

信州地域における農業法人経営体の実態と 発展戦略の構築に関する研究

成 著 政

<目 次>

- I. はじめに
- II. 信州地域における農業法人経営体の実態
 - 1. 信州地域農業の現状
 - 2. 信州地域における農業法人経営体の実態
- III. 農業経営学における経営戦略論
 - 1. 先行研究のレビュー
 - 2. 農業経営環境の分析
 - 3. 農業経営における主な外部環境の変化
 - 4. 農業経営における主な内部環境の変化
- IV. 環境変化に対応した農業経営戦略の構築
 - 1. 対応戦略構築の先行研究の検討
 - 2. 対応戦略の構築
- V. むすび - まとめと課題
 - 1. 適合性
 - 2. 妥当性
 - 3. 整合性
 - 4. 実行可能性
 - 5. 脆弱性
 - 6. 潜在的報酬

〔参考・引用文献〕

I. はじめに

今日、農業経営は極めて厳しい経営環境変化の下におかれている。そして、農業経営が直面している経営内部の環境条件は個々の経営によってそれぞれ異なり、また、経営外部の環境条件も時間の経過とともに多様化していく。農業経営が経営成長を常に成しとげていくためには、このような経営の内部および外部環境変化に適切な対応を行っていくことが必要不可欠なことである。

また、長野県の農業もその例外ではなく、厳しい意志決定と適切な対応が求められている。そのために有効な経営戦略の策定と実行が求められる。

そこで本稿では、今日のような厳しい経営環境の中におかれている長野県の農業、特に農業法人経営体の実態を明らかにすることで、農業経営が環境変化に対応し、どのような戦略を構築していくべきかを明らかにすることを課題にした。その場合、アプローチの方法として先行している一般経営学の経営戦略論を視野に入れて考察する。

以下、Ⅱで長野県の農業経営法人の実態を明らかにし、Ⅲでは経営戦略論の基本的な概念および農業経営における経営戦略論の先行研究を概観し、概念的フレームワークを明らかにする。Ⅳでは農業経営を取り巻く経営環境を分析し、経営戦略の構築の基礎を設定する。最後に、Ⅴではむすびとしてまとめと今後の課題について述べることにした。

Ⅱ. 信州地域における農業法人経営体の実態

1. 信州地域農業の現状^(註1)

1) 自然条件

長野県は、日本列島のほぼ中央に位置しており、8県に隣接していて、その地形は南北に長く約212km、東西約120km、面積は13,584 km²で、全国都道府県の中では北海道、岩手、福島県に次いで広い。

また、日本の屋根とも呼ばれていて、県内には諸山岳が重なり合い、日本アルプス、南アルプスをはじめとした2,000～3,000m級の山々に四方を囲まれた、四季の変化に富んだ地域である。

なお、県北部、特に県境は、日本で名だたる豪雪地帯、一方、南部は雨量が少なく気候温暖であるが、全県的には寒暖の差が大きくて、降雨量の少ない乾燥した内陸性気候である。このことは、長野県の工業立地面での優れた要件の一つでもある。

県内の気候は、一般的に気温の年較差・日較差が大きい内陸的気候となっている。同時に、南北に長い立地のため、平均気温や降水量、日照時間が地域により大きく異なる特徴を持っている。

^(註1) ここは、主に長野県「平成16年長野県農業の概要」による。

2) 人口条件

長野県の人口は終戦前後の疎開や復員，ベビーブームなどで昭和20年11月に212万人で過去の最高を記録したが，これを頂点として減少の一途をたどり，昭和41年には195万人となって戦後の最低となった。

以後，昭和45年頃までは，大きな動きはなかったが，昭和46年から県内の就職機会の増大，新規学校卒業者の県内就職増加等，社会動態による転出の減少と自然増加によって漸増に変わり，昭和49年には17年ぶりに200万人の大台に復し，昭和59年にはピークを更新，その後も増加を続け，昭和61年以降の増加率は鈍化傾向を示し，平成2年には減少に転じた。しかし，平成3年以降，再び増加を続けている。

平成16年9月1日現在の総人口は2,214,360人（男1,078,587人，女1,135,773人，世帯数791,754世帯）で，道府県別に見ると，16位である。

3) 農家及び農業従事者の動向

長野県における農家及び農業従事者の動向を専業・兼業別農家数から見ると，平成15年の総農家数は129,260戸であり，このうち販売の浮かす右派83,490戸で64.6%を占めている。なお，販売農家における専業農家数は15,720戸（18.8%），兼業農家は67,780戸（81.2%）である（表1）。

<表1> 長野県における専業・兼業別農家数の推移

年次	実数(戸)					自給的農家数	構成比(%)					自給的農家数
	総農家数	販売農家数			総農家数		販売農家数			自給的農家数		
		専業農家	1種兼業	2種兼業			専業農家	1種兼業	2種兼業			
50年	200,114	-	23,713	36,292	140,109	-	100.0	-	11.9	18.1	70.0	-
55年	193,326	-	25,321	33,402	134,603	-	100.0	-	13.1	17.3	69.6	-
60年	185,470	-	24,094	27,298	134,078	-	100.0	-	13.0	14.7	72.3	-
60年 組替値	175,637	129,646	18,536	26,514	84,596	45,991	100.0	73.8 (100.0)	10.5 (14.3)	15.1 (20.5)	48.2 (65.2)	26.2
2年	162,298	115,637	17,972	18,536	79,129	46,661	100.0	71.2 (100.0)	11.1 (15.5)	11.4 (16.0)	48.7 (68.5)	28.8
7年	149,078	103,674	17,145	19,169	67,360	45,404	100.0	69.5 (100.0)	11.5 (16.5)	12.8 (18.5)	45.2 (65.0)	30.5
8年	147,600	102,100	16,710	18,650	66,740	45,500	100.0	69.2 (100.0)	11.3 (16.4)	12.6 (18.3)	45.2 (65.3)	30.8
9年	146,000	99,800	16,850	17,880	65,070	46,200	100.0	68.4 (100.0)	11.5 (16.9)	12.2 (17.9)	44.6 (65.2)	31.5
10年	143,660	97,530	16,850	16,920	63,760	46,130	100.0	67.9 (100.0)	11.7 (17.3)	11.8 (17.3)	44.4 (65.4)	32.1
11年	142,040	95,680	16,690	15,260	73,730	46,360	100.0	67.4 (100.0)	11.8 (17.4)	10.7 (15.9)	44.9 (66.6)	32.6
12年	136,033	90,401	16,246	12,398	61,757	45,632	100.0	66.5 (100.0)	11.9 (17.9)	9.1 (13.7)	45.4 (68.3)	33.5
13年	133,760	88,090	15,850	9,710	62,520	45,680	100.0	65.9 (100.0)	11.8 (18.0)	7.3 (11.0)	46.8 (71.0)	31.4
14年	131,500	85,780	15,780	8,730	61,270	45,720	100.0	65.2 (100.0)	12.0 (18.4)	6.6 (10.2)	46.6 (71.4)	34.8

資料：農林業センサス，各年度による。

次に、平成12年の経営耕地面積規模別農家数は0.5ha未満の農家が55.9%を占め、年々増加の傾向を見せている。また、0.5～2.0haの農家は年々減少の傾向にある。一方、2.0ha以上の農家は少しずつ増加している（表2）。

基幹的農業従事者数の動向を見ると、年齢別では、60歳以上の占める割合が増加し、平成12年の農林業センサスでは、72.1%を占めるなど高齢化が急速に進行していることが分かる。また、情勢が占める割合も49.6%となっている（表3）。

<表2> 長野県における経営耕地面積規模別農家数の推移

(単位：人、%)

年次	総農家数	0.5ha未満	0.6～1.0	1.1～1.5	1.6～2.0	2.1ha以上
50年	200,114 (100.0)	91,620 (45.8)	67,839 (33.9)	27,697 (13.8)	8,451 (4.2)	4,507 (2.3)
55年	193,326 (100.0)	95,004 (49.1)	61,015 (31.6)	23,957 (12.4)	8,135 (4.2)	5,215 (2.7)
60年	185,470 (100.0)	97,162 (52.4)	54,657 (29.5)	20,509 (11.1)	7,507 (4.0)	5,635 (3.0)
2年	162,298 (100.0)	84,624 (52.1)	47,628 (29.3)	17,311 (10.7)	6,813 (4.2)	5,922 (3.6)
7年	149,078 (100.0)	80,566 (54.0)	41,961 (28.2)	14,685 (9.9)	5,875 (3.9)	5,991 (4.0)
12年	136,033 (100.0)	76,054 (55.9)	36,444 (26.8)	12,666 (9.3)	5,058 (3.7)	5,811 (4.3)

資料：農林業センサス、各年度による。

<表3> 長野県における基幹的農業従事者数の推移

(単位：人、%)

区分	合計	男					女				
		計	16～39歳	40～59歳	60歳以上	65歳以上	計	16～39歳	40～59歳	60歳以上	65歳以上
55年	158,154 (100.0)	73,400 (46.4)	8,021 (5.1)	31,907 (20.2)	33,472 (21.1)	-	84,754 (53.6)	13,030 (8.2)	51,351 (32.5)	20,373 (12.9)	-
60年	161,462 (100.0)	75,374 (46.7)	6,441 (4.0)	24,512 (15.2)	44,421 (27.5)	-	86,088 (53.3)	8,894 (5.5)	43,967 (27.2)	33,227 (20.6)	-
2年	144,828 (100.0)	67,824 (46.8)	4,545 (3.1)	16,357 (11.3)	46,922 (32.4)	33,329 (23.0)	77,004 (53.2)	6,141 (4.2)	31,227 (21.6)	39,636 (27.4)	24,058 (16.6)
7年	122,944 (100.0)	61,722 (50.2)	2,950 (2.4)	10,860 (8.8)	47,911 (39.0)	38,067 (30.9)	61,222 (49.8)	2,720 (2.2)	19,928 (16.2)	38,574 (31.4)	27,134 (22.0)
12年	92,103 (100.0)	46,407 (50.4)	2,176 (2.4)	8,249 (8.9)	35,982 (39.1)	29,920 (32.5)	45,696 (49.6)	1,757 (1.9)	13,488 (14.6)	30,451 (33.1)	22,968 (24.9)

資料：農林業センサス、各年度による。

4) 農用地の動向

平成 15 年の長野県の耕地面積は、平成 14 年と比べ 800ha 減少し、平成 2 年と比べ、22,200ha (16.1%) も減少していることが分かる (表 4)。地目別には、樹園地の減少の割合が極めて大きい。

農用地については、耕作放棄地の増加や都市的土地利用の増大等により減少傾向にあるほか、山間傾斜地が多いこと等により中山間地域と畑地の基盤整備が遅れている現状である。

<表 4> 長野県における農用地の動向

年次	水田	畑	区分			合計
			普通畑	樹園地	牧草地	
45年	87,700	82,200	37,200	40,900	4,080	169,900
50年	80,900	74,600	35,200	35,000	4,430	155,500
55年	75,700	71,700	37,600	29,300	4,840	147,400
60年	73,900	70,700	38,400	27,300	4,980	144,600
2年	70,800	66,700	38,200	23,900	4,650	137,500
3年	69,900	65,600	37,400	23,500	4,600	135,400
4年	68,500	64,500	37,200	22,700	4,620	133,000
5年	67,500	63,500	36,900	22,000	4,630	131,000
6年	66,400	62,600	36,600	21,400	4,580	129,100
7年	65,400	61,900	36,600	20,800	4,510	127,300
8年	64,200	61,100	36,600	20,100	4,320	125,300
9年	62,300	60,900	37,200	19,500	4,180	123,200
10年	61,000	60,300	37,200	19,000	4,060	121,300
11年	60,200	59,500	36,900	18,600	3,970	119,700
12年	59,600	58,600	36,300	18,400	3,920	118,200
13年	59,100	57,800	35,900	18,000	3,870	116,900
14年	58,800	57,300	35,900	18,000	3,870	116,100
14/2 (%)	83.1	85.9	94.0	75.3	83.2	84.4

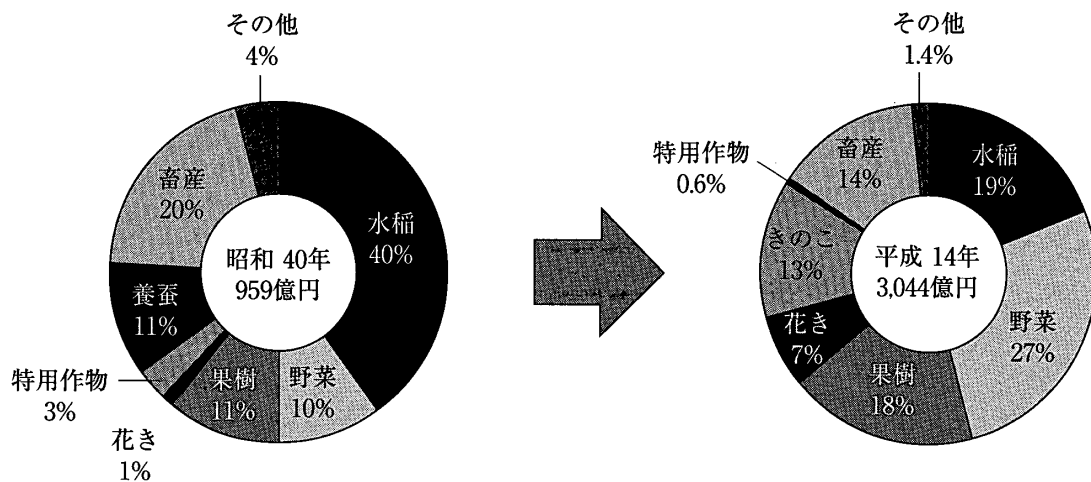
資料：農林業センサス、各年度による。

5) 農業総合生産額の動向

長野県における農業総合生産額 (図 1) は、立地条件を活かした水稻、園芸作物、畜産等の主産地形成と生産性向上により、昭和 60 年に 4,000 億円台に達し、平成 3 年には、4,292 億 7 千万余と順調に伸長してきた。

平成 3 年からの牛肉の輸入自由化措置により長野県産の農産物価格の伸び悩みに影響を及ぼすとともに、平成 5 年の冷害による水稻が大きく減収、幣制 6 年には干ばつの被害による野菜の低価格、平成 8 年の O-157 の影響、平成 10 年の大雪と台風の影響、平成 12

<図1> 長野県における農業総合生産額構成比の変化



資料：長野県の資料による。

年の降電による被害等農産物価格の低迷と気象災害が農産物生産額の伸び悩みの要因となってきた。

平成15年の農業総合生産額は、14年と比べ94.5%の2千877億8千7百万円と2年ぶりに減少した。これには、低温と日照不足が生産量に大きく影響を及ぼしたといえる。

2. 信州地域における農業法人経営体の実態

1) 組織別に見た農業法人数の推移

農業法人制度が昭和37年に施行された以降、長野県における農業法人数は増加傾向を示しており、平成5年には263法人、平成14年に549法人、平成15年に600法人となっている。組織別に分けてみる（表5、図2）と、平成15年度現在、合名会社は1社もなく、有限会社が412社で全体の68.7%を占めている。その次が農事組合法人で165社で全体の27.5%を占め、有限会社と農事組合法人を併せると全体の96.2%を占めていることが分かる。今後、有限会社形態の農業法人が増加することが予想される。したがって、実質的に、農業法人は有限会社と農事組合法人の2形態に限られているといえる。

2) 業種別に見た農業法人数の推移

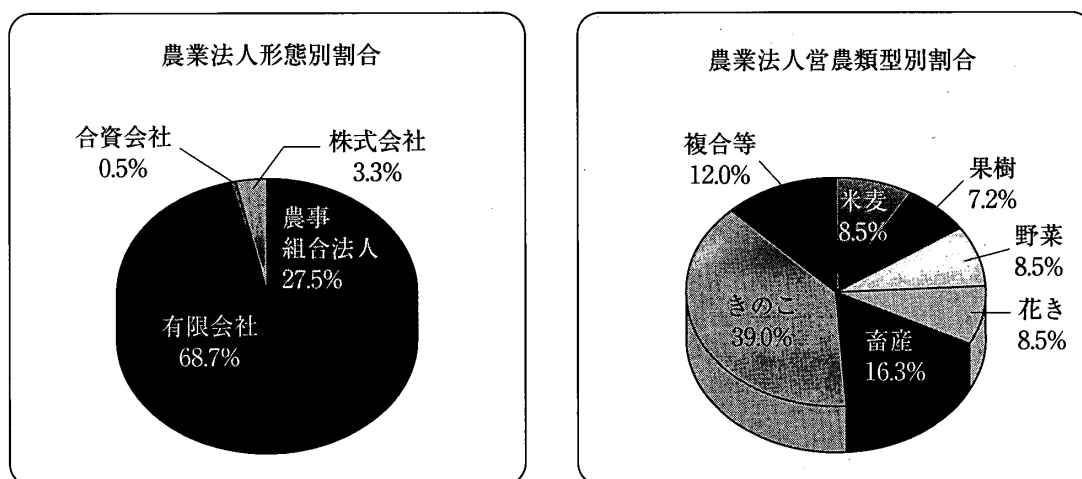
業種別に長野県における農業法人数の推移を見る（表5、図2）と、平成9年から畜産は107社であったが、平成15年に98社で少し減っている以外、すべての業種で増加しつつある。しかし畜産は少しずつ減っているものの、平成15年に16.3%で長野県全体で2位を占めている。キノコは234社で全体の39.0%を占め、大きく伸びている業種である。また、米麦、野菜、花卉は51社を占めている。

<表5> 長野県における農業法人設立の推移

区 分	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
農業法人数	461	472	488	501	518	549	600
内訳 農事組合法人	145	145	150	158	162	164	165
有限会社	304	315	325	330	339	367	412
合資会社	2	2	3	3	3	3	3
株式会社	10	10	10	10	14	15	20
内訳 米麦	34	35	40	40	42	46	51
果樹	30	30	31	31	33	37	43
野菜	20	26	29	35	40	41	51
花き	38	38	39	39	43	43	51
畜産	107	107	106	104	103	100	98
きのこ	194	196	198	199	202	215	234
複合・加工等	38	40	45	53	55	65	72

資料：長野県農業会議の資料による。

<図2> 長野県における農業法人の形態別・営農類型別割合（平成15年度）



資料：長野県農業会議の資料による。

Ⅲ. 農業経営学における経営戦略論

1. 先行研究のレビュー

戦略という言葉が経営に関わる分野で普通に使われるようになったのは1980年代に入ってからであると言われる。これまで農業経営分野でも経営戦略論に関する議論が行われてきたが、主に経営計画論、農業経営政策論、または与件変革論の形での議論であった^(註2)。

ここでは、最近、活発に行われている農業経営戦略に関する議論について論者別(木村伸男、大泉一貫、新山陽子の3氏)にまとめてみることにする。

木村伸男氏^(註3)は、「経営の将来方針は、環境対応をどう図るかという視点と自分の欲求、農業間、ビジョン、経営力についての視点から両方を総合化する方向で決定されねばならない。こうして策定された方針を経営戦略という。経営戦略は、従って環境概念と経営力概念を持った経営行動を導くための意志決定のルールである。」

農業の経営を改善していくためには農業経営者がビジョン(どうありたいか)を持つことが重要だと前提して、このビジョンを可能にするために「何をなすべきか」という戦略を考えなければならないという。また、こうした戦略を日常の中で戦術という形で実施し経営改善を行うことが重要であるという。つまり「ビジョンに基づいて戦略を立て、それを戦術で実現していく」という一連のプロセスの中で経営改善を行う。経営成長のためにはこうした一連の戦略体系の中で具体的な改善を行うことが重要であるという。水田作経営の大規模化過程を事例として、経営ビジョンと戦略は経営段階別に異なり、高度化させていかななくてはならないとして、<表6>のような例を挙げている。また、具体的な課題としては、経営ビジョンを継続的に高度化させながらそれに見合った戦略をとることが重要であると指摘する。

より具体的には「戦略とは、経営者が、長期的に発展していくための将来方向・基本目標を決め、それを実現していくための指針である」と定義し、農業経営戦略における経営内部の長期成長戦略の構築を強調している。

大泉一貫氏^(註4)は、農業経営のビジョンという視点から発展段階を区分する。その第1

<表6> 経営の段階別にみた経営ビジョンと戦略(木村氏)

経営の段階	I・原型	II・専業化	III・企業化基盤形成	IV・企業化
経営ビジョン 経営戦略	続ける農業 なし	食べていける農業 規模拡大	ゆとりと面白い農業 技術革新、基盤整備	他人のための農業 地域対応、販売戦略

資料：木村伸男『成長農業の経営管理』144ページより作成。

^(註2) 佐々木隆「農業経営の展開と経営戦略」『農業経営研究』第34巻第2号、日本農業経営学会、1996年、を参照されたい。

^(註3) 木村伸男『成長農業の経営管理』日本経済評論社、1994年、100～108、140～155ページを参照されたい。

^(註4) 大泉一貫「一点突破で元気農業」家の光協会、1993年、168～189ページを参照されたい。

ステージは「生活するための農業」である。このような農業経営の出発点という段階では「経営の物理的安定」と、そのことにより「所得の確保」に専念する。また、この段階では「生業」であって「経営」にはなっていない。

第2ステージは「他人の力を借りる農業」である。儲かる農業を実現するためには「他人の力を借りる農業」に転換する必要があるという。この段階までは人の「まね」をすれば、「自分の師となる人」を探せば、誰でもできる経営である。

第3ステージは「他人のためになる農業」である。この段階で経営者は「地域の中で自分自身の経営の客観化」がはじまる。また、この段階では経営者は「地域の中で自分自身の経営の客観化」がはじまる。

最終ステージは「社会のためになる農業」を目指すことである。これまでの経営の発展過程は「私的な経済的目標」から、より「社会的な目標への転換」を意味し、農業経営が「社会性を得る過程」といってよい。つまり、ここでは「社会的な意味づけが重要」であるという。このように、大泉氏は、思いや目標の明確化という視点から戦略論を立てようとする。

新山陽子氏^(註5)は、企業的展開がもっとも進んでいる畜産分野を対象に、経営発展の条件とそれをもたらす経営戦略の内容を分析している。畜産経営の発展段階を「生産規模拡大」→「企業形態の転換」→「事業の多角化・企業グループ化」の3段階に区分して段階別に経営転換の具体的内容をあげている。また、畜産における経営戦略の重点は「経営の内部構造を変革する」ことによってなされる「経営基盤の形成」にあるとして、畜産の経営戦略の体系を「基本戦略」と「個別戦略」に分けて、後者はさらに「対外的戦略」と「内部体制形成戦略」から構成されるとしている。そして畜産経営の発展ステージごとに基本戦略と個別戦略を示している。

また、同氏は(畜産)経営戦略の新たな課題として、外国産畜産物との競合に対して、優位性を確保していくためには、国際戦略ともいえる新たな共同市場対応戦略と畜産物フードシステムにおける垂直的調整戦略が求められると予想している。

以上のことから分かるように木村・大泉・新山の農業経営戦略論は、具体的な経営実践から発展段階別の経営戦略を提示している。また、以上みてきた農業経営戦略論は農業経営の経営成長ステージ論的な立場から構築した農業経営内部の長期戦略といえる。これに対して本稿では環境変化に積極的に対応していくという視点からの農業経営の短期戦略の構築を試みる。

2. 農業経営環境の分析

農業経営学では、これまで「環境」という言葉を使用してこなかった。農業経営学の特徴は、環境を「与件」として考察を進めてきた点にある。環境概念が意識的に使用されるようになったのは、ごく最近のことであり、経営管理論や経営戦略論が農業経営学でも論じられるようになってからである。

^(註5) 新山陽子「畜産経営の発展と経営戦略」『農業経営研究』第34巻第2号、日本農業経営学会、1996年、30～40ページを参照されたい。

農業経営の環境対応のプロセスを分析するに当たって、まず「環境とは何か」について考察しなければならない。「環境とは、システムの外部にあってその属性の変化がシステムに影響を与え、その属性がシステムによって影響を受けるような事物のすべての集合である」^(註6)と定義する。経営環境という、経営を取り巻くものすべてと考へがちであるが、経営環境は経営を取り巻くものなかで、経営が活動するに当たって、何らかの影響を及ぼすものに限定する。つまり、経営環境は、経営の主体である経営者、その機能の現れとしての経営行動に影響を及ぼす条件を集合したものといえる。

また、経営が対応しなければならない環境は大きく次の3つに分類できる。第1に、社会環境は社会一般、文化・歴史、自然、教育、法律、政治、経済といった諸要素からなるマクロ的な環境である。第2に、タスク（課業）環境は経営組織の事業活動に直接関係する環境であり、供給業者、流通業者、消費者、競争者、地域社会といった諸要素から構成される。さらに、第3に、組織環境は理念・目標、経営資源、テクノロジー、組織風土といった組織を規定する諸要素から構成される環境である。社会環境及びタスク環境は、経営の外部にあってその活動に影響を及ぼすという意味で外部環境であるといえるのに対し、組織環境は、経営組織内部にあって環境と組織を媒介する諸要素から構成され、組織内の意志決定主体にとっての環境という意味で内部環境といえる。

経営戦略の全過程において、環境分析、とくに外部環境分析の果たす役割は、極めて重要である。それは、外部環境の変化への対応を誤ると、経営を破滅への道に追いやることになりかねないからである。すなわち、環境分析の目的は、経営体にとって環境変化の要因が、将来の経営構造に与える影響度を明確にすることである。また、経営環境の変化の動向の中から新しい事業展開の機会を見出すことである。外部環境の変化要因の的確な分析・把握とそれに対応する経営戦略の構築は、経営戦略全体のプロセスの中核をなすものである。

3. 農業経営における主な外部環境の変化

経営戦略とは経営を取り巻く外部環境変化^(註7)に対応できる政策を施すことでもあると述べてきた。ここで外部環境は経営あるいは事業を行う組織を取り巻く、経済的、文化的、社会的、政治的、法的な領域を発生する現象である。その変化を予測して、長期にわたって組み立てることが戦略である。さらに技術革新も、重要な変化として考えなければならない。とくに、農業経営の領域では、このような技術革新は、生産面だけでなく、流通などでも重視される必要がある。

ここでは農業経営を取り巻く主な外部環境の変化として、農産物市場の変化、農業労働市場の変化と土地市場変化について概略を述べたい（表7）。

まず、第1に、アウトプットに関する経営環境である農産物市場の変化である。「農産

^(註6) 荒深友良「経営組織と環境」『朝日大学経営論集』第11巻第1号、朝日大学経営学会、1996年、231ページを参照されたい。

^(註7) 佐々木氏は、農業を取り巻く変化の内容として、①政策、制度の変化（輸入自由化、規制緩和の動き）、②情報の変化（情報化の進展による顧客の発見手段の多様化）、③物流の変化（流通経路、流通手段の多様化・簡便化）、④生活スタイルの変化（農業の観光化）などをあげている（注2）の文献の3ページ。

<表7> 農業経営を取り巻く経営環境の変化

主な外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・農産物市場の変化：消費者ニーズの変化，輸入農産物の増加等 ・農業労働市場の変化：農業労働力の減少・高齢化や農家の減少等 ・生産要素（土地）市場の変化：不耕作地・耕作放棄地の増加等
主な内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資源の側面：従業員の年齢別構成，就労条件等 ・資金側面：財務構造，資金の調達力等 ・物的資源の側面：生産・販売形態，施設設備の水準等 ・情報の側面：地域農業情報ネットワークの構築等

物市場では、生産物の差別化が進みにくく顧客層が不特定多数である、という点がこれまでの一つの特徴となってきた。しかし、近年、農産物においても市場の異質性が高まる方向での変化、そして経営単位で生産物の差別化を行う傾向があらわれてきている。大型化した産地ではきめ細かな差別化対応を十分なしえない場面があらわれてきているからである。そしてそれに伴い、拡大をはかっている経営では、意識的にこれに対応するという行動をとるようになってきている。つまり、非差別的生産物を不特定多数に販売するという形から、生産物を何らかの形で差別化する、そして販売対象も特定の層に絞り込み、その層を対象に独自のマーケティングを行う、さらにそれについては独自に価格設定も行う、という形への転換である。」

この農産物市場変化の主な要因として消費者ニーズの変化と輸入農産物の増大が挙げられる。経営戦略の1つは「消費者志向に即した経営活動」ということであろう。この消費者志向に即した経営活動とは、「消費者のニーズを発見し、それに応じた製品を開発し、それを適正なコストで生産し、消費者に届けることを重視する個人や組織の活動」^(註8)である。したがって、多様化、高品質化と安全性志向等の需要の質的变化に対応し、消費者ニーズに応じた農産物を生産・販売しなくてはならない。

また、輸入自由化によって海外農産物が大量に導入され、国内農産物は外国産農産物との激しい市場競争にさらされている。生鮮食品は、今まで、国内で生産されるものが主体であった。しかし、牛肉で輸入品が消費量の半分以上を占める事態になり、果物や野菜の生鮮品が多く輸入されている。その理由としては、価格が安い、安定した調達先の確保、日本の農産物の端境期対策、輸入品とくに輸入果物への好みの増大、品質の安定したものが大量に購入できる、外食産業やスーパーなどに好都合であるなどの理由による。

第2に、農業労働市場の変化が挙げられる。第2次・第3次産業の労働市場が成熟した。その結果、農村・農家出身者の職業選択の幅が広がり、農工間の所得格差から農業労働力が他産業に大量に流出し、農村では農業労働力の減少・高齢化、そして農家そのものも減

^(註8) 梅沢昌太郎『農業マーケティング』全国農業改良普及協会、1997年、30～31ページを参照されたい。

少しつつある。農業所得に他産業との均等が求められ、農業所得水準が著しく上昇している。また農業雇用労賃水準も上昇し、農産物コストを高める一つの要因になっている。

第3に、インプットに関する経営環境である生産要素市場（土地、資材等）の変化、特に、ここでは土地市場条件の変化について述べたい。「農地市場が徐々に流動性を増やしてきているとはいえ、特定範囲の地域をとれば、閉塞市場、貸して優位の地域、あるいは貸して優位の地域という形で推移してきた。このため、前二つの特徴をもつ地域での規模拡大は困難であるとみられていた。しかし、その中でも意識的に農地市場に働きかけるといふ形への転換を行うことにより規模拡大を果たした経営がでてきている。そこでは、農地市場が持つ異質性に対し経営が意識的に対応する、つまり作業の確実性や信頼性などで自らの経営の差別化を図る、そして取得したい農地の所有者に働きかける、あるいは売却しそうな農家や貸付しそうな農家に対し独自の働きかけを行う、という行動がみられている。

農地市場の動向^(註9)、つまりどのような農地移動がどれほど発生しているのかをみよう。1985年から93年の農地移動の動向をみると、利用権等の設定件数は停滞しているが、移動面積は増加する方向にある。また、有償移動は大きく減少し、移動面積も減少している。そして不耕作地や耕作放棄地も増加しつつある。

4. 農業経営における主な内部環境の変化

戦略とは「外部環境変化に対応できる内部環境を作り上げること」^(註10)でもあろう。一般経営学では経営の内部環境を経営文化・風土という側面と経営資源の要素からとらえている。ここでは経営資源の諸要素という側面からとらえる。すなわち、①人的資源の側面としては従業員の年齢別構成、人件費の水準、就労時間、就労条件等があり、②資金側面では、財務構造、資金の調達力等、そして③物的資源の側面からみると、生産形態及び販売形態、施設、設備水準等が挙げられる。さらに④経営情報の側面^(註11)からみると、農業経営で利用されている経営情報システムやインターネットによる農業経営情報の収集、CATV、FAX、PC等による「地域農業情報ネットワーク」^(註12)の形式等がある。

斉藤潔氏は、経営の発展に最も大きな影響を及ぼすという意味で、中心のかつ決定的重要性を持つ部門として「重点部門」の存在が考えられるという。また重点部門選択に際して経営者が重視する経営環境としては、経済立地環境、経営内部環境、情報環境の3つが挙げられるという（表8）。

^(註9) 志賀永一「農地市場の動向と経営対応」『日本農業経営学会研究大会報告要旨』1994、19～30ページを参照されたい。

^(註10) 梅沢昌太郎『農業マーケティング』全国農業改良普及協会、1997年、35ページを参照されたい。

^(註11) 経営戦略と経営情報との関係を述べてあるものとしては、小林一「情報を活かしたこれからの農業経営戦略」『農政調査時報』第485号、全国農業会議所、1997年等があげられる。

^(註12) 地域農業情報ネットワークの構築に関する文献としては、農林水産省統計情報部「パソコン等の情報処理技術を活用した農業・農村における取組事例」1992年；田口三樹夫他編『地域農業情報システムの構築』農林統計協会、1993年；町田武美他『地域農業の情報戦略（I）』農林統計協会、1992年を参照されたい。

<表8> 重点部門選択の際、重視すべき経営環境要因（斉藤氏）

①経済立地環境	<ul style="list-style-type: none"> ・生産環境：地価水準，周辺の農場密度等 ・販売環境：周辺の販売先の数，消費地までの距離等 ・購買環境：原料購買先の存在等
②経営内部環境：生産規模，製品品質，技術水準等	
③情報環境：	
資料：斉藤潔「企業型農業経営における経営管理と環境適応」 『農業経営研究』 39～40 ページより作成。	

IV. 環境変化に対応した農業経営戦略の構築

1. 対応戦略構築の先行研究の検討

農業経営が対応戦略を構築するに当たって重要な点の一つは、経営環境が重視されるとはいえ、経営がこの環境に一方的に規定される存在ではない。必要であれば、経営側から環境に働きかけて、経営にとって望ましい内部経営環境につくりかえることもある程度可能であろう。

対応戦略とは、環境変化への反応を意味し、事後的対応と事前的対応の双方の戦略が含まれる。事後的戦略とは、しばしば危機的状況下での環境の大きな変化に対する対応としての性格が強く、事前的戦略とはトレンドの発生を見越した先行型戦略である。

ポーター（M.E.Porter）^(註13)によれば、競争上の優位を獲得するための基本戦略は次に3つあるという。第1に、コストリーダーシップ戦略である。これはエクスペリエンス曲線というコンセプトが普及したために1970年代になって重視されてきたもので、コスト面で最優位に立つという基本目的にそった一連の実務政策を実行することで、コストのリーダーシップをとろうという戦略である。このためには効率の良い規模の生産設備を積極的に建設し、エクスペリエンスを増やすことによるコスト削減をがむしゃらに追求し、コストおよび間接諸経費の管理を厳しく行い、コストを最小に切りつめることが必要である。

第2に、差別化戦略である。自社の製品やサービスを差別化して、業界の中でも特異だとみられる何かを創造しようとする戦略である。つまり、独自の製品やブランドの商品を作ることによって、自己経営にとって独自の市場を形成しようとする戦略である。そして製品やサービス自体の差別化力故に、他社よりも高い価格であったとしても顧客から買ってもらえることにもなるという意味で、いわばこの戦略は、コストリーダーシップの対象をなすものと見なすことができる。差別化戦略の実行に必要な経営資源は、製品開発能力や強力なマーケティング能力である。

^(註13) Michael E. Porter [Competitive Strategy] 1980年（M.E.ポーター『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年）55～71ページを参照されたい。

第3に、集中戦略である。特定の買い手グループとか、製品の種類とか、特定の地域市場とかへ、企業の資源を集中する戦略である。この戦略は低コスト戦略と差別化戦略とは違って、そもそも特定のターゲットだけを扱う目的で策定されるものである。たとえば、特定野菜などの産地化をはかることによって、特定市場における一定時期だけの市場占有率を高める方向への取り組みや、有機栽培によって特定消費者グループのみを対象とした農産物を販売する取り組みなどである。

また、佐々木氏^(註14)は環境変化に対する農業経営の対応方法として、対応方法の相違という視点から、①現状延長戦略、②状況反応戦略、③状況対応戦略、そして④変革戦略に分けて各々の対応方法の特徴を整理している。

次に、八木俊輔氏^(註15)は、R.E.Miles & C.C.Snowの研究成果を踏まえて「経営戦略の相違」という点から農業経営に対する対応パターンを、「①安定志向型（経営戦略は既存追求型）、②変革志向型（経営戦略は新品目探索・導入型）、③バランス型（①と②の折衷型、すなわち、経営基盤は既存の品目におくが、新品目の導入可能性を常に探求する経営戦略）、④受身型（経営戦略は未確立）」の4つに類型化している。これらの対応パターン類型は「いずれも経営環境に意図的・効果的に対応していることを示していることであり、優劣をあらわすものではない」と強調している。

また、同氏は、「農業経営の環境対応類型と経営環境特性の類型との関係は、たとえ同じ経営環境に直面していても、法人経営といえども一般企業に比べてはるかに外部環境に対応する自由度の少ない農業経営の場合は、特に生産要素の質や量、さらには長年培われてきた技術やノウハウといった無形の資源といった独自の経営内的条件に規定されて経営管理および経営組織も各経営間で異なっている」と指摘している。

2. 対応戦略の構築

前節で述べた農業経営の内部及び外部環境要因の分析と、先行研究の成果（ポーター、佐々木、八木の3氏）を踏まえて、農業経営を取り巻く外部環境変化に対する対応方法を経営の柱である作目変換の有無を中心に類型化すると次のようになる。第1に、変換型戦略（組織変革型）である。この戦略は常に経営の収益性向上を追求して作目構成の変換を行う。経営管理や経営組織も作目構成の変換に対応しやすいように作り上げる。

第2に、対抗型戦略（コスト低下型）である。これは、作目の変換はせず既存の同一作目で新しい栽培技術の開発などによって生産効率を上げ、コスト低下を図って外部環境変化（農産物の輸入等による市場価格の低下等）に対抗する戦略である。この戦略では独自の栽培技術開発のための施設を整備したり、生産設備に巨額の投資を行ったりする必要がある。

第3に、攻撃型戦略（差別化型）である。これは、作目の変換はせず既存の同一作目で差別化を図っていく戦略であり、農業経営の競争的地位を高めることを狙って環境変化につける戦略である。つまり、同種の作目に対する消費者の新しい意向をいち早くつかみ、

^(註14) 佐々木隆「農業経営の展開と経営戦略」『農業経営研究』第34巻第2号、日本農業経営学会、1996年、4～5ページを参照されたい。

^(註15) 八木俊輔「農業経営の環境対応に関する研究」『農業経営研究』第29巻第2号、日本農業経営学会、1991年、23～32ページを参照されたい。

製品やサービスの差別化を行うことによって他製品よりも高い価格で消費者から買ってもらうという戦略である。たとえば、果樹、米、卵などの特定品種銘柄の生産・販売、産地銘柄の形成などである。また、市場のシェアが小さい農業経営がリーダー経営や競合経営に攻撃をしかけ市場シェアの拡大を図る市場チャレンジャーの競争戦略も含む。具体的には、既存の農産物で満たされていない市場の隙間を探し、そのニーズを満たし、強力なセグメントに成長させる戦略もその一つである。

V. むすび—まとめと課題

本稿では、長野県における農業法人経営体の実態と、今日のような激変する農業経営環境の厳しい中で、農業経営が環境要因の変化に対応してどのような経営戦略を構築していくべきかを、とくに発展戦略に焦点を当てて明らかにすることを目的にした。そのための前提として農業経営戦略についての理論的フレームワークを先行研究を中心にまとめてみた。

そして農業経営を取り巻く農業経営環境要因を外部環境要因と内部環境要因に分けて整理しながら、環境変化に対する農業経営の対応戦略を①変換型戦略（組織変革型）、②対抗型戦略（コスト低下型）、そして③攻撃型戦略（差別化型）に分類し、その特徴を指摘した。また、採卵鶏法人経営を事例として取り上げ、ブランド戦略を中心とする農業経営戦略体系の内容と特徴を整理してみた。この結果、農業経営が厳しい経営環境の変化に直面しても自己の経営条件に適応した明確な経営戦略を構築し、積極的な戦略的経営管理を行えば経営成長は可能であることが分かった。

自己の経営を取り巻く環境条件に適応した経営戦略を選択する際の農業経営戦略を評価するための評価基準を作成する必要がある。戦略の評価は科学的検証プロセスによく似ている。理論が絶対的に真実であることを示すのは不可能に近いが、それが検証に耐えられないならば、確実に間違っているとという。同じように、ある戦略がもっと優れているとか、戦略が上手に働くであろうと保証することは不可能に近い。戦略の不備な箇所を取り除き、1組の代替案の中から最良の代替案を選択できるように用いるべきである。そのための戦略代替案の評価基準^(註16)として、①適合性、②妥当性、③整合性、④実行可能性、⑤脆弱性、⑥潜在的報酬などが挙げられる。これについて簡略に述べると次の通りである。

1. 適合性

戦略策定の核心は、経営の能力と脅威および機会とを適合させることである。したがって、戦略代替案が予期した外部環境の変化に照らして意味を持つかどうかである。提案された戦略は予想した環境の脅威や機会と矛盾していないか、その戦略は現行の競争優位を生かし強化しているか、また新しい競争上の優位の源泉を創出しているか、などの評価を通じて、経営の持続的優位性を評価することである。

^(註16) 日本経営診断学会編『現代経営診断事典』同友館、1994年、120ページを参照されたい。

2. 妥当性

いくつかの戦略代替案の中から1つを選ぶ出すことは、経営者の行う意志決定の中で最も曖昧でほとんど構造化されていない意志決定に属するものである。それは戦略そのものが不確実性に満ち溢れたものを対象とするからであり、そうした不確実性に取り巻かれているからこそ、仮説の設定を必要としているのである。したがって、妥当性という見地から環境トレンドと戦略の構築についての仮説は信頼性があるか、有効な情報に基づいているか、などを評価することが必要となる。

3. 整合性

効果的な戦略代替案の各構成要素が、経営や戦略単位事業部の目標および内部的な各機能部分間の投資戦略と整合性があるかどうかの検証である。つまり、その戦略の基本要素は相互に矛盾していないか、追求すべき目標と整合性があるか、などの評価である。

4. 実行可能性

その戦略を遂行するに当たって、適切な資源や技術を持ってるか、資源を有効に使っているか、その戦略の基本要素と前提が執行責任者に十分に理解され受け入れられるか、などを評価することである。

5. 脆弱性

戦略代替案の内容が曖昧なデータや仮説にどの程度頼っているか、失敗のリスクを受け入れることができるか、リスクに対処するために妥当なコンティンジェシー計画が存在しているか、その決定は将来変更できるか、どのくらいの時間を要するか、その結果はどうか、などの評価である。

6. 潜在的報酬

戦略計画の成果は企業目標や戦略事業単位の目標に照らして満足のいくものか、目標に対する調整は企業内関係者に受け入れられるか、などを評価することである。

これらの戦略代替案の評価基準は、経営コンサルタントが経営指導を通じて戦略代替案を評価するとき利用できる評価基準でもある。

<註記>

本稿は平成15年度松本大学学術研究費助成により実施した研究成果をとりまとめたものである。

〔参考・引用文献〕

- 〔1〕 新山陽子「畜産経営の発展と経営戦略」『農業経営研究』第34巻第2号, 日本農業経営学会, 1996年。
- 〔2〕 高島 健「戦略目標診断における経営計数分析の新視点」日本経営診断学会編『経営診断の理論と技法』同友館, 1991年。
- 〔3〕 神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典』中央経済社, 1994年。
- 〔4〕 佐々木隆「農業経営の展開と経営戦略」『農業経営研究』第34巻第2号, 日本農業経営学会, 1996年。
- 〔5〕 木村伸男『成長農業の経営管理』日本経済評論社, 1994年。
- 〔6〕 大泉一貫『一点突破で元気農業』家の光協会, 1993年。
- 〔7〕 荒深友良「経営組織と環境」『朝日大学経営論集』第11巻第1号, 朝日大学経営学会, 1996年。
- 〔8〕 日本経営診断学会編『現代経営診断事典』同友館, 1994年。
- 〔9〕 梅沢昌太郎『農業マーケティング』全国農業改良普及協会, 1997年。
- 〔10〕 志賀永一「農地市場の動向と経営対応」『日本農業経営学会研究大会報告要旨』, 1995年。
- 〔11〕 小林 一「情報を活かしたこれからの農業経営戦略」『農政調査時報』第485号, 全国農業会議所, 1997年。
- 〔12〕 農林水産省統計情報部『パソコン等の情報処理技術を活用した農業・農村における取組事例』1992年。
- 〔13〕 田口三樹夫他編『地域農業情報システムの構築』農林統計協会, 1993年。
- 〔14〕 町田武美他『地域農業の情報戦略(Ⅰ)』農林統計協会1992年。
- 〔15〕 M.E. ポーター『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年。
- 〔16〕 八木俊輔「農業経営の環境対応に関する研究」『農業経営研究』第29巻第2号, 日本農業経営学会, 1991年。
- 〔17〕 平岡 豊『農産物のブランド作戦』東洋経済新報社, 1990年。
- 〔18〕 梅沢昌太郎『農業のマーケティングとCI戦略』全国農業改良普及協会, 1991年。
- 〔19〕 恩蔵直人『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社, 1995年。
- 〔20〕 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1996年。
- 〔21〕 波頭 亮『戦略策定概論-企業戦略立案の理論と実際』産能大学出版部, 1996年。
- 〔22〕 大滝精一『経営戦略』有斐閣, 1997年。
- 〔23〕 森田道也『企業戦略論』新世社, 1991年。