農業技術普及の推進者としての農業機械メーカー販売員

——岡山県津山市の事例から——

Agricultural Machinery Salesmen as Promoters of the Diffusion of Agricultural Mechanization Technology : A Case Study of Tsuyama City, Okayama Prefecture

芦田 裕介*

Yusuke ASHIDA

Japanese rural society has rapidly changed in many aspects since World War II. Technological change of agriculture is one of the main factors in this social change.

In Japan, agricultural machinery manufacturers have had a significant impact on mechanization in rice cropping. Agricultural machinery salesmen promote the diffusion of agricultural machinery and they are focused on in this study. Intentions and behaviors of salesmen in their sales activities are described and analyzed from the perspective of “promoters of the diffusion of agricultural mechanization technology”, “manufacturer employee”, and “farmers in the local society”. Fieldwork and interviews with farmers and agricultural machinery salesmen about the diffusion process of agricultural machinery took place in Tsuyama city, Okayama Prefecture.

Salesmen provided farmers with a huge variety of skills and knowledge about agricultural machinery and crop cultivation in the diffusion process of agricultural machinery. They promoted and supported changing the processes of rice cropping, especially rice transplanting.

Agricultural machinery manufacturers sell agricultural machinery and go after profits. Salesmen desperately work for a living under the manufacturer's sales strategies. Sales of agricultural machinery are inextricably linked to technical guidance of agriculture, frequent repair and maintenance. Salesmen make use of their experience as farmers in sales activities. Consequently, with effectiveness of communication in rural society, “logic of capital” serves as great incentive for salesmen and their activities promote the diffusion of agricultural mechanization technology. Salesmen's activities complement the public agricultural extension service.

1. 課題と方法

本稿の課題は、農業機械メーカー内において、とくに現場での農業機械⁽¹⁾の導入・定着を支えた人々が、「資本の論理」との関係のなかで、戦後日本における農業技術⁽²⁾普及に与えた影響を明らかにすることである。

戦後の農村社会変動の主な要因として数多くの研究で指摘されるのが、農業技術の変化である（蓮見、1990；熊谷、1998 など）。戦前までの農業技術政策は、品種や肥培管理といった栽培技術を重視し多労集約化の方向に重点が置かれていたが、戦後は稲作を中心に機械化・化学化を積極的に推進し、農業の効率化や作業精度の向上によって合理的な食糧の増産と農業経営の改善を図る方向にシフトした。そし

て、わずか30年足らずの間に日本独自の中型機械化体系が完成し、それが全国的に急速に普及したことが、現在までの日本の農業および農村社会の方向を大きく決定づけたのである。

農業機械化は、農業の生産性（特に労働生産性）の上昇、農作業の効率化・省力化などの大きな成果を挙げた一方で、機械化に伴って生じた農家の機械への過剰投資⁽³⁾、兼業化や離農といった現象が問題として取り上げられてきた。農業機械が本格的に普及したのは1950年代後半であり、田植えや稲刈りといった作業まで機械化されたのは1970年代である。このような急激な技術普及を可能ならしめた大きな理由として、民間の農業機械メーカーが積極的に機械の開発・普及を行なってきたことがあげられる。

日本では1953年に農業機械化促進法が制定され、以後の農林省および農林水産省の農業機械化行政は、すべてこの法律に基づいて実施された⁽⁴⁾。さらに、1961年以降の農業基本法下において、より高性能な

* 京都大学大学院

農業機械を積極的に導入して農業の生産性を向上させることがきわめて重要となり、構造改善事業などを契機として全国的に圃場や農道が整備され、機械化が推進された。そして、高度経済成長期において、農村の過剰人口問題の鎮静化や農家所得の上昇等により、機械普及の制約要因が解消されたことで、農業機械が爆発的に普及する条件が整ったのである。

しかし、政府が農業近代化政策の下で進めた欧米型の機械化は、当時の日本の農業構造や技術水準から「体系的」展開ができるものではなく、こうした機械化とは別に日本の農業構造に対応した中型機械化が進んだ(波多野、1985、39-40頁)。この中型機械化の主要機械が乗用トラクター、動力田植機、自脱型コンバイン(もしくはバインダーと自走式脱穀機)であり、これらの機械の開発・普及を国公立の試験研究機関とともに担ったのが農業機械メーカーであった。公的機関、とくに農業機械化研究所(現生物系特定産業技術研究支援センター)が行なう農機の研究開発は、基礎研究に基づく農機の原型開発であって、市場に出る場合にはメーカーの持つ商品化技術が必要となり、ようするに「農家が使って喜ばれ、しかも売れる機械」が商品となったのである⁽⁵⁾(前田、1994、489頁)。

すなわち、戦後日本の農業技術普及に関わる問題を考える際には、農業機械メーカーの影響は無視しえないものだといえる。こうしたメーカーの影響をみていく上で、重要な先行研究が存在する。

まず、技術開発者に関わる史料や聞き取り調査などを用いて、日本における耕耘機や田植機の開発・普及の歴史とその社会的背景を論じた和田(1979、1988)がある。和田の研究によって、実用化され広く普及した耕耘機械や田植機の開発においては、「官」よりも「民」が主導してきたことが、実証的に明らかにされた⁽⁶⁾。

農業機械市場の歴史的展開過程を扱ったものとしては、チタサッチャー(1986)、保木本(1999)がある。チタサッチャーによれば、日本の農業機械の流通経路は、企業系列販売会社および特約店(代理店)を経由する商業者ルート、全農・経済連(県連合)・単位農協を通じる系統ルートの2つに大別され、両者の相互関係は地域によって協調的、競争的の違いはあるものの、末端では相互補完的關係にある(チタサッチャー、1986、44頁)。

さらに保木本(1999)によれば、戦後日本の農機メーカーの市場行動は以下のように整理できる。1950年代後半から1960年代前半にかけて、耕耘機への企

業参入を契機としてメーカー相互の競争が激化するなかで、メーカーの資本出資による販売会社や営業所の設立が進んだ。そして、1960年代後半から1970年代前半にかけては、乗用トラクター、バインダー、田植機、コンバインといった機械が次々と実用化されて市場に登場し、空前の市場拡大の時代と同時に熾烈な販売競争の時代となった⁽⁷⁾。1970年代後半になると農機需要は落ち込んで農機市場は低成長時代に入り、そのなかでメーカーの販売戦略も大きく変化し、「機械を売る時代」から「作業を売る時代」に突入した⁽⁸⁾。

1980年代に入り機械の更新需要によって農機売上は上昇するが、1985年以降、農機市場は縮小傾向にあり、この市場縮小に対応する形で、各メーカーは、販売会社および特約店・代理店の合併・統合を進め、専業農家と兼業農家で2極分化した市場ニーズに適合する製品の開発に力を入れ始めた(保木本、1999、131-142頁)。

こうして戦後日本の農業機械市場は、ヤンマー、クボタ、井関農機、三菱農機(旧佐藤造機)⁽⁹⁾という大手4社によるメーカーと販売店の系列化が進み、ほぼ完全な寡占市場となった。そして、少数の大手メーカーによる高度寡占化が進んだことにより、農業機械は肥料や農薬などの他の農業生産資材と比べて価格が高位に推移し、また生産・販売の系列化が進んだことで、修理やサービス、部品交換といった活動まで、すべてメーカーの販売促進活動と結びつくことになったのである。

これらの研究から、機械化体系の確立のために必要な農業機械の開発・普及においてはメーカーが主導し、その背景には少数の大企業による寡占化や生産・販売の系列化といった農業機械市場の歴史的な変化があったことが確認できる。しかし、こうした先行研究が、主に農業機械産業に関する技術開発史や産業組織論的な観点でのマクロレベルからのアプローチであるのに対して、本稿では、メーカー側の販売の前線に焦点を当てたミクロレベルからのアプローチを試みる。

本稿で注目するのは、実際に現場で農家と接して機械のセールス・サービスを行なう農業機械メーカー販売員⁽¹⁰⁾(以下販売員)である。農業機械の普及においては、販売と同時にその使用法を農家に伝達しなければならず、この伝達を行なうのが販売員である。すなわち、販売員とは農業技術の普及を推進する存在だといえる。このように販売員を「農業技術普及の推進者」として捉え、その販売活動が戦後日

本の農業技術普及においていかなる意味をもつのかを問うことが、本稿において事例分析を進める上で基本的な視角である。

ただし、販売員にとっての農業技術普及は、公的な普及組織のそれとは目的が異なる。公的な普及組織が農家へ農業技術を普及する目的は、基本的には農政の方針に従って営農改善を目指すことにある。それは、一般に農家の収益性や生産性を高めることが目的とされてきており、農業機械の普及は直接の目的ではなく、あくまでも手段である。

これに対して販売員の目的は、「機械を売ること」にある。和田一雄は戦後の田植機の普及について、次のように論じている。「そこには田植機メーカー自身のとどまることをしらない利潤の追求があり、好むと好まざるにかかわらず、資本の論理が貫徹されてきた……田植機メーカーは利潤の追求と経営維持のため、次々と新型を出す……小売店も大なり小なりメーカーと同じ立場にあるから、農家のところへ行って使っている機械を無理やり変えさせる」(和田、1988、252頁)。

「無理やり変えさせる」という部分はさておき、ここで確認しておきたいのは、販売員の活動は機械を売ることで利潤を追求する企業の戦略によるものであり、いわば「資本の論理」に基づいているということである。つまり、「メーカー従業員」である販売員による農業技術普及の特徴は、「資本の論理」との関係のなかで分析することで、より具体的には販売員がメーカー内でいかなる立場に置かれ、どの程度メーカーの戦略を踏まえつつ販売活動を行なうのかをみていくことで、明らかになると考えられる。

さらに、販売員は多くの場合、販売を担当する地域社会の一員(農家)という側面をもつ。このことは、販売活動におけるユーザーとの関係形成や機械の普及に関わる技術指導において、何らかの影響を及ぼすと考えられ、事例分析を行なう際にはこの点にも留意する必要がある。

本稿では、販売員の販売活動における意識と行動に焦点を当て、それを販売員の有する「農業技術普及の推進者」「メーカー従業員」「地域社会の一員(農家)」という3つの異なる側面から考察し、冒頭の課題に対する結論を提示したい。ただし、本稿ではとくに、「農業技術普及の推進者」「メーカー従業員」という2つの側面に比重を置いて論じる。

2. 調査地について

(1) 概要

本稿では戦後の早い時期からヤンマー・クボタという2大メーカーの系列店が存在し、農業機械の普及に関してメーカーの影響力が大きかった岡山県津山市勝北地域の農村を事例にする。

勝北地域(旧勝北町)は、岡山県北部の津山市東部に位置し、北の中国山地と南の丘陵地の間に南北に開けている。2010年4月時点で、勝北地域の人口は7,247人、面積は44.90 km²である。勝北地域においては、1950年代前半まで、多くの人々は農業で生計を立ててきた。しかし、1950年代後半以降は農家成員の農外就労と兼業化が進行し、若者の就職・進学などもあって徐々に住民が外部に流出し始め、現在まで中山間地域を中心に過疎化・高齢化が進んでいる。勝北地域は「風の里」と呼ばれるほど風の強い地域であり、しばしば「広戸風」と呼ばれる局地風が猛威を振るい、農作物に甚大な被害を及ぼす。

調査したX集落は、勝北地域中央の平野部に位置し、その農業の中心は稲作である。戦後、稲作の生産組織は存在せず、全農家が個別経営である。田植えなど農作業における共同作業については、農家への聞き取りによれば、「機械化以前には残っていた」「本家分家では一緒にやっていた」という家が多かった。全農家は同じ水利組織に入っており、毎年田植えの時期がほぼ同じである。集落内では家を単位として結ばれた「株内」「講組」と呼ばれる社会集団があり、株内では主に先祖を祀る行事、講組では主に葬式の際の互助が行なわれてきた。

表-1に示したように、集落では1960年代に農家の兼業化が急激に進み、専業農家が32戸から7戸に大幅に減少した一方で、兼業農家は28戸から47戸に増加した。1970年代以降になると農家世帯数と農

表-1 X集落における世帯数・農家数・農家人口の推移

年次	総世帯数	農家数	専業	兼業	農家人口
1960	67	60	32	28	285
1970	61	54	7	47	239
1980	61	55	7	48	222
1990	68	45	6	39	190
2000	85	35	7	28	168
2005	85	31	5	26	132

出所：農業センサス集落カードより作成

注1：2000年以降は販売農家のみ

表-2 X集落における経営耕地面積規模別農家数・経営耕地面積

年次	0.3ha未満	0.3～0.5	0.5～1.0	1.0～2.0	2.0～3.0	3.0～5.0	5.0～10.0	総経営耕地面積 (ha)
1960	11	9	23	17	—	—	—	45.10
1970	8	9	17	19	1	—	—	45.00
1980	8	10	16	14	1	—	—	43.16
1990	7	7	17	13	1	—	—	36.93
2000	—	8	15	10	2	—	—	33.68
2005	—	6	12	9	2	1	1	38.84

出所：農業センサス集落カードより作成

注1：2000年以降は販売農家のみ

家人口は、60年代ほど急激な変化はみられないが、現在まで農家世帯数と農家人口は減少し続けている。2010年4月時点で、農業従事者47人の平均年齢は64歳（65歳以上の割合約40%）である。

また、表-2に示したように、1960年には総経営耕地面積は45haあったが、2010年4月時点では約35haまで減少している。経営規模別農家数をみていくと、どの年代においても、1.0ha未満の小規模農家が中心であることがわかる。2000年代に入り、二人の認定農業者が経営耕地面積を拡大したが、1ha未満農家が6割近くを占めており、階層構造に大きな変化はない。

本稿は、2008年8～9月、2009年2～3月、7～9月、2010年2～3月、11月の調査地におけるフィールドワークに基づく。調査では、まずX集落の販売農家31世帯のうち調査に応じてくれた29世帯に農業機械普及に関する聞き取り調査を行なった。そのうち2世帯から有効なデータが得られず、1世帯は酪農家であったため今回の対象からは除いた。その上で、調査地での農業機械の販売に携わってきたヤンマーの販売員2人とクボタの販売員2人に聞き取り調査を行なった。

(2) 農業機械の販売網

勝北地域には戦前から農機具屋が存在し、1964年にこのK農機商会を含む県北5店のヤンマー特約店が合同で、ヤンマーが資本参加した「美作ヤンマー農機株式会社」を設立し、K農機商会は「美作ヤンマー勝北営業所」となる。1977年、美作ヤンマーは、県南部の吉備ヤンマー、県中部の備中ヤンマー、そしてそれまで単独経営であった県北部の複数の特約店を加え、「岡山ヤンマー農機株式会社」となった。その後、2005年に勝北営業所は津山営業所に統合され、勝北にヤンマーの営業所はなくなった。

クボタについては戦後しばらく勝北地域に特約店はなく、1962年に隣接する津山市に「津山クボタ農機販売株式会社」が設立されてから、本格的に勝北

での販売を開始する。

1978年に津山クボタは「北岡山クボタ株式会社」に商標を変更し、この年に勝北営業所が設立される。2004年には、岡山県内を統括する販売会社「岡山クボタ」に商標を変更し、さらに2010年、経営基盤強化と業務の効率化を図

るため、山口クボタと広島クボタ、岡山クボタを統合して新販売会社の株式会社中国クボタを設立した。現在は「中国クボタ勝北営業所」が販売拠点である⁽¹¹⁾。

それ以外のメーカーについては、1950年代から勝北に隣接する奈義町と勝央町に井関農機の特約店が存在する。また、勝北の農協では、主に三菱農機とみのる産業⁽¹²⁾の製品を取り扱っている。

3. 集落における農業機械普及の概要

本節では、X集落における農業機械普及の歴史的展開について整理しておく。

まず1960年代に入り耕耘機が急速に普及する。勝北地域では1967年より構造改善事業が始まり、この事業により1969年に農協ライスセンターが設置された。メーカー別にみていくと8割がヤンマーであり、他はあまり普及していない。この年代には、町内を走る国道の拡張工事が行なわれ、これに伴い集落内のいくつかの農家では土地の売却代金を得て、これが機械購入の一助となった。

1970年代に入りバインダー、田植機、乗用トラクターが普及する。バインダーと同時期に自走式自動脱穀機が多く農家で導入された。1970年からこの集落において県営土地改良事業が行なわれ、道路の

出所：聞き取り調査をもとに作成

図-1 X集落における農業機械の販売台数の推移

図-2 耕耘機械（耕耘機・乗用トラクター）のメーカー別普及過程

整備により機械の進入が容易になり、圃場整備で機械の使い勝手もよくなった。その結果として、多くの農家では米の反別収穫量が増加した。同年、農協がサービス・ステーションを開設して農機具センターを設置し、農機具の販売およびアフターケアに力を入れ始めた。また、1977年、農協に生籾の貯蔵施設が完成し、1980年代以降のコンバイン普及の一助となった。さらに、翌1978年には農協が自脱型コンバイン10台を導入し生籾の処理を開始している。この年代は、耕耘機械ではクボタが、田植機では井関やみのるがシェアを伸ばし、各メーカーに農協を加えて販売競争が激化した時期である。

1980年代には自脱型コンバインが普及し始めるが、1990年代まではバインダーも使用されていた。コンバインは高価で、しかも生籾乾燥機が必要となるため、農家には大きな負担であった。しかし、乾燥と調整に農協の施設を使用した場合、受け付けられる品種が限られている⁽¹³⁾上に、自家栽培の米が保有米として戻ってこないというデメリットがある。こう

図-3 田植機のメーカー別普及過程

した事情から集落の半数以上の農家が乾燥機を購入した。また、この時期になると、機械の種類によって、農家が購入するメーカーはほぼ決まってくる。図-2、3、4で示した1980年以降の機械ごとのメーカー継続率は、耕耘機械では約90%、田植機と収穫機械では約70%である。

1990年代に入ると、バインダーから自脱型コンバインへの切り替えがほぼ完了する一方で、収穫機を購入せず農協に刈り取りを依頼する農家が増えた。そして、新たに主要機械を買う農家はほとんどなく、ほぼ更新需要のみとなる。

1970年代までは機械の共同所有もあったが、普及初期からほとんどが個人所有である。共同利用に関しては、現在でも田植機やコンバインについて、4農家で行なわれている。

以上の農業機械普及の概要は、おおよそ日本における一般的な機械化過程と考えてよい（熊谷、1998、39-40頁）。ただし、系統ルートよりも商業者ルートのシェアのほうが圧倒的に大きいことが特徴である。

耕耘機械に関しては、長期間に渡って使用するメーカーは、ほぼ商業者ルートでヤンマーかクボタであ

図－4 収穫機械（バインダー・自脱型コンバイン）のメーカー別普及過程

る。同様の傾向は、収穫機械でもみられるが、こちらでは三菱のシェアがやや大きく、その分ヤンマーのシェアが小さくなっている。これに対し、田植機はメーカーにかなりバラつきが出ている。もっともシェアが大きいのはヤンマーだが、みのるのシェアがこれに劣らず、ここに三菱を加えると系統ルートとヤンマーのシェアはほぼ同じになる。ただしクボタと井関を加えると、商業者ルートのシェアの方が大きくなる。

ここで、系統ルートよりも商業者ルートのシェアが大きい理由に関して、農家の意見を紹介しておく。それは一言で言えば「アフターサービスの違い」にある。たとえば機械が故障した際に、農協は「人が少ないけん（から）言うても来てくれん」⑨（図2～4の農家番号を示す）「土日でも人が少ないとか休みだったりする」⑭「土日にする人が多いのに、来てくれにゃあ困るがな。そういうわけでメーカーで買うようになる」⑮という。

農家が同じメーカーを継続する理由は、「故障したときでもちょっと無理が言える」⑨「たいしたこと

でなくても呼びやすい」⑲「機械のことじゃのうても（なくても）苗のこととかわからんことがあったら聞きやすい」⑳等である。「同じメーカーの機械のほうが慣れとって使いやすい」⑧や、特定のメーカーの機械へのこだわりを述べる人もあったが、どちらかといえば前者のほうが大勢であった。ここからも、農家が「アフターサービス」や「販売員の質」を重要視していることがうかがえる。他方、農家がメーカーを変える理由としては、「値段とか性能を比べてええ方を買う」㉑というような話がよく出た。これはなるべく良い商品、安い商品を求めるという当然の消費者行動であろう。ただし、そうした農家であっても、「アフターサービスがダメなら絶対に買わん」㉒「セールスの人が信頼できにゃおえん（ダメだ）」㉓といった意見を持っていた。

販売員にとって重要なことを尋ねたところ、主な意見として「故障を直すのが早い」④「農家のことをようわかっとる」⑦「機械を上手う使う」⑫「何でも質問したらちゃんと答えてくれる」⑯「呼んだらすぐに来る」㉔などがあつた。その他に、「親戚がいた」⑤といった縁故関係が近隣農家の購入先にも影響を与える場合があつた。

農業機械購入に関して、農家が「価格や性能の比較」「機械へのこだわり」を示すことは当然である。また、縁故関係の影響が地域的広がりを見せることも、農村社会においてはありがちといえよう。しかしもっとも強調されるのは、販売員が行なうアフターサービスであり、販売員の質についてである⁽¹⁴⁾。農家の目からみても、農業機械普及における販売員の影響力が大きいことが示されている。

4. 販売員からみた農業機械普及

本節では農業機械の販売活動における販売員の意識と行動を記述していく。その際、X集落における機械の普及に合わせて時代の画期を設定している。

(1) ヤンマー販売員 A

1929年、現在の岡山県美作市の農家（勝北地域から車で30分程度の距離）に生まれ、戦後に旧勝北町の農家に婿養子として入る。1958年、K農機商会に入社し、1985年の退職まで、勝北地域を中心に岡山県北部での農業機械販売を担当した。

農家（⑯など）によれば、販売員としてのAは、「本当に百姓のことをよう知っとる」「農業しようる者の気持ちになって考えてくれる」人であった。機械の

使用や稲の栽培についても、「わかりやすく、細かいことまでちゃんと教えてくれた」「わからんことがありゃあ、いっつも世話になりよった」という声が聞かれた。

1) 1960年代

Aが入社してセールス⁽¹⁵⁾を始めた頃は、勝北地域全体でも耕耘機すらあまり普及していない状態であった⁽¹⁶⁾。耕耘機の普及の際に問題となったのが、農業機械に対しての農家の意識であった。個人差はあるものの、耕耘機が普及し始める頃は農業機械に「無知」な人も多く、「機械は恐ろしいんじゃない人」がいて、「手間がいりよった」という。なかには、「(耕作に用いる)牛を止める言葉」を「耕耘機に向かって言う人」もいた。そこでAは、機械に対する抵抗感を取り除くため、エンジンの仕組みを一から説明し、農家のさまざまな疑問に丁寧に答えていった。このように、耕耘機を普及させることは、農家に染み付いた農作業の考え方・方法を根本的に変えていくことであった。

また、販売活動において「コネや宣伝」は重要だが、それ以外に現場で「機械を使いこなせる」「故障をすぐ直せる」といったスキルがなければ「農家の信頼は得られ」ず、「機械も売れなかった」という。

2) 1970年代

1970年代に入り、集落内では田植機が急速に普及した。田植機の普及において最大の問題は、「田植機の操作」ではなく「育苗」であった。それまで手植えだった農家にとって、育苗は大きな問題ではなかったが、機械植えの場合には、苗の高さが揃っていないと植えた際に倒れるなどして、欠株が生じる原因となる。Aは、田植えの際のトラブルを回避するため、集落内の農家をまわって適切な育苗方法を指導することが必要であった。

この育苗のために重要なのが、土である。最初の頃には、「畑とかそこら辺の土」を使って育苗を行なう農家が多かった。しかし、そのほとんどは育苗に適した土ではなく、Aは農協等で適した土を購入することを強く勧めた。農家には、「高うつくけんあほらしい」「種初だけじゃのうて土まで買わにゃいけんのか」と反発されることもあったが、Aは何度も「苗床の土の重要性」を説明した。農家は1、2年すればだいたい要領をつかんだが、それでも田植え前には苗の出来を見に行き、必要に応じてアドバイスを行なった。しかも、圃場ごとに適した苗つくりと植え

方があるため、指導法は一律にマニュアル化できなかった。

勝北地域においては、1965年、「広戸風対策水稻早植え栽培試験ほ」⁽¹⁷⁾の田植えが、町内の農業後継者グループのメンバー二人の圃場で行なわれた(勝北町誌編集委員会編、1991、820頁)。この他にも、1960年代から町と農業改良普及所による苗つくりの講習会や広報活動がたびたびあった。しかし、こうした活動の一方で、田植機の普及初期には「田植機に対応した」苗つくりを、販売員が農家に対していねいに指導する必要があったのである。

また、1970年代半ばからは乗用トラクターが普及し始めたが、その導入にあたっては、個別の農家と相談しながら「耕作面積に対して必要な馬力」や、「その田んぼの土を一番上手いこと耕せるロータリー」といったことを考慮しつつ、できる限り適した機械導入を薦めた。

Aは、「自分の時間を削って」までこうしたセールス・サービスに励んだ。販売員は、県や地方ごとにあるメーカーの支社や販売会社から営業所に通達される営業方針に従って販売活動を行なう。会社の方針のなかで、販売員にとってとくに重要なのが、営業所レベル・個人レベルで課せられる販売額や販売台数の売上目標である。この目標を達成できなければ減俸やマイナス査定、最悪の場合には解雇というペナルティがあった。そのため販売員は常に「ノルマに追われて機械を売って」おり、セールスは他社との「喰うか喰われるかの争い」であった。一方で目標以上の成績を残した時には「ボーナスが出た」こともあり、「優良セールスマン」としてメーカー本社から表彰を受けたこともあった。Aがプライベートの時間を費やしてまで業務に従事した背景には、メーカー側からの販売意欲を高めるためのインセンティブが働いていた。

社員研修では、機械の修理や育苗等の技術的指導とともに、「売った機械に責任を持つ」「収穫まで面倒を見る」といった心構えを教え込まれた。セールス・サービスの基本方針に関しては、メーカー本社から直接指導が行なわれることもあった⁽¹⁸⁾。ただし、実際の技術指導においては「自分で苗をつくったことがあるか」「苦勞しながら収穫までやったことがあるか」で農家に対しての説得力が違ふ。そのため、Aは「ひいひい言いながらも百姓しながらこの仕事しよって(していて)良かった」という。すなわち、A自身の「農家」としての経験が、顧客への適切なアドバイスにも大きく作用したといえる。

(2) ヤンマー販売員 B

出身は旧勝北町の農家である。1983年、岡山ヤンマーに入社して勝北営業所に配属され、現在に至るまで勝北地域での販売を担当している。

農家(④など)によれば、「はっきりものをいう」「テキパキしとる」人で、「困ったときはあの人に言やあ(言えば)話が早い」という。機械の購入やメンテナンスに際しては、「(ヤンマー製の)機械のここがええ悪い、いうのをちゃんとしてくれる」「直してもダメならダメといってくるけんわかりやすい」と、一見、商売上不利になりそうなことでもはっきりと伝えることが、農家にとっては良い印象につながっている。

1) 1980年代

Bが入社した1980年代には、集落内の農家の大半に主要機械が普及しており、新規開拓は容易ではなかった。Bは修理の仕事から商談につなげていった。農業機械は、故障・不具合が多いために頻繁な修理・整備を必要とするが、自動車のように定期的な点検の義務はない。とくに、乗用機械は非常に高価であり、この修理が「トラブルの一番の原因」であるという。修理代については、「会社は道具を出したら金を取れ」というが、「そうもいかんでしょ。つきあいとかそんなもありますし」と、ちょっとした修理なら無償で行なうことも多かった。この年代であればこのような無償修理は、顧客確保のために日常的に行なわれていた。

Bによれば「会社のやり方にたてつけばすぐにいらん」といわれるものの、「現場でお客さんに対応する」「機械を買ってもらう」ためには、会社の指示に「そのまま従っとるだけではダメ」だという。もちろん「最低限のサービス料金」のようなセールス・サービスに関する「基本的な決まり」に逆らうことはできなかったが、「できる範囲内」で無償修理のようなサービスを行っていた。これは、他社との競争に勝ち、自身に課せられたノルマ達成のためには必要なことであった。

2) 1990年代以降

農業機械技術は進歩しており、安全性・利便性が年々高まる一方で、農家が「操作の変化を覚えられない」「新機能を使いこなせない」という事態が生じてくる。X集落において、1970・80年代に購入した機械を10年以上使用するという例は珍しくない。同

じ種類の機械でも、買い換えれば操作法が変わり、使いこなすのに時間がかかることも多い。とくに、田植機やコンバインは、1年でも2日程度しか使わないため、操作がなかなか身に付かない者もいる。ここに農家の高齢化が進むことで、さらに問題が大きくなる。そのためBは、日常的に「何度も何度も」農家に作業の助言・指導をすることが求められ、「休みの日でも呼ばれること」がある。

近年では、農業機械需要の「頭打ち」という状況がある。利益を上げたいメーカーおよび販売会社からは、顧客確保のために「更なるサービスの充実」といった指示がなされる。そのなかで「お客さんに買ってもらうには、個人が努力する」しかなく、逆に「そうせんと販売員は続けられん」という実情がある。上述のBの行動はあくまでも個人的な判断ではあるが、大きな構図としては、メーカーの販売戦略のなかで、末端に位置する販売員が負担を強いられているといえる。

(3) クボタ販売員 C

Cは1941年に勝北地域の農家に生まれ、1963年に津山クボタに入社し、勝北地域での販売を担当した。その後1978年に勝北営業所に移り、そこでは長く所長を務めた。

農家(⑨など)の話によれば販売員としてのCは、「マメな人」「細かいことによろしく人」であり、クボタの顧客のみならず、他メーカーの顧客のもとにも熱心に足を運んでいたことを記憶している農家があった。また、「機械の上手な使い方」「誰も知らんような(栽培の)ええやり方を教えてくれる」存在であり、農家にとっては「困ったときに頼れる」「勉強熱心」という印象を持たれている。

1) 1960年代

入社当時の勝北地域においてはヤンマーの影響力が強く、耕耘機の売り込みに関しては、ヤンマーと違い「農家の信用、信頼を得られていなかった」ので、最初の頃は「5回も6回も足を運んで」ようやく契約までこぎつけていた。とくにX集落にはヤンマー従業員の親戚がいたこともあり、顧客獲得には苦戦を強いられた。

2) 1970年代

バインダーは、「操作は難しくない」ので「誰でもわりあい簡単に使えた」が、刈り取りを正確に行なえるかは、「稲が乾いとるか、どれぐらい熟れとるか」

ということに大きく左右されたので、必要に応じて稲の栽培管理方法や収穫時期を助言していた。勝北地域では収穫シーズンに広戸風が吹くことがあるため、作業適期の判断を行なう上で、販売員の助言は重要であった。田植機では、「種籾の消毒の仕方」から「苗土の肥料の設計」まで農家に細かく指導し、「最初の1年はほとんど付きっきり」であったという。もし1軒でも「苗で失敗した」というような一言があれば、話が近隣に広がり一気にクボタの人気を落としてしまう恐れがあった。

この背景には、町内における販売競争の激化があった。1970年代に集落内でクボタの機械を使っていたのは、ヤンマーや農協系統よりも少数であり、町内全体でもヤンマーに大きく差をつけられていた。そのなかでCは顧客獲得のために、当時のクボタの販売戦略にも通じる「ていねいなサービス」を心がけた⁽¹⁹⁾。Cにとって「できる限り収穫量を増やして高値で出荷すること」が、「農家の農業収入の増加につながり」、これが結果として「次の機械の購入につながる」というのが当時の心構えであった。そこで農家に対して栽培品種の選定に始まり、耕耘から収穫までのあらゆる作業工程についてアドバイスを行っていた。とくに施肥管理の助言では、「どの肥料がええか」「いつ頃どれだけ入れるか」といったことは、「自分とこで試してようわかった」ということがあり、自身が農作業をしていたことが非常に役に立った。Cによれば「自分でやっとなるから農家の気持ちがわかる」ということが、セールス・サービスの現場では重要となる。

3) 1980年代

この年代では、バインダーからコンバインに切り替わることで、乾燥と調整の作業が変化した。ほとんどの農家が、バインダーの頃には刈り取った籾をハデ干して、籾の水分量を15%程度まで下げてから籾摺を行っていた。ところが、コンバインになると水分を多く含んだ生籾を、乾燥機を用いて乾燥させてから籾摺を行なうことになった。この機械操作に失敗すれば、せっかく「手間ひまかけて育てて収穫」して「生まれは一等米」であったのに、「仕上げで三等米になってしまう」ので、「毎年のように説明しよった」という。

(4) クボタ販売員 D

出身は勝北地域の農家である。1959年にクボタに入社し、まずクボタの工場で修理の仕事についた。

その後、岡山県内の他地域で勤め、1970年代以降は勝北地域で販売を担当した。本職は修理・整備のサービスマンだったが、実際にはセールスの仕事も並行して行なっていた。

農家(③など)によれば、「気さく」「親しみやすい」人柄で、「いつでも相談しやすい」人だという。メンテナンスの腕は確かで、農家は、「早う直してくれるけんええ」「あの人に任せたら安心できる」と評価している。

1) 1970年代

1970年代に入ると集落内の農家の大半が兼業農家であり、そうなれば当然、機械の使用は休日に集中してくる。とくにバインダーは、「使用中のトラブルが多く」、作業中に「機械が止まったり、結束ミスで問題が起こった」場合は、連絡を受けて即座に修理に向かった。

ヤンマー販売員のBと同様にDも無償修理を行なうことは多く、ときには修理が間に合わない農家に対し「自分の家の機械を貸し出す」というサービスまでしていた。これらの行動は、「ユーザーとのトラブルは避ける」という会社におけるサービスマンの基本姿勢とともに、当時は「たくさん売れば歩合(給)があった」こともあり、より多くの顧客確保のために「当然のこと」として行なっていた。

2) 1980年代

トラクターは「その家の耕作面積の大きさ、それから兼業農家なら日曜にどれくらいの時間作業できるかいうことを合わせてトラクターの大きさ」を決めていた。こうした話には疑問がないわけではない。なぜなら、販売員にすればより高額な機械を売った方がいいわけで、そのために不要な機械を売っていた可能性もある。しかし、こうした行ないは「農家さんとの信頼関係を壊してしまう」恐れがあり、「1軒の農家の信頼を失う」ことは、その集落内と親族や友人を通して集落外部のユーザーの信用失墜につながる。こうした事情から、販売員は農家の「いい相談相手」にならなければならない。

Dによれば、クボタの販売員は「会社には絶対服従」ということをたたき込まれており、会社の営業方針に逆らうことはできない。しかし、「メーカーが売りたい機械」と「農家さんが欲しい機械」は一致しないこともある。商品の値引きは「会社の方針で限界がある」ため、その場合は「信用で売るしかない」という。この信用を得るためにも、「いい相談相

手」になることは必要であった。

3) 1990年代以降

1990年代以降、勝北地域においても米価の低下、高齢化、後継者不足など農家を取り巻く問題が深刻化し、機械の売り上げは伸び悩んでいるという。X集落では、「今度、機械が故障したら買わずに農業やめようかという人」も出てきた。

販売員の仕事は「ノルマが厳しい」「仕事の割に賃金は安い」ということもあり、「長く続けていくのは大変」だという。それでも生活のためには辞められない販売員のほうが多く、そうした販売員にとって「農業をしない人が増える」のは「死活問題」である。販売員が機械を売るためには、第一に顧客減少を防がなければならず、「農家が続けていけるように相談にのる」ことが重要になる。

(5) 小括

以上の内容について、調査地の農業機械普及における販売員の影響に注目してまとめておく。

耕耘機の普及過程において、販売員は、農家の人々の意識に存在していた「機械」に対する抵抗感を取り除いた。ただし、耕耘機の普及は役牛が機械に代わるだけで、作業体系に大きな変化が起きたわけではない。この段階では、販売員は「機械の専門家」であれば農家のニーズに対応できた。バインダーの普及も、耕耘機と同様に作業体系に大きな変化をもたらさなかったが、稲の管理方法や収穫時期の助言が必要という点で、販売員に「機械の専門家」以上の知識やスキルが求められ始めた。

これらに対し、田植機の普及は、販売員の影響をみていく際にもっとも重要な出来事である。田植機の適切な使用のためには育苗の問題があり、作業体系が大きく変化した。すなわち田植機の登場により、農業機械の販売は、必然的に栽培技術の指導を伴うものとなったのである。

1970年代後半から1980年代にかけては、乗用の機械が普及し、その正確な操作方法を教えるのが販売員の大きな仕事となった。また、バインダーからコンバインへの移行によって、乾燥・調整の方法に関していっそうの指導が必要となった。1990年代以降になると、高齢化が進むことで機械操作の定着が進みにくくなり、技術指導の重要性がより高まっている。

農業機械は生産財であり、農家の農業経営上の利益が機械の購入を通じてメーカーの利益につながる。

ゆえに販売員は、機械の普及において農家の農業収入の向上をも視野に含めるし、農家の経営や圃場条件に見合った機械を薦めるという配慮も行なっている。

以上のような販売員の影響には、メーカーによる差異もある。販売活動において充実したサービスを行なうためには、地域内に拠点があることが重要である。この点1970年代まではヤンマーが有利であり、クボタの販売員が顧客を獲得するためには、ヤンマー以上のサービスを提供すべく懸命に働く必要があった。ところが、1978年のクボタの営業所進出によりヤンマーの優位性は失われ、近年ではヤンマーのほうが営業所撤退によって不利な状況にある。それでも顧客をつなぎ止めるため、ヤンマー販売員には従来と同等以上のサービスが求められ、自主的な努力が必要とされる。

5. まとめ

冒頭の課題に戻り、調査事例から導かれる内容をまとめておく。

第一に、「農業技術普及の推進者」としての販売員が、戦後日本における稲作機械化技術の展開に与えた影響について論じる。

周知のように、戦後の稲作技術の機械化体系は耕耘機・トラクターによる耕起・整地作業の機械化、バインダーによる収穫作業の機械化、田植機による田植え作業の機械化と進展していく。しかし、これらの展開は作業体系の変化において、同じ比重をもつものではない。事例でも示されたように、田植作業の機械化はそれ以前の機械化と違って、複合的な作業変化をもたらす。耕耘機・トラクターやバインダーの普及の場合は、耕耘や収穫といった部分的な作業の変化に留まる。それに対して田植機の場合は、苗の移植という作業を機械で代替するだけではなく、その前段階である育苗作業にまで大きな変化をもたらす。しかも、作業で必要とされるのは機械利用のスキルだけではなく、作物栽培のスキルであるという点も、それまでの機械化とは大きく異なる。これらの点はすでに先行研究で示唆されているが（波多野、1985、和田、1988など）、この作業体系の複合的転換を推進し支えたのが販売員だったのである。販売員は、田植機に対応した育苗方法を、農家を粘り強く説得して普及させていった。その後の自脱型コンバインの普及は、収穫作業だけでなく脱穀・乾燥・調整作業も変えたが、田植機に比べて水稻栽培作業

への影響はきわめて弱かった。

第二に、「メーカー従業員」としての販売員という側面から、「資本の論理」と農業技術普及の関係について考察したい。

まず商品を販売して利潤を追求するというのが「資本の論理」である。利潤の最大化を図るためには、他社との競争に勝利し、販路を拡大することが重要となる。そこで、メーカーの販売戦略のもとで、販売員には賞罰による動機づけがなされ、機械の販売競争が行なわれる。農村社会では近隣に情報が広まりやすく、機械販売はいわば相互監視状態のなかで行なわれる。顧客確保のためには、セールス・サービスにおいてささいな不手際も許されず、否が応でもていねいな技術指導を行なう必要がある。その際に、農家の農業収入の増加が結果的に新たな機械購入につながるため、販売員は農家の作業全般について積極的に助言する。自分の生活がかかった販売員は必死にサービスに努め、農家との信頼関係を維持し続けることで、機械を継続して購入してもらう。

細やかなサービスは販売活動の基本であり、それはメーカーの販売戦略にも組み込まれている。販売員はメーカーの社員教育によってセールス・サービスの理念や方法を徹底的に教え込まれる。ただし、実際に販売員が機械を売るためには、会社の営業方針のなかで可能な限りではあるが、個別の農家のニーズに合わせて自主的なサービスを行なうことが必要である。そのため、ときに販売員は会社の指示にはない無償修理や休日返上でのサービス業務まで行なってきた。こうした販売員の行動は、結果的に農業機械および、それに付随した作物の栽培技術の普及を推進することになった。

第三に、販売員の「地域社会の一員（農家）」という側面が、農業技術普及に与えた影響について考察しておく。

販売員にとって担当地域の出身者・居住者であれば、顧客確保のために個人的な人脈を活用でき、地域の農業や社会状況、自然条件等の情報も得やすいため、セールス・サービスにおいて有利に働くことが多い。とくに自然条件を把握していることは、その地域に適した機械や作物栽培の円滑な導入・定着を可能にする。また販売員が「農家」であることも、農業技術普及の上で重要な意味を持つ。販売員自身が「農家」の一員として行なう農作業の経験は、販売員の作物栽培の知識やスキルを確かなものとし、さらに顧客である農家の気持ちを理解できるという意味で、販売員の行なう技術指導に正確性と説得力

をもたらすのである。

以上の考察から、販売員にとって「資本の論理」は、農村社会における人々のコミュニケーションの特性とも相まって、販売面での強力な動機となり、販売員の「地域社会の一員（農家）」としての知識と経験を活かした販売活動の「意図せざる結果」として、戦後日本の農業技術普及が大きく推進されてきたといえる。

日本では1948年の農業改良助長法による農業改良普及事業の開始以来、各都道府県の普及組織が国公立の試験研究機関と連携しながら、現場への新しい農業技術の導入・定着を主導した。しかし、農業技術の進歩と農村社会を取り巻く環境が変化するなかで、公的な普及事業のみでは農家のニーズに応えることが徐々に困難になっていった⁽²⁰⁾。農業機械普及には上述した特徴があり、現場において農家のニーズを迅速に汲み取って対応できる販売員という存在が必要とされたのである。それは「資本の論理」に駆り立てられ、地域社会の事情に精通し、かつ農家と知識や経験を共有しやすい販売員だからこそ実現できた普及活動であり、その意味で販売員は公的な普及組織が対応しきれない部分を補完してきたといえる。

これまで農業技術普及に関する研究において、主な対象とされてきたのは公的な普及組織だった⁽²¹⁾。しかし本稿で示したように、農業技術普及に関わる問題を考えるためには、販売員のような存在にも目を向け、その実態を把握した上で正確に評価し、研究に組み込んでいく必要があるだろう。

本稿では扱えなかった農業機械普及と農協組織との関連については、課題として残されている。この点は別稿で改めて論じたい。

注

- (1) 本稿における農業機械とは動力を用いた機械を指す。なお本稿では、主に日本農業の中心である稲作の主要機械について論じる。
- (2) 本稿における農業技術とは、労働手段（農業機械、肥料・農薬など）・労働対象（作物など）およびその体系である（野田、2007、234頁）。
- (3) とりわけ農家の機械に対する過剰投資は、機械の普及初期から現在に至るまで一貫して取り上げられてきた問題である。日本においては、機械の個別所有にともなう過剰投資を回避させるため、あるいは経営合理化のために営農集団のような自主グループをつくり、共同の機械利用施設を保有するケースはなかなか普及しなかった（杉

- 岡、2007、39頁)。
- (4) 制定の背景には、「農作業の機械化、合理化によって農業労働、農業技術および農業経営の改善、合理化を行なうことは、食糧増産と農業の近代化に不可欠である。このため現在発展方向にある農業機械化を積極的かつ適確な方策をもって促進しなければならない」という関係者の一致した見解があった(前田、1994、66頁)。
- (5) マット式苗を用いた田植機ではクボタが、自脱型コンバインでは井関が、それぞれ最初の実用化に成功している(農林水産省農林水産技術会議事務局編、1993、299-303頁)。
- (6) もちろんメーカーの努力のみで実用化に成功したわけではないが、ここで言いたいのは、結果的に広汎に普及する主要機械の開発をメーカーが主導したということである。
- (7) このように中型機械化が進展する段階では、高度寡占の競争構造と企業システムが形成され、高い参入障壁が形成されることとなり、さらに修理・整備のためのステーションがブロックごとに形成されるようになると、需要者の固定化も進展した(斉藤、2004、40頁)。
- (8) 1978年の第31回クボタ内燃機器特約店会議では、農機市場の新しい変化として、広範な作業に対応する「作業を売る時代」に突入したこと、まごころサービスの強力展開がきわめて大切であること等が再確認された(久保田鉄工株式会社、1980、413頁)。
- (9) 三菱農機は、系統ルートとの結びつきがきわめて強いのが特徴である。
- (10) 本稿における販売員とは、メーカー系列の販売会社と特約店の従業員で、かつ実際に農家を訪問して農業機械販売を行なう人間である。
- (11) 販売網は、ヤンマーとクボタの社史の記述および販売員からの聞き取りをもとに作成した。
- (12) 岡山県赤磐市に本社を構える農機メーカーで、田植機が主力商品である。
- (13) 勝北農協の受付品種は、主にコシヒカリと秋田こまちであるが、風の強い勝北地域では倒伏に強いキヌヒカリなど、その他の品種の栽培を行なう農家も多い。
- (14) 一般的に農業機械産業では、ユーザーの行動に必ずしも価格志向がそれほど強いわけではなく、性能やアフターサービスが重要視され、販売店の選択も機械の修理サービスや経営者との人間関係などを配慮してなされることが指摘されている(斉藤、2004、39頁)。
- (15) 農業機械のセールスには、大きく分けて2つの流れがあり、展示会・実演会による販売と農家への訪問販売である。展示会・実演会会場で契約に至らずとも、そこで知り合いになった農家が訪問販売の足掛かりとなる。訪問販売では、ユーザーが実際に試運転し、購入を決めたら契約を取り付け、納品時に再度説明を行なう。
- (16) 1960年の農業センサスによれば、旧勝北町内の総農家数1448戸に対し、耕耘機は52台しか普及していない。
- (17) これは県の助成金により電熱育苗による早期栽培を図るもので、広戸風を避けるために田植えと収穫の時期を早め、さらに従来のだに比べ10a当たりの労力が3分の1になるという省力化を進めるものであった(勝北町誌編集委員会編、1991、821頁)。

- (18) ヤンマーでは、1974年に「全社的なムダ排除」、1978年に「シェア拡大のための販売力強化」という経営方針が打ち出され、マーケティングの基本戦略として、見込客増加のために本社や販売会社のスタッフの直接指導によってセールスマンの行動管理を行なう「V—100日作戦」が展開された(ヤンマー農機20年史編集委員会、1986、165-168頁)。
- (19) クボタでは1978年から、機械の安全点検を通じて農家との親密度を高める、心のこもったサービスを徹底する「まごころキャンペーン」等の販促活動が行なわれるようになった(久保田鉄工株式会社、1980、417頁)。
- (20) 農業改良普及員の立場から農業技術普及に関する実証的研究を行なった藤田康樹(1987)は、機械化や資材依存化が進行することで農業指導ルートは多元化し、技術指導が普及員の占有物ではなくなったことを指摘した。
- (21) 日本における農業技術普及の研究は、普及事業の関係者にとっては大きな問題関心であった一方、大学やその他の各種研究機関では普及の理論や応用に関する調査研究は盛んではなかった(山極、2004、200-201頁)。

参考文献

- 藤田康樹、1987、農業指導と技術革新—普及方法の実証的研究—、農山漁村文化協会
- 蓮見音彦、1990、苦悩する農村、有新堂
- 波多野忠雄、1985、現代稲作の技術構造—田植の機械化を視点にして、農林統計協会
- 保本本利行、1999、日本農業機械市場の歴史的展開とその分析、山形大学紀要(農学)、13(2)
- 久保田鉄工株式会社、1980、久保田鉄工最近十年の歩み、久保田鉄工株式会社
- 熊谷苑子、1998、現代日本農村家族の生活時間—経済成長と家族農業経営の危機—、学文社
- 前田耕一、1994、農業機械化発展史—行政施策の展開にみる—、農業機械化発展史刊行会
- 野田公夫編著、2007、現代農業革命と日本・アジア—人・土地(自然)関係の再構築に向けて—、生物資源問題と世界、京都大学学術出版会
- 農林水産省農林水産技術会議事務局編、1993、昭和農業技術発達史第2巻、農山漁村文化協会
- 斉藤修、2004、農業資材産業の特質と産業組織、戦後日本の食料・農業・農村編集委員会編、農業資材産業の展開(戦後日本の食料・農業・農村第7巻)、農林統計協会
- 勝北町誌編集委員会編、1991、勝北町誌、岡山県勝北郡勝北町
- ソーボン・チタサッチャー、1986、日本農業機械工業の流通機構、経済論叢、135(3・4)
- 杉岡直人、2007、農家生活と農村社会の変動、蓮見音彦編、村落と地域(講座社会学第3巻)、東京大学出版会
- 和田一雄、1979、耕耘機誕生、富民協会
- 和田一雄、1988、田植の技術史、ミネルヴァ書房
- 山極榮司、2004、日本の農業普及事業の軌跡と展望、全国農業改良普及支援協会
- ヤンマー農機20年史編集委員会、1986、豊穰無限—ヤンマー農機20年、ヤンマー農機販売株式会社