



Title	岡田直樹著, 『家族酪農経営と飼料作外部化: グループ・ファーム展開の論理』, 日本経済評論社, 2016年
Author(s)	鷓川, 洋樹
Citation	フロンティア農業経済研究, 21(2), 62-64
Issue Date	2019-03-31
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/75295
Type	article
File Information	21(2)_07_ukawa.pdf



[Instructions for use](#)

書 評

岡田 直樹 著

『家族酪農経営と飼料作外部化
—グループ・ファーム展開の論理—』
(日本経済評論社、2016年)

秋田県立大学

鶴川 洋樹

農業経営の規模拡大が進むなかで、これまではそのテンポの遅さが指摘されてきたが、昭和一桁世代のリタイアとともに、最近年は水田作経営における急速な規模拡大が目立ち始めている。農業経営の規模拡大を農業経営の発展としてみると、営農現場では、零細経営から集落営農へ、家族経営から企業経営へ、家族経営から共同経営へ、などの展開を見いだすことができる。これらの企業形態のなかで、本書は家族経営の存続に焦点をあて、北海道の土地利用型酪農で展開した飼料生産の外部化を対象に、主体間関係の構造とマネジメントの分析により、家族農業経営における生産工程分業化の理論を考察している。具体的には、家族経営が支配的な北海道酪農で1990年代以降に経営規模拡大とともに広がった飼料生産の外部化の展開論理をグループ・ファームの視点から明らかにしている。北海道における飼料生産の外部化は単なる作業委託から作付計画や飼養管理方式の転換にまで拡大し、家族経営そのものの変質を迫るまでに深化している。飼料生産の外部化の進展が家族経営から経営者機能を移転していくプロセスとその必然性を著者の長年にわたる現地調査データから解き明かしている。ここで分析対象としている飼料生産の外部化は酪農経営に固有な取り組みであるが、雇用労働力が不足基調になるなかで、今後は水田作や園芸経営においても作業委

託が広がることが想定される。北海道酪農に先駆的に現れた外部化が引き起こした農業経営展開に関する論理は、我が国農業の家族経営に広く適用できるものである。

本書の要約は次のとおりである。

序章では研究視角を論じている。飼料作外部化では、酪農経営と受託主体間で、①主体間の協調による受委託条件創出と、②個々の意思決定による受委託取引の二重関係がみられる。ここで、酪農経営、受託主体、及び調整機能を司る中間主体による営農体制をグループ・ファームとし、「家族経営間では機能外部化後のリスクを引き下げる方向で体制が選択される」との仮説のもとで、受委託体制展開の論理を探求する。また、グループ・ファームを体制デザインの点から組織型とクラブ型に、さらに組織型を主体間の機能分担関係の違いからコントラクター体制、三者間体制、TMRセンター体制に類型設定する。

第1章では、北海道の土地利用型酪農における飼料作外部化の展開過程を整理している。飼料作外部化は、組織型のコントラクター体制、三者間体制、TMRセンター体制へと急速に変化したことを確認し、各体制にみられる基本的構造を整理する。

第2章では、酪農経営の飼料作外部化のニーズについて検討している。家族酪農経営の飼料作外部化のニーズ形成は、ファミリーサイクルのもとでの労働力数の変化と経営における労働の稀少化、及び飼養管理と飼料作間の労働編成の硬直化に起因し多様性を伴う。ニーズの具体化には、ニーズに応じた受委託を実現する組織化空間の構築が必要となる。

第3、4章では、1990年代初頭に多頭化した地域で展開したコントラクター体制を分析している。設立当初の体制安定化には効率的作業条件形成と受託能力確保が必要となり、「組織的デザイン・イン」と定義する主体間の共通戦略形成と協調行動が条件になる。さらに、共通戦略の刷新と主体

間での資源の効率的配置の徹底により、体制の長期的安定が導かれる。

第5章では、2000年前後に、多頭化の一方でコントラクターが稀少な地域で展開した三者間体制を分析している。安定性に差がある二事例を比較し、体制安定化には、外部化作業の拡大、サービス受給から設計管理機能依存への外部化程度の深化、及び外部化された機能の中間主体による一元的なコントロールが求められる。ここでは、中間主体による飼料作形態の設計に酪農経営が飼養管理の適合理化をはかるといふ、デザイン・インの逆転が生じる。

第6、7章では、経済条件が不安定化した2004年以降、多頭化が遅れた地域に先発し、中小規模経営も含んで展開したTMRセンター体制を分析している。TMRセンターは、酪農経営に替わり自給飼料生産から給与飼料製造までを一手に担う。TMRセンターに統合される作業範囲は広く、デザイン・イン逆転の関係は強まる。一方、酪農経営は、共通戦略への適応力に格差があり体制不安定化の要因となる。体制安定化に向けて、個々の主体からTMRセンターへのさらなる機能統合化や共同経営化による不確実性削減が展望される。

第8、9章ではクラブ型を分析している。まず、北海道の土地利用型酪農の事例を分析し、酪農経営個々の意思決定が優先され、デザイン・インに替わり、体制安定化にはマネジャーのマーケティングが求められる。次に、イギリスのコントラクターとMR（マシナリィング）を分析する。イギリスでは1980年代後半以降、MRによる受委託情報の集積・流通のもとで、個々の主体の意思決定にもとづく柔軟な受委託体制が構築されている。この体制の成立には、多数のコントラクターの存在、有能なマネジャーの配置、及び推進主体による意図的な仕掛けがある。

終章では、各章を横断的に検討し、機能外部化とグループ・ファーム展開の論理を考察する。組織型は、酪農経営から外部化される機能を集積・

標準化し、受託機能の安定成立をはかるための、クラブ型は、受託機能の存在のもとで、委託ニーズに適した受委託を実現するための体制として選択される。また、組織型では、受委託成立が困難となるほどより多くの機能を中間主体に統合しリスクを低減する体制が選択される。ただし、中間主体への機能統合が進むほど酪農経営への逆転したデザイン・インの要請が強まり、適応困難な経営の出現の恐れを伴う。グループ・ファームが家族経営展開の第3の途となるためには、組織型にクラブ型の要素を付与し、マネジャーの配置のもとで個々のニーズに応じて受委託の柔軟性を高める方向へ体制転換を導く必要がある。

次に本書の特徴について述べる。

本書の最大の特徴は、酪農経営と外部化先である組織を一体的な生産体制、つまりグループ・ファームとしてとらえ、これを主体間関係論の視点から分析していることである。グループ・ファームを「自らの持続化に向けて独立した経営機能を有する主体間で構成される生産体制」と定義し、酪農経営と外部化先である作業受託組織の二者を独立した経営機能を有する主体ととらえ、両者の主体間関係を一貫して論じている。ここでの具体的な主体間関係は、受委託条件創出のための制御された関係と受委託者間における機能分担関係の2つである。この2つの関係のあり方が本書で事例分析の対象となる3つの類型（体制）を明確に位置づけている。つまり、もっぱら機能分担関係によって成立する「コントラクター体制」、機能分担関係に加え制御された関係によって成立する「三者間体制」、機能分担関係と制御された関係がともに深化した「TMRセンター体制」である。また、この3つの体制は外部化の次元と範囲という点から、外部化の発展段階としても位置づけられている。

第2の特徴は、外部化の発展段階として位置づける3つの体制の事例分析が豊富な経営データに基づき体系的に行われていることである。飼料生

産の外部化は1990年代から始まるが、事例分析は1990年代初頭における飼料作外部化ニーズの形成から着手し、1990年代のコントラクター体制、2000年前後の三者間体制、2004年以降のTMRセンター体制、と体系的に進められている。さらに注目されることとして、事例分析で使用される経営調査数値が動態的なデータであることである。例えば、「第7章 TMR体制における酪農経営間の経済性格差の形成要因」では、TMRセンターの設立前後9年間にわたる酪農経営8戸の詳細な経営データが分析され、その要因が労働供給力や投資力に起因する多頭化対応の違いにあることが明らかにされている。このような著者の長年にわたる経営調査データの蓄積と分析が本書で論述される外部化の展開論理を実証している。

第3の特徴は、グループ・ファーミングの主体間関係論という研究方法に基づき、体系的で豊富な経営データを分析して得られた結論の抽象度を高め、一般性を持たせていることである。そのためキーワードが「組織的デザイン・イン」である。デザイン・インとは「受注企業と発注企業の双方の関与による生産工程設計のメカニズム」であるが、ここでは外部化する作業の受委託条件形成のための協調行動と定義されている。TMRセンター体制では、この組織的デザイン・インの作用が大きくなり、経営者機能が酪農経営からTMRセンターに移転することが明らかにされている。本書では、こうした意欲的な概念整理に基づき、結論を抽象化することにより、ここで得られた展開論理の一般化、普遍化に努めている。その1つの形が「終章 機能外部化とグループ・ファーミング展開の論理」で提示される「命題」である。通常、農業経済学分野の学術書では結論の一般化には慎重なケースが多いが、本書では結論の抽象度を高めて命題と表現することにより、学術書に留まらず、一般読者も意識した論述になっている。

このように、本書は、グループ・ファーミングの主体間関係論という研究方法に基づき、酪農経

営における飼料生産の外部化に関する体系的で豊富な経営データを分析し、家族経営における作業外部化の展開論理を明らかにした論考であり、その結論を主体間関係と組織的デザイン・インなどの概念整理により抽象化し、一般性を高めている。また、イギリスの事例を参照しながら、経営規模が拡大するなかで家族経営として存続するための外部化のあり方も提起している。以上のように、本書は、酪農経営に留まらず、経営規模の拡大が求められる家族農業経営の展開論理に関わる農業経済研究に対して、学術上著しく貢献するものである。とりわけ、主体間関係論に基づく農業経営発展の研究に新たな視座を提供するものであり、こうした分析は今後広く論究されるものと考えられ、学術的な価値が高い。

最後に評者の感想を述べる。いずれも本書の分析視角からはみ出した論点である。

本書では、家族経営展開の第3の途としてグループ・ファーミングが位置づけられ、その展開論理が経営外部化に関わる主体間関係論の視点から解明されている。一方、我が国ではコントラクターやTMRセンターは、酪農経営における過重労働問題の打開策として、行政が多額の補助金を出しながら推進されてきた経緯があり、こうした外部化を受け入れてきた経営と受け入れなかった経営が共存している。グループ・ファーミングの埒外で共存する家族経営の展開論理にも注目したい。

もう1つは経営外部化がもたらす技術構造の変化に関わる論点である。本書のなかでは外部化による技術の平準化に関する分析がみられるが、家族経営の今後の展開にとって、外部化が土地利用型酪農の「土-草-家畜」循環を弱体化させる論理とその結果もたらされる酪農経営における収益構造の脆弱化に関する分析も重要と考えられる。