北海道大規模水田作経営における米直接販売の事業戦略

—ビジネスモデル論を適用して—

澁谷 美紀^{1)*}・金岡 正樹²⁾・細山 隆夫¹⁾

Business Strategy for Direct Marketing of Rice in Hokkaido Large-scale Rice Production Management: Based on a Business Model Theory

Miki Shibuya^{1)*}, Masaki Kanaoka²⁾ & Takao Hosoyama¹⁾

Rice production is facing a price slump. It is important to increase the added-value of rice through direct marketing from producers to consumers and businesses as part of income generation measures in individual rice production management, especially at large-scale farms. However, even such direct marketing practices are faced with severe price competition. This situation necessitates a business model that creates customer values and generates profit in a series of activities from production to sales. This paper looks at an example of a large-scale cooperative corporation A in Hokkaido that practices direct marketing of rice as a staple food in order to study their business strategy of direct marketing based on a

business model theory. The study found that important points for business strategies include: 1) designing a series of value creating activities from procurement of production materials, sales, marketing, and service as a value chain that is consistent with a certain segment of customers, which is the customers here; 2) selling to these customers at premium prices; at the same 3) adding value creating activities that are consistent with another segment of customers, which is the businesses based on the value chain; and 4) providing the products at lower prices to meet the reservation price estimated by the customers.

キーワード：大規模水田作経営，米直接販売，事業戦略，ビジネスモデル論，バリューチェーン，価格設定

1. 背景と課題

我が国では米価低迷が続くなか、水田作経営、とりわけ大規模水田作経営で消費者や業者への米の直接販売（以下、直接販売）が広く行われている。水稻作付面積 15 ha 以上の経営の収益性を検討した納口（2005）は、この階層において単なる規模拡大ではコスト低減が困難であること、そのため直接販売、しかもコスト低減に基づく低価格販売ではなく、付加価値形成を伴う直接販売が所得向上策として重要であることを指摘している。

大規模水田作経営における直接販売の広がりは 2010 年農業センサス分析からも明らかにされてい

る。都府県の経営では農協出荷だけでなく、「インターネットによる消費者への直接販売」「小売業者」「食品製造業・外食産業」など直接販売の取り組みを含む多角化が経営発展のポイントとなっている（安藤，2013）。さらに、都府県と同様、北海道においても直接販売が進行している。従来、北海道では大規模な水田作経営が厚く展開しながらも、非銘柄米地域として農協系統主導による大口の業務用・加工米飯用の販売が強化されてきた¹⁾。だが、水田地帯の中でも、最良食味米地域の上川中央では「消費者に直接販売」を行う経営が 15%、また準良食味米地域の南空知では「農協以外の集出荷団体」へ販売を行う経営が 18%に及ぶ²⁾。

¹⁾ 農研機構北海道農業研究センター; NARO Hokkaido Agricultural Research Center

²⁾ 農研機構本部; NARO Headquarters

* E-mail: miki@affrc.go.jp

©地域農林経済学会

大規模水田作経営における直接販売の販路は販売数量の拡大に伴い、複線化する様相にある。西川（2012）は、直接販売は当初消費者直売として広がったが、2000年代以降は中食・外食需要の増大、生産者からの直接仕入の多い外食業者のチェーン展開により、業者販売が増大したと指摘する。また、齋藤（2008）は北陸地域の大規模水田作経営を対象とした分析から、消費者へ高品質米の高価格販売を図る基本戦略が、販売量拡大とともに、手頃な価格による業者との大口取引を含むものへ展開することを示している。大規模水田作経営にとって中食・外食等の業者は多数の小口取引先（消費者）を対象とした発送、代金回収等の販売管理や販路開拓を要しない安定的で効率的な販路であり、消費者と同様に重要な取引先といえる。

しかし、経済低迷が長期に及ぶなか、近年では消費者販売、業者販売のいずれに対しても低価格販売への要請が高まっている。まず、消費者販売を行う経営については、高付加価値化ではなく、低価格米の流通経費の削減分で利益を得ているという指摘（冬木，2009）や、消費者販売により小売の低価格化が先導されてきたという指摘がある（小野，2006）。次に、業者販売では経営間の販売競争が激化するなか、バーゲニングパワーにより生産原価を無視した価格形成がなされているとの指摘もある（梅本，2011）。また、米の製品差別化や流通経費のさらなる削減が必要な状況が報告されており（宮武，2011；西川，2012），消費者販売にも増して低価格化の圧力が強いと思われる。

このように従来の研究では、大規模水田作経営における高価格販売の重要性や販売量増大に伴う業者販売の拡大傾向、業者販売における収益性向上の取り組みが指摘されてきた。だが、販路の複線化が不可避ななか、大規模経営が消費者販売と業者販売の双方から利益を獲得していくための事業戦略は、必ずしも明らかにされていない。

これは、販路選択といった販売管理領域、または生産費削減といった生産管理領域どちらかのみに関わる課題ではない。消費者、業者の両方に対し、より大きな顧客満足を提供する観点から、いかに生産・販売を行うかという事業戦略の課題である。言い換えれば、相対的に高価格販売できるが効率性が劣る

消費者と、安定的・効率的な販路ながら低価格化圧力が強い業者という性格の違いを踏まえ、生産から販売に至る一連の活動で各々の顧客価値を創造し、事業利益に結びつけるという、ビジネスモデルに関わる課題といえる。

この分析対象として大規模水田作経営の展開する北海道が注目される。直接販売に関しては、これまで都府県の分析が先行しており、農協による業務用・加工用米の産地化が進められてきた北海道についての研究蓄積は乏しい。だが、前述の通り北海道でも出荷先の拡大が進んでいる。系統依存からの脱却度合いを測る意味でも実態追究が求められる。

そこで本稿では、主食用米全量を直接販売する北海道上川中央の協業法人A社を対象としてビジネスモデル概念を適用し、顧客価値を創造する直接販売の事業戦略の方向性を明らかにする³。そのために、第1にビジネスモデルの構成要素であるバリューチェーンにおける活動と製品の価格設定に着目し、それらの分析視角を提示する。第2に対象事例の概況を把握した上で、対象経営の直接販売における販路別・品種別の販売量を踏まえ、バリューチェーンを分析する。そして、販路別・品種別の販売価格を踏まえ収益性を分析し、経営全体における直接販売事業の位置づけから価格設定の背景を考察する。第3に消費者販売と業者販売の複線的な販路から利益を確保する、直接販売の事業戦略の方向性を検討する。

2. 分析視角

（1）ビジネスモデル論に基づく分析視角

ビジネスモデルは「顧客への価値の提供を通じ利益を獲得する仕組みを記述したもの」と定義でき、そのポイントは2つある。1つは、顧客価値の創造とそれによる利益獲得という双方の視点を併せ持つこと、もう1つは、複数の要素（ないし複数の下位モデル）で構成されており、事業の設計・分析に向け、それらの要素を調整・統合した全体の仕組みを示すものとなっていることである⁴。直接販売のビジネスモデルの分析は、より高い顧客価値を提供するため、大規模水田作経営が消費者、業者の複数の販路で各構成要素をいかに戦略的に選択し、全体に整合性を持った仕組みとしてどう利益を確保しているかに着目するものである。これら一連の分析を通

して事業戦略が明らかにできる。

ビジネスモデルという用語は、2000年前後のITベンチャー企業の成長とともに、それらのビジネスの独創性や強みを説明しアピールするため、情報ビジネスの分野から広がってきたといわれる（田村，2003）。そのため、ビジネスモデル研究では業界横断的な汎用性あるモデルの構築が目標とされつつも、その概念は「物的な生産工程が欠如した情報ビジネスの臭いが強い」（佐藤，2011: p. 36）という問題点も指摘されている。

こうしたなか、本稿では次の2つの理由から、Afuah（2004）のビジネスモデルの枠組みを直接販売における事業戦略の分析視角に援用する。

理由の第1は、そのビジネスモデル論において、直接販売と同様に企業経営体の生産・販売活動を軸とする、製造業のビジネスシステムが指図されているためである⁵。Afuah（2004）は、顧客間の媒介者として価値を創造する銀行業や顧客の問題を解決するコンサルティング業等のビジネスシステムのほか、製造業のビジネスシステムも念頭に置いてビジネスモデルを論じている。上述のように「物的な生産工程が欠如した」研究が多いなか、議論の対象となるビジネスシステムの一つに生産工程が明示されている点で、直接販売にも適用できる可能性が高い。

理由の第2は、ビジネスモデルにおける構成要素を収益性の決定要素として提起しているためである。収益性の低下が懸念される直接販売においては、生産・販売活動を軸として競争優位を獲得し、収益性向上に結びつけていく事業戦略が求められている。したがって、ビジネスモデルを「儲ける仕組み」とみて、その下で収益性を左右する生産・販売活動のあり方を整理したAfuah（2004）の研究は、直接販売のモデルとして理解しやすい。

Afuah（2004）によれば、ビジネスモデルの構成要素は経営外要素である産業要因、経営特有の要素である資源、活動、経営の位置づけ、費用の五つである。各経営は、業界構造や業界を支配するマクロ環境の中で（産業要因）、他の経営より有利な地位を維持しつつ、優れた顧客価値を提供すること（経営の位置づけ）で利益を上げる。このために、経営資源を効果的に活用し（資源）、ビジネスシステムの各段階で適切な活動を行いつつ（活動）、その過程で生じ

る必要経費（費用）を抑えていく必要がある。Afuah（2004）はビジネスモデルの枠組みをこう設定した上で、それぞれの構成要素に関し、競争優位を達成する戦略的対応やその設計に有用な分析枠組みを論じている。

直接販売の事業戦略を特徴づけ収益性向上に大きく貢献する構成要素は、顧客価値の中味を左右する活動と売上を決定づける経営の位置づけ、その中でも特に「製品・サービスの価格設定」という戦略的要素である。Afuah（2004）は活動の分析視角としてバリューチェーンを提示するとともに、価格設定による戦略的対応の重要性を強調している。本稿では、2つの構成要素に関するAfuah（2004）の議論を踏まえ、それらを直接販売に適用する際の分析視角を提示する。

（2）活動とバリューチェーン

垂直的統合や戦略的提携などを含め、いつ、いかなる活動をどう行うかが、顧客価値の創造、ひいては経営の位置づけに大きく影響する。Afuah（2004）は製造業のビジネスシステムをバリューチェーンと呼び、研究開発、製造から販売に至る各段階の活動で価値が付加されていく点や選択される活動によって創出される価値が変化する点を、バリューチェーンの特徴とした。

直接販売の事業戦略を明らかにするには、各経営が事業の各段階でどのような活動を選択し、それらをどう行っているかの分析が重要になる。バリューチェーンは活動要素への分解・解明に有用な分析視角であり、直接販売に即応したモデルを適用する必要がある。

本稿では、この分析視角として、渋谷（2009）の「農企業バリューチェーン・モデル」における活動区分を援用する。そこでは、標準的なバリューチェーンとして、「生産資材調達」「生産」等の活動区分を設定し、さらに戦略的対応の活用資源に基づき競争優位の形成手法を評価している。

ただ、この適用に際しては、活用資源から競争優位を評価する手順を省略した。直接販売の競争優位を解明するには、活動とともに収益性に作用する経営の位置づけや費用等の構成要素も考察に含める必要がある。そこでは活動と資源の関係だけでなく、対象に即して多様な構成要素を検討し、価値創造に

よる競争優位を解明していくことが重要と考えられるからである。

(3) 経営の位置づけと製品価格

経営の位置づけとは、差別化や低コスト化等の顧客価値を提供し、価値にふさわしい対価を得るため競争優位を獲得することで、売上向上に直接的に寄与している要因と理解できる。そこで必要となるのが、競争相手や買い手、供給業者等に交渉力を発揮できる有利な立場を保持すること、顧客セグメントを特定し、そのセグメント向けの各種の製品やサービスを提供して複数の収入源を創出すること⁶、生産原価ではなくセグメントごとの留保価格に基づく価格設定を行うことである。

これらの要素のうち、直接販売を行う経営にとって裁量の余地が比較的大きく売上を左右するものの 1 つが、製品価格の設定である。利益を最大化するには、できる限り多くの顧客にそれぞれが受容できる上限価格で購入してもらい、売上拡大を図ることが望ましい。ただ、そのために一人一人の留保価格を把握することは困難であり、把握できても、同じ製品をそれぞれに異なる価格で販売することは顧客の反発を招くといった問題がある。そこで、その改善の策として、同一製品について複数の顧客セグメントを特定し、セグメントに応じた複数の価格を設定する方法が開発されている。例えば、大量購入する顧客にはより低価格で提供する量的プライシング (Quantity-Bought Pricing) や、複数の関連製品を購入する顧客には、別個に購入するより安価なセット価格で提供する価格バンドリング (Bundling) などである。

直接販売において売上を拡大させるには、販売量増大のため、消費者と業者のそれぞれの顧客セグメントに応じた価格を設定する必要がある。同時に、とりわけ業者販売で低価格化圧力が増している中では、優れた顧客価値を創出することで、売上拡大に止まらず、事業利益に結びつく価格設定を行うことが重要になる。そこで、本稿では各セグメントにおける販売価格とその収支を把握し、対象経営が、創出した顧客価値に応じていかなる価格設定を行っているかを明らかにする分析視角とする。

以下では、第 3 節で対象経営の概況を整理した後、第 4 節でその直接販売のバリューチェーンにおける

活動と価格設定を分析視角に基づいてそれぞれに把握する。これらの要素は相互に連動し、整合性を持った仕組みとして事業戦略を遂行している。そこで、第 5 節では、各要素の相互関係を総合的に考察し、複数の顧客セグメントを対象にした事業戦略を明らかにする。

3. 対象の概況

(1) 対象地域の概況

北海道の水田中核地帯は石狩川流域に位置し、上川中央、北空知、南空知に区分される。米についてみると、上川中央は最良質米地域、北空知は良質米地域、南空知は準良食味米地域という地域性がある。3 地域の中で、上川中央は 1 戸当たり経営面積が 9 ha 前後と大きくないものの、少数担い手による借地集積が進み、突出した大規模経営が展開している。また、協業法人が占める面積シェアも高く、その存在は軽視できない状況にある (細山, 2012)。

表 1 は上川中央、北空知、南空知における階層構成別の農産物出荷先をみたものである。いずれも農協出荷を行う経営がほぼ 100% であるが、規模が大きくなるにつれ、消費者販売を行う経営の割合が高まっている。なかでも最良食味米地域の上川中央における 50 ha 以上層は 54% と高い。

また、図 1 に示すように、上川中央では旭川市庁所在地からの距離が近い市町村ほど消費者販売を行う経営の割合が高い。上川中央の大規模層では、消費地からの近さと最良食味米地域であることを生かした消費者販売の取り組みが活発である。

(2) 対象経営の概要

表 2 は上川中央で展開する協業法人 A 社の経営概況を示したものである。A 社は農業生産法人 Aa 社と販売会社 Ab 社からなり、上川中央を代表する大規模水田作経営である。経営耕地面積は 152 ha であり、内訳として水田 96 ha、畑 56 ha である。水田 96 ha のうち、水稻作が 62 ha を占める。

同社には 2 つの特徴がある。

第 1 は主食用米「品種 X」「品種 Y」「品種 Z」の全量直売、青果や委託加工品の直接販売、仕入販売など販売事業に力を入れている点である。主食用米の主力「品種 X」は粘りの強い低アミロース米で、1991 年の開発当初は他品種との「混ぜ米」という用

表 1. 水田中核地帯における階層構成別の農産物出荷先

(体, %)

地域	階層構成	経営体数	出荷先 (複数回答)				
			農協	農協以外の 集出荷団体	小売業者	食品製造業・ 外食産業	消費者に 直接販売
上川中央	15 ha 未満	1,649	96.8	9.6	1.9	0.4	14.6
	15～50	534	97.6	17.8	6.7	3.2	30.3
	50 ha 以上	26	92.3	23.1	15.4	7.7	53.8
	計	2,209	97.0	11.7	3.3	1.2	18.8
北空知	15 ha 未満	809	99.3	6.7	2.8	0.0	10.9
	15～50	662	99.7	12.1	5.0	1.2	19.8
	50 ha 以上	13	100.0	30.8	7.7	0.0	38.5
	計	1,484	99.5	9.3	3.8	0.5	15.1
南空知	15 ha 未満	1,050	94.8	15.2	5.5	1.2	11.0
	15～50	966	97.7	23.0	8.8	2.7	15.3
	50 ha 以上	37	97.3	37.8	10.8	16.2	35.1
	計	2,053	96.2	19.3	7.2	2.2	13.5

1) この個票組み替え集計は「北農セ第 23120102 号」をもって農林水産省に申請し、農林水産省「23 統計第 973 号 (平成 23 年 12 月 21 日)」,「農林業センサスに係わる調査表情報の提供について (通知)」によって利用許可をえたものである (あわせて, 3 戸未満の数値は秘匿する)。

2) 水田作経営とは水田率 60%以上, かつ水稲作付面積 10a 以上で抽出している。ただし, 水田率に関して上川中央では同左率が低く下でも大規模な水田作経営が展開していることから, 50%以上としている。そのため, 上川中央の作付面積シェアとして, 50 ha 以上諸階層の水稲作は 60%程度とやや低まる状況にある。

図 1. 市町村別の直接販売を行う経営の割合

資料: 2010 年農林業センサス。

1) 「札幌市または旭川市からの距離」は当該市町村庁から札幌市または旭川市までのより近い市町村庁所在地までの距離。

途が想定されていた。2011 年現在, 道内の作付けは 0.1%に過ぎず (北海道農政部, 2013), 農協からの種子の供給も無い。A 社はこれを自社採種して生産し, 単一品種で食べる製品提案を消費者に行っていく。

た。全国百貨店の催事で消費者へ高価格販売するとともに, 催事での商談で業者への販路を開拓しており, 業者販売量が消費者向けの 2 倍になっている。

第 2 の特徴は事業展開と企業形態の転換が連動している点である。同社の前身は, 農家 8 戸と支援者が米価低迷下での収入補填を目的に, 2001 年に設立した販売協業法人である。当時の販売管理は, 作物別の担当者が営業計画を立て各構成員に作付けと催事販売の出役を課すものであった。だが, 個別経営との出荷・作業調整に支障を来し, 2007 年に完全協業化している。構成員は営業等の担当業務に専念できるようになり, 業者販売量も増えた。そうしたなか, A 社では後継者育成を目的としたさらなる事業展開の必要から, 地元の企業経営者の助言で 2010 年に販売会社を設立した。以降, 農外出身者を含む販売・管理担当の社員を増員し, 作業受託の拡大, 加工品の輸出, 直売カフェの運営等の新事業を導入している⁷⁾。

このように A 社は積極的な販売事業を行うが, その主眼は, 地域農業の担い手として後継者に継承できる永続的な経営を確立することにある。農産物の

表 2. A 社の経営概要

農業生産 (Aa 社)	農業労働力	従業員 13 人, 期間雇用 29 人, 臨時雇用 (春作業) 4 人	販売 (Ab 社)	販売・管理担当の従業員	14 人
	経営面積	計 152.5 ha (自作地 10.0 ha, 借地 142.2 ha)		主食用米の直接販売	
	水田	計 96.4 ha (自作地 10.0 ha, 借地 86.4 ha)		出荷先別出荷量 ²⁾	計 4,742 俵 (消費者販売 1,548 俵, 業者販売 3,040 俵, 農協 154 俵)
	畑 作業受託	計 55.8 ha (借地 55.8 ha) ラジヘリ防除 1200 ha, 育苗・田植え 5.0 ha		消費者精米価格 (10 kg) 販売促進策	「品種 X」4,305 円, 「品種 Y」3,675 円, 「品種 Z」3,885 円 百貨店の催事販売 (年間 100 日前後) 従業員の営業, インターネット, パンフレット
	水稻作 ¹⁾	計 61.9 ha (「品種 X」30.0 ha, 「品種 Y」14.1 ha, 「品種 Z」7.7 ha 等)		主食用米以外の販売事業	青果物, 農産加工品の輸出, 他経営からの仕入販売
	生産調整	計 34.5 ha (新規需要米 6.1 ha, ソバ 11.0 ha, 地力作物 9.4 ha 等)			
	畑作 (一般作物)	計 55.8 ha (小麦 9.0 ha, 小豆 9.0 ha, ビート 9.0 ha, 加工用スイートコーン 9.0 ha 等)			

資料：2011 年 4 月, 2012 年 3 月, 6 月, 7 月の実態調査より作成。

1) 北海道における水稻作の主食用品種の作付け構成は, 「品種 X」が 0.1%, 「品種 Y」が 9.8%, 「品種 Z」が 40.9%である (2011 年)。

2) 2011 年のみ農協出荷しているが, 例年は全量直売している。

3) 2011 年 4 月時点を示す (農業労働力, 販売・管理担当の従業員は 2012 年 6 月, 主食用米の直接販売は 2011 年産米の実績)。

価格変動や補助金制度の変更に伴う経営への影響を和らげるため, 主食用米の直接販売を中心に多様な収益源を確保しようとしている⁸⁾。

4. 直接販売のバリューチェーンと価格設定

(1) バリューチェーンにおける販路別の活動

直接販売のバリューチェーンでは, 販路により一部異なる価値活動が要請される。A 社は百貨店催事やネット等での個人注文, 量販店での小売といった消費者販売と, 中食・外食業者への業者販売を行う⁹⁾。消費者販売では百貨店催事の取扱量が全体の約 2 割と最も多い。また, 業者販売の主な取引先は 2 社で, 取扱量は全体の 4 割を超える。

表 3 は販路別・品種別の販売量を示したものである。販路別にみると, 消費者販売の大半が「品種 X」であるのに対し, 業者販売では, 各品種 54 トンから 76 トンと販売量の差が小さい。消費者向けでは主に「品種 X」が単一品種で, 業者向けでは 3 品種がブレンドで販売されているのである。他方, 品種別にみると, 「品種 X」は消費者販売が 91 トン, 業者販売

が 76 トンと販売量が拮抗しているのに対し, 「品種 Y」「品種 Z」は大半が業者販売であり, 販路がほぼ限定されている。これらから, 「品種 X」に関する価値活動は消費者販売と業者販売の両方に対応する基礎的な活動, 「品種 Y」「品種 Z」に関する価値活動は業者販売に対応する活動といえる。

図 2 は, こうした販路ごとの販売品種の特徴を踏まえ, バリューチェーンにおける「品種 X」といづれの販路にも共通する基礎的な価値活動, 販路別の価値活動を示したものである。これらのうち「品種

表 3. 販路別・品種別の販売量

(t)			
品種	消費者	業者	計
X	90.9	75.5	166.4
Y	1.3	67.0	68.3
Z	0.9	54.0	54.9
全体	93.2	196.5	289.7

資料：A 社資料 (2012 年 11 月)

1) 2011 年産米の実績を示す。

生産資材調達		生産	加工・調製	出荷物流	販売・マーケティング	サービス
○顧客需要を念頭に品種選定		○食味重視の栽培法	○全量、自社で乾燥調製 ○精米担当者の確保	○農協の低温倉庫の利用	○販売担当者確保 ○百貨店催事で商談販売 ○品質別の炊飯法提案	○インターネットで会社や商品の紹介
●自社採種		●作付け圃場の限定	□一部自然乾燥、注文のつど随時精米 □委託加工・加工品開発	□多頻度小ロットの配送	■顧客毎にブレンド比率調整	
		□顧客ニーズにより野菜生産				
		■不足時に農協から購入				

図2. 直接販売のバリューチェーンにおける価値活動

- は基本的な価値活動を示す。そのほか、●は「品種X」、□は消費者販売、■は業者販売に付加される価値活動を示す。
- 「生産」段階の「不足時に農協から購入」は、実際は「品種Y」「品種Z」に対応する価値活動であるが、両品種のほとんどが業者販売されていることから、図では業者販売に付加される価値活動として示した。
- 渋谷（2009）の「農企業バリューチェーン」では「生産基盤・施設基盤」「全般管理」の価値活動の区分も設けられているが、本稿では、対象経営の主な価値活動とそれが該当する価値区分のみ示した。

X」の価値活動を、販路を問わない価値活動とみて整理すると、その活動には2つの特徴がある。

1つは、「販売・マーケティング」や「サービス」など販売管理の活動だけでなく「生産資材調達」「生産」など生産管理の活動でも差別化が図られている点である。とりわけ、「品種X」は、生産管理の段階で、外部の技術者から採種技術を習得して自社採種し、病害防除と食味向上のため、低地・砂壌土の圃場に限定して作付けている。「加工」以降の段階では、どの品種も、食味を重視して水分を農協より高めに設定し乾燥している。品質保持のため農協の低温倉庫で玄米のまま保管し、受注の度に精米担当者が精米し発送する。また、年間100日に及ぶ百貨店催事への参加で、製品PRや商談、消費者販売を行う。さらに、年々の品質で食味が変わることから、炊飯の適度な水分量や浸水時間等を社内で検討し顧客に提案することもあり、細かな対応で良食味米を提供している。

もう1つの特徴は、販路別の価値活動において業者向けより消費者向けの活動の方が多いという点である。消費者向けには、野菜や委託加工品といった主食用米以外の品揃えや、一部を自然乾燥させる食味向上の取り組み、随時発注を受け付ける多頻度小ロット配送など、顧客のニーズに応え食味や利便性を向上させる活動が行われている。一方で、業者向けには主に、主食用米3品種で取引先の要請に合う

オリジナルなブレンド米を製造するという対応がとられているに過ぎない。その際、不足があれば農協から仕入れることもある。

このようにA社は、消費者販売と業者販売の両方に対応する価値活動を基礎としつつ、消費者販売に力点を置いた差別化型のバリューチェーンを設計している。ただ、「品種X」の自社採種や作付け圃場の限定が差別化の主要活動である点を踏まえると、バリューチェーンは「品種X」の消費者販売に特化して設計されているといえる。

(2) 販路別の販売価格と収益性

A社の販売価格は、消費者販売と業者販売の各販路で品種別に異なる。表4は、同社の販売価格を示したものである。消費者販売価格、なかでも「品種X」の価格が特に高く、業者販売でも「品種X」の販売価格が相対的に高い¹⁰。

表4. 販路別・品種別の販売価格

品種	(円/kg)		
	消費者	業者	平均
X	450	323	392
Y	370	284	286
Z	378	286	288
全体	448	300	347

資料：表3に同じ。

1) 2011年産米の実績を示す。

2) 委託販売米の手取は平均で212円/kgである。

「品種 X」とその他 2 品種の 10a 当たりの収支を 2011 年産米で確認する（表 5）。A 社では、Aa 社が農協出荷した米を、Ab 社が買い戻して販売する。表では「品種 X」における Aa 社の販売収入と Ab 社の買い戻し価格が高いが、11 年産の単収が他品種より多かったことによる¹⁾。

Aa 社の「品種 X」について、生産費の中で他の 2 品種より多いのは種苗費と地代である。種苗費には採種技術の習得費用や天日干し作業の労働費が加算されている。また、特に条件良好な水田に作付けるため地代が高い。Ab 社の「品種 X」については、2011 年産の単収と販売価格が高いことから販売収入が特に多い。これにより、利益合計が 10a 当たり 98,840 円と、他品種の 2 倍を超える。

一方、「品種 Y」「品種 Z」について、Aa 社では単収の影響で販売収入が「品種 X」より少ないが、費用合計も 10a 当たり 807 円低い。これに対して Ab 社では、「品種 X」に比べて販売価格が低いために収入合計も少なく、販売過程で 8,944 円の損失を出し

ている。つまり、農協へ委託販売すれば 53,254 円の利益になるところを自社販売することで利益を減少させている。

「品種 X」と他の 2 品種の収支構成は、品種だけでなく販路でも異なる特徴を持つ。表 6 は、それらの品種における販路別の収支を比較したものである。この表から次の 3 点が指摘できる。

第 1 に消費者販売量は業者販売量の半分であるが、経常利益は 1.4 倍で、99%が「品種 X」からの利益となっている点である。「品種 X」の消費者販売量が多く、販売価格が特に高いことによる。

第 2 に、「品種 Y」「品種 Z」の販売過程での損失は、業者販売から生じている点である。A 社では、2 品種の業者販売価格を最も低く設定しているが、これらの品種の普及率が高い北海道では、より安価な業者販売米が出回っており、A 社の価格はこれらに比べ必ずしも低いとは言えない。しかし、きめ細かな品質管理や販売対応にかかる費用が多く、これらを補うには至っていない。

表 5. 水稻 10a あたりの収支

(円/10a)

	水稻	うち直接販売米	
		「品種 X」	「品種 X」以外
Aa 社における収入	152,153	164,930	158,385
販売収入	118,060	134,408	127,863
制度受取金等	34,092	30,522	30,522
Aa 社における生産に係わる費用	105,798	105,939	105,132
うち種苗費	1,632	1,293	1,138
うち労働費	33,575	34,600	34,600
うち地代	13,124	14,285	11,319
生産過程での利益	46,355	58,991	53,254
Ab 社における販売収入		217,677	146,489
Ab 社における販売及び一般管理に係わる費用		177,827	155,433
うち農協からの買い戻し		143,827	132,552
うち労働費		15,607	10,503
うち旅費交通費		4,462	3,003
販売過程での利益		39,850	-8,944
経常利益	46,355	98,840	44,310

資料：A 社資料（2012 年 11 月）、2012 年 7 月、11 月、12 月の実態調査より作成。

1) 水稻には飼料米を含む。

2) 2011 年産米の実績を示す。

表 6. 直接販売における販路別の収支

(千円)

販路	消費者			業者		
	「品種 X」	「品種 X」以外	計	「品種 X」	「品種 X」以外	計
Aa 社における収入	27,030	629	27,659	22,449	33,899	56,347
販売収入	22,028	508	22,536	18,294	27,366	45,660
制度受取金等	5,002	121	5,124	4,154	6,533	10,687
生産原価	17,362	418	17,780	14,419	22,501	36,920
生産過程での利益	9,668	211	9,879	8,029	11,398	19,427
Ab 社における販売収入	40,914	684	41,598	24,389	29,070	53,460
販売及び一般管理費	29,144	618	29,762	24,204	33,267	57,471
販売過程での利益	11,770	66	11,836	185	-4,196	-4,011
利益合計	21,438	278	21,715	8,214	7,201	15,416
10a 当たりの経常利益	131	70	129	60	34	44
60 kg 当たりの経常利益	14.1	8.3	14.0	6.5	2.3	5.0

資料：表 5 に同じ。

1) 2011 年産米の実績を示す。

こうした事態に対して、第 3 に、「品種 X」の業者販売価格を相対的に高く設定し、「品種 X」と生産過程の利益で損失を補填している点である。A 社の消費者販売は、催事での顧客開拓や多頻度小ロット配送等の手間がかかり、販売量の拡大には限界がある。業者販売の取り組みはこの解決策の 1 つであるが、作業適期や土壌条件から「品種 X」の作付け拡大は難しい。また、粘りが強いいため、用途によっては不向き、または経営コンセプトに合わないとして利用に難色を示す業者もいる。そこで、「品種 X」に「品種 Y」「品種 Z」をブレンドし用途に合う良質米を提供することで、価格競争を一定程度回避している。そして、これを相対的に有利な価格で販売し、利益を獲得している。

直接販売事業の A 社における位置づけを、表 7 から検討する。直接販売および全社の利益は各々 3,713 万円、465 万円であり、直接販売の利益で他の事業の経費が賄われている。先述の通り、A 社は、地域農業の担い手として後継者に継承できる永続的な経営の確立を目指し、多様な事業に取り組んでいる。こうしたなか、業者販売では、「品種 Y」「品種 Z」の販売過程で損失が生じているものの、自社で価格を設定でき、一定の利益を期待できる販路となっている。経営発展を支える観点から、業者に受け入れられ安定的に利益を確保できる価格設定を行っている

表 7. 経営全体と直接販売の収支

(千円)

		経営全体	
			うち直接販売米
収入	連結売上	447,868	163,254
	Aa 社における売上高	163,980	68,196
	Ab 社における売上高	283,888	95,057
	農作業受託	15,555	—
	制度受取金等	37,726	15,810
	収入計	501,149	179,064
支出	生産原価	150,275	54,700
	販売及び一般管理費	341,960	87,232
	その他費用	4,265	—
	費用計	496,500	141,933
経常利益		4,649	37,131

資料：A 社資料（2012 年 11 月）、2012 年 7 月、11 月、12 月、2013 年 3 月実態調査より作成。

1) 2011 年産の実績を示す。

ると理解できる。

このような販路別、品種別の収支から、A 社の価格設定の特徴をまとめると、次の 2 つになる。1 つは、いずれの販路、品種でも消費者と業者それぞれの留保価格に基づく価格を設定しており、費用のカバーを最優先しているわけではないという点である。

これにより、消費者販売の「品種 X」は、業者販売の「品種 Y」「品種 Z」の約 1.6 倍の価格に設定されており、A 社の利益の源泉となっている。他方、業者販売の「品種 Y」「品種 Z」は単一品種で販売する限り、費用をカバーする価格水準に設定するのは難しい。そこでもう 1 つの特徴として、業者には、3 品種のブレンドでそれぞれの用途に合う良質米という顧客価値を提供し、他の経営よりも有利な価格を設定している点である。A 社はこれらにより売上拡大と競争優位を達成している。

5. 直接販売の事業戦略の方向性

バリューチェーンにおける活動内容と価格設定を見ると、A 社は差別化による顧客価値を追求することで収益性を向上させていることがわかる。さらに、経営資源についての考察を加え、これらの分析結果を販路ごとにまとめると（表 8）、以下の 2 点に要約される。

第 1 に、消費者への直接販売では、採種技術と百貨店での販売網という経営資源を活用し、「品種 X」に重点化した差別化型のバリューチェーンを設計している。同時に、「品種 X」は消費者販売価格も収益性も高い。消費者販売の利益は、業者販売と同様、経営発展に寄与しており、特に、「品種 X」の消費者販売は利益の源泉となっている。

第 2 に、業者への直接販売では、水稻作付面積 62 ha という経営資源を生かし、消費者販売よりロットの大きい業者の販売先を開拓している。そして、ブレンド米の提供という価値活動を加えた業者販売向

けのバリューチェーンを設計し、各業者の用途に適する良質米を、消費者販売より安価ながら相対的に有利な価格で提供し、消費者販売に次ぐ利益を生み出している。

これらの結果をビジネスモデル論に基づき整理すると、直接販売ではバリューチェーンの各段階における活動や製品価格をそれぞれの顧客セグメントにおいて、同時にすべての顧客セグメント間で、整合的に設定し有利販売する必要があるといえる。そこで重要となるのは①生産資材の調達から販売・マーケティング、サービスに至る一連の価値活動を、特定の顧客セグメント一本稿では消費者一に適合するバリューチェーンとして設計し、②この顧客にプレミアム価格で販売する。同時に、③上記のバリューチェーンを基本に、別の顧客セグメント一本稿では業者一に合う価値活動を付加し、④その顧客が見積もる留保価格に見合うよう、価格を抑えて、ただし大量に提供することである。

ここから、事業戦略の方向性として次の 2 つのポイントをあげることができる。第 1 に、特定の顧客セグメント向けのバリューチェーンを基盤に別の顧客セグメント向けのバリューチェーンを設計し、設計に必要な経費を抑えること、第 2 に、プレミアム価格で買入れる顧客と別の価格帯で大量に買入れる顧客の、複数のセグメントの顧客を獲得することである¹²。

6. 結語

本稿では大規模水田作経営において直接販売の消

表 8. ビジネスモデルの要素に関する分析結果

ビジネスモデルの要素		販路	
構成要素	戦略的要素	消費者販売	業者販売
経営資源		採種技術 百貨店での販売網	広い水稻作付面積
活動		「品種 X」に重点化した、差別化のための多くの活動	「ブレンド米の提供」という価値活動のみ
経営の位置づけ	価格設定	どの製品も高価格 「品種 X」はプレミアム価格	相対的に高めではあるが、消費者販売より手頃な価格
収益		利益の源泉を含む収益源	大量販売で消費者販売に次ぐ収益源

1) 「経営資源」については、Afuah (2004) に基づき、顧客価値、希少性、他経営による模倣可能性、他資源による代替可能性、当該経営による占有可能性から評価し、競争優位の源泉となり得る資源を抽出している。

費者向け、業者向けとも価値創造による収益性向上が要請されている現状を念頭に置き、北海道上川中央の協業法人 A 社を対象に、ビジネスモデル論に依拠して、直接販売の事業戦略を分析した。その事業戦略においては、プレミアム価格で購入する消費者など特定の顧客層に対し、ニーズに適合するバリューチェーンを設計することが重要となる。他方、大量購入する業者など別の顧客に対しては、このバリューチェーンを基盤に別のバリューチェーンを設計し、比較的価格を抑えて提供することで、全体として収益性の向上を図ることができる。

これまでは直接販売における販路の複線化が指摘されながらも、各販路の性格を踏まえた事業戦略については十分に解明されてこなかった。これに対し、本稿では、事業戦略分析にビジネスモデル論を適用し、これによって多様な販路で複数の戦略的要素を連動させることの重要性やその具体的な仕組みを明らかにした。

今後の課題としては以下の点が指摘される。すなわち、「農協以外の集出荷団体」販売割合が高い南空知の追究である。業者の低価格化圧力が強まるなか、準良食味米地域の南空知では、差別化型よりも低コスト型の直接販売に活路を見出そうとする経営が目立つ。こうした対象について、業者の動きやロットをまとめるため他組織と連携する際のガバナンスなど、ビジネスモデルの業界要因や経営活動を考慮に入れた多面的な分析視角に基づく接近が必要と思われる。

注

¹ 農協系統による北海道米の業務用・加工米飯用による産地化の取り組みについては、仁平他（2009）を参照。

² 農業センサスでは、米に限定した出荷先を示しているわけではない。しかし、センサス個票組み替え集計により、水田率と水稲作付面積を基準に抽出した水田作経営においても、出荷先の割合の結果はほぼ同様である。詳細は本稿の表 1 を参照されたい。

なお、この個票組み替え集計は「北農セ第 23120102 号」をもって農林水産省に申請し、農林水産省「23 統計第 973 号（平成 23 年 12 月 21 日）」、「農林業センサスに係る調査票情報の提供について（通知）」によって利用許可を受けたものである。

³ 分析対象である A 社の希望により、本稿では具体的な品種名を記載しない。

⁴ ビジネスモデルの定義や構成要素（構造）は論者により異なるが（張，2012），その目的を「顧客価値の創造」に置く点は概ね共通している。本稿では、これを踏まえ、Afuah を参照してビジネスモデル概念を定義した。

⁵ 「ビジネスシステム」とは、製造した製品やサービスを顧客に届ける一連の企業活動を指す（Afuah，2004）。

⁶ 例えば、自動車企業が乗用車を購入した顧客を対象に、割賦販売等の金融商品、乗用車のアフターサービス等を提供しているように、特定の顧客セグメントを対象に収入源となる複数の製品、サービスを作り出していくことが、売上拡大の要因となる（Afuah，2004）。

⁷ 販売・管理担当の社員は、2007 年に 2 人であったが、2011 年には 14 人になっている。

⁸ 迫田（2009）は（株）六星のケース・スタディで、同社が経営継承のために多角的な事業展開を図り、必要な人材の確保・育成や経営形態の転換を行ってきた経緯を分析しているが、A 社も同様な発展形態を辿っていると考えられる。

⁹ 量販店への販売は一般に業者販売に分類されるが、消費者向けに精米、個別包装、多頻度配送が要請されるため、バリューチェーンは業者販売より消費者販売に近い。

¹⁰ 例年、販売価格は通年で固定されている。

¹¹ 品種別の販売価格と買い戻し価格は、精算価格と連動しており、必ずしも「品種 X」が高いわけではない。

¹² 旧食糧法以降における米市場・流通の動向を整理した小野（2007a）によれば、家庭用需要米の販売の主体である量販店や、業務用需要米の消費量を伸ばしている外食・中食事業者の大規模化が進展しており、これら事業者の低価格志向は強い。これに対応し、生産段階では事業者への単品大量販売を目指して産地銘柄間の品質の平準化が進んでいる。

ただ、大規模事業者の集中度はさほど高くはなく、特に外食・中食事業者では業態・用途に応じて需要も多様化しているという。また、家庭用需要米については、量販店や一般小売店からの購入と並んで農家からの直接購入も消費者の一定割合を占めており（小野，2007b）、一般に消費者の価格志向が強いものの、一方で「こだわり」米へのニーズも根強いとされる（吉田，2013）。

こうした競争構造に照らして A 社の事業戦略をみると、A 社は、「こだわり」米を求める消費者や良質米を求める一部の実需者に、商品自体（希少「品種 X」やオリジナルブレンド米）と付加的サービス（随時受注・精米・配送等）で差別化し、ニッチマーケティングを展開しているといえる。

引用文献

- 安藤光義（2013）「農業経営体の展開と構造」安藤光義編著『日本農業の構造変動—2010 年の農業センサス分析』農林統計協会，114-183。
- 梅本 雅（2011）「食料自給率の向上と戸別所得補償制度の課

- 題」梶井功・谷口信和編『民主党農政 1 年の総合的検証—新基本計画から戸別所得補償対策へ』農林統計協会, 166–182.
- 小野雅之（2006）「流通再編と東北の米」『東北農業経済研究』23(2), 15–24.
- 小野雅之（2007a）「米市場変革期における産地マーケティング戦略の課題」『農業経営研究』44(4), 37–46.
- 小野雅之（2007b）「小売業の再編と競争構造」『米産業の競争構造とマーケティング対応型産地再編戦略に関する研究 平成 16 年度～平成 18 年度科学研究費補助金（基盤研究（B））研究成果報告書』, 12–23.
- 齋藤仁蔵（2008）『生産者の米マーケティング戦略と管理の特質』農林統計協会.
- 迫田登稔（2009）「稲作を基幹とする農企業における「非農家型経営継承」プロセスの分析—（株）六星におけるケース・スタディ—」『農業経営研究』47(2), 1–17.
- 佐藤和憲（2011）「野菜作経営・産地の構造変化とビジネスモデル」『関東東海農業経営研究』101, 27–36.
- 渋谷征男（2009）『戦略的農業経営』日本経済新聞出版社.
- 田村 馨（2003）「アグリビジネスモデルのアーキテクチャ（設計思想）と可能性」『農林統計調査』53(12), 4–10.
- 張 輝（2012）「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル』2, 19–36.
- 西川邦夫（2012）「現局面における米生産者直販の展開論理—茨城県筑西市田谷川地区の事例より—」『農業経済研究』84(1), 15–31.
- 仁平恒夫・吉川好文・細山隆夫（2009）「北海道米への実需ニーズと業務用・加工米飯用を基軸とする米産地化戦略」関野幸二・平野信之・梅本雅編著『制度変革下における水田農業の展開と課題』農林統計協会, 79–103.
- 納口るり子（2005）「水田作の構造変動と担い手像」『農業経営研究』42(4), 18–30.
- 冬木勝仁（2009）「米需給構造の変化と政策的課題」『東北農業経済研究』27(1), 4–11.
- 北海道農政部（2013）「米に関する資料」（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ns/nsk/kome/index.htm>）[2013 年 7 月 18 日参照].
- 細山隆夫（2012）「道央水田地帯における担い手の将来展望と性格—2010 年農業センサス個票組み替え集計分析—」『北海道農業研究センター農業経営研究』107, 1–41.
- 宮武恭一（2011）「北陸地域における稲作経営の規模拡大と米販売の新展開」『農業経営研究』49(2), 11–20.
- 吉田俊幸（2013）「デフレ下の米消費・米流通の変化と流通再編」『地域政策研究』15(3), 1–12.
- Afuah, A. (2004) Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill Irwin.