

特別講演

農業経営の現代的課題

(東京農業大学教授 沢村東平)

1 生業的農業からの転換

農業経営の現代的課題というようなことは各方面で論議的になっていることであります。私が私見を申し上げることが、皆様、研究者、あるいは普及に関係しておられる方々の御議論のたたき台、あるいは出発点になればと思っています。

現在の日本の農業は家族農業であるということは疑いを入れる余地はないわけであり、そこで家族というものについて簡単な考察をしなければならぬと思いますが、家族は人間が作った最も根源的な組織であり、システムであります。家族の中に農業の経営というものが位置づけられているというふうに理解して行かなければいけないと思いますが、現在のあらゆる産業は、いかなる産業でありましても、家族の中で生まれ、成長してきたのであり、商業も工業もその当初においては家族と不可分な家族の家業として生成をし、発展をしてきたのであります。その性格は農家のみならず商業、工業でも自給的な生業でありました。それは、まさに前近代的な組織形態であったということができると思います。その特色は、家に土地が所属し、土地の所有に基づき家長権が成立し、その家長権の延長が経営権となるような関係があることです。したがって、家族は、そのような農業における継続的な労働力として、家長に所属、隷属する状態であったわけです。また、一方から申しますと、年雇いとか、日雇いとかいうような制度の多くは土地の所有ということと関係をもって成立していたと考えられます。

明治29年に旧民法が制定されましたが、法はこういうふうな意味の家の制度を固定化したのであります。法制化することによって固定化したと言えらるるのですが、昭和22年に民法の改正が行われまして家の制度はなくなってしまったわけです。したがって家長権というものも消滅し、同時にこれと前後して農地改革が行われました。それ以前に、米作農家はいろいろの意味で自ら農産物の市場に接触するということが乏しかったわけですが、全生産物を自分の所有にすることができました。

ただ問題は、このような米作を中心とした農家が交換経済の中において、近代的を通り越した意味の現代的な訓練を受けたかどうかということです。とにかく非常な変化が動き始めてきたということが出来るわけです。もともと生業としての農業は、古典にもなっております東畑教授の「日本農業の展開過程」の中に「単なる業主」という言葉で表現されております。この「単なる業主」という語の意味は経験が意識の中に沈下、固定しており、その経験に従って単純な再生産を反復し、そして、年々再々、同じルーチンを通して、それから外れまい、外れまいとする業主、それを「単なる業主」と東畑先生は呼んでおられるのであります。農業は自給的であります。自給の残余が商品となりました。価格経済とか、あるいは価格の変動にはただ運命的に従うだけだというのが、ここで言う「単なる業主」の生活であったと思われるのであります。これは明治から大正時代の日本の農業の、今で言う「経営者」を東畑教授は明快に位置づけられたのであります。

昭和7、8年ころに農村経済更生運動が始まりまして、その実施を巡り農家の適正規模というような言葉が使われました。そういうことが農政の中心課題になってまいりました。ところが、この場合、論議の中心はどういうことかといえますと、生業としての仕事をする「家」の存続を支えるには最低限度どれくらいの土地があれば

いいかということであったわけです。ちょうど同じ時期であります、ナチスのドイツでは^{アッカーナールング}家族扶養可能面積という言葉が使われております。家族を扶養することができる面積は何モルゲン、とにかく最低限度の生活をするにはどれだけの土地が必要かということがナチスドイツの農政の中心的な課題であったわけでありまして。これと日本の生活安定適正農家規模論というものが実によく時期的にも、その内容においても相対照することのできるものであったというふうに考えられます。

その後、昭和30年代のころからヨーロッパでも日本でも自立経営の育成ということが農政の目標となってまいりました。ヨーロッパの一部の後進国を除きますと、この場合には農村内で家が存続するというだけではなくなりました。都市と農村の生活水準の均衡ということが中心課題になったわけです。そういたしますと、旧来の生業としての農業論の思想的な、あるいは理念的な根拠が崩れたというふうに言うことができるのです。

2 家族農業の企業化

そこで家族農業が生業の段階から脱皮し、進展して行く、脱皮、進展の方向というものをどういうふうに規定したらいいであろうか。そこで企業化という言葉が取り上げられてくるわけでありまして。しかし、家族農業が生業の段階から発展して行くその方向を企業の本質の深まり、あるいは企業本質の深化という点でとらえるということが家族農業の発展の方向を特色づけるのに適切ではないだろうか、同時に農家の実践的な行動を裏づけるのにも有意義な解釈ではないかと思われるのであります。

明治、大正、昭和というふうに我が国の生業的農業というものは、初めは極めて徐々であります、だんだんと速度が早まり、変質が進んだわけです。生業的「単なる業主」の中から土地とそれ以外の資本の両者を併せ持って、新しい商品を作る農業というような新しい分野に進出する農家が少数ながら明治の中・後期ころから現れ始めてまいりました。そして、その数はしだいに増加をしてきたのであります。しかし、この場合には米以外の農産物、すなわち、果樹であるとか野菜とか牛乳とか豚肉とか、こういうふうな農産物の生産をこれらの農家が始めたわけでありまして。しかも、それは生産を自分の手でやるだけではなくて、販売ということも始めるということになりました。このような新しい農民が少数ながら現れ始めたのであります、その農民について注目すべきことがいくつかあります。それを企業の本質と申しますか、そういう言葉で呼んで、以下簡単な考察をしたいと思うのであります。

ここでいう企業本質と申しますのは、第1は農民の個人のうちに経営者としての資質、素質と申しますかあるいは能力とあえて言っていると思っております、そういうものが育ってきたということでありまして。前近代的な「単なる業主」は先ほど申しましたように、その当時においては米作農民が典型的なものでありましたが、価格経済とか貨幣経済ということの訓練を受ける機会がほとんどなかった、そのようなものから遮断されていた、また、そういう必要もなかったと言えらるるのです。それに反して一部の畑作農家だけは直接に価格経済というものに接触をし始めており、その中で価格経済というようなものの法則にふれてきた、感得したということができると思うのです。

そういう意味では当時の米作農業こそ最も遅れた農業であり、生業段階の農業であったとすることができると思うのです。問題はこの価格経済の訓練ということですから。東畑教授が言われていることではあります、どういう意味を持つのかと申しますとそれは選択力の訓練であります。経済の変化に従って農家が自ら能動的に、主体的に選択をする、選択の意志決定をする、そういう能力、別の言葉で申しますと創造的な物を作り出すところの職能であったとすることができるのでありまして、これが企業本質の第1の条件であると思われまして。

企業本質の第2の条件は経営資本の投入ということでありまして。このことは先ほどもふれたわけですが。しかも

その当時の生業稲作農家の場合のように単に水田を買えば資本の投入ができたとか、水田の面積を1haから1.5haに買い足せばいいというそういうふうな性質のものではありませんでした。新しい家畜であるとか、種苗であるとか、品種であるとか、畜舎、機械、施設あるいは温室であるというような、最近の科学技術をもって裏づけされたところの新投資でなければなりません。また、事実そうであったわけです。したがって経営者の選択能力が充分あるかないか、あるいはそれが優れているものであるか劣っているものであるかということがその投資の結果に直接影響し、決定的な影響を与える。又、その投資が失敗した場合、その責任は他人に転化することはできず、あくまでもそれは自分が負わなければならない、そういう性格の新投資を当時の生業的でない農家は自らやっていたと考えられます。

シュンペーターはこういうふうな企業者の職能、創造的な職能を「新結合」という言葉で呼んでいます。シュンペーターの言う結合という言葉のなかには新製品、新しい生産物を作り出すこと、例えば、我々子供時代には考えることもできなかったお正月にキュウリを食べるということ、あの正月のキュウリというものもまさに我々消費者にとっては新製品であります。そういうものを作り出す、また、新しい生産の方法を作り出すということも含まれます。2、3日前、秋田市の郊外で見ましたが温室でバラを生産しておられる農家がありました。まさに東北地方では考えられない新しい生産方法で、誰がアイデアを出して形成したかという、これは30才の1人の青年が作り出したものであります。

それから新しい生産組織の形成のなかには、農業経営内部の生産組織の問題も含まれます。経営と経営とが結合して新たに作る場所の組織、そういうもの、これがシュンペーターの言う「新結合」の中に入っていると考えられます。また新しい販売市場、マーケットを作り出すこともあります。この最後の項目は、お得意を作り出すことで、顧客を作り出すことは企業の究極的な目的であるというふうにドラッカーは言っております。今、申しました秋田のバラ栽培の農家は特殊の数少ない事例でありますけれども、新しい結合を行って、そこに需要を作り出してあり、そういう東北農業としては非常に珍しい典型的な企業本質の追求をしている農家であると思います。しかし、実は私、10日ほど前に「日本果樹農業発達史」の書評を頼まれましてそれを通読したのですが、柑橘、オレンジ、ネーブル等について、明治の初年から先ほど申しましたところの新しい経営者がいろんな努力をした跡がみえるのであります。東北地方について申しますと、リンゴやブドウなどの果樹作の歴史、そういうものの中に先駆的な農民の、ここでいうところの新結合をたどっていた跡が、この「果樹農業発達史」のなかにもみることができるのであります。さらに東北地方を旅行いたしますと、各県でおいしい米の生産ということがしきりに行われております。また、水田の作付転換というようなことが行われております。それにはそのような問題の起こる環境とか農政的な背景には、いろいろな違った点があるかと思えますけれども、いずれにしてもここに経営者自身の企業的な新結合、ここで言う新しい結合を實踐することが農家に要請されているということを知ることができます。行政はもちろん大きな役割を果たすでしょうけれども、それを實際実行するのは農家であります。その実行する農家にヒントを与え、セッションをするのは研究者、普及事業関係者であると考えられるのです。

企業の本質の第4点は、企業体は再生産の単位でなければならないということです。一度、それが生産の役割を終ったらそれでいいというものではありません。したがって、少なくとも収益と費用は適合をしなくては行けない。そうでなくては存続ができないのであります。同時にこの企業というものに対して参加している人たちに所得を与える源泉にならなくては行けない。適正な所得を作り出して、それを配分するものでなければ企業とは言えないという意味でこれが一つの企業本質の一要件となると思います。生業農業という段階においては家族労働は未払いであり、アンペイドであり、家族の労働も雇用労働も低支払いであり、アンダーペイドでした。

このようなことは常識でありました。農業の労働は安いのだ、安くともとにかく家が維持されればいいというような考え方が根底にあったと思うのですが、今日ではその事情はかなり急速な変化をしております。月給制度というのは、まだ全面的には普及しておりませんが、家族の労働に対して、あるいは雇用労働に対する賃金として、正当な支払いをしなければならないということはすでに農業全体に一般化をしてきたというふうに考えてもいいかと思えます。家族1人当たりの家計費が全産業を平均した世帯の平均で22万4千円と言われております。これは昭和44年でありまして、農家世帯の1人当たりの家計費は22万円、同じく44年ですがほとんど差がないわけです。そういうことから、現代の日本の農家の家族に対する支払いというものはアンダーペイドでもなし、アンペイドでもないというふうに言うことができるかと思うのです。以上申しましたように我が国の農業における企業本質のそういうものが深まってきており、その点はかなり顕著なものがあると言えますのでありますが、しかし、それにしても家族農業を企業的であるとか企業化しつつあると言うのには、相当の抵抗を感じられる方が多いかと思えます。私もそういうふうにある程度感じました。であります。そういうふうに抵抗を感じるという原因は、実際歴史上に現れている企業というものの形が株式会社に典型的に表現されているためだと思えます。企業と言えは株式会社、こういうふうなイメージを持つところの営利的な私企業が企業の本質であると私たちは考えていたのであります。しかし、営利的な私企業の外に公企業というものもあり、ドイツで法制化されつつあるところの共同体企業というものもあります。協同組合もまた一種の企業の形態であると考えられます。さらには社会主義企業という概念も成立するのであります。さらに私企業の中にも株式会社のような会社組織の外に商店、工場、個人、事業所、開業医、弁護士、宿屋、そういうふうなものが法人化をしたり、あるいは法人化をしていないそういうものが個人企業という範疇を形成しているのであります。そういうふうに見てみますと、現代の家族農業というものも個人企業の一つの範疇として、その企業的な本質を深める方向に発展しつつあります。日本の農業が全部会社農場になりうるかどうか。確かに各地に会社農場が現れておりますが、まだこれには多くの問題があり、これが日本の農業の将来の姿を決めるものであるとはどうしても考えられません。そういたしますと家族農業というものを基礎にして、我々はその農業の企業本質の深化というものを検討しなければならないと思うのです。

以上申し上げましたことを要約いたしますと企業本質というものは四つの点が指摘できます。経営者の資質を育てるということ。それを備えていなければならないということ。資本の投下が大きな要素であること。しかもそれは新結合を實踐しなければならない。同時に所得を形成して、その適正な配分をしているのでなければ企業という本質にはかなわない。そういうふうな点に要約してみたわけです。

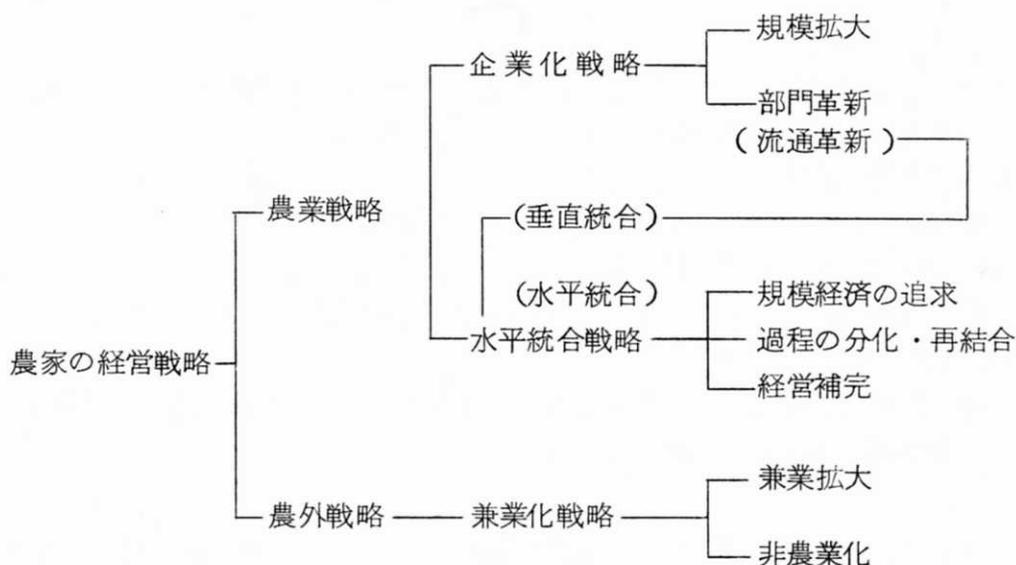
3 家族農業の統合戦略

最初の企業者資質の点はここではしばらくおきますが、その他の資本の投下といい、新結合の実施といい、所得の形成といいましても、いずれも家族農業が、変化していく社会に対応して行くための経営者戦略としてながめるときに、この三つの企業本質は、戦略的に考えますと、三つの戦略に要約できると思えます。

第1表の右上の方に書いておきましたが、経営規模の拡大ということと、部門の革新という二つの面で農家は経営活動の基本を定めております。そういう意味でこの二つのものが家族農業の企業化戦略ということができると思えます。この点について本日さらに詳しく申し上げることを差し控えます。ただ、この企業化戦略というものが農家の現在の経営戦略のなかにどのように位置づけられるかということをも第1表からおくみ取り願いたいと思えます。

第1表にございますように農家の経営戦略は農業の戦略と農外の戦略とに分けられ、農外の戦略とは兼業化の

第1表



戦略であります。次に農業の戦略を企業化の戦略と水平統合の戦略（これを統合戦略という）とにしておいたのですが、その点についてお話を申し上げたいと思うのです。すなわち、家族農業の第2の経営戦略、すなわち、ここで言うところのインテグレーションについてお話をしたいのであります。ただ、ここで注意をしておきたいことは個別経営が統合をするというときには、農業内での統合と、農業外での統合との二つがはっきり区別されなければなりません。農業内での統合を水平統合といい、農業外との統合を垂直統合と呼んでおりますが、この後者は家族農業が農外の資本と販売、または購売の面で統合をすることです。しかし、ここで私が取り上げようとするのは個別経営が相互に農業の中で経営の機能を結び合わせてみたり、あるいは経営要素の所有や利用を結び付けてみたりする、そのようなもの、つまり家族農業の水平統合をここで問題にしようというのであります。

一般に企業というものは独立した経営単位でありますし、資本の単位であるわけでありまして。したがって経営の内部において、ただいまの言葉でいうシステムを合理化しよう、体質を強くしようというような意味で内部構造の合理化やあるいは流通システムの合理化または強化をしようと努力しております。しかし、こういうふうな内部システムの強化だけでは企業の発展ということに限界があります。こういうことからあらゆる企業は対外的な活動、あるいは対境活動と申しますが、そういうふうな活動によって外の経営体に働きかけ、これによって結合、連合、提携というようなことが行われます。このようにして上位のシステムを作ろうとする試みをしているのであります。このような新しいシステムを構築することを総称して経営結合と呼んでおきたいと思っております。したがって、経営結合というものには企業においても農業においてもそうでありますが、非常にいろいろな性質のものがあります。結合の仕方、結合の性質、それから結合の強さ、非常に強固な結合があるかと思えば、非常にゆるやかな結合もあるわけです。一般企業では国際的な一流会社がお互いに合併をしたり、業務提携を行ったり、カルテルを結んだりとか何とかということで新聞紙上でも問題になるようなことをやらざるをえない。そういう状態にありますし、中小企業は中小企業で共同工場を作るとか、工業団地をこしらえるとか、あるいは、いろいろな業務提携を中小企業同志に結んでその企業の強化を大企業に対する相対的な劣性というものを克服しようという努力が行われているのであります。農業においても、このような努力は農家間に自発的に生まれ、いろいろな姿となってあるわけです。第2表はそのいろいろなものを簡単に分類をして掲げておいたものです。

ここにありますのは極めて便宜的な分類であります。よく吟味いたしますと定義の上で重なりあっておるものもありますし、あるいは同じ組織や集団が一つの分類の中にまたがっているというようなのがかなり多いのであり

第2表

- (1) 共同化集団
 - ① 全面共同経営, ② 部分共同経営, ③ 共同利用集団, 共同作業集団, ④ 共同調達集団, ⑤ 共同販売集団。
- (2) 技術協力集団
 - ① 技術協定, ② 技術信託, ③ 集団栽培。
- (3) 委・受託集団(請負集団)
 - ① 作業請負, ② 耕作請負(個人対個人, 個人対集団)。
- (4) 契約集団
 - ① 資材売買(葉, わら, 残屑, 飼料, 堆厩肥), ② 雇用契約(年雇, 季節雇, 地元労力, 遠距離労力)

ます。また、あるものにおいては過去において相当な役割を果たしたけれども現在はそれほど大きな展開がない。例えば、全面共同経営とか、部分共同経営とか、やや横ばいの停滞の気味がありますが、農業生産組織と呼ばれておりますものは非常に激しい勢いで増加しております。最近手元に届きました世界農業センサスをみまますと、農業生産組織に参加した農家は102万あるというふうになっております。それは全国の農家の数の約2割でございます。また、これに反して、過去においてある程度の役割を果たしたもの、あるいはまた将来大きな役割を果たすかもわからないが、いま停滞しているというようなものもあるわけです。こういうふうな集団組織、すなわち、経営結合というものが一体どういう意味を持つのかと考えます前に、こういう経営結合が行われる動機はなんであるかということを考えてみる必要があると思います。その点について、結合効果ということ「シナジー」という語で一般企業経営の方では呼んでいるのですが、ここでは結合効果と呼んでおいた方がいいかと思えます。この結合効果を実現しようというところに経営が結合をする動機があるわけです。では、一体結合効果とは何であるかと考えてみますと、こういうふうに考えることができます。個別経営が別々のシステムを形成している場合、つまり孤立して独立のシステムとして存在しているときの一つ一つの出力の合計と、今度は一つ一つのシステムがさらに上位のシステムを形成してそこにある関係を作ってスーパーのシステムをこしらえたときの出力の方が、前の合計よりも大きくなる。つまり、 $2+2=5$ になる、あるいは6になるという関係を結合効果と呼ぶわけです。そういたしますと、ここで経営の結合ということもあわせて定義を考えてみなければならないのですが、実は経営の結合ということと結合効果ということとは循環論法でありまして、この二つは実は離すことができないのであります。そこで経営結合とはどういう意味かということについて定義らしきものを申し上げたいと思うのです。複数の個別経営、あるいはその個別経営の部分の過程(稲作でいえば育苗, 耕耘, 収穫調製というような部分の過程)を関係づけ、そこに結合効果が生まれるようにする。 $2+2$ が4であるなら何も結びつけることはない。 $2+2$ が5になり6になるというような結合の効果を生みだすようにシステムを設計する。そういうシステムデザインをすること、あるいはそういうシステムの設計に従って実際のシステムを構築していくこと、あるいはこういうふうにしてできた実際のシステムそのもの、これを経営結合といえるわけですね。そうすると結局、結合効果ということと経営結合は裏腹であって循環論になるわけですがそういうふうに御理解をいただきたいと思えます。

(1) 規模経済の原則

ところで、そういう結合効果が生ずるのはどういう原因によるのかということを考えてみますと、そこに三つの原則を一応挙げてみるができると思います。第1は規模経済の原則です。第2は経営の過程(プロセス)が分化、再結合をする原則。それから補完的結合の原則。こういうふうな三つの原則が作用するから $2+2$ が4

ではなくて5になり6になる結合効果が生まれてくると理解をすることができると思うのです。そこで、まずいろんな資本を投下する前に、その資本投下を個別経営の間に結合するといえます。5戸の農家が15馬力の耕耘機を5台買うのと、その5戸の農家が50馬力のものを1台買うというのを頭におけばわかると思いますが、投資の重複ということがまず避けられるわけです。同時に投資を大規模化することができます。そこで投資費用が節約される。そういうことによって革新的な技術の導入ができる。大型の投資設備が可能になる。こういうことは農業のみでなくて大企業でもそうです。中小企業ではもちろんそういうことをねらって経営の結合を実行しているわけです。これは言わば投資における規模経済が実現しているのであると言えることであります。規模を大きくすれば経済性があるのだということではありますが、一言で言えば普通には規模を一定にしますと収穫逡減の法則が働く。これは非常に一般的に考えられていることであります。

収穫逡減の法則を裏返せば費用逡増の法則であります。ところがそれは規模を一定にしたときに考えるのであります。規模を動かしたならそこに収穫が逡増し、費用が逡減するという関係が生じてきます。我々、日常のいろいろの営みをみておられますときに暗々のうちにそういうことを理解しているのだと思いますが、そういうことを規模経済の原則と私は理解しているのです。

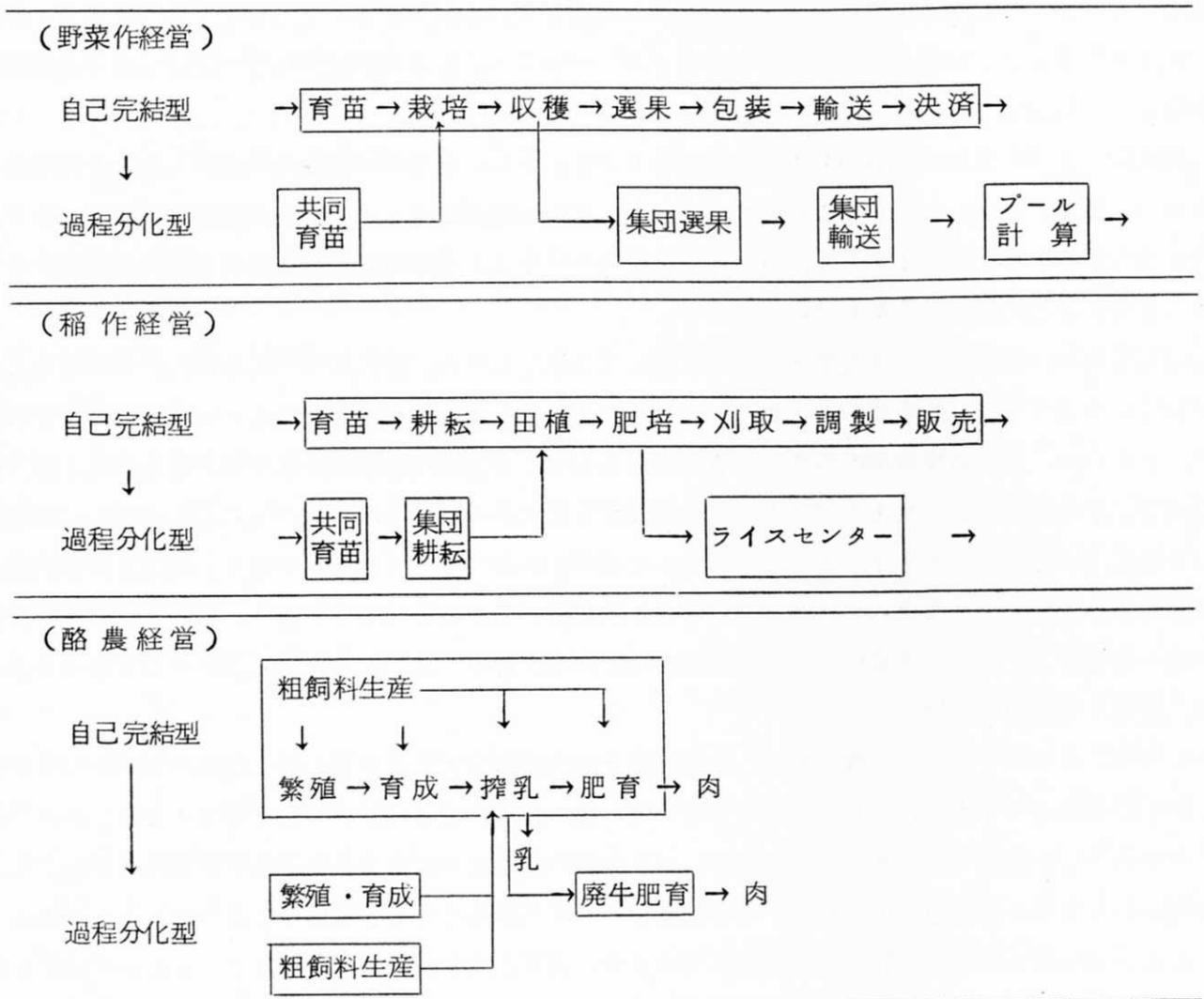
この規模経済の原則は、いま投資そのものに対して申しましたが、生産についても販売についても、また、生産販売というような継続的な農家の活動におきましても、同じ原則は発現していると言っていることができると思うのです。ところが、この規模経済の原則と言うものは結合する経営が同種類の経営である稲作農家と稲作農家、水田酪農家と水田酪農家というふうにこの部門の種類が同じであるところの経営の間に最も典型的に規模経済の原則は発現しているのであります。そのことによって投資を大規模化することができます。調達を大規模化することができるとか、生産を大量化して作業を集中する。公害防止の作業を集中するとか、あるいは販売の大量化、規格の統一化となり、実際の農業の中にこの規模経済の原則が発揮されていると考えられるのであります。

(2) 分化・再結合の原則

ところが、こういうふうな稲作と稲作、水田酪農と水田酪農というふうな、同じ種類の経営の結合をする場合には個別経営はそのままで、何らの分解もしないで、他の個別経営と結びつくことができます。いわゆる共同経営がそういう形の結合であります。ところが、もう一つの形態は一つ一つの個別の育苗過程、耕耘過程、収穫調製過程というふうな過程を分化させて、その部分過程の同じ種類のものを結びつけるというものがあるわけです。この後者が現在は脚光を浴び、注目されています。共同利用とか、共同作業とか、あるいは請負耕作、技術提供とかいろんな形態がこの中には含まれてまいります。稲作では育苗、耕耘、収穫、調製などの部分作業、品種や栽培方法の選択、施設機械の所有、利用というふうなことが個別経営から離脱してそれぞれに結合いたします。そういう事例が我々の前に沢山現れてまいります。これは農家の知恵として、英知として新しい形態が現れつつあるというふうに理解しなければならないと思います。いわゆる集団栽培というものはそういう形が現れてきているものと考えられることができると思うのです。最近、野菜につきましては育苗とかあるいは選果、販売などについて部分過程を個別経営の間に寄せ集めるような集団化が行われておりますが、私がここでいう個別経営の結合といえますのは、過程を分化して再結合するという、分化再結合の原則に基づいてこういう行動が行われていると考えることができると思うのです。このような分化をして再結合をするというのはどういうわけで起こるかと言いますと、これはやはり一つには規模経済の原則をつかもうというところにあるわけです。

例えば、育苗というものを結合、再結合することによってそこに育苗費用の節約が行われる。同時にそこで品質のそろった、しかも高い水準に品質のそろった苗の生産物になって、もとの個別経営にもどっていく。これはやはり規模の経済の一つの現れ方であると思うのです。それから、また、そういうふうにしてももとの母体であ

る個別経営が過程の分化をして部分過程が結合いたしますが、その結合してできた新しい組織が、母体であるところの個別経営と結びつきます。この結びつきを工程の連結といいます。個別経営が必要とする苗という原料を、組織化された単位で生産し、その苗という生産物が、個別経営の原料になって入ってくる。この原料の授受関係を作ることは企業において非常に重要な、しかもそのことによって企業が安定をし、発展の契機をつかむということが非常に多く行われているのであります。そういうふうな意味の分化、再結合の事例というものを第1図のところに野菜経営、稲作経営、酪農経営を取り上げて図示を試みたのであります。



第1図

これについては御説明を申し上げる必要はないかと思うのであります。このような結合効果というものは、各々の個別経営が自己完結的に未分化のままの状態であってはやりにくいのであります。発展の機会が少ないのであります。あるいはないと言っていいかと思えます。個別経営が多かれ少なかれこの過程の分化を引き起こし、そうしてその部分過程が新しい経営体に結合して行って、さらにもとの母体である個別経営との結びつきをするというように、二重の経営結合が行われるわけでありまして。そういうことによって結合効果というものが強く発現をしていくわけです。それではこういうふうな経営結合は、何でもいから結合さえすれば効果がでるというように、安易に物を考えることは極めて危険であります。高い結合効果を生み出すように結合方式の設計をする。いわゆるシステムのデザインをする。このことが、これからの農家が経営結合をする場合に重要な任務になるわけです。それに対して研究活動、普及活動は助言を与え、指針を与えるようにしていかなければいけない。ただ、結合をしっぱなしではその結合は結合効果を生まないわけですから結合とは言わない。先ほど私が定義を申し上げたのはそういう意味であります。

(3) 補完的結合の原則

補完的結合の原則について次に申し上げたいと思います。もともと個別経営の内部にはサブシステム(部分システム)がある。個別経営を一つのシステムと考えると、その中にサブシステムとしてあるものが部門であります。水田作の農家であればその農家が一つのシステムを形成していますがその中に酪農部門というサブ・システムがあり、稲作部門というサブ・システムがある。この二つの部門が結合をして水田酪農経営という一つの単位のシステムを形成しているわけでありまして。補完結合の原則と申しますのは、もともと一つの個別経営の中での部門の結合に対する原則であります。この補完関係が個別経営の中でのサブシステムである酪農部門、あるいは水稻部門の結合によって効果が現れることの説明をする理論であります。

この部門間の結合効果の原則が、個別経営と個別経営が結合してできる上位のシステムにおいても同じように適用できる。そういうように新しい解釈ができるわけです。その点に着目をしてお話を進めたいと思うのです。すなわち、個別経営内部における部門結合の原則が、個別経営と個別経営との結合によってできるところの上位システムの間にも成立するということでもあります。こういう意味の結合効果とは、部門構成の違う経営の間に成立するわけです。稲作農家と酪農農家というように異なる種類の個別経営、あるいは経営群の間に成立するのでありまして、その成立の原因は、副産物を利用して相互関係を形成するというように、そこに補完的結合ができ



第2図 個別経営(群)間の補完関係

るわけです。簡単に申しますと、第2図にみるように、稲作経営のわらが酪農経営の飼料や敷わらになり、酪農経営の副産物が稲作経営の地力維持の源泉になるというような関係で、そこに経営と経営、あるいは経営群と経営群の間に補完的な結合が生ずるという関係を言うのであります。こういう種類の結合は、いま申しましたような地力維持に必要な物資の受け渡し、あるいは飼料、資材の受け渡しの関係などにみられるのであります。あるいは、公害防止作用という機能はある経営にはあるけれど、こちらの経営にはない。その有無、相通じさせると公害防止ができる。例えば酪農経営の副産物である堆厩肥は、稲作経営の生産力増加の原因になる。しかし、厩肥があまりに多くなると、それを処理するのに非常に金をかけなければ酪農経営自身は処理ができない。ところが近傍にあるところの野菜作経営がもしこれを受け取って処理することができるならば積極的な意味での公害防止の作用を発揮する。酪農経営自身には公害防止の機能はない。野菜作経営にはその機能がある。そういうような意味での公害防止作用の有無が結合効果となるわけです。

それから労働の季節的な交換という面においても重要な役割を果たしております。2,3年前に天皇賞をもらったある養蚕農家は、夏の間、忙しい時には周辺の施設園芸農家から援助にきてもらう。そのかわり、冬の間は施設園芸が非常に多忙ですからそこにいて労働力を交換する。これは、これらの経営にとってはかなり重要な要素となっております。一つの農家と一つの農家の間に労働の季節的な交換によって経営の補完ということを実践しているわけでありまして。そういうような土地の利用とか労働力の利用というもののシステムを経営間に形成することにより効果が生ずるわけでありまして。自然の均衡調整というようなものの上にたつところの費用とか、労働力の節約というものは、かってブリンクマンが輪作原理ということで表現をしたのであります。最近では輪作という

ことを口に出す人が少なくなってまいりました。その反面で経営の、あるいは経営群の間の原則として重要視されてきた。それはいわば経営内部の輪作の原理というものが経営群と経営群の一つの経営原則として注目をされている。そういう方向に動かなければ、ただ単に機械的に公害の処理をするようなことでは行きつくことができない。そういうものを互いに組み合わせることによって効果を発揮させようというような、そういう点に注目がなされてきたと考えることができる。

以上、このインテグレーションの戦略ということをお願いしたのですが、これを要約してみますと経営の結合効果ということは規模経済の原則、過程の分化、再結合の原則、部門の分化・再結合の原則、部門補完の原則などが発現するように、個別経営の結合した集団組織を作って、そういうシステムの中に個別経営を「設計しこむ」と申しますか、システムの中に個別経営を入れていくというような努力として、これを科学的な研究の対象にしなければならぬ。そういうふうな個別経営の結合によって形成されるスーパーのシステムというものは、どういう原理によって、どういうふうにして設計をしなければならぬかということに問題をしぼり、農家に代わって試験研究もそういう点に力を入れるべきである。

昨日いただきましたいろんな資料を拝見いたしますと、大規模営農実験農場に関する研究などが行われているようですが、これもまた、いま申しましたような意味の努力であろうと私は拝見したのであります。

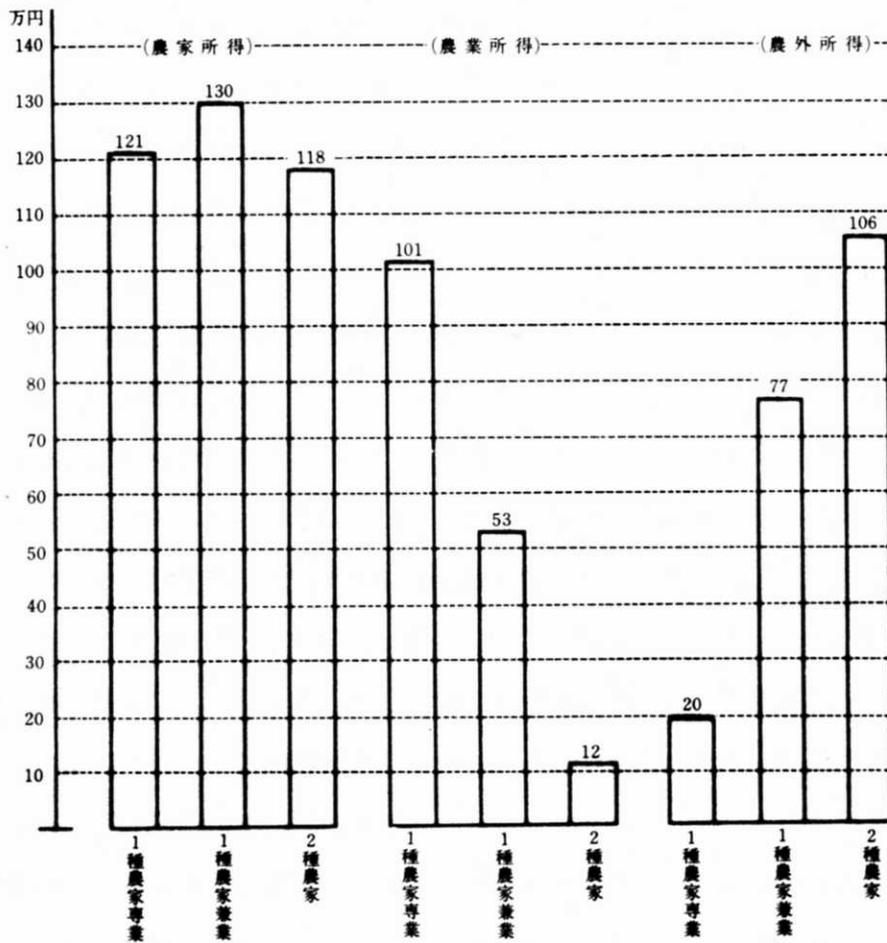
4 家族農業の兼業化

最後に家族農業の兼業化ということをお願いしたいと思います。最初に私、企業化ということは非常に論議のある、抵抗のある言葉だと言ったのですが、家族農業の兼業化ということを取り上げることは、これまたたいへん論議を呼ぶ問題であると思うのです。今朝の朝日新聞を読みますと米価審議会において農外収入否定論という論を述べられた方があるようであります。あるいは農外収入、あるいは兼業は過渡的な必要悪であるという論議がなされております。そういう意味で、兼業問題を経営研究の対象にするということはどちらかと言えばなるべく避けたいような感じがいたしますが、あえてそういうところを踏み越えますと、農業戦略に相対応するものを農外戦略として挙げ、その中に兼業化の戦略を掲げてみたわけであります(第1表)。この点についてお話を進めたいと思います。

兼業化というものが経営の企業化やインテグレーションとともに、日本の家族農業の性格を非常に大きく変化させた要因であるということは否定できないことだと思うのです。兼業化するということは、家族農業がその一部分であるところの家族の存続のために、どうしても必要な基本的な戦略として、農家が選択してきたものです。これから故意に目をそらすということは無理なことではないでしょうか。こういうふうな考え方が基本的な出発点であります。

昭和の初めごろまではだいたい兼業農家の数は30%前後であったわけですが、その後、昭和25年ごろから兼業農家率が増加してまいりまして、昭和40年ころは約80%になってまいりました。そして46年には84.8%、だいたい85%になってまいりました。もちろんこの統計数字には専業に近いような、我々がちょっとアルバイトをして収入があり、そうするとすぐ税務署から税金をかけられるように、ほんのわずかの兼業収入があっても兼業農家に入るような兼業農家もあるわけです。ですから考え方によってはそれほど気にしないでいいかと思えます。とにかく統計数字では兼業農家率は激しい勢いで増加をしてまいりました。1種農家の専業でありましても農業所得の16.7%が農外の所得であるという統計がでております。それから1種農家の兼業でありますと59%が農外の所得であります。2種農家では89.8%でありますから約90%、これが農外の所得であります。こういうふうに所得の面からみましても、農家率の点からみましても農家の兼業という事態は非常に進展をしているわけでありま

す。ところが農家所得でみてみますと1種専業と1種兼業と2種農家の3種類の間にはそれほど大きな差はないのであります。それは第3図に棒グラフで書いておきましたが、だいたい120万円前後になっております。これは昭和44年のものです。



第 3 図

農家所得においては現在の農家は平均的にみると1種専業、同兼業、2種兼業とそれほど大きな開きはないということです。ところが農業所得でみてみますと第3図の真ん中にありますように1種農家専業と2種農家の間にかなり大きな開きがあるわけです。ところが農外所得はちょうど裏をいっているわけでありまして、相互に補足をして農家所得でみればほとんど同一水準を維持している。ここで我々が農家というものに目を向けますときに、農外所得というものをどうしても無視することはできないということになると思います。

そこで、農家世帯の所得、それはもちろん農家所得で考えるのでありますが、この農家所得を勤労者世帯の所得に比べてみるとどうなるのかと申しますと、これも昭和44年の数字で、農家の総所得は140万円で、勤労者世帯の実収入は120万円であります。これは農家の方が家族員が多いので当然のことで、約10%だけ農家世帯の方が大きい所得を取得しているわけでありまして。しかし、これを世帯員1人あたりに計算してみますと、農家可処分所得は26万円、勤労者世帯は28万円で、8.4%の差がございます。農業全体にしてみますと所得は高いといえますが、家族員1人あたりにしてみますと低い。8%前後の開きであります。消費面からみればそれほど大きな格差はないと言ってもいいと思います。と申しますのはその次に生産の面からみるとかなり大きな開きがあるからであります。

生産の面から農家と非農家の、あるいは勤労者との間の所得面をみてみますと就業者1人について農家では

46万5千円になっております。ところが勤労者の勤め先収入は73万円であります。ここには36万円の開きがあります。農家の従業者と農家以外の従業者の間の労働所得はかなり大きい開きがあると思います。結局は農家においては農業でも農外でも労働の生産性が低位であるということの意味するのであります。

そこで今度は農家だけをとりまして農家の農業労働と農外の労働とを比較してみます。勤労者を一応除外して農家の農業労働と農外の労働の所得とを比較してみるとどういうことになるのか、皆さんもすでに御検討をなさった方が多いと思いますが、1時間当たり、農業では203円、農外では315円、これは昭和45年であります。この比率は1対1.55となります。農家の農外の労働と農業との間にはそれだけの開きがあったわけです。この比率は昭和42年にさかのぼってみますと1対1.07で、非常に接近していたのであります。昭和45年にはその格差が大きくなってまいります。こういうふうな農家の農業と農外の労働時間当たりの所得が格差を示すことは農業が兼業を指向し、そして農業を選ぶか、兼業を選ぶかということにおいては非常に重要な要因をなすものと思えます。農家の農外の労働に関する統計といえますのは昭和42・3年ころまでは非常に詳しいのがありましたが、最近農林省からも農家の農外の労働に関する状況はあまりでなくなりました。とにかく、日本の農業が兼業に依存するところが非常に大きい。しかも農家は自分の労働を農業に向けるべきか農外に向けるべきかという意志決定をいたします場合、やはり1時間当たりの労働、および労働に対する所得として1年間何をして働くのかということ、農業の方ならば180日働ける、農外ならば6カ月働けるのだというような意味の比較とは農家にとっては非常に重要なことであります。そういう意味からすれば農家の経営戦略の中に農外戦略というものを入れざるを得ない。ところで兼業そのものの研究ということは、必ずしも農業研究の範囲の中には入らないかと思えます。ではありますけれども農家が農業所得の不足を補うために対応せざるを得ないところの基本的戦略はここにあるわけです。そしてそれは兼業まで選ばなければならない。その兼業を選ぶかどうかということは、農家のもっている哲学とか理念とか、あるいは客観的な状況で違ってくることは当然であります。農家の選択活動というものは企業化戦略、水平統合の戦略というように順序を進めて、終局的に補いが見つからないところに兼業化戦略というものがとられるというように考えざるを得ないわけです。したがって、農家の農業戦略と兼業化戦略という問題についての選択があるわけでありまして、その場合、労働単位当たりの所得水準というもの、およびその1年間に労働をすることができる日数があるかということが農家の選択の基準になると思うのです。農業研究がこういうふうな農家の意志決定に貢献をしようといたしますれば農業の労働所得に注目しながら、これに匹敵する兼業の労働所得がどれくらいになるのか、また、就業機会はこれぐらいの1日当たりの労働所得を提供することができるという意味で定義をすることが必要ではないだろうか。兼業問題が農業経営研究の範囲外であるというふうには簡単に割り切り得ないものがあるわけでありまして。この点につきましては今朝の朝日新聞が報じておりましたように農外収入否定論があり、あるいは過渡的な必要悪論であるという論議があるわけでありまして。この点は非常にデリケートな点であるかも知れませんが、我々が真正面から農家の経営問題を考えるときにはそのような結論に到達せざるを得ないということです。

5 む す び

以上の結論を申し上げてお話を終わりたいと思います。前近代から近代に、近代から現代へというふうに農業、

農業経営の変化をしてまいりました。農家もまた、これらの三つの要因を自分たちの家族の存続と繁栄のための三つの基本的な戦略として取り上げてやってきています。そういう意味で日本の農家は北から南まで通じて努力をしているというふうに理解したわけです。ここから農業経営の現代的な課題を次に設定してやる必要があるかと思うのです。これもいろいろな決定の仕方がございますけれども、ここではまず第1に家族農業の企業的本質をより深く、より広く育てるということが第1点であると思います。その育てて行く方向としては、経営の内部では規模の拡大、部門の革新を中心にするものです。規模の拡大ということを正面に、戦略の一つの柱として挙げることは、これは誤解を受けるかも知れないと思います。適正な集約度を伴わない規模拡大は、無効な規模拡大であるという原点に立って規模拡大をこのような意味で取り上げるわけです。その背後には、その規模における最も適正な集約度というものを実現されねばならない。それから部門の革新、そのことが直接農家に収益をもたらすものであります。と同時に、それは流通問題にも深い関係を持っているものであります。こういうふうな経営内部においては規模の拡大ということと、部門の革新ということを中心にして企業化の諸戦略を推し進めることであります。そうして、今度は経営の外部に向かい対外的に他の個別経営の間に結合効果をねらいとして、そこに水平統合を進めることであります。一方において、農家の家族の兼業化ということは農業家族という一つの組織の存続と繁栄に不可欠の役割を果たしているわけであり、これを無視して家族経営の戦略的計画は現状においては少なくとも成立しないのであります。そこで家族農業の兼業的要素は好むと好まざるとにかかわりなく、相当の長期にわたって我が国の農業の中に残存する、あるいは必要悪かも知れません。しかし、とにかくそれは役割を果たしながら日本の農業に残存すると考えなければならないのであります。そうすると兼業化した農家の農業、とくに高度に兼業化した、いわゆる2種農家とか第2種兼業というような農家の農業を、専門的な農家が自分の農業とどのように結びつけるかということ、つまり、兼業的農家の農業と専門的農家の農業がどのようにして経営結合をして行くかということ、これが広い意味の企業化の課題になってくるだろうと考えられ、また、経営の水平統合における課題であるかと思うのです。そういうふうな経営の統合活動、これは経営の内部からわき出てくる一つの力であり、勢力であると考えなければならない。それは今ではもうすでに希望や観測ではなくて事実として急速に展開しつつあるかと思うのです。その中には先ほど申しましたような結合効果が十分に生まれぬように遺憾のある結合も行われております。これは農家の試行錯誤の一つの営みであるわけです。それに対して、そういう試行錯誤をさせないで済むような助言をするなり、希望をもたせるなりということが行政や普及事業の重要な課題であるかと思うのです。ヨーロッパでは個別経営、あるいは協業化によるところの生産単位であるか、あるいは近代的農企業であるかというものを中核にして農業を展開して行こうというマンズホルトの提案があることは皆様が御承知のとおりであります。一方、ヨーロッパには契約によって兼業農家、1兼、2兼というようなものの間に順序と協業を実現して、1兼、2兼の農家を構造の中に位置づけようと努力する西ドイツのパートナーシップというような考え方もあります。ここで私が3項目あげましたなかの家族農業の水平統合というのは、どちらかといえばいま申しました西独のパートナーシップ型のものの考え方であるかということができるとかと思うのです。そう申しましても、ここで企業化と水平統合と兼業化の三つを併列させてお話を申し上げますと、重点が兼業政策、あるいは統合政策におかれるかのごとくに印象を受けるかも知れません。今日の私のお話も時間的に言えば統合と兼業にかなりの時間をさいたわけです。しかし、自立

的な企業化を軽んじて兼業指向的な水平統合だけを一途に考えているわけではないのです。いわば自立的な企業化、水平的、統合的企業化と申しますものが、たいへん数が多いのでございます。それから兼業型の農業の残存を含んだところの多元的な構成というものが当面、そしてかなり長期にわたって我が国の農業の課題として残ってくるものであると考えるのです。そういうふうな点からいたしまして農業経営の現代的課題は、専門的な自立化を進めるということと、兼業農家を含め、多元的な要素を経営的に結合して集团的な経営システムを構築して行くということにあると思うのです。そういう意味でこれは究極の課題ではなく、過渡的なものであるかも知れません。しかし、当面、我々が課題としてとらえなければならないのはこのような複数的な問題ではないかと思うのでございます。

どうもあまりお役に立たなかったかと思いますが、私の考えておりますところの農業経営の現代的課題ということが、なんらか皆様の御参考になれば幸せであると思います。御聴講ありがとうございます。