

## 現地ルポルタージュ

## 大規模稲作生産法人の経営展開

— 富山県サカタニ農産の事例 —

はじめに

三月十九日に農水省で農業生産法人制度検討会の第三回目の会合が行われた。この会合で生産法人の役割を積極的に評価しながら、地域との調和という視点から今後その役割発揮に一層の期待を寄せている。本稿では農業生産法人の先駆けであり、全国でも有数の大規模経営が展開される「農事組合法人サカタニ農産」の事例を取り上げ、現地調査の結果に基づき、その事業と運営特徴等を紹介し、大規模農業法人経営の課題を探ってみたい。

## 一、サカタニ農産の概況

サカタニ農産は、昭和四二年に農地五ha、従業員四人の任意組合で発足し、昭和四七年に農地利用増進を進めるために法人資格を取得し、農事組合法人として再編成されたものである。その後は大型ライスセンターの建設(昭和五一年)、農地受託専門会社の設立(昭和六一年に有限会社おやべ、昭和六二年に有限会社ヤマダ農産を設立)と米販売会社(株)RCMサカタニの設立(平成元年)および大規模育苗施設、保冷库、大型ハウスの建設等により、「一〇〇年生き残り」の経営戦略で規模拡大を積極的に進

め、現在は域内三四戸の農家から約二五haの経営受託(土地賃貸借)を行い、全国有数の大規模稲作単一経営を展開している。

## 二、サカタニ農産の事業の特徴

## 通年雇用型の稲作経営

周知の通り、大規模稲作単一経営の存立にとつて、その最大の難点は通年を通して安定した雇用条件の確保である。兼業農家の場合は農閑期(一月～三月)には出稼ぎや休業をすればよいが、雇用労働を抱える農業法人はそうできない。通年雇用を確保するために、同法人は大規模経営の特徴を生かして農閑期に他の関連作業を取り入れ、一つの通年安定雇用体制を定着させた。その内容は以下の通りである。

## ・一～二月

農業機械の整備、従業員の技術研修(海外研修を含む)、健康管理および育苗の準備

育苗作業と苗づくり

田植え、圃場管理

## ・三月

転作作業を行う(大麦収穫及び大豆播種)

水稲圃場管理作業

稲の収穫作業

・四月五月

・六月

・七月八月

・九月

## ・十月

転作作業(大豆収穫及び大麦播種)

・十一月十二月 土作り、堆肥投入、用排水路管理等

このように、一～三月の間には農作業がないため、機械の維持管理や従業員の技能知識向上および育苗の準備作業等に労働時間を配分して、農閑期を作業の準備期間として活用させ、稲作経営における終年稼働さらに従業員の資質向上を含めた終年雇用体制を確立させたのである。

## 企業型の運営管理

さきの通年雇用に関連して、同法人は企業並みの運営制度を取り入れている。勤務時間は午前八時から午後五時までであり、休暇は週休二日制(十二月～三月農閑期)と四週六休制(四月～十一月)という二つの制度が併用される。このほか、有給休暇(年間二〇日)、賞与制度(六カ月)、定期昇給制度(年一回)なども設け、給与水準は一般企業並みとなっている。また、経営の安定化を図るために、コスト管理と経営対策が徹底化され、現在同法人における育苗から耕起、刈り取りまでのすべての作業管理がコンピュータによって行われ、作業口入を極力小さくしている。その上、パソコンにより作業内容と全従業員をコード化し、単位時間当たりの生産コストを計算し、企業並みの生産管理が行われている。

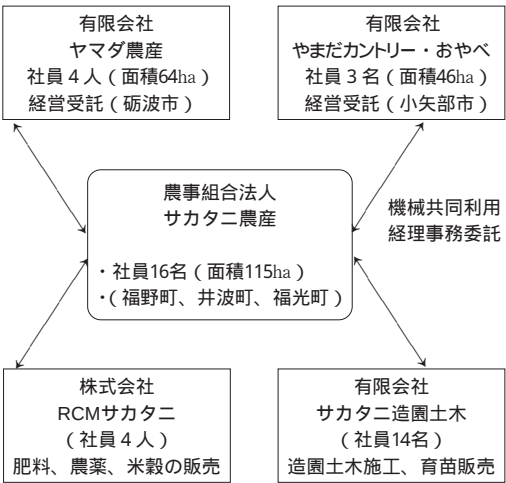
表 1 . 経営面積と受託農家数の推移

単位：ha、戸

| 区 分  | 経営面積 | 内：水稻面積 |  | 委託農家数 |
|------|------|--------|--|-------|
|      |      |        |  |       |
| S 47 | 37   | 37     |  | 37    |
| S 57 | 117  | 85     |  | 135   |
| S 62 | 174  | 108    |  | 182   |
| H 5  | 220  | 164    |  | 270   |
| H 6  | 188  | 185    |  | 309   |
| H 7  | 191  | 185    |  | 321   |
| H 8  | 209  | 187    |  | 335   |
| H 9  | 218  | 193    |  | 340   |
| H 10 | 230  | 193    |  | 344   |

資料：サカタニ農産統計資料

図 1 . 分社方式による経営規模拡大の仕組み



三、サカタニ農産の経営現状

地域密着型の経営展開

サカタニ農産は、法人化してから二〇数年間に経営規模が三七haから二三〇haへと約七倍に拡大した（表一）。農家に安心して土地の貸付をしてもらうために、同法人は明るく顔の見える法人経営の確率に努め、昭和六一年から六二年にかけて隣の小矢部市と砺波市にそれぞれ土地経営受託の専門企業を設立し、分社方式により経営面積の拡大に成功した（図一）。また、農地の生産性を反映して、これまで一律だった小作料を複数段階制の料金体系に変え、小作料の算定を適正化させ、委託農家の利益を重視して地域との共存を図っている。

効率的な農業経営の実現

同法人の生産費構成を全国平均と比較してみると、利息・地代算入生産費（米六〇キ口当たり一万九千円・聞き取りから推計以下同じ）は全国平均（一九、三六三円）とそれほど変わらないものの、その構成を見ると、労働費（四、七三〇円）と資材費（四、九四〇円）はそれぞれ全国平均より二七％と二六％低いことが注目される。この点を上述べた同法人の事業展開に照らしてみれば、同法人は一般農家より高い労働と資本生産性の実現されたことが確認できよう。また、支払利息・地代（九、六九〇円）は全国平均より二・六倍も高く、また地域平均の小作料と比較しても水準が高いことから、同法人の大規模経営から生まれた経

四、今後の課題

同生産法人では経営の効率化が進められる一方、近年規模拡大の制約問題も現れてきた。代表理事奥村氏の説明によれば、大規模経営は一定の面積以上でなければ経営的な効果が生まれず、砺波平原では三〇〇ha以上が理想的であるという。ところが、同生産法人の抱える二三〇haの農地は現在百数力以上に分散され、作業管理の合理化と経営費の削減がすでに限界となつている（表二）。今後は如何に分散された農地を集積し、さらに経営面積の一層の拡大を図っていくかが課題となる。

（章政）

三、サカタニ農産の経営現状

地域密着型の経営展開

サカタニ農産は、法人化してから二〇数年間に経営規模が三七haから二三〇haへと約七倍に拡大した（表一）。農家に安心して土地の貸付をしてもらうために、同法人は明るく顔の見える法人経営の確率に努め、昭和六一年から六二年にかけて隣の小矢部市と砺波市にそれぞれ土地経営受託の専門企業を設立し、分社方式により経営面積の拡大に成功した（図一）。また、農地の生産性を反映して、これまで一律だった小作料を複数段階制の料金体系に変え、小作料の算定を適正化させ、委託農家の利益を重視して地域との共存を図っている。

効率的な農業経営の実現

同法人の生産費構成を全国平均と比較してみると、利息・地代算入生産費（米六〇キ口当たり一万九千円・聞き取りから推計以下同じ）は全国平均（一九、三六三円）とそれほど変わらないものの、その構成を見ると、労働費（四、七三〇円）と資材費（四、九四〇円）はそれぞれ全国平均より二七％と二六％低いことが注目される。この点を上述べた同法人の事業展開に照らしてみれば、同法人は一般農家より高い労働と資本生産性の実現されたことが確認できよう。また、支払利息・地代（九、六九〇円）は全国平均より二・六倍も高く、また地域平均の小作料と比較しても水準が高いことから、同法人の大規模経営から生まれた経

表 2 . 農地の地域別分散状況

（単位：ha、％）

| 地域名     | 経営面積 | 構成割合 |
|---------|------|------|
| 福 野 市   | 115  | 50   |
| 砺 波 市   | 64   | 28   |
| 小 矢 部 市 | 46   | 20   |
| 井 波 町 等 | 5    | 2    |
| 合 計     | 230  | 100  |

資料：サカタニ農産統計資料