

農業経営の発展と

『経営者意識』

農業技術研究所経営第一科

田 口 三樹夫

1. ある老農民の経営者としての誇り

農業経営者の“意識”について語るとき、1つのエピソードが思い出される。それは「キュウリの小島」で有名な宇都宮市の小島重定氏が、ある雑誌に書いていたつぎのようなことだ。

農学校を出てから40年、農業一筋にやってきた。あるとき農学校の同窓会が開かれたが、集まったクラスメートは、たとえば栃木県会議長あり高等学校長あり、町村長あり、農業団体県連会長あり、みんなそれぞれ相当な社会的地位についていた。けれども、いわば“無官の大夫”である小島氏を、初心を貫いて先駆的な経営を創りあげた真の経営者として立てて、恩師のかたわらの席をすすめてくれたというのである。

彼の創造的な経営改善は、数かずの表彰によって有名である。たとえば、キュウリのハウス栽培において、当時、学界で、理論的にわかっているけれども、実験的に成功しなかった成長栄養と生殖栄養とを見分け、それに適した肥培管現を、彼は独自に成功させていたのであった。

キュウリの生理生態について、日常的な鋭い観察と経験に裏打ちされた科学的知識がみごとに統一されて、学者があつと驚くような栽培を革新したのである。だからクラスメイトたちが、恩師の隣りに坐るのに、もっともふさわしい人物であるとしたわけである。

また、彼はつづけて書いている。先年、ヨーロッパ農業視察団が派遣されたとき、彼は実際家の一人として団員に推挙された。それを聞いた栃木県は、旅費の補助を申し出た。しかし彼はきっぱりと辞退した。その気持ちは、農民でもちゃんとした経営をやっているならば、独力でヨーロッパ視察の費用ぐらい出せるということ、農村青年たちに示してやりたかったのだという。

ここには2つのことが語られている。

1つは、従来のただただ刻苦して働き、なお貧しいといった暗い宿命的な農業のイメージを、頭を使った営みによって、少なくとも世間なみ、あるいはそれ以上のレベルにもっていくことが可能であることを示したということだ。

もう1つは、“百姓はバカでもできる”といった自嘲的な、あるいは自己卑下的な農業蔑視に対する敢然とした挑戦状であるということである。

共通していることは、一定の段階に到達した一農民の“経営者としての誇り”が自惚れでなく、後に続く者への絶大な激励として語られている。

2. 真の意味の“農業経営”

むろん“一定の段階に到達した農民”の言葉であるからこそ、社会的にも、自信に満ちた発言として受取られるのであって、誰もが云いうことではない。では、“一定の段階”とはどういう段階なのか。

いま、日本農業は激動期に直面しているといわれる。崩壊の危機だという人もいる。彼らが云おうとしていることは、実は、これまでわが国農業のほとんどであった“小規模家族農業経営”が、もはやそのままでは存続しにくくなってきているということである。

つまり、規模が小さすぎ、到底一人前の農業経営として、この経済条件の激変に対処できず、農業だけでは農家生活のやりくりができなくなる。そのために、ますます農外への依存を強めていくといった状態にあるということだ。

そういう“農家経済に抱かれた農業経営”の段階では、とても“農業経営の改善”や“経営者意識の涵養”などいっても始らない。だからまず、多くの農家にとって、農業で生き抜くための絶対的な条件は、農業だけで生活できる経営を目指し、そのために規模拡大をはかるということだ。

そのための方法の一つしかない。それは年々の農業生産から、“剰余”がえられ、それを翌年の生産に拡大投入できるようにするということだ。そうした“拡大再生産”のためには、3つの手段がある。つまり、その“剰余”を労力で作るか、土地で作るか、資金で作るかである。

労力で作るということは、従来10人手間で行っていた作業を7人手間で行えるように工夫し、余った人手間を他の生産に使うということだ。

土地で作るというのは、反収をいくらかでもふやす改善をして、その分だけ土地の使用面積を浮かし、それを他作物に使うということだ。

資金で作るというのは、経費節約もあろうが、あるいは借金することもあるが、とにかく現金に余裕を作り出して、翌年の生産拡大に廻わせるよう努力するということだ。

現金農業収入から現金農業支出を差引いた現金農業純収益(P)が、現金家計支出(Q)と同じか、それ以上でなければ、農家は廻っていかない。この $P/Q \leq 1$ を“家族農業経営の再生産条件”として、第一に検討してみる。これが満たされたとき、それが第一の段階だといえよう。

しかし、それがぎりぎり一杯という状態では、そこに真の“農業経営”を見出すことはできない。資本主義体制にもっともふさわしい形は、“資本制農企業”である。

しかし企業経営の成立は、制約が大きくてむずかしい。しかし、アメリカにだって、資本制農場ではないファミリーファーム(家族農場)がたくさんある。

しかしそれは、家族労働力が主力ではあっても経営規模が大きく、資本制農場に伍していきけるだけの実力をもっているからであり、場合によっては、価格下落のときなど、労働者を雇っている大農場より強みが発揮される場合さえある。

だから、わが国で、いま“自立経営”の育成とか、“企業的経営”の育成とかが叫ばれているが、結局のところ、家族農業で P/Q が1以上、できれば2ないし3の力をもって拡大再生産が可能だと、かなりの難局にも対処できる“からだ”を持っているということになる。これが、いわば第2の段階で、ここでは“農業経営改善”の問題が、経営者の意識の中核に入りこんでくる。

だが、“からだ”が大きくなったからといって、ただそれだけで、真の意味の“農業経営”ができあがったというわけにはいかない。市場競争に勝てるような“はたらき”が経営に要求される。つまり、“市場から当てにされる生産者”になり、真の意味で、自主的にマーケティングができる経営でなければ一人前ではない。

端的にいうと、“よく売れるように作り、よく作れるように売る”というやり方がとれるとき、

その段階への到達を示す。

たとえば、先の小島氏の出荷したトマトやキュウリは、宇都宮市場で特別の荷下し場が与えられ価格形成のインシアチーブをとっている。

このような農業経営の発展をつくりだす方法、剰余の創出とその拡大投入、ならびにマーケティングを経営者が自らの頭で判断し、決断を下していく作業として経営設計が重要であるが、ここで指摘しておきたいことは、判断のための計算方法についてである。

いくつかの改善案があったとき、それらの案のうち、もしそれを採用しなかったときに生ずるであろう儲け損なう額、つまり、“機会損失”の最も大きなものを選んで実行させよ—ということである。

また、そのために投入できる費用についても、収入—費用=純収益という考えではなく、収入—純収益=費用という、一定の純収益を先取りして、そのうえでどれくらい費用がかけられる—かを考えようという発想がとられる。これまた企業経営者の計算方式である。

たえざる技術革新をもとめてやまないのは、経営者の本領である。そうした創造的な経営発展を図るための意識の変革は、案外そんなところから始まるのではなからうか。そこに、小島氏のように男子の生涯をかけるにふさわしい誇りをもった農業経営の誕生が約束されるのだろう。

目 次

- ・農業経営の発展と経営者意識……………(2)
農業技術研究所経営第1科 田口三樹夫
- ・スイカの栽培と施肥……………(4)
熊本県農業試験場 東 隆夫
- ・ウイルスによる
スイカの肉質劣変果と対策……………(6)
千葉県農業試験場野菜研究室 土岐 知久
- 今月の焦点
経営内容の高度平準化……………(9)
- ・メロンとCDU化成……………(10)
鹿児島県土壌肥料専技 桜井 俊武
- ・ビニールハウスの周年利用について(12)
天理農業改良普及所 竹本 修
- ・鹿島ピーマンとCDU化成……………(13)
河見 泰成