

# 農業法人と農協のあり方を考える

—土地利用型農業を中心に—

主事研究員 小針美和

## 〔要 旨〕

- 1 現在取組みが進められている人・農地プランやJAグループが進める地域営農ビジョンでは、集落等の地域ごとに地域の中心となる経営体（大規模農家、農業法人、集落営農等）を定め、その経営体に対して農地を集積していくこととしている。しかしながら、実態としては地域農業の担い手である既存の農業法人と農協では関係が希薄なケースも多い。農業法人等の担い手経営体と農協との関係をどのように構築するかは、ビジョン等を作成する上での課題の一つである。
- 2 農業法人数は増加傾向が続いているが、特に近年は販売額が1億円を超える規模の大きい法人が増加し、販売や加工等の経営の多角化も進んでいる。一方で、農協との関係でみると、経営体が法人化し、経営規模を拡大するにつれて農協の利用が減少し、関わりも希薄になる傾向がある。土地利用型の法人は土地利用型以外の法人に比べて農協との関係は密であるとみられる。しかし、特に販売面においては、規模が大きくなるほど農協への出荷割合が減少するという傾向が強い。
- 3 一方、土地利用型の法人では組織の成長過程や環境変化のなかで、①施設整備にかかる投資、②米価下落による所得率の低下、交付金への依存度の上昇、③水田の維持管理にかかる負担の増加等、土地利用型の法人ゆえの経営課題が顕在化している。その解決には地域としての取組みが必要であり、今後は従来とは異なる新たな農協との協力、連携関係が必要と考える法人も増えている。
- 4 現場では、法人等の担い手農業者で構成される生産者グループに農協施設の一部専有利用を認めることで法人の過剰投資を抑える取組み、生産調整の作業受託にかかる法人と集落（地権者）との調整を農協が担い、より効率的な営農が実現されている取組み等がみられる。これらの取組みでは、同じ課題、目的をもつ担い手が協同した自らの努力、工夫と農協の事業とが有機的に結びつくことで経営課題の解決につながっている。
- 5 一方で、農協との関係が希薄ななかで独自に経営展開を進めてきた法人のなかには、その販売力や政策制度を活用しながら地域の農業者をリードしまとめる“ミニ農協”としての役割を果たしているなど、先進的な取組みを行っている法人もある。局面によっては、農協と農業法人とが連携し、農業法人の先進性を生かした事業展開を図っていくことも重要になると思われる。

## 目次

### はじめに

#### 1 データにみる農業法人の動向

- (1) 農業法人の増加, シェア拡大
  - (2) 経営の多角化
  - (3) 法人と農協との関係
  - (4) 土地利用型農業の法人の特徴
- #### 2 土地利用型の法人の経営課題
- (1) 施設整備に伴う投資
  - (2) 米価下落による所得率の低下及び交付金への依存度の上昇
  - (3) 水田, 農地にかかる管理負担, コストの増加

#### 3 事例にみる取り組み

- (1) 農協の施設を利用し法人等が協同している取り組み

- (2) 農協が地権者と法人との調整を行う取り組み

- (3) 地域をベースとした連携関係

#### 4 事例から示唆されること

- (1) 新しい協同の取り組みと農協の役割や機能の発揮

- (2) 組合員と農協の役割分担や責任の明確化

- (3) 地域全体の利益の追求と説明責任

- (4) 農協と法人の新たな連携関係

- (5) 地域の実情に応じた事業展開と創意工夫

おわりに

## はじめに

現在取り組みが進められている農林水産省による人・農地プランやJAグループが進める地域営農ビジョンでは、土地利用型農業を念頭に、集落等の地域において中心となる経営体（大規模農家、農業法人、集落営農等）を明確化し、その経営体に農地を集積することを一つのポイントとしている。しかしながら、これまでの農業法人と農協との関係を見ると、農業法人が規模拡大していく過程で農協の利用が減少し、関係も希薄となっているケースが多いという実態がある。

今後、農協が地域営農ビジョンを策定し推進していく上では、農地集積のあり方と同時に、農協が農業法人等の担い手とどのような関係を構築するかも大きな課題とい

える。

一方で、規模拡大を進めてきた農業法人では、組織の成長過程や環境変化のなかで、従来の経営課題とは異なる課題が顕在化している。また、その課題を解決し、地域農業を維持・発展させていくためには、地域としての取り組みや、従来とは異なる農業法人と農協との連携が必要であるとの認識が強まっている。

本稿では、このような状況変化のなかで、これからの農業法人と農協の関係のあり方はどうあるべきかを考えてみたい。

構成は以下の通りである。まず、「1」では近年の農業法人の動向、人・農地プランで主な対象としている土地利用型農業における農業法人の特徴について統計データ等をもとに整理した上で、「2」で土地利用型の農業法人が抱えている経営課題を整理する。「3」では、課題解決に向けた現場での

取組みを考察し、「4」において事例からその示唆するところをまとめ、今後のあり方についての考えを提示する。

## 1 データにみる農業法人の動向

まず、統計データ等をもとに、農業法人の動向を整理する。

### (1) 農業法人の増加、シェア拡大

農業経営体のうち販売農家の減少は農業就業人口の減少と高齢化を伴って進行している。農林水産省2010年「世界農林業センサス」(以下「センサス」という)によれば、販売農家数は00年の234万戸から163万戸に減少した。この間、農業就業人口は00年の389万人から261万人に減少、平均年齢は65.8歳と高齢化も進行している。

一方で、農業法人(以下「法人」という)の設立数は増加している。法人化している農業経営体数は10年において21,627経営体と5年前より13%増加している。

販売金額別に農業経営体数をみると、10年において5千万円以上の経営体は14,866経営体となっており、うち1億円以上の経営体は5,577経営体となっている。05年から

の変化をみると、販売農家では5千万円以上、1億円以上の経営体ともに05年より減少しているのに対して、組織経営体では、いずれも増加している。農業経営体数が全体として減少しているなかで、とりわけ売上高の大きい法人等の組織経営体のみが増えている状況にある(第1表)。法人化している農業経営体数が全農業経営体数に占めるシェアは2%程度にとどまるものの、農林水産省の推計によれば、農業産出額に占めるシェアは28%(農林水産省推計)と3割近くに達している。

### (2) 経営の多角化

また、法人では農業生産以外の事業に取り組んでいる割合も高い。2010年センサスによれば、3割を超える法人等の組織経営体が農業生産以外の事業に取り組んでいる。当総研が農林中央金庫と共同で公益社団法人日本農業法人協会(以下「法人協会」という)の協力を得て実施した「農業経営と金融機関利用に関する調査」(以下「法人調査」という)の調査結果では、売上高の大きい法人ほど農業生産以外の事業に取り組んでいる割合が高くなっている。<sup>(注1)</sup>

また、自社生産した農畜産物を販売する

第1表 5千万円以上販売している農業経営数

(単位 経営体)

|     | 5千万円以上 |        |       | 5千万円以上1億円未満 |       |       | 1億円以上 |       |       |
|-----|--------|--------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     | 農業経営体  | 販売農家   | 組織経営体 | 農業経営体       | 販売農家  | 組織経営体 | 農業経営体 | 販売農家  | 組織経営体 |
| 05年 | 14,776 | 10,666 | 4,110 | 9,683       | 8,198 | 1,485 | 5,093 | 2,468 | 2,625 |
| 10  | 14,866 | 10,076 | 5,479 | 9,289       | 7,804 | 2,174 | 5,577 | 2,272 | 3,305 |

資料 農林水産省「世界農林業センサス」(2010年)、「農林業センサス」(2005年)から作成

だけでなく、他の農業者の生産物を仕入販売する法人もある。法人調査では、自社生産以外の農産物を仕入れて販売していると回答した法人の割合が2割を超えている。農業生産を主たる事業とする法人と別に販売会社を設立する経営も増えており、販売活動にも注力している法人はさらに多いものと見込まれる。積極的な事業展開を図る法人では、農畜産物生産以外の事業を含め<sup>(注2)</sup>た売上が10億円を超えるものもある。

(注1) 本調査は、12年10月に法人協会会員を対象に実施。回答法人数は619 (回答率37.5%)。

(注2) 事業規模を拡大している法人では、外部からの雇用を受け入れているケースも多い。これらの動きの詳細は小針(2012)を参照のこと。

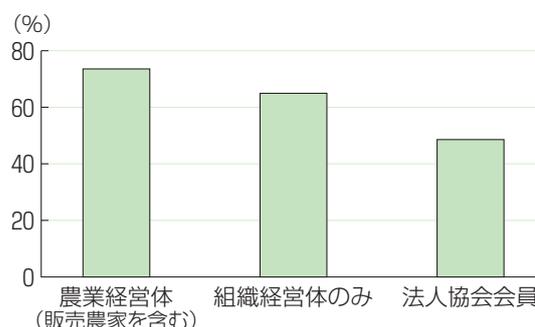
### (3) 法人と農協との関係

法人が経営の多角化を進めている背景には、米価をはじめとする農産物価格が下落しているなかで、所得を確保するためには自ら販売や加工に進出せざるを得ないという状況がある。そして、法人が事業を拡大していくと農協事業の利用も減少する傾向にある。

農業センサス及び法人調査によれば、農協に出荷をしている(販売事業を利用している)と回答した経営体の割合は、販売農家等を含む農業経営体では73.6%、組織経営体のみでは65.0%、法人のなかでも規模の大きい法人協会会員では48.6%と規模が大きくなるにつれ農協に出荷している割合は低下する(第1図)。

また、信用事業についても、一般的な農業者に比べて法人では農協以外の金融機関の利用割合が高く、特に規模の大きな法人

第1図 農協に出荷している経営体の割合



資料 農林水産省「世界農林業センサス」(2010年)、農林中金、農中総研「平成24年度農業経営と金融機関利用に関する調査」から作成

- (注) 1 「農業経営体(販売農家を含む)」「組織経営体のみ」は、センサスの「農産物出荷先別経営体数」の販売のあった実経営体数のうち、農協を回答している割合。  
 2 法人協会会員は、法人調査における「販売事業」の利用ありの回答割合。  
 3 「農業経営体(販売農家を含む)」「組織経営体」は10年2月に回答、「法人協会会員」は12年10月に回答。

ほど地方銀行等の農協以外の金融機関を利用する傾向が強まる。

農協の利用が減少している背景には、法人の事業規模が拡大し、実需者にとって取引に必要な数量を確保できるようになると、実需者や商社等が直接法人と商談するようになったり、農協以外の金融機関が法人に対して積極的に営業訪問や様々な経営支援の提案などを行う等、法人へのアプローチが強まっていることも影響していると考えられる。このように、法人が質・量ともに成長し、日本農業に占めるシェアが高まっている一方で、法人による農協の利用が減っている状況にある。

このようないわゆる「農協離れ」は以前から指摘されてきた古くて新しい課題であるが、農業構造の変化が急速に進むなかで、改めて法人と農協との関係のあり方を考えることが重要になっていると考えられる。<sup>(注3)</sup>

(注3) 篤谷(2000)では、農協が一律の共販対応、

資金対応ではニーズへの対応が困難となっており、多様な組合員ニーズに応じて対応できるようなJAの機能・組織の見直しが求められていること、室屋（2006）では、特に経済事業において、具体的に「全量系統出荷と買戻し」や「共同計算外での系統出荷」等の取組みが法人、農協双方に現実的メリットがあることを述べている。

#### (4) 土地利用型農業の法人の特徴

農林水産省が推進している人・農地プランでは、他の品目に比べて特に構造改革が遅れている土地利用型農業を念頭に、法人等の中心となる経営体に対する農地の集積を図ろうとしている。

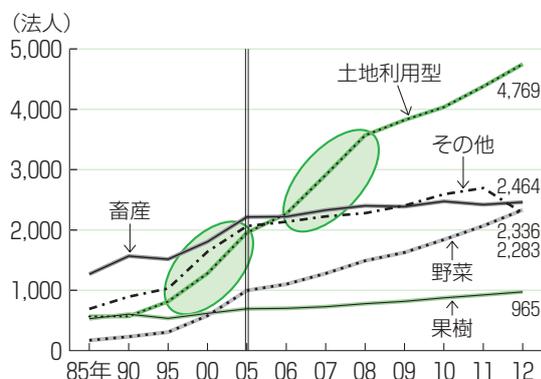
以下では、土地利用型農業の法人の特徴を整理しておく。

##### a 近年の急激な法人数の増加

まず、土地利用型では、法人化の動きにおいて政策の影響が大きいことがあげられる。品目別に農業生産法人数の動向をみると、90年代までは、早くから企業的な展開をしていた畜産の割合が高かった（第2図）。

その後、92年の農林水産省「新しい食料・

第2図 品目別にみた農業生産法人数の推移



資料 農林水産省『ポケット農林水産統計』各年版から作成  
 (注) 1 各年1月1日現在。  
 2 品目(業種区分)は粗収益が50%以上の作目による。

農業・農村政策の方向」(新政策)において、農業経営体の法人化が政策に明確に位置付けられたことをうけて、90年代半ばから果樹以外の品目では法人数の増加率が高まり、特に土地利用型の法人の増加率が大きく高まった。

また、05年に策定された食料・農業・農村基本計画のもとでの07年の品目横断的経営安定対策（現在は水田・畑作経営所得安定対策、以下「経営安定対策」という）の導入、集落営農の法人化の推進等により、土地利用型の法人数は07年、08年に大幅に増加した。10年には4,000法人を超えて12年には4,769法人と農業生産法人全体の約4割を土地利用型の法人が占めるに至っている。

このように、土地利用型の法人では設立後10年未満、組織の成長過程でいえば導入期、成長期にある法人が6割以上を占めている。また、経営安定対策を契機に設立された法人のなかには、政策の加入要件を満たすことを主たる目的に設立された組織も多く含まれているとみられる。そのため、それ以前に法人化し経営発展を指向して事業展開を図っている法人とは事業体としての性格も異なると考えられる。

なお、野菜作の法人数も増加傾向が続いており、08年以降では野菜作の法人の増加率が土地利用型を上回っている。野菜作の法人の増加には、農外企業による参入等も影響しているとみられる。

##### b 売上規模の小さい法人が多い

土地利用型の法人は他の品目の法人に比

べて売上規模の小さい法人が多数存在している。法人協会が会員を対象に実施している「2011年農業法人実態調査結果」（以下「法人白書」という）によれば、品目別の売上高は、畜産で約7億円、野菜で1億8,700万円、その他耕種等で1億7千万円であるのに対して、稲作（土地利用型）の法人は7,399万円と非常に小さい。

ただし、土地利用型の法人でも設立時期によって違いがある。法人調査によれば、00年以前に設立された法人では平均売上高が1億円を超えているのに対し、それ以降設立された法人では8,000万円未満となっている。

### c 農協との関わりが相対的に強い

また、第2表のとおり、農協の利用状況を見ると、いずれの事業も土地利用型の法

第2表 農業法人の農協事業の利用割合

|              | (単位 %) |         |
|--------------|--------|---------|
|              | 土地利用型  | 土地利用型以外 |
| 農協がメインバンク    | 59.5   | 19.9    |
| 資金決済         | 87.1   | 65.4    |
| 農業資金の借入      | 59.5   | 33.6    |
| 農畜産物の販売事業    | 63.2   | 41.4    |
| 生産資材の購買事業    | 82.2   | 61.4    |
| 農業機械の修理整備・売買 | 69.9   | 29.0    |
| 技術指導         | 36.2   | 15.4    |
| 経営相談         | 8.6    | 3.5     |
| 確定申告支援       | 7.4    | 3.0     |
| 税務相談         | 4.3    | 1.0     |
| 農地の売買・賃貸借の斡旋 | 19.0   | 7.1     |
| 共同利用施設・倉庫    | 25.8   | 5.1     |

資料 農林中金、農中総研「平成24年度農業経営と金融機関利用に関する調査」（日本農業法人協会会員調査）から作成

(注) 回答法人数は土地利用型が163法人、土地利用型以外が456法人。

第3表 品目別・農畜産物販売金額別に見た農協への出荷割合

(単位 %)

|       |          | 全体   | 土地利用型 | 野菜   | その他耕種 | 畜産   |
|-------|----------|------|-------|------|-------|------|
| 全体    |          | 29.5 | 36.0  | 10.2 | 22.0  | 39.3 |
| 販売金額別 | 5千万円未満   | 27.3 | 40.0  | 26.2 | 14.0  | 10.0 |
|       | 5千万円～1億円 | 34.3 | 39.9  | 25.3 | 20.4  | 48.4 |
|       | 1～2億円    | 38.0 | 28.3  | 23.9 | 40.5  | 57.3 |
|       | 2～5億円    | 29.3 | 21.6  | 10.0 | 19.4  | 39.4 |
|       | 5億円以上    | 16.6 | 6.0   | 23.1 | 6.7   | 22.3 |

資料 第2表に同じ

(注) 回答数は全体で562法人。無回答を除いた集計。

人ではそれ以外の法人に比べて農協を利用していると回答する割合が高く、農協との関わりが相対的に強いことがうかがえる。

ただし、農協への出荷割合は、販売額が大きな法人ほど低下している。第3表は農畜産物販売額に占める農協への出荷割合を品目別、販売金額別に見たものである。土地利用型の法人の平均は36.0%と全体に比べて高い。

しかし、販売金額規模が大きくなるほど出荷割合が低下する傾向が顕著であり、1億円以上の法人では回答法人全体の平均(29.5%)を下回っている。

## 2 土地利用型の法人の経営課題

規模拡大を進めてきた土地利用型の法人のなかには、地域平均の経営耕地面積や売上高を数十倍も超える規模に成長しているものもある。規模拡大による地域の耕地面積に占めるシェアの高まりは地域農業における役割の高まりを意味している。

また、経営の多角化は地域の新たな就業機会の創出にもつながる等、これらの法人

の地域における存在感は強まっている。しかしながら、これらの法人では事業を進めるなかで、家族経営や他作物の法人経営とは異なる土地利用型の法人ゆえの経営課題が顕在化している。

### (1) 施設整備に伴う投資

第一に、経営規模に応じた設備投資が難しくなっていることがあげられる。コメは収穫後の乾燥調製が必要となり、独自販売をしている法人のほとんどが自ら施設を保有している。また、コメは基本的に1年1作であるため、年間を通じた供給、販売をするためには保管のための倉庫を必要とする。そのため、規模の拡大に応じて、乾燥調製・保管のための用地、施設建設のための資金確保が必要となる。

法人化して20年以上経過した法人の多くでは、乾燥調製施設等の大型施設の更新時期が到来している。また、生産規模の拡大によって現在の施設では手狭となり、能力の増強が必要とされる法人も増えてきている。さらに、近年ではトレサビリティの確保や環境負荷の抑制への対応等、設備の高度化も求められている。

しかし、施設建設は多額の初期投資を必要とする。例えば、100ha規模の施設建設では投資額は少なくとも1億円を超えるが、仮に100haに水稻を作付けしたとしても平均的な売上高は1億3,000万円ほどと売上規模に対して投資規模が大きい。また、米価の低落は償還財源の減少に直結する。

さらに、借地と雇用労働力を中心とする

経営では規模拡大に伴って地代や労賃の支払いが発生する。現在の稲作の技術体系では、経営面積が10ha程度までは規模拡大によるコスト低減効果が大きい<sup>が</sup>、それ以上に拡大しても10a当たりの生産費はほとんど変わらない。むしろ、圃場の分散がコスト増をもたらしたり、収量を確保するには適切に管理できる従業員を確保・育成する必要が生じる等、一定の規模に達した法人がさらに規模拡大をしようとするコストの増加要因も多くなる。

現状のように、米価下落が規模拡大による生産費の低減のスピードを上回って進み、さらに今後も米価が低下すると見込まれるなかでは、法人が投資を<sup>しゅんじゆん</sup>逡巡せざるを得ない状況となっている。法人白書でも、政策の支援が必要とされるものとして、土地利用型の法人では「施設整備への支援」とする回答割合が7割を超えて最も高い。

### (2) 米価下落による所得率の低下及び 交付金への依存度の上昇

第二に、米価の下落、また生産調整の強化による主食用米以外の生産割合の増加により、土地利用型の法人の収益は営業利益段階での赤字を助成金等の事業外利益によりまかなう構造が恒常化している。特に、規模の大きい経営ほどその傾向が強く、収支に与える政策の変化の影響が大きい。

今後も米価の下落が懸念されるなかで、農地の面的集積や有効な農地利用、より効率的な営農体系の構築により、費用削減を図っていくことが重要となっている。また、

価格支持政策から直接支払いへの移行が進むなかで、政策・制度をより効果的に活用して所得につなげていくことも、今後の土地利用型の法人にとってはひとつの重要な要素といえる。

### (3) 水田、農地にかかる管理負担、コストの増加

土地利用型農業の基盤は言うまでもなく水田、農地である。用排水路等の周辺施設を含めてその管理は地域全体として行われおり、それなしには農業経営も成立しない。法人白書によれば、法人と地域農業者との関係について、土地利用型以外の法人では半数近くが「地域農業者との関係はない（無回答を含む）」と回答している（第4表）。一方で、土地利用型の法人では8割以上が何らかの関係があると回答しており、特に「水利施設の保全等で協力している」が4割近い。

また、土地利用型では面積当たりの収益性が低いため、収益を確保するには一定以上の面積が必要となることから、土地利用型以外の法人に比べて多数の農家、地権者との契約を結ぶことになる。経営面積の増

加は、関係する集落や地権者の増加を伴うため、規模の拡大に応じて地権者との関係維持のためにかかる物理的・心理的なコストも増大していく。

さらに、中山間地域等の過疎化が進んでいる地域では、人口減少そのものにより農地の維持管理が難しくなっている。また、都市近郊では、地域に居住していても農業から離れることで農地の維持管理への関心は薄まりやすく、時間が経過するにつれ、所有する農地の維持のためには担い手に預ければよいという認識が強まっていく傾向にある。

実際に、農業用施設の維持保全活動への参加も減っているため、これまで、地域全体として担われてきた水田や水利施設の管理作業においても担い手への負担が大きくなりやすい。経営面積が大きくなるほどこれらのコストが増加し、経営を圧迫しかねない状況となっているケースもある。今後、世代交代や相続によって、事態がより一層深刻になることが懸念される。<sup>(注4)</sup>

(注4) 農村社会の変容が農業の基盤、インフラの脆弱化をもたらしていることについては、東京財団（2013）を参照されたい。

第4表 法人と地域農業者との関係

(単位 %) )

|         | 構成員として参加してもらっている | 集出荷や販売等で連携している | 作業受委託や機械共同利用を行っている | 水利施設の保全等で協力している | 地域の農業者との関係は無い・無回答(注1) |
|---------|------------------|----------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| 土地利用型   | 22.5             | 15.9           | 20.7               | 36.2            | 17.7                  |
| 土地利用型以外 | 11.3             | 23.2           | 10.9               | 12.9            | 48.7                  |

資料 公益社団法人日本農業法人協会「農業法人白書(2011年版)」統計表から作成  
 (注) 1 無回答は経営概要の回答数から当該質問への有効回答数を差し引いて算出。  
 2 当該質問項目は複数回答項目であり、合計は100%にはならない。  
 3 全回答者数は875法人、うち土地利用型は271法人。

### 3 事例にみる取組み

先にみた課題は、経営発展を指向して法人化し事業展開を図ってきた、組織の成長過程において成熟期にあるような法人で強く意識されている<sup>(注5)</sup>。しかし、今後さらに高齢農家がリタイアし、担い手への農地集約が進んでいくにつれて、後発で事業の拡大を進めている経営体にも共通した課題となることが想定される。

また、これらは個々の経営努力のみでは解決が難しく、法人には地域をベースとした協同的な取組みが必要であるとの認識が高まっている。また、これからの地域農業を考えていく上で、従来とは異なる新たな農協との協力、連携関係が必要だと考える

第5表 農業法人と農協との関係にかかる事例

|                   | A地域  | B地域   | C地域   |
|-------------------|--|---|---|
| 地域                | 北陸   | 近畿  | 北陸  |
| 地帯区分              | 都市的農村  | 中核都市  | 農村  |
| 法人(グループ)の構成       | 13経営体<br>(10法人と3家族経営)  | 6経営体<br>構成員は12名                                   | c法人とc法人のある集落の農家を中心に60経営体  |
| 構成員(参加農家)の特徴      | 各集落の中心的な担い手で50haを超える規模の法人も多い。                                    | 30~50haの経営を中心とし、100haを超える経営もある。                   | 法人もあるが、ほとんどは兼業農家  |
| 農協が主体的に行う農地利用調整   | あり<br>(農協による農地システムの管理、農地集積円滑化事業等)                                | あり<br>(農業機械銀行、受託者組合等の事務、農地集積円滑化事業等)               | なし  |
| 主な農業法人と農協との関係(現在) | ・生産者グループによる農協施設(カントリーのサイロ)の専有利用。<br>・環境保全型農業の土づくり、転作等の法人等への作業委託。 | 集落(地権者)と法人との調整(生産調整の経営・作業委託にかかる管理料等の調整)を農協が担っている。 | 地域協議会に、農協、法人ともにメンバーとして出席<br>現在は農協との関係は希薄だが、主食用以外のコメの共同管理等を農協等に提案している。 |

資料 先方資料、聞き取り調査をもとに作成  
(注) 地帯区分は農中総研独自の区分。

法人も増えている。以下では、現場で実践されている事例をみてみたい(第5表)。

(注5) 08年10月に法人協会の稲作を主体にした経営者の有志が集まり、自主的勉強会「大規模稲作懇談会」を立ち上げ、土地利用型の法人の経営課題等について議論を行っている。参加している法人は家族労働力のほかに外部からの雇用を受け入れており、規模は50~100ha程度の法人が中心であるが、水稻作付が150haを超えるような法人もある。以上でとりあげた経営課題については、この勉強会の議論、とりまとめをもとにしている。

#### (1) 農協の施設を利用し法人等が協同している取組み

##### a A地域の概要

A地域では、1970年代後半の圃場整備事業をきっかけに、転作田の有効活用、収益の増加を目的に、任意生産組織を集落ごとに設立し、水稻・麦・大豆のブロックローテーション体系を確立してきた。

また、90年代からは、健康な土づくり事業に始まる環境保全型のコメづくりや地場の酒造会社や製菓業者との契約栽培等、実需と結びついた生産・販売に地域ぐるみでいち早く取り組んできた。栽培方法や品種ごとに生産者部会を組織して農協と生産者が一体となって品質の向上に取り組み栽培体系を構築するとともに、農協が保有するカントリーエレベータ等の施設を

活用した区分集荷や安定した調製・保管によって、良質米産地としてのブランドを確立している。

生産調整の大豆生産等の作業受託や環境保全型の土づくりのための全地域への堆肥散布、酒米等の生産は主に地域の中核的農業者が担っている。これら中核的農業者は生産組織を母体として法人化しているケースが多く、60～70haの経営規模をもつ法人もある。A地域は兼業機会にも恵まれていることから、他産業に就業しながら主にコシヒカリを栽培する第2種兼業農家が多いが、近年は農業従事者の高齢化によって中核的農業者への農地集積が進んでいる。

#### **b 取組みのきっかけと仕組み**

これらの中核的農業者のなかには独自販売を志向する農業者もおり、販路拡大を図るなかで自社の生産数量を超えるオーダーを受け、仕入販売に取り組む法人（a法人）も現れた。しかし、市中からのコメの仕入れは価格リスクを伴い、産地が異なると品質も安定しにくいことから、a法人はできれば高品質のA地域のコメを扱いたいので農協から調達できないかと相談した。その際農協はa法人に、農協が集荷したコメを買うのではなく、a法人がまとめ役となってA地域の担い手農業者を集め、生産したコメの一部を農協のカントリーを活用して保有し販売してはどうかと提案した。これをうけて、04年にa法人をリーダーに管内の中核的農業者（現在は、a法人を含めた10法人と3人の認定農業者）を会員とする生産

者グループが組織された。

具体的には、会員が自ら販売する特別栽培米コシヒカリについて、農協が系統集荷のコメと区分して集荷、専用サイロ（250トンのサイロ1本もしくは2本）で貯蔵・保管し、会員の販売計画にもとづいて調製、出荷・運搬を行う。販売にかかる業者等との交渉、取引や精算は会員が自己責任で行い、農協はタッチしない。グループから農協には取扱数量に応じて乾燥にかかる施設の利用料と調製、出荷等にかかる手数料を支払う仕組みとなっている。

#### **c 会員のメリット**

会員にとっては農協施設の利用により個々の設備投資を抑制でき、かつ人手をかけずに販売計画に合わせた調製・出荷ができる。また、低温倉庫で保管できるため夏場も品質を落とさず販売できるメリットも大きい。農協の設備を活用することにより、生産から出荷まで一貫して高品質を維持できることが、会員に対する販売先からの信頼の後ろ盾となっている。

また、施設利用の面以外にもグループとして取り組むメリットがある。第一に、販売量の多い会員、搬入量の多い会員ともにメリットとなるようにコメ代金の精算方法を工夫している。

まず、グループでは、グループ内でのコメの60kg当たり単価を毎年収穫前の9月にあらかじめ決定するが、出来秋にコメが搬入された段階ではグループから会員への仮払い等はしない。会員は、前月1か月間に

各自が販売のためにサイロから払い出した数量の分のコメ代金（払出数量×単価）を毎月10日までにグループに振り込む。グループに払い込まれた代金は、翌日手数料分を差し引いた上で各会員の搬入数量により按分し、会員の口座に振り込まれるという仕組みになっている。

そのため、a法人のように自社の生産数量より販売数量の多い法人では資金繰りが緩和される。通常であれば、販売に必要な量を他の生産者から仕入れるため出来秋に多額の資金を用意しなければならないが、この方式では毎月の必要額の支払いのみで済むためである。一方で、搬入数量の多い生産者は、毎月一定の収入をキャッシュで受け取ることができる。従業員給与の支払いなど経常的な支払いの原資の見通しがついていることは、経営にとっての安心材料<sup>(注6)</sup>のひとつとなる。

第二に、グループとしてコメを保有することで、会員が個々に対応するよりも販売数量の変更への対応が柔軟に行えることである。例えば、年度当初の計画にはなかった急な商談依頼があった場合にも、会員間の調整を行うことで全量は確保できなくても一部対応が可能となり、翌年産以降の取引につながるケースもある。

第三に、グループの存在が、地域の担い手農業者が集まる場にもなっていることである。A地域では行政や農協の合併により、農政や農協営農事業の本部機能が旧町外に移転したため、A地域で開催される会合の回数が減少し、A地域の農業者が集まる機

会も減少していた。グループの取組みがあることで、A地域の担い手農業者同士が交流し、さまざまな情報交換の場となっていることも、会員にとってのメリットのひとつといえる。

**(注6)** 会員は、グループへの出荷以外にも独自の販路でのコメ販売や農協への出荷をしている。グループの取組みは、販路の分散によるリスク低減にもつながっている。また、カントリーの利用により会員ごとの利用数量が的確に把握でき、農協の決済を通じてスムーズに事務処理ができることも、この仕組みの成立要因のひとつである。

#### d 農協のメリット

農協のメリットとしては、まず、施設利用にもとづいてグループから農協に支払われる乾燥・調製の利用料が利用事業収入となっている。

次に、系統集荷以外のコメも扱うことで施設稼働率の維持向上につながっている。また、施設の利用スケジュールとしてグループのコメの搬入時期を一般的な組合員の収穫終了後とすることで、円滑な施設運営にも寄与している。

A地域では、兼業農家のほとんどが田植えをゴールデンウィークに行うため、コシヒカリの収穫が9月15日頃に集中する。一方で、専業である会員は祝日を気にせず作業スケジュールを立てられるため、兼業農家の組合員より遅い時期にもコシヒカリの収穫を行っている。そこで、グループとして集荷する会員のコシヒカリの収穫・搬入は一般組合員の収穫終了後<sup>(注7)</sup>としている。これにより農協にとっては、コシヒカリの搬入・乾燥のピークが分散し施設の稼働が平

準化することでトラブルが起こりにくくなり、施設にかかる人員の配置も効率的に行える。

さらに、グループを通じて販売するコメは、A地域で栽培方法を定めた特別栽培米のコシヒカリとしており、肥料等は地域で指定された農協で扱う資材を使用するため、農協の購買事業の利用にもつながっている。

(注7) 会員のほとんどはコシヒカリ以外に複数の品種を作付けしている。作業スケジュールとして酒米等の早生品種の収穫がコシヒカリに先行することも、コシヒカリの収穫時期が一般農家より遅い要因のひとつである。

#### e 地域の農業者のメリット

地域の農業者のメリットとしては、第一に、施設稼働率の維持向上により利用料金の上昇が抑制されることが施設利用者全体のメリットとなっていることがあげられる。

第二に、この取組みが地域で受け入れられている背景として、法人の販路を活用して地域で生産されたコメが確実に販売されることにより、A地域の生産調整の緩和につながることがある。<sup>(注8)</sup>

そのために大事なポイントとなるのが、サイロに搬入されたコメをグループが責任をもって販売していることである。安定的に販売先を確保し、きちんと販売されれば地域の販売実績として翌年の生産数量目標へのプラス効果となるが、売れ残ると在庫としてマイナスカウントとなり、地域や農協に迷惑をかけることになる。そのようなことにならないよう、グループのリーダーが中心となって販路の確保や会員の販売数量の調整を行い、売れ残りなく販売してい

る。

(注8) 現在の需給調整では、6月末の在庫量を基準に地域における1年間の主食用米の販売実績を算出し、翌年の生産数量目標(主食用米の生産数量)を決める仕組みとなっている。

## (2) 農協が地権者と法人との調整を行う取組み

### a B地域の概況

近畿のB地域では、70年代後半から集落ごとのブロックローテーションによる麦・大豆の集団栽培が行われていた。また、農業機械銀行の設立等により規模の大きな経営体への作業委託も比較的進んでおり、機械銀行やその担い手の組織である受託者組合の事務局を農協が務め、農地保有合理化事業(現在の農地利用集積円滑化事業)を活用して担い手への農地集積を図る等、農協が農地利用調整にも積極的に関わってきた。

しかし、90年代に入ると生産調整面積の増加や米価下落、農業従事者の高齢化等によって、地域のなかには営農の存続が危ぶまれる集落も出始めた。特に、大豆栽培等の生産調整への対応では、稲作用の機械とは異なる専用の機械を必要とする。そのため、担い手農業者のいない集落では対応が難しく、新たな取組みが求められていた。

### b 担い手農業者による新たな法人の設立

麦の収穫や大豆の播種の作業時期は梅雨と重なるため、品質・収量を確保するには天気をみはからい適時に作業することが重要となる。また、担い手農業者、とりわけ経営規模の大きい法人では、米価が下落す

るなかで所得を維持向上するために園芸作導入等の経営の複合化を図る動きが強まっており、麦・大豆にかかる作業の効率化、作業時間の短縮もより重要となってきた。

そこで、地域の農業経営体（3法人，3家族経営）の若手農業者12人は、親世代が築き上げてきた農業機械銀行や作業受託組織等の仕組みを有効に活用し、転作作物の作業に特化した農業生産法人（以下「b法人」という）を新たに立ち上げ、より効率的な麦・大豆生産体制の確立を目指すこととした<sup>(注9)</sup>。

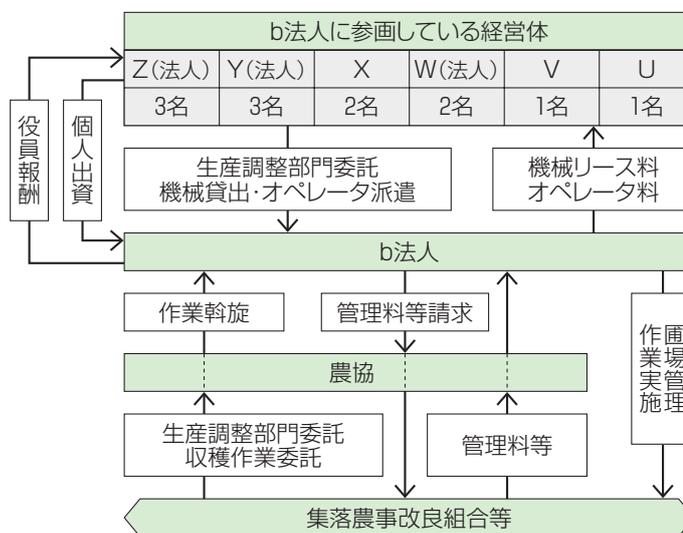
b法人では、専用機械を用いた圃場の排水機能の向上等、個別経営では導入が難しい高度な技術を活用している。また、過去の稼働時間のデータや生育状況等をもとにした綿密な計画策定、打合せにおける工程確認の徹底、作業ロス排除等により、徹底した時間管理と作業効率の向上を図っている。これらにより、200haを超える小麦の収穫を約10日間で集中的にこなしており、b法人の小麦栽培にかかる労働作業時間は10a当たり3.3時間と、地域平均（10a当たり8.4時間）と比較して半分以下に低減している。

**(注9)** B地域の取組みの工夫は、作業の適正規模に応じた担い手を組織していることである。水稻栽培については、それぞれの地域の担い手農業者と地権者との間で利用権設定や作業受委託を行っている。

### c 農協の役割

効率的に作業を行うため、b法人は原則

第3図 b法人と各経営体及び集落や農協との関係



資料 b法人提供資料をもとに作成

的に集落がブロックローテーションにより転作団地をまとめることを条件に作業を請け負うこととしている。地権者組織である農事改良組合が作業等をb法人に委託する際の窓口は農協となっており、農協がb法人に作業を斡旋する。農事改良組合は、管理料や作業料をb法人に支払うが、圃場条件や前年の作付内容等により、作業内容が異なることから、管理料等の価格は基準価格をもとに農事改良組合、圃場ごとに調整している。これらの農事改良組合との交渉や調整も農協が行っている（第3図）。

また、作業を滞らせることなく給油も速やかに行えるように農協の給油車がスタンバイしている。b法人が播種や収穫を行うときには1日で約400リットルの燃料を使用するが、燃料供給は農協が担っている。

### d 取組みのメリット

b法人の発足当初の経営面積は48haであ

ったが、現在では小麦100ha、大豆70ha、水稲9ha、大豆収穫作業請負250ha、小麦収穫作業請負120haとなっており、無人ヘリによる病害虫防除の作業面積も近隣諸県を含めて延べ1,000haとなっている。B地域の共乾施設に搬入される麦・大豆の過半をb法人が栽培もしくは作業受託しており、B地域の生産調整はb法人なくして成立し得えない状況となっている。

また、b法人に利用権設定や作業委託をしている農事改良組合の数は40に及ぶ。また、農事改良組合の代表者は地域でも発言力のある60歳代から70歳代の者であることが多い。20歳代から40歳代の若いb法人の構成員が直接話し合っただけで交渉し、法人として必要な価格で契約を結ぶには困難が伴う。農協が間に入って調整することで、両者のクッションの役目を果たすとともに、事務負担が軽減されることでb法人は作業に集中することができる。

### (3) 地域をベースとした連携関係

法人が地域の農家を仲間として取り込みながら地域ぐるみの経営展開を進め、“ミニ農協”としての機能を果たしている事例もある。また、その取組みの先進性を生かし、組合員としての事業利用とは異なる形で地域をベースとした法人と農協との関係を模索する動きがみられている。

#### a 農協の役割を果たす法人

C地域は、北陸の良質米地帯に位置する。生産調整達成のために集落ごとのブロック

ローテーションを行い大豆生産等にも取り組んでいるものの、湿田が多い等必ずしも圃場条件として畑作物の栽培に適しているといえず、大豆の収量も全国平均に比べて低い状況にある。

c法人は2000年代前半に同じ集落の農業者14名により組織した任意の生産組織を基盤とし、土づくりを基本とした高品質米の生産と独自販売の展開によって力をつけてきた。参加農家の圃場ごとの管理を徹底し、c法人が中心となって堆肥散布や施肥管理等の指導を行うことで、集落をあげて品質の向上に取り組んでいる。安定的な高品質米の生産により販売先からの信頼を得て販路を広げ、取組みに参加する農家を増やすことで生産・販売数量を拡大してきた。

さらに、04年からは、約60人の生産者を参加農業者としてコメの生産調整における「認定方針作成者」の認定、生産数量目標（主食用米を作付けできる数量（面積））の配分を受け、参加農業者への生産数量目標の配分や調整を行っている<sup>(注10)</sup>。認定方針作成者としての加工用米への取組み、特に製菓業者等の実需者との直接契約を増加させること等によって大豆生産から水稲作付けに切り替えても生産調整が達成できるよう工夫している<sup>(注11)</sup>。加えて、関係する農業者の圃場情報、マップを独自に整備し、参加農家間の作付品種の調整を行うことで収益の最大化を図っている。

このような法人としての経営努力に加えて、農地・水・環境保全向上対策等の事業も組み合わせる等、活用できる制度を積極

的に取り入れることで集落全体の所得が向上する仕組みづくりを進めている。このように、c法人は営農面全体において集落をまとめる役割を果たしている。

集落以外の農業者からもc法人の取組みに参加したり販路を通じてコメを販売したいという希望が増えており、近年では、取組みに参加している農業者の面積を合計すると300haを超えている。

(注10) 04年度からの生産数量目標の配分は、生産調整に関する方針を作成し、農林水産大臣から認定を受けた者(認定方針作成者)が行うこととされた。認定を受けているのは主に米穀を取り扱う農協や集荷業者であるが、農業者でも要件を満たせば認定を受けることができる。認定件数は06年2月時点で1,861件で、そのうち農業者(法人を含む)は131件である。

(注11) 加工用米制度とは、清酒、米菓等の加工業者が原料米を調達するための流通の仕組みのことで、この制度を利用する加工業者は主食用米価格よりも安価に原料米を仕入れることができ、生産者は生産調整分としてカウントすることができる。03年産まで加工用米を実需者に供給するルートは全国出荷団体(全農・全集連)の一元的な販売に限られていたが、04年の食糧法改正により認定方針作成者が実需者と直接取引することができるようになった。

#### b 地域協議会への法人の参画と地域への波及

現在の生産調整政策では、市町村段階における生産数量目標の配分等の生産調整のあり方や交付金の活用方法等のルールについて、行政、農協、認定方針作成者等によって組織される「農業再生協議会」で議論し、決定することとしている。c法人は認定方針作成者としてこの協議会に参画している。

c法人はC地域の特性を踏まえると、生

産調整の仕組みを活用してできるだけ水稻を作付けできるようにすることを地域全体で取り組んでいくことが重要と考えて協議会において発言したり、法人協会等の全国組織の会合で得られた情報を積極的に協議会や農協の担当者に提供している。c法人の取組みを知った農業者が、「農協としても生産調整を緩和させるための取組みを積極的に進めるべきではないか」と地域の会合で発言したことがきっかけで農協での取組みも進展する等、C地域全体に波及している取組みもある<sup>(注12)</sup>。

また、地域をベースに農協とも連携した取組みを進めたいと考え、政府備蓄米に地域としてまとまって取り組むことの提案なども行っている。実現にはまだ至っていないが、いずれは主食用米の販売においても、法人と農協が協力し、産地としてのブランド力、競争力の維持を図ることが重要と考えている。

(注12) C地域は生産数量目標の配分が多く、09年度の転作率は17.5%と県平均が3割を超えているなかで非常に低い。これは、C地域では、c法人以外の農協等の認定方針作成者も売れるコメづくりの考え方にもとづき、実需と結びついたコメ販売等を積極的に行っていることによる。

## 4 事例から示唆されること

ここで、今回取り上げた事例等から示唆されることを整理してみたい。

### (1) 新しい協同の取組みと農協の役割や機能の発揮

第一に、法人等による自らの課題解決の

ための協同的な取組みと、農協の事業や機能が有機的に結びつくことで、法人等にとってもメリットがあり、農協の事業利用にもつながっていることである。

A地域の事例では、会員が独自販売を拡大する上で生じる施設投資や販売数量の調整、資金繰り等の課題を、グループで取組み、販売や精算の方法を工夫することで解決しているが、その土台には優れた農協の施設とオペレーションがある。b法人では、法人等の担い手同士の集団的な取組みによって作業の効率化を進めているが、転作団地の集積と地権者との調整を地域や農協が担っているからこそ可能になる。

また、いずれの事例も参加者が共通した目的のもとに集まっているため、高い当事者意識をもって取り組まれている。組合員が多様化するなかで、画一的な事業体制では農協が組合員個々のニーズに応えることは困難となっている。共通した目的をもつ組合員自らが新たな協同を形成し、その取組みを農協が事業を通じて支援したり、農協が小さな協同を束ねる役割をもつといった事業・組織のあり方は、これからより重要になると考えられる。

## (2) 組合員と農協の役割分担や責任の明確化

第二に、A地域の事例にみるように、組合員と農協の役割分担や責任が明確になっていることである。

旧来の農協事業運営では、ともすれば組合員の費用負担が不明確であり、それが法

人等の農協離れの要因になっているケースもみられる。一方、A地域では、会員は施設稼働率を低下させないため、必ず約束の数量を出荷する、また、サイロに搬入したコメは責任を持って販売するなど、「グループの取組みで農協に迷惑をかけない」ことを強く意識している。その上で、施設利用に必要な費用を農協に支払っている。このように、法人等がコスト意識や責任感を明確にもっている。また農協も全利用にこだわらず、生産者の自主性を尊重して生産者のニーズに応えた事業対応をすることで、農協の事業利用につなげている。

## (3) 地域全体の利益の追求と説明責任

第三に、取組みの推進が法人等のみでなく、地域全体の利益にもつながる仕組みとなっていることである。

法人等の担い手への農地集積は、見方を変えれば地権者と耕作者というニーズが異なり利害も対立する組合員を形成することを意味する。両者がともに組合員である農協にとって、地域にとってよりよい均衡点を探り、両者ともに納得ができる合意形成を図ることが協同組織の役割として重要となっており、農地利用集積円滑化事業の活用等を通じた農協による農地利用調整が求められる<sup>(注13)</sup>。

加えて、協同組合として、農協が取組みを推進することが地域全体の利益につながっていることを組合員に説明し、理解と納得の上で事業を進めていくことが求められる。

(注13) 現在、1,740の農地利用集積円滑化団体の51%は農協が担っている。

#### (4) 農協と法人の新たな連携関係

c 法人の事例にみるように、より先進的な取組みを行っている法人ではその事業展開のなかでさまざまな事業のチャンスや情報をつかんでいる。A地域の事例も、a 法人等の販路を活用してA地域のコメを販売する取組みとみることもできる。地域の取組みを発展させていくためには、農協と法人とが連携し、法人の先進性を生かした事業展開を図っていくことも必要なのではないか。

法人のメリットのひとつは、意思決定や行動が迅速なところにある。一方で、農協は組織の仕組みとして意思決定に時間がかからざるを得ないという問題があり、合併で管轄区域が広がったことでその傾向が強まっている。しかし、地域における法人の集荷量と農協の集荷量には大きな差があるように、より広域に、より多くの組合員をまとめる組織力があることは農協の大きな強みである。このような両者の強みを生かした連携のもとに、地域として事業を進めていくことが、今後より重要となると思われる。

#### (5) 地域の実情に応じた事業展開と 創意工夫

最後に、いずれの事例も、地域の実情に応じた事業展開と創意工夫がなされていることである。施設を例にとると、A地域では農協に高機能の施設が整備されており、

オペレーション技術も高い。そのため、法人等にとっては、その施設やサービスを活用することが経営へのメリットとなるとともに、農協にとっては事業利用につながっている。一方で、B地域の場合は、現時点では法人等が各々保有する施設で対応でき作業効率もよいため、コメは個別経営ごとに対応し、生産調整のみを集団として行っている。

また、B地域のように、都市圏に近く兼業機会に恵まれている地域は農家が離農して法人等に全面委託するケースが多い。一方で、C地域は純農村地帯で米価も比較的高い。そのため、兼業農家でも家計に占める稲作所得のウェイトが比較的高く農業機械を保有しているケースも多いため、できる限り農業を続けたいという意向をもつ農家も残っている。そのため、法人が自ら農地を集積して全面的に経営受託するよりも、c 法人が地域をリードしながら兼業農家にもできるだけ農業に従事してもらい、法人が地域の農業者をまとめる形をとっている。

当然のことではあるが、水田農業は地域性が強く、課題の発現の仕方も地域ごとに異なる。そのため、課題解決に資する取組みもそれぞれの地域の実情に応じた創意工夫が求められる。

### おわりに

本稿では、これからの協同のあり方のひとつとして、共通した課題や目的をもつ組合員が小さな協同を組織し、それを農協が

事業等を通じて支援する仕組みの有効性を指摘した。地域営農ビジョンでは、今後の地域農業のあり方や農地の集積計画等の人・農地プランの項目に加えて、ビジョン固有の項目として「農を通じた豊かな地域づくり」をあげており、地域住民や学校、地元企業等を巻き込んだ地域づくりが提起されている。これらの取組みを進めていく際にも、地域のなかで組織されている目的に応じたネットワークやグループを農協がまとめていくことが有効であると考ええる。

また、TPPをめぐる議論にみられるように、農業・農村をとりまく環境は、ますます厳しくなっていくとみられる。今後、法人と農協が地域共通の利益を認識し、双方のメリットを生かして地域農業の維持・発展に寄与する取組みを進めていくことがよ

り重要になる。地域を基盤とする農協の果たすべき役割もさらに高まっていくといえよう。

#### <参考文献>

- ・小針美和（2011）「コメをめぐる状況の変化と地域としての取組み—乾燥調製・保管機能に着目して—」『農林金融』3月号
- ・小針美和（2012）「農業法人における人材育成の取組み—雇用就農者の育成を中心に—」『農林金融』7月号
- ・薦谷栄一（2000）「企業の農業参入状況と農業法人の動向—JAの存在意義を問う法人経営の動き—」『農林金融』5月号
- ・東京財団日本の農政改革プロジェクト（2013）「農業構造改革の隠れた課題」（提言書）
- ・室屋有宏（2006）「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—」『農林金融』12月号

（こばり みわ）

