

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 10 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24580321

研究課題名(和文) 農業部門における非営利事業の経営形態と運営管理に関する研究

研究課題名(英文) A Study on the Organizational and Operational Configuration of Non-profit Enterprises in the Farm Sector

研究代表者

伊庭 治彦 (IBA, HARUHIKO)

京都大学・(連合)農学研究科(研究院)・准教授

研究者番号：70303873

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：農業・農村に関連して行われている非営利事業を社会貢献型事業と定義し、その継続的な実施のために必要となる4つの要因に関して調査・分析を行った。第一に、事業主体組織がとる経営形態と事業運営の関連を明らかにした。第二に、事業運営に関して、「集落営農へのジレンマ」への対応のあり方、さらには日本と米国における事業運営のあり方を明らかにした。第三に、事業の実践に影響する地域社会との関係に関して、個別経営と地域農業の相補関係、および農地流動化の推進のあり方を視点として検討を行った。第四に、日本と米国の各普及事業における事業支援のあり方を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The present research examined non-profit initiatives by farmers and other rural actors for diverse social causes. The analysis defined such initiatives as agri-social enterprises (ASE) and identified four principal elements that enable sustainable ASEs, as follows: first, configurations of organizations engaged in ASE and its relevance to sustainable operation of the initiatives; second, patterns of ASE operations, including the handling of “the dilemma of community farm enterprise,” and comparison of operations of ASE in Japan and the US; third, effects of the ASE to local communities, including the complementary and synergistic relationship between the individual farm and the local agriculture, and the higher mobilization of farmlands; and forth, supports by the Japanese and US extension services for ASEs.

研究分野：農業経営学

キーワード：社会貢献型事業 生活本位の事業展開 新自由主義 経営形態 集落営農のジレンマ 個別経営と地域農業の相補関係 非営利事業

1. 研究開始当初の背景

(1) 多くの地域において個別農業経営あるいは地域農業組織が食育や農業体験、社会サービス等の「農業・農村に関連する社会貢献的なサービスを提供する事業」(以下、「社会貢献型事業」という)に取り組んでいる。しかし、事業の継続が困難化している事例が散見される。その要因として社会貢献型事業と経営形態のミスマッチや事業運営における種々の非効率を指摘できる。なぜなら、多くの場合、社会貢献型事業は、事業主体となる組織の構成員への利益の分配を目的としない非営利事業として運営されているからである。すなわち、社会貢献型事業の実践に通常の営利追求を目的とする経営形態や事業の運営管理方法をそのまま適用することは、種々の非効率を発生したり、事業成果に対する評価に誤謬を生じたりし、当該事業の継続性を損なう要因となる。さらに、社会貢献型事業を実践する上で必要となる地域社会との関係や、関係機関による支援のあり方も事業の維持や成果に影響を与える。

(2) 日本においては社会貢献型事業に関しての経営学に基づく包括的な研究成果は数少なく、当該事業の運営管理に関する分析枠組みは、今のところ構築されてはいない。これらのことは、日本における社会貢献型事業の運営管理に関して、理論的整理による分析枠組みを構築し提示することの必要性とする。

2. 研究の目的

(1) 非営利事業として運営されている社会貢献型事業に関して、経営形態論を基礎的な分析枠組みとしつつ、事業の継続性を確保しうる運営管理のあり方を検証する。

(2) 民間部門における公益的サービス事業が一定の成果を収めている米国の実態把握を行い、我が国における社会貢献型事業の運営に対する検討材料とする。

3. 研究の方法

(1) 事例調査・分析の4つの視点
社会貢献型事業と経営形態との関係性
社会貢献型事業の運営のあり方
社会貢献型事業と地域社会との関係
関係機関による支援のあり方

(2) 3種類の調査

国内における社会貢献型事業を運営する組織の実態調査
欧米における公益的事業を行う農場の実態調査
関連領域の文献調査

4. 研究成果

(1) 社会貢献型事業と経営形態との関係性
社会的貢献型事業主体としての経済組織がとる経営形態は、実態的には農事組合法人、

株式会社(有限会社を含む)、特定非営利活動法人(以下、「NPO法人」という)の3形態はほとんどである。これら3つの経営形態はそれぞれに事業要件が異なっており、前二者については農業生産法人となればその事業要件にも基づくことになる。NPO法人の活動範囲は政令で定められているが、社会的貢献型事業が該当しないことはほぼ無いと考えられる。近年では、農地を賃借し農業参入するNPO法人も増えている。

経営形態の制度的特徴が事業運営に与える効果や影響は、事業を運営する上で経営形態を如何に活用するかという問題であり、経営形態を選択する際の重要事項となる。例えば、株式会社の制度的特徴として、より多く資本を出資した者による支配が可能など等があげられる。一方、農事組合法人の制度的特徴として、出資額に関わらず一人一票の平等な権限に基づき事業運営が行われること等があげられる。NPO法人の制度的特徴としては、公益的な事業を行うことを目的として設立され、収益を組織員に再配分することはないこと等があげられる。これらの制度的特徴が社会貢献型事業の運営、とくに組織員の事業参加意欲に与える効果や影響に注目すれば、次の4点が大きく作用する。第一は組織内外の関係者(ステークホルダー)に対する当該組織のイメージや信用の形成効果である。第二は組織内のガバナンスのあり方をおしての、事業の運営全般の方向付けに関わる組織員の影響力の規定性である。第三は事業成果に関わるリスク負担の方法の規定性である。第四は議決権の配置のあり方をおしての、各組織員の権限とその集中可能性の規定性である。

組織員の事業参加意欲に与える効果や影響に注目するのは、社会貢献型事業を実施するために最も重要な経営資源は人的資源、すなわち組織員の有形無形の貢献だからである。人的資源の量には限りがあるが、組織員による貢献は日々の活動をおして組織内に創り出すものであり、その量は組織への帰属意識や貢献意欲に大きく影響されるのである。(学会発表)

(2) 社会貢献型事業の運営のあり方

「集落営農のジレンマ」を視点とする事業運営のあり方

農業者組織の世代交代が停滞する要因として、中山間地域などにみるような過疎化の進行の他に、「集落営農が発展するほどに地域内の農家の非農家化が進み、組織員の世代交代が停滞する。」ことを指摘する組織は少なくない。集落営農への取り組みにより農業の効率化が図られ、一般組織員や農家世帯員の農業への関わりが減少するとき、かれらの農業に対する関心や農業維持への意欲が低下することは必然的となる。その結果として、個々の農家の世帯員が集落営農の役員やオペレーター、管理作業の担い手として組織活

動へ参加することを躊躇したり回避したりすることもまた一定程度必然的といえる。

農業を効率化し農家の負担を減らすことは集落営農が目標とするところであり、地域農業を維持するために不可欠な取り組みである。同時に、その成果自体が中長期的には組織を維持する上での不安定要因を生み出すという負の効果を併せ持つ。いずれの組織にせよ、一旦非農家化した組織員が管理作業担当者、あるいは役員やオペレーターとして機能することは極めて困難である。その意味で、効率性重視の罫に陥ることは、組織運営に不可逆的なダメージを与えることになる。このため、とくに、組織員の世代交代による人材確保を手段として事業を運営していた組織が、非農家化の進行により事業内容あるいは運営体制の変更を迫られる場合に、集落営農のジレンマが顕在化することになる。

以上のことから対処療法による集落営農のジレンマの克服が困難であることは明白であり、ジレンマ的状况を事前に回避する組織管理が望まれる。具体的には、組織設立時の長期的な視点に立っての事業内容および運営方法の精査、および事業の稼働後の組織員の意識変化のチェックが重要な組織管理事項となる。とくに、組織員世帯内での世代交代に関わる意識の変化を捉まえながら、その対応策を打ち出していくことが必要である。加えて、組織員の地域農業に対する関心の維持につとめるだけでなく、組織のルールとして制度的に世代交代を進めることが効果的となる。

(雑誌論文)

集落営農による生活本位の事業展開

社会貢献型事業や農村社会の住民としてのアイデンティティの再確認を図る活動は、地域社会の厚生が否応なく低下する中で、効率化競争とは異なる論理の上に組み立てられた社会と生活の維持を図ることを目的とする「生活本位の生産活動」といえる。このような生活本位の生産活動の実践に関して、とくに条件不利地域に位置する集落営農は、「脱短期的効率化による長期的効率化」を事業の運営原理とすることが必要になる。なぜなら、条件の不利性の下での不公平な競争においては、近視眼的な生産の効率化を追い求めても、早晚、条件不利な主体は市場外に追い出されることになるからである。したがって、地域農業と地域社会の維持を図るためには、近視眼的な効率化競争の呪縛から抜けだし、長期的な効率性を視点とする生産活動に取り組むことが必要かつ有効となる。

(雑誌論文 、 図書 、)

米国の小規模家族農場が取り組む社会貢献型事業の運営のあり方

分析事例とした米国の家族農場が取り組む社会貢献としての再生エネルギープロジェクト(ESプロジェクト)の運営方法の特徴

は次の三点である。第一に、農業者と住民・消費者が農業あるいは農場ビジネスを媒体として協力することより社会貢献を可能としている。第二に、農業者と地域住民や消費者が協力することにより補助金に依存しない自立的・自律的・継続的な社会貢献を可能としている。第三に、このような社会貢献型事業が成立する上で、当該農場の生産活動自体が地域社会に貢献するものであること、地域住民や消費者の理解を醸成している。このようなESプロジェクトの事業運営方法をわが国へ導入することを検討するに際しては、米国との社会的・文化的な背景の違いから、次の諸条件を整備することが必要である。第一は、地域住民や消費者の地域農業に対する信頼や支援意欲の醸成である。第二は、農業者の事業運営能力(出資者に対する配当の責任)の向上である。第三は、スモールビジネスへの投資に関わる諸制度や政策的推進である。加えて、これまでのESプロジェクトの分析からは、地域農業における社会貢献型事業の概念あるいは分析枠組みに関わっていくつかの検討事項を導出することができる。第一は事業主体(農業経営)に加えて関係主体(地域社会の構成員)の位置付けの明確化の必要性である。第二は事業の私経済的效果と地域社会への貢献効果の目的構造における関係性である。第三は事業から産み出される事業主体の私経済的利得と地域社会の厚生との関係性である。第四は地域農業の公益機能概念の拡張についてであり、地域社会の各主体の結びつきを媒介する紐帯機能の評価の必要性である。

(雑誌論文)

(3) 社会貢献型事業と地域社会との関係

個別経営と地域農業の相補関係

個別農業経営と地域農業の両次元の成長・発展、維持を図るためには、両次元間の相補関係に加えて、それを支える地域農業と地域社会の相補関係の形成が必要である。そのための取り組みの一つとして、「地域業農経営」概念における農企業(図書を参照)によるリーディングを視点とする主体間関係の形成がある。地域農業経営が意味するところは「一定の地域範囲における長期的な農業の維持を目的として、個別農業経営の効率化や成長・発展に資する農業生産および販売やその他経済活動による高付加価値化、さらには、農業の負の外部性の影響を抑制し地域社会との共存を図りうる取り組みを、地域農業に関係する各種主体間の協力や役割分担を形成することにより実践する」ことである。

地域農業経営は予定調和的に行われることはなく、大幅な方向転換が必要な地域もあれば、地域農業が衰退の危機から脱せられない地域もあり、全国一律的な発展経路は無い。ただし、地域農業経営をリーディングする農業経営の存在と機能化が必要かつ重要であることは共通しているといえる。地域農業経

営が目指す方向において営農活動を先導的に行う農業経営が存在することにより、地域農業経営が目指す方向が具体化され、また克服すべき課題が明らかになる。

リーディング経営としての農企業に関しては、次の二つの条件を満たす営農の実践が求められる。第一は経済事業としての合理性を確保しての営農の実践であり、第二は地域社会と共生しうる営農の実践である。第一の点に関しては、個別農業経営が事業を維持するための基礎的な条件であり、具体的なビジネスモデルの地域の農業への提示、および、農業を取り巻く環境変化への対応方向を示す役割が期待されている。第二の点に関しては、

地域住民の住環境の構成要素の一つである地域農業資源の活用のあり方、およびとくに水田作経営における地域を単位とする共同活動による地域農業資源の保全管理のあり方、に関係している。前者は営農活動に伴う種々の正の外部性を派生することにより地域社会の厚生向上が可能であることを意味している。このこととも関連し、後者は、これまで農業者間の共同活動として行われていた地域農業資源の保全管理が、農業者数の減少により管理体制の再構築が求められていることを意味している。近年の農業者数の減少は地域農業資源の保全管理に関わる一人当たりの負担の増加を意味しており、保全管理を担う主体を確保しうる体制整備が求められている。具体的には、農業者側においては、地域の住環境を維持し、かつ、地域社会の厚生向上を図りうる営農を実践することにより、集落住民との連携・協力を構築することが求められる。

(図書)

地域社会を基礎とする農地流動化の推進

地域社会として農地の流動化に取り組む方法として人・農地プラン(以下、「プラン」という)の作成と農地中間管理機構(以下、「管理機構」という)の活用に着目すれば、地域内の「徹底的な話し合い」により持続的な農業を実践する農業経営体(以下、「営農体」という)が借り受ける体制を構築することが望まれる。一方で、農地中間管理事業(以下、「管理事業」という)の運営を巡って現場に一定の混乱が生じることが懸念されている。その主な理由として管理事業における管理機構とプランの関係の曖昧さ、管理事業の助成制度とプランのミスマッチ、現行制度(農地利用集積円滑化事業)との棲み分けの困難さ、の3点を指摘できる。

に関しては、管理事業の運営とプラン推進の連結の方法が曖昧であれば、地域の農地所有者や農業者への対応に一貫性が保てないことになる。に関しては、管理事業に設定された助成金制度がプランへの取り組みのインセンティブを骨抜きにすることによる混乱である。なぜなら、これまでプラン作成の誘因であった多くのメリットが、プラン

無しでも管理機構をとおして得ることが可能になるからである。に関しては、とも関連し、農地利用集積円滑化事業によって農地集積を図ってきた地域において戸惑いや混乱が起こる可能性がある。農地の貸し手と借り手にとって同じ農地集積に取り組みながらそのメリットに大きな差が出ることになれば、現状の貸借関係が一旦解消されることも考えられる。このような混乱を調整することが都道府県行政や市町村行政に求められるのであり、集積円滑化事業に取り組んできたJAの協力は不可欠である。

以上のことを鑑みれば、地域社会を基礎として農地流動化に取り組むことが望ましく、管理機構とプランはその有力な手段になる。農地の借り手となる農業経営体と地域社会の望ましい関係形成を含む管理事業の推進が、高い成果を生むと考える。ただし、プランの作成にあたっては実効性を伴うことが望まれる。

(雑誌論文)

(4) 関係機関による支援のあり方

日本における普及事業の課題

日本の協同農業普及事業の最大の特徴は、普及指導員が農業者との直接的な信頼関係を形成しこれを基礎に現場において活動することである。地域社会が求めるサービスを提供する上で、柔軟な事業展開を推進する普及活動は、この信頼関係を基礎としなければ成立しない。一方で、普及活動として取り組む全ての事業が計画どおりに進むことはあり得ない。取り組んできた事業から撤退せざるを得ない場合の対応は、活動対象の農業者や組織者にとっても普及指導員にとっても困難なものであり、その難局を乗り切るのには直接的な信頼関係に他ならないからである。その意味で、今後の普及活動においても基礎的な部分は従来と何ら変わるものではない。ただし、事業成果の厳密な評価とそれに基づく意思決定と対処を迅速に行うには、責任の所在を含めてチームとして取り組む部分が必要となる。迅速な意思決定と対処が行われないことより、損失が拡大することは多々ある。損失を最小限に留めることは普及活動において重要な課題であり、回避した損失は農業者の利得となる。とくに、農業情勢の変化が速度を増していることにより、対処の迅速性が求められる。このことの実践において普及による農政課題の推進力の強化が図られると考える。

(雑誌論文)

米国の普及事業の実態

米国における農場の経営管理支援に関わる普及事業の制度的特徴と経営管理支援の実態の概要は次のとおりである。第一に、米国の普及事業制度は、それを取り巻く米国社会が混合福祉経済社会であることに帰因しての特徴を有する。普及事業は連邦政府の法制

度に基づきランドグラント大学に設置されるプログラムであり、連邦政府、州政府、郡政府がそれぞれに給付する助成金により運営されている。しかし、それだけではなく民間部門から提供される助成金も普及活動を支える重要な資金である。さらに、これら事業運営のための資金は安定的に確保されるものだけではなく、競争的に獲得しなければならない助成金を含む。この競争的助成金に対する依存度は年々増加傾向にあり、そのプログラムが普及活動を方向付けることにもなる。また、普及事業の対象となる農業者によって普及活動に掛かる費用の一部が負担されており、財源の一部となっている。第二に、普及事業が行う経営管理支援に関して、大きくは二つのニーズがある。一つは納税申告に関わる事務的な業務に関する支援であり、もう一つは事業成果の評価等の経営管理の強化である。多くの農場ではパソコンを利用し簿記帳を行っているが、いずれにせよ蓄積されたデータを整理し活用するための支援が求められている。このような支援ニーズに対して、大学が普及事業の主体である利点としてより高度な支援活動を行いうることを指摘できる。経営管理に関する専門的知識を習得した農業者が増加する中で、研究・教育と一体的に普及事業を行うことにより、高度な情報提供や経営管理支援が可能となっている。また、広く一般に利用できる州農業や州内農場の成果に関する情報提供も積極的に行っている。

(図書)

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計8件)

伊庭治彦「柔軟な事業展開による農政課題の推進」『農業と経済』, 査読無, 第80巻第12号, 昭和堂, 2014, pp. 20-26

伊庭治彦「人・農地プランの行方 - 農地流動化の主役は誰か?」『農業と経済』, 査読無, 第80巻第3号, 昭和堂, 2014, pp. 51-60

仁平章子, 伊庭治彦「女性農業者の六次産業への取り組みに関する一考察-ネットワークの機能を視点として-」『農林業問題研究』, 査読有, 第196号, 2014, pp. 204-209

伊庭治彦「中国地方中山間地域における集落営農の問題と展望-ネオリベリズム政策下における生活本位の事業展開-」

『農業問題研究』, 査読有, 第73号, 2014, pp. 4-12

伊庭治彦「農作業受委託事業の機能と課題」『業および園芸』, 査読無, 8巻7号, 2013, pp. 705-710

伊庭治彦「米国の家族農場による社会貢献型事業に関する考察-再生可能エネルギープロジェクトを事例として-」『農林業問題研究』, 査読有, 第191号, 2013, pp. 204-209

伊庭治彦「第2セッション 地域農業における社会貢献型農業の展開と可能性」『農林業問題研究』, 査読無, 第48巻第4号, 2013, pp. 25-26

伊庭治彦「集落営農のジレンマ」『農業と経済』, 査読無, 第78巻第5号, 2012, pp. 46-54

[学会発表](計6件)

坂本清彦, 川崎訓昭, 長谷祐, 小田滋晃「日本における新自由主義的農食システムのガバナンスの台頭-農協改革を題材に-」日本社会学会(20141122-20141123), 神戸大学(兵庫県)

仁平章子, 伊庭治彦「女性農業者における経営外部 OJT の機能に関する考察-「農業女子プロジェクト」を事例として」日本農業普及学会(20150305-20150306), 石垣記念ホール(東京都)

伊庭治彦「社会貢献型事業と主体組織の経営形態に関する考察-農業・農村の特質が与える影響を視点として-」日本農業経済学会(20140329-20140330), 神戸大学(兵庫県)

伊庭治彦「中国中山間地域における集落営農の問題と展望-ネオリベリズム政策かにおける生活本位の事業展開-」(招待講演)農業問題研究学会(20130328-20130328), 東京農業大学(東京都)

伊庭治彦「米国カリフォルニア州にお

る小規模農場による社会貢献 - 再生エネルギープロジェクトへの取り組みを事例として - 」地域農林経済学会 (20121020-20121020), 大阪経済大学 (大阪府)

Iba Haruhiko , Sakamoto Kiyohiko :

"Beyond Farming : Cases of Revitalization of Rural Communities through Multi-role Community Farming Enterprise as Social Service Provider" Rural Sociological Society . (20120726-20120726) , (Chicago , USA)

[図書](計6件)

小田滋晃, 伊庭治彦, 坂本清彦, 他 15名, 昭和堂, 『農業経営の未来戦略 躍動する「農企業」ガバナンスの潮流』, 2014, 230

谷口憲治, 伊庭治彦, 坂本清彦, 他 32名, 農林統計出版, 『地域資源活用による農村振興-条件不利地域を中心に-』, 2014, 552

Steven Wolf , Alessandro Bonanno , Iba Haruhiko , Sakamoto Kiyohiko , et al , Routledge Books , "The Neo liberal Regime in the Agri-Food Sector : Crisis , Resilience and Restructuring" , 2014 , 320

高橋信正, 伊庭治彦, 他 24名, 筑波書房, 『「農」の付加価値を高める六次産業化の実践』, 2013, 271

谷口信和, 伊庭治彦, 他 10, 農林統計協会, 『日本農業年報 59号 動き出した「人・農地プラン」政策と地域からみた実態と課題』, 2013, 171

稲本志良, 伊庭治彦, 他 10名, 昭和堂, 『農業経営発展の会計学-現代, 戦前, 海外の経営発展』, 2012, 332

伊庭治彦 (IBA, Haruhiko)
京都大学・大学院農学研究科・准教授
研究者番号 : 70303873

(2)研究分担者
坂本清彦
京都大学・大学院農学研究科・特定准教授
研究者番号 : 30736666

高橋明広
研究者番号 : 20355465
独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構・中央農業総合研究センター農業経営研究領域・上席研究員

片岡美喜
高崎経済大学・地域政策学部・准教授
研究者番号 : 60433158

西山未真
千葉大学・大学院園芸学研究科・准教授
研究者番号 : 70323392

6. 研究組織
(1)研究代表者