

先進的農業経営体における経営資源と経営戦略

—— 地域・農協との連携に焦点を当てて ——

小田 滋晃・坂本 清彦・川崎 訓昭

Shigeaki ODA, Kiyohiko SAKAMOTO, Noriaki KAWASAKI: Business Strategies and Resource Acquisition in Innovative Farm Entities: An Exploration of Ideal Modes of Alliance with Local Actors including Japan Agricultural Cooperatives (JA)

Recent political debates over reform of the Japan Agricultural Cooperative (JA) resulted in an amendment of the Agricultural Cooperative Law in 2015, bringing about significant changes in organization, governance and operation of JA. Under the amended Law, a local JA has to include in its board certified farm operators or sales professionals who would know how to generate higher incomes for farmers.

While JA is thus going through a time of massive reforms toward more business-oriented operations, innovative farmers and local JAs have not always been in collaborative relationship but tended to alienate each other not least because of their different business orientations. A decisive factor that could make innovative farm entities distance themselves from JAs is the latter's meager capabilities in acquiring and deploying resources for more profitable farm business. Recognizing gaps in competence between JAs and innovative farm operators, this paper explores possibilities of constructive and synergetic relationship between the two parties for more effective acquisition and deployment of resources that allow for productive farm business.

More specifically, three ideal-types of farming entities and their mode of alliance with local actors including JAs for acquisition of resources (especially information) were examined:¹⁾ those who tend to rely on existing local actors,²⁾ those who tend to be independent and have less reliant on existing local actors, and³⁾ those who build networks of similar-minded farmers and work together for resource acquisition. The paper concludes with an examination of challenges facing each of the three ideal-type operations.

1. はじめに

今日、我が国農政が推進しつつある大きな方向の1つが「攻めの農業」である。そして、各地において先進的と目される農業経営体が出現し着目されてきてはいる。しかし、それらの展開はまだ緒についたところと言え、その行方を長期的に見通すことは容易ではない。確かに、部分的には大きく成長してきた経営体もある。例えば、「もやし」や「きのこ」等の施設生産を中心とした経営には目を見張る事例がある。しかし、これらの生産は土地からは

切り離され、太陽光も必要とせず、露地物との競合も基本的でない。生産期間も極めて短く、工業的な品質管理も一定可能であり、その意味で準工業的生産経営体と言えよう。このような一部の例外を除けば、六次産業化を伴った形態も含め少なくとも耕種農業に軸足を置いている農業経営体の展開は、まだまだ現在進行形といえよう。

他方、「農家のための農協」を旗印に政府主導で強力に進められてきている農業協同組合(以下「農協」)改革による2015年の農協法の改正(適用猶予や移行期間を持つ)により、2019年9月までに農協中央会の監査・指導権を廃止し一般社団法人化することが決定した。さらに内閣府の規制改革推進会議により強く打ち出された全国農業協同組合連合会の株式会社化は、民間組織ということで見送りとなり自主改革を進めることになった。

しかし、この改革の進捗状況が政府から毎年チェックを受けることが決定し、もし改革の進捗が不十分なら政府がこの改革に介入する可能性が残されることになった。また、この改正により認定農業者等の先進的な農業経営者を地域農協の理事会メンバーに入れることも決定した。このように、良くも悪くも日本農業を地域において長年に亘り支えてきた農協が、全国組織の解体化を伴いながら大きく変貌していかざるを得なくなってきた。ただし、現状においては、先進的と目される農業経営体は、農業資材の調達から販売まで地域農協との関係は希薄である場合が一般的といえる。場合によっては様々な経緯から敵対的になっている場合もしばしば見受けられる。

そこで本稿では、地域において先進的と目される農業経営体に着目し、これらの農業経営体の展開や発展を展望する時、地域や地域に位置する農協とこれらの農業経営体とが今後どのような関係を築き、どのように互いに切り結んでいくことが必要かを一定の理念的関係モデルの構築を頼りに明らかにしていくことを課題とする。その際、我々がこれまでに行ってきた先進的農業経営体による六次産業化、産地農業の展開、アントレプレナーシップにおける農協の役割に関する考察を発展させ、先進的農業経営体と地域農協の両者の有する資源を組み合わせ、地域農業の次世代への継承に資する革新的な協働効果(シナジー)を生み出すための理念的モデル構築に重点を置くこととする。なお、本稿の構成は以下のとおりである。まず、我々が考察する農業経営体における「先進性」について整理する。その整理を踏まえ、第3節では経営戦略を立案するもととなる情報資源の入手先を視点として先進的農業経営体を3タイプに区分する。その区分に基づき、第4節でそれぞれのタイプの理念的な連携モデルについて考察を行う。その上で第5節では、前節までの考察を踏まえ、3つのタイプ別先進的農業経営体の理念的連携モデル毎に、経営体が地域諸主体との連携構築に際して直面すると目される課題を明らかにし、その解決に向けた道筋を検討する。

2. 先進的農業経営体における先進性とは

「先進性」を直接的に説明することは容易でない。その理由は、農業経営体を巡る諸相が実に多様性に富んでいるということが1つの大きな要因である。そこで、いくつかの視点から先進的と目される農業経営体の「先進性」を浮き彫りにしていくことによって、その輪郭を認識することで説明に代えることにしたい。

そこで最初に、先進的と目される農業経営体に注がれる地域における期待を整理しておこう。第1に、地域農業を牽引するリーディングファームとしての期待である。第2に、研修生やインターンシップ生などの受入も含め、次世代の地域農業を担う人材を育成する場としての期待である。第3に、地域農業への先進的技術の先駆的導入と普及、及び社会的貢献活動への期待である。そして第4に、六次産業化等の事業を主導することによる地域農産物の付加価値の増大効果への期待である。第5に、以上の期待をベースに地域雇用を新たに創出する可能性への期待である。第6に、それらを通じて地域経済を活性化することへの期待である。そして、最後に農地を含む地域の農業生産諸資源を維持・保全し、次世代につなげていく主体としての期待である。

これらの期待を背負う農業経営体として内部における戦略的方向性を整理すると次のような課題が指摘できる。第1に、経営責任者あるいは代表者における所得獲得を目標とするのではなく、経営体そのものの利潤獲得を目標とする経営目標の刷新の方向である。第2に、利潤獲得目標において黒字化を目指すために、単に費用を低減させるだけではなく、薄利であっても価格を維持しあるいは引き上げることも含め、売上を伸長させることで黒字化を図るという、利益構造の刷新の方向である。第3に、従業員のモチベーションやインセンティブを高める人事管理や、費用・収益構造の革新を図る財務管理等の経営管理全般に関する刷新の方向である。第4に、経営責任者あるいは代表者の経営指揮権を強力に補佐しうる人材を育成・配置したり、売上を伸長させる観点から営業担当者を育成・配置したりといった、経営組織の高度化と適切な人材配置が可能となる条件整備の方向である。そして、第5に経営責任者のアカウンタビリティ（経営成果に対する責任とステークホルダーに対する説明責任）とその監督・監査としてのガバナンス構造の確保も統治と経営における1つの方向として考えられよう。

一方、経営体の外部主体に対する対応としては次のような課題が指摘できる。第1に一定の地域に位置する農業経営体として、当該地域に対する社会的貢献や社会的説明責任が発生し、それに応えるという方向である。また、六次産業化による新たな展開を考慮するなら、第2に地域に存在する家族経営を含む多様な農業経営体や農協、その他様々な農業関連主体との地域内ネットワークのハブとして存在することを目指す方向である。さらには、第3に地域内外における農・食関連主体以外の、多様な経済主体や異業種との連携やネットワークを構築する方向である。

すなわち、先進的と目される農業経営体に関しては、まず安定かつ拡大基調となる販売が重要な課題となり、それを支える生産の高位安定化が不可欠となり、同時に営業力も重要となる。「営業」担当者の確保が必要となる所以である。ただし、「売れば何でもいい」ということではなく、消費者の安全・安心志向や商品に対する信頼にも配慮した「品格」も求められる。その販売を支える生産、その生産を支える財務基盤の安定化も必要となろう。また、正常な資金循環を図るための資金管理も重要となる。また、生産、加工、販売以外の観光化を含むサービス化を前提としたビジネスモデルの開発も考えられる。そして、このような事業展開を目指す農業経営体を支え担うための人材の育成と確保が、以上の方向性を支える重要な要となろう。

次に、地域において先進的と目される農業経営体の展開・発展・継承について経営責任者あるいは代表者個人の視点で見ると、次の3つの方向が考えられる。第1は経営責任者あるいは代表者個人が自らの意思と野心を持って事業を展開・発展させていく方向である。第2は行政やその他主体により予め農業支援を名目として策定した制度に便乗する方向である。第3が事前には全く予見・意図されない機会や運命的な出会い、「たまたま」といった偶然的な方向である。この第3の方向は、予見が難しいが、前者2つの方向と絡まり同期しあって実は極めて重大な影響や効果を当該経営体の展開・発展・継承に与えている場合が少なからずある。一般に、地域社会や集落等には様々な資質や特徴を持った人々が互いに影響し同期しあひながら存在しており、その特徴は地域社会や集落等も含めそれぞれに歴史的な経緯や相互関連性を持ちながら現在に至っている。さらに、歴史的には当該の地域社会や集落等から外の世界に人々が流出したり、あるいは逆に外の世界から地域社会や集落等に人々が流入したりすることが繰り返されてきており、このような現象によって、地域社会や集落等の内外において意外なつながりが形成されることが頻繁に生じ得る。この意外なつながりが形成される現象は一般にスモール・ワールド現象と呼ばれるが、偶然的要素が農業経営体の方向性を規定する確率が高くなると同時に、それらの関係が加算的ではなく乗算的に影響し合うことで、先進的農業経営体やその経営責任者あるいは代表者それぞれの固有で複雑な事情や特徴を発現することになると考えられる。

このように先進的と目される農業経営体の経営責任者あるいは代表者は、地域社会や集落等における重層的な連携構造下でキャリア形成を図りつつ、様々な支援制度等を活用しながら自らの意思や野心を持って農業経営体を運営し、様々な試練に耐えて今日の現状を達成してきているといえよう。しかしその上に、意図しない「たまたま」のつながりや偶然訪れたチャンスの重要性にも着目し、それらがその後の経営展開や相互関連の中でどのようにつながり同期して活かされてきたかを歴史的経緯の中で把握することも、これら先進的と目される農業経営体とそれを運営する経営責任者あるいは代表者を理解する上で極めて重要な視点を与えるととっても過言ではなからう。

3. 先進的農業経営体が必要とする経営資源

(1) 新たな経営資源を考察する際の視点

これまで、農業経営学の分野において経営資源の獲得に関する議論は、経営管理論の分野と農法論・技術論の分野で広く行われてきた。前者では、経営者機能、経営計画、組織化、労務・財務管理等が管理領域を形成しているが、特に生産と労務の面で経営形態によりいかなる経営資源が必要とされるかについて議論が行われてきた。後者では、主に経営者や従業員の経験・技能等の蓄積可能性について議論が行われ、単純労働との対比として、卓越した農業技術の習得と継承とに関する条件や作業のマニュアル化の可能性等が課題とされてきた。

以上の既存研究の流れをふまえ、先進的農業経営体が必要とする経営資源を考察するにあたり、本節では以下の3点を中心に議論を行うこととする。第1に、農業には多様な作物が存在するが、その多様性に起因する各経営の特質・特殊性を考慮しなければならない点である。第2に、先進的農業経営体が新たな経営資源の獲得を志向する契機は何かという点である。第3に、新たな経営資源をどこから獲得するかという点である。

第1に、農業では大きく耕種作物、園芸作物（露地と施設）、畜産と幅広い作物が存在している。本稿では、地域・農協との連携に焦点を当てた先進的農業経営体の行動に分析の主眼をおいている。一般的に、畜産経営では個別経営体レベルでの経営規模・飼養頭羽数が多く、各種作業の機械化やコンピューター管理が進展している。また、土地利用制約や労働の季節的な繁忙が少ない。そのため、新たな経営資源を獲得する際に、地域や農協を介したネットワークの必要は弱く、飼料設計や共同購入の一部に限られている。そのため、本稿では主に耕種作物と園芸作物を対象とする。

第2に、新たな経営資源の獲得の契機は大きく2つに区分でき、経営を「飛躍」させる契機と経営を「守る」契機である。経営を飛躍させる契機としては、経営内に確立された安定した生産技術・販売経路のもとで農業を経営の主軸としながら、集出荷業、運送・輸送業、農産物加工業、通信販売業、コンサルティング業などに取り組むために、新たな経営資源の獲得を志向する。次に、経営を守る契機としては、多くの先進的農業経営体ではこれまでの経営の展開の中で築いた生産体制や販売体制を有しているが、農業経営体を取り巻く外部環境や条件が変化し、既存の経営体制を守る必要が生じたとき、新たな経営資源の獲得を志向する。特に、トレーサビリティや貿易政策を含む農業生産に関して順守すべき諸制度が多様化するとともに、農業生産物の販売や流通に関する諸条件の状況も年々変化を見せている。また、スマート農業を始めとするIT化や農業用機械の開発は、これまでの生産体系を革新させる可能性を秘めている。

第3に、新たな経営資源を経営内で活用するには、資源の量だけでなくその質の確保も必要不可欠である。そのため、自経営単独で新たな資源が獲得可能なのか、各種ネットワークを構築することが必要なのか、地域や農協との連携を構築する必要があるのかを考慮せね

ばならない。また、必要とする経営資源が、既に経営内や地域に存在している未利用資源であるのか、もしくは存在している場所から模索する必要がある資源なのかについても考慮せねばならない。これら経営資源を調達するネットワークに関しては、地域内の経営体ネットワーク、商品販売や原材料の周年調達等に関わるネットワーク、土地などの地域内未利用資源に関わる地域資源のネットワーク、さらにはファンドを含む資本のネットワーク等が存在している。

(2) 経営タイプ別の経営戦略と新たな経営資源

これまでの我々の研究¹⁾において、経営戦略を「将来に向けた経営の方向性や目標を達成するために農業経営体が行う経営資源の望ましい配分とその利活用の決定」であると定義してきたが、具体的には、以下の4点を考慮する必要がある。まず、どのような事業を展開するのか、次に事業実施にはどのような経営形態が望ましいのか、第3に事業の目標と使命をどのように決定するのか、第4に事業実施において内部化する部分と外部化する部分をどう仕分けるかという点である。

①地域共有の組織（JAの部会や集落営農組織）からの情報に依拠し経営戦略を立案するタイプ

これまで、稲作地域や果樹作地域を中心として、一年一作の栽培体系を基本として、一定の出荷量をまとめるために、集出荷体制を構築し市場競争の中で優位性を発揮してきた。

特に果樹作の場合、自然的条件によって栽培できる作目が一定程度規定されるために、同作目を生産する農業経営体が同一産地に集積しやすくなる。このような作目では、品質の高い農産物への需要が高く、高度な栽培技術の安定化や持続化が不可欠である。そのため、共同販売だけでなく、新たな栽培技術の開発や新品種の導入を推進する組織が創出され、農業経営体への技術等の提供が行われてきた地域も多い。このような地域では、厳格な選果基準のもとで一定量の荷をまとめ市場等での取引で優位性を発揮してきた。そのため、地域内の技術普及や販売管理を行う組織からの情報に従い、伝統的に自経営の経営戦略を立案してきた。

このような地域の経営体（タイプ①-1）では、立案した経営戦略のもとで必要とする経営資源の多くは地域内で調達している。特にこれら地域では昔から家族経営が経営形態として選択され、農家経済の持続性が目標とされ経営が営まれてきた。小規模な経営体は獲得不可能な資源を獲得するために、協同組合や任意組合を創設し、共同購入・共同販売による市場競争力の強化とブランド力の強化に尽力してきた。

続いて、稲作地域でも果樹作地域と同様に稲作経営体が同一の地域に集積し、集出荷体制を構築するとともに、高度な栽培技術の安定化・持続化を図るための地域組織が活躍してきた。この地域に共有の組織からの栽培情報や出荷情報に依拠して、経営戦略を策定し、各経

営体は品種の選択や機械の更新などに取り組んできた。

一方で、稲作地帯では1990年代から地域農業生産資源の保全などを目的として、集落営農組織の設立も進められてきた。農業においては、農地の保全が重要であり、地域の家族農業経営体の農地を利用権設定や売買によって集落営農組織に集積することが求められてきた。こうして集まった農地を継続的に利用するために、新事業・新商品の開発と広範な販売網の構築が行われており、地域の女性や高齢農家、地域内で生産された農産物などの未利用資源を利活用する六次産業化の展開も行われている。

上記のように、このような地域の経営体（タイプ①-2）では協同組合や任意組合を創設し市場競争力の強化とブランド力の強化に加え、農業生産資源を保全するための集落組織も創設され、これら地域の共有組織から提供される情報に依拠して、各農業経営体も地域資源の保全に向けた経営行動を行う。

②経営体独自の情報収集に基づき、経営戦略を立案するタイプ

今日、販売金額を拡大させている農業経営体の多くは、作目如何を問わず集荷・出荷業、農産物加工業、農産物運送・輸送業、農産物の通信販売業に取り組むことを契機として、飛躍を遂げてきている。これら農業経営体は、自社農産物が売れるということを前提として、販売量の拡大に伴い自経営の農産物だけでは販売量を確保できず、地域の農業者との契約、地域の農業者との連携・買い取り等により販売量を拡大させ、販売金額を増大させている。このような販売金額の増大を経営の財務基盤の安定化につなげ、自社農場の容易な拡大とその他事業の展開が可能となっている。

このような農業経営体では、経営者や経営幹部が独自に収集する情報をもとに、経営戦略を立案し事業展開を図っている。特に、自社の農産物のブランドイメージを考慮しながら、シンボル化やブランド化を推進するための経営戦略が重要となる。

このような農業以外の他事業を展開する場合、連携する外部の経営体や企業との連携が重要である。加工事業や付加価値化を進める場合には、事業主体は提携企業に原料農産物を供給し、手を加えられた製品を自社の商品として販売網に乗せる。商品開発に関しては、農業経営体と提携企業との間で情報のやり取りが行われ、商品のコンセプトやスペックが決定されていく。また、レストラン部門などのサービス部門に経営を展開していく場合には、既存の人的ネットワークの域を超えた新たな人材の確保や設備の設置が必要となる。

③リーダー的な農業経営体を中心にグループを形成し、その下での情報に基づき経営戦略を立案するタイプ

このタイプの農業経営体は、主にタイプ②である独自の情報収集を行う農業経営体がリーダー的存在となり、その下で情報収集を行い、経営戦略を立案する経営体に区分される。これら経営体はリーダーとなる経営体を中心に経営グループを形成していることが多く、類似

する経営観を持つ農業経営体が集積している事例が多くみられる。グループは地域内で形成されている場合もあれば、地域の枠を超えたより広域の範囲で形成されている事例も見受けられる。このようなグループでは、リーダー的経営体が取り組む栽培方法、加工技術、連携する消費者層に共感し、同様の経営理念のもとで、グループ全体の経営目標を達成するために、各経営体は経営戦略を立案する。

このタイプ③の農業経営体は、リーダー経営体の展開方向により2つのタイプに細区分できる。③-1は、次代の農業を担う農業後継者の育成と地域社会との良好な関係性を目標に経営に取り組み、傘下の農業経営体も農業生産活動を通じて地域資源の価値の再認識や新たな価値創造を行う。これらタイプの経営体は、消費地から離れた地域や高齢化の進む中山間地で多く見受けられる。他方、③-2では、有機農法などの特定の栽培方法に共感する農業経営体同士がグループを形成し、事業展開を行う。この場合、販路の拡大や消費者ニーズにあわせ、グループ内農産物を原料とした加工品・カット野菜などの展開や地域伝来の伝統農産物の再評価と継承が行われる場合が多い。

このようなグループでは、生産活動に必要な経営資源はリーダー的経営体が調達する場合が多くみられ、傘下に広がる多くの経営体に向けて有償もしくは無償で技術・資材・販売先などが提供される。そのため、消費者ニーズに合った品目や栽培方法の転換が容易に行える一方で、傘下となる農業経営体がリーダー的経営体の経営理念に制約を受けることについては考慮しなければならない。

表1 多様なタイプ別の農業経営体の具体的事例

①-1	主要な柑橘産地である和歌山県、愛媛県では、各産地が持つ歴史的な背景により出荷方法や産地組織には産地毎の特異性が見られるものの、各農家段階での取り組みには、以下の共通点が指摘できる。家族経営内で生産技術の育成を図りながら、販売の安定的持続化を達成している点である。また、集出荷組織・JA・自治体が産地維持に向けて個別の家族農業経営と連携した各種活動を展開している。
①-2	京都府南丹市に位置する集落営農組織 T では60代3名、70代4名のオペレーターが転作作目を柱とし生産を行っている。この事例の特徴的な点は、組織に任せた圃場であっても畦畔管理・肥培管理を組織員農家が行い、有償・無償の管理作業労働力として参加させていることである。
②	こうした経営の一事例である和歌山県紀の川市の N は、IT 企業勤務を経て新規就農した経営者が、地元 JA 紀の里の産直施設「めっけもん広場」での野菜直販、加工向け野菜販売の出荷・決済、出荷用コンテナのリース利用、施設貸与を含む JA との事業提携によるイチゴの観光農園展開など、JA のインフラを最大限利用しつつ自らの資本装備肥大に伴うリスクを最小限に抑えることで、身軽かつ堅固な経営基盤樹立と経営体としての飛躍を可能にしている。
③-1	愛媛県に位置している連合組織 M では、減農業生産による柑橘類の栽培や海産物などの加工及び販売を行っている。その他にも若手の新規就農者の育成事業も行っている。このような主要部門の他に、直営農場も有している。そこでは、柑橘類の栽培の他に有機農法によるじゃがいもなどの根菜類の生産も行っている。直営農場で生産されたものは、全量 M へ出荷している。
③-2	奈良県に位置する農業生産法人 O が挙げられる。主産物である柿や梅、さらに野菜の生産を減農業栽培によって行っているが、取引を行っている販売先により生産方式が異なっている。そのため翼下の経営体は、販売先に合わせた生産を行う必要があり、畑単位で使用する農薬・薬剤の種類・量が決められている。生産者は各自で選別を行い、出荷するが、厳格な規格基準により、青果・加工へと振り分けられる。

注：筆者作成

4. 先進的農業経営体における理念的連携モデル

本節では、前節で示した5つの経営タイプ別に、事業展開上必要となる経営資源を調達する際に連携する他の主体との関係性について考察していこう。その際、新たな経営資源を獲得する契機と経営資源の量・質の確保という視点を考慮して分析を行うこととする。

タイプ①-1の先進的農業経営体では、伝統的な産地においてこれまで形成してきた販路や生産基盤を持続させる経営行動と、新たな販路や新事業に乗り出し飛躍を目指す経営行動の双方が考えられる。既存の生産基盤や販路の維持を行うことは容易なことではなく、消費者ニーズ・嗜好の多様化や農産物流通を取り巻く制度の変化に対応し、現状維持を持続するために必要な経営資源の獲得も想定しなければならない。この際に、必要となる経営資源は特に「ヒト」であろう。この場合の「ヒト」には経営の後継者もしくは継承者のみだけでなく、雇用労働力の確保も含む必要がある。経営の後継者もしくは継承者の育成については、これまでは、両親、親方となる農業経営体、もしくは指導農業士が中心となり、新規就農者の実地研修を行い、農地を確保し、就農後の指導・相談を行ってきたが、近年ではJA・行政・農家・生産組織が連携し、後継者・継承者を育成する研修所²⁾を設置する事例が増加してきている。そのため、後継者・継承者の確保を必要とする経営体はこのような研修施設と連携していくことが想定される。また、労働力の確保については、JAや行政が管理団体となり「外国人技能実習生」の受け入れを行っている事例が増加してきており、労働力の確保を必要とする経営は、このような取り組みと連携を行っていくことが想定される。

次に、新たな販路や新事業に乗り出し飛躍を目指す経営行動をとる場合、必要となる経営資源は「モノ」であろう。もちろん、新事業に乗り出す場合それ相応の「カネ」も必要とされるが、近年JAや行政を中心として農業資材・機材の有効活用への取り組みが進められており、JAが出し手となる農業経営体と受け手となる農業経営体のデータを収集し、マッチングを実施する事例³⁾が出現しつつある。この場合、もちろん出し手が農業経営体に限らず一般企業や自治体や大学・研究機関といったことも想定される。そのため、新たな事業に乗り出すための「モノ」を必要とする経営体はJAなどが提供するこれらマッチング機能と連携していくことが想定される。

タイプ①-2の先進的農業経営体では、地域における農業生産資源の保全が目的とされる。特に、集落営農組織が地域農業の中軸となるケースでは、地域内の遊休資源の利活用や都市交流による地域活性化を目的とした展開が図られている。この際、必要となる経営資源は「ヒト」と「トチ」であろう。これら経営体では、具体的には地元の農産物を利用した加工品販売、地元食材を利用した食材提供、食材を生産するための遊休農地の利用、地域の余剰労働力（例えば、主婦や高齢者）の雇用の場の提供を行っている。これら経営資源を効率的に獲得するためには、地域社会との良好な関係性の構築が欠かせず、特定の農地だけで行うのではなく、集落・地域に面的な広がりを見せ、農業生産資源の保全や環境保全につなげる取り

組みが不可欠である⁴⁾。そのため、このタイプの先進的農業経営体では、面的広がりを確保するために、JAをはじめ集落組織・行政・地域住民と地域農業ビジョンを共有しその中で農業生産活動を行う連携関係の構築が必要となる。

②経営体独自の情報収集に基づき、経営戦略を立案するタイプ

タイプ②の先進的農業経営体については、経営者が持つ経営理念に基づき導き出される経営戦略のもとで行われる経営行動を、一括りにして捉えることはもちろんできず、多様な事業運営が想定できる。具体的には、加工業の展開、観光農園の展開、フランチャイズ型経営の展開、コンサルティング業の展開などが考えられる。それら事業の多様な展開に呼応するように、そこで必要となる経営資源も「ヒト」「モノ」「カネ」「トチ」「ネットワーク」とそれらの組み合わせ、と多様な展開を見せる。

これら多様な事業展開が想定される中で、そこに共通して必要とされる経営資源の諸点としては以下の3点が挙げられる。第1に、これら事業展開を図るうえで、健全で有用な「人的」「ネットワーク」の形成が必要とされる点である。第2に、「モノ」としての地域資源の価値認識と「モノ」の新たな価値創造が不可欠である点である。第3に、「ヒト」「モノ」「カネ」「トチ」「ネットワーク」の多様性を認識するとともにその多様性を容認することである。

先進的農業経営体がこれら経営資源を獲得するために連携を図る際に、もちろん多様な展開を可能とする経営資源の多様性を認識・容認することは言うまでもないが、連携先となる主体が取り組む事業の多様性の意義も評価する必要がある。近年では、農協も営農指導体制の改革が叫ばれ、組合員一律の指導体制ではなく、階層別の指導体制の確立に取り組むなど、多様化が進んでいる。これまで、短期間で経営発展を遂げたことで、周囲からの妬みを生み、農協と一線を画す先進的農業経営体も見受けられたが、多様性の意義を認識し、折り合いをつける調整能力も不可欠となると想定されるだろう。

③地域内の中心的な農業経営体を中心にネットワークを形成し、その下での情報収集に基づき経営戦略を立案するタイプ

タイプ③-1の先進的農業経営体では、次世代の農業を担う農業後継者の育成と地域社会との良好な関係性を目標に経営戦略を立案し、経営行動を行う。このような経営体では、立地する地域の条件に合わせ、農業生産に事業の軸をおきつつも、他事業の展開も併用しながら、雇用の新たな創出や就業機会の維持に取り組む。また、リーダー的経営体が雇用・育成する若手農業者だけでなく、契約する農業経営体においても農業後継者・継承者の育成に取り組む。

このような経営体で必要となる経営資源は、「ヒト」と「ネットワーク」であろう。地域には、青年層・中年層・高齢者層がそれぞれ男女別に存在しているが、これら各区分別に地域資源を活かした業務を提供することで「ヒト」の確保に取り組む事例が出現している。ま

た、類似する経営観を持つ農業経営体と「ネットワーク」を組むだけでなく、このような取り組みに共感する消費者との「ネットワーク」の構築を図る事例が多く見受けられる。そのため、このタイプの先進的農業経営体では、事業を推進していく上での「ヒト」を獲得するために地域社会との良好な関係を構築し連携を図っていくとともに、「ネットワーク」の構築を図るために例えば生活協同組合など共通の価値観を有する消費者グループを有する主体との連携を図っていくことが想定される。

タイプ③-2の先進的農業経営体では、地域内外の生産者および生産者グループとネットワークを構築し、農産物の周年供給を図る。また、生産者間においても、生産技術情報を共有し、品質の高位安定化や規格の標準化を図るためのネットワークが形成されている場合が多くみられる。またリーダー的経営体は、出荷量の配分や調整を行う役割を有しているが、気象条件など不測の事態が生じた場合は、バッファーとして機能し、生産者グループの受け皿となっている。バッファー機能は経営部門の比重が加工部門にシフトしていくほど、その機能は大きくなっていくであろう。

このような経営体で必要となる経営資源は、「モノ」と「ネットワーク」であろう。生産者とのネットワークは生産契約を基調としており、リーダー的経営体は生産された農産物を買取る義務を負う一方で、出荷量や規格を決定する権限を持つ。また、生産者をグループ化することで、出荷量の配分の調整機能を持たせ、生産者間での意識の同一化や技術情報の交換による高品質化を目指すことが想定される。

5. 連携実現に向けた課題と道筋

先進的農業経営体と農協との連携に関するここまでの議論は、当然ながら「理念型」に過ぎない。理念型は、現実に観察される事例を下敷きにしながらも、個別事例の差異を捨象あるいは統合化し、各モデルタイプに共通する機能や構造の理論化・概念化を図ったものである。マックス・ウェーバーが提唱した理念型は、本来的には方法論として多様な現実を認識するための人為的に構築された認識基準、いわば「ものさし」であり、現に存する事例の単純な模式化や特徴の記述にとどまるものでない。我々が本稿で目指すのは、先進的農業経営体による資源獲得を中心とした経営行動と他主体との連携のあり方を、理論モデルとして提唱し、今後の実証的検証に資することである。その観点からすると、前節までの議論は、現実の先進的農業経営体やそれらを包含する地域農業を支える諸主体との連携構築に直ちに貢献すると確言はできない。

とはいえ、実践を念頭に置いた実学としての農業経営学に基礎をおく本論としては、現実の先進的農業経営体の直面する課題を適確に捉え、それらの解決に資することを完全に放棄するわけにはいかない。そこで本節では、経営資源獲得を念頭に置いた地域諸主体との連携

を実現する上での課題について、前節までの議論の下敷きとなった経営事例を取り巻く状況を抽出したうえで理念的に論じてみよう。

まず、第3節最初にとりあげた「①地域に共有の組織からの情報に依拠して経営戦略を立案する」モデルにおいては、当然ながら、JA 部会、集落営農、地方自治体など地域の既存組織の情報源やコーディネーターとしての能力が、先進的経営体の戦略構築やその実現に当たっての律速となることがあげられる。単位農協や地方自治体が十分に機能しなければ、雇用労働力の供給、加工流通施設整備のための資金確保、地域特産品目の掘起しなど、先進的経営体の経営展開に当たって不可欠な資源獲得が滞ることとなる。

次に「②個別経営体独自の情報収集に基づき経営戦略を立案するタイプ」においては、経営者が地域の慣習や価値観に縛られず、独自の理念や理想を貫徹する力が重要になろう。その意味では、経営者が他産業に従事した経験や、先代の経営者（親）が後継者に自由に経営をさせる器量を持ち合わせているといったことが有利に働きうる。その上で、短期間で絶対的な経営成果をあげ、経営者としての能力を地域の関係諸主体に知らしめつつ、周囲からの妬みや恨みを生むことなく折り合いをつけるという戦略性や調整能力も不可欠となる。これは、経営者自身や家族労働力のみで急速な成長を遂げても、以降のさらなる持続的経営展開には、雇用や経営資金確保などの経営資源獲得には地域諸主体を巻き込まざるを得ず、いつまでも一匹狼として経営を継続することは極めて困難と目されるからである。また、地域諸主体（JA など）の組織内に、こうした先進的経営体の能力を適確に見抜き、突出した個性を受け入れる度量のある人間がいることが重要となろう。

最後に、「③地域内のネットワークによる情報収集にもとづき経営戦略を立案するタイプ」においては、能力のある生産者からなるネットワーク構築に加え、いったん確立されたネットワーク内部で、構成員のフリーライディング・抜け駆けなどを防ぐ規律や、構成員間の不公平感を払拭しうる利益配分ルールの確立・維持が問題となろう。中心となるリーダー的な経営者が、突出したリーダーシップやカリスマ性で活動初期にグループをまとめている間は問題が生じないが、ネットワークが拡大するとリーダーの個性や古株の構成員の考え方が新しい構成員にとっての不公平感やグループからの独立・離反の動きを生じさせることも考えられる。ネットワーク型農業経営の強みは、構成員が一定の質・量で生産物を安定的に供給、相互に柔軟に融通しうること、また、それを可能にする経営資源供給機能、すなわち栽培技術情報の共有や資金・資材の共同購入などの仕組みを有することといえるが、これらはメンバーの規律遵守意識や信頼なしには非常に難しいといえよう。

このように、現実の先進的農業経営体が経営資源獲得にあたり諸主体との関係の中で直面する課題は、農協改革など制度的変革の成果が俟たれるものであったり、極めて生々しい普遍的な人間関係の諸問題が根底にあると目されるなど、本稿でその解決策を提言することは容易にはできない。とはいえ、これらの課題は多様な人間・組織が関わる（農業）経営の問題であり、その解決の道筋は、そうした多様性が農業経営の活力の根源となることを認める

ことからしか見出せないことだけは強調しておきたい。

6. おわりに

本稿で考察してきたように、先進的農業経営体はタイプ別にその経営戦略と必要とする経営資源も異なりを見せるのは当然であるが、そこに共通して言えることは経営を発展・展開するための事業のみに経営資源を集中させては、経営の持続性にはつながらないということである。昨今、農業競争力強化プログラムとして農業者の努力だけでは解決できない構造的な問題を解決するために、13の項目が指摘され、それに基づき8つの法案の整備が進められている。このプログラムの中では「流通・加工の構造改革」、「戦略的輸出体制の整備」「飼料用米の推進」など新たな事業、いわば「攻め」を展開するための構造問題の解決が謳われている。しかし、見過ごしてはいけない点は、これまで各経営体が展開してきた事業をいかに維持していくか、言い換えれば「守る」かである。この「攻め」と「守り」の適切なバランスを維持していくことこそ先進的農業経営体に求められる資質であると言える。

この先進的農業経営体の持続性と発展性に関して、我々は次のような仮説を持っている。それは、家族経営に代表される「生業」としての農業経営体を含む「農企業」に総称される多様な農業経営体が地域や集落において並存していることが、先進的と目される農業経営体の持続と発展を支える条件になるという仮説である。今後、この仮説を実証することがわが国農業の展開方向を見極める上で極めて重要な作業になると考える。

【参考文献】

- [1] 小田滋見・長命洋佑・川崎訓昭編著『農業経営の未来戦略Ⅰ 動きはじめた「農企業」』、昭和堂、2013年
- [2] 小田滋見・長命洋佑・川崎訓昭・坂本清彦編著『農業経営の未来戦略Ⅱ 躍動する「農企業」—ガバナンスの潮流』、昭和堂、2014年
- [3] 小田滋見・坂本清彦・川崎訓昭編著『農業経営の未来戦略Ⅲ 進化する「農企業」—産地の未来を創る』、昭和堂、2015年
- [4] 小田滋見・坂本清彦・川崎訓昭編著『次世代型農業の針路Ⅰ 「農企業」のアントレプレナーシップ—攻めの農業と地域農業の堅持』、昭和堂、2016年

註

- 1) 文献〔1〕～〔4〕などが挙げられる。
- 2) 飛騨地域では、JAひだを中心となり、行政・農業者・生産組織と連携し、2015年に「飛騨地域トマト研修所」を設立した。ここでは、2年間の研修期間で講義・実習を交えたトマトの生産技術・経営管理等の研修を行っている。
- 3) 同様に、JAひだでは、農業資材・機材の有効活用への取り組みとして、出し手農家と受け手農家のデータを収集し、マッチングを実施することで、それら資材・機材の稼働率を向上させ、農業生産の拡大に

取り組んでいる。

- 4) 宮城県登米市では、「つなごう地域農業築こう豊かな地域社会」をスローガンに環境保全米づくり運動に取り組んできた。登米市とJAみやぎ登米が中心となり、地域住民と連携しながら地域全体で環境保全米づくりに散り組んできた結果、現在では水稲作付面積の80%以上で環境保全米を作付けするまでに、面的広がりを見せている。