

## 酪農経営における家族的要素と企業的要素

井上 憲一\*

### I 課題と目的

わが国の酪農を取り巻く経営環境は、牛乳需要の低迷や資材価格の高騰など、年々厳しさを増しており、酪農家戸数は、北海道・都府県の別にかかわらず、減少の一途をたどっている。2011年実施の酪農全国基礎調査では、酪農生産の阻害要因として、高齢化、労働力不足、政策の不透明性、乳価の不透明性、購入飼料価格の不透明性を挙げる酪農経営の割合がそれぞれ40%台に達している<sup>注1)</sup>。一方で、農業経営研究では酪農における家族経営の優位性が指摘されてきた(吉野<sup>[36]</sup>など)。作目別にみると酪農の家族経営割合は高く(澤田<sup>[26]</sup>)、家族経営を母体に、頭数拡大と法人化によって経営発展<sup>注2)</sup>を遂げる酪農経営(鶴川<sup>[31]</sup>など)が各地で展開している。また、牛乳・乳製品・牛乳使用食品の生産・加工・販売による事業多角化(以下、酪農多角化)を軸に経営発展を遂げる酪農経営が展開しつつある(永井・井坂<sup>[19]</sup>、高田<sup>[28]</sup>など)。

酪農をめぐる市場環境の転換期にある現在、わが国の酪農経営発展を検討するに際して、これらの家族経営の実態に接近することは重要なプロセスのひとつと考える。内山<sup>[30]</sup>、岩元<sup>[12]</sup>の議論ならびに後藤<sup>[3]</sup>のファミリー・ビジネス研究のサーベイをふまえると、わが国の酪農において、「家族的」か「企業的」のいずれか一方に分類することが難しい個々の家族経営における、家族経

営(ファミリー・ビジネス)の意義を改めて問いなおす作業が重要になっていると考える。具体的には、酪農経営における家族的要素と企業的要素が、どのようなタイプの経営の、どの経営発展段階において、どのような変容を遂げ、どのような役割を果たしてきたのかについて、酪農という作目独自の特質をふまえたアプローチが求められているといえよう。

そこで、本稿では、家族を母体とし、頭数規模や酪農多角化の方向性が異なる酪農経営を対象にして、酪農経営における家族的要素と企業的要素の変容と役割について検討することを目的とする。調査対象地域は、全国の酪農産地のなかで必ずしも生産条件が有利ではない一方、頭数規模を含めた飼養管理技術や酪農多角化において、長年にわたり多様な経営発展を遂げた酪農経営が展開している点から、島根県の中山間地域とする<sup>注3)</sup>。

注1) 中央酪農会議「平成23年度酪農全国基礎調査結果報告書」, 2012年, p.64。

注2) 本稿で用いる経営発展は、「経営革新を通じて経営成長の達成及び経営体質の改善が持続的になされていく過程」(森<sup>[18]</sup>p.3)を指す。

注3) 島根県の中山間地域では、酪農家グループによる酪農多角化が1950年代から(井口<sup>[7]</sup>)、酪農多角化と接点の多い山地(やまち)酪農が1960年代から取り組まれている(佐藤<sup>[25]</sup>、千田他<sup>[27]</sup>)。

\* 島根大学

## II 検討対象と仮説設定

本節では、先行研究の知見と筆者による聞き取り調査結果をふまえ、本稿の検討対象とする家族経営と、分析の前提となる仮説を設定する。

まず、本稿の検討対象とする家族経営については、次の類型を参照したい。新山<sup>[21]</sup>は、家族経営（人的信用基礎）を、企業の展開度合と経営要素結合の視点から、①伝統的家族経営、②企業の家族経営、③家族・同族企業経営に区分している（第1図）。本稿では、酪農経営における家族的要素と企業的要素の変容と役割について検討することを目的とするため、検討対象を②と③に限定したい<sup>注4)</sup>。

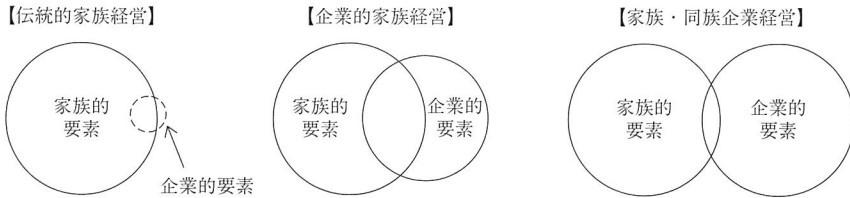
企業の展開度合	経営体と母体経済	
	未分離	分離
経営要素結合	経営体の所有・経営・労働の分離	
	一致	低い ←————→ 高い
法律形態	人的結合体	資本結合体 (人的信用基礎)
	個人事業主（非法人）	法人
	①伝統的家族経営	②企業の家族経営
		③家族・同族企業経営

第1図 家族経営の類型

資料：新山<sup>[21]</sup>p.35, p.42の図表をもとに作成。  
注：網掛けは本稿の検討対象を示す。

次に、本稿では、柳村<sup>[33]</sup>、堀田<sup>[5]</sup>、後藤<sup>[3]</sup>の整理を参考に、家族的要素と企業的要素を次のように定義する。①家族的要素は、同一時期または異なる時期に2人以上の家族が経営資源を保有しつつ、経営ないし労働に携わる要素とする。②企業的要素は、家族以外の従業員が、経営ないし労働に携わることで、または経営資源の一部を保有する要素とする。そして、本稿では、家族経営が企業的な性格を強めるほど、家族的要素を土台として徐々に企業的要素が生じ、分離しつつ「接合」<sup>注5)</sup>するものと捉える。つまり、わが国の酪農において、伝統的家族経営は家族的要素を中心に酪農経営が成立し、「ファミリー・サイクルとビジネス・ディベロップメント・サイクルの相互作用」(Gasson and Errington<sup>[2]</sup>p.143)に規定されつつ、企業的要素を拡張する家族経営が現れるものと捉える<sup>注6)</sup>。このように、本稿では、家族的要素と企業的要素の変容を、企業的要素の増大に加え、家族的要素と企業的要素の「接合」の変化と捉える（第2図）。

2011年実施の酪農全国基礎調査によると、経産牛飼養頭数が75頭以上の階級では、頭数規模が大きいほど家族以外の従事者数が増加する傾向がみられ、都府県では100～150頭で平均2.4人、150頭以上で平均7.2人に達する（第1表）。また、永井・井坂<sup>[19]</sup>は、酪農と耕種の家族経営を事例に、加工・販売事業の開始に伴って家族以外の従業員を常時雇用する実態を明らかにしている<sup>注7)</sup>。そこ



第2図 家族を母体とする酪農経営の家族的要素と企業的要素

資料：Hutt and Hutt<sup>[6]</sup>p.2078の図を参考に筆者作成。

第1表 経産牛飼養頭数規模別にみた家族以外の従事者数

(単位：人)

	10～30頭	30～50頭	50～75頭	75～100頭	100～150頭	150頭以上
都府県	0.1	0.1	0.5	1.1	2.4	7.2
北海道	0.1	0.1	0.2	0.5	0.8	4.1

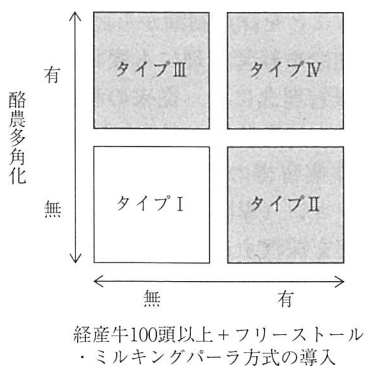
資料：中央酪農会議「平成23年度酪農全国基礎調査結果報告書」, 2012年, p.34より作成。  
注：10頭未満を除く有効回答数は、北海道925戸、都府県1,586戸。

で、本稿では、企業的要素が増大する契機として、頭数拡大と酪農多角化に着目し、酪農経営における家族的要素と企業的要素の変容に関する次の仮説を設定する。

わが国の酪農経営（家族経営）は、頭数拡大と酪農多角化から、主に次の4つのタイプに類型化できると考える。①地域の酪農協などを通じた全量系統出荷を前提に、経営環境の変化に漸進的に対応する伝統的家族経営（タイプⅠ）。②フリーストール・ミルクングバーラ方式などの先進技術を導入しつつ経産牛100頭以上の頭数拡大を達成した家族経営（タイプⅡ）。③酪農多角化に取り組む家族経営（タイプⅢ）。④タイプⅡとタイプⅢの特徴を合わせもつ家族経営（タイプⅣ）。

わが国の酪農経営で厚い層をなしているのがタイプⅠであることは、さきの酪農全国基礎調査で経産牛飼養頭数が100頭未満の経営割合が91%（都府県96%、北海道83%）にのぼることや、酪農多角化商品のマーケットシェアが一部に限定されている現状を踏まえると、論を俟たない。ただし、経営体数ではなく生産量でみると、タイプⅡのシェアが近年急速に高まっており<sup>注8</sup>、新たな価値の創出と多様な消費者ニーズへの対応という点において、タイプⅢ・Ⅳの重要性が高まっているといえる。

第3図では、右側もしくは上側のタイプほど、ビジネス・サイズと必要労働量・スキルの拡大を伴うことが考えられ、特に上側のタイプにおいて



第3図 頭数規模と酪農多角化からみた酪農経営の類型

資料：筆者作成。

注：網掛けは本稿の検討対象を示す。

は、新事業展開によるリスクの増大も想定される<sup>注9</sup>。そして、右側や上側のタイプほど、家族以外の従業員の位置づけが、補助的な性格から經常的・専門的・管理的な性格に変化し、一般企業で求められる経営理念や経営管理（組織体制、労務管理）のウエイトが高まることが想定される<sup>注10</sup>。そこで、本稿では、酪農経営が頭数拡大ないしは酪農多角化の程度を高めるほど、家族的要素と企業的要素の変容を伴うとの仮説をもとに、タイプⅡ～Ⅳに該当する酪農経営を対象に事例分析を行う。

また、酪農経営の継続において、地域社会の組織・経営とのネットワーク（以下、地域ネットワーク）の重要性が指摘されてきた<sup>注11</sup>。永井・井坂<sup>[19]</sup>などの知見をふまえると、酪農経営の地域ネットワークは、社会責任動機<sup>注12</sup>や酪農多角化の実施<sup>注13</sup>に関係するものと推察される。そこで、以下の事例分析では、酪農経営の地域ネットワークを考慮する。

注4）森<sup>[18]</sup>による畜産経営（家族経営、非家族経営）の企業的経営の区分、(i)家族経営、(ii)協業経営、(iii)経営ネットワークのうち(i)は、本稿の検討対象である第1図の②と③に対応している。

注5）本稿で用いる「接合」は併存と結合を意味する。詳しくは柳村<sup>[33]</sup>を参照のこと。

注6）この両要素の「接合」について、ファミリー・ファーム（family farm）とファミリー・ビジネス（family business）におけるファミリー・システムとビジネス・システムのオーバーラップに関する次の概念規定を参照している。Hutt and Hutt<sup>[6]</sup>は、ファミリー・ファームをファミリー・システムとビジネス・システムがほぼオーバーラップしたものと捉え、ファミリー・ビジネスをファミリー・システムとビジネス・システムが一部のオーバーラップを残しつつ分離したものと捉えている。

注7）酪農以外の作目では、倉岡・井上<sup>[14]</sup>が、水田作の集落営農法人において、加工・販売事業の開始に伴って集落外部から従業員を常時雇用する実態を明らかにしている。

注8）畠山<sup>[4]</sup>は、北海道における生乳生産量2,000t以上の酪農経営の生産量シェア拡大を確認している（1997年2%、2003年6%、2010年13%）。

注9) 井上他<sup>[9]</sup>は、中山間地域の農家を対象に、経営主の危険回避度が高い農家ほど経済活動多角化を実施しない傾向を明らかにしている。

注10) 倉岡他<sup>[15]</sup>は、水田作の集落営農法人を対象に、従業員の雇用目的によって労務管理の特徴が異なることを明らかにしている。なお、第3図は、「タイプⅠ→タイプⅡ」や「タイプⅠ→タイプⅢ」などの「発展」を意図したものではない。

注11) たとえば、環境対策の側面については、矢坂<sup>[34]</sup>、藤田<sup>[1]</sup>、井上<sup>[8]</sup>を参照のこと。

注12) 利潤追求動機(市場動機)と社会責任動機(社会動機)については、門間<sup>[17]</sup>を参照のこと。

注13) 櫻井・横山<sup>[24]</sup>は、千葉県安房地域の農家を対象に、事業多角化の実施と地域組織活動への参加との間に正の関係があることを明らかにしている。

### Ⅲ 調査事例の経営発展と家族的要素・企業的要素

本節では、第1図の②か③に該当する、タイプⅡ～Ⅳの調査事例(第2表)の経営発展と、家族的要素と企業的要素の変容について整理する。

#### 1 頭数拡大を追求する家族経営

農事組合法人のA経営(タイプⅡ)は、家族3人、従業員42人(うち常時雇用32人)を擁し、先進技術導入と中国地方屈指の頭数拡大によるコスト・リーダーシップ戦略(Porter<sup>[23]</sup>)を追求する家族・同族企業経営である(第2表)。作目は、本業の酪農のほか、肥育素牛と畑作(キャベツ)からなり、直近13年(2001～2013年)の当期利益と納付税額の平均はそれぞれ4,822万円、1,890万円にのぼる。経営主は、経営理念の理念的目的として、構成員が収入面と生活面で豊かになることと、酪農が好きで資金がない若者の受け皿となることを挙げている。常雇従業員の労働条件<sup>注14)</sup>は、他産業の民間企業と同等以上に整備されており、求人情報サイトを通じて、全国から毎年3人前後の新卒(大卒)を採用している。

A経営の経営発展における第1の転機は、経営主の父母が山林の土地開拓を開始してわずか4年

で200頭用のフリーストール牛舎を建造し、その翌年に父が病気で他界した時点である(第3表)。経営主は、大学在学中に思い描いた家族単位の酪農(経営主の言葉では「大草原の小さな家」と異なるが、整備されたばかりのフリーストール牛舎と借入金の返済を前提に経営計画を立てることとなった。経営主は、寝食以外、牛舎に籠もって試行錯誤を続け、先進技術の導入を背景に、多頭化と労働生産性向上と高乳量を実現するための飼養方法を独自に研究した<sup>注15)</sup>。継承初期の経営主の激務が成立した要因は、経営主の資質と行動力に加え、継承の翌年に結婚した妻が総務面などで酪農経営を支えたことと(家族的要素)、気心の知れた大学時代の同級生を継承当初から2年半常時雇用できたこと(企業的要素)が挙げられる。

第2の転機は、フリーストール牛舎の増築によって経産牛が400頭台に達した時点である(第3表)。それまで、全作業を管理する経営主を中心に、数人のアシスタントで経営が可能であった。しかし、経産牛が400頭を超えた段階で、経営主は、経営主以外に作業の意思決定ができるスタッフの必要性を認識することとなり、試みに全国に向けて新卒を求人したところ、全国から多数の応募があり、翌年(1995年)以降、毎年新卒を採用している。当初、経営主にとっての新卒採用は、それまでの経営成績を維持・向上させることが主な目的であったが、農業後継者や管理獣医師を目指す新卒獣医師の学びの場となっていることや、非農家出身で酪農に従事したい若者の受け皿となっていることを採用初期から認識するようになり、経営理念や経営管理にも変化が生じている。つまり、経営理念には、従来の利潤追求に加え、常雇従業員の就農目的の実現が加わり、経営管理には、全作業習得のための1日単位のジョブ・ローテーション(専門職を除く)や従業員からの自由な発案を採択するプロセスなどを取り入れている。新卒採用後の経営主は、求める技術水準に達した常雇従業員に、作業の意思決定を順次委譲し、現在では作業統括を含むトップ・マネジメントに専念している。

第3の転機は、経営主の長男が大学(獣医学分野)を卒業し、経産牛頭数が牧場の収容能力の上



第2表 調査事例の概要

	A経営（タイプⅡ）	B経営（タイプⅢ）	C経営（タイプⅣ）
農業地域類型 標高	山間農業地域（本場）、中間農業地域（分場） 約40～70m（本場）、約500m（分場）	山間農業地域 約200m（放牧場）、約320m（乳処理工房・カ フェ）	山間農業地域 約130m
新山 <sup>(21)</sup> の家族経営類型 門閥 <sup>(16)</sup> の農業経営類型	家族・同族企業経営 雇用型農企業経営（単独型）	企業の家族経営 農業参入企業経営（地元企業参入型）	企業の家族経営 専業家族農業経営（プロ農家型、雇用労働導入 型）
法律形態 酪農開始（法人設立）年 法人設立時の資本金	農事組合法人 1971年 1,000万円	有限会社 2004年 1,120万円	個人事業主 1958年 —
事業	酪農（肥育素牛販売・堆肥販売含む）、畑作 （キャベツ）	自然放牧酪農、牛乳・乳製品・ケーキの製造と 販売、カフェ	酪農（堆肥販売含む）、米粉パン・乳製品の製 造と販売
飼養頭数 農地	経産牛1,464頭、育成牛1,198頭、肥育素牛370頭 キャベツ畑17ha、開発可能な所有地24ha強	経産牛16頭、育成牛6頭、種牛1頭 放牧20ha、採草25ha（牧場跡地、遊休水田）	経産牛110頭、育成牛70頭 採草3ha、畑0.1ha
取扱商品	牛乳、肥育素牛、キャベツ、堆肥（バラ）	牛乳、ソフトクリーム、アイスクリーム、ジェ ラート、ケーキなど	牛乳、堆肥（バラ）、米粉パン、ソフトクリー ムなど
年間出荷乳量* 売上高	12.385t 15億4,259万円	約40t 5,000万円	約1,000t 1億7,200万円（うち加工・販売部門4,200万円）
経営 理念	理念的目的**	「自然に近い・昔の味の牛乳を生産する酪農」 の実現。「6次産業化」による地域の農業・農 村の振興	過疎・高齢化が進む地域（旧町域）の活性化と 交流事業の拡大
	経営行動の規範**	1人当たり5千万円以上の売上高の確保に向 け、従業員の発案と創意工夫を尊重	農業への理解と牛乳消費の拡大。地元農産物を 利用した加工。堆肥供給による農産物の生産性 向上
家族労働力（担当部門）	経営主60代（トップ・マネジメント、本場の統 括）、長男30代（分場の統括、獣医師）、妻（総 務）	経営主30代（トップ・マネジメント、全部門）、 父・母・弟（加工・販売部門）	経営主60代・長男30代（酪農部門）、長男の妻・ 経営主の妻（加工・販売部門）
従業員数 従業員雇用の目的 常雇従業員の担当部門	常時雇用32人（うち獣医師2人）、パート10人 労働力補完、管理者・農業後継者育成 飼養管理25人、エサ・ふん尿処理各2人、キャ ベツ栽培5人	常時雇用3人、パート3人（夏季） 労働力補完、管理者・農業後継者育成 自然放牧酪農部門2人、加工・販売部門1人	常時雇用6人、パート3人 労働力補完、管理者・農業後継者育成 酪農部門3人、加工・販売部門3人
常雇従業員の経営資源保有	無（組合員資格を有する）	無	無
主な技術	フリーストール牛舎・ミルクングバーラ方式 自動哺乳システム（乳牛自家育成） 水浄化装置	夏季高温多湿の中国山地での自然放牧酪農 ノンホモ・バスチャライズ牛乳製造 独自ブランドのソフトクリーム、アイスクリー ム、ジェラート製造	フリーストール牛舎・ミルクングバーラ方式 地元産の米粉と生乳を用いた独自のパン製造 袋詰堆肥製造（実施間近）
地域ネットワーク （酪農生産者団体、農協以外）	現時点では地元農家への堆肥販売を除いて特 になし	地元農家（遊休農地所有者、素材（野菜・果物） 出荷者） 企業・公共団体（独自商品のプロデュース） 地元自治体（放牧・採草地の斡旋など）	地元農家（米粉、飼料用稲、素材（野菜・果物） 出荷者） 8集落営農組織出資による地域活性化のための 株式会社 産直を加工・販売面で支援する地元NPO法人
地域貢献***	①離農開拓農地活用（分場） ③農業後継者育成 ④就業機会創出	①休耕田・放置山地・牧場跡地の活用 ②地域の憩いの場創出（カフェ） ③農業後継者育成 ④就業機会創出、素材活用、商品化支援	①地域の転作田活用 ②地域の憩いの場創出（体験館など牧場敷地 内） ③酪農教育ファーム、農業後継者育成 ④就業機会創出、素材活用

資料：聞き取り調査結果（A経営2014年6月、B経営2012年7月、C経営2014年7月）をもとに作成。

注：\*加工用を含む。\*\*伊丹・加護野<sup>(11)</sup>p.347。\*\*\*①～④は次の機能を指す（竹山・山本<sup>(20)</sup>）。①農地維持、②生活維持、③人材維持、④経済維持。

第3表 A経営の経営発展と家族的要素・企業的要素の推移

年	経営発展に関する事項	家族的要素	企業的要素
1970	父母がY町(現O市)の山林で50haの土地開拓を開始		
1971	農事組合法人A経営を設立(酪農経営の移転) 北海道の大学に入学。「家族単位の酪農」を思い描く	父母による経営移転と法人化	
1972	15haの草地と牛舎の一部が完成		
1973	経産牛30頭		
1974	200頭用のフリーストール牛舎と9haの草地が完成		
1975	大学を卒業。北海道の牧場で研修し、イギリス留学を計画 父の他界に伴い、急きょ帰郷して代表理事に就任(23歳)	経営継承	大学時代の同級生1人を常時雇用(2年半後に独立)
1976	結婚	妻が経営に参画	
1980	経産牛100頭、肥育素牛の生産開始		
1983	経産牛160頭、年間乳量900t、タワーサイロ増設		アシスタント
1984	コンプリートフィードを導入		を数人雇用
1987	乳雄出荷頭数100頭、カウハッチ導入		スタント
1993	フリーストール牛舎(3,000m <sup>2</sup> )完成		ト
1994	経産牛400頭台の頭数拡大に伴い、全国に向けて求人を開始		↓
1995	選考に合格した新卒(大卒)を初めて採用(3人)		新卒を常時雇用
1996	年間乳量3,800t、フリーストール牛舎(3,000m <sup>2</sup> )増設		
1999	年間乳量5,000t、自動哺乳システム稼働		
2000	16頭ダブルミルクキングパーラ導入		毎年3人前後の新卒を採用
2003	独身寮完成、水浄化装置稼働		
2004	長男が大学を卒業 県から依頼を受け、広島県S町の廃業リング園に入植(分場)	長男が経営に参画、分場を統括	
2005	経営主が独自に設計した分場が開場(経産牛114頭) キャベツ出荷開始、年間乳量6,941t		
2007	経産牛1,108頭、年間乳量9,019t、キャベツ売上高945万円		
2013	経産牛1,464頭、年間乳量12,385t、キャベツ売上高3,276万円		

資料：聞き取り調査結果(2014年6月)、A経営資料をもとに作成。

注：個人的事項は、断りのない限り経営主によるものであり、パートタイム従業員については省略している。

限(経産牛800頭台)に近づき、県から打診された広島県S町の廃業リング園への入植がそれぞれ同時期に生じた時点(2004年)である(第3表)。経営主の長男は、経営主が独自に設計した分場(新牧場)を一から統括することとなり、それまでの本場と同様に頭数拡大を目指すこととなった。分場が開場して9年目の2013年には、経産牛頭数が分場単独で627頭に達している。分場では、廃業リング園の従業員を雇用することとなったが、その従業員のキャベツ栽培の知識と経験を生かし、2005年からキャベツ栽培を始め、9年目の2013年には本場と分場合わせて3千万円台の売上高に達している<sup>注16)</sup>。

## 2 酪農多角化を追求する家族経営

有限会社のB経営(タイプⅢ)は、2012年7月現在、家族4人、従業員6人(うち常時雇用3人)

により、自然放牧酪農<sup>注17)</sup>によって生産される生乳を全量加工・販売する企業的家族経営である(第2表)。B経営の自然放牧牛乳は、エサが野草であるため、季節によって風味と品質が変動する。B経営ではこの特徴を、「四季折々の自然のめぐみ」というコンセプトのもと、自然放牧牛乳に要するコスト<sup>注18)</sup>を勘案して価格を設定し、50~60代の世代を中心に、贈答用などとして年間1,000万円程度売り上げている。商品は、ソフトクリーム・ジェラート・ケーキなどの加工品(乳化剤や安定剤など無添加)のウエイトが高い。これは、加工品であれば子供から高齢者までの幅広い客層が見込めることによる。カフェは、お土産用の商品を増やすことで客単価の向上と同時に、加工品のアイテム数を増やすことで、地元住民にも日常的にカフェを利用してもらえるように配慮している。B経営では、生産基準を独自に設け、ウェブ

サイトに公開し、1993年にイギリス政府の審議会が提言した「5つの自由」<sup>注19)</sup>を基準原則に掲げている。また、B経営では、地元農家からの野菜や果物（ブルーベリー、ウメ、ピオーネなど）を加工品の素材に活用し、生産・加工・販売にわたる酪農と地域農業の連携を目指している。さらに、島根県内外の企業や農家、公共団体からは、独自のアイスづくりを依頼されるなど、加工品を軸に地域ネットワークを形成している。

B経営の経営発展と家族的要素・企業的要素の推移は第4表の通りである。経営主の家族は、祖父の代からI町（現N町）で牛乳の卸売業を営み、スーパーや一般家庭に牛乳を届けてきた。経営主が大学に入学してからは、帰省時に実家の牛乳の卸売業を手伝うようになった。その際、店頭や庭先で、高齢者から昔の牛乳の味を懐かしむ声を聞くこととなる。経営主は、近代酪農の重要性と意義、味わいを認めつつ、「昔の味の牛乳を生産する酪農」に関心を抱き、家族（父母、弟）でこのような酪農への参入を検討するようになる。早期に同意した家族は、2001年から土地の取得方法を検討するなど、酪農への参入の準備をはじめた。

経営主は、大学2年の終わりに2年間休学し、

自然放牧酪農をはじめとする全国の先進的な酪農の現場を訪れ、地元で自然放牧酪農を行う準備を進めた。そして、業績が好調であった牛乳の卸売業を廃業し、2004年7月にB経営を設立した。同年、経営主はO市の山地酪農家からホルスタイン2頭を導入し、O市が管理する市内の山地16haで自然放牧酪農を開始した。2005年12月には、N町に、本社事務所と加工・販売施設を完成させ、酪農多角化を実現した。加工・販売部門は父母と後に経営参画する弟が担当し、他に常雇従業員1人とパート3人（夏季）を雇用している。常雇従業員の労働条件は、他産業の民間企業と同等に整備されている。

大学に一旦復学した経営主は、さらに2年間休学し、牧場づくりと加工・販売の事業全般にわたって試行錯誤を重ね、2009年3月、経営主の弟も大学卒業と同時に経営に参画して加工・販売部門を担当し、自然放牧酪農部門と加工・販売部門の分業体制が確立する。しかし、同年、市管理の畑だった当時の放牧場に入植者が営農を始めることになったため、放牧場を移転する必要が生じた。代替地を探していたところ、M町の北西部に、企業所有の山地100haが放置されていることがわか

第4表 B経営の経営発展と家族的要素・企業的要素の推移

年	経営発展に関する事項	家族的要素	企業的要素
1957	祖父がI町（現N町）で牛乳の卸売業を開業（家族経営）		
2001	大学入学		
	家業の手伝いを通じ、高齢者の牛乳に対する思いに接する		
2002	酪農・乳業の歴史や自然放牧酪農について調査		
2003	自然放牧酪農を学び、起業に向けた準備を進めるため大学を休学し（～2004年度）、全国各地の酪農現場を訪問		
2004	牛乳の卸売業を廃業し、家族でB経営を設立	新規参入（経営主：経営全般、 父母：加工・販売部門）	
	O市の山地にて、同市の山地酪農家から導入した乳牛2頭で自然放牧酪農を開始		
2005	自社プラントとカフェを開業（N町）		加工・販売部門に従業員を常時雇用
2006	牧場づくりと加工・販売に専念するため休学（～2007年度）		
2009	経営主と弟が大学卒業	弟が経営に参画（加工・販売部門）	自然放牧酪農部門に県内外から従業員を常時雇用
	ダニ発生予防と自然交配の技術が確立、経産牛頭数が29頭に放牧地に入植者が営農を始めることとなり、M町の山地に放牧場を移転（～2010年）		
2011	M町での放牧場づくりを本格開始		
	牧場跡地（H市、19ha）と遊休水田（M町）での採草を開始		
2012	経産牛16頭まで増加		

資料：聞き取り調査結果（2012年7月）、B経営資料をもとに作成。

注：第3表の脚注に同じ。

り、M町の仲介により、2010年にかけて山地100haのうち20haを電気牧柵で囲い、放牧場づくりを再開した。2009～2010年にかけて移転したM町の放牧場は土地が痩せていたため、土づくりと放牧面積の拡大に加えて、補助的もしくは冬季に給与する野草を確保するための採草地が必要になった。そこで、牧場跡地と遊休水田の採草地を確保し、刈り取った野草をラッピングして野外に保管し、1日あたり夏季150kg前後、冬季400kg前後給与している。乳牛頭数は、移転前の水準(経産牛30頭前後)に順次近づける計画だが、経営主が個々の乳牛に目が行き届く範囲を限度としている。自然放牧酪農部門の担当者は、トップ・マネジメントと加工・販売部門を兼務する経営主の他に、2009年から従業員1人が、2012年からさらに1人が専任であたっている。いずれも、自然放牧酪農に取り組みたいと考える20代の若者である。

### 3 頭数拡大と酪農多角化に取り組む家族経営

個人事業主のC経営(タイプⅣ)は、家族4人、従業員9人(うち常時雇用6人)により、経産牛110頭の頭数規模と経産牛1頭当たり年間乳量10,600kgの高乳量を両立させた酪農と、原料粉が米粉100%による独自開発の米粉パン<sup>注20)</sup>を加工・販売する企業的家族経営である(第2表)。米粉の原料となるコメ(8t/年)は、旧町域(以下、地域)の2集落営農法人が減農薬・減化学肥料栽培したものだけを使用しており、地域の水田転作率が5割近くに達する中、安定的な契約栽培を実現している。また、C経営は立地集落を含む地域内外で耕畜連携を働きかけ、飼料用稲WCSを購入して乳牛に給与し(2013年約117t、2014年計画約130t)、飼料用稲栽培水田には調製した堆肥を還元し、荒廃しつつあった地域の農地の活用と地力向上、さらには資源循環型農業の実現に貢献している。また、C経営では、B経営と同様、地元農家からの野菜(規格外のアスパラガスやトマトなど)や果物を米粉パンの素材に活用し、生産・加工・販売にわたる酪農と地域農業の連携を目指している。そして、2007年から酪農教育ファーム(小林<sup>13)</sup>に詳しい)として従来の酪農

体験に加え、パン工房を巻き込んだチーズ作りやピザ作りなどの機会も提供し、県内外から多数の親子連れや学校の生徒が訪れている<sup>注21)</sup>。経営主と妻は、仕事の合間を縫って、米粉パン工房と体験館(バリアフリー)と牛舎の周辺において、交流と憩いの場としての景観整備(植栽や草刈りなど)を続けている。さらに、旧町域の8集落営農組織出資による地域活性化のための株式会社や、産直を加工・販売面で支援する地元NPO法人と連携するなど、幅広い地域ネットワークを形成し、地域の農業・農村の振興における中核的な組織の一つとしても機能している。

C経営は、1958年から同一の中山間地域集落で酪農経営を継続している(第5表)。経営主は、1978年の経営継承以降、順次頭数を拡大し、企業的要素の第1の変容として、経営主の長男が経営に参画する前年の2002年から従業員を常時雇用している。常雇従業員の労働条件は、法人のA・B経営と同様、他産業の民間企業と同等に整備されており、一定の勤続年数の常雇従業員を対象に海外視察研修を実施している点が特筆される。常時雇用の目的は、タイプⅠからタイプⅡに推移しつつあった中での家族の年中無休労働の解消のほか、雇用が少ない山間部での就業機会創出と農業後継者育成があった。2014年7月時点までに退職した元常雇従業員は、酪農家や果樹農家の後継者と結婚したほか、オランダで馬の管理者になるなど、酪農に限らず、生産者として独立している。

企業的要素の第2の変容は、2006年の米粉パン工房開業によるタイプⅣへの推移である。米粉パンの加工・販売の目的は、ビジネスの以前に、新規需要米栽培による地域の水田荒廃の解消があった。長男の妻がパティシエの経験を有していたため、長男が結婚するまでに1年かけて牧場敷地内を整備し、長男の妻の経営参画と同年に米粉パン工房を開業し、長男の妻と経営主の妻が専任で米粉パン工房を統括している。このように、C経営では米粉パン工房の開業と同時に酪農部門と加工・販売部門の家族内分業が確立している。原料粉が米粉のみの製パンは、県外から講師を招くなどして情報を収集・分析しつつ、長男の妻を中心とした独自の試行錯誤の末、多数のアイテムのオ

第5表 C経営の経営発展と家族的要素・企業的要素の推移

年	経営発展に関する事項	家族的要素	企業的要素
1958	乳牛1頭から酪農をはじめる	父母による創業	
1970	乳牛14頭（育成牛を含む）、20頭成牛舎建設	経営に参画	
1973	結婚、乳牛35頭	妻が経営に参画	
1978	酪農経営を継承	経営継承	
1986	乳牛55頭、21頭育成牛舎建設		
1987	成牛・分娩牛舎増築		
1995	乳牛85頭、12頭乾乳牛舎・堆肥舎建設		
2000	乳牛91頭、成牛舎増築		
2001	長男が大学を卒業して外部で酪農研修		
2002	頭数拡大に伴い常時雇用を開始		酪農部門に従業員を常時雇用
2003	96頭フリーストール牛舎建設、糞乾燥施設建設	長男が経営に参画	
2006	米粉パン工房（加工・販売部門）開業	長男の妻が経営に参画、長男の妻と経営主の妻が加工・販売部門を統括	
2007	酪農教育ファーム認証取得		加工・販売部門に従業員を常時雇用
2009	45頭育成牛用フリーストール牛舎建設		
2013	飼料用稲 WCS 保管庫建設		

資料：聞き取り調査結果（2014年7月）、C経営資料をもとに作成。

注：第3表の脚注に同じ。

リジナル米粉パンの商品化を実現している。米粉パン工房では、C経営を含む地元の指定酪農家7戸の生乳だけを原料にした独自ブランド牛乳や、同生乳を使用した米粉パンやソフトクリームも販売している。

注14) 本稿での労働条件は、①報酬（月給、昇給、賞与）、②労働時間の規定、③各種保険の整備、④教育訓練の実施、⑤健康・生活面への配慮（健康診断、有給休暇、各種手当）を指す。

注15) 後戻りできない状況の中で試行錯誤を徹底的に続けた点は、北海道大樹町の大規模肉用牛繁殖経営に対する詳細な分析結果（大呂<sup>[22]</sup>）と共通する。

注16) 本場のキャベツ部門は、部門単独でまだ黒字に達していないが（2013年）、1980年代に飼料生産を取りやめ、ふん尿処理を敷料への再利用と堆肥販売に特化していたキャベツ栽培前と比較して、経営全体の収益性向上につながっている。

注17) 自然放牧酪農の特徴については、中洞<sup>[20]</sup>を参照のこと。

注18) B経営の2011年時点の収支構造と耕作放棄から粗放的土地利用への転換可能性については、八木<sup>[32]</sup>が詳細に分析している。

注19) ①飢えと乾きからの自由、②不快からの自由、③痛み・傷・病気からの自由、④通常行動への自由、⑤恐怖や悲しみからの自由。

注20) 2011年10月時点で、島根県内の米粉パン製造・販売業者6社を対象に実施したアンケート調査結果（横井<sup>[35]</sup>）では、C経営のようにパンのアイテムがすべて米粉パンで、なおかつ原料粉が米粉100%である業者はみられない。なお、C経営では、米粉パンのアイテムの一部に、アイテムの特性に応じてグルテンだけを若干添加している。

注21) C経営では、年間を通じて体験者（個人、団体）を受け入れており、調査直近の2014年6～7月で3日のうち1日の頻度にのぼる。体験者への対応は、家族以外の従業員による各部門の運営を前提に、家族が主に担っている。

## IV 考察

最後に本節では、調査事例の特徴を整理したうえで、酪農経営における家族的要素と企業的要素の変容と役割について考察する。

いずれのタイプの経営も、伊丹<sup>[10]</sup>の「筋のい

い技術を育てる・市場への出口を作る・社会を動かす」という3段階のイノベーションプロセスがみられる。つまり、A～C経営では「筋のいい技術」を独自に育て、A経営では低コスト・高品質の生乳を大量に安定供給し、B・C経営では独創的な酪農多角化商品の市場を独自に開拓し、A～C経営では各種の事業や地域貢献(第2表)によって地域社会を動かしている。また、酪農多角化に取り組むB・C経営では、地域ネットワークが幅広く形成されており、地域貢献だけでなく、酪農多角化が密接に関与している。

家族的要素と企業的要素の変容と役割については、次の4点が指摘できる。第1は、ファミリー・サイクルの変化、経営環境の変化、経営体質の強化に応じて、頭数拡大ないしは酪農多角化が生じ、家族以外の従業員の常時雇用がそれらに付随するという形で、「家族的要素の変化(家族構成員の経営参画など)→頭数拡大・酪農多角化→企業的要素の発生」のプロセスがみられる点である。このことは、第3図の右側や上側のタイプほど、企業的要素を有する傾向にあることを意味しており、第II節の仮説と整合する。

第2は、いずれのタイプの経営も、事業の柱となるトップ・マネジメントは一貫して家族的要素がその役割を果たしてきた点である。A経営では、徹底的に酪農を試行錯誤してきた経営主が、コア・コンピタンスの源泉となっている。経営参画と同時に分場を統括している長男は、幼少の頃から経営主の背中を見て育ってきたという点で、経営参画時から経営主と組織文化を共有していると考えられる。B経営では、すべての売上高を酪農多角化から得ているうえ、天候などの自然条件に左右されやすい自然放牧酪農に取り組んでいるため、より独創性の高い生産・加工・販売が日々求められている。その点で、意思決定のスピードが早く、組織文化を共有しやすいという家族的要素の強みを最大限に生かしている可能性が考えられる。C経営では、経営主と長男は酪農部門の統括、長男の妻と経営主の妻は加工・販売部門の統括という家族内分業により、多頭酪農と米粉パン工房を両立している。なお、いずれのタイプの経営も、家族以外の従業員や他法人による経営資源の保有

はみられない。それは、いずれのタイプの経営も、家族以外からの増資を必要としない範囲で経営展開しているためと考えられる。

第3は、企業的要素の変容が、経営理念、経営管理、経営構造に何らかの変化をもたらしている可能性が考えられる点である。A経営では、企業的要素の変容に伴い、経営理念において常雇従業員の就農目的とリンクし、経営管理において作業の意思決定を常雇従業員に委譲し、経営構造において常雇従業員の知識と経験を活用して新作目(キャベツ)を導入している。

第4は、いずれのタイプの経営も各種の地域貢献を果たしており、企業的要素が、農業後継者育成や就業機会創出のみならず、C経営の酪農教育ファームとしての充実したサービス提供などにも寄与している点である。

以上のように、調査対象とした酪農経営では、頭数拡大と酪農多角化を契機に企業的要素が生じ、いずれのタイプの経営も、第2図で想定したような家族的要素と企業的要素の変容がみられた。そして、事業の柱は家族的要素が担う一方、多頭酪農と酪農多角化の実現のみならず、地域貢献においても企業的要素が重要な役割を果たしていた。酪農をめぐる市場環境の転換期にある現在、A～C経営では、互いに「接合」する家族的要素と企業的要素の強みを生かして、独自のイノベーションを実現し、これからも実現しつつあると評価することができる。なお、事例分析の蓄積に基づいたさらなる検証や、わが国の酪農経営で厚い層をなしているタイプI(伝統的家族経営)の評価については、残された課題としたい。

付記：調査事例の皆様には、ご多忙中、多大なご協力を頂戴した。記して感謝の意を表する次第である。なお、本稿はJSPS 科研費(24658193)の助成を受けている。

#### [引用文献]

- [1] 藤田直聡(2009)：『酪農経営の環境対策における投資限界と外部委託』、農林統計協会。
- [2] Gasson, R., and A.J. Errington (1993): The



- Farm Family Business, CAB International.
- [3] 後藤俊夫編 (2012):『ファミリービジネス－知られざる実力と可能性－』, 白桃書房.
- [4] 畠山尚史 (2013):「地域酪農におけるメガファームの可能性」, 『Dairy Japan』, 2013年10月臨時増刊号, pp.93-100.
- [5] 堀田和彦 (2013):「家族経営と「企業経営」の比較－土地利用型農業法人を対象に－」, 『農業経営研究』, 50(4), pp.30-38.
- [6] Hutt, M.J., and G.K. Hutt (1993): Organizing the Human Resource: A Review of Centralization, Decentralization, and Delegation in Agricultural Business Management, *Journal of Dairy Science*, 76 (7), pp.2069-2079.
- [7] 井口隆史 (2013):「木次乳業を拠点とする流域自給圏の形成」, 井口隆史・榎湯俊子編『地域自給のネットワーク』, コモンズ, pp.30-80.
- [8] 井上憲一 (2012):「中山間地域における堆肥・稲藁利用を軸とした耕畜連携システム－堆肥センター利用組合を事例に－」, 谷口憲治編『中山間地域農村発展論』, 農林統計出版, pp.123-140.
- [9] 井上憲一・藤栄剛・佐々木宏樹・川崎賢太郎・小糸健太郎 (2010):「農家経済活動の多角化とリスク態度－中山間地域を対象として－」, 『食農資源経済論集』, 61(1), pp.95-105.
- [10] 伊丹敬之 (2009):『イノベーションを興す』, 日本経済新聞出版社.
- [11] 伊丹敬之・加護野忠男 (2003):『ゼミナール経営学入門 (第3版)』, 日本経済新聞出版社.
- [12] 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), pp.9-19.
- [13] 小林信一 (2009):「酪農教育ファーム－「いのちをつなぐ産業」による食といのちの実践教育－」, 小林信一編『日本酪農への提言－持続可能な発展のために－』, 筑波書房, pp.221-231.
- [14] 倉岡孝賢・井上憲一 (2013):「集落営農法人における常雇従業員と構成員出役者の労務管理の特徴－広島県O法人を事例として－」, 『農林業問題研究』, 49(1), pp.194-200.
- [15] 倉岡孝賢・井上憲一・内田和義 (2012):「集落営農法人における常雇従業員の労務管理の特徴－鳥根県A法人, Y法人, F法人を事例として－」, 『農林業問題研究』, 48(1), pp.157-163.
- [16] 門間敏幸 (2012):「近年における農業経営理論の多様な発展」, 日本農業経営学会編・津谷好人責任編集『農業経営研究の軌跡と展望』, 農林統計出版, pp.27-35.
- [17] 門間敏幸 (2012):「農業経営理論の新たな展開方向」, 前掲書, pp.37-42.
- [18] 森佳子 (2003):「肉用牛肥育経営の経営発展と経営形態の諸類型」, 『畜産経営の経営発展と農業金融』, 農林統計協会, pp.27-74.
- [19] 永井進・井坂友美 (2013):「中山間地域における家族経営の展開と管理」, 『農業経営研究』, 50(4), pp.39-45.
- [20] 中洞正 (2007):『幸せな牛からおいしい牛乳』, コモンズ.
- [21] 新山陽子 (1997):「畜産経営の企業形態」, 『畜産の企業形態と経営管理』, 日本経済評論社, pp.30-56.
- [22] 大呂興平 (2014):「北海道大樹町における経営群の進化」, 『日本の肉用牛繁殖経営－国土周辺部における成長メカニズム－』, 農林統計協会, pp.83-108.
- [23] Porter, M.E (1980): *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1995):『新訂競争の戦略』, ダイアモンド社).
- [24] 櫻井清一・横山繁樹 (2007):「農村経済の多角化と農業者の組織参加－構造的な社会関係資本の一側面としての組織分析－」, 『2007年度日本農業経済学会論文集』, pp.188-195.
- [25] 佐藤忠吉 (1999):「西南暖地での山地酪農－鳥根県大田市稲用・岩崎孝牧場の事例－」, 『畜産コンサルタント』, 35(4), pp.20-25.
- [26] 澤田守 (2014):「日本における家族農業経営の変容と展望」, 『農業経営研究』, 51(4), pp.8-20.
- [27] 千田雅之・谷本保幸・小山信明 (2002):「中山間地域の農地管理問題と放牧の可能性－地域資源の保全を目的とする里地放牧の存立条件と研究課題－」, 『近畿中国四国農業研究センター研究資料』, 1, pp.1-74.
- [28] 高田理 (2013):「都市型酪農の六次産業化の実践－神戸市・弓削牧場の挑戦－」, 高橋信正編『「農」の付加価値を高める六次産業化の実践』, 筑波書房, pp.50-59.
- [29] 竹山孝治・山本善久 (2013):「集落営農組織における経営発展度と地域貢献度の評価システムに関する研究」, 『鳥根県農業技術センター研究報告』, 41, pp.1-18.
- [30] 内山智裕 (2011):「農業における「企業経営」と「家族経営」の特質と役割」, 『農業経営研究』,

- 48(4), pp.36-45.
- [31] 鶴川洋樹 (2012): 「土地利用型酪農における適正規模と企業的経営の展開」, 『農業経営研究』, 49(4), pp.31-39.
- [32] 八木洋憲 (2012): 「中山間地域における耕作放棄から粗放的土地利用への転換可能性-粗飼料自給型の酪農多角化経営を事例として-」, 『農村計画学会誌』, 31 (論文特集号), pp.363-368.
- [33] 柳村俊介 (2014): 「家族農業経営変容の現段階-日韓と欧米の比較-」, 『農業経営研究』, 51(4), pp.3-7.
- [34] 矢坂雅充 (1995): 「酪農の糞尿処理対策」, 佐伯尚美・生源寺真一編 『酪農生産の基礎構造』, 農林統計協会, pp.141-190.
- [35] 横井安見子 (2012): 『パン製造業者が取り組む米粉パンの販売促進活動と普及活動-島根県のパン製造業者を事例に-』, 島根大学生物資源科学部卒業論文.
- [36] 吉野宣彦 (2008): 『家族酪農の経営改善-根室酪農専業地帯における実践から-』, 日本経済評論社.

## Family and Corporate Elements in Dairy Farm Businesses

Norikazu INOUE (Shimane University)

In order to consider dairy farming development in the context of Japanese dairy policy and market, it is important to approach the condition of dairy farm businesses. This study clarifies the changing roles of family and corporate elements in dairy farm businesses, based on differences between dairy farms in terms of herd size and diversification. For this purpose, we have classified dairy farms into four types on the basis of herd size and diversification. The research area for this study is the hilly and mountainous area of Shimane Prefecture where various dairy farm developments are seen.

The main results are as follows:

- (1) The following process of family and corporate change is seen in the dairy farms of each type. The first phase is the change of the family element related to family-cycle. The second phase is expansion of herd size or diversification, and the third phase is generation of the corporate element.
- (2) Family members take charge of top management in the dairy farms of each type.
- (3) Change in the corporate element may affect change in management concepts, human resources management, and business structure.
- (4) The corporate element has a good influence on the community contributions of dairy farms of each type.