

2016 年度

博士論文

集落営農型法人の経営展開に関する実証的研究

—財務分析を中心に—

21333001 AYINUER TULAFU

指導教員 食生産利用科学専攻 教授 尾崎 亨

酪農学園大学大学院酪農研究科

目 次

I .課題と方法	1
1. 本論文の課題	1
2. 従来の研究と分析視角	3
II .集落営農型法人の形成・画期	7
1. 農業生産法人・集落営農型法人化・展開の歴史的な経緯	7
2. 集落営農の形成・組織化とその法人化、集落営農型法人の形成	12
3. 集落営農型法人の形成・展開と課題	19
III .集落営農型法人の類型的形成・展開	21
1. 第1類型 1 集落の大半の農家・農地を基礎とした集落営農型法人	26
2. 第2類型 集落営農型法人の展開の可能性－広島県集落農場型農業生産法人、宮崎県都城市きらり農場高木	32
3. 第3類型 広域・複数集落営農型法人、大東農産	

45

4. 小 括 51

IV. 考 察 結 果 ー 総 括

52

1. 第 1 類 型 事 例 分 析 の 総 括 ー 有 効 性 の 検 証 52

2. 第 2 類 型 事 例 分 析 の 総 括 ー 有 効 性 の 実 証 53

3. 第 3 類 型 事 例 分 析 の 総 括 ・ 有 効 性 の 実 証 54

V. 展 開 条 件 と 今 後 の 展 開 方 向 （ 有 効 性 の 実 証 結 果 と 今 後 の 方
向 ） 55

1. 展 開 条 件 55

2. 今 後 の 展 開 方 向 57

注 釈 58

謝 辞 68

要 約 69

引用 · 参考文献 · · · · ·	78
---------------------	----

I．課題と方法

1．本論文の課題

1962年に農業生産法人制度が制定されて50年余を経過した現在、新しい農業生産法人諸形態の形成展開が続いている。それを労働主体からみると、従来の農民に加えて、農協の職員、市民、地方自治体の職員などが主体になるものが生まれている。農業生産法人の出資という点でも、農業者・農民に加えて、関係農協、市町村自治体・行政、民間会社、非農家・市民等の出資がある。また、法人の組織形態でも、従来の1戸1法人から数戸1法人、生産組織・営農集団の法人、さらに集落ぐるみの法人・集落営農型ともいふべき法人なども生まれてきている。農業生産法人の組織形態においても、従来のものに加えて、株式会社法人も容認され、その数も増加しつつある。これらの動向のなかで注目されるのは、地域農業を担う法人・集落営農型農業生産法人である^{注1)}。

この形成及び展開の可能性を検討することは、政策上や農業生産の担い手、さらに農業経営の企業的な展開としても重要である。その理由としては、食料・農業・農村政策の「基本計画」の見直しの一環で「集落営農の組織化と農業経営の法人化」が重点課題の一つになっていることや、米政策改革の成否が農協系統による

実行組合を軸にした集落ぐるみの営農の法人化活動にかかっていること、さらに、今日進められようとしている TPP 協定の批准等々の政策動向などに対応、対抗するからである。このような政策動向、厳しい農業環境というなかで、とくに、昨今、地域の農業、集落を基礎にする営農を誰が担うのかという問いに答えるひとつとして、集落営農を担う法人（集落営農型農業生産法人）があり、その増加展開がどのように進んでいるのかは重要な課題となっている。

これまでの増加要因としては、①政策もそれを後押し、助成措置も用意される。これによって、②全国各地で集落営農法人の設置件数が増加している。③しかし、中には政策による助成措置が得られるから設立したというケースもあった。④そのようなケースは、政策による後押しがなくなると解散、消滅した。また、必ずしも良好な経営とは言えないものであった。⑤だが、地域の担い手として明確に位置づけられたケースは、それに該当しない。すなわち、経営状況も良好、継続性もあり、期待された地域資源の維持にも貢献するものもある。そのようなケースは、財務管理をしっかりと行っていると考ええる。

そこで、本研究では、財務状況が良好な集落営農型法人であるから維持・展開できているとも言えるので、選定した事例の財務

分析からその有効性を明らかにする。さらに、そのような経営の財務分析を行えば、単に助成措置を得るために誕生したケースとは違って、地域の担い手として位置づけられ誕生した集落営農型法人が担い手や地域資源の維持に貢献していることが明らかとなる。このように、今日の日本と北海道農業の担い手として、集落営農型法人があるが、本研究では、集落営農型法人の増加要因を、経営財務分析、安全性分析を中心に明らかにすることを研究目的にしている^{注 2)}。

2. 従来の研究と分析視角

(1) 従来の研究の特徴

従来の研究視角での考察は、法人化による既存の集落営農の機能強化の内容を検討するものや、特定農業法人の地域多様性を問題にし、比較検討するもの、政策の担い手の対象・目標と実態との関連を検討するもの、農地の自主的管理を行うものとして特定農業法人を評価するものなどがある(東山寛氏「東北地域における集落営農型法人の現局面と農地管理」『2004年度日本農業経済学会論文集』45頁の整理による)。

今日では、地域農業の変革主体・担い手として集落営農法人を評価するもの「集落営農法人が担う地域農業変革」(福田竜一著

、農林金融 2011.2) があり、また、集落営農法人の存続と関連する、「集落営農型法人における収益分配方式と経営分析指標」(竹山孝治『島根農技研報』37 25～40 頁、2007)から検討するものや、「集落営農法人の成長要因に関する一考察」(山本・森、『広島経済大学経済研究論集』2013.12)するものなどがある。

さらに、最近では、政策推進の展開として、農業生産組織から 1990 年代からの集落営農、その法人化として展開してきているもので、「集落営農(法人)は地域で使われだした地域自生」のものとして公的に使用され展開したものである(田代洋一『地域農業の持続システム』25 頁、2016)などと、歴史的・政策的視点から整理がされているものがある。加えて、集落営農型法人には、その生産や流通の特徴から「作業協同」や「流通協同」などの類型化による検討研究(田代洋一著書『地域農業の担い手群像』46 頁、57 頁、2011)もある。これらの研究成果を踏まえて、本研究では、地域資源である農地等を維持していくための担い手としての集落営農ということから、全国において、地域や集落での農地や農家の包含によって、差異があると考え。このような視角から、全国の事例を大きく 3 つに類型化し、経営診断・経営評価で重要な経営財務分析・安全性分析を中心に検討する。

(2) 分析対象と方法

従来の研究では、集落営農の機能強化の検討や、農地の自主的管理を行うものとしての評価、最近では地域農業の変革主体・担い手として集落営農型法人を評価する動きが盛んになってきている。しかし、いずれも、集落営農経営の展開として必要な経営・財務分析、特に、経営診断に重要な財務分析・安全性分析には至っていない。本来、集落営農型法人も農業生産法人のなかにあるもので、法人経営として評価する必要がある。しかも、地域や集落のひろがりによって、法人経営の展開に相違が出てくると考える。このような認識から、本研究では、全国に展開する集落営農法人を概観し、集落営農型法人を3類型化し、典型的にいかに形成され、経営展開してきたのかを、財務分析・安全性分析を中心に、近年注目される農業の6次産業化という視点も含めて考察することから明らかにする。

具体的には、全国的な事例把握から集落営農型法人を集落の主に参加農家数・その農地面積割合と集落数から大きく3つに類型化し、優良事例より検討する。

第1類型…集落の大半が参加（農家・土地）、主体的労働力をもつ集落営農型法人

この法人は、農業の生産、流通、加工への労働力を配分することが出来るものであり、農業労働力からみると二つの型がある。

ひとつは、大半が参加した集落営農の全員参加型で、もう一つは、数名が作業を行うオペレーター型がある。

このような集落営農型法人は、一般に畑作は少ないが、北海道で形成されている。しかし、多数の構成農家によって形成された法人は全員が参加するということまで至っていない。それは集落機能が弱いからであるし、耕地面積が大きいことも関連する。少数の構成員によって設立される法人の場合には、構成員全員が参加するものが多い。対象としては、主に、西上経営組合、及び、卯原内酪農生産組合・グリーンヒル 905 とする。

第 2 類型…集落の全域・全員が参加（農家・土地）主労働力
この法人も二つの作業方式がある。ひとつは、構成農家の全員が農作業に参加する集落農家全体型と、一部の農家・農業者によるオペレーター型がある。

対象としては、集落ぐるみ・1～2 集落をもつ法人、広島県の例－現在は“北広島町”の集落営農型法人、その展開としての大朝農産株式会社とする。この法人は、第 3 類型へと進むものである。さらに、第 2 類型のモデルとして宮崎県きらり農場高木農事組合法人とする。

第 3 類型 複数集落の連合型法人、集落間連携型法人

この類型の対象としては、広域・2集落以上をもつ集落営農型法人、静岡県大東農産、さらに、前述の広島県の大朝農産株式会社とする。

考察内容としては、①事例の形成要因、②事業展開の特徴、③従業員・労働者、構成員などについて検討し、その経営診断の評価として財務(諸表)分析、特に3つの安全性基準より明らかにする。

II. 集落営農型法人の形成・画期

1. 農業生産法人・集落営農型法人化の形成・展開の歴史的な経緯

今日、日本・北海道農業の担い手（農地の活用と保全主体、農作業の担い手）として農業生産法人の果たす役割は、益々増大してきている。しかし、農業生産法人の農業の担い手としての役割、及び農業経営発展としての農業生産法人の意義、現段階的な把握とその評価は必ずしも、これまで十分とはいえない。とくに、最近の10年間の考察は十分でないと考えられる。本論文では、このような認識から農業の担い手としての農業生産法人、具体的には統計的な把握・分析対象として道内の農業生産法人を主な対象

に、これまでの農業生産法人・集落営農型法人の展開を画期ごとに概観する。そして、農業生産法人・集落営農型法人の類型分けをして把握することにする^{注 3)}。

(1) 法人展開の画期と特徴

まず、これまでの法人の形成・展開過程を歴史的に画期区分し、概括的に整理すると、全国・北海道の農業生産法人の展開は、大きく4期に分けられる(表2-1)。

1) 第1期(1962年～1975年)：第1次農業生産法人形成の増加・成長期－基本法農政の展開

1961年農業基本法農政が開始され、そのなかに法人経営の創設・形成の萌芽が示される。そしてその翌年に農地法・農協法等が改正され、はじめて農業生産法人が農地の所有・利用と農業経営ができるという制度的枠組みが確立した。これによって農家の法人化・農業生産法人化が進み、急激な法人の形成・増加となる。この期は、法人の形成の増加・成長期ということができる。

農業生産法人制度成立当初の法人の成立契機は、税金問題(税金への不満から)であったといわれる。これを契機に農業部門での法人化運動が全国的に広がり、1962年に農業生産法人の法制度が整備され、農家・家族経営の法人化が可能となり、急速に農

業生産法人が設立された。このことは、1965 年までに全国で 1,295 法人、北海道でも法制度成立時には 50 数法人が形成され、3 年後の 1968 年には 236 もの法人が設立されたことに示される。つまり、法人は農家と異なり、高い売上高・粗収入を上げてても必要経費（研修費・保険料など）が認められ、しかも赤字の繰越や専従者給与が控除され、全体として農家よりは税の軽減ができるという税対策面での有利性があった。さらに制度融資や資金確保が容易であるということも考えられる。

2) 第 2 期（1976 年～1992 年）：法人形成の停滞期－総合農政・市場主義農政・経済構造調整期

1970 年代に入り、農業生産が内外圧力により農産物の「過剰」が深刻になる。この打開策として市場原理の導入による市場競争の激化で純利益の拡大が困難化する。とくに、これまでの選択的拡大品目の価格・生産額の停滞は、その分野での法人化を鈍化させ、農業生産法人を解散・中止するものが増加することにより減少させることになる。このことから、全国、及び道の法人形成の停滞期ということができる。この期には農産物貿易の自由化や食生活の変化に伴い、日本の農産物供給「過剰」問題が発生し、食用米の第一次生産調整政策にみられるような減反対策がとられる。加えて、農業全体に対する「過保護」攻撃などを背景に、大

規模農業経営・法人も大きな影響を受ける。これらによる農業経営悪化などの原因により、法人は、3,200 をピークに減少する。北海道でも 1977 年 1,451 をピークに一時減少に転じた。しかし、その後経営環境の改善に伴い、1985 年頃を底に徐々に回復する。この間の特徴は、諸制度の変化により、法人設立の意義が後退する。例えば、農家の青色申告の採用によって専従者給与が税控除の対象にできる等である。逆に、法人の場合には、転作奨励金が一時的所得になり税対象になることや、構成員後継者でも生前一括贈与税の特例は受けられないなどの問題が明らかになり、停滞期といえる。

3) 第 3 期 (1993 年～1999 年) : 第 2 次法人形成の増加・成長期－新政策・WTO 体制・新農業基本法農政下での法人形成の促進期

1992 年の新政策、1993 年の関連三法の制定や 1994 年農政審の答申、WTO 協定批准、さらに 1999 年食料・農業・農村基本法の制定による新農政のスタート・経営政策での組織経営体・法人の推進と支援により、1993 年頃から急速な法人形成・増大が続いている。つまり、この期は全国及び北海道の農業生産法人の形成の増加・第二の増加・成長期といえることができる。それは、国の農業政策のひとつの柱として施策の推進対象に法人が位置付け

られ、1995 年 4,000 台から 2000 年約 6,000 台へと増大する。各
地方でも、全般的な増加傾向を示している。北海道内でも、道政
による農業生産法人の育成指針にみられるような推進政策によ
り、同じように増加・拡大していることが示される。すなわちこ
の期の特徴は、1990 年代に入り農業生産法人制度改正等の規制
緩和により、事業・規模拡大が容易になる。国による資金融資枠
の拡大などから新しい部門の増設も容易になり、その部門への新
規就農者の参入も可能になるなど拡大要因が明確になったこと
である。

表 2-1 農業生産法人数の推移																(単位: 法人数)
	合 計		有 限 会 社		株 式 会 社		合 資 会 社		農 事 組 合 法 人		米 麦 作		果 樹		畜 産	
	全 国	北海道	全 国	北海道	全 国	北海道	全 国	北海道	全 国	北海道	全 国	北海道	全 国	北海道	全 国	北海道
1965	1,295	236	712	196			14	4	568	62	242		548		299	
1970	2,746	949	1,569	769			24	5	1,144	173	806	633	871	14	749	260
1975	2,879	1,163	2,007	980			13	4	856	177	788	660	845	11	852	512
1980	3,200	1,089	1,939	933			18	4	1,240	150	743	578	700	14	1,103	586
1985	3,168	1,292	1,825	1,114			14	4	1,324	171	553	394	516	10	1,262	603
1990	3,816	1,318	2,167	1,155			16	4	1,626	157	558	315	592	11	1,564	647
1995	4,150	1,559	2,797	1,392			14	4	1,335	161	803	359	523	15	1,510	765
2000	5,889	1,794	4,366	1,617			22	4	1,496	170	1,275	370	606	17	1,803	888
2005	7,904	2,182	5,961	1,970	120	13	33	5	1,782	190	1,953	430	683	23	2,216	1,091
2007	9,466	2,423	6,818	2,162	385	51	44	6	2,198	199	2,918	497	717	26	2,331	1,166
2010	11,829	2,642	6,907	2,113	1,696	273	44	6	3,056	205	4,053	509	865	34	2,477	1,231
2013	13,561	2,834	6,531	1,985	3,169	575	47	8	3,616	197	5,156	628	1,001	49	2,524	1,275
資料：道農地調整課調べと、農水省『ポケット 農林水産統計』等から作成																
注1) 会社法人として、ほかに合同会社法人が全国2010年114、2013年186、北海道 2013年65ある。																
注2) 2006年5月1日の会社法施行により、これ以降の有限会社の設立は不可となる。																
資料：道農地調整課調べと、農水省『ポケット 農林水産統計』等から作成																

2. 集落営農の形成・組織化とその法人化、集落営農型法人の形成

(1) 農業生産法人化の第4期と集落営農型法人の形成

農業生産法人化の展開の第4期、1990年代の後半からの集落営農が注目され、2000年以降、新農業基本法下の新たな農業生産法人・株式会社法人とともに、集落営農型法人等の形成・展開が進むことになった。

現在は、農業生産法人形成の第4期ともいえる、新たな農業生産法人制度制定と改正が行われ、新しい農業生産法人・株式会社法人、民間等の出資型農業生産法人、とりわけ重要視される集落営農型法人などの形成・増大が続いている^{注4)}。新農業基本法の制定から基本計画の策定、そしてその見直し、2001年には農地法の改正により農業生産法人制度の「改正」が実施され、株式会社の導入が容認された。また農協や行政・民間会社からの出資も認めるなどにより事業や経営規模拡大が容易になり、多角化・規模拡大をめざす農家・家族経営が次々に法人を結成し、法人数が増大することになったのである。特に、新設された農業生産法人の組織形態として株式会社法人が全国で2005年70法人、10年1,696法人、道内では2005年13法人から2010年273法人へと増大している^{注5)}。

(2) 集落営農の形成から集落営農型法人

そして、集落を基本にする、従来の共同体的な農事組合法人の延長ともみられる集落営農型法人の形成・増加も大きく展開してきている。

具体的には、全国で2000年210、2005年646、2012年には2,588、2014年には実に3,255にまでになっている。道内でも2005年26から2012年には36も形成・増加している(2014年にはやや減少

したが、34 法人が形成されている)。さらに、分析対象にしている東海地域でも 2005 年 44 法人から 2014 年 154 法人、中国地方でも 2005 年 159 法人から 2014 年 628 法人、九州地方でも 2005 年 49 法人から 2014 年 385 法人と大きく拡大展開している(表 2-2)。これらが今日の全国にみられる集落営農型法人の大きな特徴になっている。

この間の北海道内における農業生産法人の形成・増加傾向と、最近の農業生産法人の道農業に占める位置を考察すると、選定した集計市町村(12 市町村)での農業生産法人の増減や農業に占める比重は、法人数は全戸数比 1995 年 5 %であったが、2000 年 5.7 %となる。また経営耕地に占める法人耕地面積の割合をみると、経営耕地面積比率で 95 年 18.4 %であったが、2000 年 22.6 %となっている。さらに、農業就業人口に占める法人構成員数の割合をみると、1995 年 12 %、2000 年 11 %ということになる。これに 4 人程度の常雇が加わると法人の労働力・農業就業人口も全体の 20 %近くの比率になると考えられる。このように農業生産法人の比重が大きく増大してきていることが明らかである。

(3) 法人の類型的展開と集落営農法人の課題

これまでの分析のとおり、全国・北海道の農業生産法人は厳し

い経営環境のもとで、その位置と役割を増大させ、法人の企業化も着実に進展させてきている。しかし、一方では休業法人も相当数に上っている。例えば、北海道では休業法人は毎年５％ほどあり、加えて年々約３０法人（１０年間の平均）は中止、あるいは解散している。ここには様々な問題があり、法人が今後展開していくには幾つかの課題があることを示している。このようなことは、全国の法人でもいえることである。そこで、これまでの法人の展開を類型化し、特に増大が続いていて重要な政策対象になっている集落営農型法人の位置を明確にしていく。これまでの展開を要約すると次のようにいえる。

１）法人形成・展開の類型化

日本の農業生産法人の形成を参加農家主体の側面から分類すると次のようになる。

①農家の法人化、１戸１法人、数戸１法人

②機能集団（営農集団）の法人化、a. 数戸が集まって法人を作る・数戸１法人、b. 生産組織、数戸１法人、c. 農協等の営農部会の法人化、数戸１法人など。

③集落・営農集団の法人化

a. １集落（営農集団・実行組合）の法人化、b. ２集落以上の旧村単位の法人化（場合によっては機能集団も含まれる。ま

た、市民・企業も参加)

これ以外に、最近では集落や農家を越えて、市民が参加しての法人、市民参加型法人も形成されてきている。これは、市町村の中の市民が法人を作るというものである。さらに、行政側からの構造改革特区の設置から企業の主体によって作られる法人も形成されつつある。これらのなかで、特に増加が著しい地域農業の展開にとって重要である集落営農型法人^{注 6)}を類型化することにする。

表 2-2 集落営農型法人の展開

単位：集落営農									
区分	2005			2009			2014		
	集落営農	法人	非法人	集落営農	法人	非法人	集落営農	法人	非法人
全 国	10,063	646	9,417	13,436	1,802	11,634	14,717	3,255	11,462
北 海 道	396	26	370	289	33	256	268	34	234
東 北	1,624	98	1,526	2,981	271	2,710	3,307	506	2,801
北 陸	1,912	201	1,711	2,079	563	1,516	2346	850	1496
関東・東山	463	33	430	908	108	800	977	250	727
東 海	753	44	709	787	88	699	781	154	627
近 畿	1,585	29	1,556	1,767	94	1,673	2,051	294	1,757
中 国	1,586	159	1,427	1,726	366	1,360	1981	628	1299
四 国	193	7	186	368	1,802	315	429	100	329
九 州	1545	49	1496	2525	1802	2299	2571	385	2186

注釈：農林水産省の統計、「ポケット農林水産統計」等より作成

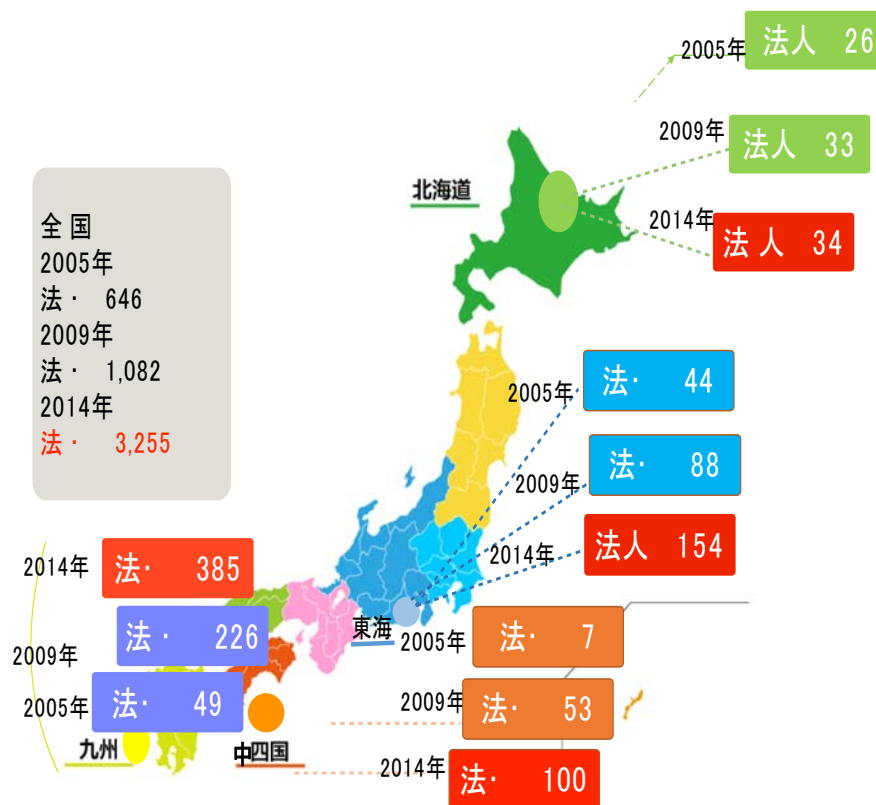


図 2-1 地域別組織形態別集落営農型法人の展開

資料：表 2-2 より作成

2) 集落営農型法人の類型化事例の特徴

上記の集落営農型法人をさらに詳細に類型化すると次のようになる。

第 1 類型 大半参加の集落営農型法人－農家・構成員数の多い農事組合法人

これは、集落の大半の参加を求め、結果として 1 部農家・構成員等の参加による集落営農法人である。事例として、北海道畑作

の西上経営組合、酪・畑経営の緑豊農場法人（心和）、稲作法人の南幌の「ほなみ」、網走の卯原内酪農生産組合などがある。

第2類型 大半参加の自主＋農協・行政支援型法人

1 集落ないし数集落の農家等が参加した集落営農法人の形成が進んでいる、全国の代表が広島県の集落営農法人ということが出来る。一般に特定農業法人が対象になるが、全国でその数は210法人で、広島県は55法人（現在57法人、県の集落農場型農業生産法人では62法人）で全国の27%を占めているといわれる^{注7)}。この他、京都等で集落営農型法人の形成が進んでいる。これは、集落の大部分の農家・構成員が参加して形成される農業生産法人である。事例として、鳴滝、小倉、天狗である。また、九州でも形成が進んでいる。例えば、宮崎県都城市きらり農場高木などが優良事例として挙げられる。

第3類型 数集落参加の自主＋農協＋行政主導法人－静岡県大東町大東農産、広島県大朝農産、島根県LLPによる集落営農法人連合（流通協同）^{注8)}など。

これらは、1990年代以降各市町村行政がかなりの力を入れて、数集落の農家・構成員が参加して形成される広域的な集落営農型法人である。事例として、静岡県大東農産、そして最近の広島県

大朝農産、島根県 LLP 横田特定法人ネットワークなどが挙げられる。

以上のような位置づけの集落営農型法人の中から幾つかの代表的な事例分析を行い、その形成上の意義や問題点および今後の経営展開上の課題を明確にし、集落営農型法人の展開条件を明らかにしていくことにする。

3. 集落営農型法人の形成・展開と課題

(1) 集落営農型法人の統計的な把握

集落営農組織等が法人化した集落営農型法人は、統計では農業生産法人の中に含まれるが、農業経営基盤強化促進法の中で、地域の農地を、責任を持って引き受ける法人として位置づけられた「特定農業法人」の認定を受けているものも多い。特定農業法人は2014年時点で、全国で1,159法人ある。内訳は、北海道4、東北109、関東26、北陸200、東海14、近畿169、中四国517、九州112である。中四国にこの法人が一番多いが、このうちの209法人が広島県にあり、集落営農型法人が最も多い県といえることができる。その他に、広島県が独自の規定をし、集落農場型農業生産法人として認定しているのが5法人ある^{注9)}。特定農業法人は、2006年では345法人であったものが、2014年にかけて3倍以上

に増加していると共に、集落組織の法人化も全国で 3,194 法人まで増加しており、北海道でも 31 法人になる等、全国各地方で集落営農型法人の増大が続いている。

このような集落営農型農業生産法人は各地域で集落の大半が参加して、集落の農家の合意のもとで、集落内の農地を中心とする地域資源を利用・管理するものとして、今日着実に形成・増大されてきている。

（２）集落営農型法人の類型化分析の意義

これらの全国に形成されてきている集落営農型法人も、上記のように大きく 3 類型化ができる。ひとつは、集落農家の半分ほどが参加した集落営農法人であり、次に、集落の農家大半が参加したもの、集落の全員が参加した集落営農型法人である。さらに、数集落ぐるみの集落営農法人―数集落・旧村単位の集落営農法人等に分類される。これらの 3 類型を考察することによって、集落営農型法人の展開の可能性を把握することができると考える。すなわち、大半が参加した集落営農型法人、集落単位の集落営農型法人、さらに今後の展開に関連する数集落による広域的な集落営農型法人の比較的事例分析の中から、今後の集落営農型法人の経営展開の可能性と展開上の課題を明確にしていきたい。

Ⅲ．集落営農型法人の類型的形成・展開

1. 第1類型 1 集落の大半の農家を基礎とした集落営農法人

(1) 西上経営組合の展開

1) 集落営農法人としての西上経営組合の位置

集落の大半の農家が参加して、農用地利用協定を結ぶことが厳しい道内でも、最近特定農業法人が5つ成立している。いずれも、地区の農用地利用改善組合（改善事業実施組合）で、特定農用地利用規程を認定し、地区内農用地の半分以上を特定農業法人へ利用集積することで成立している。道内では、この他特定農業法人ではないが、集落営農組織の法人化としての集落営農型法人が34以上ある。このなかで古くから形成・展開しているものもある。その代表が全国的にも注目されている鹿追町の畑作・野菜の農事組合法人西上経営組合である。

2) 集落の大半が参加した集落営農型法人・西上経営組合（農事組合法人）の特徴

西上経営組合は、道内でも経営耕地規模が最も大きい畑作中心の経営である。厳しい自然・立地条件のもとで農事組合法人を結成し、共同の力でこれを克服している。他の経営との交換耕作や、農協所有地の離農跡地の借地による有効利用を行い、新たな土地

利用方式を確立してきている。さらに、農業内外の諸条件の変化に対し機敏な対応で新しい作目を導入したり、2001年からは、観光部門、2006年からは加工販売部門、さらに別会社を設立（吸収）し経営の安定化を図っている（表3-1）。

3）西上経営組合の成立と経営展開

1975年から出発した西上経営組合は、上幌内集落の農家による構成組合員の農地と、農協から預かった81.9 haをあわせて357 haに、ヘイキューブ工場への供給用の牧草と種子馬鈴薯を作付している（80年牧草283 ha、馬鈴薯46.5 ha、蕎麦52.5 ha）。様々な課題を克服し、2003年当時では、ソバ25.5 ha、ビート46 ha、牧草112.4 ha、総耕地面積も370.3 haとなっている。この法人の様々な経営努力によって、一世帯当たりと専従者一人当たりの農業所得（混合所得）は、1989年では、それぞれ716万円、501万円（月給で23万円）、2001年から観光えちご農園を開始し、2003年ではそれぞれ1,502万円と約816万円、そして2013年では1,800万円と約870万円までに増大している。さらに、2006年からはソバやその後切り干し大根加工、にんじん加工などにより、売上げを3億円以上に安定的に拡大してきている。

4) 財務分析

法人経営の経営診断にとって最も重要な三つの安全性基準である、自己資本比率も1978年の4.8%が89年29.3%、2003年には37%、2008年には53%に達している(表3-2、図3-1、2)。また、流動比率は100%から150%を超えている。さらに、固定比率も40%台から100%、そして200%を超えている。この傾向は、2013年でも、自己資本比率48%、流動比率204%、固定比率177%となっている。全体としての財産総額も93年16,000万円、2003年3億円、2013年には5億円を超えるところに到達している。資本も3,000万円台から2億円余へと拡大している。つまり、この法人は、農業の6次産業化法人へと事業拡大をし、財務も安定しているがゆえに、継続展開していると評価できる。

表3-1 西上経営組合法人	
道県名	北海道
法人名	西上経営
代表者名	T・S
設立年月日	1974年11月
法人組織・集落数	農事・1集落
構成員数	7名
出資金額(万円)	5,475万円
利用権設定面積	81.9ha
経営耕地面積(本地)	370.3ha
経営耕地・主な作目(ha)	馬鈴薯 56
	小麦 76
	甜菜 46
	豆類 26
	野菜等 28
	そば 26
	牧草 112
売上高(万円)	3.3億円
担い手タイプ	構成員及び雇用者
その他特徴	大規模複合農業 観光・加工部門導入
資料: 法人の決算書および聞き取り調査より作成	

表3-2 西上経営組合の財務分析			(単位: 万円・%)		
	1995	2000	2003	2008	2013
資本	2,275	3,055	11,052	20,381	23,975
流動負債	11,201	13,679	13,906	15,521	17,983
固定負債	6,400	5,820	5,065	2,487	8,451
総資本・資産	19,876	22,554	30,023	38,389	50,408
流動資産	10,164	12,920	20,366	28,700	36,756
固定資産	9,712	9,634	9,657	9,470	13,580
売上高	27,229	32,242	31,974	32,878	33,636
営業外収益	346	381	943	2,298	1,212
人件費	7,486	7,154	6,535	9,732	12,178
1人当たり	935	894	816	884	870
自己資本率(%)	21	19	37	53	48
流動比率(%)	110	94	146	184	204
固定比率(%)	43	45	114	215	177
資料: 法人の決算書および聞き取り調査より作成					

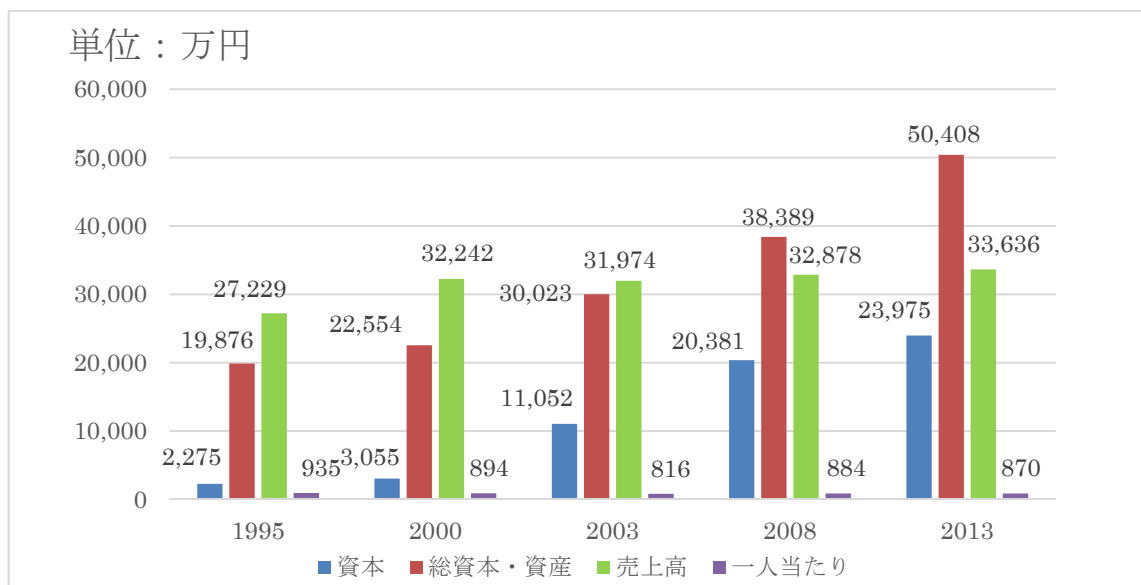


図 3-1 西上経営組合の財務の展開

資料：表 3-2 より作成

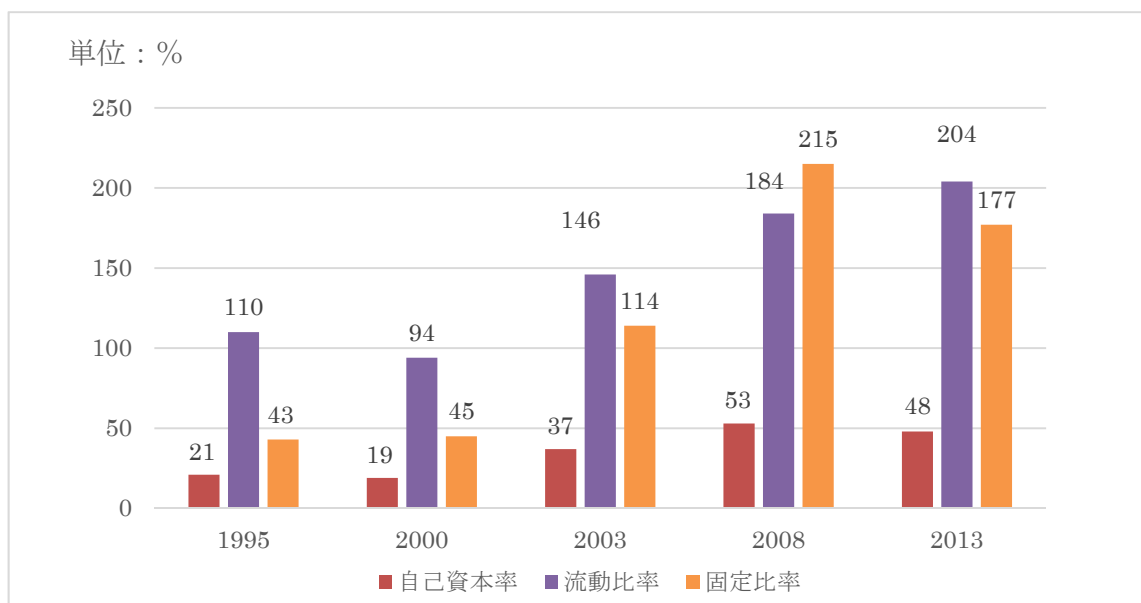


図 3-2 西上経営組合の安全性分析

資料：表 3-2 より作成

(2) 卯原内酪農生産組合とグリーンヒル 905 の連携展開

1) 卯原内酪農生産組合（農事組合法人）の形成

卯原内地域は、網走市の西に位置し、オホーツク農協西部支所（旧西網走市農協）管内にある。古くから農業・畜産を中心に展開してきた地域である。農業の組織化という点では、一部で機械の共同利用を軸とする営農集団を形成してきたが、基本的には個別経営の展開が中心である。この営農集団の形成や個別経営の規模拡大などの延長線上で法人化する農家・集団も形成された。つまり、網走市内には、11の農業生産法人が存在している。そのうち卯原内酪農生産組合がある西部支所管内には、5つの農業生産法人があり、卯原内には二つの酪農（畑作）法人がある。そのひとつが、本報告で対象にしている卯原内酪農生産組合である。つまり、第1類型の卯原内酪農生産組合は1964年から共同経営としてスタートした。最初の共同経営は、畑作主体で、酪農もという混同・複合経営の有限会社法人であった。しかし、この形態では当時農協からの資金の援助が受けにくいということから、1966年農事組合

法人に変更した。その際の構成員は、1戸増加して5戸(構成員10人)であった。

卯原内酪農生産組合の経営概要(表3-3)では、この間、酪農・畑作に加えて、和牛繁殖・育成も導入して、年間2億以上の売り上げをあげ、純利益・資本も着実の増加させている。すなわち、乳量の増大、経産牛1頭あたり乳量2,066kgから9,962kgへと飛躍的に拡大展開している。また、法人の経営規模は、設立当時の49.5haから今日160haへ、最大の時200haと4倍というような拡大を遂げている。経産牛頭数も15頭から139頭へと増大してきている。こうして、酪農生産額が年々上がって、畑作生産額が前年に比べると減少傾向にあるけれども、年間の総粗生産額は655万円から約2億6千万円へと拡大展開してきている。

表3-3 卯原内酪農生産組合	
道県名	北海道
代表者名	西村 幸輔
設立年月日	1964年
法人組織	酪農生産組合
構成員数	4戸8名
出資金額(万円)	1,523万円
経営形態	混同・複合
耕地面積	畑作物 99.25ha 飼料作物 37.5ha
牛飼養頭数	経産牛 139頭 育成牛 101頭 和牛繁殖 58頭 和牛育成 36頭
売上高(万円)	2.65億円
担い手タイプ	構成員
その他の特徴	大規模混同・複合経営
資料: 法人計算書、聞き取り調査より作成	

2) 卯原内酪農生産組合（農事組合法人）の特徴

この法人の特徴は、「農業をやりたいという人にやってもらいたい」という経営の担い手と育成方針をもって経営展開をしている。つまり、経営を発展させていくためには、構成員の子弟だけでなく、非農家の子弟も積極的に導入させつつあることである。この方針にもとづいて、現在、代表者の西村 幸輔さんも外から参入した構成員である(20年以上も本農事組合法人で勤めて今は代表者である不可欠な人物である)。

また、地域の農業の発展を考え、自らの発展もという共生の道を考えていることである。その具体化としては、卯原内酪農生産組合法人(組合長)主体で25戸の農家も参加する直売所「グリーンヒル905」が1995年に設立され、加工部門も包含する展開を遂げ

て来たのである。当時、1人(1戸)当たり20万円を出資し、道や農協の補助も受けて、1,000万円の直売所を設立し、地元の野菜(農作物)を販売することになった。野菜の販売主体はオホーツク特産(品)組合であり、道路名にちなんで直売所をグリーンヒル905とした。この直売所は道路の駐車場もかねたものから北海道庁の補助も受けて設立した。ここでの売り上げは、設立当時は2,000万円、2001年は2,500万円ほどが見込まれている。参加者は最終的には25人となっているから、一人(一戸)当たり100万円ほどの収入を得ていることになる。アイスクリームと豆腐の加工施設を設置し、グリーンヒルの売り上げが1995年2,000万円、1996年2,500万円、1997年2,700万円、1998年2,800万円(野菜)、豆腐2,700万円、アイス2,800万円、2001年度から売り上げがはるかに上がって、豆腐2,700万円、アイス4,000万円、野菜3,300万円へと、全体売り上げが1億を超える成果を上げていた。この組合を主体的に推進する人たちのなかに、卯原内酪農生産組合法人の役員が参加していた。長年間アイスと豆腐の加工・販売を続け道内では高く評価を得てきたが、震災から何年間かは観光客の減少、客の高齢化、人口の減少などにより、外から来る人が減って、不景気による買い控え販売が減っていた。2014年の10月にアイスの加工・販売が停止になって、2015年の3月に豆腐の加工が停止にな

っている。乳製品の加工が終わり卯原内酪農生産組合の連携が停止したが、この16～17年間グリーンヒル905と卯原内酪農法人との人事の交流を含む法人間のネットワークを組みたててきた。2015年現在、15戸の農家の主婦で運営されている「レイクサイド」で商品開発された「流水だんご(冷凍保存食品)」が人気で加工部門の一部が継続展開している。

3) 財務分析の特徴

このような卯原内酪農生産組合の拡大展開を2012年～2014年の3年間の財務分析から見ると、売上高がほぼ3億円で、純利益も5千万円もあって安定している(表3-4、図3-3、4)。1人当たりの構成員の収入は1.8千万前後、財務分析の安全性基準である三つの安全性については、自己資本比率は、基本としては50%以上が望ましいが、卯原内のは50%以上になっている。また、流動比率も、150%以上が望ましいが、卯原内はほぼ150%に近い。固定率は100%以上が望ましいが、ほぼ達成しており、卯原内でも財務の安全性基準である3つの安全性基準を満たしており、経営が順調に展開できてきたと評価できる。

さらに、この法人の特徴は、非農家が十分参入できる就業・労働条件を整備していることである。このように、集落の半分程度の農地を確保し、経営の安全性も確保し、ほかの農家とも連携し

ながら、地域の生産・販売の担い手として継続展開してきていると評価される。

表 3-4 卯原内酪農生産組合の財務分析（単位:万円・%）

年	2012	2013	2014
資本	23,715	23,436	28,114
流動負債	9,969	11,685	10,831
固定負債	11,686	8,904	8,409
総資本・資産	45,606	44,220	47,652
流動資産	12,061	12,722	15,511
固定資産	28,858	26,951	27,453
売上高	30,293	31,962	32,535
人件費	3,786	3,995	4,066
1人当たり	1,637	1,845	1,830
自己資本率(%)	52.00%	53.00%	59.00%
流動比率(%)	120.00%	108.00%	143.00%
固定比率(%)	120.00%	114.00%	96.00%

資料：法人の決算書及び聞き取り調査により作成

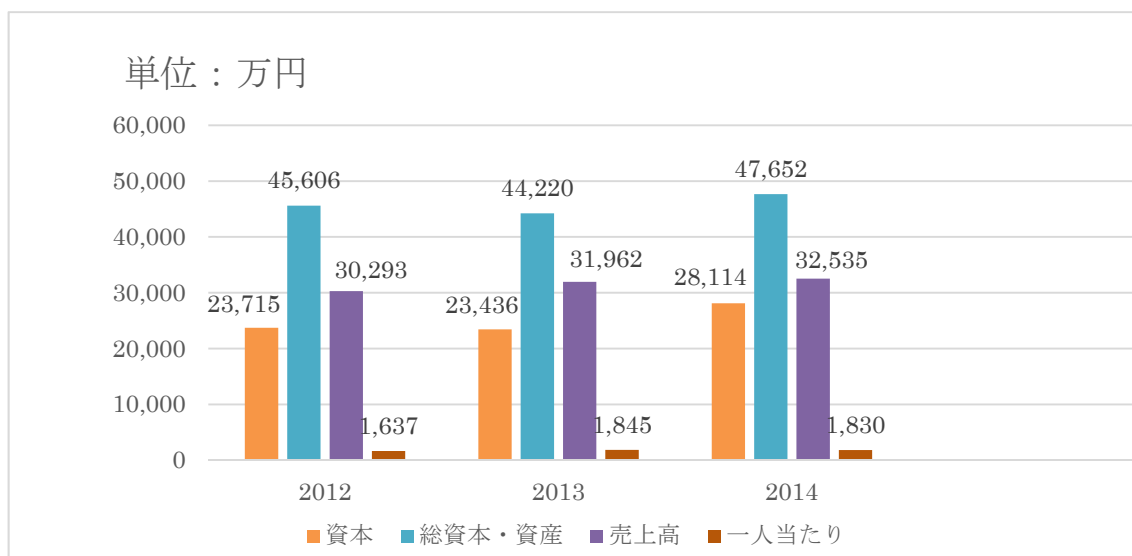


図 3-3 卯原内酪農生産組合の財務分析

資料：表 3-4 より作成

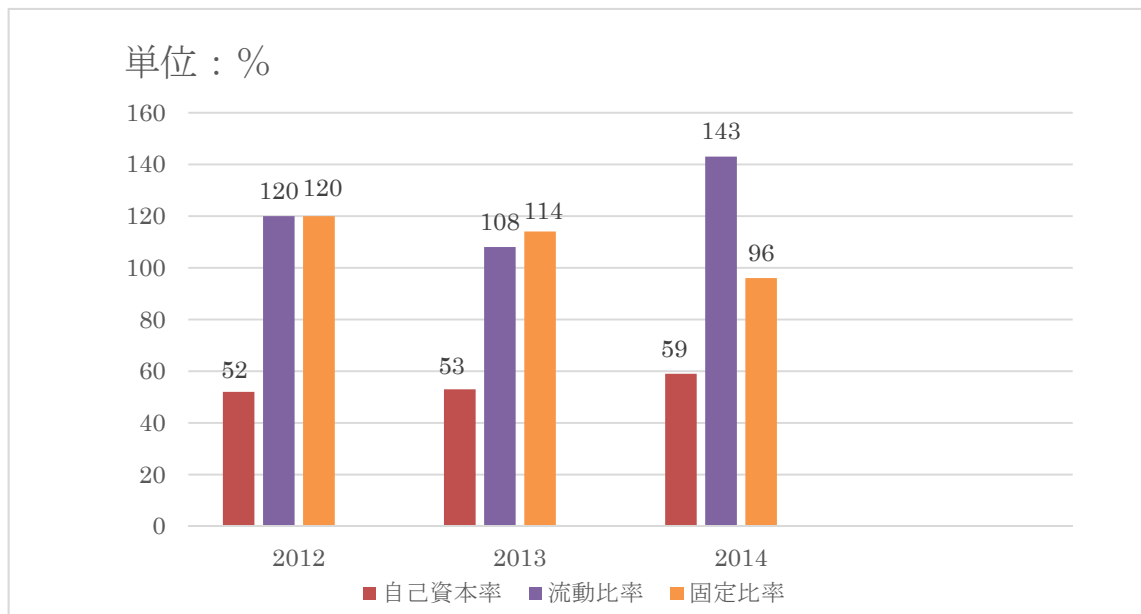


図 3-4 卯原内酪農生産組合の安全性分析

資料：表 3-5 より作成

2. 第 2 類型 集落営農型法人の展開の可能性－広島県集落農場

型農業生産法人、宮崎県都城市きらり農場高木

(1) 広島県の集落営農型法人の展開

1) 集落ぐるみの集落営農型法人

集落営農法人の形成が最も進んでいる広島県では、広島市等大都市以外の全域の市町村で集落営農法人（集落農場型農業生産法人）が形成・展開している。これには、大半の農家が参加したものと単一集落ぐるみの集落営農型法人等がある。ここでは、大半のⅡ兼農家参加の集落営農型法人と、1集落の農家全部が参加し

た集落営農型（農場型）法人の分析から考察する。

2）集落営農型法人としての経営展開の可能性

広島県の代表的な集落営農型法人は、稲作を中心とした 20 ha 程度の経営耕地規模で、無人ヘリコプターや一部直播などの労働力の省力化や、大朝米のブランド化など行っているが、現段階では、雇用者の安定的な確保や、経営者としての経営者利潤を獲得できる水準ではない（表 3-5）。対象事例では、1 人の担い手農業者の農業所得を保障するのも容易でない状況である。これらは農地所有者を保全する役割を果たしているが、経営体として経営再生産ができない。つまり、経営耕地規模及び作目選択、さらに高い所有者への地代還元（法人の地代は、周辺の地代より 3,000 円以上高い）としての稲作主体の経営では、経営的展開は厳しいといわねばならない。存続するためには、補助金なしであれば農家の家を経営成果で年間生活が可能な経営規模と事業内容でなければならない。稲作では、30～40 ha の規模で、野菜の作付けや、加工なども念頭に置いた事業展開が必要である。例えば 10 a あたり所得が 3～4 万円（この地域の平均）とすれば、1,000 万円の収益を上げるためには 30 数 ha が必要である。現段階の 20 ha 水準であれば、高収益作物、酪農畜産部門、加工部門などの導入が是非とも必要となると考える。

表3-5 広島県集落営農型法人の事例

法人名	(農)鳴滝農場	(農)小倉の里	(農)天狗の里
代表者名	T	MN	O
設立年月日	2000. 12. 21	2002. 12. 18	2003. 11. 11
特定農業法人承認	2000. 12. 26	2002. 12. 18	2003. 11.21
構成員数	19名	27名	36名
出資金額	2,775千円	2,338千万	3,142千万
利用権設定面積	19.5ha	16.5ha	22.0ha
作業受託面積(本地)			2.8ha
主な作目			
水稻	10.4ha	10.8ha	13.8ha
大豆	3.2ha	5.0ha	3.0ha
その他	ブルーベリー7a		スイートコーン10a
担い手タイプ	基幹農家型 (連携型)	二種兼農家 協業型	基幹農家型 (連携型)
その他特徴	温泉施設との連携	市民農園、しょうぶ園 との連携	大型稲作農家との 連携

注1) 利用権設定面積は台帳面積、その他は本地面積

資料 聞き取り調査、及び大朝町の資料より作成(2006年現在)

3) 今後の展開方向

広島県の集落営農型法人の特徴は、県、農業開発公社が主体となって、多くの中山間地域の集落に育成してきたことである。ここでの集落営農型法人は集落営農型農場法人という呼称になっている。育成・推進当時は50法人であったが、今日では200法人へと拡大してきている。また、1法人当たりの経営耕地面積は20ha前後で、売上も1千万円程度であり、経営としての財務を考える段階ではなかった。とはいえ、県や県農業開発公社の「強力」

な推進により、集落単位での集落営農型法人は着実に拡大してきたのである。だが、経営規模などが小さく、適切な作目の選定や6次産業化などの新展開も厳しい中で経営として存続展開が容易でない状況であった。こうしたなかで、集落営農型法人として、継続的な経営展開ができるように、集落連合型法人(第3類型ともいえるもの)を旧大朝町で形成することになるのである。すなわち、これが、次に考察する、2007年に結成された大朝農産は株式会社法人である(6戸の大規模農家(77.1ha)と7集落農場型法人によって構成される)。

4) 「流通協同」の集落営農型法人の大朝農産株式会社

① 設立の経緯

前述した大朝農産株式会社法人は、最初は1977年、大型稲作研究会としてスタートした。当時は、経営規模3ha以上の農家が賛同し、経営規模20ha以上を目標に、標高差と早晚性の品種を利用した作付け体系や省力化、有利販売の研究をされ、徐々に大型農家の規模が拡大された。2001年には組合を設立、共同利用機械の管理機、コンバインの導入をしてきた。そして、集落法人も設立され始め、栽培面積も拡大し、管理機、コンバインの追加導入や、また、大豆選粒機、色彩選別機も導入をしてきた。2003

年に 1 法人として設立され、2004 年に無人ヘリコプターの機体を導入、防除の受託作業を開始した。2006 年に大豆・飼料イネ生産組合、集落法人ネットワークが所有機械をそれぞれが管理しているが、各組織のメンバーがほとんど同じであり、機械管理の一本化と、生産物も個々での販売でなく、ロットを生かした有利な販売、また生産資材の共同購入によるコスト軽減にと、新組織への移行機運が高まり、検討を重ね 2007 年に株式会社大朝農産が設立された（表 3-6、7）。つまり、この法人の構成員は、多くの集落営農型法人（7 法人）と、地域の大規模農家（6 農家）をネットワーク化し、株式会社として統合していくのである。経営の基本としては、米の協同販売を軸に展開しているものである。水稻は大朝農産の共同販売分のみで 8,694 袋/30 kg、米粉用米（全部共同販売契約）は 222 トン、WCS（収穫全部の作業受託）は 247 トンである。ほかには、共同作業や適切な品種管理の指導なども行っている。

この法人の農業生産の担い手は、構成員の農業従事者である 6 人で、年間の賃金は 664 万円とこの地域では高額の収入を得ている。このほか、パート雇用者が 4 名、年間賃金は 121 万円である。作業は共同作業で、共同販売を行っているものである。

表 3-6 大朝農産の構成員(2007年3月現在) (単位：戸、ha)

区分	名称	大字	関係農家	経営面積
農事組合法人	平田農場	岩戸	21	15.8
	いかだづ	筏津	36	21.8
	鳴滝農場	大朝	19	19.5
	小倉の里	新庄	28	19.5
	天狗の郷	田原	37	21.1
大規模稲作農家	W	筏津	1	18.9
	S	田原	1	12.6
	K	岩戸	1	18.8
	SA	岩戸	1	22.7
	I	大塚	1	9.1
特定農業団体	宮の庄さくら農場	新庄	43	28.5
合計			189	208.3

資料 田代洋一『混迷する農政協同する地域』(筑波書房2009)208頁より引用

表3-7 大朝農産総耕作面積と主作目・作付面積(単位：ha)

	法人	大規模農家
耕作面積	158	81
水稻	118	60
米粉用米	29.1	12.2
WCS	6.9	6.8

資料：聞き取り調査より作成

① この法人の財務等の特徴

設立当時は、農事組合法人等の法人が5法人と大規模農家が5農家であった。2014年現在は7法人と6大規模農家になっている。法人代表者の年齢が60歳以上であるが、参加農家の世帯主の年齢は30代から50代の間であり、若い経営者が中心に担っている。総資本金が1,630万円であり、法人は83株、大規模農家は80株を持っている（1株10,000円）。

この法人の財務は、当時の153.8 haから最近では239 haにまで規模拡大してきていることから、この間の売り上げは、1.2億円から1.5億円ほどになってきている。さらに、収支差額である当期純利益（収益－費用）は、この5年間の平均で、220万円前後と、財務は安定していると評価される（表3-8）。

表3-8 総売上高と純利益の財務（単位:千円）

	総売上高	純利益
2009年	121,096	2,506
2010年	110,713	3,028
2011年	124,086	1,129
2012年	151,508	2,100
2013年	128,906	2,318

資料：聞き取り調査より作成

（２） 宮崎県都城市の集落営農型法人—きらり農場高木の形成・展開

1) きらり農場高木の形成・契機

第２類型として、財務が明確な、きらり農場高木を取り上げる。

この農事組合法人は、2006年・平成18年に343戸で農事組合法人に組織して今まで展開してきた（表3-9）。水稻と転作作物を中心とした土地利用型大規模経営ある。この法人の特徴は、大規模に集積した農地で、水稻、馬鈴薯、ハウレン草などの多品目の作物を作物ごとに団地化し、それらをブロックローテーションで栽培するとい

う極めて高度な輪作体系を確立している。また、作業主体はオペレーター方式である。構成農家を中心に、パート労働や、アルバイト労働などが担っている。

地域の雇用という点では、馬鈴薯収穫時の短期雇用、地域住民の就農機会を確保している。加工施設も整備し、女性部員による郷土料理「がね」、里芋コロッケの製造・販売などを行い、ユニークな加工品の製造と販売にも取り組んでいる。農産物の売上高は、この10年間、順調に推移し、今日では1億9千万円に達している。しかも、総粗収入も3億7千万円強にまで到達している。これは経営面積が設立同時の114 haから216 ha(受託面積を含めると、経営耕地面積が469 ha)へ拡大展開していることも大きな要因である(表3-10)。

表3-9 農事組合法人「きらり農場高木」	
設立年月日	2006.4.25
組合員数	343名
口数	39,005口
一口の金額	1,000円
出資金	39,005,000円
経営耕地面積	長期利用権 158.1 h a 短期利用権 35.4 h a
主な作目	水稻、馬鈴薯、大豆、甘藷、里芋、ホウレン草、人参、ミニトマト、飼料
売上高(千円)	196,162
担い手タイプ	構成員
その他特徴	地域的な組織、6次産業化
資料：法人の決算書及び聞き取り調査により作成	

表 3-10 きらり農場高木の経営面積・作物と事業の概要

単位:(ha)										
区分		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
農 業 経 営	水稻	10.7	11.7	29.7	33.3	46.8	50	66.5	65.7	88.1
	馬鈴薯	15.3	19.3	20.4	20.1	22.4	25.3	25.9	23.2	27
	大豆	25.2	36.6	37.4	39.1	51.3	54.3	47.4	56.7	40.4
	甘藷	8.8	10.9	17.2	16.7	11.1	10.3	11	11.2	11.47
	里芋				2.2	4.3	5.5	5.9	7.3	6.51
	ホウレン草					3.3	6.1	5.7	6.2	5.07
	人参								0.5	1.2
	ミニマト									0.26
	飼料作物	54	53.1	43.1	53.1	42.3	44.6	43.8	47.2	36.5
	合計	114	131.6	147.8	164.5	181.5	196.1	206.2	218	216.51
受 託 作 業	耕耘・代かき	3.3	9.5	3.3	1.8	0.93	1.7	1.1	2.52	1.32
	田植え	3.1	4.2	3.9	2.2	1.3	1.3	1.3	1.53	2.02
	稲刈り	33.5	19.4	17.8	12	12.6	8.3	9.8	7.92	10.6
	防除	296	265.3	286.8	290.3	295.8	297.5	346.3	404.8	455
	合計	335.9	298.4	311.8	306.3	310.63	308.8	358.5	416.77	468.94

資料:法人の決算書及び聞き取り調査により作成

資料: 法人の決算書及び聞き取り調査により作成

2) 財務の特徴

きらり農場高木のこの10年間の純利益の推移を検討すると(毎年100万円以上の純利益が計上されている)、経営収支が黒字で安定的に展開してきていることが明確である。

また、具体的な財務諸表(表3-11、表3-11-1～3)からみると^注

¹¹⁾、財産のなかの資本では、設立当時の3倍にもなっている。年々ある程度の純利益があつて、しかも、1億以上の売上高、構成員1人当たりの農業収入も100万円以上あり、農業生産を担うオペレーターなどの雇用労賃は約102万円になっている。また、法人の事務職員の労賃は250万円～300万円、役員の組合長は264万円となっている（役員の理事は96万円など）。

さらに、財務分析に重要な3つの安全性基準では、自己資本比率も年々上がっている。当初は低い水準であったが、昨年までには50%に近くなっている。また、流動比率は好調で300%以上。固定比率もほぼ100%以上に上っており、3つの安全性基準は安定しているといえる（表3-11、図3-5、6）。

最近では、加工部門を女性部で導入し、JA都城の「朝霧の里やこんじょ」の店に加工品を出して販売している。今日、立派な施設を設置し、年間、1,249万円の実績を上げ、生産から加工販売という、六次産業化へと進みつつある。

きらり農場高木は地域全体の300戸以上が集まって地域の農業・農地を守るために皆で一緒に力を入れて形成してきた。この10年間経営財務・3つの安全性基準も満たし展開をしてきた。特に6次産業化も取り込んで地域の活性化にも役割を果たしている。

表3-11 きらり農場高木の財務分析									(単位：円)
年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
資本	20,737,935	22,593,614	24,766,158	26,009,442	26,988,814	34,352,156	41,014,764	65,338,457	72,899,424
流動負債	49,367,336	48,378,969	61,054,239	49,570,935	20,659,825	17,884,474	19,577,065	22,171,589	26,291,368
固定負債	12,510,000	41,743,803	33,925,000	61,909,957	52,320,055	85,883,636	110,408,268	90,580,144	68,611,074
総資本・資産	82,615,271	112,716,386	119,745,397	137,490,334	99,968,694	138,120,266	171,000,097	178,090,190	167,801,866
流動資産	79,470,165	106,575,965	102,111,258	109,922,200	66,522,371	104,613,199	132,323,219	133,024,083	98,472,128
固定資産	3,145,106	6,140,421	17,634,139	27,568,134	33,446,323	33,507,067	38,676,878	45,066,107	69,329,738
総収入	116,034,730	146,488,340	217,041,084	191,759,928	224,594,910	281,085,817	319,556,376	354,513,371	372,355,533
農産物売上高	42,194,689	70,208,373	101,998,265	112,146,905	115,803,692	147,869,761	185,445,962	177,101,473	196,162,597
役員報酬	2,470,000	1,006,375	3,310,000	3,459,200	3,629,100	3,700,000	3,923,000	3,960,000	3,930,000
従業員人件費	2,446,375	4,845,752	6,377,154	7,008,040	7,404,100	7,969,500	9,082,000	9,749,800	10,715,400
1人当たり	271,819	484,575	637,715	700,804	740,410	796,950	908,200	974,980	1,071,540
自己資本比率(%)	25.1	20	20.6	18.9	26.9	24.87	23.9	36.7	43.4
流動比率(%)	161	220	167	221.7	321.9	584.9	675.9	599.9	374.5
固定比率(%)	659	367	140	94.3	80.7	102.5	106	144.9	105.1

資料：法人の決算書及び聞き取り調査により作成

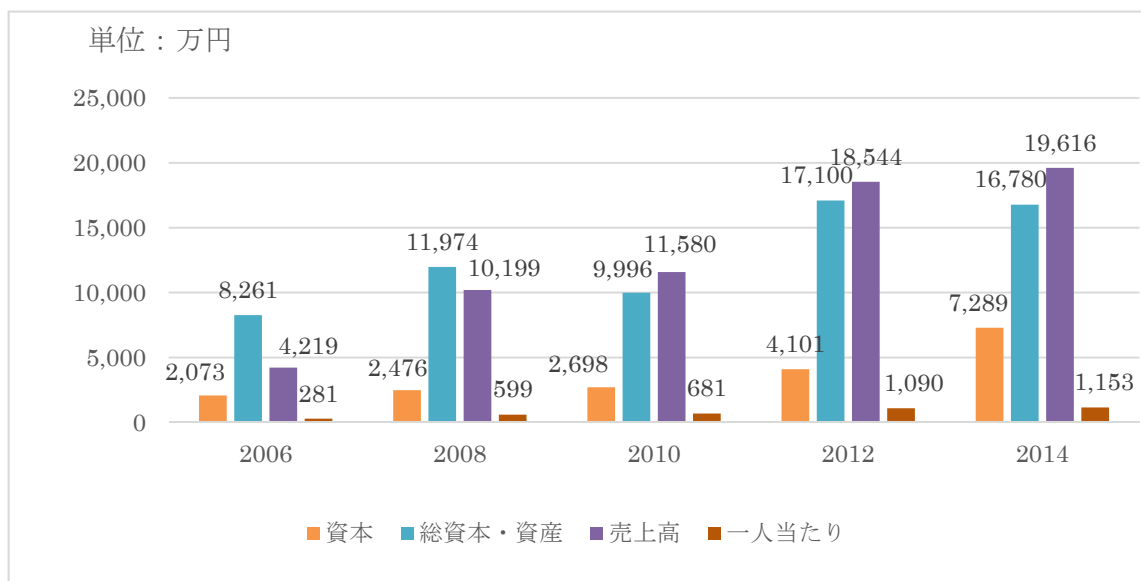


図 3-5 きらり農場高木の財務分析

資料： 表 3-11 より作成

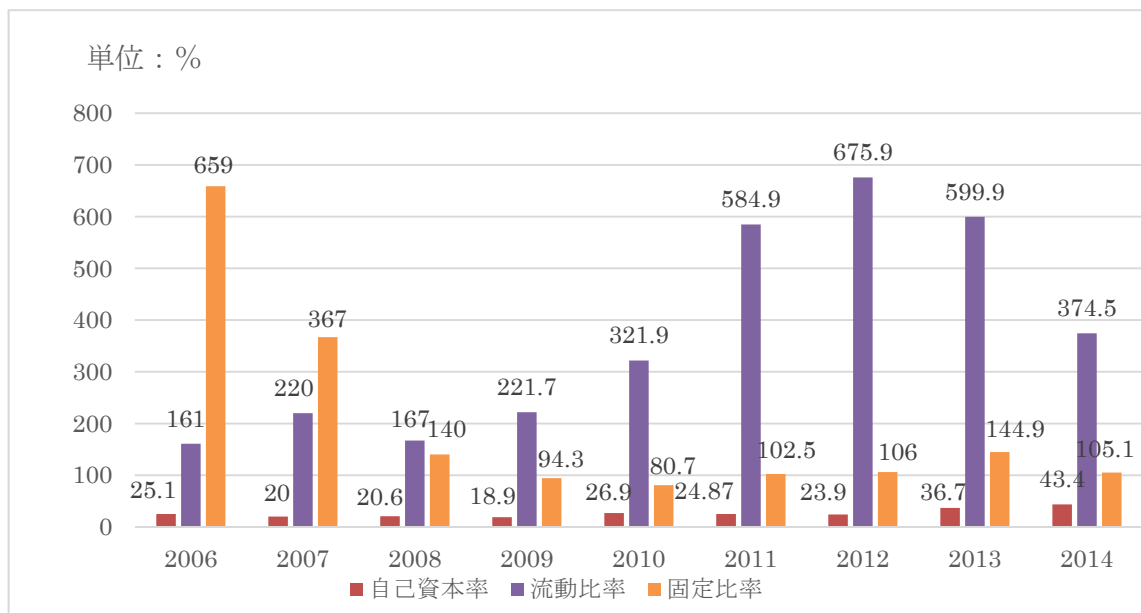


図 3-6 きらり農場高木の安全性分析

資料：表 3-11 より作成

3) 今後の展開の可能性

この法人は、大規模的に集積した農地で、多品目の作物を作物ごとに団地化し、それらをブロックローテーションで栽培するという、極めて高度な輪作体系を確立している。加工品の開発による6次産業化の取組み等で成果を上げてきた。これによって、2014年では、全体で3.72億円にも到達している。構成員1人当たりでは農業粗収入が1,085,000円ということになる。また、オペレーターなどの労賃は全体で81,855,624円である。この方々は約80人であるので、一人当たりの平均では約102万円になっている（雇用者には地域の人など65歳以上の人が多い）。そのほか、事務職員の労賃や役員の組合長や理事にも役員報酬を支払うことができている。さらに、財務・安全性分析にみるように、経営診断としての3つの安全性基準を満たしている。しかも、実際の労働や経営の担い手も安定的に確保している。従って、この法人の今後の展開の可能性は十分にあるといえる。

3. 第3類型 広域・複数集落営農型法人・大東農産

1) 大東農産の形成

千浜地区でも、協業集団が設立されて30年近く経過する中で、農業生産の担い手の高齢化等による担い手不足、米価低下の中で

協業経営が行き詰まっていった。1993年から大東農産も入って千浜水稻団地研究会を発足させ水稻団地の再編方向の検討を重ねた結果、1998年に一つの解決方向が出された。千浜地区内の7集団（7集落）を一つにし「千浜地区水田農用地利用改善組合（団体）」を形成し、農地は農地保有合理化法人である「JA遠州夢咲く」を通じて、新規に設立した大東農産・法人へ利用権設定をすることになった。大東農産は、特定農業法人（1998年3月認可）となり、農地の利用管理の担い手となるのである（表3-12）。

この法人の役員・構成員は、7名で、7集落（設立当初は、総計391戸、うち農地の提供参加者167戸、作業委託224戸）で構成されている。出資金・資本金は、6人が出資しており、600万円である。経営内容としては、利用権設定面積が143.5 ha（うち転作面積45.3 ha）であり、作付け作目は、水稻90.3 ha、小麦38.6 ha、牧草14.5 ha、菜種3.4 ha（今日では、転作対応として10 ha）である。提供水田の地代は、10 a当たり1万円である。構成員の役員報酬は、840～850万円である。また、法人では社員男子（24才）一人を雇用していて、その賃金は、年収360万円（税込み）である。

構成農家の提供農地は1戸当たり30 aほどであり、これを法人に出している農家が167戸である。他に委託農家がいて、これ

らによる 143 ha ほどの法人経営を行っている。東海地方では最も経営耕地面積の大きな経営体である。米の売上げは 1998 年で 1 億 1,161 万円（総売上高 1 億 1,633 万円）から 2003 年では 1 億 839 万円（小麦・牧草等総売上高 1 億 2,043 万円）となっている。当期純利益も 517 万円から 1,442 万円にも上っている。

2) 広域的集落営農型法人の展開の可能性

数集落が集まった法人として静岡県の大東農産を取り上げた。この法人は、地域の農地を約 170 ha ほど一括利用権の設定を行い借地・利用し、圃場整備率 100%、乾田化、直播などによる省力化などを行っている。6 人の構成員・オペレーターの労働報酬（賃金）は、地域と同水準以上の賃金を保障している。しかも、社会保険や週休 2 日制等の労働条件もほぼ満たしており、経営としても黒字決算をしている（表 3-13）。2003 年には、純利益を含めて役員・構成員の 1 人当たり年間平均の混合所得は約 1,150 万円に到達し、その後もこれをほぼ維持している。また三つの安全性比率もそれぞれ非常に高いものになっている（表 3-13、図 3-7、8）。具体的には、自己資本比率、流動比率、固定比率がいずれも 90%以上、882%、そして 427%というものである。このような経営成長がこの法人の存立条件となっている。つまり集落営農型法人への展開が農業として存続できる有力なもうひとつの

方法である。だが、問題点もあることはいうまでもない。このような経営成果を上げながらも、従業員は1名を雇用しているが、この法人の次代を担う構成員の子弟の担い手の確保は厳しい状況である。

表3-12 大東農産

道県名	静岡県大東町
法人名	大東農産
代表者名	F・A
設立年月日	1998年3月
特定農業法人承認	認定・現中止
法人組織・集落数	
役員・構成員数	7名・167名
役員報酬・混合所得	1,150
出資金額(万円)	600万
作業受託面積	143.5ha
主な作目(ha)	水稻90.3
	小麦38.6
	牧草14.5
	菜種3.4
売上高(万円)	11,600～12,000
地代等(万円・1a当たり)	1万円
担い手タイプ	基幹農家連携
	構成員・雇用
その他特徴	専業体制の法人
	菜の花栽培

資料：法人の決算書および聞き取り調査より作成

表 3—13 大東農産の財務分析

(単位：万円、%)

	1998	2003	2008	2013
資本	1,117	7,485	8,015	12,884
流動負債	1,378	1,565	1,453	1,234
固定負債	3,000	500	0	0
総資本・資産	5,495	9,550	9,469	14,119
流動資産	3,990	6,277	5,984	10,892
固定資産	1,506	3,224	3,170	3,012
売上高	11,629	12,043	10,457	8,751
営業外収益	2,530	3,835	3,616	4,751
人件費	3,920	5,469	4,137	5,149
一人当たり	653	912	690	973
自己資本率(%)	20	78	84.6	91
流動比率(%)	290	401	411	882.6
固定比率(%)	74	232	248	427

資料：法人の決算書および聞き取り調査より作成

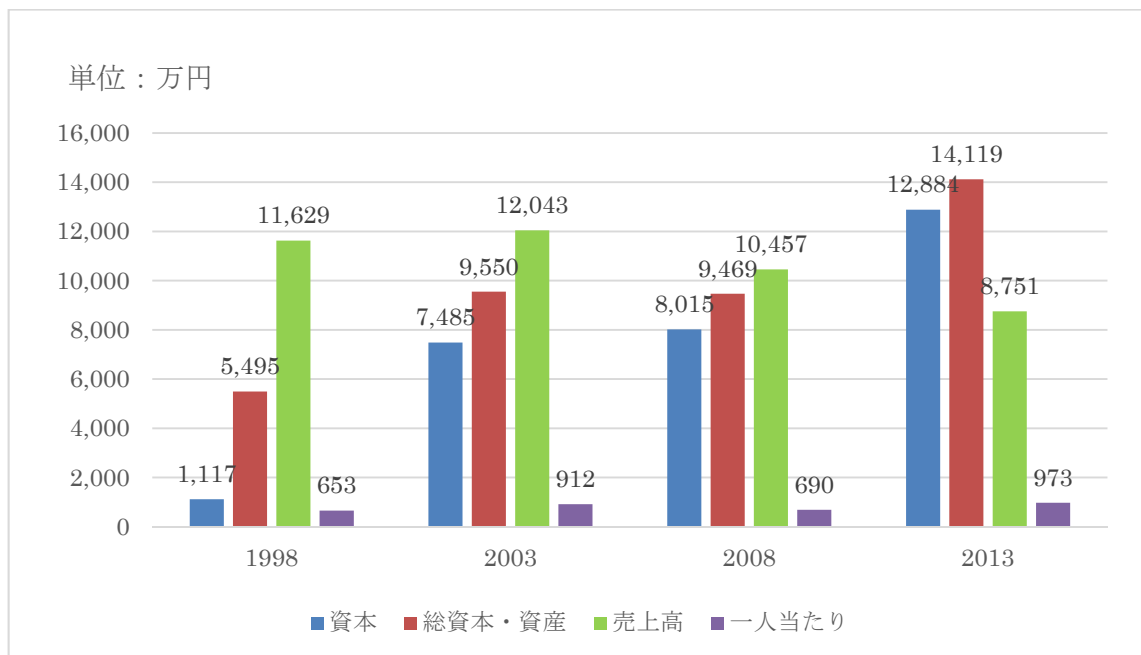


図 3-7 大東農産の財務分析

資料 表 3-13 より作成

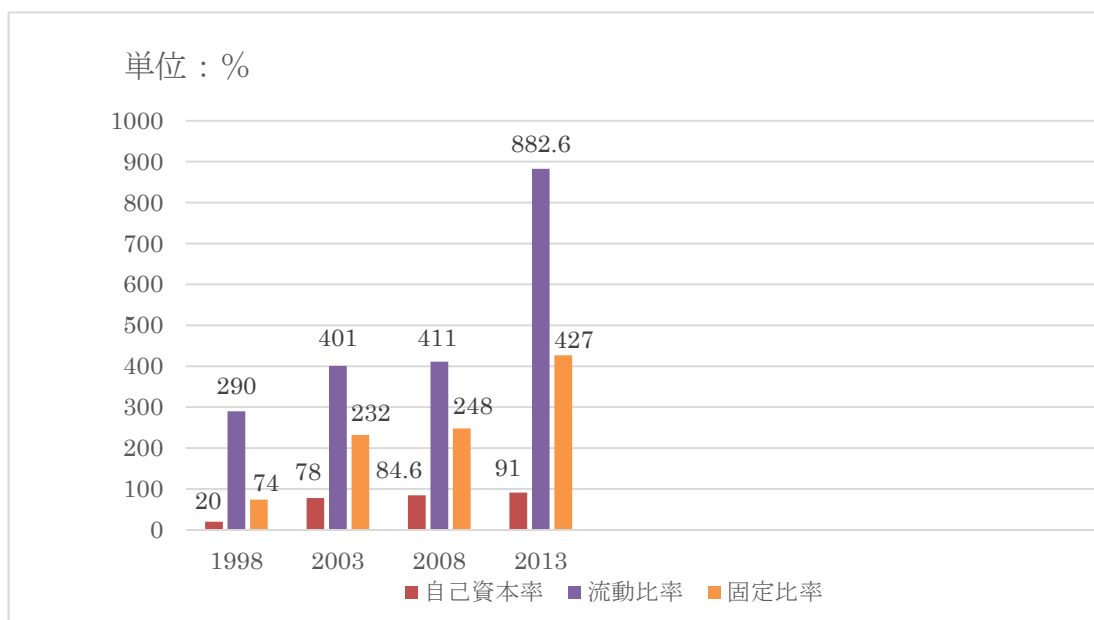


図 3-8 大東農産の安全性分析

資料 表 3-13 より作成

3. 小活

これまでの考察を要約すると、第1類型は、西上経営組合と卯原内酪農生産組合を対象にしたが、北海道という地域性があり、規模が大きく、集落機能が希薄といわれる畑作、酪農地域であっても、機能集団の農事組合法人が集落の農地を集積して、展開している点に特徴がある。しかも、経営財務としても安全性基準維持していることが展開の要因とみることができる。

第2類型の二つの事例であるが、これは、いずれも小面積で多数の農家が集まる集落での営農形態である。いかに多くの面積を集積して、加工部門も加えて、展開するかで存続がはかれる。それが、経営財務の安全性基準に表れ、きらり農場高木は維持・展開してきている。

第3類型は、小面積集落がいくつか集まって大規模集落営農型法人を形成してきているが、これがまた存続させる方法でもある。これによって、経営規模を拡大し、生産額・純利益を拡大しており、経営財務としての3つの安全性基準を満たしているのである。こうして、継続・存続できる条件を確保している。このような例は、府県に多いわけであるが、このような集落連合型法人は全国では数事例が形成されてきている。これがまた、集落営農型法人

が展開できる条件でもある。

IV．考察結果－総括

本章では、これまでの分析を総括することにする（表 4－1 参照）。

1. 第 1 類型事例分析の総括－有効性の検証

第 1 類型の西上経営組合は、畑作・野菜で規模が大きく、種芋生産を軸に、土地の有効利用・交換耕作等と、大根・そばの加工・観光的な取り組みをし、成果を上げてきた。これによって、構成員 1 人当りの収入を 1 千万以上にしており、三つの安全性基準も超える経営成果を上げてきた。構成員も 10 人と安定的に維持している。

また、第 1 類型の②卯原内酪農生産組合は、酪農・肉牛と畑作の組合せという有機的な連携による生産性の向上をはかり、後継者は外部から参入できる体制をとってきた。また、大型機械化体系の確立、フリーストール牛舎、ミルクングパーラー方式の導入等で成果を上げてきた。また、ほかの農家との連携による農産物や加工品の直売所を設置してきている。これらによって、構成員 1 人当りの収入を 1 千万以上にしており、三つの安全性基準も超える経営成果を上げてきた。構成員も 5 人を維持している。

第 1 類型は、西上と卯原内を対象にしたが、北海道という地域性

があり、規模が大きく、集落機能が希薄といわれる畑作、酪農地域であっても、機能集団の農事組合法人が集落の農地を集積して、展開している点に特徴もある。しかも、経営財務としても安全性基準を維持していることが展開の要因とみることができる。

2. 第2類型の事例分析の総括—有効性の実証

広島県の例は、県・公社の支援により、集落ぐるみでなんとか農地・農業を保全するという集落営農型法人を形成している。これ以外に、農地・農業を守ることができない。しかし、経営的に売り上げ・収益が少なく、存続が厳しい。このようななかで、複数の集落・農家が参加する連合型法人・大朝農産株式会社法人を形成してきている。これは、純利益を100万円以上あげ、経営財務的な維持がはかられ、地域の広範囲の農業・農地を維持し、拡大展開してきている。

第2類型のモデルである宮崎県の「きらり農場高木」は、大規模に集積した農地で、多品目の作物を作物ごとに団地化し、それらをブロックローテーションで栽培するという、極めて高度な輪作体系を確立している。加工品の開発による6次産業化の取り組み等で成果を上げてきた。これによって、オペレーターの1人当たりの収入を100万円以上にしており、三つの安全性基準も超え

る経営成果を上げてきた。構成員、実際の労働の担い手も安定的に確保している。

以上が第2類型であるが、これは、いずれも小面積で多数の農家が集まる集落での営農形態である。いかに多くの面積を集積して、加工部門も加えて、展開するかで存続がはかれる。それが、経営財務の安全性基準に表れ、きらは維持・展開してきていると考える。

3. 第3類型の事例分析の総括・有効性の実証

第3類型のモデルである静岡県大東農産は、農協・行政の支援によって、7集落の農地を集積して、担い手を確保した。つまり、他産業に働くよりも高い所得・約1千万円に近いものが得られるようにした。また、財務も非常に良好な状態を維持している。これによって、小面積農家の土地・農業を保全し、15年以上も継続展開している。

第3類型は、小面積集落がいくつか集まって大規模集落営農型法人を形成してきているが、これがまた存続させる方法でもある。これによって、経営規模を拡大し、生産額・純利益を拡大しており、経営財務としての3つの安全性基準を満たしているのである。こうして、継続・存続できる条件を確保している。このような例

は、府県に多いわけであるが、このような集落連合型法人は全国では数事例が形成されてきている。これがまた、集落営農型法人が展開できる条件でもある。

表4-1 集落営農型法人の総括表

道県名	北海道	北海道	宮崎県	静岡県大東町
法人名	西上経営	卯原内	きらり高木農場	大東農産(株)
構成員	7名	8名	343名	7名(167名)
経営耕地面積	370.3ha	160ha	193ha	143.5ha
自己資本	2.4億円	2.8億円	7.3千万円	1.3億円
1人当り収入	850万円以上	1千万円以上	100万円以上	900万円以上
特徴	加工部門導入	混同・複合経営	6次産業化	合理化と菜の花栽培
自己資本率	50%近い	50%以上	50%近い	50%以上
流動比率	150%以上	150%近い	150%近い	200%以上
固定比率	100%以上	100%近い	300%以上	400%以上

資料：法人の決算書及び聞き取り調査により作成

V. 展開条件と今後の展開方向（有効性の実証結果と今後の方向）

1. 展開条件

これまでみたように、1類型から3類型まで、北海道と都府県と地域性はあるが、いずれも地域集落の農地をほぼ確保し、経営規

模としても適切な規模が必要である（広島の集落営農法人も 20 ha から 100 ha 以上に、ほかは 150 ha、370 ha）。

また、経営・財務としては、第 1 類型の西上や卯原内、第 2 類型のきらり農場高木、第 3 類型の大東農産（大朝農産）のように、売上や資本・純利益が着実に維持・確保され（1 億円以上から 3 億円程度、純利益が 100 万円～200 万円も上げている）、労働の担い手の所得（1 人当たり 1 千万円前後）が補償できている。また、経営診断・経営評価として重要な安全性分析で、最も重要な 3 つの安全性基準である、自己資本比率 50%、流動比率 150%、固定比率 100% 以上がほぼ安定的・継続的に維持達成されている。こうしたことが、4 つの事例は成立しているゆえに、経営展開していると考える。

とくに、大東農産の 15 年間、西上経営組合の 30 年間、さらに第 2 類型のきらり農場高木は 10 年間、この三つの安全性基準をクリアーしている。

これらの点、広島県旧大朝町の集落営農型法人は売り上げが 1,500 万円程度で純利益が確保できないという厳しい条件下にあったが、2007 年から旧大朝町地区のこれらの集落営農型法人と大規模農家からなる株式会社法人を形成し新たな展開を遂げて、資本である「純利益」も確保してきているのである。

2. 今後の展開方向

これまでみたような諸条件が満たされるならば、地域資源である農地・農業の担い手としての集落営農型法人の展開は可能であると考ええる。とりわけ、集落営農型法人であるので、売り上げだけでなく、経営診断・経営評価で重要な安全性分析での3つの安全性基準のクリアーが必要である。このような財務分析が可能な経営こそが、集落営農型法人の存続・増加の要因と考える。

さらに、今後は、行政や農協が農地や農業の担い手として集落営農型法人を明確に位置づけていくなれば、集落営農型法人の展開の可能性がさらに高まると考える。すなわち、現在、このような財務分析、特に安全性分析での3つの基準を満たすことが可能なような各類型の集落営農型法人の形成・展開が進んでいるゆえに、集落営農型法人が全国各地において増加傾向にあると考えられる。

【追記】

本論文は、Ayinuer Tulafu、尾碕亨、吉岡徹、村田まり子、菅原 優、市川 治「集落営農型法人の経営展開に関する研究」『Research of One Health』（2015/March）を基に、市川治・吉岡

徹・發地喜久治・Ayinuer Tulafu らの「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」『酪農学園大学紀要』第 38 巻第 1 号を踏まえ、2 回の北海道農業経済学会などの研究を積み重ねてきた成果として作成したものである。

【注釈】

- 1) 1 集落の大半の農地を包含するもの、また、1 集落の全部からほかの農地も包含するもの、さらに数集落の農地を包含して営農している農業生産法人(特定農業法人を含む)を集落営農型法人と呼ぶことにする。
- 2) 市川治「集落営農の法人化の意義と経営展開の課題」『土地と農業 NO. 35』(農地保有合理化協会 2005.3)を参照。なお、経営診断の方法には、分析目的によって、多様であるが、主に、財務安全性分析や、生産性分析、収益性分析、成長性分析などがある。このなかで、経営の継続展開を検討するには、究極として財務安全性分析が重要な方法である。本論文はこれを分析方法として検討している(下記の参考文献(6)～(8)、(14)を参照した)。
- 3) 市川治「北海道における農業生産法人の現段階と課題」『北海道農業経済研究』第 11 巻第 2 号(北海道農業経済学会

2004.1) を参照。この他、市川治「北海道における酪農法人の現状と展開条件」『畜産情勢研究事業報告書』（中央畜産会・全国農林統計協会連合会平成 14 年 3 月）も参照。

- 4) 大泉一貫「農業法人化の意義と可能性およびその限界」『農業と経済 2004.12 臨時増刊号』では、市川治稿と同様に各期を 3 期に分けて検討しているが、市川治稿の停滞期は想定していない。
- 5) 2006 年の法改正により有限会社の設立が不可能になり株式会社に統一されたので、これと関連して、特に 2006 年 5 月以降は株式会社法人の設立が増大しているとみられる。
- 6) 注 2) の市川治論文参照。
- 7) 村竹義人「自治体による集落型法人化の推進」『農業と経済 2004.12 臨時増刊号』、及び西村武司「集落営農の法人化に関する解説」金沢・高橋・稲本編『地域営農の展開とマネジメント』（農林統計協会 2003）を参照。
- 8) 田代洋一『地域農業の担い手群像』2011.11 農文協 57 頁～66 頁参照
- 9) 九州農政局生産経営流通部集落営農に関する研究会「九州における集落営農の育成・法人化の推進方向」（平成 16 年 3 月～12 頁）で別の統計整理をしている。

10) 有限会社法人グリーンヒル 905 の展開状況

この法人は、網走市の南西約 7 k m の道道 905 号線沿いの喜多山地区にあり、網走湖、能取湖に近接しているところに立地している。法人の形成動機は、農畜産物の自由化の進行により、馬鈴薯、小麦、てん菜生産の将来的な展望への不安などからである。この動機から、1997 年 6 月に旧西網走農協管内の地域で「西網走を考える会」を地元の農家・農民 25 人で発足させた。その会での話し合いのなかで「地元の野菜をあまり食べない」ということが議論になり、地元のものを食べるようにするために直売を始めようということになった。そこで、1999 年 4 月、オホーツク特産品生産組合を各種事業の導入母体として設立した。10 月には農業農村活性化農業構造改善事業の指定を申請し、事業内容としては野菜の直売所・農畜産物の加工施設の導入を計画した。11 月には野菜・農畜産物加工についての専門検討会を設置し、施設建設用地について、関係法の手続き（農振除外、地目変更、公園法許可、埋蔵文化財確認等）を行なった。ついで、平成 7 年 4 月「西網走農業を考える会」を解散し、オホーツク特産品生産組合に活動を一本化した。さらに 1 人（1 戸）当たり約 20 万円を出資し、補助も受けて、1,000 万円で地元の野菜直売所を開設し、道路名にちなんで「グリーンヒル 905」と名付けた。農産物に生産者の氏名を明記するなどして、消費者への新鮮で安全

な農産物の供給に取り組んできた。7月からは農産物を加工・販売するためにログハウス風の加工所を建設し、手作り加工食品・豆腐、アイスクリームの製造・販売を開始した。加工所の2階には網走湖を一望しながらアイスクリームなどが食べられる展望室を設けた。自分たちの作った農産物を地元の人々などに消費してもらうことで、身近な農業（農産物）への理解を深めてもらいたいと考えている。こうして、2002年3月オホーツク特産品生産組合を解散し、4月には、農業法人・有限会社グリーンヒル 905 を設立し、今日1億円を売上げるところまでできているのである。

構成員としては、構成員は社員25名であり、役員は社長と専務理事と取締役6人である。基本的には農家（卯原内酪農生産組合法人の役員2人、非農家1人、農家22人）が基本であり、一番大きな農家は40 haの畑作農家であり、社長は32 haの畑作農家である（当初卯原内酪農生産組合法人からの出資も当時の組合長（T氏）は考えたようだが、基本を個人としたので役員個人として参加している。また現在出資者の1人が非農家となっている）。一般的な農家は、14～15 haの専業農家で野菜を作付け・販売して400～500万円の売上高を上げている。

資本・出資金は、社長105万円、専務80万円、取締役（4人各人）60～50万円、一般社員40～20万円となっており、全体で1,000

万円である（表 1 参照）。のちにみるように、資産に比して、今日若干不足しているようにみられる。

グリーンヒル 905 の業務組織・仕事の担当は、業務を実際に遂行し、全体を経営管理しているのは社長と専務であり、生産販売を担当するのは従業員ということができる。具体的には、正社員として豆腐製造担当 1 人（男子）、アイス製造担当 1 人（男子）であり、そこには女性のパートが前者に 1 人、後者に 2 人、それに販売係 3 人と事務員 1 人がいる（現在 9 人が正社員となっている）。労働・賃金水準は、地域の他の会社法人（小企業）なみである。つまり、正社員の労賃としては年間 400～500 万円であり、パートの日雇い賃金は 1 時間当たり 700 円である。就業条件は、1 日 8 時間労働で週 1 回の休日がある。社会保険は、国民健康保険・国民年金である。

この法人は、JA オホーツク網走、網走市、その他行政機関からの適切な指導と協力（援助）を受けながら事業に取り組んでいる（網走市やオホーツク網走農協からの出資は今のところない）。特に、JA オホーツク網走では「農業所得の向上が難しい情勢のなかで、農家が集まって地域を元気づけていくことは良いこと。それを核として地元の発展を期待している」ということである。この法人の資産は設立以後着実に増加している。

卯原内酪農生産組合との連携としては、この法人を主体的に推進

する役員のなかに、卯原内酪農生産組合（農事組合法）の役員（当時の代表理事等）が参加している。将来的には、このグリーンヒル 905 法人と卯原内酪農生産組合（法人）との間の人事の交流を含む法人間のネットワークを組みたいと考えてきた。2014 年までは、卯原内酪農生産組合の牛乳をこの法人に販売し、これをアイスクリームとして販売している。そういう意味では、グリーンヒル 905 は付加価値生産をして売上を伸ばしてきているといえる。今後の方向としては、これに加えてグリーンヒル 905 を構成する農家の農地が遊休化する際には卯原内酪農生産組合が受託するなどが考えられる。勿論、グリーンヒル 905 自体としても受託・借地できる農業生産法人になることも予測される。役員の話としては、いつでもその気になれば、農業生産法人化は可能であるという。いずれにしても、法人間の協同も射程にいれて経営展開を遂げてきた。

11) 財務・安全性分析指標・比率については、表 3-11-1～3 のような期末の貸借対照表の各年より算出したものである。財務分析には、このほか損益計算書も使用する（これは経営財務を把握するのに大切な資料であるが、簡単には手に入れることはできないものである。長年の研究室の資料蓄積によって、確保できたものである）。

なお、ほかの西上経営組合や卯原内酪農生産組合、大東農産についてもこの資料を用いて分析したものである（大朝農産株式会社に

については、この資料を手に入れることができなかった)。

表3-11-1 期末の貸借対照表		2008年12月31日 (単位：円)	
資産の部		負債及び資本の部	
科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	102,111,258	流動負債	61,054,239
現金	0	買掛金	20,485,761
普通預金	79,403,754	未払費用	39,712,294
未収金	7,482,181	預り金	103,986
棚卸資産	9,907,531	社会保険料仮受金	100,898
仮払金	4,292,000	未払法人税等	651,300
未収消費税	1,025,792		
		固定負債	33,925,000
固定資産	17,534,139	長期借入金	13,925,000
建物	6,925,411	農業経営基盤強化準備金	20,000,000
構築物	6		
機械及び装置	14		
車両運搬具	6	負債の部合計	94,979,239
土地	5,750,000		
出資金 (外部)	2,941,174	(資本の部)	
保険積立金	587,831	資本金	20,726,000
経営安定積立金	1,429,697		
		利益剰余金	4,040,158
		利益準備金	1,500,000
		当期末処分利益	2,540,158
		(うち当期利益)	2,172,544
		資本の部合計	24,766,158
資産の部合計	119,745,397	負債・資本の部合計	119,745,397
資料：きらり農場高木通常総会資料より作成			

表3-11-2 期末の貸借対照表		2011年12月31日 (単位：円)	
資産の部		負債及び資本の部	
科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	104,613,199	流動負債	17,884,474
現金	0	買掛金	2,273,480
普通預金	94,184,830	未払費用	10,448,229
未収金	4,894,289	預り金	186,387
棚卸資産	5,347,433	社会保険料仮受金	519,778
仮払金	186,647	未払消費税	1,793,900
		未払法人税等	2,662,700
固定資産	33,507,067	固定負債	85,883,636
建物	6,224,374	長期借入金	14,277,000
構築物	1,641,357	農業経営基盤強化準備金	71,606,636
機械及び装置	6,508,821		
車両運搬具	5,792,131		
土地	5,750,000	負債の部合計	103,768,110
出資金（外部）	3,301,751		
保険積立金	1,101,064	(資本の部)	
経営安定積立金	3,187,569	資本金	20,810,000
		利益剰余金	13,542,156
		利益準備金	6,000,000
		当期末処分利益	7,542,156
		(うち当期利益)	7,363,642
		資本の部合計	34,352,156
資産の部合計	138,120,266	負債・資本の部合計	138,120,266
資料：きらり農場高木通常総会資料より作成			

表3-11-3 期末の貸借対照表		2014年12月31日 (単位：円)	
資産の部		負債及び資本の部	
科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	98,472,128	流動負債	26,291,368
現金	0	買掛金	1,944,831
普通預金	83,194,551	未払費用	19,988,193
未収金	7,943,168	預り金	340,655
棚卸資産	6,934,943	社会保険料仮受金	1,108,289
仮払金	399,466	未払消費税	1,141,900
未収消費税	0	未払法人税等	1,767,500
		固定負債	68,611,074
固定資産	69,329,738	長期借入金	2,000,000
建物	29,596,000	農業経営基盤強化準備金	66,611,074
構築物	2,637,160		
機械及び装置	6,557,237		
車両運搬具	8,997,812	負債の部合計	94,902,442
工具器具備品	4,553,909		
土地	5,750,011	(資本の部)	39,005,000
出資金 (外部)	5,484,648	資本金	
保険積立金	1,738,293		
経営安定積立金	4,014,668	利益剰余金	33,894,424
		利益準備金	21,000,000
		任意積立金	5,000,000
		当期未処分利益	7,894,424
		(うち当期利益)	7,560,967
		資本の部合計	72,899,424
資産の部合計	167,801,866	負債・資本の部合計	167,801,866
資料：きらり農場高木通常総会資料より作成			

表3-11-4 損益計算書		2014年1月1日から2014年12月31日まで		単位：円
項目	年度	2014年度		内訳
		年間計画	年間実績	
収入	販売品売上高	179,500,000	196,162,597	水稻、馬鈴薯、甘藷、大豆、里芋、ホウレン草など
	作業受託料	5,230,000	7,384,025	コンバイン作業、防除作業など
	受取補助金	77,500,000	133,754,835	産地づくり交付金、面的集積促進事業、機械導入など
	受取共済金	0	0	
	雑収入	1,950,000	4,751,673	視察受入、無人ヘリ育成費など
	特別利益	0	30,302,403	準備金取崩益など
	合計	264,180,000	372,355,533	
支出	期首棚卸高	12,590,499	12,590,499	
	種苗費	10,686,000	12,693,105	
	肥料費	12,626,000	12,658,220	
	農薬費	16,785,000	21,600,266	
	諸材料費	12,385,000	10,961,682	
	期末棚卸高	-12,519,499	-6,934,943	
	雇用労務費	68,195,000	81,855,624	作業員、機械オペレーター
	作業委託費	10,000,000	16,714,394	
	動力光熱費	7,949,000	8,897,544	ガソリン、オイル、電気など
	農具費	1,575,000	2,762,765	
	修繕費	7,274,000	10,864,772	
	経営対策拠出金	0	0	
	農業共済掛金	4,144,000	4,240,040	水稻、大豆、馬鈴薯など
	運搬傭車費	210,000	351,091	レンタカー（トラック）など
	支払地代	30,000,000	29,831,602	小作料など
	土地改良水利費	6,600,000	7,223,660	土地改良費
	賃借料	470,000	1,208,042	事務所・施設・機械など
	減価償却費	7,195,000	7,055,792	施設・機械など
	小計	196,165,000	234,574,155	
	給料手当	6,000,000	6,669,400	事務2名ほか
	役員報酬	3,960,000	3,930,000	理事6名、監事2名
	法定福利費	6,305,000	7,636,896	労災、雇用保険料、社会保険料
	福利厚生費	2,945,000	3,631,212	保険衛生、（お茶代）
	通信費	200,000	275,699	
	車両費	300,000	178,347	
	旅費交通費	100,000	83,219	
	会議費	510,000	518,312	
	研修費	1,210,000	2,348,926	
	事務消耗品	620,000	664,496	建更、車輛、のうきくん
	支払保険料率	3,040,000	2,745,895	
	租税公課	1,200,000	1,291,110	各部会費
	諸会費	1,635,000	1,726,745	保守警備料など
	雑費	1,840,000	4,076,122	戸別所得補償助成（短・長期）
	戸別所得補償助成	35,900,000	33,238,261	固定資産圧縮損、農用基盤強化準備金圧縮など
	特別損失	0	58,556,071	
	小計	65,765,000	127,560,711	
	合計	261,930,000	362,134,866	
税引前当期利益		2,250,000	10,220,667	
法人税・住民税等			2,659,700	法人税、県民税、市民税、事業税
当期剰余金		2,250,000	7,560,967	
資料：きらり農場高木通常総会資料より				

【謝辞】

本研究を進めるにあたり、多くの方々に御世話になりました。ここに深く感謝の意を表します。

酪農学園大学大学院酪農学研究科前指導教員（現特任教授）副査の市川治教授には、論文作成の全般にわたり、初めから最終まで、細かく御指導をいただき、心より感謝申し上げます。また、主査としてご指導いただいた酪農学研究科指導教員・尾崎亨教授には、調査や段取りなど具体的な指導をいただきました。さらに、副査の發地喜久治教授、井上誠司教授には、論文作成全般にわたりご指導いただきました。網走の調査においては、東京農業大学菅原優助教にご協力いただき感謝いたします。加えて、北海道大学生物科学研究科大学院MAHMUTさんには英文等の御指導・校閲をいただき感謝いたします。

最後に、調査にご協力いただいた卯原内酪農生産組合の組合長、西上経営組合の組合長、グリーンヒル905の社長、きらり農場高木組合長、大東農産の理事、大朝農産株式会社社長さんらや担当者には、資料の提供や現地調査にご協力をいただき深く感謝いたします。このように、多くの皆様方のご支援・ご協力によって、本学位論文を作成することができました。ここに重ねて厚く謝意を表し、謝辞といたします。

Empirical study on management deployment of a community farming type corporation

AYINUER TULAFU

Abstract

[Aim of this study]

Nowadays, the number of farming households have been reduced due to lack of successor then abandoning the farming, as well as it cause the recession of farmland and declining of regional resources. Therefore, how to keep the sustainability of the Japan agriculture and agricultural land has become a major topic of Japanese agriculture. As a solution to braking of this situation, the community farming type corporation (specific agricultural corporation) playing important role and their numbers tending to increase, and the main factors this tendency mainly focused on the effective polices and different aiding projects of the government. However, there was also the case that was established because of the subsidy by the policy can be obtained . In such cases, they would not get

sustainable boost as well as have the potential risk of dissolution if the subsidy by the government is ceases. In the other cases which are maintained by successors were do not have that kind of disadvantages, on the contrary, they not only have well management condition and sustainability, but also have the contribution of keeping continuity of the regional resources. The reason of creating well economical condition in the latter case considered to be have firm financial management.

In this study, hence, aimed to provide a strong evidence for the hypothesis above and give a scientific explanation to the reason of growing in number of community farming type corporations via applying of detailed financial and safety analysis.

[Method]

Past studies were mainly focused on functional enhancement of community farming, and autonomously management entity of farmland; recently, however, studies

on the entity changes of regional agriculture, and evolutionary analysis of community farming type corporation which held by successors has become popular. But, both of above studies, management and financial analysis which were necessary for the expansion of farming management, in particular, the safety analysis which is very important for management diagnosis was not been applied in them. Therefore, in this study, carried out in order to clarify the management evaluation of farming type corporation, management financial analysis, particularly the discussion centered on safety analysis.

According to the characteristics of the production and distribution, farming type corporation classified into operational cooperation and distributional cooperation. In whole nation, it also can be reclassified the farming type corporation into other three types based on the amount of provided farmland of every farm holders. Type I, a corporation that is holding more than half of the farmland in a community, such as, Nishigami Business Association and Ubaranai Dairy

Manufacturing Association; Type II, a corporation that is holding the farmland of more than one not two communities, such as, Oasa town community farming type corporation in Hiroshima prefecture and Kirari Nojo Takagi in Miyazaki prefecture; Type III, a corporation that is holding the farmlands of several communities, such as, Daitonosan in Shizuoka prefecture. By studying the formation and the expansion of those five community farming type corporations formed by successors, the business expansion directions and expansion possibility would be elucidated.

[Results]

The type I corporation, Nishigami Business Association, was seed potato production centered vegetable cultivation company; by effectively utilizing of large-scale of farmland with alternative cultivation and successfully combining the food processing of reddish and Soba with sightseeing, remarkably

increased the pure profit. As a result, not only increased the annual income of each member up to more than 10 million yen/person, but also satisfied three safety standers. Ubaranai Dairy Manufacturing Association was the corporation that organically combined the animal and crop production with the food processing and transaction, increased the net profit of the company as well as the annual income the members reached more than 18 million yen/person. Moreover they carried out outsider could take over management system. The three safety standard of the corporation more than reach to basic standard.

It can be conclude from the analysis of two corporation, Nishigami Business Association and Ubaranai Dairy Manufacturing Association that despite the fact of the large scale of decentralized farmland in the Hokkaido island, the main reason of stable development and successfully expansion of these two associations is gathering under a unified and firmly financially managed organization, also hang on to the safety standard.

In the type II analysis, example of Hiroshima, with the support of the prefecture-public corporation, to form a farming type corporation that managed to preserve agricultural land and agricultural settlements costume. However, it is still not ideal and really tough to survive. In this case, several community came together and formed Oasa Agricultural Coeporation with the participation of more than one village, as a result, the income raised up more than one million yen net profit, management financial maintenance smoothly, the most of the farmland has been preserved and expanded.

In addition, Kirari Nojo Takagi, a large-scale integrated agricultural land, in the block rotation scheme, with a multi-item crops has established a very high degree of crop rotation system. It has been successful in efforts such as the 6-order industrialization through the development of processed products; so that, the annual income up to 1 million yen/person, the three safety standard of the corporation more than reach to the basic standard. Although these are the second type, which are farming form of a large

number of farmers gathered in a small area. with integrating of many areas and addition of the processing sector, the corporation was expanded and safely survived.

Daitonosan of the third type, ensured the maintenance of the successors, by obtained the support of agricultural cooperatives and administration, and integrated the farmland of 7 community. In other words, they able to obtained about 1 million yen/person that is higher than the income of working in other industries, and financial also to maintain a very good condition. This, to conserve the land and agriculture of the small area farmers, also has continued business in more than 15 years.

The third type is a type that it has to form a large-scale farming type corporation by gathering small corporations, then make a way to survive. This, to expand the business scale, has expanded the production value, net income, meet the three safety standards as a management finance, it is to ensure the conditions that can continue and survive.

Conclusion, from the type I to the type III, in all the communities separated among the Hokkaido, all prefectures

and regional characteristics, most of the farmland of the different areas have been secured, also all of them expanded to appropriate scales (i. e. farming corporation in Hiroshima, from 20 ha expand to more than 100 ha; others are expanded to 150 ha, 370 ha, respectively).

In addition, as the financial, all the cases of Nishigami and Ubaranai (type I), Kirari (type II), Daitonosan and Oasanosan (type III), selling, capital and net income got ensured to keep average maintaining value (from more than one billion to three billion; net income is from one million to more than two million); every members obtained the guaranty of high income (10 million yen/person or less annually). The safety analysis as a management diagnostic evaluation showed that, capital adequacy ratio (more than of 50%), the current ratio (more than of 150%), fixed ratio (more than of 100%) were almost kept stable line, actually those are the necessary elements of the business expansion. So that, due to in all four cases above maintained the stability of these factors, it can be inferred that they all well developed and expanded periodically. In particular, Daitonosan for 15 years,

Nishigami for 30 years and Kirari for 10 years all cleared the safety standard. unfortunately, the farming type corporation in Hiroshima Prefecture was still in the severe condition of sales can not be secured net profit of about 15 million yen; but, in 2007, large-scale farmers and farming type corporation of the district undergone formed new developing path (possibility), made sure the capital (net profit). When these conditions mentioned above has meet the requirements, then it is possible to make sure the sable and safe development and expansion of a corporation. Especially, having only the sales itself is not sufficient, other than that, it must be clear the three safety standards. Among the factors of increasing and existing of a corporation due to the existence of the financial analyzable business. In addition, the future, if the government and agricultural cooperatives is gradually positioned further clarify the farming type corporation as a mainstay of the agricultural land and agriculture, considered that further increases the possibility of expansion of farming type corporation.

【引用・参考文献】

- (1) 東山寛氏「東北地域における集落営農型法人の現局面と農地管理」『2004年度日本農業経済学会論文集』45頁、2004
- (2) 福田竜一「集落営農法人が担う地域農業変革」『農林金融』2011.2
- (3) 竹山孝治「集落営農型法人における収益分配方式と経営分析指標」『島根農技研報』37 25～40頁、2007)
- (4) 山本氏・森氏の共著「集落営農法人の成長要因に関する一考察」『広島経済大学経済研究論集』2013.12
- (5) 楠本雅弘『地域の多様な条件を生かす集落営農－つくり方・運営・経営管理の実際』2006.3 農文協
- (6) 安藤光義「農業構造改革と集落営農」『農業・農村の現状と集落営農への期待』農業法研究 41 2006. 6 日本農業法学会
- (7) 田代洋一『集落営農と農業生産法人』2006.8 筑波書房
- (8) 田代洋一『混迷する農政 協同する地域』2009.10 筑波書房
- (9) 田代洋一『地域農業の持続システム』2016.3 農文協
- (10) 新井 肇 『新版 やさしい農業経営診断』1988.11 全国農業会議所
- (11) 全国農業会議所『農業法人の経営診断』1995.2 全国農業会議所

- (12) 北海道農務部農業改良課監修『ファーム・マネージメント』
1988.1 北海道農業経営近代化協会
- (13) 今岡久人監修『デーリィ・マネージメント』1995.3 酪農学園大学エクステンションセンター
- (14) 市川 治『会計学』2013.3 酪農学園大学農業経済学科・
酪農学園大学エクステンションセンター
- (15) 久保 雄生「集落営農法人における後継者の就業実態と代表就任意向の規定要因」『農業経営研究』2013.9 日本農業経営学会
- (16) 吉岡徹・市川治・發地喜久治「集落営農組織による組織間連携の可能性に関する一考察」『農業経営研究』2013.12 日本農業経営学会
- (17) 山口和宏「北九州地域の構造変化と集落営農組織の実態」
『農業問題研究』2013.1 農業問題研究学会
- (18) 久保 雄生「集落営農法人における後継者の就業実態と代表就任意向の規定要因」『農業経営研究』2013.9 日本農業経営学会
- (19) 農業経営学術用語辞典編纂委員会編『農業経営学術用語辞典』2007.1 農林統計協会
- (20) 寺本千名夫・市川 治・志賀永一編著『21世紀北海道農業

の先駆け』筑波書房 2001

(21)市川 治「第 1 章 TPP のもとでの農業生産法人経営の展開
の可能性」及び吉岡徹・市川治・發地喜久治「第 6 章 集落営
農組織による組織間連携の可能性に関する一考察」『農業経
営の新展開と協同組合』酪農学園大学エクステンションセン
ター、2015 年 3 月