

農業経営主体の構造からみるマーケティング・コンセプトの必要性 — 組織化による適用を目指して —

土 屋 翔

アブストラクト

今日、日本農業は発展産業になるのか、このまま衰退産業になるのか、大きな転換期を迎えている。衰退産業といわれている日本農業は、その要因の一つに需要を広く把握できていないことがあげられる。つまり、需要を広く把握するという舵取りができれば、日本農業を発展産業に変貌させる可能性が高まると思われる。今後、農業市場が世界展開される可能性が高く、現在でも徐々に市場は広がりつつある。需要を把握することは緊急性があり、必要性が高い。

需要を広く把握する際、今日使われている分野の一つにマーケティングをあげることができる。マーケティングのなかでも消費者志向を基礎におく、マーケティング・コンセプトに注目が集まり、広く使われている。生産者と消費者とに分けた場合、生産者がいかに素晴らしい製品を生産したとしても消費者がその製品に欲求を感じ、購入しなければ意味がない。生産者は、消費者の購入を前提として生産する必要がある。消費者に購入してもらうために用いるのがマーケティング・コンセプトといえる。

日本農業における経営主体の構造は、零細農家が多く、諸外国に比べ労働投下量が多いといわれている。他にも、経済価値視点からみると、土地利用型で非効率な生産体制と呼ばれている。以上の理由から市場の需要を把握しようとしても、一農家では時間もなく労働力も配分できないため限界がある。そのため、組織の動きが多く見受けられ、総合農業協同組合（Japan Agricultural Cooperatives。以下、「JA」と略記）が中心的組織として活動している。しかし、今日の状況を考えるとJAのみでは不十分といわざるを得ない。JAを頂点とした農業構造ではなく、JAを含めた組織化が必要と思われる。JAも一つの主体と捉えて、他の主体と補い合うといった相互補完が求められる。零細農家が多い日本農業は、主体同士の広いネットワークを構築し、組織化しマーケティング・コンセプトを取り入れることが急務である。

キーワード 農業経営、マーケティング・コンセプト、組織、組織化

1 はじめに

今日、日本農業は衰退産業と認識され、早急な改善が求められている。なかでも、農業流通過程を端的に生産者と消費者とに分けた場合、生産者問題が多様に展開されている。具体的にいうと、生産者の所得向上が第一義的に問題としてあげられる。現状の経営主体構造のなか、生産者所得をどのように向上させるかが、農業経営の一つの大きな目的といえる。

農業流通過程は肥大化し、生産者は“誰が食べているのかわからない”、消費者は“誰が作っているのかわからない”といった本来あるべき姿とはかけ離れた現状が問題になっている。他にも必要以上に肥大化することは、生産者への貨幣的還元が低下する恐れがある。以上の問題解決方法は、現状の流通過程を改善するのか、現状のなかから新たな経路を展開するのか、といった二つが考えられる。両者を考える際に、今日重要なキーワードの一つとしてあがる分野はマーケティングである。

日本のように農業生産技術がある程度成熟した国は、おおよそ流通問題に焦点があたる。流通問題と一言にいつても、生産者から消費者への物理的な流れよりは、流れの質的向上問題といえる。具体的にいうと、生産者側と消費者側との立場から述べることができる。生産者は、再生産ができる価格での販売であり、消費者は、安心安全で購入可能な価格での購入であると思われる。両者のあいだを繋ぐ概念がマーケティングといえる。

そこで本稿は、経営主体構造の問題に焦点をあてる。なかでも、生産者の再生産可能な価格での売却と消費者の顔が見える農産物の購入という二つの問題を解決する必要がある。両者とも最重要な問題の一つであり、早急な解決を要するといえる。しかし、素晴らしい解決方法があったとしてもそれを取り入れることができなければ意味がない。したがって、本稿では解決方法を取り入れるための基盤、前提条件を明確にする。

本稿を進めるにあたり、以下の三つを留意して展開していく。1つ目は、農業へのマーケティング概念適応を目的とするため、マーケティングの厳密な系譜よりは農業経営との関連性から考察することである。2つ目は、より現実的な方法を考察していくため、劇的な解決方法よりは現状を認め、より良い農業構造を構築していくことを念頭に考察することである。3つ目は、農業経営学は多様な学問の集合体であるため、本稿ではごく一部分のマーケティング視点から考察し、より現実性を持たせるには、他の学問からの援護射撃も考察に入れる必要があることである。

2 基礎的考察と概念的枠組み

本稿では、用語の定義と定義に関わる現状を分析する。なぜならば、ひとことに農家といっても、表2-1のように多様な分類ができる。農業という語句を扱う論者によって、一方では主業農家を念頭に置く場合と他方では自給的農家を念頭に置く場合とがあるかもしれない。論点整理のためにも、定義を定め現状を分析し基礎的考察をすることは有意義であると思われる。

表2-2は、農家種別数の推移である。総農家数は年々減少している。なかでも、日本農業担い手の中心である販売農家の減少が著しい一方で、他方農地を所有しているにもかかわらず、農家ではない土地持ち非農家が増加している。農業最大の資源といっても過言ではない農地を持っているにもかかわらず、そのまま放置をする“もったいない”という現象が起きている。担い手数は絶対的に減少しているため、担い手数という観点から日本農業を考えると衰退しているといえる。

表2-3は農家種別耕作放棄地面積の推移であり、表2-2と連動させると理解が深まる。土地持ち非農家の増加により、総農家の耕作放棄地面積は増加している。耕作放棄地面積が全体として増加し、微数ながら販売農家の耕作放棄地面積が減少している。なかでも販売農家数

表2-1 農家の定義

用語	定義
農家	経営耕地面積が10a以上の農業を営む世帯または農産物販売金額が年間15万円以上ある世帯
販売農家	経営耕地面積が30a以上または農産物販売金額が年間50万円以上の農家
主業農家	農業所得が主（農家所得の50%以上が農業所得）で、1年間に60日以上自営農業に従事している65歳未満の世帯員がいる農家
準主業農家	農外所得が主（農家所得の50%未満が農業所得）で、1年間に60日以上自営農業に従事している65歳未満の世帯員がいる農家
副業的農家	1年間に60日以上自営農業に従事している65歳未満の世帯員がいない農家（主業農家及び準主業農家以外の農家）
専業農家	世帯員の中に兼業従事者（1年間に30日以上他に雇用されて仕事に従事した者または農業以外の自営業に従事した者）が1人もいない農家
兼業農家	世帯員の中に兼業従事者が1人以上いる農家
第1種兼業農家	農業所得の方が兼業所得よりも多い兼業農家
第2種兼業農家	兼業所得の方が農業所得よりも多い兼業農家
自給的農家	経営耕地面積が30a未満かつ農産物販売金額が年間50万円未満の農家
農家以外の農業事業体	経営耕地面積が10a以上または農産物販売金額が年間15万円以上の農業を営む世帯（農家）以外の事業体
農業サービス事業体	受託を受けて農作業を行う事業所（農業事業体を除き、専ら苗の生産及び販売を行う事業所を含む）
土地持ち非農家	農家以外で耕地及び耕作放棄地を5a以上所有している世帯

(出所) 農林水産省「用語の解説」を基に作成

表2-2 農家種別数の推移（単位：千戸）

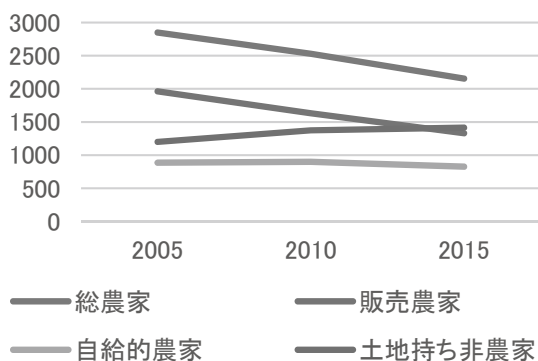
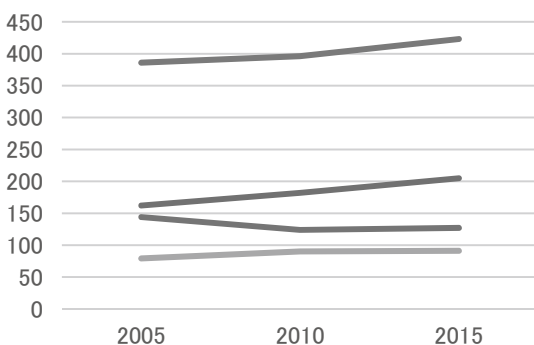


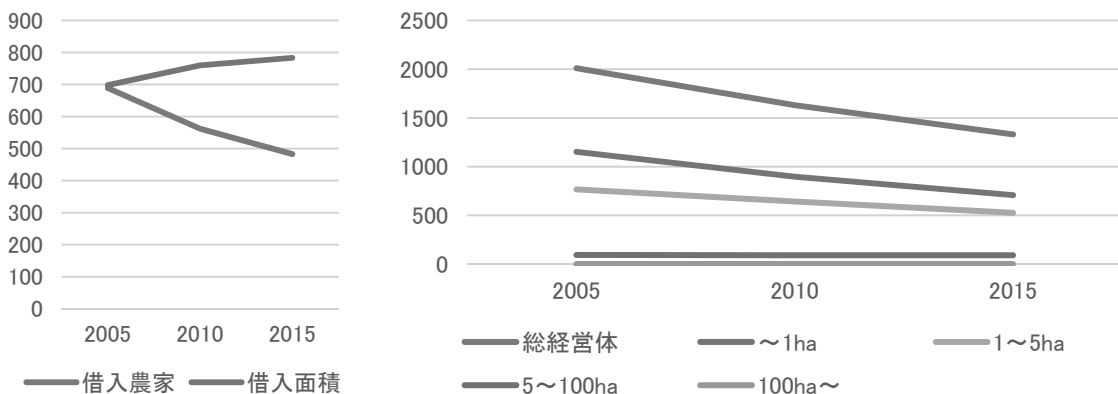
表2-3 農家種別耕作放棄地面積の推移（単位：千ha）



(出所) 農林業センサス「農林業経営体調査報告書」（2005年、2010年と2015年）を元に作成。

表2-4 耕地の借入をしている農家数と面積の推移（単位：千戸、千ha）（左）

表2-5 規模別農家数の推移（単位：千経営体）（右）



（出所）農林業センサス「農林業経営体調査報告書」（2005年、2010年と2015年）を元に作成。

が減少しているにもかかわらず、販売農家の耕作放棄地面積が減少傾向であるのは、貸付をはじめとした農地の流動性があるためと思われる。

表2-4は耕地の借入農家数と面積との推移を表している。借入農家数は減少しているにもかかわらず、借入面積が増加している。借入農家数が減少しているのは、総農家数自体が減少しているためある程度の自然減は予測できる。しかし、借入面積が年々増加していることは興味深い。これは、借入をしている農家一単位当たりの借入耕地面積が広がっていることが一つの要因と予想される。つまり、農家が引退し耕作放棄地面積が増加傾向にあるなか、この状況を機会と捉え、規模拡大をしている農家等の担い手が存在すると考えられる¹。

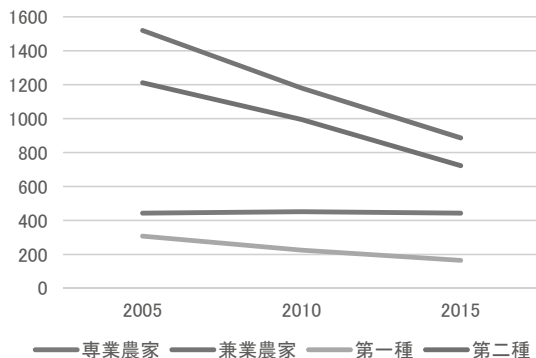
表2-5は規模別農家数の推移である。農業経営体は、大半が耕作地面積1ha未満であることがわかる²。経営体数自体が減少傾向のなか、耕作地面積が5ha未満の経営体も減少傾向である。しかし、5ha以上の経営体はほぼ横ばいで、100ha以上の経営体は微量ながら増加している。つまり、日本農業では耕作地が小規模な農業経営体が減少し、大規模な農業経営体が相対的に増加傾向にある。今後も、大規模な農業経営体が増加することが予想される³。

表2-6は、専兼業別農家数の推移である。総農家数は、上述のように減少傾向のなか、専業

農家の減少はみられない。そのかわりに、兼業農家の減少が多くみられる。他にも、経営主体構造は専業農家が少なく、兼業農家の方が圧倒的に大半を占めていることがわかる。

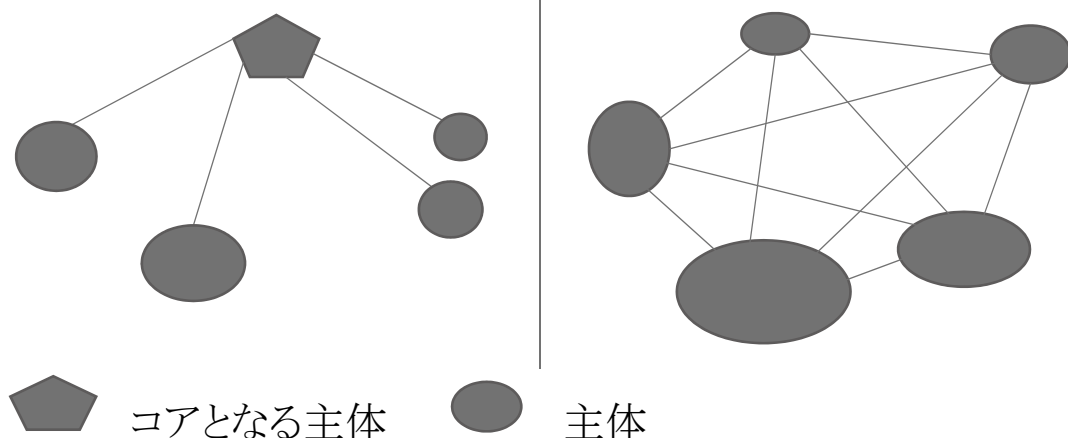
数でみると日本農業の中心は、専業農家ではなく兼業農家である。以上の構造はしばしば批判的になる。そもそも大半の農家は、農家経済下で総所得を追求し、専業兼業問題は「個人経済」と「国家経済」との区別のなかで議論することができる⁴。兼業農家は農外所得による総所得の増大を個人経済によって正当化することができる。個人経済では、農家世帯の経済を考える必要があり、必然的に農外所得との合計

表2-6 専兼業別農家数の推移（単位：千戸）



（出所）農林業センサス「農林業経営体調査報告書」（2005年、2010年と2015年）を元に作成。

図2-1 望まれない組織化と望まれる組織化



(出所) 土屋翔 [2016]『必要多様性から見た農業経営システムー“認識”の範囲を超えた協働をめざしてー』神奈川大学博士取得論文、59、61ページを端的に表したもの。

へと関心が向かう。したがって農業所得のみならず、農外所得を中心として総所得の増大を目指す、兼業をすることは合理的であると思われる⁵。

しかし、国家経済として考えると必ずしも兼業農家は正当化されない。農外所得を得る時間をつくるため、必然的に作る農作物は限定される。つまり、農作物は比較的に手のかからないものを選定し、一毛作であることが多い。したがって、兼業農家が作る農産物は基本的に偏る傾向がある。国家経済を考えると、農作物が一つのものに集中することは避けたい。以上から個人経済と国家経済とは衝突することが度々あり、どちらの経済から農家を分析するかによって、大きく分析手法は異なってくる。もちろん、個人経済と国家経済との双方を加味した農業経営が必要であることはいうまでもない。

さいごに、本稿でいう組織化の概念的枠組みは図2-1のように表すことができる。図2-1は、望まれる組織化と望まれない組織化との概念を表している。主体は、能動的な主体もいれば受動的な主体も存在する。コアとなる主体を戦略的に利用する能動的な主体もいれば、考えることを放棄した受動的な主体もいるかもしれない。左の図のようにコアとなる主体は、自分のした

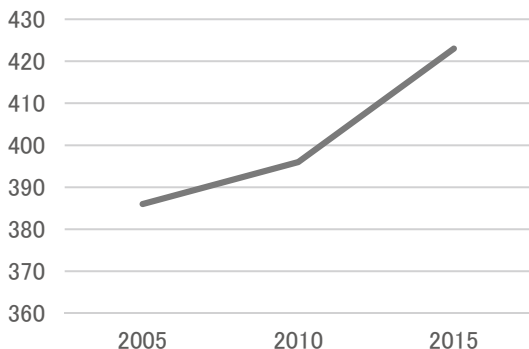
いようにその他の主体を操作することができる。全体を考えることができる主体も、コアの言いなりになる方が利点が多いため結果的に全体を考えないことになる。ある意味で組織というよりは、コア単体といえるかもしれない。

一方右の図では、様々な主体が相互にリンクしている。以前の農村では、このような組織化が多かったと思われる。主体各自が栄えるためには、他の主体と協力して組織化することが重要であることがわかっていった。日本各地のこれまでの農地管理をみても多くが右の図に当てはまる。現状では左の図が多く、右の図は望まれる理想論かもしれない。しかし、日本農業を発展させるためには、右の図のように多様な主体が協力し組織化することが求められる。

3 農業経営の現状

今日、日本農業が衰退産業といわれる要因は、多様にある一方で、他方は具体的な論拠がないことも多いと思われる。つまり、日本農業＝衰退産業をイメージで捉えている場合が少なくない。そこで本節は前節をもとに、より詳細に日本農業構造を農林水産省の統計を中心にして分析し、衰退産業といわれる要因を考察していく。

表3-1 耕作放棄地の推移（単位：千ha）



（出所）農林業センサス「農林業経営体調査報告書」（2005年、2010年と2015年）を元に作成。（左）
（出所）農林水産省「食料需給表」を元に作成。（右）

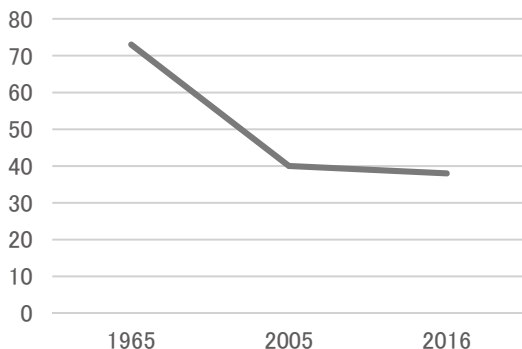
具体的には、経営資源、食料の需要と供給との関係、労働力、から明らかにしていく。

まず、日本農業における最も重要な経営資源の一つは、農地である。表2-2のように今日、土地持ち非農家が増加している。つまり、土地を保有していても使用していない世帯が増えている。このような土地を一般的に耕作放棄地と呼んでいる⁶。文字通り、耕作をしていない農地であり、農地が農地として効力を有するには継続的な手入れを必要とする。

詳細にみてみると耕作放棄地は、年々増加傾向にある。表3-1をみてみると2015年には420千haを超えてしまった。農政は、多様な施策を設けて耕作放棄地面積増加に歯止めをかけようとしている。しかし、現状は増加の一途で必ずしも効果を上げているとは言い難い。農業の最も重要な経営資源である農地が日本全体として増加しているため、日本農業は衰退産業といわれている。

つぎに、食料自己生産力の指標の一つに食料自給率をあげることができる。食料自給率は、カロリーベース計算と生産額ベース計算で算出され、安全上の自己生産力ではおおそ前者が採用される。例えば、一日の必要摂取カロリーが2000キロカロリーとすると、1000キロカロリーを自国で生産ができれば食料自給率は50%ということになる。全て海外産で賄うと0%になり、求められる数値は100%と思われる。し

表3-2 食料自給率の推移（単位：％）

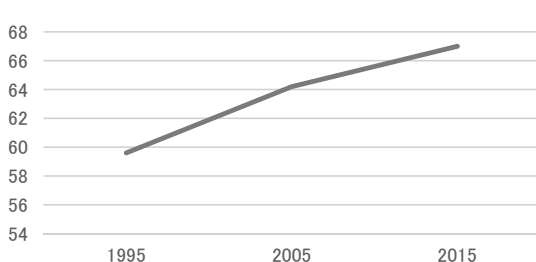


かし、全体としての分業化と農作物生産の偏在が進んだ日本では100%を求めることは困難である⁷。

詳細にみてみると食料自給率は、年々減少傾向にある。1997年以降の食料自給率は、40%±1で移行していた。しかし、2016年には38%に低下してしまった。他の問題と同様に、多様な施策を講じているにも関わらず低下の一途がみられる。日本農業は、必要摂取カロリーの38%しか供給できておらず、その他72%は海外の農産物に頼っているため衰退産業といわれている。

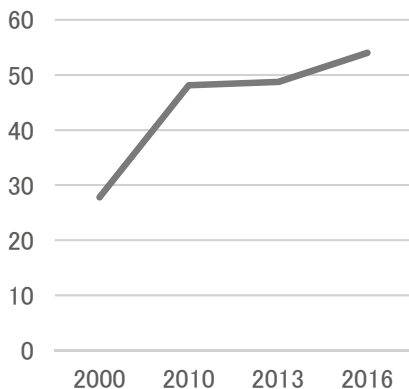
また、労働力問題は平均年齢の高齢化と担い手不足とに集約される。たとえば、基幹的農業従事者の平均年齢は67歳であり高齢である⁸。筆者の祖父も91歳でまだ現役で農業を行なっている。高齢化が進行していることに担い手不

表3-3 基幹的農業従事者の平均年齢の推移（単位：歳）



（出所）農林業センサス「農林業経営体調査報告書」（2005年、2010年と2015年）を元に作成。

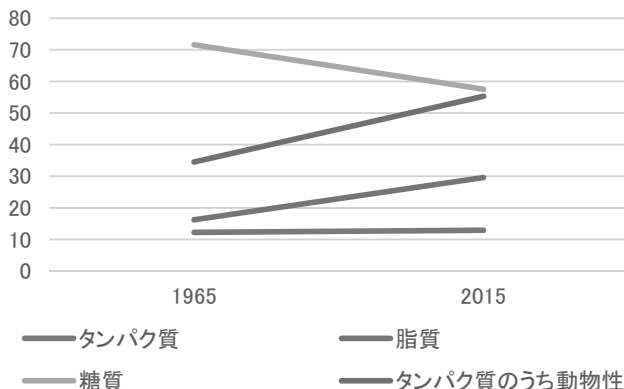
表3-4 担い手への農地利用集積率（単位：％）



（出所）農林水産省「農地中間管理機構の実績等について」「耕地及び作付面積統計」「集落営農実態調査」を元に作成。※機構以外の集積も含めている。（左）

（出所）農林水産省「食料需給表」を元に作成。（右）

表3-5 PFC熱量比率の推移（単位：％）



足が拍車をかけ、労働力の減少を招いている。もちろん、担い手が減少することによって一部の意欲のある農家に農地が集約されるといった議論もある。

詳細にみても表3-3から基幹的農業従事者の平均年齢は、年々増加していることがわかる。日本農業の中心的主格である基幹的農業従事者がここまで高齢であることは、以下の視点で評価がわかる。個人経済からみると、農業従事者は高齢でも可能であり健康面に多様な利点があるといわれている⁹。国家経済からみると、産業の新陳代謝が著しく低く新しい血が流れていない。したがって、国家経済の観点からみると、日本農業は経営主体構造が固定化されているため衰退産業といわれている。

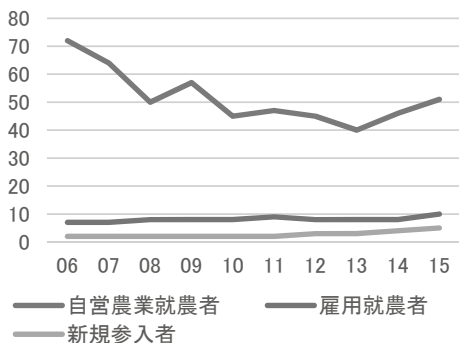
以上、耕作放棄地の増加、食料自給率の低下、高齢化と担い手不足から日本農業が衰退産業をいわれる所以を明らかにした。三つの課題は、日本農業の三大課題といわれ、この課題が解消されることによって日本農業は発展へと繋がるとされている。しかし、三大課題はおおよそマクロ的な視点、本稿でいう国家経済の視点で考察されていると思われる。つまり、ミクロ的な視点、個人経済の視点で考察すると必ずしも衰退しているとはいえない。ミクロ的な視点で考察してみると、違った示唆を得ることができる。

一つ目の耕作放棄地の増加は、総農家数の減少によりある程度許容される範囲があると思われる。日本農業構造を端的にいうと、大多数の零細農家が農地を保有しており、高齢化が進んでいる。これらの農家が引退すると耕作地は放棄地となり、全体として非耕作面積が増加することは容易に想像できる。問題は、農地の流動性であり、流動性が確保できればおおよその問題は解決できると思われる¹⁰。

たとえば、農地中間管理機構（以下「機構」と略記）は錯綜している農地を集約し、農地を農地として保全し担い手へと貸し付ける役割を担っている。機構の取り扱い面積は、26年度の2.4万haから28年度の14.2万haへと約6倍も増加している。担い手への農地集積も表3-4をみると着実に進行していることがわかる。全体として耕作放棄地の増加が顕著のなか、マクロ統計で考察するとネガティブな観察ができる。しかし、ミクロ視点でみても、微弱ながらも着々と農地集約化が進行していることが確認でき、ポジティブな観察をすることができる。

二つ目の食料自給率の低下は、国民の食生活変化と大きな相関関係がある。カロリーベースの食料自給率は、上述のように需要と供給との関係で決まる。需要の変化に対して、供給が対応できていれば食料自給率は大幅に低下するこ

表3-6 新規就農者の分類と推移（単位：千人）



（出所）農林水産省「新規就農者調査結果」（左）

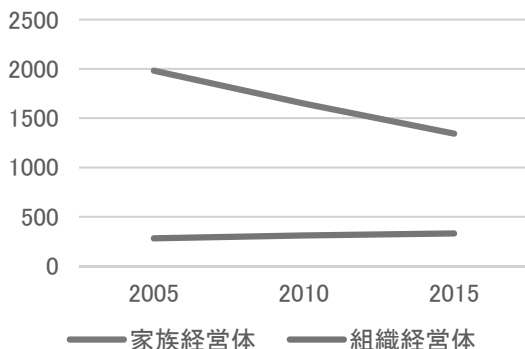
（出所）農林業センサス「農林業経営体調査報告書」（2005年、2010年と2015年）を元に作成。（右）

とはおおよそない。したがって食料自給率問題は、日本農業の生産能力問題ではなく、需要に対応するマーケティング問題といえることができる。

たとえば、三大栄養素であるPFC熱量比率（一人当たり）をみると容易に理解することができる。タンパク質、脂質、糖質は年々大きな変化が確認できる。大枠のタンパク質には大きな変化はみられないものの、うち動物性が占める割合が大きくなっている。脂質も増加し、糖質が著しく低下していることがわかる。日本農業は、米や野菜などを中心に栽培をし、脂質や動物性タンパク質が少ないものを生産している（飼料問題も加味）。したがって、糖質から脂質、動物性タンパク質へと食生活が変化すると食料自給率が低下することは必然と思われる。繰り返すように、以上の変化に対応することができれば、食料自給率を向上させることができる。つまり、食料自給率は生産力を反映しているものではなく、数値が低いからといって日本農業を衰退産業ということは困難と思われる。

三つ目の高齢化と担い手不足は、ミクロ視点でみると多様な進化が見受けられる。日本の労働構造から考えて、高齢まで従事が可能な農業は自ずと高齢化すると思われる。担い手不足も少子高齢社会を加味し、ある程度譲歩して考える必要がある。このようななか、高齢化と担い手不足との問題は、農地を特定の担い手に集積

表3-7 農業経営体数の推移（単位：千経営体）



することを促進させる可能性が高い。日本農業の特徴は、多様な零細農家が合計1ha前後の錯綜した農地を所有していることである。農家が引退して全体数が減少することは、農地集積が進行するという見方もある。

たとえば、まず上述の表2-4では借入をする農家数が減少する一方、借入面積は増加している。特定の担い手に農地が集積していると考えられる。つぎに上述の表2-5では全農家が減少しており、5ha以下の農家数は全体に伴い減少している。しかし5ha以上の農家は、全体の減少から相対的に考えて、まだまだ少数ながらも増加傾向であることがわかる。

また表3-6は自営農業就農、雇用就農者、新規参入者の推移を表している。日本農業の構造から考えて、これまで自営農業就農者を担い手の中心としてきたと思われる。社会変遷のなかで個別的な継承では限界があり、担い手という概念を多様に展開している。まだまだ主役とはいえないまでも、雇用就農者と新規参入者が増加している。両者は、これまで日本農業ではあまり想定されてこなかった形態である。今後、多様に展開される担い手は、促進しつつもしっかりと監視する必要がある。

さいごに、表3-7をみると家族経営体のみで、日本農業を支えることは困難であることがわかる。年々、家族経営体が減少している一方で組織経営体は増加している。今日の市場経済下で

の活動を考えてみると、家族経営体よりは組織経営体の方が有利な点が多々あるといえる。もちろん、家族経営体が組織経営体よりも優れている点も多々ある。双方が一段上の概念で包摂され組織化し、お互いに支援し合う関係がより強靱な日本農業を作り上げることができると思われる¹¹。

4 マーケティングの概念とその必要性

本稿で扱うマーケティングは、厳格な定義を設けず上記のように生産者の「再生産可能な価格での売却」と消費者の「顔が見える農産物の購入」を解決するための一つの考え方として考察する。なぜならば、農業経営の主体は多種多様であり厳格に枠を決めたマーケティングでは、多様な展開に対応できないと思われるからである。他にもマーケティングは時代とともに変化し、厳格な定義設定は困難であるといえる¹²。しかし、マーケティング概念を構成する諸要素は明らかにする必要がある。そこで本節では、マーケティング概念を構成する諸要素を漸次的に明らかにしていく。

まず、マーケティングはマクロ・マーケティングとミクロ・マーケティングとに分けることができる¹³。系譜の視点から述べると、マクロ・マーケティングは国が中心になり行うマーケティングで日本では食糧配給が中心であった。その後、企業をはじめとした組織に適應されミクロ・マーケティングと相対的に考察されるようになった。前者は「社会経済的な配給現象」視点から、後者は「経営経済的な売買活動」視点からマーケティングを考察している¹⁴。農業経営を考えた場合、双方の視点が要求される。なかでも本稿では、個別経営的に農業を考察するためミクロ・マーケティングを念頭においている。

つぎに、マーケティング (marketing) はセリング (selling) と区別して考察する必要がある¹⁵。有馬賢治、岩本俊彦、小宮路雅博 (以下、「有馬ら」と略記) によると、セリングは販売

や売るなどといった他にhard-sellといった「強引な売り込み」という意味があるという。「強引な売り込み」は、消費者のことを考えず生産者の一方的な行為といえる。つまり、作ったら売るといった生産者から消費者への機械的な一方通行である。

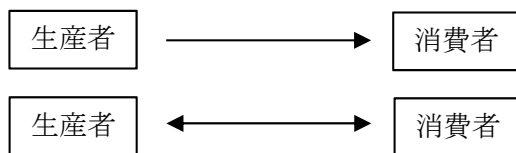


図3-1 セリングとマーケティングのイメージ

マーケティングは、セリングとは異なり「売れるものを作り、販売する」と有馬らはいう。セリングに対し、マーケティングは生産者と消費者との対話のように思われる。

図3-1でわかるように、マーケティングは生産者と消費者との双方向に矢印がある。つまり、一方通行で生産者が消費者に売りつけるというよりは、消費者が欲しいもの、売れるものを作るといった消費者の立場も加味している。したがって、マーケティングは生産者と消費者とが対話ができる要素を含んでいる。

一つ注意することは、工業でのマーケティングと農業でのマーケティングは異なることである。経営学からの視点でも一般経営学と農業経営学と明確に分けられるようにマーケティングに関しても同様といえる。具体的にいうと、農業流通の中心はJAが担っている。生産者と消費者とのあいだにJAが介していることを前提に置く必要がある。

また、今日のマーケティングはマーケティング・コンセプトとして普及している。マーケティング・コンセプトは「消費者（顧客）の存在こそが企業活動（ビジネス）の始点であり、また消費者のニーズと欲求の充足を通じての利益こそ、企業目的であらねばならない」といった考えのもとに、消費者志向を中心に行っている¹⁶。有馬らによるとマーケティング・コンセプトは消費者志向に至るまで五つの変化を経て、今日

では新たに二つの潮流が見受けられる¹⁷。

以下、時代背景からマーケティング・コンセプトの変遷を述べていく。1つ目は「生産志向」である。生産志向は昭和20年代を中心に展開される。連合軍総司令部は、占領政策により非軍事化と経済民主化とを推し進めた。具体的に財閥解体をはじめとした農地改革や労働民主化などは、所得の平準化を促進し、大衆消費市場誕生の発端になった。

昭和25年には、朝鮮動乱により日本に特需がまいおいた。日本は、輸出増大により国内景気が回復し、設備投資など政府の後押しを受け生産能力を上昇させることができた。産業の回復により、労働者は賃金の急上昇を経て国内の消費財需要が増加した。相対的に、生産規模より消費需要の規模が大きかったため、生産能力の飛躍的増加が要求された。以上から、昭和20年代は「生産志向」とよばれている。

2つ目は「販売志向」である。販売志向は昭和30年代を中心に展開される。日本は戦後からの脱却をするため、近代的な成長を目指した。日本生産性本部はアメリカに視察団を送り、アメリカにおける経営状況を視察した。視察団の団長であった経団連会長の石坂泰三氏がアメリカで展開されているマーケティングが日本においても必要であることを記者会見で発言した。会見を発端に、日本はマーケティングの本格的な導入に力を入れたと思われる。

以上のころから、企業はマーケティングに大きな関心をもつようになった。理由は、大きく分けて二つある¹⁸。1つ目は「大量生産による標準化・画一化した製品を消費者に積極的に受け入れさせること」、2つ目は「商品や新技術に対する消費者の理解を深め、使用・購買を動機づけること」である。二つを達成させるため、生産より販売に力を入れ、広告を活用したり販売部隊を組織したりするなど多様な展開をした。以上から、昭和30年代から昭和48年のオイルショック頃までは「販売志向」とよばれている。

3つ目は「社会志向」である。社会志向は昭和48年頃を起点とし展開される。なぜ社会志

向は昭和48年と明確に提示することができるかというと、オイルショックが起きたからである。オイルショックにより社会全体の考え方に変化がみられた。これまで成長第一主義であった日本は、環境問題や社会問題などに注視するようになった。具体的に、環境問題では公害問題をはじめとして大気汚染や河川汚染、社会問題では企業の欠陥品販売や価格不当操作などをあげることができる。他にも企業不祥事から、消費者の不買運動が活発化した。

以上のころから、企業は環境問題や社会問題に配慮した経営を行うようになった。環境問題では、生産過程における排水や排出物などを無害化するように努力した。社会問題では、利益優先で消費者に有害な商品を流通させるのではなく、消費者にとって安全で安心な商品の流通を目指した。これまでの販売志向で企業中心的な経営から社会要求に応じた経営へ転換した。以上から、昭和48年頃を起点として「社会志向」とよばれている。

4つ目は「競争志向」である。競争志向は昭和60年代を中心に展開される。この時期は、国内市場のほとんどの分野が成熟し飽和状態になった。これまで、同一品種大量生産をおこなってきた企業は、飽和状態の市場内で独自性を発揮することが困難になった。新商品を出したとしてもすぐに模倣され、経営は熾烈な競争環境下での活動を強いられた。

企業は、企業個のなかで生産、販売を完結させるのではなく、同業者や異業者など外部環境を加味して経営することが求められた。その際に、重要視されたのがマーケティングである。熾烈な競争環境下、持続的に他者に対して競争優位を保つには、マーケティングによる市場把握が急務とされた。経営戦略とともにマーケティングは、市場のなかを生き抜く必需品といえる。以上から、昭和60年代は「競争志向」とよばれている。

5つ目は「顧客志向・環境志向」である。顧客志向・環境志向はバブル経済崩壊頃を起点として展開される。これまでの“いけいけどんど

ん”の経営や看板だけ消費者配慮などといった経営ではなく、本格的に経営の中枢に顧客と環境とを位置づける必要が迫られた。消費者もこれまでの大量生産から大量廃棄までの同一品種消費ではなく、少量でも質が高く環境に優しい製品を求めるようになった。企業は、外部環境としての消費者と社会要求とを第一に考える必要がでてきた。

以上のような流れは第一義的に、社会問題が明るみになってからはじまる。第二義的には、消費者と社会に認識され問題を解消しようとする意識が芽生える。第三義的には、企業が能動的にも受動的にも感じ取り経営のなかに組み込んでいく、と思われる。この頃はとくに第二義的な要素が強い。そのため、以上のバブル崩壊頃からは「顧客志向・環境志向」とよばれている。

そして、今日マーケティング・コンセプトは、二つの新たな潮流としてさらなる進化を遂げている。新たな潮流の1つ目は「リレーションシップ・マーケティング (relationship marketing)」である。これまでのマーケティング・コンセプトは、新規需要の開拓を中心にして展開がなされてきた。しかし「リレーションシップ・マーケティング」は、既存顧客との関係性を重視した概念である。

関係性を重視することは、時間軸を捉える必要がある。これまでのマーケティング・コンセプトでは、ある限られた期間内での利益最大化を主眼として展開がなされてきた。つまり、顧客は製品を購入した後は、企業との関係性がうすれてしまう。しかし「リレーションシップ・マーケティング」は、顧客との継続性を追求するため購入した後も企業との関係性は続く。例えば、アフターサービスであったり、後継製品の案内であったり、情報を含めた多様なサービスが展開されることに大きな特徴がある。

新たな潮流の2つ目は「インターナル・マーケティング (internal marketing)」である。これまでのマーケティング・コンセプトは、有形製品を前提として展開がなされてきた。しかし「インターナル・マーケティング」は、消費

者に提供される製品が必ずしも有形ではないといった前提から展開される概念である。

無形製品は、今日でいうとサービスという言葉に代替できる。例えば、旅行先の旅館で感じた仲居のおもてなしであったり、テーマパークで感じる夢心地であったり、多様である。旅館では、美味しい魚、酒、野菜、肉という有形製品が出てくる。この有形製品を何倍も引き上げるのが、仲居のおもてなしという無形製品である。ちょうどいいタイミングで「次のお酒いかがなさいですか」ちょうど食べ終わったタイミングで「こちらが次のお食事です」といった具合である。ただ単に有形製品を消費しているのではなく、仲居が作り出す雰囲気という無形製品と一緒に味わうことつまり、有形製品と無形製品との相乗効果によって素晴らしいサービスになる。

もう少し突っ込むと「インターナル・マーケティング」は経営組織論つまり、組織内部も焦点にしている。これまでのマーケティング・コンセプトは、組織外部との有形製品のやりとりを前提としていた。「インターナル・マーケティング」では、組織内部の従業員が保持する無形物を対象にしている。具体的にいうと、従業員同士の関係性や連携、従業員のモチベーションなどをあげることができる。顧客満足度を上げるためには、従業員満足度を上げる必要があることを前提にしている。

以上のマーケティング・コンセプトの変遷をマーケティングがマクロからミクロへと変化したことを念頭に、表3-1の「日本社会の展開と農業・農村の役割論の重点」との関係性から農業マーケティングの有用性を考察する。

日本におけるマーケティングは、上述のように当初マクロからの視点つまり「社会経済的」視点からの考察が主であった。なかでも食糧配給に主眼が置かれ、いかに日本全体に配給できるのが喫緊の課題であった。昭和20年代は復興期であり、農業は「生存水準上の経済的役割」が求められた。食糧をいかに生産、確保し配給するかが「追求価値」であり、この時期は

表3-1 日本社会の展開と農業・農村の役割論の重点

時期区分	昭和20年代	30年代	40年代	50年代	60年代以降
主要な動向	復興期	高度成長前期 工業拡大 都市膨張	高度成長後期 環境・公害問題 多発	低成長期 都市・地域問題 多発 生活の質重視	成熟化・情報化 貿易・国際問題 多発 国際交流
農業・農村の役割の変化と多元化・重層化			生態環境的役割	社会的・文化的役割 生態環境的役割	総合的役割 社会的・文化的役割 生態環境的役割
		生活水準上の経済的役割	生活水準上の経済的役割	生活水準上の経済的役割	生活水準上の経済的役割
	生存水準上の経済的役割	生存水準上の経済的役割	生存水準上の経済的役割	生存水準上の経済的役割	生存水準上の経済的役割
農学の動向 (追求価値)	生産の農学 (経済価値)		生の農学 生命の農学 (生態環境価値)	生の農学 生活の農学 社会農学 (生活価値)	場の農学 (総合的価値)

(出所) 祖田修[2005]『農学原論』岩波書店、39ページを基に作成。初版は[2000]。

「生産の農学（経済価値）」を追い求めた時代であった。

昭和30年代になると、高度成長前期に突入する。急速な工業発展と人口・産業の大都市集中が起こり、農業と工業との所得格差が問題になった。所得格差を是正する一つの方法として「選択的拡大」とともに生産効率の向上をはかった。したがって、工業とともに農業は、戦後の生存を命題としていた時代から質を向上させる「生活水準上の経済的役割」へと重層的役割を担うようになった。重層的役割に担うようになったとはいえ、まだ「生産の農学」領域を抜け出したとは言い難いと思われる。

昭和40年代になると、高度成長も後期に差し掛かり環境、公害問題が多発した。昭和20年代は生きるための農業であり、昭和30年代は生活の質をあげるための農業であった。成長第一主義のように経済価値を追い求めるあまり、環境問題への配慮を欠いてしまった。環境、公害問題が社会的問題になり農業、工業問わず「生態環境的役割」を担い「生命の農学」を追求する必要が迫られた。

昭和50年代になると、高度成長の勢いは弱

まり低成長期に突入した。高度成長期には、明るみにならなかった都市と地域との問題が徐々にとりあげられた。渡辺良雄によると昭和30年代から徐々に問題が彷彿し、年々大きくなってきているという¹⁹。問題をより深刻にする要因の一つは人口移動である。地域から都市部へ人が移動し、地域は過疎化の一途を辿った。今日では都市・農村問題とも言い換えることができる。経済成長が昭和30、40年代とは異なり減速するなかで人々は、さらなる質的向上とこれまでとは異なる視点の価値を求めた。農村では「社会的・文化的役割」が注視され「生活の農学」に焦点があたるようになった。

昭和60年代以降になると、国内の経済成長速度は落ち着き、国際的な情報を駆使した展開が多くみられた。日本経済が世界を市場対象として展開する一方、他方日本農業はこれまでの価値に加えて「総合的役割」を求められるようになった。「総合的役割」とは「生存水準上の経済的役割」「生活水準上の経済的役割」「生態環境的役割」と「社会的・文化的役割」とを包括した概念である。現代農業は「総合的役割」を担い「総合的価値」を追求する必要がある、

多様な役割が期待され求められている²⁰。

「総合的価値」は「経済価値」「生態環境価値」と「生活価値」との三つを包括に追求する価値である²¹。しばしば、三つの価値はトレードオフの関係で対立する。たとえば「経済価値」を過度に追求すると、大量生産による環境破壊や労働時間の超過など多様な問題が起きる可能性がある。「生態環境価値」を過度に追求すると、生産効率や人間生活などが軽視される可能性がある。「生活価値」を過度に追求すると、社会や文化が重要視され経済を軽視される可能性がある。以上を考察してみても、トレードオフの関係が容易に理解できる。しかし、農業の追求価値はトレードオフの関係であっても、三つの価値を包摂し調和させた「総合的価値」を達成することが求められている。

以上、マーケティング・コンセプトの概念と「日本社会の展開と農業・農村の役割論の重点」とを系譜を追って考察してみた。両者とも同じような変遷を遂げてきたと思われる。前者は、企業が社会の中で活動するにあたり、どのような要素を前提とする必要があるかを社会からの欲求を中心にして述べている。後者は、農業が社会からどのような役割を求められているかを述べている。つまり、両者とも社会欲求との関係性のなかで展開がなされ、自ずと似たような変遷を遂げてきたと思われる。農業は、意識的にも無意識的にもマーケティング・コンセプトの要素を取り入れており、今後、社会欲求に対応するためには積極的な取り入れが必要といえる。

5 組織化によるマーケティング・コンセプト活用

日本農業はこれまで家族経営に支えられ、これからも日本農業の中心は、家族経営であることに変わりはないと思われる。しかし、経営環境が著しく変化するなか、家族経営を含めて組織化して対応する必要性が出てきた。「いいものを作れば売れる」という時代は終焉を迎え、

「売れるものを作る」という時代に差し掛かっている。つまり「売れるものを作る」ためには何が必要でどのようなことをすればいいのか、ということである。上述から「売れるものを作る」ためにはマーケティング・コンセプトが重要であり、マーケティング・コンセプトを有効的に取り入れるためには組織化が必要である。

筆者は、全国各地で農業に関わる講演を聞いてきた。その多くには、共通する要素があり以下に列挙する。

- 1) 農家で力を合わせてコミュニティで活動
- 2) いいものを作れば必ず売れる

以上の二つは、表現が異なったとしても必ず触れられるといっても過言ではない講演での流行内容である。確かに、この二つは重要であり成し遂げる必要がある。しかし、現状と照らし合わせて考察する必要がある。

まず、1) は今日農村の過疎化で進んでいるなかで、農家に限定をしてコミュニティを作ることに限界がある。農村は、農家以外の世帯も存在し多種多様である。表2-3の土地持ち非農家がいい例といえる。「総合的価値」を視野にいった場合、農家以外の世帯も加味して全体で考察する必要がある。他にも農村を内部、農村外を外部と考えた場合、内部は外部も含めた連携、つまり組織化が必要であるといえる。

つぎに、2) は必ず但し書きを入れる必要がある。現状を考えてみても、農家はいいものを作っている。しかし、再生産ができる値段で売れていないまたは、数量の関係で売れない。いいものを作れば必ず入れるという言葉単体では、全く効力を持ち合わせていない。したがって、消費者がその農産物をいいものと理解し、再生産できる価格で買うことが前提になれば意味がない。上述のように、生産者本位のセリング(selling)ではなく消費者のことを考えたマーケティング・コンセプトを加味する必要がある。素晴らしいものを作ったとしても、消費者が理解しなければ無用の長物となる可能性が高い。

また、上述のように今日の市場を考えるとマーケティング・コンセプトを取り入れた農業

経営が必要である。よくなされる議論に「農家に経営者意識を持たせればうまくいく」「第六次産業化すれば儲かる」等がある。端的にいうと、現状の農家に何かしらを取り入れればうまくいった構図である。繰り返すように問題は、農家が何を取り入れるかというよりは、取り入れることが可能かどうかといえる。

さらに、農家を取り入れることができるかどうかを考察する際に、Ashby, W. R.の「必要多様性の法則（The Law of Requisite Variety）」とわかりやすい²²。端的にいうと、「多様性は多様性によってでしか吸収できない」ことである。例えば、素晴らしい経営戦略の情報量が10で、農家の情報処理能力を5とする。この時、農家は経営戦略の情報を5以上取り入れることはできない。なぜならば農家の情報処理能力を超えて、情報を取り入れることはできないからである。他にも10取り入れて効力を発揮する経営戦略を、半分の5しか取り入れることができない場合、意味がなくなることもありうる。農家に何かを取り入れる場合、農家の情報処理能力を向上させる必要がある。

そして、今日の農業経営構造や現状を考えて一農家の情報処理能力を向上させることは困難であると思われる。したがって、農家等が集まって組織化することが求められる。本来ならば、JAが中心となって一農家で処理できないことを補う必要がある。しかし、現状をみると図2-1のようにJAがコアとなって望まれない組織化がなされている。望まれない組織化で

も、多様な問題が解決されているならば問題はない。統計、現状をみてみてもJAの望まれない組織化によって問題が解決されているとはいえない。

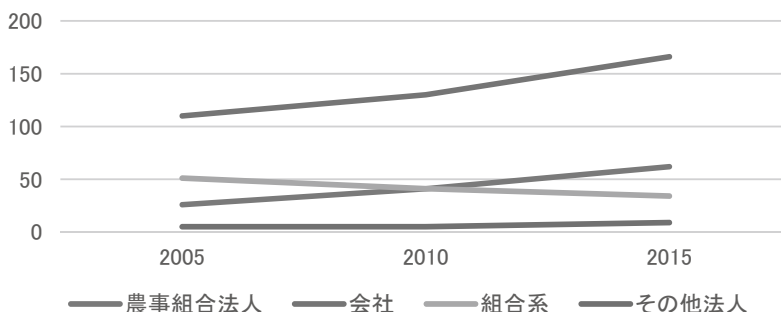
さいごに、今日農業組織体の数が年々増加している。多くの問題を処理するため、変化する環境に対応するためには個体よりも組織として対応した方が、有効性があるからといえる。表5-1をみると、現在組織経営体のなかで会社形態が年々増加していることがわかる。株式会社に限定してみると1,344→12,743→16,094経営体と10年間で10倍以上増加している。一方これまで、日本農業の中心であったJAをはじめとした組合は年々減少傾向にある。JAがコアとなって組織化することは、限界がみえはじめている。

6 おわりに

これまで日本農業は、JAを中心として行われ協同組合の精神にのっとり農業を発展させてきた。時代の流れのなか、JAも市場経済に対応するため多様に変化し、今日では協同組合の精神を忘れた等の批判がなされている。まだ、JAの補完とはいわないまでも株式会社の経営体数が大幅に増加している。これまで硬直化していた望まれない組織化の終わりがはじまっている。

望まれる組織化の構成員は、JAであろうが会社であろうが農家であろうが平等である。経

表5-1 組織形態別経営体数の推移（単位：百経営体）



（出所）農林業センサス「農林業経営体調査報告書」（2005年、2010年と2015年）を元に作成。

営力や設備などの経済価値で測れる資源に関しては、JAや会社に優越があるかもしれない。しかし、経済価値で測ることができない熟練度や自然などを読む力などは、農家に対抗できる組織は少ないと思われる。重要な点は、足りないところを相互に補い合うことであり、現にオイシックスをはじめとして会社と農家との相互支援の組織化が広く展開されている。個体ではなく組織の時代に突入している。

上述のオイシックスと農家とは、端的にいうとオイシックスがマーケティング部分を担い、農家が生産部分を担っている。このようなことが可能になるのは、組織化をしているからである。片方が欠けても、このモデルを成功に導くことはできない。各主体が平等に組織化し、お互いに足りないことを補い合うことが必要である。

マーケティングは、今日経営する上で重要な要素の一つである。なかでも、消費者が何を欲しているかを中心に考察するマーケティング・コンセプトは欠かせない。このように重要な要素は、簡単に取り入れることは困難である。つ

まり、これまで論述したように組織化して処理能力を向上させ、取り入れる必要がある。日本農業の「国家経済」が発展するにしても、「農家の個人経済」が発展するにしても、組織化して対応することが急務である。

課題とこれから明らかにする必要がある点

- ・組織化を促す主体の確立
- ・組織化の利点を理解してもらうための農家への具体的方法
- ・JAの役割、存在意義の考察
- ・農業の総合的価値の明確化

1 日本農業の特徴の一つに、農地がまとまった状態ではなく飛び石のように散在している点がある。

2 農業経営体の定義は以下のように示すことができる。(農林水産省 HP から)

農業経営体の定義

用語	定義
農業経営体	農産物の生産を行うかまたは委託を受けて農作業を行い、①経営耕地面積が30a以上、②農産物の作付面積または栽培面積、家畜の飼養頭羽数または出荷頭羽数、一定の外形基準以上の規模（露地野菜15a、施設野菜350㎡、搾乳牛1頭等）、③農作業の受託を実地、のいずれかに該当する者（1990～2000年センサスでは、販売農家、農家以外の農業事業体及び農業サービス事業体を合わせた者に該当する）
農業経営体のうち家族経営体	農業経営体のうち個人経営体（農家）及び1戸1法人（農家であって農業経営を法人化している者）
個人経営体	農業経営体のうち世帯単位で事業を行う者であり、1戸1法人を除く
法人経営体	農業経営体のうち法人化して事業を行う者であり、1戸1法人を含む

3 注1で指摘したように日本の農地は散在している。散在している農地をいかに物理的に集約するかが今後の大きな課題になる。例えば、オセロ盤のように白と黒とが混在するのではなく「こちら側は白、あちら側は黒」といった集約化が望ましい。

以上の理想論とともに現実論を少し述べる。ある静岡県農家の農家によると、一見混在しバラバラにみえる農地もそれぞれ全く異なった地力があるという。農地が隣接しているにも関わらず「〇〇さんの土はいい土だ。うちとは違う」という。つまり、農地を動かし集約化すればコストを下げるができるということは机上の空論である。農地は一見、同じようにみえても全く異なったものであるということを認識する必要がある。理想と現実とを双方採り入れて考察する必要がある。

4 伊藤清蔵 [1976]『農業経営学』農山漁村文化協会、392 ページ。

5 農家経済の定義（農林水産省 HP から）

用語	定義
総所得	農業所得＋農業生産関連事業所得＋農外所得＋年金等の収入
農業所得	農業粗収益（農業経営によって得られた総収益額）－農業経営費（農業経営に要した一切の経費）
農業生産関連事業所得	農業生産関連事業収入（農業経営関与者が経営する農産加工、農家民泊、農家レストラン、観光農園等の農業に関連する事業の収入）－農業生産関連事業支出（同事業に要した雇用労賃、物財費等の支出）
農外所得	農外収入（農業経営関与者の自営兼業収入、給料、棒給）－農外支出（農業経営関与者の自営兼業支出、通勤定期代等）

- 6 耕作地放棄地は統計用語で農林業センサスによると「以前耕地であった者で、過去1年以上作物を栽培せず、しかもこの数年の間に再び耕作する考えのない土地」とされている。遊休農地は法律用語で農地法によると「①現に耕地の目的に供されておらず、かつ、引き続き耕作の目的に供されないと見込まれる農地、②その農業上の利用の程度がその周辺の地域における農地の利用の程度に比し、著しく劣っていると認められる農地（①を除く）」とされている。
- 7 カロリーベースの食料自給率の採用には多様な異論がある。しかし本稿では多少な疑念を持ちつつも、国の生産力を表す一つの指標として採用をする。またカロリーベース食料自給率は、輸出をすると100%を超えることがある。
- 8 農業就業者人口のうち、ふだんの主な状態が「仕事に従事していた者」を指す。年齢データとともに農林水産省 HP から。
- 9 農業の健康への効果は、愛知医療学院短期大学齊藤誠先生と今後明らかにしていく予定である。
- 10 日本農地の特徴は、農地が錯綜していることである。概念的に農地の集約化や流動性などで問題解決をはかることは容易であると思われる。しかし、物理的な問題をはじめ、農村住民との合意形成など多様な問題を加味する必要がある。詳しくは、2014年に日本経済政策学会、神戸大学にて発表した「わが国における農地流動性確保の制度設計－法制度の限界と地域の対話－」。
- 11 本稿における組織化はBarnard, C. I. の「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」の定義を前提としている。「二人以上」に関しては、本稿では「二つの主体以上」に置き換えて使用したい。例えば、農家と農家との組織化、農家とJAとの組織化、農家と株式会社との組織化、など多様に想定できる。Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive* Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press, USA, p. 73. 〈山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳 [2013] 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、76ページ。〉
- 12 たとえば徳永豊らは「マーケティングにおいて最もやっかいな概念上の問題の1つは、その定義である。残念ながら、広く一般的に同意を得た唯一の定義は存在しない。しかし、広く認められたさまざまな定義が存在していることは、異なった著者であっても、採用した定義の多様性を物語っている、さらに、同じ研究機関や著者であっても、時代の変化に応じて、定義の内容も変化していることが認められる」と述べている。つまり、臨機応変にマーケティングを変化させることは共通の理解となっていると思われる。徳永豊、森博隆、井上崇通、編 [2000] 『例解マーケティングの管理と診断』同友館、1ページ。初版は [1989]。
- 13 出牛正芳 [1986] 『マーケティング概論〔三訂版〕』税務経理協会、103-143ページ。初版は [1986]。
- 14 より詳しい説明は、出牛正芳 [1986] 前掲書、103-43ページ。
- 15 有馬賢治、岩本俊彦、小宮路雅博、編 [1998] 『バリュー・クリエイション・マーケティング』税務経理協会、4ページ。
- 16 上沼克徳 [2005] 『マーケティング学の生誕へ向けて』同文館、238ページ。初版は [2003]。
- 17 有馬賢治、岩本俊彦、小宮路雅博、編 [1998] 前掲書、13-9ページ。以下は、有馬らを参照して論述している。
- 18 有馬賢治、岩本俊彦、小宮路雅博、編 [1998] 前掲書、14ページ。
- 19 渡辺良雄 [1978] 「最近の東京の膨張と都市問題への1・2の視点」『総合都市研究』(3)、49-82ページ。
- 20 祖田修 [2005] 『農学原論』岩波書店、46-53ページ。
- 21 祖田修 [2005] 前掲書、46-53ページ。また筆者の博士取得論文では、経済価値と社会価値とを包摂している生態系価値を追求する必要性を説いている。土屋翔 [2016] 『必要多様性から見た農業経営システム－“認識”の範囲を超えた協働をめざして－』神奈川大学博士取得論文、194-8ページ。
- 22 Ashby, W. R. (1958) “Requisite Variety and Its Implications for the Complex System” *Cybernetica* 1, pp. 83-99. または、Ashby, W. R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*, John Wiley & Sons, USA, pp. 206-13. 〈篠崎武 山崎英三 銀林浩訳 [1967] 『サイバネティクス入門』宇野書店、255-63ページ。〉

参考文献、URL

- Ashby, W. R. (1958) “Requisite Variety and Its Implications for the Complex System” *Cybernetica* 1, pp. 83-99. または、Ashby, W. R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*, John Wiley & Sons, USA. 〈篠崎武 山崎英三 銀林浩訳[1967]『サイバネティクス入門』宇野書店。〉
- 有馬賢治、岩本俊彦、小宮路雅博、編[1998]『バリュー・クリエイション・マーケティング』税務経理協会。
- 伊藤清蔵[1976]『農業経営学』農山漁村文化協会。
- 上沼克徳[2005]『マーケティング学の生誕へ向けて』同文館。初版は [2003]。
- 出牛正芳[1986]『マーケティング概論〔三訂版〕』税務経理協会。初版は [1986]。
- 祖田修[2005]『農学原論』岩波書店。
- 徳永豊、森博隆、井上崇通、編 [2000]『例解マーケティングの管理と診断』同友館。初版は[1989]。
- 農林水産省HP (<http://www.maff.go.jp>) 最終。アクセス日2017年8月29日。
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive* Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press, USA. 〈山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013]『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。〉
- 渡辺良雄[1978]「最近の東京の膨張と都市問題への1・2の視点」『総合都市研究』(3)。