



Title	家族農業経営における経営継承直後の販路拡大と展開方向：北海道タマネギ作経営を事例として
Author(s)	高橋, 成弥; 小松, 知未
Citation	北海道大学農経論叢, 77, 25-33
Issue Date	2024-03-31
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/92295">http://hdl.handle.net/2115/92295</a>
Type	bulletin (article)
File Information	03_takahashi.pdf



[Instructions for use](#)

# 家族農業経営における経営継承直後の販路拡大と展開方向 －北海道タマネギ作経営を事例として－

高橋成弥・小松知未\*

## Expand Sales Channels and Development Directions in Family Farm Management Immediately After Succession: A Case Study of Onion Farming in Hokkaido

Narumi TAKAHASHI, Tomomi KOMATSU\*

### Summary

This paper focuses on the management objectives and sales strategies in family farms immediately after succession, specifically analyzing a family farm in its third year of succession in Kuriyama Town, Hokkaido. The study reveals the practicalities and challenges of sales strategies based on management objectives. Additionally, considering potential constraints on future business resources, the paper discusses prospective directions for development. In the case study, the family farm management realized these objectives by coordinating multiple sales channels and adjusts strategies based on the objectives of “profit assurance” and “growth & customer creation.” In the process of developing sales channels, the management objectives and the corresponding sales channel acquisition did not progress step by step, and flexible responses according to the life stage of the family business were observed. A challenge identified is the complexity of business management due to the expansion of sales channels, and measures are required in preparation for the potential retirement of the parent generation. Future management development may be directed towards reducing the management burden by rationalizing internal management structures and grouping producers.

**Key words** : Family farm, Management succession, Management objectives, Expand sales channels.

### 1. はじめに

日本農業の継承問題においては、農家世帯の後継者確保率の低下に伴い、非農家出身の新規参入者の確保や雇用就農者の確保に関する研究が盛んに行われている。一方で、家族経営における経営継承に関する研究はあまり行われてこなかった。澤田(2023)は、この空白を埋めるべく、2010年～2020年の農林業センサスの組替集計分析により、家族経営の継承の全体像とその特徴、専門的な家族経営における経営継承の動向と課題につい

て考察している。専門的な家族経営を対象とした分析では、早期に継承した経営が販売金額を拡大する傾向にあることを析出し、「計画的な経営継承」に向けた取り組みの重要性を提示している。

そこで本稿では、澤田(2023)と同様に、早期の経営継承が家族経営の持続的展開に資するという立場から、継承時期が最も早い北海道を対象に(註1)、経営継承が経営展開に与える影響を分析する事例研究を行う。

本稿では、家族経営の経営継承を捉える上で、二つの前提を置いている。一つ目は、経営目的との対応関係によって経営行動を分析することで、短期的な現状分析であっても、経営展開の質的な

\*Corresponding author: tkomatsu@agr.hokudai.ac.jp

変化を捉えることができるという前提である。北海道の家族農業経営を対象とした研究においては、親子間での経営継承の前後に、後継者が独自の創意と工夫を含んだ能動的行動を起こす例が見られる(註2)。本稿では、この能動的行動のうち、後継者が自身で定めた経営目的を達成するための行動に着目する。現状分析において経営継承前後の経営変化を、既存事業と新規事業として外形的に捉えるだけでなく、経営目的とその達成状況との関連で整理することに独自性がある。

二つ目は、経営継承後の家族経営が中長期的に直面する課題として、将来に見通される親世代のリタイアに備えた対応が必須であるとの前提である。特に、成長期に拡大・高度化した農業経営組織を維持する場合には、省力化につながる経営の合理化や外部雇用の導入などの対応が迫られる。このような前提のもとで、早期に継承した家族経営の展開方向を考察する。

以上の認識により、本稿では、先代経営者から早期に継承した経営資源を基盤に、新たな取り組みを模索する継承直後の家族農業経営を事例に実証研究を行う。現状分析では、経営目的に応じた販路拡大の実態と課題を明らかにする。その上で、継承直後の農業経営の実情を踏まえ、中長期的な経営資源の制約が生じる前提における家族経営の展開方向を考察する。

## 2. 分析の対象と枠組み

事例分析の対象は、北海道栗山町に所在する経営継承3年目(2022年調査時点)の家族経営とする。事例経営の現経営者は、先代経営者から継承したタマネギ部門を主軸に、独自に販路拡大対応を図りながら、将来的な新規作目の導入とそれに伴う設備投資を検討している。現状分析では、現経営主による販路拡大の実績に焦点を当てる。現状分析の結果を明示し、そこに現経営者の経営意向や試行も加味して、中長期的な経営資源の制約が生じる前提における今後の展開方向を考察することとする。

経営目的については、木村(2008)は、農業経営が生業から企業の経営へと変化する過程で、経営目的が高度化するという視点から、次の5つの基軸〔①財産維持・家族の繁栄、②生活できる所

得確保、③他産業並み所得確保、④利潤の確保、⑤成長・顧客創造〕を提示している。現状分析では、経営目的を把握するにあたり、「収益確保」(③④)と「成長・顧客創造」(⑤)を異なる軸として2つに区分する。

このような区分を設定する理由は以下のとおりである。まず、①財産維持・家族の繁栄、②生活できる所得確保の目的については、事例経営は農業専業経営として農業所得により世帯所得を確保していることから、既に達成しているとみなす。次に、③他産業並み所得確保、④利潤の確保を高度化の段階を区分して捉えるためには、収益性分析が不可欠であるが、本分析ではデータと紙面の制約から「収益確保」として一体的に把握することとする。

## 3. 事例経営における販売対応の実態

### 1) 事例経営の概要

2022年6月に実施した経営調査に基づき、事例経営の概要を第1表にまとめた。事例経営は北海道夕張郡栗山町に所在し、タマネギを主体にカボチャ、サツマイモ、ニンニク等の露地野菜および花卉を生産している家族経営である。2021年の売上高は、タマネギ価格高騰の追い風を受け、約1億円だった。平年でも、地域内では相対的に事業規模の大きい経営である。家族労働力は、経営者と妻、姉夫婦、補助的に従事する父母の6人であり、花卉作業のピーク時に臨時雇用4人を確保している。2020年に現経営者(当時31歳)の父親(当時64歳)から経営を継承し、3年目を迎えている。

### 2) タマネギの販路展開状況

第2表に事例経営におけるタマネギの販路と出荷額のシェア(2022年推定値)を整理した。事例経営は、卸売市場4か所、農協、個人直接販売(庭先直売・個人向け宅配)、飲食店・ホテル、インターネット販売4サイト、ふるさと納税の返礼品と、多様な販路を確保している。

先代経営から引き継いだ販路は、八戸市場、苫小牧市場、農協および個人直接販売の4ルートである。それ以外のインターネット販売および、ふるさと納税の返礼品は、経営継承前に現経営者世代が開拓した販路である。また、岩見沢市場、大

第1表 事例経営の概要（2022年）

経営面積	18.4ha
作付品目	タマネギ（14.5ha）カボチャ（3.1ha） サツマイモ、ニンニク、花卉
家族労働力	6名：経営者（34歳）、妻、父、母、姉夫婦
臨時雇用	120人日（主に花卉作業）
主な保有施設・機械	タマネギ育苗用ビニールハウス4棟 選果施設1棟 タマネギ選別機1台
2021年売上高	青果物約9,800万円 花卉約340万円
経営継承年	2020年

資料：経営調査（2022年6月）より作成。

第2表 事例経営の販路および出荷額シェア

販路	八戸市場	苫小牧市場	岩見沢市場	大田市場	農協	個人直接販売	インターネット販売				ふるさと納税	飲食店・ホテル
							メルカリ	ポケマル	食べチョク	ツクツク		
出荷額シェア	45～50%	10～20%	20%	10～20%	1%	2%	3%				3%	3%
シェア順位	1	4	2	3	9	8	6				5	7

資料：経営調査（2022年10月）より作成。

田市場および飲食店・ホテルへの販路は継承後に新たに取引を開始している。

2022年における販路別の出荷額シェアは、卸売市場（4か所）が全体の約90%を占め、その中でも、八戸市場が最も高いシェア（約45～50%）を持っている。継承後に開拓された岩見沢市場、太田市場のシェアは、いずれも先代から引き継いだ苫小牧市場のシェアを上回っている。卸売市場以外の販路は出荷額のシェアは低いものの、異なる特性を持つルートが確保されており、それぞれの販路の特性に応じた販売対応が展開されている。

なお、農協出荷については、全道共計の加工対策分のみのお荷であり、全出荷額の1%程度に過ぎないため、本稿の分析からは除外する。

### 3）販路別の出荷条件

2022年10月に実施した経営調査により得られた情報に基づいて、販路別の出荷条件について整理する。なお、選果は全て「個選」であり、敷地内の選果場にて家族総出で作業している。

まず、第3表に全出荷額の約90%を占める4か所の卸売市場向けの出荷概要について示した。4

ルートに共通して、荷姿は20kg単位で（ダンボール・ネット袋）、1回あたりの出荷量が決められている（3～14t/回）。①規格、②搬出頻度、③輸送手配、④売上集計期間、⑤代金支払時期はルートにより異なる。

①受入規格は、3ルートでは市場側が扱いやすい規格に限定されている一方、八戸市場は規格外も含め全てを受け入れている。八戸市場は、作柄が悪い年次に、主要な規格から外れた生産物が増大し、売れ残りが発生することを回避できる出荷先である。②搬出頻度は、3ルートは定期集荷、岩見沢市場は不定期出荷である。相場が高騰した際には、不定期出荷が可能な岩見沢市場に限り、出荷頻度を高めることができる。③輸送手配は、3ルートでは市場側が運送業者を手配してくれるが、岩見沢市場では自己搬入しない場合、経営者自身が配送業者に集荷を依頼する。④売上集計期間は、1週間～1カ月と幅があり、集計期間毎に発行される売買仕切書をもとに価格情報等を把握する。集計期間が短いほど価格情報等の入手頻度が上がり、相場変動を迅速に捉えることができ

第3表 事例経営のタマネギ出荷条件（市場流通）

販路	出荷形態	ロット	出荷規格	搬出頻度	輸送手段	輸送手配	搬出場所	支払サイト	価格	支払送料	手数料	生産者手取			
八戸市場	20kgDB /ネット (外品)	700箱 (14t)	M~2L, 外品	週1 定期	運送業者	市場手配	庭先	2週間に1 度締め(出 荷2回分) 3営業日程 度で支払い	相場	10%	卸売 手数料 8.5%	81.5%			
苫小牧 市場	20kg ネット	200袋 (4t)	L, L大 (特例 M, 2L)	週1, 2 定期				末締め 翌月末払い					...	...	...
大田市場	20kgDB	250箱 (5t)	L, L大	週1 程度 (注1)				2週間に1 度締め 翌月中旬・ 末払い					...	...	...
岩見沢 市場		持込時 150箱 (3t) 集荷時 250~ 350箱 (5~7t)	L~2L	都度 (注2)	経営者 か市場 提携の 運送業 者	庭先集 荷時は 経営者 手配	市場/ 庭先	週末締め 翌金曜日払い	-	卸売 手数料 8.5%	91.5%				

資料：経営調査（2022年10月）より作成。

- 注：1）週1回程度電話で出荷依頼を受ける。対応する余力がなければ次週に延期することも可能。  
 2）基本は経営者自身が片道約1時間かけて市場持込。市場提携の運送業者の都合がいいときは庭先集荷の依頼も可能。  
 3）「…」は資料の制約上不明、「-」はなしを示す。  
 4）網掛けで表した事項は経営者による調整の自由度の高さ、下線は情報入手頻度の高さを示す。

る。⑤代金支払時期は、3日間～翌月末と幅があり、短いほど資金繰りが安定する。

次に、第4表に全出荷額の残り約10%を占める市場外流通の販路の概要について示した。事例経営は、①庭先直売、②個人向け宅配による直接販売、③飲食店・ホテル向け販売、④インターネット販売（4社）、⑤ふるさと納税の返礼品の販路をもつ。②③④に共通し、荷姿は5～20kgのダンボールで、運送業者への集荷依頼は経営者自身が行う。価格は、経営者が相場価格を基準に価格を設定している。出荷頻度は、ルートにより異なり、①②③はいずれかのルートにほぼ毎日、④は受注に合わせ不規則に出荷している。⑤ふるさと納税の返礼品は、荷姿は寄付1口あたり10kgで、運送業者の手配を始め、出荷販売にかかる事務業務のほとんど全てを受託業者が担当している。価格は、寄付金額（販売価格に相当）として固定されている。4月の受注開始時点で上限注文数が決定されており、契約出荷的な位置づけの販路である。出荷頻度は9月から翌年1月までの各月1回

定期で、10～15tをまとめて出荷する。寄付金額5,000円の場合は、生産者手取りは1,500円/10kgであるため、150万円以上/月の手取りを安定して得られる販路である。

#### 4. 経営目的別の販売対応

##### 1) 経営目的と販路の組み合わせおよび調整行動

事例経営の出荷条件に基づき、多様な販路の組み合わせと出荷調整行動を、前述した経営目的を踏まえて第5表に整理した。現経営主は、「収益確保」という経営目的のもとで、①高価格販売、②安定収入の確保、③外品在庫リスク解消の達成を図っている。加えて「成長・顧客創造」という経営目的のもとで、④経営の将来性を見込んだ情報蓄積、⑤消費者交流を行っている。

具体的な対応は以下のとおりである。①高価格販売は、大ロットを捌ける卸売市場向け出荷を通して、以下の手順で実現する。準備段階として、複数販路から相場情報等を収集して規格別の価格

第4表 事例経営のタマネギ出荷条件（市場外流通）

販路	出荷形態	ロット	出荷規格	搬出頻度	輸送手段	輸送手配	搬出場所	支払サイト	価格	支払送料	手数料	生産者手取
個人直接販売	庭先直売	-	S~2L	出荷時期ほぼ毎日	-	-	庭先直売所	-	経営者決定	-	-	-
	個人宅配	5・10・20kg DB			経営者提携業者	-		-		100%		
飲食店・ホテル	20kg DB	注文数に応じて	L, L大, 外品 (注2)	波がある	サイト提携業者	経営者手配	庭先	-	経営者決定	購入者負担	-	100%
インターネット販売	メルカリ		L~2L					末締め翌月10日払い			10%	90%
	ポケマル		L, L大 (M, 2L)		末締め翌月末払い			20%			80%	
	食べチョク		L, L大 (S, M, 2L)					20%			80%	
ツクツク	L, L大		月額固定		-							
ふるさと納税	10kg DB	9月~翌1月 1,000~1,500箱/月 (注3)	L大, 2L	月1	町委託先提携業者	町委託先手配	末締め翌月末払い	固定 (注4)	町負担	町負担	寄付金額の30%	

資料：経営調査（2022年10月）、インターネット販売サイトの手数料は各社HPより作成。

- 注：1) 送料の方が高い1kg~3kgで注文する顧客もいる。  
 2) 外品は惣菜店を中心に販売する。  
 3) 1,000件/月上限だが、申込締切前に上限注文に達したときに町から追加を頼まれ、余力があれば数百件追加対応する。  
 4) 1口あたり寄付金額は5,000円/10kgまたは6,000円/10kg。  
 5) 「-」はなしを示す。

第5表 経営目的に応じた販路選択

販路	経営目的					
	収益確保			成長・顧客創造		
	①高価格販売 (1)価格情報収集	(2)出荷調整	②安定収入確保	③外品在庫リスク解消	④情報蓄積	⑤消費者交流
八戸	○			○		
苫小牧	○					
岩見沢	○	○				
大田	○	△(注1)				
庭先直販						○
個人向け宅配						○
インターネット販売					○	○
ふるさと納税			○			○
飲食店・ホテル						○

資料：経営調査（2022年10月）より作成

- 注：1) 出荷頻度を増やすことはできないが、減らすことはできる。  
 2) 網かけした販路は後継者世代が新規開拓した販路であることを示す。



差を認識し、その後の相場変動を予測する。次に、販売先と買取価格を交渉する。最後に、交渉後の価格と変動予測を踏まえて、取扱条件の範囲内で、出荷先と出荷時期を調整する。事例では、4つの卸売市場を販路とし、岩見沢市場を出荷量・時期の調整弁とすることで、高価格販売に取り組んでいる。

②安定収入の確保は、収穫前に固定価格が提示される販路により実現する。事例では、春先に固定価格が決定するふるさと納税の販路が該当する。ただし、この販路では注文数に上限がある。

③規格外品の在庫リスクの解消は、幅広い規格・外品を大ロットで捌ける販路により実現する。事例では、八戸市場が単独でその機能を発揮している。

④経営の将来性・成長性を見込んだ情報蓄積は、新規性のあるインターネット販売により実施する。事例では、妻が中心となって、サイトの環境設定や顧客対応を担当している。現状としては注文に波があるが、サイト別の客層を加味した販売方法や、消費者への訴求力が高い文章表現を試行錯誤し、長期的な成長を見込んでいる。

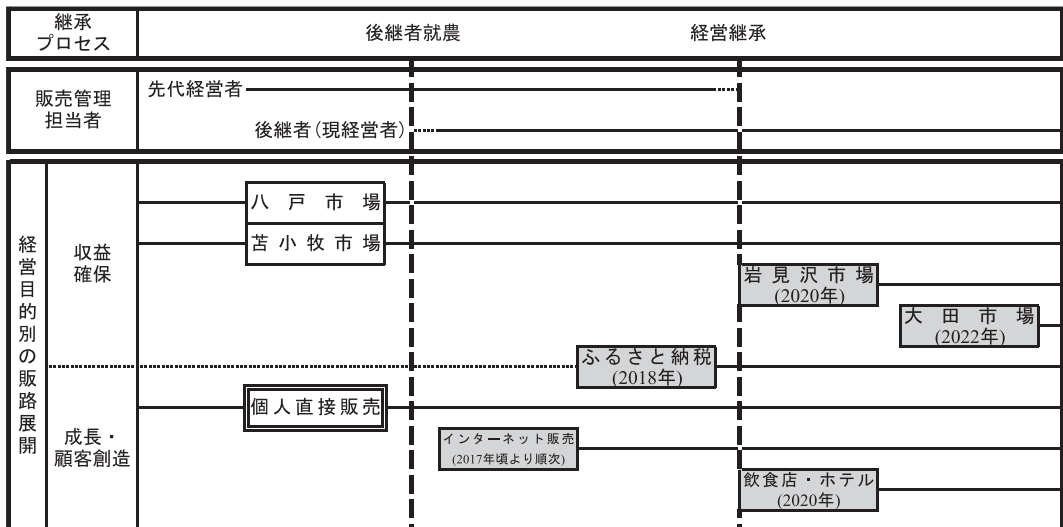
⑤消費者反応を得るための交流としては、市場外流通の販路が該当する。事例では、庭先直販は対面、その他は電話とサイト上のコメントにより

消費者の反応を得ている。市場外流通の客層は、庭先直販：近隣住民、個人向け宅配・飲食店・ホテル：札幌近郊と空知管内、インターネット販売・ふるさと納税：全国であるため、幅広いエリアから反応を得ることが可能になっている。顧客からの好評価を経営の励みとすることに加え、クレームを経営改善に繋げることで、消費者をリーダーとして確保することを期待している。

## 2) 経営目的と販路展開プロセス

第1図は事例経営の販路展開プロセスを経営目的別に図示したものである。先代経営者から引き継いだ販路である八戸市場、苫小牧市場は「収益確保」目的で選択される販路である。これに対し、個人直接販売は「成長・顧客創造」の目的で選択される販路である。ただし、現経営者は就農から経営継承後も、個人直接販売向けの顧客を増やし続けている。

現経営者が就農してから経営継承までの親子2世代の就業期間中にあたる、2017年頃からはインターネット販売が、2018年にはふるさと納税の販路がそれぞれ開始された。両者はいずれも「成長・顧客創造」を目的として選択される販路であるが、ふるさと納税は安定収入を確保する「収益確保」目的の側面も兼ね備えている。特筆すべき点は、この期間における新しい販路は全て現経営



第1図 事例経営のタマネギ販路展開プロセス

資料：経営調査（2022年10月）より作成。

註：網かけした販路は後継者が、二重線で囲った販路は先代と後継者により開拓されたことを示す。

者世代によって開拓されていることである。

経営継承直後に岩見沢市場や飲食店・ホテルなど異なる経営目的に基づいて選択される販路が開拓され、その後、最新の販路として大田市場が追加されている。

## 5. 結果と考察

本稿の課題は、早期に経営継承した事例経営の現状分析によって、経営目的に応じた販路拡大の実態と課題を明らかにした上で、現経営者の経営意向を踏まえつつ、中長期的な経営資源の制約が生じる前提における家族経営の展開方向を考察することである。

現状分析からは、事例経営は「収益確保」と「成長・顧客創造」という経営目的の実現に向けて、販売条件の異なる複数の販路を組み合わせたことを選択しており、販路別の細やかな調整を行うことで、目的に応じた一定の成果を上げていることが明らかになった。

販路の拡大プロセスをみると、早期の経営継承が販路開拓を加速化させており、継承後に経営成長の機会が拡大していることが明らかとなった。事例経営では、現経営者が後継者であった並走期間に、比較的リスクの低い新規販路の対応を経験することにより、販路開拓のノウハウを蓄積していた。現経営者は「成長・顧客創造」への高い意欲を持っているが、その目的のみに偏らず、二つの経営目的を同時追及することを目指していた。その表れとして、経営継承を契機に、短期間で目的別に販売チャネルを複数追加するという経営行動を選択していた。

事例経営では、販路を拡大した結果として、経営管理の複雑化と労力増大という課題を抱えている。現状分析からは、個人向け宅配、飲食店・ホテル、インターネット販売では、それぞれ出荷形態、規格、手配する輸送業者、受注管理、請求管理（註3）にばらつきがあり、取引先数の拡大に伴う業務の煩雑化が顕著に表れていることが示された。現時点で事例経営は、親世代も現役で生産作業に従事し、充実した家族労働力を有していることから、顧客数の拡大余地は依然として存在していると考えられる。ただし、将来的には親世代のリタイアが予測されるため、管理水準を維持し

続ける場合には、それに備えた対応が必要である。

以上を踏まえて、事例経営のように、経営目的達成のために多様な販路を展開し、オーバーエクステンションの状態（註4）を迎えつつある家族経営の展開方向を考察する。管理領域の拡大と管理手法の複雑化が進展する家族経営の展開方向の一つとして、企業の要素を高める方向が想定される（註5）。すなわち、血縁関係以外の雇用を導入するケース（註6）や、生産の一部を地域の農家に委託して、仕入販売事業へ経営の重点を置くケースが考えられる（註7）。しかし、これらの対応は、マネジメント効率を低下させる懸念があり、事例経営の経営者も「近いうちに新規雇用を導入するつもりはない」と発言していることから、優先度の高い選択ではないと考えられる。

したがって、経営継承直後の課題を克服しつつ経営目的を達成するための展開方向としては、次のようなパターンが挙げられる。第一は、経営の合理化で、販路の取捨選択や手続き業務の効率化により、経営資源の最適配分を図るものである。第二は、個別の生産者でグループ化することによって管理負担を分散することである。

具体的な対応策として事例経営では、次のような取り組みが模索されている。まず、前者については、請求書発行システムの統一である。販売先ごとに異なる請求プロセスを一元化することにより、顧客との取引管理、請求書の作成・発行の作業工数削減が実現する。また、会計システムとのAPI連携による会計処理の自動化が可能となり、売掛金管理や入金消込の処理負担が大幅に削減される。この取り組みは経理部門におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）（註8）の一環として注目される。

後者については、事例経営の経営者が2019年頃から、地域の若手農業者とさつまいもの生産販売グループを組織し、運営していることが挙げられる。この活動は、地域ブランド化や食育などの地域貢献活動を含むため、「成長・顧客創造」目的に基づく経営行動の一環であると言える。グループ化により、経営資源調達にかかる自己の経営体内の負担が軽減され、より効率的に経営目的を達成することが期待できる。



ただし、これらの対応が経営にもたらす影響については、現時点では判断できない。今後の実証研究の継続が求められる。

## 註)

- 1) 澤田 (2023) では、2015～2020年の経営継承について地域別にみた結果、北海道でのみ経営者年齢が65歳から40歳であることに對して、日本全体では継承率が上昇するのは70歳代以降であることを差して、早期の経営継承と表現している。なお、事例経営では現経営者(当時31歳)かつ先代(当時64歳)のタイミングで経営継承している。北海道において統計的にみられる早期の経営継承の典型例として捉えられる。
- 2) 中村・東山 (2022) は北海道における二世世代家族経営を対象とした事例から、後継者の就農を契機として、スマート農業技術の導入、直接販売による販路の拡大などの新たな取り組みが展開されていること確認している。この点に関して、ファミリービジネスの事業継承を論じた落合 (2014) が指摘した、時代に応じた企業家的革新に繋がる「能動的行動」によるものであると述べている。
- 3) 個人向け宅配の顧客、飲食店・ホテルからの受注方法は、電話、LINE、インターネット販売のサイトである。請求書の発行について、一般的な請求書発行サービスを利用する販路と、運送業者提供の請求書発行サービスを利用する販路が混在している。
- 4) 納口 (1996) は、新たな戦略展開の初期段階には、経営戦略が自らの資源や組織の能力を部分的に超えている状態、すなわちオーバーエクステンションの状態を経過せざるを得ないとし、この状態が農業経営の発展においても重要であることを指摘している。
- 5) 岩元 (2013) は、家族経営変化の一つである家族経営の企業化要因は、外部要因との関連が強いほか、家族経営のライフステージや経営管理の成熟度、資源賦存量に左右されることを指摘している。
- 6) 金岡 (2013) は次のように指摘している。規模拡大を達成した家族経営は、機械・施設等の効率利用や土地利用の高度化が必要となるため、労働ピークが先鋭化する例が多い。しかし、その際に家族労働力による労働用役の供給には限界があるので、雇用労働力の導入が必然化する。
- 7) 納口 (2005) は、先進経営では、面積規模拡大に加え、農作業の受託や一部作業の外部委託などにより、経営資源をより効率的な事業部門に集中させる

経営間連携が広がっていることを指摘している。また、生産技術、販売方法、経営理念などを自己責任において共有化するメンバーが結集した組織として、ネットワーク組織があることも指摘し、合理的な生産単位と販売単位の乖離や、高い経営者能力の希少性から、ネットワーク組織化が求められるとしている。

- 8) 経済産業省「デジタルガバナンス・コード2.0 (2022年9月13日改訂)」によると、デジタルトランスフォーメーション(DX)は、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもとに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」と定義されている。食料・農業・農村基本計画(2020年3月閣議決定)においても、「今後の農業者の高齢化や労働力不足に対応しつつ、生産性を向上させ、農業を成長産業にしていくためには、デジタル技術の活用により、データ駆動型の農業経営を通じて消費者ニーズに的確に対応した価値を創造・提供していく、新たな農業への変革(農業のデジタルトランスフォーメーション(農業DX))を実現することが不可欠である。」と、その重要性が記載されている。

## 引用文献

- 岩元泉 (2013) 「現代農業における家族経営の論理」『農業経営研究』50(4): 9-19.
- 金岡正樹 (2013) 「家族経営の展開と経営管理問題」『農業経営研究』50(4): 20-29.
- 木村伸男 (1994) 『成長農業の経営管理—新しい時代に向けての挑戦戦略—』日本経済評論社.
- 木村伸男 (2008) 『現代農業のマネジメント』日本経済評論社.
- 中村嘉克・東山寛 (2022) 「二世世代経営からみる家族農業経営の変化と展開方向—北海道における事例分析—」『北海道大学農経論叢』75: 31-37.
- 納口るり子 (1996) 「大規模稲作経営における経営戦略の展開」『農業経営研究』34(2): 10-19.
- 納口るり子 (2005) 「農業経営を取り巻く環境変化とネットワーク組織化」金沢夏樹編集代表『農業経営の新展開とネットワーク』農林統計協会: 10-18.
- 落合康裕 (2014) 「ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動」『組織科学』47(3): 40-51.
- 澤田守 (2023) 『農業労働力の変容と人材育成』農林統計出版.

## 要約

本稿では、経営継承直後の家族農業経営における経営目的と販売対応について焦点を当てる。具体的には、北海道栗山町の継承3年目の家族経営を対象に分析し、経営目的に基づく販売対応の実態と課題を明らかにした。また、将来の経営資源の制約を考慮し、今後の展開方向についても検討した。事例経営は「収益確保」や「成長・顧客創造」の目的に基づく販売対応として、複数の販路を組み合わせ調整行動をとることでこれらの目的を実現していた。販路の展開過程では、経営目的とそれに対応する販路獲得は段階的に進展せず、家族経営のライフステージに応じた柔軟な対応が見受けられた。課題として、販路の拡大に伴う経営管理の複雑化が確認され、将来的な親世代のリタイアに備えた対処が求められる。今後の経営展開では、内部経営構造の合理化や生産者をグループ化することで管理負担を軽減する方向が考えられる。

キーワード：家族経営，経営継承，経営目的，販路拡大。

