

【論文】

茶業法人における経営戦略の内部適合局面に関する試論的考察

宮部 和幸*

- | | |
|---|---|
| 1. はじめに
(1) 問題意識と課題
(2) 方法
2. 予備的考察
(1) 既存の研究成果と本研究の意義
(2) 経営戦略の内部適合局面とその変化
(3) 茶業経営における環境変化と経営課題 | 3. S法人における経営戦略の事例分析
(1) S法人の経営概要と事業取扱高の推移
(2) 戦略策定の動機と戦略の内容
4. 経営戦略の内部適合局面とその変化
(1) 資源適合局面における変化
(2) 組織適合局面における変化
(3) 戦略の内部適合局面とその変化
5. おわりに |
|---|---|

1. はじめに

(1) 問題意識と課題

わが国における農業経営の脆弱化が指摘されるなかで、茶業経営¹⁾については他部門に比べて比較的后継者が確保され、安定的に発展している経営体が少なくない。しかし近年では、茶業経営といえども、経営を取り巻く環境は厳しさを増しており、生き残りをかけた、あるいは厳しい経営環境を克服するための「経営戦略」²⁾の策定とその遂行が重要な課題になっている。特に雇用労働力に依存した法人経営の場合には、従業員に対する動機づけや、組織の効率的な運営のために、経営の進むべき方向を明確にした戦略を策定し、それを従業員や取引関係者などに明示することが求められている³⁾。

経営環境が大きく変化した1990年代以降、個別農業経営（以下では「個別経営」という）における経営戦略の策定・遂行の重要性は、しばしば指摘されてきた⁴⁾。しかし、個別経営における経営戦略の重要性にもかかわらず、経営戦略の策定や遂行に関する研究はそれ

* 当学科助教授（みやべ かずゆき）

Key Words：1）茶業法人経営、2）経営戦略、3）内部適合

ほど行われてきたわけではない。とりわけ、茶業経営における経営戦略に関する研究は皆無に近い状況にある⁵⁾。後述するように、従来の経営戦略に関する研究では、経営戦略の意思決定に焦点をあてたアプローチが多く、戦略内容そのものを対象とした研究はあまりみられなかったのである。

本来、経営戦略は、それが遂行されることによって、経営の発展に資するものでなければならない。経営の発展に資する経営戦略を策定し、それを実行に移すには、経営環境の変化に対応した戦略の内容が明示されるとともに、それが土地、労働力、機械施設、技術・ノウハウなどの経営資源を効率的に利用することによって、経営組織の革新や経営業績の向上につながるものでなければならない。

したがって、個別経営において経営戦略が策定・遂行され、それがどの程度の経営成果をもたらしているのかについて検討することは、経営戦略に対する評価とその意義を明らかにするうえで重要な課題となるものと考えられる。後述するように、もはや現在、個別経営における経営戦略の意義やそのあり方を論じる段階ではない。今日では、激変する外部環境に適合し、かつ自らの経営に適合する戦略内容、すなわち、戦略それ自体の良し悪しが問われているのである。

以上のような問題意識によって、本稿は、これまでほとんど分析の対象にされてこなかった茶業法人経営に焦点をあて、そこでの経営戦略の策定と遂行について、戦略遂行が経営内の資源や経営組織の各局面にどのような変化をもたらしているのか、すなわち、戦略の経営内部への適合と経営内容の変化に関して、茶業法人経営の具体的事例を研究対象に、その実態を解明することを主たる課題にしている。

(2) 方法

経営戦略の内容は、分析対象である法人経営がどのような発展段階にあるかによって大きく異なる。本稿では、1999年に設立され、農業法人としては歴史の浅い三重県松阪市のS茶業法人経営（以下では「S法人」という）を分析対象として、「飲ませて売る」というキャッチ・フレーズに集約的に表現されているS法人の経営戦略に着目し、その内容を考察する。

経営戦略の適合に関しては、伊丹〔2〕の内部適合論の枠組みを援用し、戦略の経営内適合としての「資源適合」と「組織適合」の二つの局面に着目し⁶⁾、それぞれの局面における経営戦略の遂行によってもたらされた変化を分析する。そして変化の分析に関しては、稲本〔3〕が提示している農業経営の変化の区分を援用しながら、「変化の時間的長さ」、「変化の程度」、「変化の性格」という三つの変化形態⁷⁾において評価する。

まず、第2節の「予備的考察」では、個別経営における経営戦略の展開に関する既往の研究成果の検討を通して、経営戦略アプローチと戦略の経営内部への適合問題の今日的意義を明らかにする。それを踏まえて、経営戦略の内部適合とその変化に対する検証の枠組みを提示する。さらに、最近の茶業経営を取り巻く環境変化の検討を通して、茶業経営にはどのような経営戦略が求められているかについて一般的な検討を行い、事例における戦略内容の検討に向けた予備的な考察を行うこととする。

そして第3節「S茶業法人の事例分析」では、S法人の経営概要と「飲ませて売る」を基本的戦略とする経営戦略の策定の動機およびその内容を明確にする。さらに第4節「戦略の内部適合局面とその変化」では、戦略の遂行によって、経営内の諸資源や経営組織にどのような変化が生じたのかについて、戦略の茶業経営への適合局面からそれらを明らかにし、本法人が採用した戦略内容の評価を試みる。そして最後の第5節では、以上の考察結果を要約的に整理し、今後の研究課題を提示することにした。

2. 予備的考察

(1) 既存の研究成果と本研究の意義

個別経営の経営戦略問題が論じられるようになったのは、農産物の輸入自由化や規制緩和、情報化の進展などの個別経営を取り巻く経営環境が大きく変化した1990年代以降である⁸⁾。和田〔17〕(1990)は、経営戦略の課題を経営管理との関連において整理し、その解決には、経営者能力の向上が重要であるとして、経営戦略の遂行を強調した。また、個別経営における経営戦略を体系化を試みた木村〔5〕〔6〕(1994・1996)は、経営戦略は経営のそれぞれの発展段階によって異なるものであり、発展段階に応じた経営戦略の策定と遂行が重要であることを論じている。そして、ビジョン、戦略、戦術の立案過程における具体的な経営戦略の策定のあり方を提示した。佐々木〔7〕(1996)は、和田をはじめとする従来の経営戦略論を踏まえて、経営をめぐる環境の変化に対応して、経営者がどのように戦略を策定し実行すべきか、その条件を導き出している。

一方、神田他〔4〕(1996)は、経営戦術に重点を置いた経営戦略の策定について、経営者が経営戦術をどのように具体化し、経営行動に結びつけているのか、愛知県の施設園芸経営の事例について考察している。そこでは、経営戦略の策定には経営主体の形成が重要であり、その上で経営戦略が遂行されることが重要であることを明示した。

以上のように、1990年代の半ば頃までの経営戦略論は、戦略的な経営行動が経営者に求められてきた背景を踏まえて、経営者が戦略的経営行動を可能にするためには経営戦略の策定とその遂行が重要であるとして、その意義づけに関する研究が多くみられた。また、

これらは戦略の実行主体である経営者の経営行動を実行可能にするために、どのような経営戦略を策定し遂行すべきか、すなわち、戦略それ自体よりも、むしろ戦略的な意思決定を行う経営主体に研究の重点が置かれていたといえよう。

そして90年代後半以降になると、新政策のもとでの担い手の育成や法人化の推進の影響を受けながら、稲作等を中心とした大規模法人経営が設立されるにともない、法人経営を分析対象にした研究がみられるようになった⁹⁾。

たとえば、新山〔12〕(1996)は、企業の発展を遂げている畜産経営に着目して、経営の発展条件と経営戦略の体系化に関して、事業活動の領域を示す「基本戦略」と、基本戦略を実現するための事業・職能別戦略である「個別戦略」の二つに分けて考察している。また納口〔13〕(1996)は先進的な稲作経営を事例として、それらの経営における経営戦略の内容とその遂行プロセスを実証的に分析している。

さらに、国際化や規制緩和が進んだ2000年以降、製品の差別化や輸送手段の多様化、顧客との多様な取引形態など、個別経営が経営戦略を発揮できる条件が整い、多様なビジネスチャンスが生まれることとなった¹⁰⁾。そこでは、新しい環境変化に弾力的に対応するために、個別経営がどのような経営戦略を採択すべきかについて戦略それ自体への関心が高まってきたのである。

たとえば、八木〔14〕(2001)は、企業の経営戦略論に依拠した個別経営の経営戦略の体系化を行い、特に法人経営などの先進的経営には、外部環境への適応手段として、「製品開発」・「市場開発」・「多角化」の三つの戦略が重要であると指摘している。また稲本〔3〕(2001)は経営発展における経営戦略について、農業経営の多様な特質を考慮して、「事業構造」・「業務構造」・「資源構造」・「技術構造」・「経済組織」の5つの戦略的要素を提示し、これらの具体化と実践化、すなわち経営革新が不可欠であると論じた。

以上の経営戦略論をめぐるこれまでの研究動向を踏まえると、本稿においても、戦略それ自体に対するアプローチの今日的な重要性和その意義を確認することが可能である。しかし、経営戦略そのものに焦点をあてた研究は、まだ緒についたばかりであり、それも戦略の経営内部への適合問題に着目した研究はごく少数に限定されている状況にある。さらに戦略が経営内のどの局面に適合し、経営資源や組織がどのような変化をするのかについても、十分には解明されていない。

特に法人経営の場合、家族以外の雇用に依存した人的組織であることから¹¹⁾、それらの戦略が従業員に理解され遂行されてはじめて、組織構造が変化してゆく可能性は高い。したがって、戦略の経営組織内部への適合問題に分析の視点を置くことによって、経営戦略

に対する評価や意義づけを明確にすることが可能となるものと考えられる。

(2) 経営戦略の内部適合局面とその変化

ところで、一般企業を対象とした経営戦略論の多くは、企業を取り巻く経営環境にいか
に適合するか、すなわち、市場適合にその重点が置かれており、戦略の内部適合からの戦
略の評価に関する研究業績は必ずしも多くはない¹²⁾。伊丹〔2〕は戦略の適合局面として、
市場適合局面に加えて、戦略がいかに技術やノウハウなどの経営資源や組織に適合するか、
戦略の経営内適合としての「資源適合」と「組織適合」の二つの側面について考究してい
る。

伊丹の提示する内部適合論とは、企業内部の状況に適合した戦略の内容になっているか
の判断基準を示す概念であり、そこでの内部適合とは、顧客ニーズへの対応といった受動
的な適合のみだけでなく、ニーズを積極的に掘り起こす能動的な適合といった概念を包含
しているところに大きな特徴がある¹³⁾。

したがって、「資源適合」とは、戦略の内容が現存する経営資源に対応しているだけに
とどまらず、経営資源の蓄積を促し、変化を生起させるものとする。また「組織適合」は、
戦略の内容が組織の構成員の心理や欲求にマッチしたものであり、同時に組織の構成員を
動かすものでなければならないとする。

いいかえれば、戦略の遂行によって、内部適合局面によって生起した変化、たとえば、
機械・施設、労働力、そして情報といった経営資源の状態の変化、経営組織の状態の変化
にこそ注目する必要がある、その変化が企業の経営発展に資することが重要となる。すな
わち、戦略の資源適合と組織適合の二つの適合局面にみられた変化が、経営発展に密接に
関連するものであるかどうかを戦略内容の評価基準として提示することができるのであ
る。

では、一般企業ではなく、農業経営の経営発展に資する変化をどのように捉えればよい
のだろうか。農業経営の経営発展に関しては、様々な考え方が提起されているが¹⁴⁾、稲本
〔3〕は動態的な経営発展論を展開し、それを「長期的に構想している方向への長期的な
変化、経営構造的変化、革新的変化という性格を強くもつ農業経営の変化の過程」と定義
し¹⁵⁾、農業経営の変化を「変化の時間的長さ」、「変化の程度」、「変化の性格」の三つに区
分して捉えることの重要性を説いている。「変化の時間的長さ」については、1年ないし
2年の範囲内にみられる「短期的変化」と、中長期的の期間にまたがる「長期的変化」と
に分けて、そして「変化の程度」については「部分的変化」と、経営の基本的な枠組みや
経営行動のあり方までにもかかわる「構造的変化」に分けている。さらに「変化の性格」

については、従来の経営行動の延長線上にある「適応的变化」とそれとは大きく異なった「革新的変化」の二つに分けている¹⁶⁾。

以上の経営戦略の内部適合局面と変化の枠組みに関する一般的な考察を踏まえて、対象事例である茶業法人経営における戦略の適合局面とそこにおける変化に関する分析視点を整理しよう。

対象事例は、法人経営の初期段階にある茶業法人経営であり、初期の経営基盤の形成過程として、戦略の評価や位置づけを行う必要がある。それは資源適合局面、組織適合局面において、経営資源にどのような変化がみられるのか、すなわち、その変化の内容と特徴を明らかにすることである。

資源適合局面における変化とは、茶園、労働力、機械施設そして技術・ノウハウなどの経営資源が、戦略の遂行によってどのように形成され、再編されたのか。他方、組織適合局面では、法人の従業員の配置や活動体制が、戦略の遂行によってどのように変化していったのかを明らかにすることが重要である。いいかえると、経営戦略の経営への適合過程において生じたそれぞれの変化の内容を、長期的・構造的・革新的変化の視点から捕捉することによって、採択された経営戦略が当該経営の発展に資するものであるかどうかを評価することができるのである。

(3) 茶業経営における環境変化と経営課題

次節での茶業経営における経営戦略の内容の検討に先立ち、近年の茶業経営をめぐる環境変化の基調をみておくことにする。

その第1は、緑茶をめぐる消費・小売構造の変化である。近年におけるペットボトルなどの緑茶ドリンクの急増は、茶葉（リーフ）消費の減少と輸入荒茶の増加をもたらしており、茶葉に湯を注いで飲むという消費形態さえもが大きく変化しつつある¹⁷⁾。これにともなって、緑茶の流通を担ってきた小売店（茶商）は減少し、消費者の茶の購入先はスーパーなどの量販店にシフトしてきている。

第2は、こうした消費者ニーズと小売構造の変化にともなって、廉価な輸入荒茶の増加に起因する国内市場での荒茶価格の低迷が続いていることである。わが国の茶生産は、担い手の減少と高齢化の進行によって、栽培面積が減少し続けている。また荒茶の加工についても、零細な個人経営の製茶工場の廃業が進み、荒茶の生産量は減少する傾向にある。

このような環境変化によって、茶業経営においては、荒茶価格の低下のなかでも安定した収益を確保するために必要な経営規模の拡大と、消費・小売市場の変化に対応したマーケティングが求められているのである。

ところで、茶業経営においては、荒茶生産などの加工作業が伴うことから、経営者自らがマーケティング活動を行なっている事例が少なくはない。多くの産地で、「自園・自製・自販」といわれる茶業経営が存続しているのはそのためである。他作目に比べてマーケティングそのものを経営内部に取り込み、顧客志向の考え方に立ったマーケット・イン型の経営が成立・展開しやすい条件にあるといえる。

そこで最も重要となる点が、顧客ニーズに応じた商品づくりである。緑茶は、茶園から生産される生葉の品質だけでなく、荒茶等の加工工程によって、その商品価値が大きく左右される。一般的に、緑茶は、施肥防除などの茶園管理や製茶加工などにおける技術・ノウハウによって大きな品質格差が生じており、高品質な茶を製造するためには、茶園の整備や乗用摘採機、製茶施設の装備が不可欠となる¹⁸⁾。

したがって、茶業経営には、生産の規模拡大を図ると同時に、マーケティング活動へのより一層の取り組みと顧客ニーズに対応した商品づくり、そのための技術・ノウハウの確保と機械や施設が充実した製茶工場の整備が求められる。すなわち、茶業（法人）経営における経営戦略は、これらの多様な要素をバランス良く包摂したものが求められるのである。

3. S法人における経営戦略の事例分析

(1) S法人の経営概要と事業取扱高の推移

S法人は、三重県松阪市の飯南地区（旧飯南町）に立地しており、茶の栽培から製茶加工、仕上げ茶の小売までの一貫経営を行う農業生産法人である。1999年に地区内の茶業農家3戸の出資によって資本金800万円で設立されている。現在の茶園面積は作業受託を含め24haであり、生葉収穫量は年間372t、近隣農家からの生葉の買い取り（6ha程度）を加えた荒茶生産量は79tである¹⁹⁾。2005年の売上高は156,632千円、うち茶市場や茶商への荒茶の売上高が95,248千円で最も多く、ついで仕上げ茶を直営店舗（喫茶を含む）や通信販売などで販売する小売部門の売上高が52,103千円、作業受託のその他の売上高が9,281千円となっている。

図1に示すように、S法人の事業体制は、役員4名、従業員10名、臨時雇用14名によって運営されており、生葉の栽培部門、荒茶と仕上げ茶の加工部門、そして小売販売の三つの事業部門によって構成されている。

表1にS法人の法人設立後の売上高等の推移を示した。栽培部門における茶園面積は2001年の20haから05年には24.1haへと増加しており、それに伴って生葉生産量も増加している。同様に加工部門における荒茶生産量も01年の11.9tから05年の78.7tに増加している。仕

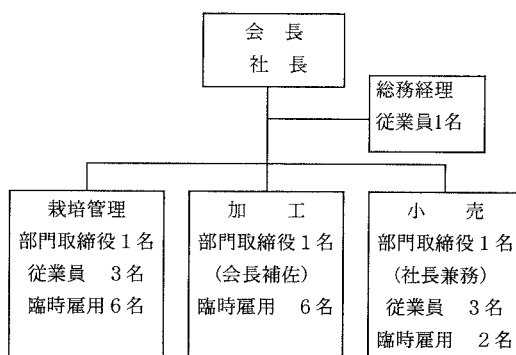


図1 S法人の事業体制

表1 S法人の売上高等の推移

	1999年	2000	2001	2002	2003	2004	2005
茶園面積 (ha)	—	—	20.0	21.9	22.9	23.6	24.1
生葉生産量(t)	—	—	53.3	278.4	301.9	349.6	372.3
荒茶生産量(t)	—	—	11.9	58.9	64.5	75.5	78.7
売上高 (千円)	30,334	40,967	53,567	138,191	153,779	156,395	156,632
経常利益 (千円)	△1,528	2,839	300	137	2,966	468	503
当期利益 (千円)	△1,528	2,344	53	176	186	252	277
常時従事者数(人)	3	3	4	5	8	8	14
総資産 (千円)	25,825	25,561	193,340	176,908	176,527	203,205	202,528

資料：S法人の決算報告書、内部資料等より作成。

注：1) 従事者数には役員を含む。

2) 「—」は、2000年まで栽培・加工部門が取り組まれていないことを示す。

上げ茶（一番茶）の平均販売単価をみると、01年の1kg当たり5,461円から04年は6,873円に上昇しており²⁰⁾、高付加価値化による商品づくりが進展していることがうかがえる。

その結果、売上高は設立時の30,334千円から05年には156,632千円へとおよそ5倍に増加しており、なかでも店舗、直販等の小売部門での売上高の伸びが顕著である。事業量の拡大にともない、常雇の従事者数も増加してきている。資本金（800万円）に変化はないものの、総資産は99年の25,825千円から05年の202,528千円へと大きく増加している。設立時の99年には経常赤字を計上したものの、翌年には黒字に転じ、04年以降は経営が軌道に乗り始め、経常利益、当期利益ともに増益を計上している。このように事業規模、売上高ともに拡大し、それと共に常雇労働の増員が図られるなど法人設立以降、S法人の経営が順調に発展していることが経営数値の面からも確認できる。

(2) 戦略策定の動機と戦略の内容

経営戦略の策定は、法人設立以前の1998年にさかのぼる。茶業経営を取り巻く環境が一段と厳さを増すなかで、個々の茶業農家は、単に従来の取引先に茶葉を販売するだけでは売上高を増大させることに限界を感じていたため、顧客に直接飲んでもらって購入してもらう「喫茶」の導入を構想していた²¹⁾。特に、S法人の立地する茶産地では、深蒸し煎茶が特産であることから²²⁾、緑茶の消費形態が変化しつつあるなかで、深蒸し煎茶の飲み方を顧客に直接提案してゆくことが求められていた。

1997年、地元自治体（旧町）の主宰する茶のマーケティング研究会への参加を契機に、茶業経営に共通の悩みや考え方を持っていた茶業農家3戸が、経営の新たな展開方向として「飲ませて売る」戦略を採用し、共同経営による法人設立に向けて動き出したのである。経営戦略策定の動機は、荒茶価格の低迷を打開するための問題解決的な動機よりも、むしろ新たなビジネスチャンスを求めて、「喫茶」という新事業分野に参入しようとする企業家的な動機によるものであったといえる²³⁾。

では、「飲ませて売る」という経営戦略には、どのような具体的手法や手段が採用されていたのか。戦略策定にいたる経過や法人参加農家のこれまでの取り組み等から整理してみると、次の三つの点が指摘できる。

第1は、3戸の農家では仕上げ茶の販売にあたって、マーケティング活動を重視していることである。「飲ませる」ことによって、新たな取引先や販路の開拓、すなわち市場の拡大への取り組みである。第2は、「飲ませる」ための新しい商品づくり、すなわち商品開発である。たとえば、顧客に対して仕上げ茶を、安心して飲んでもらうには、病害虫防除などの栽培管理を含めたトレーサビリティや加工工程における衛生管理などの安全性への対応である。そして第3には、喫茶という新しい事業を展開するための組織づくりである。生葉の生産から製茶加工、そして仕上げ茶の小売販売、さらに喫茶といった事業の垂直的な多角化の方向が図られていることである。すなわち、S法人の経営戦略には、市場の開拓、商品の開発、そして経営組織の革新といった多様な要素が包摂されているのである。

4. 経営戦略の内部適合局面とその変化

(1) 資源適合局面における変化

S法人における経営戦略と経営資源および適合局面との関係を検証してみると、戦略の基本となる新たな商品開発（高品質の仕上げ茶）には、栽培過程における生葉の品質向上と統一的な基準による茶園の整備や茶園管理と摘採方式にみられる技術・ノウハウの高度

表2 茶園や摘採機等の整備状況の変化

	1995年	2005年
茶園面積別区画数比率		
10a未満	50.0%	16.6%
10～20a未満	16.6%	50.0%
20～50a未満	33.4%	25.4%
50a以上	0.0%	8.3%
平均茶園区画面積	10a	20a
茶園の畝の長さ		
長い畝	50m	100m
短い畝	10m	10m
平均的な畝の長さ	20m	25m
摘採機の装備状況	・可搬式：6台 ・乗用型軽量摘採機：3台（袋交換タイプ） ・乗用型摘採機、複合：1台（コンテナタイプ）	・可搬式：2台 ・乗用型軽量摘採機：2台（袋交換タイプ） ・乗用型摘採機、複合：3台（コンテナタイプ）
製茶施設の装備状況	60kg（3-1-2ライン構成）：2台 120kg（3-1-2ライン構成）：1台	200kg（3-2-3ライン構成）：1台 半再製加工設備付き

資料：S法人の内部資料、ヒアリング調査等より作成。

化が重要であることがわかる。また、加工過程においても、荒茶や仕上げ茶の品質統一のための製茶施設の装備とそれらの技術・ノウハウが不可欠である。とりわけ市場開拓や喫茶の導入には、既存の取引先などに関する戦略的情報やクレーム処理などの多様な販売技術やノウハウの蓄積が重要であり、人材育成を含めた経営資源の集積とその利用も不可欠となる。

したがって、戦略の資源適合局面においては、茶園、機械施設、労働力などの生産要素である有形資源と、生産、加工、販売などに関わる技術・ノウハウ、さらには経営管理や戦略的情報などの無形の経営資源とのコンビネーションが極めて重要となる²⁴⁾。

まず、有形資源である茶園、機械・施設、労働力などの生産要素の利用の変化から、次のような点を明らかにすることができる。

第1は、茶園を集団化する方向で、茶園面積の規模拡大が進行していることである。法人設立以前と比べた茶園の分散状況をみると、生葉を持ち込む製茶工場からの距離でみた場合、5km以内の茶園面積の増加が顕著である。また、表2から区画面積別の茶園数の比率の変化をみると、10a未満の茶園が減り、50a以上の茶園が増加するなど、茶園の面積が大区画化されてきていることが確認できる。その結果、茶園1区画の平均面積は、95年

の10aから05年の20aに拡大している。さらに、茶園の植栽方法の統一化などの圃場整備が実施されたことである。茶園の畝は総じて長くなり、畝の向きも統一されている。その結果、乗用機械の導入可能面積割合が95年の50%から05年の91%へと大きく拡大している。

第2は、機械・施設の装備の変化である。その一つとして機械・施設装備の変化がある。これには乗用複合機2台の新規導入、半仕上げ過程を内製化した200kgラインの最新製茶施設の新設、直売店舗や喫茶コーナー（喫茶室）の設置などの導入があげられる。二つには、導入された機械・施設の効率化である。とりわけ乗用機械の作業能率が飛躍的に向上し、1日当たりの摘採面積は従来の60aから80aに拡大し、また製茶の加工効率も大きく向上している。

第3は、労働力の量的・質的な変化である。先にみたように、雇用労働力は大きく増加しているが、特に、小売部門において雇用の拡大がみられる。さらに、小売事業部門において人材育成を積極的に推進するなどの労働力の質的な変化をともなっている点も注目される。

次に、栽培・加工・販売などに関わる技術・ノウハウなどの、いわゆる無形資産の変化に関して、栽培・加工・小売の事業部門ごとにその変化を明らかにする。

まず、栽培部門においては、施肥管理、茶園の管理、トレーサビリティ・システムなどの新商品づくりに関わる新技術の集積と利用の変化が注目される。茶園1区画ごとに生葉の栽培履歴を記録して、製茶工場のパソコンに入力し、問題が生じた場合にはただちに遡及できるトレーサビリティ・システムの導入は新技術導入として注目されるものである。

加工部門については、仕上げ茶の加工技術等において変化がみられる。荒茶の製造工程に半仕上げ加工を内製化したことで、仕上げ茶の生産量増加だけにとどまらず、商品価値を高め、それが売上高の増加につながっている。また、安全な仕上げ茶の生産のためにHACCPが導入されるなど、新たな衛生管理技術を導入したことも注目すべき変化である。

小売部門の場合には、栽培・加工部門とはその技術の内容が大きく異なっている。とりわけ喫茶部門においては、技術の蓄積がなく、組織的に知識や技術の習得を行う必要があった。そのために、従業員に日本茶マイスターや日本茶アドバイザーの資格を取得させるなど、喫茶の技術やノウハウを蓄積していった点が特筆される。

(2) 組織適合局面における変化

次に、組織面においては、戦略遂行によって、経営組織内の事業体制などがどのように再編されていったのか、事業の垂直的多角化に向けての事業体制の整備について考察する。

図2はS法人における事業体制の整備を中心とした各種経営資源の変化を示したもので

- | | |
|-------|-------------------------------|
| 1997年 | ・地元自治体（旧町）主宰の茶のマーケティング研究会に参加 |
| 1998年 | ・戦略の明確化 |
| 1999年 | ・法人の設立 |
| | ・直売店舗の設立、都市部に契約店舗（小売部門） |
| | ・販売取引先の集約と新規開拓（小売部門） |
| | ・3戸の茶園栽培管理の統一と茶園整備（栽培部門） |
| 2000年 | ・農業生産法人資格の取得 |
| | ・茶園の整備（栽培部門） |
| 2001年 | ・製茶工場の新設（加工部門） |
| | ・乗用複合機の導入（栽培部門） |
| | ・契約小売店舗の出店（小売部門） |
| | ・従業員2名が日本茶インストラクター資格の取得（小売部門） |
| 2003年 | ・従業員4名が日本茶アドバイザー資格の取得（小売部門） |
| 2004年 | ・喫茶コーナー併設の直売店舗の設立（小売部門） |

図2 S法人の事業体制の整備等の経過

ある。1999年に3戸の農家は、各農家が別々に取引をしていた仕上げ茶の販売先を一元化し、共同販売を開始した。法人による直売店舗を設置し、都市部にも契約店舗を開設するなど、法人の設立以降販路の拡大を積極的に推進してきた。こうして3戸の小売部門の共同化を実現する同時に、栽培部門の共同化に向けて、肥培管理や茶園の整備（畝の長さや向きの統一化）などの栽培管理の統一化を図った。翌2000年には、農業生産法人資格を取得し、栽培部門の共同化に向けた実質的な法人としての事業体制の整備が完了した。

2001年には、農業構造改善事業等の補助事業の導入によって最新鋭の製茶工場を建設し、加工部門の共同化を図った。この段階で、茶の栽培・加工・小売にいたるすべての事業部門の共同事業体制が整備された。同年、小売部門の強化を図るために、従業員2名が日本茶インストラクターの資格を取得し、県内の都市部に専属の小売店を出店した。さらに03年には4名の従業員が日本茶アドバイザーの資格を取得するなど、小売部門の人材育成に取り組み、04年には既存の直売店舗を改装して新たに喫茶部門を増設するなど、小売事業部門の拡充・強化を図っている。一方、地区内の茶農家からの作業請負を本格化させて受託面積を増やし、そのために従業員を3名新たに採用するなど栽培部門での充実強化にも力を注いでいる。

このように、栽培、加工、販売・小売における3戸の茶業農家の共同化によって、事業の垂直的な多角化を進めることで、法人としての事業体制を段階的に整備・拡充してきた。

(3) 戦略の内部適合局面とその変化

以上の戦略の経営組織への適合過程における資源や組織の変化について、第2節で論じた分析枠組み、とくに三つの農業経営の変化区分によって、本法人が採用した戦略の評価を試みる。

まず「変化の時間的長さ」に関して、短期的変化としては、資源適合局面でみられた変化がそれに相当する。資源適合局面においてみられた機械・施設整備の導入の充実、トレーサビリティ・システムの導入などは、1年、2年の期間内に生じた変化である。

一方、長期的な変化に関して、資源適合局面における労働力の状態と利用、喫茶販売技術・ノウハウの整備・確立、組織適合局面における栽培、加工、小売部門の事業部体制の整備・確立などがそれに相当する。労働力の新規雇用や、喫茶販売技術・ノウハウの習得などは、長期継続的に取り組まれてきたものであり、また事業部体制の導入は、3戸の茶業経営の共同化の過程で段階的に推進されたものであり、これは長期的な性格を有するものである。

次の表3は、資源適合、組織適合局面にみられたそれぞれの変化を、「変化の程度」と「変化の性格」という視点から位置づけたものである。部分的・適応的な変化としては、

表3 「変化の程度・性格」からみた経営資源等の変化

		変 化 の 性 格	
		適 応 的 変 化	革 新 的 変 化
変 化 の 程 度	部 分 的 変 化	<資源適合面> ・茶園（土地）の状態と利用 （茶園の集団化と茶園面積の拡大） （茶園の整備） ・機械・施設整備の状態と利用 （機械・施設整備の導入） （導入機械・施設の能率向上）	<資源適合面> ・栽培技術等の状態と利用 （トレーサビリティ・システムの導入） ・加工技術等の状態と利用 （仕上げ茶加工の技術等の整備・確立） ・小売・販売の技術等の状態と利用 （喫茶販売技術・ノウハウの習得・蓄積）
	構 造 的 変 化	<資源適合面> ・労働力の状態と利用 （従業員の増加）	<組織適合面> ・事業体制の状態の変化 （栽培・加工・小売販売の3事業部門体制の導入・確立）

注：（ ）内は具体的な変化の内容を示す。

茶園の集団化と茶園面積の拡大や茶園の整備と利用、部分的・革新的な変化としては、各種技術やノウハウの習得とその蓄積などの面で顕著である。構造的・適応的な変化は、雇用の拡大などの労働力の変化と利用の面に、さらに構造的・革新的な変化は、組織適合面における3事業部門体制の導入と確立として、それぞれ位置づけることができる。

以上の内部適合局面にみられた多様な変化の内容と形態から、S法人が採用した経営戦略の評価に関して、次の諸点を指摘することができる。

第1に、本法人の採用した戦略の基本は、3事業部門体制の整備・確立であり、その変化は長期的・構造的・革新的な変化として捉えられ、経営の発展に最も密接に関連していた変化として位置づけられる。このことは、本法人が採用した戦略それ自体が組織の再編に大きなインパクトをもたらすとともに、経営基盤の形成において、経営戦略の遂行が重要な役割を果たすことを意味している。

第2に、戦略の資源適合局面においては、茶園、機械・施設整備、技術・販売ノウハウの整備・確立などにみられる変化の内容、部分的・短期的・適応的な変化などにみられる変化の形態、内容と形態からみた多様な変化を確認することができる。こうした多様な変化は、S法人に急速な経営資源の蓄積と成長をもたらすと同時に、事業規模の拡大、売上高の向上をもたらしている。

第3に、小売事業部門の強化、すなわち「飲ませて売る」という戦略は、従来のS法人にはなかった経営資源を新たに創成するという経営戦略であったといえる。そのために、従業員に茶のインストラクター等の資格を取得させるなどの人材の育成・強化を図り、新たに喫茶部門を開設した。このことは、必ずしも経営資源が十分でない茶業法人経営の初期段階には、戦略と経営資源の間に不均衡が生じ、この不均衡とミスマッチの整合に向けて、経営体がより一層の革新的な取り組みを行ったことを意味する。すなわち、戦略と経営資源の不均衡こそが、経営の革新的変化をもたらした基本的要因であったといえる²⁵⁾。

5. おわりに

以上、茶業法人経営の経営戦略の策定・遂行に関して、戦略そのものに焦点をあてて、戦略の内部適合局面の変化という視点から実証分析を試みた。そこで、以上の考察結果を要約的に整理し、本稿の結論にしたい。

まず第1に、個別経営の経営戦略の策定・遂行に関する既存の研究の成果の検討を通して、経営戦略そのものを分析することの今日的意義を明確にするとともに、戦略の内部適合局面と本稿での分析枠組みを提示した。とくに戦略の内部適合局面で生起している変化に関しては、農業経営の変化区分という視点から、戦略が個別経営の発展に資するもので

あるか否かについての一つの評価の枠組みが導出されたといえる。このことは、経営戦略を遂行するうえで、いかに内部適合が重要であるか、すなわち、経営の発展にどの程度密接に関連しているか否か、いいかえれば、それが農業経営の発展に資するものであるかどうかを戦略の策定と遂行の過程において重要視しなければならないことを意味している。

第2に、茶業経営をめぐる環境変化の検討を通して、茶業経営における経営戦略は、顧客本位の商品づくりとマーケティング活動などにみられる新商品開発、新たな市場開拓などが重要な課題となっていること、そしてS法人の経営戦略にはそれらの要素が取り込まれていることが明らかとなった。このことは、茶業経営においては、どのような経営戦略の策定と遂行が重要であることを示唆したものといえる。

第3に、S法人の考察によって、その資源適合局面、組織適合局面における短期的、長期的、適応的、構造的、革新的変化を捉えることができた。また、戦略の遂行によって生じた変化が、S法人の経営発展を促し、同時に経営資源の蓄積に対しても密接な関係にあることが確認された。このことは、経営戦略の策定とその遂行においては、段階的、計画的な取り組みが必要であるとともに、S法人においては3事業部門制という基本となる戦略の策定と遂行が極めて重要であったことを意味している。

最後に残された課題として、次の二つの点を指摘しておきたい。その一つは、個別経営で策定・遂行される経営戦略の評価に関して、本研究で提示した戦略評価のための分析モデルを確立することである。二つには、本研究は草創期の茶業法人経営を分析の対象にしているが、一定の歴史と実績を有する茶業法人経営との比較研究や戦略内容の異なる茶業法人経営との比較研究の必要性である。

注

- 1) 「茶業経営」は、茶樹の栽培とそこから生産される茶葉の荒茶生産（一次加工）までを茶業経営とする場合と、荒茶から仕上げ茶に二次加工して、販売までを茶業経営とする場合とがある。本稿では後者の茶業経営を対象としている。
- 2) 「経営戦略」には多様な定義が存在する（石井他〔1〕）。本稿での経営戦略とは、経営と外部環境との関わりのなかでの将来志向を示す構想（ビジョン）や中長期的な事業活動の方向づけ（事業ドメイン）を中心に据えたものであり、組織構成員の意思決定の指針となるものを指している。
- 3) 伝統的な家族経営に比べて、法人経営における経営戦略の明示が重要である点については、迫田〔8〕p.6による。
- 4) 経営戦略問題を論じるには、個別経営単位を対象とする場合と、経営者グループなどの集团的経営単位を対象とする場合とがある。本稿では、外部環境の変化によって、個別経営単位での経営戦略の策定・遂行が重要になっている背景を踏まえて、個別経営単位での経営戦略問題が対象となる。

- 5) 1990年以降の茶業経営を対象とした研究には、増田佳昭「茶業経営の展開方向と条件整備」『京都府における農業経営の展開方向と条件整備』京都府農業会議、1990年、谷博司〔10〕1994年、渕之上康元・弘子『日本茶全書』農山村文化協会、1999年、伊藤智尚「茶業経営の法人化」『茶』第52巻9号、1999年などがあげられるが、これらの研究はいずれも経営戦略問題を研究の対象としたものではない。
- 6) 伊丹〔2〕は戦略の適合局面を「戦略の市場適合（顧客適合、競争適合）」、「戦略のインターフェース適合（ビジネスシステム適合、技術適合）」、「戦略の内部適合（資源適合、組織適合）」の3つと6つの局面に分けて論じている。本稿では、発展初期段階にある法人経営の資源適合と組織適合に着目する。なお、技術・ノウハウは、インターフェース適合として捉えられているが、茶業経営における技術・ノウハウは、経営資源や組織と密接に関連していることから、戦略の内部適合局面として位置づけられる。
- 7) 「変化の時間的長さ」、「変化の程度」、「変化の性格」という三つの変化の観点については稲本〔3〕pp.100～101の研究に依拠している。
- 8) 1990年以前における個別経営における経営戦略論のほとんどは、主に経営計画論として位置づけられる（佐々木〔2〕p.3）。
- 9) たとえば、北陸農政局「稲作大規模農家の経営戦略」『平成10年度北陸農業情勢報告』254-298、1999年、迫田〔9〕などがある。
- 10) 多様なビジネスチャンスが生み出された点については高橋〔9〕を参照。
- 11) 農業経営が一般企業に比べて人的性格が強い組織であることは稲本〔3〕p.104による。
- 12) たとえば吉原他〔16〕は、組織と環境・戦略の適合について論じている。
- 13) 内部適合は、伊丹〔2〕pp.26～28による。
- 14) 農業経営の発展論に関する主な研究としては、菊地泰次編『農業経営の規模・集約度』地球社、1985年などの経営形態論の接近方法や頼平（『農業経営学』明文書房、1991年）や稲本〔3〕などの経営論の接近方法などがあり、既存研究は少なくない。
- 15) 農業経営発展論については稲本〔3〕p.101による。
- 16) 農業経営の変化区分については稲本〔3〕pp.100～101による。
- 17) 最近の緑茶の消費動向については寺本〔11〕pp.34～54を参照。
- 18) 荒茶等の加工段階による商品価値の格差については谷〔10〕を参照。
- 19) S法人が立地する茶産地は、茶栽培農家が256戸（2000年農林業センサス）、荒茶加工の製茶工場が22工場であり、年間の荒茶生産量は347t（2004年）である。S法人は、当該産地の荒茶生産量の23%を占め、産地の生産者の頂点に位置している。
- 20) ちなみに、2004年の全国茶生産団体連合会調査による一番茶（荒茶）の販売単価をみると、全国と三重県の平均がそれぞれ1kg当たり2,926円、2,220円であるのに対して、本法人は3,037円であり、ともに平均値を上回っている。
- 21) 法人設立前の3茶業農家の労働力をみると、A農家が家族3人、臨時雇用2人、B農家が家族4人、臨時雇用1人、C農家が家族4人、臨時雇用1人となっており、荒茶生産量においても大きな差がなく、比較的経営内容が同質的であったといえる。
- 22) 温暖で降水量が多く、かつ排水が良好などで、茶の生産に適した自然条件に恵まれていたことから、

本産地では比較的早くから茶業が盛んであった。とりわけ、煎茶よりも長く蒸す「深蒸し煎茶」の産地として高い評価を得てきた。必ずしも産地としての規模は大きくないものの、これまで全国や関西茶品評会などにおいては、産地賞を何度も受賞するなど、高い生産・加工技術を有した高品質茶の産地として知られている。

- 23) 経営戦略の策定動機については八木〔15〕p.120を参照。
- 24) 経営資源については吉原他〔16〕pp.24～26を参照。
- 25) 戦略と経営資源の不均衡については伊丹〔2〕p.370を参照。

引用文献

- 〔1〕 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論（新版）』有斐閣、1996年、pp.6～13。
- 〔2〕 伊丹敬之『経営戦略の論理（第3版）』日本経済新聞社、2003年、pp.20～31、p.370。
- 〔3〕 稲本志良「総論：農業経営の発展を担う経営者—その経営理念・経営戦略と経営革新—」金沢夏樹・稲本志良・八木宏典編著『農業経営者の時代』農林統計協会、2001年、pp.100～115。
- 〔4〕 神田多喜男・山田勝・杉本恒男「経営発展における経営戦略の役割—施設園芸における事例分析から—」『農業経営研究』第34巻第2号、1996年、pp.20～29。
- 〔5〕 木村伸男『成長農業の経営管理』日本経済評論社、1994年、pp.104～105。
- 〔6〕 木村伸男「農業経営の成長と経営管理」中島征夫・大泉一貫共編『農業成長と農業経営研究』農林統計協会、1996年、p.185。
- 〔7〕 佐々木隆「農業経営の展開と経営戦略」『農業経営研究』第34巻第2号、1996年、pp.1～9。
- 〔8〕 迫田登稔『稲作法人経営の経営展開と人材育成』農林統計協会、2004年、p.6。
- 〔9〕 高橋正郎「経営環境の変化と農業経営における企業者—農業経営者像の変遷と企業的農業経営者の出現—」金沢夏樹・稲本志良・八木宏典編著『農業経営者の時代』農林統計協会、2001年、pp.267～271。
- 〔10〕 谷博司「茶業経営の技術問題」岩浅潔編『茶の栽培と利用加工』養賢堂、1994年、pp.424～438。
- 〔11〕 寺本益英『緑茶消費と今後の展望』晃洋書房、2002年、pp.34～54。
- 〔12〕 新山陽子「畜産経営の発展と経営戦略」『農業経営研究』第34巻第2号、1996年、pp.30～40。
- 〔13〕 納口るり子「大規模稲作経営における経営戦略の展開」『農業経営研究』第34巻第2号、1996年、pp.10～19。
- 〔14〕 八木宏典「経営者の条件と経営戦略」金沢夏樹・稲本志良・八木宏典編著『農業経営者の時代』農林統計協会、2001年、pp.93～97。
- 〔15〕 八木宏典『現代日本の農業ビジネス—時代を先導する経営—』農林統計協会、2004年、pp.119～121。
- 〔16〕 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男著『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ—』日本経済新聞社、1981年、pp.23～26、pp.218～224。
- 〔17〕 和田照男「現代の農業経営管理の基本課題」和田照男編著『新しい農業経営管理』農林統計協会、1990年、pp.12～14。