九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

農業経営における事業展開，経営管理と経営者意識の関係 ： 農業法人経営を対象とした全国アンケート調査分析

長命，洋佑
九州大学大学院農学研究院農業資源経済学部門農業資源経済学講座農業経営学研究室

南石，晃明
九州大学大学院農学研究院農業資源経済学部門農業資源経済学講座農業経営学研究室

https://doi.org/10.15017/1687706

出版情報：九州大学大学院農学研究院学芸雑誌. 71 (2), pp.47-58, 2016-09-01. 九州大学大学院農学研究院
バージョン：
権利関係：

九大農学芸誌（Sci. Bull. Fac. Agr., Kyushu Univ.）
第 71 巻　第 2 号　47-58　（2016）

農業経営における事業展開，経営管理と経営者意識の関係
－農業法人経営を対象とした全国アンケート調査分析－

長　命　洋　佑*・南　石　晃　明
九州大学大学院農学研究院農業資源経済学部門農業資源経済学講座農業経営学研究室
（2016年4月28日受付，2016年5月10日受理）

Business Development, Business Management and Farmer's Intention in Agricultural Corporation: An Analysis of a Nationwide Questionnaire Survey

Yosuke CHOMEI* and Teruaki NANSEKI
Laboratory of Agricultural and Farm Management, Department of Agricultural and Resource Economics, Faculty of Agriculture, Kyushu University, Fukuoka 812-8581, Japan

は　じ　め　に

近年，農業を取り巻く環境は大きく変化している．なかでも，我が国人口の少子・高齢化の急速な進行とその下での農業生産者の著しい高齢化および後継者不足，食のグローバル化の進展と国内農産物価格の長期的な低迷化，異常気象や鳥獣害の頻発による農業生産者の生産意欲の低下，さらに，不耕作・遊休農地の拡大等，多くの問題が顕在化しており，農業生産および農業経営を取り巻く環境は厳しさを増している（小田ら　2013）．

「2010年世界農林業センサス」[1]の結果を見てみると，農業経営体数は167.9万経営体となっており，5年前に比べて16.4％減少している．また，販売農家の農業就業人口は，2005年には335.3万人であったが，2010年には260.6万人へと22.3%減少し，平均年齢は65.8歳となっている．

その一方で，会社等による農業経営体は増加している．組織形態別にみると，法人化している農業経営体数は2.2万法人となっており，5年前と比べて0.2万経営体（13.0％）増加している．このうち株式会社（特定有限会社含む）は6割を占めており，過去5年間で2割増加している（南石2012）．加えて，近年の新たな動きとして注目されている農業経営体が取り組む農業生産関連事業（いわゆる6次産業化）の状況についてみると，農産物の加工に取り組む農業経営体数は3.4万経営体と，5年前に比べて42.9％増加している．また，販売金額別に農業経営体数の増減を見てみると，1億円以上の経営体数は5年間で9.5%増加しているのに対して，販売金額1億円未満の経営体数は減少している．この点に関して南石（2013）は，事業としての農業経営の維持・発展には，一定以上の経営規模（ビジネスサイズ）が必要になってきていることを指摘しつつ，今後，農業法人経営は，我が国における主要な農業経営形態の一つとなる可能性について述べている．

これまで，農業経営体における事業展開や経営管理などに関する研究としては，日本農業経営学会（2011）

* Corresponding author（E-mail:chomei@agr.kyushu-u.ac.jp）

[1]「2015年農林業センサス」の結果を見てみると，農業経営体数は 137.5万経営体となっており，5年前に比べ18.1%（30.4万戸）減少している．販売農家の農業就業人口は 209 万人であり5年前に比べて 51.6万人（19.8%）の減少となっている．農業就業人口の平均年齢は 66.3 歳となり，65 歳以上が占める割合は63.5%となっている．
　法人化している農業経営体は2.7万経営体となり，5年前に比べて25.3%増加している．特に，組織経営体の法人経営数は2.3万経営体で，5年前に比べて 33.4%増加しており，組織経営体に占める法人経営の割合は 69.1%となっている．法人経営の内訳を見てみると，会社法人数は1.7万経営体，農事組合法人数は0.6万経営体となり，5年前に比べてそれぞれ27.6%，53.1%増加している．

や小田ら（2013・2014），南石ら（2016）に成果がまとめられているが，これらの研究は事例研究の成果が主体である．全国的な規模で動向を明らかにした研究としては，木村（2008）や南石ら（2013・2014・2016），Kinoshita and O'Keefe（2014），Kinoshita *et al.*（2015），木下・及川（2015）などの先行研究があるが，その蓄積は少ないのが現状である．木村（2008）は，農業経営の企業形態別経営者能力を分析しており，経営規模が専従者10人，販売金額が3億円に満たない経営においては，企業者能力および適応者能力に比べて管理者能力が相対的に低く，経営目標を実現する観点から問題があること，またその程度は経営規模ごとに異なることを指摘している．南石ら（2013・2014）では，全国アンケート調査結果を用いて，農業法人経営の事業展開と人材育成の実態を経営規模別に明らかにしている．さらに南石ら（2016）では，全国アンケート調査結果を用いて，農業法人経営におけるICT活用の費用対効果やTPPへの対応策に関する経営者意識を明らかにしている．Kinoshita and O'Keefe（2014）およびKinoshita *et al.*（2015）では，オーストラリアと日本の水稲作経営の経営管理状況についてアンケート調査結果を用いて分析している．分析の結果，オーストラリアの経営ではすでに企業形態の段階に達しており，日本の経営と比べると経営者能力といった人的資源の点で優れていることを指摘している．さらに木下・及川（2015）では，水田農業経営を対象に「農業“経営”革新の実現に向けて，土地改良事業によって，何が解決され，何が未解決のままか」といった課題に対して，土地改良事業の基盤整備状況別の経営者能力および企業化水準等を分析している．分析の結果，土地改良事業の整備済地区は，市街地周辺および農村部で基盤整備が未整備の地区の経営体と比べ，経営規模（ファームサイズおよびビジネスサイズ）は大きく，法人化に積極的であること，また，そうした経営体は法人化に伴って，「時間的自立」および「経済的自立」の側面で企業化の枠組みを整えつつあることを明らかにしている．その一方で，未解決な課題として，全体を通じて，情報管理やICT通信機器などの経営管理基盤整備が遅れていることを指摘している．

しかし，これらの研究では，経営管理の実態や経営者意識に関する分析は行われておらず，また売上高の現状や将来の売上高目標との関係についても考慮されていない．ただし，これらの関係性に関して，山田ら（2014）では，農業法人経営における経営管理と売上高・売上高目標との関係について単純集計およびクロス集計分析による予備的分析を行っている．そこで本稿では，農業法人経営を対象に，経営管理および事業展開に関する実態と経営者意識を明らかにし，経営規模との関係について統計的分析も踏まえ検討することを目的とする．具体的には，経営管理に関する意識・認識を計る指標として経営管理の文書化導入率，経営者意識（経営における「強み」・「弱み」），事業展開（6次産業化）を，経営規模を示す指標として売上高を取り上げ，それらの関係を明らかにする．これにより，農業法人経営における事業展開，経営管理と経営者意識に関するに有益な基礎的知見が得られると考えられる．

調査方法および分析視角

1．アンケート調査の対象および方法

本稿では，九州大学農業経営学研究室が実施した全国の農業法人経営者に対するアンケート調査を用いる．このアンケート調査では，日本農業法人協会等のHPで公開されている会社名や文献等に記載されている会社名から各会社のHPを独自にWEB検索・特定し，その内容から把握・整理を行った．調査依頼書およびアンケート調査票は，これらの整理を基に住所等を特定できた1716法人に調査票を送付し，429の有効回答を得た（回収期間：2013年8月31日～10月24日，回答率：25%）．

アンケート調査票の内容は，農業法人経営における事業展開，人材育成，IT活用など，A4サイズ7ページ大問18項目で構成されている．問1～3は各法人の基本的な事業内容や方針について，問4～6は人材育成やIT活用について，問7～9は事業展開や経営戦略の展望について，問10～13は事業展開に必要となる資金の調達方法について，問14～15はTPPに関する考えについて，問16～17は各法人の代表者に関する設問について，問18はアンケート調査への関心についてである．

本稿では，これらのアンケート回答のうち，「水稲」「露地野菜」「施設野菜」「畜産」の4作目を取り扱っている法人（合計279社）を分析対象とする．なお，本稿では全回答を分析対象とするが，設問によって有効回答数は異なる．

2．分析視覚および項目

本稿では，農業法人経営における事業展開と経営管理および経営者意識との間に一定の関連性があるとの仮説を設定する．以下では，本稿における分析の視角

について述べていく．なお，事業展開には，作目（取り扱い農畜産物），経営規模（売上高・売上目標），6次産業化事業などが関連している．

第一に，取り扱い農畜産物別に農業法人経営の経営規模と経営管理の文書化導入率との関係を明らかにする．分析手法としては，一元配置分散分析後，Tukey-kramerのHSD多重比較を用いて検定を行った．農業経営の規模指標としては，ファームサイズ（経営面積や飼養頭羽数）とビジネスサイズ（売上高）が代表的な指標であるが，現代の農業経営においては物理的な生産量そのものよりも付加価値を向上させることが重要であると南石ら（2013）は指摘しているため，本稿においてもビジネスサイズ（売上高）に着目する．本稿では，分析対象法人の現状の売上規模を「1億円未満」「1億～3億円未満」「3億円以上」に区別し，区別する基準として「1億円」と「3億円」を設けた．「1億円」を基準としたのは，先に示した「2010年世界農林業センサス」の結果において，農業経営体数が増加しているのは，農産物の販売金額が1億円以上の層であったためである．また「3億円」に関しては，日本農業法人協会（2012）が実施した調査（有効回答数875）の結果，2011年の農業法人経営の平均売り上げが2.6億円であったためである．

経営管理の領域に関して，南石（2011）は，生産管理，販売管理，財務管理，人的資源管理の4つに区分しており，経営目的を効果的に達成するためには，どの管理領域においても戦略的マネジメント，戦術的マネジメント，作業統制・統制という経営管理の三次元が欠かせないことを指摘している．本稿では，これらの領域に関連する項目として以下の11項目を設定した．それらは，①経営理念，②経営方針・経営戦略，③中期の経営計画，④単年度の経営計画，⑤組織図，⑥就業規則，⑦辞令（採用・昇格など），⑧給与明細，⑨労働契約書，⑩労働基準監督署への届出，⑪36協定締結（労働基準監督署へ届出）の11項目であり，農業法人経営内で文書化・届出されているか否かの回答をしてもらった．アンケート調査の質問に際しては「文書化・届出されているものについて」との文言であったが，本稿では，「経営管理の文書化導入率」と表記する．

なお，「取り扱い農畜産物」に関しては，当該経営において取り扱っている農畜産物（直近決算において売上があるもの）ごとの分析を行うが，これはいわゆる「営農類型」とは異なるので留意されたい．

第二に，10年後の売上目標と経営管理の文書化導入率との関係を明らかにする．ここでは売上高が1億円未満の農業法人経営に焦点を当て分析を行う．分析に際しては，10年後の売上目標として，①現状維持，②1～2倍，③3倍以上に区分し分析を行う．

第三に，取り扱い農畜産物別に農業法人経営の経営規模と経営者意識との関係を明らかにする．本稿では，以下に示す12項目に対する農業法人経営の「強み」と「弱み」を把握することにより経営者意識を明らかにする．それらの項目は，①生産・加工技術，②販売・マーケティング，③生産管理・経営管理，④財務体質，⑤取引先・地域の信頼・ブランド，⑥新商品新技術開発，⑦リスク管理，⑧ICT活用力，⑨人材育成，⑩経営戦略・ビジネスモデル，⑪経営理念・ビジョン，⑫社長のリーダーシップ・実行力，である．それぞれの項目において競合他社と比較して「優れている」から「劣っている」までの5段階を設定し，自己評価をしてもらった．なお，分析においては先の第一の分析視角同様，一元配置分散分析を行った後にTukey-kramerのHSD多重比較による検定を行った．

第四に，6次産業化と経営者意識との関係を明らかにする．本稿では，6次産業化事業として，①農畜産物の加工（食品製造など），②直接販売（直売所・小売店の運営，ネット販売など），③飲食（レストラン，カフェなど），④観光農園（体験型農場・農業研修・農村交流施設など）を取り上げ，t検定を用いて取組み状況と経営者意識との関係を明らかにした．

なお，これらの分析に関しては，すべてSPSS 22.0を用いた．

結果及び考察

1．売上高と取り扱い農畜産物

図1は，農畜産物別の売上高の分布を示したものである．取り扱い農畜産物別の回答法人数は，水稲が125社と最も多く，露地野菜が101社，畜産が95社，施設野菜が85社となっている[2]．取り扱い農畜産物に関する有効回答数は279であったが，複合経営（複数回答）の法人があるため，延べ選択数は406となり有効回答数に一致しない．

水稲の売上高を見てみると，売上高5,000万円未満

[2] 水稲および露地野菜を取り扱っている法人において売上高が無回答であった法人がそれぞれ1社あったため，本分析からは削除している．

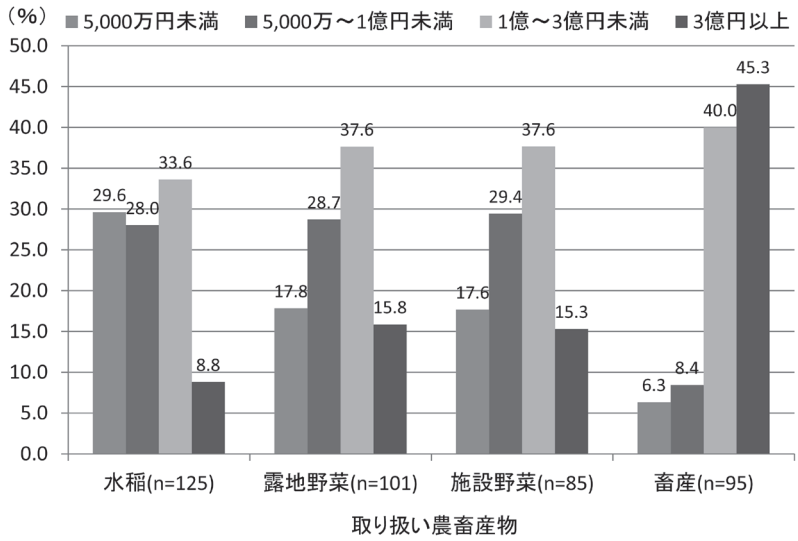

図１　農畜産物別の売上高の分布

注：n=279　各取り扱い農畜産物の法人数に対する売上高別の法人数の割合を示す．ただし，取り扱い農畜産物は多肢選択のため，延べ選択数は406である．

の経営が29.6%である一方，1億以上が42.4%，3億円以上が8.8%となっていた．露地野菜に関しては，売上高5,000万円未満の経営が17.8%，1億円以上が53.4%，3億円以上が15.8%となっていた．施設野菜では，売上高5,000万円未満の経営は17.6%であり，1億円以上が52.9%，3億円以上が15.3%となっていた．畜産は，売上高5,000万円未満の経営は6.3%であるが，1億円以上は85.3%となり，3億円以上でも45.3%となっていた．これらの結果より，取り扱っている農畜産物によって売上高の分布が異なることが示され，売上高1億円以上の法人割合は，水稲の42.4%から畜産の85.3%までかなりの幅がみられる．取り扱い農畜産物別の特徴としては，露地野菜と施設野菜は類似した分布を示し，畜産においては，1億円以上の法人が顕著に高い傾向にあるといえる．また，直接比較はできないが，南石ら（2013）で示されている同様の農畜産物別の売上高分布と比較すると，本稿の結果は，水稲および露地野菜において1億～3億円の層において割合が高くなっており，ビジネスサイズが拡大していることが示唆された．

2. 売上高と経営管理における文書化導入率

表1は，取り扱い農畜産別の売上高と経営管理の文書化導入率の分析結果を示したものである．導入率が高い上位3つの項目を見てみると，すべての作目において給与明細が最も高く（水稲0.75，露地野菜0.79，施設野菜0.84，畜産0.76），次いで，就業規則および労働契約書の導入率が高いことが明らかとなった．その一方で，すべての作目において，中長期の経営計画，辞令，36協定締結の導入率が低いことが明らかとなった．

次いで，取り扱い農畜産物別に売上高と経営管理に関する多重比較の分析結果について見ていく．表中に示すアルファベットは，小文字（表中に示すaおよびb）は5%，同大文字（表中に示すAおよびB）は10%で統計的に有意であることを示している．このことは，それぞれ異なる文字が記載されている箇所は取り扱い農畜産物の売上高の規模において経営管理における文書化導入率が統計的に異なることを示している．

水稲に関しては，経営方針・経営戦略，組織図，辞令，労働契約書，労働基準監督署への届出，36協定締結の各項目において統計的に有意な差がみられた．各項目において，1億円未満と3億円以上の法人で導入率に大きな差異がみられた．特に，1億円未満では導入率の低かった経営方針・経営戦略，組織図，辞令，36協定締結においては，3億円以上の法人で2～3倍以上の導入率となっていた．また，組織図に関しては，1億円未満が0.35，1億円～3億円未満は0.57と売上高の規模間で有意性は見られなかったが，3億円以上になると0.91となり導入率が著しく上昇していた．

表１　取り扱い農畜産物別の売上高と経営管理における文書化導入率

	１億円未満		１～３億円未満		３億円以上		全体		
水稲									
経営理念	0.38 (0.49)		0.67 (0.48)		0.55 (0.52)			0.49 (0.50)	***
経営方針・経営戦略	0.33 (0.47)	A	0.50 (0.51)	AB	0.64 (0.50)	B		0.42 (0.49)	*
中長期の経営計画	0.26 (0.44)		0.38 (0.49)		0.55 (0.52)			0.33 (0.47)	
単年度の経営計画	0.56 (0.50)		0.57 (0.50)		0.64 (0.50)			0.57 (0.50)	
組織図	0.35 (0.48)	a	0.57 (0.50)	a	0.91 (0.30)	b		0.47 (0.50)	***
就業規則	0.57 (0.50)		0.76 (0.43)		0.73 (0.47)		②	0.65 (0.48)	*
辞令（採用・昇格など）	0.22 (0.42)	a	0.31 (0.47)	ab	0.55 (0.52)	b		0.28 (0.45)	*
給与明細	0.68 (0.47)		0.83 (0.38)		0.91 (0.30)		①	0.75 (0.43)	*
労働契約書	0.51 (0.50)	A	0.74 (0.45)	AB	0.82 (0.40)	B	③	0.62 (0.49)	**
労働基準監督署への届出	0.42 (0.50)	a	0.60 (0.50)	ab	0.82 (0.40)	b		0.51 (0.50)	**
36協定締結（労働基準監督署へ届出）	0.11 (0.32)	A	0.21 (0.42)	AB	0.36 (0.50)	B		0.17 (0.38)	*
露地									
経営理念	0.23 (0.43)	a	0.74 (0.45)	b	0.81 (0.40)	b		0.51 (0.50)	***
経営方針・経営戦略	0.32 (0.47)	a	0.55 (0.50)	ab	0.75 (0.45)	b		0.48 (0.50)	***
中長期の経営計画	0.19 (0.40)	a	0.34 (0.48)	ab	0.56 (0.51)	b		0.31 (0.46)	**
単年度の経営計画	0.60 (0.50)		0.63 (0.49)		0.69 (0.48)			0.62 (0.49)	
組織図	0.32 (0.47)	a	0.50 (0.51)	a	0.81 (0.40)	b		0.47 (0.50)	***
就業規則	0.49 (0.51)	a	0.79 (0.41)	b	0.75 (0.45)	ab	③	0.64 (0.48)	***
辞令（採用・昇格など）	0.11 (0.31)	a	0.37 (0.49)	ab	0.56 (0.51)	b		0.28 (0.45)	***
給与明細	0.66 (0.48)	a	0.92 (0.27)	b	0.88 (0.34)	ab	①	0.79 (0.41)	***
労働契約書	0.53 (0.50)	A	0.74 (0.45)	AB	0.81 (0.40)	B	②	0.65 (0.48)	**
労働基準監督署への届出	0.49 (0.51)	a	0.61 (0.50)	ab	0.81 (0.40)	b		0.58 (0.50)	*
36協定締結（労働基準監督署へ届出）	0.13 (0.34)	a	0.29 (0.46)	a	0.63 (0.50)	b		0.27 (0.44)	***
施設野菜									
経営理念	0.35 (0.48)	a	0.63 (0.49)	ab	0.85 (0.38)	b		0.53 (0.50)	***
経営方針・経営戦略	0.33 (0.47)	a	0.47 (0.51)	ab	0.77 (0.44)	b		0.45 (0.50)	**
中長期の経営計画	0.23 (0.42)	a	0.41 (0.50)	ab	0.62 (0.51)	b		0.35 (0.48)	**
単年度の経営計画	0.50 (0.51)		0.41 (0.50)		0.69 (0.48)			0.49 (0.50)	
組織図	0.30 (0.46)	a	0.56 (0.50)	ab	0.85 (0.38)	b		0.48 (0.50)	***
就業規則	0.55 (0.50)		0.81 (0.40)		0.77 (0.44)		③	0.68 (0.47)	**
辞令（採用・昇格など）	0.20 (0.41)	a	0.31 (0.47)	ab	0.62 (0.51)	b		0.31 (0.46)	**
給与明細	0.78 (0.42)		0.88 (0.34)		0.92 (0.28)		①	0.84 (0.37)	
労働契約書	0.65 (0.48)		0.75 (0.44)		0.85 (0.38)		②	0.72 (0.45)	
労働基準監督署への届出	0.55 (0.50)	A	0.69 (0.47)	AB	0.85 (0.38)	B		0.65 (0.48)	
36協定締結（労働基準監督署へ届出）	0.18 (0.38)	a	0.31 (0.47)	a	0.69 (0.48)	b		0.31 (0.46)	***
畜産									
経営理念	0.50 (0.52)		0.37 (0.49)		0.56 (0.50)			0.47 (0.50)	
経営方針・経営戦略	0.50 (0.52)	A	0.21 (0.41)	B	0.51 (0.51)	A		0.39 (0.49)	**
中長期の経営計画	0.21 (0.43)		0.32 (0.47)		0.30 (0.46)			0.29 (0.46)	
単年度の経営計画	0.29 (0.47)		0.55 (0.50)		0.44 (0.50)			0.46 (0.50)	
組織図	0.21 (0.43)	a	0.18 (0.39)	a	0.63 (0.49)	b		0.39 (0.49)	***
就業規則	0.64 (0.50)	ab	0.55 (0.50)	a	0.86 (0.35)	b	②	0.71 (0.46)	***
辞令（採用・昇格など）	0.14 (0.36)	a	0.18 (0.39)	ab	0.47 (0.50)	b		0.31 (0.46)	***
給与明細	0.64 (0.50)		0.74 (0.45)		0.81 (0.39)		①	0.76 (0.43)	
労働契約書	0.57 (0.51)		0.50 (0.51)		0.70 (0.46)		③	0.60 (0.49)	
労働基準監督署への届出	0.21 (0.43)	a	0.39 (0.50)	a	0.77 (0.43)	b		0.54 (0.50)	***
36協定締結（労働基準監督署へ届出）	0.07 (0.27)	a	0.13 (0.34)	ab	0.37 (0.49)	b		0.23 (0.42)	**

資料：アンケート調査の結果を基に筆者作成.
注1)：分析のサンプル数は，以下の通りである。
水稲（1億円未満＝72，1億～3億円未満＝42，3億円以上＝11），
露地野菜（1億円未満＝47，1億～3億円未満＝38，3億円以上＝16）
施設野菜（1億円未満＝40，1億～3億円未満＝32，3億円以上＝13）
畜産（1億円未満＝14，1億～3億円未満＝38，3億円以上＝43）
2)：表中の数値は各項目に対する平均値を，( ) 内の数値は標準偏差を，○内の数字は上位3位までの順番を示している.
3)：表中，＊＊＊は1%，＊＊は5%，＊は10%で統計的に有意であることを示している.
4)：多重比較の結果，アルファベットが異なる小文字は5%，同大文字は10%で統計的に有意であることを示している.

露地野菜では，単年度の経営計画を除くすべての項目において，有意な差がみられ，売上高の規模の相違により経営管理の文書化導入率に差異がみられることが明らかとなった．経営理念，経営方針・経営戦略，辞令，労働契約書，労働基準監督署への届出に関しては，1億円未満と3億円以上の法人において，統計的に有意な差がみられた．特に経営理念は，1億円未満は0.23であったが，1億円～3億円未満になると0.74へと導入率が高まり，3億円以上になると0.81となっていた．

施設野菜については，経営理念，経営方針・経営戦略，中長期の計画，組織図，辞令，労働基準監督署への届出，36協定締結の各項目において統計的に有意な差がみられた．36協定締結を除くすべての項目において，1億円未満と3億円以上の法人の間で導入率に有意な差がみられた．特に，経営理念に関しては，1億円未満が0.35であったが3億円以上になると0.85へと導入率が上昇していた．また，組織図に関しても1億円未満が0.30であったが3億円以上になると0.85へと上昇していた．

最後に，畜産を見てみると，経営方針・経営戦略，組織図，就業規則，辞令，労働基準監督署への届出，36協定締結において統計的に有意な差がみられた．その中でも，経営方針・経営戦略に関しては，1億円未満および3億円以上の法人と1億～3億円未満の法人の導入率に有意な差がみられた．この点に関しては，上述した傾向と異なるものであるが，本アンケート調査の結果からでは，これ以上のことを明らかにすることはできないため，今後さらに詳しい検討が必要であるといえる．

以上，売上高の規模と経営管理の文書化導入率に関しては，売上高の規模が大きくなるほど，導入率が高くなる傾向が示された．このことは，売上高の規模が大きい法人の経営者は，経営者としての経営意識が高く，相対的に組織の経営管理体制が確立されていることを示唆している．

3. 売上高目標と経営管理における文書化導入率

前節では，売上高が1億円，1億円～3億円未満，3億円以上と高くなるにつれて，経営管理の文書化導入率も高くなっていることが明らかになった．ここで1億円の数値は「2010年世界農林業センサス」において，経営体数が減少から増加に転じる層でもあった．そこで本節では，前節において文書化導入率の低かった売上高1億円未満の農業法人経営を対象とし10年後の売上高目標と経営管理の文書化導入率との関係を明らかにする．これらの関係を明らかにすることで，将来，経営発展を目指す経営が改善および導入を検討すべき諸項目が析出されると考える．ただし，サンプル数が少なくなるため，上述したような農畜産物別の特徴を把握することは困難である．そこで本稿では，対象法人全体での傾向を明らかにすることとする．分析の結果は図2に示す通りである．

全体的な傾向として，10年後の売上目標を3倍以上と設定している法人ほど，経営管理の文書化導入率が高いことが示された．そのなかでも，単年度の経営計画，就業規則，給与明細，労働契約書，労働基準監督署への届出においては，導入率が60％を超えていた．また，10年後の売上高の成長を見込んでいる法人の傾向を見てみると，経営理念では1～2倍は30.8％であったが3倍以上になると57.9％へ，単年度の経営計画に関しても同様に40.4％から73.7％へ，労働基準監督署への届出も34.6％から60.5％へと，それぞれ大幅に導入率が上昇していた．これらの結果は，先に示した3億円以上の経営と同様に，経営者としての意識が高く，法人内の経営管理体制が確立されていることが結果に結びついたと考えられる．

4．売上高と経営者意識

表2は，取り扱い農畜産別の売上高と経営における「強み」と「弱み」（経営者意識）に関する結果を示したものである．表中に示すアルファベットは，表1と同様に，小文字（表中に示すaおよびb）は5％，同大文字（表中に示すAおよびB）は10％で統計的に有意であることを示している．

競合他社と比較して自社の「強み」と「弱み」を自己評価してもらった経営者意識を作目別に見てみると，すべての作目において，取引先・地域の信頼・ブランドの項目が最も評価が高く，強みと感じていることが明らかとなった（水稲：3.63，露地野菜：3.78，施設野菜：3.82，畜産：4.07）．それ以降の項目を見てみると，水稲では，生産・加工技術（3.39），社長のリーダーシップ・実行力（3.36），露地野菜では，経営理念・ビジョン（3.46），社長のリーダーシップ・実行力（3.47），施設野菜は，生産・加工技術（3.65），経営理念・ビジョン（3.51），畜産では，生産・加工技術（3.74），生産管理・経営管理（3.38）の順で高くなっていた．その一方で，新商品開発・新技術開発，ICT活用力・情報マネジメント，人材育成など，近年，注目されている諸項目に関しては，相対的に競合他社

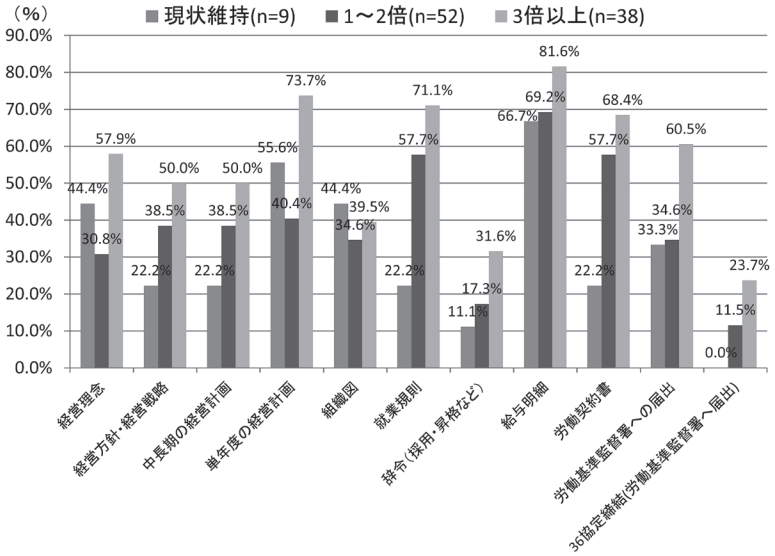

図２　10年後の売上目標と経営管理における文書化導入率

と比べて自己評価が低い傾向であることが示された．このことは，これらの課題に対していかに対応を図り，強みに変えていくかが，経営の継続に重要であることを示唆する結果であるといえる．

次いで，取り扱い農畜産物別に売上高と経営者意識に関する分析結果について見ていく．水稲に関しては，取引先・地域の信頼ブランドにおいてのみ，売上高の規模間で統計的に有意な差がみられた．1億円未満では3.46，1億円～3億円未満は3.70と売上高の規模間で有意性は見られなかったが，3億円以上になると4.36へと評価が高まっており，3億円未満の規模層との間に有意な差がみられた．こうした法人では，水稲作以外にも加工品の販売を行っているケースが考えられ，そうした場合，取引先・地域の信頼・ブランドは極めて重要な要素となってくるといえる．

露地野菜では，生産・加工技術，財務体質，新商品開発・新技術開発，ICT活用力・情報マネジメントを除くすべての項目で有意性が認められた．有意性が認められた項目においては，売上高の規模が大きくなるにつれて各項目の自己評価が高くなるとともに，1億円未満と3億円以上の規模間で意識の差がみられた．露地野菜では，売上高の規模間において，販売・マーケティング，経営戦略・ビジネスモデル，経営理念・ビジョン，社長のリーダーシップ・実行力と，他の作目には見られない項目において有意差が示された．露地野菜の生産においては，天候等のリスク管理や出口の販売先の確保，そのためのマーケティング活動，生産管理・経営管理が重要であり，取引先・地域の信頼・ブランドの形成等がそれらを担保すると考える．また，これらの取組みを円滑に進めていくためには，経営戦略・ビジネスモデル，経営理念・ビジョン，社長のリーダーシップ・実行力等の要素が重要であり，これらが有機的連携を図りつつ経営の展開が図られてきたことを示唆する結果であるといえる．しかし，これらの関連性は必ずしも明瞭とはいえず，今後，更なる検討が必要である．

施設野菜においては，生産管理・経営管理，財務体質，取引先・地域の信用・ブランド，リスク管理，ICT活用力・情報マネジメント，人材育成の各項目において，統計的に有意な差がみられ，1億円未満の規模層に比べ3億円以上の規模層で高い評価をしていることが明らかとなった．特に，生産管理・経営管理に関しては，1億円未満が3.25，1億円～3億円未満は3.32であったが，3億円以上になると4.00と評価が高まっていた．また，作目全体での評価が低かったICT活用力・情報マネジメントに関しては，1億円～3億円未満は2.48と低かったが，3億円以上になると3.31と評価が高まっていた．人材育成に関しても同様に，1億円～3億円未満は2.69であったが，3億円以上になると評価が高まっていた(3.31)．これらの結果より，3億円以上の法人においては，ICT の利活用や人材育成によって，生産管理・経営管理を進め，財務体質の

表２　取り扱い農畜産物別の売上高と経営における「強み」と「弱み」

	１億円未満		１～３億円未満		３億円以上		全体		
水稲									
生産・加工技術	3.39 (0.89)		3.33 (1.03)		3.55 (1.04)		② 3.39 (0.95)		
販売・マーケティング	2.77 (1.11)		3.23 (0.89)		3.27 (1.01)		2.97 (1.05)		*
生産管理・経営管理	3.13 (0.88)		3.26 (0.82)		3.45 (0.69)		3.20 (0.84)		
財務体質	3.09 (1.06)		3.05 (1.11)		3.18 (0.98)		3.08 (1.06)		
取引先・地域の信頼・ブランド	3.46 (0.87)	a	3.70 (0.94)	a	4.36 (0.50)	b	① 3.63 (0.90)		***
新商品開発・新技術開発	2.41 (1.05)		2.73 (0.99)		2.91 (0.94)		2.56 (1.03)		
リスク管理	2.74 (0.89)		2.93 (0.86)		3.00 (0.45)		2.82 (0.85)		
ICT 活用力・情報マネジメント	2.49 (1.08)		2.66 (1.07)		3.00 (0.77)		2.60 (1.05)		
人材育成	2.78 (0.99)		3.03 (0.77)		2.64 (0.81)		2.85 (0.91)		
経営戦略・ビジネスモデル	2.80 (1.00)		3.15 (1.16)		3.18 (0.60)		2.96 (1.04)		
経営理念・ビジョン	3.17 (0.91)		3.44 (0.97)		3.36 (0.67)		3.28 (0.91)		
社長のリーダーシップ・実行力	3.29 (0.91)		3.50 (0.85)		3.27 (1.01)		③ 3.36 (0.90)		
露地									
生産・加工技術	3.19 (1.06)		3.57 (0.95)		3.63 (1.09)		3.41 (1.03)		
販売・マーケティング	2.89 (1.15)	A	3.36 (0.83)	AB	3.50 (0.73)	B	3.17 (1.00)		**
生産管理・経営管理	2.93 (0.85)	a	3.33 (0.86)	ab	3.75 (0.58)	b	3.21 (0.86)		***
財務体質	2.91 (1.07)		3.00 (1.20)		3.31 (1.14)		3.01 (1.13)		
取引先・地域の信頼・ブランド	3.48 (1.11)	a	3.92 (0.68)	ab	4.31 (0.60)	b	① 3.78 (0.94)		***
新商品開発・新技術開発	2.56 (1.18)		2.75 (1.08)		2.93 (1.10)		2.69 (1.13)		
リスク管理	2.58 (0.93)	a	2.83 (0.79)	ab	3.19 (0.75)	b	2.78 (0.87)		*
ICT 活用力・情報マネジメント	2.46 (1.00)		2.71 (1.12)		3.00 (1.15)		2.65 (1.08)		
人材育成	2.55 (0.95)	A	2.86 (0.95)	AB	3.13 (0.81)	B	2.76 (0.94)		*
経営戦略・ビジネスモデル	2.74 (1.04)	a	3.11 (1.08)	ab	3.56 (0.63)	b	3.02 (1.03)		**
経営理念・ビジョン	3.26 (1.04)	a	3.51 (0.85)	ab	3.88 (0.72)	b	② 3.46 (0.94)		*
社長のリーダーシップ・実行力	3.32 (0.91)	A	3.50 (0.97)	AB	3.87 (0.83)	B	③ 3.47 (0.93)		
施設野菜									
生産・加工技術	3.76 (1.00)		3.42 (1.09)		3.85 (1.21)		② 3.65 (1.07)		
販売・マーケティング	3.46 (1.10)		3.31 (1.03)		3.77 (0.73)		3.45 (1.02)		
生産管理・経営管理	3.25 (0.78)	a	3.32 (0.98)	a	4.00 (0.71)	b	3.39 (0.88)		**
財務体質	3.05 (1.10)	AB	2.77 (1.26)	A	3.54 (1.13)	B	3.02 (1.18)		
取引先・地域の信頼・ブランド	3.74 (0.97)	a	3.66 (0.79)	a	4.46 (0.52)	b	① 3.82 (0.88)		**
新商品開発・新技術開発	2.89 (1.23)		2.84 (0.88)		3.17 (1.03)		2.91 (1.07)		
リスク管理	2.68 (0.90)	a	2.81 (0.74)	ab	3.38 (0.77)	b	2.84 (0.85)		**
ICT 活用力・情報マネジメント	2.69 (0.92)	ab	2.48 (0.93)	a	3.31 (1.38)	b	2.71 (1.03)		*
人材育成	2.77 (0.96)	AB	2.69 (1.03)	A	3.31 (0.85)	B	2.82 (0.98)		
経営戦略・ビジネスモデル	3.05 (1.04)		3.10 (1.19)		3.69 (0.75)		3.17 (1.08)		
経営理念・ビジョン	3.39 (1.05)		3.45 (0.96)		4.00 (0.82)		③ 3.51 (1.00)		
社長のリーダーシップ・実行力	3.49 (0.91)		3.34 (1.04)		3.85 (0.80)		3.49 (0.95)		
畜産									
生産・加工技術	3.80 (0.79)		3.48 (1.05)		3.89 (0.74)		② 3.74 (0.87)		
販売・マーケティング	3.20 (1.03)		3.36 (0.95)		3.24 (0.89)		3.28 (0.92)		
生産管理・経営管理	3.20 (1.14)		3.20 (0.87)		3.54 (0.61)		③ 3.38 (0.80)		
財務体質	2.90 (1.10)	a	2.68 (0.95)	a	3.68 (0.82)	b	3.22 (1.01)		***
取引先・地域の信頼・ブランド	4.00 (0.47)	AB	3.84 (0.85)	A	4.24 (0.56)	B	① 4.07 (0.68)		**
新商品開発・新技術開発	3.40 (1.07)		2.84 (1.18)		2.95 (0.85)		2.97 (1.01)		
リスク管理	2.50 (0.97)	A	2.68 (0.75)	AB	3.14 (0.71)	B	2.89 (0.80)		**
ICT 活用力・情報マネジメント	2.40 (1.17)		2.72 (1.06)		2.92 (0.92)		2.78 (1.01)		
人材育成	2.70 (0.67)		2.68 (1.07)		2.89 (0.77)		2.79 (0.87)		
経営戦略・ビジネスモデル	2.70 (1.16)		2.96 (0.93)		3.03 (0.76)		2.96 (0.88)		
経営理念・ビジョン	3.10 (1.29)		3.12 (1.01)		3.43 (0.80)		3.28 (0.95)		
社長のリーダーシップ・実行力	3.10 (0.88)		3.16 (1.14)		3.41 (0.93)		3.28 (1.00)		

資料：アンケート調査の結果を基に筆者作成.
注1)：分析のサンプル数は，以下の通りである。
水稲（1億円未満＝72，1億～3億円未満＝42，3億円以上＝11），
露地野菜（1億円未満＝47，1億～3億円未満＝38，3億円以上＝16）
施設野菜（1億円未満＝40，1億～3億円未満＝32，3億円以上＝13）
畜産（1億円未満＝14，1億～3億円未満＝38，3億円以上＝43）
2)：表中の数値は各項目に対する平均値を，( ) 内の数値は標準偏差を，○内の数字は上位3位までの順番を示している.
3)：表中，＊＊＊は1%，＊＊は5%，＊は10%で統計的に有意であることを示している.
4)：多重比較の結果，アルファベットが異なる小文字は5%，同大文字は10%で統計的に有意であることを示している.

強化およびリスク管理を図ってきたことが示唆される．

最後，畜産においては，財務体質，取引先・地域の信頼・ブランド，リスク管理に関して有意な差がみられた．財務体質に関しては，1億円未満は2.90，1億～3億円未満は2.68であり，3億円以上では3.68と有意な差がみられた．畜産の生産では，図1で示したように売上高が数億円あるいは10億円以上となる法人の割合が高く，設備・運転資金等は億円単位の規模になることが予想される．そうした場合，鈴木（2010）が指摘しているように，資金規模的に農協のみでは対応することが難しくなり，地銀，都銀へとシフトし，複数の機関からの借り入れが必要となってくると思われる．そのため，財務体質の健全化が重要であるといえ，これらに強みを持っている法人において売上高規模が大きくなっていることが示唆された．また，リスク管理では，1億円未満が2.50，1億～3億円未満は2.68，3億円以上が3.14となっており，1億円未満と3億円以上の規模層において有意な差がみられた．家畜生産では，家畜の疾病に伴うリスクや飼料価格の高騰など，様々なリスクが考えられるが，自らで対応できることは，伝染病や疾病などの未然防止に資する飼養管理を行うことである．特に3億円以上の売上高規模の法人では，そうした飼養管理システムが構築されてきたことが結果に影響したと考える．

5．事業展開と経営者意識

以上の分析より，農業法人経営における経営規模（売上高・売上高目標）と経営管理および経営者意識との関係を明らかにしてきた．今後の経営規模の拡大には，既存生産部門の規模拡大とともに，事業多角化が重要な戦略となることを南石ら（2013）は指摘している．そこで，以下では，事業多角化として，近年注目が集まっている6次産業化事業に着目し，その取組みと経営者意識との関係を明らかにする．

図3は，取り扱い農畜産物と6次産業化事業の関係を示したものである．農畜産物の加工（食品製造など）においては，水稲，露地野菜，施設野菜で取組み割合が27％強となっていたが，畜産は17.9％と他の作目より低くなっていた．直接販売（直売所・小売店の運営・ネット販売など）は最も取組み割合が高かった．その割合を見てみると，水稲は47.2％，露地野菜で46.5％，施設野菜で57.6％となっていたが，畜産は24.2％となっていた．その他，飲食（レストラン・カフェなど）および観光農園（体験型農場・農業研修・農村交流施設など）への取組みは，10％前後と相対的に低い割合であった．

表3は，取組んでいる6次産業化事業と経営における「強み」と「弱み」（経営者意識）の結果を示したものである．農畜産物の加工に関しては，取組んでいる法人において，販売・マーケティングおよび新商品開発・新技術開発に強みを持っていることが明らかと

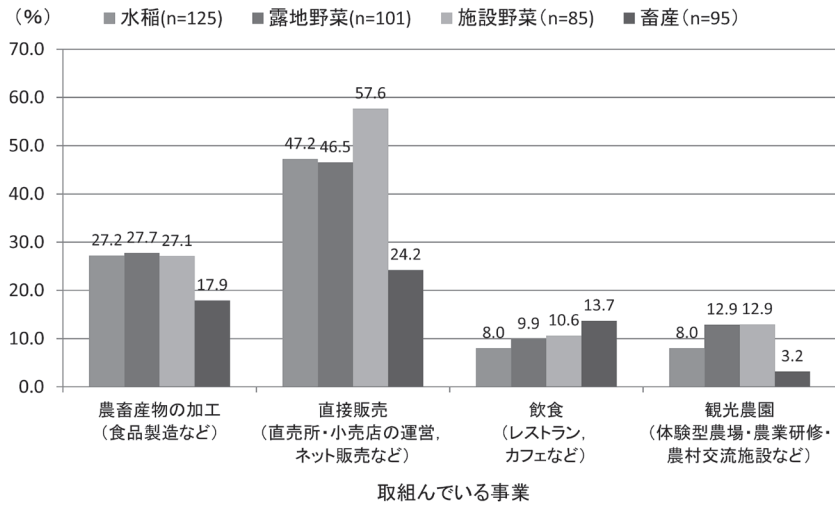

図3　取り扱い農畜産物別にみた6次産業化事業の取組み状況

表３　取組んでいる６次産業化事業別の経営における「強み」と「弱み」

	農畜産物の加工（食品製造など）			直接販売（直売所・小売店の運営，ネット販売など）			飲食（レストラン，カフェなど）			観光農園（体験型農場・農業研修・農村交流施設など）		
	取組んでいる (n=62)	取組んでいない (n=217)	t 値	取組んでいる (n=108)	取組んでいない (n=171)	t 値	取組んでいる (n=31)	取組んでいない (n=248)	t 値	取組んでいる (n=23)	取組んでいない (n=256)	t 値
生産・加工技術	3.72 (0.93)	3.53 (1.01)	-1.35	3.67 (0.99)	3.51 (1.00)	-1.27	3.68 (0.86)	3.56 (1.01)	-0.60	3.45 (1.18)	3.58 (0.98)	0.58
販売・マーケティング	3.39 (1.16)	3.14 (0.98)	-1.72 *	3.40 (1.02)	3.06 (1.01)	-2.70 ***	3.41 (1.02)	3.17 (1.03)	-1.21	3.55 (0.74)	3.16 (1.05)	-1.67 *
生産管理・経営管理	3.30 (0.81)	3.32 (0.88)	0.12	3.38 (0.78)	3.27 (0.91)	-0.95	3.10 (0.84)	3.34 (0.86)	1.43	3.23 (0.81)	3.32 (0.87)	0.48
財務体質	2.93 (1.16)	3.18 (1.06)	1.56	3.13 (1.02)	3.12 (1.12)	-0.12	3.24 (1.30)	3.11 (1.06)	-0.61	3.29 (1.10)	3.11 (1.08)	-0.71
取引先・地域の信頼・ブランド	3.94 (0.95)	3.79 (0.86)	-1.16	3.87 (0.83)	3.80 (0.91)	-0.67	4.03 (0.82)	3.80 (0.88)	-1.34	3.59 (0.85)	3.85 (0.88)	1.32
新商品開発・新技術開発	3.18 (1.06)	2.63 (0.99)	-3.73 **	2.88 (1.05)	2.68 (1.02)	-1.53	3.00 (0.85)	2.73 (1.05)	-1.32	3.05 (0.79)	2.73 (1.05)	-1.35
リスク管理	2.72 (0.86)	2.91 (0.84)	1.50	2.81 (0.77)	2.90 (0.89)	0.81	2.83 (0.89)	2.87 (0.84)	0.24	2.91 (0.75)	2.86 (0.85)	-0.27
ICT 活用力・情報マネジメント	2.83 (1.10)	2.66 (1.01)	-1.10	2.74 (1.02)	2.67 (1.05)	-0.53	3.00 (1.04)	2.66 (1.03)	-1.66 *	2.76 (0.89)	2.69 (1.05)	-0.28
人材育成	2.72 (0.88)	2.83 (0.93)	0.83	2.73 (0.86)	2.86 (0.95)	1.09	2.69 (0.54)	2.82 (0.96)	0.73	2.86 (0.85)	2.80 (0.93)	-0.26
経営戦略・ビジネスモデル	3.10 (1.04)	3.04 (1.00)	-0.42	3.14 (0.89)	2.99 (1.08)	-1.12	3.07 (1.02)	3.05 (1.01)	-0.11	3.45 (0.67)	3.01 (1.03)	-1.97 **
経営理念・ビジョン	3.40 (0.98)	3.38 (0.94)	-0.14	3.50 (0.89)	3.31 (0.98)	-1.63	3.62 (0.82)	3.36 (0.96)	-1.42	3.76 (0.54)	3.35 (0.97)	-1.91 *
社長のリーダーシップ・実行力	3.33 (0.91)	3.42 (0.98)	0.66	3.47 (0.88)	3.35 (1.01)	-0.98	3.31 (0.85)	3.41 (0.97)	0.53	3.64 (0.73)	3.38 (0.98)	-1.21

資料：アンケート調査の結果を基に筆者作成.
注1)：表中の数値は５段階評価の平均値を，( ) 内の数値は標準偏差を示している.
　2)：表中，＊＊＊は1%，＊＊は5%，＊は10%で統計的に有意であることを示している.

なった．また，直接販売に関しては，販売・マーケティングに強みを持っていることが明らかとなった．これらの取組みは，今後，消費者動向を含めた市場ニーズの把握がより重要となってくる事業であるといえる[3]．特に，農畜産物の加工に関しては，消費者ニーズの把握に対応した新商品の開発および技術開発の能力を有していなければ取組むことが難しいことを，この結果は示していると考える．また，飲食に関しては，情報発信による顧客集客が重要となっており，近年では，SNSなどにおける情報コンテンツの良否が顧客獲得に大きく影響している．そのため，飲食に取組んでいる法人は，ICT活用力や情報マネジメントを強みとして評価していたことが示唆される．観光農園に関しては，取組んでいる法人は，経営戦略・ビジネスモデル，経営理念・ビジョンに強みを感じていた．こうした取組は，日常的なものというよりは，特別な時に体験する非日常的なものであると思われ，消費者が共感できる空間の提供，コンセプト作りが重要な要素となってくるといえる．そのため，観光農園に取組んでいる法人は，経営理念やビジョンが明確化されているとともに，経営戦略やビジネスモデルが具体化されているなかで事業展開が継続的に図られており，そのことを強みとして評価していたことが結果に結びついたと考える．

お わ り に

本稿では，独自のアンケート調査の結果を用いて，農業法人経営における経営管理の文書化導入率および事業展開に関する実態と経営者意識を明らかにし，経営規模との関係について検討してきた．分析の結果，以下の点が明らかになった．

第一に，売上高と取り扱い農畜産物の関係について分析を行った結果，取り扱い農畜産物によって売上高の分布が異なることが明らかとなった．特に畜産においては他の作目と比べ，1億円以上の法人割合が高いことが示された．

第二に，取り扱い農畜産物別の売上高と経営管理との関係では，売上高の規模が大きくなるほど，経営管理の文書化導入率が高くなる傾向が示された．このことより，売上高規模の大きい法人は，経営者自身の経営意識が高く，組織内部の経営管理体制が確立されている法人であることが考えられた．

第三に，売上高目標と経営管理との関係を分析した結果，10年後の売上目標を3倍以上と設定している法人ほど，経営管理の文書化導入率が高いことが示された．そのなかでも，単年度の経営計画，就業規則，給与明細，労働契約書，労働基準監督署への届出においては，導入率が60％を超える導入率であった．

第四に，取り扱い農畜産物別の売上高と経営者意識に関する分析の結果，どの作目において自法人の強みとして認識している項目は取引先・地域の信頼・ブランドであることが明らかとなった．また，売上高の規模が大きくなるにつれて，強みと評価する意識も相対的に高くなる傾向がみられた．

第五に，事業展開と経営者意識との関係では，直接販売に取組む法人が相対的に多く，飲食および観光農園への取組みの割合は低かった．また，経営者意識との関係を見てみると，各事業に取組んでいる法人では，それぞれの事業に対して重要となる要素に強みを持っていることが明らかとなった．

要　　約

本稿では，全国アンケート調査にもとづいて，農業法人経営における事業展開，経営管理および経営者意識の関係を明らかにした．分析の結果，第一に，農畜産物別の売上高の分布に相違がみられることを明らかにした．第二に，農畜産物別の売上高が高い法人ほど，経営管理における文書化導入率が高いことを明らかにした．最後に，取り扱っている農畜産物の違いにより，経営における「強み」・「弱み」が異なることを明らかにした．

キ ー ワ ー ド

多重比較，経営規模，売上高目標

引 用 文 献

木村伸男　2008　現代農業のマネジメント．日本経済評論社，東京

Kinoshita Yukio and Suzanne O'Keefe　2014　Survey Report of Farm Management Styles: Submission to Ricegrowers' Association of Australia, Laboratory of Farm Management & Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, Iwate University

Kinoshita Yukio, O'Keefe Suzanne and Kimura Nobuo　2015　A Case Study on Farm Business Management Styles: A Survey of Rice Farm Businesses in New South Wales, Australia, Applied to the Japanese

[3] 坂上ら（2016）では，市場適応と経営発展について，顕在需要への対応，潜在需要の発見，需要創造の視点に着目し，論じている．

Context, The Japanese Journal of Rural Economics, 17：52-57
木下幸雄・及川正和　2015　水田農業経営の現状と土地改良区を巡る新たな論点，農業農村工学会誌，83(11)：39-43
南石晃明　2011　農業におけるリスクと情報のマネジメント．農林統計協会，東京
南石晃明　2012　食料リスクと次世代農業経営―課題と展望―，農業経済研究，84(2)：95-111
南石晃明，竹内重吉，篠崎悠里　2013　農業法人経営における事業展開，ICT活用および人材育成―全国アンケート調査分析―，農業情報研究，22(3)：159-173
南石晃明・飯國芳明・土田志郎編著　2014　農業革新と人材育成システム―国際比較と次世代日本農業への含意―．農林統計出版，東京
南石晃明・長命洋佑・松江勇次編著　2016　TPP時代の稲作経営革新とスマート農業―営農技術パッケージとICT活用―．養賢堂，東京
日本農業法人協会　2012　農業法人白書〈2011年農業法人実態調査結果〉：1-26
日本農業経営学会編（南石晃明・土田志郎・木南章・木村伸男［責任編集］）　2011　次世代農業と企業経営― 家族経営の発展と企業参入―．養賢堂，東京
小田滋晃・長命洋佑・川﨑訓昭編著　2013　農業経営の未来戦略Ⅰ動きはじめた「農企業」．昭和堂，京都
小田滋晃・長命洋佑・川﨑訓昭・坂本清彦編著　2014　農業経営の未来戦略Ⅱ　躍動する「農企業」ガバナンスの潮流．昭和堂，京都
坂上　隆・長命洋佑・南石晃明　2016　農業法人の経営発展と経営者育成，農業経営研究，54(1)：25-37
鈴木利徳　2010　農業金融の現状と将来，日本不動産学会誌，24(3)：97-104
山田敏之・南石晃明・長命洋佑　2014　農業経営における経営管理に対する経営者意識と売上高目標の関係―土地利用型農業法人経営を対象に全国アンケート調査分析―，平成26年度　日本農業経営学会研究大会　報告要旨：62-63

Summary

The objective of this study was to investigate the relationship between business development, business management and farmer's intention use in agricultural corporations based on the results of nationwide questionnaire survey. Our analysis showed several noticeable trends and relationships: (1) The trend for sales different in each corporation type of agricultural and livestock products. (2) As sales of agricultural and livestock products high, the ratio of business management increases. (3) Farmer’s intention varies by type of agricultural and livestock products.

Key words: Multiple Comparison Procedures, Business size, Sales Target