

## 第4章

### ブラジル中西部における大規模農業経営体の拡大 ーファミリービジネス研究の視点からー

清水 達也

#### 要約：

2000年代以降の新興国による穀物需要の拡大に呼応して、ブラジルは米国と並んで世界で最も重要な穀物供給国となった。ブラジル国内でも穀物作物の中心となるのが、セラード地域が位置する中西部である。ここでこの穀物生産を担うのは、これまでは中小規模の家族経営体が多かった。しかし最近では、大規模の農業経営体が目立つようになってきている。家族経営が成長して大規模経営体になったほかにも、外国や農業部門以外からの投資により設立された農地投資管理企業も現れている。このような大規模経営体はどのように農業生産を管理しているのか、その方法は従来の家族経営とどのように異なるのか。大規模経営体の実態を明らかにできれば、これらが今後ブラジルにおいて、穀物供給を担う中心的な役割を担うかどうかを判断する手がかりを得ることができる。

本報告では、まず大規模農業経営体が出現した背景を説明し、次に大規模農業経営体に関する既存研究を紹介する。そして具体的な事例を示し、これらの大規模農業経営体の特徴に関する予備的な分析と今後の課題を示す。

キーワード：ブラジル 穀物 大規模 農業経営体 家族経営 ファミリービジネス

#### ブラジル中西部の穀物生産

1990年代半ばに中国が大豆の輸出を本格的に開始して以降、ブラジルの大豆生産と輸出は大きく増加している（表1）。世界最大の大豆生産・輸出国であった米国の割合がここ30年の間に、生産で54%から33%、輸出で48%から32%に縮小したのに対して、ブラジルの割合は生産で18%から33%へ、輸出では22%から35%へ拡大している。今やブラジルは世界一の大豆輸出国となった。

大豆ほどではないがトウモロコシの生産と輸出も増加している（清水純一 2011）。ブラジルは2000年代はじめまで、生産したトウモロコシのほとんどを国内で消費していた。国内の鶏肉消費と鶏肉輸出の増加を背景に、ブロイラーの飼料原料となるトウモロ

コシの国内消費が増加したためである。その後の2000年代半ばから、第1作（夏作、10～5月）に大豆、第2作（冬作、1～9月）にトウモロコシという二毛作の技術が普及すると、トウモロコシの生産量が大幅に増加した。トウモロコシはそれまで第1作の生産量が多かったが、二毛作の普及により第2作の収穫量が第1作を上回るようになったのである。国内供給が国内需要を上回るようになったことで、ブラジルのトウモロコシ輸出は2010年代に大きく増加した。わずか20年の間に米国に次ぐ世界第2位のトウモロコシ輸出国となり、世界の輸出量合計の2割を占めるまでになった（表2）。

表1 大豆の生産・輸出量

	(1000トン)				世界合計に占める割合				
	1986/87	1996/97	2006/07	2016/17	1986/87	1996/97	2006/07	2016/17	
生産	ブラジル	17,300	27,300	59,000	114,600	18%	21%	25%	33%
	米国	52,868	64,780	87,001	116,931	54%	49%	37%	33%
	世界合計	98,050	131,932	235,701	349,309	100%	100%	100%	100%
輸出	ブラジル	12,610	20,254	38,662	78,140	22%	28%	28%	35%
	米国	27,756	31,483	39,224	70,624	48%	44%	29%	32%
	世界合計	58,287	72,371	136,246	223,290	100%	100%	100%	100%

（出所）USDA PSD Online。

（注）輸出は大豆粒、粕、油の合計。

表2 トウモロコシの生産・輸出量

	(1000トン)				世界合計に占める割合				
	1986/87	1996/97	2006/07	2016/17	1986/87	1996/97	2006/07	2016/17	
生産	ブラジル	26,760	35,700	51,000	98,500	6%	6%	7%	9%
	米国	208,944	234,518	267,503	384,778	44%	40%	37%	34%
	世界合計	475,259	592,897	715,618	1,123,304	100%	100%	100%	100%
輸出	ブラジル	0	92	10,836	31,604	0%	0%	12%	20%
	米国	37,911	45,655	53,987	58,270	69%	70%	57%	36%
	世界合計	55,077	65,572	93,933	160,054	100%	100%	100%	100%

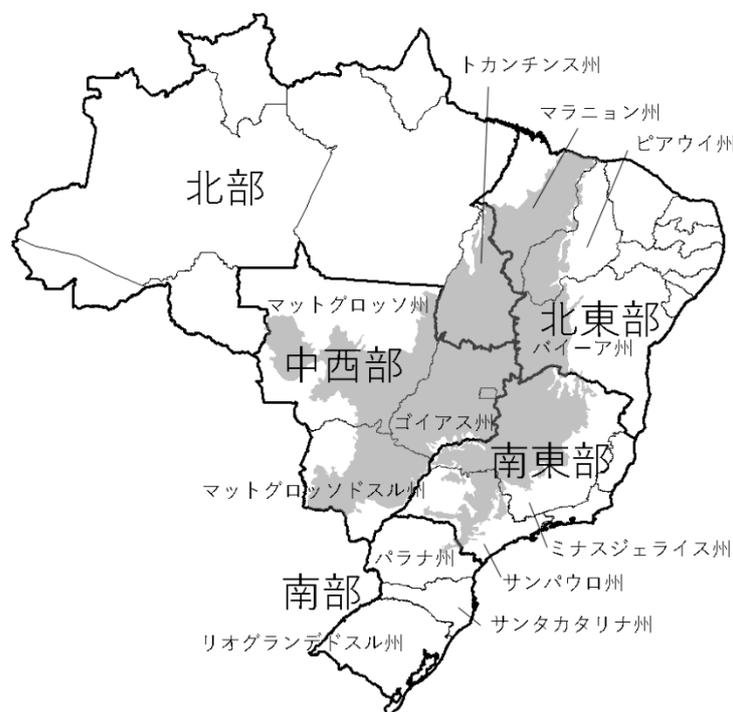
（出所）USDA PSD Online。

ブラジル国内で穀物の生産・輸出の中心的な役割を果たしたのが、セラード地域の位置する中西部である（図1）。もともと国内で生産される大豆のほとんどが南部で生産されていた。1970年代にセラード地域の開拓が始まったことで、1980年代以降に中西部で大豆生産が徐々に増えた。そして1990年代末には、南部を追い抜いて国内最大の生産地域となった（小池2007、本郷・細野2012、図2）。トウモロコシは多くが南部と東南部で生産されていた。中西部での生産は1970年代から2000年代にかけて徐々に

増加したが、上述した第2作の生産増加で、2000年代末から2010年代初めに飛躍的に増加した。2012年に中西部は、南部を追い抜いて国内最大の生産地域となった(図2)。中西部の中でも、国内最大の生産州がマットグロッソ州である。2017年の全国の収穫量のうち、同州は大豆で27%、トウモロコシで31%を占めている。さらに穀物の生産地域はセラードの北へと広がり、最近では、マラニョン州、ピアウイ州、トカンチンス州、バイーア州の頭文字を取ったMAPITOBA地域において、大豆、トウモロコシ、綿花などの生産が増加している(図1)。

このように、中西部における穀物生産の増加により、ブラジルは国際市場における大豆やトウモロコシの主要な供給国の1つとなった。そこで重要になるのが、どのような生産者が穀物生産の増加を支えているかという点である。以下では、農業センサスのデータや先行研究などを参照しながら、増加するブラジルの穀物生産を担う経営体の姿を検討する。

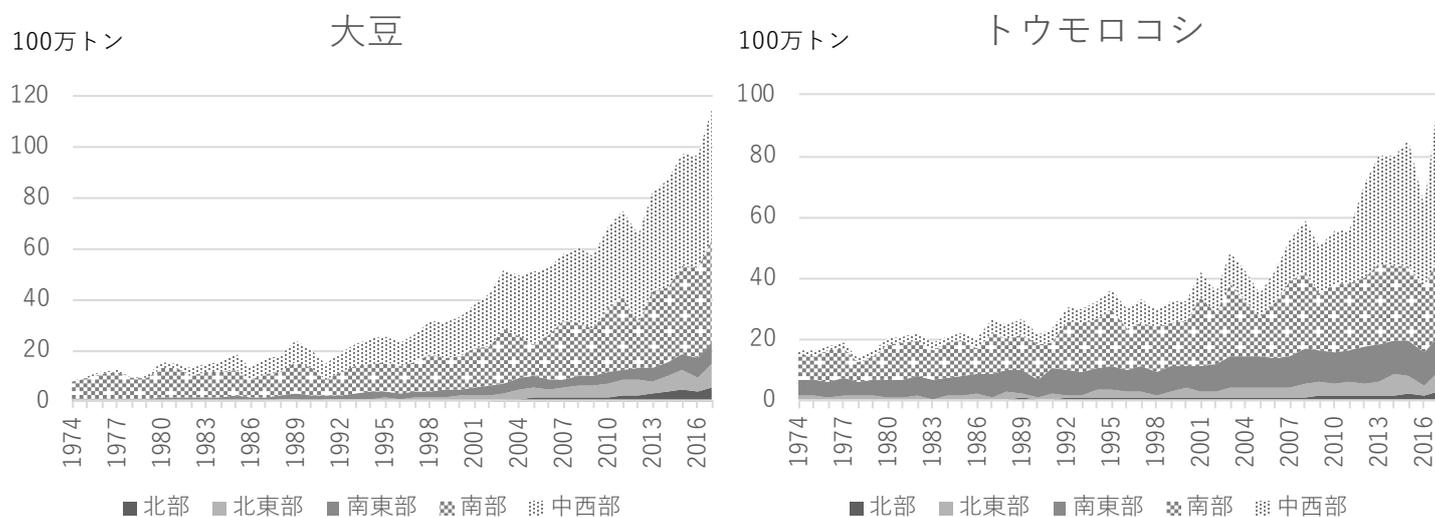
図1 ブラジルの地域区分とセラード地域



(出所) ブラジル環境省のデータから筆者作成。

(注) 太線が国と地域、細線が州の境界線。影の部分がセラード地域。

図2 地域別穀物生産の推移



(出所) SIDRA, Produção Agrícola Municipal, Tabela 1612.

### 家族経営の特徴

穀物生産の中心地である中西部の農業経営体の特徴は、経営規模が大きいことである。表3に1996年、2006年、2017年のブラジル農業センサスのデータを用いて、大豆生産者の経営体数と収穫面積を示し、さらに経営体あたりの収穫面積を算出した。ここでは、ブラジル全土のほか、以前からの主要産地であるパラナ州、2000年代以降国内最大の産地であるマツグロソ州、MAPITOBAの一部として生産が増えているバイーア州を取り上げた。

まずブラジル全土の数字をみると、この20年間に大豆を生産する経営体の数はほとんど変わっていないのに対して、収穫面積は3倍以上に増えていることである。その結果、経営体あたりの収穫面積が約3倍に増えている。

次に州別の数字をみると、その傾向が分かっている。パラナ州は経営体数、収穫面積とも漸増しており、経営体あたりの収穫面積はわずかに増えている程度である。マツグロソ州は経営体数が2.5倍に、収穫面積が5倍に増えているため、経営体あたりの収穫面積は2倍に増えている。バイーア州では、経営体数がほとんど変わらない一方、収穫面積が4倍強増えているため、経営体あたりの収穫面積も4倍に増えている。以上よりブラジルの大豆生産は、パラナ州に代表される南部で以前から生産してきた100ヘクタール未満の経営体と、マツグロソ州やバイーア州など中西部を中心とするセラード地域で増えている1000ヘクタールを越える経営体によって支えられていることが分かる。

表3 大豆生産経営体の数と収穫面積

	経営体数			収穫面積 (1,000 ha)			経営体あたり面積 (ha)		
	1995	2006	2017	1995	2006	2017	1995	2006	2017
ブラジル	242,999	217,015	235,766	9,488	17,883	30,470	39	82	129
パラナ州	69,738	80,020	84,499	2,268	3,495	4,272	33	44	51
マツグロソ州	2,746	3,761	7,061	1,740	4,186	8,733	634	1,113	1,237
バイア州	747	769	786	355	907	1,529	475	1,179	1,946

(出所) SIDRA, Censo Agropecuario 1995, (Tabela 492, 503), 2006 (Tabela 949), 2017 (Tabela 6615).

パラナ州とマツグロソ州の代表的な大豆生産経営体については、国際的に取引される商品作物について、世界の主要産地の生産様式、コスト、収益性などを調査しているドイツの非営利団体であるアグリベンチマーク (agri benchmark) の調査が参考になる (agri benchmark 2012)。この調査ではブラジルの代表的な大豆生産者として、パラナ州とマツグロソ州の経営体を取り上げて、その特徴を紹介している<sup>1</sup>。

パラナ州の代表的な経営体 (BR195PR) は、所有面積 195 ヘクタールのうち、35 ヘクタールを保護区域にあて、残りの 160 ヘクタールで耕作を行っている。160 ヘクタールすべてで二毛作を行っており、112 ヘクタールで大豆とトウモロコシ、48 ヘクタールでトウモロコシと小麦を栽培している。大豆は遺伝子組み換え品種 (GM 品種) のみ、トウモロコシは GM 品種と非 GM 品種の両方を栽培し、不耕起栽培・直接播種 (no tillage with direct seeding) の栽培技術を採用している。農場は家族経営で、家族の 1 名がフルタイムのマネジャーとして、常雇用の 2 名がトラクターの操作などに従事している。ヘクタールあたりの労働投入量は 35.2 時間。飛行機による農薬散布や収穫後の街までの輸送は、外部に委託している。

マツグロソ州の代表的な経営体 (BR1300MT) は、所有面積 2000 ヘクタールのうち、35%にあたる 700 ヘクタールを保護区域にあてている。第 1 作 (9~2 月) では大豆を 1300 ヘクタールで栽培し、第 2 作 (2~6 月) では 70%にあたる 910 ヘクタールでトウモロコシを栽培する。両作物とも GM 品種のみで、不耕起栽培・直接播種の栽培技術を採用している。農場は家族経営で、家族 2 人がフルタイムに従事するほか、常雇用の 4 名が農業機械のオペレーションなどを担当する。ヘクタールあたりの労働投入量は 10.6 時間で、BR195PR の 3 分の 1 である。ここ数年の間に第 2 作のトウモロコシの作付面積が増えており、第 1 作の大豆に対する第 2 作のトウモロコシの作付面積の割合は、2011 年の 35%から 2013 年には 70%まで増えた。

筆者が 2017 年に実施した調査では、マツグロソ州内でも、BR195PR と類似し

<sup>1</sup> ブラジルの産地に関する調査は、サンパウロ大学農学部応用経済研究所 (CEPEA) が担当している。

た規模の経営体から、BR1300MT を大きく越える規模の経営体が存在することが分かった。比較的規模の小さい経営体は、1980年代に入植した際に購入した150～400ヘクタールの規模を維持して、家族の1名ないし2名と常雇用の1～3名が栽培に従事している。いくつかの経営体は、農繁期に数名の季節雇用者を雇っている。一方比較的規模の大きな経営体は、入植時から現在までに近隣の生産者から農地を購入したり、賃借したりして、2000～10000ヘクタールまで経営規模を広げている。家族の1～5名、常雇用の3～30名が栽培やサイロの管理に従事している。これ以外に播種や収穫などの農繁期に5～10名の季節雇用者を雇うのが一般的である。ここでみた経営体のいずれもが家族経営で、農場の所有者である家族がマネージャーとなって日々の業務に従事している（清水2019）。

ブラジルの大豆生産を支えるのは、数では上で述べたような家族経営が多い（佐野2015）。しかし近年、家族経営の規模を大きく上回る、大規模経営体が目立つようになってきている。そこで次に、大規模経営体が出現する背景と、大規模経営体に関する先行研究についてみたい。

## 大規模経営体の研究

本稿でいう大規模経営体とは、単に規模が大きいだけでなく、外部の資本を導入し、企業のような階層構造の組織形態を採用している経営体を指す。その規模や構造から、メガファームやアグロホールディングスなどと呼ばれることがある（Hermans et al. 2017）。ここでは、ブラジル中西部で穀物生産を行う大規模農業経営体に対する理解を深めるための準備として、農業生産の金融化と農企業に関する先行研究を紹介する。

最初にとりあげるのが、農業生産の金融化（financialization of agricultural production）の進行である（Murphy et al 2012）<sup>2</sup>。農業部門では従来から、穀類やコーヒーなどのコモディティと呼ばれる農産物の先物取引で、機関投資家などからの資金が大きな割合を占める「コモディティ取引の金融化」（financialization of commodity trading）が進んでいた。しかし投資先はあくまでコモディティの取引に限られ、リスクが高くリターンが小さいと見なされていた農業生産は、直接は投資の対象とはならなかった。銀行などの金融機関も、農家に対して運転資金を供給するにとどまっていた。しかし2000年代後半の国際市場における穀類価格の高騰をきっかけに、投資家や金融機関が農業生産への関わりを深めている。機関投資家が農業生産を行う企業の株式を取得するにとどまらず、農場のオペレーションにまで参加する事例もでてきた。農業生産が長期的な成長部門だとみなされるようになったからだと考えられる（Murphy et al 2012, 36）。

---

<sup>2</sup> 農業生産の金融化については清水2017の一部を引用した。

特に南米地域では農業生産の金融化が顕著になった。そして、投資家が農業生産へ投資する際に重要なチャンネルとなったのが、農場管理企業 (farm management companies) である。農場管理企業とは、農地を所有または賃借して大規模に農業生産を行う企業である。アルゼンチンの穀類生産の中心地であるパンパ地域では、1990年代以降に共同播種 (pool de siembra) などの新しい農業生産組織が拡大した (清水 2011, 74)。これは、大規模生産者などが中心となり、投資家、地主、コントラクター (農作業受託組織)、農業資材企業などから生産要素を調達して農産物の生産を行い、その利益を分け合う生産組織である。この大規模生産者などが発展して農場管理企業となっている。既存研究は、南米の主要な農場管理企業として、アルゼンチンの El Tejar や Los Grobo など共同播種のパイオニアなどを主要な農場管理企業として挙げている (Oliveira 2015, Oliveira and Hecht 2016)。

これらの農場管理企業は、外国の機関投資家の出資をうけたり、証券取引所に上場したりして資金を調達し、それを利用して数十万ヘクタールの規模で大豆などの生産を行っている。さらに最近では、耕作されていない土地を安い価格で購入して、これを耕作地に転換して販売する農地開発を手がける企業もでてきている。これらの企業は、農地を生産手段としてよりも投資対象とみなすことから、農地投資管理組織 (Farmland Investment Management Organizations: FIMOs) とよばれている (Fairbairn 2014)。

次に取り上げるのが、ブラジルの農企業に関する研究である (Nogueira and Zylbersztajn 2017)。ノゲイラらは、ブラジルで大規模に穀物生産などを行う農企業に関する情報を収集し、出資国、出資形態、企業形態、農地開発の有無などによって類型化することで、その特徴の抽出を試みている (表 4)。

これによれば、農企業は大きく2つのグループに分類できる。1つは外資を受け入れ、農地開発を手がけるグループで、Adecoagro、Agricola Xingu、Brasilagroなどが挙げられる。これらの企業は農地投資管理組織に類似しており、投資家から集めた資金で土地を買い、その土地を農地に転換することで価値を高め、それを売ることによって利益を得ることを目的としている。それに対してもう1つのグループは、主に国内家族の出資による農企業で、Amaggi、Grupo Bom Futuro、Grupo Horitaなどが挙げられる。これらの企業は農業生産を主な目的としており、場合によっては自社で所有する農地のほか、近隣の農場から賃借して生産している。このような大規模経営体に関する研究はまだ緒に就いたばかりで、ようやくいくつかの事例研究がでてきた段階である (Chaddad 2016)。

表4 穀物生産などに携わる農企業

企業・グループ	出資国	出資の形態	企業形態	創業年	農地 開発	所有面積 (ha)	生産面積 (ha)	所有/生産 面積(%)
Adecoagro	アルゼンチン	パートナーシップ	有限会社	2002	有	33,690	33,690	100
Agricola Xingu	日本	パートナーシップ	上場株式会社	2004	有	116,000	116,000	100
Brasilagro	アルゼンチン	パートナーシップ	上場株式会社	2006	有	136,015	136,015	100
Brookfield	カナダ	ファンド	有限会社	1899	有	533,000	533,000	100
El Tejar	米国	ファンド	有限会社	1987	有	51,400	84,300	61
Sollus Capital	アルゼンチン	パートナーシップ	有限会社	2008	有	28,693	28,693	100
Tiba Agro	米国	ファンド	有限会社	2009	有	320,000	320,000	100
Agrifirma	ブラジル	ファンド	有限会社	2008	有	71,276	71,276	100
Agrinvest	ブラジル	パートナーシップ	非上場株式会社	2005	無	12,600	99,000	13
Amaggi	ブラジル	家族	有限会社	1977	無	223,460	223,460	100
Cantagalo	ブラジル	パートナーシップ	非上場株式会社	2011	無	146,739	146,739	100
Grupo Bom Futuro	ブラジル	家族	有限会社	1985	無	594,250	594,250	100
Grupo Horita	ブラジル	家族	有限会社	1984	無	150,000	150,000	100
Grupo JD	ブラジル	家族	有限会社	1990	無	2,352	2,352	100
Grupo Roncador	ブラジル	家族	有限会社	1978	無	40,000	40,000	100
Grupo Scheffer	ブラジル	家族	有限会社	1983	無	26,000	108,000	24
Insolo	ブラジル	パートナーシップ	有限会社	2008	有	116,631	116,631	100
SLC Agricola	ブラジル	パートナーシップ	上場株式会社	1977	無	377,000	377,000	100
Terra Santa	ブラジル	ファンド	上場株式会社	2006	無	37,400	163,800	23
					合計	3,016,506	3,344,206	

(出所) Nogueira and Zylberstajn 2017.

## 大規模経営体の制約要因

これらの大規模経営体について考えるうえで常に問題となるのが、農業生産と規模の経済の関係である。農業においては、数の上では圧倒的に小規模な生産者が多い一方で、表4で示した大規模経営体のように50万ヘクタールを越える規模を持つものもある。大規模経営体が今後の穀物生産の担い手となるのかを判断するには、規模拡大の制約要因と実際の大規模経営体がそれをどのように克服しているのかを理解する必要がある。

製造業など他の産業部門と異なり、農業では規模の経済による利益が限定的であるとされている(Hermans et al. 2017: 178)。その理由として、(1)雇用労働力の動機付け、(2)農場の生産条件の把握と栽培管理への適用、(3)労働配分の柔軟性などが指摘されている。(1)は、いかに雇用労働力の労働投入を増やして単収を上げるかという問題である。労働投入を増やすことで経営体の利益が増えれば、家族はそれを手にすることができるため、家族労働力は自ら労働投入を増やす動機付けを持つ。それに対して日給などで雇用される労働力は、自ら労働投入を増やす動機付けを持たない。雇用労働力が労働投入を増やすには、費用のかかる監視が必要になる。家族労働力だけではまかなえない規模に生産を拡大した場合、雇用労働力が労働投入を増やす動機付けを持つような仕組みが必要になる。

(2) については、農場の土壌や気候の条件は場所ごとに細かく異なっており、これに関する知識は長年の経験によってのみ獲得できる。家族の目の行き届く範囲であれば、勘と経験によって栽培管理を行うことで、一定の単収を維持することができる。大規模経営の場合には、農場の圃場ごとの条件の違いを把握し、栽培管理に反映させることが課題となる。

(3) については、農業では多様な種類の作業に対して柔軟な労働配分が求められる。労働力の配分が家族経営と比べて硬直的な大規模経営にとって、いかにして柔軟な労働配分を可能にする仕組みを整えるかが課題となる。

## 事例分析

大規模経営体が実際にどのように穀物を生産しているかをみるために、表4の企業のうち、筆者が現地調査でアクセスすることができたA社、B社、C社の3社を取り上げる。以下に各社の概要を示すと共に、本社や農場の経営管理に関する予備的な調査の結果を示す。なお各社の概要は、公開情報のほかに、2018年8月に実施した各社へのインタビューからの情報に基づいている。

### A社

同社は、MAPITOBAの一部であるバイーア州西部を中心に合計15万ヘクタールの農場を所有し、現在はうち9万8000ヘクタールで大豆、トウモロコシ、綿花を生産している。オーナーの3兄弟が所有しており、兄2人が農業部門（農場）、弟1人が購買・販売・管理（本社）を担当して経営している。従業員や1000人弱で、約40人が本社に勤務するほかは、農場や保管施設（サイロ）、綿繰り工場などで勤務している。兄2人も週日は農場に居住しており、週末のみに本社のある街の自宅に戻る。オーナー3兄弟の子弟も農場や本社で業務に携わっている。

現在のオーナー兄弟の祖父が移民で、3代にわたってコーヒー、野菜、穀物の生産に従事してきた農業生産者である。1984年にバイーア州の現在の農場に移住し、1万2000ヘクタールを取得して新規に開拓した。その後、地域の農場を買い足して現在の規模になった。農業生産と収穫物の一次加工（穀物の乾燥・調整や、綿繰り工場での輸出用ペールへの加工）とそれらの販売・輸出が主な業務である。

農場ではオーナー兄弟が意思決定を行い、農業生産、保管（サイロ）、管理の3に分けて管理している。農業生産では、6つの農場のそれぞれに農場の管理を担当する大卒相当の専門職である主・副マネージャーがおり、その下につく高卒相当の技術職が現場で労働者に指示を与えて農作業を管理している。基本的にすべての農業機械は自社で所有し、自社の従業員がオペレーターとして作業にあたる。このほか、収穫期にはサフリ

スタと呼ばれる季節雇用の労働者を用いて農作業を行う。

## B社

1977年に種子生産で創業した同社は、1980年代にはマツグロツ州に農場を取得して穀物生産を開始し、現在は穀物取引（集荷・販売・輸出）、穀物生産、穀物の加工・輸送、水力発電の部門を持つ国内最大のアグリビジネスの一つである。同社は非上場企業であり、現在は創業者の妻とその5人の子供が同社の株式を等分に所有している。家族は経営審議会（Conselho de Administração）のメンバーとなっており、執行役会（Diretoria Executiva）は専門経営者からなっている。

穀物生産部門の従業員は約2800人で、同社の5400人の従業員の約半分を占める。2017年には第1作で大豆（16万3000ヘクタール）、第2作でトウモロコシ（6万3000ヘクタール）と綿花（5万3000ヘクタール）を生産している。農地は10%を賃借している。自社で開発したコンピューターシステムを使って、圃場は200ヘクタール程度の区画で管理しており、播種や農薬散布などの農作業の進捗状況、単収などをリアルタイムで把握できる。

本社に生産部門の管理機能がある。各農場には主・副マネジャー、スーパーバーザー、作業員がいるほか、農業機械を管理する修理部門がある。同社で最も大きい5万2000ヘクタールの農場では約900人が働いている。なお、トラクターや収穫機などの農業機械は自社で所有しているが、オペレーターは専門の季節労働者を雇用している。

## C社

アルゼンチンの農企業が中心となり2005年に設立した企業。2006年にサンパウロ株式市場に上場して資金調達を行い、現在はアルゼンチン企業が約40%、その他の株主が約60%を所有している。現在までに26万7000ヘクタールの土地を取得し、うち12万1000ヘクタールを農地に転換した。所有地のうち既に6万8000ヘクタールを売却したほか、現在は10万1000ヘクタールで農業生産を行っている。国内7農場、パラグアイに1農場を所有しており、農業生産を収穫面積の割合で見ると、穀物（大豆、トウモロコシ、綿花）54%、サトウキビ18%、牧草17%、植林11%となっている。

同社の従業員は約130人で、うち40人が本社勤務、残りがそれぞれの農場に勤務している。各農場の従業員は5～10名程度で、約5000ヘクタールを1つの単位としてマネジャーが管理をする。マネジャーの下には管理部門と生産部門がある。管理部門では、3～4名の従業員が、人材、ロジスティック、コンピューターシステムなどの管理に従事する。生産部門には、大学卒相当の専門家と高卒相当の技術職が穀物生産を管理している。農作業は同社と契約を結んだ農作業受託業者（コントラクター）が、自らが抱えている農業機械とオペレーターを用いて行う。

## ファミリービジネス研究の視点

以上3つの大規模経営体について、星野らのファミリービジネス研究（星野 2004、星野・末廣 2006）を参照して所有と経営管理の構造を考察する。この研究の視点の一つが、ファミリービジネスの成長とともに、家族の企業に対するかかわり方がどのように変化するか、という点であった。

企業に対するかかわり方には、所有者（株主）、取締役（ディレクター、所有者の代理人としての意思決定と執行の監視）、執行役（マネジャー、取締役の意思決定に沿った日々の経営）、そしてそれ以下の階層の職員に大きく分けられる。創業時には創業者とその家族がこのすべてを担うが、ビジネスの成長に伴って外部から雇い入れた人材に任せるようになる。まずは現場の業務を外部の人材に任せてマネジャーを務める。さらにビジネスが成長したり世代交代が起きたりすると、マネジャーも外部から登用した専門経営者に任せ、家族は取締役のみを務めたり、取締役さえも専門の経営者に任せて株主としてのみかわる。

農業部門の場合、家族の経営体に対する関わり方は、所有・経営・労働の大きく3つに分けられる。さらに今回は、調査した事例に沿って、穀物生産を手掛ける大規模経営体の業務の階層構造を、株主、取締役、本社経営、本社管理、農場経営、農場管理、農場作業の7つに分けた。取締役は経営審議会のメンバーを指し、本社経営は執行役会のメンバーである執行役(Diretor Geral)などを指す。また、農場経営は農場の責任者(farm manager)を指す。このほか、本社や農場のオフィスの管理業務のほか、農場で農作業を担う業務を想定した。そして、それぞれの業務を担う人材を、所有者、その家族、専門職（大学卒業相当の専門経営者）、技術職（高校卒業相当の管理者）、労働者（現場の作業員）に分けた。このほかに、サフリスタと呼ばれる農繁期など一定の期間のみ従事する季節雇用と、農業機械とオペレーターを有して農作業サービスを提供する農作業受託業者への業務委託も加えた。

上で取り上げた3つの大規模経営体の事例にファミリービジネス研究の視点を当てはめて分析したのが表5である。

まず、ブラジル中西部の大規模穀物経営体は、大きく2つのタイプに分けられる。ひとつ目は、ファミリービジネスである家族経営の農業経営体が成長して規模が拡大したものであり、今回の事例ではA社とB社が該当する。もう1つは、はじめから所有・経営・労働が分離していて、資本市場で資金を集めて設立した企業が農業生産を行うもので、C社が該当する。

次に、ファミリービジネスの間でも違いが見られる。A社では、所有者である3兄弟とその家族が、本社や農場で日々の経営に関わっている。それに対してB社では、所有者とその家族は取締役としてのみ関わっており、日々の経営は専門経営者が担っている。

表5 大規模経営体の構造

A社

	所有者	家族	専門職	技術職	労働者	季節雇用	業務委託
株主	●						
取締役	●	●					
本社経営	●	●					
本社管理				●			
農場経営	●	●					
農場管理			●	●			
農場作業					●	●	

B社

	所有者	家族	専門職	技術職	労働者	季節雇用	業務委託
株主	●	●					
取締役	●	●					
本社経営			●				
本社管理				●			
農場経営			●				
農場管理				●			
農場作業					●	●	

C社

	所有者	家族	専門職	技術職	労働者	季節雇用	業務委託
株主	●						
取締役			●				
本社経営			●				
本社管理				●			
農場経営			●				
農場管理				●			
農場作業							●

(出所) 聞き取り調査などに基づき筆者作成。

このほか労働力の調達において、A社やB社とC社の間には違いみられる。前2社では常雇用や季節雇用の労働者が農場の作業を担っているのに対して、C社ではすべての農作業は外部の農作業受託業者に委託している。ブラジルでは企業による業務委託に制約があり、例えば農業生産を主業務とする企業は、それにかかわる業務を外部に委託

することはできない<sup>3</sup>。しかし農地の開発が主な業務であるC社の場合には、この制約を受けないため、農作業を外部に委託している。

先に指摘した大規模経営体の制約要因に関連して、事例の経営構造から分かることについて考えてみよう。(1)の雇用労働力の動機づけについては、これらの大規模経営体では、家族と経営者(所有と経営)、そして経営者と作業員(経営と作業)が分離している。これにより動機づけの問題が二重に生じていると考えられる。(2)の圃場の生産条件の把握と栽培管理への適用については、家族の目に代わるのが、B社が導入しているコンピューターシステムを利用した区画ごとの管理方法だと考えられる。(3)の柔軟な労働配分については、A社とB社が季節雇用で調整をしているのに対して、C社は労働配分の調整も含めて外部の農作業受託業者に委託している。

## 今後の課題

本稿では、ブラジル中西部における穀物生産の拡大とそれを担う大規模農業経営体に注目した。農業センサスの結果からもわかるとおり、中西部の穀物生産者はこの20年間に大規模化している。事例研究で取り上げた3社のように、数万ヘクタールを越える規模で穀物生産を行う大規模経営体が現れている。それらには、家族経営が規模と範囲を徐々に広げて拡大をしている経営体もあれば、外国資本や一般の投資家から資金を集め、農地開発と農業生産によってはじめから企業形態で参入した経営体もある。どの経営体も既に10年以上存続していることから、これらの大規模農業経営体は一定の競争力を持っていると考えられる。そして今後も世界の食料需要が増加する中で、このような大規模経営体が将来の食料供給の担い手として今後ますます重要になっていくのか、というのがこの研究の問題意識である。

それを確認するためには大規模経営体の特徴を理解する必要がある。その際に手がかりとするのが、農業生産における家族経営の優位性に関わる議論である。家族経営は、労働の動機づけ、農場に関する知識、柔軟な労働配分などにおいて、大規模経営体よりも有利とされている。にもかかわらず実際には、家族経営が成長した場合も、資本市場で集めた資金で設立した企業の場合も、大規模農業経営体として一定の実績を上げている。ということは、これらの大規模農業経営体は、家族経営ではない制約を何らかの工夫により克服していると考えられる。

本稿では、具体的な3つの事例にファミリービジネス研究の視点を取り入れた予備的な分析を行った。これにより、大規模農業経営体では、所有と経営、経営と作業が分離

---

<sup>3</sup> ブラジルでは2017年11月に労働法が改正され、業務委託に関する制約が撤廃されたことから、農業生産を主業務とする企業でも、農作業受託業者への委託が進む可能性がある。

しており、二重の動機付けの問題が発生することがわかった。そのほかにも、経営体によって異なる方法によって労働配分の調整を行っていることがわかった。

それでは大規模農業経営体は二重の動機付けの問題をどのように解決しているか、そして、圃場ごとの違いに対する対応や、労働配分の調整はどのように行っているのであろうか。これらについては、大規模農業経営体への調査を進めることで明らかにしていきたい。

## 〔参考文献〕

### <日本語文献>

- 小池洋一 2007. 「ブラジルの大豆産業—アグリビジネスの持続性と条件—」 星野妙子編『ラテンアメリカ新一次産品輸出経済論』アジア経済研究所.
- 佐野聖香 2015. 「ブラジルにおける大豆生産と契約栽培」『アジア経済』56(4) 57-87.
- 清水純一 2011. 「ブラジル産トウモロコシの拡大過程」清水達也編『変容する途上国のトウモロコシ需給—市場の統合と分離—』アジア経済研究所.
- 清水達也 2011. 「アルゼンチンの穀物生産拡大とトウモロコシ輸出の制約」清水達也編『変容する途上国のトウモロコシの需給』アジア経済研究所.
- 2017. 「拡大するブラジルの穀類生産と企業的家族経営」清水達也編『途上国における農業経営の変革』調査研究報告書 アジア経済研究所.
- 2019. 「ブラジル中西部における穀物生産者の経営拡大」清水達也編『途上国における農業経営の変革』アジア経済研究所.
- 星野妙子編 2004. 『ファミリービジネスの経営と革新—アジアとラテンアメリカ—』アジア経済研究所.
- 星野妙子・末廣昭編 2006. 『ファミリービジネスのトップマネジメント』アジア経済研究所叢書2 岩波書店.
- 本郷豊・細野昭雄 2012. 『ブラジルの不毛の大地「セラード」開発の奇跡：日伯国際協力で実現した農業革命の記録』ダイヤモンド・ビッグ社.

### <外国語文献>

- agri benchmark 2012. “Country Profiles – Brazil.” (<http://www.agribenchmark.org/cash-crop/sector-country-farm-information/country-profiles/brazil.html>)
- Amaggi 2017 “Sustainability Report 2017.” (<https://amaggi.com.br/relatorio2017/download-en/>)
- Chaddad, Fabio 2016. *The Economics and Organization of Brazilian Agriculture*. San Diego: Academic Press.
- Fairbairn, Madeleine 2014. “‘Like gold with yield’: evolving intersections between farmland and finance,” *The Journal of Peasant Studies*, 41 (5): 777-795.
- Hermans, Frans L.P., Fabio R. Chaddad, Taras Gagalyuk, Sebastian Senesi, and Alfons Balmann 2017. “The emergence and proliferation of agroholdings and mega farms in a global context.” *International Food and Agribusiness Management Review*, 20 (2): 175-185.
- Murphy, Sophia, David Burch and Jennifer Clapp 2012. “Cereal Secrets: The world’s

- largest grain traders and global agriculture.” Oxfam Research Reports, Oxfam America. (<https://www.oxfamamerica.org/static/oa4/cereal-secrets.pdf>)
- Nogueira, Antonio C. L. and Decio Zylbersztajn 2017. “The agricultural corporations: a typology and evidences from Brazil.” Conference paper for International Food and Agribusiness Management Association in June 2017 at Miami.
- Oliveira, Gustavo de L.T. 2015. “Chinese and Other Foreign Investments in the Brazilian Soybean Complex.” Working Paper 9, BRICS Initiative for Critical Agrarian Studies ([https://www.tni.org/files/download/bicas\\_working\\_paper\\_9\\_oliveira.pdf](https://www.tni.org/files/download/bicas_working_paper_9_oliveira.pdf)).
- Oliveira, Gustavo and Susanna Hecht 2016. “Sacred groves, sacrifice zones and soy production: globalization, intensification and neo-nature in South America,” *The Journal of Peasant Studies*, 42 (2): 21-285.

<ウェブサイトなど>

- SIDRA: Sistema IBGE de Recuperação Automática (ブラジル地理統計院データ検索システム) (<https://sidra.ibge.gov.br>).
- PSD Online. United States Department of Agriculture, Production, Supply and Distribution Database (米農務省生産・供給・分配データベース) (<https://apps.fas.usda.gov/psdonline>).