

## 情報処理システムとしての農業経営 —経営者の環境認識から見る意思決定—

原田 英美

農業経営の環境対応において、経営者の環境認識の重要性が指摘されている。厳しい環境の中に農業の可能性を見て取るなど、同じ環境に直面してもその受け止め方は経営者によって異なり、その違いが経営の固有の展開につながっているという。つまり、経営の固有の展開を理解しようと思えば、経営者がどのように環境を認識し対応行動を決めたかという一連の情報処理プロセスを明らかにすることが必要である。しかし、「認識」という経営者の主観的プロセスを把握・分析しようとする研究はほとんどない。

本論文は、農業経営組織の意思決定を情報処理プロセスとして捉えて、環境認識を重視する組織の環境対応の仮説モデルを作成し、農業経営の展開過程における意思決定を検証するとともに、認識枠組みの変化による経営管理や事業戦略の変化を明らかにしたものである。

### 環境認識を重視する組織モデルの作成

第1の課題として、農業経営組織の認識活動を重視した組織モデルを作成し、「情報処理システムとしての農業経営の環境対応モデル」として示した（第1章）。

農業経営における情報認識についてはこれまで、先進的な経営者が他の経営者と同じ情報に異なる意味を見出していることなどから重要性が指摘される程度で、ほとんど取り扱われてこなかった。本論文では、農業経営の展開過程を分析する事例研究において、経営者の意思決定を理解するために情報の解釈や思考のプロセスに踏み込んで事例を記述することが必要だと考え、その際に用いる目的でモデルを作成した。農業経営学分野で提起された情報プロセスアプローチを引き継ぎ、情報を受信者の解釈によって現れるものと見なす情報理論や、認識を知識の利用と獲得の過程と捉える組織認識論、知識を形式知だけでなく暗黙知も含めたものとして扱う知識創造論などの知見を取り込み、組織の意思決定を情報処理プロセスと捉える農業経営の環境対応モデルとして示した。

このモデルは、組織的な経営活動を、環境の変化の中で①問題を認識し、②その対応の複数の選択肢の中から採るべき対策を選択し、③それを実行する——という「問題認識—意思決定—行為」というプロセスを連続的に行っている、と説明するものである。

問題認識の段階では、情報収集が行われる。情報の収集や意味解釈には個人の知識が利用されるため、認識は人によって異なる。この知識には形式知と暗黙知があり、これらの知識の枠組みに従って情報が処理されて、認識が促進されたり制約されたりする。知識は体験や学習によって更新・創造されるが、変化しにくい知識に暗黙知の一つの認識枠組みがある。認識枠組みは、スキーマやメンタルモデルなどとも呼ばれ、情報処理の負荷を軽

減したり注意の焦点を決めたりして効率的な情報認識を支えるが、一方で過度に単純化したり新しい情報の取り込みを阻害したりする。

意思決定の段階では、収集した情報に基づいて複数の選択肢が検討され、それらの中から採るべき対応が選択される。まず、複数の代替案の導出に知識が用いられる。価値観や技能といった暗黙知に制約されて、価値観に合わないことや不可能だと思われることが選択肢として上がってこない場合もある。続いて、複数の代替案の中から対応策を選択する際には、環境が組織に与える影響力、組織が環境に及ぼすことができると思われる影響力が考慮され、限定的合理性に基づいて判断がなされる。自らの行為が環境に影響を及ぼすことができると思えば環境に働きかける行為が、思えなければ影響を及ぼせそうな他の環境を変革する行為が選択される。自らの行為が環境に影響を及ぼすことができると思えるかどうかを、本論文では「心理的距離」と呼んでいるが、この心理的距離は、各意思決定者の知識に依存しているため、人によって異なり、また同じ人にとっても常に一定ではなく、新たな知識の獲得によって変化する。

行為の段階は、新たな知識を獲得する学習過程である。決定した対応策を実行することにより、うまく行ったり行かなかったりして変化に気づかされる。つまり、行為によって情報を得ることができ、それによって知識が獲得・更新される。この場合、情報を得ることができるのは、目的や意図の下で既知の情報と連結されて意味づけられるからであり、そうした動きがなければ情報として認識されない。知識が獲得・更新されれば、認識や意思決定の過程で利用できる知識が変わるため、新たな情報の収集・解釈や意思決定過程における判断も変わる。

農業経営組織の経営活動を、以上のように経営者の環境認識に基づく対応行動の連続として捉えることで、同じような環境においても経営展開が異なるようなケースの経営者の意思決定を理解しようとした。また、先行研究が主に対象とする製造業などの企業組織と対比して、慣習や価値観を共有する家族や地域との関わりが深い農業経営組織の特徴を指摘した。

## モデルを用いた酪農経営の展開過程の分析

続いて、このモデルを用いて、酪農経営 5 事例を分析した(第 2 章)。取り上げた事例は、中国・四国地方の同年代の経営者による家族中心の酪農経営である。いずれも 1970 年代に就農して、同じ時代に経営を展開してきたが、80 年代頃までの展開は酪農技術の習得と基盤整備が中心で比較的似ているものの、90 年頃からの展開は多様で、規模拡大した経営もあれば多角化した経営もあった。多角化の内容は、酪農以外の農業に広げた経営、農家民宿やソフトクリーム販売の喫茶店を開いた経営、牛乳の加工・処理・配達に取り組み販売店舗を開設した経営、と多彩である。

本論文では、1970 年代から 2000 年代にかけての酪農経営を取り巻く環境変化について概観した上で、環境変化に対してどのように経営を展開してきたかを、作成したモデルに

従って経営者の情報認識との関わりに着目して記述した。記述は、飼料給与を中心とする飼養管理の技術獲得過程と、酪農経営が乳製品加工や観光などのサービスを手掛ける多角化の過程を中心に行った。

経営者の主観的な環境認識を捉えることにより、知識が情報の認識や意味解釈に影響し、知識が変わることで認識も判断も変わり、行為を通じて知識を獲得することによって、以前ならできなかった情報認識や意思決定が可能になったことなどを、事例において確認できた。また、知識のうち暗黙知に当たる認識枠組みが情報の認識に影響し、普及員など他の人が評価している情報でも自分の認識枠組みと合わなければ情報と見なされなかったり、取り組みやすそうに思えることも人によっては心理的距離を遠く感じて取り組めなかったりするなど、同じ環境に直面しても経営によって異なる情報認識や意思決定がなされる様子も把握できた。情報認識に着目したことで、経営の意思決定は過去の経営の蓄積の上になされており、成功事例の優れた取り組みを推奨するだけでは知識の状態が異なる経営組織に普及するのは難しいことがわかった。

#### 価格管理志向型の青果物生産者の経営管理

第2の課題として、経営者の認識枠組みの違いがもたらす経営管理の変化について、青果物の生産者が、食品事業者との契約取引や消費者への直接販売により再生産価格を確保しようとする際の生産・販売管理の特徴を明らかにした(第3章)。経営者の認識枠組みが変われば、環境認識や意思決定も変わることから、異なる認識枠組みの下では、一見同じような取り組みがなされていたとしても、その取り組みの目的や意味が異なる。青果物の再生産価格を確保するための契約取引や直売は、青果物出荷の主流である卸売市場出荷と単に出荷先が異なるというだけではなく、経営において何を優先するかが異なっている。再生産価格を確保するための経営という考え方は、経営者の認識枠組みと見ることができ、このような認識枠組みの下で生産・販売を中心に経営がトータルにコーディネートされている様子を捉えた。

青果物流通の主流である卸売市場出荷では、価格変動が激しく、生産者は価格決定に関与できない。これに対して、いくらで売れるかわからないまま生産する従来のやり方では農業はできないと考える生産者が、再生産価格を確保するため、食品事業者との契約取引や消費者への直接販売の道を作ってきた。このような取り組みには、生産者らが出資して出荷組合や販売会社を作ったり、農業法人が契約農家を組織したりして、食品事業者と契約取引したり消費者に直売したりするケースが見られる。本論文では、このような販売組織とそこへの出荷者を分析対象として、6事例の取り組みを考察した。

まず、契約取引の主要な相手である、小売企業と外食企業の仕入れ行動の特徴と、農産物直売所における出荷システムについて整理し、取引をする際の条件をまとめた。契約取引や直売では、卸売市場出荷では確実だった顧客の確保と代金回収が必要となり、信頼できる取引先と継続的な取引ができるよう、顧客対応を重視した生産・販売管理がなされて

いた。取引における価格の考え方を整理し、希望価格で取引するために、どのような調整がなされているのか、売れ残りを出さないためにどう調整しているのか、といった取り組み内容を整理した。

契約取引の主要な相手は、生協やスーパー、有機農産物などの宅配企業、外食チェーンや中食・食品製造企業などである。生産者サイドは、これらの食品事業者ごとのニーズに応えることで再生産価格を確保してきたことがわかった。例えば、多くは減農薬減化学肥料栽培を基本とし、綿密な生産管理と管理作業の記帳により、安定供給と安全性などの品質を担保して取引先の信頼を得ていた。また、取引先ごとに、取引の交渉の中で、規格や品種、サイズ、包装形態などを決め、規格や包装を見直すことで、コストの削減を図る取り組みもなされていた。さらに、こうした取り組みを評価してくれる取引先に販売し、安売りを重視する事業者とは契約しないことが選択されている。この結果、長期にわたり取引している取引先とは、良好な関係が築かれ、取引先にとって重要な生産者と位置づけられるため、毎年シビアな価格交渉を繰り広げるといったこともない。取引する事業者と信頼性を築き、継続した取引の中で貸しと借りを相殺するような関係を築いているケースも見られた。安売りをしない直売所では、品質を向上させることで固定客を獲得する取り組みがなされていた。消費者との交流により、生産者への理解を深めてもらおうとする動きもあった。

こうした取り組みの基本は、確かな生産技術と生産管理である。これらがしっかりした生産者であれば、低価格での販売を求めてくる相手には販売しないという選択をしても、評価してくれる顧客を見つけることはそれほど難しくないと考えられる。以上の検討を踏まえて、企業規模の大きい食品事業者との取引において、対等なパートナーとなるためには、相手が何を求めているかを理解し、農業生産のプロとして相手のニーズに技術力や組織力をもって応えられる能力が必要になっていると結論づけた。

### 「市場価値」型と「社会価値」型の飼料用米事業の戦略

第3の課題として、認識枠組みの変化が新たな事業コンセプトを生み事業戦略を変化させる点に関して、飼料用米事業の持つ市場価値と社会価値に着目し、前者の価値を打ち出す「市場価値」型と後者の価値を打ち出す「社会価値」型という事業戦略体系の理念型を示した(第4章)。飼料用米事業のネットワークにはタイプの異なるものが見られるため、その特徴の違いを市場価値と社会価値という認識枠組みの違いから仮説的に説明しようとしたものである。事業者自身はあまり自覚していない認識の違いを指摘して、そうした認識枠組みの下にコーディネートされた異なるタイプの戦略の理念型を示した。

飼料用米が、飼料としての価値のほか、水田の有効活用や飼料自給率の向上につながる社会的な価値を持つことに着目し、事例研究を行った。異なるタイプの事例を、①事業概要、②事業コンセプト、③商品設計と消費者への訴求方法、④補助金についての考え方、⑤事業主体間の連携のあり方——の5つの観点から記述して分類し、市場価値のみを追求

する「市場価値」型と社会価値のみを追求する「社会価値」型という事業戦略の理念型として示した。その具体的な内容は、以下の通りである。

「市場価値」型は、消費者に直接的な利益をもたらす品質重視の製品づくりを行い、商品の良さを訴えるコマース重視の戦略である。国産の飼料用米を利用して、高くても良いものを求める消費者に対して、付加価値の高い商品を提供することを事業コンセプトとする。畜産物は、食味や栄養成分の向上、食の安心・安全などを考慮して商品価値を従来よりも高めるような商品設計がなされ、消費者に対しては、品質の良さを打ち出し、価格に見合う消費者の利益があることが訴えられる。従来品との価格差は、付加された品質の良さの対価であるため、価値を享受する消費者が支払うべきものだと考えられる。補助金は事業者を事業に参加させるための誘因であり、事業者には国への協力によって得られる収入だと認識される。事業に関わる事業者や消費者などの関係者は、それぞれに利益をもたらす、いわゆる WIN-WIN の関係が目指される。

「社会価値」型は、商品購入が社会的な問題解決につながる仕組みを構築し、消費者の理解と参加を促すコミュニケーション重視の戦略である。飼料用米の生産・利用という循環の仕組みの構築によって、社会問題に関心のある消費者に、問題改善のための選択肢を提供することを事業コンセプトとする。畜産物は、食料自給率の向上、水田活用による地域振興、環境保全・資源循環など、商品購入によって社会価値を実現できるように商品設計され、消費者には、社会問題を認識させ、購入が問題改善に貢献することを訴える。従来品との価格差は、社会問題改善のためのコストであるため、社会全体で負担すべきものだと考えられる。補助金は、社会問題改善のための国民の負担であり、事業者には社会的費用負担に対する補てん・支援と理解される。事業に関わる事業者や消費者などの関係者は、目的・理念を共有し、問題改善のために各自が負担し合う関係が目指される。

実際の取り組みでは両方の要素が混在することになるが、その場合でも一方に重心を置いてメッセージを送るほうが消費者を混乱させないと考えた。その上で、事例研究から得られた示唆として、「市場価値」型も「社会価値」型もターゲットとする顧客が少ないことに加え、前者については、品質の良いものを作るために飼料用米を利用しているのではないという難しさや品質の良さを商品を通じて伝える必要性があることに言及した。また、後者についても、潜在的な消費者はそれなりにいると思われるものの、消費者に負担を迫ることや消費者との接点が商品しかない事業者には消費者に丁寧に説明して働きかける方法は難しいことを指摘した。