

## 農業経営者の時代\*



鈴村源太郎

我が国において、農家が農業生産の枠から解き放たれ、“企業の農業経営”として展開をみせ始めたのは、そう遠い過去のことではない。戦後の食糧大増産時代から高度成長期に至るまで、日本の農業構造は生産に主眼をおく相対的に均質な農家層により構成されてきたが、これら農家行動を規定してきたのは東畑精一氏のいう「単なる業主」たる農家世帯主であった。

しかし、1980年代の農産物の輸入自由化やその後の農業経営環境の変化は、農家世帯主に市場対応力を要請し、経営管理の必要性を認識させた。当時萌芽的に見られた我が国の「企業の農業経営」は、1990年代に入り、一層機能の多様化と精緻化を迫られることとなったのである。こうした農業経営を統制するのが本書にいう「農業経営者」であり、「エキスパート・マネージャー」である。確かに農業経営者の行動研究がこれまで注目されてこなかったわけではない。しかし、現代の経営環境はかつてない程激変しており、ややもすると経営者の資質の問題と片づけられてきた農業経営者論は、現代の農業経営学にとって重要な意味をもつようになってきた。

本書は、現在の日本農業に求められる新しい農業経営者の姿を、多くの事例研究によって浮き彫りにした労作である。第部「新しい農業経営と経営者の条件」では、農業の環境変化をあげ、それに対応する新たな農業経営の経営理念 戦略の構成を、組織化や統制力の問題に触れながら分析している。たとえば「船方総合農場」の事例は、経営成長にあたり経営者が地域や消費者と共に築いてきた経営理念の変遷を克明に記しており、「モクモク手づくりファーム」の報告は、多角化経営におけるマーケティングの実践を紹介し、経

営理念との関係を分析している。

第部「経営者が描く経営発展のシナリオ」は、経営発展の過程が経営理念や戦略にどのように影響されながら進展するかを整理している。ここでの事例では、成長各段階の課題に対し、経営者がその理念をもとにいかにかに経営再構築を進め、成長サイクルを進めていったかを詳細に論じている。もちろん経営の成長段階はまちまちだが、いずれの事例においても経営形態が多様に変遷するにも拘わらず、経営理念の一貫性が堅持されている点は興味深い。

第部「新しい多様な経営者」では、家族経営を軸に組織を高度化した経営を「本流」としつつ、その他の「傍流」経営、すなわち農業法人、集落営農、定年帰農等における経営者の役割に着目する。これら農業主体を、行政用語である「多様な担い手」の概念で括ることに多少の疑義はあるが、ここではあえて積極的に地域農業を支える諸組織を包括的に捉えることで、「傍流」経営の先進的な経営者像と経営管理手法が個別経営体に与える共通的な意義が示唆されている。

第部「経営環境の変化と農業経営における企業者」では、近年の農業経営者を取り巻く環境の変化について総括的な分析がなされている。筆者は、「単なる業主」とされた農業者が、その意欲や能力を發揮できない「枠＝環境」により生み出されたものであるとの理解を示す。現代はこの「枠＝環境」が大きく変化し、農業者の自由度が増すことで、経営者能力の裁量範囲が拡大している。ただ、「企業の農業経営」がいかにかに成長しても、その経営が点的存在から「層」を形成し、土地利用を面的にカバーするまでに発展するには課題も多いことが同時に指摘されている。

本書は、日本農業経営年報の創刊号として出版されたものであり、以上紹介したように、昨今の農業経営を取り巻く環境変化に対する農業経営者のあり方について包括的な分析に成功を収めた。最後になるが、本年報が経営管理論、経営成長論など多様な関連諸領域における新たな研究成果を発表・掲載する場となり、今後の農業経営学に対して一層の貢献をしていくことを期待したい。

注．\* 稲本志良、八木宏典編（2001.8）、日本農業経営年報 創刊号、農林統計協会。