

都市近郊農業経営の多角化プロセスと経営発展の相互関係

吉 田 真 悟

要 旨

外部環境の変化の激しい現代において、農業経営の多角化には追加所得確保、リスク分散、範囲の経済による資源活用など多様な役割が期待される。特に、消費地との近接性を活かした事業多角化が盛んな都市近郊農業において、多角化を通じた経営発展のメカニズムの解明が求められる。本稿では、農業経営の長期的な多角化プロセスの類型を理論化した上で、各類型における多角化と経営発展の相互関係について関東都市近郊の 18 件の農業経営の事例分析より明らかにする。その際、多角化との関連性の大きな経営内部環境（アントレプレナーシップ及び経営資源）をあわせて把握した。分析の結果、農業経営の事業多角化は高度多角化型、事業補完型及び基幹事業探索型に類型化され、各類型の中でも経営内部環境の整った経営のみが経営発展（量的拡大及び質的变化）を達成していた。さらに、高度多角化型及び基幹事業探索型では多角化と経営内部環境が相互に影響しながら経営発展している一方で、事業補完型では多角化が経営発展に与える影響は限定的だった。本稿の結果は、多角化した農業経営の支援を考える際に、各経営における多角化の位置づけ及び経営発展のボトルネックを明確にすることの重要性を示唆している。

キーワード：事業多角化、経営発展、都市近郊農業、アントレプレナーシップ、経営資源

1 都市近郊農業における事業多角化の意義と課題

今日の日本の農業経営を取り巻く外部環境は、外国産輸入農産物との競争激化、消費者の食に対する価値観の多様化、気候変動など厳しさを増している。そうした外部環境の変化に合わせて経営資源を獲得・活用することで経営目的を達成していくという経営戦略（佐々木, 1996）の策定及び実践がこれからの農業経営者に求められる役割である。中でも、生産及び事業の多角化には「追加的な農業所得の獲得」以外にも「リスク分散」や「範囲の経済によるコスト削減」、「新規市場の開拓」など様々な効果が期待されており（McGehee et al., 2007; Tew and Barbieri, 2012）、農業経

営の経営戦略の選択肢の一つとして注目される。現代では組織の大規模化や ICT を含む生産技術の高度化により一層のコスト削減を達成することで、市場におけるコストリーダーシップを獲得することも重要な競争戦略であるが、一方で、商品やサービスの差別化やニッチ市場への集中化などにより価格競争を回避することは、中小規模の農業経営にとっては特に有効な経営戦略となる。農業経営における多角化にはそのような価格競争以外の競争戦略を追求する役割があると言える。農業経営の多角化の成果に関する実証研究によれば、事業多角化には経営の財務状況を改善する役割、生産多角化には範囲の経済の発揮によってコストを削減する役割があり⁽¹⁾、多角化戦略は農業経営の持続的発展に貢献すると考えられる。

一方で、農業経営の多角化の実現可能性には経営内外の多様な要素が影響し、その中でも経営の立地は重要な役割を果たす。多くの先進国では、特に都市近郊地域での農業経営の多角化が活発であるとされており、多くの研究蓄積がある。一般的に都市化度が高い地域ほど多角化経営が多くなる傾向にあり (Lange et al., 2013; Pölling and Mergenthaler, 2017)、この理由として、都市住民の多様な農業関連サービスに対する需要の高さや都市の開発圧力に高付加価値化で対応するためなど様々な要因が考えられる。日本を対象とした実証分析においても、都市部周辺における直売や観光農園などの集積状況が示されている。例えば、大橋・高橋 (2017) では、平成22年度6次産業化総合調査の個票データを用いて、日本全国の多角化の取組の地域差を明らかにしており、直売や観光への取組が中心市ほど多くなるなどの特徴を示した。さらに、吉田ら (2019b) では2015年農林業センサスの市区町村データを用いた空間計量分析を行い、農業生産関連事業を実践する農業経営が都市周辺に集積していることを示している。つまり、都市近郊地域の農業経営が独自の経営戦略を計画・実行する場合に多角化戦略が果たす役割は他地域と比較しても非常に大きいと考えられる。

ここで改めて、多角化が都市近郊の多くの農業経営に採用されてきた要因を整理する。結論から述べれば、その要因は多角化が経営の持続可能性に果たす役割の大きさにある。経営の持続可能性には収益性や効率性といった経済性に加えて、経営内外の多様な主体との良好な関係の構築という社会性、さらに、自然環境に対する負荷の軽減や貢献という環境性を満たすことが求められる。実証研究でもアグリツーリズムへの多角化が農業経営の持続可能性の関連することを示したものや (Barbieri, 2013)、日本の都市近郊を対象として、高度な経営管理や起業家精神の備わった農業経営による多角化のみが持続可能性に大きく貢献することを示している (Yoshida et al., 2019b; 吉田ら, 2019a)。

第一に、経済性について、ここ数十年で都市近郊農家のほとんどが直面した課題は卸売市場への出荷価格の低迷である。これは輸送技術や生産技

術の向上による地方大産地の台頭が主な要因であり、一部の大規模経営を除いた零細多数の小規模経営にとって卸売市場での有利販売が困難となった (滝沢, 1997)。この課題の対応策となったのが、市場外流通 (村上, 1994) の開拓やビジネスモデルの転換である。2015年農林業センサスによれば、農産物の直売は最も多くの経営に採用されている多角化戦略であり、都市近郊地域では市場外流通の方が一般的になっているといえる。それ以外にも、体験農園とは農園利用者との契約によって農園利用料を徴収する代わりに農業経営者が栽培技術講師や農園管理者の役割を果たすビジネスモデルであり、土地生産性や労働生産性の高さ (八木, 2008; 澤 (阪口)・大江, 2017) から取組が広まっている。果樹の摘み取り体験を提供する観光農園でも、市街地の近くに立地するほど農産物の販売単価を高められるなど都市の優位性がある (安藤・大江, 2013)。以上のように、都市農家の多くは卸売市場出荷に代わる多様な取組として、都市のニッチ市場を対象とした経済性の高いビジネスモデルを確立してきたといえる。しかし一方で、多角化しているすべての農業経営が成功しているわけではなく、Yoshida et al (2019b) が示すように一部の経営が革新的な多角化による経営発展を達成しているのが実情である。

第二に、社会性について、都市農業にとって最も重要なことは地域住民との良好な信頼関係の構築である。都市住民は都市部の農的空間に対する学習や余暇活動の場としての評価が高く、それ以外にも都市農業を通じた季節や自然の体感といった価値も評価している (武部ら, 1999)。一方で、農地の四方を非農家の住宅に囲まれていることも多い都市農家は、ゴミの不法投棄や日照不足被害、いたずらなど営農に直接影響する課題に加えて、農薬や土埃、肥料の飛散対策や機械作業時間帯の限定、周辺道路の清掃など周辺住民への配慮という近隣コストを抱えている (八木, 2002)。実際に、都市住民へのアンケート調査によれば「農薬の飛散 (35%)」「作業機の音 (28%)」「耕作放棄や雑草 (22%)」といった周辺農業に対する不満を抱えており (加藤, 2001)、地域住民との信頼関係の構築は、こうした近隣コストを抑制し、営農の持続可能性を高めると考えられる。

実際に、地域住民との信頼関係構築のために直売や農業体験を実施する農家も多く⁽²⁾、また、農業体験農園の利用によって地域住民の意識は大きく変化することが示されている⁽³⁾。つまり、経済的にも有効な新たなビジネスモデルへの多角化を通じて都市住民の農業理解促進が達成されることによって、都市近郊の農業経営は持続可能性を高めてきたのである。以上のような都市近郊農家の経営努力とは対照的に、平野部や農村部では多くの農業経営が卸売市場向けの出荷を基本として、低い近隣コストの中で営農できると考えられる。この差異こそが、都市近郊地域の農業経営の多角化に着目する大きな根拠といえる。

なお、多角化という農業経営の持続可能性を高める個別の経営努力は、都市農業が社会的に求められている多くの機能を発揮していくためにも極めて重要となる。2015年に施行された都市農業振興基本法ではこうした「多面的機能」の発揮による良好な市街地形成を目的に掲げており、基本法第三条では、「都市における防災、良好な景観の形成並びに国土及び環境の保全、都市住民が身近に農作業に親しむとともに農業に関して学習することができる場並びに都市農業を営む者と都市住民及び都市住民相互の交流の場の提供、都市住民の農業に対する理解の醸成等農産物の供給の機能以外の多様な機能」を多面的機能に位置づけている。そして、実際の農業経営がこうした機能を発揮するには、生産活動のみならず、直売や農業体験などへの多角化が求められると考えることができ、都市近郊地域での農業経営の多角化を分析対象とする社会的意義が明確になる。

それでは現時点での研究上の課題はどこにあるのか。それは、農業経営が多角化戦略を採用し経営発展を達成するまでのプロセスの解明に関する研究が十分とは言えない点である。多角化という事業構造は長期的な事業選択の結果として実現するものであり、さらに、その事業構造の変化に伴って経営者の能力や意識、土地や労働力の賦存量などの経営内部環境も変化していく。このようにして事業構造と経営内部環境の相互関係によって経営発展が達成されると考えられることから、多角化プロセスと経営発展の関係性は農業経営の持続的発展を議論する上で不可欠な研究分野とい

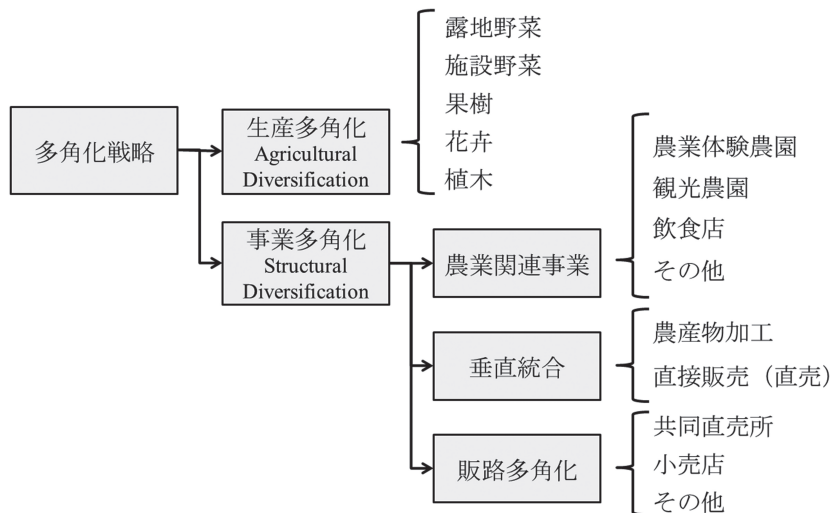
える。そこで本稿では、日本において特に農業経営の多角化が活発であり、政策的にも多角化の更なる促進が求められる都市近郊地域を対象として、長期的な多角化プロセスと経営発展の相互関係を解明することを目的とする。

2 課題設定

(1) 農業経営の多角化の基本類型

多角化とは「複数の市場・事業分野で事業活動を行っていくこと」または「技術やニーズを広げ蓄積技術を外部の有望な事業機会と結合」させて競争優位を保つ戦略である(津谷, 2001:24)。一方で、多角化の定義については、農家経済に果たす役割や活用する経営資源、事業が実践される場所、生産活動との関連性など様々な視点があり、明確な定義は存在しない。そこでまず、多角化の分析視点の変遷を追うことで今日的な多角化の重要性を示す。多角化研究の中で最も広い多角化の概念を表すものに“Pluriactivity”というものがある。Fuller (1990)によれば、Pluriactivityとは農園での新規事業以外にも家族構成員による農外就労や現金報酬を伴わない就労を含んだ多角化を意味する。

一方で、Ilbery (1991)では多角化を“Non-traditional farm enterprises”と捉えており、そこには主要作物以外の作物生産や特別な生産方法の採用(生産多角化: Agricultural diversification)、農業生産に関連する加工や直売などの付加価値化活動(Adding value)と農業生産以外のツーリズムなどの新規事業(事業多角化: Structural diversification)が含まれるが、労働を農外就労に向けることによる所得確保の活動(Pluriactivityの特徴)を定義の対象外としている。さらに、van der Ploeg and Roep (2003)は事業多角化に関して、ショートサプライチェーンを実現する諸活動に言及しており、それを実現する農産物の新規販路の開拓も事業多角化に位置づけられている。以上より、農業経営の多角化を第1図のように整理する。同図の多角化のうち本稿では、経営内部環境やビジネスモデルの大きな変化を伴うことが予想される事業多角化を分析対象とする。



第1図 多角化戦略の定義と詳細

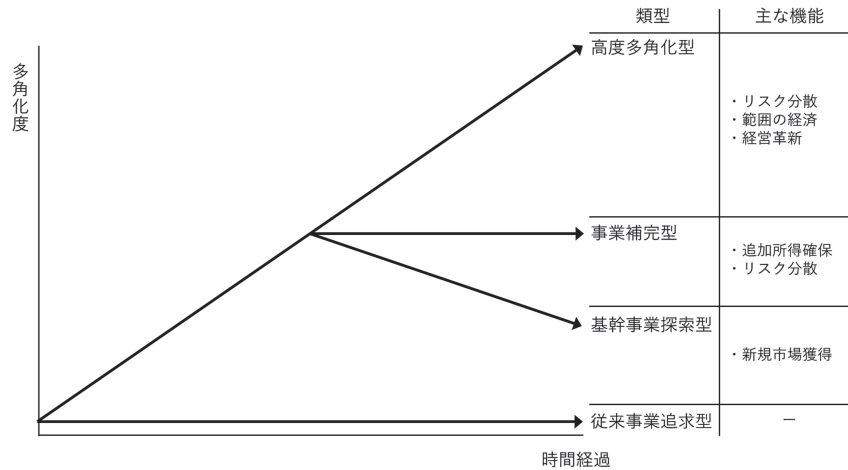
出典：Ilbery (1991) を参考に筆者作成

なお、こうした多角化の定義に対して、近年の多角化の定義には異なった特徴がみられる。それは経営戦略論的な考え方が導入されてきていることであり⁽⁴⁾、市場機会・外部環境への適応や創造という経営戦略的な立場から経営発展や地域振興に有効な多角化を捉えようとしている。その意味で、多角化プロセスと経営発展の関係に迫る本稿のテーマは学術的な新規性も高いと考えられる。

(2) 多角化プロセスの類型

農業経営の多角化プロセスに関する実証研究として、農業生産法人における垂直的多角化の経緯や特徴の整理 (納口, 2001)、市場出荷から体験農園への転換効果の事例 (澤 (阪口)・大江, 2017) などが挙げられる。定量的な研究として、パネルデータを用いて、前期の多角化が後期で更なる多角化を誘発するという経路依存性を示した研究は、多角化をきっかけとした経営内外環境の変化がさらなる多角化の誘引となるという意味で、多角化と経営発展の相互作用の可能性を提示している (Hansson et al., 2010; Mackey et al., 2017)。しかし、以上のような研究では、多様な多角化プロセスのパターンの解明と経営発展に対する課題意識が必ずしも十分であるとは言えない。そもそも、多角化の目的には経営資源の有効活用やリスク分散 (Barney, 2002; Hansson et al., 2013; Nickerson et al., 2001) のように多

角化という事業構造そのものが重要なものもあれば、事業探索行動 (Search & Selection) のように新たなビジネスモデルの確立にむけて一時的に多角化が実践されることも考えられる (Chang, 1996; Miller and Yang, 2016)。つまり、多角化を評価するにあたっては各経営における多角化の役割を考慮した経営戦略の類型化が必要となる。そこで、多角化の機能及び事業構造を考慮した多角化プロセスの理論的なパターンを第2図に示す。なお、本稿では「多角化プロセス」を「中長期的に農業経営の事業構成や多角化度が変化する過程」と定義し、この「多角化プロセス」は先述のような多角化目的を反映して多様化していると仮定する。第一に、事業構造の高度な多角化を追求することで、多角化の長所を最大限発揮することを目的とする「高度多角化型」が想定される。一般的に多角化戦略が議論される際には、この高度多角化型を念頭に置いていると考えられる。第二に、中程度の多角化によって基幹事業 (売上高割合が最も大きな事業) に対する様々な機能補完を達成する「事業補完型」も一定程度存在すると考えられる⁽⁵⁾。第三に、最終目標は新規事業への専門化ではあるが、基幹事業の探索行動の一環として多角化を実践する「基幹事業探索型」が存在する。リスク分散や範囲の経済の発揮を目的とする多角化のみを考慮しては、この類型の機能は看過されがちであるが、「新規市場開拓」など



第2図 多角化類型の理論化

出典：筆者作成

の長期的な経営戦略の観点からは他類型とは區別してその多角化プロセスを説明すべき類型といえる。最後に、以上のような多角化プロセスに一切関与しない「従来事業追求型」も一定数存在しており、彼らは大規模な市場出荷や特定販路における付加価値化などによって経営発展を達成していると考えられ、本稿の類型化及びそれを基礎とした考察は経営発展の手段として多角化戦略を選択した農業経営のみを対象としていることに留意する必要がある。

(3) 多角化戦略への影響要因

農業経営の経営戦略を分析する際には経営内外の様々な要因（以下、影響要因）を考慮する必要がある。Hansson (2007) が提示した農業経営の経営戦略の分析枠組みとしては、①マクロ経済状況 (External farm environment), ②特定市場など農家が影響しうる外部環境 (Operational farm environment), ③農家が利用できる経営資源 (Internal farm environment), ④家族や地域などの社会関係 (Micro-social farm environment), ⑤経営理念や目的 (Mission and vision of the farmer), ⑥組織の意思決定構造 (Organization), が有効であり、これらを影響要因とした分析が求められる。

本稿では分析対象を特定地域に限定するため①マクロ経済状況の条件は一定であると考えれば、それ以外の経営内部環境を考慮する必要がある。

そこで、本稿ではアントレプレナーシップ及び経営資源に着目する。アントレプレナーシップとは市場機会認識及び活用のプロセスであり (Shane and Venkataraman, 2000), ②のニッチ市場のような外部環境への働きかけや⑤明確な経営ビジョンの提示, ⑥市場機会を捉えるための柔軟な意思決定に深く関わる。そのためアントレプレナーシップは新規事業開始の要素を含む多角化にとって不可欠である (Morgan et al., 2010; Vesala and Vesala, 2010; Yoshida et al., 2019a)。

次に、③の経営資源のうち能力やスキルなどの無形資源は事業間の同時利用性が高い資源として多角化に重要な要素といわれる (Barbieri, 2009; Hoskisson and Hitt, 1990; Ilbery, 1991; 吉田・八木, 2017)。例えば、英国の都市近郊農業経営の多角化の決定要因の分析では、様々な経営管理能力のうちマーケティング能力が多角化度の向上に関連していることが示された (Yoshida et al., 2019a)。また、多角化の決定要因として度々言及される経営資源に人的ネットワークがある。農家間のネットワークには新規事業に関する情報やノウハウの波及効果があり (Holloway et al., 2007; Läpple and Kelley, 2015; Parker and Munroe, 2007; Vroege, 2017), Clark (2009) や Mc Fadden and Gorman (2016) は特に革新的な多角化農業経営において人的ネットワークが豊富であることを示した。日本の都市近郊においても、持続可能性の高い多角化農業経営には豊

富な人的ネットワークが備わっているとされる (Yoshida et al, 2019b)。本稿との関連で言えば、上述の特定の多角化プロセスを実践するために必要な経営管理能力や人的ネットワークを特定することは、各類型の特徴を把握する上で重要である。さらに、類型のみならず経営発展に対して特定の経営資源が関連していることが想定されるため、本稿では経営管理能力及び人的ネットワークを分析対象とする⁽⁶⁾。

なお、家族経営の多角化と経営管理能力の関係性を議論する場合、後継者とそれに関連する経営継承プロセスを考慮する必要がある。その理由は、第一に、一般的に農業の後継者の確保条件として「年間を通して働ける場を経営内に新たに確保すること」「自家農業就業選択を促すような労働（あるいは経営参加）条件の整備」が挙げられ (平野ら, 1998:175), 後継者の就農時の経営規模拡大の一環として多角化が進むケースが考えられる。第二に、事業や販路の多角化は後継者の大きな関心事であり (小林・高梨子, 2011), 小原 (2004) は都市近郊の複合経営では新規部門を後継者が担当することによるモチベーションの向上と、親世代が安定的な既存部門を担当することによるリスク補完という関係性が、後継者のインキュベーションに重要であると指摘している。同様に、内山 (2005) によれば、経営継承においてはOJT (On the Job Training) が後継者の権限意識の形成に重要である。吉田ら (2016) は都市

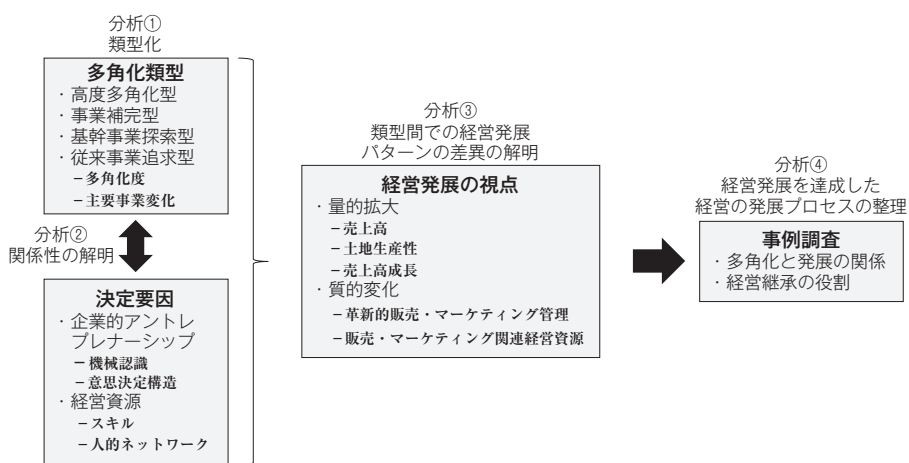
農業経営での自営就農者の能力向上には、経営規模以外に経営内での業務別責任の有無が強く影響することを示し、さらに同研究によれば、業務権限の大きな自営就農者は就農時に新規作物や販路開拓、加工事業の開始など多角化を伴う事業構造の転換を図っていた。つまり、多角化は後継者の確保及び育成と密接に関連しており、結果として、後継者の有無や経営内での意思決定構造が多角化プロセスに影響すると考えられる。

以上より本稿の課題を以下のように設定する。第一に、都市近郊農業経営の多角化実態を把握し第2図の理論的整理に基づいて類型化する。第二に、多角化の開始及び多角化を通じた経営発展の両方に影響する要因のパターンを整理する。最後に、各多角化類型が経営発展に結びつくための条件を明らかにする。経営発展に貢献する多角化プロセスのパターンを示すことで、今後の都市近郊農業経営が多角化する際の方向性や注意点を提示し、さらに、持続可能性の達成に必要な支援方策について考察する。

3 分析方法

(1) 分析枠組み

分析手順は第3図に示すとおりである。第一に、各経営の多角化実態から多角化類型を決定する。第二に、各多角化類型と多角化の影響要因の関係性を示す。第三に、各多角化類型と経営発展



第3図 分析枠組みの整理

出典：筆者作成

の各指標を比較して、各多角化類型の経営発展パターンを明らかにする。第四に、経営発展を達成している複数の経営に関して、ヒアリングをもとに多角化と経営発展のプロセスを整理することで、多角化やその影響要因の役割を明確にする。

ここからは分析に必要な指標を整理する。まず、多角化プロセス、多角化影響要因及び経営発展については、先述のとおり、本稿では生産部門以外に第1図の事業多角化に該当する事業を行っていることを「多角化」と表現し、さらに、各経営の多角化の程度を数的に比較するために「多角化度」を指標化する。多角化度を示す指標としてエントロピー指標 (EI) を用いる (Pope and Prescott, 1980)。この指標は、

$$EI = \sum_{i=1}^N p_i \log(1/p_i) \quad *p_i = A_i / \sum_{i=1}^N A_i$$

(A_i は事業*i*の作付面積や売上高など)と表され、各事業の売り上げや作付面積の規模を考慮した多角化度を示すことができる。一般的に多角化の実証研究では「事業数」を多角化度とする事例が多いが、本稿の類型化では各事業の相対的な規模から多角化戦略の目的を推察しているため、このエントロピー指標がより適している。なお、この指標は事業数の増加や各事業の規模の均等化が進むほど高くなる。本稿では、各事業の売上高割合 (p_i) を用いる。さらに本稿においては、基準年 (2000年) からの事業構造の変遷を示す指標として、基準年から現在までに新規事業を開始しかつその事業が現在の基幹事業になっているか (= 基幹事業変化) を採用する。また、多角化の機能を把握する方法として基幹事業変化の他に、経営の規模拡大という指標も参考にする。

類型基準について、EIが1.00以上の経営を高度多角化型とする。1.00以上とは三つの事業を等しい売上割合 (各33%) で有している場合の値であり、EIがこの値を超えれば事業数の面からも売上割合の面からも多角化度が高いと評価できる。また、EIが1.00未満0.3以上の経営を事業補完型若しくは基幹事業探索型とする。事業補完型は基幹事業の変化を伴わない多角化経営であり、基幹事業探索型は基幹事業の変化を経験した経営である。EIが0.3未満であり事業構造の変化から考えても多角化戦略を採用していると評価できない経営を従来事業追求型とする。0.3以下とは事

業数が二つで基幹事業の売上高割合が90%を超えるようなケースであり、事業数、売上割合の両面からみて多角化度は低いと評価できる。

次に、多角化に影響する要因について、まず、企業におけるアントレプレナーシップ (Corporate entrepreneurship (CE)) を参考に (Kellermanns and Eddleston, 2006; Zahra, 1991; Zahra et al., 2004), 1) 経営者の市場機会認識と挑戦志向, 2) 経営内での柔軟な意思決定構造を基準とする。柔軟な意思決定構造とは経営者と家族従業員間での自由なコミュニケーションによる意思決定の有無や経営者から家族従業員への積極的な権限移譲などで把握する。経営資源について、1) 特筆すべきスキル, 2) 人的ネットワーク (Che et al., 2005; Clark, 2009; Mc Fadden and Gorman, 2016; Morgan et al., 2010; 櫻井・横山, 2007), を採用する。CEと経営資源については、1) 及び2) の両方を満たす場合にその要因を有すると判断する。

一般的に経営発展とは「量的拡大」と「質的变化」と捉えられる (土田, 1997; 木村, 2004)⁽⁷⁾。また、複数の指標を用いた経営成果の評価が推奨されているため (Barnes et al., 2015), 経営規模 (売上高), 生産性 (土地生産性), 成長性 (売上高成長), の三つの基準を「量的拡大」の指標とする。売上高は1,000万円以上, 土地生産性は90万円/10a⁽⁸⁾, 売上成長は現経営者が2000年以降で売上高を把握できている最も古い年からの売上増加をそれぞれ基準とする。そのため、基幹事業変化の基準年 (2000年) とは一部一致しないケースがある点に留意する必要がある。

近年では農業経営の多角化とイノベーションを結びつける議論が増加している。Clark (2009) やMc Fadden and Gorman (2016) は多角化経営の中でも特に革新的な経営を分析対象とすることが地域振興の観点から重要としている⁽⁹⁾。また、多角化によるイノベーションが促進されれば、経営内部には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が蓄積されると考えられる。資源ベース理論 (Barney, 1991) では、経済価値があること (Value), 稀少性があること (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、競争優位の源泉となる経営資源の条件を提案している。特に、農業経営の多角化にとって重要な経営資源の一つとしてマーケティングに関連する経営資源が挙げられている (Barbieri, 2009; Ilbery, 1991; McElwee and Bosworth, 2010; Ohe, 2018)。そこで、本稿ではイノベーションを通じてそうした経営資源が蓄積されることは、農業経営の経営発展にとって不可欠であると考え、「質的变化」として革新的販売・マーケティング管理の実践とそれに伴う経営資源の蓄積を経営成果として把握する。

(2) 分析対象

農業経営の多角化が活発な都市近郊地域を選定するため、2010年農林業センサスの市区町村レベルの集計データを基準に用いた。第一に、農業が盛んであり多角化を実践する農業経営が多数存在する必要があるため、「農業生産関連事業を行っている農業経営体が100件以上いること」を条件とする。農業生産関連事業とは農産物の加工、消費者に直接販売、貸農園・体験農園など農業生産以外の事業を指しており、農業経営の多角化の現状を示す指標である。第二に、本稿では地域内の多角化戦略のパターンにまで迫る必要があり、多角化が既に主要な経営戦略となっている地域を選定するため、「総農業経営体に対して農業生産関連事業を行う農業経営体が占める割合（以下、「多角化農家率」）が50%以上であること」を条件とする。第三に、稲作や野菜作、果樹作など栽培作物の差異は多角化の内容や求められる経営資源にまで影響を与えるため、栽培作物はある程度限定することが望ましい。本稿では、古くからの都市近郊農業の特徴と考えられ、直売や加工などの多角化に適している野菜作と果樹作を対象とする。選定基準については水田作が中心の地域を除外する目的で「売上順位に関わらず販売目的で野菜類を作付けした経営体数と稲を作付けした経営体数の比率が50%以上であること」を設定する⁽¹⁰⁾。次に、この条件を適用する地域について、関東地方からは東京都に加えて、神奈川県、千葉県、埼玉県、近畿地方からは京都府及び大阪府、中部地方からは愛知県の各市区町村を選定した。

そして、上記の三つの条件をもとに分析対象地域を洗い出すと、第1表のようになる。結果として、条件に合致する地域は関東地域の東京都、神奈川県及び千葉県、近畿地方の京都市のみであった。さらに、東京都は区部及び市部に幅広く該当地域があるが、神奈川県は横浜市と川崎市が主な対象地域であり、千葉県は市川市と鎌ヶ谷市のみであった。京都府も京都市北区と長岡京市のみが対象であり、近畿地方、中部地方と比較して関東地方が有力な対象地域といえる。

次に、第1表の自治体の中から分析対象地域を絞る。まず、近畿地方と比較して関東地方において多角化が活発な自治体が多いことから、本稿では関東地方を分析対象地域に定めた。さらに、都市近郊農業の研究において立地特性を考慮する必要性の高さから、分散した複数自治体からのサンプリングよりも、農業規模の大きな自治体を対象とすることが望ましいと考え、農業生産関連事業を行う農業経営体数が最も多い神奈川県横浜市を一つ目の分析対象地域とした。一方で、自治体独自の農業振興政策や農産物が農業経営の多角化戦略に与える影響を考慮するには、複数自治体の比較分析が必要となる。そこで、横浜市と農業構造や立地特性が類似する地域として千葉県市川市を対象とした。その理由は、横浜市で活発な梨栽培の比較が可能で、かつ、東京都区部と近接した市街化調整区域を持つ自治体であることによる。市川市は「市川の梨」を地域ブランドとした梨の産地であり、東京都とは主に江戸川区で接している。なお、東京都の全区部及び多くの市部はすべて市街化区域に指定されており、東京都には横浜市と類似した条件の自治体は存在しない。しかし、横浜市と市川市のみでは営農類型が果樹作に偏ることが懸念される。そこで、本稿では市川市と東京都の両方に接する自治体として松戸市を分析対象地域とした。松戸市は多角化農家率が35%であるため第1表には記載していないが、野菜作が優勢の地域であり、かつ、果樹作では梨栽培が盛んであり横浜市や市川市との比較可能性は高いと考えられる。

以上より、神奈川県横浜市、千葉県松戸市及び市川市を対象地域として計18件（各市6件）の農業経営を選定した。最も販売金額が多い営農類

第1表 分析対象適地一覧

| 地域 | 都道府県 | 市区町村 | ① 農業生産関連事業を 行う農業経営体数 (経営体) | ② 多角化農家率 (%) | ③ 野菜類を作付けする 経営体の比率 (%) | |
|-----|------|-------|-------------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------|
| 関東 | 東京都 | 世田谷区 | 199 | 79.28 | 98.09 | |
| | | 練馬区 | 238 | 59.65 | 99.02 | |
| | | 三鷹市 | 174 | 73.73 | 100.00 | |
| | | 府中市 | 119 | 61.03 | 79.88 | |
| | | 調布市 | 136 | 67.00 | 95.78 | |
| | | 小平市 | 200 | 69.93 | 98.26 | |
| | | 日野市 | 122 | 67.78 | 76.10 | |
| | | 東村山市 | 171 | 68.67 | 95.67 | |
| | | 国分寺市 | 105 | 55.85 | 100.00 | |
| | | 東久留米市 | 199 | 79.28 | 100.00 | |
| | | 稲城市 | 170 | 82.13 | 88.24 | |
| | 西東京市 | 149 | 70.28 | 99.40 | | |
| | 神奈川県 | 横浜市 | 戸塚区 | 159 | 65.43 | 83.70 |
| | | | 旭区 | 122 | 70.52 | 100.00 |
| | | | 緑区 | 169 | 64.02 | 71.43 |
| | | | 瀬谷区 | 107 | 55.44 | 90.38 |
| | | | 泉区 | 206 | 63.38 | 80.30 |
| | | 川崎市 | 青葉区 | 165 | 64.45 | 67.82 |
| | | | 多摩区 | 160 | 90.91 | 88.24 |
| | | | 宮前区 | 127 | 58.53 | 97.93 |
| 麻生区 | | | 114 | 57.87 | 83.82 | |
| 大和市 | | | 105 | 50.97 | 82.24 | |
| 千葉県 | 寒川町 | 111 | 58.73 | 56.04 | | |
| | 市川市 | 242 | 60.05 | 92.31 | | |
| | 鎌ヶ谷市 | 210 | 62.13 | 95.70 | | |
| 近畿 | 京都府 | 京都市北区 | 135 | 62.50 | 59.80 | |
| | | 長岡京市 | 127 | 50.80 | 60.90 | |

出典：2010年農林業センサス。

注：各指標の選定基準 ①：100経営体以上、②：50%以上、③：50%以上。

型から判断して果樹経営（8件）と野菜経営（10件）である。これらの経営はJA横浜（横浜市）、JAとうかつ中央（松戸市）、自治体経済部農政課（市川市）によって、地域の先進的経営として選定されたものである。調査方法は2017年7～8月に各経営の経営者へのインタビュー調査を実施した。

4 分析結果

（1）分析対象経営の概要

第2表に分析対象経営⁽¹¹⁾の経営概要及び売上順位別事業を示す。まず、売上高の平均は1,531万円、経営耕地面積の平均は172aである。2015年農林業センサスによれば三つの市で売上規模1,000万円以上の経営体割合はいずれも20%以下であり、対象経営は大規模層といえる。経営者年齢の平均は55歳と比較的若く、55歳以上の全経

営では農業後継者が確保されており円滑な経営継承が進んでいる。なお、果樹経営（ID1～8）と野菜経営（ID9～18）では経営規模に差異があり、果樹経営の平均売上高1,800万円、経営耕地面積206aに対して、野菜経営は平均売上高1,316万円、経営耕地面積145aである。

売上順位別事業について、果樹経営の場合、全経営で宅配が売上順位1位の事業になっている。一方で、野菜経営では小売店や庭先直売、市場など各経営によって基幹事業が大きく異なる。果樹経営では宅配以外に庭先直売や観光農園、共同直売所、加工などの事業を実施しており、野菜経営では飲食店や学校給食などの販路への多角化がみられる。売上高全体に占める割合について、果樹経営では宅配が70%を超える経営が過半数であり、宅配が50%を下回る経営は3件のみである。それに対して野菜経営の場合、売上順位1位の販路の売上割合が70%以上の経営は4件であり、

第2表 分析対象経営の概要

| ID | 営農類型 (主産目) | 経営概要 | | | | | 売上順位 (2016年) | | | | | |
|----|---------------|-------------|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------------|
| | | 売上高 (万円) | 経営耕地 面積 (a) | 年齢 (歳) | 経営継承 (年) | 農業 後継者 (就農年) | 不動 産 (%) | 第1位 | 第2位 | 第3位 | 第4位 | その他 |
| 1 | 果樹(梨) | 2,200 | 200 | 59 | 2000 | あり(2012) | 50 | 宅配(95) | 小売店(5) | | | |
| 2 | 果樹(梨) | 3,700 | 290 | 45 | 2007 | なし | - | 宅配(49) | Web宅配(34) | 庭先直売(14) | 加工(3) | |
| 3 | 果樹(梨) | 2,700 | 350 | 38 | 2013 | なし | 20 | 宅配(85) | 小売店(10) | 庭先直売(5) | 飲食店経営(-) | |
| 4 | 果樹(梨) | 1,500 | 190 | 63 | (~2000) | あり(2009) | 0 | 宅配(80) | 庭先直売(15) | 観光農園(5) | | |
| 5 | 果樹(梨) | 1,300 | 175 | 55 | (~2000) | あり(2010) | 10 | 宅配(80) | 庭先直売(10) | 収穫体験(10) | 観光農園(1) | |
| 6 | 果樹(梨) | 1,000 | 110 | 78 | (~2000) | あり(2012) | 50 | 宅配(70) | 観光農園(30) | 加工(-) | | |
| 7 | 果樹(梨) | 700 | 138 | 63 | (~2000) | なし | 70 | 宅配(42) | 庭先直売(42) | 共同直売所(11) | 加工(3) | 観光農園 |
| 8 | 果樹(梨) | 1,300 | 195 | 53 | (~2000) | なし | 70 | 宅配(42) | 有人直売(41) | 共同直売所(8) | 無人直売(4) | 加工, 学校給食 |
| 9 | 野菜(キャベツ) | 2,200 | 200 | 46 | 2000 | なし | 50 | 市場(42) | 庭先直売(29) | 宅配(13) | 加工(9) | 観光農園, 共同直売, 給食 |
| 10 | 野菜(ネギ) | 1,200 | 90 | 68 | (~2000) | あり(2012) | 80 | 小売店(85) | 共同直売所(9) | イベント(5) | 加工(1) | |
| 11 | 野菜(トマト) | 2,000 | 30 | 43 | (~2000) | なし | 50 | 園芸店経営(50) | 飲食店経営(35) | 小売店(13) | 庭先直売(2) | |
| 12 | 野菜(ネギ) | 500 | 95 | 59 | (~2000) | なし | 0 | 小売店(50) | 学校給食(50) | 共同直売所(-) | | |
| 13 | 野菜(トマト) | 1,300 | 200 | 46 | 2000 | なし | 75 | 庭先直売(80) | 市場(10) | 飲食店(5) | 小売店(5) | Web宅配 |
| 14 | 野菜(サツマイモ) | 400 | 150 | 65 | (~2000) | あり(2017) | 0 | 収穫体験(50) | 庭先直売(20) | 観光農園(20) | イベント(10) | |
| 15 | 野菜(ネギ) | 1,600 | 150 | 28 | 2014 | なし | 20 | 小売店(97) | 加工(3) | 収穫体験(-) | | |
| 16 | 野菜(ネギ) | 2,260 | 235 | 45 | 2006 | なし | 50 | 共同直売所(80) | 飲食店(15) | 市場(5) | | |
| 17 | 野菜(トマト) | 500 | 100 | 72 | (~2000) | あり(2000) | 70 | 移動販売(97) | 食育体験(1) | 飲食店(1) | 共同直売所(1) | |
| 18 | 野菜(トマト) | 1,200 | 200 | 65 | (~2000) | あり(2009) | 50 | 庭作直売(48) | 共同直売所(33) | 飲食店(8) | 小売店(7) | 加工, 市場 |

資料：ヒアリング調査をもとに筆者作成（調査時点：2017年10月時点）。

注(1) 売上順位において括弧内は総売上高に占める各事業の売上高の割合。

(2) 経営継承の（～2000）は現経営者の経営継承が2000年以前に完了していることを示す。

事業間の売上規模の均等化を評価するエントロピー指標（以下、EI）は野菜経営で高いと推察される。

(2) 多角化プロセスの類型

第3表は前章で示した類型基準に従って分析対象経営の多角化プロセスを四つに類型化した結果である。EIの最小値はID17の0.17, 最大値はID9の1.45, 平均値は0.78である。2000年から基幹事業を変化させた経営は6件である。その結果, 高度多角化型の経営は7件, 事業補完型の経営は4件, 基幹事業探索型の経営は5件, 従来事業追求型の経営は2件である。このことから, 分析対象経営の多角化プロセスは多岐に渡ることが確認された。高度多角化型が半数近くいることは都市近郊農業経営の特徴といえる。一方で, 分析対象期間において, 基幹事業の変更を達成している基幹事業探索型が多いことも, 多様な事業機会に恵まれている都市部の農業経営の特徴と考えられる。なお, 従来事業追求型が2件しかないということは, 分析対象の選定方法が多角化の進んだ先進的経営に偏っていることも意味している。

高度多角化型はID2のように基幹事業はそのままにWeb宅配や加工といった新規事業の売上を

増加させることで多角化度を高めてきた事例や, 基幹事業を大きく転換させる中で同時に多角化を実現してきた経営 (ID7, 8, 9, 18), 2000年当時から高い多角化度を実現していた経営 (ID11, 14) がある。

事業補完型が果樹経営のみにみられることは特筆に値する (ID, 3, 4, 5, 6)。この理由として, 2000年以前から宅配と庭先直売という安定した事業構造を確立していた果樹経営にとっては, それらを基幹事業として, 加工や観光農園, 小売店販売などを補完的に組み合わせた事業構造が安定的だからと考えられる。その場合, 飲食店経営 (ID3) や加工 (ID2, 6, 7, 8) など新たな事業に取り組む場合でもその規模は小さく, 今後その売上規模を大きくしたいと考えている経営も少ない (ID2, 3)。

反対に, 基幹事業探索型は野菜経営のみにみられる (ID10, 12, 13, 15, 16)。この理由は, 主に市場出荷からの撤退を志向して, 小売店向け出荷や庭先直売, 共同直売所などに基幹事業を移行した経営が多いことによる。対照的に, 高度多角化型のうち基幹事業を転換した経営はID7の1件のみである。つまり, 多角化によるリスク分散や範囲の経済という機能と基幹事業探索という機能

を同時に追求する経営は非常に少ないといえる。

最後に、従来事業追求型は2000年当時から事業数は増やしているものの、その売上割合が極めて小さい事例である（ID1, 17）。また、ID17の場合、今後は基幹事業ではなく食育体験や飲食店向け出荷を拡大したいと考えていることから、従来事業追求型の中には将来的な多角化を志向している事例も含まれている。また、果樹経営のID1は他類型の果樹経営と同様に宅配を基幹事業とし

ている一方で、ID17は移動販売という都市近郊農業でも珍しい事業を2000年以前から継続している。つまり、ID17の場合、競合の少ない差別化されたニッチ市場を対象とした移動販売という事業だからこそ従来事業追求型でこれまで経営を持続することができているといえる。なお、以降の分析は従来事業追求型を除いて行う。

第3表 各経営の多角化プロセスと類型化

| ID | 多角化類型 | 多角化概要 | | | | | |
|----|---------|-----------|------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|--------|---------------------|
| | | 多角化度 (EI) | 現在事業構成 : % (2016年時点) | 過去事業構成 (2008年時点) | 過去事業構成 (2000年時点) | 基幹事業変化 | 拡大事業 |
| 1 | 従来事業追求型 | 0.20 | 宅配 : 95, 小売店 : 5 | 宅配, 小売店 | 宅配 | なし | なし |
| 2 | 高度多角化型 | 1.10 | 宅配 : 49, Web宅配 : 34, 庭先直売 : 14, 加工 : 3 | 宅配, Web宅配, 庭先直売 | 宅配, 庭先直売 | なし | 宅配, Web宅配, 庭先直売, 加工 |
| 3 | 事業補完型 | 0.52 | 宅配 : 85, 小売店 : 10, 庭先直売 : 5, 飲食店経営 : 1%未満 | 宅配, 小売店, 庭先直売 | 宅配, 小売店, 庭先直売 | なし | 飲食店経営 |
| 4 | 事業補完型 | 0.61 | 宅配 : 80, 庭先直売 : 15, 観光農園 : 5 | 宅配, 庭先直売, 観光農園 | 宅配, 庭先直売, 観光農園 | なし | 観光農園 |
| 5 | 事業補完型 | 0.69 | 宅配 : 80, 庭先直売 : 10, 野菜収穫体験 : 10, 観光農園 : 1 | 宅配, 庭先直売, 野菜収穫体験, 観光農園 | 宅配, 庭先直売, 野菜収穫体験, 観光農園 | なし | 観光農園 |
| 6 | 事業補完型 | 0.61 | 宅配 : 70, 観光農園 : 30, 加工 : 1%未満 | 宅配, 観光農園, 加工 | 宅配, 観光農園 | なし | なし |
| 7 | 高度多角化型 | 1.15 | 宅配 : 42, 庭先直売 : 42, 共同直売所 : 11, 加工 : 3, 観光農園 : 2 | 宅配, 庭先直売, 共同直売所, 観光農園 | 養豚 | あり | なし |
| 8 | 高度多角化型 | 1.43 | 宅配 : 42, 有人直売 : 41, 共同直売所 : 8, 無人直売 : 4, 加工 : 4, 学校給食 : 1 | 宅配, 庭先直売, 無人庭先直売, 加工, 学校給食 | 宅配, 庭先直売, 無人庭先直売, 加工 | なし | 庭先直売, 宅配 |
| 9 | 高度多角化型 | 1.45 | 市場 : 42, 庭先直売 : 29, 宅配 : 13, 加工 : 9, 観光農園 : 5, 共同直売所 : 1, 給食 : 1 | 市場 | 市場 | なし | 宅配, 加工 |
| 10 | 基幹事業探索型 | 0.55 | 小売店 : 85, 共同直売所 : 9, イベント : 5, 加工 : 1 | 市場, 共同直売所, イベント | 市場, イベント共同直売所 | あり | 小売店 |
| 11 | 高度多角化型 | 1.06 | 園芸店経営 : 50, 飲食店経営 : 35, 小売店 : 13, 庭先直売 : 2 | 園芸店経営, 飲食店経営, 小売店, 庭先直売 | 園芸店経営, 飲食店経営, 小売店, 庭先直売 | なし | 小売店, 庭先直売 |
| 12 | 基幹事業探索型 | 0.69 | 小売店 : 50, 学校給食 : 50, 共同直売所 : 1%未満 | 小売店, 学校給食 | 市場 | あり | なし |
| 13 | 基幹事業探索型 | 0.75 | 庭先直売 : 80, 市場 : 10, 飲食店 : 5, 小売店 : 5, Web宅配 : 1 | 市場, 庭先直売 | 市場, 庭先直売 | あり | なし |
| 14 | 高度多角化型 | 1.22 | 野菜収穫体験 : 50, 庭先直売 : 20, 観光農園 : 20, イベント : 10 | 野菜収穫体験, 庭先直売, 観光農園 | 野菜収穫体験, 庭先直売, 観光農園, イベント, 市場 | なし | 野菜収穫体験, 観光農園 |
| 15 | 基幹事業探索型 | 0.13 | 小売店 : 97, 加工 : 3, 野菜収穫体験 : 1%未満 | 小売店 | 市場, 移動販売 | あり | 小売店 |
| 16 | 基幹事業探索型 | 0.50 | 共同直売所 : 80, 飲食店 : 15, 市場 : 5 | 共同直売所, 飲食店, 市場, 庭先直売 | 市場, 庭先直売 | あり | なし |
| 17 | 従来事業追求型 | 0.17 | 移動販売 : 97, 食育体験講習 : 1, 飲食店 : 1, 共同直売所 : 1 | 移動販売 | 移動販売 | なし | 食育体験講習, 飲食店 |
| 18 | 高度多角化型 | 1.24 | 庭作直売 : 48, 共同直売所 : 33, 飲食店 : 8, 小売店 : 7, 加工 : 4, 市場 : 1%未満 | 庭先直売, 市場 | 庭先直売, 市場, 移動販売 | なし | 飲食店, 小売店 |

資料：ヒアリング調査をもとに筆者作成（調査時点：2017年10月時点）。

注：高度多角化型（EIが1.00以上）、事業補完型（EIが1.00未満で基幹事業の変化を伴わない）、基幹事業探索型（EIが1.00未満で基幹事業の変化を伴う）、従来事業追求型（EIが0.30未満で事業構造からも多角化戦略を採用していない）。

(3) 多角化類型と影響要因

多角化類型ごとの企業的アントレプレナーシップ、経営資源の概要を第4表に示した。まず、企業的アントレプレナーシップについては、多角化や新規事業に対する市場機会の認識や挑戦志向、機会の利用に加えて、経営としての意思決定の柔軟性の指標として経営者以外の家族構成員の柔軟な意思決定の有無を把握した。機会利用や認識について、今後の売上減少を予測して多角化に踏み切った事例 (ID9, 12, 16) や新規事業に明確なビジネスチャンスと認識した事例 (ID7, 9, 11, 16) がある。挑戦志向としては成功や失敗を経験するため (ID2)、農業以外の職業と同等の仕事をする (ID9, 16, 18)、経営規模の拡大や雇用導入 (ID3, 9, 15) が挙げられた。意思決定の柔軟性について、後継者の積極的な挑戦の促進 (ID2, 10, 14, 15, 16) が多くの経営で見られたことが分析対象の特徴である。それ以外には後継者以外の従業員への業務責任の付与 (ID3, 7) がみられる。「機会認識と利用、挑戦意識」及び「柔軟な意思決定構造」の両方を満たす6経営 (ID2, 3, 7, 11, 15, 16) では企業的アントレプレナーシップが高いと判断できる。

次に、経営資源のうちスキルやノウハウなどの無形資源を経営者や従業員ごとの担当業務を調査する過程で把握した。まず、就農前の農外就労経験を活用している事例 (ID2, 9, 10, 15, 16, 18) が最も多くみられ、マーケティングやIT管理、加工技術などに応用されている。その他には家族従業員の本来のスキルを活用する事例 (ID7, 9, 12, 13, 15) があり、ITやデザイン、加工技術のスキルが活用されている。それ以外には、ID11は現経営者と配偶者の留学経験が栽培技術やビジネスアイデアの獲得に繋がっている。

次に、経営資源のうち人的ネットワークは事業の紹介など多角化の直接的なきっかけになることに加えて、経営者や後継者の多角化のモチベーション向上に貢献するケースもあり重要な要素といえる。まず、直接的要因としては親族 (ID3)、JA (ID7, 11, 14)、栄養士 (ID8, 12)、自治体 (ID9, 10)、地元農家 (ID10, 15, 18)、卸売・仲卸業者 (ID10, 12, 16)、小売店担当者 (ID10, 3)、飲食店 (ID18, 13) が挙げられた。それ以外

に人的ネットワークが多角化に影響している事例としては、法人化の指導 (ID2) や販売方法の指導 (ID9)、知識獲得 (ID16)、経営者の心構え (ID18) などがある。以上の「スキル」及び「人的ネットワーク」の両方を満たす11経営 (ID2, 3, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18) は多角化に影響する多様な経営資源を有すると判断できる。

以上より、多角化やその経営成果に影響すると考えられる要素の有無から分析対象は三つに分けられる。まず、すべての要素を有する経営は6件、経営資源のみ有する経営は5件、そうした要素を全く有さない経営は5件となった。以上の整理に基づいて、各多角化類型との関係性を把握する。まず、要素を全く有さない経営は高度多角化型にもみられ (ID8, 14)、経営資源のみを有する経営は高度多角化型 (ID9, 18) や基幹事業探索型 (ID10, 12, 13) にみられる。つまり、アントレプレナーシップや経営資源は、各経営が多角化プロセスを選択する条件ではなく、また、企業的アントレプレナーシップや経営資源が伴わなくても経営は任意の多角化プロセスを採用可能であることを示している。一方で、事業補完型ではそうした要素の不在する割合が高く (75%)、基幹事業探索型には要素不在の経営はいないことから、多角化度には大きな差異のない事業補完型と基幹事業探索型であるが、アントレプレナーシップや経営資源の側面では両者に大きな差異があるといえる。

(4) 多角化類型及び経営発展

多角化類型と経営発展指標 (量的拡大、質的变化) の関係を第5表に示す。まず、売上高以外の量的拡大について、土地生産性は90万円/10aを超える経営が7件ある一方で、ID14は26.67万円/10aであり効率性には大きな差異がある。基準年 (2000年前後) からの売上高成長をみると、売上高が増加している経営は8件であり、最大で3,100万円増加という高い成長性を示す経営 (ID2) もあるが、8件の売上高成長の平均値は920万円である。

次に、多角化類型と量的拡大の程度について整理する。売上高 (1,000万円以上)、土地生産性 (90万円/10a)、売上高成長 (増加) の三つの基

第4表 多角化類型別の企業的アントレプレナーシップ及び経営資源

| ID | 多角化類型 | 影響要因の有無 | | 企業的アントレプレナーシップ (CE) | | 経営資源 (RE) | |
|----|---------|---------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| | | CE | RE | 機会認識/利用, 挑戦意識 | 柔軟な意思決定構造 | スキル | 人的ネットワーク |
| 2 | 高度多角化型 | ○ | ○ | -成功/失敗両方経験するための挑戦 | -現経営者の就農時に販売会社を担当 | -経営者：営業経験 -臨時雇：顧客対応, 会計, 営業 | -学友：法人化の指導 -顧客：接客意識改善 |
| 7 | 高度多角化型 | ○ | ○ | -直売には有利な沿道に立地 -相続をきっかけに果樹に転身 | -娘にブドウ栽培/販売を任せる | -娘：販促物デザイン | -JA果樹部・県の農業技術指導員：栽培指導, 加工業者の紹介 |
| 11 | 高度多角化型 | ○ | ○ | -オープンカフェという業態に新規性があり競合が少なかった -野菜が食べられるカフェをコンセプトにして自家野菜を利用 | -両親も飲食店経営に興味があり新規事業に反対はなかった | -経営者・配偶者：欧州留学で有機農業技術と農家レストランのアイデア | -行政関係者：飲食店経営や加工のアドバイス, PR窓口 -JA：小売店出荷依頼 |
| 9 | 高度多角化型 | | ○ | -キャベツ市場の低迷 -地域の浜なしの供給不足 -市場出荷と比較した庭先事業の需要の安定性 -庭先事業の補完を見越して加工事業を同時に開始 -ライバルは市全体の優良農家 -社員と対等の働き方実現 -法人化と雇用導入 | | -母：加工技術 -配偶者：前職経験による顧客対応能力 | -県農業普及員：栽培指導, 補助事業の紹介 -研修先：栽培技術及び販売方法指導 -自治体：栄養士紹介 |
| 18 | 高度多角化型 | | ○ | -周囲を見返せるくらい稼ぐ | | -経営者：IT業務経験からwebデザイン | -料理人のネットワーク：多角化の相談, 行動力の参考, 加工委託先の紹介 -青壮年部：経営者心構え -地元農家：評判が一番良い共同直売所を選定 |
| 8 | 高度多角化型 | | | -新しい共同直売所が女性生産者を求めている | | | -JA・県・関東果樹関連組織：栽培技術 -栄養士：給食出荷依頼 |
| 14 | 高度多角化型 | | | | -後継者が果樹栽培を担当 | | -栽培研究会：収穫体験開始 -JA：観光農園開始 |
| 3 | 事業補完型 | ○ | ○ | -雇用できる経営規模の実現 | -現経営者の配偶者が飲食店経営を開始 -生産/販売/財務の権限の円滑な移譲 | -経営者：労務管理能力 -臨時雇：顧客管理業務 | -親族：小売店出荷依頼 -小売店担当者：ギフト販売の提案 |
| 4 | 事業補完型 | | | -宅配減少に備え若年層の取込 -宅配減少に備え観光農園拡大 | | | |
| 5 | 事業補完型 | | | | | | |
| 6 | 事業補完型 | | | | | | |
| 15 | 基幹事業探索型 | ○ | ○ | -ブランド化で付加価値を付け売 -2000万円までいきたい | -父親も先進的な考えで自分の挑戦も承認 | -経営者：服飾業務経験から接客/売場づくりのノウハウ -母：食品加工 | -地域外農家：栽培技術 -地元農家：小売店出荷依頼 |
| 16 | 基幹事業探索型 | ○ | ○ | -調理する世代の減少に合わせて直売所出荷を減らす -提案を聞いた人の反応からビジネスチャンスを感じた -市場低迷から珍しい野菜を栽培して共同直売所に出荷 -不動産事業から自立して自分の誇れる農業をする | -経営者の就農時に栽培品目と販路を変更 | -経営者：音楽関連業務経験からPR手法や新商品導入の知識 | -地元農家：栽培技術 -市場担当者：流行知識, 自分が作った珍しい野菜を評価して飲食店(大手レストランや婚礼用)を紹介 |
| 10 | 基幹事業探索型 | | ○ | | -新規事業の意思決定は後継者に一任 -後継者が少量他品目野菜生産で小売店出荷 | -後継者：料理人経験による加工技術と販促レシピ考案 | -地元農家：小売店出荷依頼 -自治体・JA：イベント要請 -卸売業者：小売店出荷依頼 -小売店担当者：販路紹介 |
| 12 | 基幹事業探索型 | | ○ | -市場価格の低迷に対応するために販路を変更 | | -経営者：営業活動 | -仲買業者：販路紹介 -栄養士：学校給食出荷依頼, 口コミで販路拡大 |
| 13 | 基幹事業探索型 | | ○ | | | -経営者：営業活動 | -飲食店経営者：異業種の経営者との交流, Web宅配開始 |

資料：ヒアリング調査をもとに筆者作成（調査時点：2017年10月時点）。

注：影響要因の有無の○の基準は、CE (Corporate Entrepreneurship)：起業的アントレプレナーシップの2項目に該当事項あり、RE (Resources)：経営資源の2項目に該当事項あり。

準を満たす経営は、高度多角化型のID2、基幹事業探索型のID10、15、16である。つまり、多様な指標から判断して都市近郊農業経営のうち量的拡大を達成している経営は少数であり、それはどのような多角化プロセスでも必ずしも量的拡大を保障する戦略とはいえないことを意味する。類型間の違いに着目すると、事業補完型には量的拡大の三つの指標の基準を満たしている経営が1件も存在しないことは注目に値する。事業補完型では売上規模自体は大きい土地生産性や売上高成長に課題がある経営が多い。反対に、高度多角化型と基幹事業探索型で量的拡大に課題がある経営では、売上規模が小さく他の指標も低い経営 (ID7, 12, 14) か、事業補完型と同様に売上規模は大きいもののその他の指標に課題がある経営 (ID8, 9, 11, 13, 18) というパターンがある。

第5表では多角化の影響要因と量的拡大の関係性も整理されている。まず、最も明確な点は、影響要因が不在の経営で量的拡大の三つの指標の基準を満たしている経営がないことである。それと対照的に、企業的アントレプレナーシップと経営資源を両立している経営 (6件) のうち3件が売上高、土地生産性及び売上高成長の基準をすべて満たしている (ID2, 15, 16)。経営資源のみ有する経営で三つの基準を満たしている経営は5件中1件のみである。つまり、企業的アントレプレナーシップと経営資源の両立は経営発展のうち量的拡大と密接に結びついていると考えられる。

次に、第5表の経営発展のうち質的变化について類型別に整理する。第一に、高度多角化型について、売上高の規模が大きく成長もしている経営では革新的な販売・マーケティング管理が実践されている。例えば、ID2はデザイナーによるロゴマークやHPの作成、さらに、パンフレットにQRコードを記載してE-shopを活用するという取組もみられる。ID18の独自の取組として、庭先直売での調理実演販売や加工品需要についてのアンケート調査の実施などが挙げられる。一方で、高度多角化型のうち売上高が減少している経営では革新的な取組が少ないことがわかる (ID8, 9, 11, 14)。つまり、成長性の高い高度多角化型では、他経営にはない独自の販売・マーケティング管理が実践されている。第二に、事業補完型の

場合、量的拡大の程度に関わらず、革新的販売・マーケティング管理の取組が少ない。第三に、基幹事業探索型の場合、量的拡大の程度に関わらず、革新的販売・マーケティング管理の取組が多い (ID10 除く)。ここでも、事業補完型と基幹事業探索型の差異が明確に示されている。事業補完型の経営規模は大きいものの多角化に影響されると言われる各要素に欠け、革新的な管理手法の導入も進んでいない。対照的に、基幹事業探索型ではアントレプレナーシップや経営資源を蓄積し、革新的な管理手法の導入にも積極的な経営が多い。

最後に、質的变化のうち競争優位の源泉となる販売・マーケティング関連経営資源について、革新的販売・マーケティング管理への積極性と関連性があることがわかる。ID2はネット通販サイトで人気1位を獲得するなどブランド化を達成し、顧客情報についても顧客の要望まで記録したリストを作成し、幅広い顧客層を実現している。ID18の場合、経営者の営業スキルにより飲食店とのネットワークを拡大し、顧客のロイヤルティを高めている。ID16も飲食店向けの特注栽培と納品方法によってブランドを確立し、飲食店とのネットワークと信頼関係を構築している。反対に、競争優位の源泉となる経営資源が挙げられなかった経営では、総じて革新的販売・マーケティング管理への積極性が不足している (ID5, 8, 10, 11)。

以上より、各多角化類型の経営発展のパターンを整理する。高度多角化型で売上規模と成長を両立しているID2及びID18では、販売やマーケティングに関する革新的な経営管理による経営資源の蓄積が重要となっている。反対に売上高成長がマイナスの経営では管理手法に革新性が乏しく、経営資源の蓄積も進んでいない (ID8, 9, 11)。次に、事業補完型では量的拡大のうち売上規模は達成されているものの、販売・マーケティングに関する革新性が低く、土地生産性や売上高成長にも課題がある。次に、基幹事業探索型は革新的な販売・マーケティング管理によってブランド化を進め、量的拡大を達成している経営もある (ID16)。一方で、この類型では販売・マーケティングに関する経営資源の蓄積は乏しいものの量的拡大を達成している経営も存在する (ID10, 15)。これら

第5表 多角化類型と経営発展の関係性

| ID | 多角化類型 | 影響要因の有無 | | | 経営発展 | | | | |
|----|---------|---------|----|---|-------------|-----------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| | | CE | RE | ☆ | 量的拡大 | | | 質的变化 | |
| | | | | | 売上高 (万円) | 土地 生産性 (万円/10a) | 売上高 成長 (参照年) | | |
| 2 | 高度多角化型 | ○ | ○ | ☆ | 3,700 | 127.6 | +3,100 (2000) | -販促物：ロゴマーク，-情報発信：HP，E-ショップ登録，-サービス向上：QRコード注文，-顧客管理：クレーン内容管理，-営業/広報活動：量販店営業，バス広告 | ブランド（ネット通販サイト人気1位），臨時雇スキル（顧客対応，会計，販路営業），顧客情報（要望含む個人情報），幅広い顧客層（若年層：Web，高齢層：庭先） |
| 7 | 高度多角化型 | ○ | ○ | | 700 | 50.7 | +700 (2005) | -情報発信：HP，SNS，-サービス向上：浜ブドウコンシエルジュ講座の受講 | 後継者スキル（マーケティング） |
| 11 | 高度多角化型 | ○ | ○ | | 2,000 | 666.7 | -500 (2003) | -販促物：ロゴマーク，-情報発信：HP | |
| 9 | 高度多角化型 | | ○ | | 2,200 | 110.0 | -800 (2002) | -営業/広報活動：飲食店イベントや食品フェア参加 | ブランド化（加工品がなでしこブランド選定） |
| 18 | 高度多角化型 | | ○ | | 1,200 | 60.0 | +200 (2000) | -販促物：ロゴマーク，商品タグ-情報発信：HP，SNS，-サービス向上：庭先直売改修，飲食店出荷ではサイズや栽培計画などを事前に相談，庭先直売ではその場で調理実演，-営業/広報活動：加工品の需要についてのアンケート実施 | 臨時雇スキル（販売），顧客ロイヤルティ（飲食店ネットワーク），経営者スキル（庭先直売と飲食店向け営業） |
| 8 | 高度多角化型 | | | | 1,300 | 66.7 | -1200 (2000) | | |
| 14 | 高度多角化型 | | | | 400 | 26.7 | 0 (2000) | | 顧客ロイヤルティ（固定顧客） |
| 3 | 事業補完型 | ○ | ○ | | 2,700 | 77.1 | +700 (1995) | -販促物：ロゴマーク，-情報発信：HP | 臨時雇スキル（販売，顧客管理），顧客ロイヤルティ（リスト登録3000人） |
| 4 | 事業補完型 | | | | 1,500 | 79.0 | -500 (2000) | | 顧客ロイヤルティ（9割が固定顧客） |
| 5 | 事業補完型 | | | | 1,300 | 74.3 | +300 (2002) | -情報発信：HP | |
| 6 | 事業補完型 | | | | 1,000 | 90.9 | 0 (2000) | | 臨時雇スキル（庭先/予約受付，伝票管理，観光農園受付） |
| 15 | 基幹事業探索型 | ○ | ○ | ☆ | 1,600 | 106.7 | +600 (2000) | -サービス向上：顧客の要望に合わせて新品種生産，-営業/広報活動：小売店での試食営業 | |
| 16 | 基幹事業探索型 | ○ | ○ | ☆ | 2,260 | 96.2 | +1,260 (2005) | -サービス向上：飲食店と品目や規格，栽培状況について詳細に相談，飲食店のリクエストに対応，飲食店の顧客向け収穫体験，-顧客管理：共同直売所に来る飲食店の連絡リスト作成 | ブランド化（特注栽培と納品），顧客ロイヤルティ（ネットワークと信頼関係） |
| 10 | 基幹事業探索型 | | ○ | ☆ | 1,200 | 133.3 | +500 (2000) | -販促物：ロゴマーク | |
| 12 | 基幹事業探索型 | | ○ | | 500 | 52.6 | -500 (2000) | -情報発信：栄養士向けメルマガ，-サービス向上：栄養士向け加工体験，-営業/広報活動：サンプル品持ち込み | 顧客ロイヤルティ（栄養士ネットワーク） |
| 13 | 基幹事業探索型 | | ○ | | 1,300 | 65.0 | -400 (2000) | -販促物：ロゴマーク，-情報発信：HP，SNS，-サービス向上：飲食店の好みに合わせて品目や規格を提案 | 顧客ロイヤルティ（飲食店ネットワーク），経営者スキル（飲食店への営業），常雇スキル（販売） |

資料：ヒアリング調査をもとに筆者作成（調査時点：2017年10月時点）。

注(1) 量的拡大における灰色網掛けは各項目が基準値を満たさないもの（売上高：1,000万円，土地生産性：90万円/10a，売上高成長：プラス）。

(2) ☆印は量的拡大の三つの基準をすべて満たす経営を表す。

(3) 革新的販売・マーケティング管理は他経営での取組が少ない独自性の高い取組のみ表記。

(4) 対象とする「販売・マーケティング関連経営資源」とは他経営で実現していない（希少性が高く（Rarity），模倣困難性が高い（Imitability），量的拡大に貢献していると考えられる（価値のある（Value））ことを基準としている。

の経営では市場出荷から小売店向け出荷への事業転換を成功させたことで量的拡大を果たしているものの，基本的に小売店に販売を委託しているため，販売やマーケティングに関わる経営資源は蓄積していないと考えられる。

（5）各多角化類型の経営発展プロセス

前節までの分析結果より，都市近郊農業経営の多角化は複数の類型に分けられ，各類型には量的または質的な経営発展を達成している経営があることが示された。一方で，多角化プロセスや多角化の影響要因となるアントレプレナーシップや経

営資源の差異によって、多角化類型ごとの経営発展プロセスには特徴があると推察される。以下では、各多角化類型の中から売上規模の最も大きな経営を一つずつ選び、経営発展プロセスの特徴を議論する。

1) 多角化と経営発展の関連性が強い事例

1) -1 高度多角化型 (ID2)

まず、果樹経営である高度多角化型 (ID2) の経営発展プロセスについて、事業構造の変化と並行するかたちで、アントレプレナーシップ、経営資源、意思決定、経営目的の変化を示している点が特徴的である。この経営では、現経営者の就農 (1999年) をきっかけとして、Web宅配という革新的な事業が導入され (2004年)、それに呼応するように経営資源やアントレプレナーシップが向上している。具体的には、現経営者は就農時から「成功も失敗もどちらも一番でありたい」という挑戦的な志向と最終売上1億円という高い経営目標を持ち合わせている。さらに、前職での営業経験を活かして就農時から販売担当を任されており、前経営者から積極的に権限移譲が行われ現経営者が経営の重要な意思決定に関与していたという意味で、柔軟な意思決定構造も確立していたと評価できる。その結果、Web宅配という独自販路を開拓し、その販路でのロゴマークやHP作成、顧客管理システムの確立という革新的なマーケティング管理を採用している。また、臨時雇を導入して顧客対応スキルを高める取組も進めた。そうした取組の結果、著名人が固定顧客となるまで宅配事業が成長し、その経験が経営者としての意識の向上や挑戦心の向上といった更なるアントレプレナーシップに結びついている。

また、アントレプレナーシップの向上には、経営継承 (2007年) をきっかけに担当していた生産部門における委託加工の導入 (2010年) も大きく貢献している。加工品販売開始の10年前から始めた全国の加工業者探しの試行錯誤によって、経営者は挑戦するモチベーションを高め、新規販路の開拓のための営業も始められたと評価している。

事業構造の大きな変化に伴って様々な経営資源が蓄積している。ネット通販サイトでランキング

1位を獲得し著名人の顧客も多いブランド力、顧客対応から会計、販路営業スキルまで備える臨時雇、細かい要望まで記録した顧客管理システム、さらに、Web宅配で獲得した若年層の新規顧客といった経営資源がそれにあたる。これらの経営資源の蓄積は分析対象経営の他の果樹経営では実現していないものであり、アントレプレナーシップや革新的なマーケティング管理を基礎とした競争優位の源泉となる経営資源である。

以上のようにID2の場合、企業的アントレプレナーシップと経営資源による多角化の促進、多角化に伴う革新的な経営管理の導入、さらに、多角化がアントレプレナーシップの向上や経営資源の蓄積に貢献している。その結果、経営の質的变化に裏付けられた継続的な量的拡大という経営発展を達成している。

1) -2 基幹事業探索型 (ID16)

野菜経営である基幹事業探索型 (ID16) の経営発展プロセスについて、多角化の度合いこそ低いものの、この経営の発展は高度多角化型 (ID2) のプロセスとの類似点が多い。まず、市場出荷に対して不安を抱いていた現経営者は、就農時 (2006年) に生産や販売などの意思決定権を移譲されていた。さらに、前職での営業や企画経験から珍しい野菜の需要に着目し、共同直売所での出荷を開始し (2006年)、卸売市場担当者経由で珍しい野菜に対する飲食店の需要を引き出して取引を開始した (2008年)。

また、卸売市場出荷から共同直売所や飲食店向け出荷への転換は現経営者の「農業だけで食べていきたい」「横浜農業を盛り上げたい」という経営目標が大きく影響している。さらに、様々な人と話す中でこの事業転換にビジネスチャンスを感じており、ここまでのプロセスは現経営者が備えていたアントレプレナーシップや経営資源が就農時の権限委譲によって発揮された結果と考えることができる。

その後、事業構造は市場出荷型から共同直売所向け出荷と飲食店向け出荷に移行している。その過程で、各事業戦略に合わせるかたちで様々な経営資源が蓄積している。まず、売上高の増加に伴って経営耕地面積や労働力数は飛躍的に増加

し、現経営者の就農以降に借地は195aほど増えている。また、飲食店向け出荷の場合は、顧客の要望に合わせた品種や規格の生産物を納品し、納品可能な農産物に関する営業活動を行うことでオーダーメイドのきめ細かい販売活動を実現している。このような革新的な活動によって農園の評判は非常に高く、高級飲食店で生産物を利用してもらうなどブランドが確立している。また、共同直売所の主に飲食店のシェフを中心とする小口顧客に対しても連絡先を取得して顧客リストを作成し、SNSを利用した営業活動に利用している。さらに、提案用の野菜を増やすために品種間の栽培実験を行うなど生産面も工夫し、少品目栽培から多品目栽培へ移行している。

以上のように、基幹事業探索型では、基幹事業の変更を経営の経営資源やアントレプレナーシップなど経営内部環境に大きな変化を伴うことがある。さらに、多角化に合わせて革新的な販売・マーケティング管理を採用することができれば、他経営にはないブランド力（高級飲食店での生産物利用）や顧客ロイヤルティ（小規模飲食店ネットワーク）を蓄積することができ、競争優位の源泉となるような経営資源が獲得されると考えられる。

2) 多角化と経営発展の関連性が弱い事例

事業補完型 (ID3)

以上の二つの経営と比較すると事業補完型 (ID3) の経営発展に対する多角化の影響は小さい。まず、この経営が多角化するきっかけは親類からの販路(小売店)の紹介という人的ネットワークの影響が大きいという点が特徴的である。その後、「雇用できる経営規模の維持」という経営目標から、生産技術による高品質化と労務管理のスキルの向上、毎月の作業計画の作成などに努めた結果、以前からの基幹事業である宅配事業の規模拡大が進む。一方で、庭先直売や小売店向け出荷など売上第二位以下の事業の規模拡大を志向した経営努力はみられない。

後継者の就農(2007年)と経営継承(2013年)を契機として明確な家族内分業体制が確立し、現経営者は営業、財務、労務管理、父親(旧経営者)は生産管理、旧経営者の配偶者は販売管理を担当

することで、宅配事業を基幹事業とする体制が強化される。労務管理では年間900人日の雇用を実現し、臨時雇も生産、販売、顧客管理を担当できるなど幅広い人材育成を実現している。さらに、ロゴマークやHPの作成などマーケティング活動の取組によって固定顧客も増加している。また、現経営者の配偶者が飲食店経営を開始する(2014年)など多角化も進んでいるが、そうした新規事業に対する革新的な経営管理の採用などはみられず、事業規模の拡大も志向されていない。

以上のように、事業補完型 (ID3) では明確な経営目標に基づく基幹事業の規模拡大が基本的な方針であり、それに基づいた積極的な権限移譲と家族内分業体制という柔軟な意思決定構造の整備や革新的なマーケティング管理によって、雇用労働力のスキルや顧客ロイヤルティなど競争優位の源泉となる経営資源の蓄積は十分可能である。一方で、この経営は必ずしも多角化に対して明確な目標を持っておらず、親類から紹介や家族従業員の要望によって偶発的に事業が拡大しているにすぎない。その結果、多角化が経営発展プロセスに貢献しているとは評価できないという意味で、高度多角化型 (ID2) や基幹事業探索型 (ID16) とは経営発展プロセスが大きく異なると考えられる。

5 考察

本稿では、都市近郊農業経営における多角化プロセスの類型の特徴を明らかにすることを目的として、18件の事例調査結果を用いた定性的な分析を試みた。その結果、以下の四つの分析結果を得た。第一に、都市近郊農業経営の多角化は高度多角化型、事業補完型、基幹事業探索型、従来事業追求型の四類型に分類可能である。第二に、各類型には経営発展(量的拡大及び質的变化)を達成している経営が存在する。第三に、一般的な多角化の影響要因(アントレプレナーシップ及び経営資源)は都市近郊農業経営の多角化プロセスとの関連性が弱い一方で、経営発展とは関連性が強い。第四に、多角化と経営発展プロセスの関連性が強い類型は高度多角化型と基幹事業探索型であり、事業補完型は経営発展プロセスに対する多角

化の影響が小さい。以下では各分析結果の考察を行う。

まず、多角化の目的を基に設定された四つの多角化類型が観測されたということは、経営間で多角化の機能に差異があることを意味している。異なる多角化プロセスに求められる支援は必然的に異なり、支援の効果の類型間比較も極めて困難であると推察される。つまり、この結果からだけでも、都市近郊農業経営の多角化支援の困難性が確認できる。

次に、アントレプレナーシップや経営資源など多角化に影響すると想定された要素は実際には各多角化類型とは関連性が低かったという結果から、都市近郊農業において多角化を決定付ける要素としてやはり都市化度など本稿で分析対象にできなかった立地特性が重要であると推察される。分析対象経営は一様に都市化度の非常に高い地域に属していることを考慮すると、彼らは経営内部環境に関わらず多角化の意思決定を行えるほど、消費者需要が大きい好立地にある可能性が高い。反対に、各多角化類型の経営発展にアントレプレナーシップや経営資源を併せ持つことが強く影響しているということは、立地特性などの要因によって多角化に関する意思決定が可能になったとしても、その中で経営発展を達成できる経営は一部であるということが都市近郊農業における多角化の課題であり、自治体の支援制度等が考慮すべき点といえる。

最後に、各多角化類型の特徴を示す。まず、高度多角化型と基幹事業探索型では多角化と経営発展という二つの要素は決して独立でなく、むしろ多角化と影響要因の相互作用が経営発展の条件と考えられる。高度多角化型には野菜経営と果樹経営の両方が含まれており、この類型を志向するのに営農タイプの違いは影響していない。また、この類型には基準年から基幹事業を変化させている経営は1件のみであり、ある程度安定した事業を持ちつつ事業の幅を広げてきたことがわかる。しかし、この類型でも今後も量的拡大及び質的变化という経営発展を達成すると見込まれる経営は多くはない。

それに対して、基幹事業探索型はすべて野菜経営であり、主要都市において低迷する卸売市場に

向けた出荷⁽¹²⁾ からの方針転換が2000年代の喫緊の課題であり、基幹事業を新たに開拓しながら経営発展を達成するためには、高いアントレプレナーシップと革新的な販売・マーケティング管理は不可欠だったと考えられる。特に、都市近郊地域において卸売市場から撤退する農業経営は経営耕地面積の小規模な経営が多いことから⁽¹³⁾、基幹事業探索型の中には小規模な経営耕地を活用して付加価値の高い事業を実現する必要がある経営が含まれていることも、アントレプレナーシップや経営資源が求められる要因と推察される。

一方で、事業補完型では多角化がアントレプレナーシップや経営資源に影響を与えることは少なく、経営発展は柔軟な意思決定構造やファミリーサイクルによるアントレプレナーシップや経営資源の蓄積によって達成されている。この場合、多角化は経営発展の結果として保たれているだけであり、そこには明確な戦略的意図が介在しないことが推察される。事業補完型のこの特徴に影響している要因として、従来からの安定した経営規模（売上高）があると考えられる。事業補完型に属する4件は多角化の影響要因が不在であっても1,000万円以上の売上高を達成している一方で、土地生産性や売上高成長に課題がある果樹経営である。こうした経営では短期間で事業構造を大きく変更する必要性が低いいため、アントレプレナーシップも求められない。また、長期安定している事業であるため革新的な販売・マーケティング管理の必要性も低く、結果として、関連する経営資源の蓄積も進まない。

また、多角化と経営発展プロセスにおける後継者若しくは経営継承の役割を指摘する必要がある。詳細な事例分析を行ったすべての事例において、後継者の就農や経営継承を契機として、多角化や経営資源の蓄積が進んでいる。特に、高度多角化型（ID2）と基幹事業探索型（ID16）では、後継者の就農と同時に大きな権限が移譲されており、その結果として多角化が促進されている。さらに、後継者は自ら開始した多角化事業の規模拡大によって、新たな顧客層（著名人など）に対応する中でプロフェッショナルの意識を高めたり（ID2）、高級飲食店向けのきめ細かな栽培及び納品体制を確立したり（ID16）、その経営の経営発

展の基礎となるアントレプレナーシップや経営資源を獲得している。先行研究が指摘する家族従業員と多角化の関係性⁽¹⁴⁾に加えて、本稿は後継者が積極的な多角化を実施するための意思決定構造やアントレプレナーシップに言及し、多角化後の後継者自身のスキルの向上（例：飲食店との取引増加に伴って多品種生産技術と商品提案力が向上）やアントレプレナーシップの向上（例：加工事業を開始するにあたって試行錯誤して挑戦することの意識が向上）のメカニズムまで示している点で独自性が高い。

ここからは本稿の社会的含意を示す。最も重要な点は、各経営の多角化がその経営発展のプロセスにおいて必須であるのかを考慮する必要がある。従来の事業を維持したい経営や多角化を基幹事業の補完的役割に位置づけたい経営にとって、経営発展のボトルネックは必ずしも多角化ではなく、意思決定構造の不備やアントレプレナーシップの欠如によって経営資源の蓄積が阻害されていることにある可能性が高い。その場合に必要な支援とは、法人化に関わる啓発活動や手続き支援、家族経営協定の設定支援などによって経営者と家族従業員の業務権限や責任、それに対する報酬を明確にし、各人のモチベーションを高める必要がある。また、経営継承に関わる支援として、新規就農者が新規事業に挑戦する金銭的補助や万が一事業に失敗した場合の補償制度を確立することも重要な支援となる。

一方で、多角化を契機として、多様な経営資源を蓄積したり、アントレプレナーシップを高めたりするという事例も確かに存在するため、そうした経営には新規事業のためのコンサルタントやビジネスマッチングのような取組が有効となる。しかし、以上のような多様な多角化と経営発展プロセスの関係性を個別に判断することは非常にコストがかかる。そこで、一つの基準として本稿で提示したような多角化類型に沿って、各経営の多角化度や多角化の目的を整理することが有効である。

なお、残された課題として、第一に、各事業の特徴と事業間の関係性を分析に組み込めていない点が挙げられる。つまり、事業構造を詳細に把握する試みが必要であり、これによって各多角化類

型の経営発展に事業間の関連度など多角化の多様な側面が与える影響を考察することが可能となる。第二に、本稿では多角化類型の決定要因を特定することはできなかった。この理由は、分析対象経営が直面する外部環境を整理して比較することができなかったためである。今後の研究では、例えば都市化度に差のある複数地域を選定し、都市化度とその他の決定要因の多角化への影響度の差異を比較する必要がある。

注(1) Mann and Besser (2017) は農家の主観的な財務状況満足度を用いて事業多角化の正の効果を示している。さらに、Barnes et al. (2015) はこの効果をより厳密に評価した研究であり、農業経営のパネルデータを用いて、事業多角化が経営の短期及び長期の財務健全性に与える正の影響を実証した。範囲の経済によるコスト削減効果に関しては、Wimmer and Sauer (2016) や Hadley (2006) は生産多角化が経営の効率性に与える正の影響を示している。

(2) 東京都小金井市の農家に対するアンケート調査によれば、農家が主体的に実施している地域住民との触れ合い活動には、「直売所などでの農産物の販売 (36.2%)」以外にも「地域の年間行事などへの参加 (20.1%)」、「野菜や植木の作り方や育て方を教える (13.6%)」、「農業を知ってもらうための話し合い (10.1%)」など多様な取組がなされている (後藤, 2003)。

(3) 農業体験農園の利用者の意識変化の研究によれば、体験活動によって都市農家や都市農業に肯定的な評価が有意に増える (山田・門間, 2006)。

(4) 例えば、Alsos and Carter (2006) では“Resource-based perspective”や“Resource transfer”という枠組みで多角化を捉える試みがなされている。その他にも、Clark (2009) では「様々な地域資源や地域の特徴を創造的に活用する」という資源ベース理論やイノベーションの考え方が基礎にある。また、McElwee and Bosworth (2010) は「所得獲得の機会を活用すること」を重視し、Vik and McElwee (2011) では「環境から価値を創造または引き出すこと」を重視している。

(5) 吉田ら (2019c) の事例調査によれば都市農業経営は事業多角化によって事業間で「経営管理の共通性」と「事業機能の補完性」を発揮させている。同研究の対象事例の多くは基幹事業の余剰生産物の有効活用や農閑期の埋め合わせのために複数の小規模事業を実践しているという意味で、都市農業経営の多くは事業補完型の多角化を行っていることが推察される。

(6) なお、④家族や地域などの社会関係に関して、家族経営に対する社会情緒的資産 (Socio-emotional wealth) という選好が多角化の意思決定に影響する (Gómez-Mejía et al., 2010)。家族の地域社会での地位 (Berrone et al.,

- 2010; Mahto et al., 2010; 吉田ら, 2018) や自経営のアイデンティティ (Brandth and Haugen, 2011; Ohe, 2018) を確立するために多角化が活用されるのである。しかし、この社会情動的資産は多角化の開始に関する意思決定に影響すると考えられ、多角化プロセスと経営発展との関係性を考慮する場合、市場機会を活用するアントレプレナーシップと事業管理に関わる経営資源がより重要な要素といえる。以上より、本稿では家族経営の社会情動的資産を分析対象から除外する。
- (7) 土田 (1997) は質的変化として経営形態や経営目標の変化、経営資源の活用方法の変化を挙げ、木村 (2004) は経営成長における経営の質的高度化として有形及び無形の経営資源の蓄積を挙げている。つまり、イノベーションと新たな経営資源の蓄積は経営発展の一部と捉えられ、多角化プロセスの評価に関しても、経営規模や生産性、成長性という量的拡大に加えて、イノベーションを通じた競争優位の実現という質的変化にも目を向けることが重要となる。
- (8) 分析対象経営の果樹経営と野菜経営それぞれの土地生産性の平均値が85万円/10a前後である。
- (9) また、広範囲な多角化 (Portfolio diversification) を実現している経営ほど「創造性の発揮」を多角化に求めていることも多角化とイノベーションの関連性の強さを示している (Vik and McElwee, 2011)。
- (10) 公表されている2010年世界農林業センサスでは販売金額第一位の営農類型は判別できなかったため、ここでは「販売目的の作物別作付 (栽培) 経営体数と作付 (栽培) 面積」より稲を作付ける経営体数 (A) と野菜類を作付ける経営体数 (B) を用いて $B / (A + B) * 100$ を指標として用いた。水田作が中心の地域を除外する意味ではこの指標は有効であるが、本来であれば農産物販売金額1位の部門別経営体数から野菜と果樹の値を用いて選定すべきであり、2015年農林業センサスであれば可能である。
- (11) 分析対象の記述に関して、農業経営を行う組織そのものを指す場合には「農業経営体」であるべきであるが、本稿においては農業経営を行う組織そのもの以外にも、その行動やマネジメントを含む意味として「農業経営」を分析対象を指す用語とする。
- (12) 例えば青果物卸売市場調査によれば1997年を基準とした主要都市 (ア 中央卸売市場が開設されている都市、イ 県庁が所在する都市、ウ 人口20万人以上で、かつ青果物の年間取扱数量がおおむね6万t以上の都市、のいずれかを満たす都市) の卸売市場における野菜取扱金額は2007年には85%、2017年には73%と3割近く減少している。同期間の全国の卸売市場の野菜取扱金額の減少は17%であることから、主要都市の2000年以降の卸売市場の低迷は全国と比較して顕著である。
- (13) 1990年農林業センサスを用いた滝沢 (1994) によれば、東京都において市場出荷を主な販路とする経営のうち経営耕地面積50a以上の割合は55%、直売を主な販路とす

る経営のうち同面積以上の割合は41%である。

- (14) 家族農業経営では経営継承をイノベーションの機会と捉える傾向があり (Hauck and Prügl, 2015)、多角化の影響要因に関する先行研究でも、後継者 (Bartolini et al., 2014; Boncinelli et al., 2018) や若年農業者 (Barbieri and Mshenga, 2008; Meraner et al., 2015) が多角化を促進すると指摘している。

[引用文献リスト]

- Alsos, A. G. and S. Carter (2006) "Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: Resource transfer and performance consequences," *Journal of Rural Studies* 22(3): 313-322.
- Barbieri, C. (2009) "A comparison of agritourism and other farm entrepreneurs: Implications for future tourism and sociological research on agritourism," In *Northeastern Recreation Research Symposium, Sagamore Resort, Bolton Landing, NY.* (March 2008).
- Barbieri, C. (2013) "Assessing the sustainability of agritourism in US: a comparison between agritourism and other farm entrepreneurial ventures," *Journal of Sustainable Tourism* 21(2): 252-270.
- Barbieri, C. and P. M., Mshenga (2008) "The role of the firm and owner characteristics on the performance of agritourism farms," *Sociologia Ruralis* 48(2): 166-183.
- Barnes, A. P., H. Hansson, G. Manevska-Tasevska, S. S. Shrestha and S. G. Thomson (2015) "The influence of diversification on long-term viability of the agricultural sector," *Land Use Policy* 49: 404-412.
- Barney, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed), Prentice Hall: New Jersey.
- Bartolini, F., M. Andreoli and G. Brunori (2014) "Explaining determinants of the on-farm diversification: empirical evidence from Tuscany

- region," *Bio-Based and Applied Economics* 3(2): 137-157.
- Berrone, P., C. Cruz, L. R. Gomez-Mejia. and M. Larraza-Kintana (2010) "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?," *Administrative Science Quarterly* 55(1): 82-113.
- Boncinelli, F., F. Bartolini and L. Casini (2018) "Structural factors of labour allocation for farm diversification activities," *Land Use Policy* 71: 204-212.
- Brandth, B., and M. S. Haugen (2011) "Farm diversification into tourism-Implications for social identity?," *Journal of Rural Studies* 27(1): 35-44.
- Chang, S. J. (1996) "An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: Entry, exit, and economic performance during 1981 - 89," *Strategic Management Journal* 17(8): 587-611.
- Che, D., A. Veeck and G. Veeck (2005) "Sustaining production and strengthening the agritourism product: Linkages among Michigan agritourism destinations," *Agriculture and Human Values* 22(2): 225-234.
- Clark, J (2009) "Entrepreneurship and diversification on English farms: Identifying business enterprise characteristics and change processes," *Entrepreneurship and Regional Development* 21 (2): 213-236.
- Fuller, A. M. (1990) "From part-time farming to pluriactivity: a decade of change in rural Europe," *Journal of Rural Studies* 6(4): 361-373.
- Gomez-Mejia, L. R., M. Makri and M. L. Kintana (2010) "Diversification decisions in family-controlled firms," *Journal of Management Studies* 47(2): 223-252.
- Hadley, D. (2006) "Patterns in technical efficiency and technical change at the farm-level in England and Wales, 1982-2002," *Journal of Agricultural Economics* 57(1): 81-100.
- Hansson, H. (2007) "Strategy factors as drivers and restraints on dairy farm performance: Evidence from Sweden," *Agricultural Systems* 94(3): 726-737.
- Hansson, H., R. Ferguson and C. Olofsson (2010) "Understanding the diversification and specialization of farm businesses," *Agricultural and Food Science* 19: 269-283.
- Hansson, H., R. Ferguson, C. Olofsson and L. Rantamäki-Lahtinen (2013) "Farmers' motives for diversifying their farm business: The influence of family," *Journal of Rural Studies* 32: 240-250.
- Hauck, J. and R. Prügl (2015) "Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective," *Journal of Family Business Strategy* 6(2): 104-118.
- Holloway, G., M. Lapar and A. Lucila (2007) "How big is your neighbourhood? Spatial implications of market participation among Filipino smallholders," *Journal of Agricultural Economics* 58(1): 37-60.
- Hoskisson, R. E. and M. A. Hitt (1990) "Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives," *Journal of Management* 16(2): 461-509.
- Ilbery, B. W (1991) "Farm diversification as an adjustment strategy on the urban fringe of the West Midlands," *Journal of Rural Studies* 7(3): 207-218.
- Kellermanns, F. W. and K. A. Eddleston (2006) "Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective," *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(6): 809-830.
- Lange, A., A. Pierr, R. Siebert and I. Zasada (2013) "Spatial differentiation of farm diversification: How rural attractiveness and vicinity to cities determine farm households' response to the CAP," *Land Use Policy* 31: 136-144.
- Läpple, D. and H. Kelley (2015) "Spatial dependence in the adoption of organic drystock farming in Ireland," *European Review of Agricultural Economics* 42(2): 315-337.

- Mackey, T. B., J. B. Barney and J. P. Dotson (2017) Corporate diversification and the value of individual firms: A Bayesian approach. *Strategic Management Journal* 38(2): 322-341.
- Mahto, R. V, P. S. Davis, I. I. Pearce, A. John and R. B. Robinson Jr (2010) "Satisfaction with firm performance in family businesses," *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(5): 985-1001.
- Mann, S. and T. Besser (2017) "Diversification and Work Satisfaction: Testing a Claim by Marx and Engels for Farmers," *Rural Sociology* 82(2): 349-362.
- Mc Fadden, T. and M. Gorman (2016) "Exploring the concept of farm household innovation capacity in relation to farm diversification in policy context," *Journal of Rural Studies* 46: 60-70.
- McElwee, G. and G. Bosworth (2010) "Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches," *Journal of Farm Management* 13(12): 819-838.
- McGehee, N. G., K. Kim and G. R. Jennings (2007) "Gender and motivation for agri-tourism entrepreneurship," *Tourism Management* 28(1): 280-289.
- Meraner, M., W. Heijman, T. Kuhlman and R. Finger (2015) "Determinants of farm diversification in the Netherlands," *Land Use Policy* 42: 767-780.
- Miller, D. J. and H.S. Yang (2016) "The dynamics of diversification: Market entry and exit by public and private firms," *Strategic Management Journal* 37(11): 2323-2345.
- Morgan, S. L., T. Marsden, M. Miele and A. Morley (2010) "Agricultural multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: A study of Tuscan and Welsh farmers," *Journal of Rural Studies* 26(2): 116-129.
- Nickerson, N. P., R. J. Black and S. F. McCool (2001) "Agritourism: Motivations behind farm/ranch business diversification," *Journal of Travel Research* 40(1): 19-26.
- Ohe, Y. (2018) "Educational tourism in agriculture and identity of farm successors," *Tourism Economics* 24(2): 167-184.
- Parker, D. C. and D. K. Munroe (2007) "The geography of market failure: edge-effect externalities and the location and production patterns of organic farming," *Ecological Economics* 60(4): 821-833.
- Pölling, B. and M. Mergenthaler (2017) "The location matters: determinants for "deepening" and "broadening" diversification strategies in Ruhr Metropolis' Urban Farming," *Sustainability* 9(7): 1168.
- Pope, R. D. and R. Prescott (1980) "Diversification in relation to farm size and other socioeconomic characteristics," *American Journal of Agricultural Economics* 62(3): 554-559.
- Shane, S. and S. Venkataraman (2000) "The promise of entrepreneurship as a field of research," *Academy of Management Review* 25(1): 217-226.
- Tew, C. and C. Barbieri (2012) "The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective," *Tourism Management* 33(1): 215-224.
- van der Ploeg, J. D. and D. Roep (2003) "Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe," *Multifunctional Agriculture: A New Paradigm for European Agriculture and Rural Development* (3): 37-54.
- Vesala, H. T. and K. M. Vesala (2010) "Entrepreneurs and producers: Identities of Finnish farmers in 2001 and 2006 ," *Journal of Rural Studies* 26(1): 21-30.
- Vik, J. and G. McElwee (2011) "Diversification and the entrepreneurial motivations of farmers in Norway," *Journal of Small Business Management* 49(3): 390-410.
- Vroege, W. (2017) *Neighbourhood Effects in Farm Diversification*, Wageningen University & Research: ETH Zurich.
- Wimmer, S. G. and J. Sauer (2016) "Diversification Versus Specialization: Empirical Evidence On The Optimal Structure Of European Dairy Farms," In *56th Annual Conference, Bonn, Germany, September 28-30*.

- Yoshida, S., H. Yagi and G. Garrod (2019a) "Determinants of farm diversification: entrepreneurship, marketing capability and family management," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*: 1-27, <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1607676>
- Yoshida, S., H. Yagi, A. Kiminami and G. Garrod (2019b) "Farm Diversification and Sustainability of Multifunctional Peri-Urban Agriculture: Entrepreneurial Attributes of Advanced Diversification in Japan," *Sustainability* 11(10): <https://doi.org/10.3390/su11102887>
- Zahra, S. A. (1991) "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study," *Journal of Business Venturing* 6(4): 259-285.
- Zahra, S. A., J. C. Hayton and C. Salvato (2004) "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture," *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4): 363-381.
- 安藤裕貴子・大江靖雄 (2013) 「観光梨園の販売価格と経営的要因との関連性 - 松戸市を対象として -」『農林業問題研究』49(1) : 38-41.
- 内山智裕 (2005) 「農業経営継承における権限移譲と後継者の能力育成 - イングランド南西部の家族農業経営を事例として -」『農業経営研究』43(3) : 22-32.
- 大橋めぐみ・高橋克也 (2017) 「事業類型と立地特性からみた農業生産関連事業 - 『平成 22 年度 6 次産業化総合調査』の組み替え集計による -」『農林水産政策研究』(27) : 49-72.
- 小原規宏 (2004) 「東京大都市圏さいたま市東部高畑集落における専業農家の持続性とその存立条件」『地理学評論』77(8) : 563-586.
- 加藤克明 (2001) 「地域住民の農作業に対する不満とその意味 - クロス集計結果の有向グラフ化による検討 -」『農村生活研究』45(3) : 7-19.
- 木村伸男 (2004) 『現代農業経営の成長理論』農林統計協会.
- 後藤光蔵 (2003) 『都市農地の市民的利用 : 成熟社会の「農」を探る』日本経済評論社.
- 小林国・高梨子文恵 (2011) 「農業後継者における情報ネットワークの特質と地域的支援の課題」『農業経済研究.別冊,日本農業経済学会論文集』2011 : 56-63.
- 櫻井清一・横山繁樹 (2007) 「農村経済の多角化と農業者の組織参加 - 構造的な社会関係資本の側面としての組織分析 -」『農業経済研究.別冊,日本農業経済学会論文集』2007 : 188-195.
- 佐々木隆 (1996) 「農業経営の展開と経営戦略」『農業経営研究』34(2) : 1-9.
- 澤 (阪口) 知子・大江靖雄 (2017) 「都市農業としての体験農園の経営的可能性」大江靖雄編著『都市農村交流の経済分析』農林統計出版.
- 滝沢昌道 (1997) 「東京都における農産物の出荷・販売先の選択要因について」『平成 8 年度農業経営研究成績書』 : 5-20.
- 滝沢昌道 (1994) 「都市農業の実態と農産物の販売方法」『平成 5 年度農業経営研究成績書』 : 18-43.
- 武部瑞子・藍澤宏・斎尾直子・石澤学 (1999) 「環境要素としての都市内農的空間の評価に関する研究」『農村計画学会誌』18 : 235-240.
- 土田志郎 (1997) 『水田作経営の発展と経営管理』農林統計協会.
- 津谷好人 (2001) 「農業経営の戦略的多角化の役割と意義」『農業経営研究』38(4) : 24-33.
- 納口るり子 (2001) 「農業生産法人の垂直的多角化と販売組織」『農業経営研究』39(1) : 59-64.
- 平野信之・野中章久・田口善勝 (1998) 「家族農業経営における後継者の自家農業就業選択の条件」『農業経営研究』36(1) : 175-178.
- 村上昌弘 (1994) 「地場産主要野菜の市場外流通」『平成 5 年度農業経営研究成績書』 : 56-61.
- 八木洋憲 (2002) 「生産緑地の面的保全による農業経営への影響の実証研究」『農業経済研究.別冊,日本農業経済学会論文集』2002 : 53-55.
- 八木洋憲 (2008) 「都市農地における体験農園の経営分析」『農業経営研究』45(4) : 109-118.
- 山田崇裕・門間敏幸 (2006) 「農業体験農園が利用者に及ぼす効果の解明 - 農業体験農園利用者の意識とその変化に基づいて -」『農業経営研究』44(1) : 67-70.
- 山本淳子 (2011) 『農業経営の継承と管理』農業・食品産業技術総合研究機構中央農業総合研究セン

ター.

- 吉田真悟・八木洋憲 (2017)「都市農業経営の多角化の採用要因と経営成果－東京都の農業経営を対象としたアンケートをもとに(論文特集号)－」『農村計画学会誌』36:271-276.
- 吉田真悟・八木洋憲・木南章 (2016)「都市農業における新規就農者の経営者能力の獲得プロセス－新規参入者と自営就農者の比較研究－」『農業経済研究』88(3):269-274.
- 吉田真悟・八木洋憲・木南章 (2018)「事業多角化戦略に関連する経営資源および家族経営の社会情緒的資産－イングランド都市近郊農家のアンケート調査結果を用いた実証分析－」『農業経営研究』56(3):62-67.
- 吉田真悟・八木洋憲・木南章 (2019a)「多角化戦略と農業経営の持続可能性－都市近郊農業経営の経営管理能力の役割に着目して－」『農業経営研究』, 57(3):7-19.
- 吉田真悟・八木洋憲・木南章 (2019b)「都市近郊農業における事業多角化の決定要因－関東地域の市区町村レベルデータを用いた空間計量経済分析－」『地域学研究』49(1):17-31.
- 吉田真悟・八木洋憲・木南章 (2019c)「都都市農業経営の多角化戦略における単位事業の特定方法－事業間での経営資源の共有と機能の相互補完の観点から－」『農村計画学会誌』37(4):369-375.

Relationship between Farm Diversification Process and Farm Development of Peri-Urban Farms

Shingo YOSHIDA

Summary

In a drastically changing external environment, farm diversification serves several purposes, including additional income generation, risk reduction, and efficient resource utilization. In peri-urban agriculture, where structural diversification is widespread, the mechanism of farm development through diversification deserves attention. This study aims to demonstrate the interaction between farm development and each type of theoretically defined diversification using data from 18 farms located in urban areas in the Kanto region, Japan. The internal farm environment factors like entrepreneurship and management resources affect farm diversification. Consequently, farm structural diversification can be classified into four categories: highly diversified type, complementary enterprise type, search and selection type, and non-diversified type. The study identifies that farms of each category whose management exhibit factors like entrepreneurship, management skills, and active social networks, achieve farm development. Furthermore, in farms that were of the highly diversified type, and the search & selection type had an interaction between diversification and internal farm environment, the diversification of farms of the complementary enterprise type had little impact on its management. These findings have significant implications on policies supporting diversified farms. Research is required to identify the types of farm diversification and associated challenges for further growth.

Keyword: structural diversification, farm development, peri-urban agriculture, entrepreneurship, management resource