

独立行政法人 農畜産業振興機構
平成 21 年度畜産物需給関係学術情報収集推進事業報告書

研究課題：パス依存型畜産経営の安定性に関する研究
—需要創造を行うネットワーク経営であるGPFを事例として—

はじめに

本研究に着手する前は、相対的に規模の小さい畜産経営が環境変化に適応するための一方策として、ネットワークの形成があり、特に、家族経営を展開するためには、畜産物需要低迷への対応が大きな課題であり、しかも永く経営を持続させるためには、円滑な経営継承を実現することが重要な課題の一つであるという問題意識を持っていました。このため、メンバーの体験（知識・記憶）の積み重ねをストックして、情報を共有し、知識創発につなげ、実需の掘り起こしによって問題解決を図っているパス（発展経路）依存型のネットワーク経営である株式会社グローバルピッグファーム（本研究ではGPF略記）を事例に取り上げ、景気変動にも適用可能で安定的なネットワーク経営の持続条件を解明することに大きな関心を寄せていました。

この度、農畜産業振興機構より平成21年度畜産物需給関係学術情報収集事業として本研究が委託されましたのを機会に、GPFに参画する農場に焦点をあてて、GPFのメンバー農場となることのメリットとそれが経営安定化に及ぼす効果について、聞き取り調査をもとに明らかにするという課題に取り組みました。本研究では、小規模な家族養豚経営が環境変化に適応するための一方策としてネットワークを形成し、かつ、そこからの支援を得ることが、有効な手段であることを明らかにすることを目的としています。本研究の成果が、厳しい経営・経済環境にある現下の養豚業の発展にとって多少なりとも資するところがあれば幸いです。本報告書には、関係者の専門的な見地からすれば不十分な点があることと思われまので、それらについての忌憚のない批判をお願いする次第です。

このような研究機会を与えて頂いた農畜産業振興機構、また、聞き取り調査にあたってお忙しい最中ご協力頂いた株式会社GPF及びメンバー農場の皆様、質問紙調査にご回答頂いたGPFの創業者世代・後継者世代の皆様方には深甚の謝意を表します。さらに、GPFの高橋弘部長、東京農業大学杉本隆重教授には本研究の調査設計段階から貴重な助言を頂いたことに感謝します。末尾となりますが、本研究に関わる事務手続きを遂行して頂いた東北大学大学院農学研究科の事務部の皆様に感謝します。

報告書の執筆担当は、次の通りです。

東北大学大学院農学研究科教授	長谷部正	序章，終章
東北大学大学院農学研究科准教授	伊藤房雄	第5章
東北大学大学院農学研究科助教	安江紘幸	第1章，第2章，第3章，第4章

東北大学大学院農学研究科教授 長谷部正

2010年3月30日

目次

	頁
序章 —研究の背景と目的及び方法論的視点—	1
1章 GPFの展開過程と組織の特徴	5
1) GPFの設立起源	5
2) GPFの展開過程	8
2章 GPF組織の特徴	10
1) 組織の特徴	10
2) 本社機能と参加農場との関係	11
3章 GPFの市場対応実態	14
1) GPFの支援内容	14
2) GPFの資金運用の特徴	16
3) 配合飼料価格高騰期の対応	16
4) 個別経営の市場対応	17
(1) A社のケース	17
(2) B社のケース	18
(2) C社のケース	19
5) パッキングプラントへの進出	23
4章 GPF物語りを次世代へ繋ぐための世代間継続条件	26
1) 問題背景	26
2) 経営継承に関する既往研究の整理	26
3) 問題意識	27
4) 課題の限定	28
5) GPFにおけるニューリーダーの会の概要	29
6) 分析方法と属性	30
7) ニューリーダーの会に対する後継者の意向結果	30
(1) 就農前後の研修先	30
(2) 任されている管理部門と経営継承を認識する管理部門	31
(3) 経営継承に有効な管理部門	33
(4) ニューリーダーの会による無形資産の継承	33
8) 創業者と後継者との世代間関係	35
9) GPFと参加農場との共通体験に基づくGPF物語りの継承	39
5章 パス依存型畜産経営の安定性の条件	45
1) 生産・財務システムの連動化	45
2) 加工・流通部門の内部ネットワーク化	46
3) 創業者世代と後継者世代との世代間ギャップとその解消	48
終章 研究結果の考察と結論	50
付録 質問調査票（後継者世代用）	55
質問調査票（創業者世代用）	58

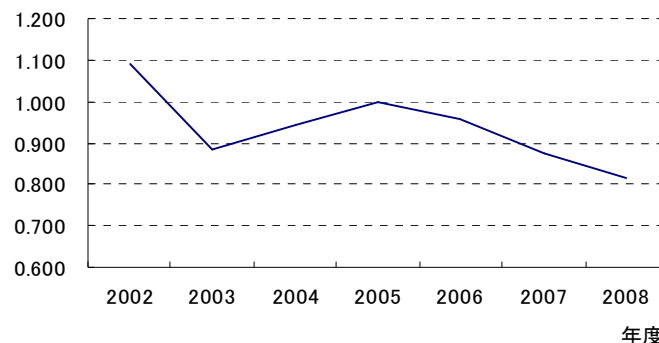
図・表・写真目次

	頁
図 1-1 グローバルピッグファーム(株)の組織概念図	5
図 1-2 GPFにおける情報処理システムの概要	9
図 2-1 ネットワーク組織としてのGPF概念図	12
図 2-2 ネットワーク組織の本社機能	13
図 3-1 GPFの事業部門	15
図 4-1 ナティブ・アプローチによる個人と組織との共有に基づく物語りの継承プロセス	29
図 4-2 物語り論に基づくGPF物語りの継承把握のための分析枠組み	29
図終-1 費用削減効果と生産量増大	52
図終-2 技術向上と新規投資による規模拡大	53
図終-3 生産要素価格上昇と生産物価格低下	54
表 1-1 GPF社長赤地氏のライフヒストリー表	7
表 3-1 豚肉肥育用配合飼料	17
表 4-1 後継者の回答者属性	31
表 4-2 創業者の回答者属性	31
表 4-3 就農前後の研修先	32
表 4-4 任されている部門と経営継承を認識する部門	32
表 4-5 経営継承に有効な管理部門	34
表 4-6 ニューリーダーの会に参加する際に重要視する項目	35
表 4-7 経営継承に関する創業者と後継者の評価結果(就農契機)	36
表 4-8 経営継承に関する創業者と後継者の評価結果(経営感覚)	37
表 4-9 経営継承に関する創業者と後継者の評価結果(経営継承)	38
表 4-10 後継者世代の自由記述文	40
表 4-11 創業者世代の自由記述文	41
写真 1 A社農場	18
写真 2 A社農場	18
写真 3 B社農場	19
写真 4 B社農場	19
写真 5 C社事務所兼第一農場	22
写真 6 C社第二農場	22
写真 7 C社第三農場	23
写真 8 C社第五農場	23
写真 9 C社堆肥施設	23
写真 10 C社離乳舎内	23
写真 11 C社肥育舎内	23
写真 12 C社離乳舎内給餌	23

序章 —研究の背景と目的及び方法論的視点—

他の農業分野と同様に、養豚経営も生産物や生産要素の需給変動に大きな影響を受ける。最近では、中国冷凍餃子事件により国内生産に対する需要が増加し一時的に枝肉卸売価格も上昇したが、その後生産量が増加したことや景気の低迷により生産物需要は低迷し、供給過剰傾向にある。また、配合飼料の重要な構成要素となるとうもろこしのエタノール向け需要が増加したことに典型的にみられたように配合飼料価格が高騰した(図序—1 参照)。生産物需要の低迷及び配合飼料価格の高騰等による生産費の上昇は、養豚経営の収益を低下させている。こうした需要の低迷や配合飼料価格の高騰に苦しむ経営を支援するため価格補てんを行う政策が実施されている。現下の厳しい環境の中で、需給変動に即応できる安定的な経営展開を模索することは、養豚業界において重要な課題といえる。本研究で取り上げるグローバルピッグファーム株式会社(以下GPF)は、企業的な養豚経営のネットワークとして形成された集団であり、近年の厳しい外部環境の中で発展を遂げている点で、注目すべき集団であるといえる。

GPFの実績(2008年度)をみると、参加87農場で、年間出荷頭数は肉豚で約46.6万頭、年商約248.8億円であり、従業員数は132名(パートタイムを含む)である。GPFはその内部に、グループを結成した創業者たちの経営についてのノウハウと技術・ソフトウェアと密接に結合した個別経営集団を築いている。GPFでは、同じ種豚、同じ飼料の使用を通して、生産の技術条件を標準化し、かつ、生産物をグループへ一元出荷することを基本としている。原種豚は、グループ内で生産され、現在は防疫・配送面を考慮し、本社のある群馬県、新潟県、岐阜県の3か所で生産されている(高橋・杉本・黒川・赤地, 2009, 68~69)。そこでGPFでは、原種豚の育種・飼養技術をコンピュータ管理してネットワーク化することによって、グループ内の統一をはかっている。基礎となる育種・飼養技術の管理(基本となるソフトウェアは当初ミネソタ大学で開発されたPigCHAMPを移植)と生産・財務管理のために独自開発していたソフトウェア(SHIPS)とを連動させた情報システムによってグループ内の情報を一元的に管理している。さらに、最近、統合データベース作成のためのソフトウェアshiestaを独自に開発し、生産・財務・販売の三つに大きく分類される各種データを総合的に管理し、利用しやすいシステムを作り上げている。



図序—1 飼料価格指数に対する豚肉価格指数の比率の推移(2005年度基準)

出所：農林水産省『農業物価指数』

ここにみられるのは、現代社会の特徴である科学技術を基盤として、経営発展をはかるGPFの基本姿勢である。現代社会の基本的性格は、技術が社会の方向付けを行い、かつ、技術は科学的な基礎に支えられた「科学技術」としての自立性が重視されるというものであり（長谷部，2007, 107-108），GPFはこれに適合した家族養豚経営の集団である。

GPFでは、個別経営のグループへの参加条件として次の5つをあげている。

- (1) 法人であること
- (2) 財務生産データを提出すること
- (3) 同じ種豚を使うこと
- (4) 同じ飼料を使うこと
- (5) GPFで一元出荷すること

この5条件は、養豚家集団としてのGPFの境界を明確にする役割を果たしている。GPFにおいて、生産技術や財務管理に関する情報はグループ内で公開されており、個別農場の技術や経営の改善を支援するサービスが飼料等の財とともにメンバーに提供されている。グループ内の家族経営は互いに競争しつつも、メンバーの一員として協調しあいながら発展を遂げてきている（松本，2005，59）。

このような基本的な性格を持つGPFの今後の発展にとって、海外で開発され日本に導入された技術や、独自に開発してきた技術・ソフトウェアといった基本的資産、創業者世代がこれまでの経営実践において獲得してきたさまざまな経験を、いかに次世代に継承していくかが、1983年の創業からすでに27年経過した現在における重要な課題の一つとなっている。GPF全体にとっても、個別の家族経営にとっても、創業者世代から後継者世代への経営継承を検討しなければならない時期にさしかかっている。このため、創業者世代と後継者との間でのGPFの技術やソフトウェア等の継承と関連させて、GPFが設立当初から目指してきた経営安定化の問題への対処の仕方等について検討することを本研究の課題とする。具体的には、次の諸点について検討する。

- (1) 従来のGPFの研究において十分に議論されてこなかったその起源について、社長のライフヒストリーの作成という方法により明らかにし、発展過程をまとめる。
- (2) ネットワーク経営としてのGPFの経営組織の特徴と性格をまとめる。また、既存研究を参考にしてGPFにおける育種・飼養技術標準化や財務管理のためのシステム化方策を整理する。
- (3) 市場流通対応におけるGPFの役割とそれが構成農場に及ぼす影響について明らかにする。
- (4) GPFにおける経営継承に関する創業者世代と後継者世代の考え方の相違について、質問紙調査を基に分析する。
- (5) GPFにおける家族経営の安定性について個別事例をもとに考察する。

本研究では、GPFが集団としての同一性を保ちつつ、引き継がれていくためには、集団の中での物語り（narrative）が構成員のなかに共有されることが必要であるという視点に立つ。なぜなら独自の物語り論を展開する哲学者、野家啓一が述べる「われわれは、個人の体験や知識の伝聞を共同化し、他人と共有するために「語る」のである」（野家，2005，111）という点に着目するからである。ここで、野家の物語り論に依拠して、出来事(体験)を時間系列的に構造化し、かつ、(当事者が)共有できる形に表現されたもの、と物語りを

定義する。さらに、この物語りが集団の人々に共有され、かつ、構成員の物事に対する評価やそれに基づく行動が物語りに規定されるようになった場合には、「規範物語り」と呼ぶ。規範物語りは、本研究の対象であるGPFというグループの「歴史」ととらえることができる。

GPFにおける物語りには、大きく分類して

- (1) グループ全体に関わる「グループ物語り」と構成員の個別的な「メンバー物語り」
- (2) 創業者世代の物語りと後継者世代の物語り

がある。さまざまな物語りが重なり合って成立し、さらに、各物語りが共有されることにより規範物語りとなり、それぞれのグループ及び構成メンバーの行動を規定している。さまざまな物語りの中で、中心となるのは、「グループ物語り」である。以下では、これをGPF物語りと呼ぶ。また、「メンバー物語り」を農場物語りと呼ぶ。

個々の出来事（体験）を時間系列的に並べて構成されるものである物語りは、語られるものの歴史が辿った経路を出来事の系列として表現する。したがって、例えばGPF物語りを語ることは、GPFの歴史的経路（以下パスと表す）を語ることであり、言い換えることができる。GPFにおいては、社長に代表される創業者世代によって語られるGPF物語りを核として、各農場物語りや後継者世代の物語りが語られる場合、個々の物語りはそれぞれのパスに依存して語られるが、それらは同時にGPFのパスにも影響され、また、逆にGPF物語りにも影響を与えるものと捉えることができる。また、各農場物語りは、それぞれの養豚経営の創業者が辿ったパスに依拠して成立しているものといえる。

これまでの考察によれば、GPFが集団としての同一性を保つためには、構成員の間で同じ出来事（体験）を共有すること、換言すれば構成員として基本的に同じパスを辿ることによって物語りを共有することが重要な要件であるといえる。

GPF本社や個別の養豚経営は、育種・飼養技術とソフトウェアによるネットワークに加え、勉強会や研修会を通じた相互交流を通して人的なネットワークを強固なものにしている。GPFの設立当初には、創業者たちが、毎月群馬県にある本社まで通って飼養技術の研修を行ったり、互いの経営について検討を続けたことを体験談として語っている。こうした共通の出来事（体験）の積み重ねは、創業者メンバーの結びつきを深めると共に、GPF物語りの共有を可能としている。また、現在、農家が新規にGPFに参加するためには満たすべき5条件があると共に、飼養技術の統一をはかるために地区（ファームサービス）ごとに（月一回程度）開催される研修会への参加が求められる。このため新規にグループへ参加すると、個々の農場物語りは、GPF物語りに影響を受け、新たな個別の物語りが作られることになる。

また、近年は、創業者世代だけでなく、後継者世代のメンバー同士の交流も、「ニューリーダーの会」（2000年設立）として別途行われている。この研修においては、生産技術だけでなく、財務等の経営内容の相互比較が行われ、日頃生産中心に自社の経営に携わっている後継者の経営感覚を醸成することに役立っている。さらに、研修では、社長の講演に加えて、前年GPFのメンバーの中でトップの成績を得た個別経営者の講演が行われる。毎年繰り返されるこうした講演によって、創業者世代の物語りが、後継者に引き継がれていく基盤が作られることになる。こうして、創業者世代の物語りと後継者世代の物語りとが相互に関連しあって、グループ内のGPF物語りとして共有されていくことになる。

ここまで述べたように、規範物語りはグループとしてのG P Fやメンバーである構成農場が家族経営としての同一性を保つための要件である。しかし、物語りは過去の出来事を再構成するものである。他方、物語りを構成する出来事（体験）は日々刻々と変化するものであり、出来事の中では将来に向けた決断が要求される。種々の環境が変化する現状に対しては、これまで情報ネットワークを駆使して培ってきた生産・財務関連のデータの蓄積を基にした各種の分析やシミュレーションが威力を発揮している。G P Fにおける経営安定化の基盤の一つはここにあると考えられる。また、第3章第2～4節や第5章で明らかにするように、経営・経済学的な視点からみると、農場の生産物をG P Fがすべて買い取るので個別経営は流通面でのリスクを考慮する必要がないことも、参画しているメンバー農場の経営安定化を検討するで、重要な論点の一つである。

以下の各章では、G P Fが辿ったパスを語る物語りという考え方を前提とし、養豚業を取り巻く厳しい環境の中で個別家族経営の安定化を一つの目標とするG P Fというネットワーク型の経営の特徴について、後継者世代への経営継承の可能性という視点を絡めて論ずる。

参考文献

- 1)高橋弘・杉本隆重・黒川敦・赤地勝美「FC型養豚経営を支える技術革新とシステムと情報化戦略ーグローバルピッグファームを事例としてー」（門間敏幸編『日本の新しい農業経営の展望ーネットワーク型農業経営組織の評価ー』農林統計協会，2009）pp. 67～84.
- 2)野家啓一『物語の哲学 岩波現代文庫』岩波書店，2005.
- 3)長谷部正「「いのち」の与えあいとしての農とその技術」（永木正和・茂野隆一編『消費者行動とフードシステムの新展開』農林統計協会，2007）pp. 107～127（これは農村研究（東京農業大学），第93号，2001に掲載の論文を改稿したものである）。
- 4)松本浩一「養豚経営における内発的支援組織とネットワークーグローバルピッグファーム株式会社ー」（金沢夏樹・納口り子・佐藤和憲編『農業経営の新展開とネットワーク』農林統計協会，2005）pp. 45～61.

1章 GPFの展開過程と組織の特徴

この章では、本調査・研究の事例として取り上げたグローバルピッグファーム株式会社（以下、GPFと略記する）の設立起源、展開過程をGPF社長の赤地勝美氏（以下、赤地氏と略記）のライフヒストリーに基づき整理する。

1) GPFの設立起源

現在、GPFは、北海道5戸、秋田県12戸、宮城県7戸、岩手県1戸、山形県2戸、福島県1戸、新潟県14戸、群馬県11戸、栃木県5戸、千葉県1戸、静岡県6戸、愛知県6戸、石川県1戸、佐賀県5戸、大分県2戸の生産農場と直営農場2か所の計81か所が肉豚生産を、群馬県1戸、新潟県1戸、岐阜県1戸の計3戸の原種豚生産農場がある。また、配合飼料の調達や供給、出荷計画の集約などを一定の地域ごとに担うファームサービスが北海道、秋田県、宮城県、新潟県、栃木県、愛知県、佐賀県の7県に存在する（図1-1を参照）。このように全国各地の養豚農家が参加するGPFは、参加農場が豚肉生産に専念するための自家配のえさの供給と原種豚の供給、肉豚品質を統一するための飼養技術の普及、個別経営の安定化のための生産・財務分析、直営農場と加工施設の設立による直接販売、そして、更なるコスト削減と輸入肉との競争を意識した食肉処理施設への投資によって、生産・加工・流通・消費を一貫して経営するビジネスを展開している。

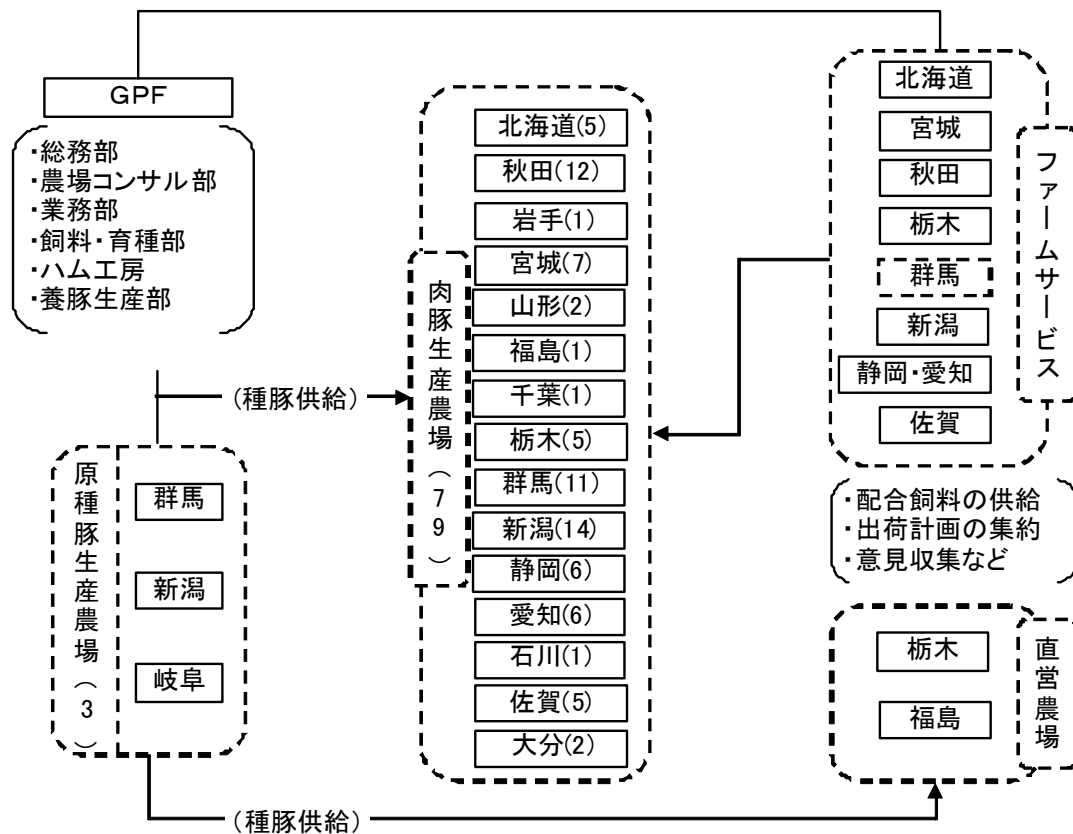


図1-1 グローバルピッグファーム(株)の組織概念図

出所：松本浩一（2000）ネットワークから図を元に筆者が加筆修正。

注）GPFに関する資料および聞き取り調査に基づき加筆修正して作成。（ ）内に参加農場数を示した。

こうした経営を展開するGPFは、販売や資材供給などを一元的に扱い規模の経済によって会員の競争優位性を図る専門農協のように捉えることも出来れば、内部・外部との連携により徹底的にコスト削減を図るネットワーク型の経営組織として捉えることも出来る。しかし、GPFは、そのいずれの面でも捉えきれない多様な機能を有している。そこで、GPFの設立起源を赤地氏のライフヒストリーに基づいて整理することで、この組織の根幹となる特徴の把握を試みる。

赤地氏は、終戦間近の1942年に神奈川県鎌倉市で生まれ、高校まで過ごした。その後、アメリカより南米原産の大型品種が導入され中ヨークシャー、バークシャーとの交雑による肉豚生産が開始された1960年に、東京農業大学拓殖学科（現：国際農業開発学科）に入学した。その背景には、定年退職のない職業に就きたいとの思いが漠然とあったことを講演の中で話している（杉本，2000，48）。また、ちょうどその頃は、長子が農業を引き継ぐことが一般的であったため、今のように非農家出身者が農業に挑戦することが困難な時期でもあった。それと同時に家族内での超過労働力としての二・三男問題があり、その対策として南米移住事業への派遣も活発な時期でもあった。

当時の拓殖学科長である杉野忠夫氏は、戦時期に満州農業移民事業を推進した人であるとともに、学生の南米移住を全面的に支援した教育者でもある。また、東京農業大学初代学長横井時敬の「小農主義」を受け継ぎ、その精神を生かした研究・教育によって多くの農家を世に輩出した。学生時代を想起し赤地氏は、小農主義を杉野氏から徹底的に教えられ大きな影響を受けたと話している。こうした中で、学生時代は、夏期の休みを利用した全国各地での実習などの農業体験を経て南米移住を志していたが、卒業間際に大病を患い、長期の入院を余儀なくされた。東京オリンピックが開催された1964年に赤地氏は、体力の回復を待って全国の農村を行脚した中で、農地を持たなくても農業が出来る養豚農家を夢見るようになった。

大学卒業後は一般企業に就職を果たしたが、自身の夢を実現すべく養豚農家となるため、養豚企業（本社：神奈川県）へ再就職をした。養豚企業では、財務管理による徹底的なコスト削減による経営から、家族経営であっても財務諸表を読み取ることの必要性を学んだ。入社2年後の1968年から1969年にかけての一年間は、アメリカ合衆国カンサス州へ「国際農友会」を通じて研修し、その間、研究者や獣医コンサルタント等との交流で育種改良の重要性を学ぶとともに、世界の養豚リーディングカンパニーを知った。その後、アポロ11号が月面着陸を果たした1969年に同会社の関連会社が群馬県に設立され、それを期に赤地氏は養豚経営を実際に学ぶことになった。

養豚企業に就職して10年後となる1975年には、独立して養豚経営を行うため退社した。その後、養豚に関する様々な資料や研究成果を元に海外諸国の先進事例視察など、更なる養豚技術の蓄積と種豚を見る目を養った。1978年には、群馬県内で交流を深めた養豚農家数名とともにGPFの前身となる自家配銘柄豚研究会を発足した。そのメンバーと同年7月にアメリカ合衆国ミネソタ州の農場で127頭の選別を行い、9月に種豚販売を中心とした赤地養豚株式会社を群馬県内の養豚農家など12名の出資（資本金4,100万円）により設立した。

以上のように赤地氏は、GPFの経営発展の核となる種豚・えさ・育種・世界標準といった知識と広範な人的ネットワークの基礎を築き、自身の夢を実現するため、また、小農

主義を実践するため、養豚農家のイノベーターとなりカリスマ性（第4章第5節で詳細を説明）を発揮しながらGPFの設立と日本の養豚家族経営の発展に尽力することになる。

表1-1 GPF社長赤地氏のライフヒストリー表

西暦	年齢	歴史的経路	
1942	0	神奈川県鎌倉市で誕生	
1960	18	大学入学	小農主義の教育を受ける
1961	19	全国各地へ農村実習	(農業基本法)
1962	20		
1963	21	南米移住を志す	
1964	22	大学卒	(東京オリンピック)
1965	23	一般企業へ就職	営業中に大学の先輩に出会う
1966	24	養豚企業へ再就職	経営手法を学び財務の重要性を実感
1967	25		
1968	26	アメリカ留学	研究者との交流、育種の勉強
1969	27	系列会社(群馬県)に派遣	専務として経営に関わる
1975	33	独立のため退職	(ベトナム戦争終結)
1976	34	群馬県で種豚繁殖を開始	農場を借りての養豚経営
1977	35	種豚選抜のため渡米	
1978	36	赤地養豚株式会社設立	自家配銘柄豚研究会の発足
1983	41	グローバルピッグファーム(株)設立	設立時53戸の共同出資
1984	42		
1985	43		
1986	44	本社建設、SHIPS稼働	ジューベラボラトリーズ(株)設立
1987	45		
1988	46	原種豚生産を委託	(ガットウルグアイラウンド交渉)
1989	47		(養豚農家 5万7,500戸)
1990	48	ハム工房ぐるーぱる設立	
1991	49		
1992	50		
1993	51	明智ジェネティクス株式会社	企業と赤地養豚(株)の共同出資で設立
1994	52	PigCHAMP開発	世界指標を用いてデータ比較
1995	53	年商100億円 達成	
1996	54	福島農場	直営農場でのF1生産開始
1997	55		
1998	56	ジューベラボラトリーズ(株)と本社を合併	
2006	64	酒田食肉物産株式会社合併	阿賀北食肉センター土地建物取得
2007	65	年商200億円 達成	
2008	66	創立25周年	
2009	67	東山農場開設(肥育部門)	

注1) ヒヤリング調査、並びに、(杉本, 2003, 44)を参考に筆者作成。

2) 歴史的経路の欄の()内は、歴史的事実を示している。

2) G P F の展開過程

G P F の設立は、1983 年で赤地氏が 41 歳の時である。G P F は、「農業経営は家族経営主体が一番理想的」という赤地氏の理念の元に、群馬県、新潟県、秋田県、宮城県、静岡県 の 5 県にある 53 戸の養豚農家が集まり資本金 4,500 万円を共同出資して設立した。

また、G P F への出資者条件は、①法人であること、②財務生産データを G P F へ提出すること、③同じ種豚を使うこと、④ G P F が設計した同じ飼料を使うこと、⑤ G P F で一元出荷することであり、その経営方針は、①信頼と人の和を基に、家族経営養豚農家の力を結集し、国内トップレベルの技術革新を行うことにより、各戸の経営と生産の安定と発展を図る、②養豚生産及び食肉流通を、一貫した一つのシステムとして捉え、各層の意識改革と技術革新を行うことにより、ごまかしのない安全で美味しい豚肉を消費者に提供する、である。これらを実現するため、赤地氏は 1986 年に豚の健康と環境を参加農場ごとにチェックする獣医師による養豚専門コンサルタント会社「ジーピーラボラトリーズ(株)」を設立した。また、1983 年設立時から 1986 年まで本社は赤地養豚株式会社と併設していたが、本社屋を群馬県渋川市北橋に新たに建設した。この本社屋建設の背景には、G P F の会社の窓口が必要であったことと、G P F が会社として参加農場に支援責任を持つという意味が含まれている。1988 年には、日本海側への配送コスト等の観点から、それまで赤地養豚株式会社でのみ扱っていた原種豚生産を新潟の養豚農家に委託生産させるようになった。その後、ガット・ウルグアイ・ラウンドの農業交渉が続く中で、自由化による輸入牛肉等の影響から消費が低迷した。そのような状況下で 1990 年に『ハム工房ぐるーばる』が本社に隣接して設立された。ここでは精肉や加工品を規格(上)を使用して、地域住民へ新鮮なうちに提供されている。この時点における生産量は、自家配銘柄豚研究会設立時からの取引相手である食肉流通業の A 社が単独で G P F の銘柄豚『和豚もちぶた』を扱う量を上回るようになっていた。そのため、A 社以外の食肉卸会社と連携する必要がある、G P F の求める条件に合った主要食肉卸会社 5 社(G P F 出荷量の 8 割)と新たに取引を開始した。その後、食肉問屋・小売店との流通研究会を発足し、販路拡大や流通問題の解決等を連携して図るようになる(松本, 2005, 57-58)。

1993 年には、赤地養豚株式会社と同様に純粋種豚の育種改良と販売を行う明智ジェネティクス株式会社を G P F と他企業が共同出資して設立された。翌年には、1986 年以来メンバー全体の生産管理と財務管理を一括して行うソフトウェア「SHIPS(Swine Herd Improvement System)」(杉本, 2007, 22-32)の一部機能として、ミネソタ大学で開発した養豚管理システム「PigCHAMP」(杉本, 2009, 70-72)を導入し、養豚経営の世界標準とのデータ比較を可能とする体制を整備した(図 1-2 を参照)。

1995 年には年商 100 億円を達成し、翌年に種雌豚の生産と肉豚の生産・販売、委託農場の管理を行う G P F 直営の福島農場(繁殖母豚 1,200 頭)が設立された。その後、1998 年に上述したジーピーラボラトリーズ(株)を G P F に合併し農場コンサルタント事業部として内部化し、獣医コンサルタントを自社内で積極的に育成する仕組みを構築している。現在は、農場コンサルサービス部として、獣医コンサルタントが 6 名おり、① 1 週間ごとの生産データと 1 ヶ月ごとの財務データを解析、② 翌 2 週間の生産計画、生産変動分析、他農場や地域間との比較分析を踏まえてデータをメンバーごとに郵送している。また、衛生管理(血液検査、細菌検査、薬剤感受性検査、食品処理場検査、カルテ管理)以外にも、

①育種改良, ②飼料設計, ③販売管理, ④設備投資計画などのプログラム開発・設計を行っている。さらに特筆すべき点は, 最新の養豚技術情報をHP上で広く一般に発信していることである。大きく分類すると, ①飼育情報, ②疫病・医薬品情報, ③国際養豚情報, ④その他の養豚情報である。これらの情報すべてはPDF形式で提供されており, GPF内で共有された問題や解決方法を迅速且つ, 持続的に実施している。

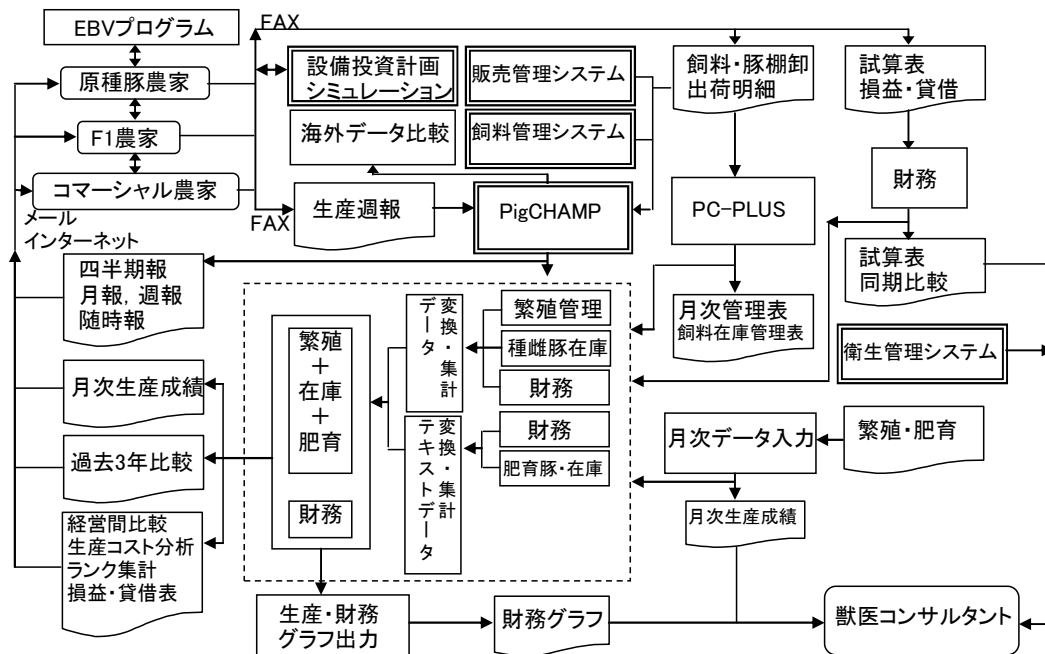


図1-2 GPFにおける情報処理システムの概要

出所：杉本隆重他(2009)を引用。

注) 点線枠内は SHIPS を示し, 二重枠は連動する情報システムを示す。

設立 20 周年を期に, GPF では更なる経営成長を実現するため, 食肉流通部分へ本格的に着手するようになる。2006 年には, 新潟県阿賀北食肉センターの土地建物を取得し, 枝肉・内蔵検査・細菌数などの情報収集や, パッキングプラント進出への足がかりを果たした。また, 同年に山形県の酒田食肉物産株式会社を合併し, 食肉加工や精肉の直接販売を行う酒田営業所を設立し, 翌 2007 年には年商 200 億円を達成した。こうして, 東北地域を中心に GPF の銘柄豚「和豚もちぶた」の直販と加工・流通面を徐々に内部化し, 2009 年には栃木県に肥育専門の GPF 東山農場を設立し, 養豚業界全体を牽引している。

引用文献

- 1)杉本隆重「農家養豚の共生・共栄を可能にした総合ベンチャー」,(新井肇・門間敏幸・杉本隆重編『バイオビジネス2 企業と伝統革新の挑戦者』,家の光協会,2003) p.44.
- 2)高橋弘・杉本隆重・黒川敦・赤地勝美,「FC型養豚経営を支える技術革新システムと情報化戦略」,(門間敏幸編『日本の新しい農業経営の展望—ネットワーク型農業経営組織の評価—』,農林統計出版,2009), pp. 67-84.
- 3)松本浩一,「養豚経営における内発的支援組織の展開とネットワーク」,(金沢夏樹・納口り子編『農業経営の新展開とネットワーク』,農林統計協会,2005) pp.45-61.

2章 GPF組織の特徴

本章では、前章までに検討したGPFの発展経路を踏まえて、現在のGPFがどのように構成されているかを把握することでネットワーク組織としての特徴を明らかにすることが課題である。また、銘柄豚である「和豚もちぶた」の生産は、ピラミッド構造になっているが、GPFの本社と参加農場との関係において筆者らは、GPFが中心軸となってネットワークが形成されていることに注目した。こうした観点から、GPF組織の特徴を主として企業形態論、組織行動論的に捉えることで本章の課題に取り組んだ。

1) 組織の特徴

GPFは、個人（参加農場）や集団（ファームサービス）が組織内部における限定的な目的を持つプロジェクト部門などの境界においてのみならず、それを超えて水平的で柔軟に協働しながら、共通理念のもとに集結したネットワーク組織であるという特徴がある（朴容寛, 2003, 157-158）。こうした組織の背景には、①ユビキタス社会を支えるICT（Information and Communication Technology: 情報通信技術）が急激に発達し、世界のどこにいても常に協働出来るようになり、その活動範囲が時間的・空間的に拡大したこと、②情報通信産業の成長に伴い、高度なソフトウェア開発やビジネスが次々に誕生したことも関係している。さらに、③流通業者や問屋などの取引先との連携は、製品開発や販売を有利にする効果をもたらしている。一方で、組織内部での連携については、GPF所属の獣医コンサルタント7名が各地域を担当することで、GPF本社と参加農場とが日常的に密接に協力しながら事業活動を行っている。

また、個別経営の意思決定に関しては、現場の判断を重視して決定・実行が出来るような分権的な仕組みを持っている。また、PigCHAMPの導入に見られるように、外部的な市場原理を積極的に組織内部へ取り込む仕組みが構築されており、GPFのみの評価基準ではなく、市場的な外部の評価基準で参加農場と取引したり活動したりしている。これらの点は、経営環境の変化への対応について高い組織能力を発揮するネットワーク型組織の特徴と類似している。ネットワーク組織の特徴としては、①フラットで柔軟な結合、②組織の壁を越えた協働、③ネットワークを通じた資源や人材、情報の動員、④外部環境が判断基準、⑤自己組織的で柔軟な変化、が指摘されている（若林, 2009, 36-40）。

GPFと参加農場個々との関連に注目すると、①GPFの設立に関わった創業者世代は、毎月1回以上本社に集結し赤地氏と飼養技術や財務に関する研究会を繰り返し行ってきた。そのため、トップと現場である各参加農場とは低階層（フラット）で緩やかな水平的結合をしている。②に関しては、家族経営に対する赤地氏のこだわりである。これは、家族経営であっても次世代へ魅力ある会社として引き継ぐという特定の目的を共有しつつ、共通の規範である5つの出資者条件、ファームサービスなどに見られる分権的な統治を共同利用し、各参加農場と自律的な協働を行うことである。③に関しては、参加農家がネットワークを通じてGPF組織の各部門や食肉卸・問屋などの外部の資源、えさ・種豚・技術ノウハウなどの経営資源、蓄積された各参加農場の生産・財務の諸データ等の情報を自由に利用出来ることである。特に、個別の家族経営では到底出来ないえさの価格交渉や集団遺伝学に基づく育種改良による原々種豚の生産・供給は、参加農場の経営を安定化させ

ることに繋がっている。④に関しては、PigCHAMPの導入による世界指標を念頭にした生産成績の比較が行えるようになるだけでなく、市場や外部の環境を基準にしたえさ価格の交渉や直接販売等による地域の嗜好・価値観に併せた判断基準を取り入れやすくなる。そのため、内部独自の判断基準が優先されにくく、外部環境に沿ったオープンな発想が生まれやすい。⑤に関しては、常に参加農場間で生産・財務成績を比較することで競争意識を醸成し、また、各地域にあるファームサービスが購入したえさ価格をオープンにすることで自己組織的に柔軟な変化を図っている。

以上の特徴を有するGPFに参加する最大のメリットは、取引費用の削減とえさや販売に関わる不確実性の低減ができることである（門間，2009，16）。さらに、研究ネットワークを世界規模で形成し、また、流通研究会や枝肉研究会などの異業種との連携を図りつつ、各種の作業効率を高めるためのシステム化が進められている。こうした取組は、情報の更新が幾度となく行われ新たな知識創出を促す契機となるばかりでなく、参加農場間の協力関係が形成され互酬性の規範が内発的に起こることに繋がる。これは、個々が別々の方法で目標達成を試みていたことが、ネットワーク組織を形成することによって、技術革新が促されることを意味している（吉田準三，1989，74）。

一般的に、ネットワーク組織のデメリットとしては、①活動の不安定性：複数の活動主体の緩やかな結合であるため、事業活動自体が不確実で不安定である傾向が高い。また、その時々を経済状況によって事業活動が左右され解散する可能性も高い、②学習効果の散逸：学習効果が高いとしても、事業を行っている組織自体に知識やノウハウが蓄積する仕組みが弱いので、長期的にみれば散逸しやすく、独自の競争能力を築くことが出来ない、③組織の不安定性：組織自体が不安定なので（目的・理念の共有以上に経済合理性を優先するため）長期的な発展が困難になる可能性が高い、④従属や吸収の危険性：他の組織に依存度を高める（例えば、GPF本社にすべてを任せることで肉豚生産以外に関心を向けず）とその組織に従属したり、吸収されてしまう危険性が出てくることが指摘されている（若林，2009，62）。

このようなデメリットをGPFでは、次のような工夫によって解消を図っている。まず、参加農場は、GPFに加入する際に5つの条件が課されており、生産・財務データのすべてをGPF本社に報告する。さらに、配合飼料の購入やプレミックスの販売、畜舎の設計、財務シミュレーションに関しても、全面的な支援を行っている。その結果、参加農場は、生産に専念することで経営の安定化を図ることが可能となる。このようなGPFの取組みを概念化したものが図2-1に示したGPF本社と参加農場との組織図である。

2) 本社機能と参加農場との関係

ここでは、ネットワーク組織の中で機能するGPF本社について言及する。組織を構成する個人は、自らの目的を達成するために複数の人々と協力して働いている。そのため、組織は、何かしらの目的を達成するための協働体系であるといえる。また、1人以上の個人が意図的に協働し、目的達成を目指し形成されたものが組織である。GPFを見ると、家族経営主体の養豚農家はGPFを通じて日本一の豚肉を創り、継続的に経済的成果を達成するために協働している。

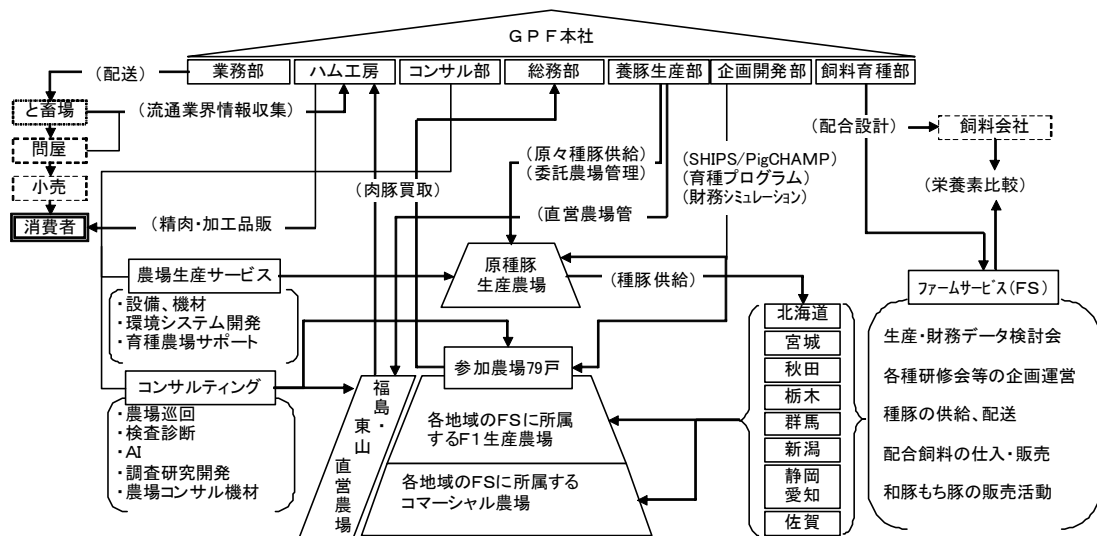


図2-1 ネットワーク組織としてのGPF概念図

- 注：1) ヒヤリング調査，並びに，GPF資料に基づき筆者作成。
 2) 点線で囲んでいる部分は，GPF組織に含まれない外部組織を示している。
 3) ファームサービスは，それぞれ正式名称を持つが，ここでは各地域に対応した名称で示した。

GPFの組織は、本社司令部であるトップマネジメントがピラミッド組織の頂点に立ち、その指揮命令のもとでミドルマネジメント、ローマネジメントへと職務を分担させ、企業目標を達成する仕組みになっている。事業部制組織のもとでは、本社司令部はその事業分の運営に必要な最低限の責任・権限を委譲し、本社はそれらの事業部を統轄した経営課題を担うことになる。一般的な経営学の整理によると、さらなる事業活動の拡大を行う際は、事業部の枠内から撤退を回避するため、本社との関係を切り離れた形の子会社や別会社として関係会社の形態を形成していく。これは、本社である親会社を中心とする組織間の関係拡大であり、日本企業の特徴ともいえるグループ経営の考え方である。グループ経営の基本は、本社である親会社が子会社に出資することによる資本の支配、幹部の派遣による組織間の関係維持である。この構造はピラミッド型、或いは階層的であることがわかる（高橋浩夫，2003，90-91）。

しかしながら、これまでのように本社の指令のもとでの階層的な上下関係の中で、あらかじめ計画され、規定された職務だけを遂行するのみでは、細分化された市場の変化に対応することはできない。そのため、GPF本社は市場の変化や環境の変化の中からビジネスチャンスを読み取り、新たな問題解決を図り、一方、参加農場は個々に自律的な集団を運営し知識を創造している。また、GPF本社では、横断的で水平的な組織の枠組みの中でネットワークを構成する各参加農場が自律的・自発的に規模拡大し、様々な環境の変化に対応出来る仕組みが構築されている。それは、①参加農場が主体的に経営を行うために必要な最大限の意思決定権限の委譲、②それらを統括した新しい価値に基づく知識創出のための組織に特化することである（図2-2を参照）。これが、ネットワーク組織の本社機能であり、①群馬県に本社を設立することは、会社の具体的イメージを連想させる物理的な要件であり、②事業の拡大に伴う中枢管理機能（業務サービス部、飼料・育種サービス部、農場コンサルサービス部、総務サービス部、企画開発サービス部、ハム工房）は、

本社に設置すべき機能的な要件であり、さらには、③本社社長オフィス、また、最高意思決定機関である取締役会や役員会などのトップマネジメントの機能や、それを補佐する事務局機能は、GPF全体の方向付けと資源配分を行うための要件である。

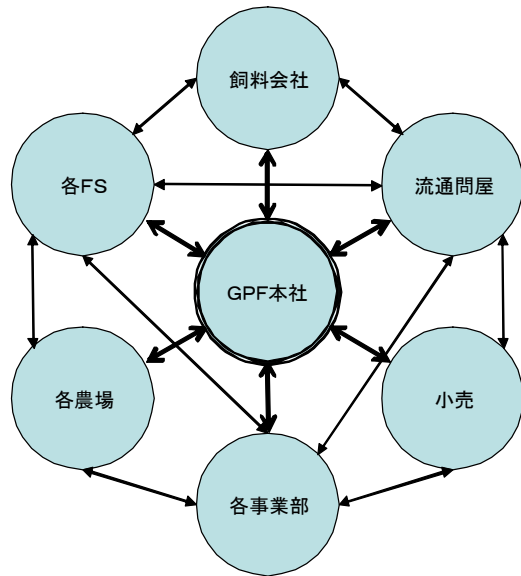


図2-2 ネットワーク組織の本社機能

以上のようにGPFは、本社が中心となり、蜘蛛の巣状にネットワークが構成され、各機能が相互補完的な役割を担っており、GPFに蓄積された情報・知識をネットワーク全体で共有することが可能となっている。さらに、GPF参加農場の意思決定は、現場裁量となっているため、外部からの情報収集や迅速な伝達を可能とする双方向のコミュニケーション機能が強化されたネットワーク組織としての特徴を有している。こうした特徴を有するGPFは、養豚業界の中で独自の発展経路を辿り、一戸の養豚農家で実現不可能な市場における競争優位性を確立した家族養豚経営の集団として注目されている。

引用文献

- 1)杉本隆重,「FC型養豚経営を支える技術革新システムと情報化戦略」(門間敏幸編『日本の新しい農業経営の展望ーネットワーク型農業経営組織の評価ー』,農林統計出版,2009) pp.67-84.
- 2)朴容寛,「官僚制論とネットワーク組織」,『北東アジア研究』,島根県立大学北東アジア地域研究センター,5,2003.
- 3)松本浩一,「養豚経営における内発的支援組織の展開とネットワーク」,(金沢夏樹・納口り子編『農業経営の新展開とネットワーク』,農林統計協会,2005) pp.45-61.
- 4)高橋浩夫,「ネットワーク組織と本社機能」,(『企業研究』,第3号,2003) pp.83-103.
- 5)門間敏幸,「農業経営の新たな組織間連携の評価理論と方法」(門間敏幸編『日本の新しい農業経営の展望ーネットワーク型農業経営組織の評価ー』,農林統計出版,2009) pp.1-20.
- 6)若林直樹,「ネットワーク組織 社会ネットワーク論からの新たな組織像」,有斐閣,2009.
- 7)吉田準三,「ネットワーク組織ーその企業形態論的考察ー」,流通経済大学論集,23(3/4),1989.

3章 GPFの市場対応実態

本章では、GPFが参加農場へ提供する財・サービスなどの支援内容を既往研究成果に基づき整理する。それを踏まえて、個別の参加農場がどのような発展経路を辿り市場と対応しているかを明らかにすることが本章の課題である。

1) GPFの支援内容

GPFの各事業部で実施されている支援内容は、図3-1に示した。各事業部の詳細に関しては、GPFホームページ、並びに松本（松本，2000，48-51）、杉本（杉本，2009，68-72）に依拠しつつ、本調査研究で実施したヒヤリング調査の結果を付け加えて整理する。

「総務サービス部」は、①会計経理、及び銀行関連業務、②各事業部、及び関連会社庶務管理、③肉豚種豚仕入販売決済業務、④役員の秘書業務、⑤人事管理、⑥GPF全体の予算、及び資金計画の立案等を行い、事業部における中核的な機能を担っている。

「企画開発サービス部」は、①新規事業開拓、②SHIPS(養豚管理システム)運用管理、③PigCHAMP(養豚経営分析システム)開発運用販売業務、④財務分析シミュレーション、⑤育種プログラム(EBV)開発と運用・管理を実施している。特に、④に関しては、参加農場で計画された資金繰りの審査機能を担っている。

「飼料・育種サービス部」は、①飼料設計販売(プレミックス・配合飼料)、②海外コンサルタント招致関係業務、及び国際学会など海外養豚情報収集、③海外視察団派遣業務、④EBVシステムのバージョンアップと遺伝的パラメータの再検討、⑤育種情報の共有化と宣伝などの広報活動、⑥育種・種豚情報および豚肉情報の収集と導入、⑦新商品開発のための育種活動、⑧和豚もちぶたの肉質検査と宣伝活動への協力、⑨AIセンター設立のための協力等を実施している。

「業務サービス部」は、①肉豚の出荷計画及び販売、②種豚の生産計画及び販売、③各地域の枝肉勉強会の企画立案実施、④主要な卸・問屋5社を加えた流通研究会の企画、立案、実施などを行っている。

「農場コンサルサービス部」は、大別して2つの業務を実施している。第一には、チーム単位の業務である、①農場巡回、②農場コンサル機材チーム、③検査診断チーム、④AIチーム、⑤調査研究開発チームである。第二には、農場生産サービスである、①設備、機材、②環境システム開発、③育種農場サポートである。また、GPFの獣医コンサルタントは、各ファームサービスをそれぞれが専任で担当し、2ヶ月に1回の頻度で農場巡回を実施し、肉豚の衛生状況や生産成績などの検査を実施している。さらに、ホームページ上では、GPF内で蓄積した飼育、疫病・医薬品、世界の養豚業界動向などの技術情報を月に1回以上の頻度で、広く一般に発信している。

「養豚生産部」は、①直営農場（福島農場と東山農場）における肉豚生産、②原種豚生産を委託している農場の管理を行っている。特に、福島農場では、F1の生産・販売のみならず、委託農場の管理と原種豚の繁殖を実施している。

「ハム工房」は、①精肉販売と加工品販売、②市場開拓及び流通業界情報収集、③和豚もちぶた販売支援とマーケティングを行い、同様に、「酒田営業所」では、①東北エリアへ

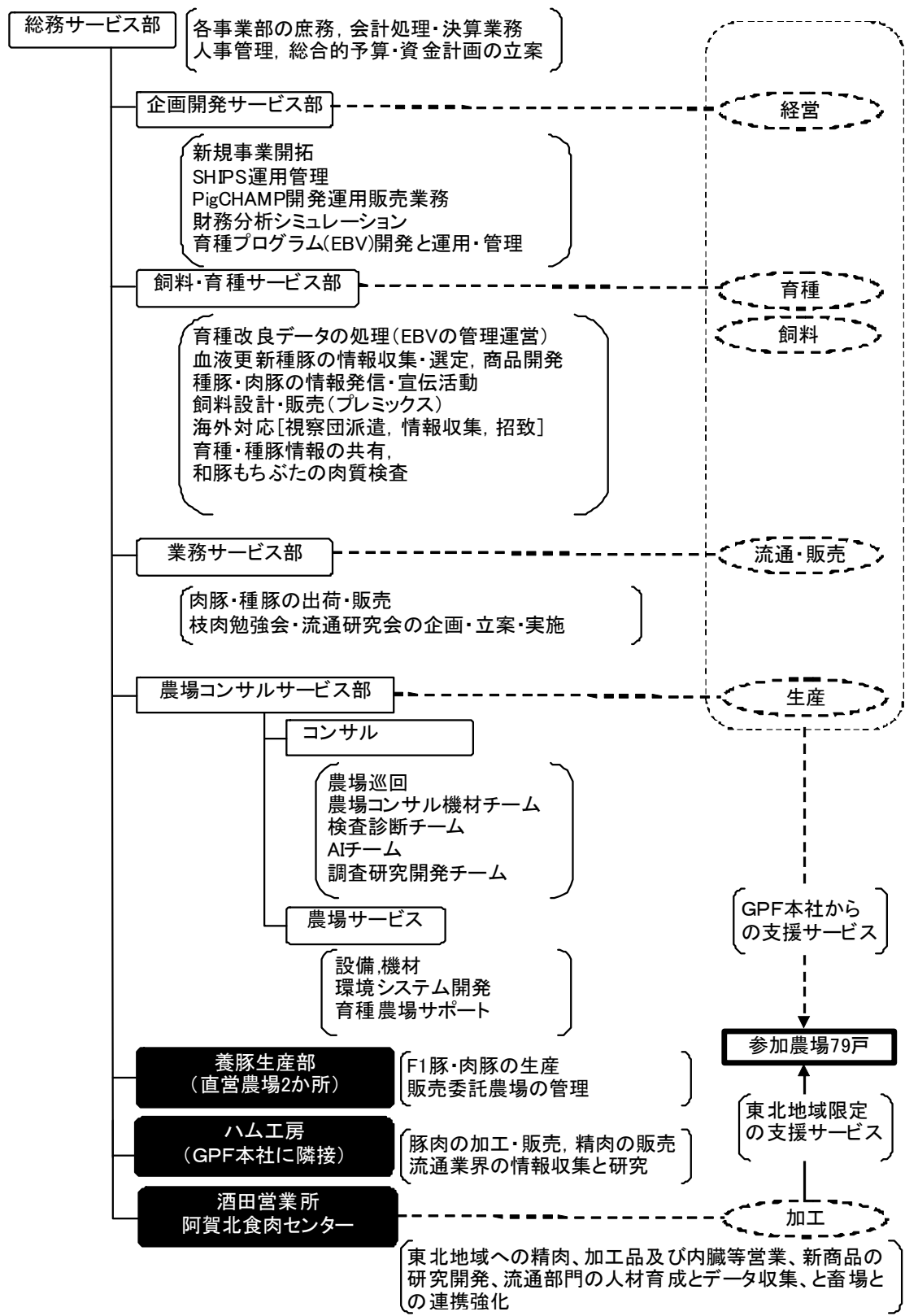


図3-1 GPFの事業部門

出所：松本，2000，p.49 より引用し，細部を筆者が加筆修正。

の精肉、加工品及び内臓等営業、②新商品の研究開発、③流通部門の人材育成とデータ収集、を行いつつ、と畜場である「阿賀北食肉センター」との連携整備の役割を担っている。

2) GPFの資金運用の特徴

GPFでは、経営・育種・流通・販売・飼料・生産（限定的な加工）などの総合的な支援を実施するための莫大な資本が必要となる。GPFと参加農場との関係で見ると、肉豚販売手数料、種豚販売手数料、配合飼料やプレミックス販売の手数料、生産・財務データを連動させた経営分析の情報処理料、直営農場の営業利益、獣医コンサルタントによる診断料、国内外からの設備機器の営業利益などがある。さらに、GPFでは、自己資本比率（グループ平均60%）を高めることで、減価償却費等による純利益増と節税につなげている。また、成長著しい一般企業の中には、資本効率を高める資金繰りを実施しているものもあるが、GPFでは当座比率を一定に保つことで経営の安定化を図るよう参加農場へ指導している。

こうした財務面への支援は、「企画開発サービス部」が財務データを四半期毎にチェックし、シミュレーションを行うことで参加農場の財務悪化を未然に防いでいる。規模拡大を検討している参加農場は、各地域の担当となっている獣医コンサルタントを窓口として資金繰り計画を提出する。その後、GPF社長、財務担当者、担当獣医コンサルタントがシミュレーションを検討し、改めて資金繰り計画書を提示してお互いが納得する形で各種の融資を受けている。特に、資金繰り計画をシミュレーションする際には、三年以内に利益が発生するような方向へ導くための資金の調達や資金の返済が可能となるように適宜指導を行っている。

3) 配合飼料価格高騰期の対応

GPFでは、配合設計をファームサービス（以下、FSと略記）に指示し、その設計に基づき各FSで配合飼料をメーカーから仕入れ各参加農場へ供給している（表3-1参照）。現在、各FSはメーカーと交渉して値段を決めているが、各地域の購入価格には差がある。GPF本社は、各FSに飼料調達と供給を委託し品質等をチェックすることで配送コストを削減し、また、各地域で自家配合しやすいようにしている。北海道、栃木、佐賀のFSに対しては、見積もりと品質管理を行っている。品質管理に関しては、基本的に、えさの栄養バランスを一番重要視している。具体的には、配合飼料の重要な構成要素であるとうもろこしについて、主にアミノ酸の分析値を調達先の企業から提出してもらい、GPF本社で仕入れているものの分析値と比較し、さらに、必ず原産国を明示されているものを選択することで品質管理を徹底している。

一方、現在のようにえさ代が高騰し、豚価が下がっている場合でも、購入方法や調達に関してGPF独自の対応はしていない。特に、群馬県内の参加農場は安定基金に加入していない。また、それらへ加入する意思決定は、各参加農場に任せられている。さらに、以前までドル買いをしていたとうもろこしは、穀物商品として取引が可能となった時期から、円買いにシフトしている。このことに関してGPF社長の赤地氏は、とうもろこし等の飼料は、シカゴ相場での価格変動が大きく極端に動きやすいので、リスクが高く、安定しないと語る。

表 3 - 1 豚肉肥育用配合飼料

原材料の区分	配合割合	原材料名
穀類	84.03%	トウモロコシ
植物性油かす類	13.50%	大豆ミール
そうこう類	0.05%	米ぬか油かす
その他	2.42%	リン酸カルシウム・炭酸カルシウム・食塩・微量ビタミン・微量ミネラル・ケイ酸カルシウム・ユッカ抽出物・乳酸菌・枯藻菌

出所：G P F ホームページより引用 <http://www.gpf.co.jp/yoton/siryo.html>

4) 個別経営の市場対応

次に、3戸の参加農場に対するヒヤリング調査を元に発展経路を整理し、その市場対応について言及する。A社は、G P F のファームサービスからの紹介でG P F へ加入したケースであり、B社は、後継者の経営継承を条件にG P F へ加入したケースであり、C社は、G P F 設立以前より、G P F 社長の赤地氏とC社経営主の父が旧知の仲でG P F と共に自社農場が発展したケースである。

(1) A社のケース

A社は、代々農業を営んでいる典型的な家族経営であった。本調査に回答していただいたT氏は、長男として父の代で始めた養豚業を幼少期から手伝っていた。大学に入学するまで家業を継ぐことを思い描いていなかったが、農学系大学の実習先での出来事が就農を志す契機となった。進路を決定する卒業年次には、経営者である親からの強い薦めで労働者として使われる立場を経験する意味を込めて、自社以外への就職を決断した。それに加え、M氏は、「専門的知識を早くから勉強した方が自分に合っていると判断したことも養豚に就職する理由として大きい」と話していた。就職先は、大学のサークル部長である先生から神奈川の養豚企業を紹介され、生産管理を中心とした2年間の研修を行った。研修先の養豚企業社長とG P F 社長の赤地とは旧知の仲であったことから、G P F のファームサービス（以下、F S と略記）を紹介してもらったことが、G P F へ加入するきっかけである。研修中には、5～6回程度でF S の交流会に参加するようになり、G P F に参加する各農場の生産・財務成績が良いことが最終的な決め手となった。2年の研修を終了した2005年に自社農場へ就農した。就農当時は、他のグループで展開している黒豚のコマーシャル農場であったが、えさ代のシェア率が売上比の63%（G P F に加入した現在は50%程度）であったことと、事故率が高いことが問題であった。また、他のグループでは交流や研修会が行われていなく、自社へ就農してからも将来展望が描けなかったこともあり、親を説得する形でグループからの脱退を決めた。他のグループから脱退した直後には、米穀類を扱っている商社と連携して銘柄豚を展開したため、2006年にG P F 加入後も和豚もちぶたを段階的に入れ替えることになった。加入当時は、自己資本比率が低く、資金がなかったため、豚舎の改築や規模拡大のための多額の借入れが必要であった。その際、G P F から隔離舎・離乳舎の導入等の財務シミュレーションを行い3年以内に利益が出るよう

な資金繰り計画の設計等の支援を受けた。現在は、G P Fが設計した財務シミュレーションに沿った形で経営が展開出来るまでになった。また、F S地区内で後継者世代の財務の知識を高めることを目的として、2006年にF Sが主催して創業者世代に簿記を教えていた人を講師に招いて、2週間に一回の頻度で半年間簿記の勉強会をした。それが財務の重要性を再認識させ、2009年に税理士事務所が主催した学校に一年間参加した。

現在、経営継承の移行中であるA社だが、M氏は今年から中小企業同友会（経営の勉強が目的）、青年会議所（地元の活動＝将来を見据えて地元の理解を得るため）に入会した。これらの入会の際には、父親から経験を生かしたアドバイスを受けたことや、税理士事務所でも勉強した中で、後継者は他業種との交流が有益と判断したからである。こうした背景には、地域雇用を生み出す、堆肥の副産物を地元の農家に使ってもらいたい、子供達に生産現場を見せたい、幼稚園児・小学生が遊べる施設を創りたいといった目標がある。そのため、今後は、自己資本比率を高め、自己資金で土地を購入し、減価償却で畜舎を建設するという財務を健全化し経営安定化を促すG P Fの方針に沿って、現在の農場を繁殖専用にし、山沿いに肥育農場を建設するという発展経路を思い描いている。



写真1 A社農場



写真2 A社農場

(2) B社のケース

B社は、ヒヤリング回答者であるN氏の曾祖父の代から農業を始め、1975年に父の代で養豚専業になった。しかし、N氏の幼少期は、稲作や果樹がメインであり、残飯整理用に1～2頭を庭先で飼養していた。そのため、専業化に伴い田んぼに土を3メートル積み上げ、畜舎等の用地整備をした。N氏は、農学系大学を卒業後、食肉製造企業に就職し、生肉卸営業部で6年間勤務していた。経営継承のきっかけとなったのは、養豚を専業で始めた頃からの主要な従業員が退職し、労働力が不足したことである。従業員が退職した1997年時は豚価が高く、また、長男として小学校の頃から生産部分を手伝っていたことや周り近所が農家であったため、抵抗なく自然と就農を決めるようになった。退職届が受理された一年後の1998年に就農した。当時は、単独で問屋へ精肉を卸し、えさに関しても父が手配していた。また、種豚は、えさを購入していた業者から明智ジェネティクス(株)を紹介され購入していた。えさもその頃から明智ジェネティクスから購入し、既存の流通経路で相対販売していた。その明智ジェネティクスの紹介でG P Fの獣医コンサルタント(以下、コンサルと略記)にも来てもらい、その際に聞いたG P Fのえさ代が当時のものと比べて安価だったことから、G P Fへの参加を考えるようになった。元々N氏の父親は、G P F

が設立以前から、赤地養豚株式会社から種豚を購入していたが、GPFが設立する時にタイミングが合わず疎遠になっていた。GPFへの加入に際しては、上述したコンサルを通じて依頼し、1999年に法人化するとともにN氏が代表となる条件でGPF参加を果たした。その当時は、就農後2年と間もなかったが、資産の委譲と建物、負債を引き継ぐことで実質的な経営者として自覚するに至る。生産管理や資材管理に関しては父から教わり、それ以外の全てをGPFから指導を受けた。えさの発注に関しては、GPFに加入するまでえさ会社の営業者が農場まで訪問して発注していたが、加入後は自身で毎週発注するようになった。また、規模拡大に際しては、当初、GPFからの助言と父親からの助言があり、後者を優先して判断していた。しかし、5～6年の併走期間（経営権を父親とN氏で有していた期間）は、父親の方針に従っていたが、成績が低迷を続けた。その後、コンサルの指導によるPRRS等の病気に対する適切な診断を受けたことがきっかけとなり、畜舎内の環境が改善された。また、FSでの月一回の勉強会では、コンサルの飼養技術等の話を聞くことで、科学的な根拠を背景とした生産管理、畜舎管理が可能となった。一方、それ以外に関しては、個人で販売することの困難さや銘柄豚として地位を確立している点においてもGPFの参加によるメリットを受けている。特に、えさ代が高騰した3年前と比べてもJAの方が5%以上も高いことを地域内での交流で確認している。こうした点からもGPF参加による経営安定化の効果がみられる。

N氏は、自社農場へ就農してからすぐに社長として経営を実践してきたため、GPFの創業者世代と関わりを持つとともに後継者世代とも交流している。こうした面からN氏は、経営を実践して経営発展してきた創業者世代の性向と、GPFの生産方式などを幼少期から見ているため技術に関する論理がしっかりしている後継者世代の性向を兼ね揃えた発展経路を辿っている。



写真3 B社農場



写真4 B社農場

(3) C社のケース

C社は、本調査研究における対象として格好事例である。なぜならば、GPF設立から今日に至るまで辿った歴史的経路とほぼ足並みを揃えて自社農場の規模拡大を実現したからである。さらに、他のケースと比べて大きく違うことは、①GPFとの関わりが二世代とも濃密であること、②経営主が創業者世代を代表するGPFの主要メンバーであること、③C社の後継者がGPF参加農場の各後継者を牽引する立場であること、④経営継承を今年度（平成22年3月31日）で終了することである。つまり、本研究調査の視点であるネットワーク組織としてのGPFが集団としての同一性を保ちつつ、経営理念や目標といっ

た曖昧な部分を如何にして集団の中で共有したか、また、自社農場の歴史的経路（以下パスと略記）はG P Fのパスに依存して親から子へ語られるが、それがG P F物語りに影響を受けて逆に影響を与えているならば、後継者である子へG P F物語りが引き継がれているかを確認することが出来ると考えられる。

C社に対しては、創業者世代の経営主と後継者世代の後継者の両方にヒヤリング調査を実施した。経営主によれば、G P Fの設立当初から創業者世代で「次世代へバトンタッチの出来る養豚経営」が合い言葉であった。その中で共有されていたことは、次世代が魅力を持って飛び込める会社にするためには、生産分析だけではなく財務分析も重視して経営を安定化させるG P Fの経営方式である。また、経営主自身の経験から、G P F参加農場の後継者が集まる「ニューリーダーの会」では、財務分析等のデータを読み取る能力が経営者にとって不可欠であるため、貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー計算書といった財務諸表を手書きすることの重要性を語っている。それと同様にG P F社長の赤地氏は、キャッシュフローから見た養豚経営を重視した経営方式をG P F設立メンバーへ繰り返し語り、その記帳方法も全国養豚経営者会議で指導してきた。

一方で、後継者世代は、創業者世代に比べ、自社農場の生産部分を担当しているの、財務に特化した研修会を実施できる素地があったことが大きく違う点であることも指摘している。創業者世代は、統一された生産方式とともに財務の勉強も兼ねて勉強する必要があったため、G P F設立から5年程度は月に1度の頻度で本社での生産・財務研修会と各ファームサービスでの財務講習会を実施して交流を深めていた。こうした共通体験により創業者世代は、G P F設立期から、各参加農場の経営主同士が交流してG P Fの仲間の輪を作り、自社農場の規模拡大を実現してきた。このG P Fの仲間の輪があるからこそ、母豚・えさ・販売を大量ロットで確保することが可能となり、流通と販売の全てをG P Fに任せられるため、参加農場は販売リスクを負うことなく生産に専念できる点についても、経営安定を実現しうる強みであると経営主は話している。

しかしながら、G P F社長の赤地氏のカリスマ性を発揮した創業者世代の仲間の輪と違うネットワークを後継者世代では築き上げる必要があることも指摘している。後継者世代の中では、G P F本社と創業者世代との繋がり程度に違いがあり、創業者世代が共有してきたG P Fの理念や目標を引き継ぐため、意図的に交流の「場」^{註1}を作ることが重要であると話している。現在G P Fでは、新潟と茨城の二箇所のと畜場を買収することを計画し、G P Fで扱う「和豚もちぶた」の8割程度を自家流通可能にする方向で食肉流通面の改善・強化を図っている。それとともに、G P Fに賛同する専門の流通業者5社と別の流通業者（と殺専門）との連携も検討している。つまり、食肉流通面での効率化促進を強化して、G P F参加農場の販売依存度を高めるとともに、G P Fの理念や目標を引き継ぐための仕組みとして、「ニューリーダーの会」が位置づけられているといえよう。こうしたことを踏まえれば、創業者世代とは違う食肉流通の合理化を念頭に置いた新たなネットワークを形成する必要があることは理解できる。

さて、こうした創業者世代の一員である親の影響を、子である後継者はどのように受けてきたか、また、自社農場のパス、G P Fのパスに依拠して語られた「物語り」が如何にして後継者に引き継がれ、それが世代間で共有され、物事に対する評価や行動が規定されたかについて、C社の後継者であるK氏のライフヒストリーに沿って検討する。

C社は、K氏の代で3代目となる専業農家である。K氏の父が就農した1964年当時は、りんごを主として営んでいたが、1969年には母豚を15頭導入し養豚一貫経営に切り替えた。1973年に母豚を50頭、1975年に100頭とし、1982年に有限会社化した。翌1983年には、GPF設立に協力するとともに参加農場としてメンバーに加わり、母豚を210頭まで拡大した。1990年に豚ふん処理施設（発酵槽2基）を導入し、母豚も320頭に、1992年には第二農場を開設し、翌1993年に母豚435頭、2000年には第三農場の開設に伴い、母豚1,140頭と大規模化を実現した。さらに、2001年には株式会社化し、翌年には第四農場の開設と離乳豚舎の増築、2003年に「和豚もちぶた」を販売する店舗を会社に隣接した場所に開設し、翌年に日本農業賞大賞を受賞した。その後も2005年に母豚1700頭と第5農場建設と規模拡大は続き、2006年には日帰り温泉施設を開設した。

こうした中で、K氏は、幼少期から小学校の朝晩を畜舎の清掃などの手伝いをする環境で育ちつつ、農家の長男として親戚等から3代目であることを意識させられてきた。また、自社農場がGPFへ参加した時期と重なる中学生からは、単なる手伝いよりもアルバイトとして対価をもらうことで仕事色が強くなり、それとともに悪臭問題などから養豚業に対して嫌悪感を抱くようになる。しかし、高校に進学し常日頃から経営主である父から「継がなくても良い」と言われていたことが、逆に養豚家を志す契機となったという。それで大学の進路は、親からGPF社長の赤地氏のことや、GPFが関係する教員の話を知っていたことが決め手となり、農学系大学に決めた。入学後は、既述したSHIPSや育種統計学を主として勉強する研究室に在籍した。当時、研究室では、GPFが主催するアメリカ農場研修に参加していたK氏が中学生の頃からの顔見知りであるGPF参加農場の後継者らが数人在籍していた。研究室では、後のニューリーダーの会に参加する仲間となる同期生や先輩とともにGPFの仕組みを学んだ。一方、大学の夏期・冬期の休みには、自社農場でのアルバイト等で生産技術を学び、その頃から本格的に自社農場に関して父と話すようになった。それとともに、アルバイトをしながらも自社農場の従業員とコミュニケーションをとっていた。就職先に関しては、父から将来経営者となる場合、使われる立場を理解することと、一般企業の経営方式を学ぶことが必要だと助言を受け、大学卒業後の4年間を養豚とは無関係の一般企業の営業マンとして過ごした。この経験は、当初企業へ就職する目的であった「使われる立場」を知る上で大きな財産となった。その後、畜産用浄化処理施設を整備した1997年に自社農場へ就職した。その際、学生時代より頻繁に里帰りを兼ねたアルバイトを通して、従業員とコミュニケーションを図っていたことが就農後の円滑な業務遂行を可能にしたと話している。就農直後は、GPF本社からの招聘によりPigCHAMPの勉強をするためにPCを持参して2ヶ月間の研修を行った。それ以外にも全国食肉学校、PC教室、アグリビジネススクール等の様々な研修を経験した。K氏が自社農場へ就職した時には、PigCHAMPを自身の手で必要な項目を入力していたが、現在ではGPF本社へ委託している。ちなみに、PigCHAMPに日々入力する項目数は、優に100を超している。C社では、このシステムを主として自社農場の繁殖データを分析するために用いている。

自社農場へ就職してからは、種付け、分娩、離乳、肥育、糞尿処理といった一通りの部門を2年かけて経験した後、産業廃棄物処分業（中間処理業）を取得した1999年に農場生産事業部繁殖部長に就任した。2001年にK氏が取締役として就任した頃から、K氏の父は

経営継承を想定し、分散していた自社株の買い戻しを開始した。K氏は、取締役就任時より自社株10株を無償譲渡し贈与税の支払いを始め、また、翌年からは社長と副社長から有償譲渡する形で自社株を毎年購入した。2002年にアグリビジネス部長に就任し、4年間の営業経験を生かした自社販売を翌年から開始した。この事業開始の背景には、GPFに入り、全てを任せることで売る苦労もなく生産に専念出来る恵まれた環境に慣れてはいけないといったK氏自身の信条があった。製造業では買い取るということはないため、これを理解するためにも食肉流通面の勉強と、自社販売を続けているという。その後、2004年に常務取締役、2007年4月には、税制改正にともない相続時精算課税を利用して株式の58%を引き継いだ。特に、経営継承に関しては、様々な方法を模索するため、常にGPF社長の赤地氏、GPF財務担当者、C社融資先金融機関担当者、C社役員4名（K氏を含む）を交えて検討を続けた。当初、K氏の父は、経営継承時期を60歳定年に合わせる予定でいたが、GPF社長からの助言で65歳時に決定し、また、代表権に関しては、金融機関担当者からの助言により、代表権を移行した後も会長職の任にあたることで経営継承を進めた。

以上の歴史的経路を辿り、K氏は、2010年4月1日付けで代表権を受け継ぎ、C社社長として就任する予定となっている。これまで、C社社長である父がGPFの役員を兼務していた時は、様々な場面でGPFの今後の方向性や、取り組みをタイムリーに聞くことが出来た。しかし、K氏が社長に就任した後は、GPFの総会を除けばGPF参加農場の社長が集まる定期的な勉強会などがなく、後継者が集まる「ニューリーダーの会」が唯一本社との交流が持てる「場」となる。また、昨年は、「流通改善なくして生産なし」というGPF社長赤地氏の講演を受け、食肉加工企業での研修会を実施し、と畜の現場からパッキングプラントを通して店舗に並び商品化されるまでを見学した。その中で、多数の雇用によって初めて「和豚もちぶた」が消費者の手に渡る一連のプロセスを知り流通の重要性を認識するようになったという。他方で、K氏は、自社農場の社長としての立場を意識するようになってから、養豚を一から築き上げてきた経験を有する親と自分とは根底が違うことも自覚している。今後は、自身が人に使われた経験を生かし、自社農場従業員のモチベーションを高める労務面の整備とともに、同族経営を維持した新たな発展経路を思い描いている。

このC社ケースを通して、創業者世代が辿った歴史的経路（パス）を後継者がそのまま踏襲されないことがわかる。しかし、自社農場が他の個別経営と比べ外部環境の脅威に晒されることなく規模拡大を果たした背景には、GPFの各種システムが有効に作用したことが認められる。また、GPF参加のメリットを最大限生かすためには、パッキングプラントを含めた流通面の強化が重要であることも世代を通して認識されつつあることが明らかになった。つまり、上述した創業者世代のパスに加えて後継者が思い描く発展経路は、流通面の強化に対応したGPFの各種システム改良や、創業者世代とは違う参加農場間の関係づくり、自社農場の自律的な経営方式に関して、新たなパスを辿る可能性を示唆している。

5) パッキングプラントへの進出

以上のようにGPFは、育種・生産・飼料・販売・経営の面で総合的な支援を個別の参加農場に行っている。個別の参加農場の市場対応は、一般の養豚家族経営に比べてリスク



写真5 C社事務所兼第一農場



写真6 C社第二農場



写真7 C社第三農場



写真8 C社第五農場



写真9 C社堆肥施設



写真10 C社離乳舎内



写真11 C社肥育舎内



写真12 C社離乳舎内給餌

が少ない。具体的に、生産部分では、GPFから派遣された獣医コンサルタントが二ヶ月に一度の頻度で自社農場の畜舎や血液検査等の支援を受けている。さらに、と畜場から出荷された肉豚の情報を各FSの担当コンサルが受けているため、その対処と地域に即した診断を月に1～2回の頻度で巡回指導している。生産管理に限っては、地域の自然環境に合わせて畜舎環境を一定に保ち育てることが参加農場の自己裁量部分であることがわかる。

生産データは週報で、財務データは四半期毎に、FAXでGPFから送信されてくる。FAXでは、他の農場データとも比較できるように送られてくるので、それを目標に規模拡大を目指しやすい。それと同時に、農場視察（年1回）があり、生産・財務データと照らしながら、実際の経営発展がどのように行われていたのかを経営者に聞くことが出来るため、規模拡大等の意思決定の際に参考になるし、同じ経路を辿ることも可能である。また、えさも種豚も統一しているので、他の参加農場で試した工夫等の対策と傾向がしっかりと把握出来る。そのため、他の参加農場のパスを真似ることで経営成績を上げることが出来る。この点は、GPFに参加する一つのメリットとして捉えることが出来る。

また、契約書は、SHIPS（養豚管理システム）とPigCHAMP（養豚経営分析システム）以外にない。GPFに加入するための契約書は存在しない。特に、このシステムの最大のメリットは、我が国の食肉が常に輸入品との競争にさらされている環境下にいるため、競争相手の実情データを知り、自社農場の成績と比較が出来ることである。その際に用いられる海外の指標に関しては、GPF本社と関係が深いアイオワ大学の先生を通じて入手し、関連する勉強会の際に提示されている。また、えさに関しては、ファームサービスで調達と供給を行っている。あるファームサービスでは四半期毎に入札しているため、三ヶ月間は価格が安定している。さらに、配送料を含めても加入以前に自社農場で購入する価格と比べても細かな変動がなく、安定していることと高品質が保たれているため、市場からの影響を受けにくい。販売に関しては、出荷前月に予想出荷頭数と自社販売分を申告し、最終的に一週間前に確定をしてGPFに全量を買ってもらうため、流通や販売に余計な労力を費やさずに生産に専念することが可能となる。

こうした環境下で、大規模化を志向する参加農場では、徹底した財務シミュレーションに基づく資金繰り計画や、育種に基づく種豚の安定供給をGPFから受けることで、肉豚生産に専念することが可能となり、規模拡大を実現してきた。一方、小規模の参加農場は、大規模農場と同様の飼料費で生産費を削減するとともに、事故率の減少や安定した増体の実現など、種豚の供給による生産性の保証と獣医コンサルタントの技術指導によって、経営的・技術的なメリットが図れている。さらに、GPFでは参加農場間の生産・財務データを比較出来るようになっており、将来的な経営展開を描く上で参考となる発展経路が蓄積されている。そのため、参加農場でどのような発展経路を辿るかを意思決定する際に、他の参加農場ではどのような意思決定をし、その結果が生産・財務データにどのように反映されているかを確認することが出来るようになる。こうして、小さな家族経営養豚で構成されるGPFでは、厳しい環境にさらされている中でも柔軟に市場対応が出来るネットワーク組織として、安定的な経営を確立している。

しかしながら、昨今の配合飼料価格の高騰や豚価の低迷が長引けば長引くほど、こうした利点を享受している参加農場であっても継続していくことは困難である。そのため、GPFでは、更なるブランド強化と市場での競争優位を確立するため、養豚業を営む上で

うしても避けられない、と畜場等の改善に力を入れている。GPFの製造原価に占めるえさのコストは約50%であるが、その中でもと畜料が問題となっている(例えば、新潟では、と畜料2,100円、検査料400円)。また、枝肉の売上原価の中で、と場料や各農場からと畜場までの配送費などの販売管理費、(専属契約している運搬トラックでは、1キロ当たり40円)、配合飼料費が圧倒的に高い。コスト削減に対して、変動費は配合飼料費を下げるため、既述したように配合飼料の購入方法を工夫している。固定費は、1母豚当たりの離乳頭数を現在の年間平均22頭から30頭に生産性を高めるために、新たな品種の導入や育種改良を行いコスト削減に努めている。最終的な課題として残されているのは、と場経費の部分である。この部分でGPFが自力でコスト削減可能な部分は、カット料が一頭当たり一律であるため枝肉のと畜体重を肉質が落ちないぎりぎりの80キロ前後(上限83.5キロまでを上物)で出荷することである。

以上のようなと畜場の問題は、GPF全体で取り組むべき課題として参加農場と共有されており、今後の発展過程で避けて通れない。現在、GPFでは、自社で肉豚を解体処理し加工まで行えるパッキングプラント化を目指し、新潟県の食肉処理場を買収して、GPF参加農場、食肉卸・問屋などの出資(出資者数33名)を得て、計画を進行させている。このGPF直営のパッキングプラントが始動すれば、育種、専用飼料、生産管理、加工処理、出荷までを一貫して行う養豚経営として、銘柄豚の「和豚もちぶた」のブランド力がより強化され競争優位が保たれる。さらには、製造原価、販売管理費などのコスト削減による参加農場の所得向上が、規模拡大意欲を助長するとともに家族経営であっても経営が安定するといった意識に繋がることが期待できるであろう。

註1) 場とは、一般的には物理的な空間として理解されるが、現象学的に見た場合、「場」は、そこに参加する個々の主体間の相互作用を捉える認識の在りようとしての意味的空間も考慮しなければならない。このことを踏まえ本論では、伊丹(2000, 13)の、「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組み」を「場」として定義する。

引用文献

- 1)赤地勝美、「おいしい豚肉づくりから加工・販売まで ～おいしさは愛～」,(『畜産コンサルタント』,中央畜産会,1996)。
- 2)高橋弘・杉本隆重・黒川敦・赤地勝美、「FC型養豚経営を支える技術革新システムと情報化戦略」,(門間敏幸編『日本の新しい農業経営の展望ーネットワーク型農業経営組織の評価ー』,農林統計出版,2009)。
- 3)松本浩一、「養豚経営における内発的支援組織の展開とネットワーク」,(金沢夏樹・納口るり子編『農業経営の新展開とネットワーク』,農林統計協会,2005)。
- 4)杉本隆重「農家養豚の共生・共栄を可能にした総合ベンチャー」,(新井肇・門間敏幸・杉本隆重編『バイオビジネス2 企業と伝統革新の挑戦者』,家の光協会,2003)。
- 5)伊丹敬之、「場のマネジメント:概説」,(伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編『場のダイナミズムと企業』,東洋経済新報社,2000)。

4章 GPF物語りを次世代へ繋ぐための世代間継続条件

ネットワーク型の経営を継続するためには、ネットワークを構成するメンバーの円滑な経営継承と、組織で蓄積された技術・ノウハウ、情報システム、さらに、組織固有の価値基準や文化（規範）・価値観などを次世代へ継承することこそが重要な課題である。

本章は、こうした課題を次世代へ繋ぐための経営の世代間継続条件の一つである経営継承面に対する創業者世代と後継者世代との意識から検討する。それを踏まえて、GPF創業者世代の経験（知識・記憶・出来事）をストックして、時系列的に整序して示すことを「物語り（以下、GPF物語りと略記）」として捉え、そのGPF物語りが創業者世代と後継者世代にどのようにして引き継がれているかを明らかにすることが本章の課題である。

1) 問題背景

ネットワーク組織としての特徴を有するGPFは、情報システムや技術・ノウハウ等の経営資源と参加農場の肉豚生産などの経営資源を相互に補完する形で発展を遂げてきた。しかし、経営の継続という観点から見ると、GPF設立当時から協働してきた赤地社長を含む創業者世代にとっては、これまで様々な実践を通して蓄積した経験を如何に次世代へ継承するかが重要な課題の一つである。それは、創業から27年を経たGPF全体にとっても、また、参加農場にとっても、創業者世代から後継者世代への経営継承を検討しなければならない時期にさしかかっている。このため、GPFが後継経営者の育成を目的として実施している「ニューリーダーの会」を取り上げる。その理由は、組織は、組織のリーダーや組織構成員の交代があったとしても、組織構成員によって明示的・暗黙的に必要不可欠と認識されている活動・文化（規範）・価値観などを継承していく（松行彬子, 2002, 6）、ことや、個人で蓄積された技能・ノウハウは、その一代限りで途絶えることが多く、他者へ伝承することが困難だからである。

しかしながら、序章で述べたように、GPFで蓄積した経験を語り継ぐことで、GPF物語りとして組織内で共有され、また、ニューリーダーの会において、GPF社長の講演や創業者世代の講演を通じて、GPF物語りが世代間で語り継がれることで、GPF組織内で共有されていくことになる。同時に、創業者世代の物語りと後継者世代の物語りととの相互関連は、世代間を繋ぐ上で重要である。

以上の問題意識に基づき、筆者らは経営継承という私的な領域を多く含む面から、世代間の相互関連を検討する。

2) 経営継承に関する既往研究の整理

従来までの家族農業経営は、経営と家計が未分離で、かつ経営継承と相続が一体化していた。その中で農業は直系家族の生計を支え、経営継承することで引退後の安全な家や所得などの生活保障の役割を持ち、長子制によって長男が家産と同時に農業経営を受け継ぐことで経営継承が維持されてきた。しかし、家族農業経営における経営主と後継経営者の関係は、共同経営者や雇用者・被雇用者といった関係ではなく、常に経営内部で不明確であった。その結果、後継経営者が農業への参入を躊躇するだけでなく、他産業への就業を選択するといった後継者の確保問題が顕在化することになる。岩元〔1992〕によると、経

営理念の希薄化や将来展望を曖昧にした農業経営によって、後継経営者は農業を後継する意味を見出せないことが原因であると指摘している。それに関連して黒河〔1999〕は、いずれの形でも家族経営協定などの契約制を家族農業経営に取り入れる必要があることを示した。これらの指摘は、労働時間の明確化や休日の確保、社会保険の加入など、労働条件の改善や工夫をすることで、後継経営者の確保に重点を置くことの重要性を示唆している。

しかしながら、酒井〔1999〕は、農業経営に特有の労働や技術、経営者能力、地域との調整能力も継承に加わることを指摘し、梅本〔2004〕は、後継者確保という観点に重点を置くのではなく、意欲ある新しい経営者の参入と、その後継経営者を確保し、育てることが経営者に最優先で取り組むべきことを示した。また、後継経営者の育成に関する方向として、第三者による後継者育成も視野に入れた体制整備の必要性も山本〔2002〕によって整理されている。その中で、家族農業経営の経営継承における経営者と後継経営者とが経営に関わる併走期間ごとの問題点や展開方向も整理されている。特に、長子、または第三者に短期間での農業固有の技術・経営者能力のノウハウなどの効率的な継承は独自の対応が必要となり、逆に併走期間が長期にわたる場合では、後継経営者のモチベーション低下に影響することを事例から明らかにしている（註1）。また、田口〔2000〕は、家族農業経営における意思決定の権限委譲が、後継経営者の技術習得よりも遅くなった場合に不満を持つため、親である経営者が技術習得と意思決定の権限委譲の手順（註2）、及び、その時期を明文化することで緩和されることを整理した。これまでの研究から権限委譲に際しては、部門分担によって価値観や経営観の相違の解消などによる円滑な経営継承を可能（註3）にし、且つ、経営者の多面的な機能（註4）の分担といったメリットがもたらされることが明らかにされている。他方、坪井〔1999〕は、組織経営の経営継承の条件として、①早い時期の後継経営者候補の選考、②人材スカウト、③定年制、④社内研修制度を指摘している。その条件を達成するための課題については、後継経営者候補を最優先の投資で計画的に育成すること、また、経営幹部候補を自社以外で育成するルートを整備することを挙げている。迫田〔2004〕は、稲作組織法人を例に組織経営の非農家型継承に注目し、①家族農業経営に見られる構成世帯単位での持ち分や取り分意識からの脱却、②後継経営者を育成するための組織的な体制整備、③経営継承に際して長期的計画を遂行する戦略と資源の準備、④収益配分等の経営内部の透明性・情報開示を外部へ公開する意識、の4つを必要条件として指摘している。

3) 問題意識

これまでのことから、家族農業経営の経営継承問題を考えた場合、経営者の役割として後継経営者を如何にして確保し、育成していくかが重要であることが分かる。その際、経営者は日頃から価値観や経営観などの無形資産である経営者能力の継承に配慮することが最も重要である。その理由として、理念や行動規範、或いは、それを取り巻く集団の価値観や規範は、次世代への経営認識の動機形成にも関与するからである。内山〔2001〕は、無形資産（註5）が経営主個人に帰属することが多いため、経営主交代時のリスクも大きいことを整理し、また、必要な能力の習得プロセスに関する研究蓄積が少ないことを指摘した。津谷〔2003〕は、経営資源としての技術力・ノウハウ・ブランド・信頼関係といった質的側面が等閑視されてきたことを、ガッソンら〔2000〕は、想定外の範囲で経営継承が

行われた場合、後継経営者にとって十分な準備が出来ていないことを指摘している(註6)。

また、家族農業経営の場合は、経営者である父の下で経営的活動にほとんど関与せず単なる労働者となってしまう可能性がある。さらに後継経営者の確保に重点が置かれた場合、家族経営協定などの契約制の導入によって有形資産の継承は進むが、無形資産である経営者能力が未熟であるために持続的な経営を維持できないといった問題に直面することも考えられる。これは、経営継承を、①経営機能の引継ぎ、②引退後の生活費保障と捉えると、経営者の引退後に投資計画がうまく組み込めないことや借入金返済が出来ないことによって経営が衰退するとともに、引退後の生活費や生き方の幅の拡充が失われてしまうことを意味する。畜産経営に限定すれば、新山〔1999〕が未熟な経営者に対する取り組みで最も重要なのは、会計処理、予算管理、財務管理の支援であることを示した。天間〔1984〕の整理によれば、知能はある程度まで「学習」によって発達させられ、各自の現在の能力となり、「学習」には、教育・経験の両者を含み、先天的能力と学習により経営者にとって必要な能力としての理解力、計算能力、創造力、指導力などが形成される。また、集団(家族、地域、職域、社会)の中におかれたときには企画能力、計算能力、記憶能力、注意力、集中力、綿密性、創造力、持続性などが発揮される。こうした経営者の能力の育成に関しては、斉藤〔2003〕が次世代への研修教育システムの取り組みに課題が残されていることを指摘している(註8)。

以上のことから、蓄積された経験に基づく技能・ノウハウの継承は、経営リスクを解消すると同時に引退後の衣食住に関わる生活費や身体的・精神的な健康の維持、生き甲斐や楽しみなどの確保に必要なため、継承と相続、引退までを一連のプロセスとして捉えなければならない。つまり、経営継承という課題に対しては、後継経営者を如何に育成するかも重視することが経営者に求められる。そのため、経営継承の観点からは、これらを踏まえた次世代への研修教育システムが重要であると考えられる。

4) 課題の限定

以上の問題意識に基づき、筆者らは経営継承という私的な領域を多く含む面から、世代間の相互連関を検討する。本章は、様々な分野で注目を集めている「物語り(narrative)」の視点に重点を置いている(野口, 2009)。「物語り」の基本的な特徴は、複数の出来事を時間軸上に並べてその順序関係を示すことである。その本質はむしろ語り継がれてきたこと、すなわち、「伝聞」と「反復性」の中にこそある。そのため、物語りの享受は、聞き手の想像力を梃子にした、「ずれ」や「ゆらぎ」を無限に増殖させ進行し、新たな「気づき」を促して課題認識を「自覚」する方向で伝承していく。そして、組織の中での「物語り」が個人の中で共有されることが必要であるという視点に立つ。なぜならば独自の物語り論を展開する野家〔2005〕による「われわれは、個人の体験や知識の伝聞を共同化し、他人と共有するために「語る」のである」という点に着目するからである。また、自覚に至るプロセスに関しては、西田幾多郎が提起した純粹経験を種々の段階的視点として整理した国継〔2005〕による「①意識の原初的ないし直接的な統一的状態(ずれ・ゆらぎ)、②意識の分化・発展の状態(気づき)、③意識の理想的ないし究極的な状態(自覚)」という一連のプロセスを明示的に取り入れた分析枠組みを設定した。

こうした視点に即したモデルを図4-1に示した。白抜きの四角は、GPF社長の赤地

代表と創業者世代で共有している組織の物語りである。各四角は、その時々 の出来事を示しており、始めと終わりとその間を簡略化して示している。また、黒塗りの四角は、メンバーの中でも有力な個人の様々な出来事によって形成された個人の物語りである。個人が組織に入ることによって、組織の物語りから個人の物語りへ語ることで個人の物語りに「ずれ」や「ゆらぎ」が生じる。そして、さらに組織の物語りを語ることで個人の物語りに新たな「気づき」が促される。次に、個人の物語りは更新され、それが組織の物語りへ語られることで組織の物語りが修正される。さらに修正された組織の物語りは、個人の物語りに語ることで、個人の物語りに課題の認識を「自覚」させる。こうした一連プロセスの中で物語りは共有される。分析に際しては、世代を考慮して次のように作業仮説を設定する。まず、参加農場（家族経営主体）の経営継承に関する経営主と後継者との意向を把握するため、3つの評価軸（就農契機、経営感覚、経営継承）から結果を比較検討し、仮説①それぞれの項目で統計的に有意な差が認められなければ、世代間で物語りの共有が図れている、と見なす。次に、各参加農場の物語りは当然違うが、創業者世代は、評価や行動を規定するGPF物語りに依拠しながら、後継者へ物語りを語るとしても、GPF内で共有された物語りを語ることを意味している。そのため、GPFの研修会や交流会に参加する目的や重視することに関して、仮説②後継者世代と創業者世代の自由記述文の内容が、GPF社長の赤地氏の自由記述文や講演内容を基準として判断した場合、同様な内容であれば、GPF物語りを継承している可能性が示唆できる、と考える。そのため、本章では、GPF物語りそのものを具体的に表出するのではなく、この仮説検証を通して表現しがたい技能・ノウハウ、文化（規範）、価値観などがどのような継承プロセスを経て共有されているかを実証的に明らかにする（図4-2を参照）。

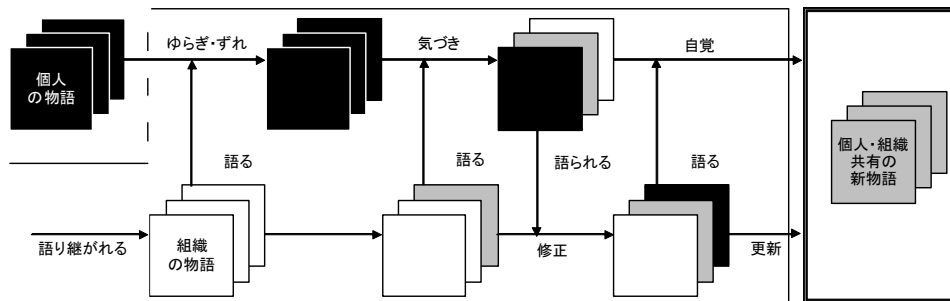


図4-1 ナラティブ・アプローチによる個人と組織との共有に基づく物語りの継承モデル

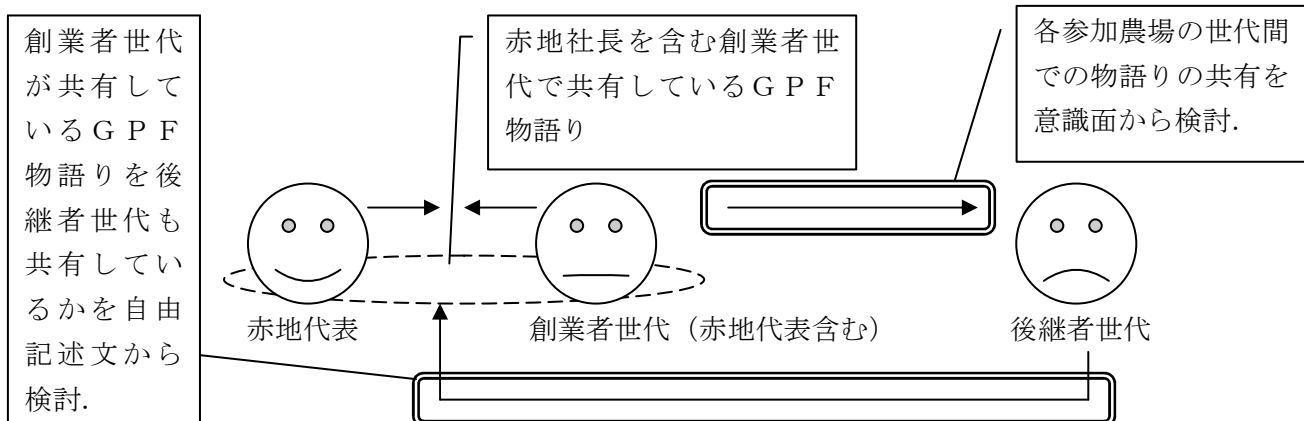


図4-2 物語り論に基づくGPF物語りの継承把握のための分析枠組み

5) G P Fにおけるニューリーダーの会の概要

G P Fでは、次世代への研修教育システムとしてニューリーダーの会がある。この会は、G P Fが主導して参加農場の後継者に働きかけ、次世代の経営の担い手へ円滑な引き継ぎと参加農家の持続的な家族経営の実現、さらに各農場を支えるG P F本社の幹部候補となるべき人材育成を目的としている。この会が発足する直接の契機となったのは、生産だけではなく早い段階から財務と連動した経営のあり方を知ることが経営（者）意識を養うために必要であること、また、G P F設立時から協働している創業者世代の加齢である。こうした問題に加え、役員会からは、創業時から共有してきた経営理念を次世代へ繋ぐことも課題として挙げられたからである。そのため、ニューリーダーの会では、①G P F社長の赤地勝美によるG P Fの理念や設立経緯などに関する講演、②G P F参加農家内で前年度の成績が最も良い経営者を招聘し、講師とする実務に関する講演、③過去27年間にわたるG P F会員の財務諸表を使用したケーススタディ形式による実践的な財務データの利活用の勉強、が実施されている。会計専門の学校を出た人材を財務担当者としてG P Fが採用した者を、講師として派遣している。特に、③については、生産データや簿記記帳だけでなく、損益計算書・貸借対照表・キャッシュフロー計算書といった財務諸表を重視し、データを読み取る力を伸ばしている。また、後継者世代に対する財務指導は、同世代のG P F本社社員が行っている。そのため、G P F本社では、各事業部で必要な人材を一定の年代毎に採用することで、世代交代に対応している。

6) 分析方法と属性

本章の分析では、まず、後継者を対象にG P Fが主催するニューリーダーの会の取り組みがどのように機能しているかに着目した。分析に伴う調査に関しては、2009年11月11日に行われたニューリーダーの会の参加者22名を対象に、①自身の経営における経営継承の進行実態、②円滑な経営継承の条件に関する意向、③次世代の会に参加する前と後での変化を把握することを目的にアンケート形式で行った。①に関しては、8項目を二者択一と複数選択、順位選択形式を採用し、②に関しては、既往研究成果に基づき質問18項目の各項目を3つの評価基準（就農する契機となるか、経営感覚向上に役立つか、経営継承に有効か）を設定して五段階尺度法によって評価してもらい、③に関しては、ニューリーダーの会で重要視することを8つの選択肢の中から順位付けし、最重要項目に対する理由と、さらに参加前と参加後の直感的な変化を自由記述形式で回答してもらった。

また、後継者を確保している48戸の創業者世代に対しては、①G P Fに参加する以前に関する親の職業・自身の就業実態、G P Fに参加するきっかけ、②創業者、或いは経営主である立場から、後継者への経営継承に関する質問3項目、③後継者と同様の経営継承に関する18項目、④これまで行ってきたG P Fでの交流や研修会などに参加する前と後での変化、を把握することを目的として、2010年3月15日にF A X調査を実施した（サンプル数は、3月19日までに返信があった19戸に限定）。表4-1は後継者世代、表4-2は創業者世代の回答者の属性並びに有効回答数を示している。

7) ニューリーダーの会に対する後継者の意向結果

(1) 就農前後の研修先

ここでは、ネットワーク型農業経営組織における経営継承の特徴の一つである、業種や国籍を問わない人材の採用、経営幹部候補の育成の観点から、就農前後の研修先に関する結果を把握する。この点について整理したのが表4-3である。まず、自社農場へ就農する前の研修先として全体的に回答割合が高いのは、GPF(20%)や自社取引先以外(30%)、その他(20%)である。ここで、経営継承に対して検討中或いは考えていないと回答した

表4-1 後継者の回答者属性

調査全回答者数	20
年齢	20-34 10
	35-45 10
地域	東北 7
	関東 9
	その他 4
役職	代表者 4
	農場長 4
	専務常務取締役 4
	社員 4
就農年	1991-2000 5
	2001-2005 12
参加回数	1回以上5回未満 8
	6回以上12回未満 6
加入年	1979-1983年 8
	1984-1999年 7
母豚	160-399頭 9
	400-800頭 8
研修前数	1回 6
	2回以上 5
一任部門	一部門 4
	それ以上 9
継承意向	終了・移行 12
	検討中 6

表4-2 創業者の回答者属性

調査全回答者数	19
平均年齢N=18	58
加入状況	労災保険 15
	厚生年金 12
	農業者年金 1
地域	群馬・栃木 3
	宮城 4
	秋田 2
	新潟 4
	静岡・愛知 3
	佐賀 3
GPF参加前の状況	親が農業に従事 15
	親が養豚に従事 9
	自身の農外従事経験有り 9
経営継承進捗状況	終了 4
	移行中 10
	検討中 3
	そのほか 2

注) 表内の数値は、回答者数を示している。

注) 表内の数値は、回答者数を示している。

属性を見ると、他の属性と比べて自社取引先(29%)を研修先として選択している割合が高い。また、35-45歳の属性を見ると自社取引先以外(33%)が他の属性と比べて回答割合が高いことが分かる。この結果から、経営継承を終了・移行し、且つ比較的年代が高い後継経営者は、自社農場と関わりがない研修先を選択する傾向にあり、就農前から自社の経営者として認識している可能性が低いと考えられる。一方、就農してからの期間が長いと、異業種や新たな関係作りを想定した企業を選択していることが分かる。

次に、自社農場へ就農した後の研修先を見ると、全体的にGPF(40%)と自社(35%)の回答割合が高い。また、就農してからの期間が長い場合は、その他(33%)の回答割合が高く、GPF(17%)の回答割合が低い。このことから、自社農場に就農してから期間が長い場合、派米実習や研究所、関連団体、大学教育機関などへの研修を選択し、人的ネットワークの拡大や更なる知識を身に付けようとしていることが伺える。

表 4 - 3 就農前後の研修先

	全体	年齢別		経営継承の進捗状態		就農時期	
		26-34	35-45	終了・移行	検討・無し	～2000	2001～
就農前の研修先							
農者大	15	9	22	15	14	0	23
自社	0	0	0	0	0	0	0
GPF	20	9	33	23	14	0	23
取引先	15	18	11	8	29	0	23
以外	30	27	33	31	29	33	23
学生	0	0	0	0	0	0	0
その他	20	27	11	15	29	17	23
就農後の研修先							
農者大	0	0	0	0	0	0	0
自社	35	36	33	39	29	50	31
GPF	40	36	44	39	43	17	46
取引先	10	18	0	8	14	0	15
以外	5	0	11	8	0	17	0
学生	0	0	0	0	0	0	0
その他	10	0	22	15	0	33	0

注 1) 表内の数値は回答者割合を示し高い値を強調した。

2) 農業者大学校を農者大と略記して示した。

3) 取引先と以外の違いは、取引先の企業の場合が「取引先」、それ以外の企業が「以外」と略記して示した。

表 4 - 4 任されている部門と経営継承を認識する部門

内 容	全体	年齢別		経営継承の進捗状態		就農時期	
		26-34	35-45	終了・移行	検討・無し	～2000	2001～
現在任されている部門							
生産管理	100	100	100	100	100	100	100
資材管理	30	36	22	39	14	33	31
在庫管理	55	55	56	62	43	50	62
販売管理	15	0	33	23	0	33	8
労務管理	20	9	33	31	0	33	15
資金管理	10	0	22	15	0	17	8
財務管理	30	0	67	46	0	50	23
その他	0	0	0	0	0	0	0
経営継承と認識する部門							
生産管理	65	55	78	69	57	83	54
資材管理	30	27	33	39	14	33	31
在庫管理	45	46	44	46	43	50	46
販売管理	35	27	44	46	14	50	31
労務管理	35	36	33	46	14	33	39
資金管理	65	64	67	69	57	50	69
財務管理	75	64	89	85	57	100	62
その他	15	18	11	15	14	17	15

注 1) 表内の数値は回答者割合を示し高い値を強調した。

2) 各管理部門を複数選択で評価してもらった。

(2) 任されている管理部門と経営継承を認識する管理部門

後継経営者の育成は、技術習得と意思決定の権限委譲にあわせることによって、円滑な経営継承を可能にすることが確認されている。また、経営者と後継経営者とのライフサイクルに合わせた中で、経営継承をマネジメントすることが求められている。このことについて見たのが表4-4である。まず、経営者から任されている（任されてきた）管理部門を見てみると、生産管理（100%）の回答割合が最も高い。また、経営継承を終了・移行中の属性と就農期間が短い属性を見ると在庫管理の回答割合が比較的高い。この表で特質すべきは、35-45歳の属性で、他の属性と比べて財務管理（67%）の回答割合が高い。また、調査時にニューリーダーの会に参加していた後継経営者のほとんどは生産管理を任されている（任されてきた）ことが分かる。その中でも、比較的年齢が高い場合は経営者として活躍しているか、または、前経営者が引退し経営を引き継いでいる場合がある。

次に、経営継承と認識する管理部門を見ると、ほとんどの属性において財務管理の回答割合が高く、特に経営継承を終了・移行中の属性では他の管理部門に比べて回答割合が高い。また、35-45歳の属性と就農してからの期間が長い属性を見ると、生産管理の回答割合も高いことが分かる。これらの結果と任されている（任されてきた）管理部門との結果を総合的に見ると、財務管理を任せられるようになれば経営継承を認識することが分かる。しかし、意思決定の権限委譲の初段階は、生産管理から在庫管理と進む傾向が明らかになったが、その後どのような経路を辿るかは確認できなかった。

(3) 経営継承に有効な管理部門

ここでは、どのような管理部門を優先的に経験すれば経営継承に有効か分析を試みた。この点については、表4-5に示した。全体的に見ると、財務管理（65%）が最も回答割合が高いことが分かる。続いて、生産管理（50%）、労務管理（25%）、資金管理（19%）と続いている。財務管理、生産管理、資金管理、労務管理は、いずれかの優先順位の中に含まれており、経営継承に有効な管理部門として捉えられることが出来る。逆に、資材管理、販売管理、資材管理は回答割合が低い。これらは、GPFから資材を一元供給されていることや流通販売をGPFに一任していることを反映していると考えられる。また、26-34歳の属性と就農してからの期間が短い属性で見ると、相対的に労務管理（100%）の回答割合が高くなることが分かる。この結果から、財務管理は必ず経験すべき部門であるとともに、それに関連する資金管理や経営に直接的に影響する生産管理、そして雇用を前提とした労務管理が優先的に経験すれば経営継承に有効な部門であることが確認できた。

(4) ニューリーダーの会による無形資産の継承

ネットワーク型農業経営組織の経営継承問題を考えた場合、無形資産として捉えられる経営理念や行動規範、或いは、組織で共有する価値観などは、世代が変わる際に喪失してしまう恐れがある。長い間の中で、培ってきた技術・ノウハウ・信頼関係といった無形資産と同様に重視されなければならない。こうした課題に接近するため、ニューリーダーの会で実施されている取り組み内容を質問項目に設定し、参加する動機や参加することで後継経営者が自覚している経営感覚的な変化を捉えようと試みた。この結果を示したのが表4-6である。これを見ると、参加の動機としてGPF社長の講演と仲間意識の醸成、G

P F 財務担当者による財務・会計・簿記講義の回答割合が高く、優先順位も高い。また、優先順位 2 位に着目すると、四半期毎に表彰される G P F 優秀財務成績者の講演も比較的回答割合が高いことが分かる。また、他の属性と比べて、26-34 歳の属性と経営継承を検討中・していない属性を見ると、仲間意識の醸成と G P F で蓄積した財務データを利用したケーススタディの回答割合が同様に 100%である。他方、経営継承を終了・移行中の属

表 4-5 経営継承に有効な管理部門

		全体	年齢別		経営継承の進捗状態		就農時期	
			26-34	35-45	終了・移行	検討・無し	～2000	2001～
生産管理	優先1位	50	33	71	70	17	25	55
	優先2位	19	11	29	20	17	50	9
	優先3位	31	56	0	10	67	25	36
資材管理	優先1位	0	0	0	0	0	0	0
	優先2位	0	0	0	0	0	0	0
	優先3位	0	0	0	0	0	0	0
在庫管理	優先1位	0	0	0	0	0	0	0
	優先2位	0	0	0	0	0	0	0
	優先3位	100	100	0	0	100	0	100
販売管理	優先1位	0	0	0	0	0	0	0
	優先2位	0	0	0	0	0	0	0
	優先3位	100	100	100	100	100	100	100
労務管理	優先1位	25	100	0	25	0	0	100
	優先2位	0	0	0	0	0	0	0
	優先3位	75	0	100	75	0	100	0
資金管理	優先1位	19	22	14	20	17	0	27
	優先2位	44	56	29	30	67	75	36
	優先3位	38	22	57	50	17	25	36
財務管理	優先1位	65	73	56	62	71	83	62
	優先2位	35	27	44	39	29	17	39
	優先3位	0	56	0	0	0	0	0

注 1) 表内の数値は各部門の回答者割合を示している。

2) 各管理部門で優先順位を3つまで選択して評価してもらった。

性を見ると、シミュレーションやケーススタディ、予測手法の習得の回答は無かった。就農期間が長い属性もほぼ同様の傾向にあることが分かる。

以上の分析結果から、以下のようにまとめることが出来る。

①ニューリーダーの会は、若い世代ほど経営の知識として足りない部分を補うことによって、ある程度自分の自信につながるとともに、G P F が集合体であることの強みを認識していると理解できる。また、経営継承が終了した後は、経営における財務の重要性を実感し、且つ、経営者としての意識を自覚する契機になっていることを示しているとともに、組織内で共有される経営理念や行動規範といった内容も自覚していることが分かる。

②就農前後の研修に関しては、比較的年代が高い後継経営者は、就農前から経営者として認識している傾向にあり、就農期間が長ければ、異業種や新たな関係作りを想定した企業を選択するとともに、就農後は、派米実習や研究所、関連団体、大学教育機関などへの研修を選択し、人的ネットワークの拡大や更なる知識を身に付けることで、経営者能力を

高める傾向が明らかになった。

③後継経営者は、財務管理を任せられるようになれば経営継承を認識することが分かる。また、円滑な経営継承を進めるために財務管理は必ず経験すべき部門であるとともに、それに関連する資金管理や経営に直接的に影響する生産管理、そして、雇用を前提とした労務管理は経験すべき部門であることが確認できた。

表4-6 ニューリーダーの会に参加する際に重要視する項目

		全体	年齢別		経営継承の進捗状態		就農時期	
			26-34	35-45	終了・移行	検討・無し	～2000	2001～
GPF社長	重要1位	62	80	50	56	50	20	80
	重要2位	23	20	25	22	50	40	20
	重要3位	15	0	25	22	0	40	0
GPF優秀農場	重要1位	10	0	20	25	0	0	17
	重要2位	60	40	80	75	25	100	33
	重要3位	30	60	0	0	75	0	50
GPF財務者	重要1位	55	43	75	57	50	100	44
	重要2位	36	43	25	43	25	0	44
	重要3位	9	14	0	0	25	0	11
シミュレーション	重要1位	0	0	0	0	0	0	0
	重要2位	50	75	25	33	100	0	57
	重要3位	50	25	75	67	0	100	43
ケーススタディ	重要1位	17	100	0	0	100	0	33
	重要2位	33	0	40	50	0	100	33
	重要3位	50	0	60	50	0	0	33
予測習得	重要1位	0	0	0	0	0	0	0
	重要2位	25	0	50	25	0	0	0
	重要3位	75	100	50	75	0	100	100
各種交流	重要1位	33	0	100	50	0	0	33
	重要2位	0	0	0	0	0	0	0
	重要3位	67	100	0	50	100	0	67
仲間意識	重要1位	67	100	50	67	100	67	100
	重要2位	0	0	0	0	0	0	0
	重要3位	33	0	50	33	0	33	0

注1) 表内の数値は各項目の回答者割合を示している。

2) 各項目で優先順位を3つまで選択して評価してもらった。

3) GPF社長の講演を「GPF社長」、直近四半期毎のGPF最優秀農場の経営者による講演を「GPF優秀農場」、GPF財務担当者による勉強会を「GPF財務」、財務シミュレーションを「シミュレーション」、実データの使用によるケーススタディを「ケース」、予測手法等の勉強会を「予測習得」、各種の交流を「交流」、その他の回答が仲間意識の醸成のみだったので「仲間意識」として略記して示した。

8) 参加農場間における経営者と後継者との世代間関係

これまで、ニューリーダーの会に対する後継者の意向を中心に分析結果を示した。ここからは、参加農場の経営継承に関する就農契機、経営感覚、経営継承の評価基準に基づく創業者世代の一員である参加農場の経営者と、後継者世代の一員である参加農場の後継者の評価結果を比較検討し、仮説①「それぞれの項目で統計的に有意な差が認められなければ世代間で物語りの共有が図れている」の検証を行う。表4-7, 8, 9は、経営継承に対する経営者と後継者の評価結果を比較検討した結果を示した。

表4-7 経営継承に関する創業者と後継者の評価結果（就農契機）

内容	就農契機		t値
	創業者	後継者	
1 子どもの頃から家の仕事を手伝っていた	2.9	4.1	-3.021 ***
2 親の仕事する姿を間近で見っていた	3.3	4.1	-1.948 *
3 子どもに仕事に関する消極的・否定的な愚痴を言わない	4.1	3.8	0.873
4 自社農場の規模拡大や新規部門の導入	3.9	4.1	-0.265
5 後継者であってもきちんと労働報酬を支払う	4.9	4.7	1.765 *
6 経営継承計画を作成する段階での経営主との話し合い	4.2	4.1	0.335
7 自社以外で技術経験を積み技能を修得する	4.4	4.0	1.302
8 自社以外で経営管理経験を積み技能を修得する	4.0	4.0	-0.156
9 役割分担や経営計画を口頭で共有する	3.9	3.6	0.443
10 役割分担や経営計画を明文化して共有する	3.8	4.1	-0.289
11 毎日の作業記録をノートやパソコンに記録する	3.5	3.7	-0.325
12 日常的に経営主と自社の経営についての話をする	4.1	4.1	0.148
13 経営主の作業内容(ノウハウを含む)を図表を用いて文書化する	3.2	3.8	-0.954
14 経営主の作業内容(ノウハウを含む)を口頭で共有する	3.3	3.5	-0.404
15 作業の到達レベルを自己評価するチェックリストの作成	3.3	3.2	0.035
16 作業の到達レベルを経営主が評価するチェックリストの作成	2.8	3.3	-0.938
17 親から地権者や取引先, 従業員, 地域住民への顔合わせ	4.0	4.1	0.000
18 親と一緒に地域や同業種, 異業種等の様々な会合に参加	4.1	4.0	0.334

注1) 表内の数値は、5点満点中の平均値を示している。

2) ***, **, *はそれぞれ1, 5, 10%水準で有意差をもつことを表す。

表4-7は、後継者に対しては、「自身が自社農場へ就農する契機として有効だと思うか」、創業者に対しては「後継者が自社農場へ就農する契機として有効だと思うか」、という評価基準に則して評価してもらった結果を示している。これを見ると、「子どもの頃から家の仕事を手伝っていた（手伝わせる）（ $t=-3.021, p<.01$ ）」「親の仕事する姿を間近で見っていた（見せる）（ $t=-1.948, p<.1$ ）」「後継者であってもきちんと労働報酬を支払う（ $t=1.765, p<.1$ ）」の項目で世代間の差があることが確認出来た。また、創業者・後継者ともに評価が高い項目は、「後継者であってもきちんと労働報酬を支払う」で、逆に創業者・後継者ともに評価が低い項目は、「作業の到達レベルを経営主が評価するチェックリストの作成」であった。

以上のことから、自社農場へ就業する契機となるかという観点から判断した場合、創業者が想定しているよりも後継者は子供の頃から仕事を手伝い、親の仕事姿を間近で見っていたことがわかる。また、創業者よりも後継者の方が就業する契機として、親が仕事しているそばで手伝いをするのが有効であると判断している点において世代間で相違があることがわかる。

表4-8 経営継承に関する創業者と後継者の評価結果（経営感覚）

	内容	経営感覚		t値
		創業者	後継者	
1	子どもの頃から家の仕事を手伝っていた	2.7	3.6	-2.202 **
2	親の仕事する姿を間近で見っていた	3.2	3.7	-1.030
3	子どもに仕事に関する消極的・否定的な愚痴を言わない	3.9	3.5	1.113
4	自社農場の規模拡大や新規部門の導入	3.8	4.0	-0.193
5	後継者であつてもきちんと労働報酬を支払う	4.8	4.4	1.558
6	経営継承計画を作成する段階での経営主との話し合い	4.1	4.3	-0.250
7	自社以外で技術経験を積み技能を修得する	4.5	4.1	1.449
8	自社以外で経営管理経験を積み技能を修得する	4.2	4.0	0.268
9	役割分担や経営計画を口頭で共有する	3.7	3.4	0.590
10	役割分担や経営計画を明文化して共有する	3.8	4.1	-0.579
11	毎日の作業記録をノートやパソコンに記録する	3.6	3.8	-0.361
12	日常的に経営主と自社の経営についての話をする	3.9	4.3	-0.842
13	経営主の作業内容(ノウハウを含む)を図表を用いて文書化する	3.1	3.9	-1.768 *
14	経営主の作業内容(ノウハウを含む)を口頭で共有する	3.1	3.5	-0.831
15	作業の到達レベルを自己評価するチェックリストの作成	3.5	3.6	-0.573
16	作業の到達レベルを経営主が評価するチェックリストの作成	2.8	3.7	-1.984 *
17	親から地権者や取引先、従業員、地域住民への顔合わせ	4.2	4.0	0.762
18	親と一緒に地域や同業種、異業種等の様々な会合に参加	4.2	4.1	0.599

注1) 表内の数値は、5点満点中の平均値を示している。

2) ***, **, *はそれぞれ1, 5, 10%水準で有意差をもつことを表す。

表4-8は、後継者に対しては、「自身が自社農場へ就農後、経営感覚を向上するのに有効だと思うか」、創業者に対しては「後継者が自社農場へ就農後、経営感覚を向上するのに有効だと思うか」、という評価基準に則して評価してもらった結果を示している。これを見ると、「子どもの頃から家の仕事を手伝っていた（手伝わせる）（ $t=2.202, p<.05$ ）」「経営主の作業内容（ノウハウを含む）を図表を用いて文書化する（ $t=-1.768, p<.1$ ）」「作業の到達レベルを経営主が評価するチェックリストの作成（ $t=-1.984, p<.1$ ）」の項目で世代間の差があることが確認出来た。また、創業者・後継者ともに数値が4.1以上と評価が高い項目は、「後継者であつてもきちんと労働報酬を支払う」以外に、「自社以外で技術経験を積み技能を習得する」「経営継承計画を作成する段階での経営主（後継者）との話し合う」「親（後継者）と一緒に地域や同業種、異業種などの様々な会合に参加」であった。

以上のことから、経営感覚を向上するのに有効かという観点から判断した場合、創業者、或いは、経営主個人の技能・ノウハウを文書等で形式化することや、その経営実践を通して蓄積された経験を生かした作業チェックリストは、後継者の経営感覚を向上することに

有効であることが確認出来る。また、幼少期からの単なる手伝いといった農作業は、自然と身体で覚える力となり、これが直接口承で引き継がなくても身体を通して聴く力を醸成することに繋がっている。つまり、幼少期からのインプリンティングによって特定の農作業等を短時間で覚え込み（仕事としてではなく、遊びの一環として行っている場合が多いため）、それが就農し仕事をするまで長時間持続するという学習効果の一種として捉えることが出来る。

表4-9 経営継承に関する創業者と後継者の評価結果（経営継承）

	内容	経営継承		t値
		創業者	後継者	
1	子どもの頃から家の仕事を手伝っていた	3.1	3.7	-1.306
2	親の仕事する姿を間近で見っていた	3.4	4.0	-1.239
3	子どもに仕事に関する消極的・否定的な愚痴を言わない	4.1	3.7	1.151
4	自社農場の規模拡大や新規部門の導入	3.7	4.0	-0.458
5	後継者であってもきちんと労働報酬を支払う	4.9	4.6	2.509 **
6	経営継承計画を作成する段階での経営主との話し合い	4.3	4.3	0.259
7	自社以外で技術経験を積み技能を修得する	4.4	4.2	0.859
8	自社以外で経営管理経験を積み技能を修得する	4.1	4.2	-0.900
9	役割分担や経営計画を口頭で共有する	3.8	3.6	0.398
10	役割分担や経営計画を明文化して共有する	3.7	4.2	-1.189
11	毎日の作業記録をノートやパソコンに記録する	3.4	4.0	-1.215
12	日常的に経営主と自社の経営についての話をする	3.9	4.2	-0.423
13	経営主の作業内容(ノウハウを含む)を図表を用いて文書化する	2.9	3.9	-2.029 **
14	経営主の作業内容(ノウハウを含む)を口頭で共有する	3.2	3.6	-0.693
15	作業の到達レベルを自己評価するチェックリストの作成	3.3	3.8	-1.433
16	作業の到達レベルを経営主が評価するチェックリストの作成	2.7	3.8	-2.465 **
17	親から地権者や取引先、従業員、地域住民への顔合わせ	4.2	3.9	1.256
18	親と一緒に地域や同業種、異業種等の様々な会合に参加	3.9	4.1	-0.506

注1) 表内の数値は、5点満点中の平均値を示している。

2) ***, **, *はそれぞれ1, 5, 10%水準で有意差をもつことを表す。

表4-9は、創業者・後継者ともに、「畜産に限らず、一般的な経営継承に有効だと思うか」という評価基準に則して評価してもらった結果を示している。これを見ると、「後継者であってもきちんと労働報酬を支払う (t=2.509,p<.05)」「経営主の作業内容(ノウハウを含む)を図表を用いて文書化する (t=-2.029,p<.05)」「作業の到達レベルを経営主が評価するチェックリストの作成 (t=-2.465,p<.05)」の項目で世代間の差があることが確認出来た。また、創業者・後継者ともに数値が4.1以上と評価が高い項目は、「後継者で

あってもきちんと労働報酬を支払う」「経営継承計画を作成する段階での経営主（後継者）との話し合う」「自社以外で技術経験を積み技能を習得する（させる）」「自社以外で経営管理経験を積ませ技能を習得する（させる）」であった。

以上のことから、一般的な経営継承に有効かという観点から判断した場合、既往研究で指摘されている経営継承計画段階からの後継者の参加や、家族経営であっても労働報酬を支払うといったことが高く評価されている。しかしながら、自社以外で技術経験や経営管理経験を積ませ技能を習得させることも高く評価されていることが特筆すべきことである。一般に、様々な経験を通して技能を習得したとしても、それは、限定された環境で発揮されるケースが多いからである。ここにGPFのパスに依拠して参加農家が安定的に発展してきた理由がある。つまり、GPF本社や他の参加農場で後継者が研修を行ったとしても、それは、生産方法や経営方針においてGPFの同一性が保たれているからこそ、習得した技能を自社農場で生かせることを意味している。

9) GPFと参加農場との共通体験に基づくGPF物語りの継承

本章は、様々な分野で注目を集めている「物語り (narrative)」の視点に重点を置いている。「物語り」の基本的な特徴は、複数の出来事を時間軸上に並べてその順序関係を示すことである。その本質はむしろ語り継がれてきたこと、すなわち、「伝聞」と「反復性」の中にこそある。そのため、物語りの享受は、聞き手の想像力を梃子にした、「ずれ」や「ゆらぎ」を無限に増殖させ進行し、新たな「気づき」を促して課題認識を「自覚」する方向で伝承していく（図4-1を参照）。これまで、GPFのパス（歴史的経路）を知識のみならず、技能・ノウハウや文化（規範）、価値観などの伝承の方法として捉えて、そのパスが世代間でどのように語り継がれているかを経営継承面から検討してきた。そこで、次からは、そのパスに依拠して成立してものがGPF物語りであるという観点から、仮説②「後継者世代と創業者世代の自由記述文の内容がGPF社長の赤地氏の意向を受け継いでいるならば、GPF物語りを継承している可能性が示唆できる」を検証し、「物語り」の継承プロセスを把握する。検証作業にあたっては、GPF社長の赤地氏の自由記述文の内容（「経営の継続こそ重要」、「次世代も同様に事業を継続して欲しい」）や、GPF主催の勉強会・交流会等の講演内容を判断基準として、後継者世代と創業者世代との比較を行う。

表4-10は後継者世代、表4-11は創業者世代の自由記述文である。これを見ると、後継者世代では、赤地社長の講演でGPFとしての方向性を確認しつつ、財務の重要性に気づき、今後もネットワークを駆使して交流することの必要性を認識していることが読み取れる。また、創業者世代のパスを踏襲しつつも、GPFのパスをしっかりと確認し、後継者世代全体でGPFの経営を担う意識が醸成されていることがわかる。一方で、創業者世代は、すべてのパスが赤地社長に帰結していることを裏付けるように、財務の重要性や赤地社長のカリスマ性を自覚していることが読み取れる。さらに、養豚業界の動向やGPFの市場での位置づけ等、GPFや自社農場の内部のみならず外部に対して積極的な意識が創業者世代に共通してみられる。換言すれば、赤地社長を含める創業者世代は、養豚業を一から始めなければならなかったため、頻繁な会合や視察、勉強会等を実施する必要があった。それが個々の出来事を繋ぐ共通体験となり、GPF社長の赤地氏をカリスマとした創業者世代の結びつきを深めて、GPF物語りの共有を可能とした所以であろう。

表 4-10 後継者世代の自由記述文

	最重要と記入した詳しい内容	自身にとってなぜ重要なのか	自身の経営になぜ重要なのか	参加前と参加後の直感的な変化
a	とにかく重要	とにかく重要	すべて勉強になる	前向きにガンばれる
b	グローバルは、農家の集合体であるので、結束することが一番大切と思う。	若い人は、なかなか集まる機会が少ないので。	グループ活動は、一人ではできないので。	後継者として自覚しはじめた。
c	今まで勉強していなかった部分	会社を存続させていくために、利益を上げるため	弱い部分であるから	前向きになった。
d	財務勉強会	基本は会社の経営存続	次世代への継承	数字がものを言う
e	財務の事を勉強して経営を見る	経営内容を理解するため	経営内容を理解するため	財務内容の数字をよく見る様になった。
f	赤地社長の方向づけ	GPF全体がそれに向かっていく	それがグローバルの生き残り	競争になるライバル
j	グローバルのいままでと、今後進む方向等の話、内容なので。	直接真近で話を聞くことができる機会なので。	ブレてはいけない共有されるべき方針等なので。	経営は会社のトップのみがやること。ではなく、社員一人一人の積み重ねである。自分もその一角の一つ。
h	業界の今後の展開、行方。	業界の情報を得ないと自分の考えもうかばない。	自分の方向性を決める。	財務に強くなりつつある。
i		グローバルグループが今後どのような方向で動いていくかを確認する為。	グローバルは仲間活動の基に成り立っている経営体なので連体が取れないと、活動の継続にかかわる為。	
j	交流をはかる。	人のつながりが大事	グループにやってるから。	責任感。
k	ベクトルのかくにん。	自社の進む道とは。	子供にごはんを食べさせるため。	びちょうせい。
l		社長の経験してきた事や今後の先行について予測等について明確であるから。	生産成績の向上・いじも大事だが会社の財務を知る事が大事だから。	財務勉強会を地元で開きするようになった。
m	おもしろいから			
n	会社をつぶさないような経営をするためには。	それが経営の仕事だから。	それが経営の仕事だから。	様々な人に出会って様々な意見を聞くように心がけるようになった。
o	今後の動向など。		親の経営のやり方（方位）が見れる為。	
p	社長の生の声を聞くこと。	これまでの経験とこれからの展望を知りたいため。	経営の指針とするため。	同じような考えをもっているなかまがいると思うと生産・財務の勉強をしようと強く思う。
q	ゴルフを通しての仲間づくり。	今現在足りないと思うから。	グローバルとは、今まで違った方法をとっていたから。	後継者から、経営者への心構えが備わった。以前はただの農家の長男であった。
r	自社の財務データを用いての分析など	自社の経営バランスを知るために	自社の経営バランスを知るために	前向きになった
s	腹を割って話が出来る関係の構築	グループとして活動していくにあたり、何より、意識の共有と強固な団結力が重要だと思うから	グローバルと一緒に成長してきたし、今後もその関係を守っていかなければ成らない。もちろん自社での向上心と併せてやっていかなければならない	先代の社長たちは一致団結してここまでやってきたというのと、赤池社長の絶大な求心力で成り立ってきていると強く感じたので、われわれニューリーダーも同じように、グループとして皆で団結をして共に切磋琢磨しながらやっていこうと思った。
t	財務諸表の勉強	経営、生産管理に役立つ	会社の根っこだから	ただ汗かいて働いてりゃいいもんじゃないことが分かった

注1) 表内の自由記述文は、回答された文をそのまま転記しているため、漢字変換がされていない。

2) 回答数 20 の内、2 つは G P F 幹部候補のものである。

表 4-11 創業者世代の自由記述文

	重要視した項目の解釈	自身にとってなぜ重要なのか	自身の経営になぜ重要なのか	参加前と参加後の変化
A	現在の豚価で財務の状況が悪い	経営維持のため資金がなければならぬ	近年、自己資金がなくなり、借り入れて経営維持	みんなが集まるとやる気がわく
B	グループの指針だから、また的確な内容でいつも参考にさせてもらえる	GPFはグループで一つの方向性をもっていなければならないと思う	自分の経営体だけで不可能な分野（流通・販売）をグループで行えるから	日本の、世界の養豚業界を知ることが出来て、10年先の目標を考える機会を得られた
C	グループの今後、世界の動向など	自身がそれに向かっていく準備が必要だから	準備が出来ていないとグループ、又、他社から遅れる、経営継続が難しくなる	或程度数字に強くなり、経営規模が現在に至っている
D	これから先の方向性を常に認識していきたい	経営判断の元となるから	客観的な正しさとは何かを自問自答していくため	息子が私や仲間との交流を見ながら育ててくれている
E	生産成績があることで財務にひびいてくるのかかせない	生産だけわかっているも今の自社農場がどのように動いているか、そして、これからどのように移行していくかが重要だと思財務はかせない	赤字経営なのか黒字経営で利益が出来ているのかを把握するため、今後の経営をどのようにしていくかを定めるために重要だと思う	生産成績を伸ばす事も重要だと思うが、経営には財務内容が経営を左右するうえで大切だと思、常に生産管理をしながら財務に目を通すようになった
F	養豚経営に対する基本的な考え、記録の重要性、係数管理、又、グループ活動の大切さを教えていただいた	育種、飼料、設備、財務管理記録、生産管理記録、分析、シミュレーション、何を欠いても養豚経営は成り立たない		記録は宝だという意識、財務面、キャッシュフロー経営を意識行動するようになった
G	生産成績の向上が最重要なので	生産コストを下げるには生産成績の向上が最重要なので現場に詳しい話を聞きたい		経営・生産の改善点がわかり行動を起こすまでの時間が短くなった
H	売上に直結するものであり、グループとしての意識向上が欠かせないから	農家養豚の可能性が生活とリンクしていないから	自分自身の生活をする上での選択肢が広がるから	より経営者としての自覚を持った
I	GPFの代表だから	世界の情勢や畜産の動向がわかる	GPFに入っているおかげで成績向上	同業者との意見交換等経営に役立つ
J	いつも赤地社長の話を聞くのが楽しみです	日本一の豚肉（和豚もちぶた）を創ること	ブランド豚（和豚もちぶた）を作ることは将来経営の安定につながると思っている	グローバルの皆様技術を学ぶ事で新しい行動が出来る
K	自社農場の経営がどうなっているかを把握する	資金繰りをするため		
L	赤地代表の講演	今後の自分の方向性を知ること	生産計画と財務が重要であるため	グローバル的視野で物事を見るようになった
M	GPFの代表の方針を聞いたため	色々な面から教えていただけるから	農場成績を上げるため	感謝しています。いつも身につまされますが、なかなか成果があがらず申し訳ないと思っています
N	すべてのノウハウは赤地代表だから	専門家のスペシャリストがそろっているから	適切な指導をしていただけるから	同じ目的を持つ仲間がいるので成績を良くしようと思
O	全国の中で自社農場の位置			経営は常に外部から学ぶ
P	経営の継続こそ重要だから	次世代も同じように事業を継続してほしいから	このことこそ重要だから	特に変わらない

注1) 表内の自由記述文は、回答された文をそのまま転記しているため、漢字変換がされていない。

2) 回答者Pは、GPF創業者赤地氏の自由記述文である。交流会の選択項目は、財務の勉強、財務シミュレーション、蓄積データによるケーススタディ、獣医コンサルタントとのディスカッションであった。

しかしながら、後継者世代は、創業者世代が蓄積した経験・成果を基盤としてネットワークを維持しつつ交流を図ることと、創業者に比べて農外就業経験者が多く、また、一部で農学系大学等の学歴を備えていることから、各後継者が一定の専門性を有していると解釈できる。さらに、赤地社長に対するヒヤリング調査結果から、GPFの次世代を担う後継者世代は、専門に分化しており、より専門的な話の中で交流が行われていることが確認出来た。そのため、GPFは、現在の科学技術（育種や各種のデータシステム）を引き継ぎながら、スペシャリスト集団としてGPF本社社員グループと参加農場経営者グループとが両輪となってGPF全体の経営を展開するといった、創業者世代とは違う新たなパスを辿る可能性が高いことが確認できた。しかし、こうした結果の中にも、後継者世代は、財務の重要性を実感し、且つ、ニューリーダーの会が経営者としての意識を自覚する「場」になっていることを示しているとともに、GPFで長年の経験で蓄積された経営哲学や行動規範、企業文化（理念）といった本来ならば引き継ぐことが困難な経営資源内容も含まれていることが分かる。

以上のことから、物語り論に依拠しつつ、モデルに即した分析を踏まえて作業仮説①と②の検証を行い、次のことが得られた。

第一に、創業者世代と後継者世代との意識面での相違は、次の2点である。まず、創業者世代が意識しているよりも後継者世代は、子供の頃から仕事を手伝い、親の仕事姿を間近で見ていたことが、自社農場へ就農する契機に繋がっている点である。次に、創業者世代、或いは、経営主である個人の技能・ノウハウを文書等で形式化（例えば、マニュアル化等）することや、その経営実践を通して蓄積された経験を生かした経営主による後継者の作業到達チェックリスト作成は、後継者にとって経営感覚を向上することに有効である点で、相違が確認出来る。

第二に、自社以外で技術経験や経営管理経験を積ませ技能を習得させることは、各世代ともに高く評価されている。ここにGPFのパスに依存して参加農場が安定的な経営発展を可能にした理由がある。つまり、GPF本社や他の参加農場で後継者が研修を行ったとしても、それは、えさ・種豚・畜舎設計等の生産方法や、棚卸しの際の原価計算方法や規模拡大時の資金調達等の経営方針において、GPFの同一性が保たれているからこそ、他参加農場や他産業従事者で習得した技能を自社農場で生かせることを意味している。

第三に、自由記述文からGPF物語りは、赤地社長を含む創業者世代の中で共有され、ネットワーク組織の同一性を保つための重要な無形資産であることが確認できた。また、経営の継続といった安定化の観点からは、GPF設立に対する赤地社長の理念や経営方針、赤地社長を含む創業者の世代がどのような経営成長を辿ったか、また、同世代で共通した体験を繰り返し経験する（例えば、創業者世代におけるGPF本社での財務勉強会や海外視察、参加農場の視察であり、後継者世代におけるニューリーダーの会がそれである）ことで各物語り（ここでは、①GPF物語り・農場物語り、②創業者世代物語り・後継者世代物語り）を形成することが重要である。

第四に、こうした中で、後継者世代の自由記述内容から、グループとしての強みを認識していることや、財務を知ることによって経営上の財務の重要性を自覚していることから、GPF物語りが世代を超えて語り継がれネットワーク組織の同一性を維持し、自社農場の行動様式・思考・価値観・企業文化（規範）が規定されることで共有していることが確認

できた。

最後に、創業者世代に比べて後継者世代は、G P F社長の赤地氏のカリスマ性を核としたG P F物語りと個人物語りといった組織と農場の共有に基づく物語りではなく、G P F本社集団の物語りとG P F参加農場集団の物語りといった集団同士での共有に基づく新たな物語りが形成される可能性が示唆された。

(注1) 家族農業経営における場合、二世帯が就業していると、経営の基本的な方針や技術の基礎的体系まで意見が食い違うことがあり、これが後継経営者の意欲を削ぐ結果となることは指摘されている(岩元, 1992)。

(注2) 内山智裕は、農業法人の事業承継における権限委譲の段階を、技術→雇用→販売→財務→戦略として事例調査から明らかにした(内山, 2002)。

(注3) 部門分担のメリットについては岩元泉が指摘している(岩元, 1992)。

(注4) この点については天間征を参照されたい(天間, 1984)。

(注5) 経営者能力を無形の経営資源として捉えるか、無形資産として捉えるかの論議もあるが、本稿は組織経営では何かしら会計上に影響を及ぼすことを想定しているため、無形資産として使用している(内山, 2001)。

(注6) 山本淳子は家族以外への継承を行う場合にも、有形資産のみならず、無形資産も併せて引き継がせる必要性を整理している(山本, 2004)。

(注7) 引退後の衣食住に関わる生活費や身体的・精神的な健康の維持、生き甲斐や楽しみなどを意味している。

(注8) 日本労務研究会が開発した総合指標を用いて農業法人経営者の資質判定を行い、年代が若いほど経営者資質が優れる傾向にあることを明らかにしている(斉藤, 2003)。

(注9) 典型的な例としては、フランチャイズビジネスで、フランチャイザーと呼ばれる人や会社が、フランチャイジーと呼ばれる人や会社に商標やサービスマーク、チェーン名称などの利用、さらには特定技術やノウハウの提供、さらには経営指導を優先的にうけることができる特権をある一定の契約条件に従って与えることを意味する(門間, 2006)。

(注10) G P Fの経営概要に関しては、<http://www.GPF.co.jp/index.html> を参照されたい。

引用文献

- 1) 井上和衛「農業生産法人の経営継承--主として担い手の世代交代について」『農政調査時報』, (436), 1993, pp.2-16.
- 2) 岩元泉「今日の「二世帯経営」」『東畑四郎記念研究奨励事業報告13』, 財団法人農政調査委員会, 1992.
- 3) 内山智裕, 「農業経営の無形資産継承メカニズム—米国アイオワ州を事例として—」『農業経営研究』, 39(2), 2001, pp.12-21.
- 4) 内山智裕「農法法人における事業継承の特質」『農業経営研究』40(1), 2002, pp.79-82.
- 5) 梅本雅「家族経営における新たな経営継承の胎動と展開条件」『農業経営研究』41(4), 2004, pp.88-93.
- 6) 黒河功「家族経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4), 1999, pp.4-10.
- 7) 小坂国継『西田幾多郎の思想』, 講談社学術文庫, 2002, pp.129-132.

- 8) 齊藤潔, 「農業法人の経営革新」, 日本農業経営学会編『新時代の農業経営への招待 新たな農業経営の展開と経営の考え方』, 農林統計協会, 2003, pp.36-52.
- 9) 酒井惇一, 「農業経営展開における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4), 1999, p.1.
- 10) 迫田登稔, 「組織法人等に期待される新しい経営継承の形成条件と問題点」『農業経営研究』41(4), 2004, pp.94-99.
- 11) 佐々木隆, 「経営者育成のための経営研究の課題」, 中島征夫・大泉一貫編『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, 1996, pp.55-61.
- 12) 杉本隆重, 「農家養豚の共生・共栄を可能にした総合ベンチャー」, (新井肇・門間敏幸・杉本隆重編『バイオビジネス2 企業と伝統革新の挑戦者』, 家の光協会, 2003) p.44.
- 13) 高橋正郎, 「ネットワークの管理問題についての論点整理」金沢夏樹編『農業経営の新展開とネットワーク』, 農林統計協会, 2005, pp.252-253.
- 14) 田口留奈, 「家族農業経営の生産過程における後継者の技術習得と意思決定権の継承」『農業経営研究』38(1), 2000, pp.59-62.
- 15) 坪井伸広, 「組織経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4), 1999, pp.11-19.
- 16) 津谷好人, 「農業経営戦略としての多角化の意義—農業経営の複合化論から多角化論へ—」, (日本農業経営学会編『新時代の農業経営への招待 新たな農業経営の展開と経営の考え方』, 農林統計協会, 2003) p.191.
- 17) 天間征, 「農業の経営者能力に関する研究」, 農業経営理論 I, 農山漁村文化協会, 1984, pp.175-193.
- 18) 新山陽子, 「畜産経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』36(4), 1999, pp.20-30.
- 19) 納口るり子, 「農業経営を取り巻く環境変化とネットワーク強化」金沢夏樹編『農業経営の新展開とネットワーク』, 農林統計協会, 2005, pp.11-253.
- 20) 野家啓一『物語の哲学 岩波現代文庫』岩波書店, 2005.
- 21) 野口裕二『ナラティブ・アプローチ』勁草書房, 2009.
- 22) 門間敏幸, 「日本農業の新たな担い手としてのフランチャイズ型農業経営の特色と意義—地縁型経営から空間ネットワーク型経営へ—」『農業および園芸』, 81 (9) , 2006, p.949.
- 23) 門間敏幸, 「農業経営の新たな組織間連携の評価理論と方法」『日本の新しい農業経営の展望—ネットワーク型農業経営組織の評価—』, 農林統計出版, 2009, pp. 1-20.
- 24) 山本淳子, 「家族経営における経営継承期間に応じた事業展開の特徴と経営者の対応」『農業経営研究』40(2), 2002, pp.67-72.
- 25) 山本淳子, 「家族の枠を超えた新たな経営継承方式の現状と課題」『農林業問題研究』, 40(1), 2004, pp.255-259.
- 26) ルース・ガッソン, アンドリュー・エリントン著, (ビクター・L・カーペンター, 神田健策, 玉真之介監訳『ファームファミリービジネス—家族農業の過去・現在・未来—』, 筑波書房, 2000, pp.137-177.

5章. パス依存型畜産経営の安定性の条件

この章では、家族経営としての養豚経営の発展に欠くことの出来ない経営の安定性条件について考察する。

経営の安定性を阻害する要因として、一般的には、生産リスク、価格（市場）リスク、人為的リスク、財務リスク、投資リスク、制度的リスク、等々と言ったいくつかのリスクが挙げられる。ここでは、ネットワーク型組織であるG P Fが、そのようなリスクをどのように組織内部で、またはメンバーの個別経営の内部で回避・吸収しようとしているのかについて整理・検討する。

1) 生産・財務システムの連動化

畜産経営に限らず、生産リスクは経営の安定を揺るがす根本的なリスクの一つである。特に、気候変動や感染症等の発生といった外部要因に生産が強く規定される農業や畜産にとって、生産リスクを皆無にすることは不可能であり、いかにそのリスクの発生を最小限に止めるかということが重要な課題となる。養豚経営の場合、代表的な生産リスクは諸々の病原菌の侵入・感染による豚の疾病、死亡等であり、それらの発生により生産性は低下する。この生産性の低下を回避・抑制・解消するためにはなによりも専門家である獣医師との綿密な連携が肝要であることは言うまでもない。

しかし、ここで大切なことは、生産リスクが出荷頭数等の物量タームの低下のみならず、生産出荷額の減少や生産費用の増大、経常利益の低下といった貨幣タームでの評価に直結することである。このため、生産と財務との連関をきちんとデータベースに基づき分析し、生産効率の改善や経営の改善に役立てることが肝要であるが、現実には「言うは易し行うは難し」である。労働力が限られ管理労働に時間を割けない家族経営の場合には尚更である。

この点に関してG P Fは、これまでみてきたように、生産・財務管理のソフトウェアSHIPS(Swine Herd ImProvement System)を独自開発するとともに、米国ミネソタ州立大学で開発された育種・飼養技術管理のソフトウェアPigCHAMPを導入し、世界標準と比較可能な生産分析と財務分析を連動させるシステムを構築してきた。その詳細は、佐藤・門間(2008)及び杉本・高橋・赤地(2008)を参照されたい。ここでは、G P Fのメンバーは一週間ごとの生産データと三ヶ月ごとの財務データを同一フォーマットでG P Fにファックスで転送するだけで、G P Fが集計・加工した各種成績表（母豚成績、月次繁殖・肥育成績、枝肉1kg当たりのコスト等の項目から構成され、過去三年間の自農場の比較やG P F参加農場との比較可能な様式）を、四半期ごとに受け取ることが出来る点だけを指摘しておく。

問題は、G P Fのメンバーがそのような成績をどのように活用しているかである。今回の聞き取り調査によれば、創業者世代はG P F設立後暫くの間は月一回のペースでG P F本部（群馬県）に集まり、生産データと財務成績との連動について学習を繰り返したそうである。また設立当初からのメンバーによれば、G P Fから送られてくる成績表をもとに、自社農場で繁殖作業等に熟練していない従業員を対象に講習を行い、それぞれの受け持ち作業における失敗が農場の経営成績のどの項目にどのような損失を与えるのかレクチャーしているそうである。このことは、失敗を責めるのではなく、全体の中でそれぞれの作業の意味と役割を明確にし、労働意欲を高めるのに効果的でもあるという。このように生産・

財務システムの連動化は、生産リスクや財務リスクを低減させるだけでなく、未熟練労働者による人為的リスクの回避・抑制にも有効に作用する。

次に、生産部門における価格（市場）リスクについてである。今日の養豚経営において、肉豚の製造原価の過半を占める飼料代の変動（飼料穀物の価格高騰）も、経営を揺るがす大きなリスクである。最近では、投機マネーの流入等により飼料穀物（トウモロコシ）の国際価格が高騰し、配合飼料価格安定制度の通常補填が2006年10月から9期連続で、異常補填は2007年1月から3期連続および2008年4月から3期連続で発動されている。このような外部環境の急激な変化に対しては、個別家族経営はもちろんのことGPFでも対処の仕様はない。

しかし、長期的にみれば、飼料穀物価格が変動を繰り返す中で、ネットワーク型組織によるグループ内（各地区のファームサービス単位）一括飼料供給システムには、生産要素の価格リスクを緩和する効果があると考えられる。数値データを入手することは出来なかったが、GPFメンバーからの聞き取り調査によれば、彼らの肉豚製造原価に占める平均飼料費割合はおおよそ50%前後であり、これはグループ外の家族養豚経営のそれと比べて10ポイントほど低い水準にある。このため飼料穀物価格が低位安定的に推移していた時期にGPFメンバーの多くは相対的にその分の利得を獲得していたと考えられる。その内部留保があるからこそ、GPFメンバーは今日の飼料穀物価格高騰期においても経営を継続することが出来ていると考えられる。さらに、GPFメンバーの中には配合飼料価格安定制度に加入していない経営もある。同制度に加入して生産者積立金を支払うメリットが感じられないという判断である。まさにこのことは、GPFの飼料供給システムの優位性を傍証しているように思われる。

さて、SHIPSやPigCHAMPを活用したGPFの生産・財務分析システムの最大の機能は、メンバーが自社農場の規模拡大に向けた投資計画を判断する際に発揮される。同システムに基づくシミュレーションは、様々なシナリオに対応したキャッシュフローや資金調達の妥当性を描き出してくれる。しかも精度の高い姿を描き出してくれる。もちろんシミュレーション結果が判断材料のすべてではないし、投資計画の最終判断はGPFの各メンバーが下すことになっている。それでもなお、各メンバーのシミュレーション結果への信頼は厚いようである。GPF設立後、負債が原因でグループを離脱したメンバーが皆無なもの、このような生産・財務システムをフルに活用した予測結果の高い信頼性と、それに基づく懇切丁寧なコンサルタント活動の成果（投資リスクの回避）と考えられよう。

2) 加工・流通部門の内部ネットワーク化

『飽食』の時代において、商品の差別化・ブランド化・売れるモノづくりは経営戦略上、重要な視点である。GPF設立当時、すでに全国各地で銘柄豚づくりが開始されており、グループ内で統一された種豚と配合飼料を使用した高品質の豚肉「和豚もちぶた」の生産はまさに時代の流れに合致した戦略でもあった。また、豚肉需要の変動や我が国消費者の特定部位（ロースやヒレ）に対する嗜好の強さから発生する需給ギャップを緩和するため、GPF自らがハム・ソーセージ等の豚肉加工品製造・販売へと展開する流れも、経営戦略上、当然至極のことであった。さらに、BSE問題の発生以降高まっている消費者の安全・安心に対する欲求に単一企業（グループ）が的確に応えようとするならば、川下（生産）

から川上（加工・流通）への進出（垂直的インテグレーション）は極めて合理的な行動であると考えられる。

そのような中で検討すべきは、加工・流通過程におけるGPFの役割と各メンバーとの関係性である。流通の仕組みを簡潔に整理すると、GPFは毎週各メンバーから届く生産および飼養管理データをもとに翌週の出荷頭数を予測し、それを各メンバーに伝達する。各メンバーはそれに基づき肉豚を出荷し、その全量をGPFが買い取る仕組みとなっている。そして、買い取られた枝肉は、一部が自社の加工製造部門『ハム工房ぐるーぼる』に供給されるほか、全体の8割が主にGPFの要求する条件（豚肉は「和豚もちぶた」のみ取り扱うこと）に適った主要食肉卸売会社5社を通じて、全国各地の小売店に販売されていく。

ここで着目すべきは、各メンバーの出荷する豚肉をGPFが一元的に全量買い取る点であり、それを多元的であるとはいえ、相対的にブランド管理の容易な食肉卸売会社に販売窓口を集約している点である。これにより、GPFの各メンバーにとっては自ら生産した肉豚の販売に煩わされず生産に集中できるというメリットがある。これに対して各メンバーから全量買い取り、販売リスクを一手に引き受けるGPFにとっては、さらなる育種改良や卸売会社との連携を強化することによって「和豚もちぶた」のブランド価値を一層高めることが出来るし、また自ら食肉加工製造・直接販売を手掛けることによっても高付加価値を獲得できるというメリットがある。もちろんGPFにとっては、実需者ニーズを直接把握できるという点からも、利幅が大きいという点からも食肉卸売会社を傘下に治めることが望ましい戦略ではあるが、現実問題として買収は必ずしも容易ではないそうである。

なお、既に述べたことではあるが、GPFの加工・流通ネットワーク化を強化していく上で、新潟県の「と畜場」を買収し、直営パッキングプラント化を目指していることは、と畜手数料の見直しと改善の契機となるばかりか、真の「豚肉フードシステム」の構築に一歩前進するという意味でも極めて重要である。

以上、多様なリスクの回避・抑制・解消という視点から、GPFの生産・財務システムの連動化と加工・流通部門の内部ネットワーク化の意義を検討してきた。そこから見えてきたものは、生産規模の大小という違いはあるものの、家族経営を基本とする養豚経営の継続的発展に向けたネットワーク組織の仕組みと、GPF本部と各メンバーがそれぞれの役割をきちんと果たし、お互いの補完的關係を強化していかうとする構図であった。それはまた、ネットワーク型組織による畜産経営の安定性を担保する条件とも言えよう。

なお、一瞥するとGPFは、『個別』の限界を『集団』で補おうとする総合農協や専門農協と組合員との関係に重なり合う。しかし、両者はまったく性質の異なった経済組織である。端的にそれは、GPFがメンバーの生産した肉豚を全量買い取るのに対して、農協は組合員から生産物の販売を委託されている点に表れているように思われる。なぜならば、所有とリスクが一体化しているGPFの方が、フードチェーンの各工程（部門）において責任と権限が明確となり、どの工程において各経済主体はリスクを意識しながら効率化を図ろうとしているからである。その意味では、所有することによる責任と権限の明確化も、経営の安定性を高める条件とも言えよう。

3) 創業者世代と後継者世代との世代間ギャップとその解消

さて、上記の1)と2)では、主に創業者世代の経営者を対象とした経営の安定性について検討してきたが、ここでは創業者世代と後継者世代の世代間の経営安定性の条件について考察する。

もとより経営は、経営者の「理念」や「目標」の実現を図る経済的活動の総体であり、どんなにネットワーク型組織の仕組みや諸々の活動に必要な舞台装置が完全であったとしても、次なる経営者（後継者世代）の「理念」や「目標」が大きく異なっていれば、ネットワークそのものが維持できなくなる危険性が高い。この点に関してGPF物語りを次世代に繋ぐための条件を検討した前章の分析結果によると、経営継承に関する創業者世代と後継者世代の意識ギャップはそれほど大きくはない。むしろ、創業者世代の辿って来た経路（パス）を大きく逸脱しないまま、着実に経営者として成長しているようである。

その主たる要因として、創業者世代のリーダーが自ら辿って来た経路（パス）を振り返り、「理念」や「目標」の共有に不可欠な『場』を創設したことが指摘できる。具体的には、後継者世代による「ニューリーダーの会」がそれである。「ニューリーダーの会」は、基本的に年一回の開催でゴルフコンペも催されるが、決して親睦会的な性格の集会ではない。参加者の多くが重要視する研修内容は、GPFの赤地社長の講演であり、財務分析の研修であり、当該年のGPF最優秀経営に輝いた経営者の講演などである。それらはまさに創業者世代と後継者世代の「理念」「目標」の共有機会であり、GPFの根幹である財務分析の修得機会である。

ところで、このような『場』づくりは、GPF内部では決して新しい試みではなく、創業者世代にとっては至極当然のことである。彼らにとってGPF設立後の初期の研修とは、SHIPSであれPigCHAMPであれすべてが一からの学習であり、それまでの自らの豚飼いの経験に基づき、メンバー同士で喧々囂々の議論を交わすことが当たり前だったからである。また、各地区のファームサービスでも、それぞれのメンバーの農場を会場にした現地研修が定期的に行われていたからである。その意味で、メンバー間で情報を共有しようとする『場』づくりは、今日すでにGPFの文化となっているのかもしれない。

最後に、後継者世代がGPFの「理念」や「目標」をしっかりと身につけたならば、その後は後継者世代が創業者世代の辿って来た経路（パス）を忠実に踏襲する必然性はまったくない。なぜならば、GPFを取り巻く外部環境は日々刻々変化しているからであり、同じ経路（パス）を辿ることなどあり得ないからである。むしろ必要なことは、絶えず真摯な態度で情報の共有に参加できる『場』を形成し続けることであり、そこにおいて創業者世代の為すべき役割は、これまでの豊富な経験に基づき今後の外部環境の変化の方向性を示すことである。そして、創業者世代によって示された変化の方向性などのように適応していくのか、その際にGPFの既存システムを改良する必要性はあるのかないのか等々を議論し、メンバー間での合意内容を仮説検証的に実行していくのが後継者世代の役割（使命）であろう。そしてまた、このことが世代間での経営の安定性を担保する条件ではあるまいか。

参考文献

- 1) 佐藤希志男・門間敏幸「フランチャイズ型養豚経営の戦略と経営管理システム」(『農業経営研究』第45巻第4号, 農林統計協会, 2008) pp.33~43.
- 2) 杉本隆重・高橋弘・赤地勝美「フランチャイズ型農業経営における技術・情報化戦略」(『農業経営研究』第45巻第4号, 農林統計協会, 2008) pp.22~32.

終章 研究結果の考察と結論

本研究では、養豚業が直面している厳しい経営・経済環境の中で、業界の中でめざましい発展を遂げ着目されているグローバルピッグファーム（GPF）とそのメンバーに対する聞き取り調査をもとに、GPF傘下の家族経営の安定性の確保について検討した。検討にあたって、創業からすでに四半世紀を経過しているため現実的な課題となっている創業者世代から後継者世代への経営継承という側面についても考慮した。

経営継承についても検討するために方法論として、経営・経済学的な分析視点のみならず、物語り（narrative）論的な視点をも取り入れた。これは、GPFのこれまでの活動成果を理解する上で、グループの歴史として語られる物語り（GPF物語り）に着目することが有効であると考えられることによる。GPFでは、社長を中心とする創業者世代の辿ってきた歴史的経路（パス）を重視し、それを物語りとして共有することにより、グループを構成するメンバーにおける同一性を強めている。別言すると、GPFでは、グループ内におけるさまざまな体験（出来事）を再構成して、構成員全員の経験として共有している。この点は、横のコミュニケーションを密接にしながら、家族経営の集団として維持・発展をはかろうとするGPFの基本的な目標にとって重要である。また、個別経営においても創業者を中心に語られた経験としての物語り（農場物語り）を共有して養豚業に携わる家族の一体化を図りながら、刻々と変化する経営環境に対処して発展してきたことを重視する必要がある。

本研究における検討結果より、GPFの特徴は次のようにまとめることができた。

- (1) 技術面： グループ内での種豚供給と飼料供給により、生産性と品質の向上をはかってきた。育種・飼養技術のデータの管理には当初ミネソタ大学で開発されたソフトウェア（PigCHAMP）を移植して活用している。原種豚はグループ内で生産され、飼料は各地のファームサービスによって一括購入されて各農場に供給されている。また、飼養技術は、獣医の巡回や地区ごとのファームサービスでの研修を通して標準化が図られている。その結果、豚肉に関しては「和豚もちぶた」としての製品ブランドが確立されている。
- (2) 経営面： 養豚農家を集団として組織化し、グループ内における豚肉の一元出荷や飼料供給による規模の経済性の実現により収益性を確保しつつ、家族経営として維持・存続を図ってきた。また、ブランド化した「和豚もちぶた」の豚肉販売に加えて、それを原料とするハムやソーセージ等の加工製品の開発・販売による需要拡大にも取り組んでいる。個々の経営に即してみると、メンバー農場にとって、生産・供給した豚肉はGPFによって全量買い取られるので、生産努力に集中することによって経営発展が達成されるというメリットがある。大規模経営にとっては、生産したロットをすべてGPF経由で販売出来るし、小規模経営も、飼料が各地区のファームサービスごと一括購入の上供給されるので大規模経営と同じコストで生産出来る。このことは、現在の厳しい経営・経済環境の中でも、個別農場にとって販売面におけるリスクが回避でき、かつ、収益性の悪化を緩和することにつながっている。また、各農場を巡回する獣医が生産・財務データを基に生産や財務に関する

る分析を行い、経営強化を図っている。さらに、新たな環境変化に際しても、担当の獣医等を中心に、蓄積された生産・財務データを駆使して経営についてのシミュレーションに基づき、厳しい評価の上に助言を行い、個別経営者の意志決定に役立っている。こうしたグループ内のコンサルタント活動は、資材価格の高騰や新規投資にとって有効に機能し、個別経営の安定化に対する支援となっている。

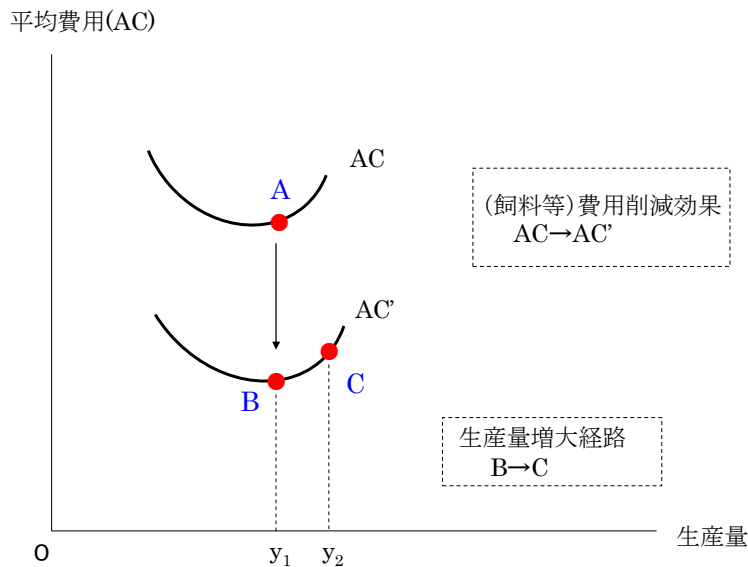
(3) 組織面： G P F では、構成メンバーの教育・研修を頻繁に行い、飼養技術や経営能力の向上や相互交流を図っている。通常は、地区ごとに構成されたファームサービス内部での研修が中心となる。また、後継者世代に関しては、「ニューリーダーの会」が組織され、財務の研修に加え、創業者世代の講演等を通して G P F が辿ってきた歴史的経路（パス）の学習を通して、互いに交流をしている。このようにさまざまな研修を通じた交流によってネットワークとして組織化された養豚農家集団である。さらに、G P F では、生産・財務のデータを蓄積・共有し経営発展や改善に役立っている。独自に開発された生産・財務管理のソフトウェア（SHIPS）と育種・飼養技術管理のソフトウェア（PigCHAMP）とは統合化され、G P F の内部のネットワーク化の核をなしている。近年は、さらに、統合データベース作成のためのソフトウェア shiesta を独自に開発し、生産・財務・販売の各種データを総合的に管理し、活用できるシステムの確立をはかった。このような内部のネットワーク化に加え、G P F では、育種・飼養技術等に関する学術情報収集を重視しているため、海外研究者との交流を活発に行っている（外部とのネットワーク化）。

(4) 流通面： メンバー農場からみれば、現在の G P F は、構成農場から買い取った豚肉を確実に供給することが流通面での大きな機能である。今後の方向として屠場の買収等により、生産から流通までを担い価格支配力を持つ家族経営集団の実現を目標としているが、この点は課題として残されている。

以上の G P F の特徴を簡単にまとめると、

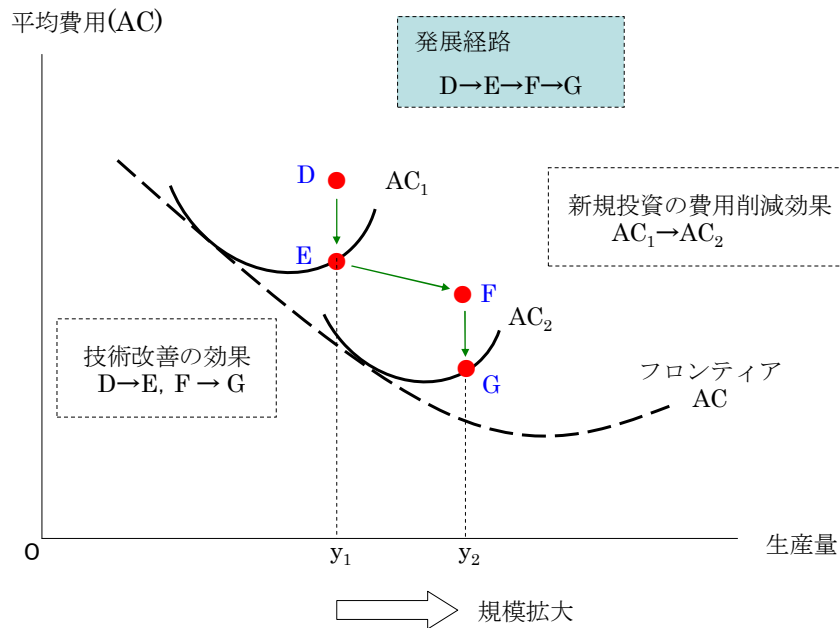
- ・ 体験を構造化した経験（物語り）の共有によるグループと家族経営の一体化と持続
- ・ 科学技術の成果に依拠した飼養技術や経営能力の向上
- ・ ネットワーク化による規模の経済性の発揮による経営基盤強化
- ・ 農場が生産した豚肉を買い取って「和豚もちぶた」というブランドで販売しているので構成農場は生産に専念できる
- ・ 研修や講習会を通じた相互コミュニケーションの強化と後継者育成

次に、個別農場の立場から、G P F に参加することの利点とそれを活用した生産拡大について、経営・経済学的な視点から考察してみる。G P F に加入すると、各ファームサービス単位で買いつけた飼料が供給される。各農場が個別に取引するよりも量的にまとまるので、相対的に安価となり、その分費用が削減される。これは、図終—1において、平均費用削減の効果となって現れる（当初のA点から平均費用曲線のシフトAC→AC'によりB点へ移動）。また、G P F は各農場が生産した豚肉を全量買い取り販売するため、各農場にとって販売上のリスクがないため、生産量を増大させることにメリットがある。しかも、「和豚もちぶた」としてブランド化しているので、価格面でも有利であり、生産量増大の誘因がある。これらの理由により、B点からC点という経路で平均費用曲線上を移動して、生産量を y_1 から y_2 に増大させることになる。



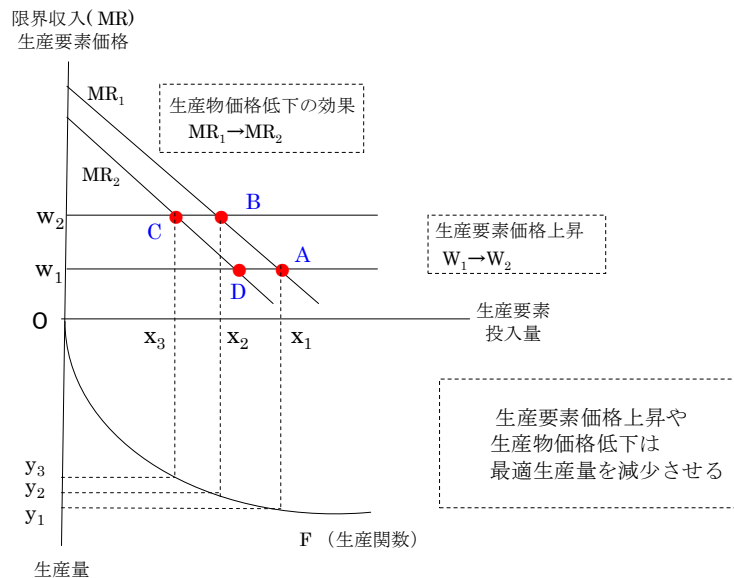
図終—1 費用削減効果と生産量増大

G P F内のメンバー農場の発展経路の一例を模式的に表したのが、図終—2である。G P Fでは獣医が各農場を巡回するなどして、メンバー農場の技術向上と共にグループ全体の技術の平準化を図っている。個別経営の技術向上を費用面からみても、技術の改善前には非効率があり、効率的な生産を前提として描ける平均費用曲線 AC_1 とかい離している（例えば、ある農場が技術的に非効率な場合にはD点に位置する）。これが、獣医の指導等により技術が改善されると、効率的な AC_1 上で生産が可能となる（技術改善効果をD→Eで表示）。さらに、流通面でのリスクがないため、個別農場にとっては一定設備の下での生産量拡大や新規投資による規模拡大の誘因がある。個別農場がG P Fの経営財務のシミュレーションを基にした査定をクリアして規模拡大のための新規投資が実施されると、平均費用曲線そのものが変化する（新規投資に伴う規模拡大・費用削減の効果を AC_1 から AC_2 へのシフトとして表示）。新規投資によって規模拡大した当初に技術的な非効率があれば、効率的な AC_2 からかい離したF点の位置にある。これがG P Fからの指導や自助努力により克服されて技術が改善されると、効率的な AC_2 上で生産できるようになる（この効果はF→G）。なお、個別農場の効率的な費用曲線である AC_1 や AC_2 等の包らる線を図中の点線による曲線で表し、フロンティアACと呼んでいる。これは、個別農場の設備更新による規模拡大等を考慮した効率的な生産を想定した場合の平均費用の軌跡である。G P Fでは、技術の標準化や経営上のコンサルタント活動を通じて、個別農場が効率的な生産を実現し、家族経営として持続しうるフロンティアACの達成を目標としている。図終—2で示した個別農場の発展経路は、D→E→F→Gである。構成員の農場物語りは、このような発展経路（パス）に基づいて語られることになる。このパスに関する創業者世代と後継者世代の共通理解は、両世代の経営継承の考え方の類似性に反映されている（第4章第7・8節参照）。



図終—2 技術向上と新規投資による規模拡大

生産物の全量買い上げ等のメリットを持つG P Fの構成メンバーとなることは、個別農場にとって経営の拡大と安定性を確保するために有効に手段になっているといえる。しかし、世界的に飼料穀物の高騰が予測され、不況が長引き需要が減退するという二重の意味で厳しい環境が続く中で、従来のような農場から供給された量をすべて買い取り販売するという流通対応のみでは、G P Fの構成農場の収益性確保が難しくなっている。この点について、図終—3を用いて説明しよう。図において、追加的に生産要素の投入量を1単位増投した時の収入の増加である限界収入の線が MR_1 、生産要素の価格が w_1 の水準において所与で、生産要素の一単位当たりの費用は一定であるため横軸に水平な直線で表せるとする（ここでは説明の簡単化のために生産要素を配合飼料のみに限定する）。この時の最適な生産要素投入量は、限界収入と生産要素価格(=単位当たり費用)とが一致するA点で示され、その投入量は、 x_1 である。この生産要素投入量に対応する生産量がFの曲線(生産関数：生産要素の投入量と生産量の技術的關係を示す)で表せるとすると、生産量は y_1 の水準となる。この図では生産量を原点から下方に向かって測っている。次に、飼料価格の高騰によって生産要素価格が w_1 から w_2 へ上昇すると、生産要素一単位当たり費用は w_2 の水準で横軸に水平な直線で示される。生産要素価格上昇後の生産要素の最適投入量は、B点で示され、生産要素の投入量は x_2 で、対応するFの曲線で表せる生産量は y_2 の水準で、 y_1 より減少している。さらに、飼料価格高騰に加え、不景気で需要が減退し生産物価格が低下すると、限界収入が減少する。その影響は MR_1 から MR_2 への変化として示される。生産物価格低下後の生産要素の最適投入量は、C点で示され、生産要素の投入量は x_3 で、生産量は y_3 となり、 y_2 と比較して減少している(なお、生産物価格低下のみの効果は、図中でA点からD点への変化として示される)。図終—3による考察結果によれば、現在直面し



図終—3 生産要素価格上昇と生産物価格低下

ている輸入飼料穀物の高騰等は、個別農場にとって、従来のG P Fのメンバーであることのメリットを損ないかねない可能性があることを示唆する。ただし、G P F外の個別養豚農家は一層厳しい状況にあるといえよう。

こうした飼料穀物価格の高騰等に対応するためには、成果を上げてきた飼養技術の標準化や各種コンサルタント事業に加えて、屠畜段階や卸売段階においてG P Fが主導権を発揮し、販売価格に一定程度の支配力を持つことがG P F全体の課題となっている。また、ブランド開発した「和豚もちぶた」や商品開発したハムやソーセージのみならず、屠場のグループ内への統合に伴い、豚の内臓等に関しても新規需要として市場開拓が求められる。

これまで述べたように、グループ内の家族経営の持続を組織目標の一つとするG P Fは、豚肉の一元出荷や飼料の一括購入・供給及び徹底的な技術・経営指導を通じた個別農場への支援によってその経営基盤の安定化をはかり、持続的なものとするに成果をあげてきた。しかし、今やG P Fは新たな時代を迎えている。創業から27年を経過した現在、参加メンバーの個別農場においても経営継承が重要な課題となってきている。本研究で採用した物語り論的視点からいえば、従来のG P F物語りは終焉を迎えつつあるといえる。このことは、G P Fの歴史的経路（パス）に依存して語られてきた個別農場物語りについても相当する。G P Fや個別農場の世代交代に伴い、新たなG P F物語りや農場物語りが作られる時期になっている。そのためにG P Fや個別農場のパス（共有された経験）を振り返り、グループや個別経営の持続性を確保する方策を取ることが要請されている。従来みられた経験（物語り）の共有による一体化や個別経営の安定化のための支援等について、基本的性格は維持する可能性が高いとはいえ、今後のG P Fの性格規定とその流通面を含めた事業展開は、解決が迫られている新たな課題である。

畜産家族経営における有形・無形資産の相続などの経営継承に関する調査

本調査の目的は、グローバルピッグファーム(以下、GPF と略記)の創業者世代がどのような成長経路で経営者になり、経営を展開してきたのか、また、創業者世代の経験が後継者世代へどのように受け継がれ活かされているかを明らかにすることで、円滑な経営継承の要件を整理し、景気変動に対しても安定した畜産家族経営のあり方を解明することです。今回の調査データは、個人情報保護法を遵守し、匿名性を保持することをお約束いたします。調査結果は、学会での発表に限定し、それ以外の用途には利用いたしませんので、何卒、この趣旨をご理解頂きまして、ご協力頂ければ幸いです。どうぞよろしく願いいたします。

調査機関名:東北大学大学院農学研究科資源環境経済学講座

調査責任者:長谷部 正・伊藤 房雄

調査連絡係:安江 紘幸 Tel/Fax:022-717-8673 E-mail:h.yasue@bios.tohoku.ac.jp

※ここでは、ご自身と御社の経営概況についてお伺いいたします。空欄には記述、それ以外の質問は、
該当項目にチェック して下さい。

問1. ご自身についてお伺いいたします。

氏名 () 年齢 () 歳 所在地 () 都道府県
現在の役職 () 就農時期 () 年 () 月
ニューリーダーの会に参加した年と参加回数 () 年 参加回数 () 回
労災保険 加入 未加入 厚生年金 加入 未加入 農業者年金 加入 未加入

問2. 自社農場の経営概況についてお伺いいたします。

GPF グループに自社が参加した年 () 年
参加時の経営規模:年間売上げ () 千万円 飼養頭数 () 頭 母豚頭数 () 頭
現時の経営規模:年間売上げ () 千万円 飼養頭数 () 頭 母豚頭数 () 頭

問3. 自社就農前の仕事に該当する項目にチェック し、その際に主として相談した人との関係を(例:父・友人)内に記入して下さい。

自社 GPF 自社取引先 自社・自社取引先以外 学生 関係 ()

問4. 自社就農前の研修先と期間についてお伺いいたします。(複数回答可) 例: 自社 (1) 年・月

農業者大学校 () 年・月 自社 () 年・月 GPF () 年・月
 自社取引先 () 年・月 自社と無関係の企業 () 年・月
 国や都道府県の試験・研究所 () 年・月 その他「 () 」 () 年・月

問5. 自社就農後のトレーニング先についてお伺いいたします。(複数回答可)

農業者大学校 自社 GPF 自社取引先 自社と無関係の企業
 国や都道府県の試験・研究所 その他「 () 」

※ここからは、経営継承に関してお伺いいたします。空欄には記述し、それ以外の質問はチェック して下さい。

問6. 自社の経営継承の進捗程度についてお伺いいたします。

経営継承を終えた 移行中 検討中 考えていない その他

問7-1. 問6で「経営継承を終えた」「移行中」「検討中」にチェック した人だけにお伺いいたします。親から経営継承の話を切り出されましたか、また、話が出たのはいつ頃ですか。

はい いいえ 西暦 () 年頃

問7-2. 逆に親より先に自分から経営継承の話を切り出しましたか、また、話をしたのはいつ頃ですか。

はい いいえ 西暦 () 年頃

※ここからは、経営継承の要件に関する質問 18 項目と回答する際の基準3つに対するあなたの意向について、お伺い致します。非常にそう思うものに5点、全くそう思わないものに1点、その中間に4～2点を付けて下さい。

	自社農場へ就農する契機として有効とと思いますか	自社就農後、経営感覚を向上するのに有効とと思いますか	畜産に限らず、一般的な経営継承に有効とと思いますか
子どもの頃から家の仕事を手伝っていた	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
親の仕事する姿を間近で見っていた	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
子どもに仕事に関する消極的・否定的な愚痴をしない	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
規模拡大、新規部門の導入	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
後継者であってもきちんと労働報酬を支払う	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
経営継承計画を作成する段階での経営主との話し合い	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
自社以外で技術経験を積み技能を修得する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
自社以外で経営管理経験を積み技能を修得する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
役割分担や経営計画を口頭で共有する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
役割分担や経営計画を明文化して共有する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
毎日の作業記録をノートやパソコンに記録する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
日常的に経営主と自社の経営についての話をする	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
経営主の作業内容(ノウハウを含む)を図表を用いて文書化する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
経営主の作業内容(ノウハウを含む)を口頭で共有する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
作業の到達レベルを自己評価するチェックリストの作成	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
作業の到達レベルを経営主が評価するチェックリストの作成	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
親から地権者や取引先、従業員、地域住民への顔合わせ	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
親と一緒に地域や同業種、異業種等の様々な会合に参加	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1

※ここからは、ニューリーダーの会についてお伺いいたします。特に、記述は直感的にお答えください。

問 17. あなたがニューリーダーの会に参加する時に重視することは何ですか。以下の中から、あなたが重視している会の特徴を3つ選び、重要と思う順に1～3の数字を【 】内に記入して下さい。

順位 重視する項目

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 【 】GPF社長の講演 | 【 】蓄積データによるケーススタディ |
| 【 】当該年度GPF最優秀会員の講演 | 【 】景気変動や価格変動への予測を習得 |
| 【 】GPF財務担当者の指導 | 【 】ゴルフコンペ |
| 【 】GPF会員の財務シミュレーション | 【 】その他 () |

問 18. 問 17 で1(最重要)として記入した項目の詳しい内容を、下の()内に記述して下さい。

内容 ()

問 19. あなたにとって問 18 で書いた項目が、なぜ重要なのか理由をお答え下さい。

理由 ()

問 20. あなたにとって問 19 で書いた項目が、ご自身の経営になぜ重要なのかをお答え下さい。

理由 ()

問 21. ニューリーダーの会に参加して経営の意識・行動がどのように変わりましたか。

()

☆皆様の貴重な時間の中で、私どもの調査にご協力頂き誠にありがとうございます。調査結果は、回答頂きました皆様方へ迅速にお返し致します。ご面倒をおかけ致しますが、ご希望の方は1頁に記載しております連絡係の安江までご連絡頂ければ幸いです。本日、調査にご協力頂きました事を調査実施者一同、重ねて御礼申し上げます。

畜産家族経営における経営継承等に関する調査

本調査の目的は、グローバルピッグファーム株式会社（以下、GPFと略記）の創業者世代の経験が後継者世代へどのように受け継がれ活かされる可能性を検討することで、円滑な経営継承の要件を整理し、景気変動に対しても安定した畜産家族経営のあり方を解明することです。今回の調査は皆様にとって経営継承という極めて微妙な内容を含んでいますが、ご協力によって得られたデータは、個人情報保護法を遵守し、匿名性を保持することをお約束いたします。また、調査結果は、農畜産業振興機構発行の研究報告書並びに学会等での発表に限定し、それ以外の用途には絶対に利用いたしません。

なにとぞ、この趣旨をご理解頂きまして、ご協力頂ければ幸いです。

調査機関名:東北大学大学院農学研究科資源環境経済学講座

調査責任者:長谷部 正・伊藤 房雄

調査連絡係:安江 紘幸 Tel/Fax:022-717-8673 E-mail:h.yasue@bios.tohoku.ac.jp

※ここでは、ご自身と御社の経営概況についてお伺いします。空欄には記述、それ以外の質問は、該当項目にチェック して下さい。

問1.ご自身と貴社農場についてお伺いします。

氏名() 年齢()歳 所在地()都道府県

現在の役職() 就農時期()年()月

労災保険:加入 未加入 厚生年金:加入 未加入 農業者年金:加入 未加入

GPF 参加時の経営規模:

年間売上()千万円 肥育豚頭数()頭 母豚頭数()頭

現時の経営規模:

年間売上()千万円 肥育豚頭数()頭 母豚頭数()頭

問2. GPFに参加する以前についてお伺いします。

ご自身の親は農業をしていましたか? はい いいえ

ご自身の親は養豚をしていましたか? はい いいえ

ご自身は農業を始める前に農業以外の職業に就いていましたか? はい いいえ

GPF グループに貴社農場が参加した年はいつですか? ()年

GPF グループに参加したきっかけは何ですか、以下の空欄にお書きください。

{ }

※ここからは、経営継承に関してお伺いします。空欄には記述し、それ以外の質問はチェック して下さい。

問3. 自社の経営継承の進捗程度についてお伺いします。

経営継承を終えた 移行中 検討中 考えていない その他

問4. 後継者が経営を継承する際にご自身の判断基準として有効だと思われる(或いは、思われた)管理部門を下記より3つ選び、有効な順に1~3までの順位を【 】内に記入してください。

【 】生産管理 【 】資材管理 【 】在庫管理 【 】販売管理

【 】労務管理 【 】資金管理 【 】財務管理 【 】その他()

問5. 後継者が経営を継承する前に問4の各管理部門の経験について、ご自身の意向をお伺いします。

すべて経験した方がよい 特定部門の経験だけでよい 一つの部門の経験だけでよい

特に経験しなくてもよい 分からない

※ここからは、GPFに参加する農場との交流についてお伺いします。特に、記述は直感的にお答えください。

問6.ご自身が各農場との交流会に参加する時に重視することは何ですか。以下の中から、ご自身が重視している項目を3つ選び、重要と思う順に1~3の数字を【 】内に記入して下さい。

- | | |
|----------------|--------------------|
| 【 】赤地代表の講演 | 【 】蓄積データによるケーススタディ |
| 【 】GPF財務担当者の指導 | 【 】獣医コンサルタント等の講演 |
| 【 】財務の勉強会 | 【 】ゴルフコンペ等の交流 |
| 【 】財務シミュレーション | 【 】その他() |

問7.問6で1位(最も重要)として選択した理由を、下の()内に記述して下さい。

内容()

問8.ご自身にとって問7で書いた項目が、なぜ重要なのか理由をお答え下さい。

理由()

問9.ご自身にとって問8で書いた項目が、ご自身の経営になぜ重要なのかをお答え下さい。

理由()

問10.最重要視する項目に該当する交流会に参加して経営の意識・行動がどのように変わりましたか。

()

※ここからは、後継者が経営を継承する(或いは、継承した)際の要件に関するご自身のご意向について、お伺いします。回答する際には、質問18項目を各基準に対して、非常にそう思うものに5点、全くそう思わないものに1点、その中間に4~2点を付けて下さい。 <基準1> <基準2> <基準3>

	後継者が自社農場へ就農する契機として有効だと思いますか	後継者が自社就農後、経営感覚を向上するのに有効だと思いますか	畜産に限らず、一般的な経営継承に有効だと思いますか
後継者に子どもの頃から家の仕事を手伝わせる	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
後継者に仕事する姿を間近で見せる	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
子どもに仕事に関する消極的・否定的な愚痴を言わない	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
自社農場の規模拡大や新規部門を導入する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
後継者であってもきちんと労働報酬を支払う	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
経営継承計画を作成する段階で後継者と話し合う	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
自社農場以外で技術経験を積ませ技能を修得させる	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
自社農場以外で経営管理経験を積ませ技能を修得させる	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
役割分担や経営計画を口頭で後継者と共有を図る	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
役割分担や経営計画を明文化して後継者と共有を図る	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
ご自身の毎日の作業記録をノートやパソコンに記録する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
日常的に後継者と自社の経営について話をする	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
経営主の作業内容(ノウハウを含む)を図表を用いて文書化する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
経営主の作業内容(ノウハウを含む)を口頭で後継者と共有する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
作業の到達レベルを後継者自らが評価するチェックリストを作成させる	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
後継者の作業の到達レベルを経営主が評価するチェックリストを作成する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
後継者を地権者や取引先、従業員、地域住民に引き合わせる	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
後継者と一緒に地域や同業種、異業種等の様々な会合に参加する	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1

※今後よろしければ、経営継承に関するインタビュー調査にご協力頂けますでしょうか。□はい □いいえ