

農業協同組合による法人支援の展開方向

— 北海道 A 農協を事例として —

糸山 健介*

Direction of Corporate Support Development by Agricultural Cooperatives:
Case Study of A Agricultural Cooperative in Hokkaido

Kensuke ITOYAMA*
(Accepted 7 July 2023)

I. はじめに

農林業センサスの累年統計において、法人の経営体数を確認できるのは2005年からである。その2005年の全国の法人経営体数は約1.9万であった。それが10年後の2015年には約2.7万となっており、10年間で約40%増加していることになる。一方、個人経営体は197.6万から134.0万へと、減少率でいえば約32%減少している。こうした背景には後継者不足が関係しており、個人経営体は後継者がいないことで廃業に追い込まれるなかで、一部の個人経営体では外部から後継候補者を確保しやすいように法人化を進めていると考えられる。

この法人化の動向は、農業協同組合（以下、農協と略称）にとっても肯定できる現象といえることができる。農協は農業振興を通じて地域農業の維持・発展を図っているが、後継者不足による大量の農地放出は耕作放棄地を発生させるか、または他の経営体が吸収しても労働力の関係により粗放化が進展する可能性がある。農業者自らによる法人化はそうしたことを抑制し、地域農業が維持されることとなるため、近年の農協では本多^[1]、伊藤^[2]、川内^[3]で指摘されているように、TAC（Team for Agricultural Coordination；担い手支援チーム）の活動の一環として設立支援が行われる傾向にある。

そして法人設立が進展すれば、やがて待ち受けるのは世代交代、言い換えれば事業承継をどのようにするかである。法人の大半は株式会社の形態をとっており、個人経営の承継とは全く異なると考えられる。この局面において農協がどのような支援を行えるかは既存研究においても明らかにされておら

ず、本論文では早期から法人支援に取り組んでいる北海道のA農協における取組みを事例として考察する。

II. 法人設立と農協の支援

A農協は、北海道中央部の空知支庁北部に位置し、2000年2月に近隣の1市3町の農協が合併して設立された農協である。北海道有数の稲作地帯であることから、当然ながら稲作が盛んであるが、そば、きゅうり、メロン、花き、果樹なども生産されている。

2023年1月現在の組合員数は、正組合員が893戸の1,352名で、准組合員が5,748名であった。農林業センサスによると、合併当初の2000年には1,945経営体が存在したが、2020年には994経営体と半減しており、正組合員戸数も同様に半減していると推察される。

そのなかでの農地所有適格法人の設立状況を示したのが図1である。図より分かるように、法人設立が急激に増加するのは2010年以降であり、それまでは5年間で5つの法人、言い換えれば1年に1つの法人が設立されるという状況であった。それが2010年から14年にかけては20の法人が設立され、15年から19年には37の法人が設立されるという事態が起きている。

法人の内訳では、2010年から14年においては、一戸法人が16経営体で、複数戸法人が4経営体設立されていた。2015年から19年では、一戸法人が28経営体、複数戸法人が9経営体という構成で、一戸法人を中心として、複数戸法人も設立される状況にあるといえることができる。2020年以降はやや落

* 酪農学園大学農食環境学群 循環農学類 協同組学研究室

Laboratory of Cooperatives, Department of Sustainable Agriculture, College of Agriculture, Food and Environmental Science
Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

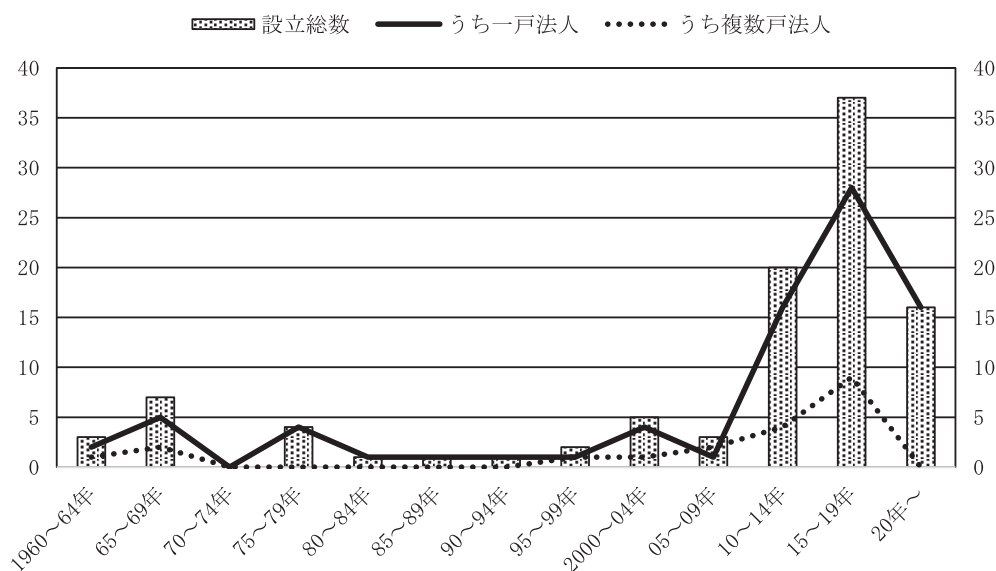


図1 農協管内における農地所有適格法人の設立動向

資料：農協提供資料より作成。

ち着き、16の一戸法人が設立されており、2023年3月時点では一戸法人が80経営体、複数戸法人が20経営体で、計100の法人が存在していた。

こうした法人設立に農協が関与するようになったのは2014年からである。長引く米価の低迷や補助金の減額などを受けて、一つの地区で一挙に16戸が離農する事態が発生し、危機感を持った地区内の組合員の要請を受けたのがきっかけである¹⁾。

そこで農協は北海道農業会議とJA北海道中央会を招集し、地区内の組合員と法人設立のメリット・デメリット、設立手順に係る協議を始めている。また、農地中間管理事業の集積協力金を活用するために北海道農政事務所や空知振興局も招集し、市内の税理士には法人設立のシミュレーションを依頼して結果報告をしてもらうなど、農協は法人設立に向けたコーディネーターの役割を果たしている。その結果、2015年に6つの複数戸法人と1つの一戸法人を設立させており、こうした農協による設立支援が法人数を急増させる一因となっている²⁾。

Ⅲ. A 農協の法人支援の変遷

以上の法人設立支援は、具体的には農業振興部の営農企画課が担当しており、現在も同様の体制である。そして農協にとっては法人設立に尽力したことから、設立後も農協利用を継続してもらえんと考えられていた。しかし、実際には設立に関与した市内の税理士の勧めにより、生命保険会社が提供する経

営者保険に加入し、JA共済の同様な商品には加入しないという事態が現れている。また、年度末に提出する制度資金の決算報告書を精査したところ、把握していない銀行等からの借入れが行われていたことが発覚し、設立支援をすれば農協利用は継続されるというのは幻想であったことが認識されるに至っている。

そこでなぜ農協以外を利用するようになったのかを検討され、その結果、設立後の支援不足が原因であるとされた。そのため、設立後の法人を支援しながら、法人の要望をくみ取る法人対応プロジェクトチームが2017年に発足されている(表1参照)。このプロジェクトチームも営農企画課が担当しているが、設立支援と異なるのはプロジェクトチームが部署を横断して組織されている点であり、営農企画課は各部署を調整・コントロールする役割を担ってい

表1 法人支援の内容と担当部署

	法人支援の内容	担当部署
2014年	法人設立支援を開始	農業振興部 営農企画課
2017年	法人対応プロジェクトチームの発足	農業振興部 営農企画課
2020年	巡回専門部署の設置	担い手支援室
	税務相談会の実施	農業振興部 営農企画課

資料：図1に同じ。

たことである。

法人対応プロジェクトチームの活動は、春季、夏季、秋季または冬季の年3回とされ、部署を横断した3名を1組として8つの旧農協管内で分担して巡回する体制で実施されていた。また、巡回時期によってテーマが設定されており、テーマに沿った組織構成がされるため、巡回メンバーは固定されていなかった。ただし、法人からの要望は必ずしもテーマに沿うものばかりではなく、訪問活動後に全メンバーが集まって巡回報告会が開催されるというのが都度の流れであった。

例えば2017年の第1回巡回では、経営者保険（JA共済商品名：トップマン）の紹介、建物更生共済の掛け替えの必要性、エクステンジローン（借り換え資金）の紹介がなされ、金融・共済に対する支援活動が行われている。また要望としては、農家女性への共済推進のためには文化活動（フラワーアレンジメント等）の展開が必要といった意見や、直売の割合を増やして組合員の収入を増やしてほしい、市内のホームセンターに対抗できる生産資材の取扱いを望むといったことが挙げられており、販売・購買事業に関しては巡回報告会で担当部署に伝わるようになっていたのである。

ところが、この法人対応プロジェクトチームは3年間の活動で幕を閉じ、新しく設置された担い手支援室が巡回活動を引き継いでいる。法人対応プロジェクトチームが廃止となったのは巡回機能を強化するため、廃止となった2020年の法人の要望において指導（相談）の強化がもっとも多かったことと関係していると考えられる³⁾。ただし、この要望の背景には、プロジェクトチームの実施期間中に実施された年2回の全戸訪問が関係している可能性があり、全戸訪問の実施によってプロジェクトチームの活動が制限された結果の要望になっているとも考えられる。いずれにせよ、こうしたことを通して、

部署横断型の巡回体制は廃止となり、担い手支援室による専門巡回体制が開始されている。

また同年に、営農企画課による月1回の税務相談会が開始されている。この相談会は法人設立支援の一環で開催されているが、春・秋の農繁期には職員向け税務研修会に振り向けることとされている。税務研修会は法人支援の強化のため、まずは家族経営とは異なる税制を理解し、将来的にはコンサルタントができる人材育成を目的としたものであった。JAとしては税理士を擁することは考えておらず、具体的な業務は税理士に委ねるものの、その内容を理解して指導・提案できることが農協の役割と考えられているといえることができる。

IV. 担い手支援室の活動と他部署との連携

担い手支援室による巡回活動は、部署横断型でないことから機動性に優れる一方、専門性や情報共有をいかに保つかがポイントになると考えられる。もちろん、A農協ではそれらに配慮された体制が構築されており、概要を示すと図2のようになる。

まず専門性から言及すると、巡回時のチラシである「担い手情報通信」は担い手支援室で作成することとなっている。図3は2021年の巡回時に配布された担い手情報通信であるが、記載内容を確認すると農業購入時の奨励内容、多様なリスクに対応した保険・共済の紹介となっている。法人対応プロジェクトチームの頃は、担当部署の職員がそれぞれ説明していたが、担い手支援室の体制となってからは支援室の職員が全て説明する必要がある。そのため、記事作成から関与して理解を深めておく必要があり、担当部署に指導を仰ぎながら担い手情報通信は作り上げられている。

そして巡回時にされた質問で回答できない場合は、農協に一度持ち帰り、担当部署に確認して回答することとなっている。その確認方法が特徴的で、

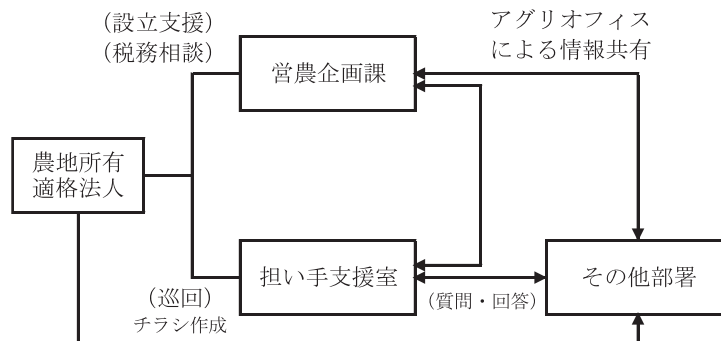


図2 A農協における法人支援に向けた連携体制

資料：図1に同じ。

担い手支援室からのお知らせ

担い手情報通信

第4号

<農業奨励内容>

1. 早期予約奨励金
期日までに予約申込を頂き、実引取になった農産物について予約奨励金をお支払い致します。

1) 供給金額の10%
水稲除草剤の重点品目(YC、節減米等の地区で定められた品目)

2) 供給金額の5%
水稲除草剤の重点品目以外の全ての農薬

2. 大口利用奨励金
JAより直接購入した農産物の年間利用金額により、大口利用奨励金をお支払い致します。※予約数量は関係なく、農産物利用金額全体が対象になります。

農産物利用金額	奨励金額	農産物利用金額	奨励金額
50万円以上100万円未満	利用料の1%	300万円以上500万円未満	利用料の4%
100万円以上200万円未満	利用料の2%	500万円以上	利用料の5%
200万円以上300万円未満	利用料の3%		

3. 各奨励金支払い時期

1) 早期予約奨励金 翌年10月
2) 大口予約奨励金 当年12月

<農業経営を取り巻くリスクに対応する保障のご案内>

1. 収穫された大切な「お米」等の農産物を自然災害や盗難事故から守る場合

1) 保険の概要：収穫農産物動産総合保険火災共済上乗せプラン
(引受保険会社：共栄火災)

◇ JA火災共済(対象物件：初)に加入し、共栄火災「動産総合保険」に上乗せ加入頂く事で、保管中の農産物の「風災・ひょう災・雷災」「水災」「盗難」の損害や「輸送中の事故」を補償します。

※ 輸送中：圃場から保管場所、保管場所から集荷先へ搬入されるまで

2) 対象となる補償範囲

- ・JA火災共済：火災・落雷・破裂爆発・外部からの物体の飛来、衝突・給排水設備からの水漏れ・晒し、労働争議
- ・動産総合保険：風災・ひょう災・雷災・水災・盗難

※ 畜産関係については、NOSAI家畜共済で補償されます。

3) 保険料：別紙リーフレットをご参照ください。
※ 最高保管額＝原則、火災共済における初の共済金額と同額になります。

2. 営業用什器備品を災害や盗難から守る場合

1) 共済の概要：建物更生共済(営業用什器備品プラン)

◇ 事務所、店舗等で使用しているコピー機やロッカーなど事務所に設置してある営業用什器備品の損害を保障するプランです。

◇ 通貨等盗難共済金：共済証書記載の建物内の営業用の通貨、または預貯金証書が盗難によって損害を受けたときにお支払いします。

※ 戻債額：通貨(30万円)・預貯金証書(300万円)または火災共済金額のいずれか低い金額。

3. 労働災害に備える場合

1) 保険の概要：JA共済労働災害保障制度(業務災害補償保険)引受保険会社：共栄火災

◇ 農業法人や集落営農組織などで業務に従事する方の業務上の災害にかかわる様々なリスクを保障する保険です。<令和2年11月1日取扱開始予定>

2) 制度の特徴

- ① 福利厚生充実
- ② 従業員等の包括補償
- ③ 事業者の損害賠償責任を保障
- ④ 労災認定を待たずにスピーディーにお支払い
- ⑤ うつ病などの「心の病」や過労などによる脳・心疾患も保障
- ⑥ 従業員等へのハラスメント・不当解雇等に対する賠償責任も保障
- ⑦ 保険料は損金処理が可能
- ⑧ 一般加入より最大約59%割安

4. 経営者の万が一の時や退職に備える資金と税務対策

1) 共済の概要：定期生命共済【トップマン(経営者タイプ)】

◇ 経営者・役員がご勇退時の対価や万が一のときに備える共済です。

2) 共済掛金の全額または一部が損金算入できます。

(例) 共済金額：10,000万円 性別：男性 加入年齢：40才 満了年齢：99才
払込経路：持参払い 払込方法：年払

- ・1～10年目：主契約共済掛金(2,321,300円)×最高解約返れい率(85.5%)×90%
＝前払保険料(1,786,241円)
- 主契約共済掛金(2,321,300円)－前払保険料(1,786,241円)＝**損金算入額(535,059円)**
- ・11～36年目：主契約共済掛金(2,321,300円)×最高解約返れい率(85.5%)×70%
＝前払保険料(1,389,299円)
- 主契約共済掛金(2,321,300円)－前払保険料(1,389,299円)＝**損金算入額(932,001円)**

(参考) 70才で勇退を迎えた場合の解約返戻金等
共済掛金累計：69,639千円 解約返戻金：59,226千円 返戻率：85%

※ ご案内した共済・保険の試算、加入申込につきましては、各金融共済窓口にご相談下さい。
※ 当資料は概要を説明したものです。詳細につきましては、「重要事項説明書(契約概要・注意喚起情報)」および「ご契約のしおり・約款」により必ずご覧ください。 (20010794036)

図3 担い手情報通信(第4号)の内容

資料：図1に同じ。

JA北海道情報センターが提供しているアグリオフィスに記入して回答を得ることが義務付けられている。このアグリオフィスは全役職員が使用しているアプリで、制限がかけられていなければ全員が常時、閲覧可能で、記入することも可能である。そのため、法人の要望がどのようなものか全員が即座に確認できるとともに、担い手支援室以外、例えば営農企画課が開催している税務相談会で要望があれば営農企画課が記入することで、即座に情報共有することができるようになっているのである。

このような巡回専門部署を配置し、システムを活用した情報共有体制は、全農が主導しているTACに酷似しており、TACも法人支援で有用であると考えられる⁴⁾。ただし、A農協の取組みからすると、担い手支援室に配属された職員数は3名で、年5回の巡回が計画されていたが、実質的には年3回が限界となっている。適正な職員数の配置が巡回効果を高めるだろうが、そのためには事業に結び付く実績が必要である。その鍵となるのがコンサルティングのできる人材育成であり、税務を始め法人経営を把

握できる知識習得が農協の法人支援において喫緊の課題となっている

V. 農協による法人支援の方向性

本論文は、法人設立が進展しているなかで、やがて発生するであろう法人の事業承継において農協がどのような支援を行いえるかを、北海道A農協の取組みから考察することを課題としていた。

A農協が法人と大きく関与するようになったのは、2014年に特定の地区で大量の離農が発生し、そのことに危機感を抱いた組合員の要請が契機となっていた。そこで農協は関係機関や税理士を招集して、最善の法人化となるよう尽力しており、いわゆるコーディネーターの役割を果たしていたということが出来る。そして、その役割は2020年に開始されている月1回の税務相談会から推測できるように、強化される方向にある。

そうしたなかで法人の事業承継はまだ発生していないが、農協のコーディネーターとしての役割はそれほど変わらないものと考えられる。事業承継の内

容や方法が個別経営と法人経営とで異なっている、それを具体的に検討するのは税理士であって、関係機関等との調整を行う農協の役割は法人の場合であってもほぼ同様だからである。

ただし、個別経営が法人化する場合と異なるのは、農協がコーディネイターとして関与できない可能性が増大するという点である。それは法人化することで商系のセールスが増える一方で、農協の対応は以前と変わらないことから引き起こされる、いわゆる農協離れがもたらすものである。そこで A 農協では、専門巡回部署を設置するとともに、迅速な情報共有を可能とするシステムを導入しており、加えて法人税務を習得することでコンサルティング機能の獲得も目指していた。巡回部署と情報共有システムは TAC においても一般的であるが、税務知識を兼ね備えた経営指導も可能な体制は全国的にあまり例がなく、今後の動向を注視すべき事例といえることができる。

そして、こうした A 農協の取組みは、職員が一定程度存在することから可能であって、合併していない小規模の農協では困難であると考えられる。そのため、連合会による法人支援も必要で、TAC で指摘されている連合会の横申展開のような取組みが求められている。しかし、その横申展開については具体的な内容までは提示されておらず、まずは連合会が同じテーブルに着き、連携の内容や課題などを協議することから始める必要があると考えられる。

謝 辞

本論文を執筆するにあたり、A 農協営農企画課および担い手支援室には、ご多忙にもかかわらずご協力を賜りました。ここに記して、心より感謝申し上げます。なお、本論文は北海道地域農業研究所『農地所有適格法人の事業承継支援に関する調査研究報告書一』2022年に収録された「農地所有適格法人の事業承継における JA の役割」を加筆・修正したものである。

注

- 1) 離農が発生した時点での農家戸数は 123 戸で、1 割強が一挙に離農することに加え、30 歳台と 40 歳台の農家も含まれていたことが大きなインパクトを与えている。
- 2) 仁平^[4]によると、2013年に管内の農事組合法人が株式会社に転換しているが、農協の法人対応が開始される以前であったため、農協は無関係であった。また、2014年以降で法人の事業承

継は発生していない。仁平^[4]については pp28-29 を参照。

- 3) 具体的には、経営指導、作付け提案、指導購買などの 13 件の要望が出されており、全要望 73 のうち、もっとも多い項目となっていた。次に多かったのは販売力強化で 12 件、労働力確保で 11 件であった。
- 4) TAC にはアグリオフィスと類似したシステムが存在するが、変更・登録などの作業権限が全農にしかなく使い勝手が悪いことから、A 農協では利用を中断している。

引用文献

- [1] 本多孝平「地域農業の活性化に向けた法人設立と法人間連携による枝豆品種リレー」全国共同出版『農業協同組合経営実務』第 74 巻第 8 号、2019 年 8 月、pp 64-69.
- [2] 伊藤直飛人「事業承継支援の取組み」全国共同出版『農業協同組合経営実務』第 73 巻第 9 号、2018 年 9 月、pp 54-59.
- [3] 川内辰彦「次世代につなぐ事業承継支援と生産資材コスト低減の提案」全国共同出版『農業協同組合経営実務』第 75 巻第 11 号、2020 年 11 月、pp 54-59.
- [4] 仁平恒夫「水田地域の先発地域における法人の経営継承をめぐる取組みと課題—空知管内 N 町、H 町及び上川管内 A 町—」(一社)北海道地域農業研究所『複数戸農業法人における経営継承と JA の役割に関する調査研究報告書』2020 年 3 月、pp 21-31.

要 約

本論文の目的は、農業法人の事業承継において農協がどのような支援を行いえるかを、北海道 A 農協の取組みから考察することである。

A 農協が法人と大きく関与するようになったのは 2014 年からであり、法人設立に向けてコーディネイターの役割を果たしていた。そして事業承継においても、このコーディネイターの役割は変わりないと考えられる。

しかし、法人設立後に多くの商系が接近することから、コーディネイターの役割が発揮できないことも起こり得る。その対策として A 農協ではコンサルティング機能の獲得を目指していたが、どの農協でもできるものではない。そのため、連合会による法人支援も必要で、各連合会が何をできるのか協議する必要がある。

Abstract

This study aims to examine the type of business succession assistance that agricultural cooperatives can offer to agricultural corporations based on the efforts of “A” Agricultural Cooperative in Hokkaido.

A Agricultural Cooperative did not become heavily involved with the corporation until 2014, when it coordinated the establishment of the corporation. In addition, the role of this coordinator is expected to remain the same during business succession.

Nonetheless, the coordinator’s role may not be fulfilled if too many vendors approach the corporation after its establishment. As a counter-measure, an agricultural cooperative sought to acquire a consulting function; however, not all agricultural cooperatives are capable of doing so. Consequently, federations must also provide corporate support, and each federation’s potential contribution must be discussed.