

## 第2章 S農産の経営成長

### 第1節 問題の所在

本章では、本論の調査対象となったS農産の経営成長の過程について、整理する。

経営成長とは、「ある方向（経営目的、計画）の下に展開する事業活動の長期的な拡大過程であり」、具体的には、「経営諸資源を一定の方向の下に事業活動として展開し、その量的拡大と質的高度化を意味する」<sup>1)</sup>（註1）ものとして、本章では論ずる。

S農産は後述のとおり、水田転作作目を主部門としながら、水平的及び垂直的多角化を図り、野菜や畜産の生産、加工食品の製造まで行う大型農業法人となった。その事業展開には様々な外的・内的要因があり、複雑に影響し合っているが、本章では、以下に続く第3～5章への方向付けとして、以下の3点に基づいて整理する。

第1点は、量的拡大にみられる指標によって、年次間を区切り、S農産の成長ステージの持つ意味を明らかにすることである。

第2点は、成長ステージ毎に質的高度化に向けた取り組みを抽出し、特徴を明確にすることである。

第3点は、地域との関わりを捉え、地域内への波及効果を明らかにすることである。

若干補足しておくが、第1点に関して、量的拡大を示す指標は、インプットの側面から、農業従事者数、経営者数、経営耕地面積、資本金、総資産額等があげられ、アウトプットの側面から農業粗収益、売上高等をあげることができる。これらの各指標により、成長ステージを明らかにする（註1）。

第2点に関して、経営成長の質的高度化の指標は、計数的に捉えることが難しく、人間的、定性的な性格を持

つものとなる。具体的には経営ビジョンや目標、経営者の経営倫理や理念、従業員のやる気・意欲・モラル、柔軟性、信用等である。各成長ステージの目的、その評価を明らかにする（註2）。

以下では、第2節にて、S農産の経営の概況を示し、次いでS農産を取り巻く地域環境を示す。

第3節では、S農産の成長ステージを明確にする。

第4節では、経営成長過程について、導入部門毎に4段階に分類して、各段階の特徴と経営成果を明らかにする。

最後に第5節にて、本章をまとめることとする。

### 第2節 S農産の概況

#### 第1項 経営の概況

有限会社「S農産」は、1986年4月、農畜産物の生産販売、農作業受託及び農産物の加工販売を事業目的に3名の農業者によって設立された（1995、2000年に1人ずつ構成員に加わり、現在5人）。

S農産の位置する北上市は県内でも有数の工業都市であり、地域の農業者が兼業に従事する割合が高く、農業労働力が量・質ともに低下している状況にある。

このような中で、兼業農業者が対応できなかった地域の水田転作を、借地という形態（転作奨励金は土地所有者、生産物は耕作者に帰属）で一手に引き受けることが、法人として設立した主な目的である。

水田転作の強化・緩和や地域農業労働力の脆弱化等の社会的・経済的環境の変化に対応しながら、現在、300ha規模の経営を実現し、地域農業の担い手として成長している。

第2-2-1表より、2000年現在、自作地9ha、借地320ha、作業受託延330ha、従業員数24名（役員＋常勤雇

第2-2-1表 S農産の経営概要（2000年度）

役員構成（年齢）	代表取締役（56歳）、専務取締役（49歳）、常務取締役（42歳）、取締役（32歳、30歳）
資本金	26,970,000円
売上高	380,340,000円
労働力	常勤雇用19名（男16名、女3名）
	非常勤雇用49名（男13名、女36名、年間延べ40,485時間）
耕地	水田53ha、畑7ha、転作田畑地借地270ha、作業受託330ha
主要作目（作付面積）	水稲（53ha）、麦類（100ha）、豆類（200ha）、ソバ（23ha）、ヒマワリ（5ha）、ピーマン（3.5ha）、キャベツ（22ha）、ミニトマト
家畜（頭数）	和牛肥育（130頭）

第2-2-2表 資産合計と売上高及び事業部門の推移

	1989	1992	1996	2000
資産合計	(万円) 7,837	10,777	34,645	38,034
売上高	(万円) 5,842	10,678	31,423	36,995
常勤雇用1人当売上高	(万円) -	1,525	1,309	1,608
水稲	(ha) 3.2	4.9	54.0	53.0
麦類	(ha) 34.0	40.0	75.0	100.0
豆類	(ha) 18.4	55.0	85.0	200.0
ソバ	(ha) 33.0	28.0	40.0	23.0
ヒマワリ	(ha) 5.7	3.0	4.6	5.0
ピーマン	(ha) 0.4	0.8	1.5	3.5
キャベツ	(ha) 0.0	0.0	0.0	22.0

用)の規模に達した。主な作目は水稲53ha、麦類100ha、豆類200ha、ソバ23ha、ヒマワリ4.5ha、ピーマン3.6ha、キャベツ22haであり、作業受託は水稲の育苗、耕起・代かき、収穫・乾燥調製を行っている。

その他には水耕栽培によるミニトマトやひまわりもやしの製造、食品加工部門として、味噌、麺類の製造等がある。

第2-2-2表より、設立後4年目となる1989年の資産合計、売上高はそれぞれ7,837万円、5,842万円であった。11年後の2000年には38,034万円、36,995万円になり、資産合計で4倍以上、売上高で6倍以上に増加した。このように、設立から15年を経て、着実に経営成長を続けてきた農業生産法人である。

S農産における現在の経営上の特徴は以下の4点に集約される。

### 1. 5年7作の大規模輪作体系の実践

小麦単一作付けが変化し、大豆・ソバ等を組み入れた輪作体系に取り組んだ。この輪作体系は、これまでの小麦に代わり、地力を向上させるため、大豆を基幹としたものである。

試行錯誤のうえ、「夏ソバ→麦類(小麦・大麦等)→緑肥大豆→麦類→秋ソバ→大豆→大豆」という5年7作を創造し、ブロック別実施により、200ha規模の大型機械化体系を確立している。

この5年7作体系は、①マメ科、イネ科、タデ科の作付けによる連作障害の回避、②労働ピークの分散、③作柄不良等の危険分散、④普通型コンバイン等の機械・施設の共用による省力・低コスト化、⑤有機物生産による地力維持、⑥土地利用率の向上、等を目指したものであり、この結果、連作障害がみられず、麦作共励会、豆類経営改善共励会で高い評価を得ている。

### 2. 周年雇用制の確立

従業員の専従化を図るため、複数の作目を組み合わせ、周年雇用制の確立を図っている。従業員が常勤化したため、災害補償や退職金給与引当金等の福利厚生制度が充実し、従業員に対する安全でやさしい職場環境の整備がなされている。

### 3. 大型機械化体系による作業効率の追求

S農産は、60PS級の大型トラクター9台(うち、借用3台)と普通型コンバイン4台、自脱型コンバイン6台の大型機械により、300ha規模の土地利用型経営を行っ

ている。これらの大型機械の利用により、作業効率は非常に高まっている。特に、普通型コンバインは、栽培作物収穫の86%に利用されており「普通型コンバイン農業」を確立しているといえる。その結果、麦類、豆類、ソバは非常に省力化されている。

また、大規模な面積を利用しているため、同時に複数のオペレーターが異なった場所で作業することになる。そのため、作業のやり方の指示や事故があった場合に備えて、携帯無線(現在は携帯電話)を各オペレーターに持たせ、絶えず連絡を欠かさないように配慮している。

### 4. 食品加工による高付加価値農業

生産物をそのまま販売するだけでなく、大豆やヒマワリ等は加工を加えて販売している。特に、独自の加工品開発に取り組み、「ひまわり味噌」、「ひまわりもやし」は独自ブランドとして好評であり、商標登録願申請、特許申請を行っている。このような取り組みはマスコミからも注目され、1994年に民放テレビの朝の情報番組で紹介され、これを契機に販売先は全国に広がった。また、自らも商品宣伝に積極的であり、岩手県ネットの岩手放送ラジオにコマーシャル・テープを流すほか、東京、札幌等でデパートと連携し、多彩なマーケティングを展開している。

加工品製造・販売を始めた時は、販売品は「ひまわり味噌」だけであったが、現在、ヒマワリ種子、減農薬米、ヒマワリ粉を含んだ乾麺等複数の加工食品を販売している。

## 第2項 地域の概況とS農産の影響

S農産がある北上市は、岩手県のほぼ中央部に位置する。北上市の東部地域は北上山地の丘陵地、西部地域は奥羽山脈に連なる山地がある。両地域に挟まれた中部地域は北上平野の中央にあり、海拔80mから90m前後のほぼ平坦な地域である。平野部を南流する北上川や東流する和賀川により、平野が形成され、その上に肥沃で広大な田園地帯、及び市街地、工業団地との調和のとれた町が作られている。

気候は、東日本の太平洋側の気候区に属しているが、奥羽山系と北上山系にはさまれているため、内陸性の気候の特性を呈し、気温の日較差、年較差がやや大きい。また、冬季は日本海側の気候の影響を受けやすく、積雪量も比較的多い。

北上市の農業は平坦部が多く、水田基盤整備が進んだことにより、経営耕地面積約1万haに対して、約9割が

第2-2-3表 労務費と役員報酬の推移

千円, %

年度	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
当期労務費 a	28,751	37,449	62,531	72,388	86,235	98,972	94,757	100,306	117,168
役員報酬 b	17,862	17,583	22,426	27,275	29,224	27,959	20,918	16,895	17,989
小計	46,613	55,032	84,957	99,663	115,459	126,931	115,675	117,201	135,157

水田として利用されている。良質米生産を誇る本県稲作生産の中核をなしている。1戸当たり経営耕地面積は1.52haであり、県平均の95.6%にとどまっている。これは水田農業に特化したためであり、1戸当たり水田面積をみると、北上市は県平均の1.5倍となっている(北上市:136a, 岩手県94a)。農業粗生産額は10,635百万円であり、内訳は米が4,500百万円で42.3%を占めており、次いで野菜1,670百万円(16.7%)、豚1,063百万円(10.3%)と続いている。このように農業生産の多くを稲作に依存している。

一方、北上市は県内でも有数の工業都市であり、近年、特に工業化が進んでいる地域である。このため、地域の農業者が兼業に向かい、農業労働力が量・質ともに低下してきている。中には、半ば耕作を放棄した農地もみられ、農業情勢の厳しさを増す中で、地域としての農業も危機に瀕していた。

このような状況の中で、S農産は水田転作を借地という形態で一手に引き受けて、大規模な水田作の経営体に成長した。その過程において、兼業化が進んだ地域の農家の高齢者や女性労働力を積極的に導入し、地域労働力の有効活用に努めてきた。現在では雇用数が70人程度まで増加している。第2-2-3表には、構成員の収入の推移を示している。2000年の当期労務費は117百万円であり、就業している作業員の多くが地元の農家なので、年間1億円程度の金額を所得という形で地元へ還元している。S農産が地域農業に果たす役割は次の5点に整理できる。

①転作田を利用した大規模な栽培や農作業受託を行うことにより、有益な農地の活用、土地の保全管理、過剰機械投資の抑制、適期適作業の生産効果等の効果を、地域農業にもたらしており、特に兼業農家所有農地の荒廃化を防いでいる。

②水稲育苗、乾燥調製作業受託は、地域農業の低コスト化・高品質化に貢献している。

③近隣の農業担い手を周年雇用して資質向上を図り、地域農業の担い手を育成している。

④地域農家の余剰労働力である高齢者・女性は、従来、他産業に従事する機会がなかったが、S農産によって、食品加工や野菜作の非常勤雇用として雇用の場が創出され、地域の農家所得に寄与していると考えられる。

⑤他の作業受託組織と緊密な連携を取り、受託圃場の調整を図ることや、他組織では引き受けない排水条件の悪い圃場を受託するため、クローラ型トラクターを導入すること等、可能な限り委託希望に対応している。

これらの効果も含めてS農産の活動を総合的にみると、S農産の最大の特徴は、自らの土地を耕作することに加えて、兼業農家等の委託者との信頼関係を大切にし、地域農業を維持・発展させながら自らの経営も拡大・成長させてきたことである。これらの土地利用、機械・施設利用、生産販売、従業員の雇用等は地域との緊密な関わりから成り立っており、S農産は集落農業を展開する上での核となっている。

### 第3節 経営部門の再編成に伴う労働力・土地利用の高度化

#### 第1項 S農産の成長ステージ

S農産の成長過程を論ずるに当たり、売上高の年次推移を基準として、事業部門の変遷と、それに伴う労働力の変化を整理することで、S農産の成長ステージを特定する。

第2-3-1表にS農産の経営成長の指標と、各作目の作付面積の年次推移を示した。この表によると、主部門の麦類・豆類等の転作作目は、1994年まで増加した。次に水稲の作付面積の推移をみると、設立初期の事業は転作作目の受託のみだったので、水稲の作付けはなかった。1989年から徐々に生産を行い、1993~95年の間に急激に拡大し現行の水準に達している。水稲は他作目よりも安定した収益を得られる部門であり、第2-3-1図にみられるように、この機に売上高が急激に上昇し、現在最も売り上げの高い部門となっている。また育苗作業や乾燥調製作業も請け負うようになり、自社の米作りと並行した形で安定的な収入を得ている。

次に、水田を利用する野菜の推移をみると、設立後1991年まで、春先の労働力活用に向けてアスパラガスを生産していたが、管理作業の手間が多いわりに、病害等により収量が不安定だったので生産をうち切った。その後は、ピーマンや食品加工に比重を移し、非常勤雇用の労働力活用を図ったので、水田を利用する野菜作はなかったが、近年、手間が掛からず手堅く収益を得られる

キャベツやホウズキを導入した。なお、近年は施設園芸にも力を入れ、水耕栽培によるミニトマトや各種野菜・野菜苗生産を行っている。

第2-3-2図には、労働力の年次推移を示す。1994年までは、作業員数はほとんど変わらなかった。1995年から作業員数が急増したが、1998年に若干減少した。年間労働時間は1997年にはほぼ現行の水準に達した。1999年以降は、更に作業員を増員している。

第2-3-3図には、土地生産性を示す指標として、作目毎の10a当たりの売上高をあげた。麦類・豆類等の転作作目はどれも現状維持であり、作付け拡大に従い若干ではあるが粗放栽培化、つまり管理上手抜きがみられることもあり、売上高のみでは生産性の善し悪しはわからない。S農産では部門経理が不十分なため、土地生産性を付加価値で評価することはできないが、転作作目は、トラクターやコンバイン等を汎用化しているため、一作目当たりの機械償却費は削減され、土地生産性は通常の家族経営よりは高いものと考えられる。

第2-3-4図より、労働生産性の指標として、常勤雇用1人当たりの売上高と純付加価値を示した。売上高は作目の収量と価格に起因するため年次変動が生じ、揺れが激しいが若干上昇に向かっている。常勤雇用1人当たりの純付加価値は1997年から着実に上昇しており、事

業部門を拡張した成果といえよう。

このような売上高の金額の上昇に併せたS農産の成長ステージは、4段階に分類された。ステージ毎に、作目構成や労働力構成の特徴を示したのが第2-3-2表である。

第1ステージは、設立後から1988年頃までの、小麦を中心とした「設立初期」である。これは前身の受託組織から法人経営へと経営の仕組みを変更した時期といえる。

第2ステージは、「緩やかな成長期」であり、1989～93年が該当する。転作技術体系の確立と、施設・機械等の導入により、現行に通じる基盤づくりを行った。また、食品加工を拡張し、非常勤雇用の有効的な活用方法を構築した時期でもある。

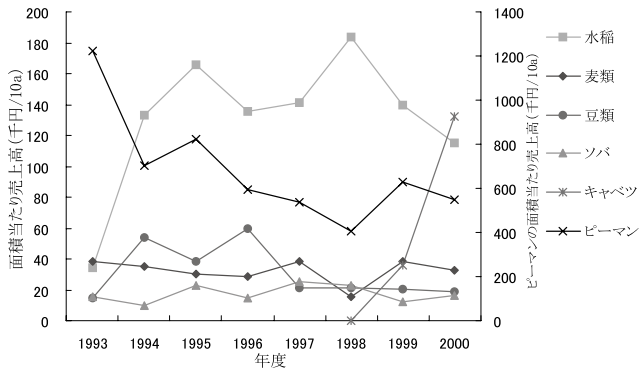
第3ステージは、「急激な成長期」であり、転作作目を中心としていた機械利用の水田営農体系をより強固なものとした。

最後に現在にまで至る第4ステージは、「成熟期」であり、再びゆるやかな成長を保っている。特徴は、水田利用の野菜や施設園芸部門を拡大し、機械利用ではなく手作業を主とする複合部門を拡充し水平的多角化を進めると共に、直販や宅配等の販売活動にも積極的となり垂直的多角化も進行している。

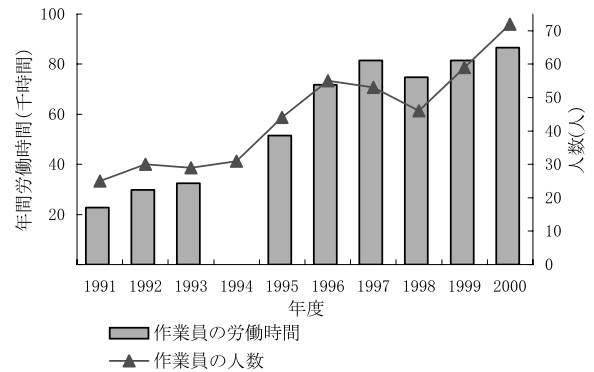
以下の項において、4つの成長ステージについて、具体的にその取り組みを検討する。

第2-3-1表 事業部門の変遷

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1) 経営成長											
資産合計(万円)	4,354	7,837	9,022	9,735	10,777	12,417	17,404	29,243	34,645	35,503	32,273
売上高(万円)	1,602	5,842	7,529	8,596	10,678	9,213	22,196	22,859	31,423	31,008	34,786
売上/資産(%)	37	75	84	88	99	74	128	78	91	87	108
繰越剰余金(万円)	-284	-445	-269	-144	22	133	165	1,487	-1,567	-5,217	-5,151
当期利益(万円)	-162	206	125	166	111	32	1,322	-3,054	17	-3,667	66
2) 耕種部門											
1. 水稲 ha		3.2	3.1	3.1	4.9	9.2	35.0	50.0	54.0	60.0	46.0
2. 麦類 ha	30.0	34.0	47.7	42.0	40.0	40.0	75.0	70.0	75.0	85.0	104.0
3. 豆類 ha	11.0	18.4	17.0	26.0	55.0	65.0	75.0	85.0	85.0	90.0	110.0
4. ソバ ha	40.0	33.0	30.0	30.0	28.0	27.0	30.0	30.0	40.0	50.0	55.0
5. ヒマワリ ha	2.6	5.7	3.6	3.5	3.0	3.0	3.0	3.0	4.6	6.0	4.5
6. ピーマン ha		0.4	0.5	0.6	0.8	0.8	0.3	1.5	1.5	1.5	2.3
7. アスパラ ha	4.2	4.2	5.1	0.9							
8. アマランサス ha						0.3	1.0	0.3			
9. 水稲育苗 ha							120.0	120.0	120.0	150.0	150.0
10. キャベツ ha										1.0	5.0
11. その他野菜 ha											2.0
12. 水耕野菜 ha											0.1
3) 受託部門											
1. 米乾燥調整 ha										60.0	60.0
2. 機械農作業 ha							183.6	200.0	200.0	170.0	170.0
4) 畜産部門											
1. 肉牛 頭							-	100	120	130	130
5) 加工部門											
1. 味噌加工 t			20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	30.0	30.0	8.0	8.0
2. もやし加工 t									1.5	1.5	1.5
3. 漬け物加工 t									0.6	0.1	0.1
4. 乾麺 t									40.0	20.0	20.0

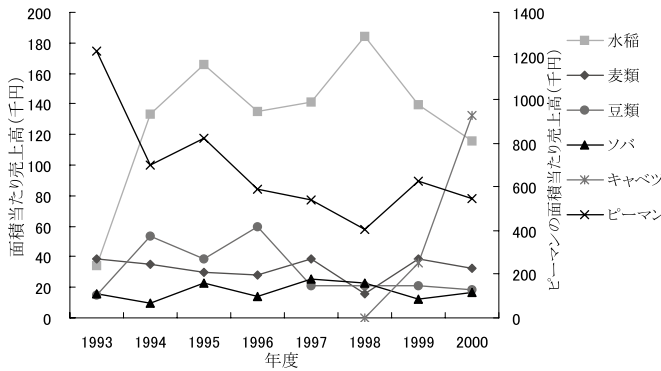


第2-3-1図 部門別売上高の年次推移

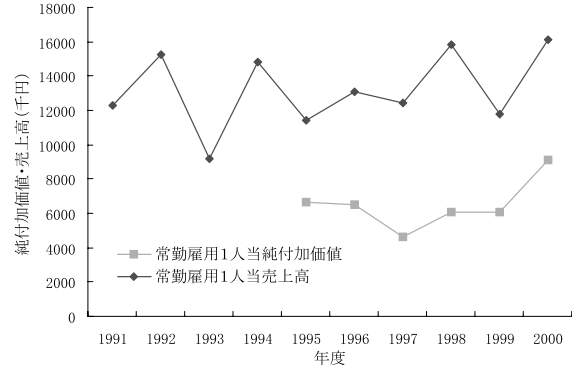


第2-3-2図 作業員数と労働時間

注) 作業日報より作成。



第2-3-3図 部門別作付面積当たり売上高の年次推移



第2-3-4図 労働生産性の年次推移

注) 1. 財務諸表より作成。  
2. 純付加価値は人件費、賃借料、他人資本利子、租税効果、経常利益の和としている。

第2-3-2表 S農産の成長ステージ

成長ステージ	設立初期	緩やかな拡大期	急激な拡大期	成熟期
特徴	法人経営移行	周年就労に向けた作業体系が構築された	水田利用体系が確立された	野菜の導入が拡大した
年代	1986~88年	1989~93年	1994~97年	1998年~現在
力を入れた主な作物	小麦	小麦・大豆	水稲	キャベツ ミニトマト
水田利用	法人の前身である受託組合の転作小麦継承	転作作物(麦類・豆類)の拡大 麦類40→85ha 豆類65→90ha	水稲の拡大 10→60ha	転作作物(豆類)の拡大 90→200ha キャベツ・ホウズキ導入
施設園芸	なし	育苗ハウス利用のピーマン導入	ピーマン拡張	ミニトマト導入 野菜苗生産導入 ピーマン拡張
他事業部門	食品加工部門の導入	食品加工(ヒマワリモヤシ・味噌)販売拡大	食品加工(製麺)導入 水稲育苗・乾燥調製受託拡大	除雪の請負 無人直売所設置(食品加工停滞)
労働力	<構成> 役員+非常勤雇用 <全作業員数> 12名程度	<構成> 役員+常勤雇用+非常勤雇用 <全作業員数> 30名程度 <特徴> 常勤雇用化進行	<構成> 役員+常勤雇用+非常勤雇用 <全作業員数> 50名程度 <特徴> 常勤雇用の外部調達	<構成> 常勤雇用+非常勤雇用 <全作業員数> 70名程度 <特徴> 非常勤雇用の拡充
備考	経営内容は、前身となる受託組織そのまま、法人経営としての条件を整えた。	基幹となる転作作物について、施設・機械を導入し、能率的な輪作体系を創造し、現行の作業体系の基盤を作った。長期作業体系化のため食品加工を模索した。	収益が安定する作物の組み合わせを求めて、水稲やピーマン等の生産拡大を行った。目立たないが転作作物も微増している。	停滞した食品加工部門の穴埋めをすべく、施設園芸部門を拡充。加工による販売のノウハウは直販活動に生きる。転作助成金の施策に乗じて豆類の作付け拡大。

## 第2項 設立初期（第1ステージ）

設立当初は、現代表取締役G氏の大規模経営を踏襲して、既存の水稲作業用機械・施設を効率的に利用することを目的とした小麦中心の経営であった。1986年の経営内容は、小麦52ha、グリーンアスパラガス4.2ha、水稲刈り取り作業受託13ha、水稲乾燥調製受託4,500俵であり、他に和賀町農協からの委託を受け、20,000箱規模の育苗センターを運営していた。この育苗センターは、1973年からG氏を含めた2戸の共同で開始されたものである。

この時期は、現在に比較すると経営規模は小さく、作付け作目も限られており、オペレーターも非常勤雇用であった。このため、構成員やオペレーターに対する報酬も時間給であり、法人としての純利益は計上されなかった。

なお、従業員は、法人構成員3人に加え、オペレーター3人の6人体制であった。

## 第3項 緩やかな拡大期（第2ステージ）

転作作物は、小麦単一作付けであったが、立枯病や雑草害による収量・品質の低下が顕著となったため、この時期から本格的に、大豆、ソバ等を組み入れた輪作体系に取り組んだ。これまでの小麦に代わり、地力を向上させるため、大豆を基幹作物とし、「夏ソバ→麦類（小麦・大麦等）→緑肥大豆→麦類→秋ソバ→大豆→大豆」という5年7作の輪作体系を、試行錯誤のうえ創造した。この輪作体系はブロック別の実施され、大型機械を効率的に利用するようになっている。また、これらの作物の収穫は、普通型コンバインによるものがほとんどであり、全国にも有数な「普通型コンバイン農業」を確立し、この大規模普通畑作物経営は評価され、数々の賞を受けている。（註4）

この時期、受託管理している育苗センターのパイプハウスを利用して、水稲育苗後に、雨よけピーマンの栽培を開始し、育苗センターに従事している女性労働力に継続した就業機会を提供した。これらの女性労働力は近隣の集落の農家から来ているので、地域農家の所得向上にも大きな効果を与えることとなった。

また、転作地に作付けした大豆を原料に、味噌加工、すなわち農産物の加工販売に本格的に取り組み始めたのもこの時期である。味噌加工は1987年から取り組まれた。農業改良普及所の指導の下に、作付けしていた大豆の一部を地域の生活改善グループに提供したのが契機であった。その後、1988年から作付けを始めたヒマワリを原料とし、その粉末を味噌に混ぜ、「ひまわり味噌」として、1989年、製造・販売を開始した。「ひまわり味噌」は、1990

年、特許申請しており、「ビタミンEとリノール酸をたっぷり含んだ健康食品」として、北上市を中心として県内各地に販売されている。S農産では、「大地と人にやさしい無農薬・減農薬栽培による原料」を使用することをモットーに、消費者の要望に応えるようにしている。

このひまわり味噌と併せて、ヒマワリの種子を発芽させた「ひまわりもやし」も1990年に開発し（1991年特許申請）、盛岡市の大型店と専属契約を結び、その売れ行きを伸ばした。その他、漬け物等の加工にも取り組んでいるが、これらの農産物加工は冬季に行われており、従業員の周年雇用体制の確立に大きな役割を果たしている。

なお、代表取締役G氏が自己の経営として取り組んできた和牛の肥育が、この時期にS農産の事業部門の一つとして加えられた。

設立当時から経営の基幹であった水稲の作業受託は、刈り取りや乾燥調製の秋作業に加え、耕起や代掻き等の作業にも取り組みながら、その規模を拡大し、受託面積は延べ200haを超え、経営を支える部門としての基礎を作り上げた。

## 第4項 急激な拡大期（第3ステージ）

これまでは、水田転作作物栽培が中心であったが、1994年からは水稲生産にも重点が置かれ始めた。1993年までは、水稲については、代表取締役G氏の水田(3.1ha)を中心とした借地に作付けしてただけであったが、1994年からその規模を大きくした。これは、前年の大冷害のため、復田化が進むとともに、北上市の転作互助制度が廃止されたことにより、兼業農家の多くはそれに対応できず、自分で耕作するより委託した方が良いと考えようになり、その農家の水田を受託したことが外的要因としてあげられる。

これに加え、水稲は冷害時でも共済制度による8割の補償があり他作目より安定しているメリットもあり、以前から水稲作付けには意欲を持っていたため、水稲作付面積が急速に増加した。

また、大規模機械・施設の効率利用や従業員の周年雇用制を更に確立させるため、規模拡大を目指し、より多くの借地を北上市以外に求めた。近隣市町村の花巻市15ha、金ヶ崎町15ha、沢内村10haと、北上市境の比較的事務所の近くを借りていたが、更に一時的ではあったが、岩手県東南部にある100km程度離れた藤沢町の国営開発地区の水田67haまで借地を増やした。この藤沢町の水田は、遠距離だったが、広くて作業効率が良く、また北上市と作期が異なるため作業の平準化と機械利用効率の向上を目的として利用した。

このように、S農産は、水田転作の強化を中心とした社会・経済状況の変化に対応しながら、経営規模を拡大し、経営成果を上げていった。

第2-3-1表より、水稻の作付面積が1994年に前年の4倍弱まで拡大し、1997年には60haまで拡大した。同時に転作作目も麦類は1993年の40haから1997年には85haへ、豆類は65haから90haへと面積拡大していることがわかる。

第2-3-1図より、土地利用型作目の作付け拡大に伴い作業員の人員を増員し、その結果投下労働量は急激に増加し、1996年に作業員数が55名となり、1997年に年間労働時間8万時間を超えて一つのピークを迎えた。このピークが機械作業体系における労働投下量のピークであり、その後は機械・施設の補充をして作付け拡大が進むものの、一方で作業効率を向上させているので、労働量は緩慢に増加している。

売上高の推移を示した第2-3-2図でわかるように、1994、1995年にかけて、水稻の売上高が急増している。同様に1994年には大豆の売上高も急増した。この販売額の拡大に乗じて、農業機械の更新や様々な資本整備を行った。

#### 第5項 成熟期（第4ステージ）

S農産の食品加工事業は、売り上げを伸ばすことができず、女性労働を活用できる新たな事業部門を模索していた。この頃、岩手県は競争力のある野菜品目としてキャベツの作付け拡大を推進していた。キャベツは畑作のみならず、水田転作作目としても水田地帯に普及し、県は技術提供をはじめ、様々な支援を行っていたので、S農産もこの機に乗じて非常勤雇用の女性労働力の活用を図るべくキャベツを導入した。キャベツは夏と秋に収穫する作型があり、作業が途切れがちな7、8月期に労働力を投下し、高収益を得る部門として定着した。同じく土地利用の作目としてハウズキの試験栽培にも取り組んでおり、省力的で収益性の高い特徴に期待を寄せている。

更に水耕栽培プラントを導入し、ミニトマトの試験栽培をしており、これも作期が長く、女性労働力の、持続的な活用が期待されている。その他にも、野菜苗や育苗ハウスを生かした果菜作目の栽培等、非常勤雇用を活用した作目を導入している。

また、基幹となる水田転作作目の小麦・大豆については、生育に関わらず助成金が得られるので、安定的な収入源となっている。隣接市の集落では集団転作により助

成金の一部を得る方が有利との判断し、圃場の団地化を図り、S農産に集団委託する場面もあった。このような時勢に乗って、大幅に転作面積を増やし、前節の第2-2-2表に示すように、2000年には、麦類100ha、大豆200haの受託面積まで拡大した。第2-3-1表においては、助成金は作目の販売収益ではないので売上高として計上していないが、他にこのような雑収入があることを付しておく。

以上のように機械作業を中心とした土地利用型作目、女性労働力による手作業による野菜作目いずれも、着実に生産拡大を進めている。

### 第4節 小 括

本章をまとめるに当たり、繰り返しになるが、生産部門の現状について整理しておく。

水田利用においては水稻に加え、麦類、豆類、ソバ等の機械作業による転作作目を主部門としている。転作作目としては土地利用型野菜のキャベツ、土地利用型花き（花木）ハウズキも栽培している。施設野菜としては、育苗ハウスを利用したピーマン、水耕栽培によるヒマワリのもやし、ミニトマトがあり、近年、直売所での販売に向けたナス等の果菜もある。最後に、味噌、製麺等の食品加工部門がある。そして、本章ではほとんど触れなかったが和牛の肥育部門がある。

代表取締役は、消費者の理解を得ながら、地球にやさしい農業に取り組みたいとしており、減農薬による栽培や、堆肥の製造にも力をいれ、耕種部門と畜産部門との複合により、有機物の交換活用を図っている。

経営の特徴は、①5年7作の大規模輪作体系の実践、②周年雇用制の確立、③大型機械化体系による作業効率の追求、④食品加工を加えた高付加価値農業、の4点であり、本論では、②については第3章、③については第5章において論述する。

売上高の上昇度に合わせて、「設立初期」、「緩やかな拡大期」、「急激な拡大期」、「成熟期」、の4つの成長ステージを特定した。ステージ毎の特徴を示すと、最初のステージは設立した1986年から3年間の「設立初期」であった。前身たる受託組織の経営が、法人経営に移行する段階であり、純利益が計上されなかった。

第2の成長ステージは、1989～93年の5年間の「緩やかな拡大期」であった。水田利用の機械技術体系の実現に向けて、その基礎を作った時期であり、水田利用における輪作体系の創造と、資本整備を行った。一方、食品加工にも積極的に取り組んだ結果、冬期間の作業が創出

され、周年雇用体制化に向けても基礎作りが行われたといえる。労働力においては、非常期雇用から常勤雇用へと転換を図っていた。

第3の成長ステージは、1994～97年の4年間の「急激な拡大期」であった。前ステージによる基礎作りが実を結び、水田利用の輪作作目は徐々に作付け拡大を行い、加工食品の製造も拡大した。更に、安定的な収益確保に向けて水稲部門やピーマンの作付け拡大を行い、その結果、売上高が急激に拡大した。なお、良質の労働力確保に向けて外部から積極的に常勤雇用の採用を行い、常勤雇用については現行の規模まで拡大した。

第4の成長ステージは、1998年～現在であり、「成熟期」と捉えた。水田利用においては、高額な転作助成金を求めて、豆類を大きく拡大した。食品加工部門停滞の穴埋めに、非常勤雇用を増員して、施設野菜やキャベツを導入し、徐々に生産拡大をしている。

このように、事業部門毎に規模拡大と複合化が展開し、2000年現在、約3億7千万円の売上高を誇る経営規模まで拡大した。

地域に対する波及効果については、積極的に作業受託を受け入れることから、未利用地を削減し、低コストでの作業を実施し、地域内生産コストの縮小に寄与している。また、地元の雇用が多いので、賃金報酬として、年額1億円程度の所得として地域に還元した。

最後に、S農産に対する行政や農協の支援もみのがせない。農業改良普及所による技術指導や、各種補助事業の導入等、農業関係機関を巻き込む姿勢も、S農産の経営成長にみられた特徴であった。

農政の動きを敏感に捉え、新たな施策に順応することや、地域の要請に対応すること等、外部の環境の変化に対して柔軟な姿勢で臨み、この環境の変化を内部化することが、農業経営の成長に欠かせない重要な要素といえよう。

(註1) 木村<sup>1)</sup>より引用。木村<sup>2)</sup>では、成長の意味とは「農業の環境変化に応じ、一定の経営内制約条件の下で経営資源を適正に配分し、長期的に経営規模の拡大を実現していくこと」とも指摘している。

(註2) 「量的拡大」について、木村<sup>1)</sup>より引用。

(註3) 「質的高度化」について、木村<sup>1)</sup>より引用。

(註4) 受賞の経歴は以下のとおり

1991年3月 平成2年度全国麦作共励会(集団の部) 岩手県1位

1992年1月 第20回全国豆類経営改善共励会 岩手県1位

〃 4月 第20回全国豆類経営改善共励会 農林水産大臣賞

〃 10月 第20回岩手農業賞(営農部門)

〃 11月 第31回農林水産祭 内閣総理大臣賞(農産部門・経営大豆)

## 【引用文献】

- 1) 木村伸男(2000):『JA営農指導員テキスト 現代農業経営論』, 全国農業協同組合中央会, pp.102-104.
- 2) 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, pp.18-25.

## 【参考文献】

- 1) 木村伸男(1995):「第3章 規模と複合化 2. 複合化のタイプと可能性」, 和田照男編『大規模水田経営の成長と管理』, 東京大学出版会, pp.53-63.
- 2) 日本農業経営学会監修 中島征夫・大泉一貫共編(1996):『経営成長と農業経営研究 農業経営学が目指す方向と課題』, 農林統計協会.
- 3) 八木宏典(1995):「第1章大規模水田経営の国際環境」, 和田照男編『大規模水田経営の成長と管理』, 東京大学出版会, pp.30-31.