

集落営農組織の経営規模拡大における 組織合併の課題

主任研究員 長谷川晃生

〔要 旨〕

ここ数年、小規模な集落営農組織同士が合併する事例が目立つなか、合併組織の経営実態と課題を調査した。その結果、合併後、組織一体で農作業体制を構築することで作業効率が向上し、余剰労働力等を活用した経営作物の複合化や経営多角化がみられた。

ただし、合併参加の各組織における農作業体制等に違いがある場合、段階的に体制を統一することが現実的で、合併効果の発揮に時間がかかることが課題となっている。したがって、合併前に、農業機械の共同利用のあり方等について検討し、作業効率化のための農作業体制構築に向けたプロセスを策定することが必要である。そして、合併後は、経営規模や事業領域が拡大するため、経営管理の高度化と、経営分析に基づく経営改善が不可欠である。

農協においては、合併の検討過程に積極的に参加し、合併に伴う課題への適切な指導と、各事業が連携して経営安定化のための支援を行うことが求められている。

目 次

はじめに

1 規模拡大の取組みと経営規模の変化

- (1) 法人で規模拡大の取組みが進展
- (2) 任意組織より法人で大規模経営
- (3) 農業集落を越える広域化
- (4) 組織合併の背景

2 聞き取り調査による合併組織の実態

- (1) 調査対象法人の概要
- (2) 農事組合法人A
- (3) 農事組合法人B

(4) 株式会社C

(5) 農事組合法人D

3 事例調査にみる合併組織の経営実態と農協の役割

- (1) 合併経緯と経営展開の特徴
- (2) 合併の効果
- (3) 経営課題
- (4) 農協に求められる役割

おわりに

はじめに

(注1)
集落営農組織は、2007年度の国の経営所得安定対策を契機に、全国に数多く設立された。設立当初、個別農家の経営を維持した形式的な組織もあったが、農業機械の共同利用、経営作物の複合化等により、一体的な組織運営へと変化している事例もある。(注2)

また、ここ数年、集落営農組織同士が合併する事例が注目される。(注3) 合併による経営面積の拡大は、規模の経済によるコスト削減等が期待できることから、集落営農組織における経営展開の一つの方向性を示していると考えられる。

本稿では、任意組織を中心とした集落営農組織の合併により設立された集落営農法人への聞き取り調査を通じて、合併後の経営実態と課題を明らかにするとともに、経営安定化のために求められる農協の役割について、若干の指摘を行う。

(注1) 本稿では、特段の断りがない場合を除いて、組織形態(任意組織、法人)に関わらず、集落営農組織と表記している。

(注2) 長谷川 (2014)

(注3) 既存研究である高橋・梅本 (2012) は、集落営農の先進地域(北陸)での集落営農組織の合併に関する事例研究である。本稿は先進地域以外での合併を対象にしている。

1 規模拡大の取組みと経営規模の変化

(1) 法人で規模拡大の取組みが進展

集落営農組織による規模拡大の取組みは、任意組織と法人でその進展が異なる。そこ(注4)

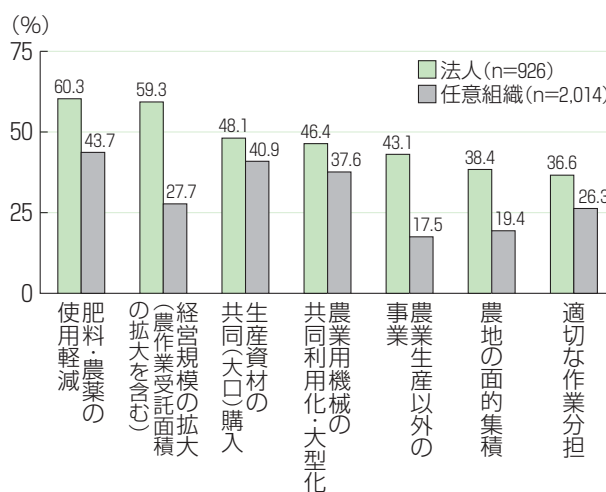
で、最近の集落営農組織の法人化の動向を踏まえ、任意組織と法人の規模拡大の取組みと経営規模の変化の特徴を概観する。

集落営農組織の全体数は、政策対応のために、07年前後から11年にかけて増加したが、その後、横ばいで推移し、15年時点で14,853の組織が存在している。(注5) 国が任意組織の法人化を支援していること等から、任意組織は11年以降減少する一方、法人は増加傾向にある。

集落営農組織の規模拡大の取組状況について、15年実施の農林水産省「集落営農活動実態調査」を基にみることにする。同調査では、所得向上に向けた取組みの一つとして、規模拡大等の有無を聞いている。

所得向上に向けた活動への取組割合は、任意組織と法人で違いがあり、第1図に示すように、法人は全ての項目で任意組織の取組割合を大きく上回っている。具体的に

第1図 集落営農組織が所得向上に向けて現在取り組んでいる活動内容(複数回答)
—2015年—



資料 農林水産省「集落営農活動実態調査」(平成27年3月1日)

(注) 法人の回答割合が高い順に掲載。農業生産以外の事業は、消費者等への直接販売、農産物加工等。

みると、法人は「経営規模の拡大（農作業受託面積の拡大を含む）」（59.3％）を回答する割合が、「肥料・農薬の使用軽減」（60.3％）に次いで高く、任意組織（27.7％）との差が大きい。

規模拡大によるコスト削減効果を高めるには、農地の分散化を解消し、作業効率を向上させることが重要となる。しかしながら、「農地の面的集積」に取り組む割合は、法人で38.4％と、経営規模拡大の割合を大きく下回っており、規模拡大に比べて農地集積がそれほど進展していないことがうかがえる。

（注4）長谷川（2015）

（注5）本稿掲載の集落営農組織に関するデータは、明示しているものを除き、農林水産省「集落営農実態調査」による。

（2）任意組織より法人で大規模経営

次に、集落営農組織の集積面積（経営耕地と農作業受託の合計面積）をみると、1組織平均の集積面積は、法人が39.0haで、任意組織の31.5haを上回っている。また、法人の集積面積を規模別にみると、15年時点で、平均を上回る「50～100ha」（14.9％）と「100ha以上」（4.7％）の合計の法人数が、全体の約2割を占めている（第1表）。一方、任意組織は、「20ha未満」の割合が全体の52.6％を占めており、法人よりも小規模なものが多い。

また、法人に絞って、09年と15年の変化をみると、全ての規模で法人数は増加しており（第2表）、同期間の増加率は「50～100ha」が最も高い。

第1表 集積面積別の集落営農組織（法人・任意組織）の構成比（2015年）

（単位 組織、％）

	全体	20ha未満	20～30	30～50	50～100	100ha以上
法人 (n=3,622)	100.0	34.1	23.1	23.1	14.9	4.7
任意組織 (n=11,231)	100.0	52.6	16.2	16.4	10.2	4.6

資料 農林水産省「集落営農実態調査」
（注）集積面積は経営耕地と作業受託の合計面積。

第2表 集積面積別の集落営農法人数の変化

（単位 組織、％）

	全体	20ha未満	20～30	30～50	50～100	100ha以上
09年	1,802	628	403	424	247	100
15	3,622	1,235	836	838	541	172
09～15年の増加率	101.0	96.7	107.4	97.6	119.0	72.0

資料、（注）は第1表に同じ

（3）農業集落を越える広域化

そもそも、集落営農組織は、旧村等の地縁的範囲である特定の農業集落を基盤とするケースが多い。集落営農組織における集落内農地の集積状況をみると、集落内の全ての田面積のうち、8割以上を集積している割合が76.1％を占めている。したがって、多くの組織で、既に集落内に規模拡大の余地が乏しく、集落外に範囲を広げる必要があることがうかがえる。

実際、複数の農業集落で構成される集落営農組織は、09年から15年にかけて15.3％増加し、1つの農業集落を範囲とする組織（9.0％）に比べて、増加率が高い状況にある。また、15年時点で、1組織を構成する平均の農業集落数は、法人が2.4集落と、任意組織の1.8集落を上回っており、法人で、より

広範に経営が展開されている。

このように、集落営農組織は、時間の経過とともに、集落外の農地集積が進んでおり、その傾向は法人でより強いことがうかがえる。

(注6) 農業集落は、農業生産に不可欠な地域資源の維持管理等を共同で行う農村での基礎的な単位である。

(4) 組織合併の背景

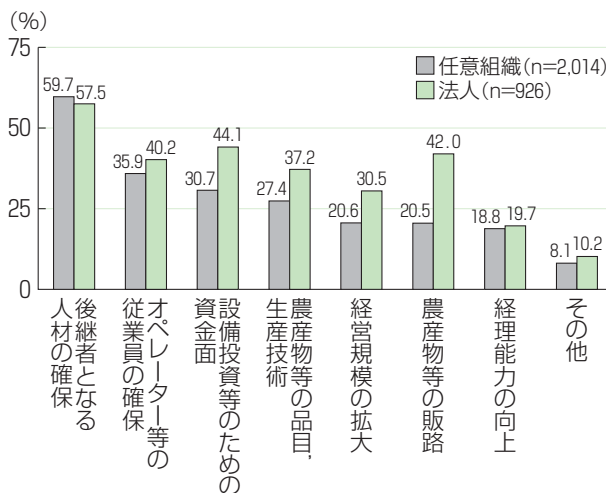
集落営農組織の合併に関しては、その実態を詳細に示す統計は存在しない。しかしながら聞き取り調査先の農協管内で、ここ数年、合併事例が発生していることから、組織合併は経営展開の一つの方向性を示していると考えられる。以下では、任意組織を中心とした集落営農組織の合併の背景についてみることにする。

集落営農組織の経営は、最近の米価低迷や14年度からの国の交付金（米の直接支払交付金）の減額により、急速に悪化している。既述したように、任意組織は、相対的に小規模な経営体が多いことから、規模拡大等による収益力向上が不可欠である。

しかし、前出の「集落営農活動実態調査」によると、任意組織は、組織運営の課題として、「後継者となる人材の確保」(59.7%)を挙げる割合が最も高く、法人の回答割合と同程度となっている（第2図）。次いで「オペレーター等の従業員の確保」(35.9%)の割合が高く、規模拡大を図る際に、労働力確保が必要になるものと考えられる。

集落営農組織は、規模拡大に伴う農業機械取得や労働力確保のために、国の各種事

第2図 組織運営をするなかで、現在課題となっていること(複数回答)
—2015年—



資料 第1図に同じ
(注) 任意組織の回答割合が高い順に掲載。

業を活用することが一般的である。ただし、各種事業は主に法人を対象としていることから、任意組織は法人化後に規模拡大に取り組むことが多い。

しかし、経営面積の小さな組織が法人化し、段階的に規模拡大を試みるケースでは、農業機械の共同利用等によるコスト削減の効果が限定的で、法人化に伴い発生する追加^(注7)経費と雇用維持のために必要な収益確保が難しいものと考えられる。

こうしたことから、比較的圃場条件の良い小規模な任意組織が、規模拡大や法人化を図る際に、面的につながりのある他組織と合併することも、有効な選択肢になっているものと考えられる。

(注7) 法人は、複式簿記での記帳義務が発生するため、会計処理の労力と税務申告を専門家に依頼するための経費や、利益の有無に関係なく住民税等の負担が発生する。また雇用を導入する場合、社会保険の事業者負担が必要となる。

2 聞き取り調査による 合併組織の実態

(1) 調査対象法人の概要

ここまで、農林水産省の統計データを基に、集落営農組織の規模拡大の状況と、合併の背景等をみてきた。

以下では、集落営農組織が合併して設立した4つの集落営農法人の事例調査を通じて、経営実態や課題等を明らかにする。^(注8)事例として、関東のA法人（農事組合法人）と、東北のB、D法人（農事組合法人）、九州のC社（株式会社）を取り上げる。農業地域類型は、Aが都市的地域に、B、Cが平地農業地域に、Dが中間農業地域に属している。各事例の経営概要は第3表のとおりである。

各事例の合併の特徴は異なり、Aは主導的な集落営農法人が小規模組織を吸収合併した事例で、Bは一部農作物での農業機械

の共同利用を維持・強化するために合併し、新たな法人を設立した事例である。C、Dは、機械の共同利用の実績がある小規模組織同士の合併事例である。以下では、こうした合併の特徴ごとに事例分析を行うことにする。

（注8）調査時期は、Aが14年度上期、B、C、Dは15年度上期である。

(2) 農事組合法人A

a 合併の経緯

A法人は関東の二毛作地帯にあり、合併に参加した4つの集落営農組織は、07年の経営所得安定対策への対応のために設立され、当時、農業機械の共同利用はなかった。

そのうちの1組織が08年に法人化し、その後、農業機械を取得し、麦、大豆での機械の共同利用や野菜作の導入、農産物の直接販売に取り組んだ。同法人は、設立当初から規模拡大の意向を持っており、近隣の集落営農組織との合併を検討したが、実現

第3表 調査対象先の経営概要

	法人形態	所在地、 農業地域類型	前身組織の 設立年	合併年	合併参加の集 落営農組織数	主要作物の作付 面積 ※上位3位まで 掲載	経営作物	雇用者 数(正社員) (人)	経営 多角化
A	農事組合法人	関東, 都市的地域	2006	2012	4	麦70ha 主食用稲40ha 飼料用稲30ha	麦, 主食用稲, 飼料用稲, 野菜	2	直接販売
B	農事組合法人	東北, 平地農業地域	2007	2012	5	主食用稲270ha 大豆70ha 麦10ha	主食用稲, 大豆, 麦, 野菜	3	—
C	株式会社	九州, 平地農業地域	2006	2013	12	麦250ha 大豆120ha 主食用稲90ha	麦, 大豆, 主食用 稲, 野菜	5	飼料製造
D	農事組合法人	東北, 中間農業地域	1997	2007	7	主食用稲70ha 飼料用稲30ha 大豆25ha	主食用稲, 飼料 用稲, 大豆, 野菜	—	味噌加工

資料 各法人での聞き取り、提供資料を基に筆者作成

(注) 1 作付面積は概数。

2 作付面積、雇用者数は調査時点(Aは14年度上期、B、C、Dは15年度上期)の数値。

には至らなかった。

一方、3つの任意組織は、経営規模が20ha程度で、設立後も機械の共同利用はなく、構成員（地権者を中心とした集落営農組織のメンバー）が各自の所有機械で農作業を行っていた。しかしながら、高齢化が進展するなかで、今後の経営維持が難しいと考え、同法人に合併を打診し、同法人が主導的な役割を果たすことで12年に合併に至った。

b 経営概要

A法人の現在の作付面積は、麦が70haと最も多く、次いで主食用稲（40ha）、飼料用稲（30ha）、野菜（10ha）の順である。ただし、主食用稲は合併後も構成員が農作業に従事している。

A法人では、米価低迷と交付金削減、さらに高齢化によって営農が困難な構成員が増加していることを背景として、主食用稲以外への作物転換を積極的に進めている。こうした経営作物の複合化に対応するために、A法人は14年に機械作業の従事者（以下「オペレーター」という）として2人を雇用した。そして、麦は作付面積の半分を、大豆・野菜はほぼ全面積を、その2人が法人所有の機械で作業している。

このように、A法人は、合併後に農業機械の共同利用を組織全体に広げることで、転作作物における機械の効率的利用を実現している。

c 農協利用の変化

A法人の前身の4組織は、農産物販売の多くが農協出荷であった。合併後は、経営規模が拡大し、多くの出荷量を確保できるというメリットを生かしながら、販路開拓を行った。その結果、販売額の多くが農協以外になるという変化が生じている。

また、資金調達先にも変化が出ている。A法人は、雇用に伴い運転資金需要が発生した際に、信用金庫からのアプローチがあったため、農協から信金へと調達先を変更している。

農業機械取得のための長期資金の調達は、以前は農協を窓口とした農業近代化資金が中心であったが、最近では、日本政策金融公庫（スーパーL資金）の直接借入へと変化している。このように、同法人は合併を契機に、資金需要が拡大し、資金調達先が農協以外に広がっている。

d 今後の経営展開

A法人は、今後の経営展開について、収益向上を図るには、現在の経営規模では不十分であるとみている。同法人は、集落内の農地集積率が高いために、他の集落営農組織と合併することで規模拡大を図り、収益確保が期待できる野菜の作付面積を拡大したいと考えている。

(3) 農事組合法人B

a 合併前の各組織の状況

B法人は東北の果樹地帯にあり、ほとんどの構成員は農業所得を果樹に依存してい

るため、主食用稲の栽培は自家消費程度で、転作作物に積極的でなかった。

B法人の合併に参加した5つの任意組織は、経営所得安定対策への対応のために、07年に設立され、各組織の集落内の田面積のうち、4割程度を集積していた。

農協は、当該地域の農業振興のために、転作作物を導入することが重要だと考えていた。そこで、組織設立後、農協の指導の下、各組織は大豆作を本格化した。ただし、各組織は農業機械を所有しておらず、近隣の農家等から貸与を受け、農作業は一部の構成員や近隣の大豆作農家等が担っていた。なお、主食用稲は、各構成員が各自の所有機械で営農している状況にあった。

b 合併経緯

5組織合計の大豆の作付面積は、07年の6haから、12年の60haへと拡大し、各組織は、農業機械を取得し、労働力不足を補うために、オペレーターを確保することが課題となっていた。

そこで、農協中心に対応を検討し、11年に5組織の合意によりオペレーター組合（任意組織）を立ち上げた。そして、各組織が費用を分担することで、同組合に2人のオペレーターを雇用した。

さらに、5組織で大豆作の機械の共同利用を行うために、それぞれが異なる機械を取得した。これにより、オペレーター組合の雇用労働力を活用しながら、5組織が一体となった機械利用体制が整った。

オペレーター組合設立後に、1組織から

合併の要望が出されたことを受け、12年に5組織が合併し、新たに集落営農法人を立ち上げた。

c 経営概要

現在のB法人の作付面積は、主食用稲が270ha、大豆、麦、野菜等の合計が100ha程度である。同法人では、高齢化により、主食用稲を栽培できない構成員が増加している。構成員からの委託部分は、農協の支援を受けて、主食用稲以外の大豆、麦、野菜へと転換してきた。

農作業体制は、主食用稲は構成員が農作業に従事しており、合併後も変化がない。一方、主食用稲以外は、B法人の雇用労働^(注9)者が主に従事している。

また、当該地域は果樹地帯であることから、果樹の^{せんてい}剪定作業を10ha程度、構成員等から受託している。近隣の高齢農家から剪定依頼はあるが、雇用労働力に制約があるため、全てに対応できない状況にある。

なお、生産資材購入、農産物販売はともに合併前からほとんどが農協利用である。また、資金調達は、運転資金について自己資金で対応しており、借入はない。長期資金については、農業機械取得のための資金需要があり、自己資金と農協のプロパー資金の借入で対応している。

(注9) B法人設立の際に、オペレーター組合の雇用者2人を法人で再雇用し、さらに1人を追加雇用した。したがって調査時点の雇用者は合計3人である。

d 今後の経営展開

B法人は、集落内の農地の集積率が低いために、作業効率の向上が限定的で、今後は農地の面的集積が必要であると考えている。ただし、農地集積に関しては、他の担い手農業者との調整が必要なため、自法人だけでは難しく、その調整に関しては農協等の支援が必要だと考えている。

また、今後の経営展開の方向性として、主食用稲は国の交付金水準に変動があるため、経営安定化には野菜等の作付面積を拡大する必要があると考えている。

(4) 株式会社C

a 合併の経緯

C社は九州の平地農業地域にある。80年代後半に地域内にカントリーエレベーターが完成し、同施設への搬入時期の集中を避け、計画的な生産を行うことを目的に、地域内の全17集落に機械利用組合が設立された。各組合はコンバイン等を所有し、オペレーターが主食用稲、転作作物等の機械作業に従事していた。

そして、07年の経営所得安定対策に対応するために、各機械利用組合が母体となった15の任意の集落営農組織と1つの集落営農法人が設立された。後者の集落営農法人は、2つの機械利用組合を基盤とし、地域維持のために、農業以外の様々な事業を行うことが必要だと考えていた。そこで、法人形態は農事組合法人ではなく、株式会社を選^(注10)択した。なお、同法人と15の任意組織は、当該地域の田面積の多くを集積していた。

地域内の15の任意組織は、経営規模が小さく、構成員の高齢化が進展したため、人材確保が経営課題となっていた。こうしたなか、農協と集落営農法人は、地域農業の維持のために、集落営農法人との合併を各組織に提案した。この提案を受けて、各組織が検討し、13年に集落営農法人と15のうち11の任意組織が合併し、C社が設立され^(注11)た。

(注10) 農事組合法人の場合、事業内容は農業に係る共同利用施設の設置、農業経営とそれらの附帯事業に限定される。

(注11) 地域内の15の任意組織のうち4組織は、合併に参加せず、単独での法人化等を模索している。

b 合併後の組織運営の特徴

C社の合併に参加した1法^(注12)人と11の任意組織は、農業機械の共同利用の実績が長く、組織ごとに機械所有の状況や農作業体制に違いがあった。そこで、C社は、合併後すぐに農作業体制を統一することは難しいと考え、現状は、旧組織を基本とし、収益の還元も組織単位で行っている。

一方、これまで組織ごとに行ってきた経理等の事務作業は、C社が社員を合併時の2人から5人へと増員し、法人本部の経営管理機能を強化することで、一元的に対応している。

C社では、事業範囲が広域化したことで、収益向上による経営安定化はもちろ^(注12)のこと、自社の経営状況の透明性を確保し、構成員から信頼性を得ることが重要であると考えている。そこで、毎月開催する取締役会^(注12)で経営状況を開示するとともに、実績検

討を行っている。また、実績検討会に農協の出席を依頼し、外部機関としてのチェック機能に期待している。

(注12) C社の取締役は、旧組織の集落規模に応じて選出している。

c 経営概要と農協利用の状況

C社の15年の作付面積は、麦が250haと最も多く、次いで大豆（120ha）、主食用稲（90ha）、飼料用稲（40ha）の順となっている。前年と比べると、米価低迷等により、主食用稲の作付面積を大きく減らし、麦等を増加させている。

また、同社を構成する旧組織の中には、オペレーター不足等により、耕作ができない農地が徐々に増加しているケースもある。そのため、組織間で作業員を調整し、対応できない部分をC社本部が管理している。C社では、本部管理分を新規就農者の受け皿と位置付け、就農者の研修の一環として、野菜作を導入している。

農協利用については、生産資材購入、農産物販売のほとんどが農協で、合併前後で変化はない。資金借入について、生産資材、労賃等の支払いのための運転資金需要があり、C社は農協からの資金借入で対応している。また、農業機械等の取得に伴う資金需要を見込んでいるが、その調達は各種補助金を活用し、補助残部分は自己資金で対応することを考えている。

d 今後の経営展開

現状、旧組織の収益状況に大きな差があるため、C社は各組織が生産性向上等に取り

り組むことが必要であると考えている。そのために、同社は、本部が組織ごとの品目別の収益データを各組織に還元し、自主的に経営改善を行うように促している。こうした結果、各組織による経営改善の意識が高まっているとみている。

また、C社では、農業機械の共同利用の範囲を、旧組織内から複数の組織間へ、さらに同社全体へと段階的に広げることで、合併効果を発揮したいと考えている。現状、旧組織合計の農業機械台数は、法人の経営面積を勘案すると過剰で、同社は、一体的な機械利用を行うことで、台数を大幅に削減できると考えている。

そこで、旧組織で機械更新があれば、組織間で作業受委託を検討し、調整が難しい場合には、C社が新たに機械を取得する方針である。そして、C社取得の機械は、旧組織の枠を越えて利用したいと考えている。旧組織の機械更新のタイミングを契機に、全体でみると機械台数の大幅な削減が進展し、機械作業の広域化により、作業効率の向上を図ることができるとC社では期待している。

さらに、地域維持のためには、農業生産以外の様々な事業展開が必要だと考えており、既述した新規就農者の受け入れ以外にも、様々な取組みを行っていきたいと考えている。

(5) 農事組合法人D

a 合併経緯

D法人は東北の稲作地帯にある。90年代

後半に圃場整備事業が地域内の8集落のうち7集落で実施された。そして、事業実施とともに各集落に7つの営農組合（任意組織）が設立された。各組合は、コンバイン等を所有し、オペレーターが主食用稲、転作作物等の機械作業に従事していた。

ただし、組合間で作業受委託を行っていたことから、その取組みを円滑に進めるために、7組合は作業受託料金や作業方法等を統一していた。

上記圃場整備事業は、事業終了後に各任意組織を法人化することが、要件となっていた。7組合のうち2組合は、単独での法人化を検討したが、5組合は、経営規模が小さいこと等から法人化への対応が困難であり、地域全体での法人設立の要望が強かった。そこで、07年に7組合が合併し、D法人が新たに設立された。

b 合併後の組織運営の特徴

D法人は、法人設立当初から、地域を1農場として営農することが、作業効率向上と地域農業の維持につながると考えていた。

そこで、合併後に、旧組織所有の農業機械を同法人へと移管し、旧組織の枠を越えた機械利用を行うとともに、田植え、収穫(注13)の作業体制の見直しに取り組んだ。こうした法人一体での機械利用や作業体制の見直しにより、D法人は合併前と比べると、作業効率が大幅に向上したと感じている。

一方、水管理、畦畔の草刈り等の管理作業について、同法人が全体を管理することは効率的でないと判断し、合併前の旧組織

を下部組織と位置付け、作業を担わせている。

また、合併前に組織ごとに実施してきた経理等の事務作業は、合併後は法人に一本化された。そして、部門別の損益状況の進捗を把握する枠組みを整備し、毎月の実績検討会に農協の出席を依頼し、実施している。なお、D法人では、確定申告のための書類作成については、農協に依頼している。

D法人では、合併組織は事業範囲が広域化し、構成員も増加することから、組織運営を円滑に行うためには、構成員の信頼感を得ることが重要であると考えている。そのためには、収益性向上による経営安定化が不可欠であり、合併後は、長期的な視点で経営計画を作成するとともに、経営分析を基に、様々な経営改善を行っている。

(注13) 1圃場に複数のコンバインを用いることで、作業全体の時間短縮が可能になり、作業費用を3割以上低減している。

c 経営概要と農協利用の状況

D法人の作付面積合計は合併以来、変化していない。現在の面積は、主食用稲が70haと最も多く、次いで飼料用稲（30ha）、大豆（25ha）の順となっている。同法人は最近の米価低迷等の影響を受けて、主食用稲の作付面積を減少させている。

D法人は機械作業の効率化が進むことで、余剰労働力が発生することを合併当初から見込んでいた。そこで、合併初年度に、野菜栽培や加工事業（味噌加工）を開始した。加工事業は、操業当初、赤字であったが、安定的な販路を開拓したことで、現在では

黒字化を達成している。

農協利用については、農産物販売のほとんどが農協である。生産資材のうち燃油の購入は、系統外を利用している。資金調達に関しては、自己資金を基本としており、法人設立以降、資金借入を行ったことはない。

d 今後の経営展開

最近の米価低迷等のなかで、D法人は対応を迫られており、主食用稲、飼料用稲の栽培方法を直播に転換している。今後、直播技術が定着すれば、作業効率は向上し、肥料等の生産資材のコストが大幅に削減できると期待している。また、収益減少のなかで、内部留保の維持には、旧組織が行う管理作業に対する還元水準を引き下げることに対応している。

こうした対応とともに、今後の経営安定化のために、同法人は国の政策動向を注視しながら、交付金削減等の影響を受けにくい大豆等の機械作業中心の農作物へとシフトする必要があると考えている。

3 事例調査にみる合併組織の経営実態と農協の役割

以下では、これまでの事例を踏まえ、任意組織を中心とする集落営農組織の合併に着目した経営展開と課題を整理するとともに、経営安定化のために、農協に求められる役割について指摘することにした。

(1) 合併経緯と経営展開の特徴

まず、各事例の合併経緯とその後の経営展開の特徴をまとめることにする。

A法人は、農業機械の共同利用の実績があった1つの集落営農法人が3組織を吸収合併した事例である。合併後、1法人が実施してきた機械の共同利用を他組織にも広げ、雇用労働力を導入し、経営作物の複合化や直接販売等の経営多角化を行っている。農協利用に関しては、農産物販売、資金借入で農協以外の利用が増えるという変化が生じている。

B法人は、5組織が合併した事例で、旧組織の設立時点で、転作作物への取組みはなかった。その後、各組織が、農協指導の下で、大豆作を本格化させるなか、5組織が労働力確保のためのオペレーター組合を設立し、それぞれが異なる農業機械を取得したことが合併の契機となった。合併後は、雇用労働力を中心に大豆作以外の経営作物の展開や、果樹剪定の作業受託といった事業領域の拡大を図っている。

C社は、80年代後半から各集落に機械利用組合があり、それら組合が母体となった12の集落営農組織が合併した事例である。合併に至った背景として、各集落営農組織の経営規模が小さいことから、一部組織と農協が合併を提案したことが挙げられる。C社は、合併後の業歴が短く、経営に大きな変化はみられないが、今後、地域維持のために、農業生産以外の様々な事業に取り組みたいと考えている。

D法人は、90年代後半に、農業機械の共

同利用のための営農組合が設立されたことが、合併の背景にある。各営農組合を母体とした7つの集落営農組織は、経営規模が小さいこと等から、組織を合併し、新たな法人を立ち上げた。合併直後に、旧組織の枠を越えた機械利用を行うとともに、作業体制を見直すことで、作業効率が大幅に向上している。また、機械作業が効率化したことで、余剰労働力を活用した野菜作や加工事業への取り組みを行っている。

(2) 合併の効果

以上の結果から、集落営農組織の合併に伴うコスト削減等の効果について、次のように整理することができる。

4つの事例では、合併後の農作業、経理事務作業は組織一体で、農業生産に伴う畦畔の草刈等の管理作業は、合併参加の旧組織で対応する体制を基本としている。

農作業については、合併後に、農業機械の共同利用を組織全体へと拡大することで、作業効率の向上を達成しているケースがある。特にD法人は、合併後すぐに、旧組織の枠を越えた機械利用を行うことで、作業効率が大幅に向上している。

また、経理事務作業に関しては、いずれの事例においても、合併後は組織で一本化されることで、全体でみると負荷軽減が図られている。

こうした作業効率改善等により発生する余剰労働力や合併後に導入した雇用労働力を活用することで、経営作物の複合化や、加工事業等の経営展開がみられる。

(3) 経営課題

一方、合併組織は、事業運営において、特有の課題が生じている。

農作業については、合併前の各組織での農業機械の共同利用の実績が長く、その体制に違いがあるケースでは、段階的に統一することが現実的であり、合併効果の発揮に時間がかかることが課題となっている。特に、C社のように、参加組織数が多く、農作業体制に違いがある組織同士の場合、顕著である。

経理事務作業については、合併後に経営規模や事業領域が拡大することで、一層の高度化が不可欠である。C社のように、合併後に法人本部に経営管理部門を設置し、雇用労働力を増員することで、機能強化を図っている事例もある。

また、合併組織の多くで取り組まれている経営作物の複合化を持続するためには、販路開拓による収益性確保はもちろんのこと、作物別の収支管理等の経営分析に基づく経営改善を行うことが不可欠である。

(4) 農協に求められる役割

こうした課題を踏まえながら、最後に農協に求められる役割について検討する。

既述したように合併後の事業運営に課題があることから、事前に合併後の農作業体制や機械利用のあり方、経営作物の選定と労働力確保について検討することが重要である。とりわけ、農作業体制について、新体制への移行を円滑に進めるためのプロセス策定が必要であると考えられる。

事例の中には、合併前に統合後の経営シミュレーションを行っているケースもあるが、農協においては、事前検討に積極的に参加し、合併に伴う課題への対応や合併の範囲や組織の組み合わせ等について適切な指導を行うことが求められている。

また、合併後の経営展開の特徴として、経営作物の複合化や経営多角化、農協以外の事業利用が挙げられる。こうした経営展開は、一般の農業法人とほぼ同様であることがうかがえる。農協においては、一般の農業法人が求める事業対応が必要である。

さらに、土地利用型作物が中心の合併組織では、米価低迷等のなかで主食用稲以外への作物転換が不可欠となっている。農協では、合併組織における労働力の状況を勘案しながら、労働時間を平準化できる作付体系の提案と、契約栽培等による安定的な販路開拓が求められている。

集落営農組織同士の合併は、事業範囲とその領域が拡大し、地域農業に与える影響が大きい。農協においては、営農部門だけでなく、各事業が連携して、経営安定化のための取組みを支援していくことが、これまで以上に求められている。

おわりに

本稿は4つの事例分析ではあるが、合併目的やそのパターンに違いがあることが示唆される。具体的には、小規模な任意組織

が、単独での経営展開が難しいなかで、組織維持のために、他組織との合併が選択される事例（A, C, D）や、一部農作物での農業機械の共同利用の維持・強化のために、合併を行う事例（B）もある。

合併パターンについては、一部の主導的な組織が小規模組織を吸収する事例（A）や、並存する小規模組織が合併する事例（C, D）もある。こうした違いは、参加組織の経営規模や経営実態等が影響し、その後の経営展開の方向性を規定する一因となるものと推察される。これらの点を明らかにすることは、集落営農組織の合併を検討するうえで重要であり、今後の課題としたい。

また、組織合併により、農作業、経理事務作業は組織一体での体制に移行することで、効率化が図られることが期待される。一方、畦畔の草刈等の管理作業は旧組織単位で地権者が担っているのが実態である。高齢化が進展するなかで、管理作業の担い手をどのように確保していくのか、今後の検討課題としたい。

<参考文献>

- ・高橋明広・梅本雅（2012）「合併組織における吸収・併存・融合に関する試論——集落営農組織の合併を事例に——」『農業経済研究』第83巻第4号
- ・長谷川晃生（2014）「事例にみる集落営農組織の経営展開——農作業体制と農業機械所有の変化の視点から——」『農林金融』11月号
- ・長谷川晃生（2015）「米価低迷下における集落営農組織の経営展開」『農中総研 調査と情報』Web誌3月号

（はせがわ こうせい）