

東京農業大学・東京情報大学の最新情報をお届けする

# 新・実学ジャーナル

April+May  
2019  
No.158

4+5



▶ **研究&教育 最前線**

農業に経営戦略を

東京農業大学 教授 渋谷 往男

▶ **ZOOM UP**

小さな72人 東京農大の仲間入り

東京農業大学稲花小学校 第1回入学式

▶ **ジブチに持続可能な水資源活用法を** 東京農業大学とジブチ大学共同研究合意文書を調印

▶ **復興支援9年目に** 東京農大 相馬で活動報告会

私の宝もの My Treasure

雑誌「アニマ」 松林 尚志

学校法人東京農業大学



# 研究&教育 最前線

The front line of  
research  
and education



東京農業大学

## 教授 渋谷往男

しぶや・ゆきお / 1963年東京都生まれ。東京農工大学大学院連合農学研究科生物生産科学専攻博士課程修了。東京農業大学国際食料情報学部国際バイオビジネス学科(経営戦略研究室)教授。博士(農学)。

- 専門分野: 農業経営学
- 主な研究テーマ: 企業の農業参入、農企業の経営戦略
- 主な著書等: 戦略的農業経営～衰退脱却へのビジネスモデル改革 (日本経済新聞出版社)

# 農業に経営戦略を

## 国際バイオビジネス学科に新研究室

「経営理念」と「経営戦略」。ともに企業経営において重要な概念であることは知られているが、その違いを正確に理解している人は多くはないだろう。最近の研究によって、わが国の農業経営ではこの2つはかなり異なる意味合いを持つことが分かってきた。この春、東京農業大学国際食料情報学部国際バイオビジネス学科に経営戦略研究室が新設された。これを機会に、農業における経営戦略と経営戦略研究室の話をしてみたい。

### MBAコース並みの研究室体制に

国際バイオビジネス学科は、東京農大の中では数少ない社会科学系の学科の一つで創設から22年目を迎えた。2017年度の学部学科改組に伴い、農業や食品産業を対象とする経営学に特化した体制となり、現在カリキュラムや研究室体制の移行中である。その一環として、この4月、マーケティング研究室から派生する形で経営戦略研究室が誕生した。これにより本学科では、「経営組織」、「会計学を含む「経営管理」、「経営情報」、「マーケティング」、そして「経営戦略」というMBA(経営学修士)コースのような研究室体制が確立した。

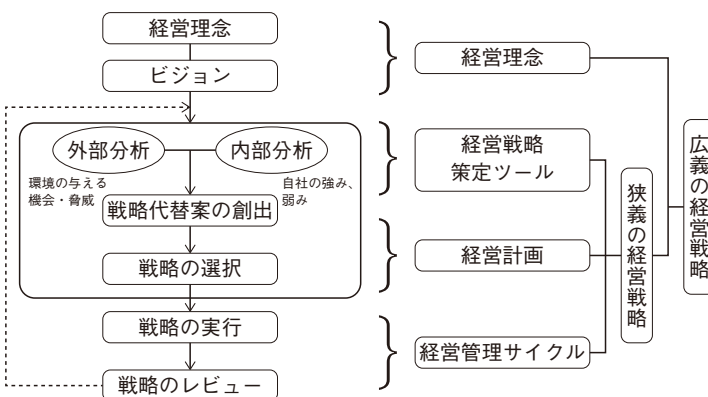
近年は、一般企業が盛んに農業に参入し、農業もまた6次産業化に見られるように他産業に参入している。さらに、農業は零細な家族経営というイメージが持たれがちだが、会社形態で農業を行う農業法人が増加の一途をたどっており、従業員が100名を超える大規模な法人も出現している。このように、農業経営と一般の企業経営は互いに近づいている。わが国では製造業を中心に世界と伍しているような優れた企業が数多くある。こうした企業はいずれも経営戦略手法を駆使した経営を実践し、それを学ばせるために幹部候補社員にMBA取得を推奨している。このMBAコースで重視されてきた科目の一つが経営戦略である。

経営戦略研究室は、こうした経営戦略の知見や手法を農業経営に取り入れることで、農業をわが国の成長産業として生まれ変わらせることに挑戦している。

### 大規模・先進的な稲作農業法人を調査

筆者は農業に参入した一般企業の経営戦略について、約20年研究してきた。そのなかで、一般企業が日常的に意識している経営戦略手法を、参入した農業経営に導入することで成功を収めている例がいくつも見られた。その一方で、従来からの農業経営では経営戦略手法が使われていないことが気になっていた。そこで、経営戦略研究室の発足を控えて、農業経営自体の経営戦略の研究を進めてきた。

研究の着手にあたり、さまざまな解釈がある経営戦略について、**図1**のように概念を整理した。**図1**の左側は経営戦略の策定手順の典型例であ



左側は相葉(1999)より抜粋し、右側は筆者が作成した

図1 経営戦略の概念と枠組みの整理

る。まず普遍的な経営理念やビジョンを明確化する。次に企業の内外の経営環境分析を経営戦略策定ツールにより実施し、それを踏まえて経営戦略の中心となる中期的な経営計画を策定する。さらに、Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善)を繰り返すことで、生産・品質などの管理業務を継続的に改善するPDCAサイクルのよきな経営管理の手法によって、よりよい戦略への練り直しをくり返す。この一連の取り組みを中央の4つのパートに整理した。このうち、経営戦略策定ツール以降を「狭義の経営戦略」、全体を「広義の経営戦略」として体系化した。

その上で、一般経営学の経営戦略手法の農業経営への適用可能性について調べた。具体的には、対象をわが国の農業で最もポピュラーな稲作経営とし、経営戦略への対応状況や経営者の考え方から特性を分析した。研究方法としては、まず農林水産祭で天皇杯、総理大臣賞などを受賞したわが国のトップクラスの大規模な稲作農業法人4法人の経営者にインタビュー調査をした。4法人は、農家の延長線にある経営か否か、6次産業化を積極的に進めているか否か、売上規模の拡大を積極的に進めているか否か、など条件が異なる農業法人を選定した。次にこの結果をより多くの経営者から検証するために60の先進的な稲作農業法人等にアンケート調査をし、インタビュー調査と同様の方向性が見られることを確認した。

### 成長か継続か、多角化か稲作単体か

こうした一連の研究の結果、冒頭に示した「経営

理念」と狭義の「経営戦略」の対応は全く異なる特徴を持つことが示唆された。図2はこれを非常に簡略化した模式図であり、横軸を経営理念の活用の強弱を示す経営理念軸、縦軸を経営戦略の活用の強弱を示す経営戦略軸とした。

図2の横軸の右寄りの、経営理念を策定して従業員に周知している稲作農業法人は、他とは異なる革新的なビジネスモデルにより、成長を重視した経営を志向しており、実際に経営が急拡大している。一方で、左寄りにある経営理念をあまり活用していない法人は、何世代も前からの「家」を前提とした比較的保守的なビジネスモデルで、成長性よりも継続性を重視した経営を行っている。

縦軸の上方にある狭義の経営戦略を活用している法人は、6次産業化を積極的に進めており、稲作部門よりそれ以外の多角化部門（農産物加工や販売、外食など）の売上比率が高くなっている。中期の経営計画も立てている。一方で、縦軸の下方にある狭義の経営戦略を

活用していない法人は、6次産

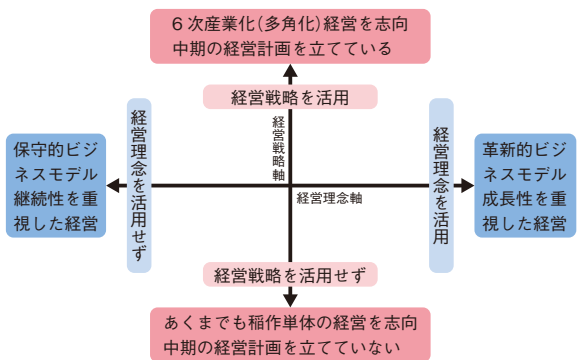


図2 先進的稲作農業法人経営に基づくの経営理念と経営戦略の関係

業化に否定的で、あくまでも稲作単体の経営を志向し、中期の経営計画は立てていない。

### 日本農業特有の経営戦略理論も必要

多角化部門の売上が7〜8割の6次産業化が行った農業法人は、経営者の意識としては農業経営であつても、実態は食品産業の経営といえる。こうした経営は一般経営学の経営戦略手法がそのまま適用可能で、経営戦略は多角化しつつ成長していくために不可欠の手法といえる。一方で、稲作単体の経営を志向する農業法人も大きな賞の受賞に象徴されるように十分「戦略的」な経営を行っている。このことから、米国で発展し世界の企業経営に適用されてきた一般経営学の経営戦略手法とは異なる、日本の稲作、あるいは農業特有の経営戦略を有していることが示唆された。

こうした研究によって、6次産業化を志向する農業経営では、これまで盛んに研究・活用されてきた経営戦略理論や手法を理解しておくことが重要であることがわかった。一方で、日本で生産に特化した農業経営を行うには、一般の経営戦略理論に加えて、農業特有の経営戦略理論も必要であり、この点の解明は今後の大きな研究課題といえる。これまでの農業経営は経験と勘が重視されてきた。しかし、これからの農業は経営戦略を含め、しっかりとした経営学の理論に基づいた科学的な経営を行うていくことが重要だと考えている。

〔引用文献〕相葉宏二(1999)『MBA経営戦略』、ダイヤモンド社、p16.

## 小さな72人 東京農大の仲間入り

# 東京農業大学稲花小学校 第1回入学式

## 小学校から大学院まで 学園化実現

体験活動を重視し、東京農大の専門的な設備や人的資源を教育に取り入れることなどを特色とする東京農業大学稲花小学校の第1回入学式が行われ、72人の子どもたちが第1期生として入学した。学校法人東京農業大学は東京農大、東京情報大のほかに高校3校、中学2校を運営しており、小学校開校で大学院までを擁する学園化が実現したことになる。真新しい校舎は、笑顔の子どもたちの元気な声と、教職員・保護者らの拍手に包まれた。  
(東京農業大学客員教授・鈴木敬吾)

### 23区内で59年ぶり私立小

東京都内での私立小学校の開校は12年ぶり、23区内では59年ぶり。さらに創立128年を迎えた東京農大に蓄積された教育・研究資源を生かした特色ある教育が関心を集め、初めての入試には定員72人に対し延べ865人の志願者が集まった。命を大切に、それを育もうとする農の心を養い、生きるために必要な力を育む教育の実践を目指している。

**「自分にできないことに挑戦して」「たくさんのお兄さん、お姉さんがいますよ」**

小学校校舎は東京農大世田谷キャンパスの隣りで、農大一高・二中の北の隣接地に建設された。小学校体育館で4月6日に行われた入学式には、新入生のほか、保護者、教職員など約250人が参加。夏秋啓子校長と大澤貫寿・学校法人東京農大理事長、高野克己・東京農大大学長が登壇した。夏秋校長は校長式辞で、東京農大創設者の榎本武揚公が残した「冒険は最良の師である」という言葉から、「冒険心の育成」を教育理念に掲げていることを説明した後で、子どもたちに「できないこと、新しいことに挑戦することが冒険です。いろいろな冒険をしてください」と呼びかけた。また、大澤理事長は祝辞で「農大稲花小学校の制服、ランドセルのみなさんの姿を見るこの日を待ちに待っていました。1期生のみなさんには、小学校にお兄さん、お姉さんはいませんが、隣の中学校、高校、大学にはたくさんのお兄さん、お姉さ

んがいますよ。何でも安心して相談してくださいね」と語りかけた。

子どもたちは、あいさつで「ご入学おめでとう」と語りかけられるたびに「ありがとうございます」と元気に応えていた。

この後、新入生紹介があり、1組、2組の担任教諭が各36人の名前を読み上げた。起立して保護者席の方を向いた子どもたちは、自分の名前が読み上げられると、右手を挙げ、「はい」と大きな声で返事をし、そのたびに会場全体から大きな拍手が送られていた。

### 校歌は谷川俊太郎さんが作詞

校歌斉唱では、入学した子どもたちに代わり、東京農大一高・中等部の合唱部が「東京農業大学稲花小学校の歌」を披露した。

詩人でアニメ「鉄腕アトム」主題歌の作詞者としても知られる谷川俊太郎さんが作詞、谷川さんの息子で作曲家の谷川賢作さんが作曲した。

「わたしたちは いきている」で始まる歌詞は、地球に生きる一員として命の大切さ、生きること



子どもたちに語りかけながら、お祝いの言葉を述べる夏秋校長

## 東京農業大学稲花小学校の歌

作詞 谷川 俊太郎

作曲 谷川 賢作

わたしたちは いきている  
このほしの だいちのうえに  
たいようと みずにめぐまれ  
はる なつ あき ふゆ  
めぐるいのち はなさくいのち

しらないことを まなぶひび  
すこやかに こころとからだ  
ともだちと わらってないて  
はる なつ あき ふゆ  
みのるいのち はぐくむいのち

きょうからあすへ  
とうかしょうがっこう

の喜びを、やわらかな言葉で歌い上げている。第1期生には上級生がいないため、東京農大の仲間として一高・一中のお兄さん、お姉さんが歌うことになった。歌詞が字幕表示され、美しいハーモニで披露されると、会場全体から大きな拍手がわき起こり、新鮮で素晴らしい校歌の誕生に立ち会う喜びを分かち合っていた。

入学式終了後、子どもたちは各教室に入り、教科書を受け取り、週明けから始まる学校生活について担任教諭から説明をうけた。この後、校庭で夏秋校長、大澤理事らと一緒に記念撮影。子どもたちは、早速、クラスメートと仲良くなり、好天に恵まれ春の日差しが降り注ぐ校庭にも歓声が響いていた。



新入生の上級生として小学校の校歌を送る一高・一中の合唱部の生徒達

## ジブチに持続可能な水資源活用法を

### 東京農業大学とジブチ大学 共同研究合意文書を調印

東京農業大学は、3月10日に、ジブチ大学と地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム（SATREPS）の共同研究合意文書への調印を取り交わした。これを受けて4月11日、東京農業大学において調印セレモニーを開催した。式には、東京農大から高野克己学長や本研究代表の島田沢彦・地域環境科学部教授、アライタ駐日ジブチ大使、科学技術振興機構の職員や文部科学省の職員らが出席した。

SATREPSプロジェクトは、開発途上国のニーズを基にした地域規模課題を対象とし、日本と開発途上国の研究者が共同研究を行い、地球規模課題の解決や開発途上国における科学技術水準の向上を目的としている。

東京農大を代表機関とする島田研究代表のプロジェクトは、東アフリカに位置し、降水量の少ない非常に過酷な気象環境であるジブチ共和国の水資源の高効率利用による持続可能な農牧業システムの実装を目指す研究である。

アライタ大使は、「このプロジェクトの協定が結ばれたことにお祝いを申し上げます。生命に関わる水についてのプロジェクトなので、大いに期待している。ジブチで農業を行う奇跡をぜひ起こしてほしい」と述べた。



共同研究合意文書を取り交わす  
アライタ駐日ジブチ大使(右)と高野学長

# 復興支援9年目に

## 東京農大 相馬で活動報告会

参加者、熱心にメモ 鋭い質問も

東京農業大学は東日本大震災発生から2カ月後の2011年5月に「東日本支援プロジェクト」を始動させた。以来、福島県相馬市を中心に、土壌肥料、畜産、経営など幅広い分野で復興を支援する活動を続けている。その活動内容などを地元住民らに説明する報告会を今年も2月16日、相馬市で開いた。会場を埋めた参加者たちは、発表内容のメモを取りながら、「そうだねえ」とつぶやいたり、質疑応答で鋭い質問をするなど、熱心な姿が目立った。

(東京農業大学客員教授・鈴木敬吾)

### 「復興に東京農大の力は欠かせない」

まず、主催者を代表して東京農大の高野克己学長が「昨年この会で、東京農大の学生とも交流したことの要望を受け、今年は初めて学生が発表することになった。多くの方に成果発表を聞いていただけると感謝している。これからも相馬復興のため力を尽くしていきたい」とあいさつ。また、来賓の立谷秀清・相馬市長は「相馬の農業復興に東京農大の力は絶対に欠かせない。包括連携協定も結んだので、今後も適切に復興していくよう協力いただきたい」と語った。

発表内容と担当者は次の通り。「大規模稲作法人の経営発展戦略とその適性」(渋谷往男・東京農大国際食料情報学部教授)▽「マーケティング課題としての浜通り地域の営農再開」(半杭真一・東京農大国際食料情報学部准教授)▽「浜通り地方の気象を活用したカンパニュラの実証栽培」(佐久間光子・福島県農業総合センター主任研究員)▽「相馬地域農業のための『これからの土づくり』」(大島宏行・東京農大応用生物科学部助教)※▽「福島の森林で昆虫の調査をしてわかったこと」(柿沼穂垂・東京農大国際食料情報学部4年生、足達太郎・東京農大国際食料情報学部教授)▽「阿武隈山地のクマ・イノシシ・サル・カモシカの今」(鈴木郁子・東京農大大学院農学研究科博士前期2年、山崎晃司・東京農大地域環境科学部教授)Ⅱ大学・院生の学年は当時。

※大島助教の研究は前号3月号で紹介している。

### あるべき姿を提案

#### 農業法人、浜通りの営農再開

渋谷教授は、震災後に多く設立された農業法人を取り上げた。津波被害を受けた農地は物理的には復興したが、法人の体制が整う前に農地が拡大していった懸念があると指摘。その上で、新潟、茨城、石川の先進的な4農業法人の事例を比較し、稲作単体で進むか6次産業化などの多角化を目指すか、継続を重視するか成長を重視するかで、ベクトルの違いがあることを紹介した。相馬の農業法人を



先進的農業法人の事例を紹介する渋谷教授



半杭准教授

分析すると、多角化・成長重視型をすぐに目指すのではなく、1次産業に特化して販売戦略に注力し、6次産業化は将来課題として進めるべきと提案した。

南相馬市出身の半杭准教授は、震災後8年を経過し、「怒りを覚える」と表明。そして原発事故による風評被害で、福島県の農産品には消費者の2割程度に依然として忌避感情が残っている現状を説明した。その上、北海道、東京、大阪で価格の市場間格差が減少し、トラック輸送費が高騰している課題があり、それに対応するため、産地は低コスト化と高品質化が迫られていると指摘。さらに浜通りの営農再開の課題として、賃金上昇による人手不足とコマから園芸への品目転換を挙げた。

### 学生が初めて発表

#### 昆虫で汚染を調査／獣害防ぐ計画策定を

柿沼さんは放射性物質による環境汚染のモニタリングを目的に、昆虫を指標にもちいた調査の結果を発表した。研究室の先輩たちから受け継いできたテーマで、福島県浪江町や飯館村で昆虫を採集し、セシウム137濃度の測定を続けてきた。その結果、放射性物質は川岸よりも山側に多く残されていることや、植物性のエサを食べる昆虫が放射性物質の

移動に大きく関わっていることがわかった。その上で、食物連鎖のさらなる解析が必要などの課題も説明した。今後も大学院に進学し、研究を続けるという。



国際農業開発学科4年 柿沼穂垂さん

鈴木さんは原発事故による避難指示で、住民が不在の土地で野生動物がどう生息しているかについての調査を発表した。宮城県南部から茨城県北部、栃木県東部に広がる阿武隈山地の北東部約800平方キロメートルを5×5キロの区画で区切った32区画に各1カ所、静止画と動画を撮影し、体毛を採取する罠を設置。その結果、帰還困難区域内ではサルの撮影が少なかったのに対し、イノシシは多く撮影されていた。全体の傾向として動物の生息域は増えており、サルに対しては住民の帰還に備え帰還困難区域外での管理を積極的に進める必要があると指摘。イノシシについては、人里から山地に追いつけるよう管理計画の策定と積極的な捕獲が必要だと提案した。



林学専攻2年 鈴木郁子さん

### 「農業法人の1人当たり収益設定を」 質疑応答で質問、要望も

質疑応答の時間では、「紹介された農業法人の1人当たり収益ほどの程度か？」との質問があった。渋谷教授が「役員収入は1000万円を目標に頑張っている」と答えると、「一般企業並みの収入が期待できない」と、他業種から営農への転職は期待できない。県と農大がタイアップして、1人当たり収益目標を設定してほしい」と要望が出た。また今後、イノシシやサルが相馬市に出没する可能性があるのかとの質問には、「来年以降の継続調査で何か分かってくるかもしれない」と答えるにとどまった。

最後に相馬市職員が参加者に「東京農大に対する質問などがあれば、どんなことでも市に言ってくれば引き継ぎます」と呼びかけた。東京農大からも山本祐司・総合研究所長が「相馬市復興のプロジェクトが、全国の地方創生につながる研究になればと思う」と答えている。今後、みなさんに寄り添う支援を続けていきます」と復興支援の継続を表明して閉会した。



質疑応答の様子

## 私の宝もの

My Treasure

第10回

# 雑誌「アニマ」

東京農業大学 教授 松林尚志

まつばやし・ひさし／宮城県生まれ。東京工業大学大学院生命理工学研究科博士課程修了。博士（理学）。東京農業大学農学部生物資源開発学科教授。専門は野生動物学、動物生態学。

小さな頃から昆虫などの生き物が好きでした。南洋材の買い付けにマレーシアやインドネシアに行く叔父がジャングルの珍しい動物のことを話してくれると、興奮して聞いていました。中学生になると、父が買ってくれたのが「アニマ」です。平凡社が出していた野生動物や自然保護をテーマにした月刊誌です。

叔父が話していたジャングルの生き物も、素晴らしい写真で紹介していて、毎号、次は何が載るのか楽しみでした。動物のことを学びたいと思うようになったのは自然な流れでした。

東京農大の畜産学科で動物の進化に関心を持ち、大学院は東京工業大でクジラのDNA解析の研究をしました。ですが、修士から博士課程に進む段階で迷いました。これが本当にやりたかったことなのかと。クジラの研究をしているのに研究室にこもって、クジラを見たこともなかった。生き物からどんどん離れていく自分に気づきました。その時、思い出したのが「アニマ」です。「ジャングルに行きたい!」と思いました。

博士課程からは動物生態学の研究をしたいと言うと、教授は怒り、相手にしてくれません。途方に暮れていた時に助けてくれたのが、幸島司郎先生（当時助教授、現・京都大野生動物研究センター教授）でした。「やりたいことがあるんだったら、やればいい」と研究室に引き取ってくれました。

ほっとして、久しぶりに古い「アニマ」を読むと驚きました。氷河に住む昆虫を研究する幸島先生の記事が載っていたからです。確かに記事は昔、読んだのですが、先生の名前は覚えていませんでした。

ボルネオ島で初めてフィールド研究を始めました。途中経過を幸島先生に報告すると、先生は「おもしろいなあ」「アホやなあ」と面白がってくれました。博士号取得まで5年かかりましたが、先生の「アホやなあ」が励みでした。

今、持っている「アニマ」は、幸島先生の記事が載った1986年8月号だけです。前任地のマレーシア・サバ大学で働く際に持っていったこの号以外は、宮城県石巻の実家にあり、東日本大震災の津波で水没してしまったからです。幸島先生とのつながりを思うと、不思議な気持ちになります。宝ものです。

（まとめ・東京農業大学客員教授、鈴木敬吾）



▲学生にも自分のやりたい研究に取り組むよう指導していると話す松林先生

▲アニマに掲載された幸島教授の記事（左）と表紙（右）

東京農業大学の沿革

### 榎本武揚と横井時敬

創設者は、明治の英雄榎本武揚だ。明治政府で通信相、農商務相、文相、外相などの要職を歴任した榎本は、1891（明治24）年、東京に「私立育英塾」を設立した。その農業科が東京農学校、東京高等農学校と名を替えつつ、拡充の歴史を歩み、今日の東京農業大学となる。東京農学校時代の1895（明治28）年、評議員として参画したのが、明治農学の第一人者横井時敬だった。「人物を畑に還す」「稲のことは稲にきけ、農業のことは農民にきけ」と唱えて、「実学」による教育の礎を築き、東京農業大学の初代学長を務めた。本学の「生みの親」は榎本、「育ての親」は横井である。

### 高等教育から初等教育まで

東京農業大学は、農学部、応用生物科学部、生命科学部、地域環境科学部、国際食料情報学部、生物産業学部の6学部23学科からなり、大学院は2研究科20専攻体制が整っている。世田谷、厚木、北海道オホーツク（網走）の3キャンパスに約13,000人が学んでいる。学校法人東京農業大学の傘下には、東京情報大学（千葉）があり、総合情報学部、看護学部の2学部2学科と大学院1研究科に約2,000人が学ぶ。また、併設校として農大一高／中等部（東京）、同二高（群馬）、同三高／附属中学校（埼玉）がある。2019年4月、東京農業大学稲花小学校が世田谷に開校。

2019 | 東京農大創立128年

学校法人東京農業大学

- ◆東京農業大学
- ◆東京情報大学
- ◆東京農業大学第一高等学校
- ◆東京農業大学第二高等学校
- ◆東京農業大学第三高等学校
- ◆東京農業大学第一高等学校中等部
- ◆東京農業大学第三高等学校附属中学校
- ◆東京農業大学稲花小学校