



#### 4. ステークホルダーの要因関係図の作成

本研究で検討する経営システムのステークホルダーが要求すること、不安に思うことなどの思考をまとめることで、ステークホルダーの要因関係図を作成した。ステークホルダーの要因関係図において、枠内に書かれているステークホルダーの機能、特に、①出資者、②資源供給者、③ペレットユーザー、④補助金、⑤ペレット工場における経営者と準経営者の6つの機能は、地域経営システムを実施する上で、強い役割を担う機能である。よって、本研究では、この枠内のステークホルダーの中で、地域経営システムを検討していく。(図4-1参照)また、これらのステークホルダー同士が、どう反応するかで経営の安定性が決まる。

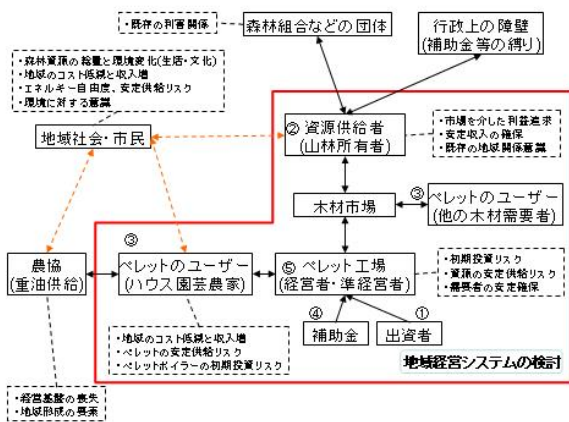


図4-1 ステークホルダーの要因関係図

#### 5. 反応図の作成

各機能で見られる反応をより分かりやすく、より検討しやすくするために、「4. ステークホルダーの要因関係図の作成」で挙げた6つの機能を図5-1のようにまとめる。そして、ある1つの機能に農家や山林所有者などの機関の中の1つを当てはめた時に、他の機能に表れる反応の安定を目指し、本研究で検討する経営システムで考えられる機能と機関の組み合わせを作成する。

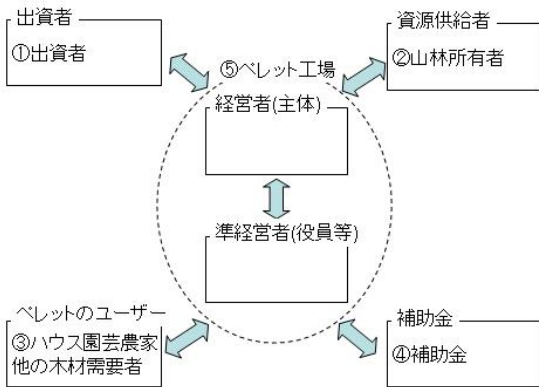


図5-1 反応図

#### (1) 経営者

ペレット工場の経営のトップとなる経営者(主体)に、農家、山林所有者、農協、芸西村役場、森林組合、芸西村民、高知工科大学、部外者(県外等)、高知県の9つの機関をそれぞれ当てはめて、他の機能の反応の安定を目指す。ここに全パターン記すことはできないので、農家と、部外者の2例を紹介する。

農家を経営者(主体)に当てはめた場合は、農家はペレットのユーザーでもあることから、ペレットのユーザーにペレットの低価格と安定供給及び芸西村内の農家だけにペレットを販売するという反応が表れる。部外者を経営者(主体)に当てはめた場合は、部外者はペレット工場における利益を追求するので、資源をより低い価格で購入し、ペレットをより高い価格で販売しようとするため、資源供給者に芸西村外も対象に含めた資源の低価格化という反応が、ペレットのユーザーに芸西村外の農家と農家以外の他のユーザーも対象に含めたペレットの高価格化という反応が表れる。

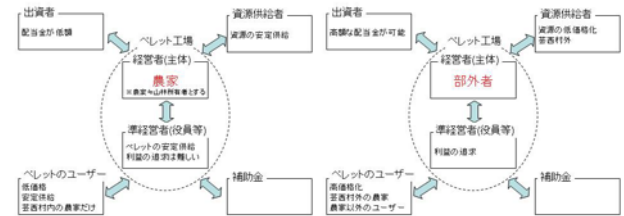


図5-2 経営者(主体)の反応図

#### (2) 準経営者

ペレット工場の経営において役員や幹部などの役割を担う準経営者(役員等)に、農家、山林所有者、農協、芸西村役場、森林組合、芸西村民、高知工科大学、部外者、高知県の9つの機関をそれぞれ当てはめて、他の機能の反応の安定を目指す。ここに全パターン記すことはできないので、芸西村役場と、森林組合の2例を紹介する。

芸西村役場を準経営者(役員等)に当てはめた場合は、芸西村役場が行政であることから、補助金が出やすいという反応が表れる。森林組合を準経営者(役員等)に当てはめた場合は、森林組合が業務として森林・山林の維持管理を行っていることから、山林の維持を目的として、資源供給者に資源の安定供給という反応が表れ、それに伴い、経営者(主体)に資源の安定購入という反応が表れる。

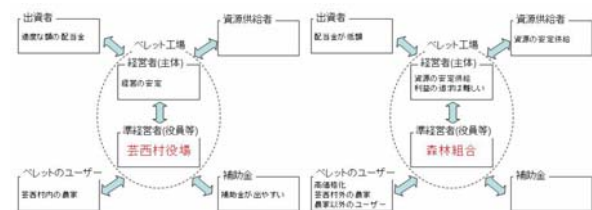


図5-3 準経営者(役員等)の反応図

### (3) 出資者

出資者に、農家、山林所有者、農協、芸西村役場、森林組合、芸西村民、高知工科大学、部外者、高知県の9つの機関をそれぞれ当てはめて、他の機能の反応の安定を目指す。ここに全パターン記すことはできないので、農家と、部外者の2例を紹介する。

農家を出資者に当てはめた場合は、普通、出資者はより高額な配当金が欲しいものだが、農家はペレットのユーザーでもあることから、高額な配当金よりもペレットの低価格と安定供給の方が重要だと考える。よって、経営者(主体)にペレットの低価格と安定供給という反応が表れる。

部外者を出資者に当てはめた場合は、部外者はより高額な配当金が欲しいので、経営者に利益の追求という反応が表れ、それに伴い、資源供給者に芸西村外も対象に含めた資源の低価格化という反応が、ペレットのユーザーに芸西村外の農家と農家以外の他のユーザーも対象に含めたペレットの高価格化という反応が表れる。

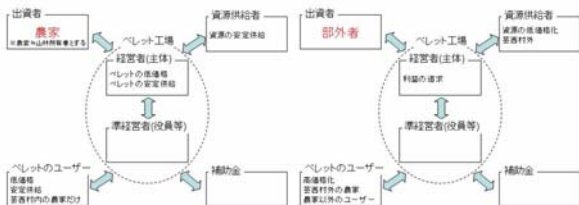


図5-4 出資者の反応図

### (4) 資源供給者

資源供給者に、芸西村内の山林所有者、芸西村外の山林所有者の2つの機関をそれぞれ当てはめて、他の機能の反応を見る。ここでは、その両パターンを紹介する。

芸西村では、農家のほとんどの人が山林を所有していることから、農家≒山林所有者となる。よって、芸西村内の山林所有者を資源供給者に当てはめた場合は、ペレット工場にペレットの安定供給をして欲しいと考え、資源の安定供給を行うので、経営者(主体)に資源の安定購入という反応が表れる。

芸西村外の山林所有者を資源供給者に当てはめた場合は、芸西村外の山林所有者は資源をより高い価格で購入して欲しいので、低い価格の場合は、他のユーザーに販売してしまう可能性が高くなり、経営者(主体)に資源の高価格化と資源の安定購入が難しいという反応が表れる。

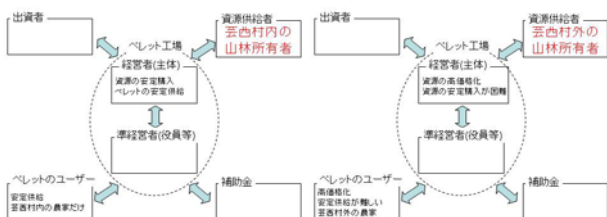


図5-5 資源供給者の反応図

### (5) ペレットのユーザー

ペレットのユーザーに、芸西村内の農家、芸西村外の農家の2つの機関をそれぞれ当てはめて、他の機能の反応を見る。ここでは、その両パターンを紹介する。

芸西村内の農家をペレットのユーザーに当てはめた場合は、「(4)資源供給者」で述べたように、芸西村内では農家≒山林所有者なので、ペレット工場にペレットの安定供給をしてもらうために、資源の安定供給を行うので、経営者(主体)に資源の安定購入という反応が表れ、それに伴い、ペレットの安定供給という反応も表れる。

芸西村外の農家をペレットのユーザーに当てはめた場合は、芸西村外の農家はペレットをより低い価格で販売して欲しいので、高い価格の場合、他のペレット会社やペレット市場から購入してしまう可能性が高くなり、経営者(主体)にペレットの低価格化という反応が表れる。

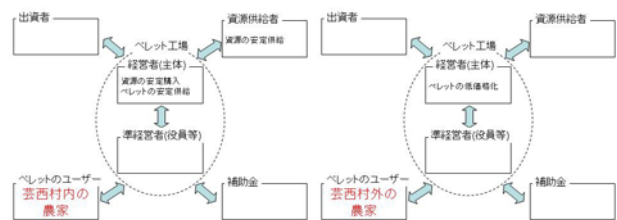


図5-6 ペレットのユーザーの反応図

### (6) 補助金

補助金に、高知県、芸西村の2つの機関をそれぞれ当てはめて、他の機能の反応を見る。ここでは、その両パターンを紹介する。

高知県を補助金に当てはめた場合は、高知県は補助金を支出する結果として、高知県の活性化を望んでいるので、経営者(主体)に高知県が経営の範囲という反応が表れ、それに伴い、資源供給者に高知県内と言う反応が、ペレットのユーザーに高知県内の農家という反応が表れる。

芸西村を補助金に当てはめた場合は、芸西村は補助金を支出する結果として、芸西村の活性化を望んでいるので、経営者(主体)に芸西村が経営の範囲という反応が表れ、それに伴い、資源供給者に芸西村内と言う反応が、ペレットのユーザーに芸西村内の農家という反応が表れる。

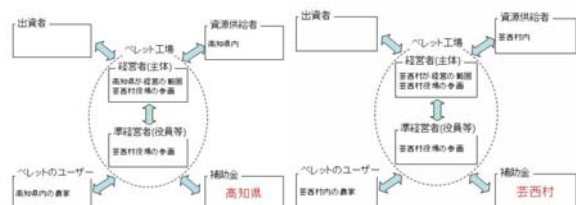


図5-7 補助金の反応図

## 6. 経営システムの参画機関の望ましいパターンの提案

### (1) 望ましいパターンの提案

「5. 反応図の作成」で作成した反応図を踏まえ、本研究の目標である、納得・満足する経営システムとなるような、経営システムの参画機関の望ましいパターンとして、経営者(主体)を農家、準経営者(役員等)を芸西村役場と森林組合、出資者を農家と山林所有者、資源供給者を芸西村内の山林所有者、ペレットのユーザーを芸西村内の農家、補助金を高知県とする経営システムの形態を提案する。

### (2) 望ましいパターンの考察

図6-1は、「(1)望ましいパターン」で提案した経営システムの形態で、各機能が要求する事柄をまとめたものである。そして、図6-2は、「(1)望ましいパターン」で提案した経営システムのパターンで、各機能を各機能に当てはめた時に表れる反応をまとめたものである。図6-1に記された自身が要求することと、図6-2に記された他の機能の要求によって表れる反応を比較すると、経営者(主体)におけるペレットの低価格・安定供給と利益の追求の可能性が低いこと、出資者における配当金が低額であること、資源供給者における資源の安定供給と芸西村内での資源の販売を行うこと、ペレットのユーザーにおけるペレットの低価格・安定供給が行われることが一致することが分かる。

よって、要求と反応が等しいことになり、そのことから、他の機能と利害が一致すると考えられる。よって、本研究で提案する形態の経営システムは、納得・満足する経営システムである可能性が高まるといえる。

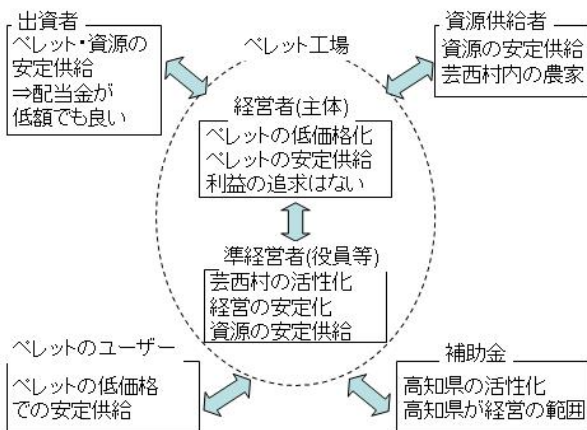


図6-1 望ましいパターンにおける各機能の要求

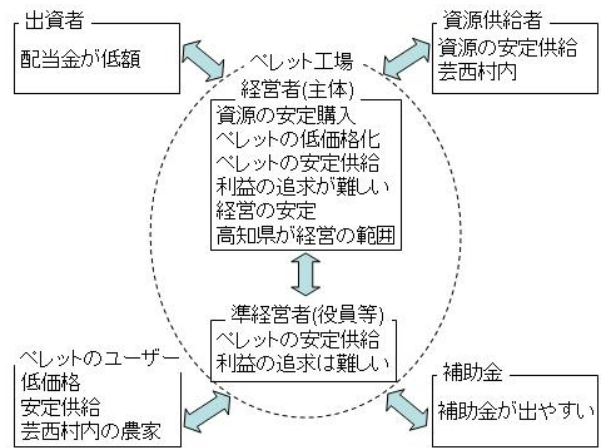


図6-2 望ましいパターンの全反応図

## 7. 今後の課題

今後も、地域経営システムを検討・分析していくに当たり、経営システムを実施するための地域における合意形成の必要がある。

まず、資源やペレットの売買が、市場を介さないで、ペレット会社が独自で行うことの影響として、市場の価格変動により資源供給者に生じる損得が生じないことと、他のユーザーへの販売が制限されることの代償として、経営システムの安定性・持続可能性の確立による地域の活力維持が得られることを納得してもらう必要がある。

また、出資者においても、持続的に出資しなければならない代償として、地域の安定・持続を求めることが出来ることを納得してもらう必要がある。さらに、補助金においても、適切な補助金の支出をする代償として、ペレット工場の初期投資リスクを取り除けることを納得してもらう必要がある。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、時間の限られた中、那須清吾教授にご指導いただき、厚く御礼申し上げます。

## 参考文献

- 1) 那須清吾：森林資源のエネルギー化技術による地方の自立・持続可能な地域経営システムの構築，2007