

# 農協事業の新たな展開

## 新規事業開発に取り組んだ2農協の事例分析

### 〔要 旨〕

1. 農協においても効率性の高い経営が求められる一方、長期的な観点から、新規事業を創造することも大切であろう。本稿は、新規事業開発に取り組んだ2つの農協の事例を分析し、事業戦略に関するひとつの考え方を提示するものである。
2. 取り扱う「事業」およびその事業が対象とする「顧客」という二つの側面から捉えると、新規事業の展開方向は、顧客開拓、事業開発、事業多角化(もしくは事業転換)の3つが考えられる。農協事業の新たな展開方向を検討する場合、この考え方を活用することが可能と思われる。
3. 実際に新規事業に取り組んだ2農協を分析してみると、一方の事例は、幅広い顧客を事業の対象として「事業開発」の方向に進み、他方の事例は、新規顧客を対象に「事業多角化」の方向に展開したものと考えられる。ただし、両事例ともに既存事業と関連性のある関連分野で事業化している。
4. 一般に新規顧客を対象に新規事業を開発することは、リスクが高く、成功の可能性が低いと考えられる。すでに多角的な事業運営(単一事業ではなく複数事業を運営)をしている農協が多いことを考えれば、未経験の新規分野に進出して多角化するよりも、既存事業との相乗効果が期待できそうな、既存事業の関連分野に絞って新規事業を開発する方が効果的であろう。

## 目次

### はじめに

#### 1．新規事業開発の考え方

- (1) 新規性あるもの
- (2) 新規事業展開の3つの方向

#### 2．事例：焼肉レストラン

- (1) 概況
- (2) おもな特徴
- (3) 成功のポイント

#### 3．事例：そばを活かして

- (1) 概況
- (2) おもな特徴
- (3) 成功のポイント

#### 4．農協における新規事業開発のあり方

- (1) 2事例の事業展開の方向性
- (2) 展開する分野の選択

おわりに

## はじめに

農協を取り巻く経営環境の変化が進む中で、個々の農協においては、業務改善や店舗機能の見直し、事業・組織再編など、経営効率を高める努力が続けられている。一方、可能性のある事業機会を探索する「新規事業開発」も重要な課題である。

新たな事業展開が求められる背景には、農協組合員の高齢化や正・准組合員構成の変化などに伴う顧客ニーズの多様化をはじめ、各事業をおびやかす競合への対応、所有する遊休資産の活用、環境問題意識の高まりに対する具体的な対策などが考えられる。

ところが、新規事業と言えども、成功してその地域内で一定の評価を収めている農協もあれば、確固たる成果が得られず計画の見直しを余儀なくされている農協もあるのが実態のようである。

そこで本稿では、農協における新規事業

開発をテーマにこの問題を考えてみたい。まず、新規事業開発に関する戦略的な考え方に基づき、新規事業の展開方向を提示する。つぎに、実際の事業開発に取り組み、現在までのところ順調に推移している2つの農協の事例を紹介する。そして最後に、事例分析を踏まえて、農協における新規事業のあり方を考察する。本稿は、農協における事業戦略に関するひとつの考え方を論じるものである。

## 1．新規事業開発の考え方

### (1) 新規性あるもの

新規事業というものをまず考えてみたい。言葉どおり解釈するならば、「既存のものではない、新しい事業」ということになる。

たとえば、ある農協がインターネット関連事業(農産物の電子商取引、ネットバンキングなどの新規分野)を開拓したとなれば、既存のものではない新しい事業と捉えること

ができる。これは、既存の事業を新技術で展開する例と言えよう。あるいは、他の農協では実施されているがまだ取り組んでないような事業、つまり従来から存在する事業を新たに手掛けた場合でも、その農協にとっては新しい事業と言えよう。また、既存事業を新しい顧客層に展開する場合であっても、事業の新たな展開として捉えれば、新規事業と考えることができる。

このような見方をすると、それは相対的なものであって、現在の状態に対して「何らかの新規性があるかどうか」ということが識別の条件と考えられる。したがって、技術、提供方法、地理的範囲、対象顧客などにおいて、既存のものではない新規性ある事業展開を「新規事業」と考えることができる。

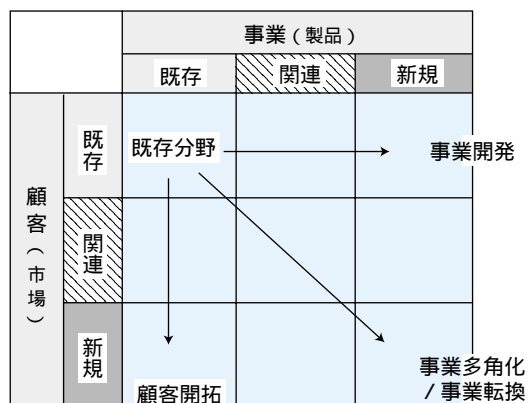
ただし、新規性ある事業展開といっても、既存分野の延長上で関連分野に展開する場合と、既存分野とは関連のない新規分野で事業展開する場合とが考えられる。

そこで本稿では、関連分野に展開する場合も含めて「新規事業」と捉え、いくつかある識別条件の中でも「事業」「顧客」に焦点を絞って考えることとした。

## (2) 新規事業展開の3つの方向

企業が拡大・成長を目指す場合、一般的に用いられるのが成長戦略である。H.I.アンゾフは、「製品/市場成長マトリックス」によって、その戦略を 市場浸透(既存製品 - 既存市場)、 市場開拓(既存製品 - 新市場)、 製品開発(新製品 - 既存市場)、 多

第1図 新規事業の方向性



資料 H.I. アンゾフ「製品/市場成長マトリックス」を基礎に筆者作成

角化(新製品 - 新市場)の4つに分類している。

新規事業として、どのような方向性があるのかを検討する場合も、この考え方を応用することができる。アンゾフの言う製品/市場を「事業/顧客」に置き換え、新規と既存の間に存在する分野として「関連」を追加して考えてみたのが第1図である。図示したとおり、取り扱う「事業」およびその事業が対象とする「顧客」という二つの側面から捉えると、既存事業を既存顧客対象に実施しているのが現在の状態(既存分野)であり、ここを基点に新規事業の展開方向を考えると、つぎの3つに大別できる。

第一の方向は、既存事業を新しい顧客に拡大していく「顧客開拓」である。農協の場合、主たる対象顧客は組合員だが、組合員世帯の家族や知人という顧客層は、既存顧客の関連顧客と考えることができる。これは既存事業を関連顧客対象に拡大していく考え方であり、たとえば農産物販売先の

関連会社（食品加工会社など）と新規取引を開始する場合も、この形態と言えよう。さらに既存事業を全く新しい顧客，すなわち農協を利用してない個人や企業など，新規顧客を対象に展開することも考えられる。

第二の方向は，既存顧客に対し事業を追加的に行っていく「事業開発」の考え方である。たとえば，既存顧客である販売先に加工農産物のニーズがあれば，農協では関連事業として農産物加工事業を新たに始めることができる。

そして第三の方向は，事業・顧客ともに全く新しい分野を手掛ける場合である。既存事業だけにとどまらず，新たな成長機会の探索を目的として，この方向を志向する場合には「事業多角化」と呼ぶこととする。あるいは，既存事業の衰退が著しいため，既存事業を縮小しながら，新規事業によって経営の再生を図ることが目的となれば，事業そのものの入れ替えを行う「事業転換」の形態と言えよう。

それでは，実際に新規事業に取り組んだ農協の事例を見てみよう。

## 2. 事例：焼肉レストラン

### (1) 概況

1万4千人ほどの組合員から成る北関東のある広域合併農協では，高速道路の開通に伴う周辺道路整備の影響で，生活購買店舗を移設することとなった。跡地の有効利用から新規事業を検討し，1997年11月「焼肉レストラン」を開業した。Aコープや給油

第1表 「焼肉レストラン」事業概要

項目	内容
敷地	借地(Aコープ移設に伴う駐車場跡地)
建物・床面積	鉄骨造平屋建，延床面積約270㎡(約82坪)
総工費	約1億2千万円(全額自己資金)
客席数	18卓90席
開店	1997年11月
営業時間	午前11時30分～午後11時00分，毎月1回定休
価格帯	1,500円～2,500円程度
来客数	一日平均60組
年間売上	約1億7千万円(2000年度実績見込)
スタッフ数	・農協の正職員は店長1名。ほか契約職員3名。 ・その他パート・アルバイト(昼9名，夜13名)を活用。
特徴	新鮮な食材を手頃な価格で提供。地元銘柄牛肉を独特の味のたれを使って炭火・無煙ロースターで焼き上げる。ランチメニュー，自家製キムチが人気。定期的にメニューの見直しも実施している。Aコープと隣接しているため，駐車場や買い物に便利。

資料 JA提供資料に基づき筆者作成  
(注) 業績数字は2001年1月までの実績値。

所に隣接する農協直営の店舗で，地元の銘柄牛を炭火で焼くのが特徴である。オープンから3年経過したが，過去3年間とも事業計画を4割程度上回る売上を記録している。

### (2) おもな特徴

- a. 事業化の背景：土地の有効活用を図りながら相乗効果を狙う

ここはかつて養蚕で栄えた農業地帯であり，農協の経済事業における養蚕の取扱高は最盛期に約50億円あったが，現在は1億円程度の規模にまで縮小している。94年の合併以降，桑園からの転換を図るべく営農指導事業に注力してきた。

93年頃から開始された高速道路開通に伴う周辺道路整備の影響で、Aコープを隣地に移設することとなった。しかし、店舗開設時に農協が地主に懇願して敷地を借り受けた事情から、契約を解除する訳には行かず、店舗移設後に残る跡地の有効利用を検討する必要に迫られた。

新設するAコープや給油所との相乗効果を狙って、「本やCDの販売・レンタル」などの事業案も出されたが、最終的には焼肉店に決定された。実際に、焼肉店の待ち時間を利用して買い物を済ませたり、帰りがけにAコープや給油所に立ち寄る客が見られる。

近隣地域では3つの農協で焼肉店経営が行われていたため、この農協が跡地利用を検討する際に参考とした。

b. 事業の特徴：既存顧客を核に幅広く対応

この農協では、結婚式場や宴会料理等を手掛けていたことから、飲食サービスの下地があり、焼肉店経営もその延長上に位置づけられている。しかし、出店計画にあたっては、経営ノウハウがないため、専門のコンサルタントの協力を得て事業計画が作成された。事前の予約を受けて料理を作る宴会の場合と、予約以外の利用が多く来店客数が日によって変化する飲食業の場合とでは、管理方法が異なるためである。

農協には組合員による各種の生産部会が存在し、各部会の会合が開かれる際、多人数の場合には本店の宴会場、少人数の場合

には一般の飲食店が利用されてきた。焼肉店では、このうち少人数の会合をまず利用者層として考え、あわせてAコープや給油所への来店客、さらには周辺に住んでいる地域住民など、幅広い利用客を想定していた。

周辺には同店のほかに焼肉店が1店舗あるが、農協では地元銘柄牛肉を使ってサービスにも力を入れるなど、差別化を図ることによって価格もやや高めに設定した。同店では、オープン当初、農協直営であることを積極的には打ち出してなかったが、「素材の新鮮さ」や「国産だから安心」といった農協に対する好イメージがあるため、今ではメニューやチラシなどを使って積極的に農協直営を訴求している。

c. 今後の課題：総合的な品質の維持・向上

オープン3年が経過しているが、同店の来店客数や売上高はこれまで安定的に推移してきた。同店の運営はサービス業の経験が長い店長を中心にして行われており、たとえば食器やユニフォームの選定、メニューづくり、サービス方法などを決める場合には、従業員の意見が積極的に採用されている。「工夫したことに対して客の反応があり、結果が良ければ売上に結びつく」と、店長は運営の重要性を指摘している。

同店では、食材、サービスなどの提供物を通じて総合的な品質を高めることに重点を置いている。しかし、3交代での勤務体制であることから、時間帯によって味や

サービスにバラツキが発生するため、それらの質をいかに維持するかが課題となっている。

また最近では、道路整備が進められたことに伴って住宅地の整備・供給が進められ、想定利用層が増加する一方、競合となりうる新規開設の飲食店舗も徐々に目だち始めている。

### (3) 成功のポイント

以上みてきた本事例について、事業成功のポイントを筆者なりに考えてみると、次のとおりである。

Aコープ、給油所、焼肉レストランとも対象顧客層が共通しており、買い物、飲食、サービスの利用を一か所で行うことができる利便性の提供を実現した。

事業化決定以降、焼肉店経営の専門コンサルタントが支援し、スムーズな開業準備・開業につながった。

顧客との接触を大切にするサービス実践によって、固定客を獲得した。とくに組合員が会合時に使うようになった。宅地化によって新しい周辺住民にも対応している。

競合となる焼肉店は1店しか存在せず、徹底した差別化を図った。素材の質の高さに比べ、手頃な価格を実現し、顧客の支持を獲得した。

広告宣伝における訴求ポイントを変え、「新鮮」「国産で安心」など、農協の持つ好イメージを積極的に活用した。

パート人材を多用することで、人件費

を抑制させながら、独自のサービス方針を浸透させた。

店長を中心としてスタッフ全員で、メニュー開発、食器選定、サービス方法の見直し等、試行錯誤しながら創意工夫を実践している。

## 3. 事例 : そばを活かして

### (1) 概況

北関東にある別の広域合併農協(組合員数約1万6千人)では、新たな顧客層として観光客を捉え、「観光農業」という考え方で様々な展開を繰り広げている。当地は、中山間地域を多く抱えてはいるが、都心から電車で1時間半程度の距離にあり、年間お

第2表 「そば店舗」事業概要

項目	内容
敷地	農協所有(旧養蚕場跡地)
建物・床面積	鉄骨造平屋建、延べ床面積約300㎡(約91坪)
総工費	約8千万円(一部補助金)
収容人数	そば道場100名、食堂45席
開店	2000年4月
営業時間	午前10時00分～午後5時30分、毎週火曜定休
利用料金	そば打ち体験4人前1セット4,800円、もりそば600円～
来客数	一日平均48組(道場+食堂)
年間売上	約5千万円(2000年度実績見込)
スタッフ数	・農協の正職員は店長1名。 ・パート7～8名(そば打ち講師はそば打ちに熟達した農家主婦)
特徴	そば打ちに挑戦する「そば道場」と食堂から成り、地元産のそば粉を使った挽きたて、打ちたて、ゆでたてのそばを味わえる。「そば道場」では、地元農家の主婦らが代々受け継いできたそば打ちを指導する。

資料(注)とも第1表に同じ

よそ1千万人ほどの観光客がある。

観光農業の中でも注目すべきは、農協管内のひとつの村で取り組まれている「そば」による村おこしであり、農協ではこの活動の中核施設となる「そば店舗」を2000年4月に開設した。施設は来店客がそばづくりを体験できるのが特徴であり、そば打ち体験のための「そば道場」と食堂とに分かれており、そばの製粉・製麺が行われる付属施設もある。来客数、売上ともに開業前の予想を上回り、初年度から好業績が期待されている。

## (2) おもな特徴

### a. 事業化の背景：そばによる村おこし

先に紹介した事例と同様に、この地もかつては養蚕の一大産地であったが、農協の経済事業における養蚕の取扱高は最盛期の50分の1程度に縮小してしまった。農協管内は、いわゆる中山間地域(管内総面積の85%を森林が占める)であり、零細な農家が多く、高齢化も進行している。

この農協は96年の広域合併以降、観光農業に積極的に取り組んでおり、同農協で言う観光農業とは、観光産業と連携して農業振興を図るものである。具体的には、売店・直売所での農産物の販売強化、行政と協力した地域特産物の掘り起こし等に取り組んできた。

管内のひとつの村では、養蚕の衰退とともに遊休桑園が目立ち、養蚕に替わる新たな基幹作物の育成が課題になっていた。そこで、90年代半ばから、この村を中心に農

協や商工会等が連携して、そばによる村おこしに取り組むこととなった。

地域全体での取組みの結果、村内には現在120軒余りのそば生産農家があり、そば生産量はこの5～6年でおよそ3倍に拡大し、遊休桑園の減少にも寄与している。そばは、年2回収穫期があり、水田と比べれば手間がかからないため、女性や高齢者でも取り組みやすいのが特徴である。

一方、そばの需要も増大している。村内にあるそば屋や民宿では地元産のそばを提供しており、その数は30軒近くあって、新規開業する形態も見られる。それでも村内での競争はなく、むしろ観光客の増加につながっているという。農協は、地元のそば屋や民宿、食品加工業者にそば粉を供給している。

### b. 事業の特徴：そばによる村おこしの中核施設

90年代半ばに策定された同村の農業振興計画は、そばの生産拡大を推進方策とする内容であり、その計画の中に「そば店舗」の建設構想が盛り込まれていた。この「そば店舗」は、そばによる村おこしの中核施設として位置づけられるものであり、「食べるだけでなく、そば打ちを体験することができる」というコンセプトである。

しかし、村内にはそば店舗の事業化を引き受ける個人や業者がなく、村からの打診を受けて農協が検討することとなり、村長・組合長の意見が一致し、農協がそば店舗を開設することになった。

店舗では、昔ながらの石臼で挽いたそば粉を使って、手打ちそばの素朴な味を楽しむことができる。そば打ちを体験したい客は、地元農家の主婦らが代々受け継いで来た独自の方法を直接手ほどきしてもらえ、自分で打ったそばをその場で味わうことができる。店舗ではリピート客確保のために「そば打ち名人」という免状を発行しており、そば打ちを3回以上経験すると免状をもらうための試験を受けることができる。

#### c. 今後の課題：麺製品の販路拡大

現在のところ、そば店舗の付属施設で生産される製品のうち、そば麺については管内9ヶ所の農産物直売所で販売するにとどまっている。しかし、生産量の拡大は可能なため、学校給食や事業所向け卸販売など、販売先を開拓することが今後の課題となっている。

#### (3) 成功のポイント

以上みてきた本事例について、事業成功のポイントを筆者なりに考えてみると、次のとおりである。

そばによる村おこしの中で「そばの中核施設」として位置づけられ、村全体での取組みが奏効した。

そば店舗の事業化にあたっては、村長・組合長の地元トップによって意思決定され、関係各機関の協力も得て、事業計画を進めやすくした。

そば屋は村内に多数存在しても、手打ち体験できる施設は民宿の一部に見られる

程度であり、観光客に目新しく受け入れられた。

地元農家の高齢主婦が訪問客に手打ちを直接指導することが特徴であり、「食べるだけでなく、体験できる」という斬新なコンセプトが受容された。

立地環境が良好である。都心から近い上、国道沿いにあり、最寄り駅からも至近距離にある。

そば生産に直接かかわっている農協が直営で始めたものであるため、品質面や信頼性の評価が高い。地元産100%のそば粉と天然水とで、本物の味を実現した。

そば打ち技能を持つ地元農家の主婦を講師として、親切で、分かりやすく指導するところが来店客に支持された。

## 4. 農協における新規事業 開発のあり方

### (1) 2事例の事業展開の方向性

第1図で示した「新規事業の方向性」の枠組みに当てはめて、先に紹介した2事例が、どのように事業を展開していったのかを考察してみよう。

#### a. 焼肉レストラン

事例 は、店舗移設に伴う跡地の有効活用という問題が契機となって、そこから新規事業が生まれたものである。

事業展開の方向としては、第2図に示すとおり 既存分野の関連事業として幅広い顧客を対象に事業化された形態と言えよう。



第2図 新規事業の方向性（事例）

		事業（製品）		
		既存	関連	新規
顧客（市場）	既存	既存分野	焼肉レストラン	
	関連			
	新規			

資料 筆者作成

この事例は、既存事業用地の有効活用から出発し、既存顧客の中でも、生産部会やAコープへの来店客といった顧客層を対象に新規事業を開発した形態である。さらにこれら既存顧客の周辺に存在する関連顧客、および農協を利用したことのない地域住民など、幅広い顧客を事業の対象としている。

ただし焼肉レストランは、既存事業との関連性が低いように考えられがちだが、畜産事業の延長上で、川下に進出した形態と捉えれば、既存事業との関連性が高い。またAコープを核店舗としたショッピングセンターを形成していると捉えれば、その中に出店している飲食店舗と解釈することができるため、既存事業との関連性が高いと考えられる。

#### b. そば店舗

一方の事例は、地元自治体や農協等、地域が一体となって取り組んできた村おこしの活動が基盤にあり、その一環で事業化

第3図 新規事業の方向性（事例）

		事業（製品）		
		既存	関連	新規
顧客（市場）	既存	既存分野		
	関連			
	新規			そば店舗

資料 筆者作成

されたものである。

そば店舗の事業展開の方向としては、第3図に示すとおり、既存分野の関連事業として新規顧客を対象に事業化された形態と言える。

この事例では、まず遊休地となっている桑園の転作を奨励し、そばの生産規模を拡大するところから出発した。同時に需要を創造することにも取り組み、既存事業（そば製粉・製麺）を補完する関連事業として「そば店舗」を開設し、観光客という新規顧客を開拓したのである。

また、視点をかえて見てみると、この事例は、農協が単にそば原料取り扱いの仲介者にとどまらず、加工や小売、外食といった川下分野に進出することによって、付加価値の高い農産物の取り扱いを進め、事業の裾野を広げた形態と言える。栽培の段階から関与できるという農協の最大の強みを活かして、生産から消費までの供給プロセス全体で価値を増殖させていると捉えることができる。

## (2) 展開する分野の選択

一般に単一事業に依存するよりも、複数事業へ進出した方が、リスクの分散や範囲の経済（企業が複数の事業活動を同時に営むことによって、それぞれの事業を独立に行っているときよりも、コストが割安になるという現象）をもたらすとされている。

しかし、農協の事業はすでに複数あって、多角的・複合的に事業運営されている場合がほとんどであろう。このような中で、農協が新規事業を始める場合、どのような分野を選択すればよいのだろうか。

そこで、第1図で示した新規事業の方向性を再度検討してみよう。事業・顧客ともに新規方向に進むにつれて、相対的にリスクが高まると考えられる。既存事業に近い分野であれば、顧客や運営手法、管理システムといった既存事業で培った経営資源を活用することができると考えられるからである。

先に見た二つの事例は、それぞれ事業展開の方向は異なるものの、既存分野との関連性が高いところで事業化し、成功したものである。事例のそば店舗のように、新規顧客を対象にした新規事業を行う「事業多角化」の方向性が強いものであっても、既存事業（そば製粉・製麺）に関連する分野での事業である。

すでに多角的な事業運営（単一事業ではなく複数事業を運営）をしている農協が多いことを考えれば、未経験の新規分野に進出して多角化するよりも、既存事業との相乗効果が期待できるような、既存事業の関連分

野に絞って新規事業を開発する方が効果的であろう。

## おわりに

農協に限らず、新規事業は成功する場合も、失敗する場合もある。しかし、短期的な効率性の追求だけでなく、長期的な観点から新規事業を創造することは重要な課題であり、農協は今後も新規事業に取り組んでいく必要があるだろう。

農協が新規事業を始めるにあたっては、事業展開する分野を見極めることが大切であり、その際に今回提示した「新規事業の方向性」の枠組みに当てはめて検討することができる。ただし、「事業/顧客」という2次元だけで事業展開する分野や方向性を捉えることはできず、実際の経営においては、ほかにもいくつかの要素が存在することだろう。

事業戦略に関する様々な考え方がある中、ひとつの考え方として、この枠組みを活用することが可能なのではないだろうか。

時代を捉えたユニークな視点で、優良な新規事業が創造されることを期待したい。

### 参考文献

- [1] 児玉文雄・玄場公規「新規事業創出戦略」生産性出版2000.12
- [2] 加護野忠男・山田幸三「日本企業の新事業開発体制」有斐閣1999.4
- [3] P.コトラー「マーケティング原理」ダイヤモンド社1990.5
- [4] 伊丹敬之・加護野忠男「ゼミナール経営学入門」日本経済新聞社1998.2

（木村俊文・きむらとしづみ）