

## 農業の6次産業化に取り組む農業経営者の経営者能力

落合幾美<sup>1)</sup>・金原義浩<sup>1)</sup>

**摘要**：本研究では、6次産業化に取り組む農業経営者16名を対象に、14項目の経営者能力についてどの項目が発揮されているか調査を行った。

14項目の経営者能力のうち、6次産業化に取り組む農業経営者においては消費者の動向、情報・社会情勢を把握するため、農業関係以外の人たちとの交流、幅広い情報を集めるといった情報収集力を発揮している人の割合が最も高く、次いで、生産場面での改善や商品開発のための新しいアイデアをいつも考えているといった事業構想力が高かった。最も低かったのは経営関連の様々な要因についての動向を予測できるといった洞察力であった。

各経営者能力のうち、直感力とチャレンジ精神、野心と包容力、経営理念と緊張に耐える能力は、それぞれ合わせて発揮することにより、農業経営者の6次産業化に対する積極的な取組、雇用労働力の導入、新技術や加工施設への投資を可能にしていると考えられた。

6次産業化に取り組む農業経営者に対して、農業改良普及課等の支援・指導機関が、経営者能力の習得・向上のために継続して支援を行うことが、6次産業化部門も含めた農業経営の発展に重要であると考えられた。

**キーワード**：6次産業化、経営者能力、習得、支援

### 緒言

6次産業化は、生産した農産物にさらに価値を付加する手段として農業者の所得向上のための一つの方法として注目されている。農業の6次産業化とは、生産、加工、流通、販売までを一体化して農業の可能性を広げようとするものであり、1次産業×2次産業×3次産業＝6次産業化と掛け算で表されることもあり、生産段階である1次産業の農業が零になれば、成り立たないという考えに基づいたものである<sup>1)</sup>。

近年、本県では、6次産業化に取り組む農業者や産地が増えており、「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律(以下、「六次産業化法」という。)」に基づく総合化事業計画の認定件数(農産物関係及び畜産物関係)は、2016年3月31日現在、69件となっている<sup>2)</sup>。

しかし、2013年度に日本政策金融公庫が実施した6次産業化及び農商工等連携に取り組む農業者を対象にした

調査では、利益の増加に結びついているとする回答は52.2%であり、6次産業化が必ずしも所得向上に結びついているとは限らなかった<sup>3)</sup>。今後、農業者が2次産業、3次産業に取り組み、所得向上に結び付けるためには、農業生産だけに取り組む場合と比べ、新たな経営者能力の発揮が必要となるため、農業経営者育成のための支援が必要であると考えられる。

経営者能力等に関する先行研究においては、どのような経営者能力が発揮されるかは経営者の経営に対する見方や考え方、経営の発展状況と密接に関連し、経営成果はその影響を受けるという考えに基づき調査分析が行われ、各経営の発展段階に応じて必要と考えられる経営者能力や支援について述べられている<sup>4-6)</sup>。

本研究では、今後、6次産業化に取り組む農業経営者に対して、農業改良普及課等の支援・指導機関からの支援に資するため、現在6次産業化に取り組む、経営の多角化を進める農業経営者を対象に経営者能力に関する調査を行った。

---

本研究は平成25年度農業・農村調査研究事業「農業・農村の振興のための6次産業化に関する調査」により実施し、一部は平成25年度農業・農村調査研究事業「農業・農村の振興のための6次産業化に関する調査」報告会(2014年3月)において発表した。

<sup>1)</sup>企画普及部

## 調査対象及び方法

### 1 調査対象

愛知県内及び県外において、農産物の加工、販売の他、農家レストラン、体験農園及び観光農園のサービスを提供している14経営体の農業経営者16名（共同経営者を含む）を調査対象とした（表1）。

調査対象は、平成25年度農業・農村調査研究事業「農業・農村の振興のための6次産業化に関する調査」検討会議において選定した。

調査対象の16名、14経営体は全て6次産業化に取り組んでいるが、生産部門は水田部門が2経営体、野菜部門が3経営体、果樹部門が2経営体、畜産部門が3経営体、複数の部門を持つ複合経営体が2経営体及び地元食

材活用が2経営体であり、調査方法の参考とした先行研究で対象とされていた鉢物花き部門の経営体はなかった。

### 2 調査方法

現在の経営状況下において発揮している経営者能力及び経営力についての調査用紙を配付し、対象者自身による記入後、回収した。

経営者能力は、経営に必要な基礎的能力のことであり、近藤らの調査方法<sup>4,5)</sup>を参考に、洞察力、直感力、計数感覚、チャレンジ精神、好奇心、野心、事業構想力、経営理念、緊張に耐えうる能力、判断力・決断力、包容力、倫理観・道徳観、システム思考、情報収集力の14項目に細分化し、これらの能力を簡易な表現とし（表2）、対象者自身が該当すると感じる項目に○を記入する方法で回答を得た。

表1 調査対象の属性・事業内容

経営体	6次産業化 取組年数	調査対象者	性別	年代	生産部門	経営者能力 発揮項目数 (全14項目)	6次産業化の内容						
							加工		販売		農家 レスト ラン	体験 農園	観光 農園
							自	他	自	他			
A	3年	代表	男	60	トマト	9		○		○			
B	5年	経営主	男	50	カンキツ	13		○	○	○			
C	5年	6次担当	女	50	ブルーベリー	12	○		○	○			○
D	7年	6次担当	男	30	養鶏	10		○		○			
E	8年	経営主	男	60	野菜	6	○	○	○		○		
F	8年	会長	女	70	地元食材購入	11	○		○	○			
G	9年	経営主	男	60	水田作	4	○		○	○			
H	10年	経営主	男	40	ミニトマト	7		○	○				
I	12年	経営主	女	60	水田作、野菜	10	○		○	○	○		
J	13年	経営主	男	40	酪農	10	○		○	○	○		
K	14年	経営主	男	60	酪農	6	○		○	○			○
L	14年	経営主	女	70	イチジク、野菜	10			○	○			
		経営主	女	50		9	○		○	○			
M	15年	経営主	男	40	水田作	8				○			
		6次担当	女	60		8	○			○			
N	15年	経営主	女	50	地元食材購入	5	○				○		

注) 6次産業化の内容の加工、販売における「自」は自己所有の施設、「他」は他者の施設で行っていることを示す。

表2 経営者能力と質問表現

経営者能力	質問表現
洞察力	経営に関連のある様々な要因について注目し、今後の動きが予測できる。
直感力	直感的に判断して、行動することがある。
計数感覚	自分が生産している作物ごとの単収、単価、売上額、経費、労働時間等の数値を細かく知っている。
チャレンジ精神	多少の危険は覚悟で新技術や新しい作目を導入する。
好奇心	いろいろなことに興味を持つ方である。
野心	産地でトップ（オンリーワン）の生産者を目指している。
事業構想力	生産場面での改善や商品開発のための新しいアイデアをいつも考えている。
経営理念	自分の経営の進むべき方向（例えば、「薄利多売」「高付加価値生産」などの経営方針）をしっかりと持っている。
緊張に耐えうる能力	新技術の導入や投資に伴う不安や心配事にも平静でいられる。
判断力・決断力	不確実な状況のもとでも、自身と大胆さで決断できる。
包容力	パートの能力の悪さや失敗にも辛抱強く指導できる。
倫理観・道徳観	一般的な常識にあわせて行動することが多い。
システム思考	常に発生する問題の解決を経営全体のバランスの中で考える。
情報収集力	農業関係以外の人々との交流も大切にし、幅広い情報を集めている。

注) 調査対象者には質問表現欄の文章を示し、調査対象者自身が該当すると感じる項目に○を付ける方法で回答させた。

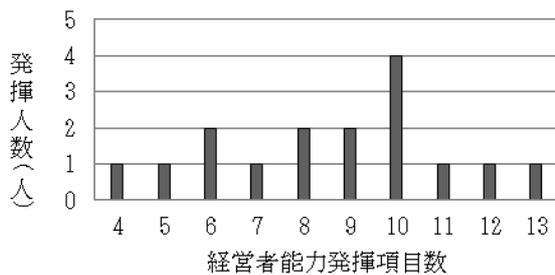


図1 経営者能力発揮項目数と人数

注) 発揮しているとした経営者能力の項目数を経営者能力発揮項目数とし、項目数ごとの人数を発揮人した。

また、経営理念、販売戦略、6次産業化への取組経緯及び年数、6次産業化の具体的内容等を含めた経営内容については聞き取り調査を行った。

## 結果及び考察

### 1 経営者能力の発揮と経営内容について

各調査対象の属性、該当すると回答した経営者能力の項目数及び事業内容を表1に示した。

調査対象者が14の経営者能力の中から該当するとした回答項目を発揮項目として示した。発揮項目数は、4から13の間に分散し、0から3及び全項目を選択した者は無かった。このうち、10項目と回答した農業経営者は4名(25.0%)で最も多く、次いで6項目、8項目及び9項目がそれぞれ2名(12.5%)であった(図1)。

各項目について該当すると回答した人数の割合を発揮率として図2に示した。情報収集力の発揮率が93.8%で最も高く、事業構想力が87.5%、直感力、チャレンジ精神、好奇心、経営理念の4項目が75.0%と続いた。また、洞察力の発揮率が31.3%で最も低く、次に低かったのは計数感覚及び倫理観・道徳観の2項目で37.5%であった。

6次産業化に取り組む経営者16名の発揮項目数の平均は8.6、発揮率は28.6%から92.9%、発揮率の平均は61.6%であった。

調査した経営者能力14項目において、各項目間に関連があるかどうかを見るために、フィッシャーの正確確率検定を行った。この結果5%の有意水準で、直感力とチャレンジ精神、野心と包容力、経営理念と緊張に耐える能力の3組合せにおいて独立性が否定された。6次産業化に取り組む農業経営者にとって、直感力とチャレンジ精神を組み合わせることは多少の危険は覚悟で新技術や新しい作目の導入を直感的に判断した積極的な行動を可能にし、野心と包容力を組み合わせることは産地でトップあるいはオンリーワンを目指して雇用労働力を導入し事業規模を拡大することを可能にし、経営理念と緊張に耐える能力を組み合わせることは自らの経営方針に沿った新技術の導入や生産

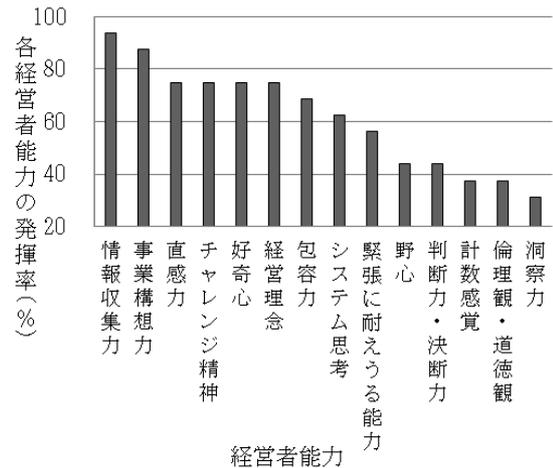


図2 各経営者能力の発揮率

注) 各経営者能力について発揮している人数の全体に占める割合を発揮率とした(各経営者能力の発揮率(%)=各経営者能力について発揮していると回答した人数/全回答人数100)。

・加工施設等への投資を可能にしていると考えられた。

### 2 先行研究との比較

近藤・柴田<sup>4)</sup>は雇用労働力を投入して規模拡大を図る企業的経営への展開が見られる鉢物経営について、経営に対する見方、考え方を説明変数とした経営力診断モデルと診断指標を策定している。また、近藤・杉本<sup>5)</sup>は鉢物経営において経営に格差をもたらしている経営者能力は危険に挑戦する能力(本研究のチャレンジ精神と同義)、農業観(本研究の経営理念と同義)、野心、直感力及び計数感覚の5能力で、これらの発揮により経営力が高められていることを明らかにしている。

本研究では、情報収集力、事業構想力、直感力、チャレンジ精神、好奇心及び経営理念の6項目が経営者能力発揮率の上位を占めており、このうち、直感力、チャレンジ精神及び経営理念の3項目は鉢物経営において経営格差をもたらす経営者能力と一致していた。また、情報収集力及び事業構想力は経営格差をもたらす能力には含まれていないが、鉢物経営においては経営者の年齢に影響される能力である。河野・門間<sup>7)</sup>は、農業経営者経験の蓄積により、農業経営者は経営内部の要因に比べてニーズや情報といった社会的要因を重視する傾向が強くなり、雇用を契機に個人的要因から経営の社会性を意識するといった変化の傾向があることを明らかとしている。経営経験の豊富さが農業経営者に意識変化をもたらす、情報収集力等の経営者能力発揮につながった可能性が考えられた。

近藤ら<sup>6)</sup>による調査では、調査対象のうち最も上位の売上高5,000万円以上の鉢物花き経営においては、チャレンジ精神、好奇心、バランス感覚(本研究のシステム思考)及び情報収集力の4項目は50%以上の農業経営者が発揮していた。本研究で発揮率の高かった6項目のうち、好奇心を除いた情報収集力、事業構想力、直感力、チャレンジ精神及び経営理念の5項目は、鉢物花き経営

では経営発展に伴い発揮率が高まる傾向が見られ、6次産業化による経営規模拡大においても同様に、経営発展により発揮率が高まったと考えられた。

鈴村<sup>8)</sup>は、指導性、計画性、組織運営、作業管理、財務管理、財務安全性、消費者動向の把握、マーケティング管理、購買管理及び情報管理の10カテゴリについて、認定農業者の自己診断結果からカテゴリ別に算出した数値を元に、各認定農業者を経営管理能力で3段階(高・中・低)に分類し、この経営管理能力の分類結果とマーケティング対応力との関係を分析している。この中で、販売額が1,500万円から5,000万円までの農業経営者の新商品開発への取組において①十分努力している、②やや努力している及び③努力していないという3者択一で回答を得た結果、経営管理能力が高い層は70%近い経営体が十分努力と回答していたが、経営管理能力が中から低い層では、十分努力と回答したのは高い層の約半分以下であり、6次産業化に取り組む農業経営者においても経営管理能力の高低により販売への取組等への差が生じる可能性があると考えられた。また、鈴村は、中・低販売額階層に対する経営管理能力向上プログラムの実施による効果的な経営管理能力向上の可能性を述べており、6次産業化に取り組む農業経営者に対しても、販売額が低い経営でも実践可能な顧客管理や製品作りの考え方等に関する支援が経営管理能力を向上させ、販売額向上対策として効果的であると考えられた。

糸原<sup>9)</sup>は農業経営者能力の測定に当たって、種々の経営者能力を①コア・ファクター、②サブ・ファクター、③モチベーションの3つに分類し、高齢者農家と青壮年農家間には経営者能力に差があり、高齢者農家は判断力、実行力、主体性、経験において優れ、青壮年農家に比べ劣っている先見性・計画性、知識・学問等においては支援体制を作り対応することを提案している。本研究で調査した経営者能力14項目は、洞察力、直感力、計数感覚、事業構想力、緊張に耐える能力、判断力・決断力、包容力及び倫理観・道徳観の8項目が①に、好奇心、システム思考及び情報収集力の3項目が②に、チャレンジ精神、野心及び経営理念の3項目が③に分類されると考えられ、本研究結果から発揮人数割合の平均値を計算すると、①が54.7%、②が77.1%、③が64.6%となり、②に分類される学習や実践・経験により向上する能力の発揮率が高く、①に分類される先天的な資質に属する能力の半数は、発揮率が50%未満と低かった。したがって、先天的な能力よりも、学習や実践・経験に基づく能力が発揮されていることから、②の能力を研修や経営管理能力プログラムの実践により発揮させることにより成功に誘導することができ、これら能力の向上を支援することが重要であり、必要であると考えられた。

### 3 まとめ

6次産業化という新たな分野に挑戦する農業経営者においては、消費者の動向、情報・社会情勢の把握が重要であり、本調査で高い発揮率を示した情報収集力及び事

業構想力が、農業経営者が発揮すべき最も重視される経営者能力であると考えられる。

一方、洞察力、倫理観・道徳観及び計数感覚の発揮率は低かったが、6次産業化においては、一般常識にとられない斬新な発想による商品開発や事業展開が必要であるため、倫理観・道徳観の発揮率が低くなった可能性が考えられる。また、新規事業の開始にあたっては、従来の農業経営内容を十分に把握する必要があり、多角化する経営において経営資源の配分を適切に行うため、計数感覚は必要不可欠な経営者能力であると考えられる。

好奇心、システム思考及び情報収集力など学習や実践・経験により向上する能力は、6次産業化も含めた農業経営の発展・経営成果につながることから、経営者能力の習得・向上のため、農業改良普及組織等の支援・指導機関が、農業経営者に対して継続して支援を行うことが重要であると考えられる。

**謝辞：**本研究を行うに当たり、平成25年度農業・農村調査研究事業「農業・農村の振興のための6次産業化に関する調査」を共同で実施した愛知県経済農業協同組合連合会及び愛知県農業協同組合中央会に深甚なる謝意を表す。

### 引用文献

1. 草津市草津未来研究所. 6次産業化に関する基礎調査報告書. (2013)
2. 東海農政局. 総合化事業計画の認定. <http://www.maff.go.jp/tokai/keiei/zigyo/6jinintei.html>. (2016. 6. 2参照)
3. 日本政策金融公庫. 平成25年度農業の6次産業化に関する調査. AFCフォーラム別冊情報戦略レポート38. (2014)
4. 近藤利徳, 柴田豊. 鉢物生産者の経営力診断モデルと診断指標の策定. 愛知農総試研報. 23. 347-355 (1991)
5. 近藤利徳, 杉本恒男. 鉢物経営者における経営者能力の顕在化とその条件. 愛知農総試研報. 26. 257-265 (1994)
6. 近藤利徳, 山田高, 柳澤淳二. 鉢もの花き経営の発展とその必要条件. 愛知農総試研報. 31. 219-224 (1999)
7. 河野洋一, 門間敏幸. 農業経営の特徴が農業経営者特性に及ぼす差異の分析. 農業経営研究. 150. 85-90 (2011)
8. 鈴村源太郎. 認定農業者の経営管理能力とマーケティング対応力. 農業経営研究. 45(2). 88-93 (2007)
9. 糸原義人. 経営主体別経営者能力格差と農業展開. 農業経済論集. 51(1). 65-75 (2000)