

持続する企業化

領域広がる事業の循環体系が鍵

財団法人北海道農業企業化研究所企画部企画担当部長 上野 貴之

《農業企業化研究所の研究テーマ》

基本法で育成すべき新しい農業経営の姿は、他産業並みの年間労働時間で他産業と同水準の所得が確保できる経営ということである。この目標をどのようにすれば実現できるのか。この部分はまさに私たち北海道農業企業化研究所がテーマとして研究している分野である。

農業、企業、他産業などという言葉が並ぶと「他産業からの農業への参入」をイメージしてしまうが、私たちの研究のポイントは、既存の農家・農業経営体は何らかの結合をもって企業化し、事業展開していくことをイメージしている。従って、あくまでも個々の農家・農業経営体の集合が企業化していくまでのステップ・フェーズを明らかにし、その到達点にはどのような業態・事業があるのかを経営という観点から考察・実証していこうということである。

《海外企業は日本の農家を競争相手として見ている》

編集部から求められた執筆依頼の中にこのような一文があった。「企業から連想されるのは自由経済下の自立であり競争」

今まであまり競争ということ意識してこなかった産業が農業であると私は考えている。国民の食糧を支える産業であり、国や地方自治体の支援策がある。その枠組みの中で多くの事業を行ってきており、競争といわれてもピンとこないかもしれない。しかし、テレビコマーシャルでは世界規模の農業企業の宣伝が流れ、スーパーではその企業のカットフルーツが買える。海外の農業企業は、基本戦略を策定し、地域ごと、農産品ごとの戦術を展開している。分かりやす

くいえば、どの時期に・どの国に・どのくらいの量を・どの程度の価格で出荷すれば、どの程度の利益を得ることができるのかを、データを基に分析し、生産・加工・流通・販売している。

海外の農業企業は明らかに日本を重要なマーケットとしてとらえ、進出しているのである。

《企業的経営の責任》

従来の農業経営が行き詰まりを見せる中、どのような手法で再生・生き残りをかけるのか、これを経営の視点からアプローチし、その一つの解として「企業化」「企業的経営」という方法があると考えている。もちろん、有機農法やこだわりを持った栽培技術という「差別化」も今後の農業にとって重要な戦術になることは間違いないであろう。いわば、活気のある商店街が個人商店・専門店・スーパーマーケットなど多様な経営形態で充実するように、今後の日本の農業も多様な経営形態によって新たな産業としての活気生まれるのである。

この企業的経営・企業化という視点の特徴は、農業を産業としてとらえ、後継者・耕作放棄地の問題を解決しようとする点である。単純に言うと、後継者は従業員という形で、耕作地は企業の固定資産としてとらえるのである。従って、就職という形で農業に従事し、企業の保有するさまざまな機械と同様に農地を維持管理し、耕作を行っていく。これにより、現在の課題である、後継者問題・耕作放棄地の解決策につながると考えている。従って、国の言う、現在の所得を他産業並みにするとか、労働時間も同様にすることと企業化はダイレクトにはつながらないともいえる。なぜなら、企業として従業員を雇用した以上、年間を通して給与を支払うのは経営者としての責務であり、企業の責任であるから今までの生産にほとんどの収入を頼る構造では成り立たないのである。企業化することで肝心なのは、いかに収入基盤を安定化させるかということ

ある。しかし、現状の農業の概念では天候などの不確定要素が多く、収入の安定化、また収穫期しか収入が得られないという点を考えると、形態としての企業の経営はできたとしても、持続する企業として生き残ることは非常に困難である。

《農業企業の持つべき農業の概念》

これからの農業の概念は、農業生産を出発点にし、貯蔵・加工・製品化・・・流通・販売など多くの農業関連ビジネスのチャネルまでをも農業産業として位置付け、取り入れていくことで成立する産業群である。つまり、農業を原点に、加工・販売を通じて、また農業生産につながるようなビジネスを形成し、それを新しい農業という概念に変えていくことである。

農業企業化の可否は、従来、生産が主軸であった農業から、いかに多くの業態を開発できるのかという点にかかっている。生産というベースとなる収入基盤を軸に、複数の収入源をつくり出し、ベースを確実に維持し、拡大していくかということである。

《持続に必要な「理念」と「PDCA」の事業サイクル》

さまざまなビジネス書が書店には並び、ここ数年は「起業」に関する書物・情報も多い。少なくとも、手探り状態で事業展開をしていく時代ではなくなった。

しかし、手法や事例がいくら紹介されていても、自社のことはやはり経営者・経営陣が決定しなくてはいけない。

企業経営にとって、肝心なことは 経営理念 経営方針 それに基づいた事業計画である。

つまり、農家が常日ごろ考えている、「思い」や「こだわり」を「経営理念」、「経営指針」として確立することなのである。

新しい農業企業では、従来の生産だけにとどまらない分野まで事業領域を延ばしていくことになるが、肝心なのは、この理念であり、指針なのであろう。

そして、それを具体的なものにするために「事業計画（PLAN）」があり、「実行（DO）」、「点検（CHECK）」、「改善（ACTION）」というサイクルで展開していく、事業の循環体系が継続の鍵になると考えている。

今後、様々な分野からの農業への参入も増えてくるであろう。そうした企業は、既に経営ノウハウを確立したところが多い。だからこそ、今までの技術やそれぞれの地域の持つ優位性を生かし、理念に基づいた、PDCAという事業の循環体系を整えることが必須である。

平成17年9月1日号『月刊ニューカントリー』618号に掲載