

自然栽培を通じた食と農業の持続可能な発展と 地域づくりのための試み

加藤 恵吉¹
黄 孝春¹
小杉 雅俊¹
内藤 周子¹
V.カーペンター²

はじめに

本プロジェクトは、食に関して各地域におけるコメ（米）を中心とした自然栽培法による農作物の生産・流通・販売を実践し補助金に頼らず、採算を立てている地域の農家・企業・団体の経営状況について調査分析を行ってきた。また、これらの知見を基にフォーラムを開催しその経営及び取り組みを広く農業従事者と共有し、自然栽培農法実施者の経営及び実務におけるニーズにも応えている。当プロジェクトの成果としてはヒアリング調査・生産経営現場の訪問・調査により実際の経営管理事例における創意工夫を学術的な観点と組み合わせた分析を行い論文発表や学会報告等を行っている点にある。これらの活動を通して経営上の自然栽培に対する発展性・可能性について、さらに明らかにしていくことが命題である。

1. 背景と目的

本プロジェクトにおいては、一般的な慣行栽培農法ではなく、自然栽培農法と呼ばれる農法を採用し事業展開している地域の農家、農業生産法人のケースを基に、その生産・流通・販売上のマネジメントに焦点をあて分析・研究を進めている。

日本国内では、農薬等の投入で比較的低コストで生産可能な慣行栽培農法が主である。この慣行栽培農法に対して自然栽培農法を用いる生産者が自然栽培農業生産品を生産するには、慣行栽培より多くの労力（手間）をかける必要性があり、高コストとなり販売価格も高くなる。また、ある程度の規模の農業生産法人になると、その生産、販売、流通においても組織内のマネジメントを行って統制するだけでなく、現状状況を分析し、戦略を策定・実行していくという戦略的な経営をしていくことも求められる。

当プロジェクトは今年度、愛知県豊田市、新潟県新潟市、茨城県鹿嶋市、岩手県水沢市、青森県内において、自然栽培法による農作物の販売と経営に従事する企業に対してインタビュー調査による研究活動を行ってきた。また、前年度には岡山県倉敷市、愛媛県松山市においても調査を行い、自然栽培経営に関する戦略及び企業内の管理会計の状況に関するマネジメントに関して、経営学、会計学等の各メンバーの学術的背景から多角的な分析を行い、経営戦略、管理会計、農業会計の指標やプロセスについて学術的な検討を試みてきた。今年度も自然栽培に関するワークショップフォーラムを開催し、農業従事者・関係者と

¹ 弘前大学人文社会科学部

² 弘前大学人文社会科学部（客員研究員）

成果を共有し、地域のアグリビジネスを下支えしていくとともにさらに研究調査の成果を報告書にまとめる。

2. 実施内容（インタビュー結果に基づく研究成果の概要）

本プロジェクトによる今年度の研究成果については、令和2年（2020年）2月に持ち越されたフォーラム開催などが残されているが、現時点での2件の学術研究成果について述べる。

（1）やまのぶ商店（愛知県豊田市）に関する研究成果

やまのぶ商店は、自然栽培（有機栽培を含む）農作物の生産・販売に関して、いわゆる農福連携による効果を最大限に活かし、低価格帯の自然栽培商品を安定的に供給できるシステムの構築を実現してきた。一般的に、自然栽培農法を採用する農業生産者は、慣行栽培・有機栽培よりも販売価格が高くなることを利用して、高付加価値を全面に押し出した販売戦略を取ることが通例である。しかし、やまのぶ商店は、東京・大阪・名古屋といった大都市圏ではなく豊田市という、ややローカルな商圏を持つことや、主要事業がスーパーマーケットであり豊田市内の一般家庭を主要な顧客としていることから、必然的に低価格路線を追求しなければならなかった。同社の特徴の一つは、スーパーマーケットの存在を最大限に利用し、自社グループ内で生産・販売・消費のサイクルを確立させている点にある。これにより、農業法人は流通・販売面での不安を持つことなく、自然栽培という事業継続が非常に難しい農法に労力を割くことが可能になっている。

KOSUGI and KATO (2019) では、やまのぶ商店で行われている自然栽培の実務事例に対し、管理会計学の観点から、ヒアリング調査で明らかになった事例をマネジメント・コントロール・システム（MCS）の類型に当てはめることで検討を行い、同社内の農業団体と同社外の福祉団体が一丸となった共同体としての「農福連携」が機能することで、自然栽培の事業化を安定的かつ高収益で実現させていることを論じた。分業の徹底による専門スキルの醸成、熟練度や専門性の向上、協働の重視、意識変化などのMCSの取り組みが密接に結びつくことにより、またはそれを促進する環境を構築することにより、共同体内の内的資源の価値を向上させ、企業努力としての農作物増産と販路の拡大を可能にしている³。当該研究から、自然栽培農法が農福連携のフィールドとして有効に機能している点を示すことができる。また、当該研究の調査段階で、自然栽培農法の採用が農福連携の実現に寄与したという観点を事業者が持つことが明らかにされており、この意味において農福連携の領域と自然栽培農法との間には、一種の親和性があると言える。

（2）NPO 法人岡山県木村式自然栽培実行委員会（岡山県倉敷市）に関する研究成果

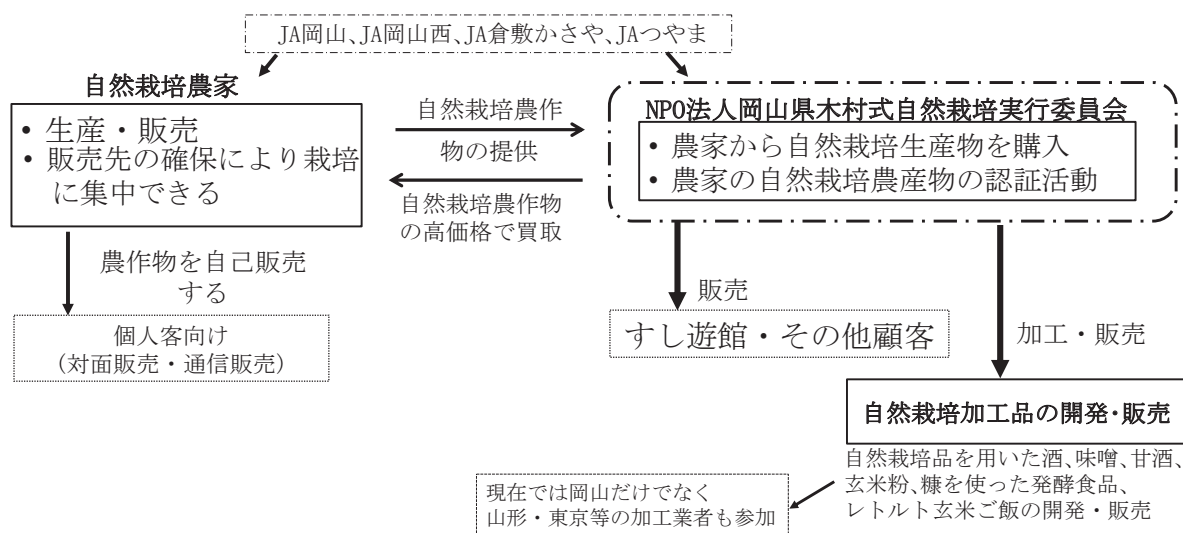
同NPO法人の経営は、生産者の自然栽培米を買い取り販売する方式である。ヒアリング調査によると利益も計上している⁴。同法人の経営理念は、付加価値を求めて「良いものを高く売る」。すなわち、高品質の商品を高価格で販売することを重要視しており、そのことが自然栽培そのものの付加価値を高めることに結びつくとしている。これは、上述の（1）の事例とは対極的なポジションにある。同法人は、図表1にもあるように自然栽培生産物に関する新商品の発掘と開発に積極的に取り組み、一次産品である自然栽培の農作物に付加価値を付加し、酒、味噌、甘酒、玄米粉、糠を使った発酵食品の考案や販売を進めている。さらに、市場からのニーズと、他府県でも自然栽培農法を行う団体が増加していることから、各地から自然栽培の米が調達できるの見越し、レトルトパックの玄米ご飯を商品化しており、いわゆる六次産業化の一種の具現化であるという見方も可能である。また、買い取り米に対する、認証制度の構築や、他県の農家・他団体との積極的なコラボレーションを行う経営姿勢は、自然栽培による高品質・高付

³ 詳細については Kosugi and Kato (2019) を参照のこと。

⁴ 同法人に対するヒアリング調査では、自然栽培米が1,700俵で損益分岐点を超えるということであり、現在4,100俵であり会計上利益が出ている。

加価値の商品を世に出したいという同法人の経営方針のもとで実現されており、高価格帯の商品の販売に力を注いでいる。

加藤・小杉は、同法人のヒアリング調査および提供資料の分析・検討を基に、自然栽培法を用いた農業生産品を主力として経営を行っている同法人のマネジメントについて学術報告を行なった（加藤恵吉・小杉雅俊「バランス・スコアカード導入の効果と課題－農業生産法人におけるケース・スタディー－」日本管理会計学会 2019 年度年次全国大会）。管理会計の視点からの考察を行うにあたり、理論的フレームワークとして採用したバランス・スコアカード（BSC）による分析では、上述の同法人の経営方針が適切に機能することで、組織が目標を達成する確率を増大させることを示した。管理会計ツールである BSC は、企業ビジョンの実現・目標の達成を目指し、顧客の視点、財務の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点の 4 つの視点から戦略を立て、設定した戦略をアクションプランまで反映させるために、従業員は日々の業務がどのように目標達成に影響するのかを意識させ、経営管理者は視覚的・実質的に目標達成までの道のりを管理することができることになる。今後はこの報告をベースに、BSC の精緻化などの観点から研究を継続する。



【出所】 加藤 恵吉・小杉 雅俊「バランス・スコアカード導入の効果と課題－農業生産法人におけるケース・スタディー」日本管理会計学会 2019年度年次全国大会発表資料

図表1 「NPO 法人岡山県木村式自然栽培実行委員会」の事業概要と関連者の相関図

3. 研究成果

プロジェクト・メンバーは 2019 年度において以下の研究成果を発表しているので紹介する。また今年度のフォーラム・プログラムを紹介する。

【論文】

- Masatoshi KOSUGI and Keikichi KATO (2019) “The role of collaboration in developing agricultural competitiveness and welfare” *Journal of Japanese Management* (Japan Federation of Management Related Academies), Vol.4, No.1, pp.15-29. (査読有り) (ISSN 2189-9592)
- Shuko NAITO and Victor CARPENTER (2019) “Rice Production and the Natural Farming Movement in Japan : A Study of Farm Management Issues and Approaches” *Studies in the Humanities and Social Sciences* (Hiroasaki University), No.7, pp.123-138. (査読有り) (ISSN 2432-3519)

【研究発表】

- ・加藤恵吉・小杉雅俊「バランスト・スコアカード導入の効果と課題 - 農業生産法人におけるケース・スタディー -」日本管理会計学会 2019 年度年次全国大会、於：専修大学、2019 年 8 月 28 日。

【講演・セミナー】

- ・小杉雅俊・加藤恵吉「農福連携って何だろう？ - 管理会計の視点から -」第 5 回 地域未来創生塾、於：弘前文化センター、2019 年 12 月 11 日。
- ・黄孝春・加藤恵吉・小杉雅俊・内藤周子「公開特別経営セミナー 自然栽培と管理会計（開催）」2020 年 2 月 8 日。

【研究調査】

- ・小杉雅俊・加藤恵吉、ヒアリング調査「スーパーやまのぶ（豊田市）」2019 年 6 月 13 日～14 日。
- ・黄孝春・加藤恵吉・V.カーペンター、ヒアリング調査「宮尾農園（新潟市）」2019 年 12 月 5 日、「鹿嶋パラダイス “Paradise Beer Factory”（鹿嶋市）」2019 年 12 月 6 日、「阿部農園（水沢市）」2019 年 12 月 7 日。

【研究セミナープログラム】

【自然栽培と管理会計】

自然栽培（無肥料・無農薬による農産物栽培）がビジネスとして成り立っている農家や組織がその取り組みと成果を発表することで、関心のある方々と情報を共有する機会とするために、以下の公開特別研究セミナーを開催する予定である。

主催 弘前大学人文社会科学部 公益財団法人メルコ学術振興財団

日時 2020 年 2 月 8 日（土曜日） 13:20～17:00

場所 弘前大学創立 50 周年記念会館岩木ホール（定員 80 名）

対象 自然栽培農家 農業関係者 研究者 院生 学生 申し込みは不要、参加無料

【プログラム】

開会挨拶

13:20～13:30 弘前大学人文社会科学部
メルコ学術振興財団

趣旨説明 「自然栽培を経営する」

13:30～13:40 弘前大学人文社会科学部 黄 孝春

講演 1 「自然栽培の稲作と平飼い養鶏を組み合わせた経営」

13:40～14:15 宮尾農園 宮尾浩史氏

コメンテーター 名古屋市立大学 星野優太氏

講演 2 「この世のパラダイスの作り方～鹿嶋編～」

14:15～14:50 鹿嶋パラダイス 唐澤 秀氏

コメンテーター 弘前大学人文社会科学部 小杉雅俊

講演 3 「稲作経営を支える自然栽培」

14:50～15:25 阿部自然農園 阿部知里氏

コメンテーター 弘前大学人文社会科学部 内藤周子

講演 4 「自然栽培は契約栽培から」

15:25～16:00 NPO 法人岡山県木村式自然栽培実行委員会 高橋啓一氏

コメンテーター 弘前大学人文社会科学部 加藤恵吉

16:00～16:10 《休憩》

16:10～17:00 パネルディスカッション

4. おわりに

本プロジェクトに関しては、今年度の実績を基に次年度以降も各地の自然栽培に関する農業生産者のインタビュー調査を基にした研究を続ける。具体的には、図表1にもあげられるような、自然栽培を通じた食と農業の持続可能な発展と地域づくりのために、プロジェクト・メンバーの会計学および経営管理全般に関する学識を基に、自然栽培に関わる農業者及び農業法人等の事業者の生産・加工・販売に関する経営・会計課題についてさらに研究を進展させる。そして、自然栽培農業ビジネスに関する論文、出版物を刊行し、自然栽培に関する研究をさらに進展させていく。

公開特別経営セミナー

自然栽培と管理会計



主催

公益財団法人メルコ学術振興財団
弘前大学人文社会科学部

日時

2020年2月8日(土)
13:20~17:00

場所

弘前大学
50周年記念会館岩木ホール

対象

- 自然栽培農家
- 農業関係者
- 研究者
- 学生

【参加自由、申し込みは不要です。】

PROGRAM

- 13:20~13:30 **開会挨拶**
弘前大学人文社会科学部
公益財団法人メルコ学術振興財団
- 13:30~13:40 **趣旨説明**
「自然栽培を経営する」
弘前大学人文社会科学部 黄 孝春氏
- 13:40~14:15 **講演1**
「自然栽培の稲作と平飼い養鶏を組み合わせた経営」
宮尾農園 宮尾 浩史氏
コメンテーター 名古屋市立大学 星野 優太氏
- 14:15~14:50 **講演2**
「この世の paradisa の作り方~鹿嶋編~」
鹿嶋 paradisa 唐澤 秀氏
コメンテーター 弘前大学人文社会科学部 小杉 雅俊氏
- 14:50~15:25 **講演3**
「稲作経営を支える自然栽培」
阿部自然農園 阿部知里氏
コメンテーター 弘前大学人文社会科学部 内藤 周子氏
- 15:25~16:00 **講演4**
「自然栽培は契約栽培から」
NPO 法人岡山県木村式自然栽培実行委員会 高橋 啓一氏
コメンテーター 弘前大学人文社会科学部 加藤 恵吉氏
- 16:00~16:10 **休憩**
- 16:10~17:00 **パネルディスカッション**
- 18:00~20:00 **交流会**

公益財団法人
メルコ学術振興財団
The Melco Foundation

地域未来創生センター

II-4

自然栽培を通じた食と農業の持続可能な発展と地域づくりのための試み