

施設園芸産地の構造・管理・組織指標による診断分析：福岡県内いちご産地を対象に

堀田，和彦
九州大学農学部農業経営学講座

<https://doi.org/10.15017/23597>

出版情報：九州大学農学部学藝雑誌. 51 (3/4), pp.213-224, 1997-03. 九州大学農学部
バージョン：
権利関係：

施設園芸産地の構造・管理・組織指標による診断分析 —福岡県内いちご産地を対象に—

堀 田 和 彦

九州大学農学部農業経営学講座

(1996年11月29日受付, 1996年12月17日受理)

The Analysis of Horticulture Production Area by Using Consulting Method of Structure, Management Control and Organization

Kazuhiko Hotta

Laboratory of Farm Management, Faculty of Agriculture,
Kyushu University, Fukuoka 812-81

1. はじめに

わが国の経営診断に関わる研究は、後述するように比較的歴史が長く、数多くの研究がなされている。しかしその方法論がすでに確立され、現場において実践されているといった状況とはいいがたく、今日でもなお、経営診断の実践的重要性は高いと言えよう。特に産地を対象にした経営診断は産地の性格がますます複雑化している今日、重要な実践的課題と考えられる。その理由の1つとして、現在全国各地で進行している農協の合併が挙げられる。農協の合併は当然のことながら旧農協毎に存在した産地(部会)の合併を促す結果となっている。その際各産地の性格を明確にする診断分析をおこない、産地の合併を推進するための基礎的資料の提供が重要な課題となっているからである。

小稿の主な目的は福岡県内の施設園芸産地を対象に産地診断分析をおこない、現段階の県内いちご産地の現状と問題点を整理することにある。小稿ではまずはじめに、各産地の診断分析をおこなう前に、これまでの経営診断に関する研究を簡単に整理し、本研究の視点を提示する。それらを踏まえ本研究では、これまで個別農家に行われてきた経営診断(指標分析)を参考に、産地の主要な構造指標(農家数、1戸当たり単収、1戸当たり面積、1戸当たり単価、etc)による診断をおこなう。さらに産地の生産および販売上の管理戦略がいかなる現状にあるのか、またその生産および販売

の管理戦略を支える部会の組織がいかなる構造・成熟度合いにあるのか調査をおこなう。以下、小稿では産地診断を構造指標、管理指標、組織指標の視点からおこない、現状の問題点を整理する予定である。

2. 経営診断に関する研究の整理と 本研究の位置付け

本節では経営診断の既存の研究について簡単に整理をおこなう。その際、経営診断研究からある程度派生していったと思われる計画設計、目標設計の研究にも触れ、その整理を試みる。

個別経営への経営診断について取りくまれた代表的分析手法は自己比較法、直接比較法、標準比較法等の指標分析による研究である。代表的研究としては武藤・上野・天間(1965)、天間(1965)等が挙げられる。これらの研究は経営成果の指標として1戸当たりの家族労働所得等を取り出し、その経営成果への寄与指標としての規模(経済的規模、技術的規模)指標や能率(経済的指標、技術的指標)指標を作成し経営診断を試みている。これらの指標は稲作、酪農をはじめ多くの作目に対して同様の方法でその基準指標の作成が試みられ、たとえば野菜作では山崎・小野(1970)等の業績が挙げられる。もともと経営診断は上野も述べているように経営計画、経営目標の設計と対の関係にある。この当時は農家の所得最大化という、ある意味では単純な目標にもとづく計画と診断が主流をなしてい

る。その後経営診断は沢村（1971）により、会計的問題への接近、これまでの指標分析の整理、線形計画等による規範分析、経営の目的設定への試み等がなされている。このような研究の流れは指標分析による目標および計画の単純さを償う形で、1戸1戸の経営独自の目標およびそれにもとづく計画の違いを考慮する方向で発展していったものである。その後個別農家を対象にした研究は様々な農家の目標および与件への考慮を取り入れた線形計画法等の精緻化の方向へと進んだといえよう。

一方、地域を対象にした経営診断は地域計画研究の中で数多くの地域診断がおこなわれている。これらの中でやはり先駆的なものとして経済的土地分級に関する一連の研究が挙げられよう（金沢、1973）、（岩片、1960）。これらの研究の基本的考え方は、その後多くの地域計画、地域診断研究者にも影響を与え、たとえば増田（1983）による経営診断の総合的分析や、柏（1984）による過疎地域の地域区分研究が存在する。これらの地域診断研究は基本的に地域の構造指標をもとに地域の診断・区分を試みるものである。それに対してやはり個別農家を対象にした研究の流れと同様、地域を対象に、診断のもとになる目標、および計画の設計に関する研究がなされている。計画論の面ではたとえば樋口（1985）、目標設計に関して相川（1987）、門間（1992）等が存在する。

これら一連の研究の流れを見ると、時代とともに経営診断の研究も、経営にとって最も重要と考えられていた土地、労働、資本と言った構造的要因に焦点をあてた研究から、しだいに農家あるいは地域の目標や計画の設計といった管理的要因に焦点をあてた研究へとシフトが進んでいる事が分かる。この点はある意味で研究の進化を意味しているが、構造的要因と管理的要因はともに経営にとって重要な要素であり、どちらかが分析の際、欠けても不十分な側面を持つ。またこれら一連の研究の流れは研究方法の精緻化に確かに貢献したが、その一方でいくつかの研究を除いては現場での実践性、利用頻度という側面からはむしろ、ある一定の距離をもつ研究となってきている。

これらの既存研究の反省を踏まえ、本研究では2つの要素を取り込んだ産地診断手法を提示する。1つは構造指標と管理および組織指標の両方を取り込んだ産地診断手法の提示であり、またもう1つはできるだけ簡易な利用頻度（実践性）の高い産地診断手法の提示である。これらの視点にたった産地診断手法にはすでに堀籠（1993）の研究が存在するが、本研究も基本的

には同様の立場にたつ。ただ堀籠は野菜産地全般を対象にした診断項目を設定しており、大きく異なる産地構造および管理体制（たとえば少量多品目産地と単品大量産地）にある産地を同一の指標で診断するという問題を含んでいる。また産地の組織指標への配慮が十分とはいえない。本研究では単品大量品目の遠隔施設園芸産地として、ある程度同質的な性格を有する九州内の産地を対象に、その有効利用が可能な産地診断手法の提示を試みる。そのことによって施設園芸産地の基本的性格が明確になり、産地合併のための基礎的資料も提供が可能になるものと思われる。よって本研究では次節以下、構造・管理・組織指標に基づく産地診断をおこなうことにする。

3. 産地の構造指標による診断

本節では産地の主要構造指標をもとに産地診断をおこなうわけだが、その方法としては成果指標に産地別売上高、成長指標に産地別売上高変化額を取りその要因分解をおこなう。産地別の売上高は以下のように分解することが出来る。

$$\begin{aligned} \text{産地別売上高} &= \text{農家数} * 1 \text{戸当たり売上高} \\ &= \text{農家数} * 1 \text{戸当たり面積} * 1 \text{戸当} \\ &\quad \text{り単収} * 1 \text{戸当たり単価} \end{aligned}$$

また産地別の売上高の平均格差率は以下のように表せる。

$$\begin{aligned} \text{平均売上高格差率} &= \text{平均農家数格差率} + \text{平均1戸} \\ &\quad \text{当たり面積格差率} + \text{平均1戸当} \\ &\quad \text{り単収格差率} + \text{平均1戸当} \\ &\quad \text{り単価格差率} \end{aligned}$$

産地別の売上高へのそれぞれの指標の寄与は平均格差率にそれぞれの指標の得点を乗ずれば導出することができる。たとえば売上高の構成要素についてはそれぞれ最小値を0点、最大値を100点とおく。平均格差率を算出しその合計が1となるよう調整する。それに各項目の得点を乗ずればその産地の構造指標得点が算出でき、すべての項目で最大得点を出した産地は構造指標得点が100点となり、逆にすべての項目で最小得点を出した産地は0点となる。

また産地別の売上高変化額も同様の視点から分析ができることになる。それではさっそくいちご産地の構造指標分析を進めることにしよう。

図1は産地別の売上高を示したものである。図をみるとトップの産地で売上高が約20億円、最低では1億円弱と大きな開きがあることがわかる。また産地によって売上高が大きく伸びている産地もあるし、逆に高い

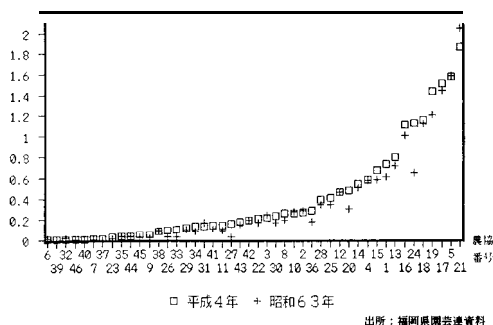


図1 産地別売上高の推移（平成4年，昭和63年）

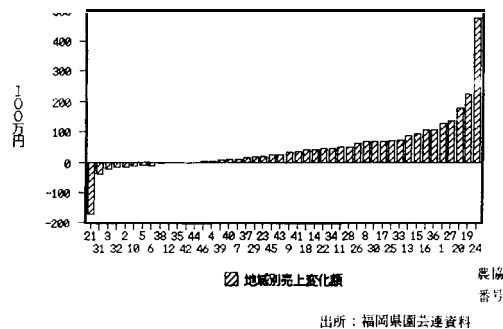


図2 産地別売上変化額の推移（昭和63年～平成4年）

表1 産地別売上高格差への寄与割合

| | 格差率 | 寄与割合 |
|-----|----------------------------|-------------|
| 売上高 | 0.0493* (0.0016) | 100.0 |
| 農家数 | 0.0324* (0.0019) | 65.7 |
| 面積 | 0.0084* (0.0011) | 17.2 |
| 単収 | 0.0074* (0.0011) | 15.3 |
| 単価 | 0.0009* (0.0002) | 1.8 |

注) 計測式は片対数変換式 (LOGY=a+bX), Yは産地毎の各項目の値, Xは売上高が低い順の産地番号を表す。*は1%水準で有意であることを表す。寄与割合は各項目の格差率を売上高格差率で除して算出した。()内は標準偏差。

出所：福岡県園芸連資料

売上高の産地でも近年その売上が低下している産地も存在する。

この産地毎の売上高格差とその要因の格差の関係は上述した平均格差率を導くことによって明確にその寄与割合が明らかになる。表1がその結果を表している。表をみると売上高の平均格差率は0.0493、農家数で0.0324、1戸当たり面積で0.0084、1戸当たり単収で0.0074、1戸当たり単価で0.0009となる。それぞれの平均格差率を売上高格差率で除せば各項目の寄与割合が明らかになる。農家数の寄与割合は65.7%、1戸当たりの面積で17.2%、1戸当たりの単収で15.3%、1戸当たりの単価が1.8%となる。産地別の売上高の格差にはやはり農家数が大きな寄与を示し、のこりの34.3%が1戸当たりの売上高の寄与となる。その内約

17%が1戸当たり面積、約15%が単収でのこりが単価の格差となる。このように産地別の売上高の格差には農家数の格差が大きく影響はしている。しかし、農家数の増減を規定するものはその産地の1戸当たりの売上高であり、その内約5割が面積によって、また残りの5割が単収によって影響しており、価額面での格差はさほど大きなものではないことを表している。各項目の寄与割合に各産地の項目毎の得点（最小値を0点、最大値を100点とする）を乗じて各産地の構造指標得点を導出したのが表2である。表をみると各指標の合計得点は最高で広川の89.43点、最低で筑紫の0.49点となっている。

表を見ると1戸当たりの販売金額では福岡立花、柳川、城島、黒木、筑後等の産地が最高得点に近い値を示している。しかしこれらの産地もその内訳を見ると柳川、城島では面積で、福岡立花、黒木、筑後では単収水準で高位水準を示しており、産地によって販売額増大のための戦略が様々であることを示している。また糸島は合計得点では第2位に位置するが1戸当たりの指標では中程度であり、合併による一定の販売上のメリットは享受しているが、1戸1戸の農家の水準にはまだ多くの改善点を残していることを示している。

さてそれでは次に産地別売上高変化額の状況を見ていくことにしよう。図2は産地別の売上高変化額（昭和63年～平成4年）を示したものである。図をみると最も売上の減少した産地は2億円弱（産地番号21、広川）、また逆に最も増加した産地は約5億円（産地番号24、黒木）と大きな開きがあることが分かる。伸びている産地にはその他に筑後（19番）、福岡立花（20番）、山川（27番）宗像（1番）等があり、逆に低下している産地には直方（31番）、福岡東部（3番）、宮田（32番）等が存在する。このように過去5年の変化

表2 産地別売上高への寄与

| 農協番号 | 農協名 | 農 家 数 寄与得点 | 1戸当り 販売金額 寄与得点 | 1戸当り 面 積 寄与得点 | 1戸当り 反 収 寄与得点 | 1戸当り 単 価 寄与得点 | 合 計 得 点 |
|------|-------|---------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------|
| 1 | むなかた | 29.61 | 21.39 | 12.71 | 9.05 | 0.99 | 51.00 |
| 2 | 粕 屋 | 15.11 | 13.34 | 8.89 | 7.82 | 0.48 | 28.45 |
| 3 | 福岡東部 | 19.12 | 7.69 | 8.34 | 4.46 | 0.13 | 26.82 |
| 4 | 福 岡 市 | 21.90 | 22.82 | 17.00 | 7.32 | 0.96 | 44.72 |
| 5 | 糸 島 | 65.70 | 21.27 | 14.82 | 7.70 | 0.97 | 86.97 |
| 6 | 筑 紫 | 0.31 | 0.18 | 2.14 | 0.30 | 0.00 | 0.49 |
| 7 | 甘 木 | 0.31 | 5.62 | 3.35 | 4.37 | 1.20 | 5.93 |
| 8 | 大 三 輪 | 7.71 | 26.21 | 10.61 | 13.26 | 1.12 | 33.92 |
| 9 | う き は | 3.08 | 10.24 | 4.26 | 8.33 | 1.02 | 13.33 |
| 10 | 福岡吉井 | 16.04 | 12.29 | 4.70 | 9.21 | 1.25 | 28.33 |
| 11 | 田 主 丸 | 8.02 | 12.91 | 7.11 | 7.42 | 1.21 | 20.93 |
| 12 | み い | 18.20 | 21.11 | 12.33 | 8.40 | 1.33 | 39.30 |
| 13 | く る め | 27.45 | 25.47 | 10.14 | 12.25 | 1.50 | 52.92 |
| 14 | み ず ま | 24.37 | 18.58 | 8.97 | 10.18 | 1.04 | 42.94 |
| 15 | 城 島 | 17.58 | 33.76 | 14.72 | 12.52 | 1.52 | 51.34 |
| 16 | 大 木 川 | 35.47 | 27.93 | 11.21 | 13.25 | 1.27 | 63.40 |
| 17 | 大 木 川 | 41.95 | 32.88 | 16.45 | 10.23 | 1.80 | 74.83 |
| 18 | 八 女 市 | 46.58 | 21.86 | 7.01 | 13.00 | 1.63 | 68.43 |
| 19 | ち く ご | 40.72 | 32.07 | 11.84 | 13.91 | 1.63 | 72.79 |
| 20 | 福岡立花 | 11.72 | 34.30 | 12.39 | 15.00 | 1.46 | 46.02 |
| 21 | 広 川 | 62.00 | 27.43 | 10.96 | 12.88 | 1.39 | 89.43 |
| 22 | 上 陽 | 7.71 | 20.80 | 9.40 | 10.66 | 1.27 | 28.51 |
| 23 | 矢 部 | 0.62 | 13.48 | 7.02 | 8.38 | 0.99 | 14.09 |
| 24 | 黒 木 | 33.31 | 30.50 | 10.83 | 13.69 | 1.76 | 63.81 |
| 25 | 柳 川 | 10.49 | 32.06 | 15.10 | 11.77 | 1.39 | 42.54 |
| 26 | 瀬 高 | 1.85 | 25.62 | 10.09 | 11.79 | 1.73 | 27.47 |
| 27 | 山 川 | 6.17 | 19.30 | 7.28 | 10.96 | 1.62 | 25.47 |
| 28 | 高 田 | 16.04 | 19.81 | 9.00 | 11.43 | 0.87 | 35.85 |
| 29 | おおむた | 8.95 | 9.14 | 2.10 | 9.35 | 1.31 | 18.08 |
| 30 | おんが | 16.04 | 10.88 | 4.54 | 8.46 | 1.09 | 26.92 |
| 31 | 直 方 | 5.55 | 16.98 | 9.69 | 8.86 | 0.88 | 22.53 |
| 32 | 宮 田 | 0.00 | 3.76 | 3.65 | 2.53 | 1.00 | 3.76 |
| 33 | 若 宮 | 4.01 | 16.01 | 8.89 | 9.02 | 0.80 | 20.02 |
| 34 | 嘉 穂 町 | 5.55 | 16.55 | 6.57 | 11.17 | 1.03 | 22.10 |
| 35 | ち く ほ | 0.93 | 14.34 | 7.51 | 8.47 | 1.05 | 15.27 |
| 36 | 嘉 穂 | 14.81 | 15.16 | 6.97 | 9.83 | 0.95 | 29.97 |
| 37 | 飯 塚 | 0.00 | 9.02 | 3.65 | 8.05 | 0.92 | 9.02 |
| 38 | 田 川 | 9.87 | 5.15 | 3.26 | 4.70 | 0.72 | 15.02 |
| 39 | 北九東部 | 0.00 | 1.68 | 0.02 | 3.69 | 0.48 | 1.68 |
| 40 | 北九曾根 | 0.31 | 2.95 | 0.33 | 5.04 | 0.67 | 3.25 |
| 41 | 豊 津 | 10.18 | 9.77 | 3.03 | 8.19 | 1.58 | 19.95 |
| 42 | 行 橋 | 24.98 | 4.46 | 1.57 | 4.42 | 1.46 | 29.45 |
| 43 | 筑 城 | 22.83 | 4.32 | 0.00 | 6.46 | 1.30 | 27.14 |
| 44 | 椎 田 | 6.17 | 2.56 | 1.84 | 3.04 | 0.59 | 8.73 |
| 45 | 豊 前 | 8.33 | 2.63 | 0.70 | 3.12 | 1.39 | 10.95 |
| 46 | 筑上東部 | 1.54 | 0.00 | 0.02 | 0.00 | 1.52 | 1.54 |
| 最大値 | | 65.70 | 34.30 | 17.20 | 15.30 | 1.80 | 100.00 |

注) 出所: 福岡県園芸連資料, 平成4年度

表3 産地別売上高変化への寄与

| 農協番号 | 農協名 | 農家数 変化 (戸) | 1戸当り 販売額変化 (千円) | 1戸当り 面積変化 (10a) | 1戸当り 反収変化 (kg/10a) | 1戸当り 単価変化 (円/kg) | 地 域 売上高変化 (百万円) |
|------|------|------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | むなかた | 4.00 | 1032.00 | 0.03 | 112.20 | 107.55 | 129.00 |
| 2 | 粕屋 | -10.00 | 496.00 | 0.06 | -5.60 | 76.10 | -17.00 |
| 3 | 福岡東部 | -3.00 | -188.00 | 0.00 | -175.63 | 29.22 | -23.00 |
| 4 | 福岡市 | -5.00 | 524.00 | 0.10 | -293.78 | 151.20 | 4.00 |
| 5 | 糸島 | -37.00 | 1044.00 | 0.13 | 3.85 | 110.67 | -11.00 |
| 6 | 筑紫 | -7.00 | -269.00 | 0.07 | -513.87 | 88.89 | -11.00 |
| 7 | 甘木 | 3.00 | 484.00 | 0.17 | -168.14 | 149.04 | 10.00 |
| 8 | 大三輪 | 0.00 | 2141.00 | -0.03 | 400.11 | 200.74 | 65.00 |
| 9 | うきは | 3.00 | 1775.00 | 0.35 | 204.96 | 196.63 | 33.00 |
| 10 | 福岡吉井 | -6.00 | 237.00 | -0.05 | 38.44 | 88.29 | -13.00 |
| 11 | 田主丸 | 6.00 | 731.00 | 0.30 | -625.12 | 191.91 | 47.00 |
| 12 | み | -3.00 | 289.00 | 0.11 | -411.58 | 145.87 | -2.00 |
| 13 | くるめ | -6.00 | 1333.00 | 0.01 | 319.57 | 83.21 | 83.00 |
| 14 | みずま | 9.00 | -245.00 | -0.00 | -282.11 | 56.48 | 40.00 |
| 15 | 城島 | -2.00 | 1767.00 | -0.00 | 264.29 | 120.95 | 91.00 |
| 16 | 大木 | 1.00 | 813.00 | -0.07 | 132.56 | 102.88 | 106.00 |
| 17 | 大川 | 1.00 | 404.00 | 0.00 | -218.13 | 130.25 | 67.00 |
| 18 | 八女市 | 2.00 | 157.00 | -0.00 | -30.30 | 37.83 | 39.00 |
| 19 | ちくご | 4.00 | 1368.00 | 0.22 | -74.94 | 59.81 | 224.00 |
| 20 | 福岡立花 | 15.00 | 451.00 | 0.02 | -169.93 | 87.12 | 179.00 |
| 21 | 広川 | -9.00 | -421.00 | -0.01 | -223.14 | 24.55 | -172.00 |
| 22 | 上陽 | 2.00 | 999.00 | 0.23 | -142.37 | 74.04 | 42.00 |
| 23 | 矢部 | 2.00 | 1943.00 | 0.37 | 220.53 | 155.83 | 20.00 |
| 24 | 黒木 | 25.00 | 2559.00 | 0.18 | 366.32 | 123.93 | 474.00 |
| 25 | 柳川 | 0.00 | 1747.00 | 0.18 | 73.03 | 101.92 | 69.00 |
| 26 | 瀬高 | 4.00 | 3955.00 | 0.55 | 520.65 | 146.31 | 62.00 |
| 27 | 山川 | 16.00 | 3346.00 | 0.60 | -168.00 | 309.06 | 136.00 |
| 28 | 高田 | 1.00 | 716.00 | 0.06 | -29.09 | 94.15 | 47.00 |
| 29 | おおむた | 4.00 | 74.00 | -0.10 | -16.34 | 139.33 | 17.00 |
| 30 | おんが | -7.00 | 1472.00 | 0.28 | -78.81 | 227.97 | 65.00 |
| 31 | 直方 | -14.00 | 1294.00 | 0.08 | 109.93 | 167.00 | -36.00 |
| 32 | 宮田 | -7.00 | -128.00 | -0.55 | 118.79 | 242.13 | -17.00 |
| 33 | 若宮 | -2.00 | 4193.00 | 0.23 | 1901.32 | 120.68 | 72.00 |
| 34 | 嘉穂町 | -4.00 | 2470.00 | 0.00 | 1192.81 | 112.17 | 43.00 |
| 35 | ちくほ | -1.00 | 452.00 | 0.07 | -131.99 | 104.26 | -1.00 |
| 36 | 嘉穂 | -4.00 | 2249.00 | 0.07 | 854.10 | 163.76 | 106.00 |
| 37 | 飯塚 | 3.00 | 1750.00 | -1.15 | 1811.33 | 198.70 | 14.00 |
| 38 | 田川 | -37.00 | 1210.00 | 0.23 | 589.85 | 84.68 | -3.00 |
| 39 | 北九東部 | 0.00 | 1410.00 | 0.10 | 1653.39 | 94.34 | 6.70 |
| 40 | 北九曾根 | 4.00 | 1045.00 | -0.17 | 1124.60 | 207.81 | 9.00 |
| 41 | 豊津 | -7.00 | 1364.00 | 0.13 | 329.23 | 211.23 | 34.00 |
| 42 | 行橋 | -7.00 | 183.00 | 0.04 | -338.39 | 225.64 | 0.00 |
| 43 | 筑城 | -37.00 | 943.00 | 0.22 | 250.35 | 121.95 | 26.00 |
| 44 | 椎田 | -6.00 | 353.00 | 0.19 | -319.36 | 187.29 | 0.00 |
| 45 | 豊前 | -1.00 | 800.00 | 0.18 | 85.57 | 341.89 | 24.00 |
| 46 | 筑上東部 | -15.00 | 746.00 | 0.20 | 512.08 | 407.07 | 4.00 |

注) 出所: 福岡県園芸連資料, 平成4年度

でも産地に増加基調の産地と低下基調の産地が見受けられる。また広川のように最高の売上高の産地が低下額も最大であるのは、産地毎にある一定のライフサイクルが存在することを示唆する結果となっている。これらの売上高変化額の要因を上述した方法にそって同様にみていく事にしよう。表3がその結果である。表をみると農家数の減少が大きいところで田川、糸島、築城の37戸、直方の14戸、築城東部の15戸等が存在し、逆に農家数の増加したところでは黒木の25戸、山川16戸、福岡立花15戸等が存在する。産地のなかには農家数の減少を1戸当たりの売上高の増加でカバーしているところも多い。1戸当たりの売上高の増加が必ずしも農家の絶対数につながっている訳ではなく、高齢化等にもなうリタイヤを中堅の農家の売上増によってなんとか償っている状況であると思われる。黒木、立花、山川等の農家数増は次節でも触れるがほとんどみかん作からの転換農家である。いちご作については他の園芸作物に比べかなり労働集約的ではあるが、収益性は比較的良好であり、省力化をよりいっそう進め果樹その他の作物からの転換を促す産地ぐるみの積極的対応が望まれるところである。

4. 産地の管理指標による診断

本節では県内のいちご産地を対象に、生産および販売上の管理戦略にどのような差があるのか、聞き取り調査をおこないその状況を明らかにする。なお産地の選定にあたっては前節の構造指標にもとづき比較的優良と思われる産地とそうでない産地を選び、15産地を選定した。まずはじめは産地の生産管理面からの診断分析をおこなう事にしよう。

(1) 産地の生産管理指標による診断

産地の生産管理面での指標としては以下に述べる指標により産地診断を試みた。生産管理面からの診断結果は表4のとおりである。各指標は産地の質的違いを表す指標であるので数量化するのには難しいが、ここでは一応各指標について(A)は5点、(B)は10点、(C)は20点と便宜的に得点を与え、合計した各産地の生産管理指標得点をだしている。以下各診断項目の説明をおこなう。

①部会の支部または班体制、特に技術普及のための責任体制について

産地が生産をおこなう場合、部会を中心とした細か

表4 産地の生産管理指標

| | 部会支部 責任体制 | 互 評 会 | 研究組織 | 作業請負 組 織 | 市場産地 研 修 | 合 計 得 点 |
|-------|--------------|-------|-------|-------------|-------------|------------|
| ランクA | な し | 農家のみ | 兼 任 | な し | 役員のみ | 5点 |
| ランクB | 集落組織 | 農家支部 | 青 年 部 | 現状維持 | 全体研修 | 10点 |
| ランクC | 班 体 制 | 生育段階も | 独自組織 | 発展組織 | 組織単位 | 20点 |
| いちご産地 | | | | | | |
| 糸 島 | B | B | A | A | B | 40 |
| 宗 像 | B | B | A | A | B | 40 |
| 若 宮 | B | C | C | A | C | 75 |
| 田 川 | B | B | B | A | B | 45 |
| 行 橋 | B | A | B | A | B | 40 |
| 嘉 穂 | B | B | B | C | C | 70 |
| 立 花 | B | B | A | A | B | 40 |
| 吉 井 | B | C | B | C | B | 70 |
| 久 留 | B | B | A | A | B | 40 |
| 黒 木 | B | C | B | A | C | 65 |
| 山 川 | B | C | B | A | B | 55 |
| 柳 川 | B | C | B | A | B | 55 |
| 城 島 | B | C | C | A | B | 65 |
| 筑 後 | C | C | C | A | B | 75 |
| 大 川 | C | C | C | C | C | 100 |

注) データは各産地の農協営農指導員ならびに部会の役員への聞き取り調査による

な指導体制が生産物の品質を揃えるのに非常に重要となる。その場合、技術上の細かな日程や施肥基準等は農協、普及所、部会の生産委員によって決定される。重要なのはその情報を支部単位におとして、普及させていく場合、支部の中に優秀な農家があり、その農家がいわばおおまかな責任者となり支部の農家の技術レベルを高位平準化する体制が存在するかどうかである。この場合産地によってはこの体制が出来上がっていない産地(A)とこの責任体制が出来上がっているが支部の単位が集落もしくは旧町村単位(B)である産地にわかれる。しかしこの場合も支部によって優秀な地域とそうでない地域の技術格差はなかなか縮小しない。より高度に発展した産地には旧町村を超え班体制をとり、どの班にも優秀な農家とそうでない農家を均等に取混ぜ、班毎の技術レベルを標準化している産地(C)が存在する。この場合(C)の産地には筑後、大川等が存在する。またこのような支部単位での農家同士による指導、責任体制は新規参入者への技術指導に効率性の高い指導が期待される。このような例としては黒木、山川等が挙げられる。

②農家間・支部間での活発な互評会

部会内での技術向上の手段としては、競争原理の導入による活発な互評会が考えられる。互評会の性格はどちらかという「アメとムチ」のアメにあたる部分であり、優秀な農家には表彰を与えやる気を起こさせるシステムである。互評会は農家間あるいは支部間でおこなわれるものであるが産地によっては収穫終了後、年に1度、部会反省会の時に形式的におこなう産地(A)と、支部間、農家間で積極的に様々な賞をもうけておこなう産地(B)、最終段階での表彰のみでなく、生育から収穫の各段階で支部内または支部間で①の徹底をはかる目的から互評会を積極的におこなう産地(C)が存在する。(C)には県南の多くのいちご産地が含まれるが、福岡市近郊でも若宮等で小人数組織の活発な互評会が行われている。

③研究組織の確立

産地が継続的發展を目標とする場合産地の中に研究組織を設けることはきわめて重要な要素となる。新商品の産地での適応、新技術の導入は産地發展の鍵となるからである。新品種をいち早く産地内で全面普及させるためには、事前に具体的な予備実験が産地内でおこなわれ部会員の中に新品種にたいする信頼がなければ普及は困難である。このような問題はその他の細かな技術の導入の際も同様であり、研究組織の役割は極めて重要である。またより進んだ産地では他の産地に

ない新たな技術または品種の開発に取り組むところも存在する。いわば産地内の研究組織は産地の自己変革能力にかかわる重要な要素である。この研究組織は産地によっては部会の役員会が兼任し、あまり積極的な位置付けでない産地(A)と部会内の青年部と役員会が両方で研究組織を兼ねる産地(B)、また部会内に独自の研究組織(青年部が兼ねる場合もある)があり、独自の資金を持ちある程度自由に研究活動に取り組む産地(C)が存在する。(C)には大川、城島、筑後等が含まれる。

④産地内の作業請負組織の確立

いちごあるいはその他の施設園芸はきわめて労働集約的であり、省力化技術の導入とあわせて作業の1部請負組織による外部委託は、農家のよりいっそうの規模拡大または作業労働の軽減につながる。また高齢化が進み、収穫等の作業請負組織の必要性が産地の出荷量を維持するためには重要な組織となる場合もある。作業請負組織は、まだ産地内に未整備な産地(A)と、1部剪定、収穫等の作業をおこない現状維持的な請負組織のある産地(B)、および苗の供給を農協または生産者組合方式でおこなって作業軽減または規模拡大につながる請負組織のある産地(C)が存在する。(C)には大川、嘉穂等が存在する。

⑤市場および他産地研修

産地にとって市場および他産地の研修の位置付けは多様である。産地が京浜および関西方面への市場出荷を行っている場合、役員による市場研修は取扱業者との挨拶を含めた市場交渉の役割を担う。また産地の生産物がどのような形で実際に市場で売られているかを選別作業の中心を担う婦人達に見学させ、選別作業の重要性を認識させる役割も持つ。また他産地への研修も生産面での勉強、また部会のコミュニケーションの親密化のための慰労を兼ね、重要となる。より積極的に青年部、研究組織等が新技術導入のために試験場、優良産地を見学する場合もある。市場および他産地研修は役員のみによる市場研修のみの産地(A)と、それに加えて全体の慰労をかねた他産地研修をおこなう産地(B)、またより積極的に研修目的にあわせて、支部単位あるいは婦人部、青年部で実りある研修をおこなう産地(C)が存在する。(C)には黒木等が存在する。また他産地研修に関しては現在のところ技術水準が全国的にも高くあまり他の産地を見に行く必要のない産地と、技術的にまだまだ改善の余地があるが積極的におこなっていない産地が存在する。以上が生産管理面での産地毎の主要な診断内容である。

(2) 産地の販売管理指標による診断

それでは次に産地の販売管理面からの診断を試みることにしよう。表5がその結果である。以下各指標の説明をおこなうことにしよう。

①販売数量（ロット）の確保

産地が市場で販売面での有利性を確保するためには、どうしてもある程度の数量の確保が必要である。県内の産地では単協で単品10億円以上の売上を維持し、ある一定の市場での知名度、販売面での有利性を確保している産地も存在する。しかし単協だけでは大量の販売数量を確保できず出荷のみの共同販売を他の農協と連携しておこなっているところもある。総じて出荷数量の少ない農協は京浜、関西方面への出荷割合も低く価格面で大量出荷産地との開きがある。そのため出荷数量の少ない農協は今後の農協合併も含めて他農協との共同出荷を検討中のところがほとんどである。販売数量については金額で3億円未満の産地（A）と、4億～6億円未満の産地（B）、および7億円以上の産地（C）に分類する。現在他農協との共同出荷をおこなっている産地には行橋、若宮等が存在する。ただこれらの産地は生産物の規格の面では同一であるが生産

面での指導体制は別々であり、これらの統一化が今後の課題として残っている。また単協で7億以上の販売額を確保している産地には県南のいちご産地が多く含まれる。

②出荷先市場

①との関連が大きいのが出荷先市場の選択でもある。出荷先がやはり京浜および関西方面の市場になると、輸送費もかかるが生産物の単価が高くなり共同販売のメリットはよりいっそう高くなる。産地によっては輸送費を差し引くと近隣市場への出荷とさほど価格面でのメリットに差はないと判断し、九州管内の市場に出荷している産地（若宮）もある。しかし、産地が共販のメリットを享受するためには厳しい規格にあう商品を大量に京浜および関西の市場に出荷することが基本となる。ただ産地によっては他の品目とのつながりから長年の市場との関係で広島、あるいは島根等の市場シェアが高くなっているところも存在する。出荷先市場は、九州および地域市場のみに出荷している産地（A）と、関西及び関東のシェアが70%未満の産地（B）、および関西および関東の市場が70%以上の産地（C）に分類する。

表5 産地の販売管理指標

| | 販売数量 確 保 | 出 荷 先 市 場 | 契 約 販 売 | 共販比率 | 検査罰則 | 合 計 得 点 |
|-------|-------------|--------------|------------|------|------|------------|
| ランクA | 1～3億 | 九州近郊 | | 低 | な し | 5点 |
| ランクB | 4～6億 | 遠隔7割 | な し | 高 | 規約あり | 10点 |
| ランクC | 7億以上 | 7割以上 | あ り | 高 | 実 行 | 20点 |
| いちご産地 | | | | | | |
| 糸 島 | C | C | B | A | A | 60 |
| 宗 像 | C | B | B | A | A | 50 |
| 若 宮 | A | A | B | C | A | 45 |
| 田 川 | A | A | B | C | B | 50 |
| 行 橋 | A | C | B | C | A | 60 |
| 嘉 穂 | A | B | B | B | A | 40 |
| 立 花 | B | B | B | C | B | 60 |
| 吉 井 | A | C | B | A | B | 50 |
| 久 留 米 | C | C | C | C | B | 90 |
| 黒 木 | C | C | B | C | B | 70 |
| 山 川 | A | B | B | B | B | 45 |
| 柳 川 | B | B | B | B | B | 50 |
| 城 島 | B | C | C | B | B | 70 |
| 筑 後 | C | C | C | B | C | 90 |
| 大 川 | C | C | B | C | C | 90 |

注) データは各産地の農協営農指導員ならびに部会の役員への聞き取り調査による

③契約販売

産地が市場である一定の信用をかり取り、仲卸を通じての長期にわたる同一業者との販売が成立すると、その業者（大型量販店）との契約販売がおこなわれるようになる。現在のところ量販店との契約販売は市場をとおしての契約が多く、その場合、価格の面では市場価格と同一である。産地によっては契約を交わしているわけではないが結果的にある割合を同一業者に販売しているところも多い。契約販売は産地によって中間部分の荷直し作業も産地側で行い、その分のコストを産地が受取り、メリットを高めているところもある。しかし販売担当者の考えがすべて将来は契約販売を目指しているというわけではない。だが労働力不足の問題から将来は規格の簡素化した商品の量販店への大量出荷の方向が模索される可能性は大であろう。県外でもたとえば宮崎県経済連がきゅうりに関して「朝取りきゅうり」の名称で1部規格の簡素化した商品の量販店との契約販売をおこなっている。現在久留米がイトーヨーカ堂と同様の契約販売をおこなっている状況である。契約販売は現在のところおこなっていない産地(B)とある一定の量を契約販売している産地(C)が存在する。(C)には城島等が含まれる。

④共販比率

産地で部会に加入している農家の共販率はほぼ100%であるが、共販には加わらない農家がどこの産地にも存在する。共販に加入しない理由はさまざまである。高齢化のため規格に沿った生産が大変でやめる人や、部会で決定した生産体制に資本装備の面についていけずやめる人、共販による価格面でのメリットがあまりなく、自ら販路を開拓し、やめる人、部会内部の規格上の取り決めに合わない商品を出荷し脱退を余儀なくされた人等さまざまである。概して言えば福岡市近郊の産地は大都市市場を目の前にかかえ自ら販路を開拓または個人で市場に出荷し共販にのらない農家がある程度存在する。そのため産地側が逆に規格をゆるめたり違反者に対する厳しい処置をしないで、部会の人数を確保する行動にでていっているところもある。共販比率は、共販によるメリットが低く共販比率の低い産地(A)と、単純に高齢化による共販外農家が数パーセントいる産地(B)、ほとんど100%に近い共販率を保っている産地(C)が存在する。

⑤規格検査の厳しさ

生産物に対する規格の検査は個人選別、機械選別によって大きく異なるが、いずれにせよ産地が規格にそった同品質の商品を大量に出荷してはじめて市場での評

価も高まり共販によるメリットが得られるようになる。規格に対する検査基準は同一品目であれば、県下皆同じであろうが規格に合わない商品を持ち込んだ場合の対処の仕方が産地により異なってくる。規格に合わない商品を持ちこんだ場合、注意、持ち帰りあるいは部会による没収程度の軽い処置から、1週間の出荷停止、最も厳しい場合は部会からの脱会とさまざまである。産地によっては部会の規約にペナルティーの内容を厳しく取り決めているところから、そうでないところまで様々である。また厳しい処置は以前はある程度盛んに行われたが現在は農家の規格にあわせた出荷がかなりのレベルまで達し、厳しい処置を行っていない産地と、品質的にまだ不十分であるが、厳しい処置をおこなうと農家の部会離れの可能性があり、厳しい処置をおこなっていない産地が存在する。また部会が小人数のところもあまり厳しい処置はとりづらいうのである。規格検査の厳しい処置は、基本的に取り決めもなくやっていない産地(A)と処置に対する取り決めはあるがおこなっていない産地(B)、厳しい処置をもうけ実行している産地(C)が存在する。

以上が販売管理面での産地毎の基本的差異である。表5には表4同様便宜的に(A)に5点、(B)に10点、(C)に20点の得点を与え産地毎の販売管理指標による合計得点を示している。

5. 産地の組織指標による診断

それでは次に産地の組織指標をもとに産地診断をおこなう。表6がその結果である。以下各診断指標の説明をおこなうことにしよう。

①ビジョンの提示人、提示力について

産地の組織が継続的に発展するためには長期的な視点にたった今後の方向、将来ビジョンを提示する人物が不可欠であるし、その提示された将来方向・戦略が具体性をもち産地の発展につながるものでなければならない。このようなビジョンの提示をする役割のある人物は誰かとの問いに対し、ほとんどの産地が農協の営農指導員を挙げている。しかしこの場合も一応農協職員は情報を流す窓口に過ぎず、基本的には各作目の地区連絡協議会が中心的役割をはたしている産地も見受けられた。また彼らのビジョン提示のための情報ソースとしては市場関係者、試験場、普及所、種業者等さまざまな意見が聞かれた。またビジョンの提示に対して外部依存的な性格の強い産地も多くみられたが、産地内で研究組織等もそなえ、どちらかといえば内部にビジョン提示力があり、他の多くの産地がそのような

表6 産地の組織指標

| | ビジョン 提示力 | 参加誘引 メリット | コミュニ ケーション | 組織の 同質性 | 自己変革 能力 | 合計 得点 |
|-------|-------------|--------------|---------------|------------|------------|----------|
| ランクA | 弱い | 弱い | 消極的 | 異質 | 弱い | 5点 |
| ランクB | 普通 | 普通 | 普通 | 一応同質 | 追隨的 | 10点 |
| ランクC | 先駆的 | 強い | 積極的 | 団結強い | 先駆的 | 20点 |
| いちご産地 | | | | | | |
| 糸島 | B | B | A | A | B | 40 |
| 宗像 | A | B | A | A | B | 35 |
| 若宮 | B | C | C | C | B | 80 |
| 田川 | B | B | B | B | B | 50 |
| 行橋 | B | B | B | B | B | 50 |
| 嘉穂 | B | C | C | C | B | 80 |
| 立花 | B | C | C | C | B | 80 |
| 吉井 | B | C | B | B | B | 60 |
| 久留米 | B | C | B | B | B | 60 |
| 黒木 | B | C | C | B | B | 70 |
| 山川 | B | C | C | C | B | 80 |
| 柳川 | B | C | C | B | B | 70 |
| 城島 | B | C | C | B | B | 70 |
| 筑後 | C | C | C | B | B | 80 |
| 大川 | C | C | C | B | C | 90 |

注) データは各産地の農協営農指導員ならびに部会の役員への聞き取り調査による

先駆的産地の動向を見守っているという状況の産地も存在する。ビジョンの提示力という視点から産地をみると、提示する戦略があまり成果を挙げていない産地(A)と、地区連絡協議会等外部依存的ではあるが一応ビジョンを提示して、ある一定の成果をだしている産地(B)、内部にビジョン提示力があり他産地からも注目を集めている産地(C)が存在する。(C)には大川、(B)には黒木等が存在する。

②組織参加の誘因(メリット)の大きさ

産地の組織が強い団結力をもち前述したような厳しい生産・販売戦略を進めるためには組織に強い参加メリット(誘因)がなければならない。一般的に部会組織には経済的メリット、技術的メリット、そしてそれ以外のメリットとして同業者であることによる仲間意識とでも言うべき連帯感を感じるメリットが存在する。経済的メリットは販売価格の形で表れるし、技術的メリットは前述したような生産体制にもとづく技術指導から、そして仲間意識を感じるメリットは部会の中の様々な催し等から得られるものと思われる。この3つのメリットの内、前者2つはほぼ比例関係にあると思われる。3つめのメリットは部会参加によって得られる場合もあるが、すでに部会参加の前から農村に住む

住民同士で、ある一定の仲間意識がすでに存在し、そのような人間関係が部会活動をよりいっそう充実させる場合もある。この組織参加のメリットが市場条件の悪化から弱まり組織維持の安定度が低下している産地(A)と、ある一定の経済的メリットを共同販売により得ているが十分な生産体制は整備されていないため農家間、地域間の格差が存在している産地(B)、経済的メリット、技術的メリットとも大きなものが存在し、ある一定の仲間意識も生まれている産地(C)が存在する。(C)の典型例としては黒木、若宮等が挙げられ、黒木の場合はみかん作からの転換農家がいちご作りをはじめ部会組織参加へのメリットを強く享受し組織全体の団結力がよりいっそう強まったところである。

③コミュニケーション活動の活発化

コミュニケーションの活発化はフォーマルな組織(部会)の組織力を向上させるために必要なインフォーマルグループの活動を支えるものである。産地によっては旅行、花見、ゴルフコンペ、飲み会と様々な活動がなされている。このコミュニケーションの活発化は組織が大きすぎる場合はやはり全体でのコミュニケーションは難しく、支部単位、婦人部、青年部単位で行

われ、それが組織の階層構造をより明確にする一面もある。総じて小集団組織のコミュニケーション活動は大変活発で、様々な活動がなされている。ただいちご作の組織の場合は産地によってあまりにいちご作の組織の人達だけが集まりすぎて地域の行事、コミュニケーションに参加できず、それがまた新規の参入者を減少させる結果となっている産地も存在する。そのため地域のコミュニケーションをより重視してだれでもいちご作に参入しやすいよう努めている組織も存在する(吉井)。コミュニケーションの活動は、あまり積極的にはやっていない産地(A)と、適度にコミュニケーションをはかっている産地(B)、活発なコミュニケーション活動が存在し部会の団結力を高めている産地(C)が存在する。(C)には若宮等が存在する。

④組織内の同質性、共通の価値観について

組織の構成メンバーが同質的であるほど組織はその結束力を持つ。産地の構成メンバーをみると専業専作の農家がほとんどの産地、専業がほとんどだが複合経営農家もある程度存在する産地、兼業化、高齢化の進んだ産地と多様である。構成メンバーの同質性が壊れると、どうしてもそこにいるメンバーの価値観も多様になり組織の結束力が弱まる。また比較的大組織でかなり機能的な組織集団には、その集団を築き上げた人達と次の世代の人達の間を意識上のギャップが存在し、組織がやや硬直的構造になっている場合も見受けられる(大川)。組織の同質性は、かなり多様な年齢構成、兼業化が進行し、メンバーもかなりの数の組織(A)と、部分的には異なる経営形態の農家や高齢者、中堅、若手の間に意識上のギャップもあるが比較的同質で結束力のある組織(B)、組織メンバーの同質性が極めて高く結束力も高い産地(C)に分かれる。(C)には筑後、立花等が挙げられる。

⑤組織の自己変革能力

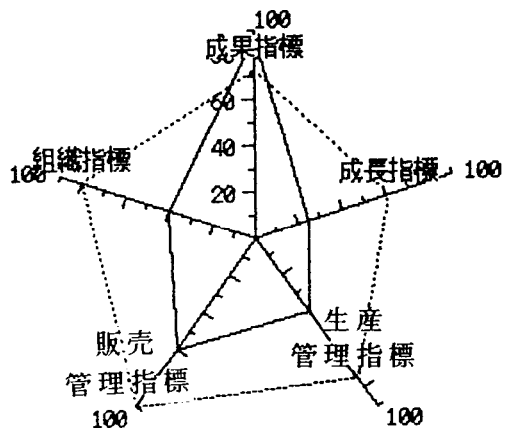
組織の自己変革能力は前述した研究組織等とも深く関わる問題であるが、研究組織だけの問題でなく組織全員の変革への前向きな意識も非常に重要な要素となる。これまで品種の更新や新技術の導入において産地によってその対応に大きな格差が存在している。その理由を尋ねると農民の新しい革新技術に対する考え方に起因するところが大きい。まわりの様子をうかがい他の産地が軌道にのってはじめその技術を採用するところもあれば、積極的にいち早く革新技術を取り入れる産地もある。また自己変革能力は販売戦略においても大きな差があり、産地によっては市場の仲卸業者も圧倒されるような企業家的気質の農協の販売担当者を

起用している産地(かつての大川いちご)もあれば、受け身の対応の販売戦略しか持たない産地もある。産地の自己変革能力は受け身的でありあまり大きな変革の進んでいない産地(A)と、変化のスピードはやや遅いが先駆的産地を追従する産地(B)、自己変革意識も高く研究組織等も充実し、つねに先駆的に変革を試みる産地(C)が存在する。

以上が産地の組織指標による分析である。表6には表5と同様(A)を5点、(B)を10点、(C)を20点として組織指標得点を示している。

6. 結論と今後の課題

小稿では県内の施設園芸産地を対象に産地診断分析を試み、構造指標、管理指標、組織指標の視点から各産地の現状を把握し、問題点の整理をおこなった。小稿では構造指標、管理指標、組織指標をそれぞれ産地毎に得点化しており、図3には例示的に筑後と糸島の診断結果を示している。図は構造指標として成果(売上額)指標と成長(伸び率)指標の得点を、管理指標として生産管理、販売管理指標の各合計点を、また組織指標もその合計点を診断指標として図示している。図を見ると糸島と筑後を比較した場合、成果指標である売上高に関してはさほど差はないが、成長指標、生産管理指標、販売管理指標、組織指標とも、糸島は筑後と大きな開きがある事が分かる。これは総売上ではさほど差のない両産地だが、その中身、具体的には近



— 糸島いちご ——— 筑後いちご

図3 産地診断指標の表示例

年の農家参入割合や1戸当たりの売上、産地の生産・販売管理の厳しさ、部会組織の成熟度でいえば糸島にまだ多くの改善点がある事を示している。これらの分析結果を通して、各産地毎の地域的特性がひとまず明確になったものと思われる。この事は今後進展する農協および産地の合併の際にも、小稿で提示した産地診断指標を利用すれば各産地の基礎的資料の提供が可能であることを示しているものと思われる。

しかし、ここで取り上げた診断指標がまだまだ不十分な診断指標であるのは言うまでもない。特に近年重要視されていると思われる産地（地域）の特性にそった目標体型の違い等考慮すべき要因も多い。それらは今後の重要な課題としたい。

文 献

- 相川哲夫 1987 実践的農村計画のシステム・テクノロジー——診断から処方箋づくりへの新手法——。農林統計協会
- 樋口昭則 1985 目標計画法と水田利用再編。農業経営計量分析研究会編：農業生産の計画モデル，農林統計協会，61-87頁
- 堀筈 謙 1993 簡易指標による振興計画策定の前準備。東北農業経済学会個別報告
- 岩片磯雄 1960 佐賀平野における経済的土地区分の研究。九州大学農業経営研究資料 25号
- 金沢夏樹編 1973 経済的土地分級の研究。東京大学出版会
- 柏 雅之 1984 定住機能による計画的過疎分級の理論と方法。農村計画学会誌，3(3)：8-22
- 増田萬考 1983 農業経営診断の論理。養賢堂
- 門間敏幸・安中誠司・浅井 悟 1992 戦略的村づくり支援システム TN 法ソフトシリーズ I。東北農村計画研究 9号
- 武藤和夫・上野重義・天間 征 1965 経営診断。体系農業百科事典 第5巻—経営—，農政調査委員会，276-286頁
- 沢村東平 1971 農業経営の意思決定。富民協会
- 天間 征 1965 経営診断。沢村東平編：農業経営ハンドブック。朝倉書店，20-37頁
- 山崎肯哉・小野誠志 1970 ハウス園芸の経営診断方法。経営診断手法に関する調査研究，農政調査委員会，189-246頁

Summary

In this paper, the main purpose is to make clear the basic character of horticulture production area in Fukuoka prefecture. The main method of analysis is management consulting method. It means we make the consulting index of structure, management control, and organization. The consulting index of structure means number of farmer, yield per farmer, unit price of farmer and so on. The consulting index of management control means the level of strategy and control method in production and selling. The consulting index of organization means the level of homogeneity and the ability of revolution and so on. In this analysis, we try to make clear the basic character of strawberry production area in Fukuoka prefecture by using such a consulting index. The management consulting method is still useful for horticulture production area. Because of, the recent horticulture production area become more complicated. And recent combination of cooperatives induce the merger of such production areas. In this condition, it is so useful that make clear the basic character of horticulture production areas by using management consulting method.