

吉田真悟*・八木洋憲・木南章
(東京大学大学院農学生命科学研究科)

I 背景および課題

人口減少社会の日本において、都市農業の多面的機能の発揮による農業の安定的発展と良好な市街地形成は、都市住民の生活の質を高めつつ、計画的に都市構造を改変していくために不可欠である。また、近年増加傾向にある都市農業への新規参入者は、参入時の農地や経営者能力といった経営資源の獲得という課題を抱えている。

そこで本稿では、都市部の新規参入者の農地・経営者能力という経営資源の獲得プロセスを対象とする。まず農地に関しては、参入地域ごとの支援体制の差異が、獲得農地の面積・営農条件に与える影響を示し、資源ベース理論を農地に適用する基礎的知見を提供する。また、経営者能力に関しては、研修先やその他の人間関係などの Social Capital (以下 CA) から獲得される能力の関係性を示し、Dynamic Capability Approach における Capability の開発 (founding) に必要となる支援等を明らかにする。

II 分析方法

2015年8月に東京都の7件の新規参入者への聞き取り調査を実施した。東京都への新規参入者は東京都西部の市街化調整区域に集中し、本稿では瑞穂町・あきる野市・町田市の3地域の新規参入者を対象とする。3地域とも農家全体に占める第2種兼業農家の割合が6割と高く、野菜生産を中心とした典型的な都市農業地域である。対象農家は経営開始1年目から7年目まで幅広く、露地野菜を中心とし、売上は300万円程度を上限としている。

農地獲得については、農地獲得のために活用した SC を把握し、実際に獲得された農地の面積や営農条件との関係性を分析する。経営者能力については、能力獲得に活用した SC を把握し、特に参入前研修の役割を把握した上で、能力開発のための支援の方向性について分析する。

III 分析結果

まず農地獲得に関しては、地域差が大きくみられた。瑞穂町では地元農家や参入前研修先、そして新規参入者仲間から条件の良い農地の情報を入手し、農地獲得に至っている (SC 活用型)。また、瑞穂町の一部やあきる野市では主に公的機関が農地獲得を支援している (支援主導型)。一方で、町田市では農地バンクの利用が農地獲得の唯一の手段となっており、参入者独自のネットワークを駆使した農地獲得が実現せず、結果として獲得される農地の営農条件が悪くなる傾向がみられた (農地バンク型)。また、希望農地面積の確保は、自治体によらず参入2年以内に達成されており、新規参入者の経営発展には農地の営農条件が阻害要因となる。

次に経営者能力の獲得に関しては、栽培技術については「参入前研修」の役割が大きく、一方で、事務作業や経営管理能力は「指導」「交流」といった情報源が活用されていない。参入前研修の内容は、責任圃場の有無・担当作業・参入後支援といった点が研修先ごとに異なっており、新規参入者の能力開発に大きな影響を与えている。

IV 考察

農地獲得に関して、3つの類型間で新規参入者の SC の活用状況に差異が見られ、結果として農地の営農条件が異なっていた。新規参入者が営農条件の良い農地を獲得し、農地が資源ベース理論における稀少性や模倣困難性を獲得するためには、公的機関の支援内容の見直しが必要である。また、経営開始の基礎的条件である栽培技術の獲得には参入前研修が活用されるが、それ以外の経営者能力の獲得のための SC が不足しており、農協や普及センター等の指導機関の果たすべき役割といえる。特に参入前研修先は、参入後に経営者の事業計画や意思決定を支援する役割があり、研修内容やその後の継続的関係性の維持は、新規参入者支援に重要であることが示された。

Shingo Yoshida* · Hironori Yagi · Akira Kiminami

(Graduate School of Agricultural and Life Sciences, The University of Tokyo)

In Japan as a population decreasing society, the continuous development of the city area and urban agriculture with multi-functionalities is necessary to upgrade the quality of urban lives and to reform systematically urban structure. Increasing new entries to the urban agriculture recently face with problems that they need to obtain farmland and managerial capabilities in initial stage.

The purpose of this paper is to clarify the obtaining process of farmland and managerial capabilities of the new entries to the urban agriculture. Supports of local governments affect the quality of obtained farmland. As a result, the fundamental knowledge about the process of obtaining farmland is provided for the resource-based view. The relationship between new entries' social capital and obtained managerial capabilities is shown. Consequently, according to dynamic capability approach, supports are needed for the new entries to found the managerial capabilities.

Structured interviews were conducted with seven new entries in Tokyo in August 2015. The new entries live in western area in Tokyo and they work at Mizuho Town, Akiruno and Machida city. All three areas have typical urban agriculture in that a majority of side work farmers produce vegetable. Subjects work for from one to seven years and sell three millions yen at most by open-field cultivation.

Major findings are as follows. Obtained farmland by new entries differs locally from each other. In Mizuho Town, new entries get useful information about farmland from local farmers, trainers or a group of new entries in Tokyo. Accordingly, they can obtain farmland with good conditions (Type1). In Akiruno City and a part of Mizuho Town, public sectors mainly support for new entries (Type3). In Machida City, on the other hand, farmland consolidation bank is the only method for new entries to obtain farmland. Therefore, they cannot utilize their social capital and the conditions of obtained farmland in this area are not acceptable, compared with the other two areas (Type2). Desired farmland size for each new entry in the early stage can be attained within two years in general. From the above results, the major obstructive factor is not quantity but quality of obtained farmland.

As for managerial capabilities, training plays an important role in the development of cultivation skills. Other operational capabilities are not developed by training, guidance or social network. Contents and a method of training differ from each trainer in terms of operations and the presence or absence of responsibilities for specific farmland. In addition, relationship between the new entries and trainers after startup can affect the development of the managerial capabilities through the imitation of the trainers.

In this paper, it is suggested that, in initial stage for new entries to urban agriculture, there are some differences of the utilization of social capital to obtain good-condition farmland between three types. In short, it is necessary to reconsider the role of public sectors to provide farmland with rarity or inimitability in terms of resource based view. And fundamental cultivation skills are obtained in training but the opportunities to develop the other managerial capabilities are insufficient. Accordingly, Agricultural Cooperatives and Agricultural Extension Centers should serve a function of trainers or guides for the new entries. Especially, relationship between the trainers and new entries can support new entries to make decisions of management after startup. In summary, the improvement of training contents and continuous relationship is important for the development of the new entries' managerial capabilities.

吉田真悟*・八木洋憲・木南章
(東京大学大学院農学生命科学研究科)

1. はじめに

少子高齢化に伴う人口減少社会を迎えた現在の日本において、今後の都市構造の在り方は都市住民の生活の質を大きく左右することになる(国土のグランドデザイン 2050, 国土交通省)。その流れの中で、増大が予想される行政コストの削減に向けて、都市の計画的縮退の必要性が認識され、その結果生まれる都市の空間地を農業利用するといった構想もある(横張[10])。また、2015年には都市農業振興基本法が成立し、都市農業の多面的機能の発揮による農業の安定的発展と良好な市街地形成が謳われ、東京都は市街化区域内の農地市場の流動化を促進するために、都市農業特区構想を打ち出している。

一方、そうした盛り上がりを見せる都市農業においても、農業経営者の高齢化や後継者不足が問題となり、地域農業としての都市農業の活性化が急務である。そこで注目されているのが、農業への他産業からの新規参入者の存在である。全国的に増加傾向にある新規参入者であるが、東京都や横浜市といった都市部での参入事例も近年増加している。現在は、主に市街化調整区域での参入であるが、上記の都市農業特区のような制度が確立すれば、新規参入者は都市農業全体を支える役割が期待できる。

しかし、新規参入者が参入時に抱える課題は多岐にわたる。まず、新規参入者の共通課題として農業技術と農業経営者としての能力の獲得が挙げられる。加えて、都市部では農地の希少性が全国と比較すると高く、農業経営が成立するだけの農地の量的・質的確保が重要な課題となる。一方で、都市部ではこうした新規参入者への支援体制の整備は自治体ごとに差異があり、支援体制の強化及び標準化は今後の新規参入促進の課題となる。

2. 先行研究及び課題設定

まず、農業への新規参入に関する研究として、島[7]は新規参入を、農家・非農家の出身に関わらず、経営資源を外部から獲得し、経営を新設し創業すること、位置付けた。また、新規参入者に対するアンケートなどから、新規参入の課題として、第一に「農地獲得」が挙げられ(今井[6])、その他に「就農前の経営知識やノウハウの獲得」が課題とされた(江川[2])。しかし、希望する農地面積の獲得や優れた営農条件の農地の獲得といった、農地獲得の具体的な課題は明らかにされていない。経営者能力は、清水[8]によってその研究の基礎が築かれ、様々な測定方法が提案されているが(後藤他[3])、経営者能力の具体的な獲得プロセスの解明が課題とされている。

そして、上記のような経営資源の獲得と農業経営の発展を結びつける研究として、経営戦略論における資源ベース理論やDynamic Capability Approach(以下「DCA」)が有効である。資源ベース理論においてBarney[1]は企業の競争優位の源泉となる経営資源の特徴として、経済価値があること(Value)、希少性があること(Rarity)、模倣困難性があること(inimitability)、経営資源活用のために適切に組織されていること(Organization)を挙げVRIO frameworkを提案している。これによれば、新規参入者が獲得する農地(物的資源)や経営者能力(人的資源)は競争優位の源泉になる経営資源と位置付けられる。そして同時に、農地面積や営農上の農地条件、経営初期段階における経営者能力は経営発展の阻害要因にもなりうるものである。

DCAはそうした経営資源自体を環境変化に合わせて獲得・再配置する能力(Dynamic Capability、以下「DC」)こそが競争優位の実現に重要であるという理論である(Teece et al[9])(Helfat et al[4])。この理論では特に経営者個人の能力が重視され、経営者能力は作業・管理的な能力(Operational Capability、以下「OC」)とDCに区別される。Helfat et al[4]の定義によれば、“A dynamic capability is the capability of an organization

to purposefully create, extend, or modify its resource base.”であり、それと対照的に“operational capabilities that enable firms to perform their ongoing tasks of making a living”と表現される。つまり、経営者能力はさらにOCとDCに分類可能なRBVにおける経営資源であり、特にDCはDCAという独自の理論に立脚し、競争優位の源泉となる。

経営者能力をDCAのフレームワークに当てはめることで、経営者能力の発達プロセスや経営に与える影響の評価プロセスを活用することができる。Helfat and Peteraf[5]のCapability Lifecycleの理論によれば、OC及びDCは“founding, development, maturity”という3つの段階を経て発展する。foundingの段階では、経営者や組織が構成員のsocial capital(以下「SC」)やhuman capitalを活用してcapabilityを一から開発する。またZahra et al[11]によれば、venture firmは計画的にDCを開発するための経験が少なく、それを維持するためのコストも負担できないため、即興的対応(improvisation)や先進経営の模倣(imitation)といったAd hoc problem solvingに頼りがちになる。そして、経営発展にともなって経験を積み重ね、DCを開発していくことになる。

以上をもとに、本稿における新規参入者の経営資源獲得研究の課題を整理する。まず、農地と経営者能力はともに資源ベース理論における競争優位の源泉となる経営資源に位置付けられ、農地獲得に関する具体的な農地面積・営農条件の課題を整理することで、資源ベース理論を農地に適用する基礎的知見を提供する。経営者能力はさらにDCAによってOCとDCに分類され、それぞれのCapabilityの発達プロセスのうち、特にfoundingに必要な新規参入者のSCの解明が課題である。

3. 分析方法及び調査対象農家の概要

本調査は東京都の7件の新規参入者への聞き取り調査により実施した。新規参入者の支援をおこなう東京都農業会議の仲介のもと2015年8月に事前にアンケートを送付し、アンケートの回収と同時に面接調査をおこなった。

現時点での東京都の新規参入者は東京都西部の市街化調整区域に集中しており、本稿では瑞穂町・あきる野市・町田市の3地域の新規参入者を対象とした。3地域とも農家全体に占める第2種兼業農家の割合が6割近くと高く、野菜生産を中心とした典型的な都市農業地域である。

分析方法としては、農地獲得の場合、農地獲得のために活用した公的機関や新規参入者の個人的なつながりをもとに分類をおこない、新規参入者が現在の農地面積を実現するまでの期間やその農地の営農条件に対する主観的評価をおこない、分類ごとの傾向を分析する。また、経営者能力については、経営者能力を栽培技術・事務作業・経営管理に分類し、各能力の獲得に寄与した経験・指導・交流を把握し、特に参入前研修については、詳細な作業内容や参入後の関係性を把握することで、各能力の開発にとって必要な支援について分析する。

表1に対象農家の概要を示す。年齢は30～40歳代であり、参入時期は2009年から2015年まで幅広い。基本的に経営者が唯一の労働力であり、補助的にその配偶者や友人が作業にあたっている。1件の花卉農家を除き露地野菜が主流であり、瑞穂町の3件は黒字化を達成しているが、参入間もない農家は売上が少なく黒字化は達成し

表1 対象農家の概要

農家ID	年齢(代)	参入地域	参入時期	基幹(人)労働力数	補助(人)労働力数	営農類型	売上(万円)	黒字	販路	担当業務
1	40	瑞穂町	2013	1	1	花卉(露地・施設)	100～200	×	小売店・インターネット	営業
2	30	瑞穂町	2009	1	1	野菜(露地)	200～300	○	庭先直売・小売店・宅配	総務
3	40	瑞穂町	2011	1	0	野菜(露地)	100～200	○	共同直売・小売店	調理
4	30	瑞穂町	2013	1	1	野菜(露地・施設)	100～200	○	共同直売・小売店・飲食店	営業
5	40	あきる野市	2015	1	0	野菜(露地)	-	×	共同直売・小売店	営業
6	40	町田市	2015	1	1	野菜(露地)	0～50	×	小売店	開発
7	30	町田市	2014	1	2	野菜(露地)	0～50	×	飲食店・その他	技術

ていない。それぞれ独自の複数の販路を開拓しており、市場を利用している新規参入者はいない。また、全員が農業以外の他産業で様々な業務に従事していた点も重要である。

4. 分析結果

表2では新規参入における農地獲得プロセスに役に立った主体をもとに新規参入者を類型化し、表3にその結果としての獲得農地面積や農地の営農条件の主観的評価を示す。まず、全てのケースにおいて東京都農業会議は地主との具体的な交渉や契約締結等の事務的役割を果たしている。それに加えて、瑞穂町の農家ID2～4の場合、地元農家・新規参入者・研修先といった主体が農地獲得に活用されている。ID2は新規参入時に獲得した農地の条件が悪く、地元農家に新しい農地を紹介されている。ID3は直売所出荷農家に農地を紹介されている。一方、ID4は新規参入時に瑞穂町での研修先が農地を紹介し、加えて新規参入者仲間が地元農家から仕入れた情報を利用して農地の拡大を実現している。そこでID2～4を「SC活用型（類型①）」として、表4の農地獲得の特徴を検討すると、類型①は当初希望した農地面積を2年以内に実現しており、主観的な農地条件の評価も高い。

また、瑞穂町のID1は施設花卉をおこなっており、表4によれば耕作面積が8aという小さな農地で非常に労働集約的な農業経営をしているため、参入時に東京都農業会議が紹介した農地面積で満足している。あきる野市のID5の場合、自治体が条件の良い農地を優先的に探し、耕作放棄等がおこなわれていない農地を取得することができた。ID1,5のように公的機関の支援により農地を獲得するケースを「支援主導型（類型②）」と位置付けると、参入1年未満で耕作農地面積は小さいが、農地の主観的評価に関しては比較的高く、特にあきる野市は新規参入者に条件のよい農地を優先的に確保したため、主観的評価は最も高くなっている。

表2 農地獲得に役に立った組織・個人による類型化

農家ID	参入地域	特に役に立った組織・個人						類型
		公的機関支援		新規参入者のSC				
		個人的つながり		農地バンク	地元農家	新規参入者	研修先	
		東京都農業会議	市町村役場					
2	瑞穂町	○	○		○			① SC活用型
3	瑞穂町	○	○		○	○		① SC活用型
4	瑞穂町	○			○	○	○	① SC活用型
1	瑞穂町	○						② 支援主導型
5	あきる野市	○	○					② 支援主導型
6	町田市	○	○	○				③ 農地バンク活用型
7	町田市	○	○	○				③ 農地バンク活用型

表3 新規参入者の経営耕地面積及び営農条件の主観的評価

類型	農家ID	農地条件の量的側面				農地条件の質的側面							
		(現在)経営耕地面積	(参入時)希望面積	(参入時)経営耕地面積	希望面積の達成(時期)	主観的評価(5点満点)							
		自宅距離	出荷距離	土質	水はけ	形	日当たり	分散	平均				
①	2	55a	> 20~30a	> 10~20a	○(1年目)	2	4	3	4	4	4	1	3.1
	3	85a	= 50~100a	= 50~100a	○(参入時)	5	4	3	3	4	3	4	3.7
	4	70a	= 50~100a	> 5~10a	○(2年目)	4	3	3	4	5	3	3	3.6
②	1	8a	= 1~10a	= 1~10a	○(参入時)	2	4	3	3	3	4	5	3.4
	5	38a	< 50~100a	> 30~40a	× -	4	5	4	5	4	4	2	4.0
③	6	65a	= 50~100a	> 10~20a	○(1年目)	3	2	2	1	1	1	1	1.6
	7	50a	= 50~100a	> 30~40a	○(1年目)	4	4	4	4	1	1	1	2.7

しかし、町田市に就農した ID 6, 7 の場合、農地を取得する唯一のルートが町田市が整備する農地バンクである。この場合、候補地情報は集約されているが、類型①のように優先的に農地を獲得することができず、相対での契約を支援する仕組みが自治体に用意されていないため、SC を駆使した拡大が困難になっている。これらを「農地バンク活用型（類型③）」と位置付けると、農地バンクの活用により、参入 1 年目から希望面積を達成しているが、農地の営農条件が非常に悪くなっていることが伺える。

また、個々の農地契約も農地条件に大きく影響する。新規参入者は利用権設定で農地を取得しており、その契約期間は 2～10 年、10a あたり小作料は 0 円～2 万円程度と幅広い。ハウス等農業用施設の設置を契約で禁止されているケースや地主とのコミュニケーションが円滑に取れないケースも多い。上記のような条件次第では、農地への追加投資をおこなえない対象農家もあり（ID 3, 7）、経営発展の阻害要因となっている。

ただし、どの類型の場合でも、希望面積の達成時期に大きな差はなく、一方で農地の営農条件は類型間で差が大きく、しかも多くの条件は長期的に改善が難しい。

次に、経営者能力の DCA における整理をおこなう。新規参入者は栽培技術を基礎的条件として、経理・顧客販売管理を事務作業能力として必要とする。次に長期的な経営発展を果たすためには労務管理や作業・事業計画策定といった経営管理能力が求められる。上記の栽培技術や事務作業能力はともに OC に該当し、労務管理や作業計画のような経営管理能力はより高度な OC に位置付けることができる。一方、事業計画とその執行能力は DC の一つであり、それ以外の DC の例として、病害虫の発生のような不測の事態への意思決定能力が想定される。

上記のような能力の founding について、多くの新規参入者の場合、参入者自身が唯一の組織構成員であり、SC を活用した capability の獲得には困難が生じる。そこで、新規参入者にとって「参入前研修」が上記のプロセスを補完する役割を果たす。参入前研修で開発できない capability は、経営開始後に経営内部で founding するか、様々な情報源を通じて獲得することになり、研修内容や情報源ごとに獲得される capability に差異がある。また、経営初期段階における DC の開発・維持には Ad hoc problem solving が用いられ、その代表例である模倣先として、地主農家や研修先が重要な役割を果たすことが想定される。

表 4 に経営者能力獲得に役に立った情報源を整理する。栽培技術については「参入前研修」の役割が大きく、それ以外にも、地元農家や新規参入者仲間などの「農業者との交流」が重要となっている。一方で、経理や顧客管理のような事務作業は参入前の就業経験により獲得しているケースが最も多い。しかし、経営管理に関わる能力は「経験」「指導」「交流」のどの情報源も活用されておらず、「自己学習」が唯一の獲得方法となっている。

次に、新規参入者にとって参入前の栽培技術獲得に最も影響を与える参入前研修の概要を表 5 に示す。新規参入者は 1ヶ所上の参入前研修を経験しており、見つけ方は直接交渉または自治体や東京都農業会議からの紹介である。研修期間は 1 年未満～2 年以上まで幅広いが、これは研修中に農地が見つかり予定を短縮して就農するケースがあるためである（ID 3）。研修先の経営形態は家族経営または農業学校であり、研修先の所在地は様々であるが、自治体からの参入条件として就農地での研修を挙げているケースもある。就農地で研修をおこなうことで、就農後も研修先にアドバイスをもらい（ID 3, 4）、農地や販路を紹介してもらう（ID 4）というメリットがあり、就農地で地域の気候や土壌に合わせた栽培方法を学ぶことも挙げられる（ID 2, 7）。

この他に、「病害虫の発生等、予期しないトラブルが発生した場合の対処方法」としては、多くの新規参入者が「研修先にアドバイスを求める」と回答しており、新規参入者にとって研修先とのつながりが経営開始直後の環境変化への対応にとって重要であることがわかる。

表 6 に研修先で主に担当した業務と責任圏の有無を示す。まず、農作業以外の作業・管理業務は、ほとんどの研修でおこなわれていない。また、農作業についても、特定の圏場を任せて、一貫した農作業経験を提供する研修先は少なく、販売業務には関わらせないケースも多い。一方で、ほとんどの研修が個別の作業として農作業に関わらせるが、ID 6 のように収穫作業等の少数の工程しか担当させてもらえないケースもある。

以上より、参入前研修では、①限定的に農作業を経験させる、②網羅的に農作業を経験させる、③圃場を担当させ網羅的かつ一連の工程として農作業を経験させる、という類型があり、新規参入者の研修に求めるものも栽培技術の習得であり、研修が不足していると感じている業務も農作業に関するものが多かった。

表4 各情報源が経営者能力獲得に役に立ったと答えた人数

(人)			役に立った経験・指導・交流・自己学習											
			経験			指導				交流			自己学習	
			参入前研修	趣味の農業経験	参入前の就業経験	学校教育	地主指導	農協の指導	普及員の指導	都外組織と交流	農業者と交流	他業種と交流		
獲得した能力	OC	栽培技術	農作業	7	2	2	2	3	2	3	0	5	1	5
		機械作業	5	1	1	2	0	1	0	0	2	1	5	
	作業	事務	経理	0	0	4	2	0	0	0	0	2	1	5
		顧客管理	3	0	5	1	0	0	0	0	2	1	4	
	DC	経営管理	労務管理	1	0	2	2	0	0	0	0	1	0	3
			作業計画	3	0	1	2	0	0	2	0	3	0	5
			事業計画	2	0	2	2	0	1	1	0	2	1	5

表5 新規参入者の参入前研修先の概要

農家ID	研修先数	見つけ方	研修期間	経営形態	所在地	アドバイス・模倣の有無
1	2ヶ所以上	直接	1~2年	家族経営	都内	病虫害対策
2	1ヶ所	直接	0.5~1年	家族経営	就農地周辺	-
3	1ヶ所	直接	1~2年	家族経営	就農地	病虫害対策
4	2ヶ所以上	直接・紹介	0.5~1年	学校・家族経営	都外・就農地	-
5	2ヶ所以上	紹介	2年以上	家族経営	就農地周辺・就農地	病虫害対策
6	1ヶ所	紹介	0.5~1年	家族経営	就農地周辺	-
7	2ヶ所以上	直接・紹介	0.5~1年	学校・家族経営	都外・就農地	-

表6 参入前研修先での経験

農家ID	責任圃場の有無	栽培技術											事務作業		経営管理		
		育苗	定植	施肥	生育管理	収穫	荷造り	出荷	販売	片付け	土壌管理	機械作業	経理	顧客対応	労務管理	作業計画	経営計画
1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	
2	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
3	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				
4	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
5	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				
6	×					○	○			○							
7	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					

5. 考察

以上より、現状の農地獲得にはSCの活用ごとに3つの類型があり、獲得できる農地面積よりも農地の営農条件として類型間の差異は現れることが明らかになった。そして、この差異の大部分は自治体の対応に求めることが

でき、類型②のあきる野市のように自治体の努力による優良農地の集積も可能であるが、参入者自身の SC を活用する方法としては類型①の瑞穂町のように、個人的なつながりによる農地獲得の自治体による支援が求められる。一方で、そうした SC が構築できない参入初期段階において類型③の町田市の農地バンク制度は有効であるが、結果として営農条件の悪い農地の獲得につながっている。また、個々の農地契約や地主との関係性は、農地への追加投資による条件改善・高度利用にとって重要であり、地主との良好な関係構築による農地への良好なアクセスという SC が農地の営農条件にとって重要となることが示唆された。

また、経営開始の基礎的条件である栽培技術の獲得は参入前研修を通じて行なわれる。一方で参入前研修は栽培技術という OC の founding の機会提供の役割を果たすのみであり、加えて、研修期間・特定圃場の責任の有無・一部作業のみの担当といったように、研修内容は新規参入者間で異なっており、新規参入者が確実に栽培技術を獲得できる研修プログラムの策定が必要である。事務作業の OC の founding は、前職での総務・営業・商品開発といった経験に頼っている。また、労務管理や作業計画といった OC については自己学習以外に獲得する機会がなく、農協や普及センター等の指導機関の果たすべき役割の一つといえる。

そして、DC の founding については、参入前研修で事業計画に関与することはなく、その他の情報源からそのノウハウを学ぶことも少ない。しかし、病害虫の発生の際にアドバイスを求めるといったように、経営内外の環境変化への対応方法の模倣先 (imitation) として研修先は重要な役割を果たしており、こういった経験の積み重ねが、より計画的な問題対処能力に結びつくことから、DC の founding および development のために研修先との継続的な関係性は重要である。

本稿により、新規参入者にとって、農地の営農条件に関する各公的機関の支援体制の見直し、参入前研修の研修内容の整理と参入後の継続的な関係性の維持、そして現段階で有効に機能していないとみられる農協等の指導機関が作業的・管理的能力の開発に貢献することが課題であることが示された。

参考文献

- [1] Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- [2] 江川章 "日本の農業 あすへの歩み" 215 巻, 2001 年, 農政調査委員会.
- [3] 後藤一寿・倉澤 貴幸・門間 敏幸 "農業経営者特性の構成要因-農業所得 1,000 万円以上の農業経営者を対象に-" 『農業経営研究』 47 巻 3 号, 2009 年, pp. 11-21.
- [4] Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. j. and Winter, S. G., *Dynamic Capabilities Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, 2009.
- [5] Helfat, C. E. and Peteraf, M. A., "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 2003, pp. 997-1010.
- [6] 今井正憲 "農業への新規参入者の期待と満足との関係" 『農林業問題研究』 46 巻 2 号, 2010 年, pp. 195-200.
- [7] 島義史 "新規農業参入者の経営確立と支援方策-施設野菜作を中心として-" 2014 年, 農林統計協会.
- [8] 清水龍瑩 "経営者能力論" 1983 年, 千倉書房.
- [9] Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533.
- [10] 横張真 "コンパクトシティはガーデンシティ" 『新都市』 67 巻 5 号, 2013 年, pp. 13-21.
- [11] Zahra, S. A., Sapienza, H. J. and Davidsson, P., "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, 2006 年, pp. 917-955.