

博士論文（要約）

持続可能な農業経営の実現に向けたステークホルダー・マネジメント

—日英の土地利用型農業を対象とした実証分析—

小川 景司

本研究は「持続可能な土地利用型農業の実現に向けた施策を導くための実態解明」を目的とし、「日本の大規模な水田経営とイングランドの条件不利地域の放牧経営を対象に、①経営の持続可能性の構成要素の相互関係、②ステークホルダー志向と経営戦略が経営の持続可能性に及ぼす影響、③経営による実践的なステークホルダーマネジメント、④農業経営の持続可能性とステークホルダー関係についての日英の国際比較の4点を実証的に明らかにする」ことを課題とした。

第1章では、上記の背景について説明し、課題設定を行った。土地利用型農業の多様な社会的意義を同時に追求する上で、多様な目標を含む農業の持続可能性を評価し、異なる目標間の競合関係やトレードオフ関係を解明することが重要である。また、持続可能な農業を実現するための施策を導くために、農業経営レベルの実態解明が重要である。我が国において主要な土地利用型農業である水田農業においては、大規模な水田経営の活動が地域に及ぼす影響や、その存続が重要である。また、水田経営が従事者や地権者、地域住民などのステークホルダーといかに関係構築を行うか、というステークホルダー志向（ステークホルダーに対する方針）やステークホルダーマネジメントが、水田農業の持続可能性において重要性を増している。したがって、持続可能な農業に貢献するための分析視角として、①農業経営レベルの持続可能性の評価と、②経営のステークホルダーと農業経営の持続可能性の関係性に着目する必要がある。これらの分析視角に従って、本研究では次の4つの課題に取り組んだ。第一に、農業経営レベルの持続可能性を経済、環境、社会の3側面から評価し、時点の異なる影響関係から、3側面の相互関係を解明した。第二に、農業経営のステークホルダー志向が経営の持続可能性に及ぼす影響を解明した。第三に、集落営農法人を対象に、持続可能な水田経営の実現に向けた実践的なステークホルダーマネジメントを解明した。第四に、日本の大規模な水田経営に加え、イングランドの条件不利地域の放牧経営を対象とした実証分析を行い、国際比較を行った。

第2章では、水田経営を対象に、経営の持続可能性の3側面の相互関係の解明とステークホルダー志向が持続可能性に及ぼす影響について検討した。ステークホルダーとして従事者、販売先、行政、非農家を対象とし、経営がそれぞれのステークホルダーを重視する程度をステークホルダー志向として把握した。その結果、水田経営の持続可能性の3側面の相互関係について、①時点の異なる同じ側面間には強い影響関係が見られること、②経済性は環境性や社会性に影響を及ぼしていないこと、③環境性は経済性に負の影響を及ぼしていること、④社会性は経済性、環境性に正の影響を及ぼしていることを明らかにした。また、ステークホルダー志向が持続可能性に及ぼす影響について、従事者に対するステークホルダー志向が環境性に負の影響を及ぼしていること、販売先に対するステークホルダー志向が経済性に正の影響を及ぼしていること、非農家に対するステークホルダー志向が、組織能力によって経営の持続可能性が向上する効果を低下させ、一方で、多角化によって環境性が向上する効果を高めることを明らかにした。第2章の実証分析による貢献として第一に、農業経営の持続可能性の3側面の相互関係と、ステークホルダー志向、経営戦略が経営の持続可能性に及ぼす影響を解明するための、実証的な分析手法の発展に貢献できた。第二に、水田経営の持続可能性の3側面の相互関係の実証的な解明により、水田農業の持続可能性の異なる目標を同時に追求する施策の基本的な方針の検討に貢献できた。すなわち、本章の実証結果より、水田経営の持続可能性の3側面のバランスを保つためには、環境性から経済性への負の影響の解消に取り組むことが重要であることと、社会性の向上に向けた施策を充実させることで、3側面のバランスを保った水田農業の持続可能性の向上が期待できることを示した。第三に、水田経営のステークホルダー志向が水田農業の持続可能性に影響

を及ぼすことを明らかにした。また、対応する具体的なステークホルダーマネジメントの実態の整理により、大規模な水田経営の持続可能性に有効な実践的なステークホルダーマネジメントを提案した。

第3章では、イングランドの条件不利地域の農業経営を対象に、経営の持続可能性の3側面の相互関係の解明と、経営のステークホルダー志向が持続可能性に及ぼす影響について検討した。ステークホルダー志向として、経営者が家族、従業員、販売先、調達先、地権者、農業コミュニティ（専門家、農業者グループ）と関係構築を行う程度を把握した。その結果、経営の持続可能性の3側面の相互関係については、①時点の異なる同じ側面間には強い影響関係が見られること、②経済性は環境性に負の影響を及ぼしていること、③環境性は社会性に負の影響を及ぼしていること、④社会性は経済性に正の影響を及ぼしていることを明らかにした。また、経営のステークホルダー志向が持続可能性に及ぼす影響については、家族との関係構築が環境性に負の影響を及ぼし、社会性に正の影響を及ぼすこと、調達先との関係構築が経済性に正の影響を及ぼすこと、農業コミュニティとの関係構築が環境性に正の影響を及ぼすことを明らかにした。また、加えて、農業環境政策や多角化等の、農業経営の持続可能性の重要な要因として検討が進んでいる変数と比較して、経営のステークホルダー志向が持続可能性に及ぼす影響を明らかにした。第3章の実証分析による貢献として第一に、第2章と同様に、農業経営の持続可能性の評価に関する将来的な研究に対して、3側面の相互関係を捉えるための手法上の発展に貢献できた。第二に、イングランドの条件不利地域の農業経営の持続可能性において、持続可能性の相互関係の実態とその要因、及びステークホルダー志向が重要な要因であることについて、実証的な根拠を示すことができた。

第4章では、滋賀県の集落営農法人を対象にしたアンケート調査から定量的なデータを取得し、ステークホルダーマネジメントの選択条件と経営の持続可能性への影響を統計的に検討した。ステークホルダーマネジメントとしては、農作業の配分、収益分配、農業資源管理の委託、集落内の関係構築を対象とした。その結果、農作業の配分が相対的に重要な管理領域であり、機械作業の集約化や、専従者および若手作業者を確保するための組織内の役割分担の調整が集落営農の持続可能性の3側面の向上に有効であることを示した。一方、収益分配や農業資源管理の委託、集落内の関係構築による経営の持続可能性への影響は限定的であり、とくに地代、農地管理委託費の増額や、地権者への管理作業委託など、構成員の協力意識の維持を目的とする対策は有効でなかった。また、経営内外環境によっては、集落営農法人の持続可能性を担保しないステークホルダーマネジメントが選択されやすい条件があった。具体的には、多数の構成員が加入する組織において、作業を集約する役割分担が進みやすく、農地集積により規模拡大を進める過程で労働分配割合の維持・向上が進みにくいことを明らかにした。

第5章では、滋賀県の集落営農法人を対象にケーススタディを行い、ステークホルダーマネジメントとして集落営農の出役対象者の設定と労賃、地代、内部留保への収益分配が、集落内での人材確保と財務持続性に及ぼす影響を定性的に検討した。その結果、労働分配を拡大することは、集落内での人材確保にはつながらない可能性が高いこと、後継世代を重視した出役要請対象の設定や、その円滑化のための役割分担及び定年制導入、地域コミュニティ組織との連携やその維持により、継続的に後継世代の従事参加を促す体制を確立することで、集落内での人材確保が実現できる可能性が高いことを示した。また、労働分配を拡大することは、財務持続性が低下する可能性があること、全戸出役を維持する経営は構成員への分配が多い傾向があること、出役の対象者を世帯代表だけでなくその家族

に広げる対応や地域コミュニティ組織との連携による従事者の確保は、内部留保の確保の面で有利である可能性があることを明らかにした。

第6章では、第4章で用いた定量的なデータを用いて、滋賀県の集落営農法人を対象に、事業選択の要因と経営の持続可能性への影響を定量的に検討した。事業選択の要因として、経営内外環境に加えステークホルダー関係を対象とした。その結果、第一に、集落営農法人の事業選択の類型として、事業多角化型、生産多角化型、水稲専門化型、米麦大豆型の4類型を示した。これにより、既往研究と整合的で、より詳細な実態が把握できた。第二に、集落営農の事業選択の要因として、立地条件とステークホルダー関係が重要であることを示した。具体的には、多様な構成員の参加や地域住民との関係構築を促進し、若手が経営参加する組織で多角化が選択され、転作条件が悪い傾斜地の組織で水稲専門化型が選択されていることを示した。第三に、事業選択の持続可能性への影響について、水稲専門化型の持続可能性が低く評価されていることを示した。水稲専門化型は、多角化を行う類型と比較して、組織に関わるステークホルダーが少なく単純であったことから、滋賀県の集落営農法人においては多様なステークホルダー関係を活用して事業選択を進めることが持続可能性の向上に有効である可能性を示した。

第7章では、第2章から第6章までの実証結果を、本研究の研究課題に対応して整理し、それぞれの課題における本研究の貢献と残された課題を示した。

1つ目の研究課題である、農業経営の持続可能性の要素間の相互関係については、本研究の実証結果による貢献として第一に、農業経営の持続可能性の3側面は、互いに影響を与えつつ、時間に応じて常に変化しており、持続可能性を評価する際には、ある1時点の持続可能性の状況を評価するよりも、時間とともに連続的に変化する持続可能性の側面間の影響関係を捉え、その構造を明らかにする必要があることを示した。また、本研究の分析枠組みは、こうした実態を捉える手法上の発展に貢献するものと評価できる。第二に、土地利用型農業経営の持続可能性を向上させる上で、経済性のみを追求するだけでは、農業の持続可能性の実現には不十分であることを明らかにし、政策的な含意として、農業経営の経済性を高めるための施策とは別に、環境性や社会性を向上させるための施策を検討する必要があることを示した。

2つ目の研究課題である、農業経営のステークホルダー志向が経営の持続可能性に及ぼす影響について、本研究の実証結果による貢献として第一に、農業経営の持続可能性において、経営のステークホルダー志向が重要な要因であることを示した。これより、持続可能な農業の実現に向けて、技術開発や経済的な支援に加え、農業経営とそのステークホルダーとの関係構築への介入が重要な施策となりうることを指摘した。第二に、経営のステークホルダー志向が持続可能性に及ぼす影響は常に正ではなく、土地利用型農業においては、経営内部のステークホルダー関係の構築が環境性に対して負の影響を及ぼすことを示し、環境性と社会性との関係性を対象とした研究の蓄積が求められることを指摘した。

3つ目の研究課題である、持続可能な水田経営の実現に向けた実践的なステークホルダーマネジメントの解明について、本研究の実証結果による貢献として第一に、集落営農法人の経営管理をステークホルダーの利害調整の視点から捉えることが有効となることを示した。第二に、集落営農法人においては、将来的に農作業や経営管理を担う人的資源をどのような形で確保するか、という経営方針の策定が重要な課題となることを示した。第三に、経営外のステークホルダーとの関係構築によって地

域内のステークホルダーを経営資源として経営に取り込む対応は、特に人的資源の確保の側面から、水田経営の持続可能性にとって有効な戦略であることを示した。第四に、経営内の複雑なステークホルダー関係へ対応するために、異なる利害をもったステークホルダーと経営との関係性を特定し、利害対立が顕在化しないように、経営内外のガバナンスやルールを構築することが重要であることを示した。

4つ目の研究課題である、日英の国際比較について、本研究の実証結果による貢献として第一に、土地利用型農業経営の持続可能性の相互関係を規定する要因として、農業資源管理の負担の大きさと集約的な農業資源の利用による環境負荷の大きさが想定できることを指摘した。第二に、土地利用型農業において経営のステークホルダー志向が持続可能性に及ぼす影響は、ステークホルダーが経営に提供しうる資源やステークホルダーのニーズによって異なっており、農業経営は経営目的の達成のために、ステークホルダーのニーズと提供する資源を特定し、重視するステークホルダーを戦略的に選択することが有効となること、また、農業経営における有効な経営戦略の策定を支援するには、農業経営による経営内外のステークホルダーの状況を踏まえたアドバイスや、重要なステークホルダーを特定する手法の提案が有効であることを指摘した。

本研究の残された課題として、第一に、より幅広いステークホルダーの参加による農業の持続可能性の評価指標の選定や、農業の持続可能性を捉えるために適切な時間幅の解明など、農業の持続可能性の評価手法の改善が課題である。第二に、従事者の年齢や地権者の人数など、ステークホルダーを数や密度、分布、同質性等の属性に応じてより詳細に分類し、農業経営の持続可能性や経営戦略の選択及び成果への影響を解明することが課題である。第三に、農業経営が適切なステークホルダーマネジメントを選択し、効果的に実践するための条件として、ステークホルダーに対応する組織能力の解明が課題である。第四に、本研究の分析枠組みを経営環境が大きく異なった土地利用型農業経営にあてはめて実証分析を積み重ね、本研究において示唆された農業経営の持続可能性の要素間の相互関係の要因や、ステークホルダーが経営の持続可能性に影響を及ぼす条件について解明することが課題である。