

農業法人の経営発展と農協との関係

4つの事例から「協力」の可能性について考える

〔要 旨〕

- 1 多くの農業法人は、法人自体、またその構成員も農協の組合員であり、これらを一種の「組合員組織」とみることにも可能であろう。また、地域農業・社会の維持等に強い使命を持つ法人も多く、法人と農協は「地域」と「組合員組織」を軸に重なり合う関係にある。
- 2 本稿の4つの事例から、農業法人は経営発展が進む過程で、農協との関係は相対化されることは避けられないが、両者の関係は、農協が適切な対応をするならば、一定の安定性を持つ可能性があると思われる。
- 3 農業法人と農協との経済関係では、販路が一番の課題となるが、本稿事例の「全量系統出荷と買戻し」や「共同計算外での系統出荷」等の取組みは、法人側にメリットがあるだけでなく、農協にとっても顧客開拓やロット確保、法人とのその他取引の維持等、さまざまな現実的メリットがあるといえよう。
- 4 金融機能は農業法人との連携関係を築く有効なツールだが、農協は専門性が不足しているとの見方が法人側にある。制度面や銀行等の競争激化から、農業金融における農協の地位の相対化が進むなかで、早急な機能強化が求められている。
- 5 農産物の価格が低迷するなかで、農業法人の新規作物の導入ニーズは強く、農協・連合会が全国レベルで技術専門家を見つけ、新規作物の提案を行うならば、法人に対する大きなアプローチとなる。
- 6 農業法人と農協は、国民への食料供給を担う地域農業の本来のパートナーであることを互いに認識し、より協力・補完関係を進めていくことが重要であろう。そのためには農協は法人経営者と直接オープンに話し合い、彼らのニーズを徹底的に把握することが大切である。

目次

はじめに

1 稲作中心の農業法人における事例

- (1) 集落営農から有限会社化したA法人
- (2) 大規模借地経営のB法人

2 園芸作物の農業法人における事例

- (1) 部会ぐるみの法人化で生まれたC法人
- (2) 大規模施設園芸のD法人

3 農業法人と農協の関係変化について

- (1) 地域性の強いビジネスとしての農業法人
- (2) 販路
- (3) 営農指導
- (4) 融資
- (5) 作目、地域の違い

おわりに

はじめに

わが国の農業において農業法人の位置付けが高まるなかで、農協にとって農業法人との関係をどう維持、発展させていくかは大きなテーマとなっている。

農業法人は消費者ニーズを敏感にとらえ、自らの農産物を多様な流通ルートで直接販売する傾向を強めており、農協との実質的關係なしに成長する力量を備えた法人も増加している。また、農業法人は農協の経済事業のあり方について、厳しい見方をしているのも実情である。

しかし、農業法人と農協の關係は対立的な側面がある一方で、法人の多くは地域において農協との關係を基盤に発展してきた背景があり、法人自体、またその構成員も農協の組合員であるのが一般的である。この点から、農業法人を新たな「組合員組織」ととらえることも可能であろう。

実際、農業法人は一般企業とは相当異なる行動原理を持ち、地域農業や環境の保全、

また地域社会の維持、発展そのものに強いミッションを示すケースも多い。こうした農業法人は、いわば地域における「人的結合の組織」として存立している面があり、地域に対する責任を農協と共有する基盤があると考えられる。

また、先進的と評価される農業法人であっても、農業生産に付きまとう変動性、低収益性等さまざまなリスクにさらされており、長期の経営発展には地域の理解や協力、政策支援等が不可欠な要素であるのも事実である。

このような観点で農業法人をみると、法人と農協の關係は本来的にはより協力・補完關係が構築される余地が大きいはずではないかというのが筆者の問題意識である。

本稿の主な目的は、農業法人の経営発展段階のなかで、法人と農協の關係がどのように変化するのかを具体的にみることで、両者の關係の「課題」について考察することである。

事例としては4つの農業法人を取り上げたが、その歴史と規模、作目、農協との關

係の濃淡等、いずれもさまざまである。

2つの法人は水稻を中心に転作作物である大豆、麦類等を、あとの2つはぶなしめじと施設野菜・果樹をそれぞれメインに栽培している。各法人の経営概要は、第1表のとおりである。

法人としての成り立ちでは、4法人とも農協の出資はなく、個別経営体からの法人化(A、D法人)、集落営農型法人(B法人)、新規募集による法人設立(C法人)とさまざまである。

4法人に共通するキーワードを選ぶならば、「地域に根ざした農業法人」といえよう。各法人とも、地域との信頼関係を重視しつつ、農業ビジネスとして成功している先進的法人として評価されており、またこのことが農協との関係に強く反映されているように思われる。

以下、まず稲作を中心とする法人事例についてみてみよう。

1 稲作中心の農業法人における事例

(1) 集落営農から有限会社化したA法人

a A法人の概要

A法人は山間水田地域に位置し、経営面積は約60ha、作目は米を中心に大豆、ソバ、野菜(露地・施設)の栽培を行っている。

A法人のある集落では、平成4年ごろから圃場整備事業が始まり、これを契機に地域の若手農業者グループが中心となり集落営農組織(任意組織)を9年に設立した。

現在A法人の代表取締役を務めるA氏は、集落営農立上げのリーダーでもあったが、集落営農はたんなる機械の共同利用では持続が難しく、経営的な発展を目指す必要性を当時から強く認識していた。

実際、任意組織では農地集積が思うに達まず、また販売、資材購入などの交渉でも法人格を持つ方が有利であったことから、

11年に機械利用組合から特定農業法人の有限会社となった。

b 米価下落から農協との関係修復

A法人の前身である機械利用組合の設立に際しては、「60歳定年」と「各戸手持ちの機械一括処分」を主要な参加要件として、新たな圃場条件、

第1表 各農業法人の経営概要

A法人	設立 経営面積 売上高 従業員(周年)	平成9年営農組合・機械利用組合、11年有限会社設立 61ha(水稻30ha、大豆21ha、ソバ45ha、麦2ha等) 10億円(うち約1800万円は転作奨励金、中山間地域直接払い等) 5名
B法人	設立 経営面積 売上高 従業員(周年)	昭和42年任意組合、47年農事組合法人設立 282ha(水稻198ha、大麦58ha、大豆53ha等) 43億円(うち約4000万円が転作奨励金等) 24名
C法人	設立 経営面積 売上高 従業員(周年)	平成9年農事組合法人設立 しめじ施設822m ² 、アスパラ(ハウス)1ha 14億円 14名
D法人	設立 経営面積 売上高 従業員(周年)	昭和48年農事組合法人設立 施設86ha(トマト、メロン、花苗、ベビーリーフ) 4億円 35名

資料 各農業法人資料等から筆者作成

(注) それぞれ直近のデータより。

作業体系に対応した大型農機具一式を農協と2つの業者の入札にかけた。

しかし、農協は圃場整備等の情報を一番有していたにもかかわらず具体的な提案がなく、また価格面でも折り合わなかったため、A法人は系統外の機械を購入し、その結果、農協との関係は疎遠となった。

また、農業資材も独自ルートで購入を進め、米も価格面で有利だった商系に全量出荷し、農協へは乾燥・調整だけを委託する関係が、11年産まで続いた。

ところが12年に入ると、A法人は米の出荷を全量農協に切り替え、以後両者の関係は修復された。出荷先が農協に回帰したのは、A法人が商系に出していた特別栽培米（特裁米）の売れ行きが落ち、米価下落が進んだことが主因であった。

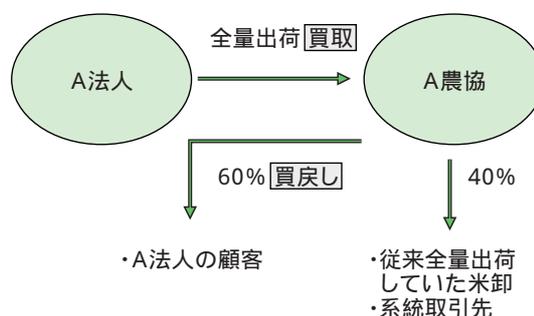
A法人は、11年産以降の米価では「稲作経営安定対策」（稲経）などの奨励金、清算金を含めると系統出荷の方が有利な販売になると判断した。

実際の取引例を、昨（17）年についてみよう。

A法人は17,150円/俵（仮払い）で全量農協に出荷した後、直接販売に必要な数量を農協から18,150円で買い戻す。この取引の差額は1千円だが、これに追加払い700円前後を考慮すると、実質の負担は200～300円程度となる。

この中に農協の検査・保管料のほか、金利や様々なリスク負担、また出荷と同時に仮払い分が現金化されることを考えると、A法人にとり農協出荷は十分メリットがあ

第1図 A法人の米出荷



資料 筆者作成

る取引となる。

現在、A法人の販売比率は、買戻し分が6割、農協経由が4割の比率となっている（第1図）。農協経由分は従来取引していた商系向けが中心で、商系とA法人があらかじめ数量を決め農協経由で出荷されている。

A法人との関係修復は、農協にとってメリットがあるものだったといえる。

A法人を管内に持つA農協は、米の集荷率が5割程度と低く、また一等米比率も低い状況にある。これに対して、A法人の米はすべて特裁米で、かつ山間地のため良質である。農協はA法人との取引によって、A法人から新たな顧客を獲得しただけでなく、「売れる米」をロットで確保することで、米の販売力を高める効果があったと考えられる。

c アグリサービス会社設立の計画

A法人の資材調達は競争入札ベースで行われているが、単に価格だけでなく品質や納期スピードも重視される。例えば、A法人は高度化成肥料（成分合計30%以上）を

必要としており、A農協がそうした品質ニーズに対応することで取引は可能となっている。ただし農機については、A農協は価格（他社は3割程度安い）や対応スピード、アフターケア等で、商系に相当劣後しており競争上困難なポジションにあるという。

一方、A法人は地域の農家や農業法人の特裁米の申請手続きを代行し、資材（系統外）を供給するサービス事業を行っている。対象となる面積は、現在約100haにまで広がっており、そこで生産される米はすべて農協に出荷されている。

A法人はこの業務を別会社として立ち上げること検討をしており、「ミニ農協」的な機能を内部に取り込みつつ、農協との関係を維持する方向に向かっている。

（2）大規模借地経営のB法人

a B法人の概要

B法人がある地域は、基本的に平場の水田単作地域で、高度経済成長期以降、総兼業化・土地持ち非農家化が進行した。

B法人の前身は、昭和42年に2戸の農家が設立した任意組織であり、5年後の47年に農事組合法人化された。当時、既に高齢化が進み離農者も増大していたため、稲作の受託組織を求める地域の要請に応じた法人化であった。その後借地による規模拡大を進め（行政単位を超える部分は分社化）、現在、経営面積は280ha、うち約200haで約1千トンの水稻を生産している。

b 農協との関係変化

B法人が設立された昭和40年代においては、法人による大規模な借地農業は、まだまだ「異端的」な存在とみられ、農協との関係も「損得ではない」感情レベルのもつれが生じたという。

しかし、50年代にB法人の経営規模が拡大するにつれ地域での信頼が高まり、また経営規模が50haを超えるころから、すべての取引でスケールメリットが生まれ、農協との関係も経営レベルでの付き合いに変わったという。

しかし、B法人と農協の関係は単線的に改善された訳ではなく、50年代末から再び悪化した。61年にB法人が特裁米を申請して、一定量を自分で販売しようとしたため、農協との間で対立が生まれたことが原因であった。B法人は付加価値の高い特裁米を、自ら相手を把握し、販売、交流を持ちたいとの意向があった。

最終的には、B法人の特裁米は農協に全量出荷するが、売り先（商系）と価格はB法人が独自に決めるという条件で農協から了解を得た。それ以後、B法人の米は、農協において区別して管理・出荷され、また米代金はB県産コシヒカリ相当額を農協から受け取り、付加価値評価分としてプレミアムを直接業者から受け取る方式となっている。

農協との米取引においてこうした取引関係が成立したことで、B法人は農協とは「握手するところはする」という考えが深まったという。

c B法人の販売戦略

平成7年以降、旧食糧法の下で米流通の自由化が進むなかで、B法人の販売先は次第に直販比率が上昇し、最近では直販7割、農協経由3割程度になっている。

こうした変化は、B法人が農協出荷から直販へとシフトさせたというよりは（そうした点も部分的にあるが）、基本的には取引先の要望に応じた結果であったという。

顧客である流通業者は、やはり直接取引による流通マージンの節約志向が強いこと、またB法人にとっても、系統の米流通コストはその中のリスク管理、代金回収等の機能を勘案しても依然割高であり、流通マージンを内部化したい意図がはたらいていると考えられる。

他方、農協経由の取引を維持している業者は、米の取扱量確保から系統経由での取引を選好しているとみられる。B法人側でも、全量直販ならば保管、代金回収の負担という問題もあり、全体の3分の1程度系統出荷するのは、リスク分散の観点から望ましいバランスとみている。

d 農協との付き合いは自然体へ

B法人からみると、ここ10年位の農協との関係は「取引相手の一つ」として自然体での付き合いが定着しているという。

生産資材については、取引に際しては商系と農協から見積りを取り競争させるが、取引は毎年実施するため「今年負けたら来年努力して欲しい」という対応をしている。結果、農協との取引比率は年々変動するが、

ドラスティックに動くというわけではないという。

大まかな割合は、肥料では6対4で農協の方が多いが、農薬ではこの比率が4対6に逆転する。B法人は、農協は農薬では価格競争力はないが、肥料は農協の方がスケールメリットの優位性があるとみている。また、品質については肥料、農薬とも農協、商系の差はないとしている。

農機についても、かつては農協の方が割高だったが現在は商系と変わらないか、むしろ農協の方が割安のケースがあるという。

e A法人との比較

A、B法人とも稲作中心の農業法人であるが、農協との関係は相当異なっている。おそらく、こうした違いは法人としての歴史と経営規模の要因に大きく左右されると考えられる。

特に、大きな違いがみられるのは販路に関してであり、両法人とも実質的に自ら販路を特定している点で共通だが、価格形成力においては格差がある。

A法人では、稲経等込みなら有利販売だとして全量系統出荷を行っているが、B法人は系統出荷はチャネル分散の一つとの位置付けである。B法人の取引先の選択基準では、「価格」よりも「長期取引」に高い優先度が置かれており、取引継続により「価格は後から付いてくる」との考え方を取っている。

「米メーカー」を自認するB法人は、春先に全量自らの売り先を決めたうえで、生

産計画を組み立てることが経営の前提になっている。B法人の米は、取引先においては食味とともに「均一な品質とロット」が評価されており、またそれを支える技術的な裏づけを有している。生産される米は特栽米（6割強を占める）のほか、外食用向け等数種類ある。

農業法人と農協との関係では、法人が位置する地域の農業構造の違いも大きいと考えられる。

B法人のある地域は基本的に平場であり、昭和40年代以降、区画整理、農業構造改善事業が実施され、そのなかで農業法人が育つ環境が整備された。既にB農協管内農地面積の3分の1が法人経営であり、しかもそのほとんどが50ha以上の規模を持っており、農家が農地の委託先としてごく自然に法人を選ぶ状況にある。

B農協がある地域では、法人経営の浸透の歴史が、漸次的に農業法人との取引関係を定着、進化させ、ひいては地域農業の維持に寄与する形で展開したとみられる。

例えば、B農協は農機販売で競争力を持っており、また大口奨励等により「最近では農協資材が高いという声はなくなった」という。また、B農協管内の米集荷率は90%以上と依然として圧倒的な高さを保持している。

これに対してA法人の地域は山間地であり、農業法人の浸透は歴史的、規模的にも十分な広がりを見せていない。また、この地域の法人は集落営農から発展してきたものが多く、会社型が中心のB法人の地域と

異なる。

A農協の「法人はライバル、法人は一人歩きをしたがる」という見方に対して、B農協は「法人の農協離れという感覚はない」、また「法人と農協の関係はビジネス関係であり感情的な対立は全くない」という認識との間には相当距離があり、その背景には地域の農業構造の違いが大きく影響しているといえよう。

2 園芸作物の農業法人における事例

次に、施設園芸の事例について、2つみてみたい。

(1) 部会ぐるみの法人化で生まれた

C法人

a C法人の概要

C法人があるC町は、きのこの町として有名で、特にぶなしめじ（以下「しめじ」）は全国有数の産地である。

C町では農協のしめじ部会が中心となり、地域ぐるみできのこ栽培農家の法人化が進み、現在部会のメンバーはすべて13の法人に組織されている。法人化はあくまで部会が主導したものであり、農協は法人化そのものに直接的に参画、出資していない。

C法人は部会の法人の一つで、部会の法人理事募集に応募した普通の「農家の奥さん」3名が設立した法人である。3名ともしめじ栽培の経験は全く無かったが、起業

時から部会の先輩格の法人が、栽培指導、経営管理、販路等、全面的に支援した。

C法人は、女性だけの起業ということもあり、部会の中では「広告塔」的存在として店頭での販促活動にも積極的に参加している。スーパー店頭での販促活動は、部会の女性部が中心となり、年間100店舗以上に及ぶ。

平成16年度で、C法人はしめじ約280トン、アスパラガス約22トンを生産し、売上高は1.4億円である。

b 部会ぐるみの支援態勢

しめじ生産を農業法人で行う場合、3～5億円の施設建設費を要し、そのうち3分の1～2分の1は補助金を利用できるものの、それでも初期投資が大きいことが法人化を進めるうえでの大きな障害であった。

こうした投資負担を軽減するため、しめじ栽培の前工程である種菌培養をセンターに集約化し、法人が共同出資する方式が採用された。センターが農事組合法人として平成8年に設立され、以後C法人を含め7つの法人が次々に設立された。

これら後発の法人はセンターで培養された種菌を購入して栽培するが、マニュアルは確立されているので栽培は大きな問題はなく、C法人の場合、設立2年目で売上は1億円弱に達し、純利益を計上し配当も出した。

また、部会の中で経営ノウハウ、栽培情報等の交換を頻繁に行っており、部会全体が協力しあいレベルアップする仕組みが軌

道に乗っている。販売に関しても、あくまでC町のきのことして、地域ブランドの向上を主眼にしており、農協と部会担当者がペアで販路の開拓を行っている。

販路は部会として農協を全面的に利用しており、C法人では、しめじの約8割、アスパラガスは全量農協に出荷している。かつては、しめじもほぼ全量農協に出荷していたが、現在では2割程度を地場スーパー、学校給食、直売所向けに直販している。

C法人が農協を利用するメリットは、農家の女性として資産がなくリスクが取れないなかで、農協ならば代金回収が確実である点が一番大きいという。

資材の購買については、全農県本部経由で販売用の包装資材（フィルム、ダンボール）を農協から購入し、その他のトレー、おがくずは、しめじ部会で資材購入のための会社を共同で設立して、業者から直接購入している。

資金面では、C法人はしめじの施設建設費とアスパラガス栽培のパイプハウス購入資金として、近代化資金を借り入れた。販売代金の決済サイトが短いため、運転資金の借入れはないという。

c 環境と地域配慮からアスパラガス生産もともと、しめじは夏場に需要が落ち込み価格が大幅に下落するパターンがあったが、全国展開をしている大手きのこ会社が十数年前にしめじに参入したのを契機に、価格の下落傾向が強まった。例えば、しめじ1パック当たりの卸売価格は、かつては

冬場100円，夏場50円程度だったが，現在は冬場50～60円，夏場40円程度へ下落している。

これに対して，C法人は夏場に大きく減産するほか，栽培日数削減による回転数の増加，選別・包装作業の効率化，資材費の低減等の合理化で利益の確保に努力している。

また，C法人は新規にアスパラガス栽培を数年前に開始したが，これは夏場のしめじ減収をカバーするだけでなく，環境保護や地域貢献の意味合いも大きい。

アスパラガスの栽培は，しめじ収穫後の菌床おがくずをリサイクルすることで環境保護につながることで，またその栽培が比較的容易なため兼業農家や高齢の女性向けの作目として適している点で選ばれた。

また，アスパラガス栽培は，C法人個別の取組みではなく，町と農協が一緒に協力し普及させたものである。農協は初期投資を軽減するために，自ら事業主となり栽培用のパイプハウスのリース事業を行っている。さらに生産者の選別作業を軽減するために，農協の選果場が使用されている。

d 農協との関係に若干の変化

C法人の成長は，地域と部会が一体となり支えたものであり，今後の発展も地域，部会との関係が決定的に重要である。

そうしたなか，C法人は農協が合併によって以前よりフットワークが鈍くなったと感じている。合併前はしめじ部会が農協の販売・取扱高の大半を占めていたため，現

在より法人に協力的だったという。また，行政の方は合併していないため，農協の管内エリアと同一ではなくなったことも懸念される。

今のところ部会を中心としたまとまりは依然強力であるが，しめじの卸売価格が低迷するなかで，部会内の法人は自ら直販する割合が徐々に高まっているのも事実である。

それでも農協への出荷が大きく低下していないのは，部会長の存在や専門性の高い農協職員がいる点が大きいとみられる。

C農協の販売担当者は，部会との関係を維持していくためには，生産者手取りを確保することが必要であり，そのためには販売ルートが多様化が必要とみている。例えば，既に地場スーパーの中に農協のインショップを設置し，順調に実績が伸びており，また平成20年からの卸売手数料の自由化を踏まえ，卸売業者との契約を進めたい意向である。

(2) 大規模施設園芸のD法人

a D法人の概要

D法人は，昭和48年に親戚6戸の農家で設立された農事組合法人で，現在約9haの施設面積でトマト，メロン，花苗・ハーブ，ベビーリーフを栽培している。売上げは約4億円で，大まかな内訳はトマト2億円，メロン1億円，ベビーリーフ，花苗，ハーブ等で1億円である。

D法人は設立以来，「営業所方式」という経営方針の下で，各構成員にハウスを配

分し、その実績に基づいて利益を決定する
実力主義を採用している。

また、D法人には女性だけで運営される
花苗育苗センターがあり、現在12名でハー
ブ、ベビーリーフを栽培しており、こちら
も独立採算制をとっている。同センターは
子供向けの食農教育に力を入れており、ジ
ャガイモ掘りや花の栽培指導などを度々実
施している。

b 早い段階で農協は一定の距離

D法人の設立当時は、法人による大型の
施設園芸が地域にほとんどない状況であ
り、補助事業であるとはいえD法人が計画
した3haの温室と3億円近い投資額を不安
視する見方が強かった。農協との間でも融
資をめぐる確執があり、地域では「孤立」
した存在であったという。

しかし、D法人のメロン、トマトは東京
の大手卸売業者から高い評価を得て、全量
出荷するようになり、設立2年目には早く
も売上高は3億円に達した。こうした状況
から、設立初期の段階で、自前の集荷場を
持ち、卸売市場の選定・交渉、分荷、出荷
伝票作成を自ら行うようになった。

この結果、農協との関係は代金決済機能
が中心となり、D法人の売上代金は他の生
産者とはプールされず、別計算で入金され
るようになった。また、生産資材に関して
も、一昨年まで農協からの購入はほとんど
ない状態であった（最近はダンボールのみ
購入）。

このようにD法人と農協の関係は、早期

の段階で相対化が一挙に進み、実態として
農協との関係が無くとも経営は可能な状況
になったといえる。しかし、D法人は「農
協を離れてはいけない」という考え方から、
農協とは「程よく仲良い関係」を堅持して
いる。

D法人にとっての農協との関係の重要性
は、第一にメロン、トマトを中心に販売の
約8割は市場流通に依存していることか
ら、代金回収のメリットだけでも大きい点
がある。

D法人は、理想的な販路の割合としては
「3(市場):3(契約):3(直販):1(新規作
物等への取組み)」を考えている。しかし、
販売先である東京から遠隔地にあるため、
市場出荷の割合が高くならざるをえず、東
京に営業所や人員を配置することを考える
と、代金回収のコストだけでも系統手数料
のメリットはあるとみている。また、東京
の経済連事務所から、顧客の紹介を受ける
こともある。

もう一つの重要性は、農村ではまだまだ
農協の存在が大きく、そのなかで農協が地
域に貢献してきたという実績を尊重してい
る点である。D法人自体、農協や行政との
つながり・人脈のなかで成長してきたとい
う経緯があり、取引上では農協と対立する
面があっても、地域農業という観点からは、
互いに連携する部分が多いとみている。

c 農協金融への要望

D法人の場合、自らの販売力を持ってい
ることもあり、農協に対しては金融につい

での要望が大きい。

D法人は、運転資金として農協から年間数千万円借り入れているが、農協の金利は一般金融機関より相当高く、金利の引下げを求めている。銀行は貸出先に応じて弾力的に金利を設定するが、農協の金利は一本で信用力や借入額を反映していないと指摘する。

また、使い勝手のうえでも、銀行等が借入先に出向き迅速な対応をするのと比べ、農協は劣後するという。

例えば、農林公庫借入金について、農業法人は半期ごとに決算書の提出が必要であるが、決算書には役員報酬や未払金等の内部資料も含まれる。これらの資料は、農協の支所長 本所担当者・課長・部長 信連、また市役所、県事務所と多くの人の手を経由する。この中には直接審査に関係のない人も多く、せめて農協部長レベルまで密封して届くように改善してもらいたいとしている。

d 近い将来に農事組合法人は解散

D法人は、農事組合法人として約35年の歴史を持つが、その使命は終わったとの認識から、数年内に現法人を解散し、各戸ごとに新たな経営体（法人形態を含めて）となることを決めている。

これまで農事組合法人の下で、さまざまな補助事業を受け、節税メリットも大きかったが、合議制であるため経営発展が十分に実現できない面もあるという。農事組合法人は、弱い生産者が集まり成長する段階

では有効だが、長期的にはその役割を終え、次のステップへ移行するのが自然ではないかとみている。

既にトマトに関しては、今年からD法人は生産に特化し、選別・調製作業は省力化のために選果場を持つ出荷団体へ出荷している。この出荷団体は、単協とは関係を持たないが、経済連を通じて市場に出荷している。この団体には、70戸の生産者（法人も含む）が出荷し、栽培基準を統一し営農指導も行っており、実質的に農協と同じ機能を持っている。D法人のトマト出荷は、この団体に引き継がれており、法人解散後の個別経営においても取引関係は維持されていくとみられる。

農業法人と農協との関係を考えるとき、通常は法人の経営は存続することを前提とするが、現実には法人自身が自らの事業戦略と経営形態を再定義しながら、場合によっては解散も含めて幅広い選択肢があり、それにより農協との関係も変わってくる可能性があるといえよう。

3 農業法人と農協の関係変化について

(1) 地域性の強いビジネスとしての農業法人

これまでの4つの事例から、農業法人と農協との関係について考えてみたい。

まず、両者の関係を考える際、そもそも農業法人をどのようなものとしてみるかが重要な点だと思われる。

農業法人は、現実にはきわめて多様であるにもかかわらず、地域との関係が希薄で市場主義的な存在とみる傾向があるのではないだろうか。確かに企業的拡大を強く指向する法人があり、また他方で徹底的に高付加価値指向からニッチ生産に特化する法人がある。

しかし、これらを両極としながら、その中間領域に数のうえでは大多数を構成するさまざまな法人が活動しているのが、わが国の農業法人の構図であろう。そして本稿の4つの法人も、この範疇に属するといえる。

この領域の法人の共通点としては、濃淡はあるが、地域との関係が自らの経営発展と密接に関連していることがある。そもそも農業は地域性が強く、特に土地利用型農業の場合は、地域との関係が規定的な経営要因となる。こうした産業特性に加え、農業法人は地域農業や環境保全、ひいては地域社会そのものの維持にどれだけ貢献できるかが、事業体としての発展力に直接フィードバックされる関係にあると考えられる。こうした関係性は農協についても当てはまる。

多くの農業法人は「地域」という軸で農協とオーバーラップすると同時に、一種の「組合員組織」であるという点でも重なり合う関係にあるといえる。本稿の事例でも、各法人の農協への思いはさまざまであるが、地域農業・社会の一員として農協と共有する価値観があり、農協との関係を存続させる要因として働いているとみられる。

より深いところでは、明示的には余り意識されないかもしれないが、法人と農協はグローバル化や市場原理主義に対する「地域」の健全な対抗力として協力しあう関係があるろう。

優良な農業法人であっても、経済的な「強者」という見方は実像と異なっている。本稿の4法人は、いずれも先進的法人との評価を得ているが、農業経営における変動性、低収益性等の大きなリスクにさらされており、現実に政策支援等が経営の不可欠な前提となっている。

農業という分野では、いかに卓越した経営力を有していても、単体でグローバルな市場経済の荒波を乗り切るのは至難である。農業法人の発展は、農協や地域、政府の農業政策、また他産業などとの連携等、総合的な協力関係のうえではじめて長期的に成立するのものといえよう。

(2) 販路

農業法人と農協は、潜在的には協力を基本とする関係にあるべきものが、現実には必ずしもそうっていないのは、農協の経済事業が法人側のニーズに十分に応えきれていない点がやはり大きく、とりわけ販路がその焦点であろう。

そもそも農協の役割の原点には、共同で農業資材等を割安に購入し、また農産物を共同で有利に販売することがあった。しかし、農産物価格の長期低迷が続き、有利販売のニーズが強まる一方で、農協の事業方式とのギャップは現実に広がっている。

こうしたなか、農業法人は自分たちの農産物を消費者、実需者向けに直接販売しようとするインセンティブを強めており、また経営規模の面からも「作ったものを売る」という方法は、経営的にもマッチしなくなっている。さらに、農協が提供できない機能については、法人自ら、また法人同士がネットワークを組みながら、「ミニ農協」的な仕組みを内部に持つ傾向が生まれている。

このように農産物消費と流通が変化し、農業法人がそれに素早い対応をみせるなかで、先進的な農協では市場流通に契約取引や直販を取り入れる動きもみられる。しかし、まだまだ十分な流れになっておらず、また農協によって市場外流通を取り込むリスクテイク力には格差があるのが実態である。

こうした状況の下、本稿事例の「全量系統出荷と買戻し」や「共同計算外での系統出荷」等の取組みは、法人側にメリットがあるだけでなく、農協にとっても顧客開拓やロット確保、法人とのその他取引の維持等、さまざまな現実的メリットがあるといえよう。

農協は農業法人を新たな「組合員組織」ととらえ、小規模農家向けとはやや異なる二元的対応を「矛盾なく」取り入れていく大胆さが必要ではないだろうか。そうした法人との取引を通じ、小規模農家への支援力を高め、ひいては地域農業全体に波及する効果が期待される。農協にとり、法人との取引は消費者が求める安全で高品質な農

産物を手元に確保するだけでも意義は大きいといえる。

また、法人にとっても、生産量の拡大と販路の確保・有利販売を同時に達成するのは容易なことではない。特に、法人化の初期段階では代金回収等の負担も含め販路確保は経営発展の大きなハードルとなることが多い。さらに経営規模が拡大した段階でも、市場流通は販売チャネルの多様化、リスク分散から必要性は残るといえよう。

(3) 営農指導

農業法人は既存作物の営農技術では、農協よりむしろ進んでおり、またさまざまな情報も商系等からいち早く受けているのが現実であろう。

一方、農産物価格が全般的に低下傾向にあるなかで、農業法人の新規作物の導入ニーズは強いとみられる。特に米価の下落圧力は大きいため、稲作中心の法人では規模拡大が必ずしも有効な戦略ではなくなりつつあり、稲作の依存度を下げ、収益性のある代替作物の導入が模索されるようになっている。

米以外でも、C法人はしめじの価格低下、夏場の需要減少に直面しており、またD法人は経営発展のためたえず新規作物へのチャレンジが必要とみている。

しかし、収益に結びつくような新規作物の導入は、技術的専門家がいなくてもあり容易ではないのが実情とみられる。農協にとって営農指導は本来的な業務であり、全国レベルで適した人材を紹介する仕組み

等を含め、新規作物の提案力を持つならば、法人に対する大きなアプローチにつながる。

(4) 融資

多くの農業法人にとって、農協は身近でメインの金融機関であるが、その力量は十分ではないとみているのが実態であろう。

本稿の4法人とも農協をメインの金融機関として利用しているが、それは金融機関としての力量を評価するというよりは、政策金融や補助事業の窓口としての役割が大きいとみられる。特に経営発展が進んだ法人にとっては、農協の金融は専門性が低いとの認識が共通しており、また手続き上の改善を求める声も強い。

農業法人の多くは担保力が十分でないため、法人化の初期はもちろんのこと、多角化等に踏み出す発展段階においても資金繰りの困難性を感じている。法人化の初期には経営診断と組み合わせた融資が法人との取引強化の大きな武器になり、また不良債権化を防ぐ有効策でもあろう。また、規模拡大が進んだ段階では、成長に伴うリスク管理機能を農協が担うことで、法人に対する影響力を保持できるとみられる。

銀行等の金融機関からすると、農業法人は地場の「優良企業」であり、情報提供や顧客紹介などをプラスした積極的な融資アプローチを行うようになっている。また、農業政策も大規模経営体には直接的に供与される傾向が強まっており、農業金融において農協の地位の相対化がいちだんと進む

環境にある。法人との連携関係を築く有効なツールとして、農協の金融機能の強化が早急に必要となっているといえよう。

(5) 作目、地域の違い

一般に、農業法人は経営発展の段階が進むにつれ経営上求められる課題が多様化、高度化してくる。こうした法人の経営ニーズに対して、農協がすべて対応することは現実的に不可能であり、法人の成長とともに農協との関係は相対化が進むことは避けられないといえる。

本稿の4つの事例でも、こうした変化がみられたが、他方で両者の関係は距離が一方的に拡大するという訳ではなく、農協が適切な対応をするならば、関係が改善される可能性があることを示唆していた。

特に土地利用型農業の場合、農業法人の経営規模が大型化するにつれて、法人にとって地域農業におけるさまざまな調整、責任を農協と分担しあう必要性、メリットが認識され、農協との安定的関係を持つ動機付けが強まると考えられる。

農業法人と農協の関係に影響する要因としては、時間的経過と経営規模以外に、本稿では分析できなかったが、作目や地域の違いも大きいと考えられる。

農協系統の取扱シェアは、作目間で大きな違いがみられ、米、野菜は5割前後なのに対して、果実では3割、豚肉は2割程度と低い(第2表)。

こうした違いは、おそらく作目ごとの技術・資本構造、経営形態の違い、商品属性

第2表 作目別の農協系統の取扱シェア(平成15年度)

(単位 %)

	農協	全農
米	50.0	43.0
野菜	53.6	31.8
果実	34.3	28.1
牛肉	62.8	21.2
豚肉	24.0	14.9

出典 農林水産省「農協の経済事業の現状と課題」

資料 全農

(注)1 米は16年度。
2 輸入品は含まない。

としての差別化の範囲，これらを反映した流通ルートの違いなどが複雑に関連しているとみられる。また，作目によって，法人与農協との関係を規定する要因も異なってくる可能性がある。

さらに，地域の農業構造，産地の規模，大消費地との距離，また農協の「力量」等も，法人与農協の関係に一種の与件として存在している。法人与農協の関係について類型化を試みる場合，こうした地域差を超えた共通の変化パターンが析出可能かどうかは，事例を数多く検討する必要がある。

おわりに

農業法人与農協は，国民への食料供給を担う地域農業の本来のパートナーであることを互いに認識し，より協力・補完関係を進めていくことが重要であると思われる。両者が連携し合い，地域農業を守る「下からの力」となり，これに政策支援等が展開されていく関係が，グローバル化・自由化が浸透するなかで，日本農業の維持，発展には不可欠であろう。

地域において農業法人与農協の協力関係を構築するためには，農協は農業法人を「パートナー」としてとらえ長期的な視点で付き合う意識改革がまず必要であろう。そのためには何よりも農協が法人経営者と直接オープンに話し合い，感度のいい耳で絶えず彼らのニーズを把握することが大切であると思われる。

(主任研究員 室屋有宏・むろやありひろ)

