

大規模土地利用型農業生産法人の経営成長モデルに関する研究

市川 治¹⁾・菅原 優²⁾・吉岡 徹³⁾・秋山 邦裕⁴⁾・田野 光彦⁵⁾
發地 喜久治⁶⁾・中村 稔⁷⁾・村田 まり子⁸⁾・Ayinuer TULAFU⁸⁾

Research on the management growing model of a large-scale land use type agricultural corporation

Osamu ICHIKAWA¹⁾, Masaru SUGAWARA²⁾, Tohru YOSHIOKA³⁾, Kunihiro AKIYAMA⁴⁾, Mitsuhiro TANO⁵⁾,
Kikuji HOTCHI⁶⁾, Minoru NAKAMURA⁷⁾, Mariko MURATA⁸⁾ and Ayinuer TULAFU⁸⁾
(Accepted 22 July 2013)

I 研究の目的と方法

1. 本報告の課題

本研究は、北海道開発協会助成研究 2006 年度「農畜産経営における出資型株式等会社法人の形成・展開要因分析の研究」と、2007 年度酪農学園大学共同研究「農畜産経営における担い手としての出資型農業生産法人の増加要因分析」、2008 年度・2009 年度における自主的研究活動による準備を踏まえて、農畜産経営における大規模土地利用型農業生産法人の組織形態として、農事組合法人と会社法人の 2 形態による事例分析を通じて、農業生産法人の経営成長モデルを提案するものである。

具体的には、日本農業の生産構造が耕作放棄地の増大や高齢化・兼業化によって担い手の脆弱化が進行し、認定農業者や大規模経営、農業生産法人へ農地の利用集積が一定程度進みつつあるなかで、経済

のグローバル化・国際化のもとで大きな転換期を迎えているという基本認識から、2007 年度から始まった品目横断的経営安定対策（現水田・畑作経営所得安定対策）、特にその担い手政策として、重要な柱である農業生産法人の実態分析を中心に研究を行ってきた。上記政策は、WTO や EPA などの国際交渉が進行するなかで、従来の農産物品目毎の価格補償制度や全農家を対象とした政策から農産物の品目横断でしかも農家の選別へと大きく転換した政策である。この政策は、政策の対象の担い手になる農家・集落営農組織の定義・規模要件等を変更・緩和しながらも、今までの農政を根本的に変えようとするものである。具体的には経理の一元化を伴った集落営農組織の法人化が推進され、全国的にも農業生産法人は増加傾向にあり、農業構造の基盤強化が図られようとしている。農業生産法人は、1962 年に農業生産法人制度が制定されて 50 年を経過した現在まで

-
- ¹⁾ 酪農学園大学酪農学部農業経済学科農業会計学研究室
Agricultural accounting laboratory, Department of Agricultural Economics, Rakuno Gakuen University Graduate School, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan
- ²⁾ 東京農業大学オホーツク実学センター
Center of Okhotsk Rractical Learning Tokyo University of Agriculture
- ³⁾ 酪農学園大学酪農学部農業経済学科農業経営学研究室
Farm Management, Department of Agricultural Economics, Rakuno Gakuen University Graduate School, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan
- ⁴⁾ 鹿児島大学農学部
Faculty of Agriculture, Kagoshima University
- ⁵⁾ 南九州短期大学
Minamikyusyu Junior College
- ⁶⁾ 酪農学園大学酪農学部農業経済学科食料経済史研究室
Food economic history laboratory, Department of Agricultural Economics, Rakuno Gakuen University Graduate School, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan
- ⁷⁾ 酪農学園大学大学院酪農学研究科特任研究員
Postdoctoral fellow, Department of Dairy Science Research, Rakuno Gakuen University Graduate School, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan
- ⁸⁾ 酪農学園大学大学院酪農学研究科博士課程
Department of Dairy Science Research, Rakuno Gakuen University Graduate School, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

着実に増加してきている。そして、新たなタイプの農業生産法人の形成が顕著になってきている。すなわち、従来の1戸1法人、数戸1法人や営農集団法人といったタイプに加え、民間企業・農協等の出資型株式等による会社法人の展開、および集落の大半の農家が出資しての集落営農型法人・特定農業法人(地域連携型法人)の形成である。また、2009年6月の「改正農地法」の成立により一般企業の農業参入が大幅に緩和され、農業の企業形態も多様化しつつある。

こうした多様な農業生産法人の組織形態は、農事組合法人と有限会社法人に加えて、食料・農業・農村基本法の制定を踏まえて2001年から株式会社法人が容認され、その後2006年の会社法の改正によって、集落営農法人等協同体的性格を有する農事組合法人と出資型株式会社等に代表される会社法人の2形態に収斂され形成・拡大が続いている。これまで田代洋一(『集落営農と農業生産法人』筑波書房、2006年)、谷口信和・李侖美(『JA(農協)出資農業生産法人』農文協、2006年)らによって近年、急速に増加しつつある農業生産法人の実例研究が進められているが、中山間地域における高齢化・後継者難・耕作放棄地の増大といった地域農業の危機的状況に対応に即した現状分析に重点がおかれており、経営経済的な内部分析を通じた経営成長モデルは必ずしも明確にされてこなかった。そして、増加が顕著で注目される農外からの資本参入による民間企業等の出資型株式等による会社法人と集落営農型会社等法人、さらに農業経営内の発展としての大規模多角化経営法人や農地や農作業を受託する大規模な農業支援組織型による会社法人の増加要因を分析し、その経営成長モデルを明確にした研究は少ない。

そこで本研究では、農業構造改革に対応する農業経営の成長という観点から特に大規模土地利用型農業生産法人に着目し、農業経営内の展開と外的農業参入展開に分類し、その量的・質的な分析を通じて、継続的に展開してきた農業生産法人の経営成長モデルを提案する必要があると考えたのである。

2. 分析方法

これまで集落営農組織や農業生産法人の動向分析や増加要因について研究が行われてきたが、新たな法人形態、特に2001年以降の株式会社等の会社法人や大規模土地利用型農業生産法人の増加要因に関する分析は未だ不十分である。その背景には、集落営農等の生産組織が政策的に位置付けられ、「集落営農組織→特定農業団体→農業生産法人(特定農業法

人)」という発展路線に従って進められようとしている地域農業の組織化について、安藤光義氏が指摘するように、「他産業従事者並みの生涯賃金に見合うだけの農業所得」を獲得できるような農業専従者が確保されているわけではなく、むしろ経営体としての発展を目指す法人化ではなく、組織を維持存続させていくための法人化という性格が強いという点から、「法人数の増加だけを目指す、数合わせの内実を問わない法人化」が推進される可能性が危惧されている点からも、近年の農業生産法人の増加傾向には経営的発展の内実を伴うものかどうかの検討が必要となっている¹⁾。すなわち、法人経営内部の様々な問題により、内的発展からの法人化と外的な農業参入による法人化という統一的な視点からその拡大・増加要因分析を行い、経営成長のモデルを提示する必要がある。

従って、本研究ではこの統一的な視角から、分析対象を会社法人と農事組合法人に大別したうえで、継続的に展開する農業生産法人を対象に考察を行う。この分析視角をもとに農畜産経営の担い手としての大規模土地利用型農業生産法人の経営成長モデルを提示するものである。

3. 具体的な研究計画

本研究は、農業生産法人が地域農業において持続的に展開できる条件を明らかにすることにも繋がるものであり、農外参入による農業生産法人の増加要因を明確にすることにも繋がるものである。分析対象とした大規模土地利用型農業生産法人の経営成長モデルも提示することによって、法人化を進めようとする農業後継者等の若者に大きな指針を与えるものになると考える。また、後継者がいない農家が半分近くに達するなかで、法人の構成員が多数存在しているということの証明にもなると考えるのである。

以上の考察から、農業生産法人の形成・展開は、当初の計画・目標よりペースは遅く、様々な経営経済的な問題・課題を抱えているが、着実に進んでいることが明らかにされる。すなわち、農業生産法人が優れた経営計画・ビジネスモデルをもち、土地集積等を通じて大規模化、経営の多角化、高付加価値生産を進めるなかで、経営継承システムも確立し、地域農業の維持・発展にとって大きく貢献していることが明らかとなる。そして、特に複数戸1法人・農事組合法人を中心とした大規模土地利用型生産法人の経営成長モデルを提示することによって、農家戸数の減少による地域資源の喪失を最小限に抑え、地域の活性化にも影響を与えていくものと考えてるので

ある。

本研究は、まず、農業生産法人の全国的な増加傾向を組織形態別に統計的に整理し、株式会社等の会社法人や大規模土地利用型農事組合法人の統計的な分析・把握を行う。さらに分析対象となる農業生産法人に関する予備的調査(行政・農協等の機関調査)、面接・実態調査(農業生産法人の代表者およびその構成員)、を実施し、これらの調査結果を分析する。具体的な農畜産経営における大規模土地利用型農業生産法人の事例分析としては、Ⅰ. 農業経営内の展開事例については、家族経営が経営発展として法人化・企業化を進める事例として、①大規模多角経営法人、会社法人：萌農産(北村)、夢民村(旭川)、北海道ホープランド(十勝)②集落営農型法人、会社法人：SH法人などを対象にした。

次に、Ⅱ. 農業経営外的農業参入展開事例については、農外企業の農業参入の事例として、①民間企業等の出資型法人〔A. 会社法人：ワタミファーム(瀬棚町)、有限会社ワタミファーム山武農場、白浜農場、五大農園(名寄市)、新富青果(都城市)〕等を対象にした。

[注 釈]

- 1) 安藤光義『構造政策の理念と現実』農林統計協会、2003年

Ⅱ-1 大規模稲作経営法人の経営成長モデル — 北海道を中心として —

Ⅰ. 北海道農業と構造問題、農業経営の多角化

北海道農業は、日本農業の中では食料基地として揺るぎない地位にある。しかし、都府県に比べて専門的な大規模経営が存立しているものの、その「限界地」的性格を背景として、様々な構造的問題も抱えている。

また、近年では農政転換のもとで、北海道農業は様々な経営対応を迫られている。民主党政権の誕生により水田・畑作経営所得安定対策から戸別所得補償政策に転換し、2010年度モデル対策として水田経営に戸別所得補償制度が実施され、2011年度から畑作経営においても本格実施されてきた。

また、2011年3月に「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」いわゆる「6次産業化法」が施行された。

大規模で専業農家が多い北海道では、農家戸数の減少が地域コミュニティの衰退へと直結する事態が起きている。地域における人口の減少、若者の流出

を食い止めるには、暮らしていける生活の場、すなわち雇用の場を創出していくことも課題であろう。また、広大な経営資源を維持管理し続けるためには、高度に機械化が発達したとしても、それらを有効活用し、様々な主体と連携できる能力が求められてくる。こうした事業化や新たな起業化は、資金調達や投資のタイミング等、優れた知識と技能、経営判断能力がなければ成し得ないことである。

本稿では、北海道農業の構造変化を地域別に捉え、そのなかでも構造変化が進みつつある道央水田地帯における複数戸で構成された農業生産法人の事例分析を通じて、大規模稲作経営法人の経営成長モデルと今後の地域課題を述べていきたい。

2. 北海道農業の主要農業地帯別動向

(1) 販売農家の減少と労働力問題

北海道の販売農家数の推移を示した表1をみると、1990年の86,704戸から2010年の44,050戸へと20年間で農家戸数はほぼ半減している。これを主要農業地帯別にみると、道南中山間地帯、道央水田地帯、道東畑作地帯、道東北酪農地帯ではそれぞれ減少率は異なっている。とくに道央水田地帯は-53.0%と最も減少率が高い。5年おきの減少率をみても道東畑作地帯や道東北酪農地帯の減少率が緩やかになる傾向があるのに対して、道央水田地帯の減少率は下げ止まっているとは言えない。

因みに2000年時点において同居後継者不在割合を見ると、北海道の69.8%を超えているのは、道央水田地帯、道南中山間地帯、その他地域となっている。

道央水田地帯や道南中山間地帯では、今後も離農が進む可能性が高い。図1は年齢別就業者数(割合)を主要農業地帯別にみたものであるが、道央水田地帯や道南中山間地帯は60歳以上の各年齢層の割合が他の道東畑作地帯や道東北酪農地帯に比べて高く、農業労働力の高齢化が最も進んでいることがわかる。

さらに、道東畑作地帯や道東北酪農地帯では、次世代を担う若手のウエイトも高い。逆に道央水田地帯や道南中山間地帯には、若手層が乏しい。したがって、道央水田地帯や道南中山間地帯では、「昭和一桁世代」がリタイヤする10年後には、一気に離農による農地の供給と同時に労働力不足が深刻化することが予測される。

(2) 農業経営体からみた規模拡大

2005年農業センサスから導入された農業経営体

表1 北海道主要農業地帯別の販売農家数の推移

単位：戸，％

	販売農家数					減少率					同居後継者不在割合
	1990年	95年	2000年	05年	2010年	90～2010年	90～95年	95～2000年	2000～05年	05～2010年	
北海道	86,704	73,588	62,611	51,990	44,050	-49.2	-15.1	-14.9	-17.0	-15.3	69.8
道南中山間地帯 (渡島・檜山・後志)	12,834	10,620	8,890	7,275	6,148	-52.1	-17.3	-16.3	-18.2	-15.5	70.1
道央水田地帯 中核(石狩・空知・上川)	39,441	33,334	28,151	22,836	18,539	-53.0	-15.5	-15.5	-18.9	-18.8	74.3
道東畑作地帯 中核(網走・十勝)	19,287	16,531	14,127	12,215	10,902	-43.5	-14.3	-14.5	-13.5	-10.7	59.8
道東北酪農地帯 中核(釧路・根室・宗谷)	5,790	5,061	4,365	3,852	3,478	-39.9	-12.6	-13.8	-11.8	-9.7	67.3
その他 (留萌・日高・胆振)	9,352	8,042	7,078	5,812	4,983	-46.7	-14.0	-12.0	-17.9	-14.3	72.8

資料：「農業センサス」各年次

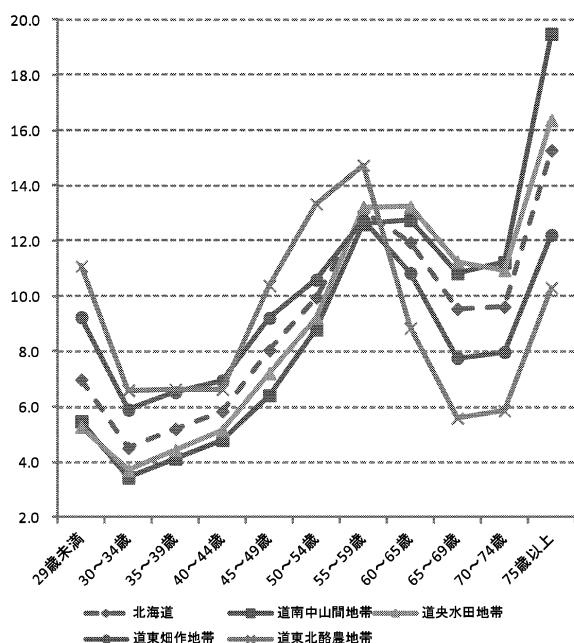


図1 地域別でみた年齢別農業就業者数（割合）

資料：「2010年農業センサス」

には、農作業の受託の事業を行うものとして、複数戸で構成される農業生産法人や非法人の協業経営や集落営農なども含まれている。農地の受け手として、家族経営以外にこれらの農業経営体に属する経営体の動向が地域に及ぼす影響は大きいと言える。

表2で農業経営体の規模階層別動向をみると、2005年から2010年にかけて北海道全体では30ha、道央水田地帯では20ha、道東畑作地帯では50ha、道東北畑作地帯では100ha以上の増減分岐点となっており、主要農業地帯別でそれぞれ傾向が異なる。北海道における規模階層別の減少率では5ha未満層や5-10ha層といった小規模層の減少がこの5

年間で著しく減少しているが、道央水田地帯と道東北畑作地帯ではその傾向が典型的に見られる。反面、経営規模の拡大による上層への農地集積も徐々に進展しており、道央水田地帯で目立つのは、50-100ha層、100ha以上層の増加率の高まりである。

そこで表3において、組織形態別の推移によって、法人化の動向をみてみよう。北海道全体としては、農業経営体および法人化していない、いわゆる個人経営体が減少しているのに対して、会社形態（株式会社、合名・合資会社、合同会社、旧有限会社など）による会社法人は増加傾向にある。また会社形態の占める割合は77～78%となっている。

5年間における増加数では、道央水田地帯が155経営体と最も多く、北海道全体の約44%を占めている。道南中山間地帯では、法人形態によっては減少している例も見られるなど、地域差が確認される。

(3) 農業生産法人の動向 — 北海道農政部資料 —

次に北海道農政部農業経営課による資料で、北海道で急速な伸びを見せている農業生産法人の動向を見てみよう。

表4によれば、北海道における農業生産法人数は、2000年時点で1,794法人あったものが2005年に2,182法人、2010年に2,642法人へと増加の一途をたどっている。表出していないが、最新の2012年現在では2,270法人となっている。

主要農業地帯別でみると、2000年代前半は道央水田地帯、道東北酪農地帯で増加が顕著に見られ、2000年代後半には道央水田地帯の増加が鈍化するものの、道東畑作地帯では増加率が高まる傾向にあることがわかる。

そして表5によれば、加工・販売などの関連事業

表2 農業経営体の規模階層別動向

単位：経営体

		合 計	5 ha 未満	5-10 ha	10-20 ha	20-30 ha	30-50 ha	50-100 ha	100 ha 以上
北海道	2005 年	54,616	16,312	9,533	11,020	6,190	6,418	4,438	705
	2010 年	45,479	11,557	6,645	9,387	5,866	6,425	4,692	907
	増減率	-16.7	-29.2	-30.3	-14.8	-5.2	0.1	5.7	28.7
道央水田地帯	2005 年	7,677	4,139	1,413	1,249	472	279	99	26
	2010 年	6,431	3,155	1,132	1,078	464	346	115	27
	増減率	-16.2	-23.8	-19.9	-13.7	-1.7	24.0	16.2	3.8
道東畑作地帯	2005 年	23,792	8,381	5,965	6,191	1,847	965	348	95
	2010 年	19,065	5,913	3,920	5,329	2,139	1,153	475	136
	増減率	-19.9	-29.4	-34.3	-13.9	15.8	19.5	36.5	43.2
道東北酪農地帯	2005 年	12,726	1,329	743	2,059	3,133	3,890	1,380	192
	2010 年	11,205	798	454	1,613	2,616	3,879	1,612	233
	増減率	-12.0	-40.0	-38.9	-21.7	-16.5	-0.3	16.8	21.4
道南中山間地帯	2005 年	4,083	282	92	128	130	843	2,280	328
	2010 年	3,613	131	97	115	106	603	2,125	436
	増減率	-11.5	-53.5	5.4	-10.2	-18.5	-28.5	-6.8	32.9
その他	2005 年	6,338	2,181	1,320	1,393	608	441	331	64
	2010 年	5,165	1,560	1,042	1,252	541	444	365	75
	増減率	-18.5	-28.5	-21.1	-10.1	-11.0	0.7	10.3	17.2

資料：「農業センサス」各年次

注：2010 年の合計数には「経営耕地なし」の経営体を除いている。

表3 組織形態別の農業経営体の推移

単位：経営体

		農 業 経営体	法 人 化 し て い る					地方公共 団体・財 産区	法人化し ていない	個 人 経営体
			小 計	農事組 合法人	会社（株式会 社、合名・合 資会社、合同 会社）	各種団体 （農協、森林 組合、その他）	その他 の法人			
北海道	2005 年	54,616	2,681	209	2,074	338	60	124	51,811	51,151
	2010 年	46,549	3,034	248	2,373	349	64	97	43,418	42,990
	増減	-8,067	353	39	299	11	4	-27	-8,393	-8,161
道南中山間	2005 年	7,677	202	18	143	27	14	23	7,452	7,380
	2010 年	6,431	213	16	161	25	11	18	6,200	6,159
	増減	-1,246	11	-2	18	-2	-3	-5	-1,252	-1,221
道央水田	2005 年	23,792	801	93	571	123	14	20	22,971	22,619
	2010 年	19,469	956	102	711	126	17	15	18,498	18,265
	増減	-4,323	155	9	140	3	3	-5	-4,473	-4,354
道東畑作	2005 年	12,726	757	65	578	99	15	40	11,929	11,847
	2010 年	11,477	875	76	692	90	17	28	10,574	10,521
	増減	-1,249	118	11	114	-9	2	-12	-1,355	-1,326
道東北酪農	2005 年	4,083	245	15	180	43	7	17	3,821	3,757
	2010 年	3,750	312	21	229	58	4	14	3,424	3,381
	増減	-333	67	6	49	15	-3	-3	-397	-376

資料：「農業センサス」各年次

を実施している法人の割合は、2007 年の 15.1%から 5 年後の 2012 年には 18.8%へと増加している。とくに農畜産物の加工製造、農畜産物の貯蔵・運搬・販売、農村滞在型余暇活動は、実数と割合が共に高まっている。

さらに表 6 で過去 5 年間の新設法人のみを取り上げてその性格を見てみると、2008 年から 2012 年に

かけて農業生産法人は 631 法人が新設されており、一戸一法人と複数戸法人の設立数がほぼ拮抗している。2009 年には複数戸法人の設立数が一戸一法人を初めて上回り、その存在感を示しつつある。また、経営耕地面積規模別では、5 年間で 100 ha 以上が 50 法人 (7.9%)、30-99 ha が 199 法人 (31.5%)、10-29 ha が 166 法人 (26.3%)、10 ha 未満が 216 法人

表 4 北海道における農業生産法人数の推移

単位：法人，％

	法 人 数				増加数		増加率	
	2000 年	05 年	10 年	12 年	00→05 年		05→10 年	
北 海 道	1,794	2,182	2,642	2,770	388	21.6	460	21.1
道 南 中 山 間 地 帯 (渡島・檜山・後志)	100	138	181	200	38	38.0	43	31.2
道 央 水 田 地 帯 (石狩・空知・上川)	527	662	820	854	135	25.6	158	23.9
道 東 畑 作 地 帯 (網 走 ・ 十 勝)	498	594	751	820	96	19.3	157	26.4
道 東 北 酪 農 地 帯 (釧路・根室・宗谷)	97	167	232	250	70	72.2	65	38.9

資料：北海道農政部農業経営課資料より作成。

注：北海道計には表示していない胆振・日高・留萌地域の数値が含まれている。

表 5 北海道における新規設立の農業生産法人の概要

単位：法人，％

	2008 年		2009 年		2010 年		2011 年		2012 年		5 カ年合計	
	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合
新設法人数	117	100.0	113	100.0	114	100.0	123	100.0	164	100.0	631	100.0
うち一戸一法人	65	55.6	50	44.2	64	56.1	67	54.5	94	57.3	340	53.9
うち複数戸法人	52	44.4	63	55.8	50	43.9	56	45.5	70	42.7	291	46.1
100 ha 以上	14	12.0	7	6.2	10	8.8	9	7.3	10	6.1	50	7.9
30-99 ha	32	27.4	35	31.0	41	36.0	46	37.4	45	27.4	199	31.5
10-29 ha	37	31.6	33	29.2	24	21.1	25	20.3	47	28.7	166	26.3
10 ha 未満	34	29.1	38	33.6	39	34.2	43	35.0	62	37.8	216	34.2
関連事業を実施	30	25.6	24	21.2	28	24.6	28	22.8	33	20.1	143	22.7

資料：北海道農政部資料より作成

表 6 北海道における関連事業別の推移

単位：法人，％

	07 年		12 年	
関連事業を実施する法人数	366	15.1	520	18.8
農畜産物の加工製造	158	6.5	312	11.3
農畜産物の貯蔵・運搬・販売	131	5.4	288	10.4
農業生産資材の製造	50	2.1	69	2.5
農作業の受託	139	5.7	150	5.4
農村滞在型余暇活動	20	0.8	49	1.8
関連事業を実施しない法人数	2,057	84.9	2,250	81.2
合計	2,423	100.0	2,770	100.0

資料：北海道農政部資料より作成

(34.2%)，となっており，100 ha を超えるような大規模な農業生産法人も設立されていることがわかる。また，関連事業への取り組みは 22.7% となっていることから，新設法人では設立当初から関連事業への取り組みに積極的であることがわかる。

とくに大規模水田地帯において増加傾向を示している複数農家による農業生産法人の設立は，既存の農業生産組織（機械利用組合を含む）を前身とした法人化や複数農家によって新たに組織された法人

化，複数農家の転作部門や受託部門のみの法人化等，多様な形態で展開している。

3. 道央水田地帯における農業生産法人の経営成長に関する事例分析

(1) 石狩川下流域（旧北村）における大規模経営展開 — 有限会社萌農産を事例として —

1) 地域農業の概況

ここで事例とする旧北村（2006 年岩見沢市に合

併)は、北海道空知支庁管内の南西部、いわゆる石狩川下流域の南空知地域に位置した純農村であり、戦後入植による開拓地を含んでいる。土地基盤整備や離農農地の取得、機械・施設投資により経営規模の拡大が進展し、全国でも有数の大規模専業経営を生み出してきたが、米価下落や転作部門の収益性が低いなど構造的問題を抱えている。

旧北村では、2000年代以降、個別経営の規模拡大と同時に組織法人の設立と農地の取得が進んだ。2011年現在、旧北村では8社の組織法人が存在している。その具体的な姿は、ミニライスセンターという複数戸で構成された秋作業を中心とする機械利用組合を前身とした農業生産法人が離農農地を取得して、個別経営を残しつつ法人経営との重層的な経営展開をしている事例が多い点が特徴となっている。さらには転作に重点を置いた土地利用で小麦・大豆を中心にハクサイといった土地利用型の野菜作にも取り組んでいるという特徴がある。

2) 有限会社萌農産の事業展開

事例とする組織法人は、旧北村において唯一、個別経営と部分法人から協業法人化へ移行した有限会社萌農産である(資本金300万円)。表7によれば、現在の萌農産は構成員3戸で協業経営法人として成立した経営面積が118ha(一戸当たり換算で39ha)の大規模農業生産法人である。その前身を辿ると、1985年に設立された機械利用組合(ミニライスセン

ター)が2002年に法人化して萌農産となり、2003年に構成員農家の離農跡地13.2haを取得し、構成員農家6戸と部分法人萌農産による重層的な経営展開が行われていた。その後、2005年から2006年にかけて構成員農家のうち2戸が高齢・後継者不在によるリタイヤ、1戸が経営不振による離農と一挙に離農が相次いだことから、萌農産が農地保有合理化事業で農地を取得するなかで、残った3戸の構成員農家と萌農産の経理の一元化、完全協業法人化に向けた協議が始まり、2007年から現在の協業経営法人へと移行した。

また、現在の土地利用は水稻60ha、小麦37ha、大豆20ha、ハクサイ1.5haとなっており、2008年からは水稻の一部に直播栽培(乾田直播)を導入しながら、省力化とコスト削減に取り組んでいる。米の品種構成は、きらら397、なつぼし、大地の星など、主食用の他に加工米飯適性に優れた品種を栽培している。

かつては、米麦一毛作で転作田を固定化し小麦の長期連作を行っていた。収量の低下や病害虫発生が目立つようになると復田するという対応であった。また、個別経営と部分法人の農作業は、個別経営を最優先して共同作業を行うため、かつての萌農産の13.2haの小麦の収量水準は、2003年で417kg(6.9俵)となっており、萌農産を除く構成員6戸の平均収量の551kg(9.2俵)を下回っていた。この点に関しては、小麦の連作による影響とともに、適期作業

表7 有限会社 萌農産の概要

	2010年(現在)	2003年(萌農産設立・農地取得)	1985年(組合設立)
組織形態	協業法人(2007年～)	部分法人	機械利用組合 (ミニライスセンター)
構成員	3戸、正社員1名	6戸	10戸
共同作業	すべての作業	米麦の収穫・乾燥の共同作業 水稻の田植え、ハクサイの共同	米麦の収穫・乾燥の共同作業
経営面積 (1戸当たり換算)	118ha(うち構成員自作地54ha) 39ha	104.1ha(うち萌農産13.2ha) 17ha	110.5ha(構成員分) 11ha
土地利用	田畑輪換(小麦の長期連作緩和) 水稻60ha(うち直播7ha含む)、小麦37ha、大豆20ha、ハクサイ1.5ha(小麦後作を含む)	転作田固定(小麦の長期連作)、 水稻52ha、小麦51.9ha、その他(萌農産:小麦(麦後ハクサイ)のみ)	病害虫が増えると復田 水稻77.9ha、小麦32.7ha
農地取得	2010年:5.6ha(購入:現金)	2003年:13.2ha(購入:33万円:スーパーL資金) 2005年:7.7ha(公社借入:10年) 2006年:22.7ha(公社借入:10年)	
機械投資	レーザー均平機、大豆用プラント、カルチ、トラクタ2台(125, 140ps)、乾燥機(更新)	田植機1台	乾燥施設、乾燥機4台、汎用コンバイン2台(補助事業)

資料:ヒアリング調査から作成

の遅れが影響しており、個別経営と部分法人の併存には生産力向上の側面でも限界が見られたのである。

こうした背景もあり、2006 年からは大豆作を試験的に導入して〔大豆 2 年一秋小麦 2 ～ 3 年一水稻〕といった田畑輪換を目指して協業法人化のなかでも取り入れており、栽培品目の団地化も進めることにより作業効率の向上を図っている。大豆の収量は約 4 俵、小麦の収量は 10 俵以上獲れる圃場が増えているなど、小麦の長期連作が緩和され、生産性の向上が見られるようになってきた。

高収益作物としては、小麦の収穫後の圃場においてハクサイを栽培していたが、夏向けハクサイにも取り組むことで出荷期間を長期化するなどの対応を行っている。

なお、2010 年度の経営収支は、農産収入が 5,900 万円（水稻 4,900 万円、小麦 710 万円、大豆 290 万円）、雑収入が 7,780 万円（所得補償 3,450 万円、固定払 1,310 万円、その他の交付金 3,020 万円）、その他収入 750 万円を合計すると農業収入が 1 億 4,430 万円となっている。一方、支出面では報酬給与が 3,900 万円となっており、3 戸の構成員農家に役員報酬として還元されている。また、構成員農家の自作地分の小作料は、20,000 円/10 a を設定しており、これらも構成員農家に還元されている。

また、協業法人化による実績を重ねるなかで、2010 年に新たな農地の購入を行っているが、農業経営基盤強化準備金制度を活用して萌農産が内部留保した自己資金で農地を 5.6 ha 購入（約 1,600 万円）しており、農業機械も購入している。今後も農地についてはできるだけ自己資金で購入をする方針である。

中長期の課題としては、新たな人材の育成である。3 戸のうち、後継者として正社員になっているのは 1 名のみである。外部からの研修生も試しながら検討中である。

(2)石狩川上流域（旭川市）における多角的経営展開 —— 株式会社北海道夢民村を事例として ——

1) 地域農業の概況

（株）北海道夢民村（以下、夢民村）が立地する旭川市西神楽地域は、石狩川上流に位置する上川盆地のなかでも旭川空港近郊の田園地帯となっており、良質米と多品目野菜（施設・露地）の主産地を形成している。美瑛町に隣接し、富良野方面への国道沿いに近いことから、観光客も多い地域である。

2) 夢民村の事業展開

表 8 に夢民村の事業展開を示した。夢民村は、1994 年から西神楽農協青年部 OB を中心としたグループで都市・農村交流を行う任意団体として発足したの

表 8 夢民村の事業展開

年月	項 目
1994 年 2 月	任意組織「夢民村」を設立し、活動を開始
2001 年 12 月	9 戸で農業生産法人 有限会社 西神楽夢民村を設立（資本金 360 万円）
2002 年 5 月	酒造好適米「吟風」の作付を開始
7 月	旭川市内への米の宅配、市内スーパー産直コーナーへの野菜の納品を開始 コントラクト事業を開始
10 月	道外百貨店「北海道物産展」への出展を開始
2003 年 3 月	純米酒「風のささやき」の販売を開始（委託製造）
4 月	地元小学校への給食用食材の納品を開始
2004 年 7 月	旭川観光協会「観光顕労賞」を受賞
2005 年 10 月	コープさっぽろ農業賞「特別賞」を受賞
2007 年 4 月	協業経営法人として経営を一本化する
7 月	直売所を開設
2008 年 3 月	第 26 回全国種類コンクール純米酒部門「第 2 位」を受賞
10 月	第 4 回 HAL 農業賞「神内大賞」を受賞
2009 年 5 月	第 6 回 小田豊四郎記念基金「小田賞」を受賞
2010 年 2 月	株式会社 北海道夢民村を設立
3 月	直売所を「直売カフェMuu」としてリニューアル
2011 年 6 月	インターネット販売を開始
2012 年 2 月	6 次産業化法に基づく事業計画の認定を受ける
2012 年 5 月	純米大吟醸「粋」の輸出販売を開始

資料：（株）北海道夢民村の内部資料より作成

が始まりであった。

しかし交流活動だけでは個々の経営にプラスにならないため、当時の米価下落を契機として、2001年に9戸の農家で米の宅配事業（現在、約3,000軒に宅配）を中心におこなう農業生産法人「有限会社 西神楽夢民村」を設立している。そして米の宅配事業以外にも市内スーパーへの野菜の納品や農作業受託を行うコントラクタ事業（空散防除）を開始している。

その後、売上の向上と営業範囲が広がり、全国の北海道物産展に出展しながら営業活動を続けているなかで農繁期との競合が避けられず、2007(平成19)年には、個人経営の限界を突破するために複数戸による協業経営法人へと移行している。代表を務める島氏自身は、法人化前は14haの複合経営(高収益作物として野菜類を3ha栽培：ネギ、ホウレンソウ、チンゲンサイ、花はトルコギキョウ)で雇用もあったため販売活動を行いながら農作業に支障が出るようになった。因みにその他の構成農家の経営規模は、6ha～8haの水田経営から30～40haの畑作経営まで多様な農家で構成されていた。

さらに店頭販売や直売事業を拡大する中で、2010年に「株式会社 北海道夢民村」という別会社を設立して（資本金5,000万円）、販売活動や労務管理、経営管理を強化させてきた。

また、直売所は国道237号線沿いにある元コンビニをリニューアルして「カフェMuu」としてレストラン事業に着手している（米粉を原料にしたパン工房がある）。その他にも6次産業化法に基づく事業計画の認定（海鮮おかゆの提案企画）を受けたり、日本酒の輸出販売を行うなど、多角的な経営展開を行っている。

3) 夢民村の組織体制

経営理念は、「豊かな大地と自然の恵みに感謝し、優れた農産物の生産・提供に努力を惜しまず、人々の健康と豊かな食文化の創造に貢献する」。社訓は、「自然にまじめ 生産にまじめ 商品にまじめ 地域にまじめ 自分にまじめ」となっている。

図2は夢民村の組織図を示しているが、これまでに有限会社と販売会社の関係を見直したり、組織再編を繰り返しているが、生産技術部は、稲作課、畑作課、青果課、花卉課の4課で構成されている。正社員は23名(男性19名、女性4名)、期間雇用従業員は45名(男性13名、女性32名)を雇用している。営業企画部には、商品企画、販売促進、商品調達、レストラン経営(MUU)、通販営業、法人営業、WEB営業、海外営業の担当がある。管理部には、総務、財務、人事、生産管理、物流管理、精米所の担当がある。しかし、圃場エリアが南北30km範囲と広域にわたっていることから、社員同士の意思疎通がおろそかにならないように努めつつ、縦割りにならないように、定期的に情報交換ができるように配慮している。

当初の構成員農家は8戸に減少しているが、役員構成は3名となっており、非農家出身者を専務執行役員として雇用し、経営企画や営業企画全般を管掌している。

構成員農家の給与は、いままでの経営水準をベースにしようということで始まったが、450万円が平均(350～800万円まで多様)で過去3年間をベースとした。3年後に見直しを行って、実際の能力を加味した年俸制+昇給・手当・報酬の仕組みを採用している。

構成員農家の所有農地からの小作料は、圃場によって8つのランクを設けており、14,500円(農業委員会の上限)、13,500円、12,500円、11,500円、

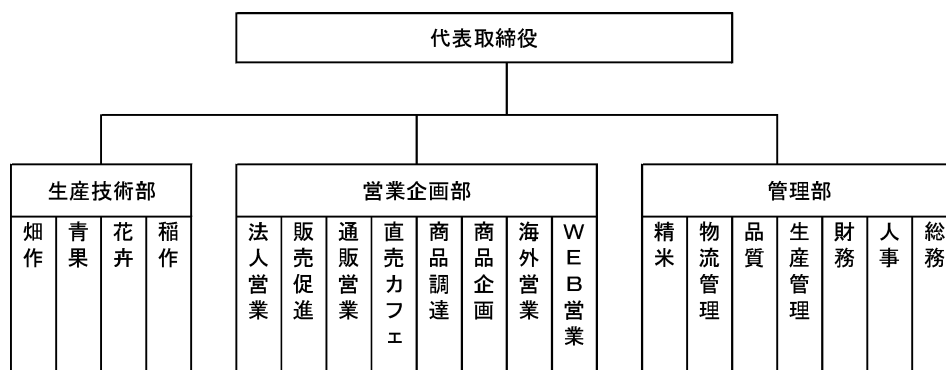


図2 夢民村の組織図

資料：北海道夢民村の内部資料より作成

10,500 円, 9,500 円, 8,500 円, 7,500 円に分けて査定表を作っている。

また、若い社員を雇うことによって次世代の人材育成に積極的にチャレンジしている。若手の意見で新規作物も導入している。青果マネージャーは 35 歳で、正社員になって 5 年目の非農家出身者であるが、コミュニケーション能力が優れている。

ハローワークにもアルバイトや正社員の募集を出しており、旭川市内が多いが、なかには名古屋や京都の出身者もいる。

4) 夢民村の生産・販売体制

現在の経営面積は、約 150 ha（水田 90 ha、畑 60 ha）となっている。経営面積は、法人化以降、増加しており、初年目（2007 年）に 6 ha、2011 年に 5 ha を購入している。全体のうち員外の借地が約 40 ha となっている。

表 9 に示したとおり、土地利用は、水稻 74 ha（使用料米を含む）、畑作物 45 ha（小麦 9 ha、てん菜 9 ha、馬鈴薯 9 ha、小豆 9 ha、スイートコーン 9 ha）、施設野菜 2 ha（ホウレンソウ、ピーマン、パプリカ、トマト、レタス、メロン、スイカ、ほおずき、イタリアンパセリ、チャービル、ロケット、バジル等）、露地野菜（アスパラ、カボチャ、ズッキーニ、にんにく、甘露、スイカ、トウモロコシ、ブロッコリ、加工用トマト等）、花卉 1 ha（イベリス、セレネ、ラベンダー、ルピナス、サルビア、稲苗等）、そば 10 ha、その他となっている。新規栽培としては、トマトが増加している。3 年前から若手の意見でメロンも栽培している。米の品種は、「彩」が 4 割を占め 30 ha 栽培し、「ほしのゆめ」「ななつぼし」が 4 割、残りは「吟風（酒米）」、「ゆめぴりか」となっており、品

種毎に団地化を図っている。

米は低農薬・減化学肥料栽培で土壌診断を行って圃場条件に適した施肥設計を行っている。また、玄米を低温倉庫で保管し配達の直前で精米して届けているため、品質や鮮度を重視している。

「彩」は低アミロース米ということ売りにしており、2,100 円/5 kg（この 3 月で 2,580 円）となっている。

米の栽培に直播栽培（湛水直播）を 10 ha 行っている。将来の規模拡大に備えて技術を習得している。米の育苗ハウスは、個人から一本化して合理化を図っている。

機械は、田植機 3 台（8 条が 1 台、6 条が 2 台）、コンバイン 2 台（自脱式）。基本的に農業機械は個人から 5 年間で購入している。

販売・マーケティングについては、法人化以降、とくに 2002 年から全国の首都圏や関西圏を中心とする有名百貨店の北海道物産展などに出席（国内 10 箇所、海外 2 箇所）して、ギフト用商品として販路の拡大に努め、顧客のニーズや意見を収集している。また、顧客リストを中心とした宣伝広告やダイレクトメールなどにより、米のリピーターは約 7,000 俵となっている。

加工品開発については、OEM 方式をとっており、2003 年から地元の酒蔵・高砂酒造への委託製造で日本酒「風のささやき」を販売している。そして 2012 年からは海外向け（ニューヨーク）に「純米大吟醸『粋』」6,000 本を委託生産し、販売を開始している。

国道沿いの直売所では自社ブランドの米をはじめ、近隣から仕入れた野菜や道内各地から取り寄せた農家の加工品が販売されているが、冬期間は利用客が少ないため営業を停止しており、課題となって

表 9 夢民村における生産品目（2012 年）

作目部門	作付面積 (ha)	品目 (品種)
稲作	64	彩, ほしのゆめ, ななつぼし, 吟風
飼料用米	10	ほしまる, 大地のほし
畑作	45	馬鈴薯, 小麦, てん菜, 小豆, とうもろこし 他
施設野菜	2	ほうれん草, ピーマン, パプリカ, トマト, レタス, メロン, スイカ, ほおずき, イタリアンパセリ, チャービル, ロケット, バジル 他
露地野菜	7	アスパラガス, かぼちゃ, ズッキーニ, にんにく, 甘露, スイカ, とうもろこし, ブロッコリ, 加工用トマト 他
花卉	1	イベリス, セレネ, ラベンダー, ルピナス, サルビア, 稲苗 他
蕎麦	10	
その他	11	
合計	150	

資料：㈱北海道夢民村の内部資料より作成

いる。

売上高は、西神楽夢民村が約1億8,500万円、北海道夢民村が約3億円となっており、合計で約4億8,500万円となっている。小麦やてん菜、馬鈴薯、小豆、そばといった一般畑作物は農協へ出荷しているが、米や野菜については、自らが販路を開拓している。

(3)道北限界地帯における高付加価値化ビジネス展開——株式会社もち米の里ふうれん特産館を事例として——

1) 地域農業の概況

㈱もち米の里ふうれん特産館（以下、ふうれん特産館）が立地する旧風連町（現在名寄市）は、東に北見山地、西に天塩山地を望む名寄盆地の中心に位置しており、行政上は北海道上川総合振興局管内の

北部に位置している。天塩川の本流と東を流れるフーレベツ川との間に形成された平原に肥沃な水田地帯を形成している。

2) ふうれん特産館の事業展開

表10にふうれん特産館の事業展開を示した。ふうれん特産館は、1989年に旧風連町（現名寄市）のもち米生産農家7戸が、冬期間の出稼ぎからの脱却、自ら生産するもち米に付加価値を付ける、雇用の創出を目指して取り組んだもち米の加工事業が前身となっている。創業から四半世紀を迎えている。

その後、1994年に任意組織から農業生産法人・有限会社（資本金300万円）を設立し、2006年に株式会社へと移行し、現在の商号「もち米の里 ふうれん特産館」となる。2008年には道の駅「もち米の里 ☆なよろ」のオープンと同時に指定管理者となり、

表10 ふうれん特産館の事業展開

年月	項 目
1989年 1月	7戸で任意組織を設立し、JA所有の旧家畜診療所跡地を改造して農産加工を開始
1992年	パッケージデザインを札幌市在住の貼り絵画家に依頼し、「北の生活産業デザインコンペティション」銀賞を受賞
1993年	店舗および事務所を開設
1994年 11月	農業生産法人 有限会社を設立（資本金300万円）
1996年	㈱モスフードサービスと契約、モスバーガーの『玄米もち入りお汁粉』が全国展開
1997年 3月	第3回「ホクレン夢大賞」農業部門優秀賞受賞
1999年	ミキ食品との契約、セブンイレブンのおでん『もち入り巾着』に採用 事業拡大に伴い、資本金を1,240万円に増資
2001年 3月	新店舗（レストラン併設）、工場（766.71㎡）、事務所棟（184.42㎡）竣工。総工費204,500千円に伴い、資本金を2,040万円に増資。
2003年	サンピアザ（新さっぽろ）に協力店舗「ふうれん田舎もち」を出店（2011年5月に閉店）
2004年 2月	「北海道産業貢献賞」を受賞
4月	長崎屋ラパーク旭川店に「ふうれん田舎もち」を開設（2008年に移転）
12月	長崎屋苫小牧店に出店（2006年6月に閉店）
2005年 1月	第2回「わが村は美しく北海道コンクール」地域特産物部門金賞を受賞
9月	第1回「HAL農業賞」経営部門地域特別賞を受賞
11月	第2回「コープさっぽろ農業賞」農業大賞奨励賞を受賞
2006年 7月	マックスバリュ北広島店に「ふうれん田舎もち」北広島店を開設（2008年6月に閉店）
10月	株式会社 もち米の里ふうれん特産館 へと社号を変更
2008年 4月	道の駅「もち米の里☆なよろ」に売店、レストランを移転し、同時に道の駅の支店管理者となる。資本金を4,040万円に増資。
5月	イオン名寄ショッピングセンターに売店「ふうれん特産館」名寄店を開設
11月	旭川市のMEGAドン・キホーテに売店「ふうれん田舎もち」旭川店を開設（2011年4月に閉店） 「日本農業賞」北海道優秀賞を受賞
2009年 4月	北海道じゃらん「道の駅」満足度ランキング2009で第2位となる 第5回「HAL農業賞」特別賞を受賞
2010年 11月	道の駅「もち米の里☆なよろ」来場者が100万人を達成
2011年 7月	新千歳空港内に「情熱ファーム北海道」を共同出店
2012年 4月	北海道じゃらん「行ってよかった「道の駅」ベスト10」で第1位となる

資料：㈱もち米の里ふうれん特産館の内部資料より作成

資本金も 4,040 万円に増資されている。

当初は農協の家畜診療所跡地を改造して加工施設を設け、「切り餅」をギフト用として加工・販売する形態が主流であったが、事業展開の転機となったのは、1996 年のモスフードサービスとの契約開始で「玄米もち入お汁粉」の全国展開である（冬季限定）。取引一年目は 900 俵（丸餅 415 万個）、二年目は 1,200 俵（丸餅 553 万個）の玄米もちを出荷した。それと同時に衛生管理面の指導を受けながら、モスフードサービスに出荷する玄米ちは、農業を一切使わないという取り決めで行われていた。

第 2 の契機は、1999 年のミキ食品との契約開始でセブンイレブンのおでん「もち入巾着」用の餅の採用であり、通年で出荷する体系となり、それらによる事業拡大が 2001 年のレストランを併設した現在の新店舗と工場、事務所棟の竣工につながっている。このときに急速冷凍機を 4 台導入し、約 8,000 万円の投資を行っている。

その後、店舗販売を拡大（旭川・札幌・北広島・名寄）していくものの、2008 年に工場・事務所脇における道の駅「もち米の里☆なよろ」の新設にともない、道の駅の指定管理者となり、資本金を 4,040 万円に増資してからは、店舗販売は縮小再編し、現在では道の駅の本店と名寄市内の 2 店舗となっている。

また、2011 年 7 月には新千歳空港売店のリニューアル

に合わせて農業生産法人協会の共同店舗「情熱ファーム北海道」を開店させている。

3) 商品構成と役員構成、雇用

原料の調達については、基本的には会社構成員農家がいったん農協に出荷後、原料を調達（買い戻し）している。ふうれん特産館には専用の貯蔵施設を有していないが、農協を利用することによって、一定の品質管理（一等米で調製）の原料を周年で供給を受けることが可能となっている。品種は「はくちょうもち」を用いており、粘りとコシ、固くなりにくいという特徴を活かして、当初の商品構成はギフト用の切り餅が主体であったが、大福もち、ソフト大福、シュークリームなどがあり、人気商品は、道産の原材料をつかった 21 種類の「ソフト大福」であり、店舗ではセルフサービスで自由な組み合わせを選択できるような仕組みとなっている。

売上規模は、2000 年代以降、約 3 億円台で推移していたが、道の駅の指定管理者となってからは約 5 億円規模となっている。このうち、道の駅での直営店舗での売上が約 65%、卸売が約 35%を占めている。

図 3 はふうれん特産館の組織図を示しているが、株主総会を筆頭に営業本部、生産本部、総務人事本部、経営管理本部をおいている。これまでに事務所、加工施設、道の駅など事業規模の拡大とともに、会

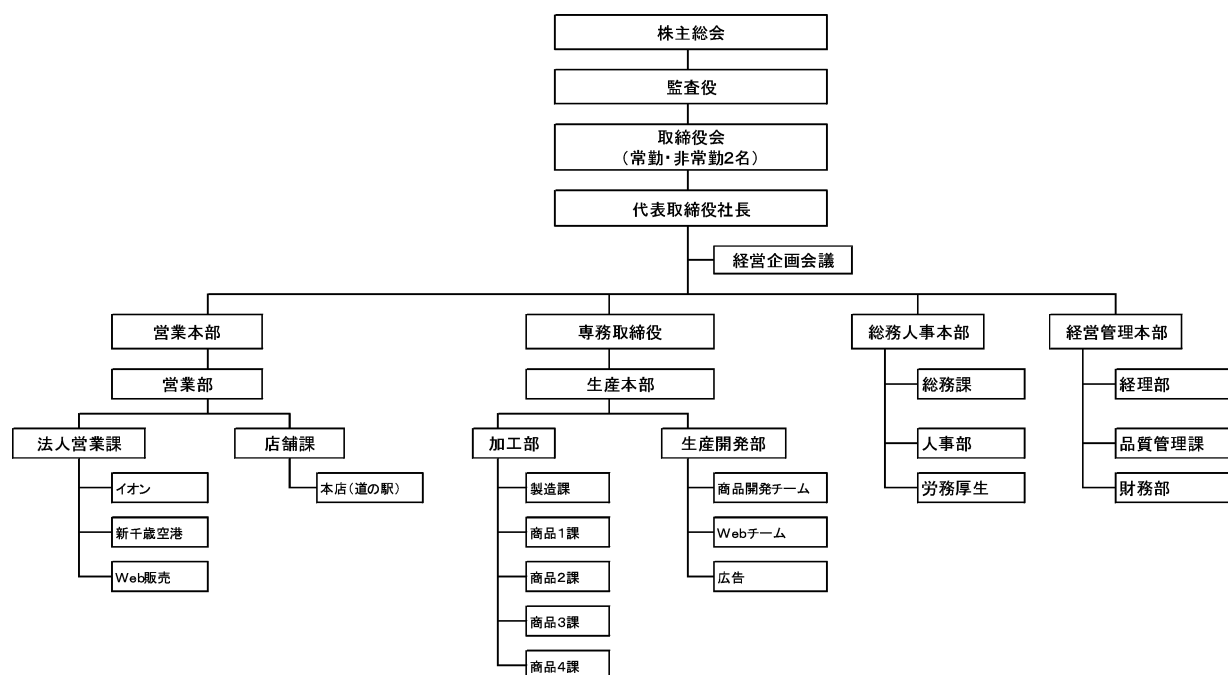


図 3 ふうれん特産館の組織図

資料：(株)もち米の里ふうれん特産館の内部資料より作成

社の組織構成も変化している。

現在の役員構成は7名で、当初からの農家は4名で、残りの3名は非農家出身者で構成されている。正社員・準社員が約20名、パート・季節が約40名となっており、60名の雇用を創出している。事務所には8名、売店に22名、工場に20名、名寄店舗に4名が基本となっており、冬期間の最盛期は約20名の季節雇用が増える。

4. おわりに

本稿では、北海道農業の構造変化を地域別に捉え、そのなかでも構造変化が進みつつある道央水田地帯における複数戸で構成された農業生産法人の事例分析を行ってきたが、大規模稲作経営法人の経営成長モデルと今後の地域課題を述べていきたい。

まず、複数戸で構成された農業生産法人は3事例を取り上げた。第1に大規模経営で大豆作や水稻直播の導入により新たな土地利用を確立して生産効率の向上や経営改善を行っている萌農産、第2に複数戸による大規模な協業経営法人として生産・加工・販売・サービスを多角的に展開している夢民村、第3に経営は個別であるが加工・販売会社の法人化を契機として成長したふうれん特産館である。

これら3事例については、それぞれ法人形態や業務形態、設立のプロセスは異なっているが、幾つかの共通点が指摘される。

第1に、それぞれに前身組織が存在している点である。当初は複数のメンバーで任意の生産者組合(機械利用組合、販売組織)を組織することからスタートし、目的に応じた会社形態を選択して今日まで展開しているという点である。すなわち、それぞれが20年くらいの歴史性を有しており、構成員にも変化が生じている。その意味では生産者組織を束ねるリーダーの存在があり、経営成長には欠かせない条件であると考えられる。

第2に、収益性の確保のために、様々な生産技術面や販売・マーケティング面での工夫を行っている点である。生産技術面では、水稻の直播栽培や減農薬栽培、こだわりの品種構成、大豆を取り入れた新たな土地利用、高収益作物としての野菜作を積極的に位置付けている。販売・マーケティング面では、米に関しては用途別米生産(加工米飯用・主食用・もち加工用)が行われており、地域の気候風土に適した栽培環境を背景に展開している。

一方、経営成長における課題としては、優れた人材の確保・育成があげられる。会社形態をとり、様々な事業を多角的に展開するなかで社員や短期的な臨

時アルバイトなど雇用労働力の確保が必要となってくるが、北海道の大規模水田経営においては、経営規模の拡大が不可欠であることから、生産管理の徹底が求められてくる。そして、適性に応じた人材の採用や配置、能力に応じた給与体系や報酬などの労務管理が求められてくる。加工・販売に関しては、品質を維持する一定の品質管理と受注・出荷・納品・代金回収といった販売管理、経営全体をトータルで意思決定する経営管理といった能力が求められてくる。そして、新商品開発や新事業創出においてはすぐれた企画能力が必要になってくる。

既存の農家がこれらのスキルを短期間に修得するのは極めて困難であり、むしろこれらのスキルを有した人材の確保や異業種との連携が、経営成長にとって不可欠な要素になってくると考えられる。

また、3事例にはほぼ共通する点として、会社を創業した現世代が50代~60代となっており、次世代への経営継承のための経営者育成についても大きな課題になってくると考えられる。

II-2 畑作経営法人の展開としての有機・加工直売所——北海道ホープランド

1. 検討課題

本事例は畑作経営を中心に、より有機的栽培に向け安心・安全な農産物の生産を法人経営の開始当初から目指している北海道ホープランドを対象に、その土地利用と経営展開について分析を行うものである。

また本事例は畑作経営における土地利用の延長として、豚の放牧を取り入れている。ここでは、土地の利用内容に加え、一般的な市場に出回るものとは異なる農産物の販売方法についても検討を行う。

2. 北海道ホープランドの概要

(1)法人化に至るまでの流れ

1970年代、日本では公害や環境問題が各地で発生する時期であった。このような問題は工場など第2次産業から出る化学物質といったものだけではなく、第1次産業の農業においても、化学肥料や農薬の多投といった、生産性追求主体の農業が展開されたことにも起因している。

このようなことから1970年代後半の農業分野において、環境保全型農業の展開が見られるようになり、食の安心・安全に注意を払う持続型農業への変貌を遂げ始める時期にあった。加えて当時の農業分野では他の産業に比べ所得の低さが見られる時期でもあった。この農業における低所得は、生産量が一

一般的な生産方式よりも少ない持続型農業を行う農家において、経営の継続にも影響を与えるものであった。

このような時期を経験しながらも、食の安心・安全を大事にした持続型農業での経営を継続していた代表を務める妹尾氏は、今後も経営を継続していくための資金調達や税制対策を目的に法人化の道を選択した。

(2)法人化当時の状況

1) 法人化当時の法人の概要

法人化を行ったのは1981年、妹尾氏は当時から交流のあった神奈川県・宮城県の農家とともに、3農家の現金出資により北海道ホープランドを設立した。資本金は1,000万円、構成員6名、経営耕地は構成員の土地50haを借りてのスタートであった。

耕地で作付けしていた品目は畑作4品の小麦・ビート・馬鈴薯・豆類に加え、冷凍用のスイートコーンや野菜類であり、これらを3年輪作で作付けを行ってきた。

2) 経営方針

当時はまだ農家の法人化が珍しいものであったために、行政側も農協側もホープランドの法人経営には肯定的ではなく、法人化の目的としていた資金調達は困難なものとなっていた。そのため妹尾氏は中小企業同友会を通じて他産業の企業と経営について学び、連携をとる経営方針へと向かっていった。

(3)これまでの変化と現在の状況

1) 経営耕地と輪作体系

法人化以降、ホープランドでは近隣の畑地を取得し、2010年現在は会社の所有地が60ha、構成員からの借地が50ha、他からの借地が50haの合計160haを経営耕地としている。場所はホープランドの事務所から半径15kmの範囲内にある。借地料については、構成員から借りている土地は法人化当初、賃料を設定していたが現在は無料という形を取っている。また他からの借地では1反あたり1,000円の賃料を支払っている。

また前述のように作付けの内容としては4年輪作体系を取っていたが、次第に地力の低下を感じるようになったという。ホープランドでは可能な限り農薬や化学肥料の多投を抑えた農法を取り入れていたこともあり、この地力の回復は今後の経営を継続するにあたり重要な課題であった。はじめに取り入れた改善策として休耕地を設ける5年輪作体系の導入

を取り入れた。その後、この休耕地の更なる活用を求め、家畜の放牧を検討するようになった。はじめは牛や羊、馬などを検討していたが、どれもしっくり来るイメージがつかめなかったとのことである。そして研修として出かけたヨーロッパにて豚の放牧を行っているファミリーファームと出会い、豚の放牧導入に踏み切ったとのことである。

2010年における作付状況は表1のようになり、法人化当初のものに比べ野菜類の品目が増え、ビートの作付けをやめている。そして休耕地に設定した部分では豚の放牧を行っている。ホープランドの放牧による飼育方法では飼育期間を1年半～2年と、一般の飼育期間よりも長期間行っており、また出荷時の体重も通常100kgであるところ、200kgにまで成長させている。これは妹尾氏が「これが家畜飼育の本来あるべき姿だ」という考えに則っていることに起因している。

2) 従業員と実習生の受入れ

ホープランドでは、通常18～20名の働き手がいる。内訳として、従業員が5名、実習生が8名、常勤のパートが5名、そして夏場、人材派遣からのアルバイト（年間のべ約350人）とボラバイト（住居・食事・簡単な謝金を提供する代わりに作業を行ってもらうアルバイト、年間のべ600人）が加わる。

つまりホープランドでは、豚の放牧を含めた諸作業のように通年を通した生産活動に加え、繁忙期となる夏場においても、様々なルートから人手を集めており、前述のような耕畜複合的な経営システムを可能としており、同時に人材の育成にも繋がっている^{①)}。

3) 他産業連携による事業拡大

ホープランドはこれまで表2にあるような事業展開を行ってきた。そしてこれらの事業展開では、

表1 2010年度の作付品目と面積 (a)

作付品目	面積	作付品目	面積
小麦	300	ブロッコリー	140
ばれいしょ	170	カボチャ	50
豆類	70	アスパラ	70
イチゴ	10	キャベツ	20
スイートコーン	80	根菜	
休耕地（放牧地）	500	その他	20
合計	1,430		

聞き取り調査より作成

① スイートコーンは加工食品用

② 根菜：大根・ごぼう など

表2 北海道ホープランドの事業展開

年	内 容
1981	農業生産法人を設立
1998	観光農園「いちご園」を開園
2001	自家製小麦をブランド化し、加工販売を開始
2002	帯広市に農家直営の屋台「北の屋台・農屋」をオープン ベトナム国立フエ大学と協力し、農業支援活動を開始
2005	ベトナム市に試験農場をオープン
2006	ベトナム農場職員の研修受け入れ 放牧養豚を導入 乳製品の加工に向け、乳牛を飼育
2007	農業体験施設がオープン
2010	札幌近郊アウトレットショップにて、農産物直売所を設置
2011	ホームセンターにて、農産物直売所の設置を検討

資料：北海道ホープランド HP および聞き取り調査より作成

他産業との連携が大きな役割を果たしている。

特に放牧養豚の導入では、ヨーロッパの視察に加えベトナムのフエ大学や農場との連携が支えとなっている部分が大きいといえよう。加えて豚肉の販売においては法人化を行った際、神奈川の農家と連携したことが大きな影響を与えており、東京の帝国ホテルと販路を繋ぎ、高級豚肉として一般の豚肉よりも高値で取引されている。その他、地元帯広市内でもウィンナーやハムなど豚肉の加工を行い、4戸の農家と協同で北の屋台「農屋」(みのりや)を他の企業とともに立ち上げ、豚肉商品を販売している。

またベトナムでは2012年度より、第2農場での経営が開始される予定となっており、産業間連携による多角的な事業の拡大は今も継続していくと考えられる。

注

- 1) ホープランドに研修生として入った人はこれまでに100人近くおり、3年をかけて研修を行う。

(4)今後の経営成長方向

近年ホープランドでは、帯広市近郊にあるコープ3店舗に加え札幌近郊に新しく出来た「三井アウトレットモール」などで農産物の直売所を設置し、畑で取れた農産物や加工食品の販売も行っている。ここでは、農産物を貯蔵し、冬の間も店舗に品物を置くことが出来るようになっている。こうして、今日では売上が1億円をこえるところまで来ている。今後はこのような直売所の設置場所を確保し、直接販

売を目指しており、ホームセンターやカー用品店などとの連携を検討しているとのことである。

3. まとめ

これまで述べたように、北海道ホープランドは法人経営を開始して以降30年をかけて様々な事業展開を行ってきた。その経営の特徴として、農薬や化学肥料の使用を減らした減農薬栽培を行っており、その経営を継続する方向を模索した結果、現在の経営があるということである。これは、つまりのところ法人での経営を続けるために他産業との連携を生み出したのであるし、農産物に付加価値をつけるため、直売の販路を作ってきたのである。これにより、必要となる人手も研修生やアルバイト(ボランティア的なバイト)、人材派遣という複数の場所から集まり、地元農業や地域の雇用にとっての人材育成へと効果を出している。そして海外の視察やフエ大学・農場との連携により放牧養豚の知識を身につけ、導入・成果へと繋げている。加えて神奈川県との農場とともに法人経営を立ち上げていたことで、東京への販路を確立した。また農産物直売所を設置したことについても、このような販路の確保を行えるノウハウが無ければ実施することができなかったのである。この販路形成能力はホープランドの経営を成立させている大きな要因のひとつである。そしてこのような販路の形成により生産物も以前に比べ、直売所向きの野菜関係の生産量を増やしており、また新たな耕地の取得にも繋がっている。

このような事業展開により、ホープランドは地域の土地の担い手として、また人材育成といった面において地域の農業に貢献しているといえよう。

今後は、放牧を取り入れた輪作体系により、肥料費や人件費などの節減がはかられていくものと考えられる。だが、生産費が以前と比べ変化があるかなどについては、収支の面からも今後、追跡調査が必要になると考える。

[参考文献]

北海道経済産業局『挑戦の経営』2008年、76頁から77頁等参照

III 集落営農組織・法人による組織間連携モデル ——法人を軸にしたK集落営農連合協同組合を事例に——

1. 課題と方法

(1)問題の背景

集落営農組織という言葉は、兼業化や高齢化など

の担い手基盤の脆弱化を背景としてその対応方向の一つとして発現してきた。そのため、1980年代から1990年代にかけては兼業深化地域や、中山間地域が多い、北陸、近畿、中国地方などで早い段階から増加が見られていた。2000年代に入ってから品目横断的経営安定対策の効果もあって、それまでは個別経営中心の農業地帯であった、東北や九州地域での組織化が数多く見られるようになった。しかしながら、その形態は設立された地域や時期により、大きく違い、近年設立された集落営農組織においては、複数集落を束ねた大型の集落営農組織が組織化されることも少なくなく、農林水産省の集落営農実態調査報告書などをみても、広域化、大型化の傾向がみられている。その一方で、設立が比較的早い集落営農組織の中では、担い手基盤や農地基盤が脆弱で、組織存続に課題を抱えるところも多く、その対応策として、集落営農組織間が連携する事例もみられ始めている。

こういった集落営農組織の連携に関しては、高橋氏によって広島県庄原市のHt営農組合とNa営農組合間の普通型コンバインに関わる双方依存の連携関係が指摘されている¹⁾。

集落営農間連携をどう類型化して定義するのかという点に関しては、谷口氏は、集落型農業法人の連携として整理しており、島根県の事例をもとに、奥出雲町「LLP横田特定法人ネットワーク」²⁾を「ネットワーク型集落型農業法人連携」事例として、津和野町の宇治組合法人OとH事例を「施設・機械共同利用型集落営農連携」事例、飯南町の集落型農業法人Kを「作業受託型集落営農連携」事例と、3つの形態を整理している³⁾。

また楠本氏は、集落営農組織の連携に関する整理として、島根県津和野町の事業協同組合「わくわくつわの協同組合」を取り上げ、「集落を単位に「2階建て方式」で組織された「2階部分の法人」が、いくつか市町村等の広域で連携して共同出資して「3階部分の法人」を設立」する「3階建て連携」方式と称している⁴⁾。

この他に、機能的な部分に着目した分類としては、田代氏が、広島県北広島市「ファームサポート東広島」事例を「集落営農法人連合（作業共同）」、前述でもある「LLP横田特定法人ネットワーク」を「LLPによる集落営農法人連合（流通共同）」と分類している⁵⁾。

これらを形態的に概観すれば、組織間の関係では、「1対1」、「1対複数」のような、ある集落営農法人がもつ機械、施設、販路のより有用な活用を目的と

した連携が見られる一方で、複数の集落営農法人が別法人を立ち上げて、参加する集落営農法人への効率的なサービス提供が行われる事例が確認できる。いずれの事例も生産者組織が主体となって連携を模索しているという意味では、納口氏らが定義する「生産者主体の内発的なネットワーク組織」が重層的に存在している状態とも考えられる⁶⁾。

しかしながら、こうした集落営農組織間の連携やネットワーク化の動きに関しては、「地域の特殊性に依存する面もあり、画一的に全国に広がるとは考えにくい」⁷⁾との指摘もあり、その成立要件に関しては、更なる分析を積み重ねていく必要がある。

(2)課題と方法

そこで、本稿では、集落営農組織の再編に係わり、いかなる方向性が考えられるのか、また再編はどのように起こるのかを考察することを課題とし、地域内の集落営農組織が高品質米の生産・販売をきっかけとして、協同組合を設立し、スーパーチェーンとの間で取引するための販売基盤構築を進める事例を調査・分析することで課題への接近を試みる。事例には、滋賀県K町において9つの集落営農組織が販売を目的とした協同組合を設立するに至ったK集落営農連合協同組合（以下K組合と呼称）を取り上げる。課題への接近方法は、集落営農組織や関係機関への聞き取りを中心とし、集落営農組織間連携の特徴と可能性について考察を試みた。

注

- 1) 高橋^[3]
- 2) 「LLP横田特定法人ネットワーク」に関しては、楠本氏の「3階建て連携」方式の事例としても位置づけられている。
- 3) 谷口^[5] 注4) 楠本^[2] 注5) 田代^[4] 注6) 金沢、納口、佐藤^[1] 注7) 福田^[6]

2. 滋賀県における集落営農連携の状況

(1)滋賀県における集落営農組織の動向

同県において集落営農設立に大きく寄与したのは、1988年から2000年度にかけて実施された「集落営農ビジョン促進対策事業」である（表1参照）。本事業は、集落ぐるみの農業を推進するために集落内部での話し合いを推進するソフト事業と集落営農組織で導入する機械や施設に対する補助を行うハード事業で構成され、全体の事業費は約68億円で、県の予算より約3分の1が補助され、これに市町村の負担が3分の1加わる形で事業が進められた。ハード

表 1 滋賀県における集落営農推進施策

事業実施年度	1988 年度～2000 年度	1998 年度～2006 年度	2004 年度～2009 年度
事業名	集落営農ビジョン促進対策事業	みんなでがんばる集落営農促進事業	集落営農ステップアップ促進事業
目 的	集落ぐるみ農業を推進し、農業生産性の向上と集落の活性化を図る	既に集落営農に取り組んでいる組織等をより効率的かつ安定的な経営体へ誘導	集落営農組織が特定農業団体等へステップアップを図る
事業費 (うち県費)	約 68 億円 約 22 億円	約 30 億円 約 10 億円	約 10 億円 約 3 億円
成果 ソフト事業 ハード事業	800 集落 519 集落	223 集落 221 集落	201 集落 108 集落
特 徴	集落営農組織の設立支援	「経営体」としての体制整備	水稻も含んだ協業経営推進

資料：滋賀県提供資料より，筆者作成。

注：取組み集落数は，事業ごとに一部重複している。

事業を導入した集落は 519 集落に達し，設立支援としての役割を十分に果たした。また，滋賀県ではその後も 1998 年から 2006 年にかけてより共同の度合いを高めて経営体として組織を発展させるための「みんなで頑張る集落営農促進事業」や，特定農業団体への移行をスムーズに行うための「集落営農ステップアップ促進事業」のような既存の集落営農へのてこ入れ事業も継続して行われ，集落営農組織を経営体として押し上げる事業も推進された。これらの結果滋賀県における集落営農組織の設立は，滋賀県の集落のほぼ半分程度まで増加した。

法人化への前段階に当たる特定農業団体の指定を受けた組織も同じような増加をしており，06 年の 82 団体から 07 年には 327 団体に増加している。また，県の見立てによると，特定農業団体とほぼ同様の要件を満たす集落営農組織も 2007 年以降およそ 70 組織前後確認されており，400 組織前後の集落営農組織が法人化への準備を整えていたことになる。しかしながら，実際の法人化のペースはなかなか上がっていきなかった。06 年から 07 年にかけてこそ，19 組織が法人化して一気に倍以上になったものの，その後は毎年 10 から 20 組織の法人化に留まっている。ペースが上がり始めたのは最近であり，11 年から 12 年にかけて 35 組織が法人化し，120 組織を超えた。

しかしながら，滋賀県において集落営農組織間の連携事例は 2012 年時点で 2 事例にとどまる。その内一事例は本稿で取り上げる K 集落営農連合協同組合で，もう一つは，滋賀県近江八幡市旧安土町老蘇地域において，4 つの集落営農法人が，肥料・農薬・種子の共同購入や，作付け品種の調整を主目的として連携を行っている事例である。次段では，このような状況の下で，滋賀県 K 町において，集落営農組

織による協同組合を設立して収益の拡大を図る K 集落営農連合協同組合の事例に注目し，その設立及び組織化要因をみていく。

(2) 滋賀県における集落営農組織の動向

これらの結果，図 1 にみられるように滋賀県における集落営農組織の設立は，滋賀県の集落のほぼ半分程度まで増加した。滋賀県の集計によれば，県内の農業機械の共同利用以上の取り組みを行っている集落営農組織は，2000 年代初めには約 600 組織存在していたが，その内法人形態をとる集落営農組織は 4 法人（2001 年）に過ぎなかった。その後も 2000 年代半ばにかけては 600 組織半ばで推移していたが，2006 年から 2007 年にかけて，品目横断的経営安定対策が本格的に実施されたことから 2006 年の 658 組織から 2007 年の 734 組織へと大幅に増加をみせた。同時に法人化への前段階に当たる特定農業団体の指定を受けた組織も同じような増加をしており，06 年の 82 団体から 07 年には 327 団体に増加している。また，県の見立てによると，特定農業団体とほぼ同様の要件を満たす集落営農組織も 2007 年以降およそ 70 組織前後確認されており，400 組織前後の集落営農組織が法人化への準備を整えていたことになる。しかしながら，実際の法人化のペースはなかなか上がっていきなかった。06 年から 07 年にかけてこそ，19 組織が法人化して一気に倍以上になったものの，その後は毎年 10 から 20 組織の法人化に留まっている。ペースが上がり始めたのは最近であり，11 年から 12 年にかけて 35 組織が法人化し，120 組織を超えた。

このように，組織化の動きに比べて法人化の動きが遅くみえるのは，滋賀県関係者らからの聞き取りによると，集落営農組織の多くが，法人化への具体

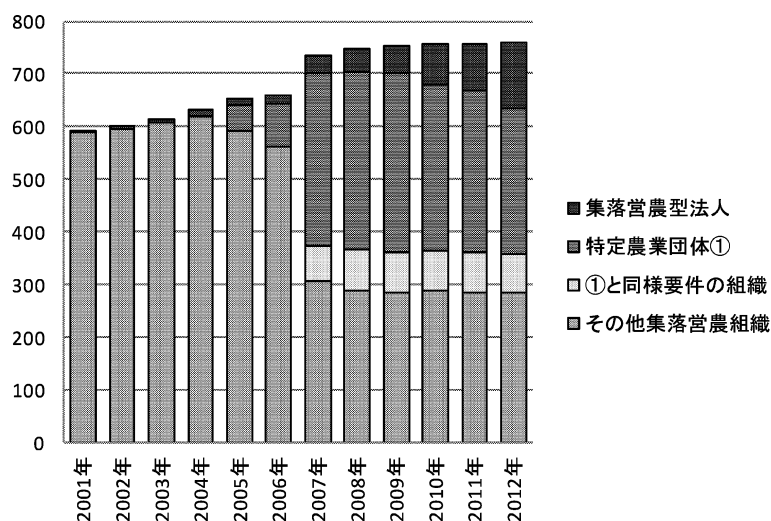


図1 滋賀県における集落営農組織の推移

資料：滋賀県提供資料より作成。

注：滋賀県における集落営農組織の集計は、最低限農業機械の共同利用に取り組む組織をカウントしており、国の集計（2012年時点で851組織とは異なる）。

的なメリットを見いだせていないからだという。例えば、滋賀県は集落営農組織の設立割合が、全集落の半分近くに及ぶ非常に高い割合を示していることに加え、転作におけるブロックローテーションの取り組み割合が非常に高い地域としても知られている。集落営農組織に関しては、前掲表1のように1980年代後半から集落営農の設立支援が積極的に実施されたことが背景にある。また、ブロックローテーションに関しては、転作助成金の上乗せがメリットとして確認されていたからといわれている。このように、滋賀県の農家ははっきりとしたメリットが確認できるような施策にはいち早く参加する傾向があるといわれている。

しかし、法人化に関しては、滋賀県の集落営農が兼業農家の集団対応的な性格が強いことから、メリットが確認しづらく、任意団体で十分との考えが強いと考えられる。そのため、実際に法人化の速度

が上がったのは、特定農業団体から法人化する期限がみえてきた近年となったのである。

また、滋賀県の集落営農組織では、収益向上のための質的な変化においても伸び悩みがみられている。表2は滋賀県における経営多角化の状況をまとめたものであるが、これによると、09年時点で任意組合の形態をとる組織経営では、複合経営に取り組む割合が24%しかなく、その中で複合部門の売上が10%を超える任意組合は6%に留まる。これは、家族経営や個別法人などの個別経営が複合経営に取り組む割合50%後半～60%前半と比べて低く、売上が10%を超える任意組合の割合も6%と個別経営の27%～28%よりも20ポイント以上少ない。また、組織経営の中の集落営農法人の場合でも、複合経営に取り組む割合は57%と個別経営の値と同じ程度の値である一方で、複合部門の売上が10%を超える経営は10%と少ない。これらより、集落営農組織のよ

表2 滋賀県における経営多角化の状況

			経営タイプ	2007年	2008年	2009年
個別経営	複合経営に取り組む割合		家族経営	47%	48%	56%
			個別法人	29%	50%	64%
	複合部門が売上の10%以上		家族経営	18%	18%	28%
			個別法人	7%	21%	27%
組織経営	複合経営に取り組む割合		任意組合	12%	17%	24%
			集落営農法人	55%	50%	57%
	複合部門が売上の10%以上		任意組合	4%	0%	6%
			集落営農法人	9%	6%	10%

資料：滋賀県提供資料より、筆者作成。

うな組織経営において、複合化に取り組む数こそ増加傾向にあるものの、収益面を含めて考えると伸び悩みの傾向が確認できる。

3. 滋賀県K集落営農連合協同組合における連携構築経過

(1)地域概要

滋賀県K町は、町内13の集落が存在しており、そのうちの2つの集落は農地がほとんどない零細農家だけの集落となっている。残る11集落にはすべて集落営農組織が設立されており、一集落に2つの集落営農組織が活動する集落を含め12の集落営農組織が活動している。今回取り上げるK組合は、このうちの9つの集落営農組織が連携して連合組合を組織したものである。

(2)K集落営農連合協同組合設立の契機と組織化要因

K組合が設立されたきっかけは、組合の中で中心的役割を担っている農事組合法人SHが高品質米生産・販売に取り組み始めたことである。元々、K町内で建設廃材のリサイクル業を営む株式会社K（町内で活動するM建設の子会社）が、製造する炭チップをもとに土壌改良材を開発し、町内の集落営農組織へ安価で供給することを提案していた。これを受けて、町内の集落営農組織が2007年から2009年にかけて相次いで炭チップ土壌改良材を導入した栽培を実践していった。SH法人でも、土壌改良材を使用して、コメの食味を引き上げる試みを行っていたが、このコメが、2010年の米・食味鑑定士協会の食味分析鑑定コンクールにおいて味覚値86、味度値70.6と高い評価を獲得する。これにより、SH法人代表が、炭チップを使った高品質米を、町の名前を冠したブランド米として確立させることを考え、生産を町内に広めるために町内の集落営農組織に栽培を働きかけた。併せて2010年夏に4つの集落営農代表者によるK集落営農組織連合設立準備会を立ち上げ、集落営農組織の連合構想を協議し始め、2010年10月には、協議会は町内8つの集落営農組織が参加し、12月にはさらに1組織が加わり、9組織により、協議が進められた。

連合の協議と併せて高品質米の販売体制の整備についても調整を進め、SH法人が従来から野菜（トマト）の取引をしていたコネクションを利用して、愛知県内でスーパーマーケットなど25店舗（2013年1月時点）を展開するスーパーチェーンNに販売を持ちかけ、2011年度は7集落営農組織で栽培して滋

賀県の減農薬認証「環境こだわり農産物」の認証を受けたコシヒカリと秋の詩の2品種、併せて計1,067俵をK集落営農準備会の名称でテスト販売している。この販売が好評で、スーパーより取引の拡大を要請されるとともに、スーパーより取引を円滑に行うため、販売組織の法人化を勧められた。準備会では2011年産米の販売実績をふまえて、「安定かつ持続的に直接販売を高めて行くには、町内未加入営農組織の加入を増やし、集落営農組合相互の連携を深め、組織の運営強化を図る必要がある」と判断した。そのため方策としては、組合員の相互扶助の精神で地域農産物の共同販売を主目的とする中小企業等協同組合法に基づく協同組合「K集落営農連合協同組合」の設立を進めた結果、大小9の集落営農組織¹⁾が参加して、①組合員のためにする地域農産物の共同販売、②組合員の事業に要する有機質肥料等の共同購買などを主な目的としたK組合が2012年3月8日に発足した。

K組合は、9つの集落営農組織で構成されているが、出資金50万円は、SH法人を始めとする、5農事組合法人が組合員として10万円ずつ負担している。残りの4組織は特定農業団体であることから賛助会員としての参加で出資金の負担も行っていないが、今後特定農業団体の4組織は順次法人化を予定しており、法人化した時点で組合員となり出資金の負担も行う予定である。これ以外に参加集落営農組織が負担するものは、月々の賦課金の一組織一月当たり6,000円が徴収される。

スーパーチェーンNへ出荷は、Nが指定する米穀店への玄米販売を行い、米穀店で調製・梱包されて販売される。K組合は米穀店までの輸送までを担当し、その輸送経費200俵（トラック1台）あたり8万円を負担している。また出荷米を貯蔵する倉庫の賃貸料などもかかったため、各集落営農組織への精算時点で2%の手数料が差し引かれる。

このコメ取引には地域の農協は関わっておらず、農協とK組合に参加する集落営農組織との関係は、いくつかの集落営農組織が部分的にコメを出荷しているほかには、資材や農薬の購入先として、ムギ、ダイズの出荷先としての役割と、農産物の認証業務での業務委託が中心である。

K組合全体での2012年度の販売予定数量は指定の土壌改良材を10aあたり0.5m³投入²⁾して栽培したコメ1,500袋で、その販売価格は、玄米60kgあたりの販売額で税込み17,325円となっており、本地域の系統販売の金額が14,300円であることから、60kgあたりの増収は約3,000円になる。販売予定数量

換算では、系統販売に比べ 750 万円もの売上増加となる³⁾。また、今年度スーパーより土壤改良材の要件にこだわらずコメを出荷してほしいとの要望も出されており、K 組合が販売量を急増させる可能性も出てきている。

注

- 1) 最も大きな農事組合法人で参加農家 100 戸程度であり、その他はおおよそ 15 戸～40 戸程度の農家が参加している。
- 2) 栽培において、株式会社 K より購入している土壤改良材は、株式会社 K の地元の農業振興に役立てたいとの考えから、町外に一般販売する価格よりも大幅に安い価格にて調達できており、かつ圃場までの輸送も K が行うことから、集落営農組織の負担は小さいものとなっている。また、2012 年時点での栽培に関しては、土壤改良材利用以外の栽培要件は設定されていない。
- 3) 実際に参加集落営農組織に入る金額は 2%引きとなるが、系統販売価格より手数料が差し引かれることから、差引では 3,000 円をさらに上回ることになる。

4. SH 法人の経営展開からみた集落営農組織連合の成立要因

このように K 組合は、複数の集落営農組織による広域的販売対応として、集落営農組織の収益改善に寄与しているが、本組合設立の交渉の中で中核的な役割を果たした SH 法人の経営展開を概観しながら、K 組合成立に至る要因を考察したい。SH 法人は、元々 1992 年に設立されたオペレータによる作業受託方式の H 生産組合¹⁾を出発点としている。参加戸数は集落全戸 25 戸のうちの 22 戸で、すべて兼業農家であった。集落の農地面積は 20 ha でこのうち集落営農組織が 17 ha を担う。内訳は、全面受託と呼ばれる農地賃貸借関係が 15 ha で残りが、作業受託契約となっている。ただし、ブロックローテーションで栽培される圃場は、所有者が集落営農組織へ参加しているか否かにかかわらず、集落営農組織が担当している。そのため、集落営農組織へ参加していない農家の圃場が転作田となった場合には SH 法人の経営面積に差異が出る。圃場区画は、30 a 区画の圃場整備が終了しているものの、大区画圃場整備は実施されていない。

H 生産組合は、水稻の栽培管理と集団転作での麦と大豆の栽培が主な業務で、設立当初の農作業出役は全戸参加的な傾向が強い組合であった。法人化以

降は、構成員である農家の多くが農作業の出役を減らす一方で、作業そのものの効率化が進み人手を要する作業が減少していったことと、農作業を主として担っていた役員の中で勤務先を退職して農業専従になるものが出たことから、農作業の実務者が集約されていく。K 組合設立準備時期とも重なる 2011 年の経営状況は、構成員 3 名（＋雇用 1 名）と、実質的な実務者 4 名を中心とした農業法人となっており、その他の構成員は農繁期の作業補助程度の参加に留まっている。

農事組合法人 SH に移行したのは 2005 年であるが、この頃から法人の中に精米施設を導入して、近隣のレストランや学校給食に販売を開始するなど、生産コストの削減だけでなく、生産物の有利販売を模索し始める²⁾。また、2009 年には、主力オペレータの定年退職後の新たな労働の場の確保を目的に、ビニールハウス 3 棟を建設して、トマトとイチジクの栽培を開始している。このうち、イチジクは近隣のスーパーマーケットやケーキ店に出荷され、トマトはたい肥を購入していた岐阜県の畜産生産・販売会社 Y より紹介を受けてスーパーチェーン N への販売を行っている。この販売ルートの確保がコメの独自販売につながったのは前述の通りである。

これらの流れの延長線上で K 組合への取り組みを考えると、05 年の法人化をきっかけとして、中心的に作業を担っていた役員層が中心となって収益の向上や就労場所の確保などの取り組みが実施される中で、活動を組織の外にまで広げ、周りの集落営農組織も巻き込んだ有利販売の体制づくりとして、展開していったと考えられる。

注

- 1) H 生産組合時の状況に関しては、吉岡⁷⁾を参照されたい。
- 2) これらの販売先は、取扱量の変化があったものの、K 組合設立後も継続されている。

5. 今後の展開方向について

K 組合の今後の展開としては、これらの農地を最大限に生かした高品質米の生産体制を整え、N チェーンへの販売量を拡大させて行く計画である。また、N チェーンからは野菜の納入も打診されており、集落営農組織で野菜栽培を分担して出荷することも検討されており、ニンニクやトウモロコシの試験的な栽培も既に行われている。

本組合の成立の要因を考察すると、今回の取り組みで主導的な役割を果たしたのは、販売体制の整備

や集落営農連合の調整面で中心的な役割を果たしたSH 法人であった。SH 法人は、任意組合から農事組合法人になった以降、独自販売の模索や、新規作物の導入などコスト削減に留まらない収入の改善を推し進めており、今回の事例も集落営農組織の収益性向上を模索する中での販売の受け皿を別に法人化させる方策を実現させたと考える。

本事例を先行事例と照らし合わせると、田代氏が定義する「LLP による集落営農法人連合（流通共同）」に近い役割を、「わくわくつわの協同組合」と同じ事業協同組合の形態で実現しようとしたものと考えられる。また、楠本氏の定義する「3 階建て連携」方式の一種ともいえる。

しかし一方で、K 組合の設立準備を進める中において販売のめどが立ったスーパーチェーン N との契約販売も設立の大きな後押しになったと考えられる。K 組合代表者からの聞き取りによれば、当初スーパーチェーン N からの出荷要請があった量は、各店舗で年間を通して販売棚を維持できる量約 4,000 俵であったことから、このオーダーに対応できる体制づくりとして K 組合の必要性がより高まったといえる。そういう面からみれば、本事例は結果的に「川中・川下側のニーズを生産に反映させる仕組みを持つ、マーケットイン型の経営システム」としての対応を強く意識した事例と考える。

今後集落営農組織の法人化が一層進む中においては、販売額の極大化を模索するケースはさらに増えると考えられ、本事例のような販売対応が必要とされるケースも多いと考えられる。

【引用文献】

- [1] 金沢夏樹, 納口るり子, 佐藤和憲編:『農業経営の新展開とネットワーク』, 農林統計協会, 2005 年
- [2] 楠本雅弘:『進化する集落営農——新しい「社会的協同経営体」と農協の役割——』, 農林漁村文化協会, 2010 年
- [3] 高橋明広:『多様な農家・組織間の連携と集落営農の発展——重層的主体間関係構築の視点から——』, 農林統計協会, 2003 年
- [4] 田代洋一:『地域農業の担い手群像——土地利用型農業の新展開とコミュニティビジネス——』, 脳裏漁村文化協会, 2011 年
- [5] 谷口憲治:「経営所得安定対策下における集落営農の展開——島根県における集落型農業法人連携を中心に——」, 『山陰研究』第 1 号, 2008 年
- [6] 福田竜一:「集落営農法人が担う地域農業の変

革——二つの合理性と農協の課題——」, 『農林金融』, 2011 年

- [7] 吉岡徹:「集落営農組織の成立と展開」『日本の農業——あすへの歩み——』, 財団法人農政調査委員会, 第 221 号, 2002 年

IV 農業生産法人化と経営・事業継承

はじめに

我が国の農業経営は家族経営形態が大宗を成しているが、グローバル化に伴う社会変動と零細農耕様式下にある日本型家族経営の矛盾も生じてきている。経済のボーダレス化や“地球市場”の誕生といったグローバル化に伴う社会変動の中で、農業経営も如何に競争優位に立てるかが問われている。すなわち、各国の農業経営や農業政策はそれぞれの風土の中で、如何に規模拡大を図り、コストを下げ、消費者のニーズにあった安全な農産物を“地球市場”で展開するかが求められている。その展開の一つは農業法人化への波であろう。

農業法人への大きなうねりは、1992 年（平成 4）の「新たな食料・農業・農村政策の方向（＝新政策）」であった。その後、「食料・農業・農村基本法」（1999 年）に基づき設定された、2005 年の「食料・農業・農村基本計画」¹⁾では、10 年後の 2015 年の家族農業＝大規模農家を（33 万～37 万）、集落農業（2 万～4 万）、農業生産法人（1 万）としており、営農組織の育成と法人化を想定している。こうした非農家型農業経営は近年増加している。そこでは如何に規模拡大を図り、生産性のある経営を行うかが問われている。株式会社を含めた農業生産法人制度の変容もそうした中で展開されてきている。

本稿の課題は、上述したグローバル化が進展する中で展開している農業生産法人²⁾の経営（事業）³⁾継承問題について考察するものである。

注

- 1) 「食料・農業・農村基本計画」は、「食料・農業・農村基本法」に基づき、社会情勢変化等を踏まえて、概ね 5 年ごとに変更することとされている。最初は 2000 年 3 月に策定されており、政策課題として家族経営の活性化と農業法人の推進を挙げている。その後、2005 年基本計画に続き、食料・農業・農村政策審議会の答申で 2010 年 3 月にも閣議決定されている。
- 2) 経営（事業）継承を考察する場合は、集落営農組織についても考慮しなければならないが、ここで農業法人のみを対象とする。地域農業活性

化のために、経営体としての集落営農組織は推進されてきており増加傾向にある。また国が品目横断的政策の支払い対象とする集落営農は本来法人化を目指すべきとされており、実質、JA出資型の集落営農組織で法人化している経営体はかなりある。本稿で取りあげたC農業法人は任意組合から農事組合法人（2号法人）にしたものである。なお、集落営農等については、田代洋一『集落営農と農業生産法人』筑波書房、2006年。JA出資型法人については、谷口信和・李侖美『JA（農協）出資農業生産法人』農文協、2006年が詳しい。

- 3) 農業経営の場合には、従来、経営継承という表現で用いられ、中小企業等の場合に事業継承という表現が使用されている。従って、農業法人の場合にも、本来は事業継承という表現が相応しいと考えられる。ここでは、論文全体を経営（事業）継承という表題にし、家族経営のみを論じている場合には単に経営継承と表現した。また大きな株式会社等で事業継承が相応しいと思われる場合には、事業継承という表現にした。

1. 農業法人化と経営展開

農業法人は1962年（昭和37）の農地法改正によって設けられた制度である¹⁾。この制度は、これまでの自然人あるいは家族経営中心主義の農地法体系への「法人制度化」の最初のものであったが、その後の改正によって大幅にその要件が緩和されてきている。例えば、1992年（平成4）の「新たな食料・農業・農村政策の方向（＝新政策）」で経営者育成政策が登場しているが、この中で生産法人に関しては、①家族農業経営については、その経営管理面を充実強化し、必要に応じて一戸一法人とする。②生産組織などについては、経営の効率化、近代化を図り、熟度の高いものから法人化する。③労働力の周年消化、財務基盤の強化、幅広い人材活用が図られるよう、農業生産法人の仕組みの整備を行う。④株式会社については、株式会社一般に農地取得を認めることは投機及び資産保有目的での農地取得を行うおそれがあることから適当ではないが、農業生産法人の一形態としての株式会社については、農業・農村に及ぼす影響を見極めつつ更に検討を行う必要がある、とした。その後、農業生産法人制度は1993年（平成5）の改正で、事業要件の緩和、構成要件の変更、役員要件の見直しなどがなされ、さらに、2000年（平成12）改正で法人の形態に「株式会社で株式の譲渡に取締役会の承認を要する旨の定款の定めがあるも

の」を加えた。すなわち、翌年から譲渡制限付き株式会社が容認され、2003年（平成15）には「構造改革特別区域法」が制定され、一般企業（株式会社）やNPO法人等が参入できるようになった。また、農業者の高齢化や世代交代が進む中で、耕作放棄地が相当程度存在する地域では、2005年（平成17）から農業生産法人以外の法人、すなわち、一般の株式会社やNPO法人などがリース方式により農地の権利取得が可能（平成17年9月～）となっている²⁾。さらに2006年（平成18）から合同会社³⁾（LLC）の新設を内容とする会社法がスタートし、農業生産法人の法人形態要件もその改正に対応するなど、農業を取り巻く外部環境の変化に対応した改正がなされている状況である。

これまでの農業生産組織と並行して進められてきたこの農業法人制度は、従来からの伝統的な家族農業経営とは異なり、法人形態によって農業を営むものである。したがって、我が国の農業はこれまでの家族経営形態に加え、同時に、農業生産組織形態も存在し、さらにこの農業法人形態も存在することになった⁴⁾。とはいえ、集落営農経営と法人経営は数のうえからすればまだ少数であって、我が国の農業は家族経営形態が主流であることにはかわりがない。

農業生産法人は農地法のうでで規定された呼び名で、農業経営を行うにあたり農地法の許可を得て、農地を買ったり借りたりすることのできる法人である。

図1に示すように、制度上は組合形態をとる「農事組合法人」と会社形態をとる「会社法人」の二つに分けることができる。農事組合法人は農業協同組合法に基づく法人であり、他方、会社法人は商法に基づく合名会社、合資会社、株式会社と有限会社法に基づく有限会社⁵⁾がある。株式会社については、後述するように現在は株式譲渡制限のものに限られている。農事組合法人は農地を必要としない1号法人（養鶏・養豚など農地が無くても可能な経営体）と農地を必要とする2号法人（例えば、稲作・畑作・酪農など農地や採草放牧地を必要とする経営体）とがある。

2号法人と会社法人の中で、農地法2条の規定を満たすものが農業生産法人ということになる。農地法2条の規定を満たす条件について、①法人（組織）形態要件として、農事組合法人、合名会社、合資会社、有限会社、株式会社⁶⁾（株式の譲渡制限のあるもの）。②事業要件として、主たる事業が農業及び農業に関連する事業であること。③構成員要件として、農地等を提供した個人（農地を売買した人）、原則と

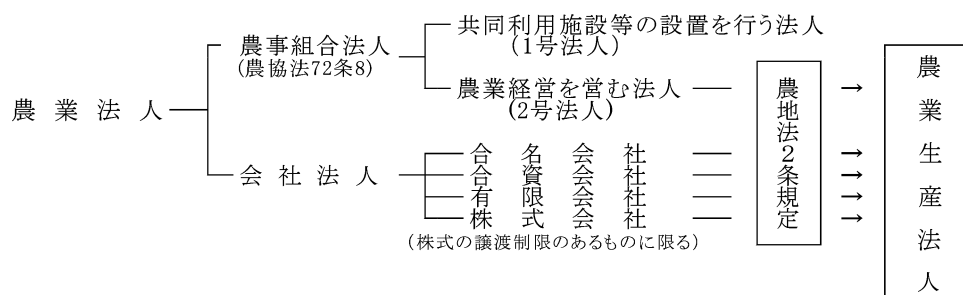


図1 農業法人の形態

して農業に（関連事業を含む）150日以上従事している人、農地を現物出資した農地保有合理化法人、地方公共団体、農協、農協連合会等。④業務執行役員（経営責任者）要件として、農業生産法人の業務執行役員の過半数の者が法人の（関連事業を含む）に常時従事する構成員で、役員の過半数が原則60日以上農作業に従事することなどの他に細かな要件等があるが、ここでは省略する。

家族経営が危機的状況にある中で、農業生産法人化が注目されてきていることは事実であるが、農業生産法人を含めた法人化のメリットとして、①対外的な信用力が向上した（50.6%）、②給与、労働時間、休暇等の労働条件が明確化した（44.4%）、③補助事業・リース事業が受けやすくなった（32.1%）、④制度資金の確保が容易になった（32.1%）など、があげられている⁷⁾（全国2,890法人）。また、経営上の主なメリットをあげると、①資金調達・取引における信用面での有利性、②後継者や有能な人材の確保、③効率的な経営管理と経営改善、④就業規則の明確化や社会保障制度の適用など従業員の福利厚生の実施、⑤定率課税の適用や赤字の繰越控除など税制上の有利性などである。個人経営の時とは異なり、複式簿記を採用した法人経営にはさまざまなメリットがあるが、このようなメリットがすべての法人に適用されるかどうかは、もちろん、その法人の規模や経営状況等にもよるであろう。

日本農業生産法人の資料によると、売上高規模別の構成は表1のようになる。

農業法人当りの年間平均売上高は、2000年調査で約2億6千万円、2008年調査では約2億7千万円である。売上高から売上原価や販売費及び一般管理費を差し引いた営業利益がどれくらいかは明らかでないが、もちろん家族農業経営とは比較にならない利益を上げていると推測される。2000年調査と2008年調査を比較すると、年間売上高で1億円以上の割合が多くなっている。中でも売上高10億円以上は2000年調査の3.4%に対して、2008年調査では

6.1%の比重を占めている。このようなことから、農業法人は明らかに成長してきていると考えられる。

表2は、農業法人が農地法改正によって開始された1962年（昭和37）からの法人数の推移である。

農業生産法人数は制度開始時は少なかったが、1970年（昭和45）2,740法人、1990年（平成2）3,816法人、2005年（平成17）7,904法人、2008年（平成20）7,904法人、2009年（平成17）7,904法人と増加してきている。合名・合資会社形態の伸びは鈍いが、有限会社は農業生産法人の75.4%を占め、伸びが著しい。農事組合法人は、有限会社が自らの発意で法人化しているのと異なり、他からの働きかけによって法人化したものが多く、経営作目は畜産、米麦、果樹などが多い。株式会社については、これまで農地取得はできないが農業法人の範疇に含まれてきていた。したがって、この種の株式会社が施設型畜産や施設園芸等の経営を行うことはこれまでも何ら支障はなかったのである。利潤を追求する株式会社一般に農地取得を認めることは、投機および資産保有目的での農地取得を行う恐れがあることからさまざまな賛否両論が出されていたが、経営形態の選択肢の拡大と昨今の規制緩和の流れの中で、農業生

表1 売上高規模別の構成

調査年 年間売上高	2008年調査 (N=785)	2000年調査 (N=353)
～1,000万円	3.1%(N=24)	7.0%(N=25)
1,000～3,000万円	9.9%(N=78)	7.9%(N=28)
3,000～5,000万円	13.0%(N=102)	13.3%(N=47)
5,000～7,000万円	9.9%(N=78)	14.2%(N=50)
7,000万円～1億円	10.6%(N=83)	10.5%(N=37)
1億円～3億円	31.7%(N=249)	27.8%(N=98)
3～5億円	8.9%(N=70)	9.1%(N=32)
5～10億円	6.8%(N=53)	6.8%(N=24)
10億円以上	6.1%(N=48)	3.4%(N=12)
平均売上高	2億7,054万円	2億6,373万円

出所：⑦日本農業法人協会の資料より作成。

表2 農業生産法人数の推移 (単位：法人数)

	農事組合法人	有限会社	合名・合資会社 合同会社	株式会社	合 計
昭和 37 年					114
昭和 45 年	1,144	1,569	27		2,740
昭和 55 年	1,157	2,001	21		3,179
平成 2 年	1,626	2,167	23		3,816
平成 7 年	1,335	2,797	18		4,150
平成 15 年	1,636	5,233	32	52	6,953
平成 17 年	1,782	5,961	41	120	7,904
平成 20 年	2,694	6,896	97	832	10,519
平成 21 年	2,855	6,878	131	1,200	11,064

注1) この農事組合法人は、農協法に基づくもののうち、農地法第2条7項各号の要件をすべて満たすもの。

出所：ポケット農林水産統計及び(社)日本農業法人協会の資料より作成。

産法人制度の見直しが検討され、農地取得が可能な株式会社形態を追加することも検討されてきた。そうした流れの中で、2001年(平成13)3月から一定の要件を満たす株式会社形態の農業生産法人が認められることとなった。その結果、2002(平成14)年1月時点で17法人が誕生している⁸⁾。その後は、表2に示したように、2003年(平成15)52法人、2005年(平成17)120法人、2008年(平成20)832法人、2009年(平成21)1,200法人と大幅な増加となっている状況である。

こうした農業法人は、地域の雇用にも貢献してきているが雇用に関しても変化も生じてきている。例えば、2007年(平成19)の「農業法人における雇用に関する調査結果⁹⁾」によると、前回調査(2001年)に比べ、①従業員数の少ない法人が依然として多いが、1法人当たりの雇用者数が増加している。②50歳代の女子の正社員化が進んでいる。③「正社員」に対して、自分の後継者と見ている割合が高まっている。④「長く働いてくれそうな人」への志向が強まっている。⑤扶養手当、退職金手当、労災、雇用保険などの労働条件はあまり改善されていない。⑥正社員との雇用契約締結割合が増加している。⑦年功序列的なものから能力を重視する法人が増えていく状況ではなく、給与・福利厚生など労働条件の整備する必要がある。ただ、経営基盤の弱い法人が多い中、そうしたジレンマは当分解消されないように思われる。

家族経営から企業的経営を目指しての動きは、農業内外の環境変化に伴って確実に進行している。例えば、有限会社「伊豆沼農産」(宮城県登米市)は養豚、食肉製造業、食肉処理業、飲食業(レストラン)、

水稲、果樹、露地野菜などを事業内容とする農業生産法人で、従業員数30余名(パート含む)で4.82億円の売上をあげている。「農業を食業に変える」という経営理念で、当初の水稲+養豚の複合経営から水稲作業受託の組織化や養豚一貫経営の大規模化へ、そして「伊達の純粋赤豚」という商標で香港への販売戦略を成功させている¹⁰⁾。有限会社「木之内農産」(熊本県阿蘇)は、2つの農場(立野農場と波野農場)で、苺、ミニトマト、米、露地野菜を生産し、「たまご拾い牧場」では地鶏と繁殖牛を飼養している。また、「流通加工部」では苺ともちを加工して、会社全体で年間1億円を売り上げている農業生産法人である。経営の経過をみると、趣味型農業経営→兼業型農業経営→家族型専業経営→雇用型経営→企業型経営へと展開し、この有限会社「木之内農産」のほかに、株式会社「花の海」を立ち上げてグループ化している。グループ全体の売り上げは約4.6億円である¹¹⁾。これらの農業生産法人とも外部環境との調和を図りながら、法人経営の継続・存続にはさまざまな困難とがあったと報告しているが、企業的な経営を確立するための参考事例であると考えられる。

我が国の農業は、農業者の高齢化、担い手不足、耕作放棄地の増大などが急速に進行している。そうした中で農業担い手の一形態として、上述したような農業生産法人(有限会社や株式会社)の役割が、今後ますます重要になってくるのは確実である。

注

- 1) この節については、田野光彦「農業生産法人の展開と課題」『南九州短期大学研究紀要』第14号の一部を加筆・修正したものが含まれる。
- 2) 農業者の高齢化や世代交替が進む中で、耕作放

棄地が相当程度存在する地域では、農業生産法人以外の法人が一定の要件を満たせば農用地を借りることが出来る(特定法人貸付事業)。例えば、一般企業、第3セクター、NPO法人。実施主体は市町村、農地保有合理化法人である。

- 3) 合同会社(LLC)は“Limited Liability Company”の略で、新会社法では、このLLCが合同会社として導入される。また、新会社法での会社組織の種類は、株式会社と持分会社(合名会社、合資会社、合同会社)となる。新会社法の合同会社は有限責任社員(1人以上)のみで、株式会社への組織変更が認められる。
- 4) 1962(昭和37)年の農地法改正に先立つ昭和32年には、税負担を目的として徳島県下のみかん地帯の農家が一戸一法人の有限会社を設立したことに端を発し、法人に対し農地についての権利取得を認めうるか否かが問題となった(関谷俊作『日本の農地制度』農政調査会、72頁)。法人化に注目したのは、昭和32年徳島県のミカン、33年鳥取県の21世紀梨の紛争からで、税務署を相手とした裁判闘争となったが、昭和36年の農業基本法制定とそれに伴って翌昭和37年には農地法改正が行われ、農地法第2条の農業生産法人が認められるようになったことにより、裁判は和解成立した(小林芳雄『農業法人のつくり方』農文協、20頁)。
- 5) 2006年の新「会社法」により新たな有限会社は廃止となったが、施行前の有限会社はそのまま有限会社の商号は認められている。
- 6) 平成13年3月1日から農業生産法人制度の見直し等を内容とする農地法の一部改正法が施行されている。また、株式の譲渡制限のある(定款に株式の譲渡について、取締役会の承認を要する旨の定めがある)株式会社に限って、農地の権利を取得して農業経営を行うことができるようになった。
- 7) 農林統計協会『食料・農業・農村白書参考統計表』平成14年度版、56頁。
- 8) 同上書、56頁。
- 9) 全国新規就農相談センター『農業法人における雇用に関する調査結果』全国農業会議所、2008年。
- 10) 2007年の日本農業経営学会の地域シンポジウムにおける(株)伊豆沼農産伊藤社長の報告。
- 11) 2007年の日本農業経営学会研究大会シンポジウムにおける、木之内均「企業的農業経営者の挑戦と経営課題」報告。

2. 農業生産法人の経営(事業)継承

家族経営(個人経営)の場合、農地を中心とする経営資産が後継者に一括して継承されること、加えてこれまでの経営者のノウハウが次の後継者に継続的に伝授されていくことが望ましい。しかし、そうした経営継承、特に農地相続の慣行は地域によってさまざまな違いが存在していたり。アーバニゼーション(urbanization)の時代²⁾に入り、都市と農村の境界はさらに薄まってきており、従来の地域による相続慣行は大なり小なり崩れてきている。しかし、他方では長年の地域文化に根ざした相続慣行は、そう短期間にはなくなると考えられる。また、都市近郊の場合、かつて見られたように土地インフレによる地価高騰地域や土地需要の大きな地域では、農地等の分割を伴う場面も当然存在するわけで、経営継承の課題解決はさらに深刻になると予想される³⁾。したがって、家族経営における農地の相続は経営継承を構成する中心的な問題であり、いまだに完全に解決されてはいないといえる。それでは最近展開されてきている農業法人の経営(事業)継承についてはどうだろうか。

ここでは、まず今後の農政の方向と農業法人の役割について述べ、つぎに南九州地区で調査した農業法人の経営(事業)継承について考察する。

(1) 農業構造の再構築と農業法人の役割

既に述べたように家族経営の経営継承は主に相続によって継承されてきた。こうした継承はこれまでの農村社会や日本農業の持続的な維持・存続のために必要なことである。しかし、冒頭に述べたように、グローバル化に伴う社会変動と零細農耕様式下にある日本型家族経営の矛盾は益々大きくなっており、農業法人等の出現で経営(事業)継承も多様な形態とならざるを得ない。加えて、農業従事者の高齢化や後継者不足の中で、昭和一桁世代の男子農業従事者に支えられてきた日本農業も限界状況にある。農政の方向も、図2に示すように、そうした中での集落営農や農業法人への期待であり再構築である。

これがどの程度進展していくかは未知数な部分があるが、前節でも記したように、こうした経営体は増加してきていることは事実である。

家族経営における後継者不在の場合、これまで経営主が築いてきた経営資産(農地、施設、技術等)は活用されることなく埋もれてしまうことになる。同じことは農業法人等の場合も基本的には同じことである。しかし、家族経営の経営継承は、一般的には個別農家の経営継承問題であるが、農業法人等の

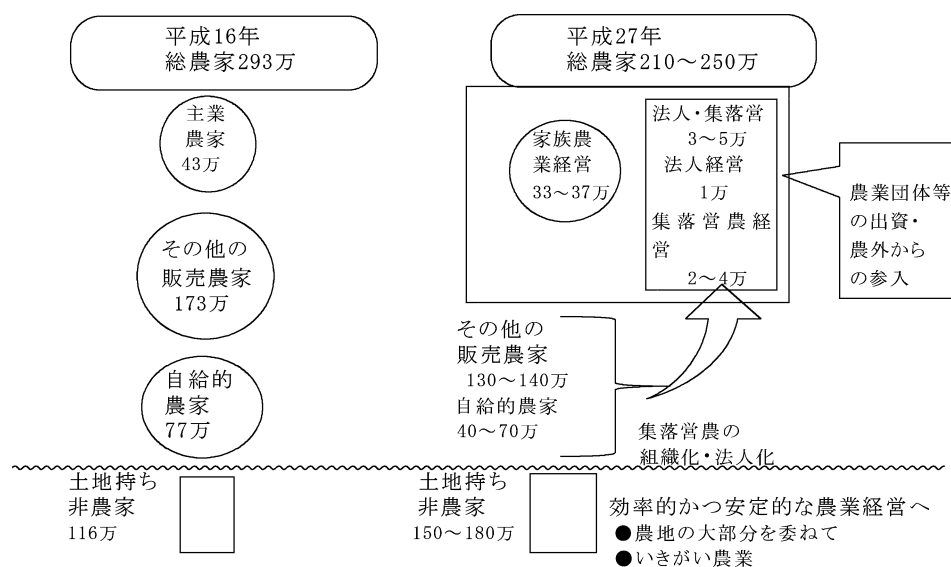


図2 農業構造の今後の展望（平成27年）

出所：農林水産省

注：1）平成16年の土地持ち非農家数については、7年～12年にかけてのすう勢を基にした推計値である。

2）法人経営は一戸一法人や集落営農の法人によるものを除く

3）集落営農経営は、経営主体としての実体を有するものであり、法人化したものを含む。

経営（事業）継承問題は家族経営の経営継承と異なり、複雑で多様な問題を孕んでいる。すなわち、複数戸あるいは集落を巻き込んだ農業法人等の経営（事業）継承が地域に与える影響は極めて大きいということである。いまこれを大きく3つの視点から考察してみる。第1に土地問題、第2は雇用問題、第3は地域社会維持の問題である。

第1の土地問題であるが、近年の耕作放棄地や後継者不在の中で農業法人等は多くの農家から農地を借受け、あるいは農地を購入して土地集積をしている。農地購入にしても利用権の設定にしても、農業法人等が何らかの理由で解散し、経営（事業）継承されないということになれば、せっかく集積された農地が無駄になる。これは個別農家の場合よりも深刻で、規模が大きければ大きいほど深刻であろう。農地の団地化やブロックローテーションを図りながら、有効な土地利用をおこなってきた農業法人等の経営（事業）継承は是非とも必要なことである。

第2の雇用問題であるが、多くの農業法人等は多くの従業員を抱えている。当然ながら規模が大きくなるほどその従業員は多い。後述するB法人やD法人は300人程度の従業員（パートを含む）を抱えている。このことは第3の問題とも密接に関連するが、農業法人等が地域の雇用を通じて地域に貢献している役割は極めて大きいといわざるを得ない。また、農業法人等は新規就農者の研修の場であったり、外国人研修生・実習生の受け入れ先であったりもして

いる。

第3の地域社会の維持という視点では、前述した雇用問題とも関連し、地域文化の継承や地域社会のコミュニケーションの場としての位置づけなどがある。農業法人等の経営（事業）継承が持続的に行われるか否かは地域社会に大きな影響を与えることになる。また、農村地域に展開される農業法人は、事業展開の中で他業種との連携もしており、地域社会の活性化や維持発展に大きな影響を与えている。

(2)経営（事業）継承の概要——南九州の事例——

ここでは、南九州における農業生産法人の聞き取り調査の事例から経営（事業）継承問題を考察する。調査法人の概要は表3のとおりである。

対象の農業生産法人は、熊本県から1法人、鹿児島県から2法人、宮崎県から3法人である。ただし、F農業法人そのものは農業生産法人ではないが、別会社として農業生産法人を立ち上げている。

全国の農業生産法人数は、既に10,000を超えていると推定される⁴⁾。家族農業以外のこれらの各法人等の経営（事業）継承は、法人の成立過程や経過等によって多様であり、一概に「経営（事業）継承はこうである」とは言い切れない。上記（表3）に掲げた南九州の聞き取り調査（6事例）だけでも各業法人によってその経営（事業）継承の対応はまちまちである。

全体的には、自己農地や借地等で農地を集積して

表 3 農業法人の概要

	A 農業法人	B 農業法人	C 農業法人	D 農業法人	E 農業法人	F 農業法人
法人設立	1995 年	1975 年	2006 年	1976 年	1990 年	1987 年
主な部門	野菜, カット野菜	養豚, 肉用牛, 野菜	水稻	養豚, 養牛 食肉カット	野菜 (ネギ) タケノコ等	果実, ワイン製造
資本金	3,500 万円	9,000 万円	約 2,072 万円	1,124 万円	200 万円	1 億 1,000 万円
従業員	約 35 名	269 名	316 名	269 名	約 55 名	約 40 名
経営規模	約 100 ha (借地)	約 172 ha (委託契約含)	167 ha (利用権設定)	不明	2.5 ha ハウス 74 棟 山林 115 ha	17 ha
年間売上	約 50 億円 (?)	約 71 億円	不明	約 49 億円	不明	約 3 億円
経営継承 (事業継承)	*「従業員で優秀な人がいれば」 *後継者有り (従業員) *年金保証	*後継者有り (従業員) *昨年長男が社長へ	*各農家 *集落営農から生産法人へ	*家族は考えていない。 *従業員の誰かが継承。	*後継者有り (従業員) *長男関連会社従業員	*後継者有り (従業員) *長男は営業・経理担当 *次男は別法人立

農業法人を立ち上げた経営者 (代表者) にそれ相当の後継者 (特に男子) がいれば, その人達が経営 (事業) 継承する (あるいは予定) ことになっているようである (A 生産法人, B 生産法人, E 生産法人, F 法人)。例えば, A 生産法人では, 「従業員で優秀な人がいればその人に」という代表者 (聞き取り調査時点) の表現であったが, 実際は息子が法人の従業員になっているのでいずれ経営 (事業) 継承するものと思われる⁵⁾。B 生産法人では長男が会社の社長へ, 社長は会長になっている⁶⁾。また, E 生産法人では長男は関連会社の従業員となっている⁷⁾し, F 法人では長男を法人の営業・経理担当者として経営継承の準備をさせると同時に, 次男には別の農業生産法人を立ち上げさせている。

しかし, 経営者 (代表者) に男子後継者がおらず, また大きな組織が出来上がっている D 生産法人の場合, 「家族は経営継承として考えていない」, 「従業員で優秀な人がいればその人に」という代表者の発言につながっている。しかし, こうした代表者の考え方や表現の仕方は, 長年のライフ・サイクルの変化の中で変わってきたようにも感じられた⁸⁾。また, C 生産法人の場合のように, 最初は集落営農を組織し, その後に農事組合法人化したような場合も経営 (事業) 継承は他農業法人とは異なっている。ここでは参加した各農家が構成員で農地面積は 192 ha (平成 21 年 12 月末現在) ある。理事を含む 27~28 名が従業員で, 約 165 ha (平成 21 年実績) に水稻, 馬鈴薯, 大豆, 甘藷, 飼料作物等を栽培し, また約 306 ha (平成 21 年実績) の受託作業を (水稻耕転, 田植, 防除, コンバインなど) 行っている。現在の構成員は 316 名

となっており, 農地は構成員からの利用権 (長期・短期) 設定である。平成 21 年は 155.6 ha で利用権 (長期・短期) を設定している。こうした場合の農業経営は, 主たる構成員 (理事を含む) の農地面積と利用権設定で集積された農地をいかにして経営していくかということになるが, そこにおける経営 (事業) 継承は主たる構成員 (理事を含む) の誰かが代表理事となって交代するだけで, 農業法人組織としての解散がない限りそのまま経営 (事業) 継承されていくことになると考えられる。

日本農業生産法人協会のアンケート調査 (876 法人回答) によれば⁹⁾, 現在の経営者のうち, 初代経営者が 61.1%, 2 代目が 20.2%, 3 代目が 4.7%, 4 代目が 4.8% となっている。すなわち, 約 3 割弱の法人で世代交代が行われているが, 残りの 6 割強は設立当時の初代経営者がまだ代表者となっている。しかし, いずれ次の経営継承を誰かが担わなければならないという課題がある。従って, 後継者の育成どのように行いか, 経営 (事業) 継承に向けてどのような対策を行うかはこれからの課題となる。同じアンケート調査では経営者の年齢 (800 法人回答) も調査しているが, 70 代以上「7%」, 60 代「24.2%」, 50 代「44.9%」, 40 代「18.3%」, 30 代以下「5.6%」となっており, 50 代~60 代の経営者が 70% 近くを占めている。上記の調査結果と関連させると, これから数年~15 年先には過半数以上の法人で世代交代があり, 経営 (事業) 継承問題が浮上すると考えられる。しかし, 大きな農業生産法人 (会社法人) を除いて, 深刻な問題にはならないのではないかと考えられる。要は, 農業法人として経営

(事業) 継承されることが重要である。

後継者の有無に関するアンケート調査では¹⁰⁾、「後継者あり」が66%、「後継者なし」が34%である。この「後継者あり」のうち、後継予定者として「親族が73.1%」、「従業員が19.4%」、「外部が3.3%」となっている。法人の形態を採っているとは言え、その多くは現在の経営者が中心となって法人化したものであり、心情としては自分の相続人あるいは親族の誰かに継がせたいということになるであろう。しかし、親族等がいらない場合は「従業員」か「外部」か「解散」ということになるし、同じく会社法人等として組織が大きくなった場合にも「従業員」か「外部」か「解散」ということになる。この調査結果が示す「従業員19.4%」という数字は、南九州地区で調査したD生産法人のように、「従業員で優秀な人がいればその人に」というよう考え方を反映した数字ではないだろう。

3. 経営(事業)継承の課題

農業法人は設立の動機や経営方針も極めて多様である。ここでは最初に、この多様な農業法人の経営(事業)継承を類型化して展開する。次に農業法人(会社法人)の事業継承のプロセスと課題について考察する。

(1)経営(事業)継承の類型化

聞き取り調査の事例から農業法人へ至った経緯をみると、①A農業生産法人は、A氏が会社社員から転職し、会社法人を設立したのちに農業生産法人を立ち上げているケース。②B農業生産法人は、B氏が個人農家として就農後に、そのまま農業生産法人を立ち上げているケース。③C生産法人は、複数の農家集団で形成していた任意組合をC氏(現代表)が中心になって農業生産法人(農事組合法人)を立ち上げているケース。④D農業生産法人は、他産業従事者であったD氏が地元農家4戸と提携して農業生産法人を立ち上げているケース。⑤E農業生産法人

は、他産業従事者であったE氏が地元農家を集めて5人で農業生産法人を立ち上げているケース。⑥F農業法人は、F氏が観光農園としてスタート後、会社法人を設立しているケース。農業法人(会社法人)はもともと農業生産法人ではないが、その後、農業生産法人として別法人を立ち上げている。

このように各農業法人は設立動機や経営方針も様々で、企業形態も経営形態も異なっているといえる。そのため、農業法人をどの切り口から類型化して経営(事業)継承問題に対応するかということになる¹¹⁾。本稿では①～⑥の農業法人を、小林¹²⁾が示した法人タイプ(表4)の分類を参考にして展開する。

「個人農家」から「法人化する場合」は、1戸1法人の形態をとることになる。その場合は会社法人または農事組合法人のどちらかであるが、一般的には会社法人が多い。聞き取り調査の事例では、A農業生産法人、B農業生産法人、F農業法人である。

「協業組織」から「法人化する場合」とは、数戸で施設などを共同利用するケースが該当し、農事組合法人(1号法人)ということになるが、施設等の共同利用であり、経営継承問題は個別農家と何ら変わらない。調査事例には該当がないし、また、本稿では対象としない。

「協業経営」から「法人化する場合」の事例としては、C農業生産法人、D農業生産法人、E農業生産法人である。ただ、D農業生産法人、E農業生産法人の場合は、共同経営ではあるが、中心的なD氏やE氏に誘われる形の法人化であると推定される。

(2)経営(事業)継承の課題

最初に、「個人農家」から「法人化する場合」や「協業経営」から「法人化する場合」のように、いずれにしても農業法人による経営となった場合、個人農家としての継承や存続はどうなるのか、あるいは農地やその他の資産の相続はどうなるのか、について考察してみる。

表4 個人と協業との法人の型

タイプ	法人化しない場合	法人化する場合
個人農家		1戸1法人 会社法人または農事組合法人
協業組織	任意組合 (大部分がこれ)	農事組合法人…1号法人 (農地法・農協法で決まっている)
協業経営	任意組合 (小さいものはまだこれが多い)	会社法人 農事組合法人…2号法人 (どちらでもよい)

出所：小林芳雄『農業法人のつくり方』農文協，1994年。

農家は宅地、家屋、農地（田畑等）、温室、農舎、作業場、車庫、農業用機械、車輛運搬具などの不動産類と現金・証券等の動産類を所有しているが、農業法人を設立する場合、どの程度をそこに出資するかが問題となってくる。宅地、家屋は個人が生活する場であるから除外するとしても、農地（田畑等）、温室、農舎、作業場、車庫、農業用機械、車輛運搬具等をそのまま現物出資すると譲渡所得税が課税される。また、設立の資本金の出資と現物出資の出資は、出資に応じた出資配当が得られる。一般には、個人の家計と法人の経営を分離するために、設立時にこうした固定資産は農業法人へ賃貸し、賃貸料を受け取ることになる。この場合、農地は「標準小作料相当額」に、農舎等建物と機械等の固定資産は「減価償却費相当額」の賃貸料である。以上のような事例で農家に相続が発生したとすると、1戸1法人（個人農家）の場合も会社法人等の場合も宅地や家屋は農業法人へ出資していないから、農家としては法律に定める均分相続となる。ただ、相続が発生した農家は、それぞれの農家の相続財産に応じた対応をすると考えられる。要するに、家計部分の資産については、これまでの家族経営の時に発生した相続と何ら変わらないということになる。むしろ、家計部分が明確になっているので均分相続部分がわかりやすい面もある。農舎等建物と機械等の固定資産については、法人設立から出資者（役員等）が死亡するまでにはそれなりの期間の経過があり、減価償却期間が経過していると考えられるので一般には相続の対象にはならないであろう。問題は会社法人等に出資した部分、特に農地に関してであろう。農地等の場合には、農事組合法人（2号法人）や株式会社（特定有限会社を含む）に農地等を提供しているわけであるが、その構成員が死亡したからといって農地等を引き上げると農業法人の存続にも影響を与えることになる。現実には、世代交代のときに農業法人が解散している実態もある。また、法人に土地を売却しないで家族が所有権を保有しているケースが多いことから相続の問題は解消されないという見方もある。農業生産法人の構成員が死亡しても出資分を引き上げない場合には、これまでと同じように、賃貸料が支払われるが、それがどのように配分されるかは出資農家の相続人同士の問題であろう。地価が上昇した時期、あるいは農地の評価額が高い都市部の対象地域ではそのために相続問題が発生する可能性はあるが、その他の地域ではこれまでの農村の慣習に従い処理されていくものと考えられる。しかし、農業生産法人への賃貸ではなく、農地や農業関連施設

を現物出資した場合には、それは農家個人ではなく、法人のものとなるから直接に相続の対象とはならないと考えられる。同じように、農業生産法人を設立してから規模拡大をするためにその後取得した農地、農業関連施設、農業機械、車輛等は法人のものとなり、したがって相続の対象にはならない。

農業法人の経営（事業）継承問題については、法人制度が発足してからそれほど時間の経過を経っていないこと、また、農家全体に占める農業法人数の割合がまだ低いことなどがあり、実際にどのような対応がにとられているのか明らかなでない。農業法人（会社法人）が大きくなったA農業生産法人では、現在、親族（息子）がその法人の従業員でもあるが、数年後には親族（息子）が事業継承するものと推測され、B農業生産法人では親族（息子）が事業継承している。具体的には長男が会社の社長へ、社長は会長になっている。D農業生産法人では、聞き取り調査からして親族でない従業員の事業継承が予想される。前述したように、スムーズに経営（事業）継承されることが望まれるが、現実の経営（事業）継承では他に言えない様々な問題を各農業法人は孕んでいると推測された。

次に、農業法人（会社法人）が大きくなって、次の継承者である親族、従業員、外部にどのような形で事業継承されるかについて考察する。農業法人（会社法人）は株式の大半を創業者が所有しており、そうした農業法人（会社法人）の事業継承は次のようなプロセスが考えられる。

1) 後継者の確保

農業法人（会社法人）で誰を後継者とするか。事例では親族（息子）、従業員、外部の順であり、前述した農業法人協会のアンケート調査でもそのような順位である。

2) 後継者の能力養成

自社の従業員にして養成したり、他社等で研修・武者修行させるなどの方法が多い。

3) 世代交代

- ①定年制の導入：法人の場合、世代交代の時期が内外に明確になる（A法人の事例）。
- ②法人化の活用：後継者を経営者（社長）とすることで、動機付けを行い、同時に自覚を促していく。現経営者が代表権のある会長となっている場合もある（B法人の事例）。

4) 経営資産の継承

①所有地（農地）については「生前一括贈与制度」の利用

生前一括贈与 ⇒ 経営者死亡 ⇒
 (贈与税納税猶予) (相続税免除)
 後継者相続 ⇒ 後継者死亡
 (相続税納税猶予) (相続税免除)

②事業資産を法人に移転し、相続財産を圧縮

③事業継承にかかわる税制の利用

税制上の優遇措置を利用し、スムーズに後継者が継承できるようにする。例えば、生前贈与と相続時精算課税制度の活用。

例：発行株式数(300株)額面1万円→現在の株価50万円(生前贈与时)→株価が将来さらに上昇し、相続時に株価80万円と仮定。相続税申告の時点で生前贈与と実行時の50万円で計算され、控除額や税率等でも有利となる。

④アグリビジネス投資育成株式会社¹³⁾を利用した株式移転・増資等

後継者である社長が全株を1度に取得することが困難な場合、アグリビジネス投資育成株式会社が中間保有し、徐々に後継者である社長が買い戻す方法。あるいは、増資により株数を増やし、1株当たりの評価額を下げた後継者に譲渡しやすくする方法等を利用する方法など。

最後に、事業継承と関連して検討課題となるのが、経営者の交代に伴う退職金や年金の問題である。農業法人を立ち上げた経営者(代表者)の引退年齢が近くなると、当然のことであるが、引退後の代表者の身分保障や年金問題に関心が強まってくるように感じられた(A農業法人)。家族経営(個人経営)では経営者が交代しても、家計は同一で日々の衣食住は後継者が面倒をみているのが実情で、ある意味では生活保証されている。さらに、農業者年金制度等を活用すれば、引退後の生活もある程度は守れると考えられる。

農業法人(会社法人)の場合、退職金制度を整備しているところはほとんどないという。従業員の退職金は「中小企業退職金制度¹⁴⁾」を利用する方法があるのと同様に、事業主の場合もそれに相当する「事業主退職金制度¹⁵⁾」を利用することが必要であるが、零細な法人では従業員の退職金制度や事業主や役員の退職金制度は整っていない。また、整っていても掛け金月額が少なく、従って退職金自体が少ないのが現状と思われる。また、年金については会社自体が厚生年金に加入して、一定の資格を得れば厚生年金を受けることになる。しかし、これも掛け金月額

が少ないため他の共済年金等と比較すると少ないのが現状であろう。こうしたことは農業法人に優秀な人材を確保し、農業法人が成長・発展するための課題であると考えられる。

注

- 1) 農家相続の地域による類型化については、中尾英俊「農家相続実態分析」中川善之助・青山道夫・玉城肇・福島正夫・金子一・川島武宣責任編集『相続 家族問題と家族法Ⅵ』酒井書店、1977年、174～214頁を参照。
- 2) 「農村と都市との相違がますます希薄化する時代」をいう。アメリカの社会学者ギャルピンが農村と都市とをあわせた社会的統一性をもつ範囲として「都鄙共同体」という名付けたものをもじった用語。秋元律郎・石川晃弘・羽田新・袖井孝子著『社会学入門』有斐閣新書、1998年、70頁を参照。
- 3) 田野光彦「都市近郊地帯における農家相続の一考察」『千葉県農業大学校研究紀要』、第2号、1986年、7～17頁を参照。
- 4) (社)日本農業法人協会の資料によると、平成21年現在、農事組合法人、有限会社(特定有限会社)、合同・合名・合同会社、株式会社の総数は、で11,064となっている。
- 5) 最初の聞き取り調査時には、経営者(代表)は妻をなくして、子供が3人いるが継がせるつもりはない。「従業員で優秀な人がいればその人に」との発言は本心であるのかとの思ったが、補足調査では、経営者(代表)の息子が既に従業員としてこの法人で働いていることがわかった。諸状況から推測すると、最初の聞き取り調査時に一緒にいた他の従業員の手前、「従業員で優秀な人がいればその人に」との発言になったのかもしれない。
- 6) こうした個人情報に関する質問は、最初の聞き取り調査時にはしなかったが、他の従業員に対する電話による補足調査では、調査時の社長が会長へ、長男が社長になり、最初の立ち上げ等に関わった部長は退職したとのことであった。
- 7) ここでも現経営者は70才近くで、後継問題では微妙である。最初の聞き取り調査時には、こうした個人情報に関する質問はしなかった。電話による補足調査で、他の従業員はその件については「わからない」との回答であった。長男がこの法人の関連会社にいることがわかったので連絡したが、本人も自身もはっきりしたことは言

えないとのことであった。しかし、この長男が経営（事業）継承していくことになると思われる。

- 8) この法人は、地元農家4戸で農事組合法人を立ち上げている。代表者として「家族は経営継承として考えていない」、「従業員で優秀な人がいればその人に」と話していた。これは、①最初、本人と地元農家4戸で農事組合法人を立ち上げていること。②代表者に男子後継者がいないということ。③法人組織がその後、かなり大きくなっていること、等の経緯の中で変化してきたと考えられる。
- 9) 『農業法人白書』農業生産法人協会、2009年6月、6頁。
- 10) 同上書、『農業法人白書』7頁。
- 11) 例えば、農業内的法人(①大規模借地経営法人、②農協等の出資型法人、③集落営農型法人)と農業外的法人(①構造特区等を利用した新規参入社法人、②大企業の農業参入)に類型化する方法。
- 12) 小林芳雄『農業法人のつくり方』農村漁村文化協会、1994年、50頁。
- 13) 農業法人に対する投資の円滑化に関する特別措置法(平成14年5月)により設立された会社。株主は(株)日本政策金融公庫(約50%)、農林中央金庫(約20%)、JA全中・JA全農・JA共済連。事業承継支援として、①増資による支援、②既存株主からの株式取得がある。
- 14) (株)勤労者退職金共済機構を参照。
- 15) (株)中小企業基盤整備機構を参照。

V 農外参入の大規模土地利用型農業生産法人の経営成長モデル

1. 農外参入の農業生産法人の展開

(1)民間企業の出資型会社法人の特徴

2001年の改正によって株式の譲渡制限があるとはいえ、農業生産法人に株式会社の参入を追加するという、新たな「規制緩和」が行われ、株式会社の参入が初めて容認され、急速に拡大している。これは、同時に、関連する民間会社等からの出資型農業生産法人・株式会社が拡大していることを意味する。これを統計から推計すると、全国の農業生産法人は04年で約7,000、うち北海道は2,072である(全国では07年9,400強、2009年からは1万となる。また、道内では、07年2,400強、09年からは2,500を超えて、3,000に近づくというように、法人の増加は続いている)。また、民間企業等の出資型株式等の会

社法人は、推計では18%ほどであるといわれる。しかし、04年では株式会社70、05年119、06年180、07年385、うち民間企業の出資型法人が11~16である。北海道では株式会社法人は12(05年13、06年21、07年51)で民間企業等の出資型法人が5つである。このほか、民間企業等有限会社と農事組合法人等に出資したものが80ほどあるとみられる(2010年では200を超えている)。05年では道内の民間等出資型法人が44ほどある。とはいえ、これらから推計すると民間企業等の出資型農業生産法人の形成は、それほど容易ではないと考えられる。そして、この法人の特徴は、この間の「規制緩和」によって形成されている。即ち、「事業要件では、事業のうち農業が主であれば、自由に他の事業の兼営や、構成員に地方公共団体や法人に物資の供給又は役務の提供を行う」というものである。つまり、一般企業と同じように、農業が軸であれば、多角経営ができ、ほとんどの業種を行うことができるのである。具体的な形成法人の主な特徴は、農産物の食材提供会社などが食材を生産供給するためのものや、農作業の受託、加工品の販売・製造をしているもの、さらに直接農業・畜産経営へ参入するものや、レストラン経営を行うものなどである。この他、株式会社以外にも農協等が出資する出資型有限会社法人も増加している。これらは、農地の保全や有効活用、農作業の受託をすることや、農産物直売や加工製造販売を拡大するものなど、付加価値生産の展開や地域農業を支えているものである。

規制緩和は、さらに2003年構造改革特別区・農業特区を設置し、農業生産法人以外の株式等会社法人が農地を借地し、農業経営が可能になるというところまで進むのである。ここでは、食品会社や外食産業・レストラン経営の民間会社や、土木建設会社、運輸会社等が地方自治体等から農地を借りて農業経営を実現している。この経営はすべて上手く行っているわけではない。即ち、農業は儲けだけでは割り切れないし、効率優先の企業は、土地利用型農業・酪農を行うことには適していないというような意見がある。このような意見があり、課題もあるが、出資型農業生産法人は着実に増加している。

(2)民間会社等の出資型農業生産法人の展開と課題

1) 民間企業の出資型農業生産法人の事例的特徴

民間会社などが農業・畜産へ出資して形成している農業生産法人の例は、2005年現在道内株式会社で6例であり、有限会社法人でも38事例がみられる。これらの例と最近の事例を中心に今後の展開方向を

検討する。

民間企業、特に土木建設業者や運輸業者が農業・畜産に参入する例が幾つか見られる。その参入の最大の理由は、土木建設事業や運輸業が不況で仕事がない。あるいは、不況で仕事がなくなると予測されるからである。第二に、畜産・酪農という点では、農業のなかで、酪農の収益が一番高いと考えられ、しかも安定していること、即ち酪農が地域の自然条件に最も適している。さらに、第三に土建関係の資材や機械等が利用でき、施設建設も自力でできることなどである。例えば、畜産・酪農の例では、ある会社の人がいうには「酪農をしたい」として、規模拡大をした。頭数拡大が比較的容易で規模の経済が発揮しやすいとしている。こうして、搾乳牛が470頭になっている例もある。しかし、このように畜産・酪農に参入するには、前提条件が必要である。T牧場の例では、社長は「将来を見越して資金に余力がある間に酪農を開始した」。また、M工業の社長は、「バブル経済の余力を残す十数年前から土地を買求めていた」。というのは、まだ土建業等が順調で金に余裕のあるうちに他業種を考えたというのである。それは、畜産・酪農には多額の投資を必要としていると考えているからである。

2) 構造改革特区内酪農・畑作への民間会社の出資型農業生産法人——(例)ワタミの例

北海道の瀬棚町に出資し形成した農業生産法人は、大手居酒屋チェーンワタミの系列株式会社・ワタミファームが会社として農畜産業に参入し、2004年から有限会社ワタミとして有機野菜生産や有機酪農を行っているものである。参加農家及び周囲の賛同者を巻き込み、生産から販売（牛乳は地域の加工センターを使用し、加工品は参入親企業が引き受ける）まで考えた営農・生産・販売システムを実現している。参入企業が地域の農地の購入や借地をし、地元の人を含めて農業従業者を雇用して経営を行っている（有機畑作・野菜・レタス・大根—15 ha、売上2.7～3千万円、従業員3人、パート30人程度）。酪農においては、従来経営をしていた酪農家の農場を借地し、その酪農経営者を雇用し営農を行っている。具体的には、瀬棚町で酪農経営をしていた西川氏の土地を町が借りて、ワタミがそれを借地し、採草地38 ha、放牧地17 haとして使用している。乳牛65頭・搾乳牛35～36頭、乳量150トン、08年は200トンを超えるようである。1リットル150円で売上2,250万円、従業員は西川氏、他手伝い程度で経営している。04年からワタミの酪農経営としては

じめて、07年の決算でようやく黒字が出たということである。このようにワタミでは地産地消の農畜産物づくりを行い、直接販売している。また、各チェーン店では有機野菜等の名による食材を提供し、販売売上高にも貢献し全国にワタミの名前を知らせることになった。しかし、ワタミの社長の話では、農業特区では経営自体の儲けはない。「農業界でただ名前がうれるだけ」であり、酪農も儲かっていないという。しかし、上述のように、瀬棚農場も黒字が計上でき、着実に全国各地に農場を拡大してきており、一定の成果を上げてきているとみられる。最近、撤退が噂されたが、この法人は現在もワタミ農場として経営展開を遂げている。

しかも、千葉県を中心にしたワタミ農場（山武農場や白浜農場など）は着実に増加し、全国8箇所経営展開を遂げている。

3) 建設業出資型法人・五大農園(株)の例

五大農園株式会社は、2003年からスタートした橋場建設株式会社が主に投資する株式会社形態の大規模土地利用型農業生産法人である。道央の旧風連町にあり、ハウストマトを中心に、カボチャ、アスパラ、2005年からはハウスパプリカ、スイートコーン、ブロッコリー、大豆、トマトの加工、そば等の飲食業も行う野菜・畑作・加工販売の農業生産法人経営である。経営耕地は、約50 haでほぼ3カ所に分かれている。ハウスは32棟あり、トマト、パプリカ等を栽培している。2003年の財務は、売上等の収益1,870万円、当期純損失が約6,800万円、そして2005年でも売上等の収益は5,215万円と増加したものの、費用がかさみ、当期純損失は6,597万円であり、この間の累積赤字は、実に2億4,699万円に上っている。そういう意味では、この経営展開は、非常に厳しいものであるといえよう。だが、従業員は、橋場建設から6～7名、その他農繁期に10数名のパート雇用を地元より採用しており、地域の雇用確保の役割を果たしている。すなわち、雇用を維持することが、橋場建設が出資参入した大きな要因である。しかし、経営的に厳しいがゆえに、当初引き受けていた30数名のパート雇用も減少の一途を辿っているようであり、今後の展開が今のままでは容易でないと思われる。しかも、関連会社や親会社である建設業も今日の景気のもとでは厳しい状況にあるようである。しかし、この法人も地元で維持して展開している。さらに、道内でもこのような農外から参入する法人が着実に増加してきているといえる。

2. 「農業の見える化」による大規模土地利用型農業生産法人の経営革新

(1)研究の主旨

生産工程管理の導入によって、経営情報や知識の「農業の見える化」が図られ、農産物品質保証、生産効率化、人材育成などの面で成果を上げる実践事例が見られるようになった。日本農業経営学会の研究会では、南九州の事例報告を中心に「農業の見える化」の実現方法と経営革新について検討した。

(2)実践報告の特徴

この研究会での新福報告は「産業としての農業経営をめざして——農業の見える化とブランド化戦略——」という自社の実践例である。新福青果は大規模な野菜作を中心とした農業生産法人（2005年設立、グループを含む従業員72名）である。現在の経営規模は400haに及ぶ（うち直営農場130ha、圃場313か所、契約農家470戸、270ha）。農業事業化のハードルとして、以下の5点に関する実践過程が報告された。①価格決定に参加しうる生産情報（コスト）の見える化、②世代間における知識・技術移転の必要性和農業ナレッジマネジメントの確立（生産・経営・顧客の見える化）、③規模拡大による農地分散にともなうコスト・アップへの対応（GPSによる行動センシング、無人作業機の試み）、④ヒューマンエラーの削減・防止、ノウハウの蓄積と活用による効率的な人材投資（作業時間予測、見回り気づきの収集、圃場毎のコスト管理と再生産価格の根拠提示）、⑤グローバルGAP導入によるリスク回避と労働環境・福祉の整備および広域地域のブランド化を進めている。

坂上報告は「企業農業経営における〈農業の見える化〉による人材育成」というものである。株・さかうえ（H.7設立）は契約生産を中心とした大規模畑作経営（150ha、従業員40名）である。経営の事業は、①契約栽培、②牧草飼料栽培・加工、③農業経営のIT化、以上の3本柱となっている。IT化事業は、システムの他企業への提供、という段階にまで発展している。農作業を118工程に整理して、作業の標準化が達成され、さらに農業工程支援システムでは、技術・プロセスの標準化を図るとともに、数年先までの作付計画データが整備されている。また、圃場毎の土壌分析マップ作成、微気象データによる収穫期のピンポイント予測、作業者のイメージ化が容易になるような支援システムが開発・実践されている。こうした手法が農業人材育成や経営者養成に活用されることが期待されている。

嶋崎は県職員であり、経営支援の立場から「〈農業の見える化〉による雇用型農業生産法人の経営革新」について報告した。支援対象経営は大規模花き生産法人（ハウス施設1.8ha、役員・家族4人、雇用27名）である。課題解決に向けた支援として、①「経営の見える化」により経営課題の社内共有化とリーダー層の経営参画を促し、②「生産の見える化」による業務プロセスの改善と若手職員の育成に取り組むことにした。これは、IT企業の協力のもと、「生産の見える化」の実現に向けた支援を始めているというものである。

藤井報告「気づく人づくりで儲かる農業生産法人化」によると、「儲かる農業生産法人」を安定かつ効果的に増やすためには、「見える化」への早期対応により、良い品をタイムリーに安く供給することが重要である。具体的には、①目標管理と改善の実施、②問題点発見と改善のできる「気づく人づくり」、③異常の早期発見と対応。トヨタ方式の農業経営への適用可能性が示唆された。

(3)実践報告例からの考察

移動労働をとまなう農業でも、情報技術の発達・普及により、生産工程のデータ把握が容易になった。富士通など企業と連携した「農業の見える化」システムの技術開発・普及の可能性について関心が高かったことが明らかにされた。また、農業と工業との工程管理格差は縮小されつつある。IT技術活用の経営実践事例に関して、生産工程管理にとどまらず、人材育成や経営者養成に活用されている点に注目が集まっている。そして、人材育成の費用が、従来の経験と勘による方法よりもIT活用による「見える化」によって、大幅に圧縮される可能性が示された。

VI 大規模土地利用型農業生産法人の経営成長モデル

1. 事例からみる経営成長モデル

これまでの事例をもとに、法人の経営成長モデルについて、考察する。

(1)大規模稲作経営法人の経営成長モデル

北海道農業の構造変化が進みつつある道央水田地帯における複数戸で構成された協業経営法人の経営展開に着目し、事例分析のなかから大規模稲作経営法人の経営成長モデルについて考察を行った。すなわち、第1に、前身組織が存在している点である。当初は複数のメンバーで任意の生産者組合を組織することからスタートし、目的に応じて会社形態を選

択している。その意味では生産者組織を束ねるリーダーの存在が経営成長には欠かせない条件である。第2に、収益性の確保のために、様々な生産技術面や販売・マーケティング面での工夫を行っている点である。栽培方法や用途別米生産（加工米飯用・主食用・もち加工用）、大豆導入、高収益作物としての野菜作が行われており、地域の気候風土に適した展開となっている。第3に経営成長において優れた人材の確保・育成が必要である。北海道の大規模水田経営においては、経営規模の拡大や野菜作導入の複合化による事業量の拡大に伴い、生産管理においても雇用労働力の確保が必要である。適性に応じた人材の採用や配置、能力に応じた給与体系や報酬などの労務管理、加工・販売では一定の品質管理と販売管理、新商品開発や新事業創出を担う企画能力、経営全体をトータルで意思決定する経営管理といった能力が求められてくる。そして、会社創業世代から次世代への経営資源の円滑な継承が重要な課題になると考えられる。

また、北海道ホープランドの事例では、豚の放牧から有機農業の展開、さらに、豚などの加工品や野菜の直売店を確保している。このように大規模土地利用型農業生産法人でも有機農業や、生産物の加工・直接販売など、周囲の農家と共同で実施している。そして、この過程では、国内の企業との連携などに取組み、事業拡大・収益拡大をはかっている。このような事業拡大が経営成長のモデルということができる。

(2) 集落営農組織・法人による組織間連携モデル

この例は、集落営農組織連合（大半は農業生産法人）による連合協同組合がスーパー等の事業展開する会社との連携による販売システムを確立し、集落営農が展開しつつある例である。つまり、集落営農組織（法人）は、滋賀県甲南町のような地域では単位集落だけでは面積30ha程度で経営展開・存続できず、集落連合によって展開していけると考えられる。そしてまた、農協というよりは業者との連携による有利販売によって展開していけると考えられる。このことを集落営農法人のリーダーたちが考えて、展開してきているのである。大規模土地利用型集落営農法人が展開していくためには、このような集落連合の取組みがひとつの方向であることを示している。

(3) 農業生産法人化と経営・事業継承のモデル

大規模土地利用型法人といえども、経営や事業の

継承が必ずしも安定的に進むというわけではない。ここでは、九州の宮崎県都城市のなかの法人を中心にその経営継承のあり方、方法を検討したものである。この例によれば、法人の親族が経営を継承するわけではなく、従業員のなかで経営に適した人がおれば、その人に継承させるという意向が強い。しかし、実態は、法人によって様々であるが、法人内に親族が従業員になっている場合には、その人が経営継承を行う場合が想定されているようである。つまり、事例では、経営継承の順番は、親族(息子)、従業員、外部の人ということになっている。

(4) 農業生産法人の増加についての農協の支援

道内の大規模土地利用型農業生産法人が展開をしていくためには、地域の広範囲の農地の確保・保全が最重要課題である。しかも、そこから得られる農産物を安定的に販売していくことが迫られる。このことから、地域の農協との協力協同の関係が必要である。また、法人は、地域農業の担い手であり、農協の役員等の担い手にもなっている例が多い。つまり、法人と農協は、地域に存続していくためには、密接不可分の関係にある。そういう意味では、大規模土地利用型法人といえども、その展開にとって、支援システムの存在が必要である。

(5) 農外参入の大規模土地利用型農業生産法人の経営成長モデル

農外資本による土地利用型農業生産法人は、多くは農外の新技術・IT技術などを活用し、販売システムや労務管理システムをもって経営展開をしている。例えば、外食産業からの参入の場合には、直接販売、レストランへの食材提供システムをもっていることになる。従って、生産物は安定的に販売できる。そうでない場合でも、多くは販売会社との連携が密になっている。また、適切な労務管理システムをもち、拡大・点在した農地の管理を適切な管理を行っている。これによって、効率的な経営展開を果たしているともみられる。

2. 課題と今後の方向

本研究の目的は、農業構造改革に対応する農業経営の成長という観点から特に大規模土地利用型農業生産法人に着目し、農業経営内の展開と外的農業参入展開に分類し、その量的・質的な分析を通じて、継続的に展開してきた農業生産法人の経営成長モデルを検討・提案することである。この研究では、農業生産法人の全国的な増加傾向を組織形態別に統計

的に整理し、株式会社等の会社法人や大規模土地利用型農事組合法人の統計的な分析・把握を行った。具体的には、1. 農業経営内の展開事例として、①大規模多角経営法人としての会社法人谷口農場、ねじめ農園など、農事組合法人として卯原内酪農生産組合、サンファーム法養寺等、②集落営農型法人として農事組合法人西上経営法人、きらり農場高木、2. 外的農業参入展開の事例として、会社法人・新福青果などの面接調査と検討を行った。さらに、2年目には、1. 農業経営内の展開事例として①大規模多角経営法人の有限会社法人余湖農園、滋賀県の有限会社池田牧場等、②集落営農型法人の株式会社法人はまほろ、2. 外的農業参入展開の事例として、有限会社法人・ワタミファーム山武農場、白浜農場などの調査と検討を行った。3年目には、上記のような調査と補充調査を実施し、次のような点が法人の経営成長を続けていくための条件であると考えられる。これらの調査研究を通じて大規模土地利用型農業生産法人の経営成長モデルについての検討をしたものである。

各事例から共通していえる経営成長にとって重要な条件としては、第1に法人の先駆的な経営者・リーダーの存在の重要性和経営・事業継承としての後継者、労働力としての中核的な従業員の養成が重要で

あること、また、第2に、規模拡大・大規模化に伴う農業生産技術の獲得と安定化、栽培管理等の新たな先端的な技術導入と安定的な整備、第3に、農産物の安定的な販売と高収益の獲得ができるようなシステムづくりが必要であることから、加工などの付加価値生産部門や直接販売部門・直売所やレストランの創設等が必要であること、第4に、法人の経営診断機能の確立が是非とも必要であること、さらに、第5に、大規模土地利用型農業生産法人は地域の広範囲の農地の確保・保全が重要であり、しかも安定的な農産物の販売が不可欠であることから、地域の農協との関係が密接不可分であること等である。

以上のような諸条件の全部または幾つかの条件を、法人経営が主体的に満たすことにより、大規模土地利用型農業生産法人の経営成長の展開が可能になると考えられる。

[付記] 本稿作成に当たり、関係機関・団体、各法人の担当者の方々にご協力を頂いた。また、資料整理に当たっては、院生、学部生の協力を頂いた。記して、感謝の意を表する。

なお、本稿は、2013年度科研「大規模土地利用型農業生産法人の経営成長モデルに関する研究」(代表市川治) 報告書をもとに補正したものである。