

# 大規模酪農法人経営における非血縁関係による経営継承の存立構造 —— 北海道・豊原生産組合を対象として ——

泉 谷 真 実

Successorship by Non-Relatives Studied in the Management of a Large-Scale Dairying Incorporation at Toyohara Farm

Masami IZUMIYA  
(September 1999)

## 1. 課題の限定

本論の課題は、北海道・上川町の農事組合法人・豊原生産組合を事例として、非血縁関係による経営継承の存立構造を明らかにすることである。

豊原生産組合は、酪農部門を基本とする法人経営である。現在の構成員は、上川町の農家世帯出身者は一部にすぎず、大部分が町外の非農家世帯の出身者であり、他産業従事者を経て法人の構成員となっている。このように、構成員の交替が非血縁関係によってなされている事例は、法人経営においても少なく、豊原生産組合は血縁関係による経営継承とは異なった論理による経営継承を行なっている数少ない事例であるといえる。

本論では冒頭の課題を検討するために、第1に、経営継承の背景となる地域農業の特質と共同化の進展状況を明らかにする(第2節)。第2に、豊原生産組合の経営概要と経営継承の実態を検討する(第3、4節)。最後に、非血縁関係による経営継承の存立構造について考察を行う(第5節)。なお、分析は、上川町役場資料および役場担当者からの聞き取り調査結果、豊原生産組合資料および生産組合長からの聞き取り調査結果をもとに行う。

## 2. 地域農業の特質と共同化の現状

### (1) 地域農業の特質

上川町は、北海道中央部の東側に位置し、町面積の95%を森林が占めており、耕地面積は2,300haとなっている。農業は、平坦部ではもち米と転作田(転作率45.3%)を主体とした畑作が、高原台地では

酪農・肉牛経営が展開している。また、一部農家では簡易ハウスによる花卉・野菜の導入も進んでいる。農業経営体は、家族経営194戸、法人経営5社である。家族経営は耕種経営を主体としている。酪農経営は家族経営3戸、法人経営2社、肉牛経営では5戸と2社、養豚では1戸と1社となっており、法人経営は全て酪農・畜産経営となっている(上川町役場「上川町農業の概要」(1997年6月1日現在)による)。

表1には、上川町の耕地面積の変化を示した。この間に総耕地面積は増加しているものの、水田は一貫して減少しており、これにかわって牧草専用地が増加している。また、水田は家族経営の所有する面積がほとんどを占めているのに対して、牧草地を主体とする畑は法人経営(表では「農家以外の農業事業体」)が半分以上を占めており、総耕地面積でもおよそ半分を法人経営が占めている。このように、牧草地の大幅な拡大による酪農・畜産基盤の拡大と水田面積の縮小がみられるのである。

図1には、上川町における家族経営の専兼別戸数の推移を示した。専業・兼業をとわず農家戸数の減

表1 上川町における耕地面積の変化

(単位: ha)

年次	総面積	田	畠	うち牧草専用地
1970	1770(566)	922(—)	836(566)	699(566)
82	2195(991)	840(67)	1355(924)	1217(859)
90	2213(867)	652(16)	1559(851)	1318(799)
96	2216(899)	586(—)	1628(898)	1393(822)

(資料)『北海道市町村勢要覧』各年次。

注1) カッコ内は「農家以外の農業事業体」の面積で内数。

弘前大学農学生命科学部 地域環境科学科

Faculty of Agriculture and Life Science, Department of Regional Environmental Science, Hirosaki University, Hirosaki, Aomori, 036-8561, Japan

1998年度酪農学園大学共同研究の助成をうけたものである。

本論は、1998年度酪農学園大学共同研究「農家および農業法人における農業経営継承問題の理論的・実態的解明」(研究代表者: 柳村俊介)の成果の一部である。

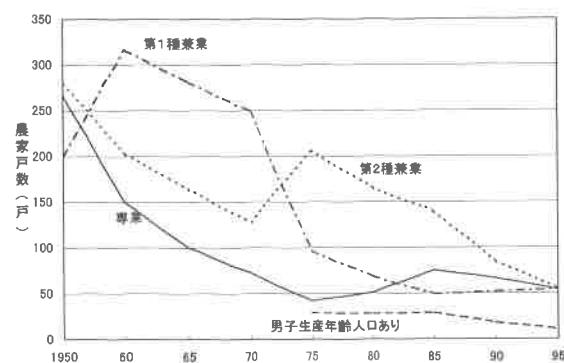


図1 上川町における専兼別農家戸数の推移  
(資料) 農業センサス。

少は著しく、さらに総農家戸数の3分の2を兼業農家が占めている。また、1975年以降は専業農家の若干の増加も見られるが、15~65歳までの「男子生産年齢人口」のいる農家は減少しており、1995年には専業農家54戸のうち、「男子生産年齢人口」のいる農家は11戸と、高齢専業農家が大部分を占めてい

る。このように家族経営における農業の担い手は脆弱化しており、今後の地域農業の面的な維持は家族経営のみでは困難となっている。

水田の面積が減少傾向にある中で、表2に示したように水田の転作率と転作田の利用にも集落分化が発生している。そして、70~90%という極めて高率の転作が行われている集落もみられ、その転作も牧草などの省力的な作物の作付が主体となっている集落が多い。これらの分化は、それぞれの集落における担い手の存在状況に依存していると考えられる。

以上のように、家族経営での担い手の脆弱化と土地利用の粗放化がみられ、その中で酪農・畜産法人経営の位置が大きくなっているのである。

## (2) 地域農業における共同化の現状

このような担い手の脆弱化の中で、地域農業における共同化が進展している。ここでは、豊原生産組合に関連する畜産・酪農部門における共同化に限定してその実態についてみていく。

表2 上川町における集落別の水田利用状況(1997年度)

(単位: アール, %)

集落名	水田面積	転作面積割合	転作作物別の比率														
			調整水田	カハイ不作付	牧草	エン麦	地力作物	大豆	小豆	菜豆	そば	小麦	甜菜	馬鈴薯加工	花木	きく	野菜食用
東雲朝日	6,829	15.7	8.1	0.2	4.5	30.5	4.7	9.2	3.0			11.4				28.4	
日の出	7,523	27.4	1.8		1.2	67.7	5.0				4.0				1.0	1.2	18.1
丸山	7,973	16.0	19.2			19.6	9.1		6.5						1.6		44.0
美沢	3,057	72.0	0.8		68.9	14.8		4.3	3.1		5.1						3.0
小計	25,381	26.0	5.8		24.0	34.8	4.1	2.9	2.8		2.9	1.8			0.6	0.4	19.7
みづほ	200	100.0			23.4					7.6					69.1		
共進	5,741	63.2	2.6		52.2	0.1	12.5	5.2		1.6	18.5						7.2
小計	5,941	64.4	2.5		50.7	0.1	11.9	4.9		1.9	17.6				3.6		6.8
菊水第1	4,842	38.3	19.4	8.1			15.7	49.6	2.2								4.9
第2	1,738	71.7	0.3		94.2				5.5								
第3	6,557	42.6	4.5		16.6	10.9	10.0	22.3	1.3	0.1	5.3	11.2	1.2		0.5		16.2
小計	13,137	44.9	8.3	2.6	27.8	5.2	9.7	26.2	2.5		2.5	5.3	0.6		0.2		9.2
清川	36																
日東第1	1,424	91.4	0.6	2.1	56.1			9.5	5.5			12.2	9.3				4.7
第2	1,154	92.7	0.5		47.6	0.5		26.0				19.7					5.7
第3	406	100.0			51.9												48.1
小計	2,984	93.1	0.5	1.0	52.2	0.2		14.5	2.6			13.3	4.4				11.4
越路第1	586	57.7	10.0		90.0												
第2	2,542	41.4	1.0		50.3	15.6		8.1	1.9		13.2						9.9
第3	2,246	48.4	2.6		50.3	5.9	31.3										9.9
中央	2,275	98.9			82.3	1.6					15.5						0.6
共和	571	98.8	2.3		97.7												
小計	8,220	64.3	1.6		71.5	5.0	6.4	1.6	0.4		9.2						4.3
市街	1,824	100.0			100.0												
合計	57,524	45.6	4.1	0.7	46.6	11.0	6.2	9.2	1.6	0.3	5.7	1.7	1.5	0.5	0.7	0.1	10.1

(資料) 上川町役場資料。

### ①牧草の収穫・調製作業における共同化

豊原生産組合の牧草収穫は、町内の機械利用組合「クリエーション・スタッフ」で行っている。

クリエーション・スタッフは、1995年に酪農経営4戸と肉牛経営7戸(法人経営含む)、すなわち町内の畜産農家のほとんどが集まって作られた任意組合である。現在は町内の10の農家・法人等によって構成され、その内訳は法人経営3社、家族経営6戸(うち酪農経営2戸、肉牛経営4戸)、育成牧場1つである。グラスサイレージの収穫・調製作業が主体であり、1997年には1番草724ha、2番草754haの作業を行っている。この面積は町内の牧草面積約800haの9割以上を占めている。

自走式ハーベスター2台、ファームダンプ2台、モアコン2台、レーキ2台をクリエーション・スタッフで保有しており、その他に必要な機械は構成員からの借り上げとなっている。利用料金はかかったコストを作業面積で割り返して決定している。

作業は、それぞれの経営から1~3名が出役して行っており、豊原生産組合からは3名(うち1名は実習生)の出役となっている。オペレータ賃金は時給1,800円である。1997年度の作業は、6月20日から7月14日まであり、遅刈の牧草は肉牛農家が利用している。1日の作業には14~16名が組作業のために必要であるが、このうちの3名は農協の退職者を雇用している。

### ②共同育成牧場の設置

共同育成牧場である「フロンティ」は、1992年に上川地区公社営畜産基地建設事業で牛舎等を設置し、町内の全酪農経営(家族経営2戸、法人経営2社)によって設立された。

作業は、1名の常雇(豊原生産組合からの出向)によって行なわれている。400頭用のフリーストール牛舎があり、育成牛の預かりは生後10日から分娩前1カ月までである。費用は、かかった経費を延べ飼育頭数で割り返して算出している。

飼料は、町内の原料草(デントコーン含む)を町内の牧場から購入している。収穫作業は「クリエーション・スタッフ」が行なっている。

## 3. 豊原生産組合の設立経過と経営概要

### (I) 豊原生産組合の設立経過

豊原生産組合は、1963年の農業構造改善事業と道営開拓パイロット事業の指定を受け、離農跡地の払い下げと開発によって、上川町内40戸の有畜農家の増反方式によって発足した。しかし、農地開発の途中から構成員は酪農から水稻に経営の比重を移

し、組合員の離脱が続いたため、専従職員を雇用して経営を行ってきた(「農事組合法人 豊原生産組合の概要」(1996年)による)。

1974年に農地名義の変更をおこなったことを契機に、農業生産法人として再編し、現在の農事組合法人・豊原生産組合の原型が作られた。このときの構成員には組合員であった農家は数名しか入らず、大部分は元従業員であったという。

現在の構成員は男性7名であり、その他に職員が2名(男性1名、女性1名)、実習生が1名(男性)である。現在の7名の構成員は1974年の発足時以降に構成員となった人ばかりであり、発足当時の構成員であった数名の農家は1名も残っていない。

### (2) 豊原生産組合の経営概要

豊原生産組合の経営面積は、草地280ha、畑地1ha、施設用地7haの合計288haであり、この他に林地が262haとなっている。農地は全て生産組合の所有である。飼育頭数は、経産牛331頭(うち搾乳牛288頭)、育成牛169頭の合計510頭である。

牧場は1992年に公社営畜産基地事業で移転しており、その時に現在の施設を導入している。牛舎はフリーストール(300頭収容)形式が1棟、搾乳舎はミルキングパーラーの14頭ダブルが1棟である。この他に、乾乳牛舎1棟(50頭収容)、バンカーサイロ6基がある。

生産規模は、1993年から97年の期間に、経産牛は224頭から329頭に100頭が増加しており、平均搾乳量は7,038kgから9,200kgに増加している。この結果、1993年の出荷乳量1,554tが1997年には3,027tへと2倍に増加している(表3)。

搾乳は1日3回である。搾乳牛は5群(ひ乳は4群)、乾牛は2群にわけている。1日3回の搾乳は1回3人(1名はふん出し、2名が搾乳)によって行われ、週1日の休みがとれるようにしている。濃厚飼料は1日1頭当たり15kg、牧草はサイレージのみの生産のため、乾草は町内のアンガス牧場から購入している。

飼料設計は図2の畜産部で担当しており、飼料管

表3 豊原生産組合の生産規模の変化

	牛乳出荷量	平均経産牛頭数	平均搾乳量
1993年実績	1,554t	224頭	7,038kg
94 "	1,780	231	8,097
95 "	2,465	294	8,448
96 "	3,061	327	9,365
97 "	3,027	329	9,200

(資料)「農事組合法人 豊原生産組合の概要」(1997年)。

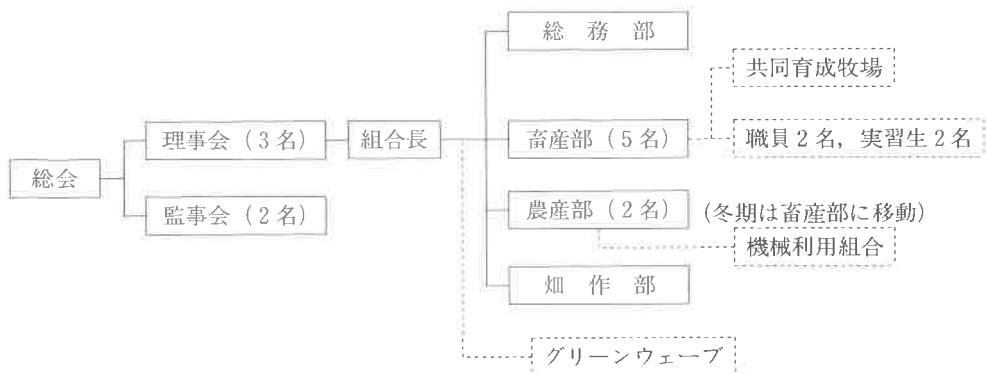


図2 農事組合法人豊原生産組合の運営機構

(資料)「農事組合法人 豊原生産組合の概要」(1997年)。

理担当者を希望者から選び、様々な情報を得ながら担当者が立案し、実施している。また、全員でこれらをチェックする体制も構築している。繁殖管理についても畜産部が担当しており、希望者から繁殖管理担当者を選出し、2名の受精師と飼養管理担当者、牛群管理担当者との連携で、精液の決定、受精対象牛の決定(繁殖不適牛のリストアップ)、検診・受精・妊娠鑑定の作業を実施している。

運営は合議制をとっており、作業の内容に関しては職員も含む会議で、経営の内容に関しては構成員のみの会議によって決定されている。運営は総会での決定を基本とし、理事会に3名、監事會2名(うち1名は農協職員)、総務部と畜産部、農産部から構成されている(図2)。総務部では理事事務を行っているが、これは農協への業務委託となっている。畜産部では、基幹となる酪農部門を行っており、農産部では夏場は「クリエーション・スタッフ」への出役を行っている。

### (3) 構成員・職員の賃金・就業条件

構成員・職員の給与決定方式であるが、給与は年齢給が基本である。基本月給を17倍し、年俸を決定し、これを12カ月でわけた金額を毎月支給している。すなわち、ボーナスが年5カ月分となっている。この基本給に調整手当が加算されるが、手当の水準の決定には人事考課が行われており、年末に5段階での評価を構成員が相互に行い、調整手当を決める。評価の方法は、「まわりの人が、この人はここまでできるのではないかという水準と比較して、そこを100とすると何点かで評価する」というものである。

労働時間は現在1人年間2,500時間であり、目標を2,000時間においている。年金は農林漁業団体職員共済組合に加入している。また、持ち家の取得時には500万円を持ち家補助として組合が負担してい

る。実習生には月15万円の奨学金が支払われている。

休日は冬期間は週2回、夏期間は週1回である。この他に冬期間に5日間と夏期間に6日間の連続休暇がある。さらに、リフレッシュ休暇が年3週間、2人を対象に行われている。これを可能にするのは、牧草収穫作業の共同化であり、育成牛の預託であり、経理の農協委託による作業の外部化であるという。

### 4. 豊原生産組合における経営継承の特徴

豊原生産組合の経営継承の特徴は、構成員のほとんどが血縁関係の枠を超えた継承形態をとっているという点である。すなわち、現在の構成員は、ほとんどがそれ以前の構成員とは非血縁関係であり、当初は職員として組合に参加し、その後構成員となっている(表4)。

まず、構成員となるためには最低1年間は職員として働き、構成員になりたい人はそのむね希望を出す。そして、既存の構成員の合意を得て新しい構成員となっている。作業の技術に関しても、1年間職員として働く中で身につけることができるという。また、職員であった人で独立して酪農経営を自営している人もいる。ここ10年間で構成員をやめた人は8名であるが、定年(65歳定年)が2人、独立して酪農経営を行っている人が2名、その他の理由が4名である。

法人の構成員になる場合に、出資金負担の問題が発生する。しかし、豊原生産組合の場合には出資金による加入の制約も少ない。現在の出資金の総額は1,500万円である。出資金は1口1カ月1,000円の積み立て方式であり、1人当たり200万円を上限している。口数は家計と経営の状況をみて個人ごと、年ごとによって変化する。表4のB氏の場合には月15口=1万5,000円程度の出資となっている。

表4 豊原生産組合の構成員の概要 (1997年10月現在)

	資格	性別	年齢	勤続年数	前職	出身地	実家農家
A	構成員	男	51	22	市民生協職員	北海道・豊富町 千葉県	×
B	構成員	男	41	6	スーパー・マーケット職員		○
C	構成員	男	41	5	タクシー運転手	北海道・足寄町	○
D	構成員	男	38	11	水道会社職員	北海道・上川町	×
E	構成員	男	43	22	酪農実習生	北海道・足寄町	×
F	構成員	男	33	12	ホテルの調理員	北海道・上川町	×
G	構成員	男	30	3	薬品メーカー職員	福島県	×
H	職員	男	25	3	新規学卒	—	—
I	職員	女	23	3	新規学卒	—	—

(資料) 聞き取り調査による。

出資配当については、定款で6%以内と定めており、1998年の実績では出資残高に対して6%を99年度の給与で支払っている。退職者への出資金の払い戻しに関しては、定年退職の場合は出資金残高の全額払い戻し、自己都合退職と除名の場合には全額払い戻しを原則としている。

後継ぎに関しては、構成員の子供を特別扱いすることはなく、その他の人と同様の扱いをするという。そのため、他の法人経営で行われているような後継者育成のために構成員の子弟に対する教育資金の援助等も一切行っていない。

元組合長であるA氏の言葉によると、「家族の論理ではなく、企業と同じやり方をやりたかった」というのが経営の基本である。そのため、構成員に加わる場合も、実際に牧場の経営に参加し、働く個人(現在は男性)を単位としており、夫婦単位での参加を強制していない。また、構成員の妻も以前は牧場で働いていたが、10年前から酪農部門では働くようになっている。これは、経営に家族の論理を持ち込まないようにするためであるといふ。そのため、構成員の妻が農業で働きたい場合のために、畑作部門としてアスパラの生産を始めている。

##### 5. 非血縁関係による経営継承の存立構造

以上で、豊原生産組合を取り巻く環境と経営概況および経営継承の特質を見てきたが、最後に、豊原生産組合における非血縁関係による経営継承の存立構造について考察する。

第1にあげられるのは、農地をめぐる基礎的な条件であり、農地が当初から法人の所有であり、構成員の個人所有地の借り上げ分や、現物出資による部分が存在しないという点である。このことは、稲作限界地に立地し、担い手の脆弱化によって「農地余り現象」が起きているという地域的な特性が背景に

ある。

このような農地をめぐる基礎的な条件は、以下のメリットをもたらしている。①地代部分の配分率をめぐる農家間のコンフリクトが発生しない。②地代所得の個人差による所得格差が発生せず、それを背景とした構成員間での不平等感とコンフリクトが発生しない。③一般的に、地代所得の格差による不平等感を是正するために、構成員の所有農地の均等化を行う場合が多く、そのために所有面積の小さい構成員に対する個人の持ち分農地の拡大という負担が強制される場合が共同経営では多い。しかし、豊原生産組合の場合には、個人持ち分の農地がないため、この負担が課されない。さらに、④農地という資産継承の問題が構成員から切り離されている。

すなわち、労働に基づいた所得配分のみが存在し、個人が所有していた農地を現物出資することで作られた法人経営が持つ農地をめぐる諸問題が発生する原因が存在しないということである。

第2にあげられるのは、労働をめぐる様々な対応であり、機械化の進展による作業の単純化と、様々な外部組織を設立し、分業化を進めたことがあげられる。

①まず、分業化を進めることで、経営自体では搾乳部門に特化し、搾乳作業における機械化を進めている。これによって、新規での就農者も1年程度の短期間の経験で構成員への参加が可能となっている。

また、育成部門(フロンティ), 飼料収穫部門(クリエーション・スタッフ), 会計部門(上川町農協)の諸作業を外部組織へ分業化することによって、②経営能力や作業遂行能力を各組織に分散化し、再度各作業担当者に集中化させることができ、法人経営本体での作業能力によるぶれを抑えることが可能となる。③労賃の算出が明確に行うことが可能となり、

労働に基づいた所得の配分を明確に行うことができる。さらに、④労働・雇用水準の確保と、賃金の相互評価による決定によって構成員間の賃金を巡る不平等感が発生しないように対応している。

第3に、実習生の受け入れを恒常的に行うことにより、新たな構成員の候補を常時確保している点があげられる。

第4に、経営継承をめぐっての重点的な資金投下があげられる。持ち家への助成によって、構成員の定住化への経済的負担を軽減し、積極的に定住化を

推進している。また、他の法人とは異なって、構成員の子供への助成を行わない等、経営と構成員個人を対象とした経済的補助に限定していることで、無制限な資金の投下を抑制している。

このように、農地が当初から法人の所有であるという農地をめぐる基礎的な条件の上に、労働をめぐる様々な対応がなされ、さらに組織運営上での様々な工夫がなされることで、豊原生産組合における非血縁関係による経営継承は成立しているのである。