

野菜生産への企業進出 —非商社系企業と産地の農業生産法人との関係—

森 尾 昭 文

The Entry of the Firms into Vegetable Growing:
The Relationship between the Non Trading Firm and
the Local Agricultural Production Corporation

By
Akifumi MORIO

目 次

I 本論文の目的と論点	2
1. 課題と目的	2
2. 企業の農業参入に対する論点	3
II 企業の野菜生産への参入	4
1. 国産野菜生産における非商社系企業のマーケティング戦略	4
2. 企業と農業生産との関係が薄い事例	5
3. 企業が農業生産に深く関わる製品差別化の進んだ事例	6
4. 商社系企業に限られる戦略と非商社系企業が選択できる戦略	6
III 農業生産統合の仕組みと地域の対応 —千歳市におけるM社の展開—	8
1. 生産段階を統合する企業	8
2. 企業進出を受け入れる産地と農業生産法人	9
(1)M社の取引のために設立された農業生産法人	9
(2)農業生産法人の運営	10
(3)企業進出を受け入れる産地の展望と対応	11
3. N社の従来の事業とM社の流通戦略	13
IV 進出企業の競争的優位と農業生産との関係	14
1. パワー論から見た生産段階統合のインセンティブと農業生産法人	14
2. 戦略提携としてのM社と農業生産法人	15
V 結論	15
引用参考文献	17
Summary	18

I 本論文の目的と論点

1. 課題と目的

現在、大企業もしくはその関連企業が国内の野菜生産に進出してきている。それらの進出企業は農業生産、農業経営自体を事業としてしているのではないが、製品差別化を進めるために生産に深く関わる例もある。企業が農業分野に進出することについては、企業の持つ技術やノウハウが農業生産に応用されることで大規模で効率的な経営の実現が期待されている。その反面、株式会社の参入には農業・農村を崩壊させるのではという意見もある。

そこで、本研究では農業生産に深く関与する企業に注目して、進出企業と産地の農業生産法人との関係を示すことにする。非商社系企業と限定した理由は次章で詳しく述べるが、商社系企業の場合、輸入野菜を扱っているため国産を補完的に扱うだけでも、一企業による周年供給を強固にしてシェアを拡大することも可能である。一方、非商社系企業は量的にも少ない国産野菜部門だけで競争するため、生産と深く関わることで製品差別化を進め個性的な商品を開発しようとする。これらの点から、本研究では国産を補完的に扱う企業とそうでない企業との区別をするため、後者を非商社系企業と表現した。

本論文では、農業生産との関わりが深い事業をしている非商社系企業として電子機器メーカーの子会社M社を事例としてとりあげる。M社の親会社のような異業種の大企業が持つ技術やノウハウが農業生産に応用されることは、企業進出全般に期待されている面である。しかし、その反面で株式会社の農地所有の問題に関連して、「企業に農地転用されてしまうのではないか」、「個人経営の存続が危うくなるのではないか」、「進出した企業が失敗すればその後に関手は残っているのか」という不安¹⁾もある。

そこで、本論文では進出企業だけでなく、受入産地の調査を加え、企業進出が上記のような期待に応え、企業と農業生産段階とがどのような関係で結ばれるのかをしめすことにする。なお、本論文ではスペースの都合上、農業分野に進出する大企業、農外企業をただ「企業」と表記している。そのため、企業という言葉は農業生産法人を指しておらず、それを指す場合は「農業生産法人」と記すことにする。

以下、IIにおいては商社系企業と非商社系企業の野菜生産への進出スタイルの違いを整理した上で、IIIにおいて事例から生産段階との関係と農業生産への影響について示す。次に、IVにおいて企業による野菜生産の競争力を明らかにし、国産野菜生産の維持・発展の方向性を示すことにする。

本研究は企業間の関係を対象とするため、パワー（他のチャンネル・メンバーの意志決定に与える影響力）と戦略提携の観点から分析をすすめることにする。また、産地の農業生産法人が進出企業に従属的になるのかという点で企業間関係を評価するだけでなく、チャンネル全体の成果を最大にできるかという点については進出企業のマーケティング戦略がチャンネル全体に反映されるのかという観点で分析の評価を行うことにする。

パワーの概念を適応するのはパワーの源泉がどのようなもので企業間の関係などを評価できるからである。パワーの源泉は①制裁（取引関係の中止や経営資源の引き上げ）、②報酬（リベートなど）、③正当性（契約などに基づいた階層構造）、④専門性（ノウハウや技術の指導・供与）、⑤一体化（他のメンバーからの尊敬、メンバーシップ）に分類される。各分類ごとにそのパワーの効果、持続性（コンフリクトが発生しないか）などは既に一般化され特徴づけられ

ている。本研究では事例の企業間のパワーを分類した結果をパワーの源泉の特徴に基づいて分析に利用する。

しかし、パワーという観点だけでは企業間の関係をシステムとして把握するまでに至らない。そのため、企業の枠を越える組織化という観点から戦略提携の概念を用いることにする。「戦略」という言葉が「提携」に付くのは各企業が共通する経営目標のため、つまり「戦略的」な要因で提携を結ぶことにある*1。また、製配販同盟と呼ばれている関係も垂直的な企業間で結ばれた戦略提携である。本研究では特に資本関係も契約関係もない企業間関係を事例とするため、内部化、組織などの論理よりも適合性があるとみて戦略提携の観点から分析することにした。

*1：戦略提携と提携との区別については竹田²⁾を参照されたい。

2. 企業の農業参入に対する論点

本題に入る前に、本論文は株式会社の農地所有の是非をテーマにするのではなく、企業が実質的に経営を管理する利点を明確にしようとするものであることを断っておきたい。そのため、ここでは農地所有ではなく、株式会社の農業参入という観点で論点を整理することにする。

坪井³⁾は株式会社農業参入の議論を以下のように整理している。①経済原論的否定：農業は利潤が小さいので労働・土地収奪的に経営される。②実態論的否定：法人（大企業など）の反社会的行動によって土地投機、収奪的利用が行われる。③農政論的否定：株式会社は農業の多面的機能を発揮させる担い手とはならず、株式会社農業の成立は家族経営の排除、農村の崩壊をもたらす。④消極的肯定：現在の株式会社中心の経済において、株式会社の農業を認めないのは現在の経済そのものを否定することではないか。また、担い手の不足の対応策となるのではないか。⑤経営発展容認：経営の多様性、自由度の実現から農業内部での発展を認める。⑥積極的肯定：資金調達能力、情報、技術開発、マーケティングなどの経営資源を得ることとリスク分散に貢献するものとなる。以上の6点はさらに①と②を否定派、③④⑤を中間派、⑥を肯定派として分類されている。

松木の株式会社参入論の分類⁴⁾は①企業の参入は土地投機的な経済活動を行い、農業・農村を崩壊させる。②農業と農地の収奪が行われる。③輸入や外資の圧力に対抗するために必要。という3点である。

野菜生産の分野も含めて農外企業の資本参入により農家の独立性が弱まり、農外資本の役割が拡大する可能性は既にレイモンド⁵⁾が指摘していることである。しかし、彼は日本の場合はどのような形態で農外資本が参入するか、また農村にどのような影響を与えるかは今後の大きな研究課題であるとしている。

本論文ではレイモンドが指摘した研究課題の一部を押し進めようとするものである。本論文の論点は農外業種の大企業が農業に参入するケースにおいて、産地の農業生産者が従属的にならないかという点である。積極的肯定論において大企業が反社会的行動への懸念を払拭できないことが論理の限界となっていることに対して大企業の反社会的行動を制限する方策を探ることを目的とする。

II 企業の野菜生産への参入

1. 国産野菜生産における非商社系企業のマーケティング戦略

本論文では非商社系企業という言葉を用いている。非商社系企業と商社系企業を分類する理由は、表1に示したように輸入青果物を扱ってきた商社とそうでない企業との間に選択できるマーケティング戦略の違いがあるからである。

その違いとは非商社系企業はフルライン戦略を進めることが難しいため、必然的にニッチャーとしての戦略をとることである。ニッチャー企業として個性のある商品を出す以上、非商社系企業は農業生産と深く関わる形で国産野菜部門に進出することになる。

ただ、注意が必要なのは商社系企業が個性的な商品も作れることである。非商社系企業は製品差別化を進めた個性的な商品を販売することしかできないが、商社系企業には一般的な商品も製品差別化の程度が高い商品も扱えるのである。個性的な商品を作るために製品差別化を進めるのはニッチャー企業の特徴であり、非商社系企業に当てはまると述べているのである。

逆に商社系企業はマーケット・リーダーもしくはチャレンジャーやフォロワーの特徴をもつ企業なのである。リーダーやチャレンジャーである企業はすべての商品カテゴリーを持つことが当然であり、トップをとるのが難しいフォロワーであればリーダーとの直接対決を避けるカテゴリーの商品を出す。ニッチャーは隙間市場をねらうというマーケティングの基本原理である。つまり、リーダーをめざす商社系企業は野菜部門の全カテゴリーを自分の商品群に含めようとする。一方、基盤のない非商社系企業はニッチャーとしてスタートするのが賢明であるし、商社系企業が従来の輸入青果物部門を放棄してニッチャーになるのは不自然である。

商社系企業は国産・輸入ともに多くの品揃えをもち、顧客への対応能力を高めることが国産野菜進出のメリットとなっている。そのため、製品差別化の程度が高い個性的な商品だけを扱うことはむしろ不自然で、大衆的な品目を含めてこそ進出の意味がある。また一般的な野菜で良ければ、特に生産に関わる必要もなく、契約農家とも保障の度合いが低い数量契約を結べばよい。

現在、企業の農業分野への進出について高付加価値の有機栽培や減農薬栽培において展開していることが注目されている。そのため、従来の農家には付加価値の低い慣行栽培の分野だけが残されてしまうと、不安の声もあがっている。

表1 商社系および非商社系の分類

	商社系	非商社系
分類	青果物輸入に関わってきた商社	青果物輸入に関わってこなかった企業
分類に入る企業	多国籍企業・総合商社	他の食品産業、農外企業
共通する戦略	総合的な品揃え マスマーケティング	製品差別化、個性的商品
企業の性格	マーケットリーダーを目指す	マーケットニッチャー
産地との関わり方	農家の組織化もしくは農協単位の取引に拡大する	農家もしくは農業生産法人の育成

しかし、商社系企業は慣行栽培の野菜を扱うこともあり、決して製品差別化の進んだ例に企業の農業進出が限られるわけでない。特に商社系企業にとっては、これまでの輸入青果物の顧客にただ国産の有機野菜を供給するよりも、国産も含めることで顧客が持つすべての需要に対応できるようにすることに進出の意味がある。そのため製品差別化の程度が高い商品だけに国産分野を設ける必然性はない。

2. 企業と農業生産との関係が薄い事例

商社系企業が製品差別化の程度が大きい商品だけを扱うのは不自然だといっても、他の総合商社と比べ輸入野菜部門で出遅れたためフルライン戦略が難しいマーケット・フォロワー的な立場の商社系企業もある。しかし、フォロワー的な企業であっても、従来の輸入青果物の流通網を活かして一般的な慣行栽培の国産野菜を扱っている例がある。

その例を大手総合商社関連のA社の例で説明することにする。A社は親会社である大手総合商社の肥料部が分社化して、1992年に設立され、翌1993年6月には青果物の販売事業を開始した。1997年の実績では会社全体の販売額が260億円にのぼり、青果物の販売額は10億円程度である。

A社は事業自体の将来性を第一の目的にはいるが、A社は農業資材の商社であり、産地開発を始める目的も、農業生産者を支援し肥料部門の安定をはかるといふ波及効果をねらっている。

A社が進出のビジネスチャンスとして捉えている点は規格簡素化によるコストダウンである。外中食産業、加工業者、量販店、それぞれの需要に応じて個別に生産を行い、各企業に応じた品質の野菜を選別することで、規格を簡素化しようとするものである。

初めから実需者（食品加工業者、量販店など）の事情に合わせれば、その企業が求める以上に規格を細分化する必要はない。また、外食産業や加工産業に販売する場合、用途に応じて供給することで大きさの区分を簡素化するだけでなく、形状は無視してよいということもある。さらに、包装は運搬に耐えられればよいので、他の野菜の段ボール箱を再利用して出荷するなどのコストダウンが可能である。

外食、加工業者向けの販売は、生産者にとっては市場に出荷される場合よりも安い価格でA社に買い取られることになる。しかし、生産物中の製品率（歩留まり）は高くなるので、規格簡素化によるコストダウンと合わせて農家も収益性を高めることができる。このように、個別用途に合わせ契約することで、生産、出荷のコストダウン、製品率の向上を図るのである。

A社の親会社はバナナ輸入を行っていた企業のように青果物輸入の伝統がある企業ではない。野菜輸入において実績を上げてきたが、国内の青果物流通において、他の総合商社や多国籍企業に遅れをとっている。そのため、品揃えを広げようとする他の総合商社系列に対して、少数の品目を大量に扱う戦略を選択しているが、製品差別化の程度が高い商品だけを扱う戦略ではない。つまり、総合商社のような基盤があれば製品差別化の程度にこだわる必要はないのである。

以上から、A社は生産段階においては作付けや出荷時期を調整するため契約生産をすすめる必要性があっても、自らが経営や栽培までを管理する必要はない。また、産地で卸売市場向けの包装をする必要もない。そのため、直接的に企業が農業経営を行うことには結びつかない。また、商社系企業は大量流通を戦略として採用できるため、製品差別化の程度が高い分野だけ

を扱うことにならないのである。

3. 企業が農業生産に深く関わる製品差別化の進んだ事例

次に製品差別化の程度が大きい場合の企業進出とはどのようなものか。野菜生産での製品差別化の例として、大手ビールメーカーの子会社であるK社が行う国際認証の有機野菜を例に詳しく述べることにする。K社の野菜部門において契約農家を直接指導するのは、提携している有限会社の農業生産法人である。K社に供給する野菜はすべてこの農業生産法人から自然農法を学び、参画する意志のある農家である。しかも、3年間、無農薬(除草剤を含む)、無化学肥料の農地でO C I Aの認定を受けられるであろう農地がなければならないので、にわか仕立ての有機栽培農家では対応できない。

農業生産法人のスタッフは各産地に訪問し、技術指導を行う。委託生産であるのだが、肥培管理は完全に農業生産法人の指示によって進められるものとなり、栽培方法、スケジュールも農業生産法人の指示によるものとなる。自然農法に合わせるため、堆肥をつくることから農業生産法人の指導が及ぶ。また、種苗に関してもF1種を除いては、農業生産法人で採取しているものであり、独特の形質を持った野菜が栽培されている。

このように栽培方法、生産資材を含めた製品差別化が行われていれば、資材の購入、肥培管理、除草や防除に至るまで企業側の指示通りの栽培が行われなければいけない。一部でも慣行栽培の技術を用いれば、K社の場合、O C I A認定の有機野菜という差別化は成立しなくなる。

このように栽培方法などで製品差別化が図られている場合、契約農家の生産を指導、管理する必要が生まれる。確かに、有機栽培の技術を得たいとか安全な野菜を販売したいという意志が農家になれば、農家は契約を結ばないであろう。しかし、有機栽培を続けている農家であっても、その行程を確認する必要はあり、企業側の生産への関わりは深まることになる。

4. 商社系企業に限られる戦略と非商社系企業が選択できる戦略

それでは非商社系企業は商社系企業のA社のような例は選択せず、K社のような例を選択せざるを得ないのはなぜか、A社とK社の対比から示すことにする。表2にはA社とK社の簡単な事業の比較を示した。A社は総合商社から分社化した会社とはいえ、その親会社はバナナ輸入からの伝統がある総合商社と比べて、青果物輸入、流通の面で差を付けられている。ライバルの総合商社や多国籍企業が国産野菜でも多くの品目で事業を展開しているのに対して、A社はレタスやキャベツなど限られた品目である。

また、A社として販売額は2百数十億円(1997年)にのぼるが、現状ではほとんどが資材販売部門の実績であり、野菜の販売額は10億円程度である。K社の99年の目標額が15億円となっていることから考えると、総合商社のバックアップのない新規参入でも越えられる規模である。しかも、事業の計画そのものが簡素化できるところはできる限り簡素化することであるので、特に新たな技術やノウハウを提供する必要性は少ない。

それでも、筆者は非商社系企業にはA社のような戦略はとれないとするのは、商的流通において親会社の総合商社が実需者の間に入り窓口になっていることにある。要するに親会社が売り込む輸入野菜と合わせた品揃えが確保されるうえに、親会社が築いた流通網を利用して販売されているからである。

A社のような事業だけではあまりにも競争力は弱く、既存の卸売業者との差異も小さいもの

表2 農業生産段階との関わり方が違う企業の比較

	A 社	K 社
親会社	大手総合商社	大手ビールメーカー
国産野菜販売開始	1993年6月	1998年6月
本来の事業	肥料部が分社化	飲料原料の輸入
商品の特徴	用途別選別による規格簡素化	OCIA認定のオーガニック野菜
技術指導	資材供給などの面で提案を行い農業生産の維持に貢献する	提携している農業生産法人が自然農法を指導する
供給安定	外食産業などの硬直的な需要に対応して安定した取引を確保	収量は自然農法による結果によるため、取引先にも量の増減は了済済み
農家との契約	数量契約	全量買い取り
買い取り価格	市況を反映した価格であるが製品率が高まる分安い	農家側の指し値

になってしまう。国産野菜の品揃えを考えれば、明らかに競争力を失ってしまう。

A社は、農家に対して販売先の確保、新たな販売方法での省力化などを通して、縮小傾向の農業生産を継続させ、さらに資材購入を継続させる波及効果をねらっている。こうした事業の組み合わせが無ければ基盤の弱い事業である。結局、A社自身の多角経営も、販売面での親会社の流通網の面における総合商社の強みが生きているのである。

一方、K社の事業は買い手に対する安定供給の面を半ば放棄している。K社は自然農法によって、植物としての生命力は回復するので気候の変動などの影響は小さくなると主張するが、買い手には量の確保できないことがあることを了承させた上で注文を受けている。逆にA社はより硬直的な購入計画を示す外食産業に対応することが目的であり、安定供給が戦略の基本となっている。

それが契約農家との関係に大きな違いを生んでいる。A社は、農家に対しても数量の確保を基本として、数量契約を結び、価格も市況から判断されるものである。一方、K社は自然農法有機栽培を行うことが基本であるので、栽培基準に合う以上、全量買い取りで価格も農家側の言い値が基本となる。

この比較ではK社はA社より多くのリスクを負っていることになるが、その一方で、その量の不安定さを買い手側に納得させた上で注文をとれるほどの製品差別化を実現している。このK社の戦略でよいのならば、ごく限られた地域で生産しても良い。しかし、A社の戦略を考えれば、周年的供給なども考え契約産地もかなり広がりを持っていなければいけない。全国的なネットワークの必要性に対しても、やはり総合商社のような企業でなければ対応は難しいであろう。

ましてやA社のライバルグループのように国産野菜でも大量・多品目に事業を展開することは、非商社系企業にとってより困難であることは明らかである。よって、非商社系企業が選択しうるのはK社のように製品差別化の程度を高めるため、農業生産段階と深く関わる戦略で農業分野に進出することになる。つまり、A社の例は非商社系企業が慣行栽培の野菜に参入する

のにもまだハードルが低い例なのである。

以上のように、もともと輸入青果物を扱っていない非商社系企業は、特定の分野に特化した個性的な商品のみを扱う企業となるのである。一方、商社系企業なら個性的な商品開発に乗り出しても、従来の輸入部門があり、企業としても輸入と国産の組み合わせた戦略を考える必要がある。そのため、本論文では両者を区別することにしたのである。

III 農業生産統合の仕組みと地域の対応 一千歳市におけるM社の展開一

1. 生産段階を統合する企業

農業に大企業関わっているといても、農業生産自体は提携している農業生産法人であったり、契約農家などである。進出企業は自ら持ち込んだノウハウなどで作られた野菜を販売する会社と捉えられる。問題はただ野菜を売るのではなく、栽培方法などに限らず、生産時期、選別・包装などを含めて、企業の意図に沿って生産されることである。

農業生産自体を大企業やその子会社がやらなくても、農業生産がそれらの企業によってコントロールされている。農業生産法人と企業の間には資本関係を結ぶことには制約が多いが、農業生産者が企業に協力する関係ができていなければ、企業が農業に進出したとまでいえない。加えて、農業分野に進出した企業は流通をコントロールするばかりでなく、商品開発や生産管理に関わる進出企業もある。

本章ではそうした農業進出企業の例としてM社を取り上げ、進出企業と農業生産段階との関係を示すことにする。M社は1997年暮れに設立されたある電子機器メーカー系列の企業である。この電子機器メーカーには以前より生活文化、環境、グリーンツーリズムなどに関連した事業を展開していた子会社H社があり、そのH社はそうした経緯から、ユニークな農法によって一種の自然志向農産物を供給するN社と関係があった。

M社は電子機器メーカー系列のH社とユニークな農法の農産物を販売するN社との共同出資で設立された。M社が設立されたねらいは、通販が中心で小規模であったN社の特殊な農法による農業生産・販売を大規模化し、工業製品のように周年的安定供給を行うことである。また、H社の親会社である電子機器メーカーが得意とするファクトリー・オートメーションのシステムをオランダで開発された大型ガラスハウスに適應させ、生産のコストダウンをはかろうとするものである。

M社に関わる各企業の関係を示した図1をみると、電子機器メーカーにとってM社は子会社H社の子会社であり、かつM社の資本金の半分はN社の出資である。また、販売面ではN社の関連企業R社が築いたマーケティング・チャンネルが利用がされる。生産面でも、農業生産法人O社の役員にR社の役員が加わっている。

N社とR社は独自の農法によって食味と栄養価の面で製品差別化を図り、小規模であったが高価格の農産物を販売してきた。M社の事業は従来N社グループが行っていた事業をより大規模にするものであり、異業種の大企業である電子機器メーカーが前面に立っているわけではない。

現在、農場については北海道千歳市の農業生産法人O社が99年初めから7haのガラスハウスを稼働し、そこから供給を受け7億円の売り上げを目指している。M社はO社のような農場を10カ所建設することで、年間100億円の売り上げ規模にする目標である。

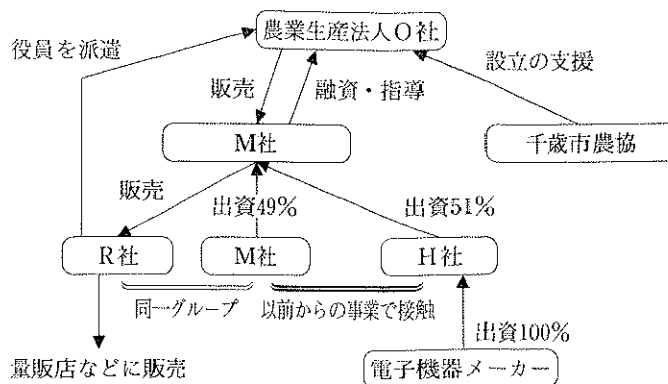


図1 M社とO社および関連する企業との関係

さらに品揃えに対しても、現在は生産管理技術やガラスハウスによる気候制御の制約からトマトの生産に限られているが、技術と事業性が見通しが立てば、パプリカなども品揃えに加えていく計画である。

しかし、ただ企業的な農業生産をしたからといって大規模な投資を回収できるほどの収益を得られるのであろうか。M社の親会社は大企業であるから、資金を調達する力はあるだろうが、どうして農業で高い収益をあげられるとみているのであろうか。

M社が提供する野菜は、N社農法によって食味がよく、栄養価が高いのが特徴である。N社農法は一般の有機栽培などとは概念が異なり、非常にユニークな農法である。その要点は、その野菜の適した原産地などの気候条件を再現しうる場所で、水や肥料を極限まで与えず、生物の生命力を活かして生産することである。肥料も液肥を微量ずつ与えるため、決して有機栽培ではない。また、N社農法は無農薬をその栽培法の柱としており、一種の自然志向の農法として進められている。

大型ハウス内のオートメーション化によってコストダウンと工業製品のような供給体制を整えようとしている一方で、こうした栽培法での差別化によって高級化をはかることがM社の基本戦略となっている。現在、一般の商品をみれば、ただ品質のよい商品を作れば良いという戦略ではたち行かなくなっているのが現状だが、M社は青果物ではまだこうした戦略が有効だとみているのである。そのため、高級品として大手量販店に安定供給しようというのが事業の基本方針なのである。

2. 企業進出を受け入れる産地と農業生産法人

(1) M社の取引のために設立された農業生産法人

M社の戦略はN社農法と電子機器メーカーのノウハウを活かすことで合理化と製品差別化の双方を進めようとするものである。しかし、現状では株式会社であるM社自体が農業を始めることはできない。だからといって、ヘクタール単位規模の施設栽培を経営している農家や農業生産法人がいるわけではないので、M社の提案をすぐに受け入れられる契約相手はいない。

それでは何故、M社の計画は机上の空論で終わらなかったのか。それはM社が産地に提案を持ち込むだけでなく、産地側も農協が中心となってM社の提案を受け入れられる農業生産法人の設立に取り組んできたからである。

M社と生産段階との関わりは非常に強い。M社が生産段階までの統合を目指すのは、N社農法に沿った栽培と施設栽培のオートメーション化といった技術をM社の計画どおりに適合させる必要があるからである。そのため、ガラスハウスの設計から生産様式に至るまでM社側の計画に沿った農場が必要になる。また、そうしなければM社の基本戦略であるN社農法とオートメーション化の併進は実現しない。

このような条件から、M社の直営農場を所有したいと思うインセンティブは強い。しかし、農地取得に関する規制がある以上、M社に賛同する産地を探し、農業生産法人を設立してもらわなければならない。

現在、M社に供給している農業生産法人はM社が農地確保と気候などの条件にあった産地に乗り出して、資金援助をし、現地の農協などの支援を得て、人材を確保した上で設立されている。M社の特殊な指導に則って生産する農場であるから、まさにM社に供給するための農業生産法人が設立されることになる。

現地の生産法人が7haに及ぶ最先端のガラスハウスを建設するだけの資金を調達できるわけでもないで、無論、M社のバックアップが必要である。M社の親会社からの資金流出は事業規模の割には少額であり、むしろ親会社の信用を利用してM社が融資を得て、その資金を農業生産法人が活用する形になっている。

M社は資金援助はしても、農業生産法人に資本参加はしていない。現行法でも農業生産法人の株式を20%まで取得することは可能であるのだが、結局、その程度ならさしたる力にもならないため資本参加もしていないのである。

しかし、前述のようにM社の戦略を実現するには生産がM社の計画どおりに進まなければならない。そのため、こと生産技術に関わる点ではM社と生産法人の結びつきは強くせざるを得ない。その点は、人的交流、人事の面でカバーされている。

M社自体が出資を受けているN社関連企業の役員が農業生産法人の役員を兼ね、経営にも参画しているのである。こうした点もあり、資本関係もない別法人とはいってもM社と農業生産法人はほとんど1つの会社のような形で運営されている。

(2) 農業生産法人の運営

M社の支援を受けて北海道千歳市に設立された有限会社の農業生産法人O社は20haの農地を所有し、うちガラスハウス：7.1ha(圃場部分6.6ha)を占めているが、残りの空き地にはもう1つ同じようなハウスを建てる計画がある。

表3には農業生産法人O社の概要をまとめて示したが、従業員数としては数haに及ぶハウスの管理を数人の社員にまかせ、後は通常40人ほどのパートタイマーで運営する計画である。M社は農業のプロフェッショナルは1つの農場に5人いれば良いと考えているため、千歳市の農業生産法人O社が稼働を開始しても、パートタイマーに雇用されたのはほとんど非農家であった。

M社とO社間の価格設定は協議しながら決めるということになっているので、固定ではないが年間を通して決める。3段階の品質基準で価格設定する。見込みとしては520円～540円/kgである。

現在はO社は設立されたばかりであるため、M社のスタッフがO社の農場に掛かりきりになっている状態である。また、ハウスの管理を任されるはずのO社の正社員は新卒で採用され

表3 農業生産法人O社の概況

設 立	1997年4月
会社の形態	有限会社の農業生産法人
資本金	2,300万円
役員	元千歳市農協参事 (出資98.7%) 地元の農家 (出資 1.3%) N社関連企業役員 (出資 0%)
顧問	M社社長 N社社長
所有土地面積	20ha
ガラスハウス	7.1ha (栽培面積6.6ha)
従業員数	正社員 8人 アルバイト 40人
生産量	1,400 t (見込み)
販売額	目標7億円

たばかりであるため、O社だけでハウスの管理を進めていける状況ではない。

M社は農業生産法人の正社員に対しては農業に通じているだけでなく、ビジネス感覚に長けた人材が必要だと考えている。そのため、O社でもただ地元の農家を雇用するのではなく、農業関連の大学を出たばかりの若手を育成するという選択がとられたのである。

O社の役員は3人で、代表取締役のK氏が資本金2600万円の98.7%を出資している。O社の設立には千歳市農協の支援があったからこそ実現したもので、K氏は元農協の参事である。残る1.3%に地元農家が1人で、あと1人はN社関連の役員である。N社の農法など生産技術の面でN社の役員が入っているが、M社は現行法で認められる範囲の出資もしていない。

O社の生産計画はM社との協議で決まるということになるが、全量がM社への販売であるためM社の計画ということになる。M社の販売も量販店などにはN社の関連企業を通すがメインである。一部、道内で直売店、レストランへの出荷、通信販売などでM社独自に販売する部分を持つようにする予定はある。

(3) 企業進出を受け入れる産地の展望と対応

農業生産法人O社は元農協の参事が代表取締役となっている点からもわかるように、農協が法人の設立に積極的な関与をしてきた。ただの契約農業ではなく、大規模な投資を伴う農場と特定の企業への販売を目的としている。また、生産にまで大企業の子会社関わってくる。以上のような事業を産地が進められるように農協が対応しているのである。

そこで、産地の農協はなぜこのような企業の進出を受け入れたのかについて言及しておくことにする。O社のある千歳市では市全域を1つの単協の管轄となっている。組合員数は541人(正組合員)、農協共販販売額:52億円で主な品目は牛乳、野菜、甜菜で、酪農が中心の地域である。

千歳市は札幌の通勤圏だが過疎地域を抱える地域でもある。また、自衛隊の基地があること

で市の産業構造も特殊な地域である。農業の面では担い手問題（高齢化、後継ぎ、過疎化）や規模拡大農家の不振など北海道農業一般に当てはまる問題を抱えている。

千歳市農協がO社に協力している点をまとめると、①農地：農地買取に関わるコーディネーターとしての役目は農協が担った。②金融：一期工事には資金的対応はしていないが、二期工事については融資や補助事業との対応などを検討している。③行政：許認可の問題があるため農協が行政サイドの窓口となり、M社と農協が一緒になってO社を設立させた経緯がある。

このように積極的に産地の農協がO社の設立に関わってきているのではあるが、完全に地元のコンセンサスを受けているわけではない。地元は大型ハウス、企業の進出などへの関心は高いが、反応は冷ややかだった。もちろん、本音としては、企業の進出に対する拒否感を持っている人たちもいるが、今までの農業を続けていくことの限界もわかっている。そうした様々な感情が相まって冷静に受け止められたと農協は見ている。

ただ、全体のコンセンサスを得るのは難しいことから、二十数億円という規模の投資には農協が責任をとれるのかという問題がある。そのため、農協としては行政などとの窓口になることにとどまり、資金面などの協力はしていない。しかし、二期工事（さらに7haのガラスハウスを増設）には資金面での協力を検討している。場合によっては施設を作り、それをO社に貸し出すということも考えられている。

地元では農協が協力するならということO社の設立が了解されている。もともと新しいこと、人に対して本能的に心を閉ざしてしまう地域的な特性があるため、誘致に関しては本音と建て前が混沌としている。冬季に就労機会があること、新しい職場ができるといった面では、既に進出地区をうらやましく思っている人たちがいるぐらいである。

M社の親会社がそのまま進出してくれば、もっと大きな問題となっているうえに行政側からのストップがかかる可能性もあったであろう。農協としてもM社が農業を支配しようというものではないと理解し、農業に興味をもつ企業との機能分担を図ること考えている。ただ企業の進出を反対しているだけでは何の解決にもならないため、資本力や組織力などの企業の力を生かした連携が必要だという考えに至ったのである。新たなスキームとして、従来の農業者に技術、経営のノウハウをプラスしていくことが必要であり、企業との関わりはその一手段と捉えているのである。

また、農地利用の面でも企業進出を受け入れる方が得策だと農協はみている。それは北海道農業全般において大規模化が必ずしも好成績をあげていないことにある。農協では生産者を1/3は良い物を作れる競争力がある農家、次の1/3は常に成績の良くない農家、残りの1/3は良いときも悪いときもある中間タイプと分類している。そのため、今後も1/3～1/2の農家は生き残るとみているが、常に収益があがらない経営をしている1/3の農家が離農するとみている。離農した農家の農地を耕作放棄地にしないためには、企業の力を借りる必要があると農協はみている。

このまま生産者が減れば、すべての農地を活用することは不可能なため、放棄される農地が出てくることになる。また、規模を大きくすれば反作用が大きく、投資が回収できるかどうかは国や自治体の制度に頼るしかなくなっている。さらに家族経営でうまくいかなかった人たちを集めて法人化という点も農協では難しいとみている。

結局、進出企業の撤退で耕作放棄地が残されるといった不安を論じる以前に、地域は耕作放棄地の出現を避けられない状態なのである。そのため、産地の対応の如何によらず、企業が進

出してこなければ一部の農地は耕作放棄地でしかないのである。

さらに、農村社会の維持も、産地が企業の進出を受け入れる理由の1つになっている。ここでいう農村社会の維持というのは、離農をする農家の出現を止められないにしても地域からの転出はくい止めようとするものである。地域としても今までの農業以外の生産手段を持つことで、離農しても地域に居つづけられる状況を作ろうとしている。企業の誘致に一種の村おこしの要素も加わっているのである。

以上、産地が企業進出を受け入れる理由は①新たな経営、技術、資金を受け入れ地域農業を活性化させられる。②耕作放棄地の出現を避けられない以上、耕作を希望する企業を受け入れる方が農地が有効に利用される。③大規模な企業経営の設立に伴い、雇用の創出など農村社会への効果といった3点に集約される。

3. N社の従来の事業とM社の流通戦略

M社の親会社は電子機器メーカーの他にN社があるのだが、N社はもともと農産物を販売する企業であった。前述したようにN社の農法は適地・適作を基本として、本来、その植物が自生していた原産地などに近い場所を選び、水や肥料を最小限に抑え、植物の生理的機能を高めようというものである。トマトの慣行栽培で比べれば、水は1/100、肥料は1/10になるという。

高糖度で食味がよく、かつ栄養価の高い野菜がとれるというメリットがある反面、原産地の環境を再現するという点で、荒地のような畑で栽培するという点もあって、収量は低い。露地栽培でこの農法を実践している所では、収量が低い上に鳥獣害にあいやすく大量生産とはかけ離れたものである。

ガラスハウスで生産を行うことで、温度、雨量などが自動管理になることなど、N社農法に忠実な栽培をする反面で、栽培管理の自動化が進んでいる。それでも、収量は低いが安定した生産ということには近づいた。

従来、N社農法の農産物の販売は、小規模で通販を中心に行われていた。また、M社が高級な農産物でも買おうとする消費者の層（市場の約20%程度の層）をターゲットに一般より5割高い価格でも販売できるようにする方針である。N社が従来からやっていた通販でも、入会基準の厳しく会員であることがステイタスとされるクレジットカードの会員を対象として行われていた。高価格でも味が良ければ買うという限られた客層をねらっているのは以前からの戦略なのである。

M社の大型ハウスによるオートメーション化は通販で小規模に行われていたN社農法の農産物を大規模に生産し、周年安定供給していこうとするものである。しかし、N社農法が特殊な農法であるがゆえに、有機栽培などにこだわりを持つ企業や生協など、M社の商品コンセプトと合わない製品戦略を持つ量販店には販売できない。また、こだわり野菜である限り、卸売市場で競りを通ず販売は適さない。そのため、M社が販売を開始するにあたって大手量販店と交渉するにしても、有機栽培などへのこだわりからN社農法の商品コンセプトを受け入れられない量販店は大手でも交渉相手として外れることになる。

特に生協はそれぞれに自らの商品コンセプトをもっているため、有機栽培とはいえないN社農法では相容れないことにもなりかねない。また、高級な商品として提供されるため、生協の価格帯では受け入れられないということもあり、量販店との取引を目指している。

商流は図2に示したように、農業生産法人O社→M社→R社（N社関連企業）→量販店とい

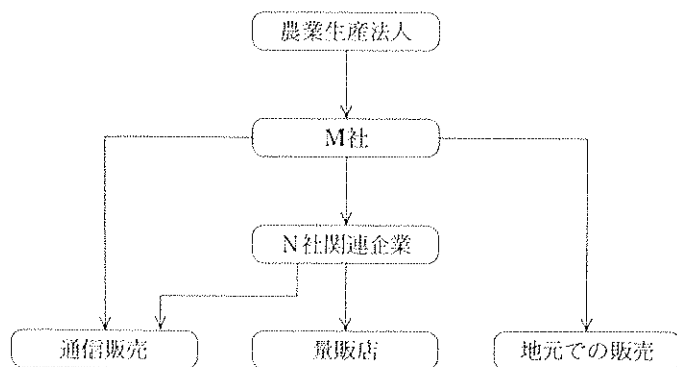


図2 M社の扱うトマトの流通経路

う流れになる。N社農法による農産物は、小規模ではあっても生鮮野菜にとどまらず畜産物とそれらの加工品と多岐にわたり販売されてきた。M社でも、この流通ルートを部分的に利用して販売する。

物流の面では、農場から直接量販店の集配センターへ運ばれる。選果・包装なども農場で行われる。大手量販店の配送センターに運び込まれるので、トラック1台分にもならないロットを扱う必要もない。そのため、M社では大手商社のように首都圏に物流センターを持つ⁹⁾予定はない。

以上のように、N社の通販を中心とした事業では、大規模な生産は展開されていなかったのだが、電子機器メーカー系列のM社が加わることで生産段階において大規模化・合理化に加え、より安定的な生産が加わることになった。そのため、個性的な商品を扱うという面でN社単独の事業の時から性格は変わらないが、安定的にある程度量が量販店にならぶということになる。また、M社が事業拡大を考えている以上、こうした製品差別化の進んだ品目でも、より多くの消費者に購入機会が広がっていくことになる。

IV 進出企業の競争的優位と農業生産との関係

1. パワー論から見た生産段階統合のインセンティブと農業生産法人

前章のようにM社の事業はN社の事業をより大規模化し工業的な生産で安定的供給を実現させようとするものである。流通網に対しては、N社の事業で築かれたチャンネルを使うので、M社の進出は流通よりもむしろ生産段階に大きな影響を与えるものだといえる。

現況では生産を行う農業生産法人O社はM社が事実上管理しているともいえるし、両社の境目が曖昧ともいえる。それは、事業開始直後であるためにO社が生産のノウハウを吸収している状況だからである。マーケティング・チャンネル論におけるパワーに当てはめると「専門性」のパワーによってM社が農業生産法人をコントロールしているのである。しかし、「専門性」がパワーの源泉であれば、ノウハウや技術が移転されればその効果はなくなってしまふ。新たな技術移転の必要性が常にわき出してくるのでなければ、ノウハウや技術によって農業生産法人をコントロールすることは継続的にはできない。

しかし、継続的にノウハウ自体が活かされなければ、製品差別化も合理化、オートメーション化というメリットはなく、企業進出の意味もない。

M社のマーケティング・チャンネルを離れても、販売が可能であれば農業生産法人は依存関係を維持する必要はなくなる。いつまでもM社に農業生産法人は依存する必要はない。少なくとも、生産管理をO社だけでやっていける。

N社農法もマニュアル化が進められ、ガラスハウスで自動管理される部分も多くなったが、植物自体の生命力を活かすという商品のコンセプトどおり、植物の生育を見守るという点では依然集約的な管理が必要で、かつ経験と勘が必要される。しかし、O社が経験をつめば自立は可能である。

いずれにせよ「専門性」がO社をM社にひきつけるパワーの源泉なら、経験を積んだ後のO社に対して、そのパワーは弱くなる。パワーの源泉には①専門性の他にも、②制裁（シェアを背景に威圧）③報酬（リベートを支払う）④正当性（契約などの取り決め）⑤一体化（他社からの尊敬、運命共同体の形成）がある。

②制裁については、M社にとってO社は唯一の買い手であるが、M社にとっても唯一の仕入先であるし、事業が計画どおり拡大しても生産法人で連合を組まれて対抗されれば威圧しても意味がないし、逆にチャンネル・コンフリクトを高めるだけになる。

③④についてはM社とO社の関係において、該当する行動がみられない。③報酬のパワーについては、一般的に従ってくれる企業がリベートだけを求めて行動し、チャンネル全体の目標にそぐわないといった欠点がある。事例に照らすとM社は信用を供与しているが、O社はそのために行動しているわけではなく、この関係では報酬のパワーは働いていない。④正当性については契約などで階層構造が明確になっている例がそれに当てはまるのだが、M社とO社には特にM社の権限を定めた契約そのものがないので、正当性にあてはまるパワーの源泉はない。

残る⑤一体化であるが、これはあるブランドを扱うことの誇りであったり、キャプテン企業への尊敬、利益配分システムが連動して運命共同体となっていることをさす。M社とO社の関係では、N社農法のトマトというブランド、日本で最も高価なトマトを作っているという自負もあるであろう。ただ、それだけでは信頼関係のみのつながりであるが、O社がM社の指導を全面的に受け入れ、稼働を開始して間もないからと運営そのものをM社に頼っている状況は説明できない。むしろ両社の関係はお互いに取引を前提とした投資を重ねているために協調せざるを得ない戦略提携⁷⁾の関係にあると捉えるべきであろう。

2. 戦略提携としてのM社と農業生産法人

O社のガラスハウスで生産されたトマトは、すべてN社の関連企業を通して量販店に販売される分けではない。千歳空港での直売や通販を計画しているがその点もM社が販売活動を行う。O社は全量M社に販売する。

また、経営管理もノウハウの蓄積段階であるので、O社には事務職員らしい社員がいない。今後、生産・経営の面では自立が必要ではあるが、O社には販売活動を行う部門は存在しないままでもよい。全量買い取りを続けてもO社はM社に支配されるということにならないのである。バーチャル・カンパニー⁸⁾に基づいた関係なら、依存イコール支配とはならないのである。

M社は確かにO社の生産に深く関与しているが、その一方でO社の経営的自立を望んでいる。それはO社に掛かりきりになっているM社の社員は、産地開発のためのスタッフであり、その農場が軌道に乗れば引き上げ、次に開発する産地に向かう必要があるからである。つまり、M社の社員が恒久的にO社の生産を指導する分けではなく、むしろ事業拡大のためには早く引き

上げさせたい社員なのである。M社の意図は生産はO社に任せたいのである。

しかし、O社が販売に関わらず、M社に任せることによって、M社は生産・仕入れ部門、O社は販売部門を持たない企業ということになる。M社とO社との関係は互いに相手に預けてしまっている部門がある。両社を合わせて初めて1つの会社の機能が整う形となっているので、バーチャル（仮想的）・カンパニーなのである。

バーチャル・カンパニーでは、受注情報などは共有し、互いの取引はそれに連動する。ただその点で効率的と言うではなく、互いに仕入れ部門か販売部門が無くなっている分、コストダウンが図れるのである。

この関係では結果は相手次第である。それぞれに最善を尽くしたものとして結果を受け入れるのだが前提だが、受け入れる結果そのものが双方に平等であるから、運命共同体なのである。パワー論に戻って考えると、「一体化」がパワーの源泉となっている関係となる。

ただ、M社側にとって新たに生産部門を作ることは、産地開発を行う部門の業務を拡大すればいいだけ容易であろう。そのため、バーチャル・カンパニーのような関係でさえ、進出企業側にはいつでも解消でき、産地側が企業のいいなりにならざるを得ないのではないかという不安が持ち上がるかもしれない。

確かにその点で、このバーチャル・カンパニーの関係を解消することにM社はO社よりも容易である。しかし、互いに取引を前提にした投資をしてきたことに加え、現状の農地取得や農業生産法人の問題がある限り、M社自身に生産はできない。結局、各産地で協力する生産者なり農協がなければならぬという条件は無くならない。そのため、今後、規制緩和が進んでもM社が自体が生産できるほどにならない限り、このバーチャル・カンパニーの関係を簡単に解消することはあり得ない。

V 結 論

非商社系企業の場合、必然的に製品差別化によって個性的な野菜の商品分野に特化することになる。そのため、M社の例では自社との取引のために農業生産法人を産地側に設立してもらうことになる。しかし、資本関係のない農業生産法人に対して、自社の戦略に沿った生産をさせる必要がある。

進出企業は自社のもつ技術やノウハウ、資金力を、農業生産法人に協調を求めるパワーの源泉とすることができる。しかし、技術移転を受けた企業が自立して生産ができるようになればパワーが弱まってしまう。そのため、産地の農業生産法人が進出企業に対して継続的に協調するには、他のパワーの源泉が必要である。

事例の進出企業M社と産地の農業生産法人O社の関係をみると、M社はO社にとって独占的な買い手であるから、M社はO社を威圧できる「制裁」をパワーの源泉とすることができる。しかし、互いに取引特殊的な投資や商品生産をしているため、コンフリクトの原因となるようなことはできない。また、M社にとっても事業を開始したばかりのO社が唯一の供給源であるので、むしろ有効なパワーの源泉ではない。現状では技術指導など「専門性」をパワーの源泉としているため、技術移転がすすめばその分、進出企業のパワーは弱まることになる。

一方、戦略提携の観点からみると、M社は技術、信用などを産地の農業生産法人に供与しているため、それらが無駄しないため取引の継続を求めるインセンティブが高まる。一方、O社

も販売先の問題からM社との取引を継続するしかなく協調関係を続けるしかない。

さらに、両社の関係はM社が仕入れ部門、O社が販売部門を縮小してバーチャル・カンパニーの関係になっているため相互依存関係は深まっている。このため、O社が自立しても、両社が提携関係を解消することは難しく、依存関係を深めることになる。この関係は一体化のパワーの源泉に該当するもので、M社は専門性以外にもパワーの源泉を持っているのである。

結果として、企業進出を受け入れることは、多くの経営資源を得るチャンスを農業生産者側にもたらし、進出企業は供与した技術や取引特殊な投資を回収するため取引を継続させようとする。そのため、買い手が限られる農業生産者だけでなく、進出企業も協調を続けることになる。つまり、進出企業が農業生産に深く関わるケースでは、進出企業と産地の農業生産法人とは取引継続のために協調することになり、産地の農業生産者が主体性を保ちつつ、企業との協調を続けていける可能性は大きいであろう。

ただし、この結論は本論文が非商社系企業に注目し、生産段階に深く踏み込んだ事業に特化した企業に限定して述べた結果であり、生産段階との関係が薄い事業や輸入部門をもつ企業の場合、それぞれの事業との関係を加味する必要がある。

引用参考文献

- 1) 原田純孝「農地法の役割と株式会社の農地取得問題」(農政ジャーナリストの会編『株式会社の農地取得の是非』農林統計協会), pp. 17-60 を参考に筆者が整理した。
- 2) 竹田志郎『国際戦略提携』同文館, 1992年, pp. 29-60.
- 3) 坪井伸広「株式会社の農業参入をめぐる議論」, 筑波大学農業経済学分野定例研究会, 1999年9月, 筑波大学。
- 4) 松木洋一「日本農業の担い手と農業株式会社」『農業と経済』, 1999年1月, pp. 67-77.
- 5) ジュソーム・レイモンド「農外資本参入の事例からみた日本農業再編の方向と可能性」『農業経営研究』第32巻第1号, 1994年6月, pp. 30-37.
- 6) 『日本農業新聞』1998年4月4日, p. 5.
- 7) 長谷川信次「多国籍企業の内部化理論と戦略同盟」同文館, 1998年, pp. 95-113.
- 8) 高谷和夫『超価格破壊と製・配・販同盟』産能大学出版社, 1994年, pp. 120-122. より詳しくは, ウィリアム・ダビッド&マイケル・マローン (牧野昇監訳)『未来企業への条件バーチャル・コーポレーション』徳間書店, 1993年を参照されたい。

**The Entry of the Firms into Vegetable Growing :
The Relationship between the Non Trading Firm and
the Local Agricultural Production Corporation**

by

Akifumi MORIO

Summary

1. Issues and Objectives

Recently, many major corporations and their affiliates have begun to advance into domestic vegetable production. Though they are not directly engaged in agricultural production or management per se, in many cases they may be significantly involved in production processes for the promotion of product differentiation. And these companies do not only include general trading firms with basic know-how on the handling of large amounts of fruits and vegetables, accumulated through experience importing such products.

Even those without such trading know-how are now expected to provide efficient large-scale management of agricultural production through the use of their own unique technologies and accumulated know-how. However, some are of the opinion that these corporate advancements may contribute to the death of traditional agricultural practices and increase the economic burden on farmers. Against such a backdrop, this study attempts to clarify the relationship between non-general trading firms advancing into this field, and local agricultural production corporations.

2. Domestic Corporate Vegetable Production and Product Differentiation

This study classifies corporations involved in the production and distribution of domestic vegetables into trading and non-trading firms. It should be noted, however, that this classification method does not separate general trading firms from other types, but is based on whether firms have adopted mass-marketing strategies.

Mass marketing is used here for classification purposes, as it can affect the extent of a firm's involvement in agricultural production. For example, a subsidiary of fertilizer division of a general trading firm can benefit from cost reductions resulting from the simplified standards for this type of advancement into agricultural production. In sales of products to food-service or processing industries, such a firm can disregard product shapes and simplify the classification of size, as products are supplied for specific purposes. In addition, since packaging is only required for transportation, packaging costs can be reduced by, for example, recycling cardboard boxes used for other vegetables.

This strategy is based on the handling of large amounts of vegetables. It may require contract-based production to enable adjustment of planting and shipping, but does not necessitate that the company manages on-site operations or growing processes.

However, in a case in which another company supplies vegetables produced by the organic growing method, cultivation must be managed exactly as instructed by the company, even when a contract production process is used. Compost production, the growing methods, and scheduling must be in accordance with the company's instructions. As can be seen in this case, the greater the extent of product differentiation, the more precisely instructions from the company must be followed in production.

Non-general trading firms unable to adopt a mass-marketing strategy must concentrate their efforts on unique products targeted at selected market segments. By focusing on non-general trading firms, therefore, it will be possible to clarify the relationship between companies deeply involved in production processes and the production processes themselves, as the influence of mass marketing can be disregarded. This is the goal of this study.

3. Integrated Agricultural Production System and Local Responses -Development of Company M in Chitose City-

Company M was jointly established in late 1997 by Company H, an affiliate of an electronics manufacturer, and Company N, a company dealing in agricultural products produced using a unique method. Company M was established for the application of a large-scale production system to those products, which are normally produced on a small scale, to enable their year-round stable supply. In addition, costs are to be reduced through the application of the factory automation system, a specialty of the parent electronics manufacturer, to large glass houses developed in the Netherlands.

As for local farming, Company O, an agricultural production corporation in the city of Chitose, began operations in early 1999, at a seven-hectare glass house, with a sales target of 700 million yen. Company M has a target of achieving annual sales of 10 billion yen through the construction of ten farms similar to that of Company O.

Company M plans to sell high-priced tomatoes differentiated in terms of taste and nutrition, using the production method of Company N. Its basic strategy is to provide high-priced products through the use of product differentiation, while reducing costs and maintaining a supply system similar to that used for industrial products through the use of automation in large glass houses.

The agricultural production corporation, Company O, was established only after Company M had first secured the necessary farmland, actually begun work at production sites suitable in terms of weather and other conditions, provided the necessary funds, acquired local support from the agricultural cooperative and the like, and secured the necessary manpower. As it is a farm designed for production in accordance with Company M's specific instructions, Company O can be regarded as an agricultural production corporation solely for the supply of products to Company M.

It was financial assistance from Company M that enabled the local production corporation to build a seven-hectare high-tech glasshouse. An official of an affiliated firm of

Company N that provides capital to Company M, also serves as a director of the agricultural production corporation and is involved in the management. Although they are separate corporations without any financial relationship, Company M and Company O (agricultural production corporation) are run as if they were a single entity.

The representative director of Company O is a former councilor of an agricultural cooperative. This fact indicates that the agricultural cooperative played an important role in the establishment of the corporation. The system is not limited to a simple contracted agricultural production, but is applied to heavily invested farmland and aimed at sales to a specific company. The joint venture (the advancing company) is therefore involved in production. The agricultural cooperative is therefore ready to respond to such a project.

As for local reaction to this type of corporate advancement, some negative opinions have been expressed, but most have accepted it, as they are aware of the limitations inherent to traditional modes of agricultural production. Nonetheless, as it is difficult to secure a general consensus, the agricultural cooperative limits its role to enabling contacts with government offices, and does not provide any financial assistance. Considering the future prospects of the agricultural industry, those at the production site have considered it necessary to cooperate with business firms utilizing their financial and organizational power.

4. Relationship between the Joint Venture (Advancing Company) and Agricultural Production

It seems that Company M is, in effect, controlling Company O (the agricultural production corporation), but this is due to the current stage of production, in which the latter must absorb production know-how at the outset of the project. To enable it to apply power in the form of marketing-channel theories, Company M is now in the position of controlling the agricultural production corporation, using its expertise as the power. However, this effect of power based on expertise will disappear once the know-how and the technologies have been completely transferred. Continuous control of an agricultural production corporation through the use of know-how and technologies is not possible without continuous technical transfer. A company that has entered into this type of production project will not benefit from product differentiation, rationalization, or automation, thus such a company has no incentive to make investments in this area unless its know-how is continuously utilized by the agricultural production corporation.

However, the construction expenses for the large glass house, totaling 2.3 billion yen, were able to be raised due to Company M's reputation, this facility was built under the condition that it would be used for trading with Company M. In this sense, it represents a trade-specific investment for the agricultural production corporation. The situation may be different if consumers were capable of recognizing the product differentiation even if the agricultural production corporation were not connected to the marketing channel of Company M. However, the former cannot operate independently in terms of sales.

This is certainly a disadvantage for the agricultural production corporation, in that it has no other trading partner, which must be considered before switching costs are discussed. However, since the investment was possible only due to Company M's reputation, the agricultural production corporation cannot afford to take an adversarial position prior to recovery of the investment.

From the perspective of a strategic alliance, the current situation, in which Company M provides the know-how, technologies, and reputation, is one in which Company M is almost being held hostage by Company O. On the other hand, even if Company O attempts to develop new sales channels, the production process has been patented by Company N. Both Company O and Company M, therefore, must continue trading with each other.

5. Conclusion

Under the circumstances, non trading firms are inevitably engaged in product development for unique value-added vegetables, through product differentiation. To this end, Company M has arranged for the establishment of an agricultural production corporation with which it has no capital relationship, at a production site for trading with Company M. However, it is necessary for the agricultural production corporation without any capital involvement to conduct production in accordance with Company M's business strategy.

A company that has advanced into this type of agribusiness may be able to secure the cooperation of an agricultural production corporation by taking advantage of its know-how and technical and financial prowess. However, due to the factors summarized below, the former is most likely not to control the agricultural production corporation, but to maintain a collaborative relationship with it.

If we observe the relationship between Company M and Company O from the perspective of power as discussed in connection with marketing channels, the former, as the exclusive buyer of the latter, may be able to use coercion as a power base against the latter. However, both sides are restricted by trade-specific investments, and therefore cannot cause conflicts in their mutual relationship. Under the current situation, in which expertise has been made the power base, the controlling power of the advancing company over the agricultural production corporation seems to weaken as technological transfers progress.

On the other hand, from the standpoint of a strategic alliance, Company M has provided technical transfer and reputation, by which Company M is effectively being held hostage the agricultural production corporation. In this situation, the production corporation may be able to attain independence if it improves its skills and financial viability. However, Company O has no other choice but to maintain its collaborative relationship with Company M, due to the problem of the sales channel.

As a result, acceptance of corporate advancements will provide producers with opportunities to acquire various business resources. In the current situation, with restrictions on the entry of corporations into this area of business, a strategic alliance between a business firm and a local agricultural corporation is a viable option. Under these

circumstances, there is a great possibility that a local production site can maintain both its independence and its cooperative relationships with business firms.