

背景

◆農地法の改正(平成27年)

⇒ 農業にだれでも参入できるように。
法改正による企業の参入ペースは法改正前
に比べ約5倍に増加している。



◆企業の農業形態

⇒ 資本が多く、大規模経営が可能。
企業ならではの経営管理により経営規模の
拡大。



個人の農家が踏み出せない内容に取り組める。

個人の農家は今までのようにただ生産して卸すだけで
なく

高い生産能力を求められる

目的

以上の背景から、

◎ 経営改善における「戦略」を明らかにする。

⇒ これまでの家族経営体の中で曖昧だった目的や戦略を
明確化することにより、従業員の意識が高まり経営の大幅な
改善につながるのではないかと。

方法

◆調査地

- ①熊本県 F農場
- ②岩手県 H農場
- ③山形県 S農園



●調査地

◆調査方法

①農家へのアンケート

・ 農家の経営概要、取り組みの内容、
今後の展望について考えていること

②SWOT分析

・ 生産者の「強み(strength)」、「弱み(Weakness)」、「機会
(Opportunity)」、「脅威(Threat)」。

・ 経営戦略を策定するための内部環境と外部環境の分析を統合
的に行うことができる。

⇒ 部員を3グループに分け、各農家のSWOT分析を行う。
経営の特徴、地域の特色を把握し、経営目的を達成するた
めに必要な各農家の課題について話し合う。

考察

◆熊本県 F農場

○ 経営概要

- ・ 6社との契約栽培を行っており、一部は
道の駅に卸している。
- ・ 技能実習生の導入を開始した。



○ 経営者の考え及び展望

- ・ 現状維持が望ましい。農業機械やIT、AI技術にも興味がある。

○ SWOT分析

強み: Strengths	機会: Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> ・ 安定した契約栽培 ・ 技能実習生など人手多数 ・ 後継者がいる ・ 経営方針の最新化 ・ 大型機械を多数所有 ・ 広大な耕作面積 ・ 多様な作物品目 ・ リスクマネジメントができている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢化による耕作放棄地の拡大 ・ カルデラ地形(高冷地) ・ キャベツの指定産地 ・ 地域全体が世界遺産 ・ 野菜の市場価格が高騰 ・ 大型冷蔵設備による貯蔵が可能 ・ 安定した取引先がいる
弱み: Weakness	脅威: Threats
<ul style="list-style-type: none"> ・ 技能実習生の実習期間が3~5年 ・ 使用品種の見た目が悪い ・ 常勤従業員が少ない ・ 母親以外の通訳がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地球温暖化の影響 ・ 近年の異常気象の深刻化 ・ 契約先の意向に左右される ・ 価格設定が市場価格より安価 ・ 生産コストの上昇

○ 村の会部が提案する経営目標を達成するための取り組み

・ 法人化

⇒ 会計に企業規則を適用し、経営内容の正確な把握につながる。
一定以上の所得があれば税金の支払いを抑えることができる。

◆岩手県 H農場

○ 経営概要

- ・ 従業員は雇用せず家族のみで畜産農家を運営
- ・ 最新機器を導入し、その視察受け入れなどを行
うことにより岩手県全体の畜産農家発展に貢献



○ 経営者の考え及び展望

・ 地域との連携を増やし、酪農家と協力することで地域振興に貢献
し地域課題の解決に取り組むたい。また、出荷の安定化を図る。

○ SWOT分析

強み: Strengths	機会: Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> ・ 将来的な方針が前向き ・ 機械化 ・ 新品種への意欲的な取り組み ・ 後継者がいる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仔牛が不足しているため高値の取引 ・ 肉用牛の産出額が年々増加 ・ 今後企業の参入する可能性が低い ・ 視察の受け入れにより知名度が高い
弱み: Weakness	脅威: Threats
<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働力が限定されている ・ 有事の際対応が難しい ・ 伝染病などに大きな影響を受ける 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 肥育農家が影響を受けると価格が変動 ・ 後継者不足による地域の生産力低下 ・ 周りの農家に離農者が出ている

○ 村の会部が提案する経営目標を達成するための取り組み

・ 畜産クラスター

⇒ 畜産農家と地域が集約し、地域全体の収益性を向上させるこ
と。県が行政でも推進しており支援を受けることができるので新しい事
業にも取り組むことができる。

◆山形県 S農園

○ 経営概要

- ・ 経営主とその両親のみでの経営
- ・ 主な出荷先はJA。収穫時期をずらすことで35haを
少ない人数で作業している。



○ 経営者の考え及び展望

- ・ 規模拡大と後継者や人材の育成に注力したい。

○ SWOT分析

強み: Strengths	機会: Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> ・ 大型機械の導入 ・ 経営規模が大き ・ 単一作物の栽培 ・ 3品種の米の栽培 ・ 早生品種と晩生品種に分け効率化 ・ 規模拡大の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域で集約化が進んでいる ・ 水がきれいで作物を育てるのに最適 ・ 地域に企業の参入が少ない ・ 地域の高齢化により農地確保が容易 ・ 米沢市が全国的に有名 ・ 山形が有する有名な米ブランド ・ 高速道路IC開通により交通の便◎
弱み: Weakness	脅威: Threats
<ul style="list-style-type: none"> ・ 両親が引退すると労働力低下 ・ 繁忙期が極端 ・ 単一作物の栽培 ・ マニュアルがない ・ 世代交代の際品質低下の恐れ ・ AIやITなど最新技術を使っていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の農業が衰退している ・ 出荷先が1つに偏っている ・ 栽培作物の価格帯や豊凶に左右される

○ 村の会部が提案する経営目的を達成するための取り組み

・ 法人化

⇒ 対外信用力が向上する。また、法人としてのイメージ向上によ
り、人材の確保が容易になる。

まとめ

◎ 3つの事例から農地法改正の影響は受けていないことが判明
⇒ 高齢化による後継者不足、耕作放棄地の増加が否定的な要素に

経営の組織化、法人化

◎ 農家が持続的な経営を行うには地域農業の発展を意識した農家同
士の統率力がある経営者が不可欠

◎ 地域で連携していくことが個々の農家と地域農業の発展につながる。

第1章 本研究のねらい

第1節 農業経営が直面している問題

現在の日本では、農地法の改正により、農業は誰もが参入できるものとなっている。法改正による企業の参入ペースは法改正以前と比較して、約5倍に増加している。企業は一般的な農家と比べて資本が多く、土地を集約しての大規模経営や植物工場を設立しての栽培など個人の農家では踏み出せない内容にも取り組むことが可能である。また、企業ならではの経営管理によって経営規模を拡大させている。個人の農家は、今までのようにただ生産して卸すだけでなく、高い経営能力も求められる時代へと変化している。

第2節 研究の目的

どの産業においても健全な組織を運営していく上で経営管理、経営改善は必要不可欠である。農業もその例外ではないが、農業の特性上、天候に左右されることや、ほとんどが家族経営体であり経営主の経験をもとに組織の運営が行なわれてきたことから、あまり重視されてこなかった。しかし、農地法の改正によって個人の農家にも高い経営能力が求められる時代になったことも事実である。

経営を進めていく中でまず初めに重要とされるのが経営ビジョンや目標に適した「戦略」の決定であり、経営改善には①戦略面、②財務面、③管理面、と3つの異なる視点からの手法がある。これを踏まえて、本稿では①の戦略面を研究議題として取り上げる。理由として、これまで家族経営体の中で曖昧だった目標や戦略を明確化することで、家族や従業員の意識が高まり、経営の大幅な改善につながると考えたためである。組織の経営を分析し、それに伴った経営目標や戦略を立てることで農家一人ひとりが経営を意識する第一歩となると考えられる。

そこで今回、農家の後継ぎである3人の部員の協力のもと、それぞれの経営を分析し、経営者の目標を達成するために何が出来るかを考察する。そうすることで、村の会部なりに我々経営への認識を深めていくとともに、農家の経営能力の重要性を探っていききたい。

第3節 論文の構成

本稿は、以下のように構成されている。

第2章では、農業経営の概要及び経営に必要な能力について、農地法の概要及び改正農地法の解説について、企業の参入による問題を3点挙げる。

第3章では、調査の方法と調査対象とした3軒の農家について、選定理由及び経営の概要を述べる。

第4章では、調査対象の農家の取り組み内容及び経営主の今後の展望について、調査で明

らかになった知見をまとめる。

第5章では、調査で得られた知見をもとに、各農家の経営状況を整理し、将来の目標を達成するにあたって必要な要素を考察する。

第6章では、第1章から第5章までの内容を総括し、農家の経営能力の必要性についてまとめる。

第2章 概要

第1節 農業経営の概要

農業経営（農業マネジメント）とは、農家が、変化する自然条件と社会経済の下で、経営目的・目標を持ち、継続的・計画的に意思決定を行いながら経営資源（土地・労働・資本・情報）を活用し、作物栽培や家畜の飼養等を行うことによって、農産物製品・サービスを生産・販売し、その利益を関係者に分配する行為またはその組織を示す。

1. 農業経営の多様化

日本では、農業経営を取り巻く内部環境・外部環境の変貌に伴い、農業経営の多様化がみられる。農業経営の多様化が進む要因は主に以下の4つである。

- ① 担い手の多様化
 - ・新規就農、女性農業者、認定農業者の育成
 - ・民間企業、NPO 法人、JA などの農業参入
 - ・集落営農といった地域ぐるみの組織化 など
- ② 農業経営体の企業形態の多様化
 - ・家族経営体（法人・非法人）、組織経営体（法人・非法人）
 - ・法人は、農地所有適格法人と農事組合法人に文化
- ③ 経営の複合化・多角化といった事業の多様化
 - ・複数の作物の生産や生産だけでなく加工・流通・販売まで展開
- ④ 経営管理手法の多様化
 - ・経営目標の設定、マーケティング戦略、人材育成・管理、財務管理

上記のように様々な経営体が日本には存在し、生産のみに専念すればよい時代ではなくなってきた。より良い農業経営をしていくためには、環境変化に対応可能な経営管理の在り方と、経営管理の責任を担う優れた農業経営者が求められている。

2. 農業における経営管理

経営管理とは、経営理念・経営目標の実現に向け、経営戦略を策定し、経営組織を組織し、生産、労働、販売、財務等の各経営活動を効率的かつ効果的に遂行し、これらの活動を評価・改善することを示す。

経営管理は、一般的に計画策定（Plan）、活動遂行（Do）、評価（Check）、改善（Act）というプロセスの下で展開される。このプロセスをマネジメントサイクル（PDCA サイクル）と

呼ばれている。農業経営においては、PDCA サイクルを以下の 6 段階で構成される。農業経営者も常に PDCA サイクルの実践が求められている。

- ・ 第一段階 (Plan①) : 経営理念・目標の設定
経営者の農業観、経営哲学、夢、希望、おもい、志等の価値観の視点から経営理念を構築する。また、将来の一定期間に向けた経営目標を設定する。
- ・ 第二段階 (Plan②) : 経営戦略の制定
環境変化への適応を考慮し、経営分析を行い、戦略を策定する。ここで策定する経営戦略は、中長期的に経営を成長させるために重要である。
- ・ 第三段階 (Plan③) : 実施計画の策定
第二段階までに策定された経営理念、経営目標、経営戦略に基づき生産物の生産量や農産物の生産規模、市場などの短長期計画を策定する。この段階では、経営資源の具体的な確保・分配にかかる計画、予算計画が明示される必要がある。
- ・ 第四段階 (Do) 組織化と経営活動の遂行
以上の計画に基づき、具体的な必要な業務と所要人数、その他経営資源を確定する。そして担当部門を割り当て、必要な権限と責任を明確にし、組織化を行う。生産、労働、販売、財務等の各経営活動を実行する。
- ・ 第五段階 (Check) 診断・評価
年間の業績を計画達成の程度という視点から診断し、第一段階から第三段階で策定されたそれぞれの目標や計画から事業の診断・評価を行う。
- ・ 第六段階 (Act) 見直し・改善
その結果を次年度の事業計画 (Plan) に反映させるとともに、直ちに経営目標・戦略の見直し、改善を図る。

3. 経営改善の手法

中小企業、大手企業、業種に関係なくその経営状況が悪化する可能性は大いにある。組織を継続させていくためには早い段階から経営課題を抽出し、改善を図る必要がある。経営改善には戦略面、財務面、管理面の 3 つの異なる視点からの手法がある。

イ. 戦略面—SWOT 分析を用いた経営改善—

差別化などの競争戦略や、資源配分などの成長戦略を総称して経営戦略と呼ぶ。戦略面での経営改善とは、経営戦略面を抜本的に改善することを指し、いわば経営者自身の考え方の改善ともいえる。市場の成長性が低いという理由により経営状況が悪化している場合、戦略面の抜本的な改革が効果を発揮する。経営改善手法としては、いくつかの分析方法が存在するが、今回は SWOT 分析と呼ばれる手法について述べる。

SWOT 分析とは、自社の置かれている内部環境と外部環境を同時に分析し、経営戦略やマーケティング策定に役立てる手法である。SWOT 分析では、「強み」「弱み」「機会」「脅威」の4つの側面から経営改善を図る。「強み」は独自の技術力、販路の広さといった他よりも優れている部分を意味し、「弱み」は人材不足など他社と比べ劣っている部分を意味する。強み、弱みはともに組織の内部環境に由来する。「機会」とは市場における成長性の高さなど、組織にとって有利な状況をさす。そして「脅威」とは、代替品の登場など組織にとって不利な状況をさしている。機会、脅威は組織の外部環境に由来する。自社の抱える「強み」「弱み」と自社が直面している「機会」「脅威」を同時に分析し、成長戦略やドメインに問題がないかを再考する。

条件の良い機会に直面し、自社の強みを活用できる場合、経営改善は不要だ。「強みはあるものの脅威に直面している状況」であれば差別化戦略の経営改善が必要であり、「脅威と弱みの両方がある状況」であれば抜本的に戦略を変える経営改善が必要となる。経営改善の方向性を見極めるうえで、SWOT 分析は非常に有益な手法である。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	S trength (強み)	W eakness (弱み)
外部環境	O pportunity (機会)	T hreat (脅威)

図 2-1 SWOT 分析の際に用いるマトリックス

ロ. 財務面—損益分岐点分析を用いた経営改善—

財務面での経営改善とは、収益性や利益構造、財務諸表上の問題点を改善することである。経営戦略が問題ない場合でも、「負債の返済負担が重い」といった財務面に問題があれば経営改善が必要だ。財務面から経営改善を図ることで、資金繰りが安定化し、収益性の向上が見込める。財務面での経営改善手法には、損益分岐点分析の活用や経営分析の活用があり、今回はその中の損益分岐点分析と呼ばれる手法について述べる。

損益分岐点分析とは、利益が0となる売上量や販売数量を表す損益分岐点を参考に、目標利益や販売量の設定に役立てる手法である。この手法の特徴は、費用を販売量(売上高)に応じて変化する「変動費」と、販売量に関係なく一定額発生する「固定費」に分ける点だ。損益分岐点売上高を算出することで、安定性の把握・改善を実現できる。損益分岐点売上高とは、利益が0となる売上高をさしており、上回れば利益が発生し、下回れば利益がマイナスとなることを表す。損益分岐点売上高が低いほど、多少の売上高減少にも耐えられることを表す。そして、損益分岐点売上高を下げるためには、販売価格の値上げ、変動費を下げる、固定費の削減等の手法が有効であるとされている。何らかの理由で売上高が減少しても、短期的に耐えることが可能となる。

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div \frac{\text{売上高} - \text{変動費}}{\text{売上高}}$$

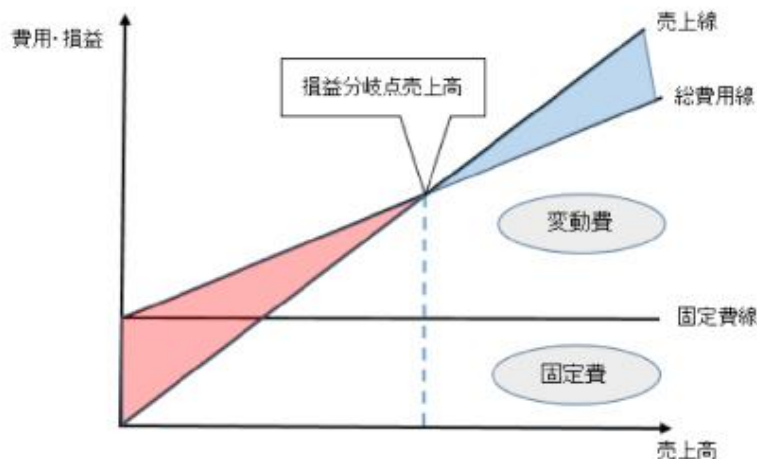


図 2-2 損益分岐点売上高のグラフ

ハ. 管理面—KPI を用いた経営改善—

管理面での経営改善とは、「ヒト・モノ・カネ」といった経営資源の管理方法を改善することである。どれだけ素晴らしい経営戦略や財務計画を立てたとしても、それを実行できないければ意味がない。経営戦略や財務状況が問題ないにも関わらず経営が悪化している企業は、管理面での経営改善が必要だ。そして、管理面での経営改善は、計画を実行する現場の責任者に必要な改善である。従業員のモチベーションや資金の利用、会社を運営するうえで管理すべき要素は多様に存在する。管理面での経営改善では、KPI を用いる手法が有効であることから KPI について述べる。

KPI (Key Performance Indicator) とは、企業目標の達成度を評価するための指標である。KPI には、原価差異や自己資本利益率といった財務指標、月間の成約件数や顧客満足度といった指標を目標や場面に応じて当てはめる。

自由に設定可能な KPI だが、何となく設定するのではなく、経営戦略や財務計画などと関連していることや実現が可能である必要がある。戦略面や財務面の経営改善のみならず、それを達成するための KPI (目標) があって初めて、経営改善の効果が発揮される。

4. 農業経営者に求められる経営者能力

経営者能力とは、経営の代表者としての能力であり、経営の維持、成長によりよく貢献する能力である。さらに、経営者の機能である以下の 3 つの経営者機能を遂行する能力のことも示す。

a 企業者機能

経営理念、目的を明示し、それを実現するための戦略を策定し、その実現に向けた組織づくり、事業の実践、イノベーションを行い改善する機能で、すなわち、PDCA サイクルを遂行する機能を示す。現状の不確実性や危機を克服し、新しい経営の枠組み、事業、基軸を創出する上で必要となる。

b 管理者機能

限られた時間と資源、予算の枠内で効果的かつ効率的に達成していくための指揮、党勢を行う機能を示す。生産と販売を効率的に行い、日々、経営効率を最大化しようとするうえで不可欠となる。

c 環境適応者機能

農業経営は孤立無援な状況の中で存在するのではなく、他者、社会との関わりの中で存在する。こうした経営の外部環境に働きかけ、対応、改善する機能を示す。社会、経済の変動の中で、競争が激化し、また市場が成熟化している現代社会に不可欠である。

しかし、現状の農業経営者は、こうした経営者の基本機能を自覚し、機能向上、発揮させようとする者が少ない。経営環境が目まぐるしく変化する中で変化に対応するためには、経営者の機能を遂行する能力（経営者能力）は必要不可欠である。

第2節 農地法の概要

農地法とは、農地の保護や権利関係に関する基本的な法律であるとされている。農地法では、農地は耕作者が所有することが適当と認めて、耕作者の地位の安定と農業生産能力の増進を図ることを目的としている。戦後の農地改革の成果を維持推進するために、1952年に制定された。

1. 改正農地法の目的

農地法は、2009年に抜本的な改正が行われた。改正農地法では、法の目的を「農地を効率的に利用する者による農地についての権利取得を促進」および「農地について所有権又は賃借権その他の使用及び収益を目的とする権利を有する者は、当該農地の農業上の適正かつ効率的な利用を確保するようにしなければならない」と定めている。改正前の耕作者主義から、農地の効率的な利用と適正利用を高めることで国民に対する食料の安定供給の確保することへと大きく変更された。なお、農業協同組合法等の一部改正する等の法律が2015年に公布され、2016年に施行された。これにより、農地法については6次産業化等を通じた経営発展を促進するため、農地を所有できる法人の要件が見直された。

2. 改正農地法の主な内容

改正農地法は、一般法人の貸借での参入規制の緩和、農地取得の下限面積の実質自由化など農業への参入を促進し、限られた資源である農地を有効利用するために大幅な見直しが行われた。本節では改正された内容について解説する。

1) 要件を満たせば誰でも農業参入が可能に

農地を効率的かつ適切に利用すれば、個人は原則自由に農地を取得し参入することが可能である。個人参入する際の要件は、機械や労働力等を適切に利用するための営農計画を所有していること、農地の取得者が、必要な農作業に常時従事（原則、年間150日以上）すること、農地取得後の農地面積の合計が都道府県ごとの実情に合わせた面積以上であること、周辺の農地利用に支障がないこととしている。

法人は貸借であれば全国どこでも参入が可能である。また、要件を満たせば農地を所有して参入することも可能になった（農地所有適格法人）。法人が参入する場合、適正に農地を利用していない際には契約を解除する旨を明文化すること、集落での話し合いへの参加、農道や水路の維持活動への参画など地域における適切な役割分担を担うこと、役員のうち1人は農業に常時従事ことが要件とされている。また、農地を所有できる法人の要件について、法人が6次産業化等を図り経営を発展させやすくする観点から2016年に見直しが行われた。具体的には、下記の表の通りである。

	改正前(現行)	改正後(平成28年4月1日施行)
1. 呼称	農業生産法人	農地所有適格法人
2. 法人形態	株式会社(非公開会社に限る)、持分会社又は農事組合法人	同左(変更なし)
3. 事業要件	売上高の過半が農業(販売・加工等を含む)	同左(変更なし)
4. 構成員・議決権要件	※構成員:株主、社員、組員	
○ 農業関係者	<ul style="list-style-type: none"> 常時従事者、農地を提供した個人、地方公共団体、農協等の議決権が、総議決権の$\frac{3}{4}$以上 	<ul style="list-style-type: none"> 農業関係者 <ul style="list-style-type: none"> 常時従事者、農地を提供した個人、地方公共団体、農協等の議決権が、総議決権の$\frac{1}{2}$超 農地中間管理機構又は農地利用集積円滑化団体を通じて法人に農地を貸し付けている個人【追加】
○ 農業関係者以外の構成員	<ul style="list-style-type: none"> 保有できる議決権は、総議決権の$\frac{1}{4}$以下 法人と継続的取引関係を有する関連事業者等に限定 	<ul style="list-style-type: none"> 農業関係者以外の構成員 <ul style="list-style-type: none"> 保有できる議決権は、総議決権の$\frac{1}{2}$未満 【撤廃】
5. 役員要件	※役員:取締役、業務執行社員、理事	
○ 役員の過半が農業(販売・加工等含む)に常時従事する構成員(原則年間150日以上)		○ 同左(変更なし)
○ 更にその常時従事者である役員の過半が農作業に従事(原則年間60日以上)		○ 役員又は重要な使用人(農場長等)のうち、1人以上が農作業に従事(原則年間60日以上)

表1 農地を所有できる法人の要件の見直し(出典*1)

2) 遊休農地対策の強化及び農地の面的集積の促進による農業委員会の役割の増大

従来の農業委員会の役割は、農地の権利移動・転用の審査及び許認可などの受け身な業務が中心だったが、法改正後大きく拡大した。農地法改正後は、毎年1回、地域の農地利用状況の調査を行い、遊休農地の所有者に対する指導・勧告等を行うとともに、地域の農業者の徹底した話し合いによる「人・農地プラン」（地域の中心経営体を明確にし、そこに農地を集積していくプラン）の作成にも積極的に関与するなど、地域全体としての農地利用集積・遊休農地の解消に積極的に関与する能動的な業務が追加されている。

3) 農地転用規制の厳格化

農地に関する規制も厳格され、病院、学校等の公共施設への転用についても、許可不要から協議制と改正された。違反転用に対する罰則も強化（法人：300万円→1億円）を図り、これ以上の農地の減少を食い止め、農地を確保する動きが強まっている。

4) 一般法人の農業参入の動向

改正農地法施行後約3年6ヵ月で農地法改正前の約5倍のペースで一般法人が参入（新たに1261法人）するなど、農地を利用して農業経営を行う法人は着実に増加している。

表2 一般法人数の推移（出典 *2）

	改正農地法 施行前 (H15, 4 - H21, 12)	改正農地法 施行後 (H21, 12 - H25, 6)	差	増加率
参入法人数	436	1,261	825	289%
株式会社	250	777	527	311%
1年当たり平均 参入数	65	360	296	558%

第3節 企業の農業参入によって起こりうる問題

改正農地法により企業の農業参入が増加することによって様々な問題が発生すると考えられるが、今回私たちが注目する問題は、家族農業経営の農業離れである。経営資源が豊富で、大規模な農業を行おうとする企業が参入しようとしてきたら、家族農業経営が太刀打ちできないことは容易に想像できる。そのようなことが起こると、企業に農地をリースする可能性が高くなる。これにより、ますます農業離れが進み、農地法改正の意図とは全く逆の結果を招いてしまう。このような事態を防ぐためにも個々の家族農業経営が自身の経営を見直し、真の農業経営者として、経営者能力を発揮していくことが重要になってくる。

参考文献

- ・ 渋谷往男(2018年9月), 「企業の農業参入に対する懸念点の検証 ―都道府県アンケート調査から―」, 東京農大農学集報 2019
- ・ 木村伸男, 「現代農業のマネジメント―農業経営学のフロンティア」日本経済評論社, 2008
- ・ 高木賢、松原明紀「食料・農業・農村法入門」全国農業会議, 2007
- ・ 櫻井勇 (2010年12月)「改正農地法と今後の課題 ～地域の農地・社会の保全と企業の農業参入」日本不動産学会誌第24巻第3号

出典

- *1 農林水産省「農地を所有できる法人の要件の見直し（現行と見直し後の制度の対比）」, (<https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/youkenminaoshi.pdf>), 最終更新日 2019年4月13日, 最終閲覧日 2020年12月4日
- *2 農林水産省「改正農地法について（概要版）」, (https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/kaikaku/pdf/kaisei_gaiyou.pdf), 最終更新日 2013年9月13日, 最終閲覧日 2020年12月4日

第3章 調査の方法

第1節 調査の方法

新型コロナウイルス感染症蔓延防止の観点から、農家に対するアンケートを主とし、ヒアリング調査を行なった。各農家の経営概要、取り組みの内容、今後の展望について考えることを中心としてアンケートを実施した。またこのアンケートの回答から読み取れることをもとに、部員同士によるグループワークを行ない、各農家が経営目標を達成するために取るべき戦略を提案した。

第2節 農家の選定理由と経営の概要

今回は新型コロナウイルス感染症蔓延防止の観点から外部との接触を避けるよう大学から通達があり、研究のための事例先が制限された。

これを受けて、現在村の会部に所属している3名の農家の後継者とその家族から協力をいただき、調査を行なった。それぞれの家は、熊本のキャベツ農家、山形のコメ農家、岩手の畜産農家であり、異なる経営形態である。多様な農業経営を分析することによって、現在、日本で起きている様々な経営問題について考えることができると予想される。

第3節 グループワークの内容

本研究では3年生15名を3つの班に分け、それぞれグループワークを行なった。グループワークでは農家に対するアンケート調査の結果に基づき、その農園・農場に対するSWOT分析を行なった。「SWOT」とは、生産者の「強み (Strength)」、「弱み (Weakness)」、「機会 (Opportunity)」、「脅威 (Threat)」のことで、それぞれの頭文字をとってSWOT (スウォット、またはスワット) という。生産者が経営戦略や経営計画を策定するためには、その内部環境 (経営資源) と外部環境 (経営を取り巻く環境) の分析が不可欠だが、SWOT分析はその両者を統合的に行うやり方である。

経営者の目標を達成するための今後の戦略の立て方について考えることをテーマとし、各班で1軒の農家に対する調査結果を読み取り、SWOT分析を行なった。そして、経営の特徴や地域の特色をより具体的に把握し、各農家の経営目標を達成するために取り組むべき課題について意見を出し合った。

第4章 事例

第1節 熊本県阿蘇市 F 農園

I. 経営概要

F 農園は、熊本県阿蘇市でキャベツを主として、ハクサイや大根、スイートコーンなどの栽培や、褐毛和種の繁殖を営んでいる。従業員は技能実習生 12 人を含め 13 人を雇用しており、技能実習生の受け入れは毎年行っている。技能実習生の実習期間は 3 年である。主に 6 社との契約栽培を行っており、収穫物の一部は道の駅へ卸している。F 農園は契約栽培によって安定した収益を得ることを戦略にしており、常にロット数を確保し契約を遵守することで、取引先の信頼を勝ち得ている。具体的には、必ず栽培数量を契約数量よりも 25% 多く計画することで、不測の事態に備えている。また、技能実習生制度の導入に伴い規模拡大を始め、大型機械の台数も増やしてきた。その結果、現在ほとんどの作業を機械で行っている。

元々は、あか牛の繁殖やその飼料用の作物、あるいはタバコの葉や種子用馬鈴薯の生産を行っていたが、F 農園を含む阿蘇市の一部区域がキャベツの指定産地として認められたことをきっかけに、先代の経営者からキャベツ栽培へと少しずつ転換していった。よりよいキャベツ作りに奮起する中、農薬を多く使っている農家と比べて虫食い被害が多いことや、他県の生産量増加によって価格が下落する。その頃、偶然にも某ファストフード店の社長と会談したことを機に、契約栽培を開始した。また、アメリカでの研修をきっかけに規模拡大を目指し始め、地域の高齢化や農業離れにより農地を集約し、耕作面積やウシの頭数は増えていった。そして技能実習生制度の導入に伴い、自宅から離れた平地の土地を借りてのキャベツの周年栽培を始めた(梅雨の時期には土壌の深耕、分解マルチを使用し、冬季にはパースライトによる保温によって対策をしている)。

F 農園の位置する地域は、世界最大級のカルデラや広大な草原を有する地域で、比較的平坦な土地の多い阿蘇谷とそれを取り巻く阿蘇外輪山で形成されている高冷地である。キャベツの指定産地であり、阿蘇よりも標高の高いところに位置するため質の高いキャベツを生産することが出来る。地域の主力農産物は、トマト、コメ(ヒノヒカリ、森のくまさん)、キャベツ、アスパラガス、イチゴ、阿蘇高菜である。地域の農業については、後継者不足などによって耕作放棄地が増えている。

現在コロナ禍により、F 農園の売り上げはあまり変化がないものの、内訳として外食産業との取引が減少し、小売業との取引が増加した。また地域としては自然災害や豪雨、干ばつなどによりキャベツの全体的な生産数が減少したため、市場出荷の野菜の価格が高騰した。

II. 経営者の考えおよび展望

経営者は、今の経営を現状維持し続けたいと考えている。また、農業機械の進化や IT や AI 技術の進歩に興味を持っており、将来の可能性を広げるために今は収益を上げたいと考えている。農地が余っている現状に対しては、農家や JA、自治体同士が協力して対応し、農地の集約化や農地の貸し借りが円滑に進むようになれば良いと感じている。

年々地球温暖化の影響が大きくなってきており、異常気象への対策と対応や、圃場内の除草対策の効率化を今後の課題として挙げている。

第 2 節 岩手県一関市 H 農場

I. 経営概要

H 農場は、岩手県一関市で和牛の繁殖を営んでおり、従業員は雇用せず、家族のみで経営を行なっている。主な出荷先は岩手県南家畜市場である。H 農場は、岩手県の中でも先進的な農家であり、分娩通知機（牛温恵）、牛群管理機（ファームノート）、牛舎換気装置機など岩手県では導入事例が少ない機器を多数導入し、生産コストを削減している。また、土地面積 5ha のうち、3.5ha で牧草を栽培することでもコスト削減を図っている。さらに、視察などの受け入れを行ない、これらのメリットとデメリットを紹介することで、岩手県全体の畜産農家の発展に大きく貢献している。

元々は、現在の経営者が受け継いだ 1981 年頃に肥育農家となり、ホルスタイン種の去勢肥育を営んでいた。その 10 年後の 1991 年頃より F1 種（肉用種×乳用種）の肥育に切り替え、東北の F1 肥育農家数件とともに「くろみつ牛」というブランドを作り、最大 300 頭ほどの肥育を行っていた。そこからさらに 16 年後の 2007 年頃に黒毛和牛の肥育に移行したが、諸々の事情により 3 年後に肥育をやめることになり、和牛の繁殖が始まった。そして、現在の経営まで成長させていった。

H 農場の位置する地域は、中山間地域であり、平地がほとんどなく日本農業の典型的な特徴である零細分散錯圃が当てはまる。地域の主力農産物は、米、ピーマン、きゅうり、酪農、和牛繁殖である。地域の農業については急速な高齢化の進行や後継者不足などで、生産する作物の品質の低下、生産能力の低下が進んでいる。さらに、新型コロナウイルスの影響により、枝肉価格の下落が引き起こされ、肥育農家が再生産するための資金確保に困難をきたし、仔牛価格にも大きな影響をもたらした。これにより、高齢者の離農に拍車をかけ、さらに地域農業の課題が深刻化している。

II. 経営主の考えおよび展望

経営者は、経営体の更なる発展のために、仔牛の出荷を 300 日 300 kg から 270 日 330 kg にすることや、母牛だけで 150 頭を目指し、安定して出荷できるようにと考えている。また、新たな分野に進出することも視野に入れている。毎月の市場終了後には肥育農家との意見交換をするための時間を設け、求められている仔牛作りを継続していけるようコミュニケーションを綿密に行なっている。さらに、地域での雇用を増やすための事業、耕畜連携や

酪農家と協力していく事業を展開していくことで地域振興に貢献し、地域課題の解決に向けて取り組んでいく。

経営者は、第 1 次産業である農業は人間が命を繫いでいくためには欠かせない産業であると考えており、未来ある産業として捉え、今後の日本の農業の発展に意欲的に取り組んでいく姿勢を示している。

第 3 節 山形県米沢市 S 農園

I. 経営概要

S 農園は、山形県米沢市で稲作を営んでいる。従業員の雇用はなく、経営主とその両親の 3 人で家族経営を行っている。主な出荷先は JA で、一部飲食店にも米を卸している。S 農園は規模拡大に積極的な農家であり、大型機械の導入や 3 品種を生産し、収穫時期をずらすことで 35 ha もの農地を少ない人数で作業することを可能にしている。

S 農園の位置する地域は、広い山地に囲まれており盆地である。四季の変化に富み、日本海側気候の盆地特有の気候を示しており、夏は夏日、真夏日となる日が多いが、日中は暑くても朝晩は涼しくなり熱帯夜にはならない。冬は真冬日になることも多く、県内でも豪雪地帯のひとつとなっている。冬の豪雪が生む雪解け水と、夏の昼夜の寒暖差が高品質な米の生産を後押ししている。地域の主力農産物は、米、リンゴ、ブドウ、和牛生産である。地域の農業については、農業従事者の高齢化や後継者不足などによって耕作放棄地の増加や経営を維持できない農家が増えている。また、新型コロナウイルス感染症の影響により飲食店需要の低下や学校給食への提供がなくなった農家が大きな被害を受けている。

II. 経営者の考えおよび展望

経営者は、さらなる規模拡大と後継者育成に注力したいと考えている。前経営者の代から経営面積が増えたのは、地域農業の高齢化や後継者不足による影響が大きく、これからもその流れは加速していくことを予想している。S 農園の位置する地域では農地を集約して繁栄している農家もいる一方で、後継者不足や人材不足になっているところが多い。10 年後、20 年後まで続くのは当たり前で、自分たちが引退した後も経営を継続していけるような農業をする必要があると考えている。地域の農業を発展させていくためには、農地を受け入れられる農家の基盤づくりと人材育成がカギになると考え、取り組みの先頭に立ち進んでいくという姿勢を示している。

第 4 節 農地法改正による新規参入者からの影響

農地法改正により新規参入してきた企業、法人による影響を受けているか尋ねる質問については、参入企業との生産作物が異なることから競合には至らないことや、まとまった農地が確保しにくい中山間地域に位置するため大規模化を図る企業は参入しづらいなどの理由から、F 農園、H 農場、S 農園ともに「影響はない」と回答した。

第5章 考察

第1節 F農園の考察

(1) SWOT分析

F農園は安定した契約栽培を行っている農園である。13名のフィリピンからの技能実習生による労働力を生かし、大型機械を利用して50haもの広大な面積を作付している点が内部要因の強みとして挙げられる。一方、この技能実習生の実習期間が3～5年であること、常勤の従業員がいないこと、また技能実習生とスムーズな意思疎通ができるのは英語が話せる奥様のみであることが弱みといえる。

外部要因について見てみると、野菜の市場価格が高騰しており、契約栽培を行うF農園にとっては有利な外部要因といえる。契約栽培は売り先が決まっている点で安定している一方で契約価格は市場価格より安くなる場合がほとんどである。しかし、豊作などにより市場価格が安くなると契約企業は市場から仕入れたほうが有利になるため契約が打ち切られる例が存在する。F農園ではそのようなことが起こらないよう企業との関係性を強化して対策をはかっているが、市場価格が高騰することに越したことはないだろう。脅威としては近年の異常気象の深刻化があげられる。台風や豪雨に見舞われることもあり、被害を拡大させないための対策が迫られる。

<p><u><強み : Strengths></u> (肯定的・内部要因)</p> <p>安定した契約栽培を行っている 技能実習生による多くの人手 跡継ぎがいる 経営方針を時代に合わせている 大型機械を数台所有している 耕作面積が広い 多様な作付け品目 リスクマネジメントが出来ている</p>	<p><u><機会 : Opportunities></u> (肯定的・外部要因)</p> <p>地域の高齢化による耕作放棄地の拡大 カルデラという地形的特徴（高冷地） キャベツの指定産地 地域一体が世界農業遺産に登録されている 野菜の市場価格が高騰 大型冷蔵設備での貯蔵が可能 安定した取引先がいる</p>
<p><u><弱み : Weakness></u> (否定的・内部要因)</p> <p>技能実習生の実習期限が3～5年 使用している品種の見た目が悪い 常勤従業員がいない 母親以外の通訳がいない</p>	<p><u><脅威 : Threats></u> (否定的・外部要因)</p> <p>地球温暖化の影響 近年の異常気象の深刻化 契約先の意向に左右される 除草対策の見直し 価格設定が市場価格よりも安価 生産コストの上昇</p>

図 5-1 F 農場の SWOT 分析

以上のことから経営の特徴として次の3点が挙げられる。

- ・契約栽培を行なっているため収入が安定しており、不測の事態に備えたリスクマネジメントがなされている。しかし、通常市場価格よりも安い価格で契約するため、世界農業遺産やキャベツの指定産地であることのブランド力は生かせていない。
- ・大型機械を所有し、技能実習生により人手も足りているため、広大な耕作面積で大規模な経営を行うことができる。一方、家業や常勤従業員がいないため、安定した働き手がないとも言える。また、奥様以外の通訳者がいないこともリスクである。
- ・地球温暖化や異常気象の影響で、昔よりもキャベツを生産することが難しくなる恐れがある。また除草についても、従来の方法では時間がかかりすぎてしまうため対策が必要である。

(2) F 農園の将来の経営目標

F 農園は今の経営の現状を続けていくことを目標として掲げている。F 農園は時代の流れとともに栽培品目を変え時代の波に乗ってきた。今後もし流れが変わってきたときは、少しずつ経営内容を変えながら転換していきたいという。また、後継者の代では組織管理の強化や AI、IT を用いて作業効率を向上させたいと述べている。

(3) 村の会部が提案する経営目標を達成するための取り組み

村の会部は F 農園が経営目標を達成するための取り組みとして、従業員の体制の組織化をはかるため、労働環境の確保や求人を行うこと、法人化することが必要だと考えた。

法人化により会計に企業規則が適用されるため、経営内容の正確な把握が可能となる。それに従い、組織としての運営基盤が合理化され、経営の充実や改善を図ることができる。同時に計数管理の明確化や各種法廷義務などを果たすことで社会的信用も高まるため、取引先の数や取引の規模の拡大が見込める。

法人化には制度上のメリットも多い。所得に対して法人税が課せられるようになるため一定以上の所得があれば税金の支払いを抑えることができる。また、社会保険、労働保険に加入できるようになるため従業員の福利厚生を増進を図ることができる。これにより、労働環境が向上し人手も集めやすくなるだろう。さらに、対象となる補助金制度が増え、資金を得ることができるため、時代の流れに対応してきた F 農園にとって、新たな事業により取り組みやすくなる。それにより AI、IT を用いて作業効率を向上させることも可能となる。

以上のことから、時代の潮流に合わせた経営を行いたい F 農園の経営目標を達成させるためには、法人化を図り、組織の体制を盤石にする必要があると考える。F 農園は後継者の就農をきっかけに来年度の法人化を目指しているといい、これにより今後ますますの発展が期待される。

第2節 H農場の考察

(1) SWOT分析

H農場における内部要因の強みとして、分娩通知機（牛温恵）、牛群管理機（ファームノート）、牛舎換気装置機など岩手県では導入事例が少ない機器を多数導入し、県内でも特に先進的な農家である。さらに現経営者、後継者ともにICT化や新品種への挑戦に前向きなため、移り行く時代の流れにも対応できる。

弱みは、労働力が家族だけであることである。家族経営体では経営主が有事の際作業に支障をきたしてしまう。また、H農場は規模拡大を目指しているため、いずれ家族労働力だけでは賅えなくなるという問題が出てくる。

外部要因として全国的な部分で見ると仔牛が不足しており、高値で取引されていることや肉用牛の産出額が増加傾向にあることが機会につながるが、肥育農家が受けた影響を良くも悪くも対応できないことが脅威となっている。周辺地域では、視察の受け入れをしているため、対外的な信用が高く、規模拡大、飼育畜産物の増頭を進める機会となる。一方、周りの農家に離農者が出ていることや後継者不足による地域の農作物、畜産物の生産能力が低下していることが脅威としてあげられる。

<p><強み：Strengths> <u>(肯定的・内部要因)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・将来的な方針が前向き ・機械化が進んでいる。 ・新しい品種に進んで取り組んでいる ・後継者がいる 	<p><機会：Opportunities> <u>(肯定的・外部要因)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・全国的に仔牛は不足し、高値で取引されている ・肉用牛の産出額が年々増加している ・今後企業の参入の可能性が低い ・視察の受け入れを行い知名度が高い
<p><弱み：Weakness> <u>(否定的・内部要因)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・労働力が限定されており、有事の際対応が難しい ・畜産を扱っているため、伝染病などの有事の際に経営が厳しくなる 	<p><脅威：Threats> <u>(否定的・外部要因)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・肥育農家が影響を受けると、それに応じて価格が変動する ・後継者不足による地域の農作物、畜産物の生産能力が低下している ・周りの農家に離農者が出ている

図5-2 H農場のSWOT分析

(2) H農場の将来の経営目標

H農場では「一関市を中東北の拠点都市から食文化の街へ。H農場というツールを使って一関市、千厩町を再生させていきます。」という言葉に胸に、経営体の更なる発展を目

指し、仔牛の出荷を 300 日 300 kg から 270 日 330 kg にすることや、母牛だけでも 150 頭の飼育を目指し、安定して出荷できる体制の構築を計画している。また、地域での雇用を増やすために、H 農場を中心とした耕畜連携や酪農家と協力していく事業の展開、肥育農場の設立を行なうことで地域振興に貢献し、地域課題の解決に向けて取り組んでいくという経営目標を掲げている。

(3) 村の会部が提案する経営目標を達成するための取り組み

H 農場が将来の経営目標を達成するために村の会部が提案する取り組みは、「畜産クラスター」である。畜産クラスターとは、畜産農家と地域の畜産関係者（支援組織、流通加工業者、農業団体、行政等）がクラスター（ぶどうの房）のように、一体的に結集することで、畜産の収益性を地域全体で向上させるための取り組みである。

この取り組みを提案した理由は 2 つある。1 つ目は、H 農場が掲げる将来の経営目標と、畜産クラスターの取り組み内容が合致していることだ。H 農場の経営目標は大きく分けて 2 つ、組織の経営規模拡大と、新たな事業展開により地域を活性化させることである。畜産クラスターに取り組むことで、補助事業を活用し、地域の繁殖農家と連携して預託、増頭を行なうことで規模拡大を図れる。さらに一関市では稲作も盛んなため、耕畜連携が進めば稲 WCS や飼料用米、飼料作物の活用、牛糞たい肥を還元した高品質な農作物の生産につながり、地域資源を大いに活用することができる。

2 つ目の理由は、H 農場が位置する岩手県は行政が農業政策に積極的に関わっており、畜産クラスターも推進していることである。岩手県は、10 年後の目標やそれを達成するための施策を載せた「いわて県民計画」を公表し、農業分野では人材育成と収益力の高い農作物の農地づくりを掲げている。畜産に注目すると、畜産クラスターの推進や、飼養規模の拡大に向けた畜舎等の施設整備や生産管理用機械の導入等を支援することが掲げられている。県の手厚い支援の下であれば、新たな事業にも不自由なく取り組むことができるだろう。

以上の理由から村の会部では、H 農場が掲げる将来の経営目標を達成させるためには、畜産クラスターを活用した地域振興を提案する。

第3節 S農園の考察

(1) SWOT分析

山形県米沢市で稲作を行なっているS農園のヒアリング調査から読み取れたことをもとにSWOT分析を行った結果、このような分析結果が得られた。

<p><u><強み: Strengths></u> (肯定的・内部要因)</p> <ul style="list-style-type: none">・大型機械を導入している・経営規模が大きい・単一作物の栽培・3品種の米を栽培している・早生品種と晩生品種に分け効率的に作業ができる・規模拡大を続けている	<p><u><機会: Opportunities></u> (肯定的・外部要因)</p> <ul style="list-style-type: none">・地域で集約化が進んでいる・水がきれいで作物を育てるのに適している環境・地域に企業の参入がない・地域の高齢化により農地の確保がしやすい・米沢市が全国的に有名・山形には有名な米ブランドがある・平成31年に東北自動車道のICが開通して、交通の便が良くなった
<p><u><弱み: Weakness></u> (否定的・内部要因)</p> <ul style="list-style-type: none">・父と母が引退したら労働力が低下する・忙しい時期が極端・単一作物の栽培・冬に農業の仕事がない・マニュアルがなく世代交代のときに品質が落ちる可能性がある・AIやITなどの最先端の技術が使われていない	<p><u><脅威: Threats></u> (否定的・外部要因)</p> <ul style="list-style-type: none">・地域の農業が衰退している・出荷先が一か所に偏っている・栽培作物の価格帯や豊作不作に左右される

図5-3 S農場のSWOT分析

このSWOT分析から読み取れるS農園の特徴は、山形のお米という信頼性の高さと米沢という全国的に有名な地域で、大規模な稲作経営を行なっているということである。また、高齢化によって離農者が増加していることから、農地確保と集約化をスムーズに行うことができるため、規模拡大の余地がある。しかし、離農者が増加しているということは、地域の農業の衰退も意味しており、担い手不足や技術の衰退を招く恐れもある。また、S農園では将来的に更なる規模拡大を視野に入れており、家族労働力だけではいずれ労働力不足に陥ることが予想され、地域農業の衰退は労働力確保の障害となるだろう。

(2) S農園の将来の経営目標

ヒアリング調査から得られた S 農園の将来の経営目標は、規模拡大を続け、労働力の確保、人材育成を行っていくことで、経営を継続させていくことである。また、働き手を確保するにあたって、1年を通して仕事を用意し、労働力を固定することで、労働力が流出する可能性を減少させることができるため、冬場の作業も導入していきたいと考えている。

(3) 村の会部が提案する経営目標を達成するための取り組み

以上より、将来の経営目標に近づくためには、法人化する必要があるという結論に至った。法人化することによって得られるメリットは多く挙げられる。例えば、法人化することで対外信用力が向上する。財務諸表の作成等の計数管理や法廷義務が発生するため、金融機関や取引先に信用力を示すことができる。また、法人としてのイメージを向上させることで従業員雇用が円滑化でき、人材の確保が容易になる。法人に就職することで、初期投資の負担なく経営能力、農業技術の習得が可能なことから、新規就農者の確保も期待できる。それだけでなく、雇用の円滑化によって様々な人材を獲得できるようになる。そしてその中から意欲のある社員を後継者として確保することができ、経営継承も円滑化できる。この他にも、法人化することで、経営者自身の能力の向上を図り、経営管理の徹底、技術継承のためのマニュアル作成など、経営者の意識改革を促進する。また、新たな冬場の作業に関しては、ハウス栽培での野菜の生産などが考えられる。冬季のハウス栽培は、光熱費が非常に掛かり、ハウスが雪の重みに耐えられないなどの問題がある。しかし、2018年に北海道の道立総合研究機構上川農業試験場が発表した無加温ハウスでの栽培技術の試験により、寒冷地での冬季の葉物野菜の栽培が可能となった。このような技術を有効に活用していくことができれば、冬場の作業も可能になる。

以上のことから、S農園が掲げる経営目標を達成するためには、法人化するとともに、最先端の技術を駆使することで、経営目標に近づけるのではないだろうか。

第6章 総括

本稿では、農業における重要な課題として、農地法改正に伴う農業経営の変化について取り上げた。家族経営を行なう農家の経営状況と経営能力の重要性を明らかにするべく3軒の農家に対して事例調査、分析を行なった上で、家族経営を営む農家の持続的な経営を目標とした時の戦略策定について考察した。その結果、調査を行なった農家の地域では、いずれも農地法改正に伴った企業の農業参入による影響はほとんど受けていなかった。むしろ、地域農業が直面している問題として、高齢化や後継者不足による耕作放棄地の増加や作物の品質低下が外部要因において否定的な要素となっていることが分かった。そして、3軒とも現在の経営を継続させながら規模拡大を目指しており、雇用労働力の必要性やそれらを統率する経営管理の重要性が高まっていくと考えられる。

これらのことから、家族経営体が持続的な経営を行なっていくためには、経営の組織化や地域農業全体の発展を意識した経営が重要な要素になるのではないかと考察した。また、現在の日本では農家の法人化や農家同士の連携強化を図るための制度や政策が多く存在しているため、これらを活用していくことも重要な要素だと考察した。

調査を通じて家族経営を行なう農家の持続性には農地法改正に伴う企業の参入による影響よりも、地域農業の高齢化や後継者不足による影響が大きいことが明らかになった。したがって、農家が土地を集約するにあたり、経営を安定させるには従業員や新たな機械の導入が不可欠であり、組織の経営管理能力が重要となる。家族経営体の農家が持続的な経営を行なうには、各々が自身の発展を目指すことも重要だが、地域農業の発展を意識した農家同士の協力と、それらを統率していく経営者の経営能力や組織管理の策定が鍵となるだろう。

終わりに、農地法の目的が耕作者主義から、農地の効率的な利用と適正利用を高めることで国民に対する食料の安定供給の確保することへと大きく変更されているが、図らずも我々の結論が同じような内容になった。これは農家が食料を生産するだけでなく、土地を守り、地域を活性化させる存在にもなりつつあるということだろう。集約化が進む中で利益だけを追求するのではなく、地域で連携していくことが個々の農家の発展、ひいては地域農業の発展につながっていくだろう。