



# 企業の農業参入によるケイパビリティの形成－兵庫県の参入事例からの考察－

大野, 寛人

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2022-03-25

(Date of Publication)

2023-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8272号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1008272>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

企業の農業参入によるケイパビリティの形成  
－兵庫県の参入事例からの考察－

2022年1月20日提出  
神戸大学大学院経営学研究科  
國部克彦 研究室  
経営学専攻  
学籍番号 169B403B  
氏名 大野 寛人



# 目次

1. 序論.....	1
1.1. 研究の目的.....	1
1.2. 研究課題.....	2
1.3. 論文の構成.....	3
2. 企業の農業参入の実態.....	4
2.1. 日本の農業と増加する農業参入.....	4
2.1.1. 日本の農業を取り巻く諸問題.....	4
2.1.2. 農業政策.....	5
2.1.3. 増加する異業種からの農業参入.....	6
2.1.4. 事業としての農業参入.....	8
2.1.5. 余剰資源の活用.....	9
2.1.6. 収益以外の探求.....	10
2.2. 農業参入による経営資源への効果.....	11
2.2.1. 既存資源への効果を狙った農業参入.....	11
2.2.2. 社会貢献的農業と本業への効果.....	13
2.3. ケイパビリティへの着目.....	15
3. 企業の農業経営とケイパビリティ.....	17
3.1. 経営学におけるケイパビリティ論.....	17
3.1.1. 内部資源への着目.....	17
3.1.2. ケイパビリティ論の定義的曖昧さ.....	18
3.1.3. ケイパビリティと硬直化.....	19
3.1.4. ダイナミック・ケイパビリティ.....	20
3.1.5. ダイナミック・ケイパビリティと企業の境界.....	21
3.2. 農業経営におけるケイパビリティ.....	22
3.2.1. 農業参入理論への応用.....	22
3.2.2. 農業領域におけるケイパビリティの論点.....	23
3.2.3. 社会貢献的農業とケイパビリティ.....	25
4. 分析フレームワーク.....	26
4.1. 本研究におけるケイパビリティの分類.....	26
4.2. コア・ケイパビリティの活用とアグリ・ケイパビリティの形成.....	28
4.3. 本業領域のケイパビリティへの効果.....	29
4.4. フレームワークの構築.....	32
5. リサーチ・デザイン.....	33

5.1.	研究の対象.....	33
5.1.1.	兵庫県 <small>の</small> 農業.....	33
5.1.2.	兵庫県 <small>の</small> 農業参入状況.....	35
5.2.	研究の方法.....	36
5.2.1.	定量調査の方法.....	36
5.2.2.	定性調査の方法.....	37
6.	質問票調査.....	38
6.1.	質問票 <small>の</small> 設計.....	38
6.2.	調査結果.....	41
6.2.1.	回収率および有効回答率.....	41
6.2.2.	本業 <small>の</small> 業種.....	41
6.2.3.	農業へ <small>の</small> 参入目的.....	42
6.2.4.	ケイパビリテイ <small>の</small> 属性間比較.....	44
6.2.5.	ケイパビリテイ間 <small>の</small> 関連性.....	46
6.2.6.	業種別 <small>の</small> ケイパビリテイ間 <small>の</small> 関係性.....	47
6.2.7.	参入目的別 <small>の</small> ケイパビリテイ間 <small>の</small> 関係性.....	49
6.3.	質問票調査 <small>で</small> の発見.....	51
6.4.	今後 <small>の</small> 課題：インタビュー調査 <small>に</small> 向けて.....	52
7.	インタビュー調査.....	52
7.1.	調査対象.....	52
7.2.	ケース①：池上建設【建設業/公共工事】.....	53
7.2.1.	参入動機.....	53
7.2.2.	コア・ケイパビリテイ.....	54
7.2.3.	アグリ・ケイパビリテイ.....	55
7.2.4.	ニュー・ケイパビリテイ.....	55
7.2.5.	ケイパビリテイ <small>の</small> 形成プロセス.....	56
7.3.	ケース②：山陽 Amnak【建設業/タイル施工】.....	57
7.3.1.	参入動機.....	57
7.3.2.	コア・ケイパビリテイ.....	58
7.3.3.	アグリ・ケイパビリテイ.....	58
7.3.4.	ニュー・ケイパビリテイ.....	59
7.3.5.	ケイパビリテイ <small>の</small> 形成プロセス.....	59
7.4.	ケース③：丸山工務店【建設業/太陽光発電】.....	60
7.4.1.	参入動機.....	60
7.4.2.	コア・ケイパビリテイ.....	61

7.4.3.	アグリ・ケイパビリティ .....	61
7.4.4.	ニュー・ケイパビリティ .....	62
7.4.5.	ケイパビリティの形成プロセス.....	63
7.5.	ケース④：X酒造【食品/酒造業】 .....	64
7.5.1.	参入動機.....	64
7.5.2.	コア・ケイパビリティ .....	65
7.5.3.	アグリ・ケイパビリティ .....	66
7.5.4.	ニュー・ケイパビリティ .....	67
7.5.5.	ケイパビリティの形成プロセス.....	68
7.6.	ケース⑤：ディスカバリープロジェクト【福祉/障がい者支援】 .....	69
7.6.1.	参入動機.....	69
7.6.2.	コア・ケイパビリティ .....	71
7.6.3.	アグリ・ケイパビリティ .....	72
7.6.4.	ニュー・ケイパビリティ .....	72
7.6.5.	ケイパビリティの形成プロセス.....	74
7.7.	インタビュー調査での発見.....	75
7.7.1.	コア・ケイパビリティ活用の業種間差 .....	75
7.7.2.	アグリ・ケイパビリティ獲得の動機.....	76
7.7.3.	ニュー・ケイパビリティ獲得と企業の意図 .....	76
8.	結論.....	77
8.1.	農業参入の行動原理とケイパビリティ形成原理 .....	77
8.2.	社会貢献的農業とケイパビリティ形成原理 .....	79
8.3.	本研究の意義 .....	80
8.4.	本研究の限界と今後の課題.....	81
	謝辞.....	82
	参考文献.....	83
	付録：質問票.....	87



## 1. 序論

### 1.1. 研究の目的

企業にとっての農業は、『Attractive industry: 魅力的な業界』（Porter, 1980）なのだろうか。気候変動，病害虫被害，狭小な耕地での非効率な栽培，困難な機械化，変動する青果市場価格など，一般企業の考える経済合理性からは遠くかけ離れた業界のように思われる。このように外部環境からの影響が比較的大きく，組織によるコントロール可能な範囲は通常のビジネスとは相対的に小さいと考えられる。しかしながら，事実として 2009 年の規制緩和以降，毎年 200 社前後の企業が農業分野に進出しており，直接的な農業への参入に加え，原材料の安定供給を目指した農業支援や自社のコア技術を活用した新規分野への進出，さらには CSR 活動の拡充や地域貢献のための農業分野への参画など，農業そのものが企業の活動範囲の一つとして広く認識されていることがうかがえる。企業の農業への参入理由として，季節的な余剰人員活用，製品差別化，本業の維持，取引農家のための実験圃場，将来の事業展開への布石，地域活性化など多岐に渡ることが示されており（渋谷，2015），企業による農業参入の動機や形態は一様ではなく，本業の業種や既存の経営資源の違いによって多様化していると考えられる。

農業参入企業のうち黒字経営は 3 割にとどまり，数少ない黒字化を達成した企業でも平均で 4.9 年の期間を要していることが示しているように（大野・納口，2013），短期的な利益追求だけでは事業の継続は困難であることがうかがえる。近年では，食品関連企業などが豊富な資金力を活用しながら農業経営を継続することで，人材育成の場として活用し，また自社の経営環境のひとつである農業への関心をステークホルダーに対して示すことで，社会とのコミュニケーションを図っていることがうかがえる。さらに，社会からの認知度が低い企業が農業参入を通してレピュテーションの向上を図るなど，バリューチェーンの強化だけでなく，無形の経営資源への効果を狙った経営形態が目立ってきている。加えて，CSR 活動や地域社会に対する社会貢献を実現する場を提供するための農業も注目されてきている。実際に農業参入を検討する企業内では，農業事業だけでの利益実現を目標にすると社内での合意が得られない上に，取引先金融機関などのステークホルダーが抑制要因になるという（渋谷，2018）。本業のオペレーションを回す傍ら農業事業を推進するためには，ケイパビリティへの何らかの効果を示すことに加え，株主や地域社会，従業員などからの心理的な納得感や暗黙の承認を醸成しながら，息が長く不確かな農業事業を継続する必要があると考えられる。農業部門単体の売上や収益といった財務指標による客観的なアウトプット測定をベースとした事業評価が困難であることから，人的資本や企業の評判，ステークホルダー統合など，無形資産であるケイパビリティへの意味付けを含めることにより，不確実性の高い農業に参画する意義を保っているように思われる。

以上より，直接的な収益化が困難な企業による農業経営の意義を議論するためには，本業の経営資源に対する何らかの効果やそのプロセスを評価することが必要であると考えられる。しかしながら，農業参入企業が特定の経営資源に何らかの効果を生み出そうと計画的に農業経営を実践し，さらにその効果を正しく評価できているのだろうか。実際のところは，新規事業に



よる収益獲得を目論んで農業参入したが、レピュテーション向上や地域社会とのコミュニケーションに活路を見出したケースや、一方で社会貢献を主目的として地域農業との取り組みを進める中で、結果的に本業の経営資源とのシナジーが生まれ始めているケースも存在すると推察される。企業にとって農業による直接的な収益獲得は容易ではなく、そもそも直接的な収益獲得を目指している企業の方が少数である可能性がある。本業の経営資源への効果については短期間での評価は困難であり、むしろ短期間で安易に評価してしまうことは農業参入の意義自体を取り違える可能性があるのではないだろうか。

規制緩和が実施された 2009 年が一般企業にとっての農業参入元年とすると、農業が企業の活動範囲の一つとして広く認識されるようになってから現在までで 10 数年が経過したことになる。企業の農業参入とその効果について、包括的な議論がようやくできる状況になったと考えられるが、大多数の企業の農業部門や農業関連の子会社が赤字経営であることを鑑みると、財務パフォーマンスでの評価においては、企業の農業参入が本格化したここ 10 数年の区切りの中では一定の答えは出ていると考えられる。よって、単なる農業事業による金銭的な効果だけでなく、既存の経営資源への効果や、さらには地域社会に対する取り組みを含めた社内外におけるリソースへの効果やそのプロセスを明らかにすることが、企業の農業参入を議論するための第一歩となると考えられる。

## 1.2. 研究課題

近年の企業による農業参入状況を鑑みると、既存の経営資源に対する効果を目指した参入形態と、社会貢献活動や CSR 活動を目的とした農業分野への参画が主流となっており、いずれの形態にしても、本業で非金銭的な効用を発現させて間接的かつ長期的に大きな効果を期待して、農業分野への注力をしていると考えられる（渋谷, 2018）。すなわち、社会貢献的な農業を含めて、企業は中長期的に実現される経営本体に対する価値創造を目指し、農業経営を通じたケイパビリティの獲得を目指していると推察される。

既存の経営資源に対する効果を目指した農業参入では、例えば、産地との交渉力を備えたバイヤーの育成（大野・納口, 2013）や、農業分野におけるコスト構造の理解による原料生産の契約先との品目調整や交渉力の向上（齋藤, 2020）、電気制御技術を養液栽培における食味をコントロールする技術として応用している事例が報告されている（渋谷, 2009）。よって、企業の農業参入によって、仮に農業と縁遠い企業であっても既存のケイパビリティを応用することで新たなケイパビリティを獲得していることが推察されることから、異業種であっても農業分野において何らかのケイパビリティが形成されていることが推察される。しかし、企業が農業により安定的に収益を上げるのは困難であり、農業分野と縁遠い企業などは、技術面・販売面などの農業に応用可能な経営資源に乏しく、農業経営が低迷に陥る要因と考えられている（中西・桂, 2010・山本・竹山, 2008）。一方で、農業に関連性の高い企業、例えば食品関連企業や農業機械、農業資材などの農業の周辺産業などは、農業に親和性の高い経営資源をより多く持っていることが推察される。よって、本業の業種によって、農業領域に活用可能なケイパ

ビリティの種別が異なっているのは明らかであり、それに従ってケイパビリティの形成プロセスについても業種によって違いがあることが推察される。

他方、社会貢献的農業に関しては、近年では大企業を中心とした CSR 活動だけではなく、中小企業による周辺地域への社会貢献としての取り組みに加え、障がい者雇用促進としての農業参入も注目されてきており、社会貢献や地域課題への取り組みが主要な参入目的となってきた。しかしながら、社会貢献を農業参入の目的とする企業において、ケイパビリティの獲得とそのプロセスは不明瞭な点が多いと考えられる。例えば、周辺企業との協働やステークホルダーとの共通価値創造により、農業経営を成功に導くことができる可能性が示されているが（大野，2018），どのようなプロセスを経て成功に導くための源泉であるケイパビリティを獲得しているのかは明らかにされていない。また、農業参入によって得られる効用についての研究では、経営外部としての効用として地域社会への影響を明らかにしているが（渋谷，2018），地域社会への効用が企業本体へどのように影響するのか一般化された理論は示されていない。一部の事例研究では、セブン&アイが農業参入することで、地域社会との関係性を改善し、参入先地域からの生産物の安定調達に影響していることが示されている。また、伊藤園の事例では、荒廃が進む茶産地への支援により、本業のサプライチェーンを強化するなど、社会貢献を実践する領域を限定することで、自社のケイパビリティ強化を実現している可能性がある。農地、技術、人材、情報等、参入後の経営発展のための重要な経営資源は、地域や地域との関係性の中にある場合が多いと考えられることから（室屋，2015），地域活性化や社会的課題の解決など、社会貢献を参入目的とし、地域社会との関係性を重視している企業では、事業目的の企業とは異なった形で新たなケイパビリティが発現している可能性が考えられる。

以上より、本研究における2つの研究課題を提示する。1つ目は、「本業の業種による違いは、農業参入によるケイパビリティの形成プロセスにどのような影響を及ぼしているのか」で、2つ目は「社会貢献的な農業参入は、どのようなプロセスを経て既存のケイパビリティを新たなケイパビリティに再編成しているのか」である。本研究では、定量的手法と定性的手法を組み合わせることで、業種や参入目的などに由来する条件によって、農業参入がいかんして経営資源に影響を及ぼしているのかを、そのプロセスを含めた視点で明らかにすることを目的とする。

### 1.3. 論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

第1章の序論では本研究の目的を示すとともに、探索的な領域において研究を進めるための研究課題を提示した。

第2章では異業種からの農業参入の実態について論じる。日本の農業が長く抱える問題とその中で増加傾向にある企業の農業参入について述べ、さらに多様化する企業の農業参入についての実態について幅広く論じる。さらに企業にとっては不確実性が高く、短期的な収益化が困難な農業経営に対して、単純な財務指標による企業の農業参入の評価に疑問を提示する。多様

化する農業参入の主要な目的であると推察される、企業の経営資源に対する効果について着目し、本研究の理論的背景の中心となるケイパビリティ論に焦点を当てる。

第3章では、本研究を進める上での理論的背景について論じる。経営学におけるケイパビリティ論とケイパビリティの硬直化の課題について議論し、より動的な視点であるダイナミック・ケイパビリティ論について論じる。さらに、企業の農業経営に関する先行研究から、ケイパビリティの形成についての知見を抽出し、企業の農業参入とダイナミック・ケイパビリティ論との整合性について検証する。

第4章では本研究における分析フレームワークの構築を試みる。これまでの議論とダイナミック・ケイパビリティのフレームワークをベースに、「コア・ケイパビリティ」、「アグリ・ケイパビリティ」、「ニュー・ケイパビリティ」の3つのケイパビリティを抽出し、経営環境の変化およびこれらケイパビリティの感知 (sensing)、捕捉 (seizing)、再編成 (reconfiguration) についてのフレームワークを構築する。

第5章では、本研究のリサーチ・デザインとして、定量的研究と定性的研究の手法および関連性について示す。また、本研究の対象である兵庫県の農業および農業参入企業が調査対象として妥当であるのかを論じる。

第6章では、定量的調査によるケイパビリティの捕捉および再編成について議論する。兵庫県において農業参入した企業に対して、フレームワークで特定したケイパビリティに関する質問票調査を実施し、本業の業種や参入目的によるケイパビリティの補足および新たなケイパビリティの再編成について、有意性が確認された事項について論じるとともに、定性調査に向けた課題を提示する。

第7章では、農業参入企業に対するケーススタディを実施し、前章の定量的調査で得られた結果の因果関係の確認しながら、コア・ケイパビリティの捕捉、アグリ・ケイパビリティおよびニュー・ケイパビリティの再編成のプロセスを探索する。

最終章の第8章では、定量的調査および定性的調査によって得られた知見を元に、ケイパビリティの形成プロセスを視座にした、企業の農業参入の行動原理についての議論や、社会貢献による農業参入が起点となった新たなケイパビリティ形成についての可能性について論じる。

## 2. 企業の農業参入の実態

### 2.1. 日本の農業と増加する農業参入

#### 2.1.1. 日本の農業を取り巻く諸問題

社会的な注目を集める企業による農業参入の背景には、既存の農業を取り巻く厳しい現状がある。農林水産省の統計によると、2020年には農業従事者の平均年齢が67歳を超え、毎年5万人を超える農業就農人口の減少に直面している<sup>1</sup>。また、供給熱量ベースの総合食料自給率

<sup>1</sup> 農林水産省の統計資料 (2020) <http://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/08.html> (2022年1月10日確認)

は先進国で最低レベルの37%と、1965年の73%から減少の一途を辿っている<sup>2</sup>。産業としての農業には他産業との大きな相違点として、農地や水路・ため池等の水資源を中心とした農業生産諸資源を各地域において健全な状態で次世代へつなぐことが社会的に要請されるという特徴がある（小田ら、2018）。これら諸資源を利用する個別の農業経営体にはそれぞれの事情に応じた個別の経営目標と経営対応があり、この両者は歴史的には長く整合的であったといえるが、近年この整合性が危うくなりつつあると考えられている。この状況変化の方向は概ね次の3点に整理されている。第1に少子・高齢化の進行とその下での健全な農業の担い手の減少、それに伴う農村の混住化や主体の多様化、第2に食のグローバル化の進展とその下での国内農産物価格の低迷傾向、そして、第3に異常気象や鳥獣害の頻発による農業生産者の生産意欲の低下である。その結果として耕作放棄地や遊休農地が地域間格差を伴いつつ全国的に拡大してきており、日本の農業に対する将来への不安が増大してきていると考えられる（小田ら、2018）。このような状況は地方農業、特に中山間地域における農業では特に深刻となりやすく、地域全体としての過疎化や高齢化に加え、消費地からのアクセスの悪さ、小規模農地・飛び地・傾斜地ゆえの非効率的な農業経営などを背景として地方農業の衰退が進んでいる。現実として、日本の農地面積および農業産出額の約4割は中山間地域で占められており<sup>3</sup>、すなわち日本の農業地域の少なくとも半分近くがこのような深刻な衰退の要因を抱えていると考えられる。

### 2.1.2. 農業政策

日本の農業が抱える諸問題を解決する手段として、これまで様々な政策が取られてきた。2001年に経済産業省主導で実施された産業クラスター事業を皮切りに、2003年には文部科学省による知的クラスター創生事業、2005年には農林水産省による食料産業クラスター推進事業が開始された。さらにその後、2008年に農商工連携事業、2010年には6次産業事業へと受け継がれている。現在は政策やそれによる事業化の流れが、農商工連携や6次産業化に移行しているために、食品産業クラスターの事業としての注目度はそれほど高くないが、これら一連の事業のベースとなった事業と言える。現在、規制緩和による一般企業の農業参入の推進は、これらの事業を継承した事業ではないものの、事実上それらに次ぐ政策であると捉えることができる。

金藤・岩田（2015）は、会計検査院が実施した2011年の「食農連携事業による新商品の開発について」と、2014年の「農山漁村6次化対策事業等における事業効果等について」の2つの調査結果の考察により、日本各地で実施された食料産業クラスター事業は、新製品・新商品の開発、生産、販売において補助金が有効活用されていないこと、また、事業実施計画通りに進んでいないために、地域の活性化にほとんど結びついていない実態である、と結論づけている。同様に、農商工連携事業に関しても、目標年度において成果目標を達成した事業がわず

<sup>2</sup> 農林水産省の統計資料（2020） [https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu\\_ritu/012.html](https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/012.html)（2022年1月10日確認）

<sup>3</sup> 農林水産省「食料・農業・農村白書」（2018） [http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w\\_maff/h29/zenbun.html](http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h29/zenbun.html)（2022年1月10日確認）

か4.8%であったこと、連携農林漁業者から仕入れる連携農林水産物の取扱金額の目標値に達していなかったことも明らかにされている。さらに、農業主導型事業（6次化事業）については、食料産業クラスター事業と同じように、事業効果が十分に生み出されているとはいえず、また、農林漁業者の所得向上や地域活性化には寄与している取組みにはなっていないと報告されている。以上のことから、食料産業クラスター事業において思うような事業効果を上げていない状況で、農商工連携事業や6次産業化事業に政策が転換しているが、これらの事業も、現時点では十分な事業効果を生み出されていない実態が明らかにされている。その主な原因として、コーディネーターがクラスター事業の支援組織として十分に機能しておらず、政策的問題を解決しないままに新たな政策に移っても、事業計画どおりに事業効果が得られないと指摘されている（金藤・岩田，2015）。

また、集約的な農業が困難とされる中山間地域において、企業による農業参入を地方農業再生の契機と捉えようとする動きが見られる。例えば、兵庫県養父市は国家戦略特区に指定されており、企業の農業参入による中山間地域における農業再生のモデル地区となっている。すなわち、企業による農業参入に関する規制を緩和することで、人口の減少と高齢化の進展・農業の担い手不足と耕作放棄地の増加といった問題を解決するための環境を整え、地方創生を目指そうというものである。

以上より、国による一連の農業政策、すなわち、食料産業クラスター推進事業（2005年）、農商工連携事業（2008年）、6次産業事業（2010年）は、農業従事者の増加や所得向上、さらに地域活性化などへの効果は限定的であったと考えられる。現在は、農地法の改正によって企業の農業参入が形式上は自由化されており<sup>4</sup>、近年は国家戦略特区指定による企業誘致など、企業の農業参入に対する期待がうかがえる。

### 2.1.3. 増加する異業種からの農業参入

1952年に制定された農地法により、長らく一般企業による農業経営は制限されてきた。農地法は、企業による農地の商業用地への転換などを防ぎ、日本の農業を守ることを目的として制定された法律ではあるが、近年の食料自給率の低下、農業従事者の減少および高齢化、耕作放棄地の増加など農政上の問題により、従来の法律では本来の目的を果たせなくなっていると考えられる。一般企業による農業参入は2003年4月に始まった構造改革特区の一つである農地リース特区（農業特区とも呼ばれる）によって解禁された。その後2005年9月に農業経営基盤強化促進法における特定法人貸付事業として、農地リース特区の方式での企業参入が全国に展開された。さらに2009年12月には農地法自体の改正がなされ、企業による農業参入をより積極的に奨励する形となり、参入の全面自由化が実現された。すなわち企業が農業の新たな「担い手」として事実上認められたと考えられる。

---

<sup>4</sup> 企業のリース方式による農地利用は自由化されたものの、リースに出される農地が、物流アクセスの悪い遠隔地や、集約的な農業の困難な飛び地などが多く、効率的な農業を困難にしていると指摘されている。

法整備に伴って農業参入企業数は急増しており、2019年12月時点では全国で3,669社の企業が農業に新規参入した(図1)。2003年の法整備後は建設業の農業参入が大多数を占めていたが、2009年の農地法の改正による全国での農地のリース解禁後は、食品関連企業の農業参入が最も多く、次いで建設業となった<sup>5</sup>。食品産業では自社食品の差別化・高付加価値化、原材料の安定調達等を目的にした参入が多く、これは相次ぐ輸入食品の問題を受けた消費者による食の安全・安心の高まりなどの世相を反映した形であると考えられている(室屋, 2007)。ところが、現在における異業種からの農業参入で最も多い業種がサービス業であり、食品関連企業、建設業と続く(図2)。建設投資が2000年前後の10年間で大幅に減少し、多くの企業で経営状況の悪化と人材の余剰傾向がみられた(渋谷, 2007)ことを背景として、かつては最大勢力であった建設業からの農業参入が後退し、自社食品の差別化・高付加価値化、原材料の安定調達等を目的にした食品関連企業からの参入が相次いだ(室屋, 2007)。近年はサービス業からの農業参入が最多であることを鑑みると、かつての余剰資源の活用による農業参入や、既存製品の差別化のための農業参入が一定の限界に達していることが推察され、同時に企業による農業参入がより多様な目的を持って実践されていることがうかがえる。

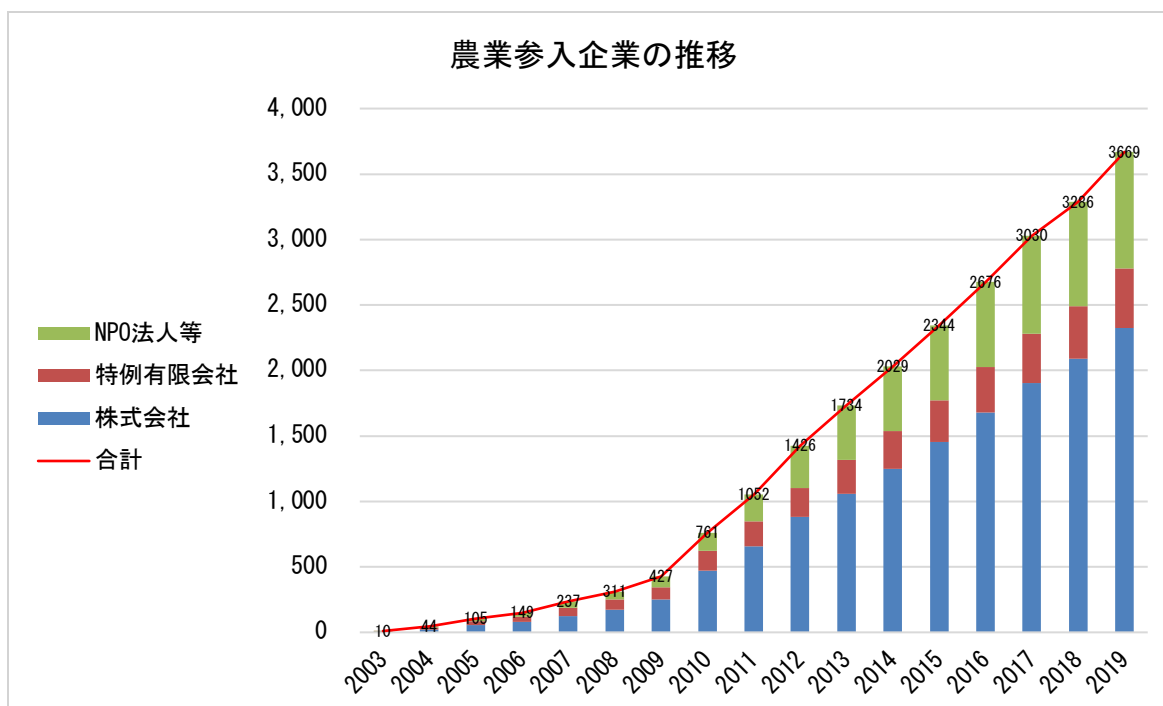


図1：増加する企業の農業参入（農林水産省<sup>6</sup>より筆者作成）

<sup>5</sup> 統計上は最も多い農業・畜産業からの参入は、農家による農業法人設立や既存の農業法人による新規法人設立などを指すため、本稿では異業種からの参入とは捉えない。

<sup>6</sup> 農林水産省(2019) <https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/attach/pdf/kigyousannyu-27.pdf> (2022年1月10日確認)

農業参入企業の業種比率（2019年）

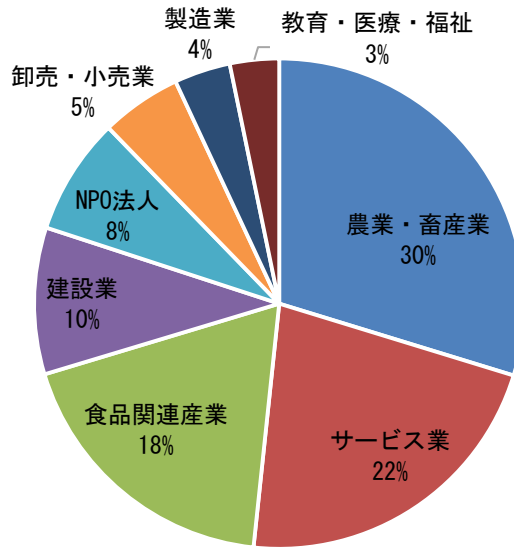


図2：農業参入企業の業種比率（農林水産省<sup>7</sup>より筆者作成）

#### 2.1.4. 事業としての農業参入

営利目的による農業参入の範囲については、農業事業そのものの収益を目指したものから、後述する余剰資源の活用に加えて、既存の経営資源への効果を狙ったものなど広範囲に渡ると考えられる。前者の直接的な収益を狙った農業参入の事例としては、カゴメによる生鮮トマト栽培事業が挙げられる。

後藤（2016）によると、カゴメは1990年代から生鮮トマト栽培事業に参入しており、規制緩和による本格的な参入増加が始まる以前から、他の大企業よりも早い段階での農業進出を果たしている。着手後しばらくは事業単体での赤字が続いていたが、2009年頃から各農場で黒字化が達成され始め、現在のところ生鮮トマト事業は黒字となっている。よってカゴメは農業に参入することで少なくとも収益という最も直接的な形で営利性を確保していると言える。また、カゴメが農業参入に一定の成功を取めた要因として、本業に直結した農産物によるブランドイメージ、資本力を背景にした先進的な圃場、事業展開、人材育成、本業の物流、人脈の活用、自社による品種改良、販促などのマーケティング力、がカゴメの本業が持つ経営資源の強みとして挙げられている。他方、カゴメによる地方への農業参入によって、地方経済への効果が認められる。地方経済に与えた影響は、第1に野菜生産額の増加が挙げられる。高知県の三原村のケースでは、2002年の4億4000万円から、2006年には1.7倍の7億5000万円まで増加した。第2に雇用の創出が挙げられ、三原村では新たに50人の雇用が生まれており、全国8箇所では合計731名の新規雇用を生んでいる。また、作業の平準化による作業量の一定化も

<sup>7</sup> 農林水産省（2019）[https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/attach/pdf/kigyou\\_sannyu-27.pdf](https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/attach/pdf/kigyou_sannyu-27.pdf)（2022年1月10日確認）

周年雇用に寄与している。加えて、大石（2013）は、トマトの地域ブランド化への可能性および新品種の普及を挙げている。

農業事業による収益を、既存のサプライチェーンとの組み合わせの中で生み出そうとしたのが、アメリカの多国籍青果物メジャーのドール・フード社（以下、ドール）によるブロッコリー生産の事業である。関根（2008）によると、同社は1998年から国内の野菜農家との契約栽培による自社ブランドの国産野菜生産に着手し、調査時点では全国に7箇所、合計約400haの経営規模を誇っていた。主力品目はブロッコリーであり、国産品の端境期である3月～5月下旬および8月中旬～10月の生産を安定させ、この時期のシェアは5割まで伸張したと報告されている。品薄となる時期において出荷量を確保できた点に関しては、ドールによるブロッコリー生産事業は一定の成功をしたと考えられる。ドールが持つ重要な生産地のひとつとして挙げられているのが長崎県五島市である。同社がこの地を選択した背景として、五島市における遊休農地の拡大が問題視されていることから、長崎県による積極的な誘致活動があったと報告されている。同社の農業参入は、遊休地の有効活用や雇用の確保などの社会的価値を生み出し、ドール側としても青果事業自体での収益による経済的価値の創出が生まれたと考えられる。また、同社はアメリカ本土からのブロッコリーの輸入・販売を長年行っており、同社が持つ流通網・販路に加えて、企業規模による資金力は同事業に大いに活用されていたと考えられる。

一般的に企業の考える経済合理性を前提とした事業設計では困難であると言われる農業事業において、カゴメとドールが一定の成功を収めた理由として、本業の持つ経営資源の強み：コア・コンピタンスが農業経営に効果的に活用されていることが認められる（大野，2018）。すなわち、前者は既存の物流・販路に加えて、ブランド力やマーケティング力を、後者は長年蓄積された青果物の物流や販路を存分に活用していると考えられる。逆説的には、農業やそれに関わる周辺産業との接点になりうるリソースに乏しい一般企業が、純粋な営利目的で農業参入することは容易ではないことが推察される。

#### 2.1.5. 余剰資源の活用

多目的化する企業の農業参入の中で、雇用維持のための農業参入の代表的な業種として建設業が挙げられる。建設業の経営環境として、建設投資が2000年前後の10年間で大幅に減少し、多くの企業で経営状況の悪化と人材の余剰傾向がみられた（渋谷，2007）。2009年の農地法改正直前の統計では建設業からの農業参入が37%と大多数を占めており（室屋，2015）、経営低迷期に余剰となっている人的資源を活用するために新規分野である農業分野への進出が目立った。建設業が農業参入に踏み切った理由として、最も多い動機が経営の多角化（80%）であり、次いで雇用対策（人材の有効活用）（72%）、地域貢献（60%）と続いており（日本政策金融公庫，2012）、経営悪化を受けて経営の多角化や余剰となっている人的資源を、農業事業で活用することで雇用を維持しようという意図がうかがえる。土木業に関しても同様に、最も多い参入理由が「労働力の有効活用73%」であり、次いで「本業閑散期の雇用対策64%」という調査結果が出ており、公共事業の減少が農業参入の契機になっていると考



えられる（中西・桂，2010）。地域の建設業は農家の兼業先となって農家経済・地域経済を支えてきた面があるとともに、地域の事情がよく分かっており、人的な繋がりも大きい。この点で、地域中小建設業は地域農業において受け入れやすい業種といえる（渋谷，2007）。しかしながら、建設分野の農業経営の問題点を明らかにしている調査によると、「初期投資や収益性」が83%と最も高く、次いで、「栽培技術の習得方法」65%、「販売ルートの開拓」58%が上位を占めている（中西・桂，2010）。地方建設業が元々農村部に位置することからの地の利を持つ反面、農業技術はもとより、販売ルート・ノウハウを持たないことに起因する農産物の販売・マーケティング面での短所を抱えていることがうかがえる。またこのように農業に縁遠い業態からの農業参入に際しては、農業技術者の確保が重要であると指摘されており、経営実績評価の高い企業が技術担当者を確保しているのに対して、経営低迷企業においては技術担当者の確保が進んでいない状況を明らかにしている（山本・竹山，2008）。

酒造業による農業参入からも人材の有効活用に対する意図が読み取れる。酒造業の繁忙期は醸造のピークである冬季であり、全ての経営資源が最大限に稼働する時期となる。一方の夏季は閑散期となるため、酒造メーカーにとっての重要な人材、例えば優秀な杜氏を確保するために、夏季における新たな業態の獲得が必要とされていた。そこで、本業で使用する酒米を直接生産することで、夏季の農業と冬季の醸造を組み合わせることが可能となり、通年雇用を生み出すことが可能となった（渋谷，2009）。また、山田錦などの自社生産米を使用した日本酒の製造により、本業製品の差別化・高付加価値化、新たなバリューチェーンの構築、地名度向上などの経営資源への好影響も期待できると考えられる。

遊休地・遊休施設の活用を目的とした大企業の農業参入に関しては、室屋（2015）が参入事例をまとめている。東芝は2014年に横須賀市のフロッピーディスク工場跡地を利用して植物工場を建設し、富士通も同様に会津若松市にある半導体工場を植物工場に転換している。同じ植物工場に関しては、阪神電車が高架下の空き建物を改装し、レタス類の生産に着手している。また、東急建設は自社遊休地（茨城県美浦村）を活用した植物工場を建設し、パブリカの生産に着手している。このような大企業の農業参入の背景にあるのは、政府により農業成長産業化、大規模経営が推進されるなかで、自社技術を活用した植物工場や農業でのICT（情報通信技術）利用等は、将来性のあるビジネスとの見方が強まっていると考えられているからである（室屋，2015）。植物工場などで生産された野菜の販売収益だけでなく、自社グループのレストランなどで提供することで、商品の付加価値化を狙う動きや、エレクトロニクス産業においては自社技術を農業分野に応用し、栽培設備と栽培ノウハウをパッケージ化したソリューションビジネスを目指した動きが活発になっている。

#### 2.1.6. 収益以外の探求

かつては企業が農業事業による直接的な収益を目指して農業参入してきたものの、やはり一般企業にとっての農業経営は容易ではないと考えられている。特に安定的に収益を上げるのは困難であり、農業参入企業のうち、黒字は3割にとどまり、黒字化までに平均で4.9年の期間を要していることが報告されている（大野・納口，2013）。参入を検討する企業内では、農業

事業だけの利益実現だけを目標にすると社内での合意が得られない上に、取引先金融機関などのステークホルダーが抑制要因になりうる。一方の参入先の行政機関においても、農業生産での利益のみを考えると参入のメリットを見出しにくい（渋谷，2018）。よって、企業による農業参入は、短期的な利益追及だけでなく、本業に対する副次的効果および長期的視点を含めた総合的な理由から実行されていると考えられる。渋谷（2015）によれば、季節的な余剰人員活用、製品差別化、本業の維持、取引農家のための実験圃場、将来の事業展開への布石、地域活性化、を代表的な参入理由として挙げており、企業は必ずしも短期的な利益のみを目指して農業参入しているのではないと論じられている。日本政策金融公庫（2012）が全国の農業参入した企業138社を対象に実施した「企業の農業参入に関する調査」（アンケートおよび現地聞き取り調査）によると、農業参入の目的として最も多かったのが「地域貢献：57.7%」で、次に「経営の多角化：49.6%」，「本業商品の付加価値化・差別化：48.8%」，「雇用対策（人材の有効利用）：44.7%」が続く。直接的な収益を求める「利益の確保」は31.7%と低い値となっており、このことから企業の農業参入理由は多岐にわたり、直接的な収益効果よりもむしろ、副次的効果および長期的視点で本業への効果への期待が高いことがうかがえる。

以上のことから、急増する企業の農業参入を現実として見た際に、彼らの最終的な目的を説明する十分な理由を直接的な収益に探し求めるのはもはや不自然であると言えよう。しかしながら、営利団体である一般企業にとって、直接的にしる、間接的にしる、最終的には農業参入による企業に対する効果をどのように評価するのかという命題が突きつけられると考えられる。企業の農業参入は短期的な収益のみではなく、複合的な理由をもって実行されているものの（渋谷，2015），その背景には各企業・業種ごとに異なった参入動機やビジネス展望が存在すると考えられる。

## **2.2. 農業参入による経営資源への効果**

### **2.2.1. 既存資源への効果を狙った農業参入**

これまで論じた通り、農業経営による直接的な収益実現は一般企業にとって容易ではない。それを象徴するように、企業からの農業参入が増え始めた2000年代前半には、建設業などで本業と農業の繁忙期と閑散期において補完的に人材活用することで、農業参入に対する合理性を高める動きが多く見られた。

他方、本業の製品やサービスに対しての付加価値を目的とした農業参入の代表としては食品関連企業が挙げられる。2009年に農地法が改正される前のいわゆる旧リース方式までで、建設業からの農業参入が急増した（2009年時点で37%）が、2009年の法改正後に建設業は11%に後退し、2014年末時点には代わって食品関連企業が24%と最大となった（室屋，2015）。企業にとっての農業への最大の参入動機としては、原材料の安定的な確保においては食品卸売業で66.7%、食品製造業で51.0%であった（日本政策金融公庫，2012）。本業商品の付加価値・差別化に関しては食品卸売業で55.6%、食品製造業で55.8%であった。これは建設業における同項目が12.0%（前者、後者ともに）であることを見ても、食品関連企業が本業の持つ商品やサービスへの付加価値を目指して農業参入していることがうかがえる。ファストフ

ードチェーンを展開するモスフードサービスは、ハンバーガーに使用するLサイズのトマトの安定供給を目的に農業参入し、結果として全国店舗のトマト必要量の7%、関東圏の店舗分としては13%相当のトマトを調達しており、Lサイズのトマトの安定供給に貢献している（齋藤，2013）。以上のような新たなバリューチェーンの形成に加え、農業への関心を示すことで従来のファストフードに対するイメージ転換やトレーサビリティの確立による顧客価値の向上などにつながり、本業のレピュテーション維持にも寄与していると考えられる。

大手食品流通業の事例では、イオンとローソンが挙げられる。イオンは地方の耕作放棄地を借りて農業参入をする、いわゆる農地貸借（リース）方式の参入形態であり（渋谷，2011）、子会社であるイオンアグリ創造を設立することで農業分野への直接参入を実現している。イオンの参入目的は、自主規格の野菜を生産し、物流から販売まで一元管理することでバリューチェーンを自社完結的なものに改革し、安心なものをリーズナブルな価格で安定的に供給できるPB商品を構築することである（大野・納口，2013）。加えて、直営農場を立ち上げたことのメリットの1つを、生産現場の状況を把握できるようになったこととしており、直営農場で得た生産現場の情報は、バイヤーが契約生産者と交渉する場において役立っているという。直営農場は生産現場を知るうえで重要な役割を果たしており、より生産現場を熟知したバイヤーを育成し、生産者との価格交渉力を確立することで、安心な野菜のリーズナブルな価格での安定供給を目指している（大野・納口，2013）。このようにイオンによる農業参入が、後述する同業者であるセブン&アイホールディングスやローソンと一線を画す点は、自社資本のみによる直接参入のため、本社の意向を反映した展開を取りやすく、人材育成・自己完結型バリューチェーン構築といった戦略に即した意思決定が可能であるということである。また、農業経営の中で人材育成を実施することで、コスト要因である人材育成の埋没費用と取引費用を軽減させる狙いがあるとも考えられる（白坂・生源，2017）。さらに、品質管理へのこだわりを消費者にアピールできる点や、参入した地域周辺に委託生産者や協力農家のネットワークを作り、品目や数量を確保することができるといった効果も見られる（緩鹿・清水，2015）。

ローソンは地元生産者と卸・仲卸とともに出資し、2010年に農業生産法人「ローソンファーム」を設立した。他社との差別化や安心・安全な農産物に対するニーズの高まりを背景に、店舗向けの青果物を量・価格ともに安定的に供給することを目的としてコンビニエンスストアでは初めて農業へ参入した。ローソンファームでは「中嶋農法<sup>8</sup>」の取り入れや生科研の開発した肥料を使用し、それを製品に表示するなど、商品差別化の色合いが濃いことがわかる。このような栽培方法や産地の明確化により消費者への安心・安全をアピールしているものの、絶対的な物流量確保の観点から、各店舗への供給は直接取引ではなく市場取引を選択している。ローソンの農業参入は、農産物調達そのものではなく、農業参入というシステムを一つのパッケージ商品としてPRしていくことに価値を見出すことになると指摘されている（緩鹿・清水，2015）。

---

<sup>8</sup> 中嶋農法は、人や作物の生命に不可欠な土壌のミネラルバランスに着目して開発された農法であり、土壌分析診断に基づき、健全な土づくりとミネラル成分の適正な施肥を行い、更に作物の生育期には葉面散布剤による生育コントロールを行うことを基本とする手法（株式会社 生科研 HP より一部抜粋）。

以上より、食品関連企業を中心として、既存の商品やサービスへの付加価値だけではなく、生産現場を熟知したバイヤーを育成することで、価格交渉力を高めようとする狙いがある。すなわち、農産物の販売による直接的な収益ではなく、本業領域における経営資源への何らかの効果を狙った農業参入が増加していることが示唆される。これは企業の農業参入に純粋な財務パフォーマンスを求めることが一定の限界に達していることの象徴であり、本業で非金銭的な効用を発現させて間接的かつ長期的に大きな金銭的効用を期待している（渋谷, 2018）ことがうかがえる。

### 2.2.2. 社会貢献的農業と本業への効果

ここまでで示した、余剰資源の活用や既存の経営資源への効果を狙った農業参入に加え、上場企業を中心とした大企業では、農業領域を社会貢献や CSR 活動の一つとして捉える動きが目立ってきている。小売、外食産業からの参入動機は、農産物調達コストの削減、安全性の確保に加えて、CSR 戦略の一環としての企業イメージ向上であると考えられている（吉田, 2010）ことから、地域社会や地域農業に対する社会貢献と同時に、レピュテーションなどの本業に対する効果が農業参入目的の範疇に入っていることが推察される。

セブン&アイホールディングスでは、「商品、原材料、エネルギーのムダのない利用」を CSR における 5 つのマテリアリティのうちの 1 つに定めており、循環型農業への取り組みとしてセブンファームを設立し、店舗で排出された食品残渣の堆肥化を進めている。契機となったのは食品リサイクル法の改正であり、2012 年までに店舗から出る食品ごみの資源活用率を 45% に引き上げることが義務付けられた。店舗から出る食品残渣を堆肥化し、その堆肥を用いて生産を行う農場『セブンファーム』を立ち上げることになった。同社による農業参入形態は、農業生産法人方式も事業会社方式も、自社の資本を入れているが、生産や物流システムは協力出資者に委託している。リサイクル率の達成という経営課題の中での自社農場設立であり、セブンファームの野菜も自社野菜という位置づけではあるが、イトーヨーカ堂の PB 野菜は依然として『顔が見える野菜』が主役である（大野・納口, 2013）。セブンファームで栽培された野菜も本業の小売商材になっているが、同社による農業参入動機は、あくまでも食品リサイクル法の改正を背景とした食品残渣の処理であり、本業商品の差別化や農業事業そのものに対する収益への期待は高いとは言えないだろう。一方で、出資法人や協力生産者の一部は農業参入する以前から企業と契約関係にある場合が多い。企業先導による農家や産地の囲い込みとも指摘されているが（緩鹿・清水, 2015）、セブン&アイ側の視点に立てば、農場の設立に伴って、生産者との関係がより密接となることで、参入先地域からの生産物の安定調達に影響していると推察される。加えて、農場の見学会を定期的実施するなど、地域社会とのコミュニケーションツールとしての意味合いも強い。農地、技術、人材、情報等、参入後の経営発展のための重要な経営資源は、地域や地域との関係性の中にある場合が多いと考えられている（室屋, 2015）ことから、地域社会との新たな設定の構築により、新たな経営資源が獲得されていることが推察される。将来的に農場を拡大し生産量が増えた場合、農業参入と厳密に参入といえない形態が混在しているセブンファームの野菜をどのような位置づけで販売してい

くのか今後の課題になると指摘されているが（大野・納口，2013），少なくとも，同社の狙いとして上記のような企業と地域社会との接点の中で，副次的もしくは長期的な視点を持った本業への効果を目指していることがうかがえる。

キューピー株式会社は，サラダクラブ（サラダ加工会社）を三菱商事と設立（資本金3億円：キューピー株式会社51%，三菱商事株式会社49%）することでカット野菜・サラダ商材への注力を示している。また，農業への参画は，同社の社会・環境報告書2018に記載されている，「持続可能な調達」の一環としての意味合いも強いことがうかがえる。新規事業の創出という意味では，農業への参画による本業へのインパクトは大きいと言えるが，直接的な農業参入ではない上に，社会的な意味合いも含んでおり，セブン&アイの事例と同様に，同社の農業事業の評価をカット野菜・サラダ事業の収益性だけではないのは自明である。

伊藤園は世界に健康で豊かな生活を提供する「世界のティーカンパニー」を長期ビジョンに掲げて海外展開を加速させている。しかしながら，同社の売上の約半分を占める日本茶飲料に欠かすことのできない国産茶葉の生産は，今や危機的状況にある。この20年間で栽培面積は2割減少し，農家の高齢化も深刻である。このまま事態が進めば，国内の荒茶生産量の4分の1を取り扱う伊藤園にとっては，事業の根幹を揺らぐ恐れがある。危機感を持った伊藤園は，茶産地育成事業を2000年から開始し，契約栽培で農家の収入の安定化を図るとともに，遊休農地の造成や機械化・IT化の支援，技術指導などを通じて新たな産地の育成も行っている。活動開始から15年が経過し，茶産地の周辺に加工工場や資材メーカー，県の研究機関が集まるなど，産業クラスターの形成が進んでいる（名和，2015）。このような伊藤園による茶産地育成事業は，CSR活動の一環としての地域農業に対する社会貢献だけでなく，本業で使用する茶葉の供給力という自社の経営資源への効果も同時実現する，CSV（Porter and Kramer，2011）の好事例として度々取り上げられている。

障がい者福祉の観点からも，2013年6月に障がい者雇用促進法が改正され，2018年度から精神障がい者の雇用が義務化されたことから，特例子会社<sup>9</sup>の設立による農業参入が増加する可能性が高いと考えられている。その背景として，経済情勢等を反映して障がい者が行える企業の下請作業等が減少し続けていることや，農村における過疎化・高齢化を背景に農地の引き受け手を求める動きが増加していることが挙げられる。タマホーム（住宅建設・販売），コクヨ（文房具製造），クボタ（農業機械製造），センコー（物流），伊藤忠テクノソリューションズ（コンピューターネットワークシステム販売）などは特例子会社を設立することで障がい者雇用を推進することで親会社としてのCSR活動の充実化を図っている。これらの事例からも読み取れるように，大企業からの特例子会社の設立による農業分野への進出が多くなると予想されており，その理由として，社内だけでは法定雇用率を超える障がい者の働き場所を確保

---

<sup>9</sup> 特例子会社とは，i)雇用される身体障がい者および知的障がい者が5人以上で，かつ，全従業員に占める割合が20%以上であること，ii)障がい者のための施設の改善，専任の指導員の配置の実施等により障がい者の雇用管理を適性に行うに足りる能力を有していること等の一定の要件を満たすと厚生労働省から認定された会社のことで，特例子会社で雇用された障がい者を親会社グループの障がい者雇用の実績としてカウントすることができる。この制度の導入に伴い，数多くの障がい者を雇用することを目的とした特例子会社の設立が進み，これらによる障がい者雇用も増加してきている（吉田・香月・吉川，2014）。

しきれない場合に特例子会社を設立することで、まとまった数の障がい者の雇用を行うことができること、法定雇用率を達成できない企業から納付金を徴収する障がい者雇用納付金制度の対象が常用労働者 201 人以上の企業に限定されていること、法定雇用率を達成できていない企業として企業名を公表されることを大企業が嫌うこと、CSR 活動として障がい者雇用に取り組める体力が大企業にはあること等が考えられる（吉田・香月・吉川，2014）。

社会貢献としての農業参入に関する先行研究自体は少数であるが、農業を通じた社会貢献の効果について、特に企業本体にどのような効果として発現するのかについて論じた研究は極めて少数であると考えられる。農業参入企業の社会的価値創造と企業への経済的な効果に関する研究として、兵庫県における農業参入企業を対象とした実証研究では、企業による農業参入は企業にとっての経済的価値と参入地域にとっての社会的価値<sup>10</sup>の両立ができる可能性を示唆しており、さらに農業に応用可能な経営資源に乏しい企業は、周辺企業との協働やステークホルダーとの共通価値創造により、農業経営を成功に導くことができる可能性を示している（大野，2018）。また、渋谷（2018）は農業専業の経営体、建設業、食品業それぞれの農業参入による効用評価フレームを提示している。すなわち、農業参入によって得られる効用を、経営内部と経営外部に分け、企業が農業参入することで、本業（経営内部）と地域社会（経営外部）にどのような効用がどのタイミングと範囲で発現するのかを評価している。上記の3業態で期待する効用の構造が異なっており、農業以外の収益源を有している参入企業の場合は、農業経営の目的が金銭的な利益を得ることよりも、本業で非金銭的な効用を発現させて間接的かつ長期的に大きな金銭的効用を期待していると結論づけている。これらの先行研究は、企業が農業参入することで期待できる社会貢献が間接的かつ長期的に企業側への価値創造に影響する可能性を示したという点においては重要ではあるが、明示的なプロセスや因果関係に関しては言及されていない。

以上のように、企業の社会貢献活動としての農業参入は、本業に対するレピュテーションやステークホルダーとの関係性向上、産地育成と原材料供給の両立、さらにはリサイクル率や障がい者雇用に関する数値目標など、本業に対する何からの効果を期待していることがうかがえる。事例研究や俯瞰的な研究は一定数存在しているものの、社会貢献的な農業経営が企業本体に対してどのような効果を生み出しているのかについて、そのプロセスも含んだ議論は不十分であると考えられる。

### 2.3. ケイパビリティへの着目

企業の農業参入の実態として、農産物の販売による直接的な収益や既存の製品・サービスへの影響などの事業目的、施設や人材などの余剰資源の活用のための農業参入に加え、近年では多様化する農業参入の実態についてこれまで論じた。例えば、大手食品流通業が耕作放棄地の解消といった社会貢献を進めながら、産地との交渉力を備えたバイヤーの育成を目指しており

---

<sup>10</sup> 経済的価値は「農業を通じた短期的かつ中長期的視点による、農業参入企業に対する経済的効果」、社会的価値は「農業を通じた地域貢献による、農業参入先地域に対する社会的効果」と定義されている（大野，2018）。

(大野・納口, 2013), 茶産地への社会貢献とバリューチェーン強化を同時実現しようとする動きもある(名和, 2015)。経営環境の悪化からの新規事業の模索といったかつては大多数を占めていた建設業から, 代わって食品関連企業からの農業参入が一時は最多となっており, 背景として自社食品の差別化・高付加価値化, 原材料の安定調達等が報告されている(室屋, 2007)。近年は食品関連企業が2位に転じ, サービス業が異業種からの農業参入としては最大勢力となっている<sup>11</sup>。建設業からの農業参入が減少した要因として, 農業分野と縁遠い企業などは, 技術面・販売面などの農業に応用可能な経営資源に乏しいことが考えられ(中西・桂, 2010・山本・竹山, 2008), 既存の経営資源の種別が規定要因となっている可能性がある。一方の食品関連企業などはブランドや販路など農業に活用可能な経営資源が豊富であると推察されることから, 比較的農業への参入は容易であると考えられる。しかしながら, 特に既述した大企業の場合は, 本業に対する農業分野の売上は小さいことが多く, 本業の知名度やレビューなど本業の経営資源への効果に対して, 農業参入の意義を見出していると考えられる。

建設業などの農業領域と縁遠い企業は既存の経営資源の活用課題を抱えていることがうかがえる。他方, 食品関連企業などの比較的農業分野に関連があると考えられる企業ですら, 既存の製品やサービスへの付加価値を主目的としているケースが多く, 特に農業以外の収益源を有している企業は短期的に金銭的な利益よりも, 非金銭的な効用を元に, 長期的に大きな効果を目論んでいると考えられる(渋谷, 2018)。さらに, 農地, 技術, 人材, 情報等, 参入後の経営発展のための重要な経営資源は, 地域や地域との関係性の中にある場合が多いと考えられている(室屋, 2015)ことから, 社会貢献を農業参入の主目的とする企業にとっても, 農業産地や農業社会との新たな関係性の構築は, 本業に対する何らかの効果があると考えられる。農業参入する際の課題として「農地情報の収集」や「地域とのつながり」が指摘されており

(中西・桂, 2010), 地域社会との関係性構築とそこからの技術や情報の獲得は企業が農業経営を推進する上で重要な要素であることが推察される。斎藤(2015)によると, フードシステムにおけるイノベーションのトリガーは食と農と地域の連携であり, 農と食と地域をつなぐイノベーションの意義は, 経営内ないし経営間における生産要素や経営資源の新結合から生じる知識の創造や蓄積にとどまらず, 価値創造をも含み, 特に異業種の連携は, 知識の創造から価値提案を生みやすく, 新しい産業形成につながる可能性があるとして述べられている。

企業による農業経営に対する財務的パフォーマンスでの評価は難しく, 単純な評価ではほとんどの企業が農業からの撤退を選択するだろう。それでも事実として多くの企業が毎年農業分野に進出している状況を鑑みると, 異業種の連携による知識の創造からの価値提案や新たな産業形成(斎藤, 2015)が提唱されているように, 農業経営を通じた新たな組織的能力の獲得や, 社会貢献によって形成された地域社会との繋がりによる全く新しいリソースとの結合など, 通常の企業活動では起こり得ない新たな価値創造が存在するのではないだろうか。もしそうであれば, 財務的なパフォーマンスのみで短期的に評価してしまうのは企業の農業参入の意

<sup>11</sup> 農林水産省(2019)([https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/attach/pdf/kigyoyou\\_sannyu-27.pdf](https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/attach/pdf/kigyoyou_sannyu-27.pdf))

義を取り違えてしまい、誤った評価を下してしまう可能性がある。企業の農業参入の意義を議論するためには、単なる農業事業による金銭的な効果だけでなく、既存の経営資源への効果や、さらには地域社会に対する取り組みを含めた、広範囲にわたる価値創造を議論することが第一歩となると考えられる。

ネスレや伊藤園のように、原料の調達先の農家や農村に対して支援を施すことで、CSR活動とバリューチェーン強化の両立（名和，2015）により、原料の供給力を高める動きや、イオンのように生産現場を熟知したバイヤーを育成し、生産者との価格交渉力の向上（大野・納口，2013）を目指した農業分野への注力が存在する。また、周辺企業との協働やステークホルダーとの共通価値創造により、農業経営を成功に導くことができる可能性（大野，2018）や異業種の連携による知識の創造からの価値提案（斎藤，2015）、金銭的な利益を得ることよりも、本業で非金銭的な効用を発現させて間接的かつ長期的に大きな金銭的効用を得ることが農業経営の目的になっている（渋谷，2018）といった主張がなされている。すなわち、短期的な財務パフォーマンスよりも、原料の供給力や、人的資源、周辺社会との関係性など、将来的なパフォーマンスの源泉となる経営資源への効果の方がむしろ、企業による農業分野への関心が傾いていると考えられる。この点における経営資源は企業の組織的能力、すなわちケイパビリティであり、農業参入企業は農業領域という全く新しい経営環境において、協業先との連携や参入先地域との新たな接点の構築により、新たなケイパビリティを獲得できる機会を持っていると考えられる。その過程として農業という外部環境に対していかに自らを変化させ、生き残るためのケイパビリティを創出するか、すなわち企業が農業分野への進出により自らのケイパビリティをどのように活用し、農業分野や本業領域に対してどのようなケイパビリティを獲得したかを論じることが、農業参入の価値を議論するための一つの出発点となると考えられる。

次章では、ケイパビリティに焦点を当て、企業が農業参入する際に活用している本業のケイパビリティや、農業活動を実践していく中で新たに獲得されるケイパビリティについて論じる。

### **3. 企業の農業経営とケイパビリティ**

#### **3.1. 経営学におけるケイパビリティ論**

##### **3.1.1. 内部資源への着目**

これまでの議論により、企業の農業参入の関心は、直接的な収益獲得よりも新たなケイパビリティの獲得に傾いていることが示唆された。本節では、ケイパビリティ論の歴史的展開を解説しながら、企業の農業参入の分析フレームワークの基礎となる理論の整合性について論じる。

企業の競争優位の源泉としてケイパビリティに注目が集まることになったのは、これまでの経営戦略論で主流の考えであったポーターの状況決定論への疑問に端を発する。Porter (1980)による5つの競争要因のフレームワークは、S-C-P（構造－行為－結果）パラダイムという産業組織論におけるハーバード学派の伝統的なフレームワークに基づいており、業界や産業構造



が企業の戦略的行動を決定し、最終的に企業パフォーマンスに影響するとしている。しかしながら、ポーターの状況決定論的な戦略論は経験的に多くの批判にさらされてきた。すなわち、同じ状況、同じ業界に置かれているにもかかわらず、実証研究の結果では、成功している企業群の戦略的な行動が異なっていた。すなわち、産業構造の特徴が企業の特徴的な戦略行動や業績を決定するという因果命題が統計的に実施されなかったのである（菊澤, 2018）。

それまでの外部環境の分析に偏りすぎているという批判から、他社が真似をできない資源を保持することが資源獲得障壁を築くことに繋がり、それこそが競争優位の源泉であると主張された(Wernerfelt, 1984)。Wernerfelt (1984)の資源ベース論をより発展させた Barney (1991)によると、企業の競争優位を規定する要因は Porter (1980)が主張する業界の構造や特質ではなく、企業が保有する固有の資源であるとした。競争優位性をもたらす資源として、Value resources（価値を生む資源）と Rare resources（希少な資源）が挙げられ、これらの資源が持続可能な競争優位を発揮するための条件として、Imperfectly imitable resource（完全な模倣ができない資源＝模倣困難な資源）であるとされる。また、これらの資源は移動困難であると主張されており、逆に戦略的資源が競争企業間に配分され、移動可能な状態にある時には、企業が競争優位を持続することはできないとされている。

Wernerfelt (1984) が提唱し、Barney (1991) が発展させた資源ベース論に対して、Hamel and Prahalad (1990)は模倣困難な資源であることに着目し、他社が真似できない企業の中核能力としてスポットライトを当て、それをコア・コンピタンスと呼んだ。資源ベース論におけるリソースは企業の持つ内部資源そのものに着目していたのに対し、コア・コンピタンスは個別技術と個別の技術を繋ぐような技術であったり、組織内の様々な生産技術を相互に調整する能力であったり、あるいは複数の技術的な流れを統合する能力であったり、多様な事業集合をつなぎ合わせるたりする「結合材的なもの」だとされる（菊澤, 2018）。Hamel and Prahalad (1990)はコア・コンピタンスの定義として、顧客に何らかの利益をもたらす自社能力、競合相手に真似されにくい自社能力、複数の商品・市場に推進できる自社能力の3つの条件を満たす自社能力のことであるとしている。

### 3.1.2. ケイパビリティ論の定義的曖昧さ

Wernerfelt (1984) や Barney (1991) の提唱した資源ベース理論や Hamel and Prahalad (1990)が着目したコア・コンピタンスやそこから発展したケイパビリティ論に対して、これらは方法論的であり、「科学的理論」というよりもいまだに単なる「ものの見方」にすぎないと指摘されている（菊澤, 2018）。また、そもそも資源、リソース、組織能力、コア・コンピタンス、そしてケイパビリティなどの基本的な用語自体の定義が統一されていない。よって、これら一連の理論は考え方や用語のあいまいさを上手く利用することで批判を回避することができるため、有益な批判であっても無視してドグマ化し続ける危険性がある（菊沢, 2018）。

ケイパビリティ論への定義的な曖昧さに対して、永野 (2018) はコア・コンピタンスとケイパビリティの相違や分類について以下のように論じている。コア・コンピタンス論は、「顧客

に特定の利益をもたらすことを可能にする一連のスキルや技術」(Hamel and Prahalad, 1994)であるコア・コンピタンスの強化が企業の競争優位を高めることになると主張されているのに対し、ケイパビリティ論においては「戦略的に理解された一連のビジネス・プロセス」(Stalk, Evans and Shulman, 1992)であるケイパビリティの強化が企業の優位性を高めるとしている。さらに、知識という概念に焦点を当て、「現在の獲得した知識を合成し応用する能力」(Kogut and Zander, 1992)である統合ケイパビリティの強化が企業に優位性をもたらすことになると論じている。コア・コンピタンスもケイパビリティも組織能力を示すものであるが、Ulrich and Smallwood (2004)による分類によると、コア・コンピタンス(Hamel and Prahalad, 1994)は、組織の技術的な側面を強調した能力の概念であるのに対して、ケイパビリティ(Stalk, Evans and Shulman, 1992)および統合ケイパビリティ(Kogut and Zander, 1992)はより社会的な側面を強調した概念である(永野, 2018)。

資源ベース理論や、その延長線上にあるコア・コンピタンスやケイパビリティに対して明確な線引きをすることは本研究の目的ではない。しかしながら、これらの議論から、少なくともケイパビリティ論では既存のリソースの活用・結合に加えて、外部のリソースとの統合などの概念が論じられていることが推察される。すなわち、ケイパビリティ論には既存のリソースを活用した新たな能力開発という概念が内包されていると考えられる。

### 3.1.3. ケイパビリティと硬直化

企業が独自の知識を構築して競争優位を獲得し、コア・ケイパビリティを強化すると、かえって優位性を喪失させる＝コア・レジディティとなることが指摘されている(Leonard-Barton, 1992)。すなわち、環境が変化しているにもかかわらず、コアとなる技術やリソースに固執し、既存のシステムがルーティン・ワークとして根付いていると、組織や戦略が硬直化してしまふという現象である。また企業特種的な個別資源の行き過ぎた強化は、企業全体としての内部補完性を棄損し、却って優位性を失うことが指摘されている(Hamel and Prahalad, 1994)。

シャープは液晶技術を自社のコア技術として様々なデバイスへの応用を試み、最終的には太陽光発電分野への大型投資に踏み切った。しかしながら、新興国企業のコスト的優位性の脅威を前にしても、液晶技術へ固執するあまり戦略が硬直化してしまい、収益性の悪化から台湾の鴻海(ホンハイ)精密工業に買収されてしまった。競争優位を生み出すはずのコア・ケイパビリティを強化し続けることが、皮肉にも変化する市場環境の中ではそれが逆機能として働くことになる典型的な事例である。一方で、富士フィルムはデジタルカメラの普及により急激に悪化する市場環境の中、写真フィルム技術を液晶の保護フィルム技術に応用し、この分野において圧倒的なシェアを得ている。また、写真フィルムを乾燥から守るためのカラーゲンから新たに化粧品事業において成功を収めている。

これら事例の違いを説明するのにポーターによる状況決定論で十分だろうか。液晶産業をめぐる新興国企業の脅威とフィルム産業の市場規模の縮小は、ポーターのフレームワークで一定の説明がつくと思われる。しかしながら、同じ業界で失墜したコダックとの比較をしてみると、産業構造だけの問題ではないことは明らかである。富士フィルムが困難な業界の中で生き

残るために、既存のケイパビリティを活用し、組み合わせ、新たなケイパビリティを形成したことが推察される。このように、ケイパビリティを強化することの逆機能としてコア・レジディティが指摘されるようになり、経営環境の変化に伴ったケイパビリティを変革する能力が着目されることとなる。

#### 3.1.4. ダイナミック・ケイパビリティ

コア・ケイパビリティへの固執が生み出すコア・レジディティからの回避および脱却のために、変化する経営環境に合わせて、内部資源である既存のケイパビリティをいかに適応させ、時には既存のリソースを組み合わせることで新たなケイパビリティの再構築が必要となると考えられる。これまでの“静的”な概念であったケイパビリティ論に対して、“動的”な概念を与えたのが、ティースによるダイナミック・ケイパビリティ論である。市場や機会はいつも緩やかに変化する、あるいは予想通りに発展するとは限らないので、企業はしばしば一連のケイパビリティを再配置 (reconfigure) する必要がある。ダイナミック・ケイパビリティは変わりゆく事業環境に対処したり、それを形成したりするために、内外のケイパビリティやその他の資源をオーケストレーションし、構築し、そして再構成する企業能力のことである(Teece, 2010)。Teece (2007)はネルソン＝ウィンターなどの進化経済学の成果を導入しながら、①環境の変化や機会をどう知るか (sensing)、②環境の変化や機会に合わせた配置、組み合わせを組織のプロセスとしてどう進めるか (seizing)、③適合性を維持するために、配置や組み合わせ、組織をどのように変化させるか (reconfiguration) の3つの能力をダイナミック・ケイパビリティの要点としている。企業内部のケイパビリティを外部の環境にいかに適応させるか、そのためにどのように学習するのか。すなわち、外部環境に対していかに自らを変化させ、生き残るためのケイパビリティを創出するかというものである(Teece, 2007)

ティースもまたポーターの状況決定論に対する否定的な立場を取っている。変化を伴う環境では、5つの競争要因のフレームワーク (Porter, 1980) は固有の弱点を持っており、その根底にあるのは、実際には市場構造がイノベーションや学習の (内生的な) 結果であったとしても、暗黙のうちにそれを外生的なものにして見ているということである(Teece, 2007)。ポーターによれば、戦略の構築の特徴は“競争と対峙すること”である (Porter, 1991)。それに対してダイナミック・ケイパビリティ論では、戦略の本質とは、技術の選択や開発、ならびに、複製困難な資産を集め、オーケストレーションすることで、競争優位を構築するような技術やビジネスモデルの選択や開発に関わることであり、そのため自ら競争自体を形成することである(Teece, 2007)。このように、企業のパフォーマンス要因として外部環境の分析に偏重するあまり、企業内部で生み出されるケイパビリティの形成や再構築が見過ごされていると指摘されている。

ダイナミック・ケイパビリティは、決してゼロから新しいものを作り上げる能力ではない。これまでその企業が歴史的に競争優位を生み出してきた過去のルーティン、ケイパビリティ、資源、知識、資産を再構成するより高次のメタ能力のことである。このように、企業固有の歴史を前提としてするので、それは模倣不可能なのである。しかも、それは自社の資産や知識だ

けではなく、必要とあれば他社の資産や知識も巻き込んで再構成するオーケストレーション能力でもある（菊澤, 2018）。このダイナミック・ケイパビリティを用いて、企業は全く新しいものを生み出すのではなく、あくまで市場や環境の変化にしなやかに対応するように、歴史的に形成されてきた既存の資源を再利用し、再構成し、そして全体をオーケストラのように再編成すること、そしてこれによって企業は一時的な競争優位ではなく、持続的な競争優位を確立することができる（菊澤, 2018）。

企業の農業参入やその後の農業経営の場面に置き換えてみても、農業というこれまでの経営環境と全く異なった経営環境に置かれた企業は、既存のケイパビリティをベースとした新たなケイパビリティの再構築が必要であると考えられる。特に、企業固有の歴史的に積み上げられた過去のルーティンやケイパビリティを再構成することが企業独自の新たなケイパビリティを生み出し、その新たな環境における持続的なケイパビリティとなると考えられる。

### 3.1.5. ダイナミック・ケイパビリティと企業の境界

ダイナミック・ケイパビリティ論は資源ベース論(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)やコア・ケイパビリティ論(Leonard-Barton, 1992)の延長線上にあるというのが一般的な理解である。確かに企業のパフォーマンスの源泉として内部資源に着目するという意味では同根の理論と言えるが、主要な提唱者であるデイビット・J・ティースはオリバー・E・ウィリアムソンによる取引コスト理論の限界を指摘することで、ダイナミック・ケイパビリティを発展させたのが発端である。取引コスト理論は、人間の行動仮説における「限定合理性」と「機会主義」があることが前提とされている（Williamson, 1975; 1996）。限定合理的で機会主義的な人間同士が取引きする場合、取引相手が自己利益を不当に高めようとする可能性があり、それを未然に防ぐために契約前に取引相手の候補を探索したり、契約内容を交渉したり、交渉内容に基づいて契約書を作成したり、契約後に相手が契約通りに行動することを監視したり、多くのコストが生じる（橋本, 2018）。取引コスト理論では、人々が取引コストを節約するように行動する、すなわち取引コスト節約原理が働くとされる（Williamson, 1975; 1996）。Williamson（1975; 1996）は取引コスト理論を企業の境界問題に適応し、特に垂直的統合の原理を説明したことが大きな功績とされている。Williamson（1975; 1996）によれば、企業は上記の「限定合理性」と「機会主義」が存在するゆえに膨大化する取引コストを最小化するために行動し、その最大の帰結が垂直統合であると説明した。ところが、ティース（Teece, 2009）は、取引相手が潤沢に存在する「厚い市場」では取引コスト理論で説明がつくが、取引相手の少ない「薄い市場」では取引コスト理論は成立しないと考える。例えば、アップル社による直営店展開は、通常の「厚い市場」である家電量販店などの通常の商流を通すことでは、当時極めて革新的であったiPhoneやiPadなどの価値訴求が消費者に対して十分に実施できないと判断した。そこで直営店での販売ケイパビリティを向上させることで、当時消費者に対して認知度が低かった薄い市場において成功を収めたというものである。企業が新たな市場への進出を検討する際に、仮に既存の商流など取引相手の多い「厚い市場」であれば取引コスト理論に基づき、市場取引、長期契約、垂直統合が選択されるが、「薄い市場」の場合は、自社のケイパビリティによって企

業の境界が決定されると考えられる。絶えず変化する市場環境や、全くの新規事業などにおける企業の境界変化の行動を、ダイナミック・ケイパビリティで説明できると考えられる。

企業の農業参入の場合、ほとんどの場合一般企業にとって農業は新しい経営環境であり、農産物や加工品の販売は既存の商流を活用できなければ「薄い市場」に投げ出されることとなる。一方で、食品関連企業などのように、既存の製品やサービスに自社生産の原料を利用する際には、既存の商流や取引相手を活用する、すなわち「厚い市場」において取引コスト理論に基づき垂直統合が進むと考えられる。前者の場合、企業にとって全く新しい経営環境において農業事業を展開するためには、ケイパビリティの獲得や再編成が重要となると推察される。逆説的には、企業が農業参入する際に、ケイパビリティの獲得や再編成の程度により企業の境界線が決定されると考えられる。近年の農業参入の実態に即して考えると、2010年台前半は食品関連企業が最大勢力であった農業参入が、2010年代後半からはサービス業など多様な業種からの参入が最多となっている。すなわち、農業分野に参入している多くの企業にとって、農業は「薄い市場」であり、ケイパビリティの獲得や再編成によって企業の境界が決定されると推察される。農業領域への企業の境界を拡大している企業は、既存のケイパビリティからの再編成や新たなケイパビリティの獲得を実践していると考えられる。

## 3.2. 農業経営におけるケイパビリティ

### 3.2.1. 農業参入理論への応用

2章で論じたように、企業の農業参入はかつて主流であった直接的な収益獲得や余剰資源の有効活用を目的としたものから、近年は本業の経営資源への何らかの効果や価値創造を目的としたものへ変遷していると考えられる。統計的にも、2000年代の建設業からの農業参入が最多となっていた状況から、2010年代からは食品関連企業が、2010年代後半からはサービス業が最多となるなど、企業が農業経営を通じて何らかの内部資源への効果を期待していることがうかがえる。ダイナミック・ケイパビリティは変わりゆく事業環境に対処したり、それを形成したりするために、内外のケイパビリティやその他の資源をオーケストレーションし、構築し、そして再構成する企業能力とされる(Teece, 2010)。企業にとっての農業は新たな事業環境であり、新たなケイパビリティを形成しながら、変わりゆく環境に適応することが求められると考えられる。上述の通り、企業の農業参入の目的が内部資源であるケイパビリティへの効果にシフトしてきており、ダイナミック・ケイパビリティこそが現在農業参入を実践している企業にとって重要な能力であると考えられる。しかしながら、企業の農業参入の領域においてケイパビリティに着目した研究は極めて限定的である。大野(2018)は農業に活用した本業の経営資源における強みをコア・コンピタンスとして規定し、経済的価値との有意な関係性を示している。ここでのコア・コンピタンスとして、販路、流通、ブランドイメージ、資本力などが挙げられており、本研究におけるケイパビリティの概念と整合性が高いと考えられる。さらに大野(2018)は、農業で直接的な収益を獲得できていない企業では、本業領域の強みを経済的価値だけでなく、社会的価値の創造にも活かしていると示唆している。収益実現できている企業は、コア・コンピタンスを農業に活かすことで比較的短期での収益化実現を図っているのに

対し、収益性に乏しい企業はコア・コンピタンスの貧弱性ゆえに社会外のリソース活用に強いインセンティブが発生していると考察している（大野，2018）。また，渋谷(2018)は企業が農業参入することによって発現される経営体への効用を，企業内部への効用と企業外部への効用に分けたフレームを用いて実証的に検証している。このフレームでは，内部への効用は金銭的効用，人的効用，物的効用，情動的効用に，外部への効用は経済的効用，人的・心理的効用，物的・物理的効用，多面的機能への効用にそれぞれ細分化している。渋谷(2018)はケイパビリティという用語を使用していないが，ここでの内部への効用は人的資源や物的資源，さらには情報収集や活用についての効用を指しており，ケイパビリティと同義であると考えられる。さらに，農業を専業としない企業の農業参入による効用は，人的資源や物的資源への効果を生み出し，その後で金銭的効用を得ようとしていると主張していることから（渋谷，2018），企業体力を保有している企業は，短期的な収益獲得よりもケイパビリティへの効果に主眼を置き，中長期的なパフォーマンスの向上を目指していることが示唆される。

### 3.2.2. 農業領域におけるケイパビリティの論点

前節までで示したように，カゴメやドールのように本業と農業領域との親和性をアドバンテージとして，本業のケイパビリティの活用が観察される。また，本業の業種にかかわらず，本業や親会社が導入している人材育成や人材定着などの制度面の応用という観点からも，ケイパビリティの活用が示唆される場面も報告されている（岩瀬ら，2018）。一方で，従業員の雇用維持を主目的とした農業参入を実践している建設業において，本業と農業を兼業することに対する従業員の不満について指摘されている（古田，2021）。ここでは不満の要因として労働条件の悪化，仕事のやり甲斐のなさ，職務の正当性の欠如が挙げられている。特に自身が計画し，実行した作業に対して成果が得られる土木工事に対して，農業の場合は断片的な作業を経営者の指示に従って実行するだけの状態になっていることが不満の原因になっているという。農業との共通点が希薄な業種における農業経営の課題として，本業のケイパビリティをいかにして農業に活用するかに加え，本業の従業員が元々持っている能力を農業に活かすことによる新たなケイパビリティの形成が重要であることがうかがえる。

カゴメの自社ブランドや物流，マーケティング能力を活用した生鮮トマト事業への参入（後藤，2016）や，ドールによる既存の流通網や販路を既存のケイパビリティとして活用できたこと（関根，2008）で，農業事業において一定の成功を収めたと考えられる。他方で，モスフードサービスやローソンのように，農業を実施することによる自社商品のブランディングや企業のイメージアップなど，既存のケイパビリティに一定の効果があつたことが認められる（齋藤，2013；緩鹿・清水，2015）。しかしながら，どのようなケイパビリティが模倣困難性（Wernerfelt, 1984; Barney, 1991）を高めているのか不透明であり，また企業が農業という全く新しい経営環境に身を置くことで，社内外のリソースを活用しながらどのようにして新たなケイパビリティを形成したのか，そのプロセスについては明らかではないと考えられる。

前節で示した渋谷（2018）による実証研究においては，農業参入することによる経営体に対する効用について，その発現するタイミングを業種や効用の違いによって短期，中期，長期と

分類している点については貴重な知見であると考えられる。しかしながら、これらの効用がそれぞれの業種でどのようなプロセスを経て形成されたのか、いかにして企業のパフォーマンスの源泉となるケイパビリティが形成されたのかについては確認できない。岩瀬ら（2018）による農業参入企業の人的資源に対する方策に関する研究においても、親会社由来の方策が定着する過程においては本業の業種や事業構造などによっても異なる可能性や、そもそも一般企業の人材育成・定着方策が既存の農業法人のそれに比べて先進的であるといった認識に対しても疑問が投げかけられている。すなわち、既存のケイパビリティの活用有無だけでなく、本業の持つケイパビリティをいかにして農業事業に応用可能な形に再構築したのか、その形成プロセスを含めた議論が必要であると考えられる。農業と縁遠い企業などは、技術面・販売面などの農業に応用可能な経営資源に乏しく、農業経営が低迷に陥る要因と考えられている（中西・桂，2010；山本・竹山，2008）と指摘されている。古田（2019）による土木建設業者の事例研究においては、本業の土木建設業が持つケイパビリティを農業に活かすことの困難性ゆえに、栽培技術や販売能力などの農業に関するケイパビリティを外部から獲得することを選択したのではないだろうか。親会社由来の方策が定着する過程においては本業の業種や事業構造などによっても異なる可能性がある（岩瀬ら，2018）ことから、本業のどのようなケイパビリティを農業に活用可能な状態に再構築し、さらに企業全体のケイパビリティに好影響をもたらしているのかを議論する意義は十分にあると考えられる。また、大野（2018）は農業参入企業を対象とした調査により、本業（親会社）が持つコア・コンピタンスと社会的価値、経済的価値の3つの関係性を論じており、農業分野で黒字化を達成している企業は本業由来の経営資源をより多く活用していることを示唆している。しかしながら、既存の経営資源を活用していることが、農業事業のパフォーマンスに影響していることは示唆されているが、どのようなケイパビリティが形成され、それがパフォーマンスの源泉になっているかは明らかにされておらず、また既存の経営資源をいかにして農業に活用しているか、そのプロセスについての記述はされていない。一般企業が農業事業を運営する中で、仮に農業事業のパフォーマンスに直接影響するような新たなケイパビリティが形成されるのであれば、その形成過程も丹念に調べる必要があると考えられる。

農業に参入した企業が歴史的に形成してきた過去のルーティン、ケイパビリティ、資源、知識、資産を再構成することで生み出した企業特有のケイパビリティ（菊澤，2018）並びにその形成プロセスを明らかにすることが、一般企業の農業分野への参入意義を議論するための重要な焦点になると考えられる。一般企業の農業分野への参入は、経営環境の変化そのものであり、そのような状況で企業内外のケイパビリティを結合させ、構築し、再編成する企業能力（Teece，2010）を明らかにする必要がある。実践的な観点からも、一般企業が農業参入した際に、農業分野のパフォーマンスを高めるためには、いかにして手持ちの経営資源を活用することが有効であるかといった示唆を得ることができると考えられる。

### 3.2.3. 社会貢献的農業とケイパビリティ

企業の農業参入におけるケイパビリティの論点について、前節では本業の業種や既存のケイパビリティの種別を軸とした、新たなケイパビリティの形成の可能性について論じた。他方、農業参入の目的によってもケイパビリティの形成に変化があると考えられる。企業の農業分野への参入目的は一様ではないと考えられているものの（渋谷, 2015）、これまで論じてきているように、近年では既存の経営資源への効果を狙った農業参入に加え、CSR活動や社会貢献、地域活性化を目的とした農業参入が主流となっていると考えられる。これらの参入目的を持っている企業は、本業で非金銭的な効用を発現させて間接的かつ長期的に大きな金銭的効用を期待していると考えられるものの（渋谷, 2018）、その対象がブランドやレピュテーション、ステークホルダーとの関係性などの無形のケイパビリティであることが多く、その形成プロセスを含めて不明な点が多いと考えられる。特に社会貢献を目的とした農業による本業への効果については、既に示した通り（2.2.2.参照）、本業への効果については明らかにはなっておらず、当然ながらケイパビリティの変化を追った先行研究も筆者の知る限り存在しない。社会貢献としての農業参入については、企業体力のある大手企業によるCSR活動だけでなく、地方の中小企業に関しても、地域密着型の業態を活用しながら、農業参入による地域貢献を実践しているケースが存在する。例えば、大野（2018）は兵庫県の農業参入による経済的価値と社会的価値について中小企業を主な対象としており、農業に活用可能な経営資源に乏しい企業であっても、企業内外のリソースの活用や社会問題と自社の利益につながる接点を模索することで、農業事業の成功を目指していると示唆している。ここではPorter and Kramer（2011）のCSV理論が援用されており、農業を通じた共通価値の創出には、企業規模や経営資源の豊富さだけでなく、企業が地域社会との接点に焦点を当て、ステークホルダーとの共通価値を高める農業経営のアプローチが重要であると結論づけている。一般企業にとって全くの別領域であった地方農業や地域課題に対して、農業参入により新たな接点が生まれることで自社の経営環境に影響を及ぼす存在に変化すると思われる。ソーシャル・ニーズに対して、自社の経営資源の強みを適合させることで共通価値を最大化できるとされており（水尾, 2014）、本業領域のケイパビリティを活用した社会貢献的農業の実践は、地域社会に対する価値創造を増大させるだけでなく、共通価値の創造により本業のケイパビリティに対する効果も期待できると考えられる。工藤（2004）は、中小企業を対象に地域貢献活動の実態調査を実施し、企業の社会貢献活動は本業と離れたところで行われるのではなく、本業そのものを遂行する過程で実現されるべきであると結論付けている。このことから、本業のケイパビリティを活用した社会貢献的農業が、地域社会に対する価値創造のみならず、本業における経済的価値にも繋がるという示唆を得ることができる。

以上より、社会貢献的農業がケイパビリティに及ぼす影響についての研究蓄積は限定的ではあるものの、経営学におけるCSV理論や、本業のケイパビリティを活用した社会貢献と本業領域に対する影響についての議論などが存在する。農業参入企業の中心的な存在である地方中小企業は、元々地域社会との関係性が深く、本業の所在地と農業参入地域が重なる場面が多いと考えられる。従って、農業は本業領域と地域社会との接点を生み出す存在である可能性があ



り、本業のケイパビリティを活用した農業参入による地域課題の解決は、単なる社会貢献だけではなく、本業のケイパビリティへの影響もあることが示唆される。

#### 4. 分析フレームワーク

フレームワークを構築するために、まずは企業の農業参入によって活用されるケイパビリティ、および新たに形成されるケイパビリティ、すなわち、本業のケイパビリティ、農業領域におけるケイパビリティ、本業領域の新たなケイパビリティの分類を行い、それぞれコア・ケイパビリティ、アグリ・ケイパビリティ、ニュー・ケイパビリティとする。次に、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを援用することで、コア・ケイパビリティをいかにしてアグリ・ケイパビリティ、さらにはニュー・ケイパビリティに再編成しているのかを分析するためのフレームワークを構築する。

##### 4.1. 本研究におけるケイパビリティの分類

ケイパビリティ論は Wernerfelt (1984) や Barney (1991) による資源ベース論が発端となっており、これらの理論の大きな枠組みとしては、企業のパフォーマンスの源泉として内部資源に着目するロジックである。ケイパビリティ論の大元にある理論である資源ベース論では、特定資源の経済的価値、希少性、模倣困難性、組織的能力/制度を評価する VRIO 分析<sup>12</sup>が提唱されている (Barney, 1991)。ここでは、経営資源を自社の組織内で醸成することで、希少性と模倣困難性を高め、経済的価値を発揮することこそがケイパビリティ論の要点であることが示されている。本研究の中心的理論であるダイナミック・ケイパビリティが従来のケイパビリティ論と異なる点は、環境の変化や機会の感知およびそれに合わせたケイパビリティの配置や組み合わせ (Teece, 2007) といった、動的な視点が含まれていることである。さらに、自社の資産や知識だけではなく、必要とあれば他社の資産や知識も巻き込んで再構成する能力 (菊澤, 2018) とされている。すなわち、ケイパビリティ論における視点が、外部からの獲得を含めた新たなケイパビリティを再編成する能力を内包していると考えられる。また、すでに論じたように、経営学におけるケイパビリティ自体、その定義については科学的理論ではなく、方法論的であると指摘されている (菊澤, 2018)。本研究の本来的な目的は、企業が農業参入することで捕捉され、再編成されたケイパビリティの動的な変化を追うことであり、農業経営におけるケイパビリティの厳密化を目的とするものではない。よって、農業参入におけるケイパビリティの範囲についてはダイナミック・ケイパビリティ論を中心に、外部からの獲得を含めた新たなケイパビリティの再編成を含めた広義的なもの扱うこととする。

すでに論じているように、一般企業にとって農業分野は全く新しい経営環境であり、特に農業と縁遠い企業などは、技術面・販売面などの農業に応用可能な経営資源に乏しく、農業経営

---

<sup>12</sup> Value, Rarity, Inimitability, Organization の頭文字を取った経営分析フレームワークであり、資源の経済的価値、希少性、模倣困難性、組織的能力/制度を分析する。

が低迷に陥る要因と考えられている（中西・桂，2010・山本・竹山，2008）。それ故に，近年の農業参入が食品関連企業によるものが最多となっているように，既存のケイパビリティを活用した農業参入が多く見られる。例えば，カゴメはブランドイメージ，物流，マーケティング力などのケイパビリティを活用し，農業事業を軌道に乗せている（後藤，2016）。また，ドールは既存のサプライチェーンをケイパビリティとし，自社栽培のブロッコリーを流通させることに成功した（関根，2008）。農業と関連性が希薄と考えられる建設業でも，酪農関連の施設における換気性能の向上や湿気対策に，自社のケイパビリティである建設技術や設計技術が応用されている（渋谷，2009）。さらに，人材育成・定着方策などの制度面についても農業分野に応用されていることが報告されている（岩瀬ら，2018）。よって，このような農業経営に活用可能であり，かつ本業領域に存在するケイパビリティを『コア・ケイパビリティ』とし，「企業が農業経営に活用している既存のケイパビリティ」として分類する。

農業参入することで新たに形成されたケイパビリティについては，例えば，自社で営農することで農業分野におけるコスト構造の理解がケイパビリティとして獲得され，原料生産の契約先との品目調整や交渉に有効に働いていることが報告されている（齋藤，2020）。また，電気工事を本業とする企業では，各種センサーとその制御系に関する電気工事や配管工事についての技術・ノウハウを，ピーマンの果実の充実期に養液の窒素比率を抑制し，苦味を抑える技術を新たなケイパビリティとして獲得している（渋谷，2009）。加えて，農業経営を継続するためには，作物の栽培技術や各種管理作業の基本的なノウハウなどは新たに獲得せざるを得ないことは自明である。よって，これらの農業領域におけるケイパビリティを『アグリ・ケイパビリティ』として，「農業領域において新たに形成されたケイパビリティ」として分類する。

農業経営を実践することで本業領域において新たなケイパビリティを獲得している可能性が考えられる。農業による直接的な効用を求めるよりも，本業での効用を求めた方が結果としてより大きな効用を得ることが可能であると考えられており（渋谷，2018），特に本業で一定規模の収益を有している場合は，本業のケイパビリティを活用しながら新たなケイパビリティを獲得するための投資期間として，中長期的な視点を持っている可能性がある。食品関連などは原料調達の観点から農業領域と比較的関連が強いと考えられ，例えば，酒造業では原料である酒米の自社生産による商品の差別化や自社ブランド向上などのケイパビリティへの効果が期待できる（渋谷，2009）。ファストフードチェーンのモスフードサービスでは，原料であるトマトの生産をすることにより，サプライチェーンの強化やトレーサビリティ確立による本業のレピュテーション向上など，本業領域のケイパビリティの形成に繋がっていると考えられる（齋藤，2013）。製菓会社の事例では，レピュテーションの向上により，新卒者採用活動の際に農業に関心のある学生からの応募や入社が増加していることが報告されている（齋藤，2020）。さらにイオンの経営する直営農場は，生産現場を知るうえで重要な役割を果たしており，より生産現場を熟知したバイヤーを育成し，生産者との価格交渉力を向上していると考えられる（大野・納口，2013）。このように，企業による農業参入は，農業領域におけるケイパビリティ形成だけでなく，本業領域に対してもケイパビリティが形成されている可能性がある。よって，農業参入によって本業領域に形成された新たなケイパビリティを『ニュー・ケイパビリティ』

とし、「農業経営の一連のプロセスを経て本業領域において獲得した新たなケイパビリティ」として分類する。

#### 4.2. コア・ケイパビリティの活用とアグリ・ケイパビリティの形成

カゴメは1990年台から生鮮トマト事業を開始しており、長らくは赤字経営だったが、2009年頃から各農場で黒字化が見え始め、現在は安定的な経営が保たれている（後藤, 2016）。カゴメが農業参入において一定の成功を収めた要因は本業のケイパビリティの有効活用が考えられる。後藤（2016）による報告によると、本業に直結した農産物によるブランドイメージ、資本力を背景にした先進的な圃場、事業展開、人材育成、本業の物流、人脈の活用、自社による品種改良、販促などのマーケティング力が、カゴメの農業参入において活用しているコア・ケイパビリティであると考えられる。

ドール・フード社は、ブロッコリー生産事業により、国産品の端境期である3月～5月下旬および8月中旬～10月の生産を安定させ、この時期のシェアは5割まで伸張したと報告されている（関根, 2008）。ドールは日本国内において輸入ブロッコリーの輸入・流通を長年行っており、既存のサプライチェーンを活用することで自社栽培品の効率的な輸送を実現したと考えられる。同社が持つ流通網・販路に加えて、企業規模によるネットワークや資金力がコア・ケイパビリティとして同事業に活用されていたと考えられる。

農業との親和性が希薄と思われるような建設業からの農業参入においても、既存の経営資源の活用が報告されている。渋谷（2009）によると、鉄骨建設工事を得意とする建設業の事例では、畜産業で使用する施設のほとんどを自社で建設しており、コスト効果だけでなく、換気機能の向上や湿気対策により牛の病気予防などのメリットを実現できるように自社での設計が可能となっている。このような技術が周辺の畜産業者にも認知され、酪農関連の設備整備の依頼を受けることが増加した。既存のケイパビリティである建築技術と、畜産業において習得した知識とが組み合わせることで新たなケイパビリティが形成され、さらに畜産業での建設関連の受注が増加するなど新たなビジネスの創出に繋がっていると考えられる。他方、電気工事を本業とする企業の農業参入においては、ピーマンの水耕栽培に必要な各種センサーとその制御系に関する電気工事および養液の供給システムに必要な配管工事についての技術・ノウハウを活用している。ピーマンの果実の充実期に養液の窒素比率を抑制することで苦味を抑えるなどをして自社製品の差別化を実現している。電気工事における既存のケイパビリティに、農業事業において獲得した技術や知識を組み合わせることで、農業分野における新たなケイパビリティが形成されていることが推察される。

本業の制度面の活用について、岩瀬ら（2018）は農業法人に対するアンケート調査を用いて、既存の農業法人と企業参入法人の人材育成・定着方策の実施状況を比較している。人材育成方策については「長期的なキャリアパスの提示」、「経営者との定期的な面談」、「ジョブローテーション」、「メンター制度の導入」の4点が、人材定着方策については「能力給の導入」、「作業環境の改善」、「退職金制度の導入」、「社内懇親会等の開催」の4点について、企業参入法人が10%有意水準で高い結果を得ている。岩瀬ら（2018）は『企業参入法人

が人材育成・定着方策において相対的に高い実施状況にあることと、参入元企業の制度適用や既存のノウハウ活用による組織構築などの特徴を持つことを確認した』と結論づけている。表面的には制度面の活用であるが、その根底にあるのは本業のケイパビリティであり、人的資源管理に関わるコア・ケイパビリティが農業事業に活用されていることがうかがえる。

一般的に企業の考える経済合理性を前提とした事業設計では困難であると言われる農業事業において、カゴメとドールが一定の成功を収めた理由として、本業の持つコア・ケイパビリティが農業経営に効果的に活用されていると考えられる（大野，2018）。また、岩瀬ら

（2018）が示したように、人的資源管理におけるコア・ケイパビリティを活用することで、本業の業種に規定されずに農業分野における競争力を高められる可能性が考えられる。農業と縁遠いはずの一般企業が農業事業を継続するにあたり、既存のケイパビリティをいかにして農業分野への活用するのが重要であると考えられる。

#### 4.3. 本業領域のケイパビリティへの効果

本業の製品やサービスに対しての付加価値を目的とした農業参入の代表としては食品関連企業が挙げられる。かつては地方建設業からの農業参入が最も盛んであったが、2009年に農地法が改正されて以降、食品関連企業からの農業参入が一時は最多となった<sup>13</sup>。これらの企業では、原材料の安定的な確保や本業商品の付加価値・差別化が主目的であると考えられることから<sup>14</sup>、原料の供給力や商品開発力などのケイパビリティの獲得や強化を目論んでいることがうかがえる。

渋谷(2018)は企業が農業参入することによって発現される経営体への効用を、企業内部への効用と企業外部への効用に分けたフレームを用いて実証的に検証している。このフレームでは、内部への効用は金銭的効用、人的効用、物的効用、情動的効用に、外部への効用は経済的効用、人的・心理的効用、物的・物理的効用、多面的機能への効用にそれぞれ細分化している。農業を専業としない企業の農業参入による効用は、人的資源や物的資源への効果を生み出し、その後で金銭的効用を得ようとしていると示唆している。これは農業による直接的な効用を求めるよりも、本業での効用を求めた方が結果としてより大きな効用を得ることが可能になるためであると指摘している。また効用が発現する時期に関しては、農業専業経営体は当該年あるいは翌年などの比較的短期間で効用を重視する反面、農業参入企業は4年を超えるような中期、あるいは10年以上を見据えた長期的な展望のもとでの効用の発現を見込んでいると考えられる。例えば、建設業の事例では農業部門で採用した人材を育成することで建設業に融通させたり、逆に建設業の人材を農業部門でも活用することで雇用維持を図っていることが報告されている。また食品製造業の事例では、米作りにより社員の商品説明力が向上し、自社生産米により差別化商品の開発が行われていると報告されている。渋谷(2018)は分析フレームワークの中で「効用」と表現しているが、ケイパビリティと同義的に解釈されていると考えられ

<sup>13</sup> 現在はサービス業からの農業参入が最多となっている。

<sup>14</sup> 日本政策金融公庫（2012）によるアンケート調査から。

る。企業は農業参入により新たなケイパビリティを獲得しており、さらにその効果は中長期的な視点を持って経営されていると考えられる。

食品製造業による農業参入においては、齋藤（2020）による乾燥野菜の製造販売を本業とする吉良食品（熊本県菊池郡）の事例分析の中で、原料野菜の契約栽培を進める企業においては、農業におけるコストに対する理解が重要であるとの示唆を得ることができる。例えば、自社で営農することにより栽培コストを把握できるようになり、契約先が作付けを避けるような品目であっても、実証的な見地から自社での栽培可否の判断ができる点にあるとされる（p. 68）。水産練り物製品を主力とするスギヨ（石川県七尾市）においても同様に、農業や原料野菜に対する理解が深まり、スギヨ本体の野菜調達先との取引交渉に有利に働いていると報告されている（p. 77）。すなわち、自社で営農することで農業分野におけるコスト構造の理解といった新たなケイパビリティが獲得され、契約先との品目調整や交渉に有効に働いていると推察される。また、齋藤（2020）は大麦加工品を製造販売する大麦工房ロア（栃木県足利市）の農業参入により、通信販売の顧客に対する知名度の向上や、新卒者採用活動の際に農業に関心のある学生からの応募や入社が増加するなどを報告している。レピュテーションに関するケイパビリティが形成され、それが人材獲得にプラスに働いていることが示唆される（p. 73）。食品製造業にとっての農業参入はいずれも原料調達の安定化や製品差別化などのバリューチェーン上のケイパビリティ形成に加え、レピュテーションなどの企業全体における新たなケイパビリティの形成が観察される。

清酒製造業による農業参入はそのほとんどが原料となる酒米（山田錦など）の直接生産であり、渋谷（2020）は企業規模によりそれらの特徴を整理している。小規模清酒製造業（渡辺酒造店と丸本酒造が事例）は、生き残りのためには大手が造る清酒との差別化が不可欠であり、清酒製造技術が成熟化する中で、差別化方策として原料である酒米を自社生産することで、品種や品質レベルによる最終製品の差別化を可能にしている（p. 103）。中規模清酒製造業（関谷醸造が事例）も同様に大手との差別化のために地元産酒米の利用を重視しているが、小規模企業に比べて米の消費量が多いことや銘柄の種類が多く、全てを自社生産の酒米で補うことに限界がある。よって、自社生産の部分が若干赤字になったとしても、製品としての酒の高品質化やストーリーづくりによる付加価値の増大などにより赤字部分を補える効用があると考えられる（p. 103）。大規模清酒製造業（一ノ蔵と白鶴が事例）の場合は使用する酒米の量が多く自社生産では全く足りない。よって農業参入している企業であっても、酒米の調達はJAシステムを中心とする契約栽培先との組み合わせが主流となる。契約栽培先の支援や関係性の強化などにより将来にわたって自社の望む酒米を安定的に調達するといった間接的かつ長期的な効用を展望していると考えられる（p. 104）。以上より、清酒製造業にとって、最終製品である清酒が顧客に渡るまでのバリューチェーンにおいて最も源流あるのが農業であり、企業規模により最終目的や効用発現の時期にこそ差はあるものの、その根本的な目的はバリューチェーンの強化に他ならない。農業参入によって原料の供給力やブランド力などにおいて新たなケイパビリティが形成されていることが推察される。

ファストフードチェーンを展開するモスフードサービスは、ハンバーガーに挟むLサイズのトマトの安定供給を目的に農業参入し、結果として全国店舗のトマトの必要量の7%、関東圏の店舗分としては13%相当のトマトを調達しており、Lサイズのトマトの安定供給に貢献している（齋藤，2013）。以上のような新たなバリューチェーンの形成に加え、ファストフードチェーンが農業を実施することによる顧客へのプラスイメージやトレーサビリティの確立による顧客価値の向上などにつながり、本業のレピュテーション維持にも寄与していると考えられる。

大手食品流通業の事例では、イオンとローソンが挙げられる。イオンは地方の耕作放棄地を借りて農業参入をする、いわゆる農地貸借（リース）方式の参入形態であり（渋谷，2011）、子会社であるイオンアグリ創造を設立することで農業分野への直接参入を実現している。イオンの参入目的は、自主規格の野菜を生産し、物流から販売まで一元管理することでバリューチェーンを自社完結的なものに改革し、安心なものをリーズナブルな価格で安定的に供給できるPB商品を構築することである（大野・納口，2013）。直営農場を立ち上げたことのメリットの1つを、生産現場の状況を把握できるようになったこととしており、直営農場で得た生産現場の情報は、バイヤーが契約生産者と交渉する場において役立っているという。直営農場は生産現場を知るうえで重要な役割を果たしており、より生産現場を熟知したバイヤーを育成し、生産者との価格交渉力を確立することで、安心な野菜のリーズナブルな価格での安定供給を目指している（大野・納口，2013）。

このようにイオンによる農業参入が、後述する同業者であるセブン&アイホールディングスやローソンと一線を画す点は、自社資本のみによる直接参入のため、本社の意向を反映した展開を取りやすく、人材育成・自己完結型バリューチェーン構築といった戦略に即した意思決定が可能であるということである。また、農業経営の中で人材育成を実施することで、コスト要因である人材育成の埋没費用と取引費用を軽減させる狙いがあるとも考えられる（白坂・生源，2017）。また、品質管理へのこだわりを消費者にアピールできる点や、参入した地域周辺に委託生産者や協力農家のネットワークを作り、品目や数量を確保することができるといった効果も見られる（緩鹿・清水，2015）。

ローソンは地元生産者と卸・仲卸とともに出資し、2010年に農業生産法人「ローソンファーム」を設立した。他社との差別化や安心・安全な農産物に対するニーズの高まりを背景に、店舗向けの青果物を量・価格ともに安定的に供給することを目的としてコンビニエンスストアでは初めて農業へ参入した。ローソンファームでは「中嶋農法<sup>15</sup>」の取り入れや生科研の開発した肥料を使用し、それを製品に表示するなど、商品差別化の色合いが濃いことがわかる。このような栽培方法や産地の明確化により消費者への安心・安全をアピールしているものの、絶対的な物流量確保の観点から、各店舗への供給は直接取引ではなく市場取引を選択している。ローソンの農業参入は、農産物調達そのものではなく、農業参入というシステムを一つのパッ

---

<sup>15</sup> 中嶋農法は、人や作物の生命に不可欠な土壌のミネラルバランスに着目して開発された農法であり、土壌分析診断に基づき、健全な土づくりとミネラル成分の適正な施肥を行い、更に作物の生育期には葉面散布剤による生育コントロールを行うことを基本とする手法（株式会社 生科研 HP より一部抜粋）。

ケージ商品としてPRしていくことに価値を見出すことになる」と指摘されている（緩鹿・清水，2015）。

酒造業による農業参入からも商品の差別化や自社ブランド向上などのケイパビリティへの効果が観察される。酒造業の農業参入の事例は、優秀な杜氏を囲い込むという観点から、夏期の閑散期における雇用維持，すなわち繁忙期の冬季の酒造と閑散期の夏期の農業との組み合わせによる通年雇用として報告されることが多い（渋谷，2009）。同時に、新たなケイパビリティ形成の観点からは、山田錦などの自社生産米を使用した日本酒の製造により、本業製品の差別化・高付加価値化，新たなバリューチェーンの構築，地名度向上などの経営資源への好影響も期待できると考えられる。

#### 4.4. フレームワークの構築

前節までで分類されたコア・ケイパビリティ，アグリ・ケイパビリティおよびニュー・ケイパビリティを特定し，さらにそれらの形成プロセスを探索するために，フレームワークの構築を行う。既存のケイパビリティと新たなケイパビリティ形成の動的な側面を分析するロジックについては，ダイナミック・ケイパビリティ論（Teece, 2007, 2009, 2010）のフレームワークを援用する。Teece (2007, 2009, 2010)は変化する経営環境において，新たな機会をいかにして感知（sensing）し，既存のケイパビリティを捕捉（seizing）し，さらに新たなケイパビリティへと再編成（reconfiguration）するフレームを示している。一般企業が，農業領域への参画を新たな成長領域の機会として，もしくは経営環境の変化に対する脅威をどのように感知（sensing）し，それに対して活用される既存の資源を捕捉（seizing）し，新しい経営環境や機会に合わせて新たなケイパビリティを再編成したのかを分析する。

4.2.で論じたように，農業参入企業は農業領域に活用可能なケイパビリティを既存のケイパビリティの中から捕捉（seizing）していると考えられる。例えば，カゴメはブランドイメージや本業の物流，販促などのマーケティング力をコア・ケイパビリティとして捕捉（seizing）し，生鮮トマトの流通やマーケティングなどアグリ・ケイパビリティに再編成していると考えられる。同様に，ドールは流通網・販路に加えて，企業規模によるネットワークや資金力が農業領域に活用可能なコア・ケイパビリティとして捕捉（seizing）され，自社栽培のブロッコリーの流通などのアグリ・ケイパビリティを形成している。農業との関係性が希薄な業種においても，建設業が建設技術をコア・ケイパビリティとして捕捉（seizing）し，畜産業で使用する施設を自社で建設している。新たなケイパビリティの形成に関しては，4.3.で論じたように，コア・ケイパビリティを農業領域におけるケイパビリティに再編成していると考えられる。例えば，食品製造業の事例では，原料の自社栽培に着手することでコスト構造の理解といったアグリ・ケイパビリティが形成され，これにより，既存の契約栽培先との価格交渉や栽培品目の調整など，本業領域における新たなケイパビリティ，すなわちニュー・ケイパビリティが再編成されていると考えられる。また，酒造業では原料である酒米を自社生産することで，本業の清酒ブランドや原料米の供給力の向上など，本業領域においてニュー・ケイパビリティとしての効用が発生している。

以上より、農業参入企業は既存のケイパビリティの中から農業に応用可能なケイパビリティ、すなわちコア・ケイパビリティを捕捉 (seizing) し、農業領域において効果を発揮するケイパビリティ、すなわちアグリ・ケイパビリティに再編成していると考えられる。さらに、アグリ・ケイパビリティは本業領域において新たなケイパビリティ、すなわちニュー・ケイパビリティとして、再び本業領域においてパフォーマンスの源泉となるケイパビリティとして再編成されていると考えられる。これを本研究における、農業参入企業のケイパビリティの変化を分析するフレームワークとして設定する (図3)。

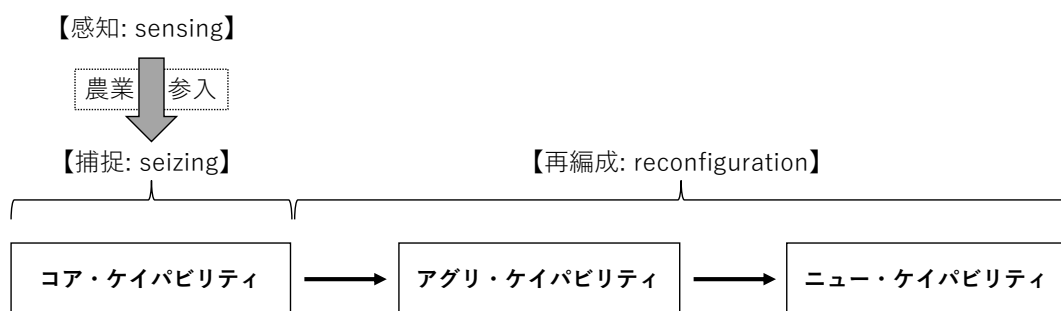


図3：本研究のフレームワーク (筆者作成)

## 5. リサーチ・デザイン

### 5.1. 研究の対象

#### 5.1.1. 兵庫県 of 農業

表1は、全国47都道府県別の農業統計データの集計である。兵庫県は耕地面積、農家戸数、農業産出額、生産農業所得のいずれも近畿圏で1位となっている。阪神エリアの大消費地を抱え、温暖な気候で農業に適した淡路島の存在や南北・高低差に富んだ地形による多様な気候条件など、販売面・生産面の両面で有利な点が多いと推察される。一方で、農家の戸数が38.6千戸 (全国6位) と非常に多く、従って、経営体あたりの農業産出額および生産農業所得がそれぞれ3.9百万円 (全国44位) および1.2百万円 (全国46位) と全国で最低レベルとなっている (表2)。営利意識の低い兼業農家比率が高いことも推察されるが、多くの中山間地域を抱え、効率化された大規模な営利栽培が難しく、結果として農家の低所得に繋がっているといった背景が伺える。さらに農業専従者の平均年齢が62.1歳 (若年順で全国23位) と、その他の地域と同様に農家の高齢化が深刻な地域であると言える。



表 1：都道府県別農業統計

	耕地面積 (千ha)	実農家数 (千戸)	農業産出額 (億円)				生産農業 所得 (億円)	経営体あたり 農業産出額 (百万円/戸)	経営体あたり 生産農業所得 (百万円/戸)	単位面積あたり 農業産出額 (百万円/ha)	農業専従者 の平均年齢
			計	耕種	畜産	加工 農産物					
北海道	882.7	34.8	12,557	5,207	7,350	0	5,368	36.1	15.4	1.4	58.2
青森	86.5	29.7	3,138	2,253	885	0	1,162	10.6	3.9	3.6	59.6
岩手	83.3	37.5	2,676	1,107	1,569	0	912	7.1	2.4	3.2	61.3
宮城	80.9	30.0	1,932	1,194	736	2	725	6.4	2.4	2.4	59.7
秋田	99.7	30.4	1,931	1,569	362	0	729	6.4	2.4	1.9	59.2
山形	88.4	28.1	2,556	2,180	371	5	1,061	9.1	3.8	2.9	60.8
福島	88.3	43.9	2,086	1,640	435	11	748	4.8	1.7	2.4	60.5
茨城	105.1	49.3	4,302	2,976	1,243	83	1,470	8.7	3.0	4.1	61.9
栃木	92.0	35.3	2,858	1,693	1,156	9	1,055	8.1	3.0	3.1	60.8
群馬	38.1	22.6	2,361	1,302	1,058	1	897	10.4	4.0	6.2	64.2
埼玉	48.1	31.9	1,678	1,428	249	1	627	5.3	2.0	3.5	64.0
千葉	78.1	39.4	3,859	2,609	1,248	2	1,233	9.8	3.1	4.9	62.4
東京都	3.3	4.7	234	215	19	0	96	5.0	2.0	7.1	61.9
神奈川県	10.1	11.5	654	504	148	2	250	5.7	2.2	6.5	62.2
新潟	123.8	47.5	2,493	2,018	474	1	938	5.2	2.0	2.0	59.7
富山	26.1	13.4	654	566	84	4	237	4.9	1.8	2.5	60.8
石川	24.0	10.6	551	459	91	1	212	5.2	2.0	2.3	63.6
福井	17.9	10.9	469	424	44	1	179	4.3	1.6	2.6	62.3
山梨	12.5	15.5	914	830	78	6	334	5.9	2.2	7.3	62.0
長野	52.6	43.4	2,555	2,242	279	34	977	5.9	2.3	4.9	61.7
岐阜	24.0	23.2	1,066	693	372	1	422	4.6	1.8	4.4	62.8
静岡県	38.1	27.5	1,980	1,414	461	105	690	7.2	2.5	5.2	63.7
愛知	42.4	29.2	2,949	2,131	813	5	1,004	10.1	3.4	7.0	63.6
三重	30.7	20.7	1,106	640	442	24	429	5.3	2.1	3.6	61.8
滋賀	32.1	15.3	648	539	107	2	244	4.2	1.6	2.0	59.4
京都	15.9	14.6	665	507	125	33	222	4.6	1.5	4.2	61.1
大阪	5.5	7.5	319	300	19	0	112	4.3	1.5	5.8	62.4
兵庫	38.9	38.6	1,509	940	569	0	481	3.9	1.2	3.9	62.1
奈良	11.8	11.5	403	341	56	6	135	3.5	1.2	3.4	61.5
和歌山	20.3	18.1	1,109	1,054	49	6	427	6.1	2.4	5.5	63.4
鳥取	18.5	15.0	761	475	286	0	276	5.1	1.8	4.1	63.1
島根	15.6	16.0	612	359	252	1	243	3.8	1.5	3.9	62.4
岡山	32.7	30.4	1,416	835	581	0	429	4.7	1.4	4.3	63.3
広島	25.4	22.9	1,168	700	467	1	363	5.1	1.6	4.6	64.4
山口	21.3	16.8	629	451	178	0	236	3.7	1.4	3.0	66.3
徳島	16.8	15.8	961	698	263	0	339	6.1	2.1	5.7	64.2
香川	16.9	17.8	802	482	320	0	272	4.5	1.5	4.7	63.6
愛媛	25.9	22.9	1,207	958	249	0	456	5.3	2.0	4.7	63.9
高知	15.1	13.2	1,118	1,035	81	2	362	8.5	2.7	7.4	64.8
福岡	52.3	28.7	2,027	1,626	389	12	918	7.1	3.2	3.9	61.1
佐賀	26.7	14.4	1,136	791	340	5	606	7.9	4.2	4.3	60.0
長崎	27.9	19.3	1,513	952	558	3	593	7.8	3.1	5.4	61.0
熊本	62.4	33.7	3,363	2,186	1,148	29	1,442	10.0	4.3	5.4	61.8
大分	31.0	20.0	1,194	741	444	9	507	6.0	2.5	3.9	64.5
宮崎	41.5	22.2	3,396	1,157	2,209	30	1,142	15.3	5.1	8.2	63.8
鹿児島	64.6	30.1	4,890	1,573	3,227	90	1,481	16.2	4.9	7.6	63.4
沖縄	22.7	11.9	977	518	459	0	362	8.2	3.0	4.3	62.7

(出所：農林水産省の統計 (2019 年) より筆者作成)

表 2：兵庫県の農業の全国における位置付け

	耕地面積 (千ha)	実農家数 (千戸)	農業産出額 (億円)				生産農業 所得 (億円)	経営体あたり 農業産出額 (百万円/戸)	経営体あたり 生産農業所得 (百万円/戸)	単位面積あたり 農業産出額 (百万円/ha)	農業専従者 の平均年齢
			計	耕種	畜産	加工 農産物					
兵庫	38.9	38.6	1509.0	940.0	569.0	0.0	481.0	3.9	1.2	3.9	62.1
	19位	6位	22位	25位	14位	38位	24位	44位	46位	28位	23位

(出所：農林水産省の統計 (2019 年) より筆者作成)

### 5.1.2. 兵庫県の農業参入状況

農林水産省の統計<sup>16</sup>によると、兵庫県は全国都道府県で最も企業の農業参入が多く、2018年末時点で192社に上る（図4）。この背景には、前節で示したように兵庫県が大消費地を抱える地理的に有利な点を持っているという点に加え、都市部と農業地域との距離が比較的近いことから、都市部に位置するような企業からの農業参入のし易さも要因のひとつとなっていると推察される。行政としても企業の農業参入の推進に積極的であり、各種補助金に加えて専門窓口の開設や定期的に農業参入セミナーを開催するなど、企業による潤滑な農業参入を推し進めている。このように、兵庫県は企業による農業参入が全国で最も盛んな都道府県であると言える。さらに、兵庫県中央部に位置する養父市は国家戦略特区<sup>17</sup>に指定されており、中山間地域における企業の農業参入による農業再生のモデル地区となっている。

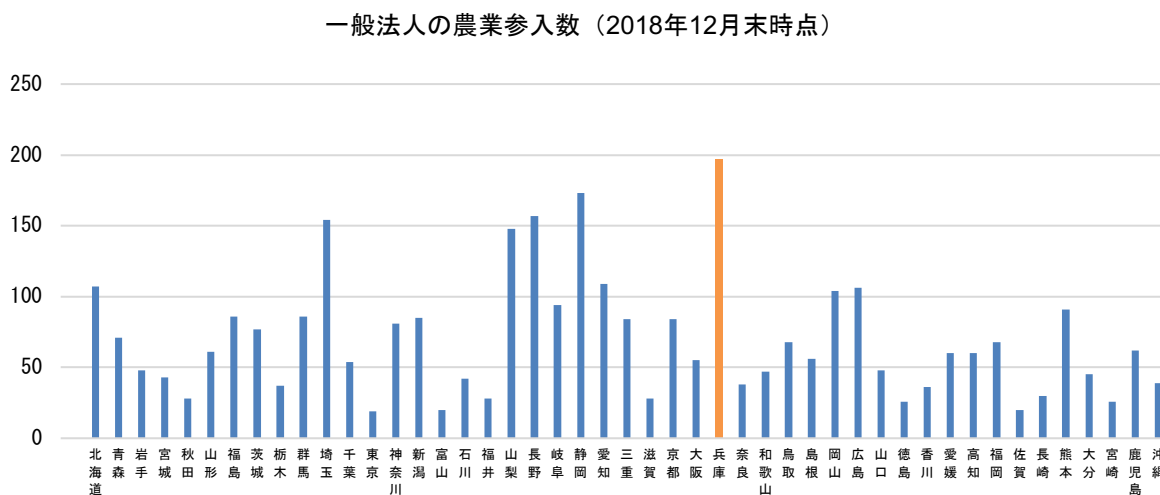


図4：一般法人の農業参入数（出所：農林水産省（2018年）より筆者作成）

以上のことから、兵庫県は近畿圏の大消費地を支える存在でありながらも、一方で多くの中山間地域を有し、小規模で非効率的な農業や農家の高齢化などの課題を抱えている。また企業の農業参入が全国的に最も盛んであることも特筆すべき点である。すなわち、中山間地域を多く抱える非効率的な農業とそれに起因する低所得、高齢化に加えて、企業の農業参入が盛んであることなど、日本の農業が抱える中心的な課題が兵庫県には集約していると言える。以上より、全国の農業参入企業を母集団とした研究調査としてのサンプルとして、兵庫県で農業参入している企業を選択することに妥当性があると考えられる。

<sup>16</sup> 農林水産省の統計（2018年）※論文執筆時点での最新

[https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/kigyou\\_sannyu.html](https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/kigyou_sannyu.html)

<sup>17</sup> 経済社会の構造改革を重点的に推進することにより、産業の国際競争力を強化するとともに、国際的な経済活動の拠点の形成を促進、また国が定めた国家戦略特別区域において、規制改革等の施策を総合的かつ集中的に推進する政策である。養父市は、人口の減少と高齢化の進展・農業の担い手不足と耕作放棄地の増加といった問題を解決するための環境を整え、農業参入に関する規制を緩和することで地方創生を目指している（養父市より引用）。

[https://www.city.yabu.hyogo.jp/jigyosha/koyo\\_shugyo/senryakutokku/index.html](https://www.city.yabu.hyogo.jp/jigyosha/koyo_shugyo/senryakutokku/index.html)

## 5.2. 研究の方法

農業参入によるケイパビリティの変化に着目した研究はこれまで実施されてこなかったことから、探索的な手法が必要となると考えられる。従って、調査手法としては、定量的手法と定性的手法の組み合わせにより進める。コア・ケイパビリティと新たに形成されたアグリ・ケイパビリティおよびニュー・ケイパビリティの関係性については定量的アプローチを実施する。さらに、業種や農業への参入目的の違いに着目し、これらの企業群の間で有意な差があるのか探索を試みる。農業分野と縁遠い企業などは、技術面・販売面などの農業に应用可能な経営資源に乏しい上に（中西・桂，2010；山本・竹山，2008），農地情報の収集力や地域とのつながりが指摘されている（中西・桂，2010）。よって、販路や最終製品などにより比較的農業分野に関連性があると考えられる食品関連企業（食品製造業や食品流通業）と非食品関連企業（建設業や製造業）とでは活用されているコア・ケイパビリティは異なっていることが予想され、獲得されたアグリ・ケイパビリティやニュー・ケイパビリティの種別や形成過程にも差があることが推察される。また、事業としての農業参入は農業技術や新商品の開発、販路開拓などの新たなケイパビリティの形成に対してより動機づけられる可能性があり、その他の参入動機を持つ企業と比較してもケイパビリティの形成がより顕著に現れる可能性が推察される。一方で、農地、技術、人材、情報等、参入後の経営発展のための重要な経営資源は、地域や地域との関係性の中にある場合が多いと考えられる（室屋，2015）ことから、地域活性化などの社会貢献が参入目的により、地域社会との関係性を重視している企業では、事業目的の企業とは異なった形で新たなケイパビリティが発現している可能性が考えられる。

本業の種別に由来した農業領域との関連性や、参入目的によって規定されうるケイパビリティの形成プロセスについては、定性的な手法により明らかにする。構築したフレームワークに従い、一般企業が、農業領域への参画を新たな成長領域の機会として、もしくは経営環境の変化に対する脅威をどのように感知（sensing）し、それに対して活用される既存の資源を捕捉（seizing）し、新しい経営環境や機会に合わせて新たなケイパビリティを再編成したのかを分析する。

### 5.2.1. 定量調査の方法

定量的手法は、農業参入企業に対して質問票調査を行い、フレームワークにて示した「コア・ケイパビリティ」、「アグリ・ケイパビリティ」、「ニュー・ケイパビリティ」の3つのケイパビリティについて定量的なデータを取得し、業種や参入目的によるケイパビリティの発現の差について統計的手法により考察を行う。さらに、各ケイパビリティ間の相関関係を観察することで、業種や参入目的によるケイパビリティの活用や再編成についての傾向を掴むことを試みる。

質問票は兵庫県内で農業参入している企業として公表されている177社<sup>18</sup>を対象として、2021年8月中旬に配布された。筆者を研究担当者として、筆者の所属する神戸大学経営学研究科國部研究室主催の調査として実施した。調査の信頼性維持と回収率向上を目的とし、兵庫県農政環境部農業経営課の協力を得て質問票の配布を実施した。質問票の発送は兵庫県より実施し、回収先は神戸大学大学院経営学研究科國部研究室とした。

萩原ら（2006）は、アンケート調査の回収率向上に関する実証研究で、配布方法、報酬、返信用封筒、事前ハガキ、リマインダハガキの5点の方策につき、回収率の向上の差異につき実証的に検証した。結果、次の3つの知見を導き出した。①謝礼は「事後報酬」よりも「事前報酬」の方が、回収率向上の観点からも費用対効果の観点からも望ましい。②配布方法は、回収率向上の観点からは「訪問留置」が最も望ましいが、費用の問題により導入が難しい場合は「郵送」および「返信用封筒に切手貼付した上でポストイング」等が次善の策として有効である。③対象者の住所リストが手元にある場合は、必要経費のそれほど高くない「リマインダハガキ」を検討することが、費用対効果の観点から得策である。

以上の知見を参考に、本調査では回収率向上のため以下の方策を実施した。①行政からの郵送となるため、調査の信頼性は十分確保されていると考えられる。よって不信感や警戒感は限りなく払拭されていると判断し、事前ハガキは省略する。②質問票配布時には事前の報酬として、謝礼<sup>19</sup>を同封する。③対象企業数や地理的条件等から質問票の訪問留置は難しいため、郵送により配布を行う。④返信用封筒は料金後納郵便ではなく、切手を貼り付けた返信用封筒を同封する。⑤返信期限を過ぎても返送がない企業に対しては手紙による催促を実施する。

2021年9月17日を返送期限とし（回答期間としては約1ヶ月）、期限を超えても返送のない企業に対しては、兵庫県農政環境部農業経営課から催促の手紙を送付した。最終的に9月30日を回収期限とした。

### 5.2.2. 定性調査の方法

質問票調査で得られた知見を元にインタビュー調査を実施することで、定量的手法にて示された変数間の関係性の裏付け、およびケイパビリティの形成プロセスを明らかにする。これらにより、企業が農業参入することでいかにして既存のケイパビリティを活用し、再編成するのか、それらに関するプロセスを明らかにし、さらにケイパビリティを形成するための企業の行動原理やメカニズムを考察する。

対象企業は質問票の回答のあった企業から選定した。インタビューは半構造化方式を実施し、「農業参入に活用した既存のケイパビリティ」、「農業分野において新たに獲得したケイパビリティ」、「影響を受けた本業のケイパビリティ」の3点について聞き取りを行った。ま

---

<sup>18</sup> 兵庫県農政環境部農業経営課による2019年3月時点の公表によると、兵庫県内で170社が農業参入しており、複数市町で農地を貸借している企業を含めると合計177社となることが示されている。

<https://web.pref.hyogo.lg.jp/nk04/kigyounougyou.html>

<sup>19</sup> 兵庫県により「農地中間管理事業」を周知するために作製されたボールペンを、質問票配布時に事前の謝礼として同封した。

た、その中で、農業という新たな領域をいかにして感知(sensing)し、新しい機会として捕捉(seizing)することで、それに対して活用可能な資源を特定し、それを新しい環境や機会に合わせてケイパビリティを再編成(reconfiguration)したのかを検討した。

## 6. 質問票調査

### 6.1. 質問票の設計

企業の農業参入についての質問票調査はいくつか存在するものの、ケイパビリティに特化した先行研究は極めて限定的であると考えられる。大野(2018)は農業参入企業に対して、「コア・コンピタンス」、「経済的価値」、「社会的価値」の3つの関係性を質問票調査による結果を統計的に明らかにしている。大野(2018)はケイパビリティという用語は使用していないが、コア・コンピタンスをコア・ケイパビリティとほぼ同義的に扱っており、本研究におけるケイパビリティに関連する質問内容の基礎として妥当性があると考えられる。

上記の通り、農業参入企業が農業分野に活用したコア・ケイパビリティについては、大野(2018)の質問票調査で使用された質問項目を援用する。大野(2018)は経済産業省(2007)のベンチャー企業の役割・意義についての定義および斎藤(2015)の主張する農と食と地域をつなぐイノベーションの議論から、コア・ケイパビリティを「地方における農業ベンチャー創出および経営に活用した本業の自社能力」と定義づけている。よって、鈴木(1998)が実施したベンチャー企業600社を対象とした質問票調査に基づき、農業参入時に活用した本業のコア・コンピタンスに関する質問項目の作成を試みた。鈴木(1998)はベンチャー年鑑からランダムに抽出した600社を対象にアンケート調査を実施し、得られた202社の回答からベンチャー企業が自社のコア・コンピタンスと認識する15項目；技術開発力、製品納入力、需要に対する生産力、資金調達力、製品企画力、リーダーシップ力、ブランド力、価格競争力、品揃え力、情報分析力、販売ルート調整力、営業力、人材開発力、同業者との提携力、異業者との提携力、国際化力、を挙げた。これを農業事業によるものに適合させるために改編を行い、さらに、本業がある中での農業参入という背景からより具体性を持たせた表現とした。また、回答者の理解度を向上させる目的で、一部表現を改編および順番を入れ替えた。加えて、持続可能な事業を目指すには、地域と共存共栄を図ることが不可欠であり、農地、技術、人材、情報等、参入後の経営発展のための重要な経営資源は、地域や地域との関係性の中にある場合が多く(室屋, 2015)、さらに、『フードシステムにおけるイノベーションのトリガーは食と農と地域の連携であり、農と食と地域をつなぐイノベーションの意義は、経営内ないし経営間における生産要素や経営資源の新結合から生じる知識の創造や蓄積である』(斎藤, 2015)と考えられることから、地域社会との繋がり活用の活用と新たな関係性構築といった新たなケイパビリティの形成についての質問を加えた。

農業参入によって獲得したケイパビリティ、すなわちアグリ・ケイパビリティについては、上記で作成したコア・ケイパビリティの質問項目に基づき、農業事業に参入してから農業領域において新たなケイパビリティが形成されたのかを確認する内容とした。

さらに、農業参入によって影響を受けた本業領域のケイパビリティ、すなわちニュー・ケイパビリティについても、上記で作成したコア・ケイパビリティの質問項目に基づき、農業事業に参入してから本業領域において新たなケイパビリティが形成されたのかを確認する内容とした。

農業経営に関する基本情報の質問については、冨吉（2012）による農業参入企業への質問票調査を参考にして構築する。冨吉（2012）は農業参入している企業105社を対象にアンケート調査を実施し、食品業、建設業、NPOなどの業種別の農業参入の実態を明らかにした。その中で業種別にみた特定法人の諸特徴のうち、独立性の検定により業種間で回答に差異が見られた項目（1%、5%、10%水準で有意）に「経営面積」「農業部門の経営状況」「常時農従者数」「臨時農従者数」を挙げている。澁谷（2015）が主張するように、企業による農業参入には様々な参入理由があり、また利益獲得までの期間にも参入形態や業種により差異が見られる。例えば、室屋（2007）は、食品業による農業への参入動機として、自社製品の差別化・高付加価値化、原材料の安定調達を目的とした参入が多いと指摘している。一方の、建設業については、渋谷（2007）は公共事業の減少による将来の事業への不透明感からの参入が目立つと報告している。よって、農業経営に関する基本的な情報に対しては、業種による違いや参入目的を明確にするために、「本業の業種」、「部門の売上が本業に占める割合」、「農業参入の目的」を加える。さらに、一般情報として、「本業の企業名」、「農業事業部・農業生産法人の名称」、「本業の業種」、「農業への参入年度」、「農地の確保手段」、「栽培品目」を追加する。

本研究の質問票調査における質問内容を表3にまとめる。各質問項目への回答は、5段階のリッカート・スケールによる選択式とした。質問票の詳細は巻末の付録を参照されたい。

表3：本研究における質問票調査の内容

<b>【A】農業経営に関する基本事項</b>	
A-1	本業（親会社）の企業名
A-2	農業事業部・農業生産法人の名称
A-3	本業（親会社）の業種
A-4	従業員数
A-5	農業への参入年
A-6	参入時の農業参入の目的（複数回答）
A-7	現在の農業参入の目的（複数回答）
A-8	農業への参入方式（企業の直接参入，農業法人の設立，農業法人への出資など）
A-9	農地の確保手段（農地のリース，農地の購入など）
A-10	主な栽培品目（トマト，キャベツ，米などの表記。果菜，葉菜などは不可。）（複数回答）
A-11	経営面積（露地栽培）
A-12	経営面積（施設栽培）
A-13	農業部門の直近の売上が企業全体に占める割合
A-14	このアンケートを記入された方のお立場
<b>【B】コア・ケイパビリティ：農業経営に活用した既存のケイパビリティ</b>	
B-1	農業における生産技術において、本業（親会社）が元々持っている技術やノウハウを活用している
B-2	農業における新技術開発において、本業（親会社）が元々持っている技術やノウハウを活用している
B-3	青果物・加工品の営業において、本業（親会社）が元々持っている販売網や営業スタッフの能力を活用している
B-4	海外販売において、本業（親会社）が元々持っている流通網や販路・知名度などを活用している
B-5	青果物・加工品などの商品に関する企画・立案において、本業（親会社）が元々持っている企画・立案力を活用している
B-6	青果物などの納品量の調整において、本業（親会社）が元々持っている流通や輸送力を活用している
B-7	青果物などの販売ルートの調整において、本業（親会社）が元々持っている流通網や販路を活用している
B-8	青果物・加工品の販売促進において、本業（親会社）が元々持っている企業ブランドや知名度を活用している
B-9	農業事業における資金調達において、本業（親会社）が元々持っている企業規模や資金力を活用している
B-10	農業分野における情報収集において、本業（親会社）が元々持っている情報網やスタッフの能力を活用している
B-11	農業人材の育成において、本業（親会社）が元々持っている人材育成や人材開発の技術・ノウハウを活用している
B-12	農業分野における企業提携において、本業（親会社）が元々持っている企業間ネットワークを活用している
B-13	農業分野における地域との連携において、本業（親会社）が元々持っている地域社会との繋がりを活用している
<b>【C】アグリ・ケイパビリティ：農業領域において形成されたケイパビリティ</b>	
C-1	農業事業に参入してから、農作物の生産技術が向上している
C-2	農業事業に参入してから、農作物の生産や加工品の製造における新技術の開発力が向上している
C-3	農業事業に参入してから、青果物や加工品の営業力が向上している
C-4	農業事業に参入してから、青果物や加工品の海外への販売力が向上している
C-5	農業事業に参入してから、青果物や加工品などの商品に関する企画・立案力が向上している
C-6	農業事業に参入してから、青果物や加工品の流通や輸送力が向上している
C-7	農業事業に参入してから、青果物や加工品の国内外における販路が拡大している
C-8	農業事業に参入してから、青果物や加工品のブランドや知名度が向上している
C-9	農業事業に参入してから、農業事業を運営するための資金調達力が向上している
C-10	農業事業に参入してから、農業分野における情報収集力が向上している
C-11	農業事業に参入してから、農業分野における人材を育成する能力が向上している
C-12	農業事業に参入してから、農業分野や周辺産業における企業間ネットワークが拡大している
C-13	農業事業に参入してから、農業に関連する地域社会との関係性が向上している
C-14	農業事業に参入してから、農業部門単独での収益を生み出している
<b>【D】ニュー・ケイパビリティ：本業領域において形成されたケイパビリティ</b>	
D-1	農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける技術やノウハウが向上している
D-2	農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける新技術の開発力が向上している
D-3	農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける販売網や営業力が向上している
D-4	農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスの海外販売における販路や知名度が向上している
D-5	農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける企画・立案力が向上している
D-6	農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける流通や輸送力が向上している
D-7	農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける流通網や販路が拡大している
D-8	農業事業に参入してから、本業（親会社）の企業ブランドや知名度が向上している
D-9	農業事業に参入してから、本業（親会社）の企業規模や資金力が向上している
D-10	農業事業に参入してから、本業（親会社）の情報網や情報収集能力が向上している
D-11	農業事業に参入してから、本業（親会社）の人材育成や人材開発の技術・ノウハウが向上している
D-12	農業事業に参入してから、本業（親会社）の企業間ネットワークが拡大している
D-13	農業事業に参入してから、本業（親会社）の所属する地域社会との関係性が向上している

すでに指摘したように、既往の研究においては、農業経営によってコア・ケイパビリティが活用されている事例は確認できるが、それによって形成された可能性のある農業分野におけるケイパビリティの存在と、その形成過程は明示化されていない。よって、企業が元々持っているどのようなケイパビリティから、いかなるケイパビリティを選択し、組み合わせ、再構築することで新たなケイパビリティが形成されたのかを企業へのインタビュー調査を実施し、その形成プロセスを定性的な手法で明らかにする。

## 6.2. 調査結果

### 6.2.1. 回収率および有効回答率

2021年9月30日を最終的な回収期限とし、対象177社の内、80社からの返送があった（回収率45%）。無回答および回答が不十分なもの、および本業の業種が不明なもの<sup>20</sup>合計10社を無効回答とした。さらに本業が農業そのものであり、法人設立によって農業参入という扱いになっている企業からの回答5社についても、本研究が異業種からの農業参入を主旨にしていることから対象から除外した<sup>21</sup>。以上より、有効回答は65社となり、有効回答率は37%であった。

表4：回収数および有効回答数

対象企業数	回収数		有効回答	
177	80	45%	65	37%

### 6.2.2. 本業の業種

本業の業種について、建設業（17%）、食品製造業（15%）、製造業（12%）の3業種でおよそ半数を占め、小売業（8%）、卸売業（8%）、福祉（8%）と続いた（表5）。本業の経営資源の農業との親和性がその後の農業経営に影響すると考えられることから（中西・桂，2010・山本・竹山，2008）、フレームワークで示したように、食品・農業関連企業のグループと非食品・非農業関連企業に分けた。食品製造業、飲食業、農協、農業コンサル業に加え、製造業や小売業、卸売業においても農業機械や食品・農産物を取り扱う企業については食品・農業関連企業のグループとした。以上より、食品・農業関連企業は合計21社（32%）となった。それ以外の企業を非食品・非農業関連企業とし、合計44社（68%）となった（表6）。

<sup>20</sup> 本業の業種によって属性を分ける目的から、業種の記載がなく、かつ筆者の追加調査によっても業種が不明なものは無効回答とした。

<sup>21</sup> 兵庫県農政環境部農業経営課のデータベースから質問票を送付したため、事前情報として本業の業種についての詳細情報を持ち合わせておらず、回収後に本業が農業であることが判明した。



表 5：本業の業種（有効回答の企業）

業種	企業数	占有率
建設業	11	17%
食品製造業	10	15%
製造業	8	12%
小売業	5	8%
卸売業	5	8%
福祉	5	8%
人材派遣	3	5%
清掃業	3	5%
農協	2	3%
NPO 法人	2	3%
不動産業	2	3%
サービス業	1	2%
Web 制作	1	2%
レジャー	1	2%
飲食業	1	2%
運送業	1	2%
農業コンサル	1	2%
住宅設備	1	2%
造園業	1	2%
リサイクル業	1	2%
<b>合計</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

表 6：本業の業種比率（有効回答の企業）

業種	企業数	占有率
食品・農業関連	21	32%
非食品・非農業関連	44	68%

### 6.2.3. 農業への参入目的

農業への参入目的に関しては、参入時の目的としては「新規事業・多角化」が最も多く、次いで「地域活性化・社会貢献」となった。ところが現時点での農業経営の目的はこれらが逆転し、「地域活性化・社会貢献」が最多で、「新規事業・多角化」が続いている。個別の要因に

については定量調査による推論に限界はあるが、農業参入企業のうち、大半の企業が黒字化を達成していないと言われていることから、新規事業として農業分野に参入したものの、事業としての限界への直面、もしくは新たな目的を探索する中で、業態を変更していることが推察される。特に農業との親和性の低いと考えられる非食品・非農業関連企業で顕著であり、参入時は「新規事業・多角化」が最多であったが、現時点では「地域活性化・社会貢献」が最多で、「施設・土地の有効活用」が続き、参入時では最多であった「新規事業・多角化」は現時点では3番目の参入理由となっている。農業分野と縁遠い企業などは、技術面・販売面などの農業に応用可能な経営資源に乏しく、農業経営が低迷に陥る要因と考えられている（中西・桂，2010・山本・竹山，2008）ことから、非食品・非農業関連企業による事業としての農業については、参入当初の目論見通りには進んでいないことが推察される。代わって増加した「地域活性化・社会貢献」の背景が、副次的な目的にシフトした消極的なものなのか、もしくは新たなケイパビリティ獲得や社外リソースとのシナジーの機会を見つけた積極的なものによるものなのか、定性的な手法で検証する必要があると考えられる。

表7：農業への参入目的（有効回答の企業/複数回答）

	全企業		食品・農業関連		非食品・非農業関連	
	参入時	現在	参入時	現在	参入時	現在
新規事業・多角化	36	23	11	8	25	15
既存の製品やサービスへの効果・差別化	12	15	7	8	5	7
余剰人員の活用	7	5	1	1	6	4
施設・土地の有効活用	20	23	7	7	13	16
地域活性化・社会貢献	31	38	13	14	18	24
CSR活動	1	0	0	0	1	0
雇用創出	3	1	1	1	2	0
その他	11	12	2	2	9	10

以上より、「地域活性化・社会貢献」はいずれの業種においても農業経営に対する大きな動機になっていることが読み取れ、特に、参入後一定期間が経過した後に、地域社会との連携や社会貢献への意識が増加していることが推察される。一方で、参入時の理由としては「新規事業・多角化」が主要な参入理由になっていることが分かる。これらの傾向から、農業参入した企業には、農業やそれらの加工品などの直接的な収益、もしくは原材料の差別化やトレーサビリティ向上による信頼度・知名度アップなどの既存の製品やサービスへの効果・差別化を目指す、「事業目的」の企業グループと、一方で純粋に「社会貢献目的」で農業経営を実行してい

るグループが存在すると考えられる。よって、農業参入後のケイパビリティの変化を観察する目的から、参入時の目的として「新規事業・多角化」もしくは「既存の製品やサービスへの効果・差別化」を選択し、かつ「地域活性化・社会貢献」を選択しなかった企業を「事業目的」とし、一方で「地域活性化・社会貢献」を選択し、「新規事業・多角化」と「既存の製品やサービスへの効果・差別化」のいずれも選択しなかった企業を「社会貢献目的」のグループとする。さらに、これらを複合的に選択した企業を「複合目的」とし、「余剰人員の有効活用」や「施設・土地の有効活用」などを選択した企業を「その他目的」とした。結果、事業目的は25社、社会貢献目的は14社、複合目的は16社、その他目的は10社となった（表8）。

表8：農業への参入目的（参入時）によるグルーピング

参入目的	企業数	占有率
事業	25	38%
社会貢献	14	22%
複合	16	25%
その他	10	15%

#### 6.2.4. ケイパビリティの属性間比較

本章において分類した業種（食品・農業関連、非食品・非農業関連）と参入目的別（事業目的、社会貢献目的）において、既存のケイパビリティの活用程度や新たなケイパビリティの形成についての差異を分析する。本業と農業との関連度合い、さらに参入目的によるケイパビリティの活用と形成についての示唆を得ることを目的とする。各設問に対する1から5の回答について、業種別および参入目的別に平均値を示すことで、本業の業種や参入目的による各ケイパビリティの差異を検証する（表9）。属性間の差の検定については、F検定で等分散の有無を確認したのち、t検定によって有意差があるのかを確認した。

コア・ケイパビリティに関しては、いずれの属性の企業でも本業の資金力の活用が最も多く、一般企業からの農業参入においては、本業の潤沢な資金力が前提となっていることがうかがえる。業種別の比較については、食品・農業関連企業がそれ以外の企業と比べて、より本業のケイパビリティを農業に活用していることが認められた。生産技術、販売力、流通、ブランド力、知名度、情報収集力、企業間ネットワークなど、ほとんど全ての項目で有意差が確認された。食品加工品や農業に関連する製品を取り扱う企業は既存の商流や加工品の原料としての農産物を利用しやすく、また一般消費者に対する知名度を活用することで、自社生産の農産物や加工品の販売を推し進めていることが推察される。

ところが、アグリ・ケイパビリティに関しては、食品・農業関連企業とそれ以外の企業で有意な差はほとんど確認されなかった<sup>22</sup>。食品・農業関連企業はより多くのコア・ケイパビリテ

<sup>22</sup> 青果物や加工品の海外販売に関するケイパビリティのみ、食品・農業関連企業が高いポイントを示した。

イを農業に活用しているにもかかわらず、新たに形成された農業に関するケイパビリティに関しては、業種間で有意差はないという結果となった。これに関しては、農業に関連性の低い企業が、企業努力により農業に関するケイパビリティを獲得し、農業に関連性の高い企業に追いついているということも考えられるが、少なくとも、農業に活用可能なケイパビリティをより多く持つことが、農業分野におけるケイパビリティ形成の必要条件にはなっていないことが推察される。農業への参入目的によるアグリ・ケイパビリティの形成の違いについては、社会貢献目的の企業が農業に関する地域社会との関係性や企業間ネットワーク、さらに企業の知名度で事業目的の企業よりも有意に高いことが確認された。社会貢献を目的とした農業参入が地域農業との繋がりを生み、その過程で連携した周辺企業との新たなネットワークを生み出していることが推察される。さらに、このような活動を通じて生み出された青果物や加工品などの知名度が向上していると考えられる。

ニュー・ケイパビリティに関しては、本業の農業への関連性の有無による差はほとんど確認されなかった。食品・農業関連企業で本業の製品やサービスにおける技術力の向上で有意性が確認された以外は、非食品・非農業企業と比較して有意差のある項目は確認されなかった<sup>23</sup>。本業のケイパビリティの活用度合いについては、農業との関連性が高いと考えられる食品・農業関連企業において高い傾向にあったが、先述したアグリ・ケイパビリティに加えて、ニュー・ケイパビリティに関しても有意差が確認されなかった。すなわち、農業に活用可能なケイパビリティを多く持っていたとしても、農業分野に加えて、本業においても新たなケイパビリティの形成とは無関係である可能性が考えられる。ところが、参入目的による新たなケイパビリティ形成の差については、社会貢献目的で農業参入した企業でより多くのケイパビリティが形成されていることが示唆された。社会貢献目的の企業が地域農業や農業に関わる周辺産業との関係性構築において有意に高い値を出していることで、本業領域に関しても、地域社会との関係性向上や周辺企業とのネットワーク構築、レピュテーションの向上などのケイパビリティの形成に波及効果を生み出し、さらに営業面や技術面に関しても間接的に効果を得ている可能性がある。これに関しては、定性的手法による検討が必要と考えられる。

---

<sup>23</sup> 本業の製品やサービスにおける技術に関するケイパビリティのみ、食品・農業関連企業が高いポイントを示した。これは食品関連企業などが自社生産の野菜や米などを原料にしていることが推察される。

表9：各回答の業種別・参入目的別比較

	業種別				参入目的別			全企業	
	全企業 n=65	食品・農業 n=21	非食品・非農業 n=44	t検定	事業目的 n=25	社会貢献目的 n=14	t検定	分散	標準偏差
<b>【コア・ケイパビリティ】</b>	<b>2.70</b>	<b>3.20</b>	<b>2.47</b>	<b>5.161***</b>	<b>2.54</b>	<b>2.91</b>	<b>-1.199</b>		
農業における生産技術において、本業（親会社）が元々持っている技術やノウハウを活用している	2.63	3.29	2.32	2.651**	2.52	2.64	-0.237	2.018	1.420
農業における新技術開発において、本業（親会社）が元々持っている技術やノウハウを活用している	2.35	2.86	2.11	2.170**	2.32	2.36	-0.077	1.675	1.294
青果物・加工品の営業において、本業（親会社）が元々持っている販売網や営業スタッフの能力を活用している	2.75	3.62	2.34	3.624***	2.64	3.07	-0.795	1.878	1.370
海外販売において、本業（親会社）が元々持っている流通網や販路・知名度などを活用している	1.60	2.19	1.32	2.941***	1.36	1.79	-1.142	1.378	1.174
青果物・加工品などの商品に関する企画・立案において、本業（親会社）が元々持っている企画・立案力を活用している	2.37	3.05	2.05	3.335***	2.28	2.14	0.301	1.464	1.210
青果物などの納品量の調整において、本業（親会社）が元々持っている流通や輸送力を活用している	2.42	2.90	2.18	1.966*	2.24	2.64	-0.812	1.904	1.380
青果物などの販売ルートの調整において、本業（親会社）が元々持っている流通網や販路を活用している	2.62	3.24	2.32	2.497**	2.52	3.00	-0.886	1.991	1.411
青果物・加工品の販売促進において、本業（親会社）が元々持っている企業ブランドや知名度を活用している	2.72	3.52	2.34	3.231***	2.64	2.79	-0.264	1.985	1.409
農業事業における資金調達において、本業（親会社）が元々持っている企業規模や資金力を活用している	3.92	3.86	3.95	-0.280	3.80	4.36	-1.246	1.671	1.293
農業分野における情報収集において、本業（親会社）が元々持っている情報網やスタッフの能力を活用している	3.12	3.62	2.89	2.058**	3.00	3.36	-0.672	1.708	1.307
農業人材の育成において、本業（親会社）が元々持っている人材育成や人材開発の技術・ノウハウを活用している	2.69	2.95	2.57	1.063	2.32	3.36	-2.468**	1.628	1.276
農業分野における企業提携において、本業（親会社）が元々持っている企業間ネットワークを活用している	2.66	3.10	2.45	1.853*	2.36	3.00	-1.220	1.639	1.280
農業分野における地域との連携において、本業（親会社）が元々持っている地域社会との繋がりを活用している	3.28	3.43	3.20	0.658	3.00	3.36	-0.737	1.493	1.222
<b>【アグリ・ケイパビリティ】</b>	<b>2.69</b>	<b>2.73</b>	<b>2.68</b>	<b>0.257</b>	<b>2.49</b>	<b>2.85</b>	<b>-1.082</b>	分散	標準偏差
農業事業に参入してから、農作物の生産技術が向上している	3.38	3.48	3.34	0.443	3.28	3.36	-0.188	1.252	1.119
農業事業に参入してから、農作物の生産や加工品の製造における新技術の開発力が向上している	2.91	3.10	2.82	0.942	2.76	3.00	-0.585	1.253	1.119
農業事業に参入してから、青果物や加工品の営業力が向上している	2.86	2.86	2.86	-0.018	2.68	2.86	-0.420	1.627	1.276
農業事業に参入してから、青果物や加工品の海外への販売力が向上している	1.52	2.00	1.30	2.789***	1.40	1.71	-0.999	0.988	0.994
農業事業に参入してから、青果物や加工品などの商品に関する企画・立案力が向上している	2.55	2.52	2.57	-0.131	2.52	2.64	-0.290	1.447	1.203
農業事業に参入してから、青果物や加工品の流通や輸送力が向上している	2.34	2.10	2.45	-1.195	2.20	2.21	-0.041	1.270	1.127
農業事業に参入してから、青果物や加工品の国内外における販路が拡大している	2.60	2.48	2.66	-0.640	2.52	2.43	0.252	1.132	1.064
農業事業に参入してから、青果物や加工品のブランドや知名度が向上している	2.65	2.86	2.55	1.026	2.36	3.07	-1.897*	1.275	1.129
農業事業に参入してから、農業事業を運営するための資金調達が向上している	2.25	2.24	2.25	-0.042	1.92	2.21	-0.868	1.109	1.053
農業事業に参入してから、農業分野における情報収集力が向上している	2.95	2.86	3.00	-0.450	2.72	3.29	-1.307	1.398	1.182
農業事業に参入してから、農業分野における人材を育成する能力が向上している	2.69	2.71	2.68	0.106	2.48	2.93	-1.103	1.228	1.108
農業事業に参入してから、農業分野や周辺産業における企業間ネットワークが拡大している	2.82	2.90	2.77	0.392	2.32	3.14	-1.745*	1.597	1.264
農業事業に参入してから、農業に関連する地域社会との関係性が向上している	3.51	3.43	3.55	-0.393	3.20	4.14	-2.860***	1.111	1.054
農業事業に参入してから、農業部門単体での収益を生み出している	2.23	2.33	2.18	0.442	2.00	2.07	-0.203	1.347	1.160
<b>【ニュー・ケイパビリティ】</b>	<b>2.32</b>	<b>2.50</b>	<b>2.24</b>	<b>1.063</b>	<b>1.99</b>	<b>2.69</b>	<b>-2.436**</b>	分散	標準偏差
農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける技術やノウハウが向上している	2.57	3.05	2.34	2.577**	2.16	3.07	-2.383**	1.168	1.081
農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける新技術の開発力が向上している	2.32	2.62	2.18	1.528	1.92	2.71	-2.240**	1.080	1.039
農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける販売網や営業力が向上している	2.40	2.62	2.30	1.179	2.08	2.86	-2.125**	0.978	0.989
農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスの海外販売における販路や知名度が向上している	1.77	1.76	1.77	-0.037	1.48	2.21	-2.275**	1.039	1.019
農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける企画・立案力が向上している	2.29	2.57	2.16	1.459	2.00	2.79	-2.209**	1.007	1.003
農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける流通や輸送力が向上している	1.94	2.10	1.86	0.866	1.60	2.21	-1.856*	0.919	0.959
農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける流通網や販路が拡大している	2.05	2.19	1.98	0.779	1.76	2.29	-1.566	0.936	0.968
農業事業に参入してから、本業（親会社）の企業ブランドや知名度が向上している	2.65	2.90	2.52	1.293	2.28	3.00	-1.891*	1.182	1.087
農業事業に参入してから、本業（親会社）の企業規模や資金力が向上している	2.05	2.10	2.02	0.273	1.76	2.21	-1.443	0.875	0.935
農業事業に参入してから、本業（親会社）の情報網や情報収集力が向上している	2.38	2.43	2.36	0.216	2.08	2.71	-1.769*	1.067	1.033
農業事業に参入してから、本業（親会社）の人材育成や人材開発の技術・ノウハウが向上している	2.31	2.38	2.27	0.372	2.12	2.57	-1.239	1.013	1.006
農業事業に参入してから、本業（親会社）の企業間ネットワークが拡大している	2.42	2.67	2.30	1.203	2.04	2.71	-1.707*	1.258	1.122
農業事業に参入してから、本業（親会社）の所属する地域社会との関係性が向上している	3.05	3.10	3.02	0.230	2.60	3.64	-2.843***	1.182	1.087

注：\*：p<0.1，\*\*：p<0.05，\*\*\*：p<0.01

### 6.2.5. ケイパビリティ間の関連性

前節までで、業種別および参入目的別のケイパビリティについて、各項目における差異を中心に論じた。結果として、コア・ケイパビリティに関しては農業との親和性が高いと思われる食品・農業関連企業において高い傾向があるものの、アグリ・ケイパビリティに関してはいずれの属性に関しても有意差のある項目は少数であった。また、ニュー・ケイパビリティに関しては、社会貢献目的の企業で高い値が多く確認された。このように個別のケイパビリティに限っては、属性別の差異などについての傾向は得られたものの、各ケイパビリティ間の関係性については、明らかにすることはできなかった。研究課題において提示した、「本業の業種による違いは、農業参入によるケイパビリティの形成プロセスにどのような影響を及ぼしているのか」および「社会貢献的な農業参入は、どのようなプロセスを経て既存のケイパビリティを新たなケイパビリティに再編成しているのか」を明らかにするために、各属性間におけるケイパビリティが他のケイパビリティとどのように関連しているかを調べる。よって、本節からは、各ケイパビリティ間の関係性について、業種や参入目的の属性単位での差異および相関関係を検証する。

質問票調査における「農業経営に活用した既存の経営資源」「農業経営によるケイパビリティへの影響」「農業経営によって影響を受けた既存の経営資源」の各設問で得られた1~5の回答の平均値を、それぞれ「コア・ケイパビリティ」「アグリ・ケイパビリティ」「ニュー・

「ケイパビリティ」の代理変数とする。これらの変数間の関係性を検証することで、属性の違いによるケイパビリティ同士の関係性について、次節以降明らかにする。

### 6.2.6. 業種別のケイパビリティ間の関係性

本節では、業種の違いによるケイパビリティの差の検証を行う。既述の通り、対象企業を食品・農業関連企業のグループと非食品・非農業関連企業に分けた。合計 65 社のうち、食品・農業関連企業は 21 社 (32%) で、非食品・非農業関連企業は 44 社 (68%) となった。「コア・ケイパビリティ」「アグリ・ケイパビリティ」「ニュー・ケイパビリティ」それぞれの回答 1~5 を平均化することで、食品・農業関連企業 (21 社) および非食品・非農業関連企業 (44 社) の各ケイパビリティの代理変数とした。さらに、これら属性間の平均の差を検定することで、それぞれのケイパビリティの活用や発現に違いがあるか検討した<sup>24</sup>。

コア・ケイパビリティに関しては、食品・農業関連企業が 3.2 ポイントに対し、非食品・非農業関連企業は 2.5 ポイントとなり、この差は有意性があることが確認された。他方、アグリ・ケイパビリティとニュー・ケイパビリティについては、業種によって差は確認されなかった。この結果により、食品関連や農業関連のような農業との関係性が比較的高いと考えられる企業は、農業分野において既存のケイパビリティをより多く活用できていることが推察される。一方で、本業の業種による農業との関連性は、新たなケイパビリティの獲得に影響しているとは言い切れないと考えられる。

表 10：各種変数データ（業種別）

		n数	平均値	t検定 ① vs. ②	標準偏差	最小値	中央値	最大値
コア・ケイパビリティ	全企業	65	2.7		0.88	1.0	2.6	5.0
	①食品・農業関連企業	21	3.2	3.161***	0.90	1.0	3.0	5.0
	②非食品・非農業関連企業	44	2.5		0.76	1.1	2.4	4.7
アグリ・ケイパビリティ	全企業	65	2.7		0.88	1.0	2.6	5.0
	①食品・農業関連企業	21	2.7	0.257	0.93	1.0	2.6	5.0
	②非食品・非農業関連企業	44	2.6		0.85	1.2	2.5	4.9
ニュー・ケイパビリティ	全企業	65	2.3		0.86	1.0	2.3	5.0
	①食品・農業関連企業	21	2.5	1.063	0.95	1.0	2.3	5.0
	②非食品・非農業関連企業	44	2.2		0.80	1.0	2.2	5.0

注：\* ; p<0.1, \*\* ; p<0.05, \*\*\* ; p<0.01

変数間の相関関係については、食品・農業関連企業、非食品・非農業関連企業ともに、コア・ケイパビリティとアグリ・ケイパビリティに強い相関関係は確認されなかったが、食品・農業関連企業はアグリ・ケイパビリティとニュー・ケイパビリティの間に強い相関関係（相関係数：0.905）が観察された。一方の非食品・非農業関連企業では、コア・ケイパビリティと

<sup>24</sup> F 検定にて等分散の有無を確認し、t 検定により有意差の確認を行った

ニュー・ケイパビリティの間にやや強い相関関係（相関係数：0.711）が、アグリ・ケイパビリティとニュー・ケイパビリティに中程度の相関関係（相関係数：0.626）が観察された。

表 11：【食品・農業関連企業: n=21】相関行列

	平均値	標準偏差	1	2	3
1 コア・ケイパビリティ	3.20	0.90	1		
2 アグリ・ケイパビリティ	2.70	0.93	0.586	1	
3 ニュー・ケイパビリティ	2.50	0.95	0.576	0.905	1

表 12：【非食品・非農業関連企業: n=44】相関行列

	平均値	標準偏差	1	2	3
1 コア・ケイパビリティ	2.47	0.76	1		
2 アグリ・ケイパビリティ	2.64	0.85	0.477	1	
3 ニュー・ケイパビリティ	2.24	0.80	0.711	0.626	1

以上より、食品・農業関連企業および非食品・非農業関連企業における、各ケイパビリティの相関関係をそれぞれ図 5 および図 6 に示す。

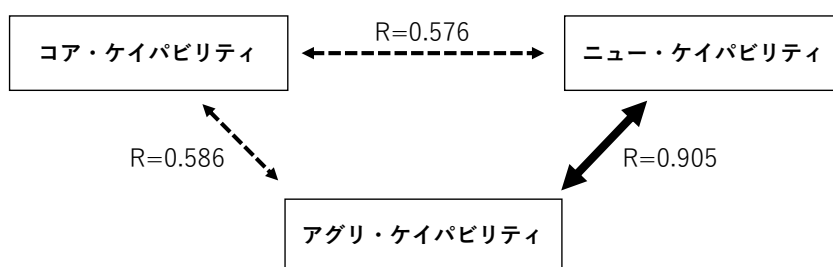


図 5：【食品・農業関連企業】各ケイパビリティの相関関係

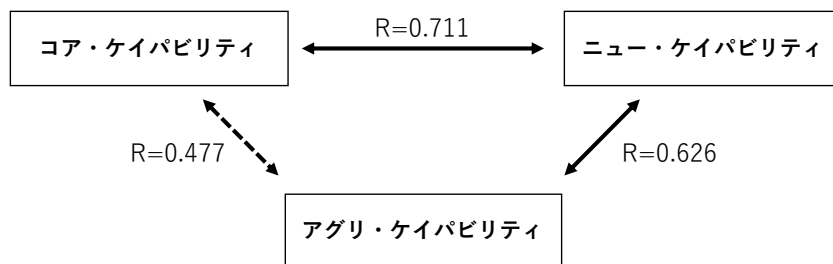


図 6：【非食品・非農業関連企業】各ケイパビリティの相関関係

### 6.2.7. 参入目的別のケイパビリティ間の関係性

本節では、参入目的の違いによるケイパビリティの差の検証を行う。既述の通り、対象企業を農業への参入目的別に分け、結果として事業目的は19社、社会貢献目的は12社、複合目的は13社、その他目的は7社となった。今回はフレームワークおよび仮説の通り、現状の企業からの農業参入で主流と考えられる、事業目的と社会貢献目的の対比が目的であることから、事業目的の企業19社と社会貢献目的の企業12社の比較を実施した。

本節では、参入目的の違いによるケイパビリティの差の検証を行う。既述の通り、対象企業を農業への参入目的別に分け、結果として事業目的は19社、社会貢献目的は12社、複合目的は13社、その他目的は7社となった。現状の企業からの農業参入で主流と考えられる、事業目的と社会貢献目的の対比が目的であることから、事業目的の企業19社と社会貢献目的の企業12社の比較を実施した。「コア・ケイパビリティ」「アグリ・ケイパビリティ」「ニュー・ケイパビリティ」それぞれの回答1~5を平均化することで、事業目的（19社）および社会貢献目的（12社）の各ケイパビリティの代理変数とした。さらに、これら属性間の平均の差を検定することで、それぞれのケイパビリティの活用や発現に違いがあるか検討した。

コア・ケイパビリティおよびアグリ・ケイパビリティに関しては、事業目的と社会貢献目的の企業間で有意差はなかったが、ニュー・ケイパビリティに関しては、社会貢献目的の企業が事業目的の企業に比べて、より多くのニュー・ケイパビリティを生み出していることが確認された<sup>25</sup>。新規事業や差別化などで新たなケイパビリティ獲得に強く動機づけられていると推測した事業目的の企業が、農業により新たなケイパビリティを獲得しておらず、むしろ社会貢献目的で農業参入した企業が本業領域において新しいケイパビリティを獲得できていることが推察される。ただし、社会貢献目的の企業についても、より多くのアグリ・ケイパビリティを獲得しているとは言えず、企業本体に対する新たなケイパビリティ形成の源泉が何になるのかについては、さらなる調査が必要と考えられる。

表 13：各種変数データ（参入目的別）

		n数	平均値	t検定 ① vs. ②	標準偏差	最小値	中央値	最大値
コア・ケイパビリティ	全企業	39	2.7		0.88	1.0	2.6	5.0
	①事業目的	25	2.5	-1.199	0.74	1.3	2.7	4.1
	②社会貢献目的	14	2.9		1.15	1.1	2.8	4.7
アグリ・ケイパビリティ	全企業	39	2.7		0.88	1.0	2.6	5.0
	①事業目的	25	2.5	-1.082	0.74	1.2	2.5	4.1
	②社会貢献目的	14	2.8		1.15	1.2	2.6	4.9
ニュー・ケイパビリティ	全企業	39	2.3		0.86	1.0	2.3	5.0
	①事業目的	25	2.0	-2.436**	0.70	1.0	2.1	3.3
	②社会貢献目的	14	2.7		1.04	1.0	2.4	5.0

注：\*；p<0.1，\*\*；p<0.05，\*\*\*；p<0.01

<sup>25</sup> F検定にて等分散の有無を確認し、t検定により有意差の確認を行った



他方、変数間の相関関係については、事業目的の企業ではアグリ・ケイパビリティとニュー・ケイパビリティの間に強い相関関係（相関係数：0.802）および、コア・ケイパビリティとニュー・ケイパビリティに中程度の相関関係（相関係数：0.708）が観察された。他方、社会貢献目的の企業でも同様に、アグリ・ケイパビリティとニュー・ケイパビリティの間に弱い相関関係（相関係数：0.637）および、コア・ケイパビリティとニュー・ケイパビリティに弱い相関関係（相関係数：0.566）が観察された。一方、コア・ケイパビリティとアグリ・ケイパビリティの関係については、いずれの属性においても相関関係を見出すことはできなかった。

表 14：【事業目的: n=25】相関行列

	平均値	標準偏差	1	2	3
1 コア・ケイパビリティ	2.54	0.74	1		
2 アグリ・ケイパビリティ	2.45	0.74	0.500	1	
3 ニュー・ケイパビリティ	1.99	0.70	0.708	0.802	1

表 15：【社会貢献目的: n=14】相関行列

	平均値	標準偏差	1	2	3
1 コア・ケイパビリティ	2.91	1.15	1		
2 アグリ・ケイパビリティ	2.79	0.98	0.274	1	
3 ニュー・ケイパビリティ	2.69	1.04	0.566	0.637	1

以上より、事業目的および社会貢献目的の企業における、各ケイパビリティの相関関係をそれぞれ図7および図8に示す。

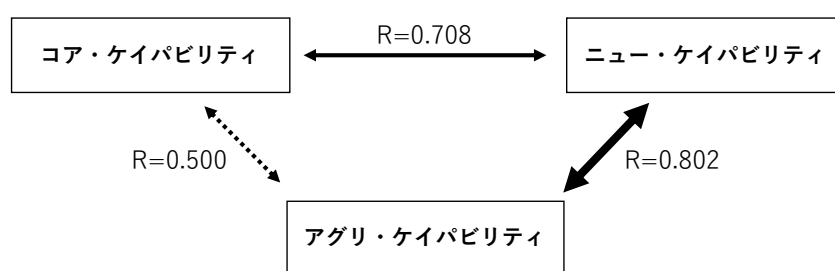


図 7：【事業目的】各ケイパビリティの相関関係

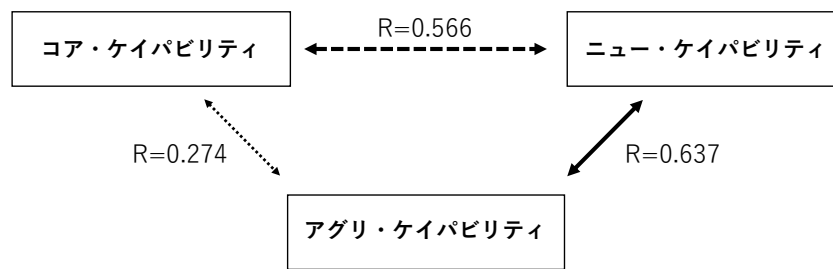


図8：【社会貢献目的】各ケイパビリティの相関関係

### 6.3. 質問票調査での発見

兵庫県内に農業参入した企業に対する定量調査の結果、本業のケイパビリティの活用と新たなケイパビリティの獲得について、いくつかの示唆を得た。

第一に、業種間の比較により、農業分野と比較的距離が近いと考えられる業種において、より多くのコア・ケイパビリティが農業事業に活用されている可能性が示された。これまでの研究でも指摘されている通り、本調査の結果からも建設業や一般製造業などは、食品関連企業など農業に一定の関連のある企業と比較して、農業に活用可能なコア・ケイパビリティに乏しいことが示された。ところが、農業参入後のケイパビリティの形成に関しては、農業との親和性が比較的高い食品・農業関連企業で有意性は確認されなかった。相関分析の結果、食品・農業関連企業のニュー・ケイパビリティは、コア・ケイパビリティよりもアグリ・ケイパビリティとの関係においてより強い相関関係が観察された。すなわち、農業に親和性のある企業は、すでに持っている農業に応用可能なコア・ケイパビリティよりもむしろ、新たに獲得されたアグリ・ケイパビリティが本業領域のケイパビリティの形成により強く影響している可能性が示唆された。これらの業種にとっての農業参入は原料生産の内部化や既存の農業技術の実地への応用であると推測され、農業領域におけるケイパビリティと本業における新たなケイパビリティが強く関連している構造を本来的に持っていることが示唆された。

第二に、農業への参入目的によって既存のケイパビリティの活用程度に差は見られなかったが、社会貢献目的で農業参入した企業が、事業目的で農業参入した企業よりも、結果として本業のケイパビリティに対する影響がより大きいことが示された。事業目的で農業をする方が新たなケイパビリティの獲得に強く動機づけられると推測されたが、実際は逆の結果となった。ただし、それぞれのケイパビリティ間で明確な相関関係が見出せなかったことから、社会貢献を目的とする農業経営を実践する中で、いかにして本業領域のケイパビリティを高めているのかは定性的な手法にて明らかにする必要がある。

#### 6.4. 今後の課題：インタビュー調査に向けて

定量調査により、解明できないいくつかの課題が見つかった。農業と親和性のある業種においては、農業領域に活用可能なケイパビリティを潤沢に保持しているにもかかわらず、農業と縁遠い企業と比較してより多くの農業領域におけるケイパビリティを形成していないことが示唆された。豊富なケイパビリティが農業分野のケイパビリティの形成に強く影響していない理由については、既存のケイパビリティを農業領域に再編成するプロセスの問題なのか、もしくは本業領域と農業領域の統合による構造上の影響なのかを定性的手法で明らかにする必要がある。また、これらの企業で農業領域のケイパビリティと本業領域のケイパビリティに強い相関関係が観察されたことから、農業分野の内部化による影響が推察される。

他方、社会貢献目的の企業においては、農業参入によって本業領域に新たなケイパビリティがより多く形成されている可能性があるが、その形成過程について定量調査では明らかにすることはできなかった。よって、農業を通じた社会貢献が、いかにして本業のケイパビリティに繋がっているかを明らかにする必要がある。

以上より、本業の業種や参入目的により、形成されたケイパビリティ自体の大小のみならず、その形成プロセスも異なっていることが推察される。定性的調査では、Teece (2007)のダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを活用することで、企業が農業という機会や経営環境の変化に対する脅威をどのように感知(sensing)し、新しい機会として捕捉(seizing)することで、それに対して活用可能な資源を特定し、それを新しい環境や機会に合わせてケイパビリティを編成(reconfiguration)したのかを探索し、業種や参入目的によるケイパビリティの形成プロセスの違いを明らかにする。

### 7. インタビュー調査

#### 7.1. 調査対象

対象企業は、池上建設（建設業/公共工事），山陽 Amnak（建設業/タイル施工），丸山工務店（建設業/太陽光発電施工），X 酒造（食品製造業/酒造），ディスカバリープロジェクト（福祉/障がい者支援）の5社を調査対象とした。研究の方法で記述した通り、対象企業は質問票の回答のあった企業の中から、コア・ケイパビリティ、アグリ・ケイパビリティ、ニュー・ケイパビリティの合計ポイントの高い企業から選択した。インタビュー調査を受理しなかった企業を除き、最終的な対象企業は上記5社となった。インタビュー対象企業の概要を以下表にまとめた。

表 16：インタビュー対象企業一覧

企業名	業種	農業参入先	従業員数	参入目的 <sup>26</sup>	インタビューイ
池上建設	建設業 (公共工事)	・淡路市	20名	・余剰人員の活用 ・施設・土地の有効活用	齋藤亜紀美氏 (代表取締役) ※創業者親族
山陽 Amnak	建設業 (タイル施工)	・神戸市西区 ・三木市 ・加古郡稲美町	4名	・新規事業, 多角化	藤井彰氏 (代表取締役会長) ※創業者
丸山工務店	建設業 (太陽光発電 施工)	・淡路市 ・南あわじ市	9名	・地域活性化, 社会 貢献	丸山生朗氏 (代表取締役) ※創業者
X 酒造	食品製造業 (酒造)	・丹波篠山市	417名	・既存製品差別化	A氏 (Xファーム代表取 締役)
ディスカバ リープロジ ェクト	福祉 (障がい者 支援)	・川辺郡猪名川町	15名	・地域活性化, 社会 貢献	西田明光氏 (代表取締役) ※創業者

## 7.2. ケース①：池上建設【建設業/公共工事

### 7.2.1. 参入動機

池上建設（兵庫県淡路市）は公共工事を中心とした建設会社であり、2010年に農業参入している。淡路島のブランド野菜であるタマネギに特化し、減農薬や有機栽培により差別化を図っている。現在は本業の子会社として池上農場という農業生産法人として設立され、参入5年後には黒字化を達成し、現在も生産量の増加と販路拡大を図っている。インタビューイは池上農場の代表取締役・齋藤亜紀美氏<sup>27</sup>、親会社の池上建設社長の娘にあたる。齋藤氏は2018年に池上農場の代表に就任し、現在は社長業としての事業統括に加え、取引先への営業や新規開拓、行政関係との調整業務など、渉外関連全般を担っている。

農業への参入動機としては、公共工事が減少していく中で、建設業において余剰人員をいかにして活用するか、一方の公共工事の繁忙期に備えていかにして人員を確保するのが課題であったと考えられる。淡路島でのタマネギの収穫が6月と7月に集中し、ちょうどその頃は公共工事が最も少ない時期であることから、農繁期に建設業からの労働力の融通を得やすい。

<sup>26</sup> インタビュー調査で得られた情報を優先した

<sup>27</sup> インタビューは2021年11月6日11:00から約60分間、Zoomによるオンライン形式によって実施し、インタビュー内容は許可を得て全て録音した。

労働量の平準化を目指す建設業にとっては、公共工事とタマネギ栽培は補完関係にあると言える。

異業種の建設業だと重機とかありますし、農業でも省力化して取り組んでいける。また建設業で6月頃ちょうど玉葱の収穫の時期ぐらいに、公共工事関連の仕事が少ないっていうのもあって、それで建設の方で雇用してる方を、仕事が少ないときに農業の方についていうことで参入しました。

上記に加えて、公共工事は自治体などからの発注がベースであり能動的に仕事を増やすことは困難であるのに対し、農業は自らの意思で規模拡大をすることができる上に、周年で労働を創出することができるというのも、池上建設が農業分野を選択した理由の一つと言える。本業の建設業では、これまで繁忙期だけの短期雇用により労働力の調整を実施していたが、農業との労働力の融通が可能になったことで正社員として雇用が実現し、人材の流出防止にも寄与している。さらにブランド化された淡路島タマネギは商品としての差別化が可能で、市場流通以外の新たな販売ルートの開拓にも寄与していると考えられる。

#### 7.2.2. コア・ケイパビリティ

池上建設の農業参入では、本業である建設業の持つ重機や大型トラックのオペレーション技術が活用されていることが観察される。特にタマネギなどの季節性のある野菜は収穫、貯蔵、運搬の作業が繁忙期である6月～7月に労働が集中し、一定の栽培規模をこなすには機械化とそれらのスピーディかつ正確なオペレーション技術が必要となる。技術的なケイパビリティだけではなく、既存の重機自体も農業に効率的に活用されている。例えば、一般農家が利用しないような建設用のボブキャット<sup>28</sup>を活用することで、気候条件に左右されることなく効率的で安全な作業を実現し、さらに耕作放棄地の整備などでも重機のオペレーション技術が十分に活用することで、積極的な規模拡大が実現できている。また、農業倉庫やタマネギの乾燥施設などの建設を内部化することでコスト効果を得ていると考えられる。

やっぱり一番は規模を拡大しやすかったっていうところが大きくて。元々が建設業ですので、安全な圃場に整備したりとか、荒地とか耕作放棄地を圃場に造成したりとか、的な悪い田んぼに土を入れたり入れ替えをしたりとか、水はけの悪い土地には砂地の土を入れたりとか、そういった面では建設業でないとちょっと難しかったなとすごく思いますね。

以上より、建設業における重機や大型トラックのオペレーション技術といったケイパビリティが、農業における効率的でスピーディな作業を実現し、さらにタマネギのような重量野菜の

<sup>28</sup> キャタピラの付いた小型の建設重機を指す。通常の農機のゴムタイヤでは進めないような、ぬかるんだ土地でも安全に運行させることができるため、雨後などであっても作業の遅延が発生しにくいと考えられる。

収益化にとって課題である規模拡大を早期に実現している。さらに、これらのケイパビリティを活用し、農業関連の設備建設を内部化することによりコスト優位性を実現していると考えられる。

### 7.2.3. アグリ・ケイパビリティ

本業のコア・ケイパビリティである重機のオペレーション技術を応用することで、圃場の整備や大規模圃場の管理能力などがアグリ・ケイパビリティとして獲得されていると考えられる。先述したように、ボブ・キャットのような特殊重機を扱う能力は一般生産者には模倣不可能であり、池上建設としてのケイパビリティに優位性があると考えられる。

青果物の販売に関しては、本業のケイパビリティの活用は見られない。特に公共事業を中心とする建設業では、仕事の取り方が営業的な手法ではなく、入札方式であるため、営業・販売面における既存のケイパビリティの活用は困難であると考えられる。一般野菜であるタマネギは、需要自体は安定しているため農協や青果業者への出荷により安定的な価格で取引が可能である。しかしながら、市場取引のため需給バランスによって価格が決定され、例えば豊作による低価格が長期的に続けば、労働に投じたコストを十分に回収することができない構造となっている。同社は減農薬や有機栽培による商品の差別化を図っており、販路開拓と能動的な価格決定により、投入コストの回収を確実に実施しないと黒字化は厳しい状況であった。青果物の営業や販路開拓については社長である齋藤氏自ら行っており、展示会の出店や関係先の構築などにより、参入の5年後には農業事業の収益化を実現している。

*こだわっているのを理解して買ってきてくださる方に、販路が広がるまでにはちょっと時間がかかりました。*

*展示会の方にはね、3回ぐらい出展させてもらってまして。あと商工会とか銀行さんの商談会とか、そういったものにも参加してますね。*

*営業担当はいないので、私が行っています。*

以上より、池上農場における農業関連のケイパビリティ、すなわち圃場の管理能力はコア・ケイパビリティの再編成により、一方の青果物の営業力や販路は企業努力により獲得されたものであることが分かる。規模拡大によるコスト効果と商品差別化および直販ルート確保により、参入後5年での黒字化を達成している。

### 7.2.4. ニュー・ケイパビリティ

農業に参入することで、農業関連施設などの建設分野における新たな技術が獲得されていることが観察された。自社の農業施設の建設や圃場の整備を経験することにより、農業領域に特化した建設技術といった新たなケイパビリティが獲得されていることが推察される。現時点では農業関連の建設案件は本業の規模的には限定的ではあるものの、農業が主要な産業である淡

路島において、農業界との関係構築を含めたケイパビリティの獲得は、公共工事が減少している建設業界にとっては中長期的に意味を持つと考えられる。

農業分野における補助金の獲得方法などを建設分野にも応用することにより、建設関係の補助金など、資金獲得に関するノウハウを得ている。さらに、重機のオペレーション技術を持つ人材を農業部門で確保するなど、人材獲得や既存の従業員のリテンションに加え、建設側と農業事業側とのスポット的な共同作業を通じて社員の交流や気分転換の場を提供しているようである。しかしながら、これらは本業領域に対する何らかのポジティブな効果といった段階であり、明確にはケイパビリティの形成とは言えないと考えられる。池上建設の農業事業はすでに単独で黒字化を達成しており、本業におけるニュー・ケイパビリティの形成に強いインセンティブは生じていないと考えられる。農業事業における収益獲得が最大の動機であり、それを実現させるためのアグリ・ケイパビリティの獲得や再編成が顕著であると考えられる。

#### 7.2.5. ケイパビリティの形成プロセス

以上より、池上建設は、公共工事の減少という建設業としての経営環境の悪化を見越して、公共工事の閑散期とタマネギの繁忙期の組み合わせることで労働量の平準化、労働力の確保を目的とし、ブランド化された淡路島タマネギの生産・販売を新しい機会として感知(sensing)したと考えられる。その際に重量野菜の収益化についての課題である規模拡大には機械化が必須であり、重機や大型車両の操縦技術を既存のケイパビリティとして捕捉(seizing)し、またタマネギの栽培技術と商品の販売力といった新たなケイパビリティを獲得し、さらには淡路島タマネギのブランドといった外部のリソースも活用している。これらの既存のケイパビリティと獲得したケイパビリティを再編成(reconfiguration)し、農業分野に活用可能な形とすることで、農業と縁遠い建設業からの農業参入を実現させていると考えられる。すでに示した通り、農業事業における収益獲得に強いインセンティブがあるため、アグリ・ケイパビリティの形成がケイパビリティの再編成の中心であると考えられる。池上建設の農業参入によって構築されたケイパビリティのプロセスを図9に示す。

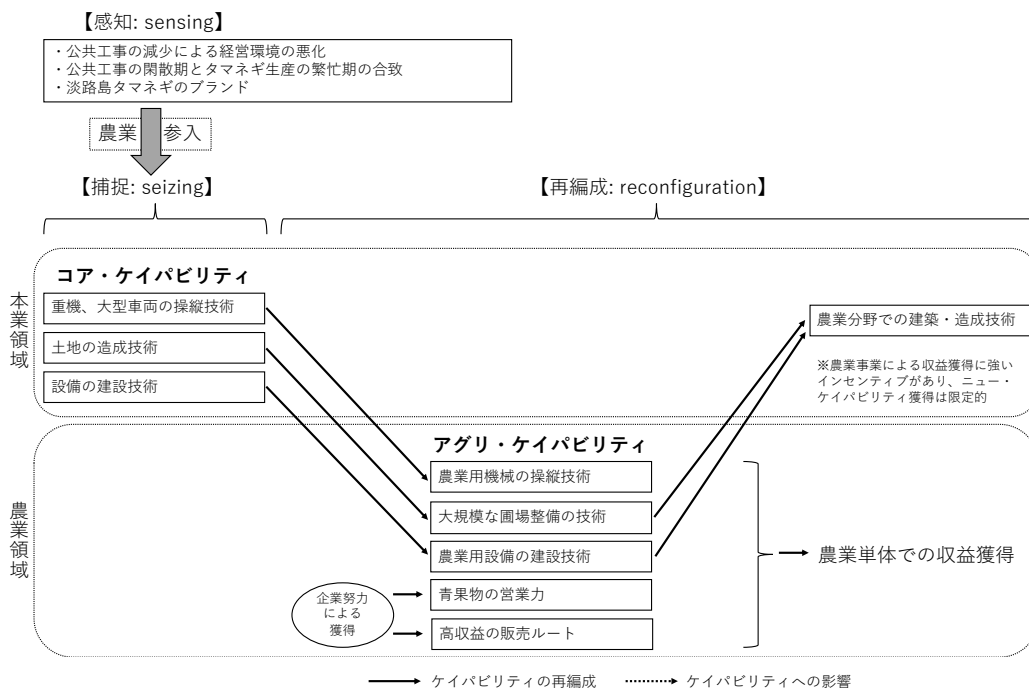


図9：池上建設の農業参入におけるケイパビリティの構築プロセス

### 7.3. ケース②：山陽 Amnak 【建設業/タイル施工】

#### 7.3.1. 参入動機

山陽 Amnak（神戸市西区）はタイル施工業で、2011年に農業参入し、食用のうるち米と酒蔵向けの酒米（山田錦）を生産している。生産地は神戸市西区，三木市，加古郡稲美町の3拠点に加え，近年の温暖化による酒米の品質低下を懸念し，より平均気温の低い養父市でも酒米の栽培を開始している<sup>29</sup>。食用米は「山陽ほまれ」というブランドとして三木市内のレストランや給食会社，ネット通販，店舗販売などの直販ルートで販売されている。酒米は兵庫県外の酒造会社向けに直接出荷し，安定的な収益を上げている。農業事業としては現在のところ黒字化を達成している。インタビューイは山陽 Amnak 会長の藤井彰氏で<sup>30</sup>，本業のタイル施工業を創業し，一代で事業拡大と新規事業である農業事業の拡大と黒字化を達成している。本業であるタイル業の業績は安定しているものの，将来的な人口減によって，ゼネコンから大量発注が入るといったこれまでの状況ではなくなることを見越し，新規事業として農業参入した。新規事業を模索する中で，将来的な危機が最も少ないとの判断ではあったが，年に数千万円の納税を続けるよりは，将来性のある農業分野への投資に回す方が妥当であるとの経営判断もあ

<sup>29</sup> 養父市は国家戦略特区に指定され，特例で企業が農地を取得することができるが，法人の設立が必須となった。よって養父市においては別法人を設立することで農業参入している。

<sup>30</sup> インタビューは2021年11月6日11:00から約60分間，Zoomによるオンライン形式によって実施し，インタビュー内容は許可を得て全て録音した。



ったことが推察される。5～6年は赤字覚悟で農業参入したが、実際に黒字化を達成したのは10年後であった。

### 7.3.2. コア・ケイパビリティ

山陽 Amnak が農業経営をする際に最も活用されたコア・ケイパビリティは、B to B の営業力と考えられる。タイル施工は建設における最終工程の一部であり、建築物の仕上がりの良し悪しを大きく左右するため、高い品質が求められる。基本的にはゼネコンの下請けとして受注し、仕上がりの完成度や施工価格などによって今後の継続的な発注の有無が決まる。よって、ゼネコン相手の営業力とタイル品質の擦り合わせ能力をコア・ケイパビリティとして、それぞれ農業領域における営業力と高品質の酒米の生産技術に活かされていると考えられる。

*山陽 Amnak という会社は、タイルを施工するという技術面と、あと一つは営業力でもって成長してきた会社だなと思っている。*

*社内の基本的な考え方として、営業をまず最優先するということをモットーとしてやってきましたので、農業をやり始めるときにも、この今までやってきた営業するということがさえ忘れなかったらやっていけるっていうふうなことで農業参入しました。*

また、本業での業績が良いことから、多くの銀行が取引を求め、その見返りとして酒米の販路の紹介を受けた。他府県の酒造会社の信用度が未知だったことから、銀行を通して初期段階の営業を掛けられたことはリスク回避の観点から有用であったと考えられる。このように、安定した経営を継続してきたことで取引先金融機関からの信用を獲得した。そこから紹介を受けることで、新たな取引先である酒造会社からの信用に繋がっていると考えられる。すなわち、本業の信用力をコア・ケイパビリティとして、新たな取引先との信頼関係も構築していたと考えられる。

### 7.3.3. アグリ・ケイパビリティ

兵庫県における酒米の慣行的な商流は JA を通しての販売であり、出荷先が保証されている反面、販売単価が低く抑えられてしまうという欠点があった。既存の商流による長期的な農業事業の継続に危機感を覚え、直販ルートの開拓に乗り出した。先述したように山陽 Amnak のコア・ケイパビリティである営業力と信用力は、銀行との良好な関係性を活用しながら、県外の酒造会社からの信用や酒造会社に対する営業力といったアグリ・ケイパビリティへと再編成されていたと考えられる。兵庫県外の酒造会社が兵庫県産山田錦<sup>31</sup>を求めているが<sup>32</sup>、十分な量が供給できていないことを販路拡大のチャンスと捉え、直販ルートの整備を進めた。山

<sup>31</sup> 酒造好適米の代表的な品種であり、酒造用として全国で最も生産されている。1923年に兵庫県明石市の兵庫県立農事試験場（現、兵庫県立農林水産技術総合センター）で「山田穂」と「短稈渡船」を人工交配させて誕生した。

<sup>32</sup> 全国新酒鑑評会で金賞を取る新種のほとんどが原料に兵庫県産山田錦を使用しているといい、単なる地域ブランドの利用だけでなく、確固たる品質が伴っていることも、県外からの引き合いが強い要因であると考えられる。

山陽 Amnak が生産する酒米品質が徐々に認められていったという。現在は茨城、東京、京都、和歌山、高知、鳥取、島根、山口の酒造会社と取引が生まれている。

県外で兵庫県産の山田錦を求めている酒蔵さんに酒米が行き渡っていないということが情報としてすぐ入ってきたんです。その欲しがっている（酒造会社向けに）、JA さんが面倒を見きれてないところに山田錦をお納めさせてもらおうということで山田錦を作るようになりしました。

このように、建設業を本業とする同社には、農業領域に直結するようなケイパビリティを持ち合わせてはいなかった。よって、取引先金融機関からの信用力を活用しながら、既存の営業力を酒米の取引先である酒造会社に対する営業力や信用力に再編成していったと考えられる。

#### 7.3.4. ニュー・ケイパビリティ

養父市の国家戦略特区で農業参入することで知名度が向上し、得意先からの信用は増した実感はあるが、目に見える形での取引量の増加には繋がっておらず、本業への効果は限定的であると考えられる。新規事業目的で農業参入し、10年の年月を要したものの、実際に収益化を達成しているため、現在は本業領域での新たなケイパビリティ獲得に強いインセンティブは存在しないと考えられる。一方で、下請けであるタイル施工の厳しい職場環境に精神的な負担が大きくなった従業員や、第一線で活躍した職人の現場引退後の受け皿になっていることが明らかになった。従来であれば退職を余儀なくされていたような従業員も、農業事業があることで雇用を維持することができたという。

山陽 Amnak にとっては農業部門の維持・拡大の最大化が目的であり、異業種からの参入であることから、アグリ・ケイパビリティの再編成に大きなインセンティブが発生していると考えられる。本業に対しても従業員のリテンションには一定の効果はあるものの、明確なケイパビリティの発生とは言えず、本業への好影響といったレベルであると考えられる。

#### 7.3.5. ケイパビリティの形成プロセス

以上より、山陽 Amnak はゼネコンからの大量発注の減少という本業の経営環境の悪化を先読みし、さらに県外の酒造会社への兵庫県産山田錦の供給が不足していることに加え全国的な山田錦のブランド力を感知(sensing)することで、農業参入し、酒米の生産を拡大していったと考えられる。タイル施工を通して企業文化として根付いた、品質に対する顧客満足度を追求する姿勢と、ゼネコン相手に培ってきた高い営業力を本業の営業力を既存のケイパビリティとして捕捉(seizing)し、高品質の酒米生産技術と酒造会社への営業力へと再編成(reconfiguration)させていった。さらに本業の長期間に渡る安定経営により形成された金融機関からの信用が、酒造会社との新たな取引を生み出すこととなった。山陽 Amnak にとって農業部門の維持・拡大が大きな目的であり、異業種からの参入であることから、コア・ケイパビリティから再編成(reconfiguration)されたアグリ・ケイパビリティの最大化に対して強いインセンティブが発

生していると考えられる。よって、本業領域におけるニュー・ケイパビリティの形成は限定的であり、そもそも本業領域におけるケイパビリティの向上は目的ではないと推察される。山陽 Amnak の農業参入によって構築されたケイパビリティのプロセスを図 10 に示す。

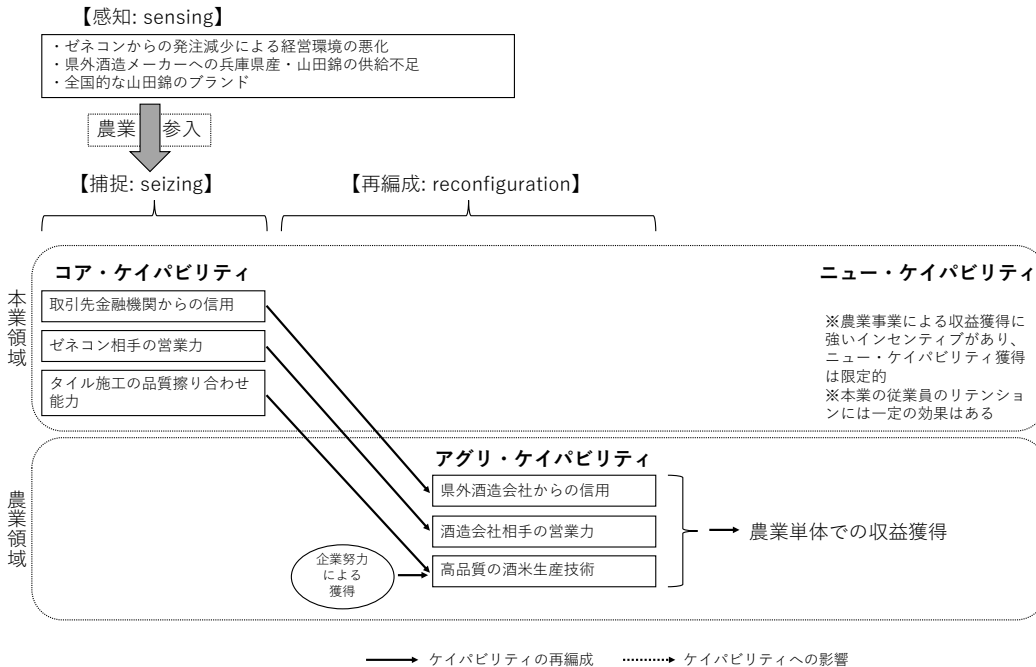


図 10：山陽 Amnak の農業参入におけるケイパビリティの構築プロセス

## 7.4. ケース③：丸山工務店【建設業/太陽光発電】

### 7.4.1. 参入動機

丸山工務店（神戸市垂水区）は太陽光発電の設置を主に行う工務店であり、設置後のメンテナンスサービスを行う M&I メンテサービス（淡路市）を別会社として保有している。創業者の丸山生朗氏は元々日産自動車の整備士であったが、一代で丸山工務店を立ち上げた<sup>33</sup>。丸山工務店は神戸市垂水区に本社を構え、関連会社である M&I メンテサービスは三ノ宮駅前の事務所に加え、太陽光発電のメンテナンス需要の多い淡路市と南あわじ市の 2 ヶ所に営業所を構えている。農業への参入は正式には 2020 年ではあるが、2019 年には練習目的で 10a ほどのタマネギ栽培を実施している<sup>34</sup>。2021 年（2020 年作付け）では赤字見込みであるが、急速な販路の拡大により、2022 年（2021 年作付け）は少なくとも赤字は解消できる見通しを持っている。

<sup>33</sup> インタビューは 2021 年 11 月 6 日 14:00 から約 60 分間、代表取締役の丸山生朗氏との対面形式によって実施し、インタビュー内容は許可を得て全て録音した。追加インタビューとして、2022 年 1 月 7 日 10:30 から約 30 分間、電話により実施した。

<sup>34</sup> 収穫したタマネギは栽培指導を受けた近隣の農家に無償譲渡したため、青果物の出荷による売り上げは発生していない。

農業事業への参画はメンテナンス事業の M&I メンテサービスが淡路島を拠点としていることが大きな転機となった。淡路島も他の農業地域と同様に、農業人口の減少により放棄田が増加し、近年では農地を転用することで太陽光発電への転換が増加している。太陽光発電パネルを設置するための農地転用の手続きをする際に、地元の農業従事者や淡路市の農業委員会と関わりを持つ中で、丸山自身が淡路島の農業人口が減少し、貴重なブランド野菜であるタマネギが衰退していること目の当たりにした。太陽光発電の設置で農業用地を利用している淡路島の農業に対して、社会貢献のために始めたのが淡路島のブランド野菜であるタマネギ栽培であった。

*放棄田になっている田んぼとかをよくご紹介いただいてね。農転かけて（農地転用の手続きをして）太陽光発電用パネルの設置をよくやってたんですよ。そこで色々な農家さんやら、淡路市の農業委員会さんにかなりお世話だっただけで、次の展開を考えたときに、恩返しのような考えで農業をやったんです。*

このように、丸山工務店の農業参入の動機は社会貢献であり、農地転用の手続きなどで協力してくれた淡路島の農業委員会に対して恩返しをしたいといった経営者の思いが強く表れている。同時に淡路島は本業の太陽光発電事業の主な投資先として、最も重要なステークホルダーであることから、同地域に対する社会貢献は本業の将来性にとっても重要な意味を持つと考えられる。

#### 7.4.2. コア・ケイパビリティ

丸山は元々日産自動車の整備士だったが、大工に転身し、丸山工務店を立ち上げ、一代で太陽光発電の事業を拡大させた。農業の知識や技術については、親戚が米の栽培の手伝いをしたことがある程度で、丸山工務店には知識や技術的なコア・ケイパビリティはなく、新しく人脈が出来た淡路島の農家や農協などから獲得したと考えられる。一方で、工務店での人脈や営業力は、タマネギの販路獲得に多く活かされていることがうかがえる。太陽光発電の事業で培われた人脈や営業力をコア・ケイパビリティとして、後述するように農業領域におけるケイパビリティを再編成していったと考えられる。

#### 7.4.3. アグリ・ケイパビリティ

タマネギの販路については、太陽光事業で関係の深いオリックスや神戸新聞などから、全国展開する中華料理チェーンや、大都市圏を中心に業務スーパーをフランチャイズ展開する G-7 を紹介されている。タマネギ栽培を本格的に開始した 2020 年の作付け時には、事前に聞かされていた収益予測と実際の計算に大きく乖離があることが明らかになった<sup>35</sup>。そこで、既存の

---

<sup>35</sup> タマネギ栽培を本格的に開始した 2020 年の作付け時には、事前に聞かされていた販売価格で計算すると 4~5ha の栽培をすれば人件費やその他経費を差し引いても損益ゼロで乗り切れると考えていた。しかしながら、実際に

ケイパビリティである人脈や営業力を活用し、急速にタマネギの販路を拡大していった。現在は全国主要都市の業務スーパー23店舗の販路を獲得している。初出荷の2021年こそ赤字収支であったが、現在の販路を維持できれば2022年は赤字からの脱却し、更なる販路拡大をすることで、3年目の2023年からは利益を上げることが可能であると想定している。このように、太陽光発電の事業における人脈や営業力をコア・ケイパビリティとして、タマネギの販路や営業力といったアグリ・ケイパビリティを再編成したと考えられる。

タマネギの栽培技術は近隣の生産者や農協の営農指導員、農業用機械メーカーのクボタなどから教わり、技術を身につけて行った。本業が建設業ではあるものの、重機類を扱った経験はなく、農業用機械についてもゼロから習得した。このように、タマネギの販路や営業力のようなアグリ・ケイパビリティは本業のコア・ケイパビリティが活用されているが、農業技術など技術面のアグリ・ケイパビリティは外部リソースを活用しながら、新たに形成されたと考えられる。また、太陽光発電の設置に関わる農地転用の手続きなどで現地の農業委員会や農家などと人脈を形成しており、これをコア・ケイパビリティとして、淡路島の農業社会との良好な関係性といったアグリ・ケイパビリティを獲得していると考えられる。

*地元の農家さんとクボタさん、一番お世話になっているのは農協さん。農協の現場の方にご指導いただいてタマネギの栽培をやっています。*

*農業機械自体の操縦はもちろん本当素人ですから、練習して従業員が技術を身につけました。*

同社は淡路島での太陽光発電事業において、農業委員会とは深いつながりがあり、農業社会との関係性は農業参入する以前から構築していたと考えられる。丸山工務店の本業には農業に直結するようなケイパビリティは存在しておらず、本格的に農業に着手する際にはゼロから獲得する必要があった。本業領域において関係性のあった淡路島の農業関係者からの支援を受けることで、栽培技術や農機の操縦技術などのアグリ・ケイパビリティを獲得していったと考えられる。

#### **7.4.4. ニュー・ケイパビリティ**

太陽光事業をメインとする丸山工務店とM&Iメンテサービスにとって、淡路島の農業社会との良好な関係維持は経営環境の保全そのものであると考えられる。放棄田に太陽光発電を設置するのに当たっては、農地転用の手続きにおける地域農業とのコミュニケーションは避けては通れない過程であり、淡路島の農業社会と良好な関係を維持する必要がある。実際に、農業参入によって農業委員会や地元生産者からの信用力が向上し、農地転用の手続きがスムーズに進んだり、新たな土地の紹介を受けたりと、ステークホルダーからの信用という形で、本業で

---

2021年の初夏に収穫されたタマネギを農協に出荷したところ、4割を手数料として天引きされることを事前の情報収集において知らされておらず、このままでは2021年の収支は赤字になることが明らかとなった。

ある太陽光発電事業におけるケイパビリティが向上していると考えられる。また、農業参入先の南あわじ市に対する寄付活動が信用を生み、淡路信用金庫から新たに融資を受けることができたり、地域社会からの信用力が本業のケイパビリティとして形成されていることがうかがえる。このように、本業の太陽光発電事業にとって、淡路島の農業社会は最も重要なステークホルダーであり、淡路島の農業社会に対する信用力は重要なニュー・ケイパビリティと言える。

*農業委員会さんは、この間は丸山工務店さんやったらってことで、普通は通してくれへんような農転の申請を通してくれましたね。信用力だと思うんですけどね。*

*農業の方でだいたい周りの方からの信頼を得てきてるのかなっていうのはありますね。今まで文句言われてた方ががんばりとなってことで、どんどん土地を紹介してくれるんですよ。*

*寄付したんですよ、企業版ふるさと納税で。うち本業は神戸なんですけど、農業は南あわじ市でやってるんで、南あわじ市に寄付したんですよ。それが目に止まって、淡路信用金庫さんがぜひ取引していただきたいっていう形で来られて。すぐ飛んで来られて、すぐ融資していただきましたね。本業にとってはプラスになりました。*

仮に農業分野での大きな収益がなかったとしても、地域農業との良好なコミュニケーションの継続は、丸山工務店とM&Iメンテサービスが長期的に太陽光発電事業を発展させるための環境保全であることが推察される。農業を通じた淡路島の農業社会との関係性は、短期的な効果はアグリ・ケイパビリティとして発現しているが、中長期的な視点では、淡路島の農業社会との良好な関係性は、本業である太陽光発電事業にとって重要なニュー・ケイパビリティであると考えられる。淡路島を本業の投資先とする丸山工務店にとって、このニュー・ケイパビリティの獲得はアグリ・ケイパビリティよりも格段に重要となる可能性がある。

#### **7.4.5. ケイパビリティの形成プロセス**

丸山工務店は本業の太陽光発電の建設において協力してくれた淡路島の農業社会への社会貢献を参入目的としている。太陽光事業の重要なステークホルダーである淡路島の農業社会と良好な関係性を築き始めており、戦略的ではない可能性は高いが、太陽光発電事業の中長期的な経営環境の維持・向上を感知(sensing)したと考えられる。異業種として農業経営をする中で、本業領域で培った人脈と創業者である経営者の営業力をコア・ケイパビリティとして捕捉(seizing)し、新たにタマネギの直販ルートを拡大させ、農産物の営業力といったアグリ・ケイパビリティへと再編成(reconfiguration)させていったと考えられる。社会貢献としての農業参入により、近隣農家が収穫したタマネギの自社冷蔵庫での保管代行や、地域の子ども食堂への食材の寄付、淡路島ブランドの島外への拡散などを通じて農業社会との関係性を構築し、中長期的には太陽光事業の重要なステークホルダーである淡路島の農業社会との良好な関係性といったニュー・ケイパビリティを形成していると考えられる。本業の太陽光発電と一見無関係な

タマネギ栽培ではあるが、その共通の拠点が淡路島の農業社会であることで、農業領域への社会貢献が、将来的な本業領域における経営環境の維持・改善に繋がっていると考えられる。

以上より、丸山工務店の農業参入によって構築されたケイパビリティのプロセスを図 11 に示す。

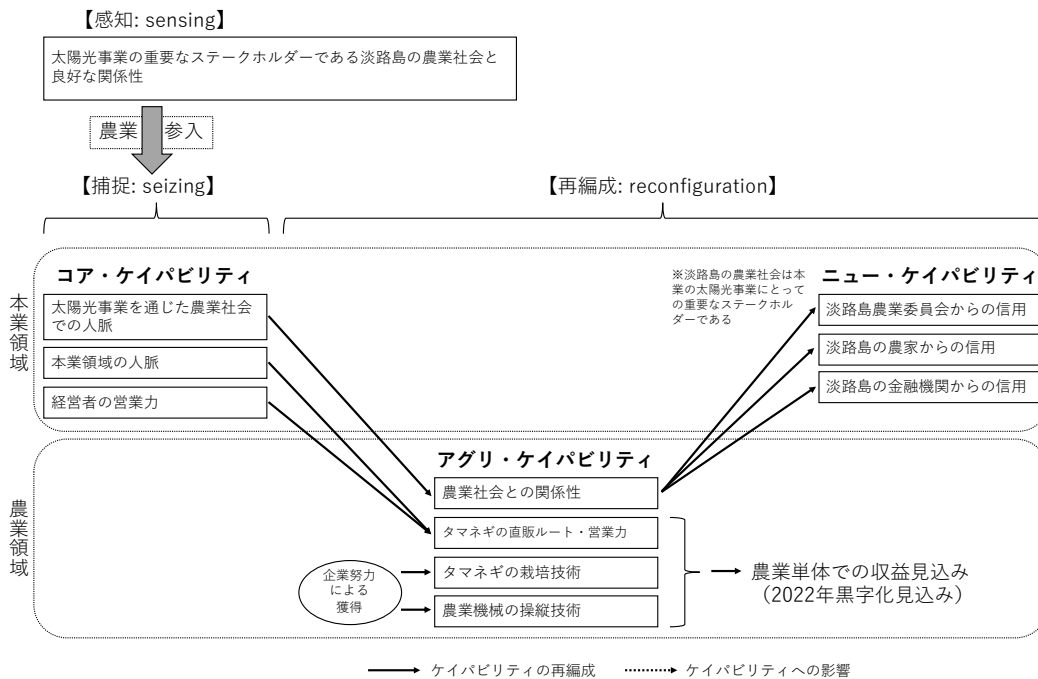


図 11：丸山工務店の農業参入におけるケイパビリティの構築プロセス

## 7.5. ケース④：X 酒造【食品/酒造業】

### 7.5.1. 参入動機

X 酒造(神戸市)は歴史ある酒造会社であり、多くの中小企業が存在する酒造業の中でも業界でトップクラスの規模を誇る。清酒の製造、販売の本業に加え、焼酎・リキュールの販売に加え、化粧品の販売にも事業内容が拡大している。農業への参入は 2015 年であり、グループ会社である Z 酒造(丹波篠山市)内に X ファームを設立し、自社グループで使用する酒米を生産している。中小クラスの酒造会社を含めて、自社で山田錦などの酒米を生産するケースは珍しくないが、X 酒造が他の酒造会社と一線を画する点は、「X 富士(仮名)」という独自の品種を育成しており、商品の差別化を可能にしていることである。インタビューは X ファーム代表取締役の A 氏で<sup>36</sup>、2018 年から現職を務めており、2021 年 7 月からは Z 酒造での部長職も兼任している。

<sup>36</sup> インタビューは 2021 年 11 月 11 日 11:00 から約 70 分間、X ファーム代表取締役の A 氏との対面形式によって実施し、インタビュー内容は許可を得て全て録音した。

自社品種である X 富士は、元々は丹波篠山の西部に位置する多可町で委託栽培をしていたが、より X 富士に合った栽培方法を探索するために自社生産に乗り出した。委託生産者とは基本的に収穫量に応じた契約となるため、営利農家は収量を上げるためにどうしても多肥気味に栽培をするという。しかし、特に窒素過多になるとそれが雑味につながってしまい、清酒の品質を落とすことになる。いわば、米としての収量と酒の原料としての品質はトレードオフの関係なのである。その原料生産を内部化することで、品質を完全にコントロールするとともに、従来の委託生産による管理コストを低下させる目的があったと考えられる。

どういった栽培が酒米として考えたときに適しているかというようなことを調べるためにも、XファームでX富士を中心に、そういう栽培の最適条件というのを考えていきたいと思いますというのが目的としてありました。

X酒造の使っている米の量ってのはものすごく多いので、それからいくと（自社生産米の親会社に対する売り上げは）ごく一部であることは確かなんですが、ただ良いお米を作るという意味での目的があるし、今後酒米の安定供給はどうなっていくか分からない。例えば高齢化が進んで、そういう問題も出てくると思う。

X酒造が使用する原料米に占める自社生産米は現在のところわずかではあるが、生産者の高齢化や気候変動などで酒米を市場調達することが困難になるリスクが存在する。変動しつつある自然環境の中で自社品種の栽培方法を確立させることができれば、将来的な酒米供給のリスクを低減させることができ、長期的には原料生産から最終製品の生産まで、完全な内製化を推し進めることも想定していることがうかがえる。加えて、X酒造の農業参入は、山田錦などの原産地であり、酒米の主要産地の一つである兵庫県の山間部の農業社会に対する社会貢献という側面も持ち合わせている。酒造会社の原料生産の要所である農業地域を維持することは、彼らの将来的な経営環境の保全に繋がると考えられる。

### 7.5.2. コア・ケイパビリティ

X酒造が農業経営をする際のコア・ケイパビリティとして、原料の供給先が親会社であるX酒造もしくはグループ会社のY酒造のため、清酒の大規模製造力を持っていることが挙げられる。大手酒造会社の酒米の大量消費により、市場価格に左右されない販路が常に存在することを意味する。市況による出荷時期の調整や価格交渉などの必要がないため、余計な交渉や調整におけるコストが発生せず、また全量買い上げのため、生産量を度々調整したり、余剰在庫の廃棄リスクを考慮する必要もない。また、原料の生産を内製化することで、ナレッジが社内に蓄積され、原料品質に関する擦り合わせに関するコストも下げることができると考えられる。さらに、Xファームの要職は親会社からの出向者であるケースが多く、人件費についても本社側に委ねることができる。企業が農地を借りる際には放棄田やそれに近い状態の圃場が当てられることが多く、そのような圃場は飛び地や農機の入りにくい小規模なものであることがあ

る。このような圃場では効率的な農作業や管理作業が難しく、余計なコストが積み重なるケー



が多い。よって、このようなコストの吸収を可能にする親会社の資金力は、重要なコア・ケイパビリティであると考えられる。国内での有数の醸造量を誇る X 酒造は原料である米の取引も酒造会社ではトップクラスであり、自ずと全国の米産地との関係性は深くなる。そのような産地からの様々な情報は自社での米作りでも十分に活かされていると考えられる。このような全国の米産地に関わる JA や卸業者などからの情報収集力もコア・ケイパビリティの一つであると考えられる。

*我々にとっての有利な条件っていうのが、X 酒造自体が栽培したお米を全部買い上げてくれるんですよね。それは非常に大きい。*

*どういう栽培がというところ (X 富士にとって最適なのか) についてもいろんな知見の交換ができるっていうのも二つ目としてあります。*

*三つ目は親会社から従業員供給、私もそうでしたし、あと今農場長も X 酒造側からの出向者がやってますし、そういう意味ではある程度、給料その他っていうところは面倒見てもらえるというところのメリットはある。*

企業の農業参入にとって、生産物や加工品の販路や消費力は、最大のコア・ケイパビリティであると言える。大手酒造会社の酒米の大量消費は重要なコア・ケイパビリティであり、それは同時に原材料の生産以外のバリューチェーンが、すでに本業領域に存在していること意味する。加えて、X 酒造は酒造業の中でもトップクラスの規模を誇り、資金面に関しても農業分野への支援は少なくないと考えられる。

### 7.5.3. アグリ・ケイパビリティ

清酒原料米の調達は一般的には JA を通して行われ、こだわりの品種や産地を指定し、直接委託をする場合でもきめ細やかな栽培指導まで及ぶことはほとんどないと考えられる。委託された農家にとっては収入のために収量を上げることに動機付けられるため、どうしても多肥栽培による雑味の多い酒米となってしまう。品質に対するインセンティブを与えようにも、品質が判明するには新米清酒が完成する少なくとも数ヶ月先であり、そもそも清酒の評価は官能検査<sup>37</sup>によるもののため、酒米生産者が納得するような客観的な評価は容易ではないと推測される。X 酒造が自社生産に乗り出した大きな目的が自社品種である X 富士に適した栽培方法の確立であり、この点に関しては、すでに示したコア・ケイパビリティである米に関する情報収集能力を活用し、自社生産米の品質に対する擦り合わせ能力としてアグリ・ケイパビリティを向上させていると考えられる。加えて、非効率的かつ大量の圃場を管理する能力が培われていると推察される。大規模法人ではあるが、180 枚の水田をたった 1 社で管理することは一般的で

<sup>37</sup> 独立行政法人酒類総合研究所は清酒専門評価者の認定を行っており、清酒官能評価についてのセミナーを開催するなどしている。

[https://www.nrib.go.jp/sake/seminar/ssh\\_info.html](https://www.nrib.go.jp/sake/seminar/ssh_info.html)

はなく、当然ながらコスト面は親会社の豊富な資金を活用しながらではあるものの、その中で獲得された大規模な圃場の管理能力は一つのアグリ・ケイパビリティであると考えられる。

#### 7.5.4. ニュー・ケイパビリティ

X 酒造の農業参入による本業領域のケイパビリティ効果に関しては、商品開発力の向上が挙げられる。X 富士を使用した商品として「跳天（仮名）」という銘柄は自社栽培を始める以前から存在しており、こちらは自社品種の X 富士を使用しているが、自社生産ではなかった。自社栽培に着手することで一定の収穫量を確保できるようになり、自社栽培の X 富士を 100% 使用したよりグレードの高い銘柄が開発された。自社栽培 X 富士を使用した跳天（純米大吟醸）は、通常の跳天（純米吟醸）と比較して 2 倍以上の価格設定であり、フラッグシップ商品としての期待値がうかがえる。さらに、グループ会社である Y 酒造から 63 年ぶりとなる新商品「播州櫻」が 2021 年 2 月に発売され、こちらも自社栽培の X 富士が 100% 使用されている。こちらはよりテロワールを意識した商品活発やマーケティングが行われており、全国流通を基本戦略とする大手酒造会社の X 酒造には出せない地酒としての要素が強い商品となっている。各種メディアの反応は良く、特に丹波篠山のブランド価値を上手く取り込み、限定 5,000 本ではあったものの、約 1 ヶ月で完売したという。第 2 弾として、2021 年 11 月には新米新酒の発売が限定 4,500 本で予定されている。このように、親会社である X 酒造への原種供給に特化し、自社商品が 1 銘柄だけに留まっていた Y 酒造から、半世紀以上ぶりに自社ブランドの商品を出すに至っている。X 酒造から出ている跳天に関しては、フランスの日本酒品評会「Kura Master 2021」でプラチナ賞を受賞しており、海外市場における X 酒造のブランド価値創造にも寄与していると考えられる。自社栽培で培った X 富士の品質の高さが新たな商品を生み出し、テロワールの要素を上手く取り込んだマーケティングにより、通常の手酒造会社には出せないブランド価値がニュー・ケイパビリティとして形成されていると考えられる。

*X 酒造としてのブランド価値や知名度も上がっていると思いますね。それとストーリーとしても、X ファームが取り組んでいる内容に少しずつ広がりが出てくるのかな。そういう意味での無形の効果があると思いますね。*

*海外向けは品質も当然大事なんですけど、どれだけ訴求力があるか（が重要）。（自社生産米での醸造酒は）訴求力を高めるための一つでもあるかなと。*

*X 酒造全体の海外売上比率はまだ 10% もいってないですよ。旧跳天<sup>38</sup>って青の瓶であるんですけども、それなんかは海外の方が国内よりも売っていますね。*

<sup>38</sup> 原料米として X 富士を 100% 使用しているが、自社生産ではない比較的小モディティ寄りの商品。

酒類の消費は1998年をピークに減少の一途を辿っており、特に清酒は1973年のピークの3割以下となっている<sup>39</sup>。その中でもX酒造は健闘している方であるが、やはり将来的に日本国内で清酒の消費量が増加に転じる兆候はなく、生き残りのためには海外マーケットへの進出が必須となると考えられる。X酒造としての海外売上比率は全体として10%に満たないレベルであるが、跳天がフランスの日本酒品評会でプラチナ賞を受賞したこともあり、国内よりもむしろ海外への販売量の方が多いという。通常の跳天の原料米は外部調達のため、X酒造としてはテロワールの要素は入っていないとしているが、マクロな視点で見た際には兵庫県産のX富士として、地域ブランドによるマーケティングが成立しており、この点に関しては海外市場への価値訴求力は高いと考えられる。よって、X酒造が原料生産を内部化することで地域ブランディングを可能にし、海外マーケットに対する販売力とブランド価値といったニュー・ケイパビリティが生まれていると考えられる。

#### 7.5.5. ケイパビリティの形成プロセス

X酒造は自社品種の栽培方法確立・品質向上による競争力の向上、酒米の安定供給に対する将来的な危機感や、酒米産地の保全による自社の経営環境の維持を感知(sensing)し、農業参入したと考えられる。Xファームとしては、原料米の供給先は全てX酒造グループであり、その安定的かつ大量消費力は、酒米の販路と価格が確立されているため、農業経営におけるコア・ケイパビリティとして十分に活用されていると考えられる。加えて、人件費などのコスト関連も本業の豊富な資金力の恩恵を受けていることが観察された。これらの安定的な供給先とコストを吸収できる本業の資金力は、酒米生産の大規模化を推し進め、大規模な圃場を管理する能力の向上に影響していると考えられる。さらに、歴史的に深い関係にある全国の米産地からの情報収集力は、自社栽培における品質の擦り合わせ能力の向上に役立っていると推察される。これらの大規模圃場の管理能力および生産力、酒米品質の擦り合わせ能力がアグリ・ケイパビリティとして新たに形成されたと考えられる。跳天や播州櫻などの少量高価格商品であったとしても、X酒造の販売量を考えると一定数量の原料酒米が必要であり、また消費者に受け入れられる清酒の品質を実現するための、原料である酒米の品質の擦り合わせ能力は必須であると考えられる。これらのアグリ・ケイパビリティの存在が、本業における新商品の開発力の向上に影響し、さらには企業としての課題であった海外への販売力、X酒造そのものに対するブランド価値に影響したと考えられる。さらに、長期的かつ社会貢献的な視点による丹波篠山での酒米生産は産地の保全に繋がり、将来的な自社の経営環境を担保するものであると考えられる。

すでに示したように、X酒造の農業参入の最大の理由は自社品種である酒米の品質向上と栽培技術の確立である。結果として自社生産米を使用したプレミアム商品が生み出されているが、大手酒造メーカーの売上規模に対する影響は限定的であり、短期的な金銭的な効用よりも

---

<sup>39</sup> 国税庁統計年報告「酒のしおり」より引用 <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2021/pdf/000.pdf>

ブランド価値やレピュテーションの向上が期待されている。X酒造の農業参入は農業領域の上方統合であり、農業領域における競争力を目指した積極的なケイパビリティの獲得よりも、生産技術の確立により酒米の品質維持や取引農家との交渉などで生じるコストの低下が優先されていることがうかがえる。統合の結果、本業と農業の領域に明確な境界は消失し、統合された本業と農業の領域の中で、既存のケイパビリティを効率的に活用し、コスト効果を最大化することにインセンティブが働いていると考えられる。よって、コア・ケイパビリティを捕捉 (seizing) し、積極的に既存のケイパビリティそのものをアグリ・ケイパビリティやニュー・ケイパビリティに再編成するというよりは、各ケイパビリティが影響力を発揮しながら、本業の全体最適化を目指していると考えられる。以上より、X酒造の農業参入によって構築されたケイパビリティのプロセスを図12に示す。

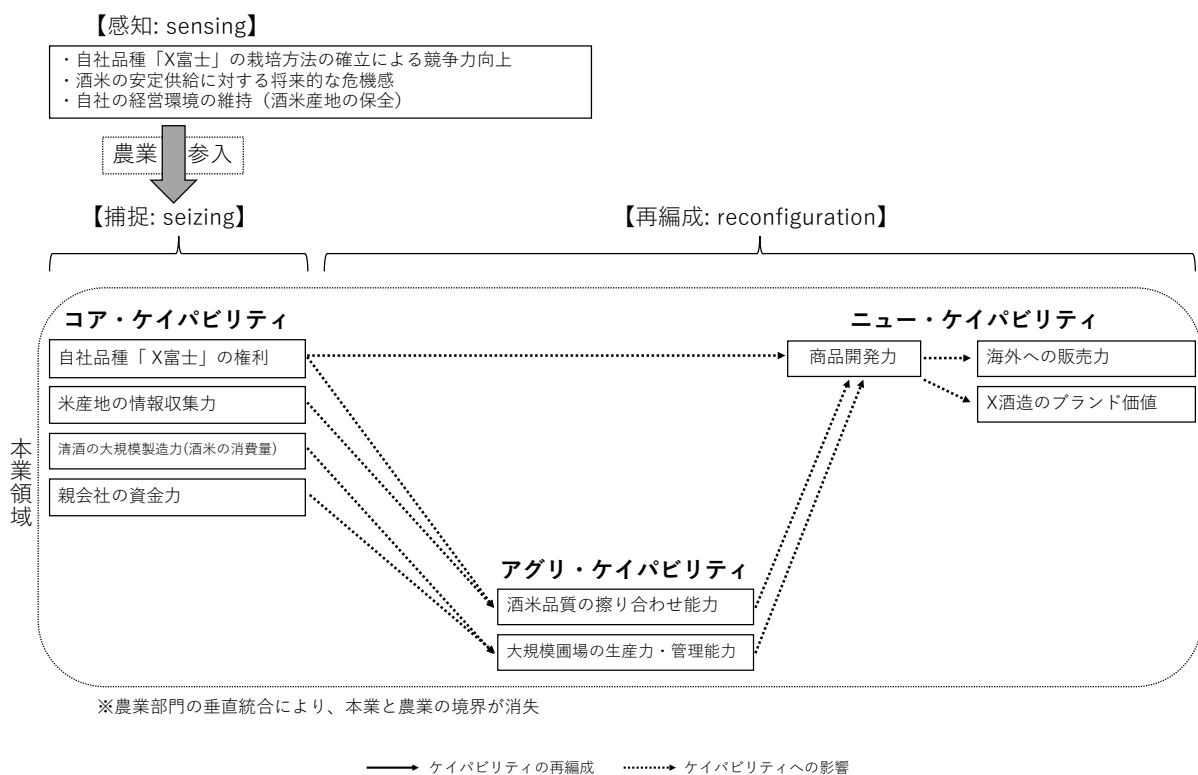


図12：X酒造の農業参入におけるケイパビリティの構築プロセス

## 7.6. ケース⑤：ディスカバリープロジェクト【福祉/障がい者支援】

### 7.6.1. 参入動機

ディスカバリープロジェクト（兵庫県猪名川町）は、主に発達障害などの児童のための放課後デイサービスを運営する福祉関連企業であり、代表の西田明光氏はアパレル関連商社での勤

務や、その後独立して飲食店経営などを経て、ディスカバリープロジェクトを創業した<sup>40</sup>。農業事業には2019年に参入しており、運営自体は同社スタッフにより実施されているが、就労支援や食育、レクリエーションなどの一環として、利用者である児童も農作業に参加することもある。栽培品目は有機栽培のニンニクであり、収穫直後の生ニンニクや一般的な乾燥ニンニクに加え、熟成させた黒ニンニクとしての付加価値商品の開発や、加工調味料<sup>41</sup>の創出など、6次化にも着手している。販路は道の駅が全体の約7割を占めるが、有機食品のセレクトショップへの販路拡大に加え、最近ではECサイトを開設し、お歳暮需要などを取り込むなど、販売量は着実に増加している。

同社は、猪名川町市街地にて創業したが、その後より自然に調和した教育や体験を提供する目的で、猪名川町大島地区に新たな拠点を構えた。ここでは周辺の森や川での活動やDIY、ピザ作りなどの体験サービスを提供することで、利用者の発達支援を行っている。大島地区は農業地域であり、高齢化、少子化、空き家、耕作放棄地など、多くの社会的課題を抱えており、これらの社会的課題を解決することも同社の理念の一つである。実際にディスカバリープロジェクトの拠点ができることで、スタッフやその家族が居住し、子供が学校に通うことで一定の地域貢献には繋がっていると推察される。しかしながら、依然として農業地域の閉鎖的な環境や一部の保守的な住民の反対があり、特に多くの障がい者をこのような農村が受け入れるには抵抗感が少なからずあったようである。現在も一部の住民からは反対の声はあるものの、地域に根ざした活動や地域の協力者の増加により、地域社会からは支持されてきていることがうかがえる。

ディスカバリープロジェクトの理念に、障がい者や生きづらさを抱えた人の自立というものがある。根本的に自立するためにはお金が必要であり、それを自ら生み出す仕組みとして、ビジネスを作り上げるとするのが、同社の農業参入の動機の一つである。新たな土地でビジネスを立ち上げ、障がい者が自立するためには、参入先地域からの理解を得ながら、地域に根ざした活動が必要と考えられた。そこで、大島地区における社会的課題の一つである耕作放棄地問題を解消することで社会貢献をしながら、障がい者が自立するビジネスを立ち上げることが、同社の理念と農業参入の意義が一致する部分であった。栽培品目としてニンニクを選んだのは、比較的病害虫に強く、栽培期間中の省力化が可能であり、さらには収穫後の調整・乾燥作業や、加工品の製造、パッケージ作りなど、年間を通して労働を創出し、かつ室内作業も含まれるため作業量を平準化しやすいといった理由があった。参入当初は乾燥過程での腐敗などの課題はあったが、現在は安定的に生産ができており、加工品を含めて販売は好調に推移している。

---

<sup>40</sup> インタビューは2021年11月29日10:30から約60分間、代表取締役の西田明光氏との対面形式によって実施し、インタビュー内容は許可を得て全て録音した。追加インタビューとして、2022年1月10日10:30から約30分間、電話により実施した。

<sup>41</sup> 主力商品としては、「ガーリックオリーブオイル」「オニオンガーリック醤油」「ガーリック胡麻オイル」「黒ニンニクハニージャム」「プレミアム濃密黒ニンニク」がある。

農業に着手した目的は一つで、やっぱり障がい者、生きづらさを抱えた方々の自立というのは僕らのテーマのディスカバリープロジェクトなんです。

生きづらさを抱えていても仕事を選択する権利があるじゃないですか。それがすごく僕の中の根底にあって、だったらじゃあもう単純な話で自分のビジネスを立ち上げた方がいいじゃないですか。

障がい者の人たちが自立するんだったらそこの地域に根差さないといけない。

障がい者が本当の意味で自立するためには、自らビジネスを作り上げることと同時に、そのビジネスを展開する地域に根差す必要がある。ところが、保守的な地域社会にとって、障がい者は受け入れ難い存在になる場合もあり、同社全体の将来的な発展の障壁になる可能性がある。地域課題の解決は当該地域との関係性を改善し、農業だけでなく本業の将来的な発展にとってもポジティブな影響があると考えられる。

### 7.6.2. コア・ケイパビリティ

ディスカバリープロジェクトは福祉を本業とする民間企業であり、創業者の西田氏の個人的なスキルを含めて、元々農業に直結するようなケイパビリティは保持していなかったと考えられる。一方で、西田氏はアパレル関連の商社や脱サラ後の飲食店経営などで培ったマーケティング力や営業力が豊富であり、農業領域においても活用されていると考えられる。ニンニクの加工品や調味料の開発や、黒ニンニクによる高付加価値商品の開発、道の駅に加えて有機食品のセレクトショップへの販路開拓、ECサイトの立ち上げやお歳暮需要の獲得は、西田氏のマーケティング力や営業力がコア・ケイパビリティとして活用されていると考えられる。また、ディスカバリープロジェクトは多様性のあるスタッフで形成されており、オーガニックマイスターの資格を持ったスタッフによる栽培技術の向上や、映像クリエイターの経験を持ったスタッフによる広告効果の増大など、コア・ケイパビリティの活用がうかがえる。

(営業力の活用は)絶対あると思います。福祉も農業ももう完全ニッチなんで、ブルーオーシャンとかよく言いますが、本当そうなんです。

僕らがやってきたのはアパレルとか飲食店とか通信って、もう本当のレッドオーシャンで、敵が多い中で。福祉や農業はね、みんな営業知らないの。農業の人たちもね、名刺持ったことない農家さんいっぱいいて。

だからもう参入余地いっぱいあるから、というのは何かぼんやり思ってた。実際やってみたら本当そう。

ディスカバリープロジェクトは福祉関連企業であり、農業に直結するようなコア・ケイパビリティは持ち合わせていなかった。一方で一般農家にとっての弱点はマーケティングや販路開拓などであり、この点におけるケイパビリティは比較優位になりうる。創業者の営業やマーケ

ティングに関するケイパビリティは、農業領域ではコア・ケイパビリティとして活用されており、農業分野への応用性においても有用であると考えられる。

### 7.6.3. アグリ・ケイパビリティ

ニンニクの栽培技術や乾燥手法などに関しては、当然ながらコア・ケイパビリティとして同社に存在していなかった。これらの農業技術に関しては、同じ兵庫県内の篤農家と関係性を構築することで、技術面におけるアグリ・ケイパビリティを獲得している。マーケティングや販売面に関しては、創業者の西田氏の個人的なスキルをコア・ケイパビリティとし、アグリ・ケイパビリティが形成されたと考えられる。一般的に有機系の商品は加工業者がOEMで商品開発するので、どうしても末端価格の上昇や小売り業者の利益が圧迫されるという。ディスカバリープロジェクトでは自社でニンニク生産から加工を行い、それをECサイトからの直販や有機系セレクトショップへの直接卸しているため、両者の利益率が高く保たれている。また、家庭での利便性を重視した自立式のビニールパックを採用しており、小売店での販売のし易さも訴求している。

*何でこれうちが高く売れるかっていうと、うちがニンニクを作ってるからなんです。これは強い。*

*最近うちの仕入れ先が増えてるのは、みんなやっぱりねうちの商品売りたいがるんですよ。利幅が大きいから。みんなやっぱり2割3割の利益の中、うちの商品だったら4割以上取れるので。しかも、わかりやすく売りやすいので、これ結構今手応えを感じますね。*

先述した営業やマーケティングにおけるケイパビリティは、農産物や加工品の営業・マーケティング力として再編成されていると考えられる。商流や価格構造の理解や小売店での販売のし易さを重視したデザインなど、売り手の視点に立った営業手法は、コア・ケイパビリティの影響が極めて強いと考えられる。実際に小売店からの引き合いは増加していることから、これらのマーケティング力や営業力はアグリ・ケイパビリティとしての効果を十分に発揮していると考えられる。

### 7.6.4. ニュー・ケイパビリティ

ディスカバリープロジェクトの経営環境の特徴として、給付金に大きく左右される福祉業界であることと、農村に拠点を構えたことによる地域社会に根ざした存在であるということが言える。将来的な高齢化社会への加速が進み、介護保険が圧迫されることを見越し、自らのビジネスの仕組みを創出することも農業分野に着手した動機である。福祉業界の協力金に依存した体質から脱却し、確固たる収益源を持つことが、福祉事業自体のサービスの質を維持・向上させ、持続可能性を担保すると考えられる。その一環として、同社は今後の計画として、農村地区である大島エリアに新たに完成した拠点をベースに、カフェや貸しオフィスなどの新事業を発展させる展望を持っている。ただし、地域外からの来訪者の増加や交通量の増加とそれに

伴う騒音などに対する地域住民からの反対意見は、同社の事業拡大にとっては大きな障壁となりうる。地域社会や周辺住民は最も重要なステークホルダーの一つであり、彼らとの関係性を維持することは将来的な経営環境の保全に直接的に関わるほどの重要なものであることが推察される。実際、最初に開墾した土地では近隣住民からの反対が現在も継続しており、スタッフや利用者である児童への心理的な負担を懸念して、その圃場に限っては社長の西田氏が基本的に一人で作業に入っているという。耕作放棄地の解消や農村としての景観維持など、社会貢献目的で農業参入することで、周辺住民からの協力者も増えている。現在は大島地区で主導的な立場にある重要な人物3名が協力的な立場に立ってくれており、新たな拠点として開拓した大島地区での将来的な事業拡大が、一定程度保証されていると考えられる。農村地域における社会課題の解決を目指した農業参入は、アグリ・ケイパビリティである農村社会との良好な関係性を生み出していると考えられる。農業参入を通じたステークホルダーとの価値創造は、同地区での福祉ビジネスの拡大を計画しているディスカバリープロジェクトにとっては将来的な経営環境の改善を意味する。ステークホルダーとの良好な関係性は本業領域におけるニュー・ケイパビリティであり、将来的に本業である福祉業の事業推進に対する効果が期待できる。

*基本的には地域課題のことをちゃんと解決するビジネスっていうのは決めてるんですけど、いいことやってるんだけど意外と好意的に受けてくださらないっていうのは、なぜかっていうとやっぱり、田舎の人だからよそ者は嫌だというこの気持ちはね、わかる。やっぱり静かに暮らしたい、例えばここにカフェなんかできちゃうと、通行が増えるからですね、騒がしくなるとか、さっきのニンニクの倉庫も、なんか夜音がするとか、臭いとか。*

*反対者は絶対どの地域にもいてるんで、それでもやっぱり大多数こっちに持っていくためには、そこの地区の地域のエリアの昔からの長老さんみたいな人たちをいかに捕まえるか、その長老さんがいかにうちに親身になってくれるかってのがポイントで、まさしくここの大島っていう地区は、そういう方3名いらっしゃるんですけど、3名ともすごく味方になってくださっている。*

また、社会貢献的な農業を実践することで、ディスカバリープロジェクトの価値観の体現ができており、それが多様かつ優秀な人材の獲得に繋がっていると考えられる。福祉業界が農業に着手するケースは珍しくはないが、栽培だけではなく、商品企画や販路開拓、営業活動までをビジネスとして実践している企業は希少であり、それが求人への応募件数だけでなく、通常の福祉業界では応募がないような多様なバックグラウンドを持つ人材の獲得に繋がっているという。コア・ケイパビリティとして示した、オーガニック・マイスターの資格を持ったスタッフや映像クリエイターの経験を持つスタッフの獲得など、ニュー・ケイパビリティが再びコア・ケイパビリティとして効果を発揮することで、好循環が生まれていると考えられる。



大手企業を含めてSDGsとかコマмерシャル的なチャンネルとして謳っているところがありますよね。

単なるレピュテーションっていうのは上っ面だけで、特に福祉業界って多いんですよ。

今の子はすぐに見抜いちゃうと思うんですよ。

今の若い子たちって、そんなに押し付けがましく言わなくても、自然とライフスタイルの中にあるんですよ。

農業だけではなくて、地域再生を絡めた農業。しかも商品を自分たちでデザインして、販売もするという6次産業をやっているというところ。普通の福祉でもなく、普通の農業でもなくっていうところに、共感を得て優秀な人材を得やすくなってきているというというのは僕らにとっては大きなシナジーですよ。

単なる福祉だけだったら、こんなに優秀な人材が集まってこないと思うんですよ。

農業参入によって地域社会というステークホルダーとの関係性が改善されると共に、農業と地域課題を組み合わせたビジネスの実践と発信は、企業の理念をステークホルダーに対して浸透させる場としての機能があると考えられる。これにより、社内外の経営環境が改善され、農業事業だけでなく本業である福祉業も含めた将来的な事業展開を健全なものにする可能性がある。

#### 7.6.5. ケイパビリティの形成プロセス

以上より、ディスカバリープロジェクトは、障がい者の自立と収益を確保できるビジネスの創出による福祉事業の持続可能性、および本業の経営環境にとっての重要なステークホルダーとの関係性を感知 (sensing) し、農業参入したと考えられる。本業が農業と関連性の低い企業であったため、農業領域に直接的に活用できるようなコア・ケイパビリティには乏しいと考えられる。そこで、経営者のマーケティング・営業力をコア・ケイパビリティとして捕捉

(seizing) し、農業領域における営業力として再編成 (reconfiguration) していった。技術的なケイパビリティはほとんど持ち合わせていなかったため、外部からの獲得により、自社のアグリ・ケイパビリティとして再編成されたと考えられる。また、社会貢献による農業参入により農村社会との関係性が構築され、本業の重要なステークホルダーである地域社会との関係性として再編成 (reconfiguration) されることで、本業である福祉事業にとっての経営環境の維持・改善に繋がっていると考えられる。また、ビジネスとしての農業参入が、福祉、課題解決、ビジネスの3本柱である同社の価値観の体現を可能にしており、これに共感を得た多様な人材の獲得に繋がっていると考えられる。以上より、これらのケイパビリティの構築プロセスを図13に示す。

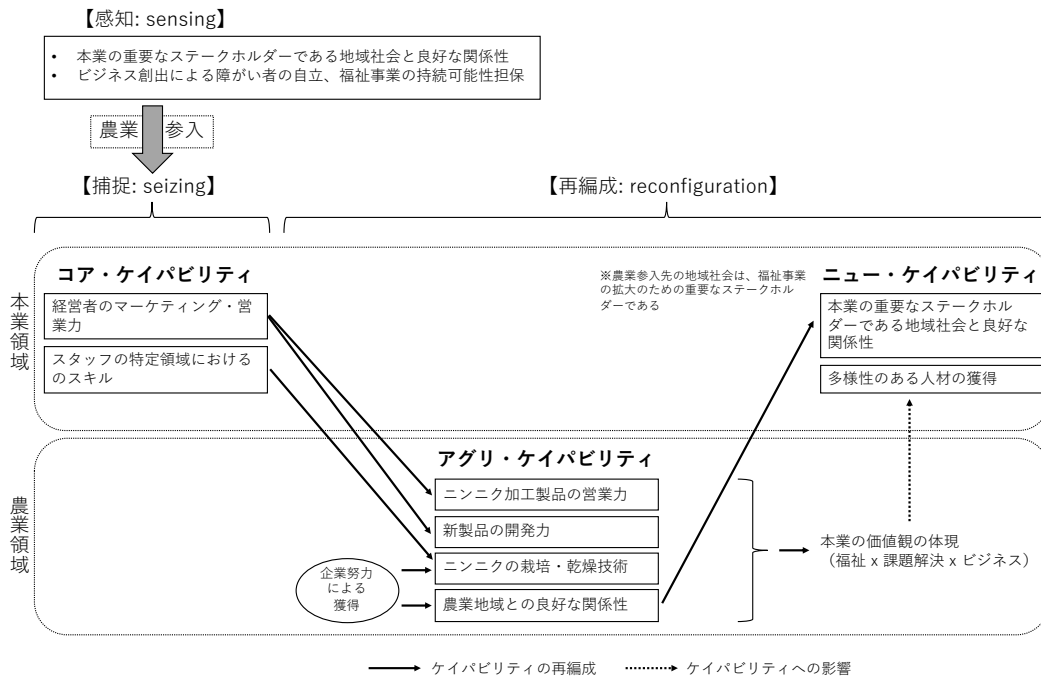


図 13：ディスカバリープロジェクトの農業参入におけるケイパビリティの構築プロセス

## 7.7. インタビュー調査での発見

### 7.7.1. コア・ケイパビリティ活用の業種間差

インタビュー対象の本業の業種と農業領域との親和性は様々ではあったが、いずれの企業においても、何らかの形で本業の持つ既存のケイパビリティを農業分野に活用していることが確認された。ただし、本業領域と農業領域の距離によって活用しているコア・ケイパビリティに差があることが示唆された。例えば、X 酒造のように農業領域と比較的近いと考えられる食品関連企業では、自社品種の存在や、米産地の情報収集力、酒米の消費量と親会社の資金力など、農業分野に直結するようなコア・ケイパビリティが潤沢に存在することが観察された。原料調達の場合において、食品関連企業などでは、農業参入以前から農業分野はバリューチェーンの川上に存在しており、手持ちのケイパビリティを農業に応用し易い状態にあると考えられる。

一方、建設業や福祉業などの農業と親和性が低いと考えられる企業は、農業に直結するような技術や情報、流通、販路などのコア・ケイパビリティは存在せず、異分野での技術や営業力、マーケティング力などを農業分野に応用していることがうかがえた。異業種にとって農業という新しい経営環境に適応するために、農業とは異なる領域にあるケイパビリティを農業に活用可能なケイパビリティに再編成していると考えられる。例えば、池上建設では、農業領域に直接活用できるケイパビリティに乏しいことから、重機の操縦技術をコア・ケイパビリティとして、農業機械の操縦や圃場の造成技術に応用している。また、建設関係の丸山工務店や山陽 Amnak も営業力や人脈をコア・ケイパビリティとして特定し、農産物の販売活動における営業や販売関連のケイパビリティに再編成していることが認められた。

### 7.7.2. アグリ・ケイパビリティ獲得の動機

アグリ・ケイパビリティに関しては、農業分野と縁遠く、一般的に農業経営が困難と考えられる建設業や福祉業においても、先述した本業の技術力や営業力、マーケティング力を、農業分野における新たなケイパビリティに再編成していることが確認された。これら異業種には農産物や加工品の販路や流通、営業力などのケイパビリティは存在していないケースが多く、このような不利な条件の中で農業という新たな経営環境の中で事業を継続させる必要がある。よって、新たな経営環境での適応を目指し、アグリ・ケイパビリティの獲得に強く動機付けられていると考えられる。先述した建設関連企業のケースでは、農業に直結するようなケイパビリティに乏しいものの、本業で培った営業力や人脈、さらには機械技術を農業分野に応用することで、全く未知の領域である農業分野において事業展開を可能にしていると考えられる。

一方、原料に農産物を使用するような食品関連企業では、農業分野においては全く新しいケイパビリティの獲得というよりは、原料の品質向上や自社栽培の規模拡大など、すでに保持しているケイパビリティを農業分野における活動と組み合わせ、もしくは他のケイパビリティに影響を及ぼす場面が多く、新たなケイパビリティがゼロから生み出されるケースは多くないと考えられる。このような企業にとっての農業参入は原料調達部門の上方統合であり、農業参入によって本業領域と農業領域の境界が消失していると考えられる。X酒造のケースでは、農業参入は原料生産の内部化であり、その結果得られるものは自社製品に対する付加価値や企業全体のブランディングである。すなわち、農業分野への注力は同一組織内での全体最適化であり、農業分野を特異的に成長させるためのアグリ・ケイパビリティを増大することに対して、強いインセンティブは存在しないと考えられる。このことが、定量調査の結果として得られた、食品・農業関連企業でコア・ケイパビリティが潤沢にもかかわらず、農業と縁遠い企業と比較してアグリ・ケイパビリティの形成に優位性が認められない要因であると推察される。

### 7.7.3. ニュー・ケイパビリティ獲得と企業の意図

農業参入による本業領域の新たなケイパビリティ：ニュー・ケイパビリティに関しては、X酒造のような食品関連企業では本業領域での販路やブランドがすでに存在しており、構造的な観点では、農業参入によってニュー・ケイパビリティが形成され易い状態であることが示唆された。これにより、本業領域におけるケイパビリティを効率よく活用し、本業に対する付加価値を創出するニュー・ケイパビリティを再編成していることが観察された。しかしながら、最終製品などの農産物の使用用途を持つ企業では、組織内部における効率的なコア・ケイパビリティの活用が指向されているため、ニュー・ケイパビリティの発現範囲は、本業の境界を拡大するものではないと考えられる。その結果、これらの企業では相対的にニュー・ケイパビリティの発現は顕著には見られないと考えられる。例えば、X酒造のケースでは、清酒の原料米を内製化することにより、新たなブランドや海外への販路など、ニュー・ケイパビリティの獲得が見られるが、清酒業という本業の領域を拡大する意図は確認されなかった。すなわち、最終製品を持つ企業にとっては、どこかの分野を特異的に成長させるケイパビリティの獲得より

も、全体最適を指向する中で農業分野を効率良く活用するといった意図が存在すると推察される。

建設業や福祉業など、農業分野と親和性の低い企業では、本業領域における新たなケイパビリティの形成については限定的であると思われる。これらの企業は農業という異分野の事業を乏しい既存のケイパビリティを活用しながら継続させる必要があり、アグリ・ケイパビリティの形成による農業事業の維持・拡大に強く動機づけられていると考えられる。そのためには、農業領域におけるケイパビリティの獲得が最も必要とされており、相対的に本業領域に対するニュー・ケイパビリティの形成は顕著には現れないことが示唆された。ただし、農業分野に直結するケイパビリティに乏しい異業種であっても、社会貢献目的で農業参入している企業がより多くのニュー・ケイパビリティを獲得していることが定量調査の結果から示唆された。例えば、丸山工務店は、農業による地域貢献を通して淡路島の農業委員会や地元の農業社会からの信頼関係を醸成しており、本業である太陽光発電の設置における農地転用の手続きや、新たな候補地である農地を優先的に紹介されている。また、福祉関連のディスカバリープロジェクトは、耕作放棄地を活用した農業参入により地域社会との関係性が向上しており、同地域において計画している福祉業の規模拡大を展開しやすい環境を構築している。これらのケースでは、参入先地域への社会貢献を実施することで、ステークホルダーである農業社会との関係性といった農業領域と本業領域の両面にとってのケイパビリティの向上に繋がることで、企業全体としての経営環境を改善している可能性が示された。また、ディスカバリープロジェクトでは、社会貢献的な農業が本業の企業理念や価値観の体現に繋がり、多様かつ優秀な人材の獲得に繋がっていると考えられる。多様な人材獲得は、本業の事業拡大や更なる多角化を志す同社にとってのケイパビリティとなる可能性がある。これらのことが定量調査の結果で得られた、社会貢献目的の企業によるニュー・ケイパビリティ向上の背景であると推察される。

## 8. 結論

本研究では、農業参入によるケイパビリティの変化について、本業と農業領域との親和性による違いや、農業への参入目的による違いに着目して議論を進めた。本章では、いかにして企業が農業参入という行動を選択し、どのようにケイパビリティを形成しているのかの原理について本章にて議論し、本研究の結論とする。

### 8.1. 農業参入の行動原理とケイパビリティ形成原理

本研究はダイナミック・ケイパビリティを理論的背景として、企業の農業参入によるケイパビリティの形成プロセスを観察した。既に示した通り、ダイナミック・ケイパビリティは、ウィリアムソンによる取引コスト理論に対して、弟子であるティースがその限界を指摘することで提唱された理論である（3.1.5.参照）。すなわち、企業の境界決定の原理について、取引相手が潤沢に存在する「厚い市場」では取引コスト理論で説明がつくが、取引相手の少ない「薄い市場」では取引コスト理論ではなく、ダイナミック・ケイパビリティが変化を伴う経営環境

において企業の境界を規定する要因となるとされている(Teece, 2009)。本節では、食品関連企業に代表される、原料の取引先が既に存在する「厚い市場」と、一方の建設業や福祉業などの「薄い市場」において農業経営を実践する企業の、それぞれのケイパビリティの形成プロセスとそれらの原理について論じる。

異業種の農業参入に関する研究蓄積からは、農業に応用可能なケイパビリティを多く持っている食品関連企業などが農業参入にとって有利であると考えられており、実際に2010年台前半に農業参入企業で全国的に最も多い業種が食品関連であった。確かに食品・農業関連企業は農業分野に活用可能なケイパビリティを豊富に持っているが、それは必ずしも新たなケイパビリティの形成に関連していないことが、本研究の定量調査の結果から示唆された。最終製品を持つ食品関連企業などは、生産された農産物の販路が確立されており、取引相手が潤沢に存在する「厚い市場」において農業経営を実践している状態にあると考えられる。この状態では取引コスト節約原理に従い、農業分野を上方統合させ、原料品質の擦り合わせコストやそれに伴う情報収集、契約生産者との契約履行の確認コストなどが減少していると考えられる。すなわち、農業参入の行動原理は取引コストの節約であり、特定領域のケイパビリティの再編成に力学が働くことはないと考えられる。ただし、企業としては農業事業を持続させる必要があるため、自ずと手持ちのケイパビリティの活用を中心とした“効率的”かつ“手の届く範囲で”農業領域に参入することになる。結果としてこのような企業の農業参入では、本業の活動範囲を大きく超えるほどの効果が発揮されないことが推察される。例えば、X酒造は本業製品の原料である酒米の自社生産に乗り出すことで、酒米の品質向上のための委託農家との擦り合わせコストや、複数の外部委託先との交渉などによる管理コストの低減を目指していると考えられる。それらの外部委託先との交渉や擦り合わせにおけるコストを節約し、酒造業としての全体最適化を目指す中の帰結が、農業分野の垂直統合であると考えられる。すなわち、X酒造の農業参入は事実上の異業種参入ではなく、その中身は原料生産の内部化を意味するのである。よって、清酒業という企業の境界に関しては農業参入の前後で変化はなく、それに伴う農業領域のケイパビリティ形成に強いインセンティブは働いていないことが推察される。

一方、農業領域と縁遠い企業にとっての農業事業は、既存の販路や取引相手が十分に存在しない「薄い市場」であると考えられる。この際、企業の境界はダイナミック・ケイパビリティ、すなわち農業領域におけるケイパビリティをどれだけ獲得できるかによって規定されることが考えられる。このような企業にとって農業は全く新しい経営環境であり、農業分野に直結するケイパビリティに乏しい企業は、変化する経営環境に合わせてケイパビリティの再編成が求められる。例えば、ケースで取り上げた建設業や福祉業が、異分野である本業の営業力を農産物や加工品の営業力に再編成し、技術や販路は外部からの獲得によって身につけていることが観察された。ケイパビリティの再編成と実装は企業の境界を規定し、同時に企業の境界を維持・拡大するためには、新たなケイパビリティの再編成や、必要に応じて外部からの獲得が求められると考えられる。異業種からの農業参入によって獲得されたケイパビリティは、企業の境界に変化をもたらし、既存の事業領域を拡大する源泉となると考えられる。

以上のことから、食品関連企業など既存の販路を活用した農業参入における企業の行動原理は取引コスト節約原理であることが推察され、同一企業内での全体最適化を目指した農業経営を実践することが優先される。それゆえに特定領域を成長させるためのケイパビリティの形成に強いインセンティブは発生しにくい構造になっていると考えられる。一方の農業領域と縁遠い企業は、新たな市場において企業の境界を拡大・維持するために、自らのケイパビリティを獲得・再編成している、すなわちダイナミック・ケイパビリティが原理として働いていることが示唆された。市場構造がイノベーションや学習などの内生的な結果であったとしても、暗黙のうちにそれを外生的なものにして見ていると指摘されている（Teece, 2007）。企業の農業経営において、これまで建設業や製造業など既存の市場構造を理由に農業分野に不利であると考えられた業種であっても、内生的なケイパビリティの再編成に着目することで、異業種からの農業参入をより実践的な視点で議論することができると考えられる。

## 8.2. 社会貢献的農業とケイパビリティ形成原理

社会貢献目的で農業参入した企業が事業目的の企業よりも、本業領域に新たなケイパビリティを形成していることが、定量調査により示唆された。農業に直結するような既存のケイパビリティが乏しいと思われる企業であっても、地域内の農家や農協などの周辺産業、既存の人脈など、農業領域で新たな関係性を構築しながらケイパビリティを獲得している可能性が考えられる。例えば、太陽光発電の設置やメンテナンスを本業とする丸山工務店は社会貢献目的で農業参入しており、周辺農家や農協、農機具メーカーなど、地域の農業社会との関係性を構築しながら、新たな技術の獲得や販路を拡大していることが観察された。さらに、地域社会への社会貢献が本業の太陽光発電事業の経営環境の改善に繋がっており、将来的には本業領域に対してもポジティブな効果が期待できる。また、福祉業のディスカバリープロジェクトでは、耕作放棄地を利用したニンニク栽培を行っており、農業参入による社会課題の解決は、同地域において本業である福祉事業の拡大を計画している同社にとっては、重要なステークホルダーとの関係性改善を意味する。社会貢献による農業参入が周辺社会との関係性を良化させ、農業領域のみならず本業領域における経営環境の改善にも繋がる。さらにこれらの関係性の中から新たなケイパビリティを再編成することで技術や知識、販路などのケイパビリティを生み出す可能性が示唆された。社会貢献を目的とする企業は、自ずと地域社会や地域農業と多くの接点を持つことになる。農地、技術、人材、情報等、参入後の経営発展のための重要な経営資源は、地域や地域との関係性の中にある場合が多いと考えられることから（室屋, 2015）、地域社会との接点は新たなケイパビリティの獲得に有利に働く可能性がある。定量調査の結果でも、本業領域において地域社会との関係性や企業ブランド・知名度だけでなく、販路や営業力、技術開発力、情報収集力など、企業パフォーマンスに直結するようなケイパビリティの向上が観察された。社会貢献目的で農業参入している調査対象の2社についても、新たに形成された関係性の中から得られた、栽培技術や販路、情報などから新たなケイパビリティを再編成していることがうかがえた。

また、福祉業のディスカバリープロジェクトのように、社会的課題の解決と農業ビジネスの融合は、多様かつ優秀な人材の獲得に繋がっていると考えられる。これは単なるレピュテーションの向上による求人効果だけではなく、企業としての理念や価値観を農業を通じて体现し、さらにステークホルダーに対して浸透させることで、自社に対して共感を持った人材の獲得を可能にしていると考えられる。農業参入は異業種にとっては業態の多様化であり、将来的に事業拡大や多角化を目指す企業にとっては、多様な人材はケイパビリティになりうる。多様な人材ポートフォリオが将来的なビジネス拡大にとっては再びコア・ケイパビリティとなることで、ケイパビリティの再編成において好循環が生まれていると推察される。

前節で示したように、農業に関連の深い業種の農業参入は取引コスト節約原理の帰結による垂直統合であり、特定領域の成長に繋がるケイパビリティの獲得よりも、全体最適が優先されていることが示唆された。他方、農業と関連性の少ない企業では、農業参入による企業の領域拡大を支えるためのケイパビリティ獲得に対して動機付けられると考えられる。社会貢献目的の企業は、取引コストの節約や企業の境界拡大に対する明確な意図はないと考えられる。社会的農業への参画によって得られるものは、重要なステークホルダーである参入先地域との関係性の向上と、この新たな関係性から得られるケイパビリティ、さらには将来的なビジネス拡大のための多様な人材の獲得であると考えられる。すなわち、社会貢献的農業への注力は、本業の内的かつ外的な経営環境の改善に繋がる可能性がある。これが社会貢献的農業におけるケイパビリティの形成原理であると考えられる。実践的な観点からも、社会課題の解決と本業領域における機会や課題の整合性を、農業によって実現できる可能性を示したと考えられる。

### 8.3. 本研究の意義

本研究は、企業の農業参入の意義を議論するための新たな視座として、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを活用し、ケイパビリティの形成とそのプロセスを、定量的かつ定性的に分析した。これまでの研究では事例研究を中心に、業界構造や市場構造などの視点から農業への参入意義や成功要因を論じた研究が大半であり、その源泉にあるケイパビリティについて論じられた研究は存在しなかった。本研究の学術的な意義として最も重要な点は、農業参入によるケイパビリティ形成について、それらが形成されたプロセスに着目することで、企業の農業参入の行動原理について説明を可能にした点である。これまでの研究でも、企業が元々持っている販路やブランド、技術などに着目し、農業参入との関連性を論じたものは存在するが、これらのケイパビリティがいかにして農業分野に応用可能な形に再編成されたのか、そのプロセスまで踏み込んだ研究はなかった。この点に焦点を当て、さらに業種や参入目的別にケイパビリティの編成プロセスを追うことで、企業の農業参入の行動原理を説明した点は、学術的に意義があると考えられる。さらに、社会貢献的農業による本業領域のケイパビリティ形成の可能性についても言及し、ステークホルダーとの関係性構築および企業理念の浸透により、本業の経営環境の改善に影響している点を指摘した。このことは、単に慈善活動だけを目的とした農業参入に対して限界を唱え、一方で社会課題と本業領域の整合性を高めることで、農業参入による本業領域に対する価値創造の可能性を示すことができたと考えられる。加え

て、本研究によって、既存のケイパビリティの種別や農業への参入目的によって活用・再編成されるケイパビリティが異なることが示された。実践的な観点においても、農業参入の検討や評価に対してケイパビリティの視点を与えることで、農業参入の検討や評価などの経営判断をより精緻化できると考えられる。

#### 8.4. 本研究の限界と今後の課題

本研究は、農業参入によるケイパビリティの形成に焦点を当てることで、そのプロセスを含めて示唆に富む結果を得ることができたが、いくつかの限界が存在する。一つは、ケイパビリティが形成される経過年数を考慮していない点である。一般的にケイパビリティが形成される年数は明確な指標が存在していないため、また対象企業数やアクセシビリティの関係からも、農業参入からの経過年数によってサンプルを絞り込んでいない。次に、観察されたケイパビリティが企業のパフォーマンスに直結しているかの検証が実施されていないことである。ただし、本研究の本来的な目的として、農業参入によって捕捉、再編成されたケイパビリティのプロセスを追うことであり、その目的は一定レベルでは達成されたと考えられる。本研究によって明らかにされたケイパビリティとその形成プロセスが、実際の企業パフォーマンスにどのように関連するのかは、今後の研究蓄積によって反証されることを期待したい。

以上のいくつかの限界が存在しているが、業種別や参入目的別のケイパビリティの活用および再編成について、統計的に有意な形での結果が得られており、また、ケイパビリティに着目することで企業の農業参入の行動原理や社会的農業参入によるケイパビリティへの影響など、重要な示唆をいくつか得ることができた。今後は、この研究手法を応用し、多くの企業に対する実証研究を積み重ねることで、より多面的な示唆に富む知見を得ることができると思われる。



## 謝辞

本研究を進めるにあたり、懇切丁寧なご指導を賜り、さらに論文の取りまとめに際して多くのご助言、ご校閲を賜りました神戸大学大学院経営学研究科 國部克彦教授、西谷公孝教授、堀口真司教授、また、企業の農業参入に関する貴重な知見をご教示頂きました、桃山学院大学経営学部 室屋有宏教授に深く感謝の意を表します。また、調査の際に多大なるご協力を頂きました、兵庫県農政環境部農政企画局農業経営課 仲田一雄様ならびに藤井基明様、アンケート調査にご協力頂きました兵庫県の企業様、インタビュー調査にご協力頂きました池上農場代表取締役 齋藤亜紀美様、山陽 Amnak 会長 藤井彰様、丸山工務店代表取締役 丸山生朗様、Xファーム代表取締役 A 様、ディスカバリープロジェクト代表取締役 西田明光様に心より御礼申し上げます。最後に本研究の推進にあたり、多くのご指導、ご助言を頂きました國部研究室の院生の皆様ならびに卒業生の方々、研究過程において切磋琢磨し合った、親友であり國學院大学経済学部助教の辻和洋さん、そして、在学中暖かく見守ってくれた家族にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

## 参考文献

- Barney, J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) "Competing for the future", *Harvard Business Review*, May-June, 72(4), 122-128.
- Kogut, B., & Zander, U (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Leonard-Barton, D. (1992) "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic management journal*, 13(1), 111-125.
- Porter, M.E. (1980) "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition", *New York*, 300, p. 28.
- Porter, M. E. (1991) "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2011) "Creating shared value", *Harvard business review*, 89(1/2), pp.62-77.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992) "Competing on capabilities: The New Rule of Corporate Strategy", *Harvard business review*, 70(2), pp. 57-69.
- Teece, D. J. (2007) "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009) "Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth", *Oxford University Press*. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略ーイノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社, 2013年)
- Teece, D. J. (2010) "Forward integration and innovation: Transaction costs and beyond", *Journal of Retailing*, 86(3), 277-283.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2004) "Capitalizing on capabilities", *Harvard business review*, 82(6), 119-27.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm", *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1975) "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications" (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Williamson, O. E. (1996) "The Mechanisms of Governance", *Oxford University Press* (石田光男・山田健介訳『ガバナンスの機構：経済組織の学祭的研究』ミネルヴァ書房, 2017年)

- 岩瀬名央, 納口るり子, 氏家清和, & 澤田守 (2018) 「企業参入法人の人材育成・定着方策の特徴—一般農業法人と企業参入法人の差異に注目して」 『農業経営研究』, 56(2), 39-44 頁
- 大石淳志 (2013) 「大手食品メーカーによる施設型農業への参入—カゴメ (株) によるトマト施設栽培の取り組み—」 高橋正郎, 盛田清秀編著 『農業経営への異業種参入とその意義』 所収, 農林統計協会, 31-44 頁。
- 大野備美, 納口るり子 (2013) 「小売業の農業参入事例分析」 『農業経営研究』, 51(3), 79-84 頁。
- 大野寛人 (2018) 「異業種の農業参入が創造する経済的価値と社会的価値—兵庫県における農業参入企業の実証研究—」 『企業と社会フォーラム学会誌』, 7, 50-67 頁。
- 小田 滋晃, 川崎 訓昭・坂本 清彦 (2018) 「地域が/を支える先進的農業経営体-その論理と理念型的モデル化-」。
- 金藤正直, 岩田一哲 (2015) 「食料産業クラスター事業の現状と展開の方向性 (1):事業関係者の視点を基礎として」 『公共政策志林』, 47-68 頁
- 菊澤研宗 (2018) 「戦略経営論史—ダイナミック・ケイパビリティ論登場まで」 菊澤研宗編著 『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』 所収, 中央経済社, 1-40 頁
- 工藤剛治 (2004) 「中小企業における社会貢献活動に関して」 『千葉商大論叢』, 41(4), 177-206 頁。
- 経済産業省 (2007) 「ベンチャー企業の現状と課題」. ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会 第1回, 資料5.1 頁。
- 後藤拓也 (2016) 「食品企業による生鮮トマト栽培への参入とその地域的影響—カゴメ (株) による高知県三原村への進出を事例に—」 『地理学評論 Series A』, 89(4), 145-165 頁
- 斎藤修 (2015) 「農と食と地域をつなぐイノベーションを起こす (特集 地域を生かす日本の食ビジネス新展開)」 『商工ジャーナル』, 41(5), 14-17 頁。
- 齋藤文信 (2013) 「大手ファストフードチェーンによる農業参入— (株) モスフードサービス—」 高橋正郎, 盛田清秀編著 『農業経営への異業種参入とその意義』 所収, 農林統計協会, 61-69 頁。
- 齋藤文信 (2020) 「食品製造業による農業参入の実態分析」 渋谷往男編著 『なぜ企業は農業に参入するのか』 所収, 農林統計協会, 59-82 頁
- 渋谷往男 (2007) 「地域中小建設業の農業参入にあたっての企業意識と課題」. 農業経営研究, 45(2), 23-34 頁
- 渋谷往男 (2009) 「地域中小建設業の農業参入における業種特性と営農形態についての考察 経営資源活用と耕作放棄地解消の視点から」. 農業経営研究, 47(1), 88-93 頁
- 渋谷往男 (2011) 「農業における企業参入の分類と特徴 (農業における 「企業経営」-家族経営発展と企業参入)」 『農業および園芸』, 86(1), 122-130 頁
- 渋谷往男 (2015) 「企業はなぜ儲からない農業に参入するのか」 『週間農林』, 第 2264 号, 4-5 頁
- 渋谷往男 (2018) 「農業専業の経営体と農業参入企業の効用作用についての比較分析」, 『農業経営研究』, 56(2), 21-26 頁

- 渋谷往男 (2020) 「清酒製造業による農業参入の実態分析」 渋谷往男編著『なぜ企業は農業に参入するのか』所収, 農林統計協会, 83-109 頁
- 白坂典枝, 生源寺眞一 (2017) 「上場企業による農業参入の分析」 『農業経営研究』, 55(3), 89-94 頁
- 鈴木信幸 (1998) 「ベンチャー企業の情報技術とコア・コンピタンス: 実態調査に基づく考察」 『札幌大学総合論叢』, 5, 29-37 頁。
- 関根佳恵 (2008) 「多国籍アグリビジネスによる地域農業への参入と撤退: ドール・ジャパンの国産野菜事業を事例として」 『農業問題研究』 63 1-12 頁。
- 富吉満之 (2012) 「業種別にみた企業による農業参入の実態と継続性」 『農村計画学会誌』, 31
- 名和高司 (2015) 『CSV 経営戦略: 本業での高収益と社会の課題を同時に解決する』 東洋経済新報社
- 中西宏彰, 桂明宏 (2010) 「企業の農業参入における業種間比較分析」 『農林業問題研究』, 46(1), 75-80 頁
- 永野寛子 (2018) 「ダイナミック・ケイパビリティ論と資源ベース論」 菊澤研宗編著『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』所収, 中央経済社, 42-56 頁
- 日本政策金融公庫 (2012) 『企業の農業参入に関する調査結果』
- 萩原剛, 太田裕之, 藤井聡 (2006) 「アンケート調査回収率に関する実験研究」 『土木計画学研究・論文集』, 23, 117-123 頁。
- 橋本倫明 (2018) 「戦略経営論史 -ダイナミック・ケイパビリティ論登場まで」 菊澤研宗編著『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』所収, 中央経済社, 57-78 頁
- 古田恒平 (2019) 「農業参入した中小土木建設業による労働力利用の変化 農地集積と新規作物の導入に取り組む水田経営の二時点間比較」 『農業経営研究』, 57(3), 35-40 頁
- 古田恒平 (2021) 「土木建設業の農業参入後における従業員の農業兼務に対する不満」 『農業経営研究』, 59(1), 51-55 頁
- 水尾順一 (2014) 「グローバル CSR を機軸とした CSV に関する一考察: ヤクルトを中心として, 企業のサステナビリティ活動からの学習 (<特集> 企業による地域経営圏の構築)」 『経営教育研究』, 17(1), 29-45 頁。
- 室屋有宏 (2007) 「企業の農業参入の現状と課題-地域との連携を軸とする参入企業の実像」 『農林金融』, 2007, 13-26 頁
- 室屋有宏 (2015) 「なぜ企業の農業参入は増加傾向が続くのか: 地域にみる参入の構造と特徴 (地方創生と農業, 農協)」 『農林金融』, 68(5), 286-301 頁
- 山本善久, 竹山孝治 (2008) 「農業への参入企業の経営実態からみた経営低迷要因と課題 (新規参入における経営支援方策の解明)」 『近畿中国四国農研農業経営研究』 18, 13-23 頁。
- 吉田行郷, 香月敏孝, 吉川美由紀 (2014) 「農業分野に本格進出した特例子会社の実態と課題」 『農業経済研究』, 86(1), 12-26 頁
- 緩鹿泰子, 清水みゆき (2015) 「大手食品小売業における農業参入の展開方向」 『農業経済研究』, 87(3), 261-266 頁

吉田誠 (2010)「企業の農業参入方式— 直営農場方式とアライアンス方式」『日本不動産学会誌』, 24(3), 109-115 頁

## 付録：質問票

### 企業の農業経営と組織のケイパビリティ への影響に関するアンケート調査

神戸大学大学院経営学研究科 國部研究室  
兵庫県農政環境部農業経営課

2021年8月

企業の農業参入が増加する中、その持続可能性は参入企業・参入先地域の両面にとって最も重要なものの一つに位置付けられております。企業による農業経営と組織内の取り組みは、地域社会における社会的価値の創出だけでなく、企業の組織的な能力:ケイパビリティへの影響があると考えております。本研究では、地域社会と企業にとって持続可能な農業経営の手法やメカニズムを明らかにすることを目的としております。

本調査では、御社の農業経営における組織的な取り組みと、それによる組織内への影響に関して、アンケート形式でご回答頂きたい存じます。つきましては下記の注意事項をお読みになり、ご回答くださいますようお願い申し上げます。尚、農業分野だけでなく、企業本体に関する質問項目も含まれておりますので、可能な限り企業の経営全体へのご見識をお持ちの方がご回答くださいますようお願い申し上げます。

ご多用中大変恐縮ではございますが、何卒ご協力頂きますようお願い申し上げます。  
ささやかではありますが、謝礼の品を同封させていただきます。

#### 質問内容

- [A] 参入状況および経営状況などの基本事項(記述・選択式14問)
- [B] 農業経営に活用した既存の経営資源について(選択式13問)
- [C] 農業経営によるケイパビリティ(企業や組織の能力)への影響について(選択式14問)
- [D] 農業経営によって影響を受けた既存の経営資源について(選択式13問)
- [E] その他(記述式3問)

#### 記

1. 本アンケート結果は神戸大学大学院経営学研究科における研究活動、および行政による状況把握の目的にのみ使用され、それ以外の目的に使用されることは絶対にありません。
2. 御社への同意なしに論文や雑誌その他媒体への実名記載は絶対に致しません。
3. 上記に同意いただいた上でご回答ください。
4. ご回答は同封しましたアンケート用紙に直接ご記入ください。
5. ご回答は返信用封筒に入れ、**9月17日まで**にご返送ください。
6. 本アンケート調査に関してご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせください。
7. 國部研究室の対応に問題があった場合は、実験・調査倫理審査委員会(ethics@b.kobe-u.ac.jp)までお問い合わせください。

神戸大学大学院経営学研究科 國部研究室  
教授 國部 克彦  
博士課程後期 大野 寛人  
〒657-8501 兵庫県神戸市灘区六甲台町2-1  
Tel: 078-803-6952(研究助成室)  
E-mail: 169b403b@stu.kobe-u.ac.jp

兵庫県農政環境部農業経営課  
藤井 基明  
〒650-8567 兵庫県神戸市中央区下山手通5-10-1  
Tel: 078-362-4035  
E-mail: motoaki\_fuji@pref.hyogo.lg.jp

**[A] 御社の農業事業に関して、参入状況や経営状況についてお聞きします。**

以下の各項目について、出来るだけ正確にご回答ください。

例外的な内容があればその旨を添えて自由にご回答ください。

- A-1 本業（親会社）の企業名 ※無断で実名での転用は致しません。  
記述してください：〔 〕  
※特段の理由により匿名をご希望される場合は記載なしでも構いません
- A-2 農業事業部・農業生産法人の名称 ※無断で実名での転用は致しません。  
記述してください：〔 〕  
※特段の理由により匿名をご希望される場合は記載なしでも構いません
- A-3 本業（親会社）の業種  
該当するものに○をつけてください：  
( )食品製造業 ( )製造業（非食品） ( )小売業 ( )流通業  
( )建設業 ( )卸売業 ( )金融業 ( )NPO・非営利団体  
( )その他〔 〕
- A-4 従業員数  
記述してください：〔全社 〕人〔うち農業関連 〕人
- A-5 農業への参入年  
記述してください：〔西暦 〕年
- A-6 参入時の農業参入の目的  
該当するものに○をつけてください（※複数回答可）：  
( )新規事業・多角化 ( )既存の製品やサービスへの効果・差別化 ( )余剰人員の活用  
( )施設・土地の有効活用 ( )地域活性化・社会貢献 ( )CSR活動  
( )その他〔 〕
- A-7 現在の農業参入の目的  
該当するものに○をつけてください（※複数回答可）：  
( )新規事業・多角化 ( )既存の製品やサービスへの効果・差別化 ( )余剰人員の活用  
( )施設・土地の有効活用 ( )地域活性化・社会貢献 ( )CSR活動  
( )その他〔 〕
- A-8 農業への参入方式  
該当するものに○をつけてください：  
( )直接参入 ( )農業法人の設立 ( )農業法人への出資  
( )その他〔 〕

A-9 農地の確保手段（農地のリース、農地の購入など）

記述してください：〔リース 約 a〕〔購入 約 a〕

A-10 主な栽培品目（トマト、キャベツ、米などの表記。果菜、葉菜などは不可。） ※複数回答可

記述してください：〔 〕

A-11 経営面積（露地栽培） ※トンネル・雨除け栽培を含む（不明の場合、凡そでの回答可能）

記述してください：〔 〕

A-12 経営面積（施設栽培） ※植物工場を含む（不明の場合、凡そでの回答可能）

記述してください：〔 〕

A-13 農業部門の直近の売上が企業全体に占める割合（不明の場合、凡そでの回答可能）

記述してください：約〔 〕%

A-14 このアンケートを記入された方のお立場

該当するものに○をつけてください：

( )社長・主たる経営者

( )役員〔担当部門： 〕

( )部長級〔担当部門： 〕

( )課長級〔担当部門： 〕

( )係長級〔担当部門： 〕

( )一般社員〔担当部門： 〕

( )その他〔 〕



[B] 御社が農業参入・農業経営する際に活用している既存の経営資源についてお聞きます。

御社の状況に最も当てはまる番号に○をつけて下さい。

※本業（親会社）のお立場でお答えください。

- B-1 農業における生産技術において、本業（親会社）が元々持っている技術やノウハウを活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- B-2 農業における新技術開発において、本業（親会社）が元々持っている技術やノウハウを活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- B-3 青果物・加工品の営業において、本業（親会社）が元々持っている販売網や営業スタッフの能力を活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- B-4 海外販売において、本業（親会社）が元々持っている流通網や販路・知名度などを活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- B-5 青果物・加工品などの商品に関する企画・立案において、本業（親会社）が元々持っている企画・立案力を活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- B-6 青果物などの納品量の調整において、本業（親会社）が元々持っている流通や輸送力を活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- B-7 青果物などの販売ルート調整において、本業（親会社）が元々持っている流通網や販路を活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- B-8 青果物・加工品の販売促進において、本業（親会社）が元々持っている企業ブランドや知名度を活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- B-9 農業事業における資金調達において、本業（親会社）が元々持っている企業規模や資金力を活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- B-10 農業分野における情報収集において、本業（親会社）が元々持っている情報網やスタッフの能力を活用している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない

B-11 農業人材の育成において、本業（親会社）が元々持っている人材育成や人材開発の技術・ノウハウを活用している

⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない

B-12 農業分野における企業提携において、本業（親会社）が元々持っている企業間ネットワークを活用している

⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない

B-13 農業分野における地域との連携において、本業（親会社）が元々持っている地域社会との繋がりを活用している

⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない

[C] 御社の農業経営によるケイパビリティ（企業や組織の能力）への影響についてお聞きます。

御社の状況に最も当てはまる番号に○をつけて下さい。

※農業参入されてからの農業部門における変化に着目してお答えください。

- C-1 農業事業に参入してから、農作物の生産技術が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-2 農業事業に参入してから、農作物の生産や加工品の製造における新技術の開発力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-3 農業事業に参入してから、青果物や加工品の営業力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-4 農業事業に参入してから、青果物や加工品の海外への販売力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-5 農業事業に参入してから、青果物や加工品などの商品に関する企画・立案力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-6 農業事業に参入してから、青果物や加工品の流通や輸送力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-7 農業事業に参入してから、青果物や加工品の国内外における販路が拡大している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-8 農業事業に参入してから、青果物や加工品のブランドや知名度が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-9 農業事業に参入してから、農業事業を運営するための資金調達力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-10 農業事業に参入してから、農業分野における情報収集力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-11 農業事業に参入してから、農業分野における人材を育成する能力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-12 農業事業に参入してから、農業分野や周辺産業における企業間ネットワークが拡大している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-13 農業事業に参入してから、農業に関連する地域社会との関係性が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- C-14 農業事業に参入してから、農業部門単独での収益を生み出している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない

[D] 御社の農業参入・農業経営によって影響を受けた本業の経営資源についてお聞きします。

御社の状況に最も当てはまる番号に○をつけて下さい。

※本業（親会社）のお立場でお答えください。

- D-1 農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける技術やノウハウが向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-2 農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける新技術の開発力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-3 農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける販売網や営業力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-4 農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスの海外販売における販路や知名度が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-5 農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける企画・立案力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-6 農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける流通や輸送力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-7 農業事業に参入してから、本業（親会社）の製品やサービスにおける流通網や販路が拡大している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-8 農業事業に参入してから、本業（親会社）の企業ブランドや知名度が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-9 農業事業に参入してから、本業（親会社）の企業規模や資金力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-10 農業事業に参入してから、本業（親会社）の情報網や情報収集能力が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-11 農業事業に参入してから、本業（親会社）の人材育成や人材開発の技術・ノウハウが向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-12 農業事業に参入してから、本業（親会社）の企業間ネットワークが拡大している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない
- D-13 農業事業に参入してから、本業（親会社）の所属する地域社会との関係性が向上している  
⑤非常にそう思う ④そう思う ③ややそう思う ②ほとんどそう思わない ①全くそう思わない

**[E] その他**

E-1 今後、行政や外部の団体から得たい情報があれば記述してください。

( )

E-2 農業参加者が情報交換できるコミュニケーションの場（SNS、オンライン、対面交流など）があれば、参加してみたいですか？

( )

E-3 自由記述（本調査に対するご意見や行政・研究機関に対するご要望など自由に記述してください）

( )

アンケートは以上です。お忙しい中ご協力くださりまして大変ありがとうございました。  
回答は返信用封筒に入れてご返送ください。