

農業経営体の経営発展と連携関係の構築に関する研究  
—アントレプレナーシップを視点として—

2019 年

川崎 訓昭

## 目次

序章	本論文の課題と構成	3
第1節	問題意識	3
第2節	「アントレプレナーシップ」概念	4
第3節	既存研究からの本論文の位置付け	7
第4節	本論文の課題	11
第5節	本論文の構成	13
第1章	農業経営の発展とアントレプレナーシップ	16
第1節	本章の課題	16
第2節	農業分野におけるアントレプレナーシップ	17
第3節	事例経営体の概要と発展段階における動態	19
第4節	経営を飛躍させる機会を捉えるアントレプレナー	27
第5節	経営発展におけるアントレプレナーシップ	27
第2章	農業経営体の経営発展と地域農業の再編	29
第1節	本章の課題	29
第2節	わが国における地域農業・産地を巡る変化	29
第3節	地域農業・産地の再編と農業経営体の経営戦略	33
第4節	産地再編のメカニズムとその原動力	34
第5節	産地内各組織の役割と支援—農業経営体の役割を中心に—	36
第3章	産地再編に伴う組織間対立とその調整方法—マイクロ組織論を接近視角として—	38
第1節	本章の課題	38
第2節	産地内組織の再編に関する議論整理	38
第3節	マイクロ組織論における組織対立	40
第4節	産地再編の過程での対立と調整	43
第5節	柑橘産地の産地再編と組織間対立	50
第4章	産地再編に伴う出荷体制の整備とその調整方法—福井県の梅産地を事例に—	55
第1節	本章の課題	55
第2節	事例地域の梅生産と規模別農業経営体の概要	56
第3節	産地形成の過程と出荷体制の変遷	59
第4節	事例産地の産地展開と経営規模別の経営行動	61
第5節	事例産地の農業経営体の経営規模別出荷対応	63
第6節	組織間の対立を回避する産地再編の推進	64
第5章	農業経営体の持続的な連携関係とコーディネーターの役割	66
第1節	本章の課題	66
第2節	六次産業化を巡るネットワークの形成	66
第3節	六次産業化の事業展開における組織間対立	69
第4節	六次産業化をめぐる新たな取り組み	70
第5節	六次産業化におけるコーディネート機能	72
第6節	コーディネーターにもとめられる役割と資質	74
第6章	農業経営体における経営戦略と経営資源の獲得	78
第1節	農業経営体が必要とする経営資源	78
第2節	経営体の経営戦略と経営資源	79
第3節	農業経営体による経営資源の獲得過程	82
第4節	連携関係による経営資源の獲得	83
第5節	農業経営体との連携過程と商品開発	84
第6節	経営体の経営理念と連携関係の構築	86
終章	本研究の成果及び今後の展望	88
第1節	本研究の成果	88
第2節	成果から導かれる今後の論点	91
参考文献		92

## 序章 本論文の課題と構成

### 第 1 節 問題意識

近年国際化の進展による日本農業への影響、特に日本の農業・農村を取り巻く環境は経済的にも社会的にも厳しさを増している。稲作に関しては梶井(2000)が指摘しているように、「1999年4月からの関税化以降、外国産米が開発輸入され外食・食品産業を中心として輸入量が増加しており、国内稲作は水田利用率の低下や遊休地の増加が大きな問題となっている。国は食糧自給率目標の設定、株式会社による農地取得、中山間地域への直接支払いをテーマとした新基本法下での農政として、10ha前後の大規模経営を中心とした自立経営の育成を目指してきたが、生産性が想定通りには伸びず生産費の抑制に関しても効果が現れていない状況にあり、縮小が不可避な状況にある。」現在では、不耕作・遊休農地が全国的に大幅に拡大し、わが国農業の将来に対する不安を、多くの農業経営者が認識してきている。

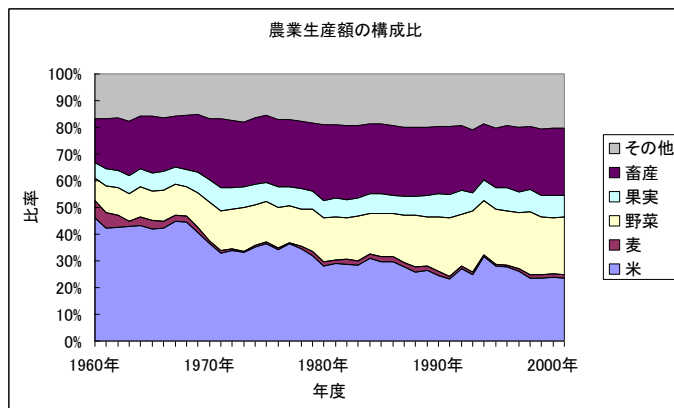
このような状況下で、特に園芸作経営を中心に日本各地で急速な飛躍を遂げる農業経営体が出現してきており、これら経営体は農業を経営の主軸としながら、集出荷業、運送・輸送業、農産物加工業、通信販売業、コンサルティング業に取り組んでいる。図序-1に示すように米・麦生産額が全農業生産額に占める割合は低下する一方、野菜・果実といった園芸作物は野菜では20%前後、果実では10%前後と比較的安定した生産額を得ており、特にこれら園芸作で急速な飛躍を遂げる農業経営体が登場している。また、図序-2に示すようにこれら園芸作では、ICT技術を応用した高収量型施設栽培の開発や自動型収穫設備のイノベーションが次々に導入されており、農業経営体の急速な飛躍を支える一助となっている。

ところで、あらゆる産業において経営発展の原動力はイノベーションであり、その実行において経営者に必要とされるのが、アントレプレナーとしての役割である。農業経営体の持続的な発展にも、イノベーションとアントレプレナーが不可欠であり、生産性の向上や競争力の強化はイノベーションを通じて実現され、雇用の創出や所得の向上においてもイノベーションが果たす役割は大きい。

近年、日本農業においても、アントレプレナーやイノベーションに関わる新たな動きが見られるようになってきている。農業クラスター、6次産業化、農商工連携、ネットワーク、フランチャイズ、企業参入、成長産業化などがその代表例である。このような新たな動きに対する研究も見られるようになってきているが、それらの現象や形態に関心が集中し、優れた経営者の実践活動を把握することに重点が置かれ、その機能やメカニズムについての分析は萌芽段階にある。

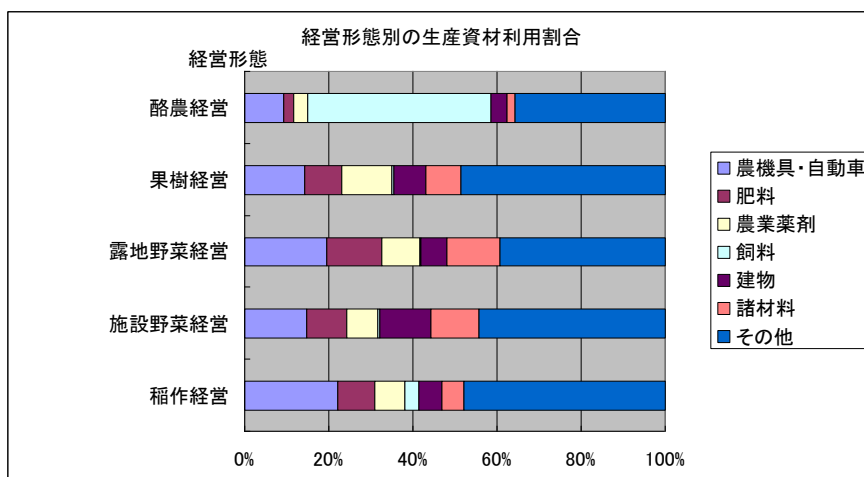
そのため、農業経営学の学術領域でも、アントレプレナーをめぐる議論がしばしば行われてはいるものの、いまだにその本質や意義に関する議論は十分とは言えない。さらには、ア

ントレプレナーたる人材や組織を育成し、イノベーションを実現する方策の確立に向けた研究はほとんど行われていないのが現状である。



図序-1 日本における農業生産額の構成比

資料：農林水産省大臣官房情報課編『農業・食料関連産業の経済計算』2004年



図序-2 経営形態別の生産資材の利用割合

資料：農林水産省統計情報部編『農業経営統計調査 農業経営部門別統計』2004年

## 第2節 「アントレプレナーシップ」概念

Entrepreneurship は、「企業家精神」・「起業家精神」と表記されるが、意味する内容の重点が多少異なり、定義、範囲、類型についても異なりを見せる（宮本ら 2014）。そこで、本論文では、両者を包含する概念として「アントレプレナーシップ」を用いる。前者の「企業家」という語が「営利のため、自ら経営・指揮の任に当たって生産を行う企業の経営者」（広

辞苑)と定義され得るように、企業という組織の運営や効率化が主として想起される一方で、後者の「起業家」は新しい事業の創造や革新(イノベーション)との関連をより意識させる語である。

Schumpeter (1912)がアントレプレナーによる生産要素の結合の変化により創業者利潤を得、経済発展の原動力となることを述べて以降、シュンペーター流の「破壊的革新」と、その後に展開された価値を高めるための改良・調整行為を行う役割を担うという「漸進的革新」の両方の意味で、アントレプレナーの本質は意味づけがなされてきた。その後、Chandler (1962)により、「革新者」それ自体の意味に加え「組織能力」の向上に重要な意味が付与され、個人としてのアントレプレナーと、組織としてのアントレプレナーの双方の着眼点から研究がなされてきた。その中で、経営体のリスクテキングに着目するもの、市場の開拓過程を重視するもの、新事業の立ち上げや管理に着目するものなど、多様な視点からの研究が展開されてきた。

一方、アントレプレナーシップに関する研究領域では、アントレプレナーシップを把握することの困難性がしばしば指摘されている(宮本ら、2014)。アントレプレナーシップは、多面的であり、イノベーションにつながるプロセスの解明が必要であることから、アントレプレナーシップそのものを把握することは困難であるとの認識が存在する。

そのため、比較的把握しやすい「起業」をアントレプレナーシップが発現した結果として捉えるアプローチがしばしばとられる。しかしながら、「起業」の定義も様々である一方で、「起業」のすべてがイノベーションを実現している訳でもない。例えば、アメリカにおける起業は活発であるが、Shane (2008)はアメリカにおける起業の多くは、経営者がこれまで携わっていた仕事に関係するもので、新しいビジネス・アイデアもなく、外部からの資金調達も少なく、仕事を自営で行うだけで、イノベーションもないと指摘している。したがって、起業は、アントレプレナーシップに関わる一つの指標としては有効ではあるものの、それのみでアントレプレナーシップを捉えることには限界がある。

そこで、「起業」に限らず、アントレプレナーシップに関連すると考えられる様々な指標を用いてアントレプレナーシップを捉えようとするアプローチがある。国際的には、Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (Singer et al 2015)や OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme (EIP) (OECD 2015)があり、国内には日本政策金融公庫総合研究所(2014)による「新規開業実態調査」「新規開業パネル調査」「起業と起業意識に関する調査」(2013年以前は「起業意識に関する調査」)などがある。

GEMは、世界70か国において大規模なアンケート調査を実施し、起業活動をめぐる「態度(Attitude)」「行動(Activity)」「意欲(Aspiration)」や起業活動の活発さを表す「総合起業活動指数(Total Early-Stage Entrepreneurial Activity: TEA)」を把握している。もちろん、個人にとっては新規事業であっても、社会的には新規ではない事業もあるため、常に「起業=アントレプレナーシップ」という訳ではないが、重要な情報を提供している。GEMの分析フレームワークでは、アントレプレナーを取り巻く多数の他主体との相互関係が導き出

すイノベーションを始めとした経営成果との関係が想定されており、アントレプレナーシップの発現が経営の外部環境・外部要因にも大きく影響されることを言及している点は、本論文の分析枠組みに示唆を与えるものである。

最後に、「産地」と「六次産業化」について、ここで言及しておく。日本の農産物生産や地域農業の領域では、農業経営に関わる主体の多くは「産地」内に存在する。本論文における「産地」の定義は、堀田(1974)が述べた「主産地」を「産地」として想定する。この産地の発展については、頼(1978)、浅見(1989)、西村(1990)のように機能集団や共同組織的視点から見た経営学的アプローチがある。堀田(1974)は農業生産・販売活動の側面から4つの指標すなわち ①当該農産物を生産する多数の生産農家がまとまりとして存在すること ②その生産農家の大部分が当該農産物を基幹生産部門として取り入れること ③その地域の総販売量は関係する販売市場から銘柄品として認められるほど大であること ④その地域の生産農家が生産段階および流通段階において機能的組織を形成していることを用いて産地を規定しており、これらの指標を満たす場合に、その地域を「主産地」と呼んでいる。これに対して、指標の④を満たさない生産農家の集合としての当該農産物の供給地域を「単なる産地」と呼んでいる。

また堀田(1995)では、「従来の農業発展は個別農家の経済発展が結果として地域全体の発展となり、生産農家による組織活動を通して生産段階と販売段階とが地域的に統合し農業発展が図られそれが主産地を形成してきた」としている。そして、この主産地形成を農業立地論と内部組織論から解明している。堀田はこの主産地にとどまらず、さらに主産地が特殊化し、最近の主産地の傾向に合う「高度主産地」を概念規定している。「生産地域に含まれる各生産農家は準内部組織を形成するが、この場合各生産農家と主産地の管理組織体との間にはエイジェンシー関係が成立している。このエイジェンシー関係は企業の純粋な内部組織のように意思決定に関する権限の階層性が存在し、その権限に従い資源配分が行われるのではなく、各生産農家は他に高い収益性のチャンスがあれば利用しようとする機会主義を留保しながら、主産地の管理組織とエイジェンシー関係を結ぶ。」としており、本論文でも産地内の他主体との連携を考察する際には、この高度主産地の概念を用いることとする。

次に、農業経営体が更なる発展を目指すための手段のひとつとして、農業経営体が流通加工段階や最終消費段階に進出し、新たな付加価値を獲得する「六次産業化」が注目されている。このような取り組みは、アメリカでは”Multi-sectoral Business”、欧州では”Pluri-Activity”と呼ばれ、わが国固有の動きでもなく、農業経営体が、生産だけでなく加工や販売を通じて所得改善を図る取り組みは以前から行われていた。わが国で、「六次産業化」という言葉が提唱されたのは1990年代半ばのことであるが、当初は一次、二次、三次産業の足し算の発想であったが、それぞれの寄せ集めではなく有機的・総合的結合が必要であること、



また、一次産業である農業が衰退しては成立し得ないことを強調するため、それぞれの掛け算という発想が導入された。

この六次産業化が国の政策として登場したのは、2009年8月であり、翌年「六次産業化法」が成立したことにより、「六次産業化」という言葉が農林水産業界に広く知られることとなった。それから今日に至るまで、農業者による加工や販売等の取組みに対する政府の支援は数多く実施されており、我が国の六次産業化への期待は強い。

飛躍的な経営発展を遂げる農業経営体の多くが、この六次産業化に取り組んでいる一方で、いまだに六次産業化とは曖昧な概念である。なぜなら、六次産業化の捉え方は地域や主体、事業規模、事業分野、目的等の様々な要因によって大きく異なるためである。政策において期待されるような農業・農村経済の向上という「農業の持続的な発展」に繋げるため、六次産業化の概念の明確化と地域に効果を波及させるような事業展開が求められる。

### 第3節 既存研究からの本論文の位置付け

これまで農業経営体の経営発展に関して、様々な観点から研究が行われている。本論文での関心に絞って、①農業経営体の生産戦略、②農業経営体の販売戦略、を主題にした研究領域およびその業績例を挙げる。続いて、③産地内の多様な主体の連携、④連携を巡る組織間の対立について、整理を行い、本論文で明らかにしたい論点をより明らかにする。

①農業経営体の生産戦略に関しては、これまで収益増大と収益安定を目標として様々な生産戦略の提示がなされている。計量的に生産戦略を提示している代表的なものは、林(1991)と遠藤ほか(2003)である。林(1991)では野菜作農家を対象として線形計画法に妥協解の概念を用いることでパレート最適域を縮小し、それを最終的な計画解としている。その結果ハウス栽培と露地栽培を組み合わせた作目構成の提示を行っている。遠藤ほか(2003)では、日本ナシ農家の栽培面積と品種・作型に関する意志決定についての分析を行っている。栽培面積変動に関するそれぞれの農家行動の離散選択モデルによるモデル化を行うことを目標とし、栽培面積を拡大しようとする行動の諸要因の関係のモデル化と、経営維持が困難であると判断する行動と諸要因の関係についてモデル化を行っている。

産地組織の面から個別経営を見たものには林(1993)があり、生産者の組織化が進展することでより専門化した指導体制がとられ個別経営は生産戦略としてより多くの品目を共販品目として栽培することを指摘している。

農業経営全体の経営戦略に関しては、佐々木(1996)が経営の展開と併せて詳細に述べている。農業経営の展開過程における目標と戦略との関わりを分析対象とし、特に農業経営における戦略形成の場を3つに分類し、「地域共有の組織である部会組織を情報収集の場とする」「単独で情報を収集し戦略を作り上げていく」「地域内のリーダー的経営者を中心に小グループを形成し情報交換の場とする」とし、経営転換に関わる意思決定を分析している。

続いて、農業経営者の経営者能力に関する研究は比較的多く見られ、経営者要因と経営成果との関係、および経営者要因間との関係を解明する研究成果が生み出されている（後藤ら 2009 など）。ただし、経営者要因とイノベーションとの関係についての検証がほとんどないため、経営成果もイノベーションの実現によって生じたものなのか否かが不明であることが多い。

この経営者能力に関する論文として、海外では 2000 年前後から急速に農業や関連分野におけるアントレプレナーシップに関する研究が増加している（Lans et al 2013）。農業経営の発展に必要な要素としてだけでなく、農村開発、雇用、地域振興における役割が重視されるようになってきている。産業全体の中で農業分野の研究の遅れを意識し、特に北欧、イギリス等で活発になっている（Ketelaar-de Lauwere 2002、McElwee 2006、De Wolf et al 2007、Alsos et al 2011）。また、De Wolf, Schoorlemmer（2007）、Mikko, Jarkko（2008）ではアントレプレナーシップの実践的なスキルの向上を目指した調査研究である。全体的に、事業多角化をイノベーションと捉える考え方が色濃く、経営者の意識や属性と事業多角化の関係を論じる研究が多いという特徴がある（Carter 1998、Clark 2009、Vik, McElwee 2011）。経営者能力論的研究の発展方向としては、Lumpkin, Dess（1996）の企業家志向（Entrepreneurial Orientation: EO）の概念を用いた実証研究を農業経営に適用した Grandea et al（2011）のような研究が見られる。

農業経営体が生産戦略として新技術を導入することを対象としたものには、浅井ほか（1998）と山本（1998）がある。浅井ほか（1998）では、経営者が生産現場において導入の動機を規定する客観的要因として経営条件、主観的要因として経営者の価値観・志向に着目している。特に、経営者の価値観に着目し積極的・先駆的な導入を行うのは精神安定化効果を求める心理的要因であり、それが経営維持志向をいう価値観・志向に基づいていることを明らかにしている。山本（1998）では、新技術を個別農家が導入する際の決定要因として経営理念を挙げ、新技術の導入にはある程度リスクを許容しながらも、多くの情報収集を行いその情報を科学的に分析し失敗を可能な限り最小限に食い止めようとする考え方や行動様式が背景にあることを明らかにしている。

本論文では、特に農業経営体の経営発展と地域農業・産地との関係を考察する。農業経営体の経営条件と農業経営者の価値観・志向以外に加えて、地域農業・産地が置かれている立場をふまえて、経営発展と地域農業への影響を明らかにする。

②農業経営体の販売戦略に関しては、まず藤島ほか（1995）により農業経営体のマーケティングは 7 つのタイプ、つまり①卸売市場・全農集配センター対応型②農協対応型③商人対応型④小売業者対応型⑤流通業者対応型⑥外・中食業者対応型⑦消費者対応型とサブタイプがあると分類されている。それぞれの分類別に実態調査を行った上で、生産者の視点に立った意義と限界について言及を行っている。それを具体的に示したのが、小松（1996）であり長野県のリンゴ生産有限会社を対象としてこれまでの経営展開過程の中から農産物にお



ける通信販売の問題点として「事前に価格決定を行うことへのリスク」「在庫管理の困難さ」「流通経費の削減問題」の3点を挙げている。今後、通信販売が発展していくには経営の特徴である低農薬栽培をどのようにアピールするかであると述べている。

販売戦略のとり方により、経営環境が大きく異なることを具体的に示したものの代表は神田ほか(1996)や坂本(1996)や田口(1999)がある。神田ほか(1996)では生産における戦略よりも販売過程の重要性を指摘し、愛知県における綿密な農家調査から経営主体形成が経営戦略の樹立に大きく関係していることを指摘し、有効な経営戦略の構築にはそれに見合う技術を構築することが重要であると述べている。坂本(1996)では十勝畑作地帯での広域野菜産地の形成を受けて農協に出荷しない要因として以下の要因を挙げている。第1に農協共販による従来と変化ない手数料に対し、リスク負担を生産者に全面的に負わせていることへの評価、第2に野菜市場における最終需要者の情報の欠落、第三に農協の遅々とした現状変革では差別化戦略が実施できない、以上の3点を整理し農協共販から脱退する経営が増加している要因としている。田口(1999)では大規模稲作農家の個別販売形態と経営構造と収穫後の作業過程の関連性を綿密な個別農家調査から考察している。ここで、直接販売農家と仲介人を介した間接販売農家とを比較し、乾燥過程、保管方法、顧客管理、価格交渉の面で直接販売農家の優位性を明らかにしている。

また、大江(1991)のように作付け行動に作用する主要な意識要因および経営的要因を考察したり、石田(1993)のように生産費の大部分を占める労働費を緩和し複合経営を行うことにより収益性を高める方法を考察したりすることで、個別農家の経営戦略に接近するものもある。

既存研究の多くは、地域農業の中で農業経営体が自身の経営や地域農業を活性化する方法としての販売戦略の構築を主眼としている。本論文でも、地域農業・産地が置かれている状況をふまえて、農業経営体がどのような生産・出荷戦略を講じるか、またその戦略を実行するための具体的な経営行動を取り扱う。その際に、坂本(1996)や田口(1999)が行った事例調査の調査方法・ポイントを参考とし、課題に対する接近方法とする。

③産地内の多様な主体の連携に関しては、まず産地の出荷計画について多くの研究がなされているが、その代表的な論文が南石ほか(1991)や藤本(1992)や佐藤(1992)や徳田(1996)である。南石ほか(1991)では対象産地の需要関数と市場全体の需要関数を求め価格伸縮性を比較することでブランド化された産地の優位性を明らかにし、また他産地の卸売数量の変動をモデルに組み込んだ上で、ブランド品としての高値形成のためには一定の出荷量を長期的に確保する必要があると述べている。藤本(1992)では産地・作目に違いはあるものの出荷組織が特定の買い手にマーケティング活動を集中させ出荷単位と安定供給を図りつつ、その買い手のニーズに対応した形で商品の差別化を図る必要性を検証している。佐藤(1995)では果実の流通構造は量販店のシェアの拡大により、卸売段階や産地段階にまで大きな影響を及ぼしていることを背景として果実流通構造の変化を量販店の行動とともに解明

し卸売構造の変化とともに踏まえた上で、産地マーケティングの新展開としてその展開方向を示している。徳田(1996)では北海道の遠隔産地における集出荷システムの特質として定期・定量出荷を実現することにより市場競争力の強化、安定した販路の確保、さらに物流の効率化がはかられていると指摘している。

産地の高付加価値化については多田(1991)では、消費の高級化の進展と量的拡大の見込みの無いことを需要関数における交差弾力性から明らかにしており、産地の流通過程への進出による高付加価値化や新規需要の確立の重要性を示している。大泉(1998)では、階層的意思決定法と相関分析により米産地が卸売会社ブランドによらず産地ブランドを利用するには、産地自らが米の製品化を行う産地ブランドへの取り組みにより産地評価を高める必要があると論じている。

産地の問題として取り上げられる農協問題を、産地戦略の立場から取り扱った代表的なものは、石田(1995)や堀田(1998)である。石田(1995)では各々の組合員に対して今日の農協の事業運営は平均的な対応しかしていないことから、機能集団としての性格を強化し地域集団としての集落と機能集団としての部会を分類し、自律的な協同活動の展開と離合集散の可能な柔軟な部会運営をめざす必要性を論じている。堀田(1998)は、広域合併により効率化が進んだ農協と遅々として進まない農協とを比較し、効率化が進んだ要因として旧農協ごとの部会を統一し品種・作型を統一したために、職員の業務も専任化したこととしている。

産地の再編問題や担い手問題から捉えたものの代表は以下の通りである。仙北谷(1994)では、経営組織に再編に伴う土地純収益最大化行動を考察するなど、産地戦略に関して他方面からの研究を行っている。大泉(1996)では、地域農業におけるリーディング・ファーマーの役割として、単独での普及、他の経営者と組織を作り普及、旧来からまたは他人が作った組織を利用して普及の3つの普及の仕方を示し、環境からの要請に応え、経営の内部問題として処理しつつ経営成長に結びつける経営者機能について論じている。香月ほか(1999)では、産地対応として農家所得に関する柱の作成の違いにより、今後の規模拡大の可能性、担い手の確保・経営者の若返りに違いが生じていることを指摘し、農協による適切な指導や施設の導入により産地の規模や地位を維持・発展していることを指摘している。細野ほか(2004)では出荷組織が川下サイドの詳しい情報を得ることと販売代金の確実な回収のために、大規模卸売業者と対等に交渉できる組織力の必要性を述べている。

本論文では、藤本(1992)や佐藤(1992)などで述べられてきた産地戦略について、特に地域に波及効果をもたらすリーディング・ファーマーを中心として取り込まれる産地戦略を導き出す。特にその中で、リーディング・ファーマーと多様な主体との連携関係の構築の中から産地の再編を考察することとする。

④連携を巡る組織間の対立に関して、組織間コンフリクトと総称し、問題点を整理し問題提起を行ったのは大泉(1999)が示しているように高橋(1978)である。ここで高橋は産地内の

コンフリクトの根源は、これまでの行動の蓄積によってパターン化された産地行動の違いによるとしている。このコンフリクトは産地が産地として集積機能を高度化していけばいくほど、必然的に発生する組織矛盾である。そのために、産地展開の中でこのコンフリクトとそれに対する産地マネジメントを形成していく論理を、より多くのケース・スタディをもとに一般化し、一般理論として確立することが今後の研究に課せられているとしている。

このコンフリクト問題に関しては、以下の 3 パターンによる接近が試みられている。まず、第一に石井ほか(2003)が行っているように実証的に産地内でのコンフリクトの発生要因とそれに対する適応行動を探る方法である。これらの接近方法では、事例分析を通じて実証化している。規模の経済と取引費用の節約を組織化の根拠とした中間組織論に準拠して産地を捉えつつ、産地という組織が陥ったコンフリクト状態の発生メカニズムと適応行動を考察している。これまでの研究においては、産地内で発生するコンフリクトには大きく 3 つの対立がある。①機能組織と地縁組織 ②部会と一般農家 ③大規模組織と小規模組織以上 3 つの間で対立が発生し、この対立を緩和するように代替的適応行動を各組織がとることで産地内コンフリクトが緩和することを明らかにしている。

第二の接近方法としては、伊藤(1991)のように産地内にある各組織内でのコンフリクト問題について経営組織論的接近を試みる方法である。これらの接近方法では、農業組織内における意志決定機構の形成という経営管理の重要な側面に対する研究の欠如に対して、経営管理機能を構成員が状況に適応して経営目的を達成していくための意志決定の機構と体系と捉え、構成員間で発生するコンフリクトの分析を行っている。これらの研究では組織内でのコンフリクト解消方法として野中(1983)のコンフリクト解消の行動類型を基本とし、アンケート調査によって対立の原因と解消法を探っている。話し合いによる意思調整がコンフリクト解消には効果的で、対応により経営実績の良否に相関があることを実証している。

第三の接近方法としては、林(2000)のように複数のさまざまな主体間の対立的な状況を把握するためにゲーム理論を適用する方法である。これらの接近方法では、独立した複数主体が相互に作用を及ぼし合う過程を想定しており、各組織の意思決定の前後で選好がどのように変化するのかを分析している。特に、統合問題や非破壊式選別機の導入といった各組織が選択を必要とする問題に対してゲーム論を援用して分析を行っている。

既存研究において、3 つの対立軸が存在し各組織が適応行動をとることで組織間対立が緩和されるとしている。しかし、流通の大型化、農業経営の異質化、農協の広域合併がすすみ、各組織が独自に適応行動を進めるだけではコンフリクト解消には時間がかかったり解消に結びつかなかったりする事例が増えている。そこで、本論文では連携関係を巡る組織間対立を解消するための方法について、発生要因別に提示することとする。

#### 第 4 節 本論文の課題

アントレプレナーたる農業経営者は、経営を取り巻く外部環境のマネジメントを的確に行い、経営内部の組織管理を通じて経営成長を遂げることが期待される。農業経営体による外部環境への適応には、渡辺(1959)で古くから指摘されているように、4つの類型が存在する。分類基準の1つは、環境を変える変動行動か環境への適応行動かである。具体的には、アントレプレナーたる農業経営者が行う外部環境を変化させるような創造的革新か、管理者たる農業経営者が行う外部環境へ適応を図る模倣的管理である。もう1つの分類基準は、それらの行動をどのような「地域での他者との関係」を保ちながら行うかである。具体的には、地域内で独立心あるイノベーターとして単独でふるまうか、地域への働きかけを行い地域リーダーとして行動するかである。このような理論的分類が提起された一方で、農業経営者がアントレプレナーシップを持ち得ないとされたこと、地域や他の農業経営体との関わりでリーダーとしての経営者論が展開されることが少なかったことにより、この種の議論はその後、ほぼ展開されてこなかった。

このような研究動向の中、近年優れた経営戦略とマネジメント手法により、経営を取り巻く外部環境に対し変動行動により対応し、地域への働きかけを通じて地域に波及効果をもたらす農業経営体が日本各地で急速な飛躍を遂げている。このような、「外部環境を変化させるような革新性を生むアントレプレナーシップを有し、地域への働きかけにより地域に波及効果をもたらす農業経営体」を本論文では、リーディング・ファーマーと総称する。以上をふまえ、本論文の目的は外部環境を変化させるような革新性を生むアントレプレナーシップを持つ農業経営者により、急速な飛躍のプロセスがいかに生み出され経営発展を遂げているかを明らかとするである。

これまで、農業経営体の急速な飛躍の動態や、そのプロセスにおいて外部環境を変化させる経営行動や地域への働きかけをアントレプレナーシップの観点から解明した研究は、ほぼ行われていない。そこで、本論文では農業経営体の経営発展における急速な飛躍の動態とそれを支える要因をアントレプレナーシップの観点から明らかにし、地域に波及効果をもたらす地域での他者との関係を示すことを目的とし、第3節の既存研究の成果をふまえ、以下の3つの課題を設定した。

#### 課題1 農業経営体の急速な飛躍の動態を明らかにする課題

経営発展の中で、アントレプレナーがいかなる要素を利用し、急速な飛躍を遂げアントレプレナーシップを発現させているのかを明らかにする。

#### 課題2 急速な飛躍を遂げる経営体が地域に果たす役割を考察する課題

急速な飛躍を遂げる経営体が、地域に波及効果をもたらすリーディング・ファーマーとして、どのように地域農業の振興や産地再編の原動力となっているのかを明らかにする。

#### 課題3 農業経営体が地域の他主体と連携関係を構築する要因を考察する課題

リーディング・ファーマーが、自経営を取り巻く地域の多様な主体との良好な連携関係をいかに構築し、双方の相互支援による波及効果を図っているのかを明らかにする。

以上の課題を整理すると、アントレプレナーシップの観点から経営発展を遂げる農業経営体の飛躍の動態を分析することが第 1 の課題であり、地域農業に果たす役割を解明することが第 2 の課題である。最後に、地域農業の他主体と連携する意義を解明することが第 3 の課題である。

## 第 5 節 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

第 1 章（課題 1 に対応）では、農業における急速な飛躍の動態をアントレプレナーシップの視点から解明する。特に、経営体として既に確立された農業経営体が企業的な経営体への飛躍・発展に向かう境界域で見られる動態を明らかにする。その分析に際し、飛躍を遂げる境界域での経営発展と経営内部要因としての経営者能力、組織能力と経営外部の要因として経営体を取り巻く制度や環境との関係性がいかなるものかについて特に検討を行う。

分析する対象は、企業的な会社形態の外形基準を満たす近畿地域における 2 つの農業経営体、日本とオランダで農業経営を営む 1 つの経営体の計 3 経営体における事業の展開過程である。具体的には、家族経営を出自として露地のネギ作経営を中心に加工に乗り出した事例、企業参入により多種多様な蔬菜類を栽培し、安定した販売先を確保しつつ、新たな事業に取り組む事例、日本とオランダの生産技術を融合し、自社の生産技術と生産環境をパッケージ化し提供するコンサルティング業を営む事例とを取り上げる。

第 2 章（課題 2 に対応）では、多様な経営理念・経営戦略のもとで経営行動を行う農業経営体が出現・共存する今日の産地のあり様を示し、急速な飛躍を遂げる農業経営体が地域に波及効果をもたらすリーディング・ファーマーとして果たす役割を解明する。家族農業経営体から企業的な農業経営体に至る多様な農業経営体やその他農業関連主体が産地において出現・存在する中で、農協共選・共販を基本的枠組みとしてきたかつての産地の姿は変容しつつある。

国内の産地がこのような大きな再編過程にあることに鑑みれば、今日の産地のあり様を適確に分析できる新たな理論的・実践的枠組みを構築し、その中での農業経営体の経営行動を分析することは、産地の新たな意義やその再編・発展への足がかりを見出し、「産地論」「農業経営発展論」そのものの新たな枠組みと可能性とを探るためにも大いに意義がある。特に、産地の変遷や再編過程を駆動するメカニズムとその原動力としてのリーディング・ファーマーの役割を示す。



そのうえで、第3章（課題2に対応）では、柑橘産地を対象として、その産地が産地再編を行ってきた際に、リーディング・ファーマーが中心となり、いかに産地再編の原動力の役割を担ってきたのかを明らかにする。

産地ではこれまで農産物の差別化をいかに図るのかを契機として産地の発展に取り組んできた。しかし、新たな差別化戦略が見いだせない今日の産地においては、産地の目標を明確に提示できず、組織間で経営目標や将来ビジョンが相違し、対立が発生する事例が散見される。有効な活性化策が見いだせない今日において、各組織の自主的な経営努力の末に発生したこのような対立に対して、リーディング・ファーマーを中心としていかに調整し、産地発展の原動力とするのか、その原動力をもとに産地再編をいかに進めるかが重要な視点となる。ここでは、異なる価値観を持つ構成員からなる組織の行動を分析するマイクロ組織論を援用し、産地再編の分析を試みるが、組織間での対立は不可避なものとする既存研究の流れを受け、その対立の発生要因とその調整方法を考察する。

第4章（課題2に対応）では、園芸産地の中でも加工原料産地を対象とし、農産物の出荷に制限が加えられる中で、リーディング・ファーマーがいかなる対応行動をとり、地域農業の再編を図ってきたのかを明らかにする。

日本の多くの産地では、生産量が増加するにつれて、農業経営体から加工会社に出荷される農産物の出荷量に量的・質的な制限が加えられ、農産物の出荷や取引条件に関する整備が求められる産地が増加しており、その確立が喫緊の課題である。この問題に対し、本章では地域内で加工原料の生産から加工までを一貫して行っているウメ産地である福井県若狭町において、農業経営体、ウメ生産部会、JA、以上三主体を事例とし、三主体間で原料となる農産物の過剰および不足が発生しないように、リーディング・ファーマーを中心として各主体が、いかなる経営行動をとっているのかを分析する。

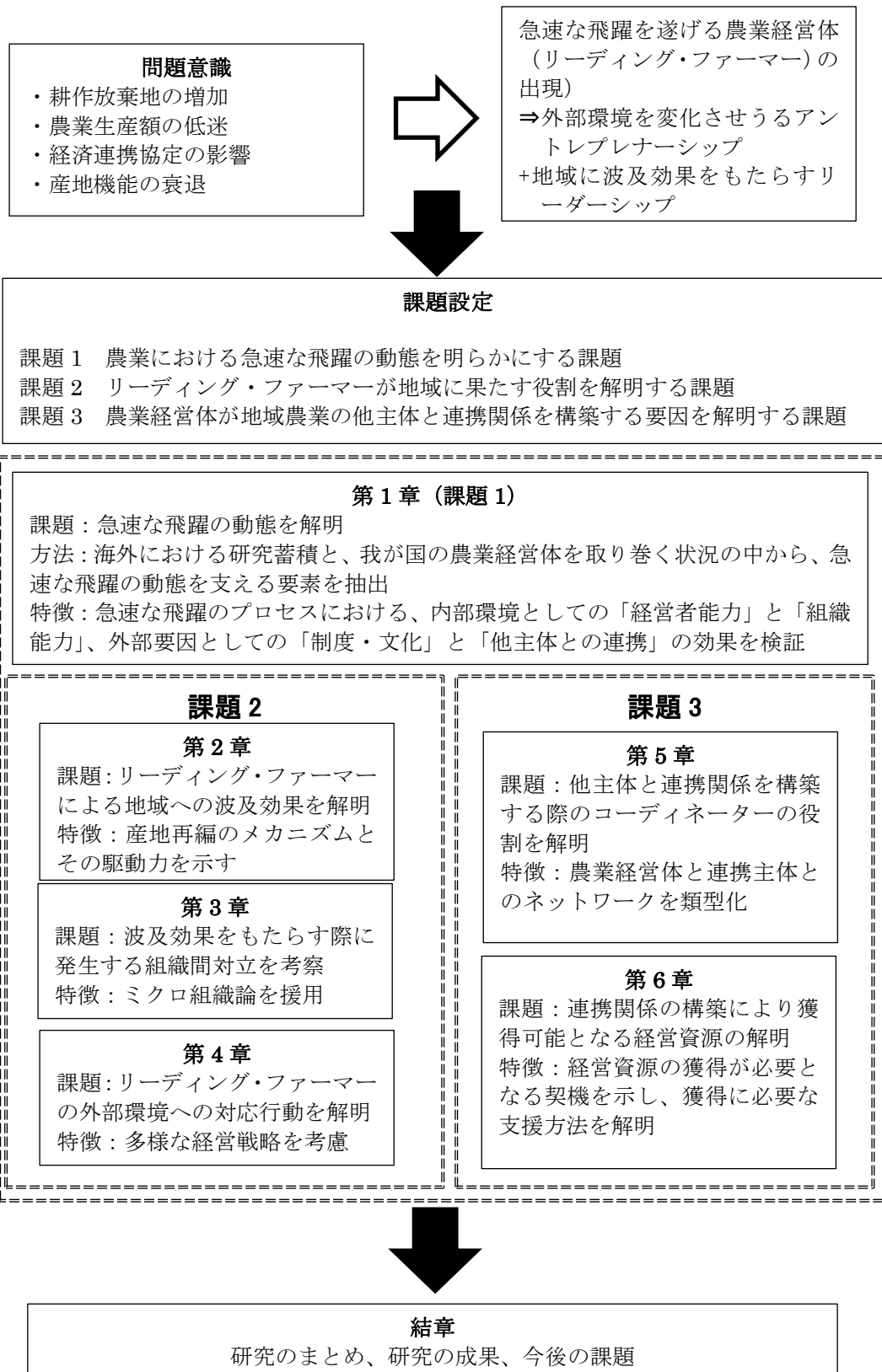
第5章（課題3に対応）では、農業経営体が経営発展していく中で展開される六次産業化の事業展開のパターンについて整理を行い、その中で展開される連携関係を明らかにする。

六次産業化の展開における農業経営体と連携主体とのヒト・モノ・カネ・土地・情報等に関するネットワーク形成のあり様を類型化した上で、この六次産業化を展開するうえで想定される主体間のコンフリクトについて整理を行う。最後に、それらコンフリクトを解決するためのコーディネーターの役割について考察を行うこととする。

第6章（課題3に対応）では、他主体との連携関係の構築により農業経営体が獲得している経営資源を明らかにすることが課題である。この課題に接近するために、第1に、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を明らかにする。続いて、新たな経営資源をどこから獲得し、その際他主体からいかなる支援が必要かという点を明らかにする。

終章では、これまでに得られたまとめを述べ、全体の結論を提示したのちに、研究の成果とそこから導かれる今後の課題について言及を行う。





図序-3 本論文の全体の構成

# 第1章<sup>1</sup> 農業経営の発展とアントレプレナーシップ

## 第1節 本章の課題

近年、日本をはじめ世界各国で出現してきている企業的な農業経営の外形的な特徴としては、小田ほか(2013)<sup>2</sup>で指摘しているように①経営者における所得経済の脱却、②量的に安定的な販売先の確保、③急な資金需要に対応できる信用力の確保、④周年雇用・正社員化や諸規定の整備といった会社形態の外形的確保、⑤生産・加工・販売の周年化、⑥安定的な農産物・加工品の量的な確保、などが挙げられる。これら外形的な特徴を達成するために、確立された生産技術・販売経路を経営基盤とし、経営を「飛躍させる機会」を的確に捉え、飛躍的な経営発展を遂げていくプロセスを、『アントレプレナーシップ』が発現している状態と動的に捉えることとする。

アントレプレナー論では、Schumpeter (1912)に代表されるようにアントレプレナーと目される人材が、企業という組織の効率化だけでなく、新しい事業の創造や革新（イノベーション）を行い、アントレプレナーシップを発揮していくとされる。アントレプレナーシップは、「企業家精神」もしくは「起業家精神」と訳されるが、本章では両者を包含する概念として「アントレプレナーシップ」を用いる。

本章では、図1-1に示すように、アントレプレナーによって、農業経営体が企業的な経営体へと飛躍的な経営発展を遂げていく境界域で見られるアントレプレナーシップを明らかにすることを課題とする。分析に際し、経営内部要因として飛躍を遂げる境界域で経営者能力と組織能力の利活用、経営の外部要因として経営体を取り巻く制度や環境の利活用と他主体との連携が、飛躍的な経営発展という動態をいかに支えているかの2つの側面から、特に検討を行う。

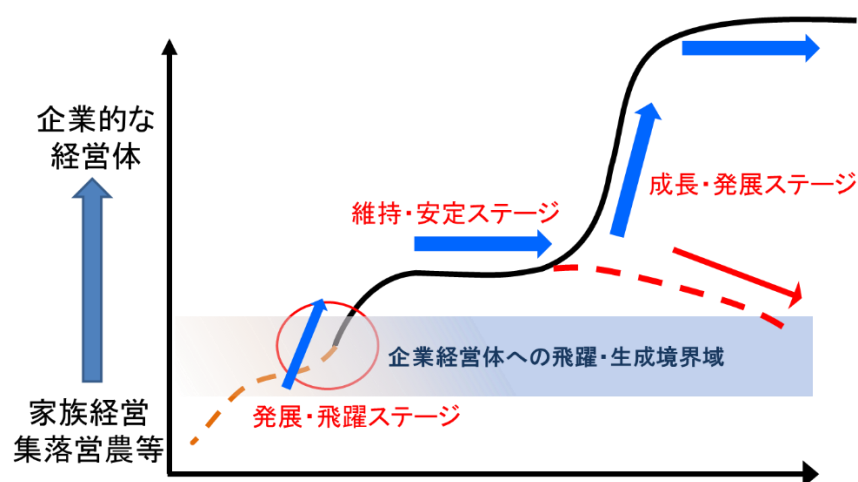


図1-1 本章で対象とする企業的な経営体への発展・飛躍のステージ  
資料：筆者作成

農業経営体が所得の向上を図る六次産業化や農商工連携、ネットワーク化、フランチャイズ型経営への取り組みを対象に、優れた経営者活動を把握・分析する研究は、後藤ほか(2009)、稲本ほか(2011)、南石ほか(2014)など数多く存在し、経営者資質と経営管理能力を分析軸として、研究が行われてきた。しかし、今日見られる急速な飛躍を遂げる動態は、**経営の内部要因である経営者能力のみに属するのではなく、農業経営体が組織として有する能力を考慮する必要がある、経営の外部要因である外部環境とのクロスオーバー効果として捉えるべき動態である**と考える。とはいえ、農業・農村におけるアントレプレナーシップ論研究が極めて限定されている状況を鑑みれば、農業の特殊性及び他産業との共通性を整理し、議論の前提となる様々な理論的到達点と課題を明らかにした上で事例分析に取り掛かる必要がある。

そこで次節では、アントレプレナーシップ論を概観し、特に農業・農村分野における研究動向や政策的背景、特に農業経営学の分野のみならず欧州の農業社会学の知見をふまえた上での理論的枠組みの提示を行う。理論的枠組みの議論に続き、事例経営体の概要説明を含む研究手法を説明した上で、3つの経営の発展過程に関する具体的なエピソードを追いながら、これら経営体のアントレプレナーシップを支える要素を描出する(3節)。4節の議論では、事例経営体がどのように「飛躍する機会」を捉え経営発展の要素として利用したのかに着目して分析を行う。最後のまとめ(5節)では、分析内容を要約するとともに、今後の農業経営学におけるアントレプレナーシップ研究の方向性について議論する。

## 第2節 農業分野におけるアントレプレナーシップ

アントレプレナーシップを検討するにあたり、本章では経営者の有する特異な能力や個性のみで、飛躍的な経営発展を遂げていくものではないという認識を前提とする。これまで、農業経営体が発展する要素として、栽培面積の拡大などによる規模拡大論、販売方法の変更などの農産物流通論、他と異なる良品の栽培などの農業技術論の枠組み<sup>3</sup>の中で、多くの研究が展開されてきた。その中では、個々の経営者の能力や個性が少なからず重要な要素ではあると指摘されてきた。**しかし、本章では、それだけの要素では企業的な農業経営体へ発展していく動態を示したアントレプレナーシップが発現するための必要十分条件とはならず、役員・社員も含めた経営体の総体を「組織としてのアントレプレナー」という概念で捉えるとともに、経営を取り巻く支援制度・歴史・地域なども重要な役割を果たしている**と考える。

さて、Schumpeter(1912)以降のアントレプレナーシップに関する既存研究について、概観しておこう。シュンペーターがアントレプレナーによる生産要素の結合の仕方の変化により創業者利潤を得、経済発展の原動力となることを述べて以降、シュンペーター流の「破

壊的革新」とその後の価値を高める改良・調整行為を行うという「漸進的革新」の両方の意味で、アントレプレナーの本質は意味づけがなされてきた。その後、Chandler (1962) により、「革新者」それ自体の意味に加え「組織能力」の向上に重要な意味が与えられて以降、個人としてのアントレプレナーと、組織としてのアントレプレナーの双方の着眼点から研究がなされている。その中で、経営体のリスクテキングに着目するもの、市場の開拓過程を重視するもの、新事業の立ち上げや管理に着目するものなど、多様な見方からの研究が行われてきた。

一方、農業におけるアントレプレナーシップ研究は限られている。その理由として、農業分野においては一般に、新規就農者数が限られているうえに、市場が複雑な規制下におかれている、家族が主たる労働の担い手であり、マネジメントとガバナンスが分離されていない、ことなどが挙げられている (Alsos *et al.* 2011)。その中で欧米では、農業におけるアントレプレナーの性別・出自・キャリアといった経営者個人のデモグラフィックデータに関する研究 (Camarero *et al.* 2009) や、アントレプレナーを支える人材育成や人材登用など組織能力に関する研究 (Akgun *et al.* 2010) が行われてきた。また、農業経営体の多面的な経営展開による家計収入の維持向上を図る pluri-Activity に関する分析 (Alsos and Carter 2006) や、アントレプレナーに大きな影響を与える地域社会・伝統を基盤とした地域のネットワークや文化に関する研究 (OECD 2015) も進められてきている。

これら既存研究が捉えるアントレプレナーシップを支える要素は、経営の内部要因である「経営者個人の能力」「組織としての能力」と、外部要因である「経営体を取り巻く制度・文化・環境」の3つの視点に集約される。また、これら既存研究では他主体との連携によりアントレプレナーシップが発揮されると述べられているが、その連携方法や連携上の阻害要因については言及されていない。日本の農業経営体を対象とした場合、農業を取り巻く人材・コンサルタント・金融市場が未成熟であり、経営発展を進める際の人的資源・経営支援・資本の確保を進めることは必要不可欠である。新藤 (2015) や齋藤 (2012) で指摘されるように、事業が持続的に成長するにはイノベーションを連続的に実現していくことが必要であり、そのためには、適切な経営戦略が必要となる。その主要な戦略がイノベーションを創出する仕組みの構築である。経営体を支えるベンチャーキャピタリスト、支援者などが集積しイノベーションを生み出すものであり、「イノベーション・エコシステム」とも呼ばれる。このように、自経営が有していない経営資源や情動的資源を有する人材との連携もしくは確保を進めていく必要がある。

すなわち、農業経営者には、自らのアントレプレナーシップの発揮とともに、自経営が有していない経営資源や情動的資源を持つ他主体との連携もしくは確保を進めることが求められるのである。そのため、経営外部からこれら経営資源を獲得するために、経営を取り巻く支援制度・歴史・文化の利用だけでなく、他主体との連携をいかに図るのか、いかに発見するかは重要な意味合いを持つ。

以上のことから、本章では、図 1-2 に示すようにアントレプレナーたる経営者が、経営の内部要因である優れた経営者能力の追及、優れた組織能力の開発、経営の外部要因として経営体を取り巻く制度や文化・環境の利用、新たな経営資源を有する他主体との連携を行うことが、企業的な経営体への経営発展に向かうアントレプレナーシップの発現を支える要素であるとして分析を行う。

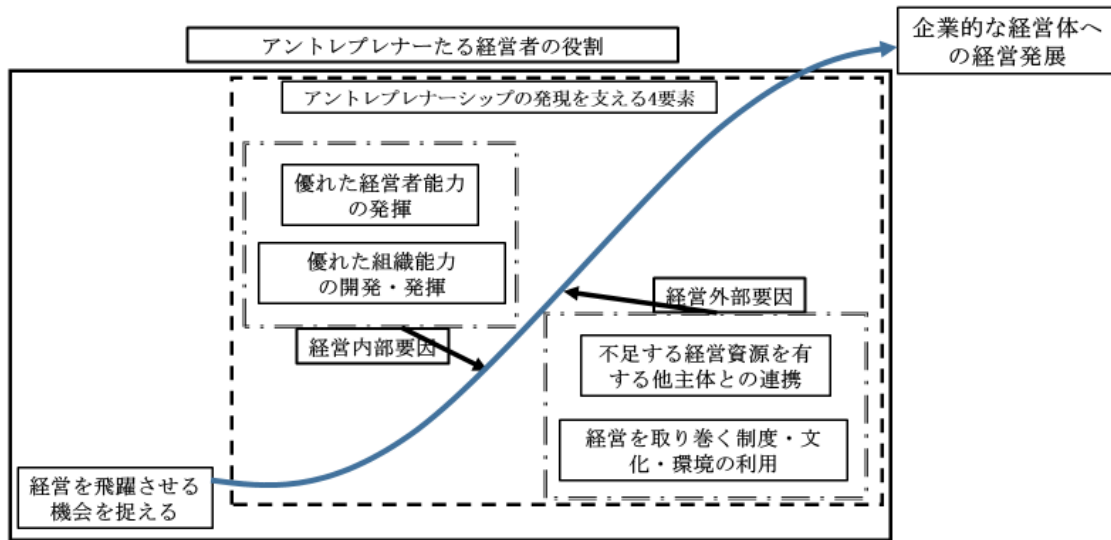


図 1-2 アントレプレナーシップの発現を支える 4 つの要素

資料：筆者作成

### 第 3 節 事例経営体の概要と発展段階における動態

分析する対象は、第 1 節で記した企業的な会社形態の 7 つの外形的特徴を有する近畿地域における 2 つの農業経営体、日本とオランダで農業経営を営む 1 つの経営体の計 3 経営体における事業の展開過程である。今日、日本各地で急速な飛躍を遂げる農業経営体が出現してきており、これら経営体は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に取り組む事例が多く見られる。具体的には、家族経営を出自として露地のネギ作経営を中心に加工に乗り出した事例、企業参入により多種多様な野菜類を栽培し、安定した販売先を確保しつつ、新たな事業に取り組む事例、日本とオランダの生産技術を融合し、自社の生産技術と生産環境をパッケージ化し提供するコンサルティング業を営む事例の 3 つを取り上げる。

3 つの農業経営体において、アントレプレナーたる経営者らが「どのように」飛躍の機会を見出し、経営者能力の発揮、組織づくりと能力の発揮と、各経営体を取り巻く制度や文化

の利用、他主体との連携を行い、経営を飛躍させたのかを明らかにする。事例の調査は、2015年4月からこと京都株式会社（京都府京都市）、阪急泉南グリーンファーム（大阪府泉南市）Green Farm IMAI（オランダ）を訪問して実施した。それぞれの調査対象地において経営者を対象に、経営概況や経営の発展段階について聞き取りを行った。

## 1. こと京都株式会社

### (1) 経営の概要

代表取締役である山田敏之氏は、1995年にそれまで勤務していたアパレル会社を退職し、実家の農業を継ぐ形で就農した。就農当時の経営内容は九条ネギの単作経営であったが、売上高1億円を目標として栽培体系の見直しや作業の効率化を推進した。敏之氏が就農して2年目には、九条ネギ単作による周年栽培<sup>4</sup>の確立に目途がついたが、九条ネギ単作による売上高の拡大には卸売市場への系統出荷だけでは限界を痛感するようになった。そこで、2000年から余剰品やスソ物の商品化と飲食店や食品会社への直接販売を目指して、カットねぎ加工の取り組みを開始した。このカットねぎは京野菜ブランドへの消費者からの根強い支持とともに、関東圏のラーメン店を中心に代表自らが訪問販売を重ねたことにより、徐々に販売先を拡大していった。

その後、カット加工の効率化を上げるために工場を竣工させるとともに、ネギ生産に必要な鶏糞を製造するために2004年養鶏場を開設した。しかし、同年に京都府で発生した鳥インフルエンザ問題の影響により移動制限がかかり赤字決算となったこともあり、部門の拡大よりもネギの加工を中心に据えた事業運営へと立て直しを図るために、地域の24件の農業者と2009年に「ことねぎ会」を組織した。この会の構成員は京都市内の農業生産者だけでなく、近隣の自治体の農業生産者も多く含まれている。そのため、定植や収穫の時期を分散させることができ、収穫量を変動させる種々の要素に対応することが可能となっている。また、散布する肥料や農薬の統一化や作業手順の標準化を進めたことも変動要因への対策となっている。

このように、地域の生産者と緊密な信頼関係を構築するために「ことねぎ会」を組織し、カットねぎ加工を核に据えた事業運営を確立したことが、本事例から見られること京都株式会社の飛躍の源泉となっている。また、売上高が順調に伸長し、次なる目標として売上高10億円を目指すために、新工場の設立とカットねぎ以外のネギ醤油やネギ油などの加工品の取り組みを始めている。

### (2)アントレプレナーシップを支える要素

以上の事例から抽出されるアントレプレナーシップを支える4つの要素は、表1-1のように表される。



表 1-1 事例 1 から抽出される「アントレプレナーシップ」を支える 4 つの要素

優れた 経営者能力の発揮	優れた 組織能力の開発	制度や 文化・環境の利用	他主体との連携
農産加工品への早期取組とその加工品生産への研究開発	生産部、加工部、営業部の各部長の育成	京野菜ブランドに対する消費者からの根強い支持と農協・行政の支援体制	地域内農業者間でのグループの形成
野菜カット工場の設立と新規農業経営体との契約	伝統品目の尊重と徹底した生産管理	六次産業化を推進する経営体への支援制度	他地域の農業者とのネットワークの形成
親世代から受け継いだ経営基盤のさらなる発展	自社農場と契約農家における次世代を担う農業後継者の育成	地域の農業生産を担い、農業資源を次世代へと引き継ぐ	類似する経営観を持つ農業経営との連携
地域農業および農業資源の保全を担う中心	圃場・自社工場の JGAP 認定に向けた設備配置と福利厚生制度		
市場出荷から直売へのシフト	生産技術・ノウハウの組織内での継承・伝達  様々なアイデアを形にする従業員の雇用・育成		

資料：事例経営体への聞き取り調査より筆者作成

アントレプレナーシップを支える第一の要素である敏之氏の優れた経営者能力の発揮としては、以下の 5 点が指摘できる。第一に「農産加工品への早期取組とその加工品生産への研究開発」、第二に「野菜カット工場の設立と新規農業経営体との契約」、第三に「親世代から受け継いだ経営基盤のさらなる発展」、第四に「地域農業および農業資源の保全を担う中心」、第五に「市場出荷から直売へのシフト」である。特に、親世代から引き継いだ経営基盤のさらなる発展をめざし、農産加工品への早期取り組みと新たな加工品の研究開発を進めたことが、新たな商機を見出し、現在の経営を構築するに至る飛躍の場となったといえる。

次に、第二の要素である優れた組織能力の開発として取り組んできたこととして、以下の 6 点が指摘できる。第一に「生産部、加工部、営業部の各部長の育成」、第二に「伝統品目の尊重と徹底した生産管理」、第三に「自社農場と契約農家における次世代を担う農業後継者の育成」、第四に「JGAP を取得に向けた設備配置と福利厚生制度」、第五に、「生産技術・ノウハウの組織内での継承・伝達」、第六に「様々なアイデアを形にする従業員の雇用・育成」である。特に、経営の発展をともに歩んできた社員を自社内での各組織の責任者に据え、様々なアイデアを共に形にしていく組織作りを行ってきたことが、飛躍を支える背景となっている。

第三の要素である経営体を取り巻く制度や文化環境の利用については、以下の 3 点が指摘できる。第一に「京野菜ブランドに対する消費者からの根強い支持と農協・行政の支援体制」、第二に「六次産業化を推進する経営体への支援制度と表彰制度（2013 年農業・食料産

業イノベーション大賞、2014年京都創造者大賞など)、第三に「地域の農業生産を担い、農業資源を次世代へと引き継ぐ」である。敏之氏自身の経営者能力とそれを支援・サポートする役員・社員を含めた組織能力が、本事例での飛躍を支える重要な要素であることは疑いの余地がないが、本事例を取り巻く伝統や文化・環境の利用に関わる影響についても言及しておく必要がある。特に、京野菜ブランドへの消費者からの根強い支持があることが、九条ネギを生産・販売する本事例の経営基盤構築の一助となっているのに加え、ブランド価値の向上と維持に取り組む行政や農協の役割も看過することはできない。また、六次産業化事業が国を挙げて推進される中で、その成功例として数々の賞を受賞しメディア媒体に多く取り上げられているが、時流にのった経営展開が図られてきたことも飛躍の一助となっている。

最後に、第四の要素である他主体との連携については、以下の3点が指摘できる。第一に「地域内農業者間でのグループの形成」、第二に「他地域の農業者とのネットワークの形成」、第三に「類似する経営観を持つ農業経営との連携」である。本事例でも、カットねぎに取り組み始め共販体制から直販体制に移行し始めた際には、地域から「妬み」や「やっかみ」を受けるともあった。しかし、自経営の経営発展に伴い、地域との農業者との契約や買い取りを進める中で、生産計画の厳格化や共通の生産管理工程の導入により信頼関係を深め、今日の「ことねぎ会」を組織するに至っている。

## 2. 阪急泉南グリーンファーム

### (1) 経営の概要

阪急百貨店において JAS 有機認証を取得した農産物を販売するため、農業ベンチャーを立ち上げるという計画が策定され、2003年9月にグループ会社として阪急泉南グリーンファームが設立され、2004年より生産が行われている。参入に際しては、能勢町などの阪急沿線の地域に参入を試みたが、他業種からの農業参入ということから地元農家の理解を得るのが難しかったため、大阪府が所有していた現在の泉南拠点で営農を開始するという経緯があった。現在の経営面積は、大阪府泉南農場が 2ha、奈良県宇陀農場が 3ha であり、宇陀農場は標高 500mにあるため、近場での産地リレー形式が可能となっている。

設立後は本社から資金援助を受けつつ、阪急百貨店食品販売部から出向した現代表取締役の大島一夫氏を中心とした 3 名で営農を開始した。この最初のメンバーのうち現在も残っているのは大島氏のみであるが、営農開始 1 年後にアルバイトとして入社した島田氏(現生産流通部部長)は、現在も取締役として経営を支えている。

設立当初は、生産した作物の全量を阪急グループに販売していたが、設立 2・3 年後には他所にも販売を行うようになった。現在の売上高は 7 億 5 千万円に上るが、そのうちの半分が阪急グループへの販売となっている。その他の販売については契約販売が中心となっ

ており、主な販売先はコンビニ、商社、外食店などである。現在の主な生産物は、ベビーリーフ、ミズナ、サラノバレタスなどであり、契約量については半年先まで決定している。

生産部門に加えて経営の柱となっている集荷・出荷事業については、選別や包装は農業経営体にとって大きな負担という意識から、集出荷場の運営を行っている。この集荷場は、コンテナに冷房機を設置し冷蔵庫として機能できるようにすることで、自社だけでなく連携農業経営体の農産物も選別・貯蔵を行っている。この直営拠点が大阪府泉南市、大阪府貝塚市、奈良県宇陀市の3か所に存在する。いずれの拠点も大都市近郊に位置しているが、これは軟弱野菜を中心に生産を行っていることから鮮度が重要となるため、近郊にこだわった拠点づくりを進めた結果である。また、滋賀県守山市、京都府与謝野町、熊本県熊本市の3か所に委託拠点も有し、産地リレーが可能な連携体制を構築している。このような集荷場を立ち上げることで、物流の際に発生するロスを低減することが可能となった。

2015年現在、50名が従業員として働いており、そのうちの内訳は社員10名、アルバイト40名となっている。社員はすべてアルバイトから昇格した者であり、採用段階ではすべてアルバイトからスタートする。ここでの採用活動は、本社とは独立して行っている。社員に昇格後も細かく階級が定められており、階級によって基本給が変動している。

このように阪急泉南グリーンファームでは親元企業からの資金提供のもとで、試行錯誤の中で栽培技術の高度安定化を達成させ、次第に販路を拡大していった。販路を拡大させていく中で、葉物野菜の周年供給（特に夏場）の必要性を体感し、高冷地の農業者との連携関係を深め、周年供給体制の確立と生産・出荷基準の共通化により、飛躍的に販売金額を拡大させていった（2009年度約1億円、2010年度約2億円、2011年度約3.5億円、2012年度約5億円）。

## (2) アントレプレナーシップを支える要素

以上の事例から抽出されるアントレプレナーシップを支える4つの要素は、表1-2のように表される。

表1-2 事例2から抽出される「アントレプレナーシップ」を支える4つの要素

優れた 経営者能力の発揮	優れた 組織能力の開発	制度や 文化・環境の利用	他主体との連携
生産する農産物の品質・味に対する強いこだわり	役員や社員の雇用・育成と就農支援	有機農産物を求める一定の顧客数の存在	生産する農産物の強みを引き出してくれる主体との連携
親元企業から支援を受けた経営基盤のさらなる発展	生産技術のマニュアル化と生産ノウハウの組織内での継承・伝達	企業の農業参入をめぐる各種規制緩和	類似する経営観を持つ農業経営体との連携
地域農業および農業生産諸資源の保全を担う中心		スピノフしたアントレプレナーの有する能力や技術	北海道から四国にわたる広域農業者ネットワークの形成

資料：事例経営体への聞き取り調査より筆者作成

アントレプレナーシップを支える第一の要素である大島氏の優れた経営者能力の発揮としては、以下の4点が指摘できる。第一に「生産する農産物の品質・味に対する強いこだわり」、第二に「親元企業から支援を受けた経営基盤のさらなる発展」、第三に「地域農業および農業生産諸資源の保全を担う中心」、第四に「新たな販路開拓を巡る親元企業との交渉能力」である。特に、親元企業から支援を受けて初期投資を行った経営基盤のさらなる発展をめざし、栽培技術の高位標準化と夏場の葉物野菜を確保するための近郊での産地リレー体制の構築を進めたことが、新たな商機を見出し、現在の経営を構築するに至る飛躍の場となったといえる。

次に、第二の要素である優れた組織能力の開発として取り組んできたこととして、以下の2点が指摘できる。第一に「役員や社員の雇用・育成と就農支援」、第二に「生産技術のマニュアル化と生産ノウハウの組織内での継承・伝達」である。経営の発展をとともに苦労しながら歩んできた社員を自社内での各組織の取締役に据えた組織運営をしていること、有機栽培の栽培技術を向上させるために社内勉強会で説明を繰り返し、技術やノウハウの確実な継承体制が構築されていることが、飛躍を支える背景となっている。

第三の要素である経営体を取り巻く制度や文化環境の利用については、以下の3点が指摘できる。第一に「有機農産物を求める一定の顧客数の存在」、第二に「企業の農業参入をめぐる各種規制緩和」、第三に「スピノフしたアントレプレナーの有する能力や技術」である。大島氏自身の農業経営者としての経営者能力とそれを支援・サポートする役員・社員を含めた組織能力が、本事例でも飛躍を支える重要な要素であることは疑いの余地がない。しかし、本事例の場合、企業の農業参入に関わる各種規制緩和や農業政策の変化による影響についても留意しておく必要がある。特に、百貨店社員として営業職としてのキャリアを積んだ大島氏が持つ経営者能力と農業の特質をふまえた農業者精神が両立されていることが本事例の飛躍の源泉となっていると考えられる。

最後に、第四の要素である他主体との連携については、以下の3点が指摘できる。第一に「生産する農産物の強みを引き出してくれる主体との連携」、第二に「類似する経営観を持つ農業経営体との連携」、第三に「沖縄県を除く日本全域にわたる広域農業者ネットワークの形成」である。本事例でも、企業参入事例であることに加え有機栽培を基本としていたことから、地域の農業者から妬みを受けたり、経営方針に対する批判を受けたりすることも多々あった。収穫量が安定しない有機栽培の栽培方法に関して、多くのアンテナを張り巡らし改善に関する情報を仕入れることで、収穫量を安定させ役員・社員に自信をもたせることを第一の目標とした。そうすることで、役員・社員自らが進んで新たな栽培技術に関する情

報を仕入れたり、他の有機栽培経営体との連携関係を深めたりすることとなった。また、自経営の経営発展に伴い、地域との農業者が抱えている出荷・選別作業の大きな負担を軽減し、取引先からの販売量確保の要請にもこたえるために、今日の直営および委託集出荷場の運営を行うに至っている。

### 3. Green Farm IMAI

#### (1) 経営の概要

代表取締役である今井寛之氏は、神奈川県秦野市でトマト栽培に取り組む農業経営体の出身である。高校時代に、農業研修で視察に訪れたオランダのトマト栽培の生産技術の高さと施設園芸の技術に魅了され、高校卒業後もオランダへの農業視察を頻繁に繰り返した。実家で幼少時代から関わり、磨いてきたフルーツトマトの生産の技術、日本の品種の特性をオランダに伝え、オランダの施設園芸の技術を加えて、日本と同じ品質のフルーツトマトを生産するための経営展開を図ってきた。

オランダでの事業運営に際し、研修先の農業経営体と共同出資した「A+G van den Bosch」という会社を 2011 年に立ち上げ、5ha 規模の大規模施設を 5 棟所有し、各種サイズのトマトを組み合わせた周年生産を行っている。今井氏は、その中の 1 棟を主に利用し、トマトの生産・販売を行っている。また、コージェネレーションで供給する熱と電力を利用した売電事業とトマト生産を行うとともに、温泉熱を用いたハウス内の環境制御により、施設建設に伴う初期投資の削減などを行っている。オランダの場合、政府により施設園芸に利用する二酸化炭素パイプラインや灌漑・排水用水路が整備されるとともに、周囲に多くのアントレプレナーが存在していたことも、オランダでの事業運営の成功に大きく影響している。栽培されたトマトは、日本食レストランで利用される場合が多く、EU 域内だけでなくロシアや中東などの日本食レストラン向けへの輸出が拡大している。

また、Green Farm IMAI では、商社と連携し農業生産資材の日本への輸入・販売を手がけるとともに、これまで自身が培ってきた栽培技術や生産ノウハウを同時に提供するコンサルティング業にも乗り出しており、現在新たな事業部門として独立させる計画にある。

#### (2) アントレプレナーシップを支える要素

以上の事例から抽出されるアントレプレナーシップを支える 4 つの要素は、表 1-3 のように表される。

表 1-3 事例 3 から抽出される「アントレプレナーシップ」を支える 4 つの要素

優れた 経営者能力の発揮	優れた 組織能力の開発	制度や 文化・環境の利用	他主体との連携
-----------------	----------------	-----------------	---------

オランダの高い農業技術に着目した先見の明	経営体内での確かな情報と栽培技術の伝達・継承	業種を問わない情報共有の場を持つオランダ文化	産官学の国際的な連携
海外での事業展開という挑戦心	海外からの優秀な移民従業員の確保	政府による多様な生産基盤の整備	経営理念に賛同する現地生産者との共同経営
オランダと日本の農業技術の融合		移民に対する労働環境の整備	商社などと連携した生産資材の輸出
日本国内外の農業経営体へのコンサルティング			

資料：事例経営体への聞き取り調査より筆者作成

アントレプレナーシップを支える第一の要素である寛之氏の優れた経営者能力の発揮としては、以下の4点が指摘できる。第一に「オランダの高い農業技術に着目した先見の明」、第二に「海外での事業展開という挑戦心」、第三に「オランダと日本の農業技術の融合」、第四に「日本国内外の農業経営体へのコンサルティング」である。特に、高い生産性を持つオランダの生産技術に日本の細やかな栽培管理技術を融合させ、世界の各国に向けて農産物の輸出を行っている。また、築き上げた生産管理技術を他の農業経営体にパッケージとして提供するコンサルティング事業を進めたことが、現在の経営を構築するに至る飛躍の場となったといえる。

次に、第二の要素である優れた組織能力の開発としては、以下の2点が指摘できる。第一に「経営体内での確かな情報伝達と栽培技術の継承」、第二に「海外（特に東欧）からの優秀な移民従業員の確保」である。5ha規模のハウスを複数所有するため、ハウス間での栽培状況や収穫状況に関する情報共有を進めるとともに、従業員の多くの占める海外からの移民労働者の育成・確保を進め、技術やノウハウの確実な継承体制が構築されていることが、飛躍を支える背景となっている。

第三の要素である経営体を取り巻く制度や文化環境の利用については、以下の3点が指摘できる。第一に「業種を問わない情報共有の場」、第二に「政府による生産基盤の整備」、第三に「移民に対する労働環境の整備」である。今井氏自身の農業経営者としての経営者能力と共同経営を行うオランダ人4名の経営能力および今井氏を支援・サポートする体制が本事例でも重要な飛躍の要素であることは疑いの余地がない。しかし、本事例の場合、特にオランダ特有の文化・環境が農業におけるアントレプレナーシップに大きな影響を与えている。移民が重要な労働力となっているが、その移民に対する労働環境の整備、新たな事業展開で成功したアントレプレナーによる次なるアントレプレナーの育成、など Green Farm IMAI を取り巻くオランダの制度や文化・環境が本事例の飛躍の源泉となっていると考えられる。

最後に、第四の要素である他主体との連携については、以下の3点が指摘できる。第一に「産官学の国際的な連携」、第二に「経営理念に賛同する現地生産者との共同経営」、第三に



「商社などと連携した生産資材の輸出」である。本事例では、オランダでの事業展開のため、共同経営者と経営方針・栽培方針に関して意見が相違することも多々あったが、異国での事業展開を進める寛之氏を支援する近隣の農業者・住民や政府からの支援により、オランダでの事業運営が可能となっている。当初は、オランダで生産したトマトを日本で販売する計画もあったが、寛之氏は商社と連携し日本の農業技術を高めるために、自ら培ったさまざまな生産技術・ノウハウや生産資材を日本に輸出する事業へと変更した。

#### 第4節 経営を飛躍させる機会を捉えるアントレプレナー

前節で取り上げた3事例以外にも、会社形態としての外形的な特徴を持つ農業経営体の多くは、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、飛躍を遂げ経営発展している。これら経営体は、自社製品が売れる<sup>5</sup>ということ为前提として、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<sup>6</sup>等により販売量を拡大させ、販売金額を増大させていく。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がることで、自社農場の容易な拡大と加工事業の展開が可能となっている。

このような経営の飛躍を可能とする契機は、立地・自然条件、経営の展開過程により異なることは容易に想像できるが、事例から抽出される契機を的確につかむためにアントレプレナーが有すべき資質として、以下の点が指摘できる。第1に、農業者精神の維持である。各事例とも農業以外の事業を伴い経営発展を遂げているが、現段階においても農業を経営の基盤としており、農業生産を行っているという事実が地域や消費者からの信頼につながっている面も少なくない。

第2に、契機となる商機の把握と利用を的確に行う点である。商機には必然の機会と偶然的の機会<sup>7</sup>の2つがあるが、一定のリスク<sup>7</sup>を負いながらたまたま起こる偶然的の機会を飛躍するための機会へと転換していくことが必要である。

第3に、資金調達や生産基盤の拡大に向けた経営を取り巻く外部環境に関する情報収集力である。各事例とも、政府やJAが行う政策や制度を有効に活用し、資金と人材を効果的に調達しているが、自身の経営体に不足する経営資源を的確に把握し、その調達が可能となるルートや情報<sup>8</sup>を収集する能力の研鑽を進めている。

#### 第5節 経営発展におけるアントレプレナーシップ

本章では、アントレプレナーたる経営者によって、農業経営体が企業的な経営体へと飛躍的な経営発展を遂げていく境界域で見られるアントレプレナーシップが発現されている状態を動的に捉えることを課題とした。先行研究の整理を通じて、飛躍的な経営発展を動態

的に把握するには、経営者個々の能力や資質のみではなく、経営の内部要因である経営者能力及び組織能力の視点、経営の外部要因である制度や文化・環境と他主体との連携を視点とする必要があることを示し、これらの視点から会社形態の外形的特徴を持つ事例を対象に分析を行った。

分析の結果、優れた経営者能力以外にも、経営者のアイデアを引き出し具現化する組織能力の開発、自経営を取り巻く制度や文化・環境の効果的な利用、自経営に不足する経営資源を有する他主体との連携の4要素が支えとなり、農業経営体が飛躍的な発展へのプロセスを進めてきたことが示された。特に、自経営に不足する経営資源や情動的資源を新たに獲得するための「経営を取り巻く制度や文化・環境の利用」と「他主体との連携」の2つの外部要因がアントレプレナーシップ発現のために必要不可欠であることが示された。また、経営を飛躍させる機会を的確に捉えるアントレプレナーに求められる資質として、「農業者精神の維持」「商機の把握と利用」「外部環境の情報収集力」であることを指摘した。

以上のことから、経営を飛躍させる機会を的確に捉える資質を有するアントレプレナーが、4つの要素に支えられアントレプレナーシップを発揮し、企業的な経営体へと経営を飛躍させているプロセスが動的に明らかとなった。

---

<sup>1</sup> 本章は川崎(2016-A)を加筆・修正して構成したものである。

<sup>2</sup> 当該書で議論されている「農企業」は、わが国農業を実質的かつ健全に担う農業経営体を表す総称概念として定義されている。具体的には、伝統的な意味での家族農業経営体から集落営農に代表される組織農業経営体、先進的と目される企業的農業経営体など様々な経営形態をもつ多様な農業経営体が含まれる。ここで議論している企業的な農業経営とは、当該書の企業的農業経営体を指す。

<sup>3</sup> その他にも、農業経営の経営発展にともなう農業経営と地域の農業資源の保全との関係、農業経営と地域社会との関係、等についてももちろん研究が展開されている。

<sup>4</sup> 本事例のように単一作目で周年化が可能となる場合もあるが、野菜作の多くの事例では複数の作目を組み合わせて周年化を図る事例が多くみられる。また、農業の技術的な特質である「旬」を持つ典型としての果樹作経営では、一般的に周年化は困難であるが、収穫期間を長期化するために複数の品目を組み合わせたり、新たな栽培方法に取り組んだり、自然条件の異なる地域の経営とネットワークを組み周年供給を行うなどの事例が見られる。

<sup>5</sup> このような経営体の事例の場合、特に病院や学校や高齢者施設を出荷対象とした安定した販路を確保している事例が多い。

<sup>6</sup> 全国的なブランドを持つ産地の場合には、地方市場から農産物を仕入れて、販売する（加工の有無を問わない）事例も、特に果樹作経営を中心として見られる。

<sup>7</sup> 集荷・出荷業や農産物加工業に取り組む経営体の場合、自然的・経済的・人為的な突然のショックが起こったり、資金繰りが突然悪化したりするなど、これまでの経営展開では想定されなかったリスクに対応する必要がある。

## 第2章<sup>1</sup> 農業経営体の経営発展と地域農業の再編

### 第1節 本章の課題

地域農業を巡る産地形成や展開過程、産地間競争、産地を形成する農協共選・共販を中核とした諸主体の機能等を含む一連の「地域農業論」は、現実の地域農業の展開・発展を踏まえ、1960年代から特に「産地論」が重要なテーマに位置付けられ、理論、実証両面から研究が行われてきた。しかし、概ねオレンジの輸入自由化以降、今日まで産地の再編過程やその理論的精緻化の試みが続けられてきた一方で、同種学術分野での専門化・細分化・多様化の進展とも相俟って、学術的テーマとしての「産地論」は相対的に縮小してきたといえよう。加えて、輸入果実・野菜の急激な増加を伴った小売・流通の構造的な変化の中で、既存産地の相対的な地位も低下傾向にあるといえる。

しかし、量販店や加工向け需要にも対応し、大都市卸売市場に対して定時・定量・継続出荷可能な国内果樹・野菜産地の社会的な意味での機能・意義は決して小さくない。他方、家族農業経営体から企業的農業経営体に至る多様な農業経営体やその他農業関連主体が産地において出現・存在する中で、農協共選・共販を基本的枠組みとしてきたかつての産地の姿は変容しつつある。国内の産地が、このような大きな再編過程にあることに鑑みれば、今日の産地の再編過程を適確に掴み、その中での農業経営体の経営行動を分析することは、地域農業の再編・発展への足がかりを見出し、「地域農業論」「産地発展論」そのものの新たな枠組みと可能性とを探るためにも大いに意義があると考えられる。そこで、本章ではこれまでの「産地論」に基礎を置きつつ、果樹・野菜作を中心とした今日的な意味での産地再編のメカニズムを検討し、その中で飛躍的な発展を遂げる農業経営体がリーディング・ファーマーとして、いかなる役割を果たしうるのかを解明することを目的とする。

これまで産地では、農協共販、任意出荷組合、独立系を含む生産者主体のマーケティング・販売等、「売る」ための不断の努力が続けられてきた結果として、一定のブランド力により消費者から認知されることが産地の存在を規定付けてきたといえる。

そこで、本章では、一次接近として果樹産地にまず焦点を当てることとする。この理由は、果樹生産の技術的特質、商品的特質、主体的特質の3つの特質から、一定の地域で長期にわたる生産、販売、関係主体の組織化といった努力が要求され、他の作目に比べて「産地」としての特徴が極めて象徴的に現れると考えるためである。まず、わが国の果樹産地の動向を概観し、そうした果樹産地の変遷や再編過程を駆動するメカニズムや原動力を明らかにする。その上で今後その原動力の中核となりえる産地内の各組織の役割について、リーディング・ファーマーを中心に整理することとする。

### 第2節 わが国における地域農業・産地を巡る変化

## 1.これまでの「産地論」における形成と再編

わが国における本格的な産地研究は、1960年代に農家所得の増大を目指した青果物生産の選択的拡大政策が進む中で、産地の形成過程を記述し分析する産地形成論を嚆矢として展開してきた。その後「産地論」は、産地マーケティング論や産地間競争論、産地内・間の主体間のコンフリクトへの対処を含む産地行動論、産地組織の機能化と構造の関係を検討した産地経営経済論等を包含しながら発展していった。

この中で、産地形成論において認識される産地形成上の主要因として、気象・土壌等自然的立地条件、市場までの距離等経済立地的条件、生産・販売等を担う組織づくり等人的・組織的条件等を挙げることができよう。また若林(1980)は戦前からのミカン農業の展開の検証から、その支配的要因として、先駆的経営者のパイオニア・スピリット、生産者グループの組織力、農協のマーケティング等を含む「主体的展開条件」と、消費者動向や需要、農業技術の発展、政策等を含む非農業セクターや政府セクターによる外部からのインパクトとしての「客体的展開条件」を区別している。これら初期の「産地論」において見出された産地形成の要因や原動力は、今日の産地分析においても「一般理論」としての十分な有効性を有すると目される一方、企業の農業経営体の増加、農協共販の役割の相対的低下等「主体的展開条件」、および消費・小売・流通構造の変動や急速な技術革新等「客体的展開条件」の急速な変化は、産地再編の駆動力のあり様について再検討を迫っている。

次に、産地の変化や再編についても、過去の「産地論」は有用な視角を提供している。1970年代には、農産物生産の量的拡大が飽和するにつれ、各地に形成された産地間でのシェアをめぐる競争が進む中、いわゆる「産地論」の地位を決定付けた堀田(1974)による産地間競争論は、産地内での生産・流通における「準内部経済」の追求を契機として、生産地域、単なる産地、主産地、高度主産地へと変遷していく過程を説明している。さらに、生産過剰問題が顕在化する1980年代以降の「産地再編論」の1つに河野(2008)がある。ここでは、農業立地論に立脚し市場からの距離、収量、生産費、価格、運賃率等を組み込んだ地代関数式に基づき、農業生産の地域分化としての産地形成や産地間競争における競争力構造を明らかにしている。ところが、これら産地変化の説明理論は、産地の変遷過程をいわば直線的变化として捉えがちであり、個々の産地の再編を駆動する多様な諸主体の役割や機能を含め、それら各主体間の連携やコンフリクト等のあり様を捨象してきたといえる。

こうした「産地論」の状況を踏まえた産地再編の理論的彫琢を図る動きは皆無だったわけではない。たとえば大西ら(2001)は、1990年代以降の和歌山県の事例を中心に、果実の消費・流通動向の変化に対応した高品質化・差別化、優良・新品種や作目の導入、複合化等、果樹産地再編過程の基本的形態を明らかにしている。また、マーケティング論の新たな知見の産地動向分析への適用を企図した櫻井(2003)は、近年の産地において農業経営体が行う農産物加工や農家民宿等、活動の多角化を理解する上での関係性マーケティング論の有用性を論じている。

しかし、これらの論考からは共同販売・系統出荷といった産地販売の基礎的枠組みから「はみ出す」企業的農業経営体の出現・存在や自ら加工・販売を手がける六次産業化事業等、ここ 10 年ほどの産地内部の「主体的条件」の急激な変化を踏まえつつ、全国的かつ異なる作目の果樹産地再編過程の分析へと敷衍するような理論的・実証的試みは生まれていないといえる。

## 2.産地再編の新たな動向

そこで以下では、主要産地への生産の収束または回帰等、初期の産地形成論が示唆するような自然的条件による産地再編の規制様相も含めた今日の果樹産地の形成・再編の現状を整理していく。1990 年代以降、わが国の主要果樹作目の栽培面積（結果樹面積）は、顕著に縮小してきている。農林水産省の作物統計調査・作況調査によれば、ミカン、リンゴ、ブドウ、日本ナシ、モモ、カキ、梅の主要 7 品目の結果樹面積は、1950 年には 7.9 万 ha だったものが、1980 年には 27.7 万 ha に増加し、2010 年には 16.5 万 ha と減少している。特に、1950 年の 3.0 万 ha から手厚い政策支援により急速に拡大したミカンの栽培面積は、1980 年に 13.5 万 ha にまで増加し、その後大幅に減って 2010 年には 4.6 万 ha となっている。

これらの主要果樹の産地シェアの巨視的な傾向を見てみると、いくつかの例外はあるものの、1950 年代以降古くからの主要生産県以外の地域で拡大した生産が、1970 年代を境として再び主要生産県に集中する傾向を示すことが、徳田（2016A）で示されている。1970 年代までの拡大傾向は、1961 年制定の農業基本法や果樹農業特別振興特別措置法によって、国が農業経営体の所得向上を目指して現金収入につながる果樹類を選択的拡大生産品目として奨励し、国営農地開発事業等により耕作地を拡大して、産地の形成が図られたこと等政策的支援によるところが大きい。1970 年代以降、転作作目としてさらに作付けが行われたミカンは急激に生産過剰となり、果実の輸入が自由化され相対的に国産果実への需要が下がったこともあって生産が縮小に転じ、かつての産地に生産が集中してきていると解することができる。

こうした傾向はミカンのみならず、長谷川（2016）や徳田（2016B）で示されるように重要な地位を占めるリンゴやブドウにおいても観察される。換言すれば、気象や土壌特性等栽培に適した農業生態的環境を備えた「栽培適地」への集中度が再び高まりつつあり、かつての産地への回帰が進んでいると見ることができる。これらの作目では、後述する近年の流通や消費動向の急激な変化に対応するため、産地集中の過程で生産者や生産者団体が、有力産地としてのネームバリューを生かしつつ、農産物の高品質化や差別化によりブランド化を図り、さらに特定の産地への集中進展が顕著になってきているといえよう。一方、ミカン、リンゴ、ブドウの三大品目以外の、日本ナシ、モモ、カキ、ウメといった作目の産地変遷の動向を見ると、三大品目に比べ果樹の生理生態的な適応条件としての栽培適地が広いこと



等もあって、従来から全国的に産地は分散していたが、これも近年になって徐々に集中化が進んできている。

なお、後者4作目では、特定の品種と特定の産地とが結び付けられる例や、特定の産地に関連する生産・加工・販売が地域産業クラスターを形成する例等が目立つ。こうした例では、地域に波及効果をもたらすリーディング・ファーマーに代表される農業経営体や、生産者団体をはじめとする関係機関が、全国に広がる他の産地との競争の中で自らの地域と特定の品種とをマッチングさせ、ブランド化を展開したという経緯を見て取ることができる。こうした一部品種のブランド化は、独自性や新規性のある品種の育成・導入のためのリーディング・ファーマー、育種・種苗業者、関係行政機関等の努力によって支えられてきたことは見逃せない。また、果樹栽培においては、摘蕾・摘花・摘果による着果量の調整、袋掛け、収穫等、短期間に集中する管理作業が多いが、生物季節的に異なる特性をもった品種の組み合わせによって、これら作業を分散・平準化させるとともに、同一作目の多系統化による「産地」からの出荷期間の延長を図る対応も見られる。また、1989年の岡山県のモモ産地での初の実用的導入を皮切りに多くの果樹作目で普及した、光センサー選果機を用いた非破壊の品質（糖度）測定・選果機等多くの技術革新も、産地の変化の方向性に大きな影響力を及ぼしたといえる。

他方、近年果樹産地は産地としての地位や活力を維持していく上で多くの課題に直面している。生産者の高齢化、後継者や担い手不足等の問題は、中山間地域等条件不利地域に多い果樹栽培の場合、さらに深刻である。園地の荒廃化・廃園化は、産地としての競争力低下に即座に結びつき、輸入果実の増加や果実の市場価格の低迷もあって後継者や担い手に敬遠され、ますます高齢化が進むといった悪循環を招きうる。

さらに果樹産地の動向を理解するためには、生産という「川上」だけでなく「川中」「川下」側、すなわち流通、小売、消費の動向もふまえておく必要がある。近年の国産生食用果実の流通では、卸売市場の経由率は統計的には減少傾向にあるが、他方で大都市中央卸売市場への荷の極端な集中化と、地方卸売市場の衰退が激しい。また、大口の取引を行う大型小売業者が、取扱量の面のみならず価格や規格、品質、商品企画等「川上」や「川中」に大きな影響力を行使しており、取引価格の低位安定や相対取引に伴う「川上」側との交渉力格差が生産者にとって看過できない課題となっている。その他にも、卸売市場系統外の流通ルートとして、生産者直売所の増加、市民生協を含む新たな集出荷主体の台頭、競争の激しい外食産業やコンビニエンスストアチェーン向けを含む業務向け需要の増加等がみられ、複雑化・多様化の様相を呈している。

このように、消費・小売・流通の変化は、技術革新を含む産地における独自の動きと相俟って、再編の様相をきわめて複雑にする。IT選果機の普及による各産地間の品質の平準化が一定程度進む一方で、栽培方法や果実品質にこだわったり、加工・流通までを一体的にこなすいわゆる六次産業化を図る生産者・生産者グループも出現したりする等、同一産地内にも様々な意図や利害等を有する多様な主体が形成され、存在しているのが現状である。

### 第3節 地域農業・産地の再編と農業経営体の経営戦略

#### (1) 農業経営体の経営戦略と産地再編

流通や小売構造の変化や栽培・流通技術の革新等産地をめぐる外的条件の変化や、生産者の高齢化や担い手不足の深刻化の一方での企業的農業経営体の出現・存在等産地を支える主体的条件の変化は、「産地論」の前提の再考を必要とする。産地における農業経営体活動の多面的展開から進展し、生産者が加工、流通、販売や観光サービスに関与する六次産業化の流れは、小規模な個別家族経営体の集積的努力とそれを束ねる農協組織を基本的構造としてきた産地の枠組みに収まらないという意味において、新規性があるといえる。特に果樹の技術的、商品的特質を踏まえると、果樹農業においては、生産物を青果として共販等を通じて販売することのみならず、出荷量調整や付加価値づけのための加工という観点からも、六次産業化の位置づけがある意味で従来から重要であったといえる。しかし、果実の加工はこれまでも産地の再編過程で模索・実践されてきたものの、生産者自らが加工、流通、販売を行うことで高度な付加価値化と価格決定権の把握を図る今日の六次産業化は、「すそ物」の二束三文での販売といった加工原料供給とは一線を画する性質を有しているといえる。ここでは、果樹産地において産地再編を駆動する六次産業化事業をはじめとした農業経営体の経営戦略それらが産地再編をどのように駆動しうるかに関して検討を行う。

#### (2) 経営戦略の方向性を規定する要因

まず、経営戦略を規定づける要素（差異）について検討していこう。第1に、農業経営体が栽培する「栽培作目による差異」が想定される。一般に、温州ミカンやリンゴ作に代表される果樹栽培では、青果は生食での消費を前提に栽培、選別、出荷される。この種の果実は、一般的に糖度を中心とした一定水準を満たす品質規格の青果が市場に向けて出荷される。他方、市場出荷できない規格外品は、ジュース等の加工処理や産地内での廃棄を余儀なくされる。

このような作目の産地においては、新たな方向として成分無調整や無添加といった独自手法で加工した様々な品種のジュースをラインアップするといった取り組みが見られる。また、近年は生食用果実の産地における新たな動きとして、生食用果実の高品質化を図り、選抜された高品質品を加工し、一定量を直売やネット販売等、独自の特定の販売経路で販売する事例が見られる。この種の加工に取り組む農業経営体は、地域内に存在する多様な農業経営体から原料となる農産物を仕入れ、この農業経営体を核とした産地再編が進められよう。



次に、生食用果実品目ではない柚子、スタチ、カボス等の果実は一般に特産果実として青果でも出荷され、その基準は外観のみで糖度等の内部品質は重視されない傾向にある果実が挙げられる。これら果実の青果は香辛料的な用途での少量消費が一般的である。そして、青果の価値を大きく上回る付加価値化を果汁や青果香り等の特性を維持した多様な加工処理が行われている。これが、ジュース加工を主体とした処理に大きく制限される温州ミカンやリンゴとの大きな相違点である。

したがって、柚子等の加工では、一般家庭や外食での個々人の少量消費を前提に付加価値化が図られる。そのため、柚子等の加工品は、一般に廉価で取引される加工用ミカン等と異なり、一定の価格水準を達成することが可能となる。このように、消費側の果実の消費特性により加工処理し、高付加価値化を目指す経営戦略がとられる。

第2に、「加工処理目的による差異」が考えられる。ワイン用ブドウや梅、茶葉は最終製品としてのワイン、梅干し、茶を生産するための前段階として、農業生産が位置付けられる。これら品目では、最終製品の品質ポテンシャルを高度化するための独自の栽培方法に取り組む農業経営体を地域において育成し、産地としての維持が図られている。ただし、このような産地においても、地域内に存在してきた規格外品を優れた技術により最終製品とすることで、地域農業を維持していくという従来型の対応も同時に必要とされる。原料となる農産物は、その青果や果汁等の形態や性質とは大きく異なる形態に加工された後、最終的に発揮される品質の高度化を目的とした経営戦略がなされる。したがって、これら加工品に関しては、最終製品における品質格差が大きく、それが価格にも大きく反映されると想定できる。

第3に、「産地の立地による差異」である。都市部から離れた遠隔地においては、果樹生産を主体に加工・販売を考慮する方向が一般的であるが、都市部に近い果樹産地においては、サービス事業（観光農業を含む）で産地再編を図る方向性が見られる。このような事業に取り組む農業経営体が産地内に集積している場合、それらの経営体巡りを主体に食事をしたり、関連グッズの購入をしたりする等、様々なサービス事業が当該地域において展開されることで産地再編が駆動されている。以上のように、産地が位置する立地の差異により、想定される事業展開の方向の広がりには大きな差が生じる。

#### 第4節 産地再編のメカニズムとその原動力

産地が形成される基本的条件は、伝統産地・新興産地に関わらず当該栽培に適した自然的及び地理的要因が、その地域における一定の人文社会的要因と同期した時に形成されうる。そのためには、地域におけるアントレプレナーやそれを支援する関連主体による創意工夫と努力の蓄積が必要となる。そして、それらの蓄積が地域の文化・風土と相俟って、地域の生産者に地域の恒久的な共有資源・共有財産として認知される必要がある。

このような前提条件と産地形成の展開に加えて、農地開発、灌漑施設、農道整備等の土地改良事業や、国や都道府県での新品種・栽培技術開発等、公的機関による支援策が産地形成の原動力となってきた。このような産地形成・再編の展開の中で、全国的なマーケティング活動を推進することでブランドや産地イメージを形成してきた。

## 1. 自然的立地要因

初期の産地形成論でも示されているとおり、気象や土壌を含む栽培環境や市場からの距離といった自然的及び地理的要因は、永年性作物である産地の形成条件として決定的な役割を果たすことから確認しておこう。

わが国の果樹農業において栽培適地を制限する最も重要な要因は気温と雨量であり、例えば耐寒性の低いかんきつ類は、最低気温が $-5\sim-7^{\circ}\text{C}$ 以下となる場所では栽培不可能なため西南暖地に生産地が集中している。さらに戦前からのミカンの主要産地である静岡県、和歌山県、愛媛県には、水はけがよい傾斜地、特に日照時間が確保しやすい南西向きの土地が多いといった自然物理的条件のほか、大消費地に近いという社会経済条件等、複数の要因の相互作用により産地が形成されてきたといえる。

同様に、リンゴでも複数の自然的立地要因が影響している。リンゴはミカンに比して耐冷性が高く北日本に生産地が多い。とりわけ、2010年の結果樹栽培面積で全国の53.9%を占める青森県に生産が集中している背景には、明治初期に政府が欧米から導入し全国に配布したリンゴ苗木が暖地ではワタムシによる壊滅的被害を受け、当初寒冷地以外では栽培が定着しなかったこと、逆にその被害を受けなかった青森県等では他に有望な商品作物がなく、リンゴを栽培し続けたことで産地としての地位を築いたという経緯がある。なお、防除技術の発達やわい化栽培の普及等により、現在ではリンゴは暖地でも栽培が可能であるが、リンゴでは主産地としての確立されたマーケティング力の優位性等により、従来からの主産地である青森県への集中が進んでいると考えられる。

このように、気象、土壌、生物的条件等狭い意味での自然的条件のみならず、市場への距離、技術の発展度等の社会経済的条件との相互作用も、産地形成・再編の駆動力である。

## 2. 人文社会的要因としての農業経営体の経営戦略

ここでは、上に述べた自然的立地要因を前提に、産地形成・再編過程における農業経営体の経営戦略について確認しておこう。

まず、家族農業経営体を主体とした多様な農業経営体それぞれの地域内での位置づけが、農業経営体の発展や展開の上でポイントとなる。各経営体の持つ家族労働、土地、その他資産、経営者能力、ネットワーク等の経営資源が、果樹経営では極めて重要なポイントとなる。

また、農業経営体の具体的経営行動の決定においては、構成員のライフサイクルのステージ、経営体としての将来展望や戦略的方向性、経営継承や経営発展の可能性等が決定される。

しかし、産地形成・再編に関しては、これら経営体個々の経営行動を前提とし、地域農業全体を支えていくビジョンの共有化も同時に達成していく必要がある。そのためには、流通・マーケティングやブランディング化を担う JA 等の関連主体の働きかけ等の、農業経営体との連携・ネットワーク化も考慮する必要がある。ここでは、地域農業全体をガバナンスする強力な主体の形成も必要であり、JA や地方行政に加えて地域に波及効果をもたらすリーディング・ファーマーがその役割を果たすことになる。

## 第 5 節 産地内各組織の役割と支援－農業経営体の役割を中心に－

### 1. 地域に波及効果をもたらす農業経営体の役割

家族経営体を基本とした農業経営体の現状や、地域内の農業生産資源から一定の制約を受ける農業の特質をかんがみると、リーディング・ファーマーたる経営体が地域内で果たす役割は 3 点あると考えられる。第 1 に、地域内農業者をさまざまな場面で支援する「サポーター」としての役割である。必要な農産物の安定した販売先や経営情報の提供元としてだけでなく、資金の提供元としての役割も果たしている。また、地域内の農業者ネットワークの拠点・ハブとしての機能も必要とされる。

第 2 に、地域やその他主体が抱える多様な対立を調整・仲裁する「メディエーター」としての役割である。地元と摩擦を起こす生産者と地元との対立の調整や、地域の不足資源・未利用資源に関する調整を行う役割である。

第 3 に、自経営体に続く経営体を育てるアントレプレナーの「メンター」としての役割である。地域における精神的支柱としての機能を発揮し、アントレプレナーに関する環境・条件の整備を行い、次なるアントレプレナーを生み出す役割である。

また、JA と一線を画している農業経営体やそれらを中核とした生産者の任意組織との棲み分けや連携も、産地形成・再編過程では重要なポイントとなる。その上で、中長期的な展望として、一定の地域ビジョンの下で地域における農業資源の保全と次世代への継承を図ることが地域農業の産業的目標ともなる。

### 2. 産地形成・再編における JA や公的機関の役割

次に、生産者組織や多様な農業経営体ネットワーク、地域関連主体等の役割を明らかにしよう。

産地形成・再編においては、やはり生産者組織としての JA が重要な役割を担うことになる。特に、作目部会が産地としての共通の地域ビジョンと方向性を生産者に持たせる役割

が期待される。様々な生産資材の調達や栽培技術の普及、共選・共販を前提とした出荷基準の策定と検査、プール計算方式、流通・マーケティング対応等が図られ、産地の高度化を担うことになる。また、JA 共販体制が十分に高度化されていない場合は、産地商人や産地ブローカー等がそれら機能を担う。特に、集積が進んで産地化が図られているが JA 共販の対応が遅れている産地では、産地商人や産地ブローカー等がその機能を補完している。さらに、JA 共販体制がより進んだ地域では、農協が都市部の市民生協と産直事業を展開し安定した出荷を図ることもある。このような展開が高度化すれば、産直事業だけに留まらない農協を中核とした異種協同組合間共同事業に発展する可能性も展望できる。

次に、行政や公的機関の行う様々な支援について検討しておこう。国営農地開発と合わせ、県営等の中小規模の農地開発は産地形成・再編を一定程度補完する機能を果たしてきた。また、試験場での品種改良を通じて消費者に評価され受け入れ易い販売力のある品質を保持した新品種を開発することで、産地形成・再編を支援してきた。また、その一環には、その他品質向上や省力化、地域資源の節約に供せられる ICT 化を含む生産技術の開発・普及を通じた支援も含まれる。

他方、産地に存在する農業経営体の経営安定に資する制度施策の整備と実施も、産地形成・再編を支援する重要な要件となる。この経営安定に資する制度に関しては、単なる補助金としての性格を超えた地域投資的意味合いが重要となる。このように、行政や公的機関の行う様々な支援の方向に関しては、「攻め」と「守り」の両面をにらみつつ、それらのバランスを図っていくことも考慮する必要がある。

### 3. 認知と理解を示す消費者の役割

産地形成・再編を支えるのは最終的には消費者の認知と理解、そして具体的な購入・消費行動である。産地を維持するためには、地域において栽培された農産物が消費者に認知され理解されることを通じて、中長期的に持続可能となる価格水準で継続的に購入・消費され続けられる必要がある。

その過程で消費者の認知度や理解を高めるため、産地側から消費者に向けての販促活動を主軸としたアプローチも重要となる。さらに、産地における JA や生産者組織、その他行政も含めた関連主体が様々な方法により消費者の理解や認知を助けるための教育を含めた具体的な取り組みも重要となる。

---

<sup>1</sup> 本章は、KAWASAKI (2017) を修正したのち、和訳し再構成したものである。

### 第3章<sup>1</sup> 産地再編に伴う組織間対立とその調整方法—マイクロ組織論を接近視角として—

#### 第1節 本章の課題

本章では、第2章の議論をふまえ、光センサー選果による優位性が獲得できなくなった柑橘産地<sup>2</sup>を対象としてその産地が産地再編を行ってきた際に、リーディングファーマーを中心とする産地内の各種組織がいかなる役割を果たしたのかを、具体的に明らかにする。特に、リーディング・ファーマーが光センサー選果機による価格優位性が獲得できない外部環境に対し、いかなる変化をもたらしてきたのかについて分析を行う。

なお、「産地」を「ある自然・風土等に適した商品作目生産を担う農業経営体が当該地域に集積し、一定量の当該作目を生産し、それら農業生産物を一定のブランド力の下、何らかの販売主体が消費地域に向けてマーケティングを行うことを通じて、連携・連帯している総体」と定義したうえで、「産地再編」をトータルシステム（産地）の体制変化によるサブシステム（諸組織）の関係性の変化とその調整の過程として理解することとする。農業経営体・JA・任意出荷組合などの諸組織をサブシステムの一つとして認識するこの捉え方により、これらの相互関係の変容をダイナミックにとらえた分析が可能となる。

まずは、本章の背景である柑橘生産の歴史を概観してみる。温州ミカン生産は、基本法農政下において大きな成長を遂げたが、1970年代には生産過剰となり、園地の転換・淘汰が進んだ。ただし、その効果は限定的であり、1980年代には産地間競争はより一層の激しさを増した<sup>3</sup>。その後、選別労力の削減と品質の客観的評価を可能とする光センサー選果機が1990年代に登場し、導入が進められた。しかし、光センサー選果機も、2000年以降各産地に随時導入され、その優位性を獲得できない現状にあり、新たな産地の維持活性化のあり方が議論されている<sup>4</sup>。

産地ではこれまで農産物の差別化をいかに図るのかを契機として産地の発展に取り組んできた。しかし、新たな差別化戦略が見いだせない今日の柑橘産地においては、産地の目標を明確に提示できず、組織間で経営目標や将来ビジョンが相違し対立が発生する事例が散見される。柑橘産地の有効な活性化策が見いだせない今日において、各組織の自主的な経営努力の末に発生したこのような対立をいかに調整し、産地発展の原動力とするのか、その原動力をもとに産地再編をいかに進めるかという視点での分析が必要である。

#### 第2節 産地内組織の再編に関する議論整理

柑橘産地をめぐる多くの既存研究では、産地内の結束やまとまりを前提とした差別化戦略が行き詰まりを見せるのを受け、新たな生き残り戦略が議論されている。しかし、これら

の議論では各産地の諸組織の行動の多様性や利害がほとんど省みられていない。そこで本章では、各産地の諸組織が多様な生産・販売戦略を行うことで、これら組織間に対立が発生しがちであることを前提として、新たな産地分析の視角を見出すことを狙う。

まず、既存研究における柑橘産地の各種組織の展開と産地再編を巡る議論としては、堀田(1995)に代表される「主産地形成論」と細野(2001)に代表される「重層的産地論」がよく知られている。これら既存研究は、特に産地内における農協と農業経営体のそれぞれの行動原理をもとに、いかに産地再編が図られてきたのかを明らかにしている。具体的には、前者では、農協をエージェント、農業経営体をプリンシパルとして捉え、それらが連携しそれぞれの機能を果たしながら産地を展開してきたことを明らかにしている。後者では、農協と農業経営体という単層的なシステム構造ではなく、農業経営体と農協以外の荷受業者等との関係性も含めた「重層的」なシステム構造の構築過程に焦点を置き、集落共販組織や集出荷業者などとの多様な組織間関係の構築過程を明らかにしている。

こうした議論では、消費側からの要求に対して、産地がいかに差別化戦略を達成し、産地再編の原動力としてきたのかに焦点が当てられている。しかし、次なる差別化戦略を打てなくなった産地では、産地内の各主体が多様な考え方を持つようになり、組織間で対立が発生していることが指摘されてきた<sup>5</sup>。このことは、産地内の農協と農業経営体との関係が「主産地形成論」におけるプリンシパル—エージェント関係だけでは捉えきれず、それぞれが独立・対立的な関係にあることや、農協や農業経営体以外の産地内の多様な主体の行動が産地再編に何らかの役割を果たしてきていることをふまえておく必要があることを示している。

この対立が、部会員の減少、選果場の稼働率低下、選果場統合への反対といった形で表面化し、産地衰退へとつながった産地がある。一方で、そのような対立をうまく利用・調整することで、産地の活性化を目指している産地も見られてきており、本論文は対立をうまく利用・調整し再編の原動力としてきた産地を分析する。

そこで続いて、産地内のそれら組織間の対立・調整方法に関する既存研究のレビューを行う。産地内の多様な組織間で発生する対立に関しては、既存研究では大きく以下の2つの視点から接近を行っていることが見出せる。

第1の視点は組織間の対立の発生要因を分析する研究である。高橋(1977)や木立(1995)等では、産地発展のためには産地内の各種組織間での対立は避けることが必要という前提に立ち、対立の原因となる不満の発生要因を事例分析により示している。これら研究では、発生要因を個別主体の目標の相違であるとして、対立解決から組織目標の設定に至る過程を分析している。

第2の視点は、組織間の対立への対応方法を分析する研究である。佐藤(1985)・西井(2006)等では対立は不可避であるという前提のもとで、その対応方法について分析し、JAが調整主体の役割を担う事例が多いが、JAの組織運営上の問題により産地内での調整が進まないと考察している。これら研究では、農業経営体の品質や出荷量に関する経営目標と、部会や



JA が考案する産地出荷目標との相違を考慮しておらず、産地内に発生している組織間の対立に関して有効な解決策を提案できていない。

以上の既存研究をふまえ、光センサー選果機の全国的な普及による陳腐化と、産地内の各種組織の経営目標が異なる中で、いかに産地再編を図ってきたかについて、特に、JA と農業経営体の関係に焦点をあてて考察することが本章の特徴である。異なる価値観を持つ構成員からなる組織の行動を分析するマイクロ組織論を援用し、産地再編の分析を試みる。その際、組織間での対立は不可避なものとする既存研究の流れを受け、その対立の発生要因とその調整方法を考察する。

### 第 3 節 ミクロ組織論における組織対立

#### 1. ミクロ組織論での組織に発生するコンフリクト

マイクロ組織論は、Locke(2000)、二村(2004)、藤田(2009)で整理されるように、異なる価値観を有する構成員(個人・集団)からなる組織の行動を分析する理論枠組みである。特に、組織内部の構成員間の対立<sup>6</sup>が発生する可能性やその発生のメカニズムについて理論的に整理が行われている。また、対立を解決することは相対的な効率化・最適化につながるため、その解決方法についても整理が行われている。組織の行動を「組織による連続した意思決定のプロセス」として把握し、コンフリクトを一般的に「意思決定の準メカニズムの機能停止」と定義付けている。

マイクロ組織論では、コンフリクトの種類として3つのコンフリクトを定義している。「個人的コンフリクト」「組織的コンフリクト」「組織間コンフリクト」である。「個人的コンフリクト」は、個人が個人的意思決定を行う際に経験するコンフリクトで、「組織間コンフリクト」は独立した複数の組織の間に生じるコンフリクトを指す。これに対し、「組織的コンフリクト」は単一の上位組織に所属する部分組織が経験するコンフリクトで、産地という組織の中で発生したコンフリクトに適用するには、同コンフリクトがふさわしいと考える。

「組織的コンフリクト」は、組織内の各部門または個人が受容可能な代替案を持っているか否かによって「個人ないしグループ間の組織的コンフリクト」と「個人ないしグループ内の組織的コンフリクト」の二つに分類される。本論では、農協、部会、出荷組合、農業経営体を組織内の部門または個人(以下、単に主体と略す)として論述するが、後述するように各主体は受容可能な代替案を有している。そこで「個人ないしグループ間の組織的コンフリクト」(以下、単に組織間対立と略す)を本論に適用する。

ここでは、本論文の中心となる組織内部での対立について、マイクロ組織論での議論を整理しておこう。まず、組織内部には突然対立が発生するのではなく、常に構成員間での対立が「潜在的な」状態で内在している。その潜在的な対立は、組織化による相乗効果の獲得や取

引費用の削減などの経済的要因により構成員に認知されていない。その潜在的な対立が A. 各構成員の理念・目標の変更、キャリアアップなど構成員の変容に起因するもの、B. 外部環境の変動に起因するものの 2 種類の契機により構成員に認知される（表 3-1）。

表 3-1 組織間対立の分類

対立の分類		
契機	理念・目標など構成員の思考の変化	外部環境の変動
区分	「内部環境変化型対立」	「外部環境変化型対立」
認知要因 1	資源配分の平等性	
認知要因 2	自律性の確保	
認知要因 3	目標の適合性	

注：ミクロ組織論のこれまでの議論をふまえて、筆者が整理したものである。

前者は、構成員の経営理念や経営目標が変化し、他の構成員との意見や考え方が相違することであり、「内部環境変化型対立」と呼ばれる。異なる経営資源を有する構成員で構成される組織では、コミュニケーションを量的に多くすることで、相互依存的な関係を緊密に保とうとする反面、誤解や行き違いも発生しやすく、対立の契機となる場合が多いとされる。

後者は、市場環境や取引様式の変化といった外部環境の変動を契機とする対立であり、「外部環境変動型対立」と呼ばれる。同種の経営資源を有する構成員で構成される組織では、付加価値の向上や相乗効果の達成といった経済的な誘因を目標とするが、外部環境が変動することで互いに心理的な距離感を感じ、対立の契機となる場合が多いとされる。

Locke(2000)では、多くの既存研究のレビューの結果から、構成員が上記 2 種類の対立の契機に直面した際、以下の 3 つのいずれかの状態を認知すれば、対立が顕在化するとされている。

第 1 に、組織が活用できる設備・資材・人員などの経営資源が不足し、その配分を巡り構成員間で合意が得られない場合であり、「資源配分の平等性」が達成されない状態である。また、組織のレベルが上位にいくほど、「合意の必要性」が強く発生するとされる。

第 2 に、他の管轄下におかれた組織が、自らの行動の理由を明瞭に認識できるのであれば、その行動を行うコミットメントを有する。一方、不明瞭な場合には、他からのコントロールを認識する。後者の度合いが大きい場合が、「自律性が阻害」され「自律性の確保」がなされない状態である。

第3に、組織内部の構成員間で「共通目標の相違」が発生し、協力関係へのコンセンサスが得られない場合であり、「目標の適合性」が達成されない状態である。以上をまとめると、組織内で「資源配分の平等性」「自律性の確保」「目標の適合性」の3要因が達成されない場合、「内部環境変化型対立」「外部環境変動型対立」が発生すると論じられている。

## 2. ミクロ組織論での対立への調整方法

組織内部の対立の概念化において、ミクロ組織論では対立への調整方法が適切であれば、組織の効率や生産性に好ましい影響を及ぼすと捉えている。その方法として、「競争」「協調」「回避」「適応」「妥協」の5種類がその調整方法として示される。具体的には、自分と相手の利得が共に大きくなる方法を見つける「協調」、相手との関係を今後も維持していくために相手の利得が大きくなる方法を見つける「適応」、自らの利得にこだわり、競争により互いが成長する「競争」、自らの利得を捨て相手に譲ることで互いの関係を維持する「回避」、構成員同士が何らかの犠牲・譲歩を行う「妥協」である。

これら5つの調整方法は、①「協調」「適応」行動、②「競争」「回避」行動、①と②に付随され効果を発揮する③「妥協」行動の三タイプに区分される。

①「協調」「適応」行動は、「内部環境変化型対立」に対し有効な調整方法とされる。なぜなら、互いの緊密な関係を再構築するために、構成員同士が自身の捉える問題について、情報を交換・検討しあい、相手の利害に関心を有することを目的とするためである。自己主張的な方法である「競争」「回避」では、自身の願望が聞き入れられず、決定された事項に意欲的に取り組まないとされる。

②「競争」「回避」行動は、「外部環境変動型対立」に有効な調整方法とされる。なぜなら、互いの一致する目標を模索するために、互いの利害関係を主張しあう中で、目標の共有点を再確認しあい、互いの利得を最大化することを目的としているためである。他者配慮的な方法である「協調」「適応」は、心理的な距離感を有した状態においては、互いに折り合うことも譲り合うこともなく、立場を主張するだけになるとされる。

③「妥協」行動は、①と②の調整方法と組み合わせられて使用されることにより、構成員同士の部分的な満足を引き出す。以上を整理すると、表3-2のように示される。

表 3-2 組織間対立の調整方法

組織間調整の方法	
対立種類	内部環境変化型対立
具体的	「協調」 構成員同士の利得が共に大きくなる方法を見つける
	「適応」
	外部環境変動型対立
	「競争」 自らの利得にこだわり、競争により互いが成長する
	「回避」

行動	相手との関係を維持するために相手の利得が大きくなる方法を見つける	自らの利得を捨て相手に譲ることで互いの関係を維持する
	「妥協」 互いが何らかの犠牲・譲歩を行い、部分的な満足を引き出す	

注：マイクロ組織論のこれまでの議論をふまえて、筆者が整理したものである。

このマイクロ組織論を柑橘産地の再編問題に用いる際、以下の点に留意する必要がある。マイクロ組織論では対立を調整する主体の存在やその役割については、具体的な言及がなされていない。その一方で、産地の集荷・販売段階では、生鮮農産物の腐りやすい、傷みやすい等の商品的特質により、多様な主体が産地内で出荷・調整作業を実施している。以上より、産地において、対立を調整するマネジメント主体が存在する場合、その存在や役割を明確化することはマイクロ組織論の理論枠組みの深化に有効である。

#### 第4節 産地再編の過程での対立と調整

##### 1. 対象事例の概況

光センサー選果機の全国的な普及により、光センサーによる選果基準を基にした差別化戦略では、優位性を発揮できなくなった産地の産地再編の方向性として、1.集荷量の拡大による量的な優位性の確保、2.新たな選果基準の策定による差別化、3.異なる品種への転換による差別化が考えられる。

そこで、本節ではそれら3産地の代表例として、多様な販売主体が併存してきたが共販組織の合併等による組織の大型化が進む和歌山県有田市地域、わが国で先駆的に光センサー選果機を導入したが、近年新たな選果基準を導入した熊本県熊本市地域、ミカンから数多くの中晩柑類へと転換を図った熊本県芦北地域の3地域<sup>7</sup>を対象とする。そして、3地域における産地再編（有田市地域：2000年代前半期、熊本市地域：2000年代後半期、芦北地域：2010年前後）<sup>8</sup>の経緯とそれに関わる各組織間関係を整理し、次いでマイクロ組織論を援用してその結果を考察する。なお、各産地の概要は表3-3にまとめている。

表3-3 調査対象地の概要

	有田市地域	熊本市地域	芦北地域
地域概要	1930年代から産地内に任意出荷組織が成立	1920年代から温暖な気候と高度な栽培技術により生産を拡大	1950年代から先進農家によりミカン類が地域に導入され、発展
品種構成	極早生10%、早生35% 中生・普通40%、中晩柑15%	極早生20%、早生50%、 中生・普通25%、中晩柑5%	温州ミカン5% 不知火類35%、甘夏60%
圃場条件	傾斜度15度以上の圃場が65%と多く条件不利地域な樹園地の荒廃	傾斜度5~15度の圃場が多く緩傾斜を生かし、広大な集団圃場を形成しているが圃場の整備が遅い、	甘夏の老木園や改植の進んでいない圃場が多い イノシシなどの鳥獣害被害が多い

出荷体制	共同選果：約 50% 個人選果：約 40%	共同選果：約 90% 個人選果・業者委託：約 10%	共同選果：約 80% 個人選果：約 20%
主要なサブシステム	農業経営体、JA、集落共販組織、輸送共同組織、集出荷業者	農業経営体、JA、集出荷業者	農業経営体、JA、地域共販組織
光センサー導入期	2002 年頃が中心	1996 年頃が中心	1996 年頃が中心
柑橘農家数	約 3500 戸 (2015 年度)	約 650 戸 (2015 年度)	約 820 戸 (2015 年度)
柑橘栽培面積	約 3,400ha (2015 年度)	約 800ha (2015 年度)	約 850ha (2015 年度)

資料：各地域への聞き取り調査をもとに筆者が作成

各産地の経緯をまとめるにあたって、特に着目したのは光センサー選果機の導入時期とその産地対応である。ミカン類は、果実の中でも味のばらつきが大きいため、光センサー選果機導入の効果が大きいと期待され、行政もその導入を積極的に推進した。特に、糖度という新たな規格を加え、高価格を実現する特選品の設定が利点として挙げられるが、現在では全国的な普及により、陳腐化が進行している。

#### (1) 和歌山県有田市地域

有田市地域<sup>9</sup>では、ミカン生産地に適した自然条件と大消費地に近い立地条件から個選農家<sup>10</sup>と集落・地区単位での販路が確立していた。しかし、光センサー選果機の導入が 1998 年から進められ、導入により従来の個選中心の出荷体制から、選別・調整に必要な労働負担が少ない共同選果中心への出荷体制へと移行が進んでいる。

この有田市地域の産地再編は、第一にかつて共販組織から個選個販農家として脱退した農家が、JA 共同選果に回帰するという再編、第二に地区の共同選果組織が JA の共同選果に参加するという再編、の 2 つの再編を伴いながらなされた。これらの再編過程では、個選個販農家と JA との間の対立、地区の共同選果組織に出荷していた個別農家間の対立、以上 2 つの対立の調整を行いながら進められた。

第一の再編の動きは、ミカン価格の下落・低迷の中で、光センサー選果機を有する JA 共同選果への個選個販農家の販売機能の委託を契機とする。しかし、有田市地域では JA 共同選果への個選個販農家の受け入れを進め始めた段階にあり、その調整を行う組織・機関の必要性が認識されておらず存在しなかった。そのため、出荷に際し JA 側から栽培方法や選果場を指定されることの意味を農家側が理解できなかつたり、ミカンの品質に対する農家と JA 側との評価の不一致が発生したりしていた。

これは、栽培方法などを強制される行動理由を農業経営体側が理解できず、JA 側との考え方の相違を起因とする内部環境が変化したことによる対立である。この栽培方法の強制により、農業経営体側はコントロールされていると認識し自律性が確保できないこと、また農業経営体と JA の現実認識の相違に起因する目標の不適合であり、個選個販農家と JA の関係性に起因する「内部環境変化型対立」と言える。

JA 側では個選個販農家の受け入れに際し、①市場評価が高い農家が共販に参加することで高品質ミカンの量の確保、②個選個販農家が有する販売網の獲得という 2 つの狙いを有しており、対立の解消方法を模索していた。

このような対立に直面し、有田市地域の各出荷組織の代表により構成され、各組織間での出荷量の調整を本来の役割とする共選協議会<sup>1)</sup>が、JA と個選個販農家との仲介を行った。協議会の仲介により、個選個販農家が行っていた出荷ルートと、JA 共選販売の 1 ルートとして出荷するとし、この重層的な販売構造の構築は細野(2009)の指摘と合致している。また、JA は市場評価の低いミカンの加工品仕向けを徹底することで、市場評価の低いミカンと共同選果されることを嫌う個選個販農家への対応を行った。

以上の調整行動は、第三者の介入による当事者同士の「協調」と、個選個販農家の受け入れ拡大を進めるために部分的な満足を満たすための「妥協」と捉えられる。

第二の再編の動きは、地区の共同選果組織を構成する農家の高齢化が進む中で、組織を解体するか、JA 共販に一括参加するかという議論の増加を契機とする。地区の共同選果組織は地縁的關係で結びついた任意出荷組合である。しかし、販路拡大と単価の向上を目論む専業農家と、高齢化により営農の継続を第一目標とする兼業農家間で、ミカン生産に対する目標の相違が生じ、組織の解体か JA 共販に参加するかの選択に迫られる事例が増加していた。

JA 共販への参加を選択した場合、光センサー選果機による選果では、規格外品となるミカンが増加すること、組織が所有していた土地や建物の解体に伴い構成農家に配賦する方法が不明確であること、の 2 点で構成農家の間で意見の対立が存在する事例が多くみられる。

この対立は既存の出荷・選別基準に「糖度」という新たな基準が導入されたことを契機とするもので、取引様式という外部環境が変動したものである。この新たな基準の導入により出荷量という資源枠が減少し、資源配分が不平等となったこと、および構成農家間で経営目標が相違したことによる目標への不適合であり、「外部環境変動型対立」と言える。

このような対立に直面し、解消への取り組みとして、地区の共同選果組織に JA 職員を配置するが、従来の選果方法を維持することで、農業経営体側がコントロールされているという認識をせず自律性を確保できるよう努めた。その結果、地区の多数を占める兼業農家の安定化と、専業農家が進める晩柑類の販路の拡大・確保が達成された。この結果は、両者の関係を社会的視点から分析した坂本(2017)の分析と合致する。また、JA が主導的に地区の選果場の所有する土地・建物の一部を 2002 年に有田市へ寄附することで、解散による資産の配賦問題も解消された。

以上の調整行動は、相手の利得を尊重し利得関係が表立つのを避ける「回避」と、JA 共販への参加を進めるために行政へ寄附の受け入れ協力を呼び掛け、部分的な満足を引き出す「妥協」と捉えられる。

有田市地域では、当該地区の共同選果組織の統合を進めた結果、個選個販農家の JA 共同選果への加入が進み、選果に要する労働量と費用の大幅な削減が実現された。また、高品質



ブランド品（例えば、味一みかん）が 2000 年までは平均約 200t であったものが、2001～2015 年平均で約 550t となり、市場評価の高いミカンの出荷量が増加した。

## (2) 熊本県熊本市地域

熊本市地域<sup>12</sup>は基盤整備による作業の効率化を進めてきた産地であるが、各園地では作業道の設置・整備が遅れ、スピードスプレーヤー等の機械導入が遅れていた。そこで、JA 熊本市が 1990 年代初期から光センサー選果機の導入を進め、価格優位性を発揮してきた。しかし、現在では光センサー選果機の全国的な普及により、熊本市地域では価格優位性を保持するために厳選選果<sup>13</sup>を行う戦略へと回帰が進められている。また、この地域で主力系統であった極早生ミカンの価格低下を受け、2010 年代に中生・普通ミカンへの改植を進めるとともに、マルチ栽培を行う指定園地で生産された特別な基準以上のミカンを「肥のあかり」「肥のさきがけ」としてブランド化し、差別化を進めている。ここでは、この 2000 年代後半の主体間の関係を考察する。

熊本市地域の産地再編は、JA と個別の農家との間の対立を調整しながら進められたが、その背景として徳田(2015)が指摘するように、園地の遊休化が進み、土地市場が受け手市場化し大規模経営の形成が進んでいることが挙げられる。また、川久保(2006)が指摘した集出荷業者と農協共販の共存関係は産地再編過程の中で変化を見せ、現在、系統外出荷量は系統出荷量の 1 割（約 2,000t）にまで縮小している。

この産地再編は、厳選選果方式の基準を満たした高品質ミカンの販売を優先したことで、基準に満たなかったミカンの価格低下を招いた。加えて、地域内に任意出荷組合や集出荷業者等がほとんど存在しておらず、JA への出荷に頼らざるを得ないが、厳選選果方式の導入への合意がなされず、意見の対立が発生していた。これは、高価格で出荷されるミカンの選果基準が厳しくなり、従来基準では優位販売されていたミカンの一部がその対象から外されたこと、および JA による新たな選果基準の導入という権力の行使に対し、農業経営体はその行動理由を解釈できず、コミットメントよりもコントロールを認識する度合いが大きく、自律性を確保できなかったこと、による当事者間の関係性に起因した「内部環境変化型対立」であると言える。

このような組織間対立に直面し、ミカン価格、特に極早生ミカンの価格下落に直面していた農業経営体も、糖度基準を満たすミカンを栽培するためにマルチ栽培面積を拡大させる対応行動をとった。しかし、マルチ栽培をすると糖度は上昇するが、同時に酸度も上がり小玉となり、樹勢が衰えやすいという問題点も発生してきた。そのため、JA は研究機関と協力し、年々の気象変化の影響を減少させ、安定的に高品質ミカンの生産が可能となる周年マルチ栽培という新たな生産技術の開発を行い、農業経営体への導入を進めた。

以上の調整行動は、個別の農業経営体が JA との出荷関係を今後も維持していくために、JA が選択した厳選選果方式を受け入れ、JA 共販による高品質ミカンの販売を有利に展開する「適応」行動と捉えられる。

熊本市地域では、マルチ整備園の推進事業の拡大（2016年で全圃場の6割）により、極早生系統の品質向上が達成され、厳選選果基準を満たす数量割合が当初10%前後であったものが2016年には44.1%にまで上昇した。また、好条件園地の流動化を推進したことで、1戸当たりの経営面積は拡大し、収穫・出荷時期の労働力に配慮した多様な品種構成を実現した。

### (3) 熊本県芦北地域

光センサー選果機の早期導入は熊本市地域と同様であるが、相違点として甘夏の栽培に1960年代から取り組んできたこともあり、芦北地域では中晩柑類への品種更新<sup>14</sup>が早くから進められてきた。中晩柑類の中でも「熊本デコポン」としてブランド化されている不知火の生産拡大が続けられているが、JAで共同選果されたもののみ「熊本デコポン」の名称での販売が可能である。一方で、農業経営体独自の販売やJA系統を経由しない不知火の出荷・販売については、「熊本デコポン」の名称は使用できない。そのため、不知火はJA出荷し、その他の柑橘品種は任意出荷組合や独自販売を行うなど、複雑な出荷形態が存在している。ここでは、品種更新と2010年前後の選果場統合に伴う出荷体制の再編について考察を行う。

芦北地域の再編は、木村(2016)でも指摘されているように、社会経済的要因として柑橘生産の周年化の徹底と「熊本デコポン」のブランド力を生かした販売力の強化を背景とした産地再編であるが、JAと個別の農業経営体との対立、個別の農業経営体と地域の共同選果組織との間の二つの対立を調整しながら進められた。具体的には、芦北地域では、ミカン価格が低迷し出荷量が制限される中で品種更新に踏み切れない農業経営体が多く、晩柑類への品種更新に対する合意がなされず、意見の対立が存在していた。これは光センサー選果機による選果基準では、市場内で価格優位性を発揮できなくなる市場環境の変動を契機とした対立である。この品種更新の推進に対し、目標の相違が発生し適合しなくなったことにより外部環境が変化した「外部環境変動型対立」である。

このような組織間対立に直面し、農業経営体は芦北地域から自然的な栽培条件に優れた鹿児島県への出作を行い、そこでの不知火生産に取り組むこととした。芦北地域の園地では従来どおりの生産体系を維持し、鹿児島県の新設園地で不知火の生産に取り組み、不知火産地化を進めていくJAの戦略に対応した。また、従来はJA共販への出荷者には地域の共同選果組織への出荷は容認していなかったが、JAも出荷量を増加させるために、その方針を改め、農業経営体が不知火をJAに出荷し、温州ミカン地域を地域の共同選果組織へ出荷する方法を容認した。また、不知火の規格外品のJAでの加工を進め、農業経営体の収益拡大にも取り組んだ。

これら調整行動は、農業経営体が従来の温州ミカン生産の維持と不知火の栽培拡大を行い、自らの利得が最大限獲得できるようにする「競争」と、JAがこれまでの双方の活動を維持することで、相手の利得を尊重し、双方の利得関係が表立つのを避ける「回避」と捉え

られる。これら調整行動により、芦北地域では不知火の出荷量の拡大が進み、日本有数の不知火産地が形成されている。

以上をまとめると、表 3-4 となる。

表 3-4 事例分析における組織間対立の発生要因と調整方法

地域	対立関係のサブシステム	対立の契機	発生要因	対立調整の流れ
有田市	1. JA と個選個販農家 2. 個別経営間	1. 兼業化の進む個選個販農家の共選組織への加入 2. 地域共選組織の解体	1. 〈自律性の確保〉 生産方法や出荷する選果場が強制 〈目標の適合性〉 個別選果農家の生産するミカンに対する評価の不一致	1. 「協調」：共選協議会の仲介により、既存の出荷体制の維持. 加工品の拡大によるスソ物対応 「妥協」：今後の個別選果農家の受け入れのためのモデル化を図る
			2. 〈資源配分の平等性〉 光センサー選果基準による出荷可能なミカンの制限 〈目標の適合性〉 共選組織が有していた土地等の還元方法の不明確さ	2. 「回避」：地域共選組織で行っていた従前の選果体系を維持 「妥協」：組合所有の土地や建物を市へ寄附
熊本市	JA と個別経営	JA 共販体制における厳選選果基準の再導入	〈資源配分の平等性〉 高品質選果基準から除外されたミカンの価格低下 〈自律性の確保〉 任意の出荷組織が少なく、出荷を JA 共販体制に頼らざるを得ないこと	「適応」：高品質ミカンの販売が有利に進むように、JA が行う厳選化方式を受け入れ、園地のマルチ化を進めるなどの対応
芦北	1. JA と個別経営 2. 個別経営と地域共選	1、2. 中晩柑等への品種更新	〈資源配分の平等性〉 品種更新により出荷可能なミカン量が減少すること 〈目標の適合性〉 ミカン価格が低下し、品種更新に踏み切れない個別経営が存在	1. 「競争」：個別経営は、芦北地域から鹿児島県内への出作を拡大 2. 「回避」：JA が共選出荷者に対して、不知火系の JA 出荷と温州系の地域共選出荷の両立を容認

資料：各地域への聞き取り調査をもとに筆者が作成

## 第5節 柑橘産地の産地再編と組織間対立

### 1 組織間対立の類型化

ミクロ組織論では、組織間対立の発生要因として「資源配分の平等性」「自律性の確保」「目標の適合性」の3つが挙げられている。この3つの要因を柑橘産地の産地再編段階で分析すると、以下のように細かく分類される。

第1に「資源配分の平等性」に関して、柑橘産地の出荷に必要な設備・人員の配分を視点として、①資源制約型、②配分枠減少型、の二類型に区分される。熊本市地域では、厳選選果基準の再導入により高品質ミカンの販売が最優先され、選果基準に満たないミカンは価格が低下している。

これは、従来基準では高品質ミカンとして出荷されていたが新基準では基準を満たさないとされたミカンは、その出荷・販売に利用される人的・物的資源が減少したことを意味する。人的・物的資源が高品質ミカンの販売に多く配分され、従来と比較して不平等となることに対し、JA組合員の合意がなされず、対立が発生していた。このような、厳選選果方式の導入を契機として、JAと農業経営体間で発生した「内部環境変化型対立」の発生要因は、新たな選果基準を満たした高品質ミカンへの人員や施設の優先割り当てにより、農業経営体が「資源の制約」を感じたことである。

次に、有田市地域では、光センサー選果機による客観的な評価により、従来の目視選果では基準を満たし出荷可能であったミカンの一部が規格外品となり、農業経営体は収益が悪化し、光センサー選果機の導入を決定したJAと組合員間で選果基準に対する合意が得られず、JAと農業経営体の間で対立が発生していた。同様に、芦北地域では晩柑類の販売に出荷の比重が移行していくにつれて、晩柑類以外の出荷量が調整されることに対し、JAと組合員間で合意が得られず、対立が発生していた。このような消費者嗜好の変化や市場などの川下からの要請を契機とした、光センサー選果機の導入や品種更新による「外部環境変動型対立」の要因は、出荷制限や生産量調整が実施され、農業経営体がこれまで出荷してきた「配分枠の減少」を感じたことである。

第2に、「自律性の確保」に関しては、①権力行使型、②第三者介入型、の二類型に区分される。有田市地域では、農業経営体のJA共販への受け入れを進めているが、生産や出荷方法に関する事前の調整がうまく行われず、農業経営体が栽培・管理方法を強制される行動理由を理解できずコントロールされていると認識し、JAと農業経営体の間で対立が発生していた。

同様に、熊本市地域では地域内にJA以外の他の集出荷業者が少なく、出荷をJAに頼らざるをえず、JAが規定する規格や出荷時期を遵守せざるを得ず農業経営体がコントロールを感じ、自律性を確保できないと認識し、JAと農業経営体の間で対立が発生していた。このような栽培方法や出荷方法に関して行われるJAの指示を契機として発生する「内部環境

変化型対立」の要因は、JA側の「権力の行使」により、農業経営体側の行動がコントロールされ、自律性を確保できないと農業経営体を感じたことである。

本章での事例分析においては、外部環境が変化する要因によって、強制的な行動が展開される事例は存在していなかった。ただ、西井(2006)で指摘されるように、行政等の第三者が介入することにより、農業経営体が自律性を確保できない場合も想定されうるため、その調整方法を考慮しておく必要がある。

第3に、「目標の適合性」に関して、①現実認識相違型、②目標相違型、の二類型に区分される。有田市地域では、個選個販農家がJAへの出荷を行うにあたり、個選個販農家が出荷するミカンに対し、農業経営体側は高く評価しJAは低く評価したため不一致が発生し、対立が発生していた。このような、個選個販農家がJA出荷に参加する際に発生した「内部環境変化型対立」の要因は、当事者間で選果されたミカンに対する評価という「現実認識が異なる」と双方を感じたことである。最後に、有田市地域では市場からの要求に対応し「糖度」という新たな選果基準を導入したこと、芦北地域では消費者嗜好の変化に対応するメリットが不明確であることにより、「外部環境変動型対立」が発生していた。外部環境が変化しこれまでの目標が変更される場合、両組織の「目標が相違」し、適合しなくなる。以上をまとめると、表3-5として表される。

表 3-5 組織間対立の類型化

組織間対立要件の類型化		
	「内部環境変化型対立」	「外部環境変動型対立」
資源配分の平等性	資源制約型	配分枠減少型
自律性の確保	権力行使型	第三者介入型
目標の適合性	現実認識相違型	目標相違型

資料：筆者作成

## 2 組織間対立とその調整方法の実態

本項では、各産地で生産されるミカンの品質と光センサー選果機利用による優位性の有無を指標として事例対象とした産地を区分する。その上で、各事例における因果関係を考慮し、産地内でいかに組織間対立を原動力として、産地再編を進めたのかを考察する。

### (1) 共同選果へ移行が進む産地での産地再編

良好な地形・気候条件を生かし、品質の高いミカンを生産することで競争力を高めてきた和歌山県に代表される産地では、品質のバラつきは市場での低評価につながる。特に、有田市地域では個選の割合が高いため、その問題が顕著であった。その中で導入された光センサー選果機は、その問題への有効な対応策となり、新たな産地再編への契機となった。一方で、



光センサー選果機の導入により、JA側の「権力の行使」により農業経営体が自律性の確保が困難なことを感じたこと、「現実認識相違型」の現実に対する認識の違いを双方が感じたことで、目標への認識の一致が図られなかった。

また、従来の目視選果では基準を満たし出荷可能であったミカンの一部が規格外品となったことで、「配分枠の減少」を感じたこと、地域の共同選果組織が有していた土地や建物の組合員への還元方法の不明確さにより、農業経営体間で「目標の相違」を感じたことにより、組織間対立が発生していた。

この組織間対立に対し、共選協議会の介入による「協調」と従来の選果体系を極力維持する「回避」に加え、本事例を個選から共選に移行するモデルケースとするため、JA側で「妥協」行動がとられた。この「妥協」行動は、産地での対応策として重要な調整方法となりうる。なぜなら、理論的には農業経営体が総代会や理事会を通じて、JAの意思決定に影響を与えうるが、西井(2006)などの考察では実際は組織運営上の問題により調整が進まないと指摘しているからである。また、マイクロ組織論では、「妥協」行動を双方が何らかの犠牲や譲歩を行う行動と指摘している。その具体的な言及はなされていないが、競争や離脱ではない「参加」行動は、「妥協」という行動の具体的な姿の一つとして解釈され、マイクロ組織論の深化につながる点である。

これら調整の結果、個選個販農家のJA共販組織への参加推進と、地域の共同選果組織の統廃合が進み、選果に要する経費・作業量の大幅な緩和、品質向上が図られ、高品質ミカンの量の確保と価格向上につながった。

### (2) 厳選選果へ移行を行う産地での産地再編

他産地に対して品質面で優位性を発揮できない産地では、光センサー選果機の早期導入による先駆者利益を獲得し、産地の発展につなげてきた。このような産地では、光センサー選果機が全国的に普及する中で、園地指定や経営体指定による厳選選果方式へと移行している。

この場合、高品質選果基準を満たさないミカンへの出荷・販売に利用される人的・物的資源が減少し、「資源が制約され」資源配分に不平等が発生したと農業経営体が認識し、組織間対立の要因となっていた。また、JAによる新たな選果基準の導入という権力の行使に対し、農業経営体が従わざるをえず自律性を確保できなかったこと、つまり「権力行使型」によりコントロールを認識したことで自律性の確保ができず、組織間対立が発生していた。

この組織間対立に対し、マルチ栽培の拡大に取り組む農業経営体の動きとそれを支える技術開発に取り組むJAの動きは、対立に対する「適応」行動であり、マルチ整備園の急拡大と好条件園地での生産集中を進めた結果、出荷量の適正化、品質の向上が達成され、極早生系統の販売量の拡大につながった。

### 3) 品種更新を行う産地での産地再編

2)の産地と同じく、光センサー選果機の早期導入による先駆者利益を獲得し、発展につなげてきた産地の中には、晩柑類へ品種の転換を行うことで産地の維持を図る産地もある。

このような品種の転換により、晩柑類以外のミカンの出荷・販売に利用される人的・物的資源が減少し、「配分枠が減少し」資源配分に不平等が発生したと農業経営体が認識したこと、ミカン価格が全般的に低下する中で、品種更新に踏み切れない農業経営体が存在し、「目標相違型」による目標への不適合性が発生したことにより、組織間対立が発生していた。

この組織間対立に対し、農業経営体が従来の温州ミカン生産の維持と不知火の栽培拡大を行う「競争」行動に重きを置きつつ、JAがこれまでの双方の活動を維持する「回避」行動も行ったことで、規格外品加工による高付加価値化と長期間出荷体制の整備を進められた。その結果、6月頃までの不知火の長期出荷と加工品ラインアップの拡充が可能となり、不知火産地としてのブランド力獲得につながっている。

## 第6節 産地再編の3つの方向性と再編過程

本章では、光センサー選果機の全国的な普及による陳腐化を契機として、柑橘産地の中で、リーディング・ファーマーが陳腐化という外部環境に対し、組織間調整を図りながら、外部環境に変化を加え産地再編を達成してきたのかを事例分析を通じて明らかにすることを研究課題とし、新たな産地分析の視角を見出すことを狙った。

本論文の分析結果からの帰結は、以下のとおりである。各産地再編の過程で、組織間対立の発生要因として6類型、その調整方法として5方法があり、適切に調整が図られてきたことを明らかにした。その産地再編には3つの方向性があり、第1に共同選果へ移行が進む産地再編であり、産地内で生産されるミカンの品質のばらつきを少なくする各組織の経営努力の結果発生した組織間対立が、共同選果への参加推進の原動力となり、選果経費の軽減や作業量の削減につながっていた。

第2に、厳選選果へ移行が進む産地再編であり、光センサー選果基準に加え、園地・経営体指定という新たな選果基準を設けたことで発生した組織間対立が、新たな栽培技術の開発の原動力となり、品質の向上と極早生系統の販売量の拡大につながっていた。

第3に、異なる品種に転換を図る産地再編であり、柑橘類の価格低迷の中、品種の転換に踏み出せない農業経営体が存在することで発生した組織間対立が、加工品開発と長期間出荷体制の確立の原動力となり、ブランド力の獲得につながっていた。

---

<sup>1</sup> 本章は、川崎(2019)を加筆・修正して構成したものである。

<sup>2</sup> 納口(2016)では、光センサー選果機を活用した産地マーケティングが有効でなくなり、新たなマーケティング戦略が必要であることを問題意識としている。

<sup>3</sup> 桂(2002)は1975年頃をピークとする兼業化や後継者流出による縮小再編期を「みかん農業縮小の第一プロセス」、平成以降の担い手構造変動期を「みかん農業縮小の第二プロセス」と呼んでいる。

<sup>4</sup> 光センサー選果機は、高品質化を追求する産地戦略のもとで導入が図られたが、普及が進んだことで高価格形成機能が低下していることが徳田(2006)により指摘されている。

---

<sup>5</sup> 木村(2016)では、早生・極早生ミカンが多い九州を事例として、低糖度の極早生ミカンを中心とした産地構成の産地が光センサー選果機の普及により被った打撃と情勢変化について分析している。

<sup>6</sup> 本章では、産地全体をトータルシステムとして捉え、産地内の各主体をサブシステムとして捉えており、マイクロ組織論で論じられる組織に生じる対立の中で、「個人ないしグループ間の組織的コンフリクト」を適用する。

<sup>7</sup> 光センサー選果機を導入している産地は、静岡県三ヶ日地域、愛媛県八幡浜地域、長崎県佐世保地域など全国に存在しているが、これら3事例は光センサー選果機の陳腐化を巡る産地再編を産地内諸組織の関係性の変化から分析するうえでも有効である。具体的には、有田市地域は多様なサブシステムが存在し多様な出荷形態が存在していたが、川下ニーズに対応する形で再編されてきた産地での様相である。次に、熊本市地域はJAによる系統出荷と集出荷業者による系統外出荷が拮抗していたが、光センサー選果機導入により再編され系統出荷が主流となった産地での様相である。最後に、芦北地域は存在するサブシステムが少なく、JAによる系統出荷が大多数を占めるがミカン品質を特長とする販売戦略が困難を極め中晩柑に重きをおいてきた産地の様相である。

<sup>8</sup> 有田市地域においては光センサー選果機がAQの名称を持つ総合選果場等に導入され周辺の集落の共同選果組織との関係が変容していった時期、熊本地域では2009年に4地区の選果場を1つに選果場にまとめた時期、芦北地域では2010年に3つの選果場を1つの選果場に統合した時期であり、その再編過程を分析対象としている。

<sup>9</sup> 本章での有田市地域とは、旧有田市JA管内の地域と旧有田川JA管内にあった宮原地区を含めた地域を指している。また、この地域内の1990年代までの流通組織の再編については、大原(1993)に依拠する。

<sup>10</sup> 個選農家には細野(2001)が指摘する輸送共同組織と個人出荷者の双方が含まれる。本章では、特に共同選果組織を脱退した個人出荷者を個選個販農家として取り扱い、戦前から成立している輸送のみ共同で行う輸送共同組織は取り扱わない。

<sup>11</sup> 共選協議会と共同選果組織との関係を分析した坂本(2017)では、共選協議会の仲介により地域内の多数の関係主体とのネットワークが急速に拡大したことを示している。

<sup>12</sup> 本章での熊本市地域とは、JA熊本市管内の河内地区、西部地区、上熊本地区、北部地区の4地域から構成されている。

<sup>13</sup> 光センサー選果による選果基準に加え、各生産者がこれまでに出荷したミカンの糖度や酸度・形状等の品質情報をもとに、生産者と園地を指定・登録する新たな基準を設定し、登録生産されたミカンについて、限定ブランドで販売している。

<sup>14</sup> 芦北地域はかつてよりその自然的条件からミカン栽培よりも、古くから甘夏等の晩柑類の生産が盛んである。本章では甘夏から不知火への転換に加えて、量としては少ないミカンから不知火への転換も含む。

## 第4章<sup>1</sup> 産地再編に伴う出荷体制の整備とその調整方法-福井県の梅産地を事例に-

### 第1節 本章の課題

梅産地のような加工用を主とする農産物の産地では、安定的な価格による農産物取引が個別経営および地域農業の発展の大きな役割を果たしてきた。一方で、我が国の食の多様化や洋風化による食生活の変化の中で、梅干しや漬物などの日本の伝統的な食材への需要は減少傾向を続けている。その中で、加工を必要とするという製品の特質により、原料農産物を買取る加工会社の取引上の優位性や交渉力の強さが存在し、市場の動向に左右されるように加工会社の買い取り量が上下するという特徴を持つ。そのため、産地が拡大し生産量が増加するにつれて、農業経営体から加工会社へ出荷される農産物の出荷量に量的・質的な制約が加えられる産地が散見される。そのため、農産物の出荷や取引条件に関する整備が求められる産地が増えており、整備体制の確立が喫緊の課題となっている。

次に、農業経営体の副業から発展した加工業種では、原料農産物の品種に地域固有のものが多くその優劣に加工品の優劣の大部分が規定されることに加え、製造される加工製品が多様であること、地域独自の加工方法があり多様であること、労働集約型で生産性が低いこと、等の要因により、これまで産地が淘汰されてきた。また、農業経営体の副業から発展したケースが多いため、加工会社の多くは小・中規模である。加工会社の原料調達手段としては、荒木(1993)が指摘しているように地縁・血縁関係を利用した購入タイプと、卸売市場を介した購入タイプの2タイプがあることが知られている。ただし、「南高」ウメのように日本各地で生産されている品種の場合は2つの購入タイプがあるが、福井県の「紅映」ウメのように地域固有の品種の場合地縁・血縁関係を利用した購入タイプが多い。

また、これまでJAが取り組む農産物加工は、経済連(県単位のJAの連合体)単位でのスソ物処理を行う果汁工場が中心であった。しかし、近年は自産地の販売力およびブランド力向上を目標として各種加工事業に営む単位JAも増えてきている。その結果、加工原料を主とする農産物産地では、中小の一般加工工場に加え、JAの加工工場もその一翼を担う構造となっている。

日本の多くの産地が抱える上記に示した外部環境の変化に対し、リーディング・ファーマーは取引方法や選果基準の変更を行い、自経営の発展と産地維持に努め、模倣的管理を担う農業経営体も外部環境の変化への適応を図りながら、自経営の維持に努めている。このような農業経営体の行動を明らかにするために、本章では地域内で加工原料の生産から加工までを一貫して行っているウメ産地である福井県若狭町において、ウメ生産農家、ウメ生産部会、JA敦賀三方(合併以前のJA三方五湖とその加工工場も含む)、以上三主体を事例とする。その上で、三主体間で原料となる農産物の過剰および不足が発生しないよ

うに、各主体がどのように出荷および取引の調整行動を行い、産地再編を図ってきたのかを分析する。

## 第2節 事例地域の梅生産と規模別農業経営体の概要

本章では、産地の形成過程と出荷方法の変遷を整理することにより、その出荷体制と産地再編の関連性を明らかにする。そこで第1に、経営規模別の14農業経営体（表4-1を参照、経営規模別に分類）およびJA（加工工場を含む）への聞き取り調査（2014年8月実施）を行い、出荷方法の変遷を明らかにする。第2に、出荷方法の変更とそれに伴う農業経営体の経営行動を考察し、その調整行動を明らかにする。

表4-1 調査対象地域の経営規模別概要

農業経営体	年齢(歳)	ウメ面積(ha)	水田面積(ha)	青ウメ出荷量(t)	一次加工出荷量(t)	二次加工出荷量(t)	農業所得に占めるウメ関連の割合	ウメのJA出荷割合(%)	農家の特徴
A	62	0.4	3.0	0.5	2.0	1.0	13.5%	45%	定年就農者 (元JA職員)
B	63	0.5	0.3	3.0	2.0	0.5	86.7%	90.9%	女性経営主
C	73	0.6	0.6	2.0	2.0	2.0	54.7%	66.7%	定年就農者 (元JA職員)
D	64	0.9	2.0	5.0	10.0	0.1	85.3%	96.7%	定年就農者 (兼業)
E	58	1.1	0	5.0	2.0	3.0	100%	70.0%	女性経営主
F	54	1.2	0.8	3.0	2.0	10.0	94.4%	37.5%	専業農家
G	60	1.5	0.1	2.0	0	10.0	100%	16.6%	専業農家 (後継者有)
H	54	2.0	0.3	10.0	15.0	0	94.4%	100%	兼業農家
I	71	2.5	0.3	10.0	20.0	0	100%	100%	専業農家
J	69	2.5	1.0	0.8	12.0	0	80.0%	100%	定年就農者 (元県職員)
K	47	2.7	6.0	10.0	20.0	0	79.5%	83.3%	専業農家
L	23	3.0	0.9	20.0	2.0	8.0	94.3%	73.3%	専業農家
M	49	3.0	24.0 (共同)	10.0	10.0	10.0	76.9%	80.0%	後継ぎ農家
N	50	4.0	1.0	30.0	20.0	10.0	94.0%	70.0%	専業農家

資料：ヒアリング調査（2014年8月）より作成

注：生産規模1ha未満、1ha以上～2.5ha未満、2.5ha以上で農業経営体を規模別に分類している。

福井県はウメの生産地として、図4-1と4-2に示すように全国で栽培面積第4位の地位（約500ha）にあり、年間約2,800tのウメが生産されている。福井県で生産されるウメの

主な品種は、梅干し用の「紅映」と梅酒用の「剣先」である。このウメの多くが若狭町で生産され、町内での生産量は 2,000t、県内シェア 70%を誇っている。栽培面積に関しては、1981年からの「梅の里づくり推進事業」以降拡大を続け現在総面積約 260ha、農業経営体 1戸あたりの平均栽培面積は約 0.6ha となっている。しかし、近年後継ぎの不足、兼業化の進展、青ウメおよび白干しウメの価格低下といった理由により、ウメ作を辞める農業経営体も出現してきている。

ウメ産地の農業経営体は、ウメ生産を行い樹上に成る青ウメを収穫し出荷する青ウメ出荷以外に、樹上から生理落下するウメを地面に広げたネット上に収集し、自家で洗浄・漬け込みの一次加工（塩漬け加工による白干しウメの製造）し、その白干しウメを二次加工（減塩処理などの味の調整や各種のウメ関連商品の製造）を行う加工業者に販売することも行っている。また、一次加工した白干しウメを自家で二次加工したり、梅干し以外の梅加工品を製造したりする農業経営体も見られる。現在、若狭町のウメ生産量の約 9割は JA 敦賀三方（2012年に JA 敦賀、JA 三方五湖、JA 若狭美浜が合併）に出荷されているが、青ウメ集荷量と白干しウメ集荷量はそれぞれ 1,200t と 600t となっている。その他 200t は農業経営体が独自で二次加工などを行い、消費者等に向けて販売している。なお、JA が集荷する青ウメのうち市場に出荷されるのは 800t であり、残り 400t は JA が白干し等の加工を行った後に出荷している。

国内最大のウメ産地である和歌山県田辺地域においては、産地内に多くの仲介業者が存在し、農業経営体が生産した白干しウメを二次加工業者に販売しているだけでなく、規格や数量の調整に一定の役割を果たしている。福井県若狭地域においても、民間の二次加工業者が存在しているが、これら二次加工業者は使用する原料であるウメを全量、JA から調達している。これは、若狭町内には大規模な農業経営体が少なく、加工業者は農業経営体と生産契約を締結しても、不作時の補填金の設定やポジティブリストに農業経営体が十分に対応できない可能性があるという二次加工業者の判断によるものである。

この若狭町の農業経営体については、以下の 3つの特徴があげられる。1つ目は米とウメとを組み合わせた複合経営を展開している点である。1980年代のウメの栽培面積拡大の過程で多くの農業経営体が水田転換により経営耕地を拡大したため、現在のような複合経営が主流となっている。2つ目は、他の地域と同様に、後継者不足が深刻化している点である。ただし、近年は農外からの新規参入者受け入れの事例も見られている。3つ目は、主要品種の紅映にヤニ果が増加し秀品率が低下している点である。そのため、近年はヤニ果の発生しにくい新品種の導入が進められているが、「紅映」が主要品種である点は変わらない。



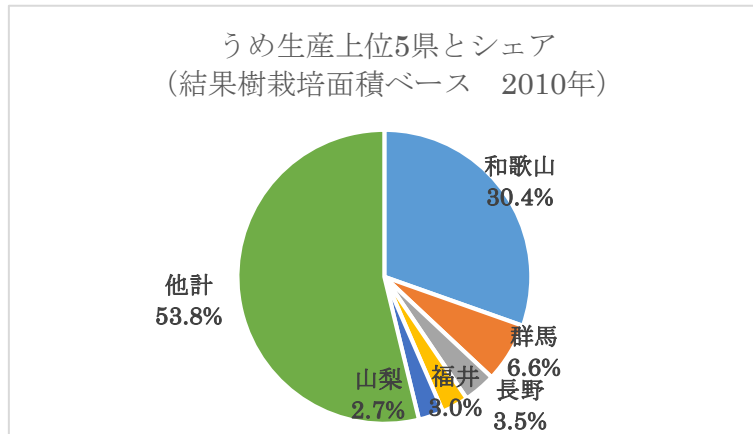


図 4-1 2010 年の全国のウメ生産の現状

資料：農林水産省統計部「果樹生産出荷統計」

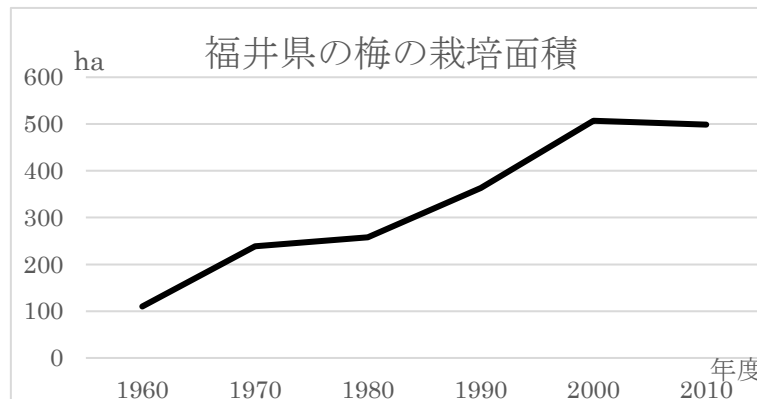


図 4-2 福井県内のウメ生産面積の推移

資料：農林水産省統計部「果樹生産出荷統計」

### 第3節 産地形成の過程と出荷体制の変遷

福井県若狭地域はかつて桐や桑の産地として有名であったが、戦後の石油や生糸の輸入拡大により、次第に衰退し、ウメを主体とした産地づくりが行われることとなった。また、1962年の酒税法改正によるウメ酒ブームにのり、ウメの生産規模が徐々に拡大した。ウメ園が急激な拡大を見せたのは、1981年から実施された「梅の里づくり推進事業」が契機となっており、生産規模の拡大とともに既存園の整備、産地の広域化、販売体制の充実が図られた。1990年ごろまでのウメ単価は現在の3～4倍（2005年基準に換算した実質値）高く、生産したウメは全量JAに出荷されており、1990年代前半までは全量青ウメでの出荷であった。新興のウメ産地であり、50a以下の比較的小規模な農業経営体が大多数を占めていたことから、技術の要する白干しウメの加工に取り組む産地体制は取られなかった。

1990年代後半には、ウメは米とともに地域の基幹作目となる一方で、新興産地の増加と安価な中国産ウメの急激な増加により、図4-3のように1994年から1995年にかけて青ウメ単価が50%以上下落している。その対応策として1996年にJA三方五湖が加工事業を本格化させた。それまでスソ物や傷物を使用していた加工事業に良質なウメを使用するために、販売所兼加工施設として「梅の里会館」を建設した。このことにより、6～7月に農作業が過度に集中していたウメ栽培の作業体制から年間を通した作業体制へと変更することが可能となった。

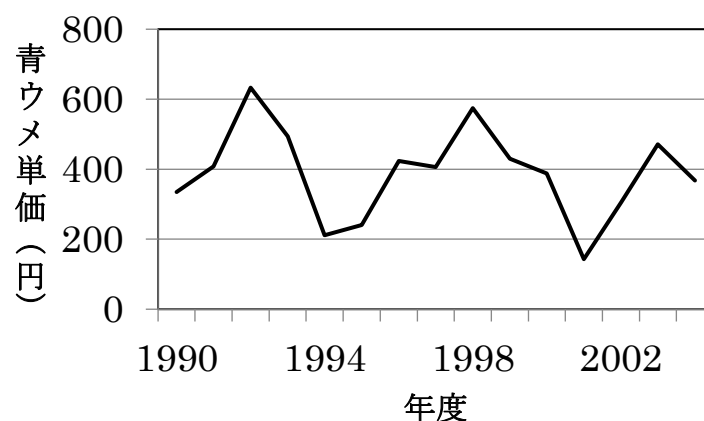


図4-3 青ウメ販売単価の推移

資料：ヒアリング調査（2014年8月）より

このとき同時に、図 4-4 のように農業経営体からの白干し梅出荷の受け入れを開始し、農業経営体に白干し加工を積極的に奨励した。また、市場での青ウメ価格の暴落を防止するために、各農業経営体に対し、日量および出荷期間中の総出荷量に関する出荷数量制限を規定した。これは、厳格な取引量水準を設定するという狙いだけでなく、数量制限の設定により低品質な青ウメの出荷を抑制し、質の均一化・安定化を達成する狙いも持つ。ただし、青ウメ出荷量 3t（地域内の平均反収は約 1t）未滿の農業経営体に関しては、過去実績とは無関係に全量買い取りを実施することとした。これは、ウメの一次加工を行うにはウメの洗浄場所や乾燥場所などの新たな施設の整備・設置が必要となるが、そのような整備や設置への取り組みに抵抗感を持つ小規模農家や兼業農家への JA およびウメ部会の配慮である。

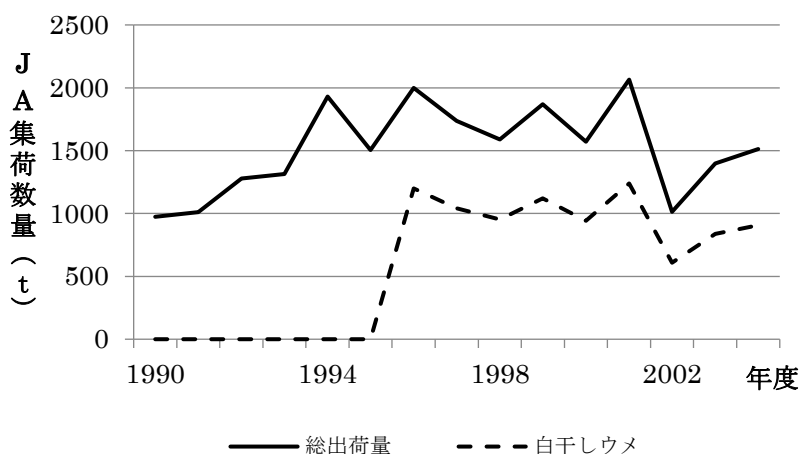


図 4-4 JA 集荷数量の変遷

資料：ヒアリング調査（2014年8月）より

その後、2000年前半には JA の加工工場の生産・加工技術が確立され、それに伴う販売促進活動の成果により販路も拡大してきたことから、農業経営体からの一次加工ウメの出荷を更に拡大させる出荷調整策を採用した。また、近年は一次加工だけではなく、独自の製品開発や販売先の確保など「福井梅」ブランドの確立に向けた新たな取り組みも行っている。この対応により、JA に出荷している約 350 戸の農業経営体のうち約 100 戸が一次加工をしたのちに JA に出荷しており、さらにその半数の約 50 戸は二次加工処理を手掛けるようになってきている。ただし、農業経営体の高齢化の進展と青果中に占めるヤニ果率の大幅な上昇が産地全体の新たな課題として認識されている。

## 第4節 事例産地の産地展開と経営規模別の経営行動

### (1) 産地の展開と出荷に関する条件整備

ここでは、福井県若狭地域の産地展開について、堀田(1995)が①生産のひろがり、②生産の密度、③市場の評価の3つの軸から見る3つの産地の展開段階(初期段階・発展段階・成熟段階)に分類する。具体的には、青ウメの生産がひろがりを見せ青ウメ一品目の出荷が行われていた時期を初期段階、ウメの生産密度が高まり白干しウメの出荷を始め市場での評価も高まる中で高価格を実現した段階を発展段階、市場環境が悪化し市場での再評価なされ、ウメ価格の下落に直面した時期を成熟段階とする。

その上で、3つの段階における、産地内での出荷状況およびその条件整備についてそれぞれ整理する。和歌山県田辺地域のように多くの仲介業者の存在を前提とした多様な販売ルートをもつ場合と異なり、若狭町では仲介業者は存在しないため、低品質な梅の販路がなく農業経営体の販売ルートが制限されており、農業経営の安定性と安全性を重視した産地の集荷・販売体制が重要となる。

産地の初期段階(1995年まで)では、白干しウメの出荷は行わず、青ウメ一品目での出荷体制が維持されてきた。前述のウメ振興計画の後押しもあり水田転換によるウメ園の拡大が行われ、青ウメ出荷量は1990年から1995年の5年間に約1,000tから約2,000tへと倍増することとなった。出荷量の急増に直面したこの間、産地として古くからウメ生産に取り組んできた既存の農業経営体の出荷量の確保と、新規にウメ生産に取り組む農業経営体のウメ出荷を可能とする産地体制を目指すための方策が取られてきた。具体的には、新規もしくは更新の際には白干し加工対応可能な「紅映」の栽培を奨励すること、傷物を使用していた加工事業に良質のウメを使用するための販売所兼加工所の施設建設を進めたことなどが挙げられる。

続いて、発展段階(1996年~2002年)への移行期には、ウメ部会は出荷される梅のサイズや重量など幅広い出荷規格の整備を図り、価格の安定化だけでなく質の安定化や均一化も図る条件整備を行うこととした。そこで、各農業経営体の日量および出荷期間中の総出荷量に関する出荷数量を規定した。ただし、このような出荷数量の規定を主導し、外部環境の変動行動を担ってきたリーディング・ファーマーは小規模農家や兼業農家への配慮も行っており、青ウメ出荷量3t(地域内の平均反収は約1t)未満の農業経営体に関しては、過去実績とは無関係に全量買い取りを実施することとし、2つの出荷基準を併用している。

最後に、成熟段階(2002年以降)への移行期には、梅生産者の年齢構成や栽培される品種が多様化していく中で、生産者間での意識の統一と品質の均一化を図ることが必要となる。そのため、ウメ生産による収益の拡大を狙い、経営規模の拡大や品質向上を図るリーディング・ファーマーに対して買い取り価格の割増や、高品質なウメの買い取り価格の上

昇など、経営努力に見合った価格インセンティブを設けている。また、町や JA が出資した農業生産法人（第三セクター）を設立し、地元産原料にこだわったウメ加工品の製造、地元の農産物・特産品を提供するレストランおよび直売所の提供を行っている。主力となる加工品は梅酒であり、自社農園での減農薬栽培の青ウメを中心に JA から青ウメを仕入れ、梅酒製造を行い、東海地方を中心に出荷されている。

以上の産地展開と出荷に関する条件整備により、現在、地域内のリーディング・ファーマーは、これまでの経営展開やキャリアとの関係もあるが、臨時雇いを雇用した収穫作業を行い、青ウメおよび白干しウメは全量 JA に出荷している。二次加工ウメの販売については農業経営体間で差があるものの、独自の販売ルート of 拡大が困難な現状の中で、米の直販先にセットで販売したり、近所の民宿に販売したりして、売上の増加やリスクの分散を図っている。二次加工には追加的な設備や人手、販売経路や商品発送の手間などの多くの負担がかかり、安全性などに対する社会の目が厳しくなる中で、二次加工の割合を減少させる経営判断を行う高齢の大規模農業経営体も見られ、大規模農業経営体の中でも模倣的管理を行う経営者の割合が増加してきている。

次に、中規模農業経営体では、水田は所有しているものの地域の農業法人に作業の部分委託もしくは全面委託し、自経営ではウメの専作経営を行っているところが多い。青ウメは基本的には全量 JA に出荷し、ウメ加工品に関しては直売所や様々なイベントで販売している。ウメ栽培の豊作・不作に関しては、JA への青ウメ出荷量を増減させることで対応している。農業外所得で経営を成り立たせている経営も多くあり、経営規模に関してはさらなる規模拡大は図らず、中規模維持したまま今後につながる販路の確保を模索している経営が多い。例えば、このような中規模農業経営体が他の作目を生産している農業経営体も巻き込み、加工・販売グループを形成する事例も見られてきており、中規模農業経営の中にもリーディング・ファーマーとなり得る農業経営体が誕生しつつあり、今後もこのような流れが続くと考えられる。

最後に、小規模農業経営体では、兼業農家としてウメ栽培を行い、定年後に専業農家としてウメ作に従事するケースが多く見られる。これら経営では有機栽培や減農薬栽培にこだわり、そのような販売方法に興味・関心を示す消費者に直接販売するという経営方針をとっている経営が多い。また、稲作を組み合わせた複合経営を行っているケースが多く、米の直販対象者にウメを二次加工した梅干し、ジャム、梅エキス、梅シロップなどを同時に販売し、安定的な売り上げ確保に努めており、外部環境の変化に対し、既存の安定的な販路をもとに模倣的管理を続けていくと考えられる。

全規模の農業経営体に共通する課題としては、後継者に関する問題が挙げられる。友人関係や親戚関係を基軸とした販売先の拡大や事業の多角化を模索している経営体の多くは、後継者の確保が行われるか否かを経営判断の基準として考えている。

## 第5節 事例産地の農業経営体の経営規模別出荷対応

### (1)生産者の適性を考慮した出荷対応

出荷量の制限を開始するにあたり生産者の適正（経営規模・年齢構成・専兼業別）を判断し、小規模農業経営体には全量青ウメでの出荷を推奨した。1995年には地域内の青ウメ生産量が約1,500tであったが、青ウメの市場販売可能量は約1,200tであり、約300tの生産過剰状態下にあったと言われている。このような販売可能な青ウメの量が限られている、言い換えれば出荷量という資源が稀少性を持つ状況下で、JAが主体となった加工工場（梅の里会館）が設立され、1996年度には200tを加工し、青ウメ単価は前年度比175%を達成した。それ以降、産地では部会を中心として青ウメ出荷量800tが産地出荷量として規定され、その達成に向けてリーディング・ファーマーを中心に各主体が努力を続けている。特に、外部環境の変化に合わせて常に革新的に外部環境の変革を担ってきたリーディング・ファーマーには過去5年実績による出荷制限を行い、新規の農業経営体には全量買い取りを実施したことで、既存のリーディング・ファーマーの中には少なからず不満を持つ農業経営体も存在したが、そのような状況下でJAの加工工場の設立とともに、既存のリーディング・ファーマーが加工ウメの独自対応という妥協行動を行ったことが、その努力の最たる物である。

2000年以降になると、農家の高齢化が進行する、または世代交代が進む中で、プール方式による品質評価を志向したり、ヤニ果に選別されない青ウメ出荷を再選択したりする農業経営体の割合が増加してきた。実際、表4-1のように大規模農業経営体と中規模農業経営体の青ウメ出荷率が高くなってきている。このように、農業経営体の経営観や経営意識が多様化し、その差異が大きくなり、既存の産地体制や出荷体制に不満や疑問をもつ農業経営体もいる状況下にあった。そこで産地の取り組みとして、第1にリーディング・ファーマーでの自家二次加工を推奨し、農業所得に占めるウメ関連の割合の維持を図っており、2010年までに約50戸の農業経営体が二次加工に取り組んでいる。第二にヤニ果率の増加に対しては、品種「紅映」からヤニ果が発生しない「新平太夫」への更新（秀品率は2000年75.6%から2004年87.9%に回復）を産地ぐるみで行っている。ウメは果樹品目であり品種更新に長期間が必要なため、「剣先」「紅映」の青ウメ出荷と白干しウメ出荷用の「新平太夫」とを組み合わせた作目構成をとる加工ウメ主体の農業経営体と、既存の「紅映」を中心とした青ウメ主体の農業経営体とを組み合わせた産地体制の構築に取り組んでいる。

しかし、このような取り組みにもかかわらず、表4-1に示すように小・中規模層の加工出荷量割合の増加と、大規模な農業経営体層の青ウメ出荷割合の増加が見られる。これは、コメと自家加工したウメ干しとをセットにした直売や業者との取引が増加したためである。



また、青ウメ収穫は手作業が必須のため、多額の雇用労賃（聞き取り調査では、反あたり年30万、農業経営費のおよそ3~4割を占める）が必要であり、ネット収穫可能な白干しウメを選択する農業経営体が増えたこともその要因といえる。そのため、今後は部会とJAが年生産量にあわせ出荷量を決定するような産地の出荷体制も必要になると考えられる。

## (2) 考察

以上の事例地域における産地展開と出荷基準の整備について、産地発展の展開過程別に適用すると以下のように捉える事が出来る。まずは、産地の初期段階から発展段階に移行する段階について見ていこう。園芸産地では稲作からの転作等を契機として、産地を構築する機会が多いため、新たな作目の生産に対し、既存の産地構成員の多数が参加する場合は極めて少なく、産地体制がある程度構築された後に生産者の急激な増加に直面する。その際、産地として販売可能な数量や加工可能な数量という制約条件が現れることになる。そのため、急激な出荷者の増加に対する産地対応として出荷の限定や農業経営体間での出荷基準の違いを設けざるを得ず、出荷に対し農業経営体間での軋轢を導くことにもなりかねない。事例産地の場合、経営規模・農家年齢・専兼業別を判断材料として農業経営体の適正別に出荷基準を変更し、このような軋轢が生じにくい産地対応を行うことで、発展段階への移行が進んできた。

次に、産地の発展段階から成熟段階に移行する段階について見ていこう。農業を取り巻く環境の不確実性が高まる中で、各農業経営体の認識や対応姿勢が多様化し、各農業経営体の経営における品目の生産面でのウェイトが多岐にわたり、農業経営体間で産地としての維持・発展という共通の関心に差異が生じうる。リーディング・ファーマーもあれば、安定的な収益を得る手段として生産を行う農業経営体もあれば、高齢化し農業そのものの継続が危うい農業経営体も存在している。そのため、各農業経営体内に生産に対する意欲の差などが生じ、産地内で関心の共通化が図れなくなっている。事例産地では、均一的な評価基準から農業経営体の現況にあわせた取引形態を導入するなどの行動を行い、多様化する農業経営体に適応した取引形態の構築を行ってきた。

上記のように、特に、初期段階から発展段階にかけては、急激な生産者の増加に直面するため、各種の出荷に関わる制約条件を考慮した産地体制の事前の確立が必須となる。また、発展段階から成熟段階にかけては、コメとの複合経営の存在を考慮し、表4-1に示したように経営体別に農業所得に占めるウメ関連の割合と農業経営体の特徴を把握しタイプ化することが必要である。

## 第6節 組織間の対立を回避する産地再編の推進

本章では、加工を主とする産地の発展過程において生じる出荷条件の整備とその調整に関する経営規模別農業経営体の対応方法について検討を行った。その結果、産地発展の過程において、リーディング・ファーマーと兼業農家・高齢農家間および農業経営体と JA 間で対立が内在的に発生する産地構造にあり、それを緩和する形式の出荷体制の構築がなされていることが明らかとなった。特に、産地の初期段階から発展段階にかけて販売可能な数量や加工可能な数量という制約条件が現れることになり、出荷に対しリーディング・ファーマーと後期参入の農業経営体間での対立を導くことにもなりかねないが、このような対立が生じにくくする産地対応を行っていることが明らかとなった。

福井県若狭町ではコメとウメの複合経営が多いという利点を生かし、さまざまな産地内の対立を緩和・調整させるために、リーディング・ファーマーおよび JA はその利点を生かした出荷基準の変更や出荷体制の移行を図ってきた。産地の利点を見つめなおし、それを生かす形で産地の体制を整えることが、対立を回避した産地再編の推進に有効であろう。

---

<sup>1</sup> 本章は川崎(2015)を加筆・修正して構成したものである。

## 第5章<sup>1</sup> 農業経営体の持続的な連携関係とコーディネーターの役割

### 第1節 本章の課題

農業経営体が更なる発展を目指すための手段のひとつとして、農業経営体が第二次・第三次産業段階に進出し、新たな付加価値を獲得する「六次産業化」が注目されている。このような取り組みは、アメリカでは”Multi-sectoral Business”、欧州では”Pluri-Activity”と呼ばれ、農業経営体の所得改善を目標として取り組まれている。このような取り組みは、第1章で示した企業的な農業経営の外形的な特徴の⑤生産・加工・販売の周年化と⑥安定的な農産物・加工品の量的な確保を達成し、企業的な農業経営体への経営発展を目指す取り組みである。

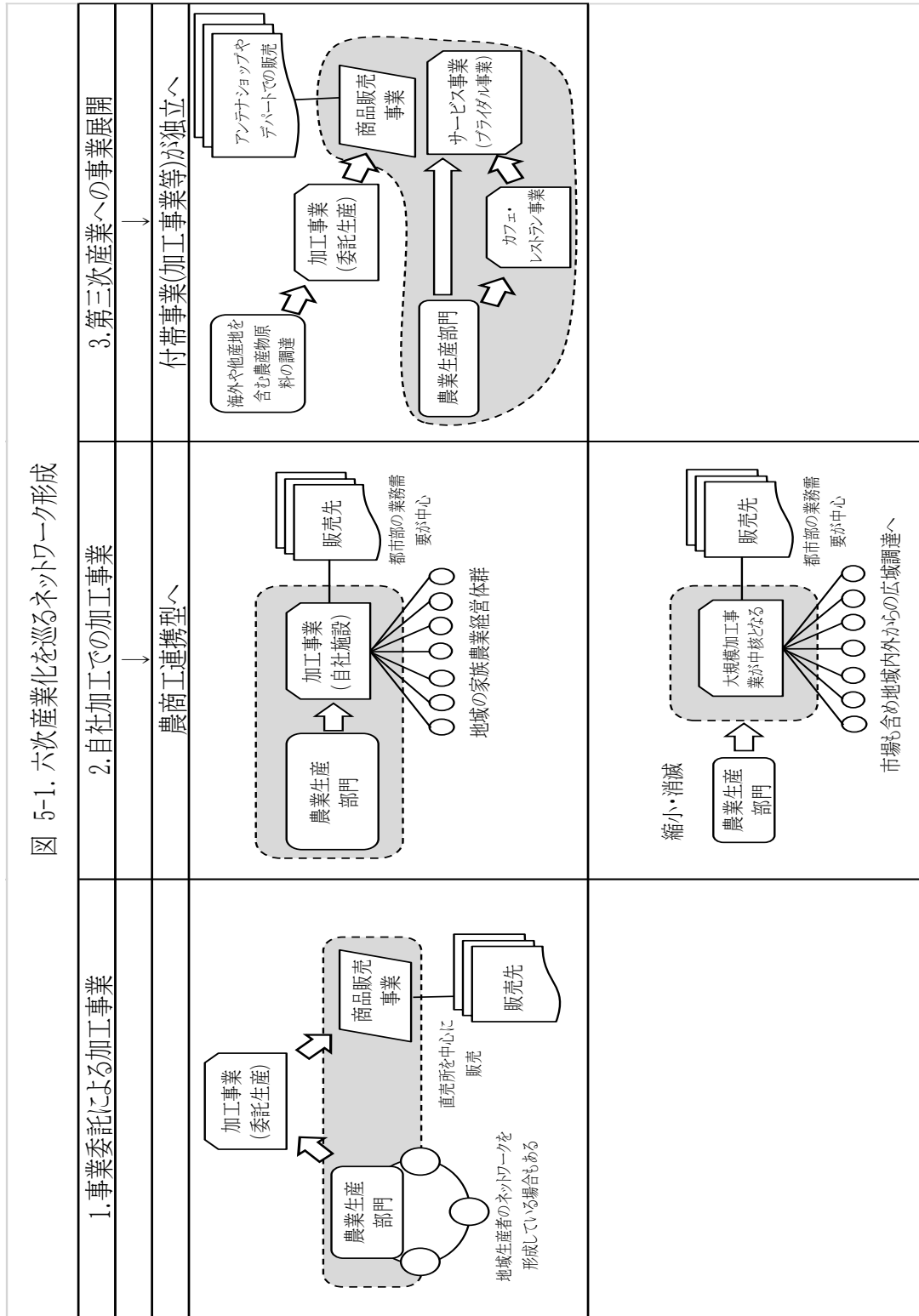
この六次産業化に似た概念として、わが国では農商工連携という概念も存在している。農商工連携と六次産業化の政策展開については、室屋(2014)<sup>2</sup>で法律制定に至る経緯や両事業の政策上の相違点が詳しくまとめられているが、本章では「一次産業・二次産業・三次産業の各産業が連携・融合し、新事業を創出する取り組み」としての広義の六次産業化を取り扱い、企業的な農業経営体への経営発展を目指す六次産業化の取り組みの一つとして農商工連携も内包するものとする。

この六次産業化を契機として形成されるネットワークに関しては、以下のようなものが存在している。地域内外の農業経営体同士のネットワーク、商品販売や原料農産物調達等にかかる地域内外の情報ネットワーク、原料農産物の周年調達等に関する地域内・地域間での物的ネットワーク、土地等の地域内未利用資源の利活用にかかる地域資源ネットワーク、さらに初期投資等のためのファンドを含む資本ネットワーク等である。一方で、これらネットワークを異業種と結ぶ場合、一次・二次・三次産業それぞれの思惑の違いや業種による商慣習の違いから、継続的な取り組みとならないケースが散見されることも室屋(2014)では指摘されている。

そこで本章では、アントレプレナーたる農業経営者がネットワークの構築により経営資源を獲得し、外部環境の変化に対応する関係の構築方策と、ネットワーク構築におけるコーディネーターの役割を考察することとする。具体的には、第1に農業経営体による六次産業化の展開における農業経営体と連携主体とのヒト・モノ・カネ・土地・情報等に関するネットワーク形成のあり様を整理する。第2に、六次産業化を巡るネットワーク形成において想定される組織間対立や思惑の違いについて整理を行う。最後に、この対立を解決するためのコーディネーターの役割について考察を行うこととする。

### 第2節 六次産業化を巡るネットワークの形成

わが国で展開されている六次産業化の多くの事例を取り組み事業別に分類すると、下記の図 5-1 のように区分される。



分類の1つが加工事業への展開を図る六次産業化であり、これには農商工連携に相当する1.事業委託による加工事業と、2.自社加工での加工事業の2つのタイプが存在している。1.の代表的な事例は滋賀県に位置する「有限会社るシオールファーム」が挙げられる。水稲や野菜等の農業生産を基軸とした経営を行っており、近隣の生産者とネットワークを構築し、地域内の麦や大豆等の生産調整も請け負っている。生産した農産物を原料とし、ドレッシング等の商品販売を行っている。加工品製造に関しては、自前の製造施設を有していないため、外部委託（OEM）を行っている。

2.の代表的な事例は、京都府に位置する「農業生産法人こと京都株式会社」が挙げられる。単品目生産であるが、自前の加工施設を併設し、カット野菜に特化した経営を行っている。加工品の販売は、首都圏での業務需要が中心となっている。また近年では、ドレッシング製造を外部委託し、それらの商品販売も行っている。地域の家族農業経営体とネットワークを構築し、加工用の原料農産物の確保に努めている。

分類のもう一つが3.第三次産業への事業展開である。この代表的な事例は石川県に位置する株式会社ぶどうの木が挙げられる。従来の農産物生産を事業のベースとしながらも、三次産業に比重を置いた事業展開を図っている。具体的には、海外を含む他産地の農産物の購入による加工品の製造委託、アンテナショップやデパートでの商品販売を行っているほか、カフェやレストラン等の飲食部門、さらには結婚式場等のサービス部門も手掛けている。

ここでは、これら大きく3つに分類される六次産業化の取り組みを詳細に見ていこう。

#### A.加工事業への事業展開

農業経営体が加工事業への展開を図る場合には、加工事業を利活用・展開して拡大することを目的としたネットワーク形成がされる。特に1.事業委託型及び2.自社加工型では、そのネットワークが事業の継続にとって重要な意味を持つ。

1.事業委託型では、農業経営体と加工事業を受託する加工業者との間でネットワークが形成される。ここで、農業経営体は原料農産物を供給し、加工された製品を自らの商品として販売する。商品開発に関しては、農業経営体と加工業者の間で情報交換が行われ、商品のコンセプトが決定されている。販売規模の拡大に伴い、これまで以上の原料農産物の調達・確保が必要となった場合、地域の農業経営体と農産物ネットワークを組むことや、加工部門を経営体内に併設することもある。

2.自社加工型では、農業経営体が併設する加工施設を通年稼働することが事業継続の条件となり、加工用の原料農産物を周年で確保する必要がある。そのため、地域内外の農業経営体とネットワークを構築し、原料農産物の調達・確保をすすめる。また、品質の高位安定化を図るため、生産技術情報を中心とした情報共有による情報ネットワークの形成が促される。加えて、出荷量の配分や調整を行う役割も必要とされ、生産過剰や気候不順等

が生じた場合、量的調整を主としたバッファー機能を持つことが期待される。また、農業生産部門を切り離すことで農業経営体が加工業者に転身する可能性も含まれる。

## B.第三次産業への事業展開

農業経営体が第三次産業へ事業展開を図る3.三次産業展開型の六次産業化を展開する場合には、人的・販売ネットワークが形成される。農業経営体が生産する農産物をシンボル化し、レストラン事業や商品販売事業等のサービス事業が展開していく。そのため、農産物を原料とした委託加工等に関してのネットワークは形成されない一方、農業経営体が企画した商品を普及・販売したり、レストラン等のサービス事業に顧客を集客したりするための人的・販売ネットワークの形成が重要となる。農業経営体が生産する農産物に由来するブランドイメージを考慮しつつ、それに見合う様々なサービス事業や販売先の開拓が事業展開上、重要となる。

### 第3節 六次産業化の事業展開における組織間対立

上記の六次産業化における3つの各事業展開において、農業経営体が従来型の農業経営の枠を超えて飛躍的な経営発展を遂げる事例が数多く出現してきている。ここでは、このような六次産業化を伴った経営発展において、他業種とのネットワークの構築を巡って発生している組織間の対立を整理しておこう。

#### 1.加工事業への事業展開

1.事業委託型では、加工事業の外部委託を行い、委託加工した加工品を販売することによる事業展開がなされる。農業生産のみの農業経営体であれば、一般的にはガバナンスとマネジメントは未分離の状態であり、ガバナンスが意識される機会は少ないが、加工事業への展開により会社形態の外形的な確保への取り組みがはじまり、ガバナンスが意識される可能性を有する。

このような加工事業の外部委託の場合、農業経営体と加工会社間で決められる品質や数量に関する認識や契約方法に相違が生じる可能性を持つ。また、農業経営体内の家族間での年齢構成ギャップや経営戦略に係る経営理念等に対して相違が発生する可能性もある。これらの要因により、それら主体間や家族間で対立が発生する可能性が想定される。

また、ガバナンス下での迅速な意思決定とその決定への速やかな対応が重要になる。具体的には、販路開拓としてのニッチ市場の探索や市場のニーズに対応した商品企画及び製造、販売方法の開発等の経営戦略の策定が重要になる。



次に、2.自社加工型では、農業生産が農業経営体の基軸となり、加工施設を併設し、加工事業への展開を図る。ここでは、農業経営体の経営理念に賛同する地域の農業経営体や生産者グループから原料農産物の調達・確保を行うため、一般的には人的結合（ネットワーク）が重要となる。

加工施設の運営を軸に経営発展を行う場合、正規従業員の雇用増加や外部からの出資に伴い、家族外からの役員導入も想定され、その場合、1.事業委託型よりもガバナンスとマネジメントがさらに分離される。この場合、役員間での経営戦略上の相違を背景とした対立の発生が予想しうる。他方、加工施設の通年稼働が事業継続の必要条件となるため、地域の生産者と連携を図り、原料農産物の調達・確保に努めていくことが重要となる。その上で、農業経営体は希望する品質・数量を連携する農業経営体に要求することになるが、ここでのネットワークは、理念共有型の人的結合の色彩が濃いため、農産物の価格・品質・数量等に対する認識の相違により、これらネットワーク主体間での対立がしうる。また、農業経営体と販売先との間にも出荷する製品を巡って対立の発生の可能性が想定される。

そのため、生産技術情報の開示等による生産技術の高位標準化と併せて、関連主体間での意識・理念の統一、新規生産者の入会及び育成、さらには違約者への退去勧告等、生産者グループ全体の生産水準の向上を図る方向をネットワーク・ガバナンス上留意することも必要になる。

## 2.第三次産業への事業展開

3.三次産業展開型では、農業生産部門を軸としカフェやレストラン等のサービス部門への展開を図ることが想定される。また、三次産業の併設・拡大に伴い、正規従業員の雇用拡大が行われる。そして、事業の展開・拡大状況によっては、農業経営体の主要部門ごとに経営責任が分化され、その所在が明確化される。さらには、役員会の機能強化、執行役員制や監査制度の定着等、純粋な意味でのガバナンス体制の確立が行われる。また、人的結合体から資本結合体へとその色彩が濃くなるに従い、株式会社も含めた会社化の整備が進み、ガバナンスとマネジメントとが明確に分離していく。この場合でも、役員間での経営戦略上の相違を背景とした対立が発生しうる。

また、三次産業への経営比重が高まるにつれて、部門間での労務管理や経営・人的資源の配分方法に格差・不平等が生じ、部門間での経営管理上の対立が発生しやすくなる。そのため、事業全体としてガバナンスに基づいた経営戦略の明確化、及び事業部門間での経営資源の適正配置等を促進する経営管理体制の構築とが必要となる。

## 第4節 六次産業化をめぐる新たな取り組み

他業種との連携は、農業経営体側からは経営の多角化に向かうスタートとして大きな期待を持たれているが、一次産業・二次産業・三次産業それぞれの思惑の相違や、業種による商慣習の違いなどから、継続的な取り組みとならないケースも散見される。ここでは、経営発展の初期段階として、多く利用されている先に示した六次産業化の展開パターンの1.事業委託型について、継続的な取り組みとするため主体間の対立を調整するコーディネーターの役割に焦点をあてて、検討を行うこととする。

農業経営体と他業種との連携関係は、従来から広く存在してきたが、その関係は連携というよりも商取引を基盤とした取引であった。そこでは、農産物を青果物として生産することを主とする一方で、質・量ともに不安定な規格外品を加工向けなどに多業種に提供しようとする農業経営体側と、安定した品質の原料農産物を安定した価格帯で供給してほしい食品・加工企業側との思惑の違い等のミスマッチが内在していることは多くの研究で指摘されてきた（例えば、堀田 2009 など）。特に、農業経営体側が単なる原材料提供者として位置づけられやすいこと、単発的な商品開発に留まり継続的な収益に至らないことといった傾向があることが指摘されてきた。

このようなミスマッチを防止するために、近年取り組まれている六次産業化では、法律に基づく各事業の支援措置（例えば、ふるさと名物応援事業や信用保証の特例など）を受けるためには、事業者の明確な役割分担や経営資源の有効活用が要件とされている。また、中小企業基盤整備機構による農業者及び他業種との円滑な連携に向けたサポート体制も構築されている。このような政策整備や支援体制の拡充もあり、他業種の中には農林水産物の加工・販売以外にも、農業用の生産・加工の新たな機械の開発や技術革新を行う業者も現れるなど、農業経営体が自社に不足する経営資源を獲得するとともに、各主体の強みや特徴をより引き出すような連携関係の構築を図っている現状にある。

1.事業委託型でこのような連携関係が広まる背景の一つとして、我が国の社会環境の変化を受けた農業経営体の生産構造の大きな変化が指摘できる。例えば、2.自社加工型の代表事例であること京都株式会社では、食生活とライフスタイルの変化による業務用野菜への対応が必要不可欠となっており、現在ではスーパーマーケットや百貨店の惣菜製造などの中食産業にも業務用野菜は浸透しており、販路の拡大が進んでいる。

こと京都株式会社の中食・外食業者と連携を行うメリットとしては、主に農産物の重量ベースでの取引となることが挙げられる。すなわち、規格や見た目の良さなどを含めた品質に過度にとらわれず、中食・外食業者が利用できる野菜の量が多くなる重量を重視した栽培への転換が可能となる点や、市場で取引できない規格外品の商品化が可能となる。また、取引価格が半年や1年ごとに決まっているため、天候不順や過剰供給などによる価格の変動の影響を受けにくい点も指摘できる。

その一方で、中食・外食業者のニーズは、「定時・定量・定価格・定品質」であるため、農業経営体側は、あらかじめ決められた価格で、注文通りの品質のものを注文通りの量で、納期内に納めることが求められる。しかし、農業生産は自然現象や気候変動の影響を受け

るため、生産自体が不安定である。こと京都株式会社では、欠品によるリスクを回避するために通常の1.5倍程度の生産量を確保できるように作付けを行うことで生産量の不安定性への対応を図っている。また、中食・外食産業では原料用野菜の安定的な確保に苦慮していることから、中食・外食業者が同業者・他事業者を含めた多様なネットワークを形成していくことが、原料の安定確保に向けた課題とされてきた。しかし、こと京都株式会社と中食・外食業者ともにそのようなネットワークを形成するための経営資源を有しておらず、ネットワークを形成するために農業側、中食・外食産業側に幅広い連携関係を有する第三者を介するケースが増加傾向にある。

このような第三者は「コーディネーター」と呼ばれ、農業経営体と他業種との連携を図るコーディネーターは、数量の確保が可能となるようリスクの低減を図るためのセーフティネットを張り巡らすなどの対応策を。近年積極的に展開している。具体的には、コーディネーターは安定した農業生産を行う技術を有する多くの農業経営体と人的関係を構築することで、産地リレーなどを通して突発的な事故や災害によるリスクの低減を行う。また、農産物の特徴を把握し、その特徴にあった他業種とのマッチングを提供するだけでなく、時には栽培指導や収穫・調整作業や在庫管理に関するアドバイスを行う。さらに、他業種が農業経営体側と連携を行う際に、農業経営体が自社との連携によるメリットを容易に理解できるように、他業種が売り込みできる自社の経営資源を整理させることで、自社の強みを再確認させている。また、より自社の製品のコンセプトに適した原料を提供しうる農業経営体との連携を可能とするマッチングも行う。

## 第5節 六次産業化におけるコーディネーター機能

コーディネーターの役割として、農商工連携と六次産業化の政策展開上の経緯<sup>3</sup>もあり、農商工連携におけるコーディネーター機能と六次産業化におけるプラン策定のサポート機能の両方の機能を同一の人材・組織が提供している事例が多く見受けられる。このコーディネーターの役割について、まずは理論的に整理しておこう。加護野（1980）に代表される組織形態論では、事業連携に伴う事業主体間の調整を行うコーディネーターの役割は、各主体の参加を得ながら事業を円滑に推進するために、事業の企画段階から事業の実施に到る様々な過程で調整を行うこととされる。

事業連携の推進過程で生じる調整の場面を、意志決定レベルの段階で捉えると、A.提案された事業導入の採否を決定する上で重要な役割を果たす事前の検討段階（企画段階）、B.事業導入が決定され、事業の方向性、事業内容を具体的に検討する段階（具体的検討段階）、C.事業の実施に向けて具体的な運営方法や構成員の確定などの最終決定を行う段階（最終段階）の3段階が考えられる。

この各段階で機能する調整主体としては、連携主体の幹部、連携主体の中に組織される委員会、第三者主体、連携事業に参画ないしは関心を持つメンバーで組織された非公式グループの4つが抽出される。このうち、非公式グループが調整主体となる場合は割合が少ないと考えられ、その他の3つの調整主体が各段階でどのように関わっていくかが重要となる。この中で、本章で対象とする第三者主体によるコーディネーターの特徴としては、連携主体とコーディネーターとが明確に異なるため、客観的な立場で状況に応じて最適な調整を行うことができ、調整に際し連携主体の構成員に対する高い説得力を持つという利点がある。

実際の調整過程においては、各主体の現状認識に対する認知レベルの差、環境条件や組織への価値や期待などの差について妥協点を見出し、主体間のコミットメントを得ることが重要となる。そのため、正当性を確保するためコーディネーターには専門知識や情報の獲得が必要とされ、各事業主体に対するコミュニケーションを通じて、事業主体間の調整を行う。ここで、構成員全体に対するコミュニケーションは、文書による告示・伝達、教育・研修を通じての情報提供・啓蒙、会議での報告・内容説明などを通じて行われる。

このコーディネーターとして、具体的に関西地区においては、六次産業化のコーディネート機能を果たしている組織として、「6サポWEST(中央サポートセンター関西地区専門チーム)」がある。この6サポWESTは関西の府県に配置された六次産業化サポートセンターの六次産業化プランナーにより構成されており、六次産業化のプラン策定の役割も担っている。月ごとに例会を開き自身の取り組みを報告し、セミナーを開催している。関西地区の六次産業化の推進には、この6サポWESTのメンバーが積極的に関与しており、農業経営体と多業種とのコーディネートに重要な役割を果たしている。特に、サポート対象となる農業経営体の経営規模や人的規模を考慮し、連携に向けたマッチングを行っている。

ここで、6サポWESTのメンバーで、六次産業化事業のコーディネーターとして活躍している山本文則氏(NPO法人農楽マッチ勉強会理事長、中小企業診断士、6次産業化プランナー)の取り組みを紹介しよう。山本氏は、アパレル企業や物流企業での生産管理や営業担当を経たのち、2014年にNPO法人農楽マッチ勉強会を立ち上げた。農業者・消費者・多業種・教育者・学生など多様な立場の人々が交わる場をセッティングし、農業や食が抱える問題解決に向けた意見交換や、参加者同士の情報交換によるビジネス機会の創出を行っている。

また、2015年より「食」儲けるネットワーク会議」を共同企画し、大阪府内の食にかかわる一次産業・二次産業・三次産業の各業種を集め、新しい試作品やサービスの開発を行う場の提供を行っている。この会議には、若手農業者5~6名、パスタ業者やコロッセ業者などの二次産業の業者が5~6名、レストランやネット事業者などの三次産業の業者が3~4人参加し、複数の部会を設立し、新たな商品開発や販路開拓に取り組んでいる。

現在、山本氏は先に示した事業推進の企画段階・具体的検討段階・最終段階の3段階において、特に企画段階での事業主体間での調整機能を重視している。その理由として、山本氏は「これまでのコーディネーターとしての経験から、六次産業化で推進する事業の案に対し何らかの不満足や抵抗感をもつ事業参加者の説得を行うよりも、事業参加者の合意形成ができるまで忍耐強く解決方法を探るほうが、その後の段階が取り組みやすい。」と述べている。実際、現在進めている部会の一つにビーツ（地中海原産のサトウダイコンの類縁種）の練り込みパスタの開発部会がある。

この部会の事例から山本氏の具体的な取り組みを見ていこう。A.企画段階において、商品の開発から製品販売までの時間を比較的長く設定し、開発した商品を季節毎に切り替える必要性を忘れがちな農業経営体側と、商品開発のスピード感や社会の流行を優先し農産物の旬や収穫適期を忘れがちな多業種側との意見交換を頻繁（これまでに4~5回）に行ってきた。また、会議での意見交換だけでなく、多業種による農場での現場研修や農業経営体が消費者ニーズを把握するためのレストランでの現場研修などの場を設けることで、双方の事業主体の連帯感を醸成することを目指している。この「連帯感を醸成することが事業主体間の思惑や目標の相違解消に重要である。」と山本氏は述べている。山本氏はこれまでの自らのキャリアの中で培ってきた農業・商業・工業・物流に関する「専門知識」や「情報」を利用し、商品開発に向けた合意を導くよう会議において適切なアドバイスを提供している。

次に、事業の連携が決定され、方向性や内容を具体的に検討する段階（B.具体的検討段階）になると、山本氏は「事業主体双方の開発に向けたエネルギーを引き出すことを優先する。」と述べている。そのため、試作品の試食会やネット販売にむけた具体的なサイト作成などを行い、商品開発によって具体的にどの程度報酬が達成されるかを提示し、双方の連携に向けたモチベーションの維持・向上に努めている。また、試作品の更なる改良を行う時点では、農業経営体側・多業種側の双方に自経営が有する経営資源を再整理させ、改良に向けた更なる提案ができないかということ念頭に置き、この連携事業の強みは何かを双方に思案させ、提示してもらうように会議を進行している。

最後に、具体的な運営を行う最終段階（C.最終段階）では、山本氏がこれまで築いてきた人的関係や取引関係を利用し、六次産業化による商品化や販売が円滑に進むためのサービスとして、事業主体に不足しているであろう、例えばラベルの作成会社や販売先を紹介するなど、六次産業化事業に取り組みやすい環境をパッケージとして提供している。ここでも、山本氏の「専門的知識・情報」が役立っているといえよう。

## 第6節 コーディネーターにもとめられる役割と資質

本章では、加工事業を外部委託する場合、農業経営体と加工会社間で決められる品質や収量に関する認識に相違が発生することで対立が発生しうることを指摘してきた。このような対立が発生しうる可能性に対し、コーディネーターは企画段階の調整として、現状認識のレベルの差異を軽減させるために、双方の事業主体間での意見交換を頻繁に行い、連帯感を醸成する取り組みを行っている。また、具体的検討段階では、環境条件や組織への価値や期待などの差について妥協点を見出すために、双方に有する経営資源の再整理をさせ、更なる提案をするよう求めていることが明らかとなった。本章でみてきたコーディネーターがその役割を果たすために、コーディネーターに必要不可欠な資質としては、図5-1に示すように以下の2点を指摘できる。

1 点目は、各事業体の評価できる点を気付かせ、際立たせることである。例えば、加工業者は農産物の品質の高さを生かした加工、小ロットでの受託、新たな食味の追及等、個々の経営体に密着した商品開発を行う。この過程で、農業経営体の持つ強みや優位点が、食味、食感やラベルデザイン等の商品のこだわりとして顕在化している。また、多業種と連携する農業経営体の規模は、家族経営から企業的経営まで様々であるが、それぞれが有する理念や経営の成り立ちが、商品に独自の「ストーリー性」を付加する。これらが、消費者を引き付ける魅力に繋がるといえる。

2 点目は、コーディネーターが持つ様々な情動的資源をパッケージとして提供していくことである。農業経営体側と多業種側からの細かなこだわりに応えることのできる高いコンサルティング力を持ち、十分な人的ネットワークを整えていることはもちろん必要不可欠である。しかしながら、それだけではなく、これまで獲得してきたノウハウやネットワークを、農業の現場に適合するようにアレンジを加え、生産・加工・販売に至るあらゆる場面に対応可能なパッケージとして提供していくことが求められる。また、必要とされる場合には、商品化や販売が円滑に進むためのサービスとして、ラベルの作成会社や販売先の紹介も行うなど、六次産業化事業に取り組みやすい環境を提供することも必要となろう。



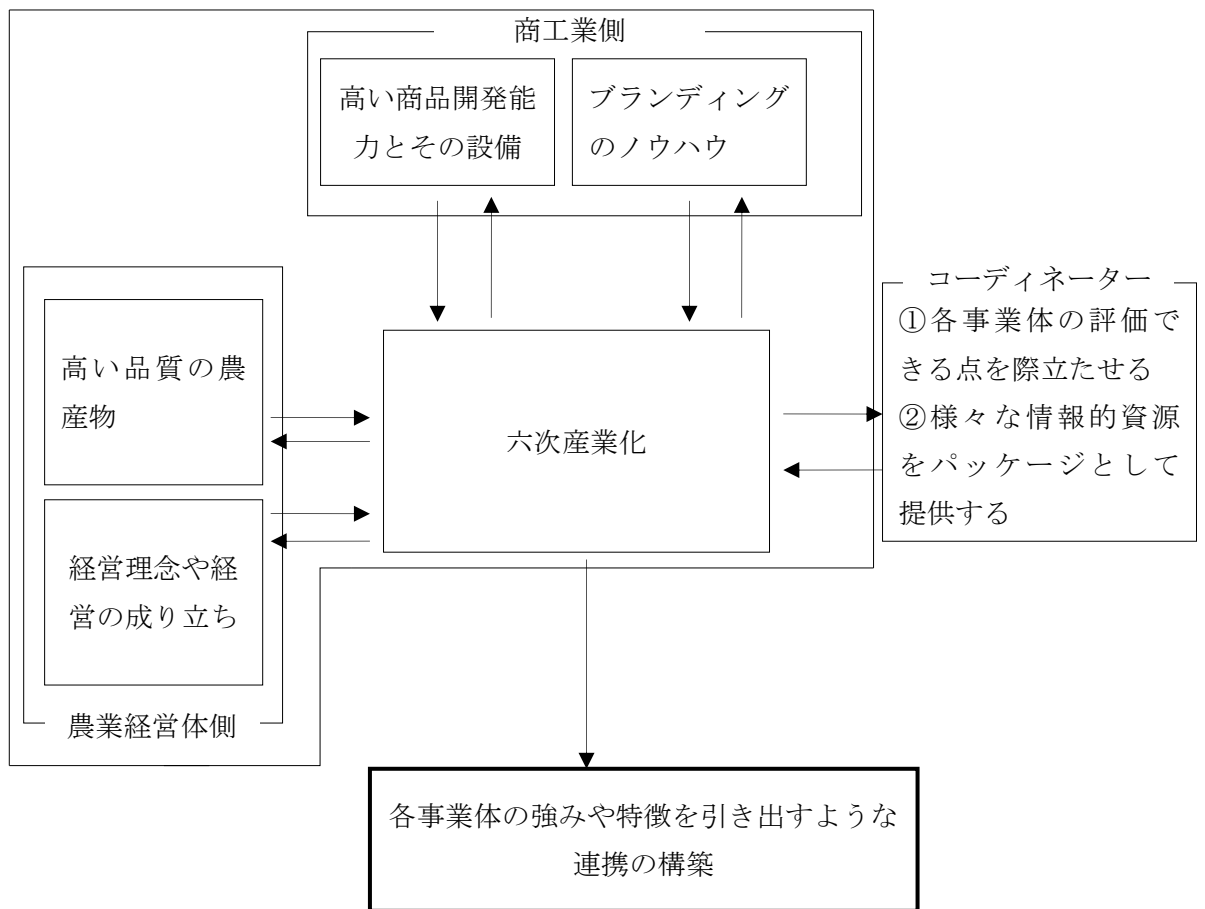


図 5-1 六次産業化におけるコーディネーターの役割

資料：筆者作成

一般的に、農業経営体は経営に何らかの強みを付加するために、他業種と連携を行うと考えられる。例えば、販売の周年化や農産物のブランド化を図る際に、専門知識を有する業者と連携を構築することにより、投資額を抑えた新商品開発が可能となる。また、新たな技術習得や人材確保を行う必要がなく、安定的な商品生産・開発が可能となるメリットもある。このように、農業経営体が他業種との連携により得られる成果は、農業経営体が享受を期待する枠組みに留まらず、大きな可能性を持つものである。

現在の食品業界を取り巻く価格競争において、大量生産が可能な一般商品に対して六次産業化で開発する商品は優位性を発揮できない場合が多い。だからこそ、農業経営体それぞれの特色や思い、こだわりをいかに商品に反映させることができるかということが販売上の重要なファクターとなる。そのような状況下で、農業経営体が取り組む六次産業化においては、農業経営体が有する「個性を引き出し」ながら、その「思いやこだわりを商品化する」ということが重要となる。

以上の点をふまえ、六次産業化を行う場合、農業経営体および他業種は以下の点に留意する必要がある。農業経営体側では、商品の個性となるような確たる「思い」を持つために、経営理念を明確にすべきである。一方で、多業種は、自社の有する加工技術やブランディングのノウハウを再整理することにより、農業経営体との連携に活かすことのできる技術資本を多数有していることを再認識することが重要である。これまで、二次・三次産業で培った技術資本と情動的資源を最大限利用し、農業者に対し魅力的な商品開発を促す取り組みが必要不可欠である。

これまで六次産業化は、農業経営体側から見れば経営の多角化に向けた第一歩としての位置づけられがちで、何らかの商品を多業種と開発し市場に提供するという短期的な視点が重視・目標化され、販売管理や更なる連携の構築といった中長期的な視点は軽視されてきた感が強い。六次産業化が推進され既に 10 年弱を迎えている現在、中長期的な視点に立った六次産業化の構築が求められており、本章で述べたように六次産業化を行うことで農業経営体側と多業種側の双方の強みや特徴が引き出されるためにも、コーディネーターの役割が不可欠である。

---

<sup>1</sup> 本章は、川崎(2016-B)を加筆・修正して構成したものである。

<sup>2</sup> 農商工連携と六次産業化の政策展開やその課題に関する研究としては、室屋(2014)の pp47-74 が詳しい。

<sup>3</sup> 農商工連携は六次産業化に先立って経済産業局が推進し、その後に六次産業化を農林水産省が推進した。この二つの制度が推進される際に、農商工連携では農業者と多業種との連携関係の構築、六次産業化では農業者が加工等に取り組むことによる今後の経営プランの策定がそれぞれの省庁で課題として認識された。

## 第 6 章<sup>1</sup> 農業経営体における経営戦略と経営資源の獲得

### 第 1 節 農業経営体が必要とする経営資源

#### 1.本章の課題と経営資源の獲得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・技能等の蓄積について、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に関する条件や作業のマニュアル化の可能性等が議論されてきた。これら議論は、第 1 章で示した企業的な農業経営の外形的な特徴の④周年雇用・正社員化や諸規定の整備といった会社形態の外形的な確保と⑤生産・加工・販売の周年化を達成し、企業的な農業経営体への経営発展を目指す取り組みを分析するものと捉えることができる。

以上の既存研究の流れをふまえ、本章の課題は、獲得した情報に基づき経営戦略を立案する農業経営体が、外部環境の変化への対応に必要な経営資源をどのように獲得し、外部環境の変動行動をもたらしているか、またその際必要な外部主体の支援を明らかにすることである。

本論に入る前提として、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農業経営体の下記の 3 つの特質・特殊性を考慮に入れておかなければならない。第 1 に、農業では大きく耕種作目、園芸作目（露地と施設）、畜産と幅広い作目が存在している。一般的に、畜産経営では個別経営体レベルでの経営規模・使用頭羽数が多く、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性は弱く、資料設計や共同購入の一部に限られている。そのため、地域・農協との連携に焦点をあてたリーディング・ファーマーの経営戦略を分析する本章では、主に耕種作目と園芸作目を対象とする。

第 2 に、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、多くのリーディング・ファーマーはこれまでの経営の展開の中で築いてきた生産体制や販売体制を有するが、農業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、外部環境への変動行動を行うために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 ICT 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利活用するには、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。

## 第 2 節 経営体の経営戦略と経営資源

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、具体的には、以下の 4 点を考慮する必要がある。第 1 に、どのような事業を展開するのか、第 2 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. 地域農業組織による情報から立案（タイプ①）

主要な柑橘産地である和歌山県、愛媛県、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。このように、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を地域内で調達している。特に、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。

次のタイプとして、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。例えば、京都府南丹市に位置する集落営農組織タナセンでは 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。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。

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から立案（タイプ②）

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。

例えば、和歌山県紀の川市の七色畑ファームでは、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。このような農業経営体（タイプ②）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。独自の情報収集により経営戦略を立案し、外部環境の変化に対し変動行動を行うリーディング・ファーマーは、新たな経営資源の獲得を志向するこのタイプ②に該当する。

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、事業主体は提携主体に原料農産物を供給し、加工さ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、農業経営体と提携主体との間で情報のやり取りが行われ、商品のコンセプトが決定されていく。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.リーディング・ファーマーを中心にグループを形成し、その情報より立案（タイプ③）

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ディング・ファーマーとなり、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ディング・ファーマーを中心に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、リーディング・ファーマー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。

例えば、愛媛県に位置している連合組織無茶々園では、減農薬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、全量無茶々園へ出荷している。同様に、奈良県に位置する農業生産法人王隠堂農園でも、主産物である柿や梅、さらに野菜の生産を減農薬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。

このタイプ③の農業経営体は、リーディング・ファーマーの展開方向により二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ことが多い。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ディング・ファーマーが調達する 경우가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は、リーディング・ファーマーの経営理念に制約を受けることになる。

### 第3節 農業経営体による経営資源の獲得過程

農業経営体において、加工品等の販売規模が増大した場合、これまで以上に原料農産物の調達・確保が必要になり、自経営のみの生産能力で原料農産物を確保するなどの対応が困難な場合、地域内外の生産者及び生産者グループとのネットワークを利用し、原料農産物の調達・確保を図ることが必要となる。また、地域内における諸資源の再評価を含めた地域農産物ブランドの創造による産地の再生・形成を図るために、地域や産地としての将来展望を取り入れた施策を講じていくことが必要である。これは農業生産者のみならず、行政や教育機関、医療機関、金融機関等、様々な関連主体とネットワークを形成し、点から面への展開を図っていくことが不可欠との視点に立ったものである。

第1節で示したように、作物毎の経営体と地域との関係性を前提として、新たな経営資源を経営内で利活用するには、資源の量・質の確保も必要不可欠である。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する必要がある。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。

そこで、農業経営体が自身の経営に不足する経営資源を的確に把握し、必要とする経営資源の獲得を自ら立案する経営戦略のもとで目指すリーディング・ファーマーの行動を明らかとするため、先に示したタイプ②の経営体に着目し、農業以外の他事業を展開する場

合、連携する他主体との連携がいかに行われ、そのなかでいかなる経営資源を獲得してきたのかを明らかにすることが求められる。例えば、農業経営の多角化と高度化が実現するために加工事業を新規展開する場合、これまで加工メーカーが培ってきた技術資本や販路・ラベル作成などの情動的資源も含めて、農業経営者が利用する関係づくりが必要となる。その際、単なる加工の受委託関係にとどまらず、食品加工メーカーが自社の有する多くの経営資源を提供しながら、農業経営体の強みや特徴を商品として引き出す連携関係を結ぶことが重要な視点である。

他業種との連携により経営資源を獲得する過程を、石田ほか（2003）では他業種からの「働きかけ」と総称している。多様な「働きかけ」が分類されているが、本章で取り扱うのはその中でも①直接的な生産・販売管理の場面において、②収益の安定・向上と未利用資源の活用とを目的として、③部分作業・過程・工程の代行を行う、④民間会社による、農業経営体支援を分析することとなる。そこで、近年農業経営体との連携先を急拡大している株式会社ヤマミ醸造を事例<sup>2</sup>として、農業経営体との連携による商品開発に至る経緯を分析し、食品加工メーカーとの連携による経営資源の獲得のあり様を考察していく。

#### 第4節 連携関係による経営資源の獲得

本節では、タイプ②の事例として滋賀県の(有)シオールファームと、この会社が加工品の委託を行っている愛知県の株式会社ヤマミ醸造との連携関係から、るシオールファームがいかなる経営資源を獲得し、連携主体はいかなる働きかけを行っているのかを考察していくこととする。

株式会社ヤマミ醸造は、1957年創業の醤油メーカーである。表6-1に示すように、同社は1500社以上ある醤油業界の中で比較的后発であるが、たまり醤油の醸造における高い脱塩、脱色技術が特徴である。米菓の売上高上位50社のうち46社がヤマミ醸造の製造する「たまり」を使用しており、この米菓用調味液が主力商品である。

ヤマミ醸造の主要事業は、上記の米菓用調味液やタレなどの業務用に対応した調味液製造である。それに加えて、農業の“六次産業化ブーム”に伴い、2010年から農業経営体を委託主とした農産物加工品の受託加工を手掛けている。加工できる農産物はタマネギ、イチゴ、カボチャ、バジル等と幅広く、基本的にはあらゆる農産物の加工が可能である。農業経営者からの紹介や自社営業部の営業努力により、現在では農産物加工を受託している農業経営体数は50を超えている。このような農業経営体との連携において、営業部では社員が農業の特性を少しずつ学びながら幅を広げてきた。また、例えば、タマネギに関しては茶色の薄皮を剥いた状態で受け入れる等、農産物ごとの受け入れ状態の決定は、営業部と加工部との情報・意見交換により決定されてきた。

この農産物加工における大きな特徴は、小ロット(製品ベースで 100kg)から対応可能な点である。農業経営体が棚卸在庫を抱える不安を減らすことができるため、比較的容易に取り組みやすい要因となり得る。ヤマミ醸造にとって 100kg (330mL 瓶で約 300 本分) という加工受託は実質的に赤字であるが、今後の受託量の拡大に繋がることを期待し、下限を低く設定している。また、農業経営体からの加工受託においては、1 経営体あたりの受託量の増減が非常に激しい。しかしながら、農産物加工部門が使用する工場の加工ライン使用率は全体の 10%に過ぎず、たまり醤油製造という安定した主要事業を有するため、イレギュラーな委託の依頼に対して、柔軟に対応することが可能となっている。

表 6-1. 株式会社ヤマミ醸造の沿革

1957年	愛知県武豊町にて、たまり、しょうゆ販売業を開始する。
1960年	同上にて、たまり、しょうゆの醸造を開始する。
1977年	米菓業界に米菓用調味液の販売を開始する。
1984年	各種業務用調味液の製造を開始する。
1988年	株式会社ヤマミ醸造に改組する。
2002年	冷凍調味料(つゆ、ドレッシング)の製造を開始する。
2003年	搾油装置導入、大豆油(主に国産)の製造を開始する。
2008年	国産丸大豆たまりを発売する。
2009年	「愛知ブランド企業」に認定される。

資料：ヤマミ醸造事業紹介パンフレットおよび HP より

## 第 5 節 農業経営体との連携過程と商品開発

一般的に、農業経営体は経営に何らかの強みを付加するために、食品加工メーカーと連携を行うと考えられる。例えば、販売の周年化や農産物のブランド化を図る際に、専門知識を有する業者に加工を委託することにより、投資額を抑えた新商品開発を期待する。また、新たな技術習得や人材確保を行う必要がなく、安定的な商品供給が可能となるメリットもある。しかしながら、食品加工メーカーが提供しうる支援は、農業者が期待する成果に留まるものではない。このことを、ヤマミ醸造における農業経営体との連携から考察していこう。

ヤマミ醸造が農業経営体からの加工受託に至ったのは、同社の営業部社員が滋賀県豊郷町のとある畑を目にした際に、売れ残りや規格外のタマネギが山積みにされており、「なんとか加工できないか」と考えたことが発端である。営業部社員は、畑の経営者に飛び込みで、そのタマネギを使ったドレッシングの商品化を提案した。経営者においても販売の周年化とブランド化の取り組みを図ろうとしていたため、試作品を製造することとなった。無添加・無着色を基本とし、原料となる農産物を何割使用するか、どれほどまで食感を残

すか、ベースは醤油にするか酢にするか等、何度も打ち合わせを行った。また、同社が調味液製造で蓄積してきた「旨み」に関するノウハウの利用とともに、市販のドレッシングを17品目購入し、それらとどのように差別化できるか、念入りに研究を行い、農業経営体の要望と消費者の嗜好をすり合わせていった。食味や食感に様々なこだわりを持った同商品は、大手食品企業が製造するドレッシングと比較し、2倍～3倍の価格で売り出された。

それまでは、同社では六次産業化に取り組む農業経営体と連携する機運はあったが、取り組みには至っていなかった。このドレッシングを開発する際にも、「そこまでこだわる必要があるのか」、「それだけ高いと売れないだろう」という反応が社内の大多数を占めていた。しかし、300mLのドレッシング350本は3日間でほぼ完売となり、その後も増産しても追いつかないほどの販売数を記録した。このことが、値段が高くてもこだわりを持った商品は売れるという確信へと繋がり、営業部は各農業経営体へと積極的に営業を行うよう方向転換した。

同社の受託作業の具体的な工程は、農産物を受け入れた後の加工および瓶詰め、ラベル貼りまで行い、そのまま販売することが可能な状態で農業経営体へと引き渡している。加工費用は原料となる農産物の種類や加える調味料によって異なる。ラベルのデザインおよび販路の確保は農業経営体自身が行うことを基本としているが、要望があればデザイン会社や販売先を紹介するサービスも無償で提供する。特にラベルのデザインにおいては、消費者に商品への興味を持ってもらうために、デザインの緻密な検討を農業経営体に要求している。それゆえ、ラベルには「名称」だけではなく、「添加物不使用」「農業経営体がついた」等の商品特性を伝える言葉や、多様なメニュー例を載せている。

価格競争において、大量生産が可能な一般商品に対して勝ることができないからこそ、農業経営体それぞれの特色や思い、こだわりをいかに商品に反映させることができるかということが重要なファクターとなる。そのような状況下で、ヤマミ醸造が行う農業経営体に対する支援は、経営体が有する「個性を引き出し」ながら、その「思いやこだわりを商品化する」ということに他ならない。このような支援が農業経営体に果たす働きとして、以下の2点が指摘できる。

一点目は、経営者や経営体の評価できる点を気付かせ、際立たせることである。同事例においては、農産物の品質の高さをいかした加工、小ロットでの受託、地元の高齢者に好まれるような食味の追及等、個々の経営体に密着した商品開発を行っている。このような中で、経営体の持つ強みや優位点が、食味、食感やラベルデザイン等の商品のこだわりとして顕在化している。また、ヤマミ醸造に加工を委託する農業経営体の規模は、家族経営から企業的経営まで様々であるが、それぞれが有する理念や経営の成り立ちが、商品に独自の「ストーリー性」を付加する。これらが、消費者を引き付ける魅力に繋がっているといえる。

二点目は、様々な情動的資源をパッケージとして提供しうることである。食品加工メーカーとして、商品の食味や食感の細かなこだわりに応えることのできる高い技術力を持ち、

十分な設備を整えていることは必要不可欠である。しかしながら、ヤマミ醸造の場合はそれだけではなく、これまで二次・三次産業で獲得してきたノウハウやネットワークを、農業の現場に適合するように、アレンジを加え提供している。また、必要とされる場合には、商品化や販売が円滑に進むためのサービスとして、ラベルの作成会社や販売先の紹介も行い、六次産業化事業に取り組みやすい環境を整えている。

これらがヤマミ醸造における農業経営体に対する経営支援の特徴であり、それゆえ近年における受託数の増加に繋がったと言える。

## 第 6 節 経営体の経営理念と連携関係の構築

本章で分析したように、るシオール・ファームのような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では、経営者が地域の慣習や価値観に縛られず、独自の情報収集と理念や理想を貫徹する力が重要である。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ない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。

続いて、農業経営の多角化と高度化を実現するために加工事業を新規展開する場合、これまで加工メーカーが培ってきた技術資本や販路・ラベル作成などの情報的資源も含めて農業経営者が利用できる連携関係の構築が必要となる。その際、農業経営者が事業の展開に必要な不足資源を的確に把握し、単なる加工の受委託関係にとどまらず、食品加工メーカーが自社の有する多くの経営資源を農業経営体に提供しながら、農業経営体の強みや特徴を商品として引き出す連携関係を結ぶことが、外部環境の変化に対応するリーディング・ファーマーには必要不可欠であった。

「個性を引き出し、思いやこだわりを商品化する」というヤマミ醸造の商品開発は、加工を委託する農業経営体にとって非常に重要である。しかし、こうした理念のもとで事業に取り組んでいるために、食品加工メーカーとして以下の 2 点が課題として挙げられる。

第 1 に、商品開発に多くの時間を要することである。農業者の思いやこだわりを商品に反映させるために、綿密な打ち合わせを行い、多数の試作品を提案するというサイクルを何度も繰り返す。そのため、商品を完成させるまで短くても半年という期間を要する。特

に、収穫が年に1回の農産物を加工する際には、今年度のもので試作品を作り、最終的に商品化するには翌年の収穫まで待たなければならないことが少なくない。

第2に、受託数・量の限界である。六次産業化事業に関する受注が急激に増加すると、機械や人員等の限界により新たな受注を受け入れることが難しくなる。ヤマミ醸造の場合、主要事業である業務用調味液の製造に支障を来すことは避けたいが、急増する加工委託の需要にも対処しなければならない状況を迎えており、経営戦略上の転換点を迎えていると言える。

以上の点をふまえ、農産物の加工受委託を行う場合、農業経営体および食品加工メーカーは以下の点に留意する必要がある。農業経営体側では、商品の個性となるような確たる「思い」を持つために、経営理念を明確にする必要がある。一方で、食品加工メーカーは、自社の有する加工技術やブランディングのノウハウを再整理することにより、農業経営体との連携に活かすことのできる技術資本を多数有していることを再認識することが重要である。これまで、第二次・第三次産業で培った技術資本と情動的資源を最大限利用し、農業者に対し魅力的な商品開発を促す支援が必要不可欠である。

---

<sup>1</sup> 本章は、川崎(2014)に大幅な加筆と修正を加え構成したものである。

<sup>2</sup> ヤマミ醸造と農業経営体との連携を農業経営体側から捉えた研究としては、伊庭治彦「食」をプロデュースする農産加工事業の展開」高橋信正編『「農」の付加価値を高める六次産業化の実践』筑波書房、2013、pp144-151が詳しい。



## 終章 本研究の成果及び今後の展望

### 第 1 節 本研究の成果

近年優れた経営戦略とマネジメント手法により、経営を取り巻く外部環境に対し変動行動により対応し、地域への働きかけを通じて地域に波及効果をもたらす農業経営体が日本各地で急速な飛躍を遂げている。このような経営体は、優れた経営戦略とマネジメント手法による更なる経営発展に加えて、地域に波及効果をもたらすリーディング・ファーマーとして地域農業の維持・振興や産地再編の原動力となることも期待されている。しかし、これまで、農業経営体の急速な飛躍の動態や、そのプロセスにおいて外部環境を変化させる経営行動や地域への働きかけをアントレプレナーシップの観点から解明した研究は、ほぼ行われていない。そこで、本論文では農業経営体の経営発展における急速な飛躍の動態とそれを支える要因をアントレプレナーシップの観点から明らかにし、地域に波及効果をもたらさうる地域での他者との関係を示すことを目的とし、以下の 3 つの課題を設定した。

#### 課題 1 農業経営体の急速な飛躍の動態を明らかにする課題

経営発展の中で、アントレプレナーがいかなる要素を利用し、急速な飛躍を遂げアントレプレナーシップを発現させているのかを明らかにする。

#### 課題 2 急速な飛躍を遂げる経営体が地域に果たす役割を考察する課題

急速な飛躍を遂げる経営体が、地域に波及効果をもたらすリーディング・ファーマーとして、どのように地域農業の振興や産地再編の原動力となっているのかを明らかにする。

#### 課題 3 農業経営体が地域の他主体と連携関係を構築する要因を考察する課題

リーディング・ファーマーが、自経営を取り巻く地域の多様な主体との良好な連携関係をいかに構築し、双方の相互支援による波及効果を図っているのかを明らかにする。

以上の課題を整理すると、アントレプレナーシップの観点から経営発展を遂げる農業経営体の飛躍の動態を分析することが第 1 の課題であり、地域農業に果たす役割を解明することが第 2 の課題である。最後に、地域農業の他主体と連携する意義を解明することが第 3 の課題である。

本論文の内容は、以下のように要約される。

課題 1 に対しては、農業経営体の急速な飛躍の動態を解明した。特に、経営基盤を確立した農業経営体が、企業的な経営体へと飛躍・発展に向かう境界域で見られる動態を明らかにした。欧

米の先行研究から、飛躍を遂げる境界域では、経営者能力の開発・発揮、組織能力の開発・発揮、経営体を取り巻く制度や環境の利用を、アントレプレナーたる経営者が行うことが不可欠であることを示したうえで、農業を取り巻く金融・コンサルタント・人材に関わる日本の市場が未整備であることを考慮し、これら経営資源を調達するための他主体との連携方法も必須な条件であるとした分析枠組みを構築した。

農業を経営基盤とし、多様な関連事業を営む国内外の3つの農業経営体を事例とした分析を行った結果、優れた経営者能力以外にも、経営者のアイデアを引き出し具現化する組織能力の開発、自経営を取り巻く制度や文化・環境の効果的な利用、自経営に不足する経営資源を有する他主体との連携の4要素が支えとなり、農業経営体が飛躍的な発展へのプロセスを進めてきたことが示された。特に、自経営に不足する経営資源や情動的資源を新たに獲得するための「経営を取り巻く制度や文化・環境の利用」と「他主体との連携」の2つの外部要因がアントレプレナーシップ発現のために必要不可欠であることが示された。また、経営を飛躍させる機会を的確に捉えるアントレプレナーに求められる資質として、「農業者精神の維持」「商機の把握と利用」「外部環境の情報収集力」であることが見出された。(第1章)

課題2に対しては、第2章で多様な経営理念・経営戦略のもとで、経営を行う農業経営体が共存する今日の地域農業の中で、リーディング・ファーマーたる農業経営体が果たす役割を示した。まず、これまでの地域農業の変遷過程を整理し、地域農業の多様な主体が関係し再編が行われるメカニズムと、その原動力を明らかにした。その上で、今後その原動力の中核となりうるリーディング・ファーマーの役割として、①地域の農業経営体に経営戦略や経営管理手法を教授し、自経営に続く経営体を育てる「メンター」としての役割、②自らの経営資源や地域の農業資源を活用し、地域の農業者を様々な場面で支援する「サポーター」としての役割、③地域の農業者が他の主体との間で抱える多様な対立を調整・仲裁する「メディエーター」としての役割の3つを指摘した。

第3章では異なる価値観を持つ構成員からなる組織の行動を分析するマイクロ組織論を援用し、光センサー選果機の全国的な普及による陳腐化を契機として地域農業の再編が行われた柑橘産地を事例とし、リーディング・ファーマーを中心として各主体が調整を図り、いかに再編を成し遂げたのかを事例分析を通じて明らかにした。

具体的には、地域農業の再編が行われた契機を内部要因と外部要因に分類し、①「資源配分の平等性」「自律性の確保」「目標の適合性」のそれぞれが達成されないことで、地域農業の再編時に主体間で対立が発生すること、②「競争」「協調」「回避」「適応」「妥協」の5種類の対立調整方法が有効であること、について事例分析を行った。分析の結果、対立の発生要因には6つの類型が存在し、類型ごとに対立が発生する主体とその原因が異なっていることが明らかとなった。また、対立の調整には的確な調整方法だけではなく的確な実施主体が必要であることが明らかとなった。

柑橘産地では、これら対立を契機として、リーディング・ファーマーが中心となり対立を調整しながら、地域農業の再編が進められてきた。再編には3つの方向性があり、第1に共同選果へ

移行が進む産地再編であり、組織間対立が共同選果への参加推進の原動力となり、選果経費の軽減や作業量の削減につながっていた。第 2 に、厳選選果へ移行が進む産地再編であり、新たな選果基準を設けたことで発生した組織間対立が、新たな栽培技術の開発の原動力となり、品質の向上と極早生系統の販売量の拡大につながっていた。第 3 に、異なる品種に転換を図る産地再編であり、品種の転換に踏み出せない農業経営体が存在することで発生した組織間対立が、加工品開発と長期間出荷体制の確立の原動力となり、ブランド力の獲得につながっていた。

第 4 章では、加工原料を生産する産地を対象とし、これら産地では農業経営体から加工会社に出荷される農産物の出荷量に量的・質的な制限が加えられ、農産物の出荷や取引条件に関する整備が求められており、その整備にむけた再編過程を分析した。特に、その中でリーディング・ファーマーがいかなる対応行動をとり、地域農業の再編に役割を果たしたのかを明らかにした。

具体的には、地域農業の展開過程を、初期段階・発展段階・成熟段階に分類し、生産者間での意識の統一と品質の均一化を図るために、リーディング・ファーマーが取引形態の変更を推進し、均一的な評価基準から経営規模ごとに異なる取引形態を地域に提案してきたことを指摘した。また、リーディング・ファーマー自身が、農産物加工に進出するなど、多様化する農業経営体に適応した取引形態の構築を行ってきたことを指摘した。(第 2・3・4 章)

課題 3 に対しては、リーディング・ファーマーが、地域農業の他の主体といかに良好な連携関係を構築し、地域から経営資源を獲得し、更なる経営発展を遂げているのかを明らかとした。まず、六次産業化の展開における農業経営体と連携主体とのネットワーク形成のあり様を類型化した上で、この六次産業化を展開するうえで想定される主体間の対立について整理を行った。続いて、連携を円滑に進めるためのコーディネーターの役割を分析し、リーディング・ファーマーが、コーディネーターを活用し、自経営を取り巻く多様な主体との対立調整を契機に、良好な連携関係を構築し、地域から様々な経営資源を獲得し、更なる経営発展を遂げるメカニズムを示した。また、獲得した情報に基づき経営戦略を立案する農業経営体が、外部環境の変化への対応に必要な経営資源を獲得し、外部環境の変動行動をもたらしているかを明らかとしたうえで、地域の他の主体も農業生産資源の維持、地域農業ブランドの維持、地域経済の活性化により自らの維持・発展が達成され、相互支援による相乗効果が生み出されていることを明らかとした。(第 5・6 章)

## 第 2 節 成果から導かれる今後の論点

本研究成果をふまえ、農業経営学におけるアントレプレナーシップ概念に基づく農業経営体の経営発展論および組織間関係論の今後の論点としては、以下の 3 点が研究の深化に必要となると考えられる。

1. 「経営発展時における経営内部での農業の位置づけの変容に関する研究」が第 1 に挙げられる。農業経営体が加工事業や第三次産業を展開していく場合、次第に経営内での農業の位置づけが低下している事例がみられる。これは、加工事業等に進出した場合、川下からの要求に合わせ、質・量ともに一定水準を確保した商品の出荷が求められるためである。従来の当該領域での研究はマネジメント論からの接近が中心であり、経営内部での各部門の位置づけについて考慮した研究成果はほとんど行われていない。農業経営体の経営戦略を方向付けるガバナンス論からの接近を行い、農業経営体内部での部門間の関係性を考察する研究が求められる。

2. 「地域農業マネジメントの多様化・複雑化への研究」が第 2 に挙げられる。六次産業化事業を展開するアントレプレナーたる経営は従来の農協共販体制の枠組みからはみ出しうる活動を行っており、共販組織と競合する場面もみられる。しかし、産地で展開する農業経営体がこれまで生産者組織が蓄積した産地のネームバリューなどの有形無形の資源を活用しながら六次産業化を展開する以上、産地共販の枠組みが弱体化することは、こうした経営体にとって結局は不利益となり、特に六次産業化で取り組む事業が広範化すれば尚更である。そのため、共販のみならず多様な事業に取り組む六次産業化事業体の意向を調整し、産地が共有しうるビジョンを構築しうるような経営管理論、産地発展論の深化が必要である。

3. 「農業経営の収益構造を支える経営資源に関する研究」が第 3 に挙げられる。本稿で考察してきたように、アントレプレナーたる農業経営体には地域農業の振興や産地再編の駆動力となることが期待されているが、そのような地域貢献を可能とする収益構造を農業経営体がいかに確保していくかという経営経済学的な研究が必要とされる。地域の連携主体の物質的効用、精神的効用や地域が抱える問題を解決する効用など多様な効用を計測する農業会計学分野での研究の深化と、会計情報概念の拡張を図ることにより、地域の主体と連携する農業経営体の連携効果に関するより詳細な分析が可能となる。

参考文献（アルファベット順に掲載）

1. 阿部亮耳(1972)『農業経営複式簿記』、明文書房
2. 阿部亮耳(1980)「農業経営と農業簿記」、『現代日本の農業経営』、富民協会
3. 相原和夫(1990)『柑橘農業の展開と再編』時潮社
4. G. Alsos and S. Carter (2006) “Multiple Business Ownership in The Norwegian Farm Sector: Resource Transfer and Performance Consequences.” *Journal of Rural Studies*, 22(3)、 pp.313-322
5. G. Alsos、 S. Carter、 E. Ljunggren、 F. Welter (2011) “The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development” Edward Elgar、 Cheltenham、 UK and Northampton、 USA、 pp.2-5
6. A. Akgun、 P. Nijkamp、 T. Baycan (2010) “Embeddedness of entrepreneurs in rural areas: a comparative rough set data analysis” *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*、 101(5) pp.538-553
7. 天野哲郎(2000)『農業経営のリスクマネジメント—畑作・露地野菜作経営を対象として—』、農林統計協会
8. 青木昌彦・奥野正寛(1996)「経済システムの比較制度分析」東京大学出版会
9. 青柳斉(2005)「新政策下の農協米マーケティングの展開形態—北海道の農協事例から—」、『新潟大学農学部研究報告』、第 58 卷 1 号
10. 浅井悟・山口誠之 (1998)「農業経営者の意識にみる新技術導入の動機と規定要因」『農業経営研究』第 36 卷第 1 号、1-13
11. 浅見淳之(1989)『農業経営・産地発展論』大明堂
12. 浅見淳之(1995)「農業経営にとっての農協マーケティングの役割」『農業経営研究』第 33 卷第 2 号、35-44
13. 佛田利弘(2011)「農業における「企業経営」の実態と課題—経営実務の視点から—」、日本農業経営学会編『次世代土地利用型農業と企業経営—家族経営の発展と企業参入—』、養賢堂
14. L. Camarero 、 F. Cruz、 M. Gonzalez (2009) “La poblacion rural de Espana” Fundacion la Caixa、 Barcelona.
15. S.Carter (1998): “Portfolio entrepreneurship in the farm sector: indigenous growth in rural areas?”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 17-32.
16. A. Chandler (1962) “Strategy and Structure” The MIT Press
17. J.Clark(2009): “Entrepreneurship and Diversification on English Farms: Identifying Business Enterprise Characteristics and Change Process”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(2), 213-216.
18. De Wolf P, McElwee G, Schoorlemmer H (2007): “The European Farm Entrepreneur: A Comparative Perspective”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(6), 679–692.

19. De Wolf P, Schoorlemmer H eds. (2007) : Exploring the Significance of Entrepreneurship in Agriculture, FiBL.
20. 遠藤和子・平野信之・合崎英男(2003)「日本ナシ栽培農家の栽培面積変動に関する農家行動分析」『2003年度日本農業経済学会論文集』
21. 藤本高志(1992)「近郊野菜産地のマーケティング戦略に関する一考察—奈良県中央卸売市場出荷ハウレンソウの事例から—」『農業経営研究』第30巻第1号、49-56
22. 藤島廣二・辻和良・櫻井清一・村上昌弘(1995)「農業経営の個別マーケティングの意義と限界」『農業経営研究』第33巻第2号、25-35
23. 藤田英樹(2009)『ミクロ組織論』新生社
24. 藤山英樹(2003)「企業間調整モデルにおけるネットワークと統合」第35回数理社会学大会報告論文
25. 二村敏子(2004)『現代ミクロ組織論』有斐閣ブックス
26. Grandea J, Madsenb EL, Borch OJ (2011): “The Relationship between Resources, Entrepreneurial Orientation and Performance in Farm-based Ventures”, Entrepreneurship & Regional Development, 23(3-4), 89-111.
27. 長谷川啓哉(2016)「青森県リンゴ産地の生産・販売構造と組織再編」『産地再編が示唆するもの』農業経営年報 No.10、農林統計協会
28. 林清忠(1991)「収益変動を考慮した野菜作農家の経営設計」『農業経営研究』第29巻第1号、1-10
29. 林清忠(1993)「資金循環を考慮した酪農経営規模拡大モデル」『農業経営研究』第31巻第2号、41-50
30. 林清忠(2000)「農業の意思決定分析」『総合農業研究叢書 第41号』農業研究センター
31. 堀田和彦(1998)「広域合併農協のマーケティング効率と営農指導・販売事業の組織再編方向」『農業経営研究』第36巻第2号、1-15
32. 堀田和彦(2009)「農商工連携の分析視角—産業クラスター、ナリッジマネジメントの視点から」『農業と経済』、Vol175、No.1
33. 堀田忠夫(1974)『産地間競争と主産地形成』明文書房
34. 堀田忠夫(1995)『産地生産流通論』大明堂
35. 細野賢治(2001)「ミカン主産地の再編動向」大西敏夫・辻和良・橋本卓爾編『園芸産地の展開と再編』農林統計協会
36. 細野賢治・辻和良(2004)「国際化時代におけるミカン産地の維持条件」『農林業問題研究』第154号、170-175
37. 細野賢治(2009)『ミカン産地の形成と展開—有田ミカンの伝統と革新—』農林統計出版
38. 伊庭治彦(2013)「「食」をプロデュースする農産加工事業の展開」高橋信正編『「農」の付加価値を高める六次産業化の実践』筑波書房、2013、144-151
39. 稲本志良(1985)「農業会計理論の対象としての家族経営」、『農業計算学研究』、第18号、1985



40. 稲本志良(2001)『『新しい農業経営』の理論的課題』、『農業経営研究』、第38巻第4号
41. 稲本志良・津谷好人編著(2011)『イノベーションと農業経営の発展』農林統計協会
42. 石田正昭(1993)「たばこ作経営における単一化と複合化」『農業経営研究』第31巻3号、1-10
43. 石田正昭(1995)「農業経営異質化への農協販売事業の対応課題」『農業経営研究』第33巻第2号、45-52
44. 石田正昭・佐々木市夫・小池恒男・辻井博(2003)『農業経営支援の課題と展望』、養賢堂
45. 石井賢吾・小松泰信・横溝功(2003)「産地再編下における組織コンフリクトの発生を適応行動に関する実証的分析」『岡山大学農学部学術報告』第92号 67-74
46. 伊藤忠雄(1991)「農業生産組織における経営管理機能の特質」『農業経営研究』第29巻第2号、1-12
47. 岩本泉(2013)「現代農業における家族経営の論理」、『農業経営研究』、第50巻第4号
48. Kahan D (2012): *Entrepreneurship in Farming*, FAO.
49. 香川文庸(2012)「農業経営の社会的責任と会計」. 稲本志良編集代表『農業経営発展の会計学』、昭和堂
50. 香川文庸(2009)「農業経営による情報開示のインセンティブ-会計コミュニケーション論に基づくアプローチ-」、『生物資源経済研究』、VOL. 14
51. 加護野忠男(1980)『経営組織の環境対応』白桃書房
52. 梶井功(2000)『WTO時代の食料・農業問題』家の光協会
53. 金沢夏樹(1978)『農業経営学の体系』、地球社
54. 金岡正樹(2011)「家族経営の展開と経営管理問題」、日本農業経営学会編『次世代土地利用型農業と企業経営—家族経営の発展と企業参入—』、養賢堂
55. 金岡正樹(2013)「家族経営の展開と経営管理問題—主に労務管理を中心として—」、『農業経営研究』、第50巻第4号
56. 神田多喜男・山田勝・杉本恒男(1996)「経営発展における経営戦略の役割」『農業経営研究』第34巻第2号、20-29
57. 桂明宏(2002)『果樹園流動化論』農林統計協会
58. Ketelaar-de Lauwere C, Enting I, Vermeulen P, Verhaar K (2002): “Modern Agricultural Entrepreneurship”, Paper prepared for presentation at the 13th International Farm Management Congress, Wageningen, The Netherlands
59. 川久保篤志(2006)「熊本市河内町におけるミカン産地の維持とその要因—集出荷業者の果たしてきた役割に注目して—」『地理学評論』第79巻第9号、455-480
60. 河野敏明 (2008)『農業立地変動論：農業立地と産地間競争の動態分析理論』流通経済大学出版社
61. 川崎訓昭(2014)「農業の未来を拓く六次産業化」『農中総研情報』2014年11月号、16-17

62. 川崎訓昭(2015)「第9章 産地再編に伴う出荷体制の整備とその調整方法—福井県の梅産地を事例として」小田滋晃・坂本清彦・川崎訓昭編著(2015)『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、191-208
63. 川崎訓昭(2016-A)「農業経営の発展とアントレプレナーシップ」『農業経営研究』第54巻第1号、13-24
64. 川崎訓昭(2016-B)「農商工連携におけるコーディネーターの役割」『農業と経済』、第82巻第4号、69-77
65. Noriaki KAWASAKI(2017)“Analysis of multi-sectoral business development and roles of Japan’s agricultural cooperatives”, FFTC-NTIFO International Congress、33-46
66. 川崎訓昭(2019)「柑橘産地の産地再編に伴う組織間対立とその調整方法に関する分析—ミクロ組織論を接近視角として—」農業経営研究、第56巻第4号、1-13
67. 木立真直(1995)「青果物流通の変容と農協マーケティングの課題」『農林業問題研究』第31巻第4号、11-19
68. 木南章・木南莉莉(2012)：「雇用就農者の就業意識の形成プロセスに関する分析」『農業経営研究』50(1)、58-63
69. 木村伸男(1996)「農業経営の成長と経営管理」中島征夫・大泉一貫共編『経営成長と農業経営研究』、農林統計協会
70. 木村務(2016)「九州柑橘産地の現段階と産地組織の挑戦」『産地再編が示唆するもの』農業経営年報 No. 10、農林統計協会
71. 香月敏孝 福田竜一(1999)「野菜産地の新たな展開方向～高齢化・担い手不足問題と産地対応」『農業経営研究』第37巻第1号、97-100
72. 小松貴美子(1996)「郵パック等の通信販売によるリンゴ生産・販売経営の経営展開」『農業経営研究』、第34巻第1号
73. Lans T, Seuneke P, Klerkx L (2013): “Agricultural Entrepreneurship”, in Carayannis EG (ed.) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, Springer, 44-49.
74. E.A.Locke(2000) ”The Blackwell Handbook of Principles Of Organizational Behavior” Blackwell.
75. Lumpkin GT, Dess GG (1996): “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, The Academy of Management Review, 21(1), 135-172.
76. McElwee G (2006): “Farmers as entrepreneurs: Developing competitive skills”, Journal of Developmental Entrepreneurship, 11(3), 187-206.
77. A. McGahan 著、藤堂圭太訳(2005)『産業進化4つの法則』ランダムハウス講談社
78. 目瀬守男(1992)「モモ産地の再編課題」『農業経営研究』第29巻第4号、9-15
79. Mikko VK, Jarkko P (eds.) (2008): Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context, Research Institute of Organic Agriculture
80. 宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編(2014)『企業家学のすすめ』有斐閣、

81. 森剛一「農業会計の基本的課題」、『農業会計研究』、創刊号、2006. 7.
82. 室屋有宏(2014)『地域からの六次産業化—つながりが創る食と農の地域保障—』創森社
83. 南石晃明・上田泰士(1991)「市場不確実性下における主産地の生産出荷計画」『農業経営研究』第29巻第1号、11-21
84. 西井賢悟(2006)「信頼型マネジメントによる農業生産部会の革新」大学教育出版
85. 西村博行(1990)「農業経営との関連からみた地域・産地の分析」亀谷編著『現代農業経営分析論』、富民協会、55-59
86. 野中郁次郎(1983)『経営管理』日本経済新聞社
87. 長岡克行(2006)『ルーマン／社会の理論の革命』、勁草書房
88. 納口るり子(2016)「終章」『産地再編が示唆するもの』日本農業経営年報 No. 10、農林統計協会
89. 農林水産省大臣官房情報課編『農業・食料関連産業の経済計算』各年度版
90. 農林水産省大臣官房情報課編『青果物集出荷機構調査報告』各年度版
91. 農林水産省統計部編『卸売市場業者事業報告書』各年度版
92. 農林水産省統計部編『市場物流動向調査報告書』各年度版
93. 農林水産省統計情報部編『世界農林業センサス』各年度版
94. 農林水産省統計情報部編『果樹生産出荷統計』各年度版
95. 農林水産省統計情報部編『食料需給表』各年度版
96. 農林水産省統計情報部編(2004)『農業経営統計調査 農業経営部門別統計』。
97. 農林水産省統計情報部編『ポケット農林水産統計』各年度版
98. 農林水産省統計情報部編『耕地及び作付面積統計』各年度版
99. 小田滋晃(2003)『園芸農業の計量的分析方法』養賢堂
100. 小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭編著(2013)『農業経営の未来戦略Ⅰ 動きはじめた「農企業」』、昭和堂
101. 小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭・坂本清彦編著(2014)『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
102. 小田滋晃・坂本清彦・川崎訓昭編著(2015)『農業経営の未来戦略Ⅲ 進化する「農企業」—産地のみらいを創る』、昭和堂
103. 小田滋晃・坂本清彦・川崎訓昭編著(2016)『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
104. 小田滋晃(2016)「「農企業」に総称される農業を実質的かつ健全に担う多様な農業経営体を巡って」『地域農業と農協』第46巻第2号、4-8
105. OECD (2015): Entrepreneurship at a Glance 2015、 OECD Publishing、 Paris、 pp.101-111
106. 大江靖雄 (1991)「大規模畑作地帯における野菜作導入農家層の経営的特質」『農業経営研究』第29巻第2号、33-44

- 107.大江靖雄(1996)「中山間地域における多面的活動農家論の意義と課題」、『農業経営研究』、34(1)、53-61
- 108.大原純一(1993)「有田みかんの流通に関する調査研究:(その1)有田みかんの共販組織と共販率」『愛媛経済論集』第13巻第1号、pp59-76
- 109.大泉一貫(1996)「経営成長とリーディング・ファーマーの役割」『農業経営研究』第34巻第3号、32-41
- 110.大泉一貫(1999)「産地形成論的接近」地域農林経済学会編『地域農林経済研究の課題と方法』201-211
- 111.大泉賢吾(1998)「米のマーケティング特性と産地戦略の展開方向～卸売業者の米評価等に基づく玄米・白米の産地対応～」第36巻第1号、1-13
- 112.大西敏夫・辻和良・橋本卓爾(2001)『園芸産地の展開と再編』農林統計協会
- 113.M.Porter 著 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社
- 114.M.Porter 著 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
- 115.M.Porter 著 竹内弘高訳(1999)『競争戦略論 I』ダイヤモンド社
- 116.齋藤茂樹(2012)『イノベーション・エコシステムと新成長戦略』丸善出版
- 117.斉藤修・佐藤和憲(1990)「青果物の流通構造変化と卸売市場の役割」長期金融第70号
- 118.斉藤由理子(2009)「集落組織の展開方向—組織再構築・活性化・新組織の創設」『農林金融』、176-188
- 119.坂本清彦(2017)「先進的農業経営体と地域農業・社会」、『農業経済研究』第89巻第2号、106-118
- 120.坂本洋一(1996)「農産物市場の変化と経営対応」『農業経営研究』第34巻第3号、4-12
- 121.迫田登稔(2011)「農業における「企業経営」の経営展開と人的資源管理の特質—水田作経営を対象として—」、日本農業経営学会編『次世代土地利用型農業と企業経営—家族経営の発展と企業参入—』、養賢堂
- 122.櫻井清一(2003)「産地マーケティング論の新展開—関係性の視点から」『千葉大学園芸学部学術報告』、57、107-119
- 123.佐々木隆(1996)「農業経営の展開と経営戦略」『農業経営研究』第34巻第2号、1-9
- 124.佐藤和憲(1985)「地域農業の組織モデル」、『農業経営研究』第23巻第2号、1-8
- 125.佐藤和憲(1992)「果実流通構造と産地マーケティング」『農業経営研究』第29巻第4号、34-44
- 126.仙北谷康(1994)「経営組織の再編と農業生産力形成」『農業経営研究』第32巻第1号、21-29
- 127.J. Schumpeter (1934) “Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycle” Harvard University Press, Cambridge, MA. 塩野谷 祐一ほか訳(1977)『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』、岩波文庫

128. Shane S (2010): *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live by*, Yale University Press.
129. Singer S, Amorós JE, Arreola DM (2015): *Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association.
130. 清水徹朗(2013)「農業所得・農家経済と農業経営—その動向と農業構造改革への示唆」、『農林金融』
131. 新藤晴臣 (2015)『アントレプレナーの戦略論』中央経済社
132. 総務省統計局、<http://www.stat.go.jp/data/kakei/index2.html>.
133. 鈴木源太郎(2008)『現代農業経営者の経営者能力—わが国の認定農業者を対象として—』農林水産政策研究所、3-17
134. 食品需給研究センター編(2004)『食品需給研究センターレポート』
135. 多田稔(1991)「嗜好飲料の需要動向と緑茶産地の対応」『農業経営研究』第29巻第1号、45-54
136. 田口留奈(1999)「大規模稲作農家における個別販売の実態—福岡県鞍手町の稲作農家を事例として—」『農業経営研究』第37巻第2号、99-104
137. 高橋正郎(1973)『日本農業の組織論的研究』、東京大学出版会
138. 高橋正郎(1977)「児島湾干拓地における施設ナス産地の展開と産地行動」、中国農業試験場農業経営部編『産地の展開と産地行動』(中国農経資料)、第61号
139. 高橋正郎(1978)「産地の展開とコンフリクト」『中国農業試験場報告』第23号
140. 高橋正郎(2014)『日本農業における企業者活動—東畑・金沢理論をふまえた農業経営学の展開』農林統計協会
141. Thach, L and T.Matz 編著、横塚弘毅・小田滋晃他監訳、『ワイン・ビジネスブドウ畑から食卓までつなぐグローバル戦略—』、昭和堂、2010年。
142. 竹内重吉・南石晃明(2011)「企業農業経営の現状と特徴—文献レビューによる分析—」、日本農業経営学会編『次世代土地利用型農業と企業経営—家族経営の発展と企業参入—』、養賢堂
143. 田村正紀(1989)『現代の市場戦略』日本経済新聞社
144. 徳田博美(1996)「遠隔・大型野菜産地における集出荷システム—十勝地域の農協を事例として—」『農業経営研究』第34巻第3号、120-123
145. 徳田博美(2006)「光センサー普及段階における果実の内部品質選別と価格形成」『農業市場研究』15(1)、pp. 138-156
146. 徳田博美(2015)「柑橘産地における規模拡大と経営対応—熊本市河内・白浜地区を事例として—」『農業経営研究』第53巻第2号、pp. 73-78
147. 徳田博美(2016A)「果樹作産地の動向」『産地再編が示唆するもの』農業経営年報 No. 10、農林統計協会
148. 徳田博美(2016B)「多様性に富む山梨県果樹産地における産地再編」『産地再編が示唆するもの』農業経営年報 No. 10、農林統計協会

- 149.常秋美作(1992)『農家経済と会計』、農林統計協会、1992
- 150.内山智裕(1999)「日本型パートナーシップ経営の制度的課題とその実態」、『農業経営研究』、第37巻第1号
- 151.葛谷栄一(2013)「水田稲作における担い手問題と法人経営」、『農林金融』
- 152.山本和博(1998)「新技術導入の決定要因と経営理念～カーネーションにおける反射マルチ技術を事例とした実験的経営研究～」『農業経営研究』第36巻第3号、11-21
- 153.頼平(1978)「主産地の形成と発展のメカニズム」『農業計算学研究』第11号、京都大学農学部農業簿記研究施設
- 154.Vik J, McElwee G (2011): Diversification and the Entrepreneurial Motivation of Farmers in Norway”, *Journal of Small Business Management*, 49(3), 390-410.
- 155.若林秀泰(1980)『ミカン農業の展開構造—未知への挑戦—』明文書房
- 156.和田照男(1990)「現代の農業経営管理の基本課題」、和田照男編著『新しい農業経営管理』、農林統計協会
- 157.渡辺与力(1959)「農業経営者の諸問題」金澤夏樹・桜井守正編『農業経営学の基礎理論』時潮社