環境変化に対応した農業経営戦略に関する一考察

成 耆政・小栗 克之・杉山 道雄・荒幡 克己

Farm Management Strategy in Response of the Environmental Changes

Kijung Sung, Katsuyuki Oguri, Michio Sugiyama and Katsumi Arahata

(Gifu University)

Today, farm management is placed under severe management environment changes. The environmental condition for farm management depends on internal and external factors which diversify with elapse of time. In farm management, to always achieve management growth in production, it is necessary and indispensable for proper correspondence between inside and the outside environmental changes. The execution of effective managerial strategies are

demanded for successful growth in the future.

Therefore, in this paper, it is discussed and analysed whether or not the farm management which is placed in under severe management environmental changes and the farm strategy in order to overcome the problems. In this case, it puts the management strategy theory of the general management which is precedent as approach in the eyesight and considers it.

1. 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。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農業経営が環境変化に対応して、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、第2節において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。第3節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。第4節では環境変化に対応した農業経営の経営戦略の構築およびその検証を採卵鶏

経営の分析で試みる。最後に第5節ではむすびとして小論のまとめと今後の課題について述べる。

2. 概念的フレームワーク

(1) 経営戦略論の定義

経営戦略という用語は経営戦略論におけるキーワードであるが、論者によって異なった意味合いで用いられている。また、一般経営学における経営戦略の内容および体系のとらえ方もいくつかみだされている¹⁾。

経営戦略とは、「(経営) 環境変化に積極的に適応し、対処していくために、状況把握、目標設定、行動代替案の探索とデザイン、代替案の評価選択という4つのステップで形成される行動計画あるいは政策である²⁾、といわれる。この定義のポイントは環境変化に適応し、対応するという経営戦略の1つの目的を明確に示唆した点である。また、経営戦略の構築プロセスを状況把握(経営環境分析)→目標設定→行動代替案の探索とデザイン(戦略の作成)→代替案の評価と修正のようなステップで明示した点である。つまり経営戦略とは、環境変化の影響に対応し、経営成長を成しとげていくための政策手段であるといえる。

(2) 農業経営における経営戦略論

—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議論であった³⁾。

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⁴⁾は、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。

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⁵⁾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ステージは「生活するための農業」である。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。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。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。

新山陽子氏⁶⁾は、企業の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な内容をあげている。また、畜産における経営戦略の重点は「経営の内部構造を变革」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。

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。

3. 農業経営環境の分析

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」⁷⁾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えがちであるが、経営環境は経営を取り巻くもののなかで、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イえる。

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。

(1) 環境分析モデルの類型

環境分析の接近方法として次の3つのモデルが開発されている⁸⁾。第1に、不規則的モデルである。これは一般に使用される頻度が高いが、主として緊急避難の対応を基盤とするもので、環境における予期せざる出来事や危機の発生に焦点が合わされる。したがって、適応型アプローチの典型であり、農業経営環境変化に対応して行われる意志決定も現在およびきわめて近い未来だけを念頭においたものとなる。

第2に、周期的モデルは、定期的に実施され、意志決定に関わるまたは問題志向的な環境の再吟味であり、このモデルも現在から近い未来のトレンドに焦点が当てられる。

第3に、継続的モデルである。このモデルは意志決定への情報提供に加えて、戦略機会や問題点の発見を志向する。これは前述の2つのモデルに比べて事前対応的でプロセス志向をとる。

(2) 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⁹⁾に対応できる政策を施すことでもありと述べてきた。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。

まず、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。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」¹⁰⁾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。

第2に、農業労働市場の変化が挙げられる。他産業の発展から農村・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少しつつある。

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。農地市場の動向¹¹⁾、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。

(3) 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」¹²⁾でもある。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¹³⁾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」¹⁴⁾の形式等がある。

4. 環境変化に対応した農業経営戦略の構築

(1) 対応戦略の構築

農業経営が対応戦略を構築するに当たって重要な一つは、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。

M.E. Porter¹⁵⁾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。

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。

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¹⁶⁾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¹⁷⁾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。

また同氏は、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って、優劣をあらわすものではない」と強調している。

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いる戦略である。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、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。

（2）農業経営戦略構築の実態分析

—有限会社 A経営の事例分析—

この事例の実態分析では、農業経営の外部環境変化の対応方法として構築した3つの対応戦略のうち、一例として攻撃型戦略（差別化型）を取り上げ、その検証として採卵鶏経営のブランド化戦略に焦点を置いて分析を行うことにする。これは採卵鶏経営が持つ特徴、特に事例のような小規模の経営は差別化による攻撃型戦略が最も有効であると考えられるからである。

1) 経営の概況

A経営の経営概要は表1に示したが、平成5年度に有限会社として設立された静岡県中部の広域市圏に位置する採卵鶏経営である。法人化は養鶏経営の安定と取引の社会的信用性を目的に行い、構成員は経営主1人で、出資金は300万円である。労働力としては経営主と妻、父の3名のほかに雇用者（パート）が3名いる。A経営の主な事業内容としては採卵鶏の飼養管理と鶏卵販売である。

2) 経営の展開過程

表2にA経営の展開過程を示したが、養鶏経営は昭和20年に父が自宅の隣接地において開始した。昭和44年には県道拡幅に伴い現在地に移転し、3,000羽飼養の経営となる。昭和56年の25才の時に就農したが、就農までは県立高校卒業後、地元の木工家具メーカーに就職し、製造・設計に携わっていた。就農から4年

表1. A経営の労働力の構成

区 分	続 柄	年 齢	作 業 日 数	作 業 の 分 担
家 族	本 人	39才	310日	飼養・経営管理・販売
	妻	37	310	飼養・販売管理・ネット詰め
	父	69	310	配合飼料調合・衛生管理
雇 用	義 母	61	252	直売所の管理・ネット詰め
	パート		313	集卵・鶏の移動・仕分け等の作業
	パート		313	衛生管理・ネット詰め・パック詰め等
合 計	6 名		1,808日	

資料：A経営の資料（平成7年度）より作成

表2. A経営の経営展開過程

昭56	採卵経営開始，1,150m ² の土地を取得，規模拡大の足掛かりとする	〈6,000羽〉
57	No 4, 5 鶏舎の増築，607m ² の取得	
58	No 4 鶏舎を更に増築，370m ² の取得	〈6,800羽〉
59	No 6 鶏舎の増築（近代化資金），自動販売機設置	〈9,200羽〉
60	鶏糞処理場（ハウス）の建築，鶏糞乾燥機設置（近代化資金）	
61	No 5 半分増築，青色申告の開始	〈10,400羽〉
62	No 1 大雞舎の半分増築（近代化資金）	
63	育成舎の増築（近代化資金），卵価暴落による経営悪化－赤字経営	
平元	ブランド卵の開発・販売開始，一般卵より1パック40円高で取引	
2	飼料倉庫の建築（近代化資金）	
3	鶏舎の増築（近代化資金），洗卵選別機の導入，トラック1台購入	〈12,000羽〉
4	鶏舎の増築（近代化資金），給水システムの導入，自動販売機設置	〈15,000羽〉
5	有限会社の設立，自宅に販売所の新築	
6	直売所の駐車場整備，パソコン導入	
7	ブランド卵の販売マニュアル作成	
8	ラン（卵）ネットワークの開始，移転計画の樹立	

資料：表1と同じ

後，成鶏舎を増改築して飼養羽数を12,000羽とし，昭和61年に父から経営移譲された。しかし，昭和63年には卵価が大暴落し，経営は悪化した。

そこで平成元年には，自家飼料配合によるブランド卵を開発した。その上で生産のみならず販売を重視し，独自ブランド卵の直接販売を進めた。地元のスーパーマーケットとの取引を行うようになり，経営安定と社会的信用の確保を目的に平成5年度には経営を法人化し，有限会社を設立するに至った。

3) 経営戦略構築の実態と経営活動の特徴

農業経営戦略とは，前述したように農業経営を取り巻く環境の変化に積極的に対応していくための政策手段であるといえる。A経営では昭和63年の卵価暴落による経営悪化という外部環境の変化に敏速に対応して，差別化商品の形成による経営の立て直しを図った。ここではA経営が厳しく変動する農業経営環境の中で経営目的を達成していくための戦略的経営管理の内容を，その経営ビジョン，経営戦略と経営戦術に分けて整理してみることにする（表3）。

まず，A経営の経営ビジョンは「都市生活者に対して安心できる農産物を提供し，農業・農村の大切さを理解してもらえる経営の確立」である。そして経営戦略としては「独自ブランド卵の販売により企業利潤の増大を目指す効率的な採卵鶏経営体の確立」である。この経営戦略を達成するための具体的な経営管理行動として現れる経営戦術は，「独自ブランド卵の開発・販売」，「パソコンによる経営管理体制の確立」，「ネットワークづくりによる経営情報交換」，そして「地域の環境保全への取り組み」などが挙げられる。これらについて少し具体的に述べると，第1に，独自ブランド卵の開発と販売への取り組み¹⁸⁾である。A経営では，採卵鶏経営を取り巻いている経営環境の変化に積極的に対応するために飼料原料の研究を行って独自の卵であるブランド卵の開発に成功した。その独自のブランド卵とは，健康な鶏から高品質の卵が生まれることを基本とし，天然素材を使用した自家配合飼料の研究を重ねて開発した「美しい卵，美味しい卵」である。手作りのエサには，一般飼料にはほとんど含まれて

表3. A経営の経営ビジョン, 経営戦略と戦術

経営ビジョン:都市生活者に対して安心できる農産物を提供し, 農業・農村の大切さを理解してもらえる経営の確立	
経営戦略:独自ブランド卵の開発・販売による企業利潤の増大を目指す	
効率的な採卵鶏経営体の確立	
経営戦術:①独自ブランド卵の開発・販売	
<ul style="list-style-type: none"> ・天然素材を使用した自家配合飼料によるブランド卵の開発 ・直売所の開設, 自販機の設置・運営 ・チラシ・ブランド卵販売マニュアルの作成・配布 	
②パソコンによる経営管理体制の確立	
<ul style="list-style-type: none"> ・直売所の販売管理及び小売店の売掛台帳の整理や請求書の作成などの販売管理 ・飼料原料の管理や飼料配合の計画などの生産・作業管理 ・簿記作成による経営診断分析 	
③ネットワークづくりによる経営情報の交換	
<ul style="list-style-type: none"> ・「ラン(卵)ネットワーク」への呼び掛け 	
④地域の環境保全への取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> ・ニップル飲水器の使用 ・鶏糞処理施設の完備—自動搬送式乾燥機で処理 ・臭気対策として木酢やEMフィードの使用 	

資料:表1と同じ

いないににく,とうがらし,マンノースオリゴ糖,乳酸菌,天然アミノ酸,海藻,乾燥青菜などを使用し,抗生物質,薬品等は一切使用していない。また鶏の飲水には磁気処理イオン水を使い,飼料には胃や腸での消化吸収を高める活性微生物とオリゴ糖を配合し,鶏の健康管理にも努めている。

販売面では,直売所での販売卵の確保のために,年間の導入回数を増やし更新率を高め,卵のサイズ・産卵量の安定化を図り,取引先への納入計画を立てて,

販売の安定を図っている。また,スーパーマーケットとの取引の増加のため「ブランド卵販売マニュアル」¹⁹⁾を作成し,店頭に掲げるポップやチラシなどで販売店や消費者の要望にも積極的に対応している。

第2に,パソコンによる経営管理体制の確立が挙げられる。経営管理にパソコンを用い,直売所の販売管理および小売店の売り掛け台帳の整理や請求書の作成を行っており,飼料原料の管理や飼料配合計画,ワクチンプログラムなどの生産管理・作業管理にもパソコ

表4. A経営の戦略的経営管理の内容—改善前の問題点と取り組み内容

改善前の問題点	戦略的経営管理の取り組みと改善内容
*手作業による規格選別のため,販売価格にロスがあった。	・規格選別機を導入し,正規な規格選別と取引価格の妥当性に努めた。規格の統一性を図った。 ・機械化によってパートでも容易に作業ができ,労働面での改善ができた。
*鶏卵生産量が不安定であった。	・卵のサイズ,産卵量の安定化を図るため,年間の雛の導入回数を増やしたり,良質卵の増加のため更新率を高めた。 ・取引先の納入計画を立て直売所の確保に努める。
*養鶏場直送卵のメリットがなかった。	・養鶏場直送卵と問屋経由卵との価格差がなく,新鮮で安心される鶏卵の開発に手掛けた。 ・ブランド卵の開発と共に飼料等の研究を行い,独自卵を開発し完成した。
*消費者が養鶏場直送卵を知らなかった。	・養鶏家として,消費者が直接口にする商品であるため,卵の善し悪しを手作りパンフレットで示し,生産者の責任を果たすために,家族の写真入りポップを作成し責任をもてる卵と価格の設定に努める。
*取引先担当者が鶏卵生産の実態が判っていなかった。	・担当者の卵に対する認識を深めるため,ブランド卵の販売マニュアルを作成したり,養鶏場の視察研修等積極的に取り組んだ。
*作業分担・労働力の確保が困難であった。	・法人化への移行により,社会的信用の確立が図られ,パート雇用の安定確保(社会・労働保険等の加入)や家族に対する給与制の確立と節税対策につながった。
*経営管理の係数整理が複雑であった。	・パソコンの導入によって,小売・直売所等の販売管理や生産管理による技術管理,また飼料設計・ワクチネーションプログラム等の実施計画の作成を行っている。
*経営収支と経営戦略の確立が困難であった。	・改善前の経営収支は,卵価の低迷等もあって非常に厳しい状況であったが,経営戦略ブランド卵の確立によって,経営の安定が図られた。

資料:表1と同じ

図1. A経営の飼養羽数と販売額の推移

ンを用い、個別の経理を行って年度比較や生産計画に活かしている。

また、小売店の店頭に掲げるポップや販売マニュアル、消費者向けのチラシなどもパソコンを使って作成（カラーのイラストや図表、写真等を挿入）している。

生産管理計画書を作成するために、販売数量の調整が十分余裕をもって取り組めるようになったため、良い条件の取り引きが可能になってきた。飼育管理・衛生管理の計画書を分かりやすく作成して、鶏舎に示してあるのでパートも自分の都合を考えた作業計画になるため、準備作業の仕事のやりくりがスムーズになった。

第3に、ネットワークづくりによる経営情報の交換である。同年代の意欲ある養鶏経営者や後継者とパソコンやファクスなどの情報機器を利用して、自由な情報交換を目的とした「ラン（卵）ネットワーク」の呼び掛けを行っている。

最後に、地域の環境保全への取り組みが挙げられる。養鶏場が川支流の水がきれいなところに位置しているため、環境には特に注意をしている。ニップル飲水器²⁰⁾によって排水をなくし、洗浄水も直接流れ込まないようにし、溜め水をして排水している。

高床の鶏舎の鶏糞についても3週間以内に鶏舎から除糞し、ハエやネズミの生息を押さえている。鶏糞処理については、羽数の増加と共に処理方式を改善し、現在の鶏糞処理装置は自動搬送式乾燥機で処理をし、臭気対策として、木酢およびEMフィード²¹⁾を用い

ている。

A経営では、以上みてきたような戦略的经营管理を行った結果、経営が改善（表4）され売り上げが2.5倍に増加するようになった（図1）。これは経営を取り巻く環境の変化に積極的に対応する明確な経営戦略の構築と、これに基づいて戦略的经营管理を徹底的に行った結果であるといえる。

5. むすび—まとめと課題

本稿では、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、とくに短期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、積極的な戦略的经营管理を行えば経営成長は可能であることが分かった。

なお、残された課題として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の作成がある。一般企業経営では戦略代替案の評価基準として、①適合性、②妥当性、③整合性、④実行可能性、⑤脆弱性、⑥潜在的報酬などを挙げている。この点は農業経営戦略論において今後、検討すべき重要な課題であろう。

- 注 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、注 4) を参照。
- 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、p.17を参照。
- 3) 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、注 3) を参照。
- 4) 木村伸男『成長農業の経営管理』、日本経済評論社、1994年、pp.100～108、140～155を参照。
- 5) 大泉一貫『一点突破で元気農業』、家の光協会、1993年、pp.168～189を参照。
- 6) 注 1) の pp.30～40を参照。
- 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、p.231を参照。
- 8) 日本経営診断学会編『現代経営診断事典』、同友館、1994年、pp.122～124を参照。
- 9) 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 3) の p.3）。
- 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、pp.30～31を参照。
- 11) 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』、pp.19～30。
- 12) 注10) の p.35を参照。
- 13) 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。をあげられる。

- 14) 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。
- 15) M.E. ボーター『競争の戦略』、ダイヤモンド社、1982年、pp.55～71を参照。
- 16) 注 3) の pp.4～5を参照。
- 17) 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、pp.23～32を参照。
- 18) ブランド戦略については、平岡豊『農産物のブランド作戦』（東洋経済新報社、1990）、梅沢昌太郎・恩蔵『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）、恩蔵直人『競争優位のブランド戦略』（日本経済新聞社、1995）などを参照。
- 19) ブランド卵販売マニュアルの内容とは、①A養鶏場の基本、②卵の価格・規格・保管・賞味期限等、③PL法、そして④ブランド卵の特徴について詳しく説明している。
- 20) 鶏舎からの排水の減少、夏場の軟便防止、鶏舎環境の改善等を目的として、このタイプの給水器が使われる。ニップル (nipple) 飲水器は乳首型をした給水器で鶏がつつくこと（あるいはくわえること）によって所定の量が出る仕組みになっている。従来の樋型に比べ節水が図れること、飲み水に餌が混じらないから衛生的であるなどが大きな特徴である。
- 21) 環境問題が厳しくなる中で、特に臭気対策として EM 菌を配合した飼料を与えている。EM 菌は微生物として光合成菌、乳酸菌、放線菌等多数の発酵菌が含まれている有用微生物群のことである。畜産の利用では、直接飼料に添加する、畜舎（鶏舎）の中に散布するもの、糞尿の処理時に添加するなどの利用がある。利用目的は、臭気の高減化、糞発酵の促進、堆肥製品の高品質化等である。

（筆者：岐阜大学）