

栃木県農試研報

Bull.Tochigi
Agr.Exp.Stn.

BULLETen
OF THE
TOCHIGI PREFECTURAL
AGRICULTURAL EXPERIMENT STATION

栃木県農業試験場 研究報告

第 57 号

2006年 2月

Tochigi Prefectural Agricultural
Experiment Station.

Utsunomiya, Tochigi, Japan

栃木県農業試験場

(宇都宮市瓦谷町)

家族経営発展における経営者能力に関する実証的研究

齋藤 一治

目次

I 課題と方法	1
1. 問題意識	1
2. 我が国における農業構造問題の現状	1
3. 農業政策にみる担い手対策の展開	3
1) 農業基本法と近代的家族経営の確立	3
2) 農業後継者問題から農業の担い手問題へ	4
3) 新政策・新農業基本法と経営体・経営者の育成	4
4. 先行研究の動向と課題	5
1) 組織的体制研究にみる担い手研究	5
2) 農業経営者の行動に学ぶ担い手研究	5
3) 個別研究にみる担い手研究	6
5. 本論文の作業仮説と分析視角	8
1) 課 題	8
2) 経営環境の変化と経営者能力の必要性	9
3) 方 法	13
4) 作業仮説	13
5) 対象と分析視角	14
6) ケーススタディの意義—分析の特徴—	15
7) 本論文の構成	15
II 独自の技術による商品開発と経営戦略	19
1. 有機農業技術の確立と経営革新 —事例Ⅰ F 農園—	19
1) 経営展開	19
2) 経営管理能力の向上をもたらした要因	22
3) 経営の成長・発展とイノベーション	23
2. 自家育種をコンピタンスとした競争戦略 —事例Ⅱ 有限会社Y園芸—	25
1) 経営展開	25
2) 経営管理の特徴	27
3) 経営管理能力を高めた要因	29
3. 小 括 —技術力による経営の成長・発展—	31
III 環境変化に対応した経営戦略と家族協業経営の再編	32
1. 日本型畜産経営の確立と販売戦略 —事例Ⅲ 有限会社A—	32
1) 経営展開	32
2) 経営発展のプロセス	35
3) 経営を取り巻く環境	35
4) 経営者能力の習得	37
2. 制度の枠組みからの脱却と販売戦略 —事例Ⅳ Wふあーむ—	37
1) 経営展開	37

2) 経営発展のプロセス	40
3) 経営を取り巻く環境	40
4) 経営管理の特徴と経営者能力の習得	42
3. 小 括 ―販売の内部化による経営の成長・発展―	43
IV 地域に根ざした企業的経営の展開と販売戦略	45
1. 協働システムの確立と農業の社会的地位の向上 ―事例V 有限会社H―	45
1) 経営展開	45
2) 経営管理の特徴	47
3) 経営発展の要因と経営者能力の習得	52
2. 経営資源を活かした商品開発と顧客創造 ―事例VI O果樹園―	52
1) 経営展開	52
2) 経営発展の要因	54
3) 経営者能力の習得要因	57
3. 小 括 ―人的資源を核とした経営の成長・発展―	58
V 経営者への陶冶要因と経営発展	60
1. 経営管理能力の向上をもたらした要因	60
1) 内部要因＝家族	60
2) 外部要因(外部環境)	61
3) 技術(経営)要因	62
2. 経営者能力の喚起と経営の成長・発展のシェーマ	63
1) 環境変化に対応した経営の成長・発展	63
2) 経営の成長・発展のシェーマ	64
3. 経営者能力の視点からみたケーススタディの特徴	66
1) 経営構想能力	67
2) 問題解決能力	67
3) 管理能力	69
4) 経営者確保能力	69
4. 経営内における農業後継者育成	70
1) 調査事例にみる後継者の確保と教育	70
2) 後継者育成の留意点	72
5. 近代的な家族農業経営と家族経営協定	73
1) 女性労働の位置づけ	73
2) 人材の育成と職業としての農業の確立	74
3) 農業経営・農家生活と家族経営協定	74
VI 家族経営の発展と経営者能力向上に向けた課題	78
1. 総 括	78
2. 残された課題	80
引用・参考文献	83
謝 辞	86
Summary	88

I 課題と方法

1. 問題意識

現下の農業構造問題は土地問題と担い手問題とに集約できよう。前者は耕作放棄地・不作付地の増加、土地利用率の低下、地力低下などに、後者は新規就農者や農業専従者の減少、労働力の高齢化などに、それぞれ問題が顕在化している。

その問題解決のために、前者にあつては大規模経営等への農地集積・集落営農、環境保全型農業の推進等々、政策的にも多くのテコ入れがなされ、緩やかではあれ改善がみられる。これに対し、後者にあつては認定農業者制度や法人化による経営体の育成、女性・高齢者・新規参入者等多様な担い手の育成といった形で進められている。しかしながら、現状ではその成果は遅々としている。

両者とも重要課題であるが、担い手問題のほうがより重要であると思われる^{注1)}。いかに立派な生産手段が用意されていても、それを利活用する主体＝人間労働の存在があつて初めて価値が生み出されるからである。よって、担い手の確保・育成は我が国農業構造問題のもっとも大きな課題といえる。

しかも、量的な確保と併せて、経営感覚に優れた、あるいは高い経営者能力を具備した経営者の育成という質の側面も重要視されている。従来はどちらかというと「確保」に重点があり、「育成」の側面は等閑視されてきたように思える。新たな農業経営^{注2)}が登場し始めている今日、中小企業の社長に勝るとも劣らない経営者能力が必要である。確保・育成双方とも同じ比重で推進することが、担い手問題の真の解決方策であると考えられる。

我々が長年観察した結果^{注3)}から確認してみると、農業者の多くは、日本農業の将来をネガティブにとらえており、こうしたことにも起因して「自ら判断し、自ら選択し、自ら決定する」^{注4)}という自主性は乏しいといつてよい。彼らの経営行動は相変わらずフォロワー的であり、その展開は停滞ないし低下している。

一方、厳しい経営環境にありながら、大規模化や高収益の実現で元気印の農業経営を展開している農業経営者たちが、各地に見受けられるようになってきた。こうした元気印の農業経営とほぼ同様な経営内容（土地、労働力、機械施設等）であっても、右肩下がらないしは停滞の経営もある。

そうした経営の成長・発展の違いに大きく関わっている経営資源は、経営者能力なり経営管理能力ではないか

と思われる。1990 年代に入り、政策面においても、農業経営の発展には経営感覚に優れた農業者の育成が急務といわれるようになり、「優れた経営感覚」とはどういう内容を包含するものなのか、また、どのようにして習得するものなのかを解明することが重要課題と考えた。

2. 我が国における農業構造問題の現状

わが国の農業は、高度経済成長期以降、より具体的にいえば米の生産調整が始まった 1970 年以降、総体的に上昇することなく、低迷ないしは近年は衰退的な方向に向かっているように思える。表 I－1 は農業の基本的指標について、とくに変化の激しい直近の平成 10（1998）年から 15（2003）年の 5 年間の変化が示されている。

大部分が減少しており、とくに、主業農家数、農業産出額、1 戸あたりの農業所得は 10 %以上と高い減少率になっている。これに対して増加しているのが 65 歳以上の基幹的農業従事者数、耕作放棄地、1 戸あたりの経営耕地面積である。とりわけ前二者は“後退の前進”と呼べるもので、ここに我が国の農業問題の深刻さが表現されているといえよう。

センサスはこのことを如実に物語っている。表 I－2 は農業後継者の有無別就業状態別農家率を、表 I－3 は農業労働力保有状態別農家率を、それぞれ農産物販売金額規模別に示したものである。表 I－2 をみると、同居農業後継者のいる農家率は 62 ～ 70 %で規模間の格差はあまりないのが分かる。これら後継者の就業状態について、自営農業だけに従事した後継者のいる農家率についてみると、規模が大きくなるにつれて就業率が高くなり、規模間に大きな格差が生じている。もはや 1,000 万円未満層では、農業就業者はほとんどいないといつてよい。

ここで問題としたいのは、3,000 万円以上の販売金額があつても半分以下の 30 %台の就業率、とりわけ販売金額が 1 億円以上ある農家であっても、約 38 %しか確保されていないことである。

次に、表 I－3 について検討してみる。まず専従者のいる農家数の県平均は 41 %で半数を割っている。これを販売金額規模別にみると、500 万円以上では 90 %以上の確保となっており、とくに 3,000 万円以上では 100 %確保されている（ただし、1 億円以上は 97 %）。

この内容をもう少し細かくみると、男女の専従者のいる農家率（夫婦による家族経営と推察される）も 500 万円以上で 80 %以上と高い比率を示し、そのうち、男子専従者が 2 人以上いる農家でも 500 万円以上で高い比率を示している。しかし、500 ～ 1,000 万円は約 15 %である

表 I - 1 農業の基本的指標の動向（全国、平成15年）

指 標		(単位)	実 数	増減率、ポイント差
農家戸数	主業農家数	万戸	44.8	▲22.0%
農業労働	基幹的農業従事者数	万人	225.6	▲ 6.3%
	うち65歳以上の割合	%	53.9	9.7ポイント
農 地 等	耕地面積	万ha	473.6	▲3.4%
	耕地利用率	%	94.0	▲0.1ポイント
	耕作放棄地面積	万ha	34.3	40.6%
農業生産	農業総産出額	億円	89,011.0	▲10.3%
農業経営 (販売農家)	1戸当たり経営耕地面積	a	167.0	4.4%
	1戸当たり農家所得	千円	1,106.0	▲11.2%

注) 1.平成16年度食料・農業・農村白書より一部修正して引用。
 2.増減率、ポイント差は平成10年に対する数値である。
 3.耕作放棄地は平成12年の数値で7年とのポイント差である。

表 I - 2 農業後継者の有無別就業状態別農家率（2000年、栃木県） (単位：%)

農産物販売金額規模別	農業後継者の有無別農業後継者の就業状態別農家数合計	同居農業後継者がいる計	男の同居農業後継者					同居農業後継者がいない計	他出農業後継者がいる	他出農業後継者がいない
			自営農業だけに従事	自営農業とその他の仕事に従事自営農業が主	自営農業とその他の仕事に従事その他の仕事	その他の仕事だけに従事	仕事に就かない人			
計	100	65.7	5.4	0.6	33.6	10.8	7.6	34.3	8.8	25.5
販売なし	100	62.1	1.8	0.0	27.9	18.6	6.6	37.9	10.3	27.5
50万円未満	100	64.0	2.4	0.2	33.0	14.0	6.8	36.0	9.8	26.2
50～ 100	100	65.6	3.4	0.3	36.3	10.9	7.3	34.4	8.7	25.7
100～ 300	100	67.2	4.4	0.7	38.2	8.2	7.5	32.8	8.5	24.3
300～ 500	100	69.1	6.3	1.3	39.5	6.5	7.8	30.9	7.3	23.5
500～1,000	100	67.4	11.1	1.7	30.7	8.0	8.3	32.6	7.9	24.7
1,000～2,000	100	67.2	20.9	1.2	19.7	5.8	11.7	32.8	7.3	25.5
2,000～3,000	100	69.0	28.0	2.0	13.3	5.0	12.8	31.0	5.0	25.9
3,000～5,000	100	62.7	30.8	2.1	8.5	2.1	13.1	37.3	6.5	30.8
5,000万～1億	100	67.1	34.7	1.2	6.6	2.4	13.2	32.9	7.2	25.7
1億円以上	100	69.7	37.9	0.0	7.6	4.5	12.1	30.3	3.0	27.3

注) 農林業センサスによる

表 I - 3 農業労働力保有状態別農家率（2000年、栃木県） (単位：%)

農産物販売金額規模別	販売農家数合計	専従者あり計	うち65歳未満の専従者がいる	うち60歳未満の男子専従者がいる	男女の専従者がいる	男女の専従者がいるうち男子の専従者2人以上	男女の専従者がいるうち男子の専従者1人	専従者は男子だけ	専従者は女子だけ	専従者なし計
計	100	41.3	27.7	16.5	24.2	4.5	19.8	10.7	6.4	58.7
販売なし	100	8.1	0.0	0.0	2.1	0.0	2.0	2.9	3.1	91.9
50万円未満	100	17.0	6.1	1.8	4.5	0.2	4.3	7.1	5.4	83.0
50～ 100	100	28.3	12.8	4.6	10.1	0.4	9.6	11.1	7.2	71.7
100～ 300	100	48.5	28.7	11.5	22.9	1.2	21.6	16.0	9.6	51.5
300～ 500	100	79.1	60.4	33.1	52.8	5.5	47.4	17.4	8.9	20.9
500～1,000	100	95.7	85.6	59.5	80.2	15.3	64.9	11.6	3.9	4.3
1,000～2,000	100	98.9	95.9	83.7	90.9	34.0	56.9	6.8	1.2	1.1
2,000～3,000	100	99.3	97.2	91.5	91.0	43.3	47.7	7.1	1.2	0.7
3,000～5,000	100	100.0	97.9	93.1	91.9	47.5	44.4	7.5	0.6	0.0
5,000万～1億	100	100.0	98.8	93.4	89.8	50.9	38.9	9.6	0.6	0.0
1億円以上	100	97.0	95.5	93.9	89.4	39.4	50.0	6.1	1.5	3.0

注) 農林業センサスによる

のに対し、1,000 万円以上は 34 ～ 51 % となっておりかなりの格差がある。

男子専従者が 2 人いる農家は、現状からみて大方は父親と息子（長男が多い）とみてよいだろう。親と子の同時就農は、経営の継続性や今日の高度な機械化体系を駆使した生産力の担い手として相応しい経営形態であるといえる。このようにみた場合、高収益を実現している農家層であっても、家族協業が編成できる経営は半分以下になっていることに着目すべきである。

3. 農業政策にみる担い手対策の展開

前述のように担い手問題は農業政策の大きな柱であり、農地施策や価格施策と並んで様々な施策が行われてきた。本節では、戦後の我が国農業の方向づけに大きな影響をもたらした農業政策である、1961 年の農業基本法、1992 年の新しい食料・農業・農村政策の方向（新政策）、1999 年の食料・農業・農村基本法(新農業基本法)の 3 つを中心に、担い手問題の変遷をたどってみる。

1) 農業基本法と近代的家族経営の確立

表 I - 4 は 3 つの農業政策のなかで、農業構造の改善のために農業従事者あるいは農業経営者にどのような経営行動を求めているのか、また、どのような経営形態（企業形態）求めているのかを整理したものである。

まず、方向づけの嚆矢となった『農業基本法』をみると、「家族農業経営を近代化してその健全な発展を図る」ことに大きなねらいがある。つまり、日本農業の担い手は家族経営（自立経営）であり、個が尊重された家族員

による運営を目指していた。また、農業者に求めた経営行動は「自由な意志と創意工夫」の 2 項目だけであり、その記述量は少ない。なお、農業基本法では農業経営者という表現はなく農業従事者となっており、意思決定者としての位置づけは希薄のように思える。

ここで、農業基本法施行時におけるヒト問題として、1 つ付け加えておきたい。新民法により財産は均分相続となり、農地が後継者に一括相続されるのが困難になってきた。そこで、農地の細分化を防止して後継者に安心感とやる気を醸成させるために、アメリカの父子協定をモデルとした家族農業協定が導入されている。

その具体的方策は、1964 年の家族協定農業普及推進要綱（全国農業会議所、1967 年改定）であり、「家族農業経営内において、経営主とその後継者またはその他の家族員の間に、自由な意思にもとづいて、農業収入の分配を含む経営のやり方、経営と農業資産の移譲および農業生産とのつながりをもつ生活上の諸事項などについてとりきめを行い、そのとりきめにもとづいて営む農業」の確立を目途としている。協定者は父親と後継者（長男）が基本であり、親子協定とも呼ばれていた。

上記の内容は、農業基本法が目標とした自立経営の理念とほぼ同様といえる。ただし、生活まで踏み込んでいくことに家族農業協定の大きな特徴と意義がある。

農業基本法の理念は画期的なものであり、過剰な農村人口を他産業に吸収し、“正常な構成”による近代的な家族農業経営の確立^{注5)}を想定していたが、高度経済成長が“正常さを構成”する家族員までもが農外に吸収してしまった。

表 I - 4 農業政策にみる農業経営者像

年次	政 策 名	キ ャ ー と な る フ レ ー ズ	目 標 経 営
1961	農 業 基 本 法	農業従事者の自由な意志と創意工夫 (農業の近代化と合理化、健康で文化的な生活)	自立経営
1992	新しい食料・農業・ 農村政策の方向	農業経営に意欲と能力のある者 経営の面白さや心の充実感を享受 農業を職業として選択しうる魅力とやりがい 個人の意欲の重視 自主性、創意工夫の発揮と自己責任の確立 経営管理能力の向上	経営体 (法人経営)
1999	食料・農業・農村基 本法	経営意欲のある農業者 創意工夫を生かした農業経営 円滑な継承 (家族農業経営の活性化)	経営体 (法人経営)

2) 農業後継者問題から農業の担い手問題へ

1970年代から農業後継者から「農業の担い手」という表現が用いられるようになった。現在も盛んに用いられているが、何を担うのか、あるいは何を担ってもらうのかは実に曖昧である。文脈からして、農業“生産”を担う、あるいは担ってもらうことが第一義で、農業“経営”を担うとという発想はほとんどなかったのではないかな。現在もその考えが主流であるように思える。

日本農業の基幹作物である米については、1970年代後半以降、自主流通米制度の導入などで一部に改善の方向が見出されたが、米価は依然として政府が決定するため、稲作経営者の意思決定の場は狭い範囲に限定された^{注6)}。

これに対し、早い時期に輸入自由化が進められた畜産経営や、政府の保護が比較的少なかった花き経営では稲作経営とは違った行動をとらざるを得なかった。ハイリスク・ハイリターンに挑戦するために高い企業家精神が必要とされ、自助努力、仲間との連携などでその精神を培ってきた。以上のように、経営のマネジメント能力という質的な側面の問題にされたのは一部だけであり、大方が単なる生産の担い手という量的な側面で把握されていた。こうした状況は1980年代まで続いた。

3) 新政策・新農業基本法と経営体・経営者の育成

担い手問題で大きなインパクトを与え、また大きな転換点を与えたのが1992年の「新しい食料・農業・農村政策の方向」(以下、新政策という)である。新政策の大きな特徴は、担い手として農家という表現は一切なく経営体と表現されていることである。そして、個別経営体が約15万、組織経営体が約2万を目標確保数として提示している。

これら経営体が効率的・安定的に運営され、生産の太宗を担う農業構造を構築するには、優れた経営感覚や高い経営管理能力を重視している。新政策の担い手問題は量的側面のみならず、質的側面にも焦点が当てられた画期的な政策といえる。経営体の具体像は法人経営にあり、企業的経営の運営には経営者能力や経営者機能が不可欠とみたらからであろう。

新政策においては担い手問題に対して、かなりのページ数をさいて言及しているのが特記される。「より高い所得が得られる他産業への就業機会の拡大や経営に創意・工夫を十分生かし得ないこと、休日制、給料制の仕組みの欠如など労働条件面での遅れ、(中略)農業に魅力を失った青壮年層が非農業部門に流出し、農業経営を担う者

の確保の面で深刻な状況に直面している」。これが新政策の担い手問題のとらえ方で、経済的側面ばかりではなく就業条件にも言及している。

こうした状況を打開し、農業経営に意欲と能力のある者を確保していくために、「農業経営を行う者が、その持てる力を十分に発揮することによって所得を増大させることができ、経営のおもしろさや心の充足感を享受することができる条件を早急に整備する」ことが必要であるとし、さらに、「農業を職業として選択し得る魅力とやりがいのあるものとするために、10年程度の効率的・安定的経営体像を提示する。また、個人の意欲を重視し、経営感覚に優れた効率的・安定的な経営体を育成するため、自主性、創意・工夫の発揮と自己責任の確立に向けて、生産・販売段階において規制と保護のあり方を見直し、市場原理・競争条件の一層の導入を図る政策体系に転換していくことが必要である」ことを強調している。

新政策における担い手のとらえ方の大きな特徴は、農家なり家族経営という表現が一切用いられておらず、経営体と表現していることである。そのモデルは法人経営である。農業経営者に対する経営行動として、意欲や能力、自主性、自己責任の確立といった点の重要性が指摘され、併せて、経営の面白さや心の充実感の享受といった非経済的な側面にまで言及されているのが注目される。市場原理の導入や国際化対応や企業的農業経営の確立には経営管理能力が不可欠であること、担い手確保には自己実現といったインセンティブが必要であることの表れであろう。

『食料・農業・農村基本法』(以下、新基本法という)では、新政策の理念を踏まえているので、内容的に大きな差異はみられず、ほぼ同様といってよい。ただし、継承問題が新たに登場しているのが特徴的である。また、協定農業が見直され、親(父)と子(長男)だけの締結から、女性も含めた家族全員を対象とした「家族経営協定」となって、普及組織を中心に推進されるようになった^{注7)}。

以上、3つの農業政策を中心に担い手問題を述べてきたが、約40年間、農業者の経営行動に求めてきたものは、意欲(自由な意志)、創意工夫であったが、果たしてそれらの発揮の場があったかははなはだ疑問であると思われる。

今日、政策でうたわれているように、農業者が自主・自立性を持ち自由な意志で創意工夫や能力を発揮すべき時がきた。農業経営の持続的・安定的発展のために、経営感覚の優れた＝経営管理能力のある農業経営者の育成の指針作成は重要な課題となってきたといえよう。

4. 先行研究の動向と課題

まず、我が国の農業経営研究において、経営者能力論に対する取り組みはどのようなであったかを、2 人の先達者の論考をみえる。まず、金沢夏樹氏は「農業経営能力の領域は多くの研究者が口にする割合に、それにふみこんだ研究がおそらくはもっとも少ない分野であろう」⁸⁾と述べ、また七戸長生氏は「経営者能力をいかに養成し、錬磨するかの実践的な課題に対して、検討成果は極めて乏しいし、あったとしてもほとんど公にされていない」⁹⁾とそれぞれ指摘している。このように、農業経営研究では経営能力に関しては、研究蓄積の少ない分野の 1 つであったとみてよいだろう。しかし、1990 年代以降、とくに「新しい食料・農業・農村政策の方向」が打ち出され、マネジメント能力のある経営が要求されるようになってから、経営者能力に関する研究の取り組みが増え始めてきた。日本農業経営学会のシンポジウムでも一早くこの課題を取り上げた。そこで、まず学会およびその周辺の組織的な取り組みをレビューし、次いで 1990 年代以降の研究成果を中心に検討してみることにする。

1) 組織的体制研究にみる担い手研究

(1) 経営体の育成と日本農業経営学会の対応

1990 年以前までは、農業政策と呼応して、生産力向上などを目的とした土地利用方式や作付体系問題を対象とする技術論が主流であった。こうした研究のなかでは、農業経営における労働問題は農作業問題として位置づけられ、農業労働力の流出→機械化→集団化といった研究が多く、量的な問題に関心が払われ、質的な問題＝経営者としての資質は等閑視されてきたように思える。しかし、その後担い手不足の深刻化という現実が質的な側面に目を向けさせるようになったといつてよいだろう。

質的な側面に関心が払われるようになったのは 1990 年代に入ってからである。1992 年の「経営体の育成」を最重要課題としている「新政策」が、経営研究に大きなインパクトを与えた。これに照応する形で 1994 年に日本農業経営学会春季大会のシンポジウムが行われているが、このシンポジウムは『農業経営研究は何をめざすか』をテーマとし、農業経営者を育成にあたっての農業経営研究の実践性・有効性を発揮する方向性を見いだすことにあった¹⁰⁾。モノの視点から人・経営への視点に着目した経営管理、経営理念、経営主体などをキーワードとする議論が展開され、経営体の育成＝農業経営の成長には主体的な農業経営者の育成が不可欠であることが指摘され、

その内容は政策にかなり踏み込んだ従来になかった主張をもっていた。

このシンポジウムの翌年に、経営学会移行 10 周年を記念した論文集『農業経営研究の課題と方向』が刊行された¹¹⁾。18 章で構成されているその 1 節に「農業経営者論」¹²⁾がある。この節は、1970 年代後半以降の農業経営者に関する論文を、①農業経営構造・伝統的家族経営の転換主体、②担い手問題、③経営者能力形成・経営発展主体、④地域リーダーの視点で整理したものである。環境変化に対応して創造的な経済活動ができる自主性を持った経営者の創出と、そうした経営者をいかに育成するかが課題であるとしている。しかし、農業経営者論を直接テーマとして実態を踏まえ総合的・体系的に論じられたものはなく、また、農業経営者の資質・能力・意識・農業観、存在構造等の実態もほとんど解明されていないとしている。今後は、個別の中に社会を見るような視角や、経営者の動機まで立ち入った行動理解を強調する。

(2) 後継者問題（経営継承）

日本農業がかかえている最大の課題は担い手問題であり、その核心を成すのが農業経営の継承問題であると位置づけられよう。

近年においては、1998 年度の研究大会で「農業経営展開における経営継承の条件と課題」¹³⁾を統一課題としてシンポジウムが行われている。シンポジウムとして経営継承問題を真正面からとらえて議論されたのは初めてのことであり、画期的なことといつてよい。この本大会では経営形態視点からの接近が試みられた。具体的には畜産・園芸部門の経営部門視点と、家族経営と組織経営の企業形態視点である。

この中で家族経営については、職業選択意識の変化、家族単位から個人単位へ、家産と経営の継承局面の齟齬などが生じており、こうした状況下における課題として日本型家族経営契約制度の確立が提起されているが、その具体的な内容は明らかにされていない。

2) 農業経営者の行動に学ぶ担い手研究

近年注目される研究成果として、金沢夏樹氏を中心とした『日本農業経営年報シリーズ』¹⁴⁾がある。農民ないし農業者自身の目線に立って農業論が論じられたことは非常に少なかったことを指摘し、知恵のある自主、自律の新しい農業経営者が日本農業の牽引力とならない限り明日はないとする。そこで、散見されるようになった新しい農業経営者(自ら判断し、自ら選択し、自ら決定す

るという積極性と能力のある農業者)に注目し、彼らの実践から農業経営者のあるべき姿を学ぼうとするものである。執筆者の1人である高橋正郎氏は、日本の農業者が「単なる業主」であったのは日本の農民が意欲に乏しく愚鈍であるからではなく、意欲や能力を発揮する場や環境が整っていなかったからであることを指摘している^{注15)}。しかし、今日、経営環境は変化してビジネスチャンスが到来、選択の幅が広がり意思決定の自由度は高まったことから、甘えから脱却しリスクを自ら負担して企業活動を実践できる資質をいかに体得するかが課題であるとしている。企業の展開を志向する農業者を支援するため、彼らの主体行動を解析してその意思決定に示唆が与えられる農業経営学が要請されていることを述べている。

3) 個別研究にみる担い手研究

(1) 企業形態論的アプローチ

企業形態論からの研究の中心的課題は、既存あるいは伝統的な家族経営のあり方である。家族経営をめぐる議論は、新政策が発表された1994年以降に盛んとなってきた。つまり、現行の家族経営では継続性は困難であるので、法人化など新たな形態を模索すべきという研究^{注16)}、生命生産という農業の特殊性から家族農業経営を尊重すべきという研究^{注17)}、就業環境の側面から家族経営の再構築を提案する家族経営協定の研究^{注18)}などがあげられる。

家族経営をめぐる問題は古くて新しい問題といえるが、大切なことは、家族経営を取り巻く環境変化に対し常に柔軟に対応できるかにあろう。この点について、生命生産の特異性が重視され、かつ企業化がイメージできる家族経営協定は、企業形態の重要な1つであると思われる。

(2) 参入コスト論からのアプローチ

後継者の参入(就農)を巡ってのユニークな視点からのアプローチに参入コスト論がある。この点に真正面から取り組んでいるのが稲本志良氏である。

経営体の育成と後継者の確保には多くの時間と費用を必要とする。家族経営への当該農家子弟の参入は、他の参入形態に比して多くの点で私的・社会的参入費用^{注19)}が少ない。問題は、家族経営における職業イメージ・職場環境の改善に伴う費用が極端に大きくなっており、その改善が不充分であることに後継者問題が生起している。その解決策の1つとして法人化の持つ理念の活用を指摘している。

なお、津谷好人氏は、経営継承を経営者個人にとって

の「移譲コストの軽減の問題ないしプロセス」という視点から接近すると、課題の「経営展開」がよく分析できることを、ヨーロッパ先進諸国における家族経営の継承事例をふまえて強調している^{注20)}。

(3) 経営継承からのアプローチ

後継者問題において、近年の農業経営研究の成果の1つとして「経営継承」の研究があげられる。農業経営の中心にある家族経営が、子弟の職業選択の自由度の高まり、イエ意識の衰弱などで継承に支障が生じていることに起因している。継承問題研究の代表として3つを取り上げてみる。

1つは、早い時期に継承問題に注目した田口三樹夫氏の研究である。田口氏は1975年度研究大会の統一テーマ「家族経営の進路」において、「家族経営と後継者問題」を報告している^{注21)}。この報告では、新規卒者の農外への激しい流出は、親の経営が“継ぐに値しない”から“継承”を拒否せざるを得ないのである。したがって、継ぐに値する経営の変革・創出する経営的課題として、小規模家族農業経営そのままでなく、資本制経済社会に定位しうる企業的農業経営を確立することが大切としている。こうした子が継ぐに値すると認めるほどの経営を事前に創っておくことが、最も合理的で最善の方法としている。また次善の策として、少なくとも親が子を信頼して、子のための経営を創り変えうる条件と可能性とを準備する心掛けが必要であることを指摘している。

30年前の田口氏の問題提起は今日においても色褪せない内容であるといつてよい。氏も述べているが、継承過程の実証分析は途上にあり、調査農家の類型化を試みの段階で終わっている。

2つは、1998年度日本農業経営学会研究大会シンポジウム統一課題「農業経営展開における経営継承の条件と課題」である。本大会では経営形態視点からの接近が試みられ、具体的には畜産・園芸部門の経営部門的視点と、家族経営と組織経営の企業形態的視点である^{注22)}。

報告者の1人である新山陽子氏は、企業形態別にみた畜産経営の経営継承について、経営継承のタイプ[直系血族1子世襲、血族による継承、直系血族への世代交代と参入との混合、オープン継承]、経営継承の一般的前提条件[経営の経済性(所得競争力)、経営の近代性、経営の将来性・社会性]、経営継承の基本的プロセス[①畜産への親しみを育む(幼少時から少年・少女期)、②畜産経営参入の動機づけ・意思決定(青年期)、③就業前トレーニング、④経営への参入(就業期)、⑤経営者の交代]を検討している。経営継承の基本的プロセスは克明な分析

であり、示唆に富む内容である。

しかしながら、分析対象とした経営は中小企業レベルの経営であって、類型化も含めて一般的ではないように思う。事例とした S 養鶏場のプロセスの分析は克明で参考になるところが多いが、父親に関する記述が弱い。経営をどのようにして成長・発展させてきたのか、なぜ大勢の人が集まるのかといった経営者像がなされていない。子供にとって父親の存在は無視できず、子供が経営者に陶冶されるのに何を、どのように学んだかという OJT による経営内教育が重要だからである。

3 つは、柳村俊介氏を代表とした 23 名の研究者による研究成果である^{注23)}。編著者の問題把握の枠組みによると、後継者問題を頭数という量的な側面だけではなく、意欲・資質といった質的側面＝農業者としての能力にも目を向ける必要がある。そしてこれらの問題は、後継者単独ではなくつねに経営主との関係で問題になるから、後継者と経営主は一对のものとしてとらえることを強調しているところに特徴がある。また、家族のライフサイクルをベースとした経営継承モデルや、農家型を主として非農家型が併存するというヘテロな経営継承システム構成を展望することの指摘は示唆に富む。しかしながら、本論文と関わりの深い家族経営の継承問題は 8 つの論文が掲載されているが、大方の分析が「一对のもの」として明示されていないように思われる。

なお、編者は体力、意欲、経験、資質などで農業者の能力をとらえているが、とらえ方が大雑把であり、前述のように人的資質論的アプローチの限界をもっている。

(4) 先進諸国の事例分析

酒井惇一氏ら^{注24)}は、日本における経営継承や後継者育成問題のあり方を検討するために、欧米の事例を考察している。フランスの青年農業者自立助成金 (DJA)、離農終身補償金 (IVA)、旧西ドイツの農場譲渡契約などを分析し、これらの国においても、家族経営はその土地で連綿と続く家である。特徴的なのは、家族内部に契約意識がしっかりと形成されており、相続は親の死によって生じる一過性の出来事ではなく、親から子供への経営の継承としてきちんと理解されている。従前の家族経営の枠組みで経営の継承が困難になった場合でも、法人形態や個人的会社に衣を替え、実質的な家族経営の継承をはかる。こうした結果を踏まえ、わが国の家族経営に求められているのは、企業形態の良し悪しではなく、経営継承の視点から家族をどう再定義し再構築していくか、ということ提起している。また、アメリカでは、エクステンション組織が中心になって進めているファームリン

クが考察されている。この制度は、現在は離農予定者と新規参入希望者をマッチングさせることであるが、将来は親子間の継承を含むすべての農場継承を包括するプログラムにするという。このプログラムの特徴は、ビギニングファーマーの農場資産計画の作成を最重要視していることである。

欧米とは、歴史的・社会的条件を異にするので直接比較できない面はあるが、その理念には学ぶべき点が多くあるように思える。

なお、津谷好人氏のドイツの農場譲渡契約、中原准一氏のデンマークのモジュール制度、小林信一氏のニュージーランドのシェアミルキング制度^{注25)}、淡路和則氏のドイツのマイスター制度^{注26)}の分析も、わが国における経営継承や農業教育のあり方に、参考にすべき点が数多く含まれている。

(5) 農業経営の成長・発展からのアプローチ

a. 人的資質論的アプローチ^{注27)}

この手法による分析は早くから行われ、経営成果の差に経営者能力が関わっていることを指摘し、その重要性を実証的に示そうとしたものである。差をもたらす要因を経営者の資質＝精神的性質、態度、知識などに求める研究が行われてきた。その代表ともいえるのが天間征氏の研究である^{注28)}。ここでは、木村伸男氏、近藤利徳氏らの論文をレビューする。

経営者能力に早くから着目しているのが木村伸男氏である。社会・顧客のニーズに応える事業ビジネスとしての農業、国際競争力の激化のなかで持続的に農業経営を成長させる主体的要因として農業経営者に視点をおき、経営者能力^{注29)}と経営者意欲を重視している。経営成長の管理要因としては経営目的・経営戦略に視点をあて、事業の多角化とイノベーションなど、一般企業の経営者と同様な経営管理能力を発揮することを述べている。

木村氏の指摘は、農業経営の成長において経営者能力が重要であることを教えてくれるが、分析がアンケート調査だけなので静態的・包括的であり、体系的な視点が欠けている。動態的な経営者能力の習得プロセスが残されている。

近藤利徳氏ら^{注30)}は、愛知県内の観葉植物の鉢物経営者 117 名を対象として、経営者能力の顕在化実態、顕在化を促す経営者の考え方を検討している。ここでは洞察力、直感力、野心など 14 項目で経営者能力をとらえている。人的資源論的アプローチをとっているわけだが、このアプローチは淡路が指摘するように、それぞれの項目の高低をとらえる尺度や指標の取り方の問題、精神的な

要素の見出し方の分析手法の困難性がある。

アンケート調査の質問表現のとらえ方は、対象者と分析者間で必ずしも一致するとは限らない。また、表現が的確でない項目もある。例えば、「倫理観」を一般的な常識にあわせて行動することが多いとか、「想像力」をつねに新しいアイデアを入れた製品設計をしている、といったものがそれである。

この手法では、どのようにして経営者能力を養成すればよいのかという、育成の課題につながらないところに問題がある。経営成果に格差をもたらしている経営者能力として、危険に対する能力、農業観、直感力、計数感覚、野心の 5 つをあげているが、それぞれの項目の内容は他の項目にも含まれており、判断がむずかしい。

b. 能力形成論的アプローチ

いわゆるヒト問題を早くから手がけてきたのが稲本志良氏である。稲本氏は農業経営の成長・発展との関連で経営者能力を重視している。そして、長期的・動態的経済現象の属性に注目しながら、「短期的には農業経営の合理的な管理・運営を行っていく能力、長期的には革新を遂行しつつ経営の成長・発展を達成していく能力」を経営者能力と定義^{注31)}し、その内容を経営構想力、問題解決能力、管理能力、経営者・後継者確保能力の 4 つに分類している。このなかで、経営者・後継者確保能力について指摘しているが、これは経営の継続性を考察するうえで極めて示唆に富む^{注32)}。

また、氏は問題は能力開発の手法、つまり経営者教育のあり方が課題となるという。日常の営農活動を通した経験と学習を重視し、能力発揮を促進する条件として環境条件の確保・整備、外部からの支援体制・供給条件の整備を指摘している。

このような指摘には学ぶところが多々あり、概ね賛同できるが、氏の特徴ともいえる経営者・後継者確保能力についての考察が弱いように思える。既存経営者による組織立てられた経営内教育が行われることはほとんどないとし、自己学習と外部からの教育を重視している。経営内教育の現状は確かに氏の指摘するとおりであろうが、農業経営、とくに家族農業経営の持続的安定性を考える上で、経営内教育、つまり経営主（親）の後継者（子）に対する経営者教育は極めて重要であって、その方策を検討することが大きな課題といえる。また、淡路氏が指摘^{注33)}するように、経営者能力を形成する順序（階梯）の分析が残されている。

もう 1 人、経営者能力問題に正面から取り組んでいるのが淡路和則氏である。その論考を検討してみる。氏は

人的資質論的アプローチと能力形成論的アプローチという従来の研究に対し、経営者機能に着目したアプローチを試みている^{注34)}。個人の経営行動は多様な態様を示しているが、経営者機能はそれを共通にみることができるとの尺度に成るからである。そして、北海道の畑作経営を分析事例として、担い手の成長を、労働者機能→経営者機能→所有者機能と段階的にステップアップしていく意思決定の過程としてとらえられることを明らかにしている。また、担い手の成長過程を経営管理の視点から捉えると、生産過程管理→経常的資金管理→長期的財務管理→財産管理というように、段階的により包括的な対象に向かって発揮されることを明らかにしている。経営者能力は階梯的^{注35)}に習得されると把握される点に特徴がある。

しかし氏の業績には、課題として次の 2 点があげられる。第 1 は、個人史のトレースを就農から経営主になるまでを対象としているが、次世代に継承するまでの期間とする必要があることである。経営はゴーイングコンサーンで継続が重要であり、後継者の確保・育成も経営者能力の 1 つであるからである。第 2 は、経営者能力を企業者のものと管理者のものに区別し、後者のみを対象としている点である。企業者のものはシュンペーターのいうイノベーション＝創造的破壊の能力で、その養成は極めて困難としている。イノベーションは発明することだけではなく、「新しく見せる」というような小さなアイデアもイノベーションととらえるべきであろう^{注36)}。経営発展にはイノベーションは不可欠となっているからである。

5. 本論文の作業仮説と分析視角

1) 課 題

我が国農業の危機の 1 つに継続性の問題がある。つまり、後継者と目されている農家の長男が他産業に流出し、跡継ぎを欠く農家が増加している。そのため、若者に魅力ある農業経営、あるいは職業として選択したくなるような農業経営の確立が焦眉の課題である。他産業に比して遜色ない収益性が確保でき、社会の一員として社会に貢献できるような企業的農業経営が 1 つのモデルとして考えられ、その運営には高度な経営感覚あるいは経営者能力・経営者機能が不可欠なのである。

ここで、農村現場の動向をみると、従来のまま止まっているあるいは縮小している経営が多い中、着実に経営を成長・発展させている経営もある。こうした経営を成功的経営と呼ぶならその要因はどこにあるのだろうか。成長・発展の要因をみてもみると、経営を主宰する農業者

自身の考え方や経営行動が成長・発展に大きく作用していると考えられる。

2) 経営環境の変化と経営者能力の必要性

(1) 経営環境の変化

農業経営を取り巻く環境について示したのが図 I - 1 である。上段の小さな円が従前の姿で、下段の大きな 2 重の円が現在ないし将来の姿をイメージしたもので、範囲の大きさに着目して描いた。

まず従前の姿をみると、農業経営を取り巻く環境はほぼ農協の事業範囲ないし市町村の範囲であったといつてよいだろう。農業者たちのその活動範囲は小さく、したがって情報量も少なく限られたものであった。農業生産財・農地・農業金融・農村労働・農産物の各市場での取引相手は大部分は農協であり、農協以外の取引はあっても、花き農家など一部の商品生産農家に限定されていた。ステークホルダーの対象はごく一部であった、というのが大きな特徴の 1 つといえる。

とくに指摘したい点は、農産物市場においては農協に出荷し、農協から出荷代金が口座に振り込まれる形態が大部分を占め、消費者とのコンタクトはほとんどなかったという取引形態が、特異点としてあげられる。農業者にとって大切なエンドユーザーからの生の声（評価、クレームなど）を聞く場は確保されていなかったのである。農業者の関心事は市況に限定されていたといえる。

農村と都市との間の距離はかなりあり、情報の流れがきわめて跛行的であった。つまり、双方向であるべきコミュニケーションが一方通行であったために、生産者・消費者双方ともそれぞれの利益を享受することができなかった。お互いが顔の見える関係になかったため、農産物の価格や品質面において一部に誤解が生じていた。

従前の農業経営の環境条件は、農協や市町村・普及組織などの自治体が農業者の機能の重要な部分を代行していたといってもよく、農業者の意思決定の領域はかなり小さいものであった。経営者の重要な機能である Plan-Do-See というマネジメントサイクルにおいて、Do だけを行ってれば済む状況にあったといってもよいだろう。また、そのような環境条件が、農業者の大部分を経営者でなく生産者レベルにとどめていたのである。時代的には、概ね 1980 年代まではこのような状況にあった。これに対して、1990 年代以降の環境は下図のように

なり、環境主体は増加しその範囲も地球規模になり、大きく様変わりしてきている。環境変化については次の 5 つに分けて述べてみる。

①制度的環境；

制度的環境の変化が農業経営に与えたインパクトは実に大きい。新政策、新食糧法、新農業基本法といった策が次々と打ち出されたが、それらに共通していえることは市場原理の導入である。いわば、市場という大海の中で農業生産なり農業経営を行わざるをえない状況になったのである。

制度的変化は国内だけではなく、WTO や FTA といった国外の制度にも影響を受けていることも大きな変化である。

②経済的環境；

まず、農産物市場では消費者、流通業者、食品会社など多種多様な主体との取引が行われるようになってきているのが、とくに大きな変化であり特徴でもある。また、金融市場では市中銀行との取引、農業生産財市場ではメーカーと直取引など、利害関係者の対象と範囲が大きく広がった。

③社会的環境；

雇用を導入する農業経営が増加しているが、雇用形態をみると従前は農村内部からの調達が大部分であったが、今日では都市部に住む主婦や学生、さらには外国人労働者など、他産業と同一の労働市場から採用するようになった。職安、新聞チラシなどその手段も他産業と変わらなくなってきており、要素利用面で他産業との競合が生じるようになってきている。

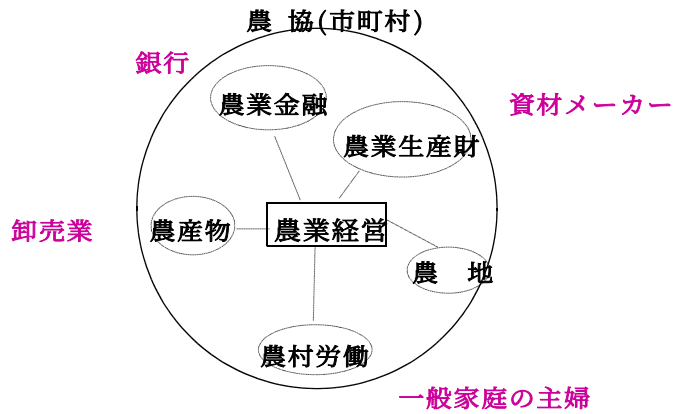
④技術的環境；

消費者の食に対する安全・安心への関心の高まりは、農業生産のあり方に影響をもたらしている。環境保全型農業や有機農業がそれで、農法転換が求められている。大量生産に起因した大量流通・大量消費という問題においても、発想の転換も求められている。つまり、技術問題は生産の側面のみならず、販売の側面においても転換が迫られているのである。

⑤国際的環境；

WTO や FTA の農業交渉にみられるように、我が国の生産対応もグローバルスタンダードが求められてきている。国際化、とくに経済のグローバル化は海外農産物との競争を余儀なくさせている。また、IT 技術＝イン

【従来の姿】



【現在及び将来の姿】

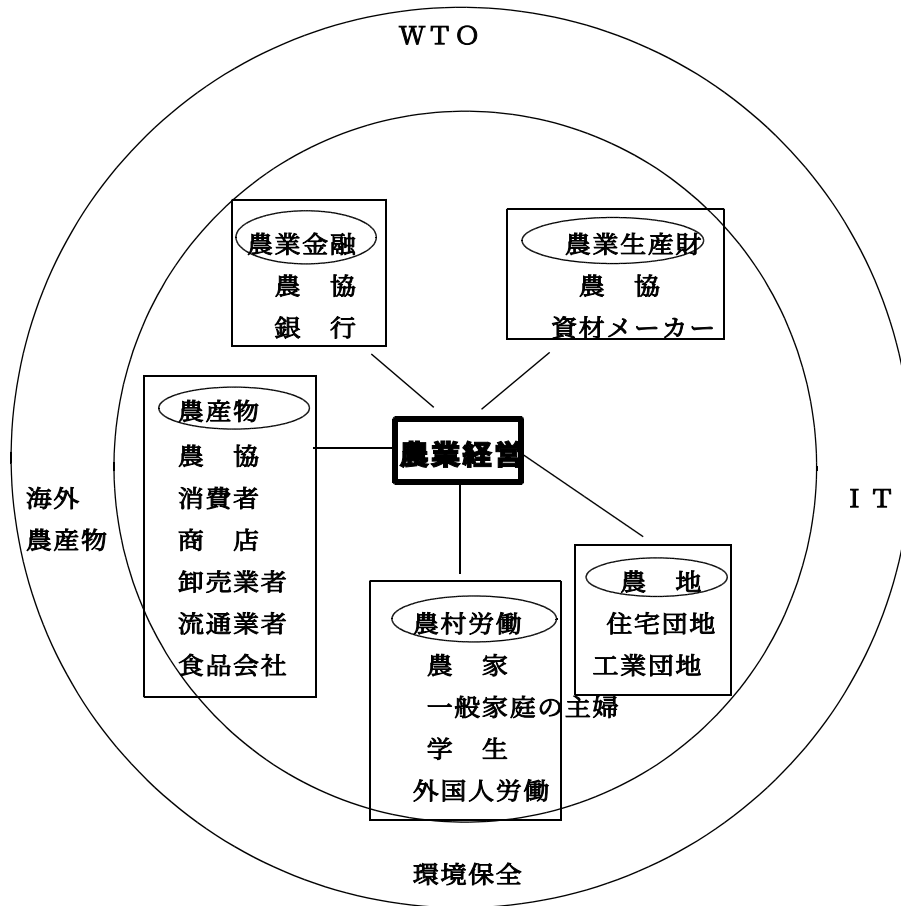


図 I - 1 農業経営をめぐる外部環境の変化

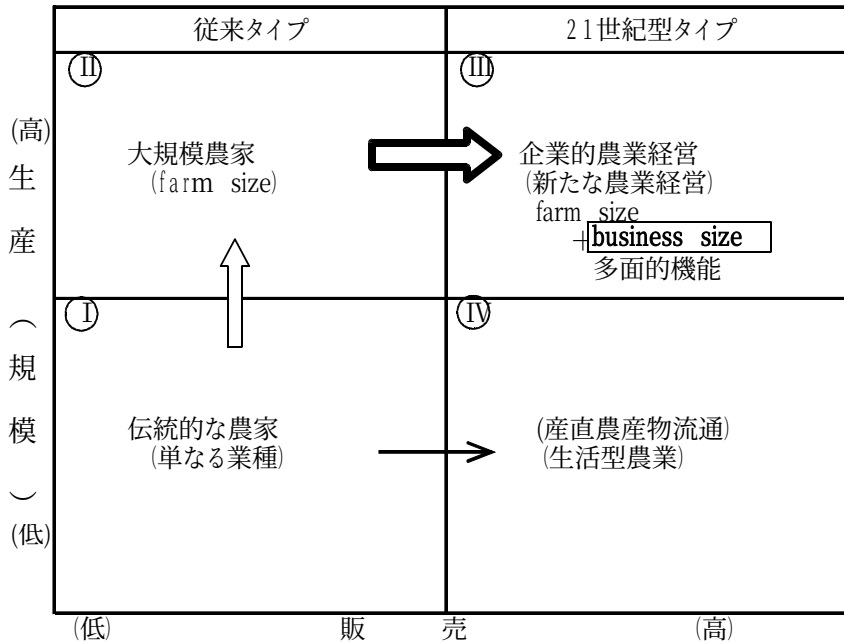


図 I-2 農業経営の発展パターンの模式図

ターネットの進展が環境主体の範囲を国際規模にまで広げてしまった。

以上、5つの視点で今日の農業経営を取り巻く外部環境を述べてきたが、これらの外部環境は従前にも農業経営を取り巻いていた。その違いは、上記で指摘した内容は以前は農業者とは没交渉の関係にあり、その存在を何ら気にすることなく農業経営を行うことができた。例えば、国際的環境でかつてはガットがあったわけだが、それは日本の農業者にとって何ら影響をもたらすことがなかった。しかし、今日のWTOやFTAの場合はそうではなく、それらの動向を意識せざるえない状況になってきている。

従前と比べて、今日の外部環境に対する対応の違いは、他産業と同様、多種多様な利害関係者との交渉、折衝、調整を行う必要があるということである。こうした外部環境に対応するには環境のマネジメントをきちんと行うことと併せて、それに相応しい内部組織を整えなくてはならない。すなわち内部組織のマネジメントも必要になってくる。この両者を結びつける経営戦略や、それを合理的に実行するための経営管理が不可欠となってきている。

錯綜してきている経営環境にあっては1人で経営管理をするには限界があり、経営主以外の家族員の経営者能力の向上も必要であり、仲間や異業種とのネットワークも必要となってくる。利害関係者との交渉、折衝、調整には人間性も求められ、高い教養も必要となる。真の意味での高学歴が必要になってきている。

（2）農業経営の発展と経営者能力の必要性

我が国における農業経営の一般的な発展パターンを示したのが図I-2である。農業経営の活動を極めて平易にとらえれば、「いかに生産し、いかに販売するか」の循環反復過程である。そこで、生産技術力（規模）を縦軸に、販売力を横軸にとり、相互の関連のなかで発展パターンをみたものである。

我が国の伝統的な農家群は①の第3象限に表示される。規模が小さく、生産技術力も販売力も低位であり、いわゆる単なる業種と表現される農家群である。注意しなくてはならないのは、そういった状況にあったのは規模の問題だけではなく、米に代表されるように価格の統制等制度の規制が大きく、意思決定の幅が極めて小さかったことがあげられる。経営者能力を発揮する場面が少なかったことにも注意を払う必要がある。時代的には1960年代頃までがこうした状況にあったといえる。

こうした状況を打破し、発展していった農家群が②の第2象限になる。経営耕地面積や飼養頭羽数を拡大させた大規模農家で、ファームサイズを拡大した農家群である。生産規模の拡大に伴って生産手段、つまり生産技術も高度化され、現状維持農家との間に生産力格差が生じてきた。これに対して販売面ではどうであったか。この点に関しては、自助努力で販路を開拓してきた花きや自由化が早く行われた畜産を除いて、ほとんどが従来通りの対応であった。よって、大規模ではあっても“経営をしている”と呼べる農家は少なく、従来のようにまだ“生産をしている”のレベルにあったといっていよう。

う。つまり、まだ生産者のレベルにとどまっており、こうした状況は概ね 1980 年代まで続いた。

なお、ⅠからⅡへの移行は経営類型間で様相が異なる。稲作に代表される土地利用型において借地による規模拡大は、施設型に比べ困難であったといえる。農地市場が未整備であるため、農地集積には金銭的コストのほか探索コストや折衝コストなどのコストも必要とされた。借地による土地利用型農業経営では、地主という利害関係者との関わりが経営者能力を高めることになった。しかし、同業者で気心が分かり、多くが顔見知りの関係であるので、一般消費者などの関わり方と比べて学習の時間はそれほど必要としなかったといえよう。

大規模農家の次のステップは、経営耕地面積や飼養頭羽数というファームサイズのさらなる拡大を図りながら、併せて農産加工や自ら販売を実施するといったビジネスサイズの拡大の採用である。Ⅲの第 1 象限がこうした農家群であり、経営耕地では借入地が自作地をはるかに上回り、労働力構成では家族労働力を上回る雇用労働力に依存度を高め、積極的な資本投下により規模拡大を図っている農業経営である。

ファームサイズの拡大とビジネスサイズの拡大の併進は事業の多角化になるが、ここでのビジネスサイズの内容には交流や教育など、農業の持つ多面的機能の発揮も事業活動のなかに含めている。つまり、非経済的な活動も含めて考えている。これは、企業のメセナ活動などにあたるもので、企業の社会的責任の遂行と同様な考え方である。農業の役割には食料の安定供給のみならず、水源の涵養や良好な景観形成など多くの多面的機能の発揮もあり、この 2 つの機能を車の両輪のように発揮することが強く求められているのである。

こうした農家を、ここでは「新たな農業経営」と呼ぶこととする。つまり、“経営をする”農家が台頭してきたことになり、こうした農家は 1990 年代に入って散見されるようになり、その数は年々増加してきている。所有と利用の分離を基礎とした企業的な農業経営と呼べる農家が出現してきたのである。

新たな農業経営の大方は雇用労働を採用している。その安定的確保には周年就業システムが必要であるが、農業は生物生産であるので単一作目では周年就業は困難であり、そこで、事業の多角化(経営の複合化)^{注37)}が必要となる。多角化の形態として水平的多角化と垂直的多角化が基本形となるが、後者のほうが発展性が高いように思われる。付加価値生産が望めるからである。

また、新たな農業経営の展開には、マーケティング・マネジメントの発想が必要となってくる。農産物市場も

成熟化しており、従来のように「作ったものを売る」というプロダクト・アウトの発想ではなく、「売れるものを作る」というマーケティング・イン発想が、今日、強く求められているのである。したがって、今後の農業発展にはマーケティング戦略は避けて通れない課題である。

以上述べたように、今後の農業経営の担い手を、新たな農業経営といわれる企業的な農業経営とした。そのためには、Ⅱに属する農家群がⅢに移行するための方策が求められる。図示上からいうと、ⅡとⅢの間の壁をどう突き破って、Ⅲに移行するかである。生産者から経営者への移行である。ⅡとⅢ間との壁はⅠとⅡ間との壁と比べてかなり厚く、したがって相当のエネルギーが必要とされる。そこで、本論文ではⅡからⅢへの移行するエネルギーを経営者能力に求めた。

経営者能力は生来的なものと後天的なものの 2 つから形成される^{注38)}。前者は、ふつう素質といわれるもので、極めて主観的であり考察がしにくい側面を持っている。これに対して、後者は学習や経験を積み重ねることによって獲得される能力である。学習の仕方や経験の違いなどで能力に差が生じる。本論文では、後者の後天的な側面に焦点をあてて検討する。

なお、図Ⅰ-2の第4象限のⅣについて言及してみる。Ⅳは発展パターンとしての位置づけは難しいが、事業形態として2つの形態があげられよう。1つは、自家ないし自社では生産部門をあまり持たず、産直農産物の流通を専門的に行う経営である。具体的に例示すると、埼玉県川越市の株式会社協同商事^{注39)}、山梨県大泉村の有限会社いずみ農園^{注40)}などである。双方とも事業規模の大きな会社であるが、伝統的な農家が発展した事業体ではない。

もう1つは、いわゆる生活型農業経営^{注41)}である。成熟化社会におけるライフスタイルの変化の進展に伴い、ゆとり・生き甲斐の追求(生活の質)、快適な環境での労働、軽作業、作業の安全性の追求(労働の質)などを内容とするものである。

Ⅲに属する経営は規模、販売額とも大きい企業的な農業経営である。本論文ではこの形態の農業経営を実現することを目標としている。それは、いわゆる生活型農業経営を否定しているわけではなく、次のような理由で企業的な農業経営を理想像とした。若者に対して農業参入へのインセンティブを高める第一の条件は、やはり高所得が実現できる経営を確立^{注42)}することであり、また、こうした経営が機関車^{注43)}となり地域農業を牽引することが、地域農業の活性化に結びつきやすいからである。

3) 方法

本論文における分析方法は、家族農業経営の個別実態の分析により課題にアプローチする。経営者能力は計数化が困難であり、これを扱った統計はほとんどないといっているが^{注44)}、調査項目がいわゆる資質に関する内容であるため、経営者なり後継者の育成という操作面に難点を有している。

そこで農業経営者の個人史に着目し、就農から引退(継承)までという長期間をできるだけ克明にトレースする。それは次のような理由からである。農業技術はその性格上マニュアル化が難しいため、その習得にはカンやコツといったいわゆる暗黙知が重要となっており、これを見出すには数回の調査では困難である。生命生産であるので不確実性が高く、しかも年度内で反復ができないゆえに、経営者能力の習得には長い時間を必要とし、意思決定は環境変化に左右されるので、その変化は長期的視点で把握する必要があるからである。

図I-3に示したように、個人史を3段階に分け、A段階を経営参入期、B段階を経営成長・発展期、C段階を経営移譲期とし、それぞれの概要は次のとおりである。A段階の経営参入期は学校を卒業あるいは研修を終えて就農し、親の指導のもとで主に農業技術を学ぶ期間である。考え方の相違で摩擦や軋轢が生じ、経営の発展がUダウンする可能性がある。

次いで親から実質的に経営移譲を受け、自分の考えのもとに自分の農業経営を展開するのがB段階の経営成長

・発展期である。時間的にはこの段階がもっとも長く、経営者能力がもっとも発揮され経営が発展する時期である。むろん、農業経営者の行動によっては逆の現象=衰退もあり得る。B段階については、さらに経営模索期・経営確立期・経営維持期3つの時期に区分されるが、この点については後で詳しく述べることにする。

C段階の経営移譲期は後継者が就農し、夫婦と後継者による協業経営となる。A段階と同じ状況になるが、家族関係で立場が逆転すること、規模・組織など自家の経営構造や経営環境が大きく変化していることがA段階とは大きく異なる。したがって、C段階においてはA段階と比べてUダウンがより大きくなる可能性がある。しかしながら、経営者の対応の仕方により発展する可能性も考えられる。つまり、後継者が主体となった経営の成長・発展プロセス(図示上ではD)は、D1よりUダウンの大きいD2であっても、その後の成長率は上回る成長・発展の可能性も考えられる。それゆえ、C段階は経営の成長・発展に対して、極めて重要な期間となっていることに着目する必要がある。

4) 作業仮説

本論文では、生産者から、どういうプロセスで経営者に陶冶されてきたかを解明することにある。一般経営学では、経営者とは意思決定を行う者であり、経営をめぐる経済的・社会的な環境や国際環境の変化に対応して、企業の維持と成長を図ることを職能とする人たちを指し

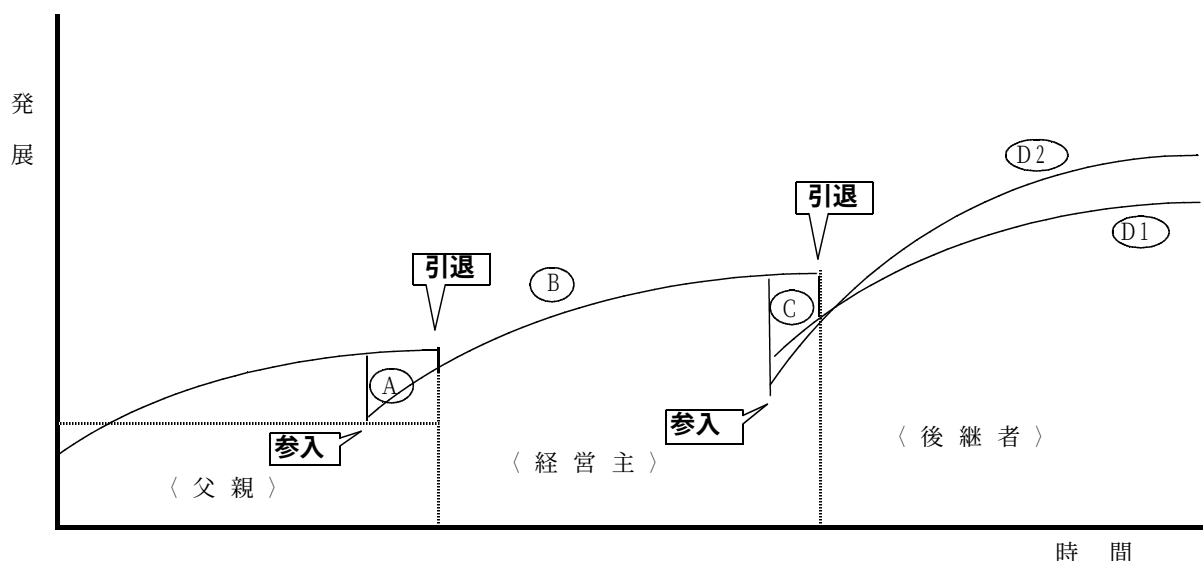


図 I-3 農業者の経営行動パターンの模式図

ている。また、企業家がかつて果たしてきた革新職能(イノベーション)は、今日では経営者の任務になっていること、さらに、経営者は自主性を持ち、従業員・消費者・地域社会などの各利害集団との利害を調整し、企業の社会的責任を遂行することが要請されていることに注目する必要がある^{注45)}。

上記に示した内容は、農業経営者にも十分に当てはまる内容であり、その役割を果たすための経営者能力が重要になってくる。本論文では、農業者に求められる経営者能力とは「明確な経営理念を持ち、外部環境の変化に対応しながら合理的に経営管理を遂行し、経営を持続的・安定的に発展させる総合的な能力」とした。経営者能力は Plan — Do — See というマネジメント・サイクルという経営行動のなかで発揮される。そこで、その具体的内容として Plan を経営構想能力、Do を問題解決能力、See を管理能力として検討する。加えて、経営は going concern であるから継続が重要であり、円滑な継承はその大きな鍵の 1 つである。今日の農業問題の大きな課題の 1 つに担い手不足があるので、後継者・経営者確保能力にも着目する。以上の 4 項目^{注46)}で経営者能力を分析・考察する。

経営者能力は基本的には学習や経験、試行錯誤を通じて開発され成長する^{注47)}。それは learning by doing ということであり、社会の中で、あるいは市場の中で、それぞれ組織的活動を通して陶冶される。つまり、経営者能力は経済的活動のみならず社会的活動を通じ、ヒトとの関わりの中で開発・成長される。そこで、本論文ではヒトとの関わりに着目し、その関わりを持つ対象を、①内部要因として父親、妻、子供の家族員と、②外部要因として地域、仲間、関連業種に分けて検討する。

また、経営者能力の習得した結果は、経営の成長・発展＝farm size と business size の拡大・充実として具体的に表現される。経営の成長・発展には経営革新＝イノベーションが大きな関わりを持っている。そこで、3 つ目の要因として技術(経営)要因をあげる。ここではシュンペーターのイノベーションに則して、①新たな商品開発、②新たな生産方法の採用、③新たな販路の開拓、④新たな資源の獲得、⑤新たな組織の形成が、経営者能力の習得にどのように関わったかを明らかにする。

5) 対象と分析視角

分析対象は我が国農業の太宗を占めている家族農業経営とする。この家族農業経営をめぐるのは、「生産手段の高度化、イエ意識の希薄化、流通や加工などでの資本制

企業と家族経営との競合等により、家族農業経営の強みは消滅し、その役割は終わった」との指摘がある^{注48)}。

一方、家族農業経営には生命を対象とした生産に臨機応変に対応できること、搾取されない人間味のある労働が可能であること、定住社会の一員であるので地域活性化に結びつくこと等、「家族経営の柔軟性」^{注49)}＝メリットは充分残っているという指摘もある。

問題は、収益性の低さ、役割分担の不明確さ、就業環境の不備等のデメリットがあること、夫婦を基本とする家族経営の労働力構成は極めて小さく、安定的な継続性において常に脆弱性を抱えていることである。

我々の課題はこうしたデメリットを解消し、小さな労働力構成の機能を活性化させ、安定的・継続的な家族経営を再構築することにある。その鍵を握っているのが経営主の経営者能力の向上であると考えている。

ところで、近年の家族農業経営は、経営耕地の大部分が借地であったり、家族員数より雇用者のほうが上回っているなど、従来とは性格を大きく異にしている。本論文における家族農業経営は現状の動向を踏まえ、最終意志決定者を家族が担うタイプをいい、家族員数より雇用者数のほうが上回っても家族農業経営と呼ぶことにする。

次に、経営主宰者の対象は 50 歳前後の経営主とした。彼らの就農したのは 1960 年代半ばの高度経済成長期である。農業基本法の制定で選択の拡大が推奨され、また、過剰に基づく米の生産調整が始まった時期であった。とくに、後者は大きなインパクトを与えた。こうした時代背景のもとに就農した彼らの経営行動は、父親とは違った途を模索することになる。大きくは米麦を基幹とした伝統的な農業経営からの脱却である。今日、調査事例をはじめとして、企業的経営を確立している、あるいは確立しつつある彼らがとった経営行動は、次のように整理できる。

- ①新規部門の導入；園芸や畜産を新たに取り入れて経営転換を図る。
- ②規模拡大；技術習得や積極的な投資などで規模拡大を図る。
- ③新たな経営；さらなる規模拡大として水平的な手法以外にも、加工、直接販売といった垂直的な手法も採用する。なかには雇用の導入、法人化など企業的経営も出現する。
- ④継承；自分の子弟が就農し、企業化した経営の継承が経営管理の大きな課題となる。

以上のように、彼らの経営行動は彼らの父親の経営行動とは大きく違っていることがわかる。事業範囲の拡大がそれである。意思決定の領域が広がり、自主・自立の

精神が求められ、文字どおり経営者としての行動をとらざるをえなくなってきた。50歳前後の農業者を対象としたのは、このような理由からである。

経営者能力習得の内容や程度は、農業経営の成長・発展の中に具現化される。とくに、経営の転換点に経営者機能が求められる。したがって、経営者への陶冶過程を農業経営の成長・発展と関連づけて検討してみる。

6) ケーススタディの意義—分析の特徴—

本論文における分析法はケーススタディに依拠している。つまりミクロ的な視点での分析であり、統計等を用いたマクロ的な視点での分析は行っていない。経営者のモチベーション、経営理念、意思決定等、統計では把握できない部分に焦点を当てており、「経営者の行動をありのまま克明に記述し、存在する事実についてありのまま分析し、事実の本質やメカニズムを究明する認識方法」^{注50)}が、内実をよりの確に把握できると思うからである。

また、「農業経営研究の方法論として、経済学だけの論理を基礎とするのではなく、経営学・社会学などのインターディシプリナリな学問領域であると考え、経営活動の成果を物的な経済的条件だけの関数としてではなく、人間の行う主体的な経営行動の関数にとらえなければならない」^{注51)}という指摘は、多くの示唆に富む。

ケースとして取り上げた6つの家族経営は、現時点ではもっとも進んだ経営であり、中小企業の経営者と比べて何ら遜色のない農業経営者たちといえる。トップレベルにあり点的な存在で一般化が困難と思われるが、本節の2)(1)で述べた経営環境の変化からみて、近い将来、これら農業経営者は面の存在となると思われる。したがって、特異なものではなく身近なモデルであると考えている。

なお、II～IVにおいて6つのケーススタディを行うが、6つの経営はいずれも生産・販売・労務・財務いずれの側面において卓越したマネジメント能力を発揮している。本論文では、問題の整理をやすくするために、とくに特徴を示していると思われる点に着目し、3つのタイプに分類してケーススタディを行うこととする。

7) 本論文の構成

本論文の構成は次のとおりである。まずIでは、経営者能力論と経営継承に関する先行研究をレビューし、本研究の視点を明確にする。また、本研究の大きな特徴である分析手法のケーススタディの意義を明らかにする。

II～IVはケーススタディで、できるだけ克明な経営展開の分析を行う。6経営をケースとしたが、いずれの経営者も生産技術・販売技術とも高く、経営管理能力にたけている。各章では、とくに各経営の最も特徴的な経営管理内容に焦点をあてて検討してみる。IIでは、露地野菜経営と鉢物経営を対象とした。独自の技術力をコンピタンスとして、経営を発展させている経営者の行動を分析する。そうした技術はきちんとした販売戦略があっはじめて生きることを明らかにする。IIIは、制度の規制が比較的強い養豚経営と稲作経営を対象とした。プロダクトアウトからマーケットインの発想転換で経営を発展させている経営者の行動を分析する。IVでは、球根切り花経営と観光果樹経営を対象とした。家族員間の役割と分担を明確にして経営を企業化しながらも、地域社会の活性化に寄与する経営者の行動を分析する。

Vでは、II～IVのケーススタディの検討結果で得られたデータについて、経営者能力の具体的な4項目に則して考察し、ケースの特徴を明らかにする。とくに、後継者確保能力・経営者育成能力の重要性を言及する。また、経営者能力の向上をもたらした要因を検討し、望まれる家族農業経営像を明らかにする。

最後にVIでは、以上の結果を総括し、残された課題を検討する。

注

- 1)例えば、増田[36]は、人的資本は人間が教育や技術、才能という形でもっていて、売り物に出来る能力で、…つまり、「本当の資本は人間である」という主張である。土地や資源は自然界に賦存しているが、それに人間の手が加えられなければ生産に適した資源とはならない、と人的資本つまり担い手の重要性を指摘している。
- 2)熊谷 宏[15] pp.76-78.
- 3)筆者は、1970年代半ばから今日まで、県農業試験場における農家・農村調査において、あるいは普及組織における経営支援活動をとおして、数多くの農業経営の分析を行ってきた。
- 4)金沢[10] pp.8.
- 5)農業基本法では、正常な構成の家族のうちの農業従事者が正常な能率を発揮しながらほぼ完全に就業することができる規模の家族農業経営で、当該農業従事者が他産業従事者と均衡する生活を営むことができるような所得を確保することが可能な経営の確立、とうたわれている。

- 6)筆者の農業改良普及員としての経験から、大方の稲作経営の経営目標は単収の増加と省力化だけという状況にあった。また、簿記帳者は他作目経営と比して少なく、税務申告も白色が多かった。
- 7)農水省構造改善局長・農蚕園芸局長通達「家族経営協定の普及推進による家族農業経営の近代化について」が1995年に示された。
- 8)金沢 [11] pp.305.
- 9)七戸 [20] pp.268.
- 10)その成果は1996年に出版されている(中島等 [32])。本書では、第2章 経営成長における経営研究の役割、第3章 経営者育成のための経営研究の課題、第8章 農業経営の成長と経営管理、第10章 経営者・担い手育成―農業者教育の視点から―など、担い手育成に関わる論述が多く、当時とするとかなり斬新であったといえる。
- 11)大学および国公立試験研究機関の農業経営研究者 60名によって執筆されている。
- 12)木村等 [13] pp.387-39.
- 13)シンポジウムでは、家族経営(黒河 [16])、組織経営(坪井 [26])、畜産経営(新山 [35])、園芸経営(永江 [31])におけるそれぞれの経営継承の条件と課題が報告されている。
- 14)現在までに第1巻『農業経営者の時代』(2001年)、第2巻『家族農業経営の底力』(2003年)、第3巻『地域営農の展開とマネジメント』(2004年)が刊行されている。第1巻では14、第2巻では13、第3巻では17のケーススタディがそれぞれ紹介されている。
- 15)高橋 [21] pp.262-265.
- 16)例えば、坪井等 [25] pp.52-53 を参照のこと。
- 17)例えば、武部 [24] pp.23-29 を参照のこと。
- 18)例えば、八木 [37] pp.133-144 を参照のこと。
- 19)稲本 [3] は、農業への私的参入費用として、後継者発見、職業イメージ・職場環境の改善、職場発見、参入時の初期投資・追加投資、職業移動、経営管理能力・技術の習得、制度上の障害、営農面利害関係者に対する信用獲得、地域社会への参入についてのそれぞれの費用をあげている。
- 20)1998 年度日本農業経営学会研究大会シンポジウム統一課題「農業経営展開における経営継承の条件と課題」でのコメント(津谷 [28])。
- 21)田口 [23]。
- 22)注 13 の文献を参照のこと。
- 23)柳村 [38]。
- 24)酒井等 [19]。
- 25)津谷 [27]、中原 [33]、小林 [17]。なお、中原 [34] も参照。
- 26)淡路 [1] pp.89-116.
- 27)この表現は淡路 [1] pp.14-19 による。後述の能力形成論的アプローチも同様。
- 28)北海道十勝地方において「成功農家」40 戸、「一般農家」68 戸の計 108 戸を選定し、成功的農業者に必要な能力を検討している。成功農家の経営主の精神的・身体的諸能力を一般農家と性格、行動、能力、経歴、投資態度、家族関係など対比し、計画性、洞察力、協調性、組織力などが成功農家の優れている点であることを述べている(天間 [30])。
- 29)清水龍瑩の業績を援用し、①夢・希望・哲学、②野心・高い目標、③予測力、④情報収集力、⑤好奇心、⑥対応・先取り力、⑦挑戦力、⑧企業家精神、⑨効率・合理思考、⑩計数感覚の 10 項目で、経営者能力の高さを測定している(木村 [14] pp.10)。
- 30)近藤等 [18] pp.257-265.
- 31)稲本 [2] は、「農業の社会的意義、職業としての農業の意義、経営理念を確立して、農業(経営)の可能性を発見・創造し、それを追求していく総合能力」を経営者能力としている。
- 32)稲本 [4] は、経営構想力として経済的機会の発見、目標と手段の体系化、経営理念の確立、問題解決能力として危険管理、内部的・外部的利害調整、技術革新・改善、商品開発・市場開拓、資金調達、管理能力として情報収集・分析、計数管理を、それぞれの具体的内容としている。
- 33)淡路 [1] pp.18-19.
- 34)淡路 [1] pp.19-22 では、能力形成論を批判的に発展させて経営者機能論的アプローチを行っているが、淡路の階梯的なとらえ方以外に大きな違いはないと思われるので、本論文では双方含めて能力形成論とした。
- 35)同様のとらえ方をしている論者に七戸長生 [20] pp.285-286、ガッソン・エリントン [9] pp.159-177 がいる。七戸は、農業後継者が経営管理能力(観察・記録・分析)の身のつけ方は、圃場別投入産出記録→経常的経営収支簿→体系的な農業経営簿記記録→原価計算可能な記録体系、というプロセスを経ることを示している。
また、ガッソン・エリントンは、継承には、作業労働のみ→ある程度の意思決定に参画する→全ての経営管理を任されるという段階があり、その円滑化には、家族の話し合い、すべての世代にとっての適切

な教育とトレーニングなどがポイントになることを述べている。

- 36) 米倉 [39] は、イノベーションについて次のように述べている。デジャブという心理学用語がある。「既視感」と訳され、ある光景に出会ったとき、今まで見たこともないにもかかわらず、見たことがあるように感じることだ。ビジネスの世界でも、この感覚を持たせることは重要である。まったく新しいモノやサービスは消費者認知の低さが参入障壁になるからだ。「見たことがあるような気がする」と思ってもらえれば、この障壁を下げることができる。

それ以上に重要なのは…昔あったもののなかに新しく見えるようにすることだ。このような「新しさ」をつくり出すこともイノベーションなのである。…わかってほしいのは、イノベーションとはすべてが新しいものではないということだ。時代を新鮮に見せるという視点、過去にもイノベーションの対象があるという視点を持つことが最も重要なのである。

- 37) 津谷 [29] は、複合化論は基本的に、所与の経営戦略の枠内で経営資源の合理的利用のあり方が問われてきたのに対し、今日の一般経営学の多角化論では、経営戦略にとっての経営資源の意義が問われているとし、企業の意味決定の重要性からすると多角化は複合化の上位概念であるとしている。農業経営学分野においても、今後こうした認識に立脚する必要があることを述べている。

複合経営とは2以上の生産部門を持つ経営をいい、その部門の内容については問われていない。この定義からすると、今日増えつつある加工や販売といった事業内容が把握できない。よって、本論文では津谷氏の指摘に則して、多角化を用いることとする。

- 38) 田口 [23] は、農業に対する好き嫌い、動物飼育に対する好き嫌いなどを生来的な側面とし、学習や経験などで多少修正されるが、ほとんど素質によってきまってしまう。まったく彼の主観の世界での問題であることを述べている。これに対して、もう1つの後天的な側面については、とくにアメリカ農業経営学では重視され、サクセスフル・ファーマー（成功的農場）に要求される経営者の要件としている。
- 39) 例えば、金子 [12] pp.249-275 を参照のこと。
- 40) 例えば、小田 [8] pp.109-117 を参照のこと。
- 41) 例えば、稲本 [5] pp.149-150 を参照のこと。
- 43) これからの農業経営は他産業並みの所得を確保することが大切であるという言葉をよく耳にするが、仕事の内容（質）からして他産業以上の所得ではない

と後継者は確保できないという、養豚の法人経営者の指摘がある。

- 43) 大泉 [7] pp.111-131.
- 44) 例えば、木村 [14]、近藤等 [18] を参照のこと。
- 45) 占部 [6] pp.209-210.
- 46) 稲本 [4] に依拠した。
- 47) 稲本 [2]、田口 [23]。
- 48) 坪井等 [25]。
- 49) 金沢 [10] pp.7 は、家族経営の柔軟性として、日常のコミュニケーションを通じて意思決定と合意が比較的スムーズに進行し、目標設定の動機付けも明瞭にできること、労働の協業調整の複雑さ、細かさに対応する周到、集約労働の供給、調達の柔軟性→資源利用における技術選択の広さ、作目編成の選択の広さ、後継者問題・継承問題において均分相続制対処しての零細化防止、経営と家計の関係を通じて経営の短期的リスクを家計で補填し回避できること、生産・生活を通じての地域とのつながりにみられる相互扶助が図られること、の5点を上げている。
- 50) 木村 [14] pp.2 は、農業経営の成長論を構築するにあたって、記述論的アプローチにより経営者能力を分析・考察をしている。
- 51) 高橋正郎 [22] pp.61.

引用文献

- [1] 淡路和則(1996)『経営者能力と担い手の育成』農林統計協会
- [2] 稲本志良(1991)「農業における経営者能力をどう確保・育成するか」『農業と経済』1991.1, pp.5-14
- [3] 稲本志良(1992)「農業における後継者の参入形態と参入費用」『農業計算学研究』25, pp.1-10
- [4] 稲本志良(1994)「農業経営の成長・発展と経営者能力の確保・開発」『農業計算学研究』26, pp.11-18
- [5] 稲本志良(1998)「生活型農業の活性化と経営支援戦略」『地域農業の活性化戦略を問う』家の光協会, pp.147-160
- [6] 占部都美(1991)「経営者」『経営学大辞典』中央経済社, pp.209-210
- [7] 大泉一貫(2002)『農業が元気になるための本』農林統計協会, pp.111-131
- [8] 小田勝巳(2004)「有機・特別栽培野菜調達の産地ネットワーク形成システム」『外食産業の経営展開と食材調達』農林統計協会, pp.109-117
- [9] ガッソン・エリントン(2000)『ファーム・ファ

- ミリー・ビジネス』筑波書房, pp.159-177
- [10] 金沢夏樹(2001)「家族農業経営の現在」『家族農業経営の底力』農林統計協会, pp.6-12
- [11] 金沢夏樹(1984)「〔解題〕戦後農業経営管理論の展開」『昭和後期農業問題論集⑤農業経営管理論Ⅰ』農文協, pp.289-314
- [12] 金子弘道(2003)「農家のお手伝いを事業化した独創的経営」『トップが語るアグリビジネス最前線』家の光協会, pp.249-275
- [13] 木村伸男・佐々木隆(1993)「農業経営者論」『農業経営研究の課題と方向』日本経済評論社, pp.386-400
- [14] 木村伸男(2004)『現代農業経営の成長論理』農林統計協会, pp.7-27
- [15] 熊谷 宏(2003)「現代農業経営の新たな挑戦」『新時代の農業経営への招待』農林統計協会, pp.75-81
- [16] 黒河 功(1999)「家族経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4), pp.4-10
- [17] 小林信一(1995)「シェアミルキング制と新規就農促進—その成立要因と適用の可能性—」『畜産コンサルタント』370
- [18] 近藤利徳・杉本恒男(1994)「鉢物経営者における経営者能力の顕在化とその条件」『愛知県農業総合試験場研究報告』26, pp.257-265
- [19] 酒井惇一・柳村俊介・伊藤房雄・斎藤和佐(1998)『農業の継承と参入』農文協
- [20] 七戸長生(1988)「農業経営主体のあり方」『日本農業の経営問題』北大出版会, pp.268-288
- [21] 高橋正郎(2001)「農業経営者像の変遷と企業的農業経営者の出現」『農業経営者の時代』農林統計協会, pp.260-27
- [22] 高橋正郎「ケーススタディにおける課題と方法」『日本農業の組織論的研究』東大出版会, 1977, pp.59-61
- [23] 田口三樹夫(1971)「経営担当者としての農家」『農業経営』全国農業改良普及協会, pp.17-34
- [24] 武部 隆(1984)「農業経営における家族経営」『現代農地経済論』ミネルヴァ書房, pp.23-33
- [25] 坪井伸広・小田切徳美(1991)「農協経営戦略を左右する家族経営の揺らぎ」農業協同組合経営実務, 1991.5, pp.51-55
- [26] 坪井伸広(1999)「組織経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4), pp.11-19
- [27] 津谷好人(1995)「ドイツにおける担い手の確保対策」『畜産コンサルタント』370.
- [28] 津谷好人(1999)「コメント1」『農業経営研究』36(4), pp.41
- [29] 津谷好人(2003)「農業経営戦略としての多角化の意義」『新時代への農業経営への招待』農林統計協会, pp.190-207
- [30] 天間征(1971)「農業の経営者能力に関する研究」『農業経済研究』43(1), pp.33-40
- [31] 永江弘康(1999)「園芸経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4), pp.31-40
- [32] 中島征夫・大泉一貫(1996)『経営成長と農業経営研究—農業経営学が目指す方向と課題—』農林統計協会
- [33] 中原准一(1995)「デンマークの農業者教育—周到なモジュール制—」『畜産コンサルタント』370
- [34] 中原准一(1999)「デンマークにみる経営継承の方法」『酪農ジャーナル』1999.10.
- [35] 新山陽子(1999)「畜産経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4), pp.20-30
- [36] 増田萬孝「人的資本開発の緊急性」『農林統計調査』1996.6, pp.2-3
- [37] 八木宏典(2004)「パートナーシップ型経営の課題」『現代日本の農業ビジネス』農林統計協会, pp.133-144
- [38] 柳村俊介編(2003)『現代日本農業の継承問題』日本経済評論社
- [39] 米倉誠一郎(2003)『企業家の条件』ダイヤモンド社, 59-69

II 独自の技術による商品開発と経営戦略

農業経営も、市場経済の中での活動を余儀なくされてきている。農業を経営するとは、生産過程と販売過程の反復的循環過程と前述したが、農業経営は製造業と同様の形態であるから、経営発展の基本は生産過程にある。成熟化している農産物市場において、販売を有利に展開する手法の1つに商品の差別化がある。その手段として、新商品の開発、新しい生産方法の開発などがあるが、これらは種苗会社や資材メーカー、公的機関等がほとんど担っている。研究開発をアウトソーシングしていることになるが、これらの部門は、例えば新品種の育成などは超過収益力をもたらす無形固定資産になるわけで、その比重は極めて大きい。研究開発は収益確保が必ずしも保証された分野ではないので、資本蓄積が極めて小さい農業経営にあってはリスクが大きい。アウトソーシングしているのはこうした理由になるが、この分野に積極的に参入し、生産技術を自分のコンピタンス^{注1)}として経営を発展させている経営を2つ述べてみる。1つは、有機農業に取り組んでいる露地野菜経営である。食の安全・安心をめぐる有機農業は脚光を浴びている分野であり、その技術として様々な試みがなされている。F氏は早くから有機農業に取り組み、約20年を要してその技術(生産方法)を編み出した。もう1つは鉢物経営である。経営の基幹部門であるハイドランジアの育種を自ら手がけ、開発した新品種を経営戦略のツールとして経営を発展させている経営である。Y氏の場合、新品種登録までに10年という期間を要している。

1. 有機農業技術の確立と経営革新事例Ⅰ F農園ー

対象としたのは栃木県の南東部益子町にあるF農園である。畑地率が高く、県内でも有数の畑作地帯で特にたばこの生産が盛んな地域にある。F農園の経営内容は、経営耕地面積は400aでその内訳は水田150a、畑250a(うち借地70a)で畑が三分の二を占めている。労働力は家族が経営主(44歳)・妻・父の3人、家族外が男子従業員1名(30歳)・臨時雇用7名(すべて女性)となっている。生産の内容はレタス、なすを主体とした16品目の野菜と水稻であり、すべて無農薬・無化学肥料栽培である。

1) 経営展開^{注2)}

(1) 新栽培技術導入期：(1981～1984年)

F氏は1981年に県農業大学校を卒業と同時に就農した

(表Ⅱー1)。当時はたばこが主力の経営であった。たばこは収益的には安定した換金作物ではあったが、農業散布の多さに就農前から辟易していた。また農業をやるにあたって、他人に価格を決められる農業は好まず、消費者から直に評価を受ける農業をやりたい、直接口に入るものを生産したいというのがF氏の抱負であった。そこでF氏はレタスを選択し就農した年の秋に栽培を始めた。

翌年、近所のヤギが農薬を散布したレタスを食べなかった光景を目の当たりにした。これが契機となり、動物でさえ食べない農産物は作りたくない、食べた人が健康になれるような本来の農産物を作りたいという考えが生じてきた。これがF氏の経営理念となった。無農薬・無化学肥料栽培という新技術導入にあたって、「農業技術体系土壌肥料編全8巻」を購入して科学的な側面からの勉強も始めた。

(2) 新販路開拓期：(1985～1992年)

差別化した野菜を共販ルートで出荷するのに不満を感じていたが、1985年から地元の大手デパートと取り引きするようになった。その契機は、業種を問わず町内の若手経営者を育成したいという町内の会社社長がF氏の行動に興味を持ち、地元新聞にF氏の実践を掲載してくれた。無農薬野菜を求めている消費者グループがこの新聞を見て、前述の地元デパートに販売を要請したことであった。

Fデパートとの取引効果は経済的側面から確認できる。図Ⅱー1に1986年以降の粗収益と所得率の推移を示したが、デパートとの取引3年目の1987年から売上げが大幅に増え、その後安定化しているのがわかる。費用はほぼ横ばいであるので所得率は年々高まっていった。

なお、この画期で指摘しておきたいのが1985年の経営移譲である。F氏24歳、父50歳の時で、祖父が遅くまで実権を握り、経営面でも生活面においても自由にならなかった苦勞を息子にさせたくない、という父の考えである。地域の慣行からみても、息子の年齢は異例の若さといつてよい。

農業生産に関わることではないが、子供の健康に関心を持つ消費者(家庭の主婦)と交流を持つようになる。農産物を販売することは一切行わず、農業理解の場として交流を始めた。しかし、6年目に農作業が忙しくなったりして十分な対応ができなくなり、中止せざるを得なかった。

なお、1990年になすを新たに導入したが、翌年からの収量増加が経営を安定化させるようになった。図Ⅱー1

表Ⅱ－１ F農園の経営展開

年次	年齢	畑	経営の変化	(備考)
昭36(61)				生まれ
54(79)	18		高校卒業 → 農業大学校入学、A先生の講義に感銘する	
56(81)	20	190a	農業大学校卒業 → 就農 レタスを裏作として導入(15a)	
57(82)	21		ヤギ事件	
58(83)	22		裏作レタスの無農薬・無化学肥料栽培を始める 農業技術体系土壌肥料編を購入し土の勉強を始める	
59(84)	23		「地球の子供たち(ECO)」と出荷契約 青色申告を始める	
60(85)	24		Fデパートと出荷契約 たばこの生産を止める → 経営移譲 (父50歳) ほうれんそう・はくさい・大根・キャベツの導入 パート労働力の導入	
61(86)	25		米と野菜の宅配を始める → 消費者との交流を始める 航空散布の除外を申し入れ 宇都宮市内のレストランとの直取引を始める	弟大学卒業
平 2(90)	29		なすの導入	結婚
3(91)	30		消費者との交流を止める	長男誕生
5(93)	32		サブソイラーの使用を始める(共済組合から借用)	長女誕生
6(94)	33		谷沢新生物産と出荷契約	
7(95)	34	200	機械の導入： クローラクター(85ps) 、プラウ、サブソイラー、ローラー 水田にレタスが作れるようになり作付面積が増える 堆肥舎の建て替え	次女誕生
9(97)	36	230	ミズラホと出荷契約 刈払機で雑草を細かく切断→鋤込みを始める	雹害
10(98)	37	250	雇用2名の採用 漬物加工を始める	雹害、水害
11(99)	38		ハマーナイフを借用して雑草の切断→鋤込みを始める	母アルツハイマーに
12(00)	39		K氏を従業員として採用する	雹害
13(01)	40		フルモの導入 → F氏の有機農法が確立	
14(02)	41		消費者との交流を再開	雹害
15(03)	42		ギルドと出荷契約 酒造会社と酒米の契約栽培を始める	
16(04)	43		ベジタと出荷契約	

注) 網掛けの記述は、とくにF氏に影響もたらした出来事および経営発展に寄与した事柄を示す。

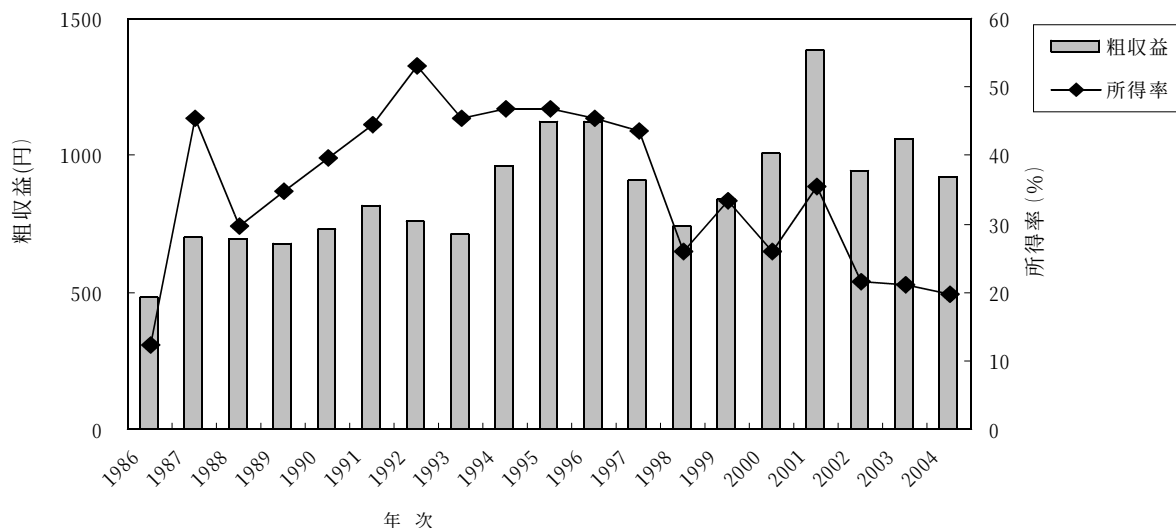


図 II - 1 粗収益と所得率の推移 (F 農園)

に示したように、1994 年以降売上げが伸び、所得率も 45 %前後の水準を保っている。

(3) 機械化による規模拡大期：(1993～1997年)

契約栽培では定時定量の出荷が不可欠の条件である。露地栽培では作業が天候で左右されやすく、その安定化を模索していた。その時目にとまったのが、定期購読の農業雑誌に掲載されていたクローラ型トラクタ^{注3)}であった。コスト面からみれば過剰投資であったが、このタイプなら雨上がり直後でも作業が可能なので、適期作業が確保できるので導入に踏み切った。

このトラクタの導入は土地利用面で変化をもたらした。水田にもレタスの作付が可能となり、しかも天候に左右されずに計画的に作業の遂行が可能になった。畑の面積も借地で増えた。図 II - 1 からわかるように、1995 年に野菜の販売金額が初めて 1,000 万円に達したが、資本装備や土地利用の変化による影響が大きい。

なお、生活面での変化では、1995 年に生まれた次女がアトピー症となってしまった。医学による治療は効果をもたらさず、自家産農産物主体の食事療法で全快することができた。不幸な出来事ではあったが、この一件が有機農業への取り組みにより一層の自信をもたらした。

(4) 雇用労働の導入と新たな協業再編期：(1998年～)

それまではスポット的な雇用利用であったが、1998 年から周年的に雇うようになった。本格的には 2000 年から、東京都出身で当時 25 歳の K 氏(男)を採用した。K 氏の採用形態は従来の年雇や常時雇用でなく、一般会社の社員採用とほぼ同じである^{注4)}。単なる従業員ではなく、

F 氏の役割を補佐できるよう教育をしている。労働力の増加と質の向上は、農産加工(漬物)の開始、消費者交流の再開など事業範囲の拡大に結びついている。K 氏採用の翌年に、野菜販売金額が就農以来最高の数字を示した。

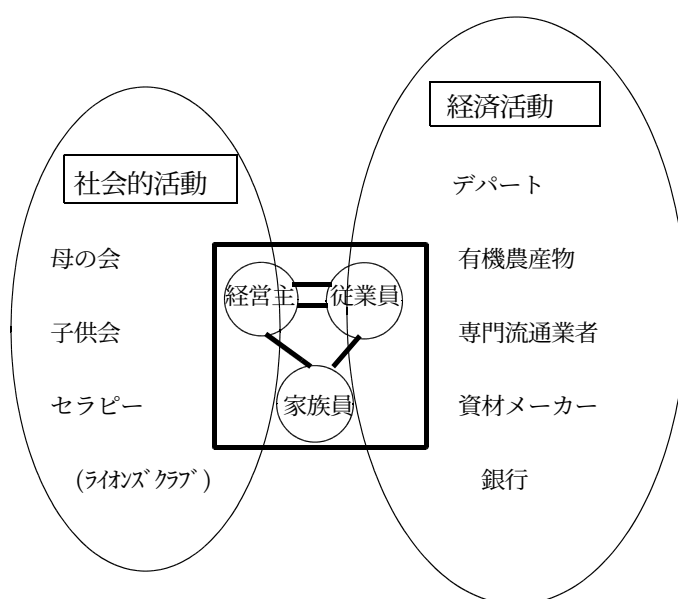
なお、2001 年、フレールモアの導入により F 氏が長年考えていた有機農業の効率的な生産技術^{注5)}がほぼ確立され、生産量が安定化するとともに品質向上も図られるようになる。これに伴い 2003 年と 2004 年に出荷先を 2 社増やした。

2002 年から消費者との交流を再開した。かつて 1980 年代後半に交流を行っていた消費者が、自分の子供や孫に、安全・安心の農業を教えたいという要望に応えたものである。F 氏自身も K 氏の採用で精神的にも余裕が生じてきたことも、大きな要因となっている。

新たな事業展開として、町外の酒造会社と酒米の契約栽培を始めた。この酒造会社は小さなメーカーではあるが、本来の日本酒造りを目指している点に共鳴し、F 氏のほうから原料供給を申し入れた。

以上、F 農園の展開を述べたが、現在の事業活動と構成員間の関係を模式的に示したのが図 II - 2 である。前者にあっては非経済的活動、とくに農業の教育的機能の発揮が、後者にあっては男子従業員が農場運営に深く関わっていることが、それぞれ大きな特徴点としてあげられる。

経営運営の課題として売上高の不安定さがある。1997 年以降売上げに凹凸がみられ(図 II - 1 参照)、所得率が低下している。売上高の減少は 2 つの要因があげられる。1 つは自然災害で 1997 年以降降雹による被害が多くなり、



図II-2 F農場の構成員関係と事業活動
注) () は過去に関わっていた活動

とくに売上高が少なかった1998年の場合、8月末の県北部を襲った未曾有の降雨の被害が、F氏の地域にも影響をもたらした。2つは生活面の影響で、1999年の場合は、母のアルツハイマーにより農業労働力が減少したこと、2004年の場合は、播種など重要な作業がある3月と4月に祖父と母が相次いで亡くなり、その対応で農作業が十分に出来なかった。自然による災害と、経営と生活の未分離からくる災害であり、双方とも農業経営特有のリスクである。

2) 経営管理能力の向上をもたらした要因

(1) 生産の側面－第1の段階－

新技術(無農薬・無化学肥料栽培)による野菜生産の導入が、F氏を経営者としてスタートさせる第一歩になったわけだが、その前史ともいうべき就農前の県農大時代のA先生^{注6)}の教えがモチベーションを高めてくれた。いわばOff-JTによる教育訓練である。輪作を基本とした作付方式や地力維持方式による合理的な土地利用、持続的な農業を展開するために自然との共生といったA先生の講義が、F氏の経営志向を変えてしまった。農大入学までは施設園芸を志向していたが、A先生との出会いで専攻を露地野菜に変えた。

就農後、いわゆるヤギ事件が直接的な契機となり有機農業への転換・定着を経営目標とし、環境にやさしく安

全・安心の農産物の提供がF氏の経営理念となった。有機農業の技術習得方法は、書物と作物＝圃場観察の両面からの「学習」である。科学的技術と経験的技術の双方からの学習方法であり、実践技術を習得するのに理にかなった手法といえる。

有機農業の実践にあたっては周辺にモデルとすべき経営がなく、「自ら判断し、自ら選択し、自ら決定する」という自主性を持たざるを得なかったが、この自主性が経営者へ陶冶させていったといえる。

しかしながら、有機農業への転換は家族や親類および集落との間に慣行を巡って、抵抗・軋轢・摩擦等を生じさせた。とりわけ、父親の兄弟＝おじ・おばからの非難は相当なもので、そのため父親も兄弟に同調せざるを得なかったという。戦前、大きな地主であったことが「変わった農業」をやっていることに、大きな抵抗感があったと思われる。また、集落の人々はF氏を変わり者扱いした。

このように、直接的にも間接的にも大きなプレッシャーがかかり、孤立無援の状態に立たされたが、本人の強固な信念・使命感と、一部ではあれ地域からの暖かい支援が重圧を押しのかけた。

(2) 販売の側面－第2の段階－

就農前から従来タイプの慣行農業ではなく、消費者に直接評価される農業を目指していた。それは市場外流通

＝直接販売を意味し、有機農産物はF氏の考えを満足させるものとなった。直接販売は好むと好まざるとに関わらず、流通業者、消費者など多くの利害関係者と接触しなくてはならない。意思決定のスピードとタイミングが求められ、自主性が大切となってくる。F氏の場合、早期の経営移譲が自主性をさらに高め、収益性を高めるためのコスト意識、とくに購買管理に注意を払うようになった。F氏の所得向上の方策は、売上げの伸びが緩慢であるので、コストをいかに下げるかに関心が向けられている。そのため、農協との折り合いがつかなくなり、農協から離れざるをえなくなっていく。

関連業種との交流は異質情報を得る場となり、とくに「売ること」は多くのことを学ばせてくれる。例えば、取引額がもっとも多い地元デパートのバイヤーの助言は、作物選択や経営者行動などに影響をもたらし、F氏の経営管理能力向上に大いに寄与している。とりわけ、天候に左右されやすいという農業生産の特異性に甘えないことを学んだという。

なお、F氏の場合、とくに消費者からの「支援」が大きな特徴といえる。地元デパートとの取引契機に典型的にみられるが、これはF氏の社会貢献の姿勢によると思われる。また、時代の流れにマッチしたことも見逃せない。F氏が有機農業に悪戦苦闘していた頃は、農水省に有機農業対策室（後に環境保全型農業に改称）が設置されるなど、有機農業に対する関心が全国的に高まりつつある時期であった。

（３）資本装備の側面－第3の段階－

安定的な販売先の確保により収益性が高まり、資本蓄積ができるようになった。そこで、露地野菜の欠点である天候に左右されやすい農作業を解消するために機械化を図った。

これは生産技術の高度化になるが、経営発展に大きく寄与したのが定期購読誌からの情報であるクローラ型トラクタであった。F氏の決算書の支出項目には1988年から書籍代が計上されており、作物選択や新たな機械導入において書籍類からの情報を活かしている。F氏の情報収集の仕方は、ヒト（とくに関連業種）との交流と書籍類の両面に重きを置いている。

なお、クローラ型トラクタの導入効果は前述したとおりであるが、もう少し詳しく述べてみると、春レタスが確実に作付できるようになったことが大きい。これで作付＝収穫量が読めるようになり、雇用労働力を安定的に雇えるようになった。

（４）経営マネジメントの側面－第4の段階－

K氏の採用は経営者としての責任感をさらに高めさせた。単に労働力不足を補うためという発想ではなく、F氏の右腕になるべく存在である。K氏の社員教育を軸とした経営運営がF氏の大きな仕事となってきている。

F農園に就職して5年目を迎えたK氏の現在の職務は農場長である。レタスの収穫作業以外の作業はK氏が取り仕切っている。F氏の妻や父もK氏の指示で作業を行っており、こうしたことがK氏のインセンティブを高めている。

きちんとした給料支払いが不可欠、つまり固定費が増加したため売り上げを増加させるとともに、コスト面では出来るだけムダを省くという意識がより旺盛になってきた。資材などの直接費をへらすこともさることながら、作業をできるだけ合理化して労働効率を高めるといのがF氏の経営スタンスになっている。

コスト問題はリスク管理にも結びついている。契約栽培は定時・定量の確保が不可欠となり、とくに契約量が增大してくると欠品は信用問題になる。その対策としてF農園では契約量の50%前後の作付増しで対応している。余剰分は新たな販売先を開拓し全量出荷を図っている。労働力の充実がこうした対応を可能としている。なお、販売先との価格交渉を有利に進めるために、コスト計算を行っている。

雇用の導入は働き方にも変化を生じさせている。家族労働だけの場合は休憩時間をとることはほとんどなかったが、雇用労働が入ってからは休憩時間をとらざるを得なくなった。当初、休憩時間の採用はとくに親に抵抗感があったという。

こうした積み重ねにより、就業時間の明確化、休日制の採用、さらに休憩室を設置し就業環境の整備へと広がっていった。モノの再生産のみならずヒトの再生産にも注意を払うようになった。

ここで注目したいのは、近年全量出荷のため取引を始めた2社の出荷形態が、庭先集荷であること、荷姿も使用済みの段ボールの使用や、箱折りはできるだけしないなどの工夫をこらしていることである（表Ⅱ－2）。こうした小さな努力で出荷作業時間が省略され、その分生産管理に充当できるのである。まさに「経営全体として」の発想である。

3) 経営の成長・発展とイノベーション

F氏の経営管理能力を高める直接的な契機は、有機野菜という差別化された農産物を地元デパートと直に取引

表 II-2 レタスの取引先別にみた出荷内容 (F農園)

取引先	業種	契約金額	出荷経費	出荷形態	搬入方法	備考
F	デパート	120円を目標。100円は割らないこと。	なし	デパートの使用済みの段ボール(日・水曜日にデパート側で搬入)。	従業員のK氏が帰りがけに運搬。ただし、日・水曜日はデパートのトラックが運搬。	夜10時までに搬入。
P	仲卸	120円	運賃10%、会費1%、箱代90円	JAS有機の段ボール。F氏が箱折りをする。	真岡市の集荷所まで運搬。K氏または父親が担当。	朝10時までに搬入。
M	個人宅配	135円	運賃はF氏負担	Fデパートの使用済み段ボールが主体。	軒先集荷	土・日曜、祝日は集荷しない。
Y	個人宅配	120円	運賃は折半	Fデパートの使用済み段ボールが主体。	軒先集荷	同上
G	仲卸	100円	なし	会社のコンテナ。	軒先集荷	
B	個人宅配	120円	運賃9%	JAS有機の段ボール。	軒先集荷	

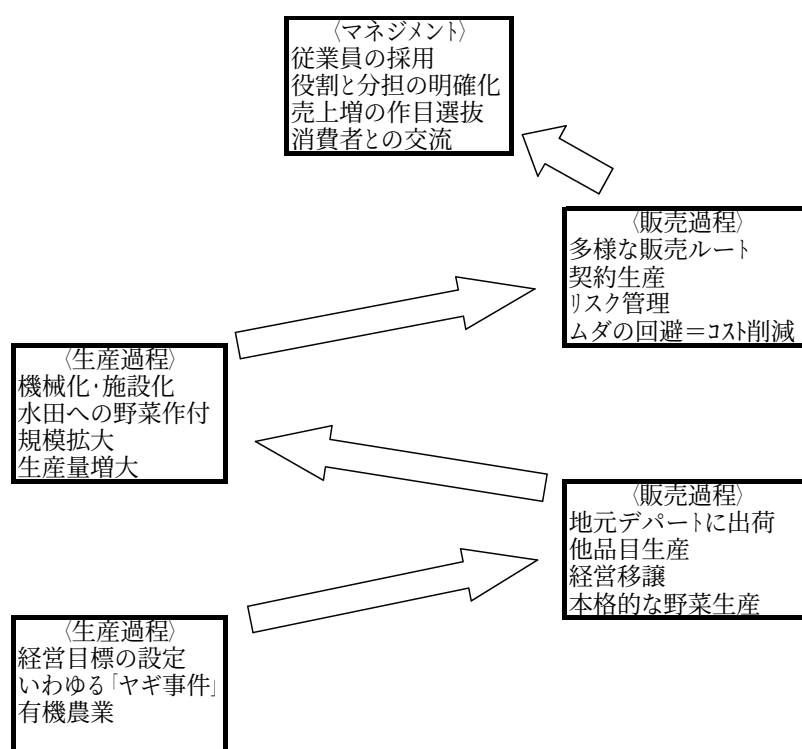


図 II-3 F農場の経営発展のプロセス

を始めた頃からといえる。つまり、マーケティング機能を経営内に取り込んだことが、生産者ではなく経営者レベルの行動を必要とし、自主性が醸し出された。こうした経営者行動の背景には、学校教育における動機づけと早期の経営目標・経営理念の確立、早めの経営継承といった条件があげられる。

F経営の経営展開は、図II-3に示したように、生産部門のイノベーション→販売部門のイノベーションのスパイラルな対応で経営を成長させているといってい

よう。最近では、両部門に労務・財務問題を絡ませて経営改善を図っている。イノベーションによる不断の挑戦が、経営を成長させ経営管理能力の習得・向上に大きく寄与している。

イノベーションは①プロダクト、②プロセス、③マーケティング、④マネジメントに大別され、F経営ではとくに③と④に特徴がみられた。③では売ることから学ぶという異質情報、④では雇用導入が働き方とコスト把握に、それぞれ意識変革をもたらした経営管理能力を高め

ている。また、双方とも多くの利害関係者との関与を必要とし、意志決定の内容やスピード、リスク管理、経営の社会的責任の遂行等、経営管理の発揮場面が量的にも質的にも増えてくる。情報収集と学習は経営者の不可欠の条件である。

2. 自家育種をコンピテンタンスとした競争戦略

－事例Ⅱ 有限会社Y園芸－

有限会社Y園芸（以下、（有）Y園芸とする）の現在の経営概要は、構成員は役員が2人（Y夫妻）、従業員が11人（うち1人は長男でフルタイム、10人は被雇用者で全員女性でパートタイム）である。施設規模は温室6,457㎡であり、生産品目はハイドランジアとポインセチアの2品目でハイドランジアが主力商品となっている。年間出荷量は双方合わせて55,000鉢である。

1) 経営展開

（1）就農と新部門と旧部門の併用

Y氏の住む鹿沼市は県内でも有数のイチゴの産地であり、氏のところでもイチゴを基幹とした経営を営んでいた。高校在学時、講演会でこれからの農業では花が成長部門であることを聞き、花に興味を持つようになった。また、イチゴの作付圃場は砂利が多く作物栽培には不適であったために、「土を使わない農業」に興味があり、近所でポットマム栽培をしていた先輩の影響もあり、それを経営に取り入れてみたいということで、高校卒業後、花の産地である埼玉県行田市で1年間ポットマム栽培の研修を行った（表Ⅱ－3）。

研修を終了した1971年に210坪の連棟ハウスを建てポットマム生産を始めた。ただし、父は花生産には反対であり、そのためイチゴ用のハウスも同時に建て、従来のイチゴと水稲に新たにポットマムを加えてY氏の農業人生がスタートした。

1974年、ハウスの有効利用を図るためポインセチアを導入した。この頃は、アメリカのポールエッケ社がポインセチアの新たな品種を売り込む時期であり、また、日本で植物特許法が制定される時でもあったので、植物特許にも興味を持つようになった。ポインセチアの導入はハウスの有効利用面だけではなく、もう1つの波及効果をもたらした。それはポインセチアを通じて植物特許を勉強したことで「育種」に興味を湧いたことである。育種はY氏の経営の転換を図る大きな要因となった。

（2）ハイドランジアの導入と自家育種による経営戦略

花の売り上げが順調に伸びたことで父もY氏の行動に賛同を示すようになり、1977年にイチゴの生産を止めるとともに水稲も市の農業公社に全面委託した。就農6年目にして念願の鉢物専作経営のスタートを切ることになる。

専作経営になって課題となったのが売上げの向上で、とくに春先に売れる商品の導入であった。園芸店などで売れ筋を調査した結果、ハイドランジアが目にとまり、1978年から生産を始めた。そして、生産拡大を図るために1979年にガラス温室693㎡、1982年にパイプハウス1,485㎡を建設し、生産基盤の充実を図った。

1985年、ハイドランジアの育種に取り組むことにした。他の同業経営との違いを出したい、経営に強みを持ちたいという考えからである。ハイドランジアの育種は日本ではあまり手掛けられていなかったこと、日本には原種があり親株が手に入りやすいことが、実行に踏み切りさせた大きな理由であった。育種と併せて、1986～1988年の3カ年に鉄骨ハウス2,482㎡を建て、それらの商品化を図るための準備を整えた。この時期は栽培面積の少なさを感じていた時でもあった。

（3）新品種による市場開拓と販売戦略

1989年に大阪で国際花と緑の博覧展が開催されたが、この博覧展に最初の育成品種である「レディミズキ」と「ピンクフレッシュ」を出品した。これらは好評を博し生産販売に踏み切った。新たな品種の生産販売で学んだことは商品のネーミングであった。品種登録の手続きの煩雑さもさることながら、ネーミングが売れ行きに大きな影響をもたらすからである。

1989年に経営を法人化し、有限会社「Y園芸」を立ち上げた。節税が第一のねらいであったが、ハイドランジアを売り出したいということ、つまりハイドランジアを商品として社会の中に広めたい、そのための社会的信用力のある経営体として位置づけをしたいという考えも、法人化の大きな理由である。そして、この年に「ピーチ姫」の販売が開始される。この「ピーチ姫」は、1992年のオランダのフロリアードにおいて、1等賞を受賞したことで市場評価がさらに高まり、会社の有力商品となり会社の成長に大いに寄与した品種となった。

ハイドランジアを単なる農産物ではなく、「商品」として市場展開するためには積極的なPRが大切なので、県内でも有数な育種家でもあるE氏とともに、それぞれが育種した品種の合同発表会を行った。また、市場での占有率を高めるために全国の鉢物生産者十数名と生産販売

表Ⅱ－3 (有)Y園芸の経営展開

年 次	年齢	ハウス (m ²)	経 営 の 変 化
昭 27(52)			生まれ
45(70)	18		高校卒業 →埼玉県行田市に1年間の農家研修
46(71)	19	660	連棟ハウス 660 m ² 建設(公庫資金) →ポットマム生産を始める
49(74)	22		ポインセチアの導入 植物特許を勉強 →育種に興味
52(77)	25		イチゴ生産を中止、水稻生産を市農業公社に委託開始 →鉢物専作経営 結婚、長男誕生
53(78)	26		ハイドランジアの導入
54(79)	27	1,353	ガラス温室 693 m ² 建設(総合資金)
57(82)	30	2,838	パイプハウス 1,485 m ² 建設(自己資金)
59(84)	32		[群馬県の坂本氏「ミスクミ」の品種登録] [水稻作業全面積を公社に委託]
60(85)	33		ハイドランジアの育種を始める [集荷車が温室まで来るようになる]
61(86)	34	4,165	鉄骨ハウス 1,327 m ² 建設(自己資金)
62(87)	35	4,627	鉄骨ハウス 462 m ² 建設(自己資金)
63(88)	36	5,320	鉄骨ハウス 693 m ² 建設(自己資金)
平 1(89)	37		育成品種「レディズキ」「ピソクレッシュ」を国際花と緑の博覧展(大阪)に出品 [母家を建てる]
2(90)	38		有限会社「Y園芸」を設立 E氏(真岡市)とハイドランジア新品種の発表会
3(91)	39		「ピーチ姫」の販売開始
4(92)	40		フロリアード 92(オランダ)で「ピーチ姫」が1等賞受賞 鹿沼地区ハイドランジア研究会の発足
7(95)	43		休憩室の設置
8(96)	44		認定農業者の認定
		5,995	鉄骨ハウス 462 m ² (補助事業)・パイプハウス 675 m ² (自己資金)建設
9(97)	45		ホームページの立ち上げ
11(99)	47		99 昆明世界園芸博覧会で「レディヨシ」が金賞、「ピーチ姫」が銀賞を受賞
12(00)	48		長男の就社 新品種発表会 新品種「ラブユーキス」の販売
13(01)	49		新品種「未来」「リップル」の販売
14(02)	50		フロリアード 02(オランダ)で金・銀・銅賞を受賞

の契約を結び、また、地域の生産者 5 名と鹿沼地区ハイドランジア研究会を発足させ、「ピーチ姫」をはじめとする自家育種のハイドランジアの生産拡大を図った。

(4) モノとしての花から文化としての花へ

1994 年頃からセリの方法が手セリから機械セリに変わってきた。機械化に伴いセリ人の前を流れる花の流れが多チャンネルとなり、セリ人に対するアピールが必要に

なってきた。そこで、出荷箱に黒と黄色で「フラワーコミュニケーション」というキャッチフレーズを書き入れ、商品の差別化とアピールを行うようになった。このキャッチフレーズには単にカネを得るための花ではなく、花を通じてヒトとヒトとの結びつきを強めたいという経営者の思いが込められている。社会的貢献の意識の芽生えといえる。

この時期、「ピーチ姫」は作れば売れるという状況にあ

ったが、温室全面積を「ピーチ姫」の生産に充てるのではなく、「ピーチ姫」に次ぐ主力品種の育成のための温室のスペースをきちんと確保した。商品のライフサイクルを考慮してのことで、資本蓄積を面積拡大ではなく、研究開発に充当した。目標は10年後のオランダのフロリアードに出品し入賞することであった。

新たな販売戦略として1997年にホームページを開設し、情報の発信を行うようになった。現在、この管理は2000年にUターンで就農した長男の担当となっている。1999年、中国の昆明世界園芸博覧会において「レディヨシエ」と「ピーチ姫」がそれぞれ金賞と銀賞を受賞した。この頃が過去最高の売上げとなった。

2002年にはオランダのフロリアードにおいて「リップル」、「未来」、「ラブユーキス」が1等賞から3等賞までを独占するという快挙を成し遂げ、目標を達成することができた。こうした受賞は社会的信用力の高まりばかりではなく、家族や従業員の労働意欲の高揚にも結びついている。新聞や雑誌にも取り上げられ、パブリシティによる会社のPRに大いに貢献している。

2) 経営管理の特徴

(1) コンピタンスとしての自家育種

アメリカのポールエック社はポインセチアで有名な種苗会社で、そのポールエック・ジュニアが植物特許を取得するために何度も日本に足を運んでいた。彼は研修先である埼玉県のと氏とも親交があり、特許取得のやりとりを間近に見ることができた。この時初めて植物にも特許があることを知り、ポインセチアを導入するにはライセンス契約が必要であることを知った。

ハイドランジアの育種に取り組むのは生産を始めて7年目であった。鉢物用アジサイの育種はヨーロッパでは盛んに行われていたが、日本ではその取り組みが比較的少なく、また、日本には原種があり株の入手が容易であったことがハイドランジアに目を向けさせた。隣の群馬県の生産者が育成した品種が市場で評価を得ていることが、農家＝生産者でも取り組めるという励みになった。育苗技術は、当初普及センターの職員や農業試験場の研究員からの指導を受けながら学び、その後はほぼ独学で技術を習得してきた。

自家育種の品種が初めて世に出たのが1989年で、「レディミズキ」と「ピンクフレッシュ」の2品種である。育種を始めてから4年目になる。以来今日までに登録された品種は18にも及ぶ。なかでも1990年に商品化された「ピーチ姫」は1992年のオランダでのフロリアードで1

等賞を、99年の中国昆明での世界園芸博覧会では「ハッピーフレンド」が金賞を、それぞれ受賞している世界的な品種である。これらの品種は国内の種苗会社を代理店として海外に販売している。

「ピーチ姫」は(有)Y園芸のロングセラー商品で、会社の発展に大いに寄与している品種である。図Ⅱ-4に1990年以降の売上高を表したが、1992年に減少するが1997年まで右肩上がり増加しているのがわかる。これは「ピーチ姫」の売上げ増加によるものである。育種技術は会社のコンピタンスであり、この技術をテコに会社を成長させてきた。育種は新製品の開発にあたる。現在でも、この点に取り組む農業経営は極めて少ない。

(2) カルテルによる販売戦略

「ピーチ姫」の販売を始めた翌年の1992年に、Y氏を会長とする鹿沼地区ハイドランジア研究会を立ち上げた。当初5名でスタートし、その後1名増えて現在は6名である。6名のうちハイドランジア生産者は2名で、他の4名はシクラメンなどの鉢物生産者であった。

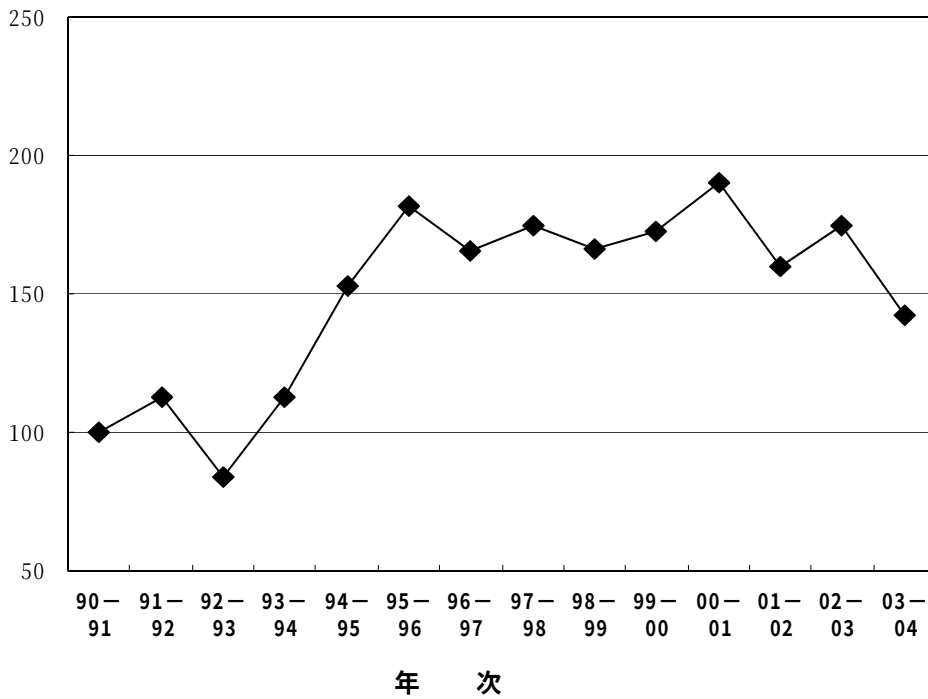
研究会の設立は、「ピーチ姫」の限定生産・販売、つまり市場での独占を図るためである(図Ⅱ-5)。「ピーチ姫」の生産販売は全国の生産者から引き合いがあったが、有望品種の生産によって地元の活性化を図りたいというY氏の意向のもと、県外での生産は行わないことにした。

その背景にあるのは、丹精込めて育種した品種のpatentを保護するためである。それは次のような教訓があったからである。生産者が育種した品種で、かつて一世を風びした「ミセスクミコ」は3年ほどで市場から消えてしまった。大手種苗会社はそのpatentが売却され、市場に大量に出回ったことで値崩れを起こしてしまったのである。

Y氏は、新品種の市場での評価期間(価格維持)を最低10年と設定している。そのためには適量の出荷で価格を維持することが大切なのである。限定生産が必要なのである。

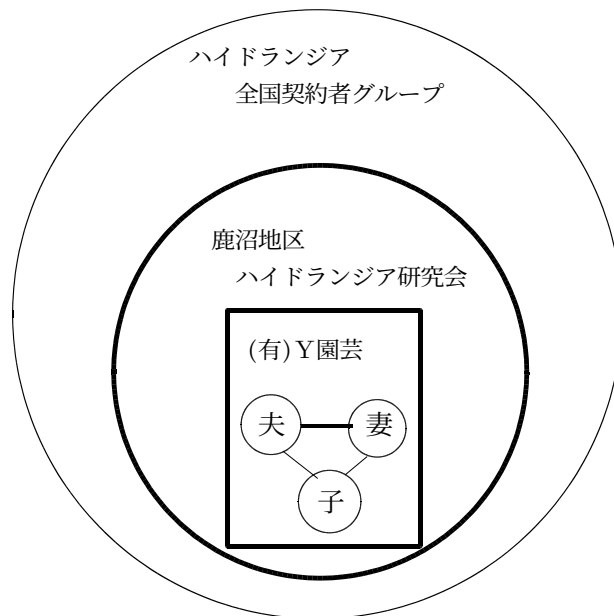
また、「ピーチ姫」以外の「レディミズキ」や「ジュンブライド」といった品種では、北海道(1人)、九州(6人)、茨城(3人)の生産者と契約を結び、patentの維持に努めている。契約者たちは、埼玉県行田市の研修先で知り合った生産者などである。

以上述べた形態は、一般企業で行われている“カルテル”と同様な内容といえる。その内容は、独占により販売価格を引き上げることよりも、最低限度を維持するところにねらいがある。新生産方法の導入であり新しい組織形態の実現である。



図Ⅱ-4 売上高の推移 ((有)Y園芸)

注) 90-91年を100とした指数である



図Ⅱ-5 (有)Y園芸のネットワーク

（３）積極的なPR及びパブリシティによる販売戦略

販売促進ないし市場開拓のためのPR法として、Y氏は次の３点を重視し実施している。

第１は経営の法人化である。「ピーチ姫」の商品化にメドがたった1990年に有限会社を立ち上げた。この頃、販売金も大きく伸びてきて節税対策もあったが、それ以上に「ピーチ姫」の販売を全国規模で販売することのほうにそのねらいがあった。PRするための大きな手段の１つにはポスター作成があるが、ポスターに記される農場名が農家であるか会社であるかで、その信用力に大きな違いがあるので法人化した。Y氏はこれを環境づくりとよんでいる。また特許を固持するため、地元出身で東京在住の弁護士に顧問弁護士となってもらい、その名をポスターに記載した。

第２は発表展示会の実施である。県内の同業者E氏との合同で、宇都宮市の結婚式場を借りて行った。ただ市場に出しても売れないからである。E氏もハイドランジアの育種家として名を馳せている生産者であり、Y氏の呼びかけで実施したのである。全国市場20社、生産者、関係機関に招待状を送った。「シナジー効果」による販路の開拓である。

第３は世界的規模の花の展覧会への出品である。2002年のオランダにおけるフロリアードにおいて、Y氏育成の「リップル」「未来」「ラブユーキス」がそれぞれ金・銀・銅賞を受賞するという快挙を遂げた。世界的な受賞は、1992年のオランダのフロリアード、1999年の中国昆明での博覧会に次いで３度目の受賞となり、Y氏の育苗技術の高さが十二分に証明されたことになった。こうした大きな受賞は、本人もさることながら、会社の従業員に対してもインセンティブを高める作用をもっている。また、世界的な受賞であるのでマスコミが話題としてくれるので、広告費をかけないでPRにもなっている。出品のねらいはここにもある。

（４）健全な財務運営

（有）Y園芸の収益性分析を表Ⅱ－４に示した。大きな特徴点は負債比率が極めて小さいことである。表示は略したが長期借入金はほとんどなく、短期借入金はY氏と家族からの借入金が大部分であり、これらは通常の短期借入金とは性格を異にし、資本金的な性格と捉えることができる。この考えで再計算したのが負債比率②で、ほぼ20%未満で推移し、とくに2000年以降は10%未満と無借金経営に等しい内容になっている。

こうしたことが自己資本比率の高さに結びついており、

また流動率の高さにも結びついているのである。安全性の極めて高い経営を維持している。

こうした財務運営はY氏の生来的な性格もあるが、父親から借金の怖さを教えられたこと、地域の中では異質な経営と見られており、その重圧に屈したくないという強い意志の表れである。

温室面積の推移をみると、法人化した1990年以降増えた面積は1,137㎡であり、ほとんど変化がないといってよい。面積を拡大すると管理がおろそかになり、品質の低下した商品が市場に出回る可能性があるからで、消費者には常に最高の品質のものを提供したいというのがY氏のコンセプトであり、品質管理には細心の注意を払っている。

法人化以降の売上高は、1992－1993年がやや低下するが、右肩上がりでは売上げが増加している。1995－1996年をピークにその後は横ばい状態で推移している。これは、温室を増設せず、出荷鉢数をほぼ一定にしてきたからである。規模拡大しないのは、市場評価の高い品種を持っているわけだが、ブランドになっている商品をほぼ一定の品質で消費者に届けられる管理が必要だからである。

しかしながら、2003－2004年の販売金は近年にない落ち込みとなっている。これは販売単価の低下、購買力の低下など花き業界全体に通じる構造的な問題でもあり、Y氏にとって初めて根本的な解決策が求められている。

３）経営管理能力を高めた要因

会社のコンピタンスである育種技術は、アンゾフの市場戦略に則してみると製品開発戦略にあたる。ハイドランジアの場合、新品種（新製品）の競争が激しい。ゆえに、自家育種による新品種の開発・生産・販売というマネジメントにおいて、下記のように経営形態を変え、特許保護など生産体制をきちんと整え、一般企業と同様な手法で販売促進を行った経営行動が他の農業者との違いであり、また大きな特徴でもある。販売戦略が氏の経営管理能力を高めたといってもよいだろう。

会社のコンピタンスである育種技術は新商品を生み出す源泉であり、このオンリーワンの新商品を市場に出す場合、現市場の中でより浸透させるのか、あるいは新たに市場を開拓するかというマーケティングマネジメントが次の課題となる。この課題に対し、Y氏がとった内容は図Ⅱ－６に示したように、４点があげられる。

１つは、有限会社の設立である。新商品のプロモーション

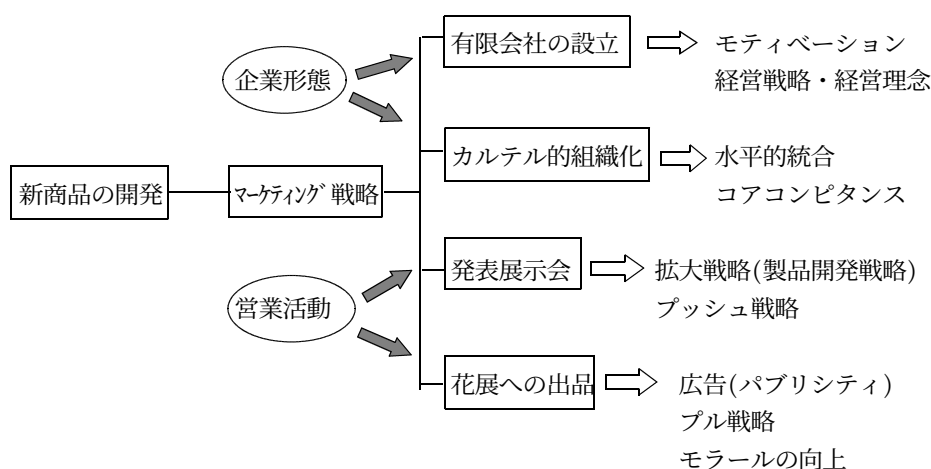
表Ⅱ－４ 財務諸表の分析 ((有)Y園芸)

単位 : %

	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99
総資本総利益率	100.6	92.4	58.1	82.4	98.7	115.6	96.4	104.9	101.0
総資本経常利益率	-0.1	21.4	-2.1	22.1	37.9	12.9	4.9	-0.1	-7.4
売上高総利益率	77.8	79.4	71.7	72.3	72.9	72.4	65.2	68.2	68.8
売上高経常利益率	-0.1	18.4	-2.5	19.4	28.0	8.1	3.3	-0.1	-5.0
総資本回転率	129.3	116.4	81.0	114.0	135.4	159.7	148.0	153.9	146.8
流動比率	64.1	80.5	82.2	105.3	88.4	95.9	111.8	117.8	100.4
流動比率②	2212.6	874.3	1287.6	594.1	189.5	315.6	482.6	711.1	639.5
自己資本比率	11.9	48.9	8.5	31.0	25.4	38.8	44.2	43.6	36.4
自己資本比率②	86.2	114.1	76.9	98.3	65.9	80.9	85.5	91.6	87.4
負債比率	697.1	153.9	875.6	263.9	299.3	156.0	124.3	134.3	168.1
負債比率②	10.5	8.8	8.4	14.8	53.8	22.7	16.1	11.5	11.6
固定比率	382.7	99.9	273.1	85.9	134.6	106.4	88.6	78.7	101.1

	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04
総資本総利益率	112.5	126.2	98.0	96.3	78.1
総資本経常利益率	-8.8	12.8	4.9	6.3	-4.3
売上高総利益率	67.5	68.2	67.8	65.4	65.6
売上高経常利益率	-5.3	6.9	3.4	4.3	-3.6
総資本回転率	166.7	185.2	144.7	147.2	119.0
流動比率	81.7	80.9	98.2	102.8	100.2
流動比率②	801.0	625.3	937.1	666.1	1251.4
自己資本比率	29.1	42.2	44.1	45.9	41.2
自己資本比率②	86.7	97.2	96.0	95.8	91.4
負債比率	222.1	150.0	131.5	128.9	132.2
負債比率②	8.0	8.4	6.3	9.5	4.8
固定比率	141.5	128.7	102.4	96.4	99.7

- 注) 1. 会計期間は11～10月である。
2. 流動比率、自己資本比率、負債比率の②は流動負債の短期借入金(家族員からの借入)を自己資本と見なして再計算した数字である。



図Ⅱ－６ (有)Y園芸の経営発展要因

ョンの 1 つの手段として、ポスターやチラシを作成して PR することとしたが、その場合会社名が入っているかないかで対外的な信用力が違ってくる。モチベーションを高め、社会的信用力を得るために法人化したわけで、極めて戦略的行動である。

2 つは、カルテル的組織化である。新品種のパテントを維持＝市場の独占的販売を維持するために 2 つのネットワーク型の組織を結成した。1 つは有力商品である「ピーチ姫」を生産する鹿沼地区ハイドランジア研究会で 5 名で構成されている。もう 1 つは「ピーチ姫」以外の品種を生産するハイドランジア全国契約者グループで、

北海道、茨城県、九州(福岡県・佐賀県)にまたがる 14 名で構成されている。また、パテントを維持するための行動として、鹿沼市出身で東京在住の弁護士を顧問に据えた。

3 つは発表展示会の実施である。この手法は自動車の新車発表会と同様であり、農業界では珍しいが、一般企業が普段に用いている手法を採用しているプッシュ戦略といわれているものである。

4 つは世界レベルの花展への出品である。従業員のモラルの向上とプロモーションとしてパブリシティを視野に入れている。プル戦略といわれているものである。

以上 4 つの行動について、先の 2 つが企業形態＝構造に関わるものであり、後の 2 つが営業活動＝機能に関わるものである。

3. 小 括 ―技術力による経営の成長・発展―

農業における技術開発は、一般的に、国や大学などの公的機関、種苗会社・資材メーカーなどの民間会社でほとんどが行われ、ユーザーである農業者自らが開発を行うことは数えるほどであった。こうした状況にあって、ケースとした F 農園と（有）Y 園芸は自ら新技術の開発を行い、その技術をコンピタンスとし、それから生み出される商品の差別化やブランド化で市場優位性を確保し、経営の成長・発展を図っている経営である。

このように、新技術の確立は新製品の誕生に結びつく。とくに育種は、いわばオンリーワンの製品となりうるので、商品の差別化やブランド化に結びつき、その経営のコンピタンスになる。有機農業の技術については、注目されてその日は浅く、しかも技術開発をリードしてきた公的機関が余りタッチしなかったこともあり、まだまだ未知の分野も多い。有機農業の技術は民間主導で行われてきたといえ、農業者をはじめとして、実践を通じて技術開発が行われてきた。F 氏の場合も同様であり、我々が雑草と呼んでいる草生を鋤込むことで無農薬・無化学肥料の栽培を可能とした。その技術確立に約 20 年の歳月を要した。

両者の技術とも長い年月を必要とし、職人芸ないし芸術的なセンスが要求され、一般化しにくい側面を有している。いわば「暗黙知」にあたり、組織としての蓄積にはなりにくい。彼らの技術は強みであるが、技術の継承の点では問題点を抱えているといえよう。

なお、F 氏・Y 氏とも技術力（生産）に優れていることを強調したが、販売面も技術力に劣らず優れていることもすでに述べたとおりである。品質の優れた商品を保有しているわけだから、これをブランド化し差別化して販売するのは、経営戦略からみても必然的な経営行動となろう。

とくに、Y 氏の場合は特許を保護する点からも、一般企業でよく用いられている手法で販売促進を行っているところに、Y 氏の経営者能力の高さを窺うことができる。

注

- 1) コア・コンピタンスとして用いられるのが一般的で、中核的な独自能力を指し、企業経営の競争優位や成長

力を説明する有力な概念とされ、具体例としてソニーの小型化技術などがあげられる。これは企業組織という「大木」を地中で支えている「根」にあたるもので、個々の製品や事業のような「枝」とは違うことに注意する必要がある（嶋口 [1] pp.158）。

本論文では、（有）Y 園芸の育種技術を枝としてとらえ、コアを外して単にコンピタンスとして表現した。

- 2) F 農園の経営展開については、高橋ら [2] pp.59-61 及び根岸ら [3] pp.24-29 を加除修正して記述した。
 - 2) 走行装置に履帯を持つトラクタで、車輪トラクタのような軽快性には欠けるが、ひどい湿地でも走行可能で牽引性に優れているので、軟弱地での作業や農地造成、耕土改良などの重作業に威力を発揮する。
 - 3) K 氏の給与は、基本給・家族手当・住宅手当・通勤手当からなっており、2003 年からは農場長手当がこれに加わっている。支払額は初年目と比べると 1.4 倍になっている。
- なお、K 氏は東京都出身で 1975 年生まれ。都内の私立大学経済学部を卒業後、有機農産物取扱専門の卸売会社に就職した。K 氏は、元来喧噪とした都会生活には馴染めず、ゆく行くは田舎暮らしをしたいと願っていた。F 農園は K 氏の担当農家の 1 つで訪れる機会が多く、次第に F 氏の経営行動に興味が注がれ、F 農園で長年の夢を実現することを決心し、夫婦で F 氏に申し入れをし“就職”が叶った。現在、隣街の市営住宅に親子 5 人で暮らしている。
- 4) F 氏の有機農業の基本は土づくりにあり、自然に生える雑草を刈り取りして鋤込む方法である。フレールモアは他のタイプに比し草の圧碎率が高いので予乾が促進され、腐植するまでの時間が短縮される。
 - 5) A 先生は昭和 3(1928)年生まれで、栃木県農業試験場の勤務が長く、作物部で一貫して畑作研究に従事された。敬虔なクリスチャンでもある。

引用文献

- [1] 嶋口充輝(2000)『マーケティング・パラダイム』有斐閣, pp.158
- [2] 高橋聖恵・松井 丈(1999)「環境保全型農業の経営的評価」『平成 11 年度栃木県農試農業経営調査研究成績書』pp.51-64
- [3] 根岸里子・田部怜子(2001)「直販によるマーケティング戦略の確立」『平成 13 年度栃木県農試農業経営調査研究成績書』pp.20-29

III 環境変化に対応した経営戦略と家族協業経営の再編

わが国の農家（農業経営）の大方は小商品生産者であるがゆえに、集荷業者など第三者に依存して販売しなければならない状況が続いてきた。零細な規模や資本金が主体性を欠如した外部化を余儀なくさせていた。経営の成果を確認できる「販売」活動を外部化し続けてきたことは、経営発展を阻害してきた大きな要因の 1 つといつてよいだろう。

販売活動は経営成果を確認でき、次の経営計画に結びつけられる条件を持っているといつてよいだろう。マネジメントサイクルにおける See の部分を財務諸表だけで行ってきたように思える。See は簿記だけではない。消費者の評価と財務諸表のデータを合体させてはじめて評価ができるのである。以上のように、販売はマネジメントサイクルの重要項目といつてよく、資本の循環の側面からみても経営活動の一部を構成しているわけだから、販売過程もきちんと対応する必要がある。

自分でつくったものを、自分で値を付けて、自分で売りたいという願望を実践する農業経営が増加してきている。大規模経営ばかりではなく、小規模であっても地域ぐるみや有志で行っている事例が農村のあちこちで見受けられる。農産物直売所と呼ばれる形態である。

直売を実践している経営は、自分の農産物にこだわりを持っていることが多い。II のケースと同様に、差別化された商品なのである。ではあるが、II のケースのような特殊な技術を駆使した農産物ではなく、自分で一生懸命つくったものを消費者に直に食べてもらい、その評価を直接聞きたいという欲求が強い。ゆえに、一般の農産物と同じルートで販売されるのを良しとしないタイプである。こうした背景のもと、直売や直販が増えてきている。対象は卸売業者やスーパーマーケット、レストランなど業務用にも力点が置かれている。したがって、一般企業と同様に営業の比重が高まる。

事例としたのは、1 つは養豚経営である。アメリカの視察研修が契機となり、経営目的・経営目標を定め直し、飼養頭数規模から豚肉の味の追求へ経営方針を転換した。おいしい豚肉を直接消費者に届けたいという強い欲求となった。生産から加工・販売まで行う事業の多角化を目指すことになり、その推進は 2 人の子供に託した。

もう 1 つは、水田面積が約 50ha 規模の県内でも有数な大規模水田経営で、生産した米は全量自家販売している。自家販売するようになってから生産目標が収量から味に

変化し、省農薬・省化学肥料（近年、一部ではあるが無農薬・無化学肥料にも取り組む）による環境保全型農業にシフトしてきている。

1. 日本型畜産経営の確立と販売戦略

－事例III 有限会社A－

事例とした有限会社Aは、経営主(56歳、代表取締役)、妻(53歳、取締役)、長男(31歳、専務取締役)、次男(29歳、取締役)で構成される一戸一法人である。事業内容は肉豚の生産、加工(精肉、惣菜：メンチカツ・コロッケ)、販売(直売、卸)、堆肥の製造販売で、会社の中核をなす豚の飼養頭数は母豚が170頭、年間出荷頭数が3200頭である。雇用労働力(臨時)は3人で、売上金は1億円前後で推移している。

1) 経営展開

(1) 就農前後の状況

経営主のA氏は、1967年、地元の高校を卒業と同時に就農した。その当時のA氏の経営は地域の典型的な作目である水稻のみであった。経営耕地面積250aは地域では大規模であるが、両脇を小高い山に囲まれた水田の立地条件は、規模拡大を想定させるのは困難であった。

このような立地条件下にあるので、A氏は高校時代のホームプロジェクトで専攻した養豚を新たに導入した(表III-1)。このねらいはもう1つあり、父と同じ作目を行っていたのでは小遣いがもらえない。しからば新規部門を導入して部門分担制とすれば、小遣いが確保できるという自立した考えもあった。当時、話題となっていた茨城県関城町の家族協定農業に関心を持っていた。

豚の飼養技術は、高校時代から隣町の養豚家Y氏から学んできた。A氏の祖父とY氏の父が知己の関係にあった。Y氏は県内を代表する養豚家であり、企業養豚の先駆けの一人である。Y氏からは飼養技術にとどまらず、企業的経営手法や人生哲学など幅広い知識を学んできた。Y氏は現在長男に経営を移譲して経営にはタッチしていないが、今日なおA氏の指南役となっている。この点については後で詳細に述べる予定にしている。

就農時の状況についてもう1点述べたいことは、A氏が就農して間もなく、父親が農業をリタイアして他産業に勤めてしまったことである。大病を患い体力が元に戻らなかったことが大きな要因となっている。こうしたことで、就農初年目から農作業の段取りをはじめとして、経営の意思決定はA氏が行わざるを得なかった。経営移

表Ⅲ－１ 有限会社Aの経営展開

年次	年齢	母豚数	経営の变化	
1966	19	1	農業高校卒業、農業人となり養豚を新たに導入する ＜就農当時の経営は水稻のみ、水田面積 250 a＞ ＜高校のホームプロジェクトで養豚を専攻＞ ＜Y氏に飼養技術・企業的経営手法を学ぶ＞ 〔A氏の祖父とY氏の父が知己〕	結婚 長男誕生 次男誕生
1972	24			
1973	26			
1975	28			
1976	29	50	法人化する 社名「有限会社A養豚場」	
1987	40	100	稲作を委託し養豚専業経営となる 従業員1名採用(H8まで) アメリカの養豚地帯を2週間視察研修 ＜規模の大きさに圧倒される →“日本型養豚経営”の確立＞	長男大学入学 次男大学入学
1992	43			
1994	45			
1996	47	190	長男就農 →社名の変更 →「有限会社A」 社是の設定 →「誠意・熱意・創意」 事務所の建設 →OA機器の整備 人工授精の採用	
1997	48		生産管理の担当を徐々に長男に移行 糞尿処理施設の建設 県農業士となる ドイツ・フランスの農業事情視察 グリーン・ツーリズム、加工直売など	
1998	49	180	次男就農 →加工・販売を始める 糞尿処理施設の稼働 秋から堆肥販売を始める 商品名「グロアファクター」	長男結婚 次男結婚
1999	50	170	精肉・惣菜の販売促進のためのリーフレットを作成	
2000	51		レストラン、スーパーへの卸を始める	
2001	52		従業員1名採用(パート、加工・販売部門) 加工施設の増築	
2002	53		年間総出荷頭数 3,200 頭 うち、直売加工仕向頭数 600 頭 惣菜(メンチカツ・コロッケ)の製造量 30,000 個/月 従業員(パート)2名にする	
2003	54		肥育豚舎、離乳豚舎を増築する	

注) A氏は4月27日生まれなので就農した年齢は19歳とした。

譲を正式に宣言されたわけではない。

(2) 経営の法人化

こうした背景のもとでA氏の農業人の生活が始まった。
表Ⅲ－1の経営展開からわかるように、ほぼ10年単位で
経営が転換しているのが特徴的である。まず、就農9年

目の1976年に経営を法人化し、有限会社A養豚場を立ち
上げる。Y氏の的確な技術指導とA氏の真摯な習得姿勢
が飼養技術を向上させ、売上高増加に結びついたことが
大きい。

法人化の契機は節税であったが、さらなる規模拡大に
は法人化して経理関係を明確にする必要性を親戚の税理

士に指摘を受けたことも大きい。また、すでに法人化して6年が経過するY氏の行動にも大いに刺激を受けている。

図Ⅲ－1に売上高の推移を示した。法人化した時点で4,000万円台の売上げを確保していたが、1981年以降大幅に増加している。法人化することで意識が変化し、規模拡大による収益増大という経営目標が明確になったことが、その要因の1つとなっている。

なお、時代をさかのぼるが、1972年、24歳の時に結婚し、翌年に長男が、その2年後に次男がそれぞれ誕生している。

(3) 養豚専業化と経営目標の設定

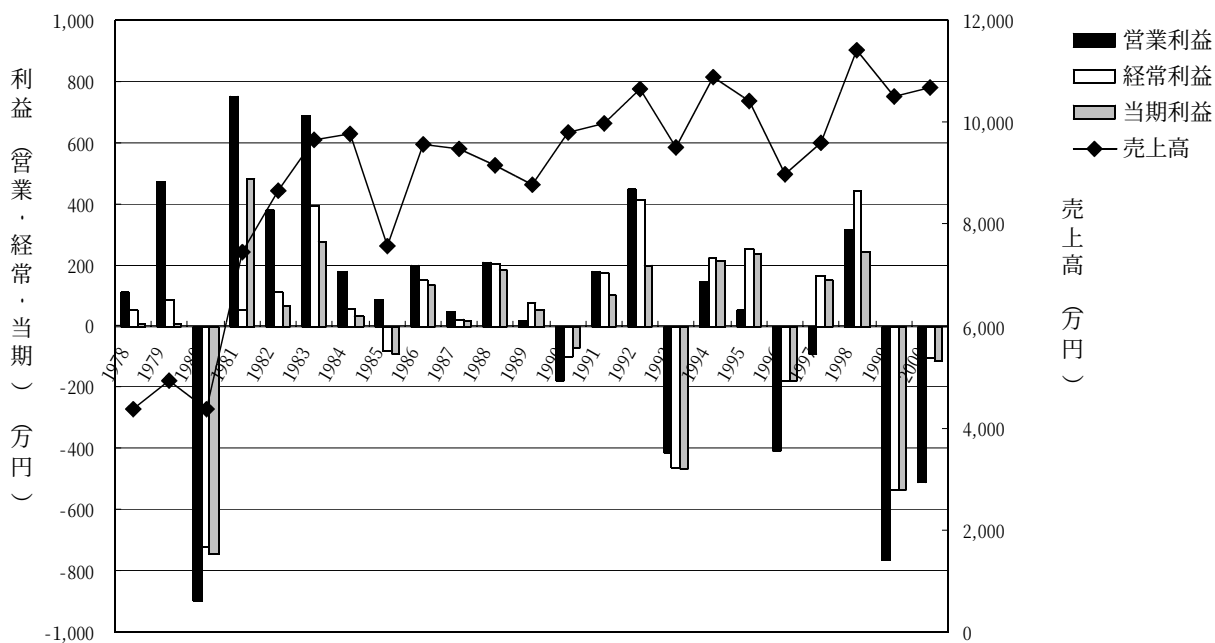
法人化して10年後の1987年に、近隣の大規模稲作経営に水田を貸付して稲作部門を分離し、養豚専業経営となる。母豚が100頭規模となり、稲作との競合で特に妻の労働が過重となり、飼育の成績が向上しなくなったためである。この点は売上高に反映され、図Ⅲ－1に示したように1986年が減少しているのがわかる（なお、1985年および1987～1989年の4ヶ年分のデータが欠如している）。その後、1990年には9,000万円台に回復している。

また、この年に先進国アメリカの養豚地帯の視察研修を行い、大きなインパクトを受ける。飼養頭数規模の大

きさに圧倒され、規模の面ではとても太刀打ちができないことを知り、“違い”を出さなくては生き残れないことを痛感させられたのである。そのためにはアメリカ型ではなく、日本の消費動向にあった生産の仕方を追求することであった。脂肪交雑がしっかりした豚肉をつくることであり、優良系統の母豚育成と独自の飼料給与を経営の課題とした。

そして、研究や改良によっておいしい豚肉をつくることができ、良質の肉豚生産に自信を持つことができた。しかし、現在の流通体制では消費者から直接評価を聞くこと、また製品を差別化することは不可能である。こうした現状を打破して、「自分で作った豚肉を自分で売りたい」ということがA氏の強い思い入れとなったが、その実現化にあたって販売経験のない自分のセンスより、大学で学ぶ子供の新しいセンスに期待をかけた。また、新たな事業をスタートさせるにあたって、他人＝雇用より家族のほうがコスト面においても信頼面においても有利と判断した。

この時期の経営対応をみると、赤字経営にならないよう収益を高めることに力点を置いた。自分の思いを実現し、長男が就農しやすい環境条件を確保するために資本蓄積を図った。



図Ⅲ－1 (有) Aの利益(営業・経常・当期の推移)

2) 経営発展のプロセス

(1) 就業環境と糞尿処理施設の整備

1996年に大学で農業経営学を学んだ長男が就農したが、これを契機にA氏の経営は大きく変化することになる。まず、新たな事業展開に向けて、次のような3つについて整備を行った。

1つは社名の変更で、「A養豚場」から「A」にした。命名者は長男で、会社の事業は生産だけではないことを知らしめることとイメージアップを図るためである。当時、一般企業では業態を入れない会社名が増えつつあり、Aもこれに参考に命名した。2つは社是の定めで、「誠意・熱意・創意」を社是とした。家族間における運営方針の共有化を図るとともに、外部に向けて会社の組織風土を知らしめることをねらいとしている。3つは事務所の建設である。加工・販売の展開にOA機器の装備は不可欠であること、取引先との折衝の場を確保するため、つまり経営と生活の分離を図るためである。建設費は1,000万円で、新商品の試食ができる施設も整えてある。

以上の3点は就業環境に関わるものであり、その内容はどちらかといえばソフト面に重点が置かれているのが特徴的である。直接価値を生む豚舎にではなく、就業環境の整備に投資したことに対し、仲間からは奇異に受け止められたという。A氏の場合、経営目的を実現するために経営理念を定め、とくに長男のモチベーションを高めることに大きなねらいがあり、戦略的な経営行動といえる。

糞尿処理施設は浄化槽がなく、かつ古くなって故障しがちとなった。近隣への迷惑を回避し地域と協調した養豚経営を実践するために、翌1997年に、約6,000万円の事業費をかけて糞尿処理施設の更新に着手した。

(2) 豚肉の加工・販売と堆肥の製造・販売

長男と2歳違いの次男は、長男と同じ高校・大学に進んだ。大学では食品製造学を学び、卒業後は三重県の農事組合法人でハム・ソーセージづくりに従事する予定にしていたが、父親の強い要請で家に戻った。そして、車庫の一部を改造して作業場と店舗を設置して加工、販売に取り組むことにした。生産部門と営業を長男が、加工・販売部門を次男がそれぞれ担当者となり、父親の夢を実現するための装置が整った。

また、糞尿処理施設が完成し堆肥の販売にも取り組むようになった。商品名を「グロウファクター」として商標登録している。

(3) 販売促進と市場開拓

販売は週1回で土曜日の午後とした。宣伝はほとんど行わず、口コミで客数を増やしていった。しかし、個人消費だけでは売上の伸びは期待できず、長男が積極的に営業にあたることにした。そこで、販売促進を図るためにリーフレットを作成することとしたが、その予算が不十分であるため、母校の後輩にデザインを依頼して手作り風につくった。

その後、レストランやスーパーマーケットなどと取引をするようになり、徐々にではあるが肉のおいしさが伝わり、取引数が増えていった。新たな販路開拓は当初は長男が主として行っていたが、現在は長男と次男の双方で行っている。生産と加工担当両者の意見調整が必要だからである。会社の製品は現在、レストラン・食堂(10)、スーパーマーケット・デパート(2)、給食センター(1)の計13ヶ所に卸している。このうち父親が関わったのは1ヶ所だけである。商談成立後の顧客維持は次男が行っている。

販売量の増大に伴い、加工施設を増築し製造ラインの機械化を図るとともに、新たにパート従業員を採用している。面接と採用決定は次男の判断で行った。

(4) 豚舎の増築

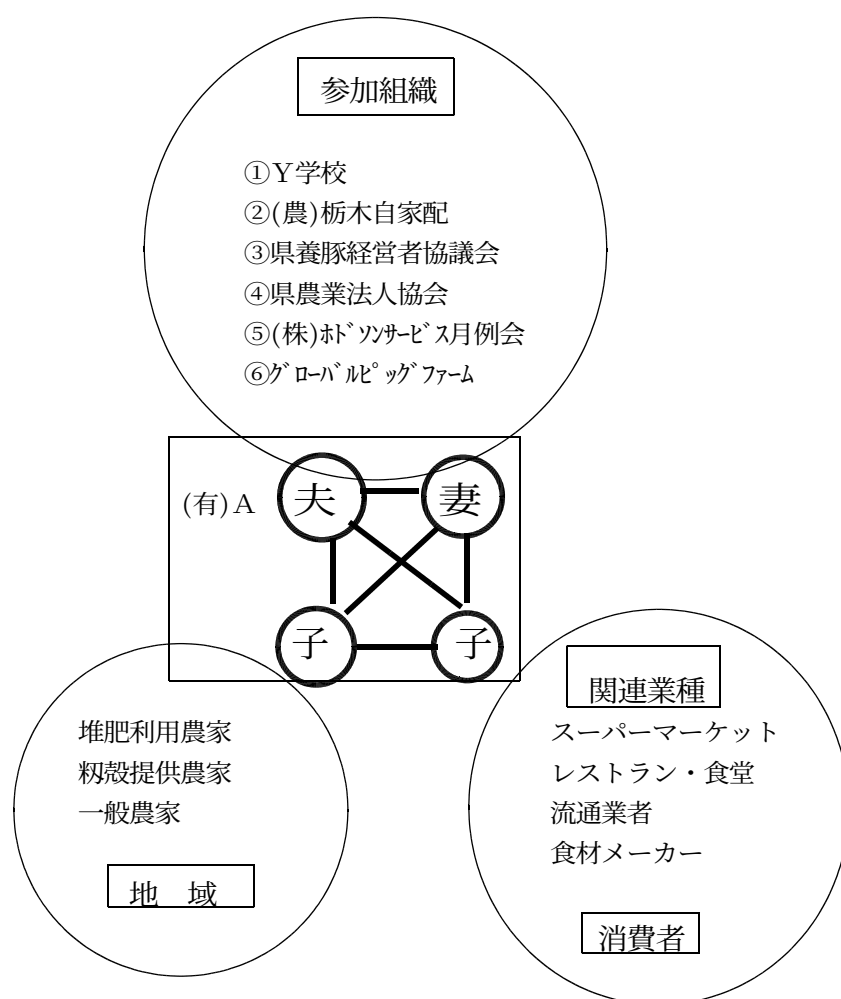
2003年、長男が就農して7年が経過して初めて豚舎の増築に着手した。新たな販路開拓で売れる見込みが立ったためである。資金利用のための書類作成は長男の手によって行われ、その他の作業も長男主導で行われた。

なお、生産管理については、就農2年目から人工授精技術に明るい長男に徐々に任せてきた。

3) 経営を取り巻く環境

現在の(有)Aの経営環境を模式的に表したのが図III-2である。中央の四角の部分が経営内における家族員間の事業運営における関係を示し、夫と妻、それに2人の子供の4人が有機的に結びついている。4人の分担関係は、夫と長男が生産部門、妻と次男が加工・販売部門となっている。

経営を取り巻く経営環境は3つに分類される。1つ目は父と長男が参加している組織で、生産技術を中心とした技術研鑽の場であり、情報収集の場である。上から古い順に記してあるが、①～④は当初父が関わりを持ち、現在は一緒に行っているもの(①②)、長男に移譲したものの(③)、引き続き父が関わっているもの(④)となっている。⑤⑥は長男が就農してからの組織であるので、父親



図III-2 (有)Aの家族関係と経営環境

注) 参加組織の①Y学校とは正式名ではなく通称名である。A氏の指導者であるY氏の自宅でY氏を講師として年に数回行う勉強会のことである。メンバーは(農)栃木自家配の6名で、夫人同伴を原則とし、後継者も参加させている。

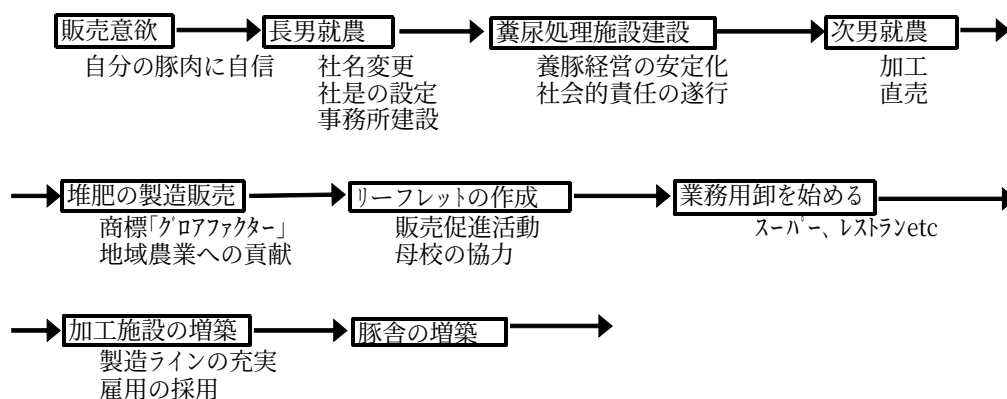
は関わっていない。とくに⑤は長男が自ら開拓した神奈川県にある組織で、月例会には欠かさず出席している。

2つ目は地域である。2つのタイプがあり、1つは直接関わりを持つ農家で、堆肥製造のための粃殻提供農家と製品となった堆肥の利用農家である。もう1つは間接的な関わりで、糞尿処理をきちんと行っているかを監視している、目に見えない不特定な農家である。

糞尿処理問題は畜産経営の安定化を大きく左右する課題である。(有)Aでは堆肥化し販売している。需要動向からみて収益を稼ぐ部門になるのは難しくランニングコストが得られれば良いというのが、事業としての位置づけである。農業生産の基本である土づくりに貢献、つま

り、(有)Aの堆肥を利用することで良質な農産物が安定的に生産できればというのを、基本的な考え方に行っている。

3つ目は顧客である。製品(精肉・惣菜など)の購入者、卸先、流通業者等々で、利害関係者でもあり、会社運営を評価する人々であるので、極めて重要な位置づけになる。その範囲をみると年々広がってきている。これは、発展していることを示すものである。



図III-3 (有) Aの経営発展のプロセス

表III-2 豚肉のおいしさの評価基準((有) A)

対 象	比重	内 容
①生産者サイド	1/3	品種改良、飼養管理技術
②加工・流通サイド	1/3	温度管理、鮮度管理
③消費者サイド	1/3	調味料、火の通し方、料理の温度

4) 経営者能力の習得

A氏の経営行動を通じて、A氏がどのようにして経営者能力を習得したかを述べてみる。まず第1は養豚仲間との勉強会である。指導者であるY氏宅での通称「Y学校」は、養豚の技術・経営のみならず農家生活のあり方まで学んでいる。また、県レベルの養豚経営者会議^{注1)}は問題解決型の組織であり、会員共通の問題点や先進技術などを学ぶ場であった。さらに両者の特徴は、夫婦で参加することが多く、情報の共有化が図られることである。もう1つの県レベルの組織である農業法人協会は、会員の作目が多様であるので異質で新たな情報を収集できる場である。もう1つの異業種交流である。

第2は販売活動を通じてである。自ら販売を手掛けることで消費者をはじめとして多くの利害関係者との接触があり、そこには交渉・調整・折衝などが生じる。売れる豚肉をどうつくるかという川下から川上を見つめることが必要となる。販売促進のためのリーフレットの作成はその1つの行動である(図III-3)。なお、糞尿処理施設の建設と堆肥の製造販売は、社会的責任の遂行による地域農業への貢献という会社のイメージアップもねらっているが、これは側面からの販売促進活動といえる。

A氏が直売を行うようになってから豚肉の見方が大きく変化した。それは表III-2のように流通・消費も含めた幅広い視点になっている。生産者サイドが、品種改良や飼養管理技術を高めて、安全でおいしい豚肉を生産しても、流通・加工サイドでの運搬時の温度管理、あるいは

は加工段階における鮮度保持の仕方、そして消費者サイドでの料理の仕方などで、豚肉の味が大きく変化してしまう。したがって、三者が一体となってはじめて、安全でおいしい豚肉の味を享受できるというのがA氏の考えである。

スローフードや食育の推進はA氏の大きな関心事になっており、「食」に関わる研究会や推進会議などに積極的に参加している。また、(有) Aの豚肉のお勧めの食べ方にしゃぶしゃぶがある。しゃぶしゃぶを美味しく食べるのには調味料も吟味する必要がある。そこで、A氏は料理学校と提携して、独自の調味料の開発に取り組んでいる。

2. 制度の枠組みからの脱却と販売戦略

－ 事例IV Wふあーむ －

1) 経営展開^{注2)}

(1) 施設野菜の導入と稲作への回帰：(1970～1982年)

W氏は農業高校を卒業と同時に就農した。当時は地域の典型的な作目である水稻専作経営であったが、新たに施設野菜(トマト)を導入した。トマトを基幹作目とした経営が約10年経過した時、地域で圃場整備が行われることになり、そのためハウスを撤去せざるをえなかった(表III-3)。圃場整備終了後は再び施設野菜をやる予定であったが、一方では、ハウス撤去を期に野菜生産を止めたいとの考えも頭の片隅にあった。それは、施設野菜

表Ⅲ－3 Wふぁーむの経営展開

年次	年齢	経 営 の 変 化	備 考
1951 1970	18	農業高校卒業→就農 300坪の連棟ハウスを建設しトマト栽培を始める	生まれ
1975 1982	23 30	ハウスを600坪に増設する 圃場整備のためハウスを取り除く 1年間他産業勤務	結婚
1983 1984	31 32	圃場整備後の均平作業の受託と80aの借地を行う ＜これを契機に稲作専作経営を目指す＞ ＜機械への投資を考える＞	<水田 10ha 規模>
1987 1990 1991 1992 1993	38 39 40 41	精米機の導入、倉庫の建設 ←「販売」への芽(個人向) 農機具舎の建設。雇用の導入＜全作業受託が増え始める＞ 青色申告を始める	
1994 1995 1996	42 43 44	地域の仲間とともにスーパーマーケットと米の直接取引 精米機の更新 ＜消費者ニーズに応えられる肥培管理を心がける＞ 保冷庫の導入。パソコンによる複式簿記 ＜米の品質管理を前面に販売を進める＞ 長男会社員を辞め就農する 業務用の精米機を導入しプラント化を図る コメの個人販売を始める 長男アメリカへ農業体験研修へ	農業委員になる <水田 20ha 規模> 長男高校卒業 →他産業勤務
1997 1998 1999 2000	45 46 47 48	コメ販売周年化(全量自家販売)。色彩選別機の導入 コメ出荷量1,000俵に達する 事務所・低温倉庫の建設。木酢米栽培を始める 長男がアメリカ研修から戻り就農する 商号「Wふぁーむ」の使用 ＜不作による収入減＞ 農業資材のほとんどを農協から購入 家族経営協定を締結する 海外実習生の受け入れ	<水田 30ha 規模>
2001 2002 2003 2004	49 50 51 52	酒米の試作 「塩谷アグリテック」を立ち上げる 県特別栽培農産物(リンクT)に取り組む 米ぬかペレットによる有機米の栽培を始める 個人向け宅配を始める 経理事務を会計事務所に外注 研修生用のログハウス建設	<水田 40ha 規模> 長男結婚

は労働集約度が高いため生活時間の確保が難しいこと、作業環境がハウス内という閉鎖された空間であるため社会から取り残される感があることであった。収益性もさることながら生産をする喜びを感じられない作目であり、生来、人と接するのが好きな氏にとって、施設野菜は選好性に欠けるものであった。

そうした氏の資質が、再び稲作生産に目を向けさせた

と云ってよいだろう。圃場整備で従来の小型体系の機械化では稲作生産が困難になり、受託市場が開け将来性が見込めたからである。その契機は、近所から代かき作業を依頼されその結果を感謝されたことと、80 aの借地にある。

こうした考えのもとに稲作に回帰した。その再スタートの経営目標として、4H 活動など地域活動を共に行って

いる 2 年先輩の A 氏の経営に追いつき追い越すこととした。A 氏は当時 10ha を超す町内一の水田作経営を展開していた。高校生の時に父親を亡くしたこともあって A 氏はよき相談相手であり、W 氏の経営展開に大きな影響力をもたらしている。

(2) 借地による規模拡大の伸展と自家販売の萌芽：

(1983～1993年)

借地による規模拡大は他人の力を借りて経営を行うことであるから、地域の中で個が、つまり W 氏が生かされるという関係になる。したがって、“信頼”という財を重視して規模拡大を図っている。信頼は W 氏の経営信条ともいべき重要な言葉である。

借地に対する氏の基本的姿勢は、圃場の区画や距離はいとわずに引き受けること、作業をていねいに行い圃場をきれいにすること、不意の作業委託も断らずに実施することなど、委託者の要望をほぼ満足させる形で作業を行っていることである。経営計画に組み込みにくく運営が難しい作業受託を行うのは、将来全面委託＝貸付者に転換するケースが多いからである。借地を始めたころは、適正規模以上の大型機械を導入し水田で稼働する姿を披露し、いつでも受け入れが可能であるというデモンストレーション効果をねらった行動も実施した。

稲作経営に戻って 4 年が経過した時に、水田面積がほぼ 10ha 規模になった(表Ⅲ- 3)。この頃に自家販売への芽が生じてきた。史上初めて米価が下がり、しかも 2 年連続したことが稲作経営の将来性に大きな不安を募らされたことが、経営のあり方を真剣に考えさせる要因になった。また特別栽培米制度が発足し、いわば売の自由が制度化されたことも、その要因の 1 つとなっている。

現実的には、この時期の販売対応は縁故米程度であった。

(3) 自家販売の本格化と生産対応：(1994～1996年)

こうした芽が本格的に伸び出したのが、1994 年の地元のスーパーマーケットとの取引開始である。このきっかけは A 氏によるところが大きい。A 氏がスーパーの社長と知り合いで、スーパー側で地元産コシヒカリの販売を計画し、A 氏に話を持ちかけたのが発端である。この申し出に対して、A 氏・W 氏にもう 1 人大規模稲作経営者である S 氏を加えて 3 人で対応することにした。“地域の仲間”との行動が W 氏の販売への関心を高めたといっよい。2 年後には個別対応で個人相手にも販売を始める。なお、1994 年には水田面積が 20ha に達する。

本格的な自家販売は生産面にも波及効果をもたらすこ

とになる。できるだけ農薬を少なくするなどの環境保全型の米作りを心がけるようになる。生産目標が量から質への転換であり、消費者ニーズへの対応である。保冷库、業務用精米機など販売対応のための設備を充実させた。品質の維持も経営管理の大きな課題となったからである。以上のように、本格的な販売活動が生産者から経営者への転換を図る契機となった。

なお、他産業に勤めていた長男が農業を行うことを決心し、大規模経営を学ぶために農業改良普及センターの勧めもあって、アメリカへの農業体験研修に行くことになった。経営の継続性が確保されたので意欲も高まり、積極的な投資を行って長男を迎える準備に入った。

(4) 全量自家販売と販売対応：(1997年～)

1997 年に米の全量を自家販売とした。この年には水田面積は 30ha 規模に達し、米の生産量も 1, 000 俵を超えるようになった。翌 1998 年には長男がアメリカ農業体験研修から戻り、新鮮な労働力が加わる。長男の就農に伴い次のように経営を充実させる。生産技術面では商品の差別化を図るべく米卸業者と契約を結び木酢米の栽培を始めた。この栽培は前述の A・S 両氏に町内の友人 1 名を加えた 4 名で木酢米研究会を立ち上げ、組織的に対応している。

販売促進面では事務所・低温倉庫の建設である。前者は経営と生活を分離し顧客との交渉の場として、後者は大量の商品の品質管理を行うために、それぞれ投資をした。また、新たな商品開発の 1 つとして酒米の試作にも取り組み始めた。これは町内の造り酒屋からの要請であり、栃木名水で名を馳せている尚仁沢の水を使った地酒をつくるためである。

就業環境面では家族員、とくに長男のモラルを高めるために家族経営協定を締結した。水田面積の増加に伴い労働力に不足が生じるようになってきた。その対応策として、東南アジアからの研修生を 2000 年から受け入れている。

転作問題については、近年そばを作付するようになり、地元でできた道の駅で販売するなど小地域での販売対応で転作物の定着を図っている。

組織運営においては、作付面積の着実な伸び、これに伴った販売量の増加は W 氏をはじめとして家族員の労働が飽和状態になってきた。その対応策は計画段階のものもあるが次のようになっている。1 つは妻の経理事務で、2003 年から税理士に外注した。2 つは W 氏の労働で、とくに新たな取引先を開拓するために専従者が必要となり、東京のコンピュータ会社に勤務している次男を U ターン

させることにしている。長男が生産部門を、次男が販売部門をそれぞれ担当するという体制を構想している^{注3)}。そして、家族員全員のモチベーションを高めるために、2006年3月までに経営を法人化する予定にしている。

2) 経営発展のプロセス

(1) 事業の多角化志向と環境変化への対応

かつては、水田面積と単収の増加が稲作経営発展の典型的な形態であった。スケールメリットの追求であるが、これが保証されるのは米価の上昇にあった。しかしながら、2年続けての米価の値下げは従来の経営を大きく見直すことを要求した。規制の強い米の流通においても、特別栽培米制度が登場するなど大きな変化の兆しを見せ始めた。

こうした米をめぐる環境変化と併せて、親戚・知人などへの縁故米がおいしいという評価が得られるようになり、自分が作った米を自分で値を付けて、自分で販売したい欲求が強まってきた。単なる生産者からの脱却＝制度の枠からの脱却が、経営発展の契機となり、経営者へ陶冶される契機ともなった。

(2) 仲間との販売対応と生産対応

W氏の長年の夢を叶えてくれたのが、A・S氏と対応したスーパーマーケットとの直接取引である。価格交渉や納入方法などの折衝や交渉は、今まで経験したことのない勉強＝学習の連続であった。

それにも増して考え方を大きく変化させられたのが、水稻の栽培方法であった。消費者ニーズに応えられる米づくりのための肥培管理に取り組むようになったことである。多収穫という量的な追求から「おいしさ」という質的な追求への転換であり、従来の稲作生産のやり方とは大きく異なることになる。

自ら販売を手掛けることは、商品＝米をストックする必要がある、しかも商品価値を低下させない品質管理も新たな経営管理として生じて来る。保冷库の導入などへの投資が必要になる。投資については、大口の取扱量に対応できるよう、業務用の機械（例えば精米機）の導入も必要になってくる。機械施設の高性能化は作業量に余裕を生じさせる。そこで取引先を新たに開拓することになる。飲食店や事業所などがそれであり、商品形態も玄米だけでなく白米も加わえ、消費者ニーズに対応できるようにした。

以上のように、販売過程の内部化が新たな経営管理部門を次から次へ生み出してくる。その結果、図III-4に

示したように、規模（水田面積）と販売金がパラレルに併進するのである。

(3) 経営目標の実現と販売促進活動

他産業に勤めていた長男のUターン決定は、W氏のモチベーションをさらに高め、長男を迎え入れるため積極的な投資を行い、長男も含めた家族員の就業条件を整備した。まず、全量自家販売という経営目標を定め、その実現のために製品製造ラインの改善を行った。さらに、経営と生活を分離するための事務所の建設や、大量取引に対応するための低温倉庫の建設をそれぞれ手掛けた。商号を「Wふぁーむ」とする名刺をつくり、営業にも歩くようになる。

(4) 市場開拓に向けた商品の差別化方策

米市場においても自家販売者が増加し、販売競争が激化するようになり、そのため商品の差別化が必要になる。また、いわゆるBSE問題が安全・安心の農産物生産を必須とさせている。こうした環境の変化にも対応するために、低農薬米に取り組むようになる。前述の仲間と任意組合を設立し、ブランド米として市場出荷を始めた。

さらに、販売を促進するために一部ではあるが有機米生産にも取り組むようになる。

(5) 販売部門の充実と家族協業経営の再編

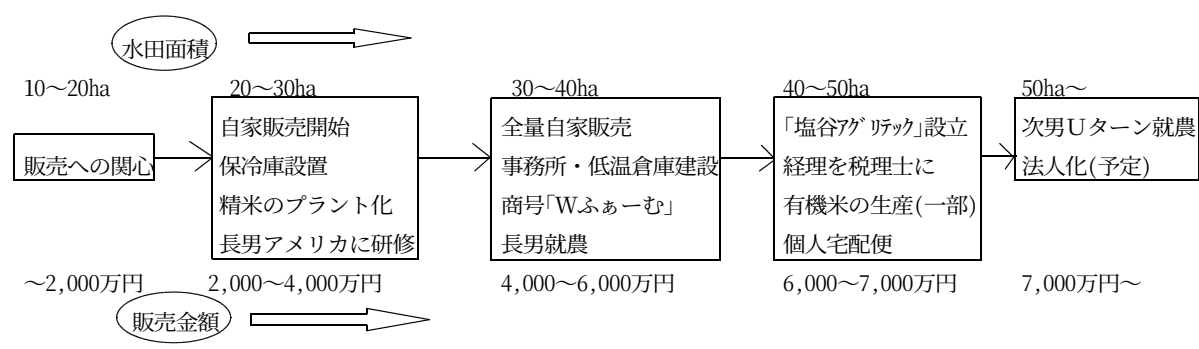
水田面積が順調に増加し50ha規模を超えてきた。販売においても営業努力が実って在庫に悩むことなくさばけている。しかしながら、事業量の拡大は家族労働を限界にさせてきている。資本装備も含めた新たな協業体制の形成が、今後の大きな課題となっている。

3) 経営を取り巻く環境

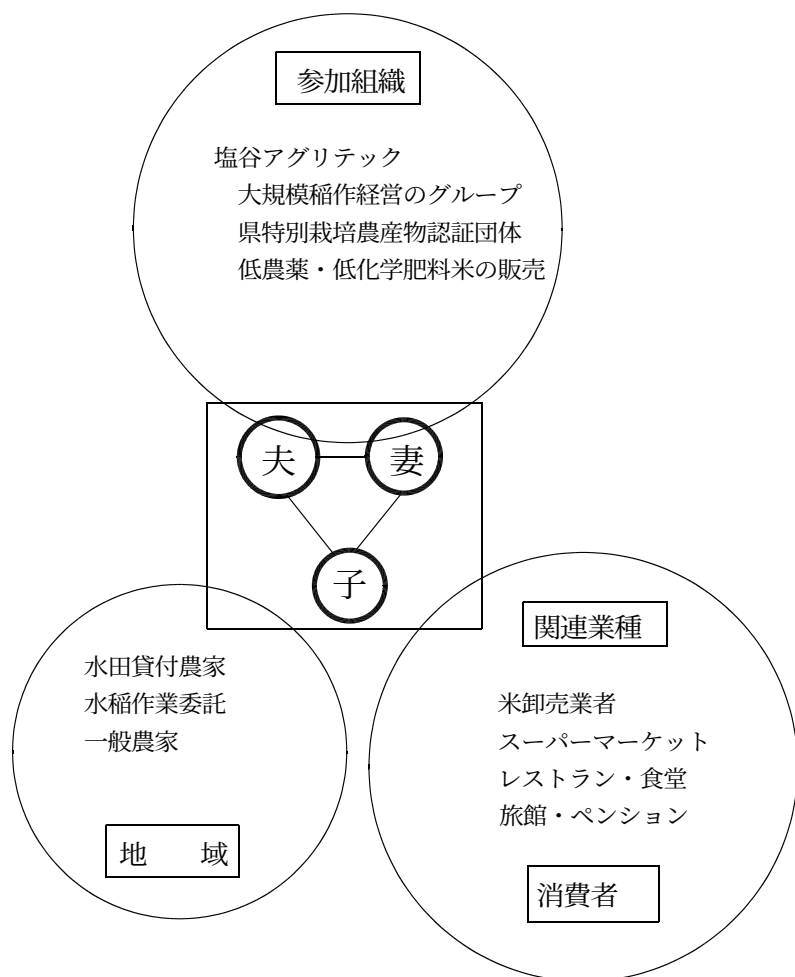
Wふぁーむの経営環境を模式的に表したのが図III-5である。近い将来、次男の就農が予定されており、そうすると前述の(有)Aと同様な形態となる。役割と分担を明確化した家族員関係の構築を模索している。

経営を取り巻く経営環境は3つに分類される。1つ目は参加組織である。経営形態や経営目的を同じくする大規模稲作経営3戸で構成されている。単なる技術研鑽や情報交換の場ではない。スーパーマーケットや米卸会社など大口の取引では共同で対応していること、安全・安心の米作りの実践と推進を図るための有機認証団体として活動しており、極めて戦略的である。

3戸の水田面積の合計は100haを超え、彼らの行動は



図III-4 Wふぁーむの経営発展のプロセス



図III-5 Wふぁーむの経営活動内容

地域農業の推進に大きな影響力を持っている。現在、3人とも農業委員として町農業の発展に関わりを持っており、とくに土地利用型農業の牽引役になっている。

2つ目は地域である。2つのタイプがあり、1つは直接関わりを持つ農家群で、水田貸付農家と作業委託農家である。後者は、将来の水田貸付予備軍として位置づけている。もう1つは、間接的な関係にあり、集落機能を維持するための目に見えない監視をしている農家群である。

3つ目は顧客である。製品(玄米・白米など)の購入者、卸先、流通業者等で、利害関係者であり、会社運営を評価する人々であるので、極めて重要な位置づけになる。その範囲をみると年々広がってきており、その対応は重要になってきている。

なお、水田貸付農家と作業委託農家は顧客でもあるが、ここでは地域に含めた。お互いが地域共同体の一員であり、単なる商取引の関係ではないからである。水田の流動化は市場原理だけでは成立しない特異的な財である。

4) 経営管理の特徴と経営者能力の習得

W氏の経営行動を通じて、W氏がどのようにして経営者能力を習得したかを述べてみる。

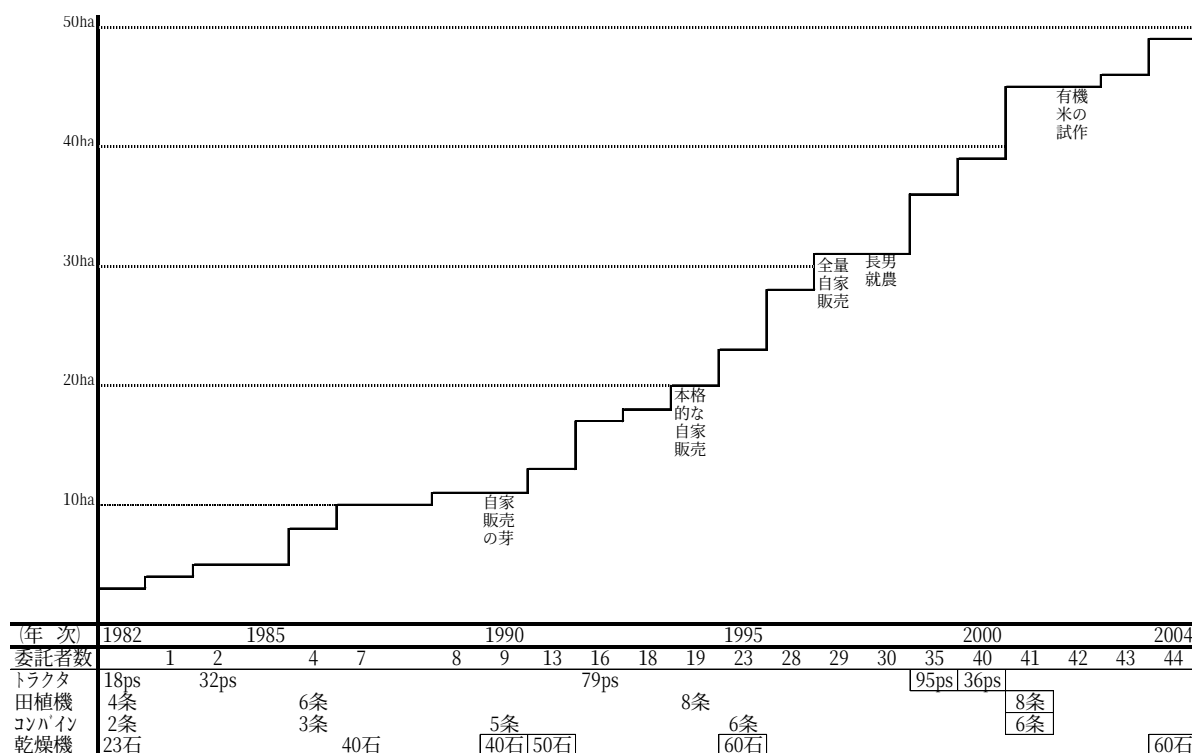
(1) 販売管理

Wふあーむの経営管理の重点は販売管理、とくに顧客

の維持・創造にある。まず顧客の維持・創造についてみると、水田の貸付者＝地主とコメの販売先の2タイプの顧客がいる。前者は事業の入り口にあたり、収益確保の基本である。水田の借入面積を年次別にみると、図Ⅲ－6に示したように、借入がなかったのは1998年と2002年の2ヶ年だけである。近年の2000～2004年の5年間で約20haもの借入をしており、驚異的な面積増加になっている。

次にコメの販売については、複数の販売チャネルを確保して危険分散を図っている。大きくは①卸専門業者、②大型小売店、③食品取り扱い業務者(宿泊施設、食堂など)、④個人に分類される。対応方法は組織＝塩谷アグリテックと個別になっており、①②は組織対応、③④は個別対応となっている。個別対応の顧客確保は氏夫妻の人脈を活用した口コミで販売領域を広げている。1999年からサンプル米を作成して営業活動を行っている。

全量自家販売は上記以外にも変化がみられる。それは在庫管理で、品質を落とさずに注文に応じるための精米プラントの整備と低温倉庫の建設である。コメの生産から販売まで総合産業への転換である。併せて、経営と生活を分離し顧客との対応をビジネスとして行うために事務所も併設した。これら販売部門を充実させるために1995～1998年に設備投資を行っている。



図Ⅲ-6 水田面積と機械装備の推移(Wファーム)

注) 機械の線で囲まれているのは現在使用中のものである。

(2) 生産管理

上記のような販売対応は生産の側面にも影響をもたらしている。売れるコメ＝おいしいコメづくりへの転換、つまり量から質へという「売れるコメ」づくりのための生産管理である。化学肥料・農薬をできるだけ使用しない栽培法を取り入れるようになった。商品の差別化の方向であり、2000年にはA・S氏ととちぎの特別栽培農産物の確認機関^{注4)}でもある塩谷アグリテックを立ち上げた。また、試作の段階であるが、2002年には無農薬・無化学肥料の栽培を始めた。新たな商品開発であり、新たな市場を開拓し、ブランド化による経営戦略である。

(3) 就業環境の整備－モラルの高揚－

販売も含めた大規模稲作経営をさらに展開するために、長男をアメリカに研修生として派遣した。長男をむかえるにあたって滞米中に事務所と低温倉庫を建設し、営業のための商号入りの名刺を作成した。新たな商品として木酢米の栽培にも取り組んだ。

長男の就農後に就業環境の整備も含めて、事業体としての機能を充実させた。長男の経営内での役割を明確にするとともに、モラルを高めるために1999年に家族経営協定を締結した。給料制や作業の役割分担などが取り決めの主な内容になっている。長男の現在の作業内容は次のようになっている。主体となっていて行っているのが耕起・田植え・草刈り・刈取り、若干行っているのが水管理・コメの配達で、肥料散布・代かきなど収量に結びつく作業にはタッチしていない。

(4) 制度と慣習のしがらみとその打破

－仲間との協調－

他作目と比して稲作経営の特異性として、第1に「制度」との関わりが極めて大きいことである。その代表的なものが米の生産調整で、氏が就農した年に始まっているので、氏のコメづくりの歩みは生産調整の歩みと軌を同じくしている。また、自由度の少なさも大きな特質であった。しかし、1993年の冷害による大凶作、そしてこれに起因した米価の異常高騰が、米価も市場原理で動くことを学んだ。こうした社会経済条件が自ら販売することに弾みをかけ、コメの直販の確信を与えてくれた。

第2として、地域慣行との軋轢、衝突、矛盾である。稲作はほぼ全農家が利害関係を持つ作目であり、水利用、転作など地域的・集団的対応が求められる。ゆえに協同組合的発想が求められ、技術革新が発揮しにくい作目である。こうした環境条件のなかで、地域から突出した経営を展開させるのは勇気と使命感が必要である。ゆえに

仲間の存在は極めて大きな意義を持つ。

専業農家は点の存在であり、ましてや突出した大規模経営はさらに細かな点の存在であり、孤立した経営では不安感が生じがちになるが、同様の経営があると安心感が醸し出される。ましてや共に行動する仲間であればシナジー効果が生じ、経営の成長が望めるようになる。彼らの組織活動は緩やかに結びついているネットワーク型である。

3. 小 括 －販売の内部化による経営の成長・発展－

一般論として、規模の零細性が発展を阻害する最大の要因として捉え、農業経営の発展を規模拡大に求めてきた。しかしながら、単なる規模拡大は収益の増大には結びつかず、ゴールなき規模拡大を追い求めなくてはならないのが、現状の姿といえる。そこで、単なる規模拡大から脱却するための方策として考えられたのが、付加価値を高めることであった。

自家農産物を活用した農産加工が一般的な手法であるが、その技術を側面から支えてきたのが販売の内部化であった。つまり、「自らの製品に、自ら値を付け、自ら販売する」ということであった。このような経営行動の実践の背景には、制度の枠の打破というハードルがある。とくに、米や畜産物の流通は行政との関わりが強く、上記のような経営行動を実践するには困難が多かった。

加工や販売の導入は事業の多角化、具体的には垂直的多角化を意味する。事業の多角化は競争戦略の基本をなすものであり、市場経済の中で行動することである。市場原理が優先され、ハイリスク・ハイリターンの世界に飛び込むことになるので、環境変化に対する素早い対応、利害関係者との交渉・折衝・調整など、高い経営管理能力が不可欠となってくる。つまり、こうした行動が、A氏やW氏を経営者へと陶冶していったといっていよう。

注

- 1) 1976年に設立され、県農業会議に事務局がある。現在の会員数は46戸のうち法人経営が25戸(54%)であり、母豚100頭以上規模が36戸(78%)となっている。なお、Y氏は、1975～1980年までの6年間会長を務め、組織活動の基礎をつくった1人である。
- 2) Mふぁーむの経営展開については、金子ら[1] pp15-25及び根岸ら[2] pp126-29を加除修正して記述した。
- 3) なお、本論文脱稿後の調査によると、W氏の次男が

2005 年 5 月いっぱい会社勤めを辞め、6 月より W ふ
あーむの一員として仕事をしている。よって、(有)
A と同様な家族協業体制となった。

W 氏の次男は 1977 年生まれで、都内の大学を卒後、
都内にある I T 関連の会社に就職した。

- 4) JAS 規格の有機農産物だけでなく、栃木県内の栽培技
術等を踏まえた減農薬や減化学肥料栽培農産物など、
栃木県独自の統一基準に基づく農産物の認証・表示制
度である。認証の対象農産物は水稲(玄米・精米)、大
豆、いちごなど 24 作目であり、認証区分は無農薬＋
無化学肥料、無農薬＋減化学肥料、減農薬＋無化学肥
料、減農薬＋減化学肥料栽培農産物の 4 区分である。
現在、19 の確認団体が登録されている。

引用文献

- [1] 金子里子・斎藤一治(1998)「簿記記帳を利用した
農業経営の簡易な診断指標の策定」『平成 10 年度
栃木県農試農業経営調査研究成績書』pp.15-30
- [2] 根岸里子・田部怜子(2001)「直販によるマーケテ
ィング戦略の確立」『平成 13 年度栃木県農試農業
経営調査研究成績書』pp.20-29

IV 地域に根ざした企業的経営の展開と販売戦略

家族農業経営は労働力構成が極めて小さく、かつ成員間が特殊化（専門化）されていないために、組織としての協働体系がとられていないのが、一般的である。こうした形態を改善し、組織としての機能を発揮させるには、家族成員間の特殊化を図ること、つまり、役割と分担を明確にすることが重要である。その場合、鍵となっているのが、従来その地位が低かった女性労働の位置づけである。加工や販売・交流などの活動は女性の感性が活かされる。というより、必要とされる局面が多くなってきた。事業の多角化はその性格上、多種多様な能力や感性が求められる。家族員個々が尊重され、能力が発揮されなければ家族経営の発展は保証されない。前述のように女性（妻）の力を高め、家族員間の相互作用を高めていくことが家族経営発展の基本である。

事例とするのは、1 つは球根切花経営である。直売を契機に夫婦間の役割と分担を明確にし、経営展開を行ってきた。近年、長男の就農に伴い事業部門を拡大し、モチベーションを高めるため経営を法人化するとともに、構成員それぞれの持ち味を生かした事業運営を図っている。

2 つ目は観光果樹経営である。リンゴの売れ残り対策として加工に目をつけ、当時としては珍しいリンゴのアイスクリームを開発し、商品化した。その原動力となったのが妻の加工技術であった。アイスクリームの商品化が契機となり、より幅のある観光果樹園として発展してきた。商品開発は自家だけにこだわらず、アウトソーシングも積極的に活用している。

1. 協働システムの確立と農業の社会的地位の向上

－事例Ⅴ 有限会社 F・F・H－

有限会社 F・F・H（以下、(有)Hとする）のある地域は宇都宮市の市街地の東側で、県内第 1 の河川である鬼怒川の西岸に拓けた水田地帯にある。100 社余りの工場・事業所がある大きな工業団地が近くにあり、市街地が目の前まで押し寄せている。

このように農業生産の立地条件は必ずしも好条件ではないが、都市化を逆手にとり、ユリ・フリージアなどの球根切花を主体とした企業的な家族経営を展開している。以下、(有)Hの経営の特徴を紹介してみる。

1) 経営展開

(1) 経営の展開過程

代表取締役の H 氏は 1970 年、県の農業後継者養成機関である高等園芸研修所（現、農業大学校）を卒業と同時に新たに施設トマトを導入し、稲作主体の経営からの転換を図った（表Ⅳ－1）。翌年、研修所の同級生であった現夫人と結婚する。農業生産は施設トマト部門は H 夫婦、稲作部門は両親とし、親子間で部門分担制をとった。したがって、施設トマトは H 夫婦の責任のもとで生産がすすめられた。

1972 年、育苗の失敗でトマト生産が打撃を受け、その穴埋めとしてフリージアを導入したのが花き生産のきっかけとなった。フリージアの導入にあたっては、苗の手配など J A 花き部会員の温かい支援を受け、部会活動の大切さを教えられた。1976 年、オイルショックを契機にトマト生産を完全に止め、球根切り花による花き園芸経営に移行した。

1984 年に経営が移譲されるが、これは両親が担当していた稲作部門が H 夫婦へ移行されたことをあらわす。トマトが基幹部門であるから、実質的には結婚後間もない 20 歳代前半で経営移譲されたといえる。

1988 年、テッポウユリを導入して周年生産となり、これに合わせて常時雇用者を雇うようになる。その背景には、従前の雇用形態がスポット的であったため、作業熟練者を継続して雇用することが難しく、その教育のためのコスト増加があげられる。

1989 年、温室を鉄骨硬質フィルムハウスに改築して完全自動化を図るとともに、新たにスカシユリを導入した。これが現在の生産形態の端緒となる。

1991 年、庭先販売と宅急便を活用した直売部門を開設するが、これにあたっては妻がフラワー装飾 2 級技能士を取得している（その後、1995 年に 1 級を取得）。フラワーアレンジによる付加価値販売を行うためである。1992 年にチューリップを取り入れ 4 品目生産となる。1995 年、オランダ産球根の共同購入によるコスト低減を図るため、県内の仲間とともに栃木県球根取引部会を立ち上げた。

2000 年、大学院で園芸学を学んだ長男が就農する。長男の提案でホームページを開設し、インターネットを活用した通信販売を開始した。長男の就農に伴い、経営と家計を分離し、企業的経営により後継者を育成するために 2001 年に法人化した。役員構成は社長が H 氏、専務が長男、常務が H 氏の妻となっている。2003 年、新たに 29 a の温室が稼働するようになり、本格的な企業的経営に入った。

表IV-1 有限会社Hの経営展開

年次	年齢	経営の変化	備考
1969	18	高校卒業、県高等園芸研修所(現、農業大学校)に入学 〈花きを専攻、夫となるK氏は同期生〉	
1970	19	同研修所を卒業、就農して施設トマトを導入 部門分担制	
1971	20		結婚
1972	21	青色申告を開始、青色申告会に加入(夫婦で研修) トマトの裏作としてフリージア2万本を導入	長女誕生
1975	24		長男誕生
1976	25	トマトを止め花き園芸に移行	
1978	27		次男誕生
1984	33	経営移譲される	
1985	34	夫:農協花き専門部会長となる(4年間)	
1988	37	周年生産となる フリージア19万本、テッポウユリ4万本	ホームステイ
1989	38	鉄骨硬質フィルムハウスに改築し完全自動化を図る スカシユリを導入 常時雇用を入れる 小学生の農業体験学習を実施	夫:県農協青年部委員長、 小学校PTA会長(2年間)
1990	39	妻:パソコンによる複式簿記	
1991	40	妻:フラワー装飾2級技能士の資格取得 直売部門を開設し宅急便を始める 商号「F・F・H」を定める	
1992	41	チューリップの導入	夫:中学校PTA会長
1994	43	コンバインリース(市農業公社)で水稲作業受託の積極的展開	
1995	44	妻:フラワー装飾1級技能士の資格取得 栃木県球根取引部会(とちぎバルブグループ)の設立	
1996	45	新規学卒者を初めて採用	
1997	46		夫:県農業士
1999	48	妻:職業訓練指導員の資格取得	妻:農地10a取得
2000	49	長男:大学院を修了して就農 ホームページを開設しネット販売を始める 事務室の設置	
2001	50	経営を法人化する	
2002	51		長男結婚
2003	52	新温室2,880㎡稼働開始	
2004	53	長男:栽培管理のデータベース化、全国青年農業者会議で農 水省経済局長賞受賞	

注) 1 妻の行動を主体に作成した。

2 1988年の備考欄は、宇都宮市が姉妹都市提携を結んでいるニュージーランドのマヌカウ市からのホームステイ受け入れを示す。

3 年齢は夫及び妻の年齢である。

以上、経営の基幹部門である球根切花のみを述べたが、地域農業の担い手でもあるH氏は水稲の作業受託も積極的に取り入れている。

現在は、67 aのハウスで4品目の球根切花と、4haの米を生産している。切り花の生産は、ユリはオリエンタル系とスカシユリ・LA系による周年生産、チューリップとフリージアは冬季～春季の生産となっている。労働力は、家族がH夫妻と長男の3人、従業員は8人で全員が女性でほぼフルタイムになっている。

(2) 農業者としての負けじ魂と相互の尊重・協力

『…私は3男4女の末っ子として生を受けた。家族の愛を受けて恵まれた中で成長した。そんな私が多感な少女時代を送っていたころ、農業は3Kと言われ、職業選択の場でも“底辺”だった。農業を天職として、真摯に生きた両親に育てられた私は混乱した。…「そんなに農業はだめなのか」と、負けん気の私はあえて農業人になる決心をした。…』^{注1)}

上記は、妻が新聞社の懸賞論文に応募した一文である。農業の社会的地位向上が彼女を農業人に導いたことが如

実に表現されている。そこには、農家女性の単なる働き手からの脱却も含まれており、これらが発憤の原点となった。

一方、夫は得意な剣道の腕を伸ばすためにも大学進学を目指していたが、「農家の長男」という呪縛のため、農業高校→就農という大方の農家の長男が歩むレールに乗らざるを得なかった。大学に行った同級生に負けたくないというのが、彼の農業人としての発憤の原点となった。

こうした2人が赤い糸で結ばれたわけだが、『…その度に先輩方に励まされ、夫と共に乗り越えてきた。同級生夫婦は互いにより理解者であり、共に戦う同士…』という彼女の手記にあるように、相互に尊重し協力し合って問題を乗り切ってきたのである。その一例として、結婚した翌年、経営の計数的把握のための青色申告研修会に、夫婦二人で参加している。

2) 経営管理の特徴

(1) 家族員間の役割分担の明確化

(有)Hの特徴は、何とんでも家族員間、とりわけ、夫婦間がパートナーシップにあることで、妻の経営能力がいかに発揮されている点である。民主的な家族関係が醸成され、個を尊重した役割と分担が明確化された企業的な家族経営が展開されている。花の生産販売にお

ける家族間の役割分担は、生産部門を夫が、直売部門を妻が、情報部門を長男がそれぞれ主となって担っている(図IV-1)。

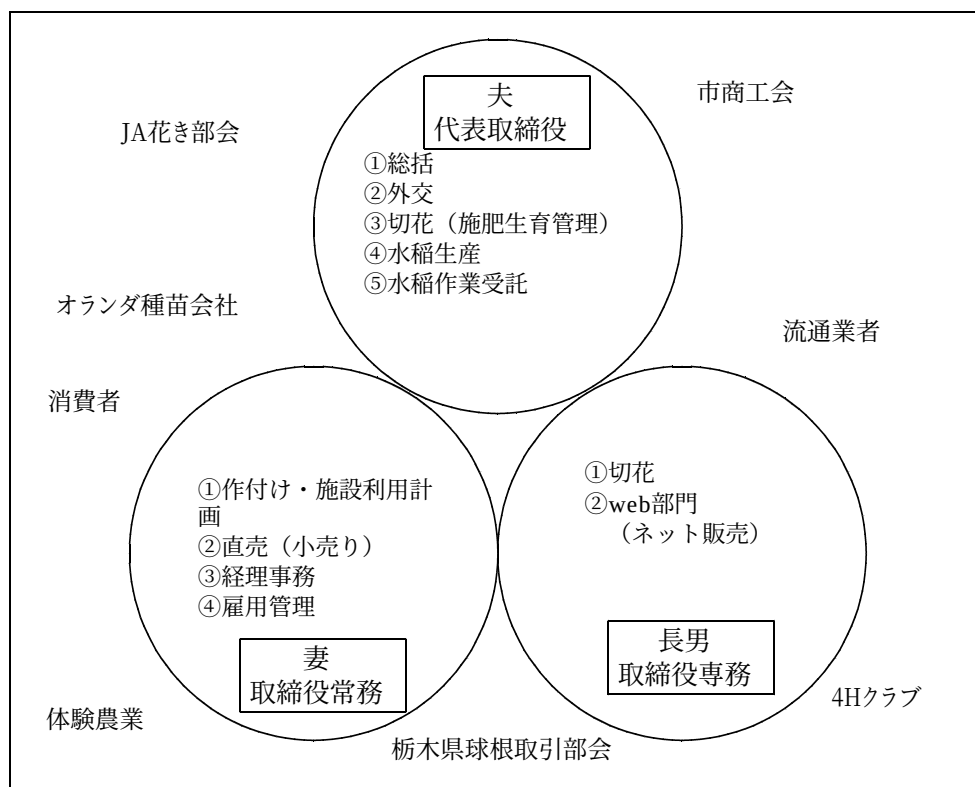
次に、妻の経営内での役割についてやや詳しく述べてみる。前述の直売以外に作付計画の作成、被雇用者の管理、経理事務(パソコンによる複式簿記)が彼女の役割で、いずれも重要な部門を担っている。

この中で、とくに作付計画の作成については、品種選定を買い付けの都合上1年前に考えなければならない。色や形の流行を的確に把握しなければならず、従って、作付計画の樹立は経営を左右する大変重要な作業である。また、ハウスの効率の利用(回転数)を図るために、ベツト単位で作付計画を立てるという緻密さも求められる。この点については後で詳しく述べる。

(2) コスト低減の内容

ー組織力による流通経費の削減ー

1995 年、H氏らが中心となって県内の球根切花生産者22 名で栃木県球根取引部会を設立した。これは、部会員が使用する球根はすべてオランダから輸入しているが、ロイヤリティの関係もあってその価格は高く、生産コストに占める球根代の比率が約 50 %にも達している。種苗費の高さが球根切花経営の大きな特徴であり、そのコストをいかに削減するかが大きな課題になっている^{注2)}。



図IV-1 有限会社Hの構成員の役割分担と経営環境

外国産の輸入増などで販売単価のアップが望めない今日、収益性の向上にはコストを下げる以外方法はない。そこで、球根代の流通経費の低減を組織力で実現するために、部会が結成された。

球根は従来は個々に注文し商社の言い値で購入していたわけだが、これを会員 22 名それぞれが作付け予定している品種についてサイズと球数を事務局長である H 氏が集約し、従来から取引している 3 社に見積もりさせた。つまり、入札制を採用したわけで、この方法で 10 %削減することができた。

さらなる低減を求め、1999 年にはオランダの球根業者と直接取引を始めた。オランダに何度も足を運び、オランダの花事情に豊富な情報量をもつ H 氏が英文の電子メールやファクシミリでオランダの業者と交渉した。その結果、為替差益の生み出しにも成功し、品種によっては約 40 %の削減になった。

今回輸入した球根数はグループ員が必要とする購入量の約 10 %と少ないが、従来の価格交渉の形態を打破する H 氏の行動は、グループ員のみならず多くの農業者にもインパクトを与えた。

流通経費については、とくに販売過程における手数料や運賃などの比率の高さが問題になっているが、H 氏らの行動は経営の入り口ともいえる購買過程で、生産者自らが削減のための価格交渉を行ったところに目を見張るものがある。

(3) 差別化戦略とその内容

差別化という商品の商品の差別化をすぐに連想するが、その源泉ともいえるべき事業システム(事業の仕組み＝経営資源の組織化)の差別化については、あまり注目していないように思える。

ここでは、商品の差別化はむろんのこと、もう 1 つの、商品やサービスの開発のための生産技術、働く人々の意識などをベースとしたビジネス・システムの差別化にも着目しながら述べてみる。

a. 商品としての差別化

－店舗経営のための高品質生産と付加価値生産－

夫がかねてから強調する付加価値生産の実現と、妻の「花と一緒に自分の夢も伝えたい」という思いが、1991 年に花店「エフ・エフ・H」をオープンさせた。ちなみに、店の名前のエフ・エフの由来は、最初のエフは Flower の F、次のエフは Fashion の F である。店舗は屋敷内にある出荷調整室を利用し、宅急便も取扱っている。店舗での売り上げは年々増加しており、3 分の 1 を占めるまでに

なったが、2003 年以降、温室増棟により市場出荷が急増したために、現在は 14 ～ 15 %の比率になっている。

売上好調の秘訣は何といっても花の新鮮さにあり、「長持ちがする」というのが大方の購買者の評判である。市場出荷の場合、消費者の手元に届くのに時間を要するためどうしても早切りをせざるを得ない。これに対し、店舗販売では理想的な状態で花を切ることができ、前述の「長持ちする」に結びついている。店舗販売＝直販は高品質生産であってはじめて成立するのである。

好調要因のもう 1 つは、新鮮な花を駆使した妻のフラワーデザインの技術である。妻は国家試験であるフラワー装飾一級技能士の資格を取得しているエキスパートである。消費者の要望に合わせたアレンジや花束はむろんのこと、結婚式で花嫁を彩るブライダルブーケの制作も自在にこなす腕を持っている。「披露宴会場の花の飾りつけをすべてお願いしたい」という注文が舞い込むことが多く、妻の技術の高さを如実に示している。

b. 事業システムとしての差別化－ベットの栽培管理と雇用管理－

前述したハウスのベットの単位での作付計画の樹立はハウスの利用率向上だけではなく、雇用管理にも結びついている。H 夫妻から従業員への作業指示が円滑に行え、ミスを最小限に抑えられるよう、図 IV-2 のようにベットの単位に「植栽管理シート」を作成しマニュアル化している。このシートには、ベットの位置と数、定植日、収穫の開始日と終了日など 11 項目が記載されるようになっている。また、備考欄が設けられ、球根の品質や薬剤散布の期日と薬剤名、植え付け時に行った関連作業などを記入する。

注目したいのは、球根メーカー、輸入会社、(コンテナの)Lot No.の記載欄を設けていることである。これらの項目を記入することで生産履歴を確認することが可能であり、よって、クレーム処理の対応にも容易にできる。この栽培管理シートはリスク管理にも活用できる。

植栽管理シートは長男によって 9 年分のデータがデータベース化され、品種ごとの栽培月による栽培日数をかなり正確に予測できるようになった。栽培経験のない新品种に関しても、球根メーカーの情報と併せておおよその栽培日数を推測もできるようになった。

また、全農から収集した販売データ(品種ごとの出荷日・規格・本数・単価等)を組み合わせ、品種ごとに切り花 1 本当たりの利益、1 日当たりの利益率を算出している^{注3)}。これにより、いつの時期にどの品種が高利益をあげられるかが判断できるようになり、品種の選定、施

設の効率的利用のための作付体系を検討する材料として大いに活用されている。

また、図からもわかるように、従業員でも容易に理解かつ記載できる内容になっている。これにより、夫妻でオランダ等海外への視察に出かけやすくなってきた。国際電話を通じて従業員に対し、栽培管理シートにもとづいて温室管理や収穫などの作業内容の指示ができるからである。

H経営はパソコンを駆使して生産管理をマニュアル化し、従業員であっても自ら作業ができる仕組みをつくっている。表IV-2に示したように、従業員のモラルを高めるために福利厚生を整備にも力点を置いている。

(4) 情報を活用した経営戦略

顔の見える販売は情報収集の場でもある。お客の購買行動から、現在の売れ筋の色や形が把握し、それを将来予測に生かしている。店の名にあるように、花の生産販売はファッションであると考えている。農業は単なる製造業ではなく、知識創造型の産業として位置づけている。

一方、店舗販売の繁忙を解消するため、長男の意向でホームページを作成しインターネット販売を始めた。売上増だけではなく情報発信も大きなねらいとしている。H氏は情報の重要性については早くから着目し、パソコンを導入して20年近くなる。長男の就農で情報化に本

植栽管理シート — 記入例 —			
ベッド	7 (号棟)	— 2 (スパン) —	4 (ベッド)
	(スパン、ベッドは入り口から入って左から数える)		
定植日	2001年 4月 5日		
収穫開始日	2001/5/10	2001/5/17	
収穫終了日	2001/5/14		
品種	ナボナ	アラスカ	ソルボンヌ
サイズ	12/14	12/14	16/18
球数	62球	58球	2000球
球根メーカー	PO	デライスター 別紙凡例参照	VWS
輸入会社	アライ (A・・・アライ (新井清太郎商店) U・・・(横浜植木) D・・・ダイイチ (第一園芸) S・・・サンキン)	ウエキ	ダイイチ
Lot No	941530F	945562	945863
入荷日	2001/4/19	2001/4/19	2001/3/29
	(球根コンテナに付いているメモに書いてあります)		
	球根の品質: 大きさばらつきあり カビ 小さい		
備考	除草剤: 薬 散: ※ 1ベッドにつき1シート。複数品種を定植の場合には、奥(南または西)から順に記入。		

図IV-2 植栽管理シートによる管理項目

表IV-2 就業規則の内容(有限会社H)

家族	①就業時間	夫・長男:8時30分～18時 妻:9時～18時
	②給料(月給)	社長(夫)50万円、専務(長男)35万円、常務(妻)25万円 賞与あり
	③休日	日曜日、祝祭日(午後)
従業員	①勤務時間	9時～17時
	②給与	時給制(賞与年2回)
	③休日 休暇	日曜日・祝祭日・土曜日の半日分(平日に施行)、年末年始 お盆揃って休まないこと
	④従事内容	ほとんどの作業に従事、基本:責任を持たせる
	⑤福利厚生	慰安旅行、親睦行事(新年会、忘年会等) 手当(残業・休日・繁忙期・通勤・精勤)、傷害保険、退職金相当額積立

格的に取り組むようになり、インターネットのホームページを開設しネット販売を始めた。

このきっかけは、店舗の販売量の伸びに伴いその対応が困難となってきたため、この繁忙を解消することにあった。これは経済的要因だが、むしろ、ネット販売は売上げ増だけをねらったものではなく、情報発信の大いなるツールでもある。

それは自分の経営を表現するだけでなく、情報ネットワークを駆使して農と食の重要性を発信し、消費者に日本農業をきちんと理解してもらうことも、ホームページを開設した大きな理由である。

(5) 夫婦ともに経営者としての陶冶

H氏の考え方や行動範囲は実に広く、また極めて「アグレッシブ」^{注4)}である。球根取引部会といった農業内での活動はむしろのこと、市商工会などの異業種やPTAなどの社会的活動を通じて多様な人々とも積極的に交流をもち、経営者としてまた人間としての素養を磨き、これを経営内に反映させている。妻の経営者能力向上にも結びついているが、この点については以下の活動が参考になる。

1989～1991年の3年間、当時6,800名の盟友を抱える県農協青年部連盟の委員長として活躍した。当時、米の

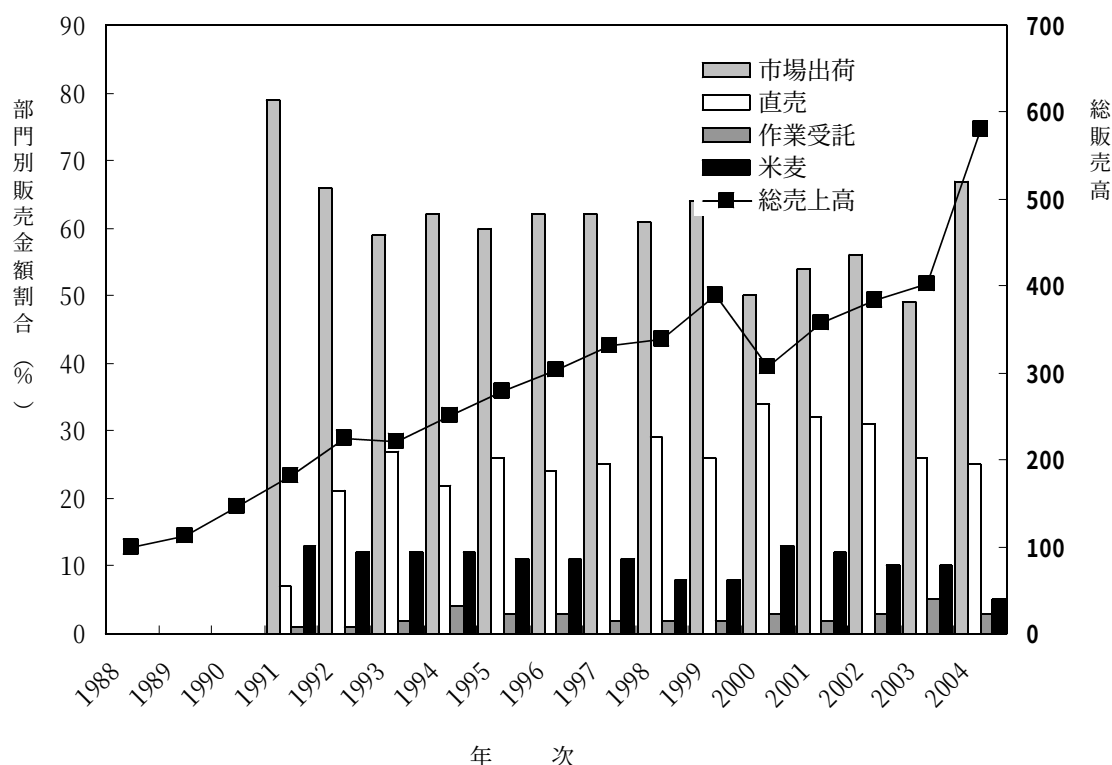
自由化問題が参議院選挙の政党支持にまで派生し、マスコミにも大きく取り上げられた時であった。また、同時に次男が通う小学校のPTA会長も務めることになった。

こうした状況により夫は家を空ける時間が多くなり、その分妻に作業を任せざるを得なかった。妻は農業大学で花を専攻したこともあって作業を難なくこなし、雇用者を管理し、花き部会の会合にも進んで出席した。労力的には大変であったが、夫の社旗的行動により妻が主体的になった。その典型が、前述した花店舗（直売所）のオープンである

これは、夫が参加した市商工会の講演会で聞いた「農業は付加価値をつけて自ら販売すれば儲かる」という話が、ヒントになっている。

ここで、売上高の推移とその内容について述べてみる。図IV-3は、現在の形態の端緒となった1988年を100とした指数で示してある。1990年代はほぼ一貫して売上げを伸ばしているのがわかる。2000～2003年にやや売上げが鈍るが、2004年には急増している。これは温室の増棟によるものである。

次に、この売上高を部門別にみてもみる。花き部門を市場出荷と店舗販売＝直売に、土地利用型部門を米麦の販売代金と水稻の作業受託の計4部門について比率で示してある。ここでは、花きの売上げについて直売の動向に



図IV-3 総売上高と部門別販売金額割合

注) 総売上高は1988年を100とした指数である。

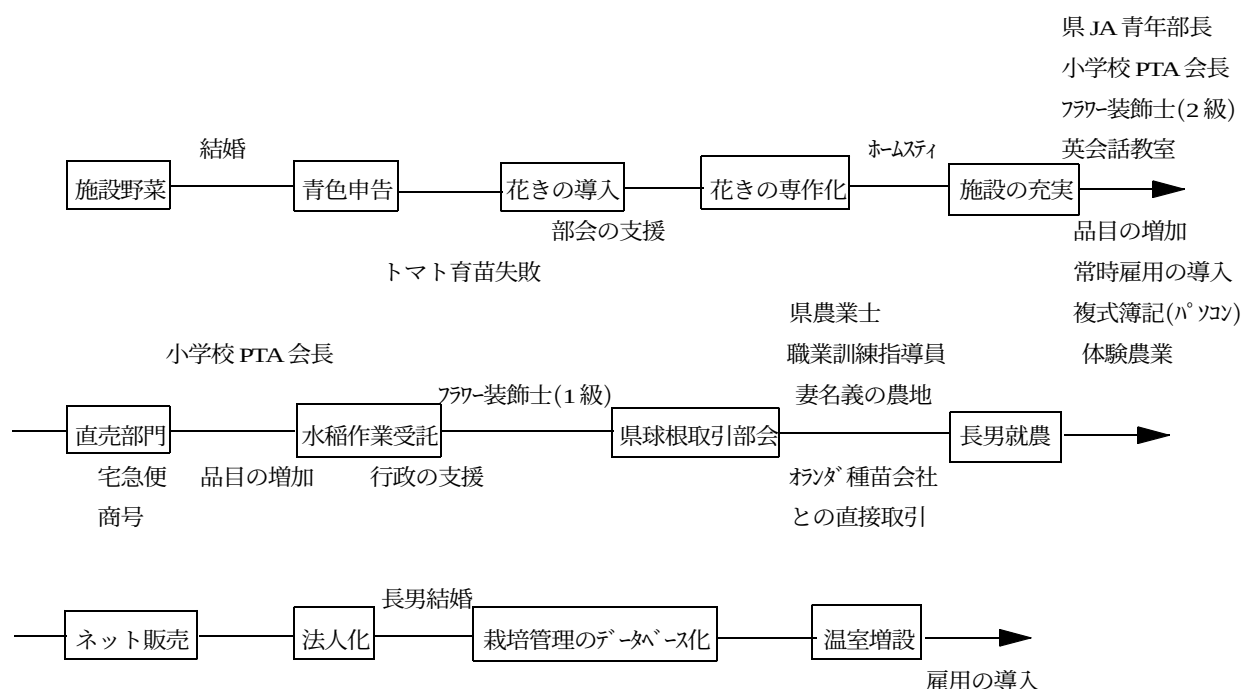


図4-4 有限会社Hの発展プロセス

着目してみる。直売を始めた1991年は10%未満であったが、翌年には一気に21%を占めるまでの売上げとなり、その後、25～30%を維持し、2000年代に入ると約3分の1を占めるほどの部門に成長してきた。前述の売上高の伸びは直売の伸びに起因している。

夫の予測が的中したわけだが、妻の精力的な取り組み（資格取得など）が直売部門を充実させ、経営全体の売上げを押し上げたといっていよう。2004年は20%台に低下したが、これは温室の増棟に伴い市場出荷がかなり増えたため、相対的な減少であり、絶対額では右肩上がりになっている。

（6）就業環境の整備とモラルの向上

妻のモラルの高さは、単なる労働者ではなくパートナーとして経営に参画できることが大きい。就業環境の整備もより意欲を駆り立てている。結婚2年目に妻の労働報酬は給料制とし、文書化はしなかったが夫婦間（長男の就農で現在は3者間）で就業規則の取り決めを行っていた。表4-2に示した就業規則は法人化以前のもののであるが、法人経営と優るとも劣らない内容になっているのがわかる。法人化した現在も、ほぼこの内容を踏襲している。

なお、1999年、妻は自分名義の農地10aを購入した。

（7）地域への貢献と農業の公益的機能

H氏の周辺は市街化が迫っていることもあって兼業化が進み、労働力が逼迫した農家が多くなってきている。地域の担い手はH氏のほか一握りしかない。従って、氏は地域の重要な担い手でもあり、兼業農家や高齢者農家の農地や農作業も積極的に受託している。労働配分や収益性を考えると花生産に専念したほうが合理的であるが、農地を農地として守ることは国土保全機能を守ることであるという、農業人としての責務を駆り立てている。近年、一般企業で重要性が問われるようになった「企業の社会的責任」の遂行と同様な行動といえる。

また、H夫妻が力を入れているものに農業体験学習がある。近所の小・中学校の子供達を対象に氏の水田や畑を利用し、土に触れ、芽の出る神秘さ、作物を育てる大変さ、収穫の喜び、食することができることの自然への感謝等など、生命と自然を体全体で体験させて子どもたちの情操教育を行っている。この活動には地元のお年寄りにも協力してもらっている。この行事はH氏がPTA会長の時に始めたもので、農業のもつ教育的機能の活用である。

3) 経営発展の要因と経営者能力の習得

(1) 経営発展の要因

新製品の開発、新生産方法の導入、販路の開拓、原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、新しい組織の実現、の5つがシュンペーターの経営革新の具体的内容であるが、これに則して(有)Hの経営をみると、新製品開発以外の4つは実施されており、企業化された革新職能の高い家族農業経営といえる。それらが遂行できた、あるいはできる要因は「人材」という経営資源を大切にしている点にあると思う。まさに「事業は人なり」であるが、人材は家族員はむろんのこと、被雇用者、生産の仲間をも包含していることが、経営発展の要因といえる。組織化の持つ強みの発揮であり、シナジー効果の発揮でもある。

また、人材と同程度に重要視しているのが「情報ネットワーク」である。球根切花経営の環境は前述のように地球規模であり、インターネットをベースとした情報の受発信は、ますますその比重を高めることは間違いない。とりわけ、農業では発信の機会が極めて少なかったのが一般的であったように思える。(有)Hではインターネットというグローバルな視点と、店舗販売というローカルな視点双方の情報を大切にしている。そして、両者をミックスした情報の発信は、確実性と共感を高め支持者の獲得に結びついている。

「情報ネットワーク」の構築には、コンピュータは不可欠でその駆使には力を注いでいるが、一方、「土」と「地域」を大切にしたい農業経営の展開が、(有)Hの経営理念である。前者はデジタルの世界、後者はアナログの世界であるが、両者をミックスさせて経営展開を図っているところに、(有)Hのさらなる発展が期待される。農業は生命を対象とする産業だからである。

(有)Hは一般の花店とは違う。構成員が心を込めて栽培した花を最高の状態で消費者に提供できるのが農家花店の強みであり、一般の花店では真似ができないのである。(有)Hの経営の基本は顔の見える生産と販売である。

(2) 経営者能力の習得の場

H夫妻の農業経営者としての原点は「負けず魂」にある。農業の社会的地位を向上し、職業としての農業経営を確立したいということが、2人の農業へのインセンティブを高めている。その背景には、次代を担う若者に夢と希望を与えたいという倫理的な考えがある。

とくに、農業を通じて自己実現を図るというのが妻の考えで、フラワー装飾技能士、職業訓練指導員といった

資格取得、ホームステイの受け入れ、自分名義の農地取得等、具体的な行動を示すことであった(図IV-4)。

2人の経営者能力の向上に大きな影響をもたらしているのが、異業種との関わりである。彼らからの異質情報の提供は経営管理に組み込まれていった。また、情報の収集量は夫のほうが多いが、これらの情報が妻にきちんと伝えられ、共有化されていることがさらに経営者能力を高めることに結びついている。

経営運営面では、役割と分担を明確にした経営管理が、家族員個々のモチベーションやインセンティブを高め、小さな労働力構成である家族経営を“組織化”させている。

2. 経営資源を活かした商品開発と顧客創造

－事例VI O果樹園－

現在、210aの樹園地にはリンゴ100a、ブルーベリー60aを中心として6種類の果樹が栽培されている。近年、基幹であるリンゴを減らしブルーベリーを増やしている。農業労働力はO夫妻と両親の家族4人、それに臨時雇用者3人の計7人である。

事業内容は果物の生産・加工(アイスクリーム、ジュース、ジャム、氷菓子)、販売、観光農園の4本柱で構成されている。なお、加工についてはジュースとジャムは製造を他の業者に委託している。また、販売において直売所での部門別の販売割合は、果物では95%、加工品では50%となっている。直売以外の販売方法として宅配便、観光施設、デパート、生協といったように多くの販売チャネルをもっている。

1) 経営展開

(1) 就農前～Uターン：(1973～1983年)

O氏は1955年生まれで、兄弟は2人で上に姉がいる。高校は普通高校に進み、地元の農協に就職した(表IV-3)。他産業に勤めることについては、どちらかというと本人より親(父親)のほうが熱心であったという。しかし、いずれは農業をやりたいとの考えがあり、1981年に農協を辞めた。7年間の他産業勤務で学んだことは、他人のメシを食うことで農業を客観的に見つめることが出来たことであった。本人は辞めることには未練も抵抗もなかったが、父親のほうが未練が強かったという。

高根沢町は県内を代表する古くからの穀倉地帯であるが、氏の住む集落は東端にあり、傾斜地が多く水田は少ないという立地条件であるので、果樹で生計を立てるこ

表IV-3 O果樹園の経営展開

年次	年齢	果樹園	経営の変化	??
昭48(73) 55(80)	18 25	80a	高校卒業、高根沢農協に就職 リンゴ80a新植	
56(81) 57(82) 58(83)	26 27 28	100	農協を辞め就農する リンゴ20a新植	結婚
59(84) 60(85) 61(86)	29 30 31	 120 130	観光リンゴ園開園 紫紋羽病が発生→リンゴを減らしウメ、プルーン、サクランボ、カリン、ブルーベリー、キウイなどを植え始める リンゴ20a新植 リンゴ10a新植	長女誕生
62(87) 63(88) 平 1(89) 2(90)	32 33 34 35	 145	豆腐アイスクリーム作り→加工に着目<乳幼児学級参加> リンゴ15a新植 茨城県里美農協で加工技術・施設建設のノウハウ学ぶ トマト栽培を止める	次女誕生 経営移譲
3(91) 4(92) 5(93) 6(94) 7(95) 8(96) 10(98) 11(99)	36 37 38 39 40 41 43 44	 190 210 210 210	加工所建設 →アイスクリームの直売開始 雇用2名の採用 Uデパート(ギフト) リンゴ45a新植 リンゴジュースの委託加工・販売 シャーベットの発売 冷凍室の建設 Fデパート(ギフト) ブルーベリー20a新植 コープT リンゴジャム・ウメの委託加工・販売 ブルーベリー20a新植(リンゴ20a減) 事務所兼倉庫の建設 Gあっぷむら ブルーベリー20a新植(リンゴ20a減) ハーブガーデン設置 売店改築(テラスに窓を入れる)	長男誕生 両親隠居 町商工会加入 「とちぎ食と地域振興に関する研究会」発足 家族経営協定締結
12(00) 13(01) 14(02)	45 46 47		ホームページの作成 雇用1名の採用 氷菓「フローズンアップル」の開発 いちごの導入	農協理事
15(03)	48		リンゴオーナー制度の導入 リンゴ酒の商品化(S酒造との提携)	

注) 1.年齢は夫の年齢である。

2.平7～10年の網掛けはアイスクリームの大口卸売先である。

としリングを導入した。町内のリング栽培者は一桁しかおらず、系統出荷になるほどのロット量にならないので、販売は個別対応にならざるを得ず、当初から観光果樹を志向した。

農協に勤めていた時から町の青年団に加入した。青年団活動の主眼は「地域づくり」で、その核は地域産業＝農業の振興であった。つまり、農業を如何に振興させるかであって、とくに雇用の方としての農業経営をどう確立するかについて、勉強させられたという。O氏の農業観を培った活動であり、熱心に青年団活動に取り組んだ。また、この活動を通じて現在の妻と出会った。

（２）経営の模索期：（1984～1990年）

就農３年目に紫紋羽病の発生により大きな打撃を受ける。１品目による大量生産の危険性を知り、ブルーベリー、キウイなど多品目の果樹を新植した。この時の経験を教訓とし、むやみやたらに規模拡大しないことを経営方針とした。栽培の失敗が少量多品目に目を向けさせた。

この頃、加工に興味を持ち始める。それは、観光農園でお客様の確保が目論みどおりには行かず、廃棄せざるを得ないリングをできるだけ少なくしたいという、売れ残り対策からであった。リングのジュースやジャムは一般的で興味がわかず、どこにもなく、それでいてお年寄りから子供まで喜んでもらえる加工品を模索していた。その時思いついたのがアイスクリームであり、それは妻のひらめきであった。妻が町の社会教育指導員時代に習った豆腐のアイスクリームを思い出したのである。豆腐でさえアイスクリームができるのだからリングだって出来るはずと、あまり乗り気ではない夫を説得してアイスクリームづくりに取り組むことにした。

何もかも初めてのことがばかりで苦労が始まる。製造許可の取得方法が分からず悩んでいた。ある日、妻が農業新聞で茨城県協和農協のアイスクリーム加工の記事を発見し、すぐさま現地まで赴いていねいな指導を受け、問題点を解決した。資金問題の苦労では、父の農業者年金受給との関係で農業後継者資金が使えなかった。また、アイスクリームの材料調達にもよい生クリーム探し、カップや蓋のシールの印刷するなど、予想のつかないことが次から次へと生じてきた。

1990年、氏が35歳時に経営移譲されているが、これは父の年金受給のための名目であって、実質的にはその3年前、2人目の子供(次女)が生まれた1987年に経営が移譲されている。

（３）経営拡大期：（1991～2000年）

構想から4年の歳月を要したアイスクリームの本格的な販売を始めたのが1991年である。この年の秋、念願のログハウス風の加工所兼売店がオープンした。アイスクリームの名前は、果樹園のアイスクリームという意味で「果樹園ジェラード」とした。バブルがはじける直前で、最初の1年は注文に追いつかないほどであった。地元の老舗のデパートからもギフトとしての注文がありトントン拍子で売上が伸びていった。図IV-5に部門別の販売金額割合を示したが、他店での販売割合は1992年17%、1993年24%、1994年35%と急増している。夫の販路開拓のための営業活動の寄与度も大きい。

翌1992年からは、アイスクリーム製造に新スタッフ(雇用)^{注5)}を採用した。売上をさらに伸ばすための手段としてホームページを開設し、インターネット販売を始めた。これは商品販売だけをねらったものではなく、消費者ニーズの把握や情報の受発信も大きなねらいとしている。

なお、3番目の子供(長男)が生まれた1993年に、両親は屋敷内に隠居した。

（４）低迷期、新たな模索へ：（2001年～）

O果樹園の主力商品であるアイスクリームは、当初、売れ行きがよく冬場でも製造の仕事があった。しかし、図IV-5に示したように、1997年をピークに売上高が年々低下し、現在は最盛期の約3分の1にまで売上げが落ち込んできている。競争相手の出現や、景気低迷による消費者の買い控えが、低下要因になっている。とくに、卸し先での売上げが大幅に低下している。

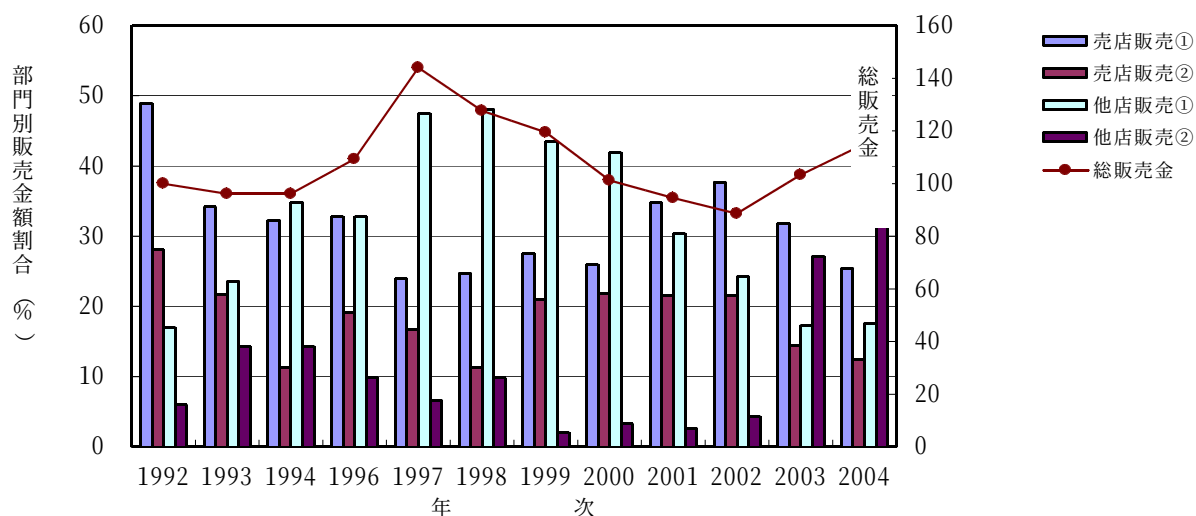
こうした減少に歯止めをかけ、果樹園全体の売上げの向上とパート従業員の年間就業を図るため、消費者からの要望などを踏まえて2002年、15aのイチゴを導入した。この結果、売上げは再び増加し始めている。

また、売上げ増対策として、関連業種との業務提携による商品開発と、インターネット通販を手がけている。前者については、リングの豊作時に余剰となったリングの活用法を模索した結果、隣町の酒造メーカーに働きかけてリキュール酒「元気あっぶる酒」を製造し、2003年から販売が始まった。なお、この商品開発はO果樹園単独ではなく、O氏が組合長を務める高根沢町リング生産組合で対応した。

２）経営発展の要因

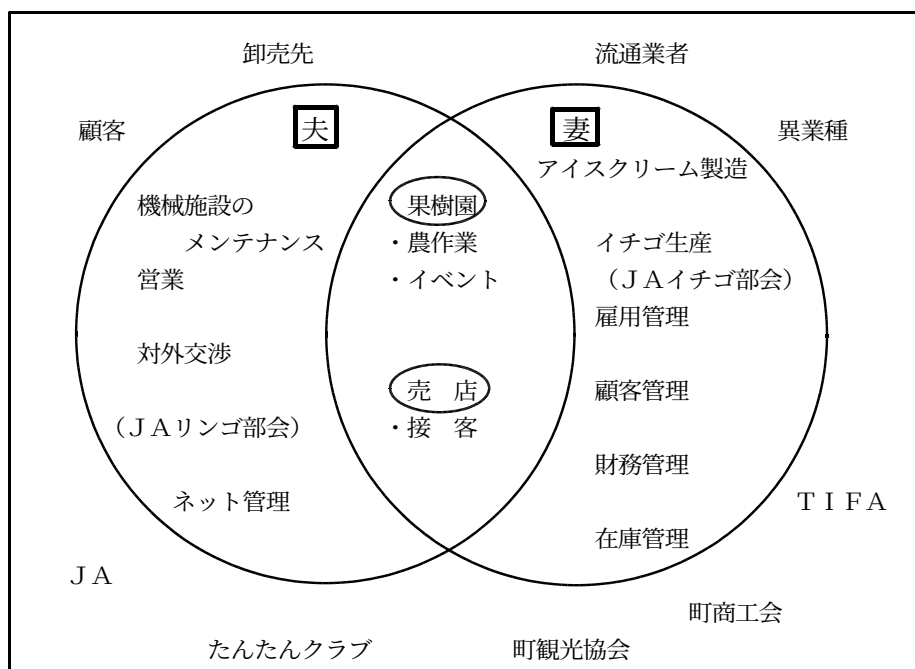
（１）経営内資源の有効化＝妻の能力を活かす

O氏が加工部門を経営に導入しようとした背景には、妻の能力・感性があった。妻は元来料理を得意とし、農



図IV-5 部門別販売金額割合の推移 (O果樹園)

- 注) 1 総販売金は1992年を100とした指数である。
 2 ジャム、ジュースの販売費は省略した。
 3 販売内容は以下のとおりである。
 売店販売① 自家店舗での果樹類の販売金額 (宅急便、オーナー制度も含む)。
 売店販売② 自家店舗でのアイスクリーム、シャーベット、氷菓の販売金額。
 他店販売① 元気あっぷむらなどでのジェラードなど加工品の販売金額。
 他店販売② 農協営の直売所などでのリンゴ、イチゴなどの販売金額とJAへの米とイチゴ出荷代金。



図IV-6 O果樹園における夫婦間の役割分担と経営環境

- 注) 1.たんたんクラブ…町農業会議(認定農業者の会)のメンバーのなかで、町土づくりセンター製造の堆肥「たんたんくん」を利用して土づくりを推進し、消費者ニーズに沿った安全安心の農産物を生産することを目指して2001年に設立された。
 2.TIFA…とちぎ食と地域振興に関する研究会の愛称で1998年に設立された。県内の農業者、消費者、食品メーカー、自治体職員等で構成されている。

産加工に対する高い技術を持っていた。自家産のリンゴを用いたアイスクリーム「果樹園ジェラード」の製品開発は、前述のようにほとんどを妻が主体となって行ってきた。新たな商品開発には妻の能力が遺憾なく発揮されたのである。また、加工所の建設、購買に関わる業者との交渉などが、夫の経営管理能力と併せて、妻の経営管理能力も向上させた。

加工を行うようになってからは、経営運営は2人で話し合いをし、2人の合意のもとで運営を行っている。新たな事業には常にリスクが伴うからで、リスクをいかに小さくするかが経営管理の中心的課題となるからである。この点において、情報の共有化はリスク低減に大きな作用をもたらす。

売上げの上昇対策であるイチゴの導入、インターネット通販は、妻からの申し出で契機となっている。経理担当である妻は計数で経営内容を把握でき、とくに売上げを部門別に把握していることが新たな事業展開に結びついている。

なお、現在の農業経営における妻の役割分担を、IV-6に示した。アイスクリームづくりは全体の責任者であるが製造はパートに任せほとんどタッチしていない。イチゴは出荷も含めて全作業彼女が担当している。夫が関わったのは初年目のハウス建てぐらいである。また、果樹園における妻の作業は、リンゴでは剪定、防除以外の作業を、ブルーベリーでは草刈程度をそれぞれ担っている。

管理部門では重要な役割を担い、経理と雇用管理はすべて彼女が担当している。果樹園から発信する情報の文章作成、ダイレクトメールの作成も彼女が行っており、情報管理・顧客管理も担っている。以上のように、経営

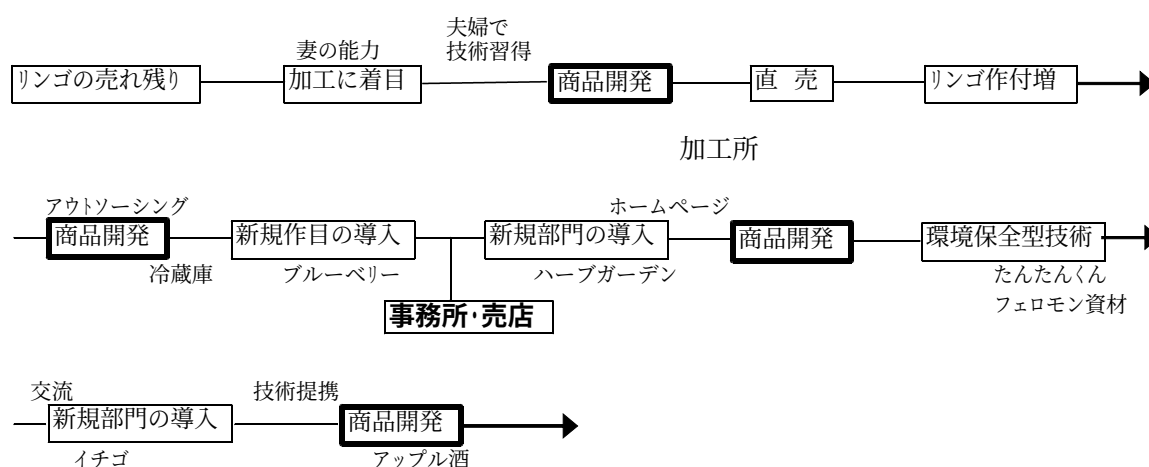
の多くの場面に関わりを持っており、外に出られないのが妻の悩みの種である。それゆえ、情報収集には気を配り、新聞・雑誌・TVなどのメディア、インターネット、お客、資材業者、イチゴ部会などが入手先になっている。しかしながら、何といても夫からの情報提供の影響が大きい。関連業種との交流、農協理事会など出かける機会が多く、多種多様で有用な情報を提供してくれるからである。

(2) 新商品開発

○果樹園の経営戦略の基本は、図IV-7に示したように商品開発にある。1994年にシャーベット「果樹園の風」を、2001年に氷菓「フローズンアップル」を商品化している。シャーベットはアイスクリームの発売時点ですでに構想があり、3年目にして商品化することができた。フローズンアップルについては、子どもの学校給食からヒントを得て開発した。

新商品開発にあたっては、好奇心、最後まであきらめない心意気、アンテナを高く張って情報収集を欠かさないことなどを重視している。嗜好品であるがゆえに社会経済条件に左右されやすい商品という認識で商品開発を行っている。なお、果樹加工の定番であるジュースやジャムは、他市でジュース・ジャムづくりを手がけているリンゴ農家に製造を委託している。今日、盛んに用いられているアウトソーシングにより商品化している。

商品開発、市場開拓は経営を常に変化させることにつながる。刻々と変化する消費者ニーズに対応するために、経営を静的ではなく動的に把握している。氷菓「フローズンアップル」といった新たな商品開発、前述のリキ



図IV-7 O果樹園の経営発展のプロセス

注) たんたんくんとは、町土づくりセンターで製造販売している堆肥の名称である

ール酒のような新たな市場開拓などがそれである。農業内にこだわらず、多くの蓄積量を持つ他産業のノウハウも積極的に活用している。「変化する環境を素早く洞察して、自らの危険負担において、絶えず新しい要素結合を意思決定する」^{注6)} するという企業家精神の発揮である。

(3) 販売戦略

○果樹園のコンセプトは、お客に果樹園へ足を運んでもらうことである。自然の中で一時を過ごしてもらい、そうした環境の中でおいしい農産物を食べてもらうというのを基本的な考えとしている。加工に力を入れるとともに、集客力を高めるためにリンゴを減らし、ブームになってきているブルーベリーの新植やハーブガーデンの設置を行い、くつろぎやすい空間を確保するために売店を改築している。

果樹園のPRは3つの手段を用いている。1つは近距離者に対しては果樹園に訪れるチャンスが多いので、「口コミ」を手段としている。2つは遠距離者に対しては「インターネット」を手段としている。アナログとデジタルの併用である。インターネットはむろん販売にも活用している。当初は情報の受発信の位置づけであったが、2005年からインターネット通販に取り組むようになり、インターネットは販売戦略の重要なツールになってきた。

3つはパブリシティの活用である。○果樹園の新商品は地元新聞で紹介される機会が多く、今日まで都合6回記事となっている。最近では旅行雑誌にも紹介されるようになってきている。

「交流」も重要な販売戦略の1つである。秋に行う収穫感謝祭は恒例の行事としている。客単価アップ対策の1つとして、リンゴのオーナー制度を始めた。

販売部門を充実させるには商品アイテムを増やすことを心掛けている。リピーターを確保するためであり、加工品では氷菓「フローズンアップル」の開発、果樹園ではハーブガーデンの設置などは顧客確保を意識したものである。

(4) 情報収集＝異業種との交流

加工の導入により町商工会の会員となり、商工業者と農業者とは思考や行動に違いがあることを知る。それは、細かなチェック、費用対効果、10人の1歩より1人の10歩などである。また、食の問題についても大いに興味を持ち、異業種のメンバーから成る「食と地域振興に関する研究会」では、1998年の設立以来、中心的メンバーで活躍している。

異業種との交流は情報交換だけではなく、技術の融合

を図り新たな商品を開発したことは前述のとおりである。

(5) 環境保全型農業の推進と地域の活性化

高根沢町では1996年に交流施設「元気あっぷむら」^{注7)}を整備し、商業・工業・消費者も包含し農業を核とした地域経営戦略を展開している。キーワードは「循環型社会」、「地産地消」、「食育」であり、その核になるのが「土づくりセンター」である。土づくりセンターは町と農協が事業主体となり、酪農家の糞尿と一般家庭の生ゴミを収集して堆肥製造を行っている(商品名「たんたんくん」)。こうした構想を集落レベルで支えているのが○氏のようなサテライト農家といわれる農家群である。

氏はこの事業推進には大いに賛同しており、また関わりを多くしている。国内自給率の向上に結びつくことが考えられ、「新鮮」「安全」「おいしい」という農産物が本来持つ機能を十分に発揮できる仕組みだからである。とくに、将来の社会を背負って立つ子供たちに本物の味を味わってもらうこと、ただ単に食べるのではなくその過程を十分理解してもらうことを農業者の使命と考えている。

安全・安心の農産物生産は農業者の義務であり、また、商品の差別化という販売管理においても環境保全型の農法は、持続的・安定的な経営を確立するうえでも不可欠である。エコファーマーとなり、「たんたんくん」をベースとした土づくりを行い、防除面においてもフェロモン資材を使用した果樹栽培を行っている。

なお、近年ブルーベリーの作付面積を増やしている。健康食品として消費者間でブームになっているが、ブルーベリーは農薬を散布しなくても栽培ができることも、○氏が取り入れている大きな要因である。

3) 経営者能力の習得要因

観光果樹という経営形態が経営者能力の喚起に結びついている。生産したモノをいかに「売るか」が大きな課題になるからである。○氏の場合はムダをいかに省くかが課題となり、それがアイスクリームという加工に結びついている。特徴的なのは加工部門を取り入れるのにあたって、妻の能力を引き出したことである。経営資源＝人的資源の有効利用になる。

アイスクリームの販売は、自ら営業を行うという点でリンゴの販売とは異なる。施設や商店などへ卸し量を増やすための営業活動が、多くの利害関係者との交渉や調整を必要とさせ、経営者へと陶冶させていった。

○果樹園の経営発展の基本は商品開発と顧客管理であ

る。前者は多くのコストを必要とし、それが収益に結びつく保証はない。リスクの大きい部門でありそのマネジメントは経営発展の方向を左右する力を持っている。商品開発による目新しさは顧客の維持・拡大に大きな影響をもたらすが、目新しさだけではとくにリピーターの確保は困難といえる。農産物であるので安全・安心の提供も大きな課題である。

事業運営でかなり力を入れているのが情報の受発信である。売店への来客、卸売先といった営業活動の延長のみならず、研修会や勉強会にも積極的に参加して情報の収集に努めている。

氏には大きな信念がある。就農前後の青年団活動で培った考えで、氏の住む高根沢町のような農村地域の活性化は、農業生産がきちんと行われて初めて可能になるということである。よって、氏の農業観の視野は広く、地域農業の発展があってこそ自分の経営の発展があると考えている。農協との関わりは必ずしも多くはないが、理事として活躍しているのは以上のような理由であって、その仕事も氏の能力アップに結びついている。「自己研鑽」の重要性を示している。

3. 小 括 一人的資源を核とした経営の成長・発展一

(有) HやO果樹園のような企業的な経営では多種多様な人材が求められ、しかも個々に高い経営者能力が必要とされる。つまり、経営主一人では経営運営は困難であり、役割と分担を明確にし、構成員個々の創意工夫と責任ある行動が重要になってくる。

人材育成には(教育)コストがかかるわけだが、家族外より家族員のほうが少なくて済む。何より労働に継続性があるので安心感があり、資本投下など積極的な行動がとれるメリットもある。

今日の担い手問題においては量的な側面＝頭^{あたまたかず}数だけではなく、質的な側面＝経営者能力にも大いに関心を払う必要^{注8)}があり、併せて、担い手としては経営主や後継者だけではなく、事例経営からも分かるようにその配偶者も当然対象とされてよい。

妻の経営者能力向上にあたっては、パートナーである夫の革新的・民主的な経営行動が求められる。事例としたH氏もO氏も、高い経営目標を掲げ、経営管理を高度化させ、イノベーションの実施によって今日の経営を形成させた。両者の特徴は、農業の枠内にとどまらず異業種と積極的な交流を行っていることである。こうした行動が、他の農業者と比して幅広い視点で農業を見つめさせている。彼らの事業の仕組みが多面的な視点を必要と

させているが、農業そのものの地位を向上させたいという大きなロマン＝経営理念がある。ゆえに、農業人というより一社会人として経営行動をとっている。

こうした経営理念が妻にもきちんと伝授されているのである。夫と比べて妻は外に出る機会は少なく、情報収集の範囲は夫と比べて狭い。立場上、夫からの情報提供が第一義になる。したがって、夫の経営者としての陶冶状態が妻の経営能力向上に大きな影響を与える。両氏の妻はそれぞれ夫の経営行動に導かれるように経営者能力を高めてきている。

(有) HとO果樹園のもう1つの特徴は、地域との関わりが強いことがあげられる。(有) Hでは、近隣の水稻の作業受託を積極的に引き受け、地域農業の維持にひと役かっている。O果樹園では、町の農業政策の具体的推進者として活躍している。

経営を企業化し、事業の多角化で異業種との関わりが強くなり、情報の収集範囲を拡大させ経営行動を常に外に向けながらも、彼らの経営の基盤を地域に据えている。自家農業の発展には、企業化したとはいえ、地域の発展＝地域の支持があって初めて可能であると考えているからである。

農業経営の基本的生産手段である農地は、面として維持されてはじめてその機能を発揮する。経済的な視点だけではなく、水資源の涵養や景観の形成などの多面的機能の発揮＝社会的責任の遂行も、農業経営者に求められる大きな経営者能力の1つである。

注

- 1) 平出澄子 [3] pp.56
- 2) (有) Hにおける1984, 1986, 1988年の経営費に占める種苗費の割合は、それぞれ39%, 54%, 52%となっている。
- 3) 侵略的、攻撃的というのがアグレッシブの本来の意味である。筆者は、これをシュンペーターに倣って創造的侵略者あるいは創造的攻撃者と意識して用いている。わかりやすくいえば、戦略的な経営者として位置づけている(引用文献[4] pp.1)。
- 4) (有) Hでは、品種ごとに栽培月別に算出した単価実績の平均から球根単価を差し引いたものを利益と呼んでいる。
品種ごとに栽培月別のベットの占有日数平均、1本当たりの利益、栽植密度(1列に植える球数)を用い、1本当たりの利益×栽植密度÷占有日数平均で算出して

いる。

- 5) O氏の妻は雇用者をスタッフと呼んでいる。単なるパート労働者ではなく、率先して仕事ができ、また、楽しんで仕事ができるような配慮をしている。例えば、後に導入したイチゴについては、生産部会の現地検討会に妻と一緒に参加して技術を習得したり、集荷所への出荷も依頼し、他産地の動向や価格の動きを学んでもらっている。
- 6) 清水龍瑩 [2] pp.82
- 7) 高根沢町では 1990 年代に入り、「交流」「食と健康」を基本としたまちづくりを展開することとし、農業を核とした地域経営戦略構想を打ち立て、その拠点施設として「元気あっぶむら」が総事業費約 33 億円をかけて建設され、1999 年 5 月にオープンした。10ha の敷地内には温泉、売店、農産物直売所、レストラン、宿泊施設、農産加工施設、体験施設などがある（斎藤等 [1]）。
- 8) 柳村 [5] pp.4.

引用文献

- [1] 斎藤一治・瀧澤悦郎(2002)「地産地消によるヒトづくり・マチづくりー栃木県高根沢町ー」農政調査委員会『農』266
- [2] 清水龍瑩(1995)「企業家精神と管理者精神」『経営者能力論』千倉書房, pp.74-75
- [3] 平出澄子(2000)「夢は見続けるもの見続け叶うもの」『キラキラ農業 第 27 回毎日農業記録賞入賞作品集』毎日新聞社, pp.55-59
- [4] 平成 11 年度日本農業経営学会研究大会実行委員会(2000)『ミニシンポジウム記録アグレッシブ・ファーマーの経営管理の実践に学ぶ』
- [5] 柳村俊介(2003)「問題把握の枠組み」『現代日本農業の継承問題』日本経済評論社, pp.3-17

V 経営者への陶冶要因と経営発展

1. 経営管理能力の向上をもたらした要因

Iで作業仮説として述べた内部要因、外部要因および技術(経営)要因の3要因について、第2～4章のケーススタディで得られたデータと関連させて整理したのが表V-1である。この表をもとに、6人の経営者たちの経営管理能力向上をもたらした要因について検討してみる。

1) 内部要因=家族

全体的にみて子供=長男との関わりがもっとも多く、次いで妻、父親の順になっている。まず、父親との関わり方はA段階=経営参入期にあたる。父親との関わり方(ただし、W氏を除く)が他の家族員と比べて少ないのは、彼らが就農するにあたって施設野菜や養豚など、新規部門を導入したことに起因している。父親にとって栽培ないし飼養の経験がないわけだから、技術を教えることができなかったのである。こうした内容からすると、今回のケーススタディは従来の一般的なケースとはいえない。この点、彼らが就農する1970年代は経営の基幹作目である米の供給過剰が問題とされ、稲作からの脱却が求められていたという社会経済条件も加味する必要がある。

こうした中であって、F氏とY氏の場合は従来タイプ=農村の規範に対する考え方の相違による葛藤や対立などに近いケースである。F氏の場合、父親自身は子供の経営行動を理解したものの、地主層として育った父親の兄弟、つまり伯(叔)父・伯(叔)母からの圧力に屈して父子間に軋轢を生じさせた^{注1)}。この点、やや特異的な現象とみることができる。一方、Y氏においては、新規作物導入に対する地域の評判^{注2)}が父親に不安感を与え、これが子供にたいしてプレーキをかける意見となったのである。

F氏の地域は県内でも有数なタバコの産地、Y氏の地域はこれまた県内でも有数なイチゴの産地であり、集落の持つ同質性の考えはより強い地域であり、こうした地域条件が若い世代の行動を異端的に見ていたといえる。

いずれにしても、F氏、Y氏ともこうした軋轢や摩擦に屈することなく、当初の自分の信念を貫き自分の経営を一步一步築いていったのである。自分で判断し、自分で選んだ自分の経営を、失敗させるわけにはいかないという負けず魂が彼らの精神的な支えとなり、経営者能力

の向上に結びついていった。

これに対して、立場が逆となった自分の子供(一般的には長男)とは全員強い関係が生じている。C段階=経営継承期にあたるが、条件の大きな変化が緊張を高めている。継承させようとする経営は栽培面積あるいは飼養頭数、販売金額などの事業規模が、自分が後継者だったA段階とは比べものにならないくらい大きくなった。また、農産加工や直売など事業範囲もかなり広がった。したがって、長男だから跡を継がせるという考えは通用しなくなってきている。

一方、後継者は長男だから農業を継ぐということではなく、職業選択肢の1つとして就農するようになってきている。従来の規範にとらわれない自由な職業選択の考えは親にも浸透し、例えば、高校受験での志望校選択は子供の意志に任せている^{注3)}。結婚についても同様のことがいえ、長男の嫁だから農業をやらなくてはならないということを、若い世代は考えていない^{注4)}。

経営環境がグローバル化し、競争戦略が必要となってきたこと、経営発展に情報が極めて重要となり、その受発信が経営に大きく左右するようになったこと、経済的活動ばかりではなく多面的機能の発揮も経営のマネジメントの重要な要素となってきたこと等々、経営行動の範囲が、いわば間口が大きく広がり、奥行きがより深くなった。こうした環境にあっては高度な経営管理能力が不可欠となってきている。

以上のような点が親子間の関わりを強め、子供の就農前と就農直後に神経を注いでいる。代表的なのが(有)Aで長男の就農にあわせて、会社名の変更・社是の設定・事務所の建設を行っている。これらは就業環境の整備であり、長男の意向を十分に盛り込んだ内容になっている。(有)Hでは、長男の就農後に法人化し温室面積を大きく増加した。長男を同世代の他産業従事者と遜色ない、いやそれ以上の自己実現と所得が得られることを目途に経営改善を行った。また、Wふぁーむでは長男が海外研修中に、販売部門を充実させるために施設や事務室の建設を行い、長男を迎え入れる体制を整えた。「家業」ではなく「経営」を継承させるという考えである。

次に、妻との関わり方はB段階=経営成長・発展期にあたる。とくに、親から経営移譲を受け、夫婦協業により自分の経営を模索し確立する期間(B1～B2)に、いずれの妻たちもパートナーとして経営運営に参画し、経営発展に寄与している。販売の実施、雇用労働の導入など経営管理部門の増加が、女性たちの新たな業務内容となり、本来有している能力が発揮されている。

表 V - 1 対象経営の経営発展の関連項目

	内部要因			外部要因			技術（経営）要因				
	父親	妻	子供 (長男)	地域	仲間 集団	関連 業種	新製 品	新生 産	新販 路	新供 給	新組 織
F 農園	(○)	△	—	●	△	◎		◎	◎		
(有) Y 園芸	○	○	◎	●	◎	△	◎		◎		◎
(有) A	△	○	◎	●	◎	◎	◎		◎	◎	◎
Wふぁーむ		○	◎	■	◎	◎		◎	◎		○
(有) H	△	◎	◎	◆	◎	◎		◎	◎	◎	◎
O 果樹園	△	◎	—	◆	○	◎	◎		◎		◎

(凡例)◎ … 関わりは大きい(直接的)
 ○ … ◎と△の間
 △ … 関わりは小さい
 — … 現在は関わりないが将来関わりうる
 ただし、外部要因の地域については以下のとおりである。
 ◆ … 地域から認知される存在
 ■ … 足かせとして強く関わる
 ● … 足かせとして■と▲の間
 ▲ … 足かせとしての関わりは小さい

注) F 農園の父親の () は父親の兄弟姉妹も含めていることを示す。

とりわけその寄与度が大きいのが(有) HとO果樹園である。(有) Hでは栽培計画、経理、直売、フラワーアレンジメント、雇用管理など、O果樹園では新商品の開発、直売、経理、イチゴ部門の責任者、雇用管理など、経営管理の重要な部門の担い手となっているのである。販売業務や労務管理はいわばソフト的な業務内容であり、どちらかという女性たちに向いた仕事である。

農業は、創造性と革新を必要とする知識集約型産業^{注5)}であり、多種多様な能力を持つ担い手が必要となり、また、事業の多角化は部門ごとの責任者を必要とする。よって、意思決定のできる人材の育成が重要となってこよう。

2) 外部要因(外部環境)

特徴的なのは、仲間集団や関連業種との関わりが大きいことで、とくに関連業種からの影響度は大となっている。

まず仲間集団との関わりについては、新規導入部門の技術習得問題に起因する。彼らの親は新規部門の経験がないわけだから、技術習得は家族外に求めざるを得ない

状況にあった。そこで、農協の生産部会や同質経営者間のグループなどへ加入して、技術の習得に努めたのである。

彼らが重視するのは、後者の同質経営者間のグループ活動である。それは、農協の生産部会の場合は規模などに格差があるので経営目標にも違いが生じ、部会員全体を満足させる活動を優先させようとする、相互の連携を図る親睦的な活動が中心になりがちになる。経営改善に直結しないというのが彼らの評価である。これに対して、同質経営者間のグループ活動は結びつきは緩やかであるが、問題解決型の事業を主にした活動を展開しているので、経営改善に結びつく。彼らの事業規模や事業内容が、合目的な集団活動を求めている。

同質経営者間のグループ活動は、生産者が少ない作目では広域化する。(有) Y園芸のハイドランジア研究会、(有) Aの県養豚経営者会議、(有) Hの県パルプ協会、がそれである。これは、情報収集の範囲がより広域化することを意味する。

仲間との活動は、経済的な側面だけではなく、非経済的な側面においても効果をもたらしている^{注6)}。その典型的な事例がWふぁーむの場合である。稲作は集落員共通

の作物であり、行動や思考を同質にさせる要因になっている。しかしながら、規模間格差は年々拡大し、W氏や仲間のA氏やS氏のような30～50ha規模は突き抜けた存在となり、しかも、米販売は農協とは関わりを持っていないので、集落内では異質化してしまう。稲作経営の特質として、生産調整の達成という同質的行動がある。ゆえに、一方では羨望の的になり、一方では監視の目となり、精神的負担が増えてくる。そうした負担を和らげ、経営行動に自信を持たらしているのが仲間との集団活動である。

次に、関連業種との関わりについては、彼らの事業の多角化への取り組み行動に起因している。新たに農産加工や販売事業を取り込み、その事業推進にあたって、従来はあまり関わり合いが少なかった関連業者との間で、交渉・調整・説得など対峙する機会が多くなってくる。ケーススタディの経営では次のようになっている。F農園ではデパート（バイヤー）、有機農産物専門取扱業者、（有）Aではスーパーマーケット（バイヤー）、レストラン、食材メーカー、Wふぁーむでは米卸売業者、スーパーマーケット（バイヤー）、レストラン、宿泊施設、（有）Hでは結婚式場、O果樹園ではデパート、保養施設、食材メーカー、酒造会社等となっている。いずれも、自分の農産物を直接取引するための営業活動が、その契機となっている。

地域との関わりについては、作目の違いによって影響度は異なる。地域との関わりが比較的大きいのは、F氏、W氏のような土地利用型農業と、A氏のような畜産経営の場合である。前者は土地（水）利用において共同性が、後者は畜産公害と称せられる糞尿処理対策において協調性が、それぞれ強く求められる。双方とも、どちらかと言えば足かせになる要因（マイナス要因）といえる。

土地利用型農業のF氏、W氏における対応策は、地域活動に積極的に参画し地域に貢献することである。F氏では子供会育成会の活動を通して、W氏では農業委員に就くことでそれを果たしている。両氏とも地域内では特異な存在であるために、地域との接触は比較的希薄になりがちであるので、前述のような活動を通して情報の受発信を行い、双方向によるコミュニケーションを高めている。

畜産経営のA氏の対応策は、豚の糞尿を堆肥化し、それを地域の田畑に還元し、地域全体の生産力を高めることである。そのため、堆肥の販売価格はランニングコストが賄える程度に抑えている。臭いなどの日常生活での迷惑料の負担としても位置づけ、摩擦や軋轢の解消を図っている。

これに対して、H氏、O氏の対応は、地域からの要望を積極的に経営に取り込み、自らが積極的に地域に働きかけるという方策をとっている。H氏の広範な水稻の作業受託、O氏の町農政の推進役、両者とも実施している子供の体験農業などが、その内容になっている。

3) 技術(経営)要因

シュンペーター理論に則した5項目で整理してみると、新たな販路開拓に関わりを持っているのが大きな特徴である。「作ったものを売る」というプロダクト・アウトの発想ではなく、「売れるものを作る」というマーケット・インへの発想の転換である。こうした発想は全員強く持っており、自ら販売ルートを開拓したり直接販売を行っている。なかでも、F農園とWふぁーむは自家農産物のすべてが直接販売であり、O果樹園も基幹作物である果樹と加工品はすべて直接販売となっている。その販路開拓には並々ならぬエネルギーを注ぎ込んでいる。むしろ、他の3者もこれに勝るとも劣らない対応をしている。(有)Y園芸の新品種発表展示会、(有)Aのこまめな営業活動、(有)Hのインターネット販売などが、それぞれの特徴点である。

マーケティング対応は彼らの意識を変革させ、生産者から経営者へ陶冶、つまり、経営者能力を向上させたことも大きな要因とみてよいだろう。

直接販売でとくに着目すべきは、それが持つ意義についてである。直売は農業の大切な顧客である消費者との直接取引となる。取引コストを削減することが直売の直接的な契機であるが、これが生産者と消費者の双方が同時に満足する方法となり、いわゆるウィンーウィンの関係^{注7)}を醸成できる点に着目したい。生産者は新鮮・安全・美味しいという農産物がもつ本来の機能を届けることができ、消費者は適正な価格で農産物がもつ本来の機能を安心して食することができるという、双方向のコミュニケーションが生じる。共生関係の発生である。商品価値が高ければリピーターの関係に発展し、リピーターの的確な評価が経営改善に結びつく。また、リピーターは宣伝コストを削減してくれる存在にもなる。

社会に対する責任を果たすには適切な情報開示が必要であり、そのためには、何よりも経営活動の透明性や誠実さを示すことが重要である。その実現には経営者能力の発揮が欠かせないといっていよい。

マーケティング対応でもう1点触れておきたい。それは、技術（経営）要因の他の4項目にも、大きな波及効果をもたらしていることである。そこで、マーケティング

グ以外の技術（経営）要因について、事例経営にみられるそれぞれの特徴を述べてみる（表V－2）。新たな商品開発は、農業界でもっとも取り組みが少ない分野である。こうした点からすると、（有）Y園芸の自家育種は極めて先進的といえる。（有）Y園芸の市場評価の高さが、日常的な販路開拓の活動を必要とさせていないといえる。一方では、他産業で用いられている組織化手法＝カルテルにより、経営のコンピタンスである新品種を保護していることは注目に値する。

（有）Aの惣菜、O果樹園のアイスクリームや水菓などはオンリーワンの商品ではないが、経営資源をムダにしないで最大限活用するところに意義がある。なお、両者の行動で注目したい点として、地元の関連業種との技術提携による新商品の開発があげられる。（有）Aの調味料、O果樹園のリキュールがそれであり、関連業種とのコラボレーションは創造力を豊かにするとともに、地域の活性化にも結びつく。

新しい生産方法では、（有）Hのベット単位の生産管理が特記される。しかも、長年のデータをデータベース化し、マニュアル化したところに経営管理能力の高さが窺える。このことが労務管理、販売管理、顧客管理にも結びついている。F農園・Wふぁーむ・O果樹園が取り組んでいる有機農業や減農薬生産は、商品の差別化に大きなねらいがあるが、農業経営の社会的責任の遂行の現れでもある。新たな供給源の確保も、あまり取り組みが行われていな

い分野といえる。この点から特記される活動は、（有）Hのオランダの種苗会社との球根の直取引であり、より多くの情報量が必要とされる。（有）Aの独自の餌＝飼料の確保は、会社のコンピタンスともいえる豚肉の味に大きく影響し、商品の差別化に不可欠の経営資源である。

新たな組織の形成では法人化が多い（ただし、Wふぁーむは準備段階）。人材育成によりモラルを高め、少ない労働力の活性化で家族経営の組織化を図っている。従来の法人化の契機は節税対策に力点が置かれていたが、ケーススタディでは自己実現も包含した人材育成、社会的地位の向上など戦略的であるところに、経営者能力の高さが窺える。

以上のように、マーケティングマネジメントを軸とした経営は、経営の外部および内部の環境の変化に対して、経営活動を全体として計画的に適応させるという経営戦略の必要性を、新たに認識するようになる。

2. 経営者能力の喚起と経営の成長・発展のシェーマ

1) 環境変化に対応した経営の成長・発展

事業規模の増大と事業領域の拡大の併進、つまり、(垂直的)多角化は農業経営の1つの発展の姿といえる。複数部門の経営構造は複数の管理者を必要とし、直系以外の家族労働力を雇い入れられるだけのキャパシティを形成

表V－2 技術（経営）要因の具体的内容

	新商品	新生産	新販路	新供給	新組織
F農園		有機農業	デパート、卸売会社（契約）		
(有)Y園芸	新品種（特許）				法人、独占販売グループ
(有)A	惣菜（調味料）		店舗販売、宅急便、スーパーマーケット、レストラン	飼料メーカーに独自の飼料注文	法人
Wふぁーむ		減農薬、有機農業（一部）	卸売会社、スーパーマーケット、旅館、食堂、宅急便、直売		(法人)
(有)H		ベット単位の生産管理	店舗販売、ネット販売、宅急便、直売所	オランダの種苗会社から球根の直輸入	法人
O果樹園	アイスクリーム、水菓、リキュール	減農薬	店舗販売、ネット販売、宅急便、保養施設		

注) 1. (有) Aの調味料は試作の段階でまだ商品化されていない。
2. Wふぁーむの新組織の()は準備段階であることを示す。

している。また、経営内部の経営資源だけでは経営の成長・発展を図るのは困難であり、外部にある経営資源を積極的に取り込もうとする。

そのため、多角化した経営は、環境との関わりが強いオープンシステムの組織形態になっている。組織の効率化と目的の達成を図るために、環境との間に継続的な相互作用の関係を持つことが必要となってくる。また、環境変化に適応するために、組織の内部の構造や過程を変化させる^{注8)}ことが大切であり、逆に、組織存続に有利になるように環境を変えることさえ考える必要がある。

いずれにしても市場経済の中に身を委ねるわけで、ハイリスク・ハイリターンへの対応が経営管理の中心的課題となる。市場の中で競争に勝たなくてはならず、競争戦略が求められる。

競争に打ち勝つには、新しい市場機会＝ビジネスチャンスを見ることが大切である。自己経営の独特の能力(コンピタンス)を生かすために、経営資源の内容を分析し、メリット・デメリットを評価して独自の能力やノウハウを確認する必要がある。一般的に3つの競争戦略がある。1つはコスト低減で、規模の経済や範囲の経済による手法がある。2つは差別化で、機能性・デザイン・ネーミングなどがある。3つは集中化でニッチなどがある。

ケーススタディの結果によれば、経営者能力を喚起する原点は、「自分で作ったモノを、自分で値を付けて、自分で売りたい」^{注9)}、という強い欲求である。単なる規模拡大からの脱却であり、与件の内部化である。経営の収益目標は付加価値であり、従来、他産業に委ねていた販売や加工といった機能を、経営内に呼び戻すことを経営の成長・発展のルートとしたのである。経営資源の見直しを行い最大限の有効化を図ること、消費者ニーズやウォンツを基点とした販売戦略が新たに求められる。

2) 経営の成長・発展のシェーマ

ケーススタディの個人史に着目した分析結果に基づき、経営者行動の成長・発展過程を整理したのが表V-3であり、それをシェーマ化したのが表V-4である。これらの表をもとにしてそのプロセスについて述べてみると、次のようになる。

就農してから次世代が就農するまでの期間は、約30年と想定できる。その30年は親との協業期間であるA段階＝経営参入期と、親から経営を移譲され夫婦協業を基本としたB段階＝経営成長・発展期に分けられる。B段階は、さらに図のように経営模索期、経営確立期、経営維

持期の3つの時期区分ができる。以下順を追って述べてみる。

まず、就農年齢の設定だが、先進農家や農業大学校などでの研修等を考慮し、ここでは20歳とした。A段階＝経営参入期は、就農して親の指導を受けながら農業を覚える期間である。これが農村現場においては一般的な姿であるが、事例経営の場合は親との関わりはほとんどなく、その期間も短く約5年ほどである。この5年という期間は、慣行と比べて概ね3分の1ぐらいであり、事例経営の場合は極めて短いといってよい。

これは、対象とした経営者たちの就農時期が米の生産調整が実施された時期で、水稻単作経営から脱却し複合部門の導入を余儀なくされていたという、当時の社会的経済的条件を加味する必要がある。

このようにして、25歳ぐらいで実質的に経営を任せられ、自分の経営の確立に向けた行動に入るのである。前述のように、B段階＝経営成長・発展期は25年という長期間であり、次のような3つの時期に分けられる。

B1段階（経営模索期）；

25歳頃から35歳頃までの10年間で、自分の経営としての方向性を模索し、方向性を定めようとする期間である。ケースでは、新規導入作目を基幹部門にしようとする時期で、精力的に行動する期間である。生活面では結婚、子供の誕生があり、肉体的にも精神的にも充実できる時期でもある。

B2段階（経営確立期）：

35歳頃から45歳頃までの10年間である。自分のコンピタンスを見出し、新規に導入した作目が本格的に稼働する時期である。親が農業従事から退き、家族労働力も夫婦2人となるため雇用を導入する。事業の多角化、とくに販売部門の内部化によりハイリスク・ハイリターンの経営となり、これが経営者能力を高める契機となる。経済のグローバル化、制度の大幅な改正など外部環境も大きく変化したため、経営戦略が不可欠となっている。リスクを経営管理の中心的課題として位置づけるようになる。

B3段階（経営維持期）；

45歳頃から50歳頃までの5年間である。農業後継者と目される長男が高校生なり大学生となり、将来の職業を模索しようとする時期である。以前とは違い、学校や職業の選択決定権は子供にあるので、親は助言・誘導はするが、子供の行動を見守るのが今日的な対応になっている。そのため、経営の成長・発展のスピードを緩めるようになる。そして、長男の就農意志が

表 V - 3 経営者の段階的行動パターンの具体的内容

A段階 (経営参入期)	内容	就農し親との協業。技術を覚える。
	課題	親の時代とは違う作目を選択・導入する。 家業としての農業から職業としての農業を目指す。 自分の夢を実現するため模索・試行錯誤・摩擦・衝突などをしながら 自分の経営樹立のために努力する。
B段階 (経営成長・ 発展期)	内容	経営移譲を受け意志決定ができる。夫婦による協業が基本。
	課題	経営成長のための自己陶冶の仕方 →意識改革＝生産者から経営者へ 一人で新たなことに踏み出す時のエネルギー →期待、不安、リスク 農協からも離れざるを得ない →周りへの説得、対立はしない 協力者を見つけ出す →生産部会、仲間、関連業種 経営転換の turning point →「売る」ことを手がけ始めてから 革新的技術をどういう形で見つけるのか →情報収集の仕方 妻の位置づけ →経営の成長・発展への関わり、寄与の仕方 生産技術、経営管理技術の習得の仕方
C段階 (経営移譲期)	内容	後継者が就農し親子による協業。 後継者への経営教育が経営管理の大きな要素となる。
	課題	後継者は長男だから意識はかなり希薄。 生半可な考えでやれる規模の経営ではなくなっている →経営者 能力が不可欠。 そういう彼らに自分の経営をどう継がせるか。とくに、生産技術など の無形資産の引き継ぎ方が課題となる。 後継者自身のモチベーションをどのように高めるか。

確認されると、長男を迎え入れるための就業環境の設計ないし整備を行う。

C段階（経営移譲期）：

50 歳以降の時期になる。後継者が就農し、A段階＝経営参入期と同様に親子協業の時期に入る。経営主にとっては立場が逆になること、外部環境が大きく変化していることに、大きな配慮が必要になってくる。したがって、円滑な経営継承、すなわち、Uダウンをいかに小さくするかが父親の大きな役割であり、その継承方法は極めて重要である。一方、経営を継承する後継者の行動も、長男だからという単純な発想は許され

なくなる。

以上述べたような結果になったが、注目したのはB段階をいかに早く獲得できるかが鍵となることである。生理学的にみて若年ほど思考力・行動力などがアグレッシブであるからである。このことは、逆に高齢になるほど保守的になりがちである。つまり、親からの経営移譲の時期をいかに早く受けるかが、経営の成長・発展に影響をもたらす。ケーススタディでは、就農してから 5 年後ぐらいに実質的に経営を移譲されていた。家業ではなく、自分の経営を確立したいという強い信念が、そうさせた

表V-4 経営の成長・発展のシェーマ

段階	年代	年齢	内 部 要 因	外 部 環 境
A (経営参入期)	1970	20	○新規部門の導入 旧部門(親)と新部門(自分)との併存 ○家業ではなく自分の経営を模索	米の生産調整 農産物輸入自由化
B1 (経営模索期)	1975	25	○自分の経営方向を定める ビジネスチャンスの発見 ○積極的な投資・規模拡大 新規導入部門の基幹化	農地の流動化 新規参入 バイオテクノロジー
		30	○仲間とのネットワーク 技術習得 (結婚・子供の誕生)	
B2 (経営確立期)	1985	35	○自分の経営確立(夫婦2人の経営) 雇用労働の導入 ○事業の(垂直的)多角化 自分のコアコンピタンスを活かす	バブル経済→低成長経済 WTO農業交渉 新政策 農山漁村女性ビジョン
		40	○販売の内部化が経営者能力を高める ハイリスク・ハイリターン ○経営の企業化 ワソマンファームマネジメントの限界 →協業(協力)体制 危機感	有機農業・環境保全型農業 グローバル化 制度改正 農法転換
B3 (経営維持期)	1995	45	○経営成長のスピードを緩める 後継者の就農確認 ○後継者を迎えるための環境整備 固定資本の投入	循環型社会形成推進基本法 新食糧法 全国農業法人協会 食料・農業・農村基本法
C (経営移譲期)	2000	50	○後継者の就農(夫婦+後継者の経営) 投資による就業環境の整備 後継者の経営者教育 OJT+offJT 役割と分担の明確化	BSE発生 食と農の再生プラン トレーサビリティシステム 新たな食料・農業・農村基本計画
		55		
		60	○(引退?)	

一因になっている。

経営の移譲時期については、W氏のように不幸にして早く父親を亡くした場合、自立が早く革新的な経営を樹立する経営が散見される。試行錯誤が充分行えることが経営発展に結びついていると思われる。

むしろ、経営移譲が早ければそれで良しではなく、経営の方向性を定める努力が重要になってくる。B2段階の経営模索期にあたり、明確な経営方針＝経営理念に支えられた生産技術や経営管理技術の習得が、経営者の条件となる。

3. 経営者能力の視点からみたケーススタディの特徴

表V-5は、ケーススタディで取り上げた6人の経営者の、経営対応の特徴を整理したものである。本論文では、稲本氏の所説に依拠して、経営構想能力、問題解決能力、管理能力、経営者確保能力の4項目を、経営者能力の具体的内容とした。以下、6人の経営者の思考や行動について、表V-5の内容をこの4項目に則して、経営者自身および彼らの経営展開の特徴を検討してみる。

経営者能力の4項目については、図V-1に示したような習得プロセスとした。実際には、これら項目間の関係はフィードバックしたりして複雑・多岐であるが、問題点を整理しやすくするために、標記のようなプロセスとし

てそれぞれの項目を検討した。

また、経営者の行動パターンと照応させると、A～B 1 段階が経営構想能力、B 段階が問題解決能力と管理能力、B 3～C 段階が経営者確保能力となる。B 1 段階は経営構想能力と問題解決能力にまたがり、また、B 3 段階は管理能力と経営者確保能力にまたがる。

1) 経営構想能力

経営構想能力はA 段階＝経営参入期と照応する能力である。この能力で重要なのは農業の社会的意義を見出すことであり、これが経営者への陶冶の第一歩といつてよい。それには、経営のマネジメントに対する基本的な価値や態度、信念などを示す経営理念を、明確に持つことである。経営理念は、経営目的や経営目標を正しい方向に導く羅針盤的な役割を果たすからである^{注10)}。

農業経営も社会の一員であり、社会に対する貢献度を示す指標を提示するために、経営理念は社会的価値観に裏付けられた内容でなければならない。ケースの経営者たちは、よりよい生活を獲得するための手段として、経済的側面のみならず非経済的な側面も包含した経営の確立、農業生産を通じた多面的機能の発揮等々、様々な経営行動を行っている。地域社会の発展―地域資源の有効活用―を見据えた経営行動は、他産業の経営者には求められない農業経営者特有の課題である。

なお、ケースの経営者たちの経営理念は自分の様々な体験から打ち立てられたもので、経営者自らが、自らの経済を動かしていく指導理念^{注11)}としている点に質の高さが窺える。

次に、ビジネスチャンスの機会を見出すことが重要となる。家業としての農業ではなく、経営としての農業を確立することである。前者の場合は、どちらかという「維持」という考えが強いように思える。

これに対して後者の場合は、成長・発展という考えが求められる。そのためには、経営内外の経営諸資源を洗い出し、それらをいかに組み合わせるかが経営者の大きな役割である。ここで注意しなければならないのは、経営外の資源にも着目する必要があることである。すでに述べたように、農業においても二次産業・三次産業の持つノウハウを、農業内に充分取り入れることが、経営の成長・発展に不可欠になってきているからである。農業の六次産業化といわれるゆえんであり、従来は外部に任せていた加工や販売といった技術を内部化すること、つまり、事業の多角化による経営発展が大きなルートと考えられる。

経営外の経営資源探索に不可欠なのが情報である。情報は第 4 の経営資源ともいわれるようになり、経営発展に対する影響度は大きい。異業種交流やインターネットなどを積極的に行い、情報収集に努めなければならない。とくに、加工やサービスといった技術は他産業のほうが蓄積量が多いわけだから、彼らからいかに情報を得るかが経営者としての大きな役割となる。したがって、生産の現場だけではなく、外部にも積極的に足を向け異業種交流を図る必要がある。それは情報の収集のみならず、経営の代表者としての外交マンとしての機能を果たすことになる。

異業種交流を図るには、農業人としてのみならず一社会人としての素養も身につけなければならない。日本の政治・経済の動きは無論のこと、世界の政治・経済の動きも常に把握しておく必要がある。「グローバルに考えてローカルに行動する」経営者像が求められている。また、「自ら選択し、自ら判断し、自ら決定する」という自主・自立の精神を培うことが大切である。この精神こそが従来から言われ続けてきた「単なる業種」からの脱却につながる。

2) 問題解決能力

元来、農業経営は不確実性が高いが、ケーススタディのような企業的経営、すなわちハイリスク・ハイリターン経営ではより高くなり、リスクに対するマネジメントが求められる。リスクには農業特有の自然災害のほか、代金回収やトレーサビリティなどその領域は広く^{注12)}、経営者機能の大きな役割となってきている。

さらに、事業の多角化は利害関係者が多くなり、彼らとの交渉や調整・説得が必要となってくる。利害関係者の中には雇用者も含まれる。雇用労働力数が家族労働力数を上回り、かつ経営の一部を担う経営も散見されるようになったからである。

問題解決能力の核を形成するのが、経営改善のための技術革新である。技術革新はシュンペーター流に言えば新製品の開発、新市場の開拓、新しい生産方法の開発、新資源の発見、新しい組織の開発の 5 項目があげられる。こうした技術革新は、新市場の開拓が契機となり、その波及として他の 4 項目の革新に及んでいるのが一般的である。つまり、直売や直販といった販売対応による消費者ニーズが、新製品や新しい生産方法の開発などを引き起こしているのである。利害関係者としての消費者の影響度は極めて大きいわけだから、消費者と接点の持てる経営を樹立することが大切である。

表 V-5 事例経営にみる経営者能力の発揮内容と経営発展

	F農園	(有)Y園芸	(有)A	W	(有)H	O
A	県内研修 露地野菜を新たに導入 有機農業への志向	県外研修 花きを新規に導入 旧部門との併設	養豚を新規に導入 父は農業をリタイア→経営を取り仕切る 仲間との勉強	施設野菜を新規に導入 ルーチンワークの繰返し	県内研修 施設野菜を新規に導入 部門分担制 農業の地位向上(負けじ魂の発揮)	Uターン 果樹を新たに導入 農業を核とした地域社会の活性化
↓	商品の差別化	両親の信用を獲得	経理の明確化	基盤整備によるハウス撤去	育苗の失敗・仲間の支援	リンゴの売れ残り対策
B1	デパートとの取引 野菜専作 消費者との交流→休止	花き専作化 規模拡大	法人化 規模拡大	稲作への転換(再帰) 規模拡大 販売への芽	花きへの転換 規模拡大	加工への着目 夫婦で新商品開発
↓	機械化	自家育種	ドメインの明確化	仲間との提携販売	妻の経営参画、夫の情報提供	リンゴジェラードの商品化
B2	水田への野菜作付け 従業員の採用 有機農法の確立 販売チャンネルの拡大 消費者との交流再開	新品種の開発(育種) 販売部門のカルテル的組織化 育成品種世界花博で入賞	養豚専作 アメリカ視察研修で意識変化 構想のみ 新たな事業実施に限界 長男・次男へのアプローチ	業務用直販の導入 長男就農決定→研修 投資(販売部門に関わる施設) 長男・次男の就農	直売導入 商号の使用 資格の取得 体験農業、水稲の作業受託	加工品の直売 果樹専作 樹園地、施設の整備 周年就業システム
↓		長男就農	長男・次男の就農	長男の就農	長男就農	
C		育成品種世界花博で入賞 就業環境の整備 役割分担→モチベーションを高める 加工品の直売 法人化(構想)	販売部門の充実 有機米の作付け(商品の差別化) 次男のUターン就農	法人化、投資(温室増設) 役割と分担→モチベーションを高める ネット販売 栽培管理システムのデータベース化		

注) ↓印は転換の推進要因を示す

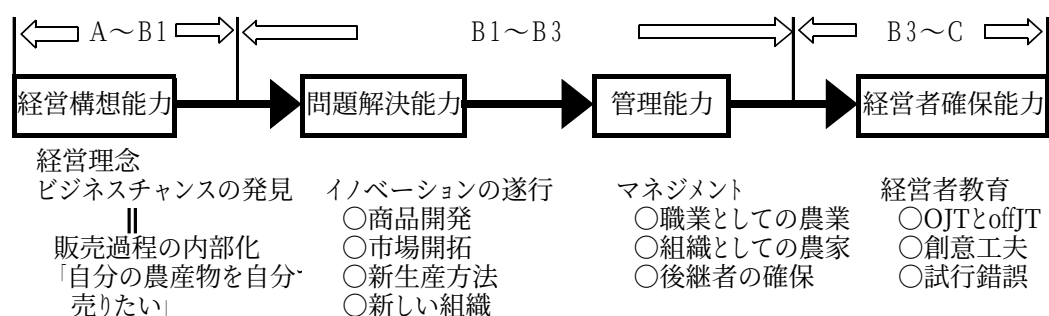


図 V-1 経営者能力の習得過程

技術革新でもう 1 つ着目すべき点は新しい組織の開発であるが、ここでは組織としての家族経営という点に着目してみたい。構成員個々のモチベーションを高め、合理的な協働システムを確立するために、経営を法人化するのが見受けられるようになってきた。ケーススタディをみると、(有) Hでは、後継者が農業経営を通じて他産業就業者以上の満足感(経済的+非経済的)が得られることを、第 1 の条件として法人化した。Wふぁーむでは、現在、設立のための準備作業を進めているが、その大きなねらいの 1 つに長男のモチベーションを高めること、次男の就農が予定されているが、長男との役割分担を明確にすることなどである。(有) Aの場合は社名の変更であるが、それは長男のモチベーションを高めることであって、同様の形態といってよいだろう。

法人化は家族員間の役割分担を明確化すること、つまり特殊化(専門化)^{注13)}することで経営目的を達成することも、大きなねらいとしている。以前は節税対策に大きなねらいがあったが、今日において、家族経営を組織化するという、戦略的な発想で設立する経営が見受けられるようになってきた。

3) 管理能力

技術の高度化、事業量の増大と事業範囲の拡大、経済のグローバル化に伴うコスト削減等、農業経営を取り巻く環境は年々複雑化してきている。こうした社会経済条件で経営を発展させるには、こまめな情報収集と計数的管理が不可欠となってきている。とくに、情報が氾濫している状況にあっては、有用な情報をいかに取捨選択できるかが大きな課題である。

情報は収集するだけでは片手落ちである。農業内部からの発信も極めて大切である。発信と受信があって初めてコミュニケーションは成立するのである。従来、農業内部からの発信はほとんどなかったといっても過言ではない。生産者と消費者の距離が遠かった要因の 1 つは、農業内部からの発信量の少なさに起因していると考えられる。

情報の収集についてもう 1 点指摘したいのは、その手法についてである。インターネットに代表される IT 技術を駆使し、居ながらにして瞬時に全世界の情報を収集することができるようになったが、face to faceによる情報収集も大切にしていることである。例えば、直売はモノとカネとの交換の場だけではなく、消費者ニーズを的確に把握できる絶好の場でもある。いうなれば、デジタルの手法とアナログの手法の併用が、情報の精度を高め

ているといえる。

次に、計数管理については改めて指摘する必要はないと思われる。事業量の増大と事業範囲の拡大はカンによる経営管理を不可能にさせている。不確実性が年々高まる状況にあっては、農業経営の基本ともいえるべき Plan - Do - See というマネジメントサイクルを効果的に行うことが、経営の持続的安定化に結びつく。そのためには、See のセクションを計数的に把握することが大切である。See は結果の評価だけではなく、次の Plan の樹立にも影響をもたらす。

計数管理というと、一般的には財務に関することと思われるがちであるが、生産(栽培)においても重要である。農業は生命産業であり自然の影響を受けやすいので、他産業に比べて不確実性が高い。これが農業経営の不安定要因になっているわけであるので、生産(栽培)面において工場生産のように生産量が把握できると経営が安定し、発展が望める。ケーススタディでは、(有) Hの経営活動にその重要さがあらわれている。つまり、栽培に関する「植栽管理シート」のデータベース化により、品種単位に栽培日数の予測、1 日当たりの利益率を算出し、品種選定、作付体系等に活用している。この管理シートは生産管理のみならず、労務管理、リスク管理、販売管理にも結びついており、経営全体に及んでいるところに大きな特徴がある。

4) 経営者確保能力

経営者能力の具体的な内容として、前述のように 4 項目をあげたが、このなかで、後継者・経営者確保能力についてはあまり重要視されてこなかったように思える。しかしながら、経営は going concern といわれているように、継続することが大切である。経営を成長・発展させ、それを次世代にきちんと継承してはじめて経営者の役割が終わるといってよい。一般企業の社長の事例をみても、次世代へのバトンタッチの失敗はそれまでの実績を帳消しにするほどの重要性を持っているのである。

農業における後継者育成が他産業と比べて特異的であり、困難さを多くしているのが、他産業では「選抜」に対し、農業の場合は「養成」という点である。一般企業では数多い成員の中からもっとも相応しく、能力ある人材を選抜して後継者に指名する。これに対して、農業では一部の例外を除いて、当初から直系家族の中の長男に後継者のイスが用意されている。「農家の長男だから」という形態が多く、経営者として相応しいかはあまり問題にされてこなかった。イエの財産を継承することに重点

がおかれていた。

しかしながら、今日の新たな経営では、長男だからという論理は通用しなくなってきた。事業量の増大と事業範囲の拡大は経営者能力を要求する。特に、これからの農業経営者は数千万円から億単位の事業を継承することになり、経営者能力の習得は不可欠なものになってきている。確保した後継者をいかに経営者として育成するかは、実に大きな課題といってよい。

そこで、すでに後継者が就農している4経営のなかで、とくに後継者の就農を契機に経営内容を大きく転換した(有)Aを事例に、後継者育成について節を改めて述べてみることにする。

4. 経営内における農業後継者育成

1) 調査事例にみる後継者の確保と教育

本節における課題については(有)Aが参考になる。そこで、後継者を確保するために父親は子供に対していかなる行動をとったかを、子供の就農前と就農後に分けて次に述べてみる。

(1) 父親の行動

a. 後継者の就農前

父親は子供の家庭教育に対して農業(養豚)を大いに活用した。その1つが、小学校低学年のころ古い豚舎を利用して子豚を育てさせ、その販売代金を小遣いに充てたこと、2つが、夏休みの家族旅行は農家が経営する観光牧場やレストランなどにしたことである。前者は農業への親しみを、後者は食への親しみをそれぞれ育んでくれることに父親の願いがあった。

子供の高校・大学進学にあたっては、高校時代の恩師から情報を得てアドバイスを与えている。それは、農業高校で上位の成績なら推薦で大学の農学部へ進めることであった。2人とも農業高校、大学とも同じところで学んだ。大学での専攻にあたっては、長男に対しては父親が教えることが出来ない農業経営学を、次男に対しては小さい時から味に敏感であり、料理をするのが好きであったので食品化学を、それぞれ学ぶことを望んだ。

b. 後継者の就農後

1996年に大学で農業経営学を学んだ長男が就農するが、これを契機に新たな事業展開に向けて就業環境の整備を行った。社名の変更(事業の多角化、長男が命名)、

事務所の建設(経営と生活の分離、建設費1000万円)、社是の定め(運営方針の共有化)の3点である。翌年、人工授精技術に明るい長男に生産管理を徐々に任せられるようになった。また、糞尿処理施設は浄化槽がなく、かつ古くなって故障しがちとなった。近隣への迷惑を回避し地域と協調した養豚経営を実践するために、約6000万円の事業費をかけて糞尿処理施設を更新した。

長男と2歳違いの次男は大学では食品製造学を学び、卒業後は三重県の農事組合法人でハム・ソーセージづくりに従事する予定にしていたが、父親の要請で家に戻った。そして、車庫の一部を改造して作業場と店舗を設置して加工、販売に取り組むことになった。生産部門と営業を長男が、加工部門を次男がそれぞれ担当し、父親の夢を実現するための装置が整った。

(2) 教育訓練の手法

ここではOJTとoffJTとに分けて述べてみるが、前者については後継者育成の基本的な姿勢を主に、後者については長男の具体的な行動を主に、それぞれ記述してみる。

a. OJT

2人に対して要求していることは、失敗をおそれないでまずは行動することで、「試行錯誤」を教育の基本としている。従って、親子関係による命令的な云い方ではなく、自分の考えで行動させるようにしている。自主と自立の精神の涵養に重点をおいている。その例を2つあげてみる。1つは営業について、新たな販路開拓は当初は長男が主として行っていたが、現在は長男と次男の双方で行っている。生産と加工担当両者の意見調整が必要だからである。会社の製品は現在、レストラン・食堂(10)、スーパーマーケット・デパート(2)、給食センター(1)の計13ヶ所に卸している。このうち父親が関わったのは1ヶ所だけである。

もう1つは、2001年、加工施設の増築に伴い、加工部門に従業員1名の採用をすることになった。ハローワークへの募集、面接等すべての事務を次男が行い、父親は口を挟むことはしなかった。採用する従業員と毎日顔を合わせて仕事するのは次男であり、次男の判断が生産に影響をもたらすからである。

もしも仕事が旨く運ばなかった時は3人、ないし母も含めた4人の共同作業で原因を解明して次の行動につなげることにしている。

また、それぞれが持っている得意分野を伸ばすことも大切にしている。経験のない加工や営業はむろんのこと、

飼養管理においても人工授精技術に明るい長男を生産管理の担当者としている。人工授精は父親の代で何回か試みたが成功には至らなかった。「親の考えでやらせるより、子供の考えも交えてやったほうが失敗が少ない」という父親の弁は、一般的に小さな組織である家族経営をフル稼働させるのに、後継者を早く一人前にすることが得策であることを物語っている。

b. off J T

a) 神奈川県企業養豚グループへの勉強会

長男は、大学時代に知り合った神奈川県の企業養豚家に就農後も月 1 回の勉強会^{註14)}に参加し、ここで人工授精技術を習得した。この技術を自分の農場に取り入れることで品質の揃った肉豚の生産ができるようになり、就農 2 年目から徐々に生産管理を任されるようになった。また、計数による経営管理の重要性を知り、販売先を紹介してもらうなど販売管理面でも波及効果をもたらしている。

b) 横浜市の消費者グループとの交流会

大学時代のゼミの先生の紹介で、横浜市にある幼稚園の保護者と交流を持つようになり、精肉や惣菜などの直売を通じて交流を継続している。売上への寄与度は極めて小さいが、消費者のニーズやウォンツを把握するのに大いに寄与している。

c) 県養豚経営者会議活動

32 年の歴史を有する県養豚経営者会議は、企業的な大規模経営で構成され、県内の企業的農業経営の牽引役を担っている。問題解決型の組織であり、会員の経営改善に寄与する活動を展開している。このような組織活動に

対して、1999 年から就農 3 年目の長男を会員とし父は身を引いた。長男を一日も早く経営者にするためである。生産管理を任せただけで、農場運営の情報収集を直接行うことが重要だからである。

(3) Uダウン現象の発生

以上述べたことが財務内容にどのように反映されているかを、次に検討してみる。まず、売上金についてみると、長男が就農後の売上高は、図Ⅲ－1 に示したように 9,000 万円～1 億円を確保しているが、凹凸が大きく安定性に欠けている。財務諸表の分析結果を表 V－6 に示したが、収益性・効率性・安全性いずれも低下傾向にある。豚価の交易条件の悪化、豚舎の老朽化による生産環境の不備という構造的な問題はあるが、長男の飼養技術がまだ未熟な段階にあることの反映であろう。生命を対象とする農業生産の技術習得には、かなりの時間を必要とする。父親と長男の間における飼養技術に対する考えのコンフリクトもある。

次に、部門別の販売金額をみたのが図 V－2 で、精肉販売金額は順調な伸びを示しているのに対し、出荷金額は 2002 年以降大幅に減少している。その要因として、前述の理由以外に次の点があげられる。精肉注文の急増に伴い、生産部門担当の父親の労働が加工部門に充当されることが多くなり、そのため豚の飼養管理が不十分となり、繁殖障害や死亡率が高くなり出荷頭数がかなり減少しているからである。事業の多角化には経営資源の適切な配分が求められ、経営者の大きな役割となる。(有) A の場合は経営者機能が充分働いていないことが、売上金や収益の減少の一因になっていると考えられる。

表 V－6 (有) A の財務諸表分析

単位: %

年 次	97－98	94－95	98－99	99－00	00－01	01－02	02－03	03－04
総資本総利益率	59.9	70.7	57.7	50.5	53.3	65.7	57.7	53.6
総資本経常利益率	3.1	3.3	3.2	▲ 2.3	2.1	5.1	▲ 6.2	▲ 1.0
売上高総利益率	39.5	38.3	43.0	44.1	44.3	49.6	47.3	51.1
売上高経常利益率	2.0	1.8	2.4	▲ 2.0	1.7	3.9	▲ 5.1	▲ 1.0
総資本回転率	151.9	184.8	134.2	114.7	120.5	132.4	122.0	105.0
固定資産回転率	257.9	349.2	215.7	178.5	180.4	185.2	168.6	143.2
流動比率	68.2	85.5	66.2	56.4	50.6	54.2	52.1	65.0
自己資本比率	12.2	18.2	14.3	12.7	13.4	15.3	10.0	5.9
負債比率	721.6	449.0	600.6	686.8	643.9	555.5	904.5	1594.4

注) 会計期間は 6～5 月である。

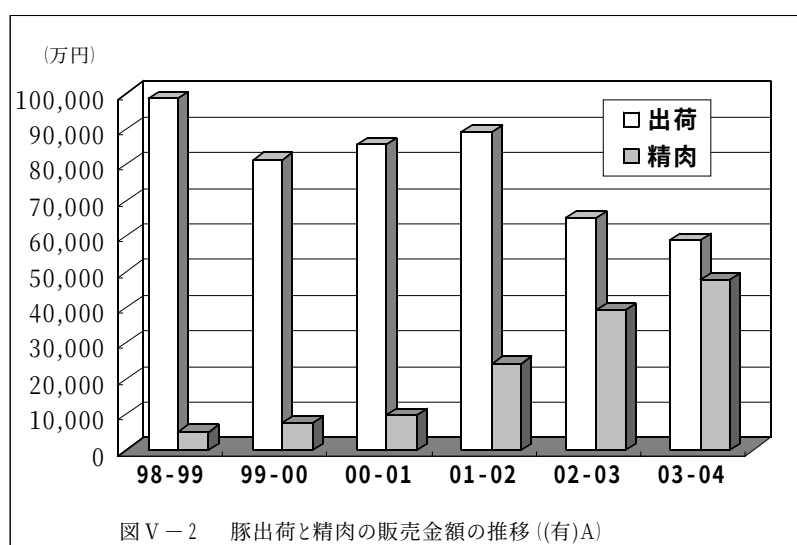


図 V-2 豚出荷と精肉の販売金額の推移 ((有)A)

(4) まとめ

－OJTとoffJTを組み合わせた教育－

以上、(有)Aの農業後継者の育成内容を述べたが、その手法が優れている背景には、経営主である父親の農業に対する矜持ある姿勢があげられる。仲間集団との定例的な勉強会、外国農業の視察などで経営感覚を磨くとともに、直接販売をしたいという自分の経営の成長方向を明確にして経営展開を図ってきた。

従って、常に経営改善を念頭におく父親にとって、子供はイエの相続人ではなく経営の継承者であり、プロの経営者に育てることにあつた。父親が養豚という職業に対する情熱や夢を子供に示し、それらが子供に徐々に吸収されていったのであろう。つまり、父親の明確な経営目標と営農プランの実践が、子供を農業人に導いていったと考えられる。従来、子供は親の背中を見て育つといわれているが、A氏の場合はより意図的であり具体的である^{注15)}。子供の能力を発見し、啓発・向上させている点に違いがある。

A氏の後継者育成から、とくに次に示す3つの時期の対応が重要である。まず第1は、青年期における農業参入への動機づけで、社会人としての経験のない若者に、職業選択のための適切な助言は重要である。また、この時期では off JTによるトレーニングの場の確保も大切である。第2は、就農時の対応で、若者の生産意欲を涵養させる就業環境を整備することである。第3は、就農後の経営移譲を意識した教育、とくにOJTの実践である。責任を持たせ、試行錯誤により、経営者能力の重要項目の1つであるリスク管理を醸成させることである。

一般的に、家族経営は労働力構成が極めて小さく、しかも家族員間の役割分担が不明確であるため組織の体を

成していない経営が多い。業務レベルに合わせた意思決定ができる人材の育成が大きな課題で、とくに経営継承の予定者である子弟が経営感覚の優れた経営者になるための手法が不可欠である。彼らのやる気(チャレンジ精神)を醸成することが経営成長の1つの大きな鍵であることを事例は示していよう。

そのためには、家族関係ではなく職務に基づいた経営内の教育訓練手法(OJT・offJT)が重要である。

経営継承期は経営の成長・発展にUダウンが生じる。

(有)Aでも飼養成績の悪化により、会社の事業の本体ともいべき生産部門の売上げがかなり低下している。重要なことは、その原因はどこにあるかを把握しているかである。生産部門の労働力不足が飼養管理を不十分にさせていることから雇用労働の採用、豚舎の逐次更新を課題としている。また、部門別に収益性を把握するために、生産部門と加工部門の分社化を考えている。

2) 後継者育成の留意点

経営者は、次世代に経営をバトンタッチして初めてその役割が終わりになるのである。自分が営々と築いてきた経営は本人だけのモノではなく、社会の一員の存在になっており、安定的・持続的な経営が求められるのである。事業規模や販売金規模の大きさもさることながら、システム化された経営の継承には高度な技術が求められる。

継承する対象は自分の子供になるのが一般的である。従来は長男だからという考えで継承したが、彼らの経営はその考えでは通用しないほどの大きさになっており、就農前から周到な経営者になるための教育プログラム策

定が大きな役割になってきた。具体的には後継者が将来の職業選択を決定しようとする B 3 段階＝経営維持期から、後継者に対する経営者教育が始まるのである。

繰り返しになるが、一般企業と比して後継者問題の違いは、一般企業では「選択」であるのに対し、農業の場合は「養成」である。また、C 段階＝経営移譲期は、A 段階＝経営参入期と同じ状況下にあるが、継承するという立場が逆になること、環境条件と経営条件がまったく様変わりしているという、内実に大きな違いが生じていることに注意する必要がある。

経営者教育の基本は OJT になるが、技術の高度化や目まぐるしい環境変化に対応するには off JT も重要^{註16)}であり、両者の組み合わせが効果的である。いずれにせよ、いかに早く B 1 段階に持って行けるかが基本になる。養成手法としていかに試行錯誤させられるかが決め手になる。Uダウンの可能性が高く、売上金に影響するからであり、後継者育成はリスクマネジメントの 1 つとして位置づけたほうがよいと思われる。むしろ、それはさらなる成長・発展を期待しうる Uダウンであり、損失を回収できるリスクであることを認識すべきであろう。

5. 近代的な家族農業経営と家族経営協定

農業経営内における女性は、農業後継者より低く位置づけられていた。すでに述べたように、家族経営の労働力構成は極めて小さいわけだから、彼女らの能力発揮の場を確保することも重要な課題である。

そこで、実態調査の結果^{註17)}から、農村女性の農業に対する意識内容を明らかにし、女性の視点から農業・農村のあり方を検討してみる。

1) 女性労働の位置づけ

(1) 大規模経営・高収益経営に従事する女性たちの農業観

a. 就業条件のルール化(家族関係の近代化)

女性や若者に魅力ある農業とするための条件の答として、「労働時間や休日の設定」を第 1 位にあげているが、対象とした女性たちの大部分は結婚前に勤めの経験があり、このことが労働報酬や休日制に対する意識の高さに表現されているとみてよいだろう。

とりわけ、彼女たちの労働報酬の現況は、必ずしも労働の対価として位置づけられてない。就業条件のルール化は急を要する。

また、結婚前は農業生産への関わりはほとんどなく、

結婚後に農業者となった。表示は略したが、彼女たちの情報の入手先は家族が第 1 位である。彼女たちが農業を学ぶ場は家族となるわけで、家族とりわけ夫の経営感覚の醸成が女性の農業者としての育成に大きな影響力をもつ。よって、それを通して女性自身が多く場に出て行き、お互いが情報を共有できる自分達の経営の確立が求められる。女性の問題は男性の問題でもある。

b. 補助者から真のパートナーへ

彼女たちの農作業の従事内容は管理作業及び機械の補助者が多い。また、経営管理面では意思決定への関わりは少なく、経営結果としての農作業日誌や簿記の記帳が多い。全体的にみて、トップ農家といわれる農家であっても、女性はまだまだ補助者の位置にある。

しかしながら、彼女たちは作業主体者としての意欲は高い。家族経営の労働力構成の基本は夫婦にあるわけであるから、彼女たちの真のパートナーとしての農業経営への関わり方が課題である。安全な農産物への取り組みや消費者との交流等の活動も重要視する必要がある。

c. ゆとりの実現と個を尊重した農業経営の確立

彼女たちは農業をミゼラブルではなく自己表現の場として評価している。今後の農業経営の方向として“ゆとりの農業”を展望している。これを実現するための企業形態のあり方が課題になるが、経営の組み立て―「適正規模・最適集約度問題」―を“生活の側面”からアプローチする視点が求められる。

今日の機械施設の大型化や資本投資の大型化による生産力発展は、個別経営の規模を超えること(限界)が多くなった。そこで、個別経営の補完・支援組織の存在は大きな意味をもつ。生産組織(営農集団)の役割・位置づけを再考する必要がある。また、情報等も含めた緩やかな結合のネットワーク型組織の位置づけも重要である。

なお今回の調査では、女性農業士等の制度の充実や財産名義等への要望はあまりなかった。制度的なものより、日常生活での個としての立場を尊重することが、彼女たちの真の要望のようである。

d. 個の尊重をベースにした生活空間の確保

農村の生活には都市の生活にはない、広い屋敷地という空間的な自由度や、作物の生育なり季節に合わせた時間的な自由度がある。この自由度を真に享受するには、個の尊重をベースにした生活空間の確保が求められる。この場合、問題をいったん分離して見つめ直し、内容によっては融合するという姿勢が必要であろう。

ともあれ、農家は生産の場と生活の場が同一であるので、生活面でも家族間のルールが大切なのである。

(2) ソフト下時代における農業経営

農業経営の労働力構成は極めて小規模であって、この点から見る限り零細企業と同様である。したがって、構成員個々が能力を持ち、経営に参画することが経営発展の鍵を握っているといつてよい。その場合、鍵を握っているのが女性(経営者の妻)労働の位置づけである。

彼女たちは結婚して初めて農業に従事するのが大半である。生家は農家であっても他産業に勤め、農作業はやったとしても手伝い程度であって、農業者とすればアマチュアといつてよい。したがって、彼女たちはほぼゼロからのスタートで農業を始めることになる。職場における彼女たちの上司は夫になるが、後継者と同様に彼女たちを意志決定の一部を担える経営者に育てられるかが、その経営の発展に大きく影響する。

農業経営はどちらかというとハード産業として捉えられてきたが、事例経営でみたようにソフト産業＝知識集約産業でもあり、女性の能力や感性を生かすことが重要になっている。事業の多角化は多様な担い手で発展するのである。したがって、女性の教育プログラム策定も後継者教育と勝るとも劣らない位置づけが大切である。

2) 人材の育成と職業としての農業の確立

システム化された組織としての家族経営の確立が、基本的な課題である。役割と分担を明確にし、独立した個と個の結びつく形態であって、法人経営や家族経営協定がその具体像になる。

従来の家族経営とは性格を大きく異にする。労働力構成は家族の範囲にこだわらず、雇用労働を積極的に活用する。ただし、最終の意思決定は家族に残すことになるが、部門によっては雇用者でも可とする。そのためには、雇用者に対しても教育コストをかける。

家族員は農業を職業選択の1つとして位置づけ、農業を通じて自己実現を図ることを目的とする。生活の質の向上を図る手段として農業を行う。経済活動の場であると同時に、社会的活動の場でもある。つまり、私益と公益の同時追求である。

経営形態は周年就業システムを確立する必要があるもので、事業の多角化が基本になろう。事業規模が大きくなれば一般企業で採用されている事業部制のような形態が農業でも採用されるであろう。社長は家族(家族＝経営主)だが、部門の長は①妻と子供、②複数の子供の担当、③

子供と雇用者というように、従来の家族経営とは大きく異なる組織構造になるであろう。ここで留意したいのが女性、とりわけ妻の位置づけである。小さな労働力構成の組織の効率化を図る鍵は、妻の労働力の生かし方にかかっているといつてよい。役割と分担の明確化、適材適所といった労働力配置を行うことで、人材を育成することが重要である。

人材育成の基本は、職業としての農業の確立である。経済的側面である生計維持に加えて、社会的側面である連帯実現と個人的側面である個性発揮＝自己実現を同時に満足する経営活動を実現することである。企業化を主とした経営原理と、ゆとりを主とした生活原理を調和させた農業経営の確立が経営者の大きな機能である。

3) 農業経営・農家生活と家族経営協定

近代的な家族経営の形態の1つといえる家族経営協定について、群馬県高崎市の実態調査の結果^{注18)}を踏まえてその意義について述べてみる。

(1) 早期の経営移譲による若者の責任とやる気

－真の後継者育成－

いずれも、就農と同時にまたは1年後に協定を締結しているわけだが、B農家以外は後継者の就農により経営を転換している。新規部門(現在の経営の基幹部門)の施設園芸や肉牛の責任を出発から一切任された。そこには、就農前から親子間に経営方針や就業条件の協議があった。

息子のかつての従属的な労働者としてではなく、パートナーとして尊重することで、優れた経営者となるための養成・育成を図ったのである。親からのテイクオフの時期を早めることで、息子が一社会人として早く成長し、また農業経営そのものも早く成長できたと考えてよい。

(2) 親の理解

－真の生活者として、家族内民主主義形成の推進者として－

息子の進学や就職(就農)にあたっては、いずれの父親とも子供の自由意思に任せ、強制はしなかった。彼らの行動は家と圃場を往復するというスタイルではなく、その行動半径を広め多方面から情報を収集し、農業経営なり農家生活の中に生かしていた。

また、農家のあり方として所得の増大の側面だけではなく、働き方の改善や労働報酬の支払いといった側面も重要視し、農業の社会的地位の向上の手だてとして、家庭内の足元の問題に着目していた。それは、彼らの長年

の夢を実現することでもあった。

親、特に父親の家族への理解の点で強調したいのは、自分の息子だけではなく、その配偶者(嫁)に対しても同等の配慮を持っていることである。家族内で最も権利が少ない嫁の地位向上にも関心を寄せていた。父親の生活者としての視点の重要性を示していよう。

(3) 個の尊重をベースとした生活スタイル

—自分たちの生産、自分たちの生活—

労働手段が未発達段階では家族労働力はイエの統一体として位置づけられていた。労働手段の発達は分業化を可能とし、家族労働力は個々の単位に分離させた。C農家に代表されるように、経営の世代間分業が登場するのである。

生産と生活のリズムそれぞれが相互関連性があるので、生活においても夫婦単位が基本となつてこよう。しかし、同一世帯であるから完全に分離したのではお互いにマイナスが生ずる。

よって何を分離し、またどこまで分離するかが課題となろう。家族経営協定は、世帯員間の生活条件の確立という各種の生活協定も大きな柱となっている。住居スタイルも含めて生活スタイルのあり方に真剣に取り組むことも重要課題である。

(4) 女性の地位向上—家族経営協定の最大の効果—

各国の農業経営の形態は家族経営が主流であるが、アメリカと日本との比較において、前者を本来の家族経営、後者を家族制経営とよび、本質的な違いがあることが指摘されている^{注19)}。

家族構造の違いを考慮する必要があるが、アメリカの家族経営を本来的とよぶ背景には、家長は格別な権限を持つことなく、夫婦は民主的な関係にあることを指しているのだろう。つまり、アメリカの家族経営はパートナーシップになっている。

調査農家3戸の経営は、パートナーシップ経営と位置づけられる。A農家はその代表であり、妻の経営への関わり方^{注20)}が如実に示している。

(5) まとめ—今後の課題—

農家女性を対象にしたアンケートから、農業経営及び農家生活のあり方(＝農家のあり方)に関する課題を析出した。その結果、家族経営協定が、女性や若者が意欲的に農業に取り組める環境を醸成できることを明らかにした。しかし、不十分な点も多く、今後に残された課題も多い。ここでは3点述べてみたい。

まず、アンケート結果における女性の経営の関わり方についての、「経営上はパートナー的で農作業上は補助者」ということである。この点については農村の現況を加味してみると、女性はパートナー的(高崎市のA農家の妻のように経営の意思決定の場面に深く関わりを持ち、夫と対等な立場)と意識するようになったが、現実には補助者の立場にあると読み取れる。つまり、意識と実態とにズレがあり大きな問題である。この問題についてはさらに調査を深め明らかにしたい。

次に、経営の継承問題にふれてみたい。現在の変化の激しい社会経済化で、親が子に継がせるに値する経営(家業)をつくることは、困難が多いであろう。それに比べて、A及びC農家の親の姿がそうであったように、子に新しい経営をつくる力を養わせ、それを実現に移すための契機を与える環境を醸成したほうが、ずっと容易であろう。後継者を育てることの意味は、単に相続者としてではなく成功者(イノベーター)として育てることに、その本質があると考ええる。

農業生産力の発展には技術革新が不可欠であり、束縛からは新たなアイディアは生まれてこない。個人の尊重が大切なゆえんである。また家族間のルールの中で、最も基本である労働報酬の支払いは農業生産力の発展があってこそ保証されるものである。家産の継承等の制度面のあり方を含めて今後の大きな課題である。

「農家」とは生産単位と生活(消費)単位の双方を包含している。従って、持続的な農業経営の展開には生産と生活の調和が欠かせない。しかし、つい最近まで生産に比重がかかり、その分生活は軽んじられてきたように思われる。特に、男性、とりわけ父親とよばれる世代では、生活に対する認識はまだまだ希薄であるのが現状であるといつてよいだろう。

その点、アンケート調査結果からわかるように^{注21)}、女性は生産と生活の両面から農業経営を見つめている。“ゆとりある農業”を求める声の多さが、そのことを端的に示していよう。従って、今後の家族農業経営問題を考える場合、生産を中心に据えた「農業経営」から、“生活の観点”も包含した「農家経営」として捉えるべきではないかと思う。あるべき「農家経営」像の理論的な構築を考えなければならない。

注

1)戦前のF家は、旧村内では有数の土地持ちであった。

F氏の4人の伯(叔)父・伯(叔)母は、全員、近くに分家をしたり嫁いでおり、生家の畑の状況を見

- る機会が多く、また、F氏に対する近所の評判を耳にする機会が多かった。
- 2) “花でメシが食えるのか”という近所の声が、父親をもっとも不安にさせたという。
- 3)ただし、A氏の場合は農業高校を受験させているが、かつてのような強制ではなく助言的（人生の道筋を描いてあげる）に対応している。また、長男がまだ中学生であるF氏と小学生であるO氏の場合、農業は先行き不透明で不確実性が多いので、子供に対し農業を継げとはとても言えないという。
- 4)就農した4名のうち3名が結婚しているが、妻(配偶者)は3名とも農業には従事していない。2名は結婚前の仕事を継続し、1名はパートタイムである。
- 5)知識集約型産業の特徴として、①1人当たりの付加価値が高いこと、②需要の所得弾性力が高く、1人当たりの国民所得の上昇とともに産業の成長性が見込まれること、③石油など資源の多消費型ではないこと、④公害多発型でないこと、⑤創造性と革新の機会が多いことがあげられている（占部〔2〕pp.436）。
- 6)仲間集団は、自然または自発的に形成される小集団で、社会的地位や志向性など何らかの類似性に基づく親和的で対等に結合され、そのなかで緊張関係が解除され、相互人格的關係を通じた人間性の回復が特色で、家族に次いで最も感情的な結合の強い関係にある。他方では、その成員相互の緊密な連携性によって、上位のフォーマルな組織や集団のあり方にも一定の影響を与えるといわれている（濱島等〔6〕pp.322）。
- 7)あるサービスを提供する側とそのサービスを利用する側、またはあるサービスについて提携しあっているもの同士が、相互に利益を得、円満な関係で良い結果を得ることをいう。ウィン（win）には“人を引きつける”という意味がある。
- 8)占部〔2〕pp.34
- 9)この点について、津谷〔5〕pp.202は、ネットワーク化による多角化の事例で、経営自体が直接販売事業に取り組むケースが極めて多いことが、特徴であることを指摘している。
- これは、販売管理を自ら行うことによって、資材・原料調達から販売までの経営全体過程を経営者の管理の下におき、個々の過程においていかなる価値を創造できるかというバリューチェーンを意識するようになったため、規制緩和が進行し、市場競争が激化し、既存のシステムに依存できなくなったことへの経営対応の現れ、であることを述べている
- 10)経営目的とは、企業がその経営行動によって実現したいと望む状態もしくは到達点で、環境変化に適応するために企業によって設定・変更されるものである。また、経営目的は、経営理念と経営目標を統合する上位概念である。経営理念は、企業とくに経営者が抱懐する信念・信条・理想・イデオロギーなどの価値で、経営目的の価値的側面あるいは経営行動の規範としての価値である。一方、経営目標は、経営理念を実現するために設定される具体的到達目標、たとえば、収益性、生産性など計数化で示され、経営目的の事実的側面を表すものである（森本〔7〕pp.60-61）。
- 11)金沢〔5〕pp.43-52で同様の指摘がされている。なお、経営理念が農業経営の発展に深い関わりがあることを、田口〔10〕pp.57-61、佐々木〔8〕pp.56-71で述べられている。
- 12)木南章〔3〕pp.179
- 13)特殊化とは各自の職務、権限、責任の割当など、役割分担を行うことをいう。組織を構成する7つの要素（組織目的、特殊化、調整、人間行動、合理性、モチベーション、システム）の1つとして位置づけられている（占部〔2〕pp.402）。なお、森本〔14〕pp.175では専門化と表現している。
- 14)図Ⅲ－1の参加組織の（株）ホドソンサービス月例会がこれである。
- 15)梅本ら〔3〕pp.108は、家族経営において、経営者がかなり目的意識的に本来の経営継承に向けた経営管理を実施していかないと、次代の経営者の育成という点に関しては十分な成果を挙げ得ない危険性を有していることを述べている。
- 16)この点について、石田〔1〕pp.6は、愛知県の花き産地における農業後継者43人の調査結果から、高校卒業後の自家以外での経験は、単に農業技術や農業経営などの知識を豊富にするばかりではなく、外の世界とのふれあいが事物を客観的に見る目を養い、幅広い人間形成に役立っており、このことが就農後の「活気と熱意」を生み出す主要な源泉になっていることを指摘している。
- 17)栃木県内の10ha以上の土地利用型農業経営、ないし農産物販売金1,000万円以上の集約型農業経営の多世代家族の個々人を対象（それぞれ家族員個々に質問用紙を配布）としたアンケート調査結果である。配布戸数88戸、回収戸数80戸、うち有効回答数78戸。なお、経営主1人が独身のため女性は77人である。調査は1994年7月に行った（斎藤〔4〕pp.24-28）。

なお、詳細は農業生産法人研究会〔4〕pp.69-87を参照のこと。

- 18)ここでの考察は、家族経営協定の先進地の1つといわれる群馬県高崎市の調査結果に基づいている。調査は協定農家45戸から3戸を選定し、1994年10月と1995年1月の2回実施した。調査当時の対象農家3戸の概要は下表のとおりである。詳細は斎藤〔4〕pp.29-32を参照。

農家名	経営主年齢	耕地面積	基幹作物	家族労働力数・構成	協定締結年次	就 業 環 境		
						給料制	休日制	就業時間
A	44歳	73a	鉢物	2人、夫婦	1969年	○	○	○
B	41	77	養豚	2人、夫婦	1978	○	○	×
C	41	90	肉牛、野菜	4人、2夫婦	1981	○	○	×

- 19)岩片〔1〕pp.10-11.
- 20)まず農業経営面では、圃場・施設の管理作業、品種・作目の選定、作業計画、機械施設の導入、資金計画、農地の借入、販売計画、農作業日誌・簿記の記帳を、次に地域社会面では、農産加工、農産物の直売、都市住民や消費者との交流、地域の子供たちとの交流、景観整備や自然保護運動を、それぞれあげている（斎藤〔4〕pp.31）。
- 20)前掲アンケートでの、農業に対する今後の活動に対する意向の質問に対し、もっとも多かった回答が「雇用でゆとりある農業」の37人、次いで「生活・文化活動」の26人、「農作業の主体者」の21人の順になっている（斎藤〔4〕pp.26）。

引用文献

- 〔1〕石田正昭(1993)「農業後継者の思考と行動」『三重大学生物資源紀要』9, pp1-12
- 〔2〕岩片磯雄(1976)『農業経営通論』養賢堂, pp10-11
- 〔3〕梅本 雅・山本淳子「家族経営における継承問題の発生と特徴」『現代日本農業の継承問題』日本経済評論社, pp.97-112
- 〔4〕占部都美(1991)『経営学辞典』中央経済社.
- 〔5〕金沢夏樹(1978)「経営とは何か」『農業経営学の体系 農業経営学講座1』地球社, pp.2-52
- 〔6〕木南章「外部環境のマネジメント」『新時代の農業経営への招待』農林統計協会, pp177-189
- 〔7〕斎藤一治(1997)「女性の側面からみた家族農業経営の課題と家族経営協定の意義」『村落社会研究』3(2), pp.22-34
- 〔8〕佐々木 隆(1996)「経営者育成のための経営研究の課題」『経営成長と農業経営研究』農林統計協会, pp.54-71
- 〔9〕田口三樹夫(1980)「家族経営と後継者問題」『農業経営研究』25, pp.13-29
- 〔10〕津谷好人(2003)「農業経営戦略としての多角化の意義」『新時代への農業経営への招待』農林統計協会, pp.190-207
- 〔11〕農業生産法人研究会(1995)「栃木県のトップクラス農家に聞いた家族経営アンケート調査結果」『平成7年度栃木県農試農業経営調査研究成績書』pp.69-87
- 〔12〕浜島朗・竹内郁郎・石川晃弘(1979)『社会学事典』有斐閣, pp.322.
- 〔13〕森本三男(2000)『経営学入門』同文館, pp.59-108

VI 家族経営の発展と経営者能力向上に向けた課題

1. 総括

本論文では、企業的な家族農業経営を対象として、経営の成長・発展過程における経営者の行動をできるだけ具体的に把握・分析することを通じて、家族農業経営の持続的・安定的な発展のあり方を考察した。その結果を総括すると以下ようになる。

はじめに、Iにおいて課題と方法を提示した。我が国の農業の危機の1つに担い手不足がある。担い手問題は重要な位置づけをされてきているが、具体策はあまり示されてこなかったといつてよいだろう。若者が職業として選択したくなるような魅力ある企業的な農業経営の確立・発展が焦眉の課題である。農業経営の発展には収益性の向上もさることながら、社会の一員として社会に貢献できる事業活動が求められ、そのため高度な経営者能力が不可欠となってきている。農村の現場において成長・発展している農業経営をみると、経営を主催する農業者自身の考え方や経営行動が、成長・発展に大きく作用している。

農業経営の発展について、生産技術力(規模)と販売力との相互関連でパターン化すると、I；いわゆる単なる業種と表現される伝統的な農家→II；ファームサイズを拡大した大規模農家→III；ファームサイズとビジネスサイズ(多面的機能も包含)を拡大した企業的農業経営＝マーケティング戦略を基軸とした新たな農業経営、と整理できる。IからIIへの移行はまだ生産者のレベルにとどまっているが、IIからIIIへの移行は生産者から経営者への転換である。そこで、本論文ではIIからIIIへの移行するエネルギーを経営者能力に求めた。経営者能力の形成は生来的なものとは後天的なものの2つがあるが、本論文では、後者の後天的な側面から検討した。

次いで、経営者能力と経営継承について先行研究のレビューを行った。経営者能力に関する本格的な研究は、近年になってやっと着手されてきた。それらの成果をみると、包括的であり、とりわけ新たな農業経営の発展に対する経営者能力の関わり方の分析が不十分であること、経営者能力の習得方法の分析が不十分であることを指摘した。

こうした先行研究のレビューを踏まえ、経営者能力の習得方法の分析には長い期間が必要であることを指摘した。それは、農業技術の習得にはカンやコツといった

いわゆる暗黙知が重要で、これを見出すには数回の調査では困難であること、農業は生命生産であるので不確実性が高く、しかも年度内で生産の反復ができないので経営者能力の習得には長い時間を必要とすること、意思決定は環境変化に左右されるのでその変化は長期的視点で把握する必要があること等の理由からである。

そこで、農業経営者の個人史に着目し、就農から継承(引退)までという長期間を、A段階；経営参入期、B段階；経営成長・発展期、C段階；経営継承期の3段階に分け、それぞれの段階において経営の発展に経営者能力がどのように関わったかをできるだけ克明にトレースした。なお、もっともスパンが長いB段階については、さらにB1＝経営模索期、B2＝経営確立期、B3＝経営維持期の3つに時期区分をした。

本論文では、農業者に求められる経営者能力とは「明確な経営理念を持ち、外部環境の変化に対応しながら合理的に経営管理を遂行し、経営を持続的・安定的に発展させる総合的な能力」とした。経営者能力はPlan－Do－Seeというマネジメント・サイクルという経営行動のなかで発揮されるので、その具体的内容としてPlanを経営構想能力、Doを問題解決能力、Seeを管理能力として検討した。加えて、経営はgoing concernであるから継続が重要であり、円滑な継承はその大きな鍵の1つであるので、経営者確保能力にも着目し、これら4項目で経営者能力を分析・考察した。

経営者能力については、経済的・社会的活動を通じてヒトとの関わりの中で開発・成長される点に着目し、内部要因＝家族、外部要因(外部環境)、技術(経営)の3側面から検討した。

分析対象は我が国農業の太宗を占めている家族農業経営とした。家族農業経営には生命を対象とした生産に臨機応変に対応できること、搾取されない人間味のある労働が可能であること、定住社会の一員であるので地域活性化に結びつくこと等、「家族経営の柔軟性」＝メリットは充分残っているからである。

収益性の低さ、役割分担の不明確さ、就業環境の不備等のデメリットを解消し、小さな労働力構成の機能を活性化させ、安定的・継続的な家族経営を再構築することを課題とした。その鍵を握っているのが経営主の経営者能力の向上である。

次に、経営主宰者の対象は50歳前後の経営主とした。彼らの就農したのは1960年代半ばの高度経済成長期で、農業基本法の選択的拡大が推奨され、また、米の生産調整が始まった時期であった。こうした時代背景のもとに就農した彼らの経営行動は、父親とは違った途を模索し、

米麦を基幹とした伝統的な農業経営からの脱却であった。それは、園芸や畜産を新たに取り入れて経営転換を行い、技術習得や積極的な投資などで規模拡大を図り、さらなる規模拡大と加工、直接販売、雇用の導入、法人化などで経営を企業化する、という展開内容として整理できる。事業範囲の拡大が、父子間の経営行動の違いとなっている。意思決定の領域が広がり、自主・自立の精神が求められ、文字どおり経営者としての行動をとらざるをえなくなってきた。50歳前後の農業者を対象としたのは、このような理由からである。

経営者能力習得の内容や程度は、農業経営の成長・発展の中に具現化される。とくに、経営の転換点に経営者能力が求められる。したがって、経営者への陶冶過程を農業経営の成長・発展と関連づけて検討した。

本論文における分析法はケーススタディに依拠している。つまりミクロ的な視点での分析であり、統計等を用いたマクロ的な視点での分析は行っていない。経営者のモチベーション、経営理念、意思決定等、統計では把握できない部分に焦点を当てた。「経営者の行動をありのまま克明に記述し、存在する事実についてありのまま分析し、事実の本質やメカニズムを究明する認識方法」が、内実をよりの確に把握できると思ったからである。

ケースとして取り上げた6つの家族経営は、現時点ではもっとも進んだ経営であり、中小企業の経営者と比べて何ら遜色のない農業経営者たちといえる。トップレベルにあり点的な存在で一般化が困難と思われるが、経営環境の変化からみて、近い将来、これら農業経営者は面の存在となると思われる。したがって、特異なものではなく身近なモデルと位置づけた。

II～IVは6経営の実態分析で、本論文の根幹的な部分である。対象とした6人の経営者はイノベーターと呼ぶに相応しい行動力により経営発展させている。経営活動を通じて地域農業の活性化にも寄与している経営者たちでもある。そうした経営について、とくに特異点に着目して分析を行った。

IIでは、独自の技術を駆使して商品開発を行っている露地野菜経営と鉢物経営を分析した。前者では無農薬・無化学栽培、後者では自家育種がそれぞれの独自の技術である。こうした高度な技術力を維持し経営に反映させるために、販売戦略にも力点を置いていることに発展要因がみられる。

なお、鉢物経営の大きな特徴として、特許保護のため一般企業で用いられている手法で販売促進を行っていることがあげられる。

IIIでは、農業内では制度の規制が比較的多い稲作経営

と畜産(養豚)経営を対象とした。制度の変更や輸入自由化といった大きな環境変化に対応するために、販売部門を内部化し、自ら市場を開拓するという営業活動により経営を発展させている。事業の多角化を推進するために複数の子弟を確保するなど、新たな家族協業経営を形づくっている。

IVでは、地域に根ざした企業的経営を展開している球根切花経営と観光果樹経営である。販売部門の内部化による経営発展はIIIの事例と同様であるが、直売が主体で消費者を農村に呼び込むことを主眼としている。一方、IT技術を積極的に活用しネット販売にも力を注いでいる。経営発展の端緒となったのが女性(妻)の能力・感性を活かしたことに、もう1つの特徴がある。

Vでは、II～IVのケーススタディの分析結果について、経営発展に経営者能力がどのように関わったかを明らかにした。

まず、経営者能力の向上をもたらした要因について、作業仮説であげた①内部要因、②外部要因(外部環境)、③技術(経営)要因との関わりについて、それぞれ検討した。①の場合、子供＝長男との関わりがもっとも強く、経営継承は総合的なマネジメント機能が求められること、経営の理念やビジョンといった無形資産の継承が視覚的ではないが故に困難が多いことなどが、経営者職能の発揮を必然化させている。②の場合は①よりも影響力が多く、とくに仲間集団とのネットワーク型の組織活動、関連業種との情報の収集と開示が、経営者能力を高めている。③については、販路開拓が契機となり、新組織の形成、生産方法の採用、新製品の開発へと波及している。最終的にはマネジメント・イノベーションに到達し、前述のPlan—Do—Seeというマネジメント・サイクルの遂行が、経営者へ陶冶していくのである。

経営発展と経営者行動との関連をシェーマ化すると、次のようになる。経営成長・発展期であるB段階をいかに早く確保できるか、その半ばにあたるB2＝経営確立期で、経営を飛躍させる技術革新を実施できるかが重要である。夫婦協業を基本とした労働力構成であるから、妻をパートナーとして経営に参画させられるかが成長・発展に大きく影響する。B段階後半の約5年間となるB3＝経営維持期は、後継者の確保を意識した経営運営の時期にあたり、一般的に後継者(長男)の意向が固まるまでは投資を控え、就農意思が確認されると迎え入れるための就業条件を整備する。

C段階＝経営移譲期は後継者が就農し、経営の一員として加わった時期である。後継者を経営者として早く育成することが父親(経営主)の大きな役割であり、親子

関係を排除して合目的な行動をとれるかが課題となる。作物の栽培技術や家畜の飼養技術の伝授に加えて、後継者が自由闊達な経営行動を通じて自己実現が図れるよう、就業環境を整備することが極めて重要であることを述べた。

もう 1 つの視点として、経営発展段階における経営者能力の習得過程について検討を行った。経営構想能力はとくに A 段階＝経営参入期に照応する能力である。明確な経営理念を持ち、ビジネスチャンスの機会を見出すことが重要である。

問題解決能力と管理能力は B 段階＝経営の模索・確立・維持期に照応する。まず、問題解決能力ではイノベーションの遂行が鍵を握る。シュンペーター流に言えば新市場の開拓が契機となり、その波及として新製品の開発、新しい生産方法の開発、新資源の発見、新しい組織の開発に及んでいる。なかでも、新たな組織の開発＝法人化に特徴がみられる。次に、管理能力では情報管理と計数的管理が大切である。とくに後者は、経営管理の基本ともいべき Plan－Do－See というマネジメントサイクルを効果的に行うためには不可欠である。ケースとした 6 経営の場合、とくに See においては財務諸表のデータに加えて、エンドユーザーである消費者のニーズやウォンツを Plan に反映させている点に、経営の安定化が窺える。経営者確保能力は後継者問題であるが、一般的な形態であるイエの財産を継承するというあととりではなく、事業を継承する経営者として後継者を育成することが、経営の持続的安定化に極めて重要になってくる。

そこで、従来あまり重要視されてこなかった後継者の経営者教育を(有)Aを事例として分析した。OJT と offJT の組み合わせによる教育、役割と分担を明確にしたインセンティブ・システム、試行錯誤などが重要であることを指摘した。

また、女性の能力開発も経営者の重要な役割の 1 つであることを、群馬県高崎市の調査結果などから指摘した。事業の多角化を推進するには、小さな労働力構成である家族経営を「組織化」することが重要であるからである。民主的な関係にある尊重された個と個が、役割と分担を明確にして事業運営を図ることが、経営発展に大きく寄与している。

以上の結果を踏まえて、将来のあるべき家族経営像を人的資源に注目して提示した。役割と分担を明確にし、独立した個と個の結びつきを基本とする法人経営や家族経営協定締結農家を、家族経営のモデルとした。

農業経営も社会の一員であるから、経営者の行動として私益のみならず共益・公益の追求も重要である。こう

した行動が、職業としての農業の確立に結びつくことを指摘した。

2. 残された課題

経済のグローバル化、市場経済化の進展、食品の安全性、経営の多様化、担い手の多様化等々、我が国の農業経営を取り巻く内外の環境が大きく、かつ急速に変化する渦中にある。こうした状況にあって、経営者機能の比重は年々高まり、経営者の果たすべき役割は量的に広がり、質的に高まってきている。家族農業経営発展のための経営者能力の向上に向けて、今後さらに分析を進めるべき点は以下のとおりである。

第 1 は、労働力構成からみた家族農業経営についてである。経営者能力は、ヒト＝他者との関わりの中で開発・成長される点に着目し、経営の内部要因と外部要因に分けてそれぞれ分析を行った。経営内部については家族員に限定した。しかし、今日、ケーススタディでみられたように、企業的な農業経営の大部分は雇用労働を導入しており、経営の成長・発展の手段として雇用労働を重要視している^{注1)}。

この点に関して、今回のケーススタディでは F 農園が新たな動きを示している。従来の常雇という概念ではまったくなく、民間会社に勤務するサラリーマンと同様な位置づけをしている。雇用者は家族を扶養するための糧を、F 農園に全面的に依存しているのである。新たな固定費となる給与をきちんと負担しなくてはならない。

そのためには、売上金を増加し収益性を高めることが、従来にまして重要となり、その鍵を握るのが労働力である。家族員・雇用者双方のモチベーションやモラルを高め、全体の生産力を高めることが経営者の大きな役割となる。とりわけ、雇用者には帰属意識を醸成させるという家族員とは違う対応が必要である。

雇用管理は経営の成長・発展には不可欠の要素であるが、農業経営者にとって新たな分野の経営管理領域といってよい。作物ないし家畜を育てるに加えて、雇用者というヒトを育てる経営者能力の発揮が強く求められる。

経営の内部要因として雇用者は家族員とほぼ同様に位置づける必要がある。この点について本論文ではほとんど触れておらず、今後の課題として残されている。

第 2 は、企業形態（経営形態）論的視点からみた家族農業経営の位置づけである。単なる業種といわれる伝統的な家族経営では、経営内部の役割と分担が不明確であ

るので、組織としての協働体系が遂行されず、経営の成長・発展は多くを望めないといっても過言ではない。そのため、企業的な家族経営への転換が必要であり、その具体的な経営像として法人経営と家族経営協定をあげた。

法人経営や家族経営協定の特徴点の1つとして、経営者の意識を大きく変化させる作用があることである。その内容として、家族生活での家族関係と経営活動での職務関係が明確化され、両者が分けられること、つまり、経営と生活の分離が行われること、明確化された役割と分担に基づき職務が与えられるので、インセンティブが働くこと、対外的信用力の高まりが成員のモチベーションを高めることなどである。

法人経営は社会化された経営であるので、経営者能力の醸成に効果的である。これに対して、家族経営協定は農業界内だけでの評価であって、社会化された形態ではないこともあって、理解度が低いように思える。農業経営のマネジメントにおいて家族経営協定には法人経営とほぼ同様の理念と内容が盛り込まれており、しかも、生活問題まで包含されている。組織化された家族経営の形態として、今後大いに推進する必要があると考えられる。家族経営協定の研究は社会学、法学^{注2)}からの研究が先行しており、農業経営学の視点からの具体的な分析が今後の大きな課題である。人材の育成、とくに、経営者のパートナーとなる女性の経営管理能力の習得方策を明らかにする必要がある。企業形態の1つとして「日本型パートナーシップ経営」のあり方を検討する必要がある。

第3は、後継者の確保・育成をめぐる課題である。農業経営の安定的・持続的な発展には、意欲ある若い世代の参入が不可欠である。近年、新規就農者数は増加傾向にあるとはいえ、その数はまだまだ少ない。農業経営をめぐる経済的条件が若者にとって魅力的なものになっていないことが大きな要因と考えられる。若い世代の意欲の芽を摘むことなく、それぞれ個別経営の担い手としてだけでなく、地域農業の担い手としても育成することが、引き続き大きな課題である。今日的な担い手の確保・育成方策として、以下の3点を指摘してみる。

1つは、複数の子弟の就農についてである。ケーススタディのなかで、(有)Aでは長男以外に次男も就農し、生産から加工・販売までの事業を展開中である。これ以外にも構想段階であるが、Wふぁーむは近々次男をUターンさせ、(有)Aと同様な事業展開を考えており、また、O果樹園では娘の就農も考慮した経営戦略を構想している。

以上のように、従来、経営継承の対象は1人(基本的には長男)であったが、複数の子弟が対象となる経営が

散見されるようになってきた。事業の多角化が進展している今日、そのようなケースは増えていくことが予想される。家族経営の経営構造がますます複雑になるわけで、組織マネジメントの面で経営者の管理能力がより重要になると考えられる。

2つは、若い世代の意識変化と後継者の配偶者の行動についてである。ケーススタディでは3人が既婚で、その配偶者は3人とも農業に従事しておらず、結婚前の仕事(ただし、(有)Aは現在はパートタイマー)を継続している。他産業への従事は彼女ら自身の考えに基づくものであるが、夫でもある後継者自身も妻の農業従事は望んでいないのである。若い世代にとって、“農家に嫁ぐ”というかつてのイエ意識は、極めて希薄になってきているのである。こうした考えが増えてくると、家族経営の基本ともいべき夫婦協業は成立しなくなる。労働力構成の側面からの家族経営の検討が求められよう。

3つは、子弟の中から後継者を確保できないことについてである。周知のように、この点が我が国農業のもっとも大きな課題である。その解決方策の1つとして、直系制にこだわらずに第三者に経営を移譲することが考えられる。

この場合、参入コストないし移譲コストが課題となる。それらの重要性は指摘されているものの、計数化までには至っていない。先進諸国の事例分析もふまえ明らかにすることは、後継者確保に大きく寄与すると思われる。

第4は、経営発展と農業の多面的機能発揮との関連である。農業経営の発展パターンにおいて、21世紀型タイプとして企業的な農業経営＝新たな農業経営を提示した(図I-2を参照)。ここでいう企業的な農業経営はファームサイズとビジネスサイズの拡大の併進のみならず、交流や教育など農業の持つ多面的(公益的)機能の発揮も事業活動も重要として位置づけている。農業経営も社会の一員であるからである。

近年、一般企業においても同様の事業展開が要請されてきている。企業の社会的責任^{注3)}といわれるもので、数多くの利害関係者(ステークホルダー)と良好な関係を維持することが求められている。企業的な農業経営も利害関係者の範囲が拡大してきており、経営発展には多面的(公益的)機能の発揮により利害関係者と良好な関係の維持が不可欠となつてこよう。

この点について、ケーススタディではF農園、(有)H、O果樹園において事業活動の一環として実施されている。しかし、経営者への陶冶や経営発展との関わりについては十分な考察はされておらず、今後の大きな課題として残されている。

以上残された課題について述べたが、経営発展には後継者問題も含め、従来の思考・行動に拘泥せず、新たな発想で新たな家族経営の形態を模索することが必要である。その鍵を握るのが経営者の自由度の高い思考・行動であり、マネジメント能力の向上が極めて重要になってくる。

注

- 1) この点について、栃木県農業法人協会会長の舘〔2〕は、次のように述べている。「…、たった 1 人の雇用労働者を入れるか入れないかで、経営が大きく変わってしまうことです。…人一人の人を雇うということは、給料を払わなくてはいけないし、働く時間も保証しなければならないんです。そうするとお金も必要ですし、年間雇い入れるには労働配分もきちんと考えなければなりません。農業経営の改善が必要になってきます。一つのことで課題が大きく広がるんです。…」
- 2) 例えば、川手〔1〕、宮崎〔5〕を参照のこと。
- 3) 例えば、水尾ら〔3〕、水村〔4〕を参照のこと。

引用文献

- 〔1〕川手得也(1999)「家族経営協定」『日本の農業』206, 農政調査委員会
- 〔2〕平成 11 年度日本農業経営学会研究大会実行委員会『ミニシンポジウム記録 アグレッシブ・ファーマーの経営管理の実践に学ぶ』pp16-17
- 〔3〕水尾順一・田中宏司(2004)『C S R マネジメント』生産性出版
- 〔4〕水村典弘(2004)『現代企業とステークホルダー』文真堂
- 〔5〕宮崎俊行(2001)『農業は「株式会社」に適するか』慶應義塾大学出版会

引用・参考文献

- 秋津元輝(1997)「新規参入と「農」の変革」『農業と経済』1997年臨時増刊号
- 淡路和則(1996)『経営者能力と担い手の育成』農林統計協会
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1999)『経営戦略論』有斐閣
- 石崎忠司(2001)「農業経営の企業経営化」『農業経営研究』38(4)
- 石田正昭(1993)「農業後継者の思考と行動」『三重大学生物資源紀要』9
- 石田正昭(2003)「農業経済学・農業経営学の動向と課題」『農学・農業教育・農業普及』農文協
- 磯辺俊彦編(1993)『危機における家族農業経営』日本経済評論社
- 伊丹敬之(1990)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社
- 伊丹敬之・加護野忠夫(1997)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 稲本志良「農業経営の成長・発展と経営者能力の確保・開発」『農業計算学研究』第26
- 稲本志良(1991)「農業における経営者能力をどう確保・育成するか」『農業と経済』1991.1
- 稲本志良(1985)「農業後継者育成と経営教育」『農業経営の教育と普及』全国農業改良普及協会 1985
- 稲本志良(1971)「農業における経営発展と経営行動」『農林業問題研究』7(2)
- 稲本志良・原田節也(2000)「座長改題 新しい農業経営の出現とその評価」『農業経営研究』37(4)
- 稲本志良(1992)「農業の担い手問題をどう考えるか」『農業と経済』1992.9
- 稲本志良 819929「農業法人の諸形態と発展方向」『農業計算学研究』24
- 稲本志良(1993)「農業における後継者の参入形態と参入費用」『農業計算学研究』25
- 稲本志良(1998)「生活型農業の活性化と経営支援戦略」『地域農業の活性化戦略を問う』家の光協会
- 井原久光(2002)『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房
- 岩片磯雄(1976)『農業経営通論』養賢堂
- 岩元 泉(2000)「農業経営の継承と農地制度」『農業と経済』2000.4
- 岩元 泉(2002)「農業者のライフスタイルと農業経営」『農業と経済』2002.1
- 宇佐美繁(1995)「日本農業の担い手育成の課題と方向」『農業と経済』1995.1
- 宇佐美 繁・亀和田秀雄編(1996)『家族経営の法人化を考える』日本経済評論社
- 梅本 雅(1995)「農業経営管理論の展開と課題」『農業経営研究』33(2)
- 梅本 雅・山本淳子(2003)「家族経営における継承問題の発生と特徴」『現代日本農業の継承問題』日本経済評論社
- 大泉一貫(2004)『個の時代のむらと農』農林統計協会
- 大泉一貫(1993)『一点突破で元気農業』家の光協会
- 大泉一貫(1993)「農業経営者論[コメント]」長憲次編『農業経営研究の課題と方向』日本経済評論社
- 大沢武志(2004)『経営者の条件』岩波書店
- 大谷尚之(2001)「企業の経営者の経営感覚に関する一考察」『農業および園芸』76(9)
- ガッソン・エリントン(玉 真之介・神田健策・カーペンター監訳)(2000)『ファーム・ファミリー・ビジネス』筑波書房
- 金沢夏樹(1982)『農業経営学講義』養賢堂
- 金沢夏樹(1978)「家族農業経営」『農業経営学講座1 農業経営学の体系』地球社
- 金沢夏樹編集代表(2001)『農業経営者の時代』農林統計協会
- 金沢夏樹編集代表(2003)『家族経営の底力』農林統計協会
- 金沢夏樹編集代表(2004)『地域営農の展開とマネジメント』農林統計協会
- 金沢夏樹『昭和後期農業問題論集 15 農業経営管理論Ⅰ』農文協
- 金子里子・斎藤一治(1998)「簿記記帳を利用した農業経営の簡易な診断指標の策定」『平成 10 年度栃木県農試農業経営調査研究成績書』
- 川手督也(1998)『家族経営協定』農政調査委員会
- 神田多喜男他(1996)「経営発展における経営戦略の役割」『農業経営研究』34(2)
- 木南 章(2003)「外部環境のマネジメント」『新時代への農業経営への招待』農林統計協会
- 木村伸男・佐々木隆(1993)「農業経営者論」『農業経営研究の課題と方向』日本経済評論社
- 木村伸男(1994)『成長農業の経営管理』日本経済評論社
- 木村伸男(2004)『現代農業経営の成長理論』農林統計協会
- 黒河 功「家族経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4)
- 熊谷 宏(2003)「現代農業経営の新たな挑戦」『新時代へ

- の農業経営への招待』農林統計協会
- 桑田耕太郎・田尾雅夫(1999)『組織論』有斐閣
- 国民金融公庫総合研究所(1997)『中小企業の後継者問題』中小企業リサーチセンター
- 五條満義(2003)「家族経営協定に基づく部門分担経営の今日的展開」『家族農業経営の底力』農林統計協会
- 小林信一(1995)「シェアミルクキング制と新規就農促進」『畜産コンサルタント』1995.10
- 小林恒夫(2002)「農家青年の離職就農(Uターン)動機とメカニズムに関する一考察」『農業経営研究』40(2)
- 近藤利徳・杉本恒男(1994)「鉢物経営者における経営者能力の顕在化とその条件」『愛知県農総試研究報告』26
- 斎藤一治(1995)「農村女性の行動変容とその評価・位置づけ」『農村生活研究』39(1)
- 斎藤一治(1997)「女性の側面からみた家族農業経営の課題と家族経営協定の意義」『村落社会研究』3(2)
- 斎藤一治(1996)「農業経営の法人化と経営継承問題」『農業経営通信』188
- 斎藤一治(2000)「アグレッシブ・ファーマーの経営管理に学ぶ」『農業経営研究』37(4)
- 斎藤一治・瀧澤悦郎(2002)「地産地消によるヒトづくり・マチづくりー栃木県高根沢町ー」農政調査委員会『農』266
- Kazuji SAITO(2001)“Family-managed Business Making Good Use of Woman's Ability and Sensibility :F・F・Hiraide,Utsunomiya Tochigi Prefecture” Farming Japan Vol.35-4
- Kazuji SAITO(2001)“Growth through Integrated Pig Raising:Asano Inc.in Katsuragi,Tokushima Prefecture” Farming Japan Vol.35-51
- Kazuji SAITO(2003)“Omori Orchard: Diversification for Growth Emphasizing New Commodity Development and Customer Creation” Farming Japan Vol.37-2
- Kazuji SAITO(2004)“Business-oriented Horticultural Farm Utilization Its Core Competence of Breeding Technology:Yatabe Engei Inc,Kanuma,Tokushima Prefecture” Farming Japan vol.38-1
- 斎藤一治(2004)「経営内における農業後継者育成に関する一考察」『農業経営研究』42(1)
- 斎藤一治(2005)「パートナーシップによる経営発展と経営管理の特徴」『農村生活研究』48(3・4)
- 酒井惇一・柳村俊介・伊藤房雄・斎藤和佐(1998)『農業の継承と参入』農文協
- 澤田 守(2003)『就農ルートの多様化の展開論理』中央農総研農業研究叢書 47
- 重富真一(1993)「農業経営者能力形成過程に関する一考察」『農林業問題研究』71
- 七戸長生(1988)『日本農業の経営問題』北大出版会
- 嶋口充輝(2000)『マーケティング・パラダイム』有斐閣
- 清水龍瑩(1995)『経営者能力論』千倉書房
- シュンペーター(清成忠男編訳)『企業家とは何か』東洋経済新報社
- 高橋聖恵・松井 丈(1999)「環境保全型農業の経営的評価」『平成11年度栃木県農試農業経営調査研究成績書』
- 高橋正郎(1968)「農業経営研究方法に関する一省察」『農業経済研究』39(4)
- 高橋正郎(1977)「ケーススタディにおける課題と方法」『日本農業の組織論的研究』東大出版会
- 高橋正郎(2001)「経営環境の変化と農業経営における企業者」『農業経営者の時代』農林統計協会
- 田口三樹夫(1968)「経営経営設計のための経営主体に関する研究・序説」『農業技術研究所報告H』39
- 田口三樹夫(1971)「経営担当者としての農家」『農業経営』全国農業改良普及協会
- 田口三樹夫(1976)「家族経営と後継者問題」『農業経営研究』№25
- 田口三樹夫(1980)「農業経営者の思考と行動」『農業経営学講座5 農業経営管理論』地球社
- 玉井道敏他(2004)「農業経営の確立過程における経営者能力の発揮」『国際競争に打ち勝つ農業経営自立化戦略』農林統計協会
- 武部 隆(1984)「農業経営における家族経営」『現代農地経済論』ミネルヴァ書房
- 田畑 保・村松功巳・両角和夫(1996)『明日を担うのは誰か』日本経済評論社
- 長 憲次(1997)『現代アメリカ家族農業経営論』九大出版会
- 坪井伸広・小田切徳美(1991)「農協経営戦略を左右する家族経営の揺らぎ」農業協同組合経営実務, 1991.5
- 坪井伸広(1993)「農業の企業形態をめぐる論点」『農業経営研究』31(1)
- 坪井伸広(1999)「組織経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4)
- 津谷好人(2003)「農業経営戦略としての多角化の意義」『新時代への農業経営への招待』農林統計協会
- 津谷好人(1995)「ドイツにおける担い手の確保対策」『畜産コンサルタント』1995.10
- 永江弘康(1999)「園芸経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4)
- 中島征夫・大泉一貫編(1996)『経営成長と農業経営研究』

農林統計協会

- 中原准一(1995)「デンマークの農業者教育」『畜産コンサルタント』1995.10
- 中原准一(1999)「デンマークにみる経営継承の方法」『酪農ジャーナル』1999.10
- 新山陽子(1996)「畜産経営の発展と経営戦略」『農業経営研究』34(2)
- 新山陽子(1997)『畜産の企業形態と経営管理』日本経済評論社
- 新山陽子(1999)「畜産経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4)
- 日本産業構造研究所(1991)『家族農業経営の発展方向に関する調査研究』
- 日本農業法人協会(2000)『2000 年秋季農業法人セミナー「経営課題別セミナー」資料』
- 根岸里子・田部怜子(2001)「直販によるマーケティング戦略の確立」『平成 13 年度栃木県農試農業経営調査研究成績書』
- 納口るり子 819969「大規模稲作経営における経営戦略」『農業経営研究』34(2)
- 納口るり子(2004)「人材の育成および確保」『農業と経済』2004 年臨時増刊号, 2004.7
- 野中郁次郎・竹内弘高(1997)『知識創造企業』東洋経済新報社
- 濱島 朗(1986)「職業」『日本大百科事典 12』小学館
- 農業生産法人研究会(1995)「栃木県のトップクラス農家に聞いた家族経営アンケート調査結果」『平成 7 年度栃木県農試農業経営調査研究成績書』
- 平出澄子(2000)「夢は見続けるもの見続け叶うもの」『キラキラ農業 第 27 回毎日農業記録賞入賞作品集』毎日新聞社
- 平成 11 年度日本農業経営学会研究大会実行委員会(2000)『ミニシンポジウム記録 アグレッシブ・ファーマーの経営管理の実践に学ぶ』
- 増田萬孝(1996)「人的資本開発の緊急性」『農林統計調査』1996.6
- Mmichael D.Boehlje,Vernon R.Eidman(1984)“ FARM MANAGEMENT" John Wiley & Sons, Inc.
- 水尾順一・田中宏司(2004)『C S R マネジメント』生産性出版
- 水村典弘(2004)『現代企業とステークホルダー』文眞堂
- 宮崎俊行(2001)『農業は「株式会社」に適するか』慶應義塾大学出版会
- 森本三男(2000)『経営学入門』同文館
- 八木宏典(2004)『現代日本の農業ビジネス』農林統計協

会

- 柳村俊介編(2003)『現代日本農業の継承問題』日本経済評論社
- 山本淳子(2003)『家族経営の継承過程における合理的経営対応に関する研究』大阪府立大学博士学位論文
- 米倉誠一郎(2003)『企業家の条件』ダイヤモンド社
- 渡辺兵力(1959)「農業経営者の諸問題」『農業経営学の基礎理論』時潮社
- 渡辺兵力(1984)『農業の経営』養賢堂

謝 辞

本論文は、東京農工大学大学院博士（農学）学位論文を一部加除修正したものである。執筆にあたっては、実に数多くの方々のご協力とご指導によりまとめることができた。

まず、何を差し置いても列挙しなければならないのは、栃木県内の農家の方々である。かつて在籍していた栃木県農業試験場企画経営部（現作物経営部経営管理研究室）では、「調査なくして発言なし」を基本とした研究スタイルであったので、農村には足繁く通い多くの農業者と出会い、多方面から勉強させていただいた。農家・農村は私の師といっても過言ではない存在であり、今でもその気持ちは変わらない。農業者の教えには教科書にはないことも多く、お陰で本質から外れることなく農家・農村を理解することができていると思っている。大変幸せなことであり、私の貴重な財産でもある。「解答は現場にあり」というある農業者の指摘は、箴言として大切にしている。

その中で、今回はケーススタディの6名の農業経営者と、その家族の方々の多大なご協力により論文を完成することができた。筆者の度重なる聞き取り調査に対して、忙しいなか貴重な時間を割いていただき、経営哲学ばかりではなく、人生哲学についても教えていただいた。調査は私の人間性をより豊かにしてくれたように思う。心より感謝するとともに、さらなる経営の成長・発展を願っている。

筆者が農業経営研究を始めたのが県農業試験場へ異動した1976年からで、今年度でちょうど30年目にあたる。この間、多くの方々のご指導を仰いだ。あまりに多すぎて列挙できないのが残念であり、最低限に留めさせていただくこととする。まず、大きな影響を与えて下さった三人の方に心より深く感謝したいと思う。お三方とも残念ながら鬼籍に入られてしまい、評価の声を直接聞けないのが極めて残念である。

前述の「調査なくして発言なし」を農業経営研究手法の核として実践されたのが、元栃木県農業試験場企画経営部長の亀和田秀雄氏である。氏は栃木農試における農業経営研究の産みの親であり、育ての親でもある。氏とは、筆者が1976年に農業試験場に異動して以来のお付き合いであったが、氏と同じ部屋で一緒に仕事をしたのは通算5年間と極めて短い。個人的にたくさんご指導していただき、公私ともに面倒見て下さった。

氏から何度も厳しく言われたことは、現場からモノを

見つめることの重要性であった。農業者の発言や農作業の仕方はむろんのこと、作物や家畜の生育状況にも細心の注意を払って観察することを、口酸っぱく言っておられた。聞き取り調査で農業者と楽しそうにお話ししている顔を、今でも覚えている。農家に慕われ、自らをドロくさい研究者であることを自負されておられた。

調査の重要性を指摘して下さったもうお一人が元名古屋大学教授の永田恵十郎先生で、調査マンであることを自負されていた。筆者が農業試験場で埼玉・三重両県の農業試験場との協定研究を担当していた時、先生は埼玉県鴻巣市にあった農林省農事試験場の室長をしておられ、指導助言者として我々の研究推進にあたっていた。先生からは、農業経営研究にはロマンが不可欠であることを教えていただいた。その背後には、農業者の幸せを実現したいという強い願いがあったように思える。多くの農業者から信頼、愛された先生であった。

元宇都宮大学教授宇佐美 繁先生には、早くから論文をまとめることを勧められたが、筆者の能力不足と怠慢が今日まで延びてしまった。先生は県農協中央会や県農業会議などの農業団体から委嘱された研究会で座長を務めることが多かったが、その研究会の一員として県内農業を勉強する機会をたくさん与えて下さった。問題解決型の研究会であったので、農業試験場の成果として活用することができた。また、分析手法や論文のまとめ方などの手ほどきを受けることができたことが、本論文の作成に大きく寄与している。今日があるのは心優しい先生のご指導のお陰といっても過言ではない。宇佐美先生も農業者から信頼、愛された先生で、とくに分け隔てない民主的な姿勢は忘れることができない。人との接し方においても学ぶことができた。

なお、先生との縁で、県農協中央会と県農業会議で多くの仕事をすることが出来た。いずれも今日的で実践的な仕事であったので、有益な勉強が出来た。何よりも、多くの素晴らしい農業者と数多く出会うことが出来たことが最大の収穫である。両機関にも感謝の意を表したい。

宇佐美先生の後、論文作成を強く勧め主指導教官になってくださったのが宇都宮大学教授津谷好人先生である。津谷先生は、多くの時間と労力をさいて御指導して下さい。常に脱線しがちなまとめ方に対し、語句の使い方など初歩的なことも含めて、いつも丁寧に軌道修正して下さい。先生との幅広い討議は、研究以外についても大いに刺激を受け、とくに教育者としてのあるべき姿も教えていただいた。心優しきご指導に深く感謝の意を表したい。

副指導教官の東京農工大学教授淵野雄二郎先生にも、論文のまとめ方について些細なところまで、懇切丁寧な御指導をいただいた。また、審査委員である宇都宮大学教授斎藤 潔先生、茨城大学教授柏 雅之先生、東京農工大学助教授野見山敏雄先生には、とくに分析・考察部分について有益な意見をいただいた。感謝申し上げたい。

また、歴史と伝統のある宇都宮大学農業経済学科には、場所が近くにあることもあって足繁く通っている。名誉教授になられた先生方も含め、諸先生方から温かいご指導を受けている。とくに、守友裕一先生、原田 淳先生からは貴重なコメントをいただいた。先生方からのご指摘は、「目から鱗」のところが多々あり、論文のとりまとめに生かすことができたことに感謝したい。

筆者が現在勤務する県農業大学校は、民主的で自由な雰囲気のもとで仕事ができる職場である。菊地正憲校長をはじめとして多くの先生方が、暖かい励ましの言葉をかけて下さった。所属する研究科においては研究ができる環境を整えていただき、側面から支援していただいた。先生方の心遣いに感謝したい。

なお、図表の整理や文章の修正にあたっては、研究科の伊村務・出口孝枝の両氏、事務部総務課の星野文子氏にご協力をいただいた。献身的な対応に心よりお礼を申し上げます。

本論文は、筆者が農業試験場時代の調査研究を中心にして取りまとめたものである。農業試験場の業績として研究報告の記載にご尽力いただいた渋江 修場長はじめ、関係職員の方々にお礼を申し上げたい。とくに、岩崎秀穂企画情報室長、山口正篤作物経営部長、斎藤総幸経営管理研究室長にはお世話になった。また、研究室で机を並べた根岸（旧姓金子）里子、高橋聖子両氏の克明な調査メモが、論文作成に大いに寄与してくれた。なお、元農業試験場長の中田隆人氏、三宅 信氏、松浦永一郎氏には、農業試験場在職中に励ましの言葉をいただいたことを付け加えておきたい。

農林水産省農業研究センター農業計画部と経営管理部（現中央農業総合研究センター経営計画部）の研究員の方々にも、たくさんのご指導をしていただいている。また、有益な情報と知的刺激も与えてくれている。なかでも、元農業計画部長の田口三樹夫氏と元経営管理部部長の高橋信正氏は、現在でも温かい励ましの声をかけて下さっており、心より感謝したい。文献収集にあたって、地域営農研究室の原 珠里氏、耕種経営研究室の山本淳子氏に協力をいただいた。感謝申し上げたい。

学生時代の恩師である石原 邦東京農工大学名誉教授からの、論文まとめでもっとも苦しかった時の温かい励ましは今でも忘れることができない。恩師と畏友山口正篤氏の執拗な勧めがなければ、完成はもっと遅れていたかも知れない。お二人に心よりお礼を申し上げたい。

Summary

Positive Study of Management Ability of Family Farm Development

SAITO Kazuji

This author, as an object with corporate family farm, is aimed to establish the continued and stable family farm development as well as I can possible, through the definite understanding and analysis of farmer's behavior for the management development process. The results become the followings.

The farm management is required not only the profit, but also the contribution to the society. So, high level management ability is indispensable to the management. The independent ideas and behaviors of farmer's lead themselves to the development. I notice the farmer's individual history from the entry to the succession (retire), and classify their period into three, A stage is the entry, B stage is growth / development, and C stage is the succession, and analyze the relation between farm development and farmer's management ability at each stages. About B stage, longest stage, is classified its period into groups, establishment and maintenance again.

Six farmers, the case studies, faithfully operate management ability, production control, marketing, personnel and financial. They restore the agricultural functions entrusted to other industries, for example, process or marketing, and it is the route of management development. Especially, they carry out customer's needs to improvement. So, their managements maintain stability.

In the relation between farm management and farmer's behavior, it is important to obtain B stage as fast as possible, and to do the innovation for the jump at the latter half of B stage. Next, at C stage, a successor enters the farm management. This stage is conversion of management, and U down is easy to occur for growth / development of management at this stage. So, it is very important to bring up the successor as executive earlier, and its president=father's big role to successor=his son,

From the fact mentioned above, I proposed the corporate or the family farm agreement, as the desirable family farm type of the future.

And I analyzed the management training to the successor, pointed out the training by the combination of OJT and offJT, Self-enlightenment, the incentive system which made a role and allotment clear, learning and experience try and error etc.. Successor upbringing is important one of the risk management.

In addition, women's ability development is one of the president's great management. Because,

it is important to organaize family farm. The external environment influences to the improvement of management ability. Especially, to organize net work with colleagues, to hold the information in common with stakeholders, raised management ability.

I paid attention to that I developed it in a relation with Homo sapiens through economic social activity and grew up about improvement of management ability, and examined it from inside factor = family, an outside factor (outside environment), and technical (management) sides. Education for the child = eldest son most strongly affects it for inside factor. The influence that an outside factor (outside environment) gives improvement of management ability is big, and organization activity of a network type with a peer group, collection and disclosure of information with an associated type of industry raise management ability in particular.

About the influence of innovation, marketing is the introduction of management improvement, and extend to organization, production management etc., and finally comes to management innovation. Doing management cycle builds up management ability.

編集責任者	洪 江 修
編集委員長	高 野 邦 治
〃 委員	岩 崎 秀 穂
	山 口 正 篤
	室 井 栄 一
	小 林 俊 一
	伊 藤 良 治
	和 田 悦 郎
	木 村 栄

栃木県農業試験場 研究報告 第57号

平成18年2月24日 印刷

平成18年2月28日 発行

編 集	宇都宮市瓦谷町1,080番地
発行者	栃木県農業試験場
	TEL 028-665-1241 (代表)
	FAX 028-665-1759
	E-mail nougyou-s@pref.tochigi.jp

印刷所	新日本印刷株式会社
	宇都宮市新町1-7-3
	TEL 028-638-6807
