

【論 文】

# 地域に根差した農業法人の経営状況と今後の課題

## ～農事組合法人ファーム・イースト造賀の事例～

飛田 努・岸保 宏

### 1. はじめに

現在、農業の担い手の高齢化、減少が進んでいく中で、農業法人の設立が全国各地で進められている。その背景には、担い手を家単位から集団生産組織への移行を図る1960年代以降の農業政策の影響がある<sup>1</sup>。特に2010（平成22）年に農林水産省から「食料・農業・農村計画」が発表されるにあたり、小規模農家や兼業農家も参加する集落営農や、農業法人経営の育成・確保、それに伴う農業の担い手育成・確保が求められている。

農林水産省によれば、2014（平成26）年現在、農業法人は全国で14,333社にも及び、農業協同組合法（以下、農協法と略記する）に基づく農事組合法人や、2009（平成21）年の農地法改正により参入が可能になった株式会社形態の法人が近年増加している。しかし、日本経済新聞2015年1月15日に掲載された記事では、参入企業の農地面積は5ha未満が90%、1ha未満だけでも63%を占めており、日本の平均的な農地面積2.5haに比して小規模であることが指摘されている。しかも、こうした農地では米価の下落等の影響を受けて、野菜等の生産が中心であるとされている。このように、法人数は増加しているものの、その規模拡大にはつながっておらず、法人による農業を取り巻く課題は多い。

こうした中で、高橋〔2010〕が指摘しているように、農地が少ないが耕作放棄地が多く、担い手の高齢化が進み、水稻単作で農業生産性が低いという実態を持つ広島県では、2006（平成18）年に新農林水産業・農山漁村活性化行動計画によって、①担い手中心型の生産構造への転換：集落法人<sup>2</sup>化の促進等による担い手への農地の集積と担い手を中心とした力強い産地の育成、②新たな担い手の確保：農業が企業の農業への参入促進と新規就農者の確保、③水稻中心から園芸作物への転換：野菜、果実の販売額向上を掲げ、法人設立を通じた担い手育成を進めてきた。後に確認するように、広島県における農業法人の設立は2000（平成12）年時点で10法人であったものが、2010（平成22）年には205法人まで増加し、各地で集落法人の設立が進んでいる。

そこで本稿では、2003（平成15）年に設立された広島県東広島市にある農事組合法人ファーム・イースト造賀の事例について、その経営状況と今後の課題について検討する。

<sup>1</sup> 詳細な経緯については田中〔2013〕136-138頁を参照されたい。

<sup>2</sup> 高橋〔2010〕によれば、広島県では集落単位の法人化による集落農場型農業生産法人を「集落法人」と呼んでいるという。本稿でも、「集落法人」は同義で用いることにする。

ム・イースト造賀（以下、ファーム・イースト造賀と略記する）における事例を取り上げることで、設立から一定期間経過した農業法人がどのような経営課題を抱えているのか、上記で述べられたような経営課題に対して農業法人がどのように対峙しているのかについて検討する。

本稿の構成は以下のとおりである。まず農業法人を取り巻く環境として、家単位から法人への担い手の移行、農業法人の政策的な位置づけを確認した後、事例としてファーム・イースト造賀の財務指標やインタビュー調査から得られた知見を述べる。特に設立から10年経過した農業法人のデータは法人への移行がどのような成果をもたらしているのかを検討する良い材料となるであろう。最後に残された課題について述べることにする。

## 2. 農業法人を取り巻く状況：家単位から法人化への移行の歴史的経緯

### 2.1. 農政展開の史的展開

日本における農政の制度変遷をみていくこととする。ここでは2つの区分をし、整理したい。第1区分は戦後から1980年代初頭まで、第2区分は1980年代からの農業分野の国際化（市場の開放）と農業の担い手の高齢化への対策、経営規模の拡大化への対応が挙げられる。

#### 2.1.1 第1区分

1961（昭和36）年に制定された農業基本法（旧基本法）は、生産政策、価格・流通政策及び構造政策の3本柱により、農業と他産業の間の生産性及び生活水準の格差の是正の達成を狙いとし、経営規模の拡大による自立経営の育成等の構造政策を基軸的政策手段として位置づけるものであった。その後、1962（昭和37）年には、経営規模の拡大及び協業の助長を図るため、法人の農地取得を認める農業生産法人制度、農地流動化を促す農協の農地信託制度の創設等の内容とする「農地法」及び「農業協同組合法」の改正が行われた。さらに同年、「農業構造改善事業」が進められ、10カ年を目標に基幹作物の設定と技術改善、営農類型、営農組織、土地利用等にわたる構造改善の計画とその実現のための農地基盤整備（30a区画のほ場整備等）や経営近代化のための共同利用施設・機械（農作物集出荷・加工施設、大中型農業機械等）の導入に対する補助・融資の実施等を行うこととされた。この間、1960（昭和35）年から採用された「生産費及び所得補償方式<sup>3</sup>」による生産者米価（政府買入米価）の算定により、1960（昭和35）年から1965（昭和40）年にかけて年平均約9.5%上昇した。その結果、他作物と比較した場合のコメの収益性は著しく高まり、農業者のコメ増産意欲は大いに刺激され、前述の農業構造改善事業や土地改良事業の発展、技術の開発・普及と相まって、米の生産は増大した。

しかし、その後になると、生産量の増大と消費量の減少によりコメが構造的に過剰になり、構造政策の推進と総合農政の展開が展開されていくことになる。構造政策の推進といった面では、1968（昭和43）年から1970（昭和45）年にかけて農家の自立経営の育成に向けた、本格的

<sup>3</sup>生産費を基準とするが、そのうちの労働費を都市の製造業賃金で評価替えしたもの。都市労働者に均衡する労賃を農業者に補償する方法である。

な構造政策の推進を図ることをねらいとして、新規立法または法律改正が行われた。総合農政の展開という面では、農家の経営規模の拡大が進まないことから、政府は米の作付制限である生産調整を開始するといった動きも見られた。

そして、1980（昭和55）年には「80年代の農政の基本方向」が示され、従来の基本法農政の路線と比較すると、①他産業との比較の中での生産性の向上と所得格差の是正というよりも食料の安定供給と安全保障を重視する、②「自立経営農家」よりも広い「中核農家」<sup>4</sup>を中心に位置づけて、育成する、③国民の視点を意識し、価格政策の運用について需給調整機能を重視するとともに中核農家の所得安定を目標水準とし、内外価格差については維持・縮小に努めるべきこと、消費者対策を充実すべきこと等が掲げられた。

すなわち、ここでいう第1区分では、農家の自立経営や所得の拡大・安定を図りながら、生産設備や環境の飛躍的向上によってコメの生産量増大が図られたにも関わらず、消費量が減少していくという需要と供給のアンバランスにどのように対応するかが大きな課題であったことがわかる。

## 2.1.2 第2区分

1980年代に入り、経済の自由化が進められていく中で、農政は国内における需要と供給のバランスを取るだけでなく、抜本的な変革が求められるようになっていく。

そうした中で、農林水産省は1992（平成4）年に「新しい食料・農業・農村政策の方向」を決定した。これは、①食料の状況の変化にともなう食料自給率の低下、②農業の状況の変化による農地面積減少と農業者の高齢化が背景としてある。農地は農業生産の基礎的な資源であるが、他用途地域への転用等や耕作放棄地の増加により、加速度的に農地面積が減少することが当時から予想されていた。また、新規就農者は低水準にとどまっており、急速に高齢化が進む状況にあった。このような中で、経営規模の拡大が立ち後れており、農業構造の改善は進まない状況であった。

また、③農村の状況変化として混住化・高齢化の進展と活力の低下が挙げられる。多くの農村において、混住化が進展するとともに、高齢化の進行と人口の減少により活力が低下してきた。特に中山間地域においては、集落を維持することが困難な地域も生じていた。

このような状況の変化に対し、「新しい食料・農業・農村政策の方向」では、①農政を「食料政策」、「農業政策」及び「農村政策」に区分し、各政策における施策の方向を明記していること、②基本理念として「食料の安定供給の確保」、「農業の持つ多面的機能<sup>5</sup>の発揮」、「農業

<sup>4</sup> 若干の兼業所得はあっても、技術や経営力に優れ、高い生産性と農業所得をあげ得る、いわば農業を本業とする農家。統計上は「60未満の男性で年間150日以上農業に従事するいわゆる基幹男子専従者がいる農家を指す。

<sup>5</sup> ここで言う多面的機能とは、国土の保全、水源のかん養、自然環境の保全、良好な景観の形成、文化の伝承等農村で農業生産活動が行われることにより生じる食料その他の農産物の供給の機能以外の多面にわたる機能を指している。

の持続的な発展」、「農村の振興」を掲げたこと、③基本理念を実効性ある施策をもって担保する観点から、食料自給率の目標を含む政策の基本的事項につき、基本計画を策定するとともに、これを5年ごとに見直すこと、④国及び地方公共団体の責務に加え、農業者及び食品産業事業者の努力規定、更には、食料の消費生活の向上への消費者の役割も明記していること、⑤中山間地域等の生産条件の不利を補正するための支援を明記していること、の5点が掲げられている<sup>6</sup>。

その後、1993（平成5）年、効率的かつ安定的な経営体の育成のため、農業経営基盤強化促進法<sup>7</sup>が制定されるとともに、認定農業者制度<sup>8</sup>が導入され、経営規模の拡大のみならず、全般的な農業経営の改善が目指された。1999（平成11）年には前述の考えを踏襲する形で旨食料・農業・農村基本法（新基本法）が制定され、具体化する方策を示すため、基本政策を策定し、5年ごとに評価を踏まえた見直しを義務づけた。

さらに、2000（平成12）年に「農業生産法人の一形態として株式会社形態の含む」要件の見直しの提言が行われた。2000（平成12）年農業白書では、「わが国農業の持続的な発展を図るうえでは、効率的かつ安定的な農業経営が農業生産の相当部分を担う農業構造の実現が必要とされるなかで、特定のオペレーターや認定農業者の担い手に農地や農作業を集積している集落営農活動は、そうした活動を通じて大規模経営の育成につながっていく可能性を有することから、法人化等新たな段階への発展を積極的に支援していくことが必要と考えられる<sup>9</sup>」とし、大規模経営育成の手段として集落営農を位置づけており、ひとつの経営体である法人組織による展開を重視していると言える。

そして、2001（平成13）年、農地法の一部が改正され、農業生産法人の法人化や法人経営の活性化が図られるように緩和された。2002（平成14）年には米政策改革大綱が公表され、集落営農のうち一定の要件を満たすものを「集落型経営体」と称して、認定農業者と並ぶ農業の担い手として位置づけるという考えを打ち出し、集落営農に初めて政策上の位置付け与えられることになる。2003（平成15）年には農業経営基盤強化促進法が改正され、「集落型経営体（仮称）」が特定農業団体<sup>10</sup>として法整備がされた。その道筋は「集落営農→特定農業団体→特定農業法人<sup>11</sup>」という担い手として制度化された。

<sup>6</sup> 全国農業会議所〔2007〕21-25頁。

<sup>7</sup> 農業経営基盤強化促進法では、意欲ある農業者に対する農用地の利用集積、これらの農業者の経営管理の合理化等の措置を講じている。

<sup>8</sup> 認定農業者制度は、農業者が農業経営基盤強化促進基本構想に示された農業経営の目標に向けて、自らの創意工夫に基づき、経営の改善を進めようとする計画を市町村が認定し、これらの認定を受けた農業者に対して重点的に支援措置を講じようとするものである。

<sup>9</sup> 農林水産省が2000（平成12）年3月に発表した「食料・農業・農村基本計画」の2.「農業の持続的な発展に関する施策」の（2）「専ら農業を営む者等による農業経営の展開」において述べられている。  
(<http://www.maff.go.jp/j/kanbo/kihyo02/newblaw/kihonkeikaku.html>)

<sup>10</sup> 特定農業団体とは、農業経営基盤強化促進法に基づき、地域の農地の3分の2以上を農作業受託により集積する相手方として、地域の地権者の合意を得た任意組織である。

<sup>11</sup> 特定農業法人とは、農業経営基盤強化促進法に基づき、地域の農地の過半を農作業受託や借入などにより集積する相手方として、地域の地権者の合意を得た農業生産法人である。



2005（平成17）年には「食料・農業・農村基本計画」の見直しが行われ、①担い手の明確化と支援の集中化・重点化、②集落を基礎とした営農組合の育成・法人化の推進が掲げられた。また同年には「経営所得安定対策大綱」が発表される<sup>12</sup>。「経営所得安定対策」とは、「育成すべき農業経営」への施策の集中化・重点化による構造改革を推進し、一方で農作物価格の変動が「育成すべき農業経営」の収入または所得に著しい影響を与える場合に備えて、その経営リスクを軽減するセーフティネットの構築、そしてその経営単位のことである<sup>13</sup>。全農家を対象に品目毎に講じられてきた対策を、意欲ある担い手に対象を絞り、経営全体に着目する対策に転換するものであった。ここで初めて、農政の担い手として特定農業団体と特定農業団体と同様の要件を満たす組織＝集落営農組織が明記され、集落営農がその施策の直接的な政策対象となった<sup>14</sup>。

このような歴史的経緯を経て法人化の推進が進められている。農林水産省によると、法人化への以降のメリットとして①経営管理能力の向上、②対外的信用力の向上、③経営発展の可能性の拡大、④農業従事者の福利厚生面の充実、⑤経営継承の円滑化、⑥新規就農の受け皿、⑦税制上の優遇措置や融資限度額の拡大を挙げている<sup>15</sup>。さらに、交付金等を受けるには一定の経営規模を擁する認定農業者あるいは集落営農組織であることが求められるような場合もある。たとえば、2010（平成22）年に定められた「水田・畑作経営所得安定対策<sup>16</sup>」では、認定農業者であることか、農用地の利用集積目標の設定、規約の作成、共同販売経理、法人化計画の作成、主たる従事者の所得目標の設定といった取り組みを行う集落営農組織であることが求められている。すなわち、ここで確定的なことは言えないが、補助金や交付金を受けるために法人化を進めるといった事例もありえるのかもしれない。

以上から、法人化を推進することにより、望ましい農業構造を創出すること、法人のもとで担い手の高齢化への対処と後継者の育成、安定した所得の確保といった政策的な課題の解決がねらいとされてきたことがわかる。

## 2.2. 広島県における農業法人の現状

以上のような全国的な動きと平行して、今回のケースであるファーム・イースト造賀が位置する広島県では地域による農業法人の設立がどのようにして進められてきたのであろうか。以下では、広島県における農業法人の設立経緯とその現状について確認しておく。

広島県は中山間地域が県土の4分の3を占めている。そのため農地の拡大は難しく、小規模

<sup>12</sup>田中〔2013〕137頁。

<sup>13</sup>本間〔2010〕154頁。

<sup>14</sup>田中〔2013〕137頁。

<sup>15</sup>農林水産省のホームページでも『法人経営のメリット』

([http://www.maff.go.jp/j/kobetu\\_ninaite/n\\_seido/houjin\\_merit.html](http://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/houjin_merit.html))として整理されている。

<sup>16</sup>詳細は、農林水産省『水田経営所得安定対策の概要』

([http://www.maff.go.jp/j/ninaite/n\\_antei/pdf/yuki\\_daruma\\_tofuken\\_0427.pdf](http://www.maff.go.jp/j/ninaite/n_antei/pdf/yuki_daruma_tofuken_0427.pdf))を参照のこと。

零細農業者が多いため、農業生産の条件は恵まれているとは言えない。そのようなことから、国の農業政策の影響を受けつつ、広島県は1978（昭和53）年から地域農業集団育成事業、1989（平成元）年から集落農場育成事業に取り組んできた。さらに、1998（平成10）年より農業生産法人（集落法人）の設立を促し、集落法人の育成を図ってきた。集落法人の設立にあたって

図表1 広島県における農業経営体の特徴

経営形態	集落営農	集落法人	農業法人
組織形態	機能集団（法人格なし）	農事組合法人（農協法）	株式会社（会社法）
経営の構成	複数経営	単一経営	単一経営
経営主体	集落構成員	リーダー経営	トップ・マネジメント
意思決定	合議制（協定など）	法人（1人1票の全体合意）	法人（経営主、株主）
結合の方式	水平型	水平型・垂直型	垂直型
主要労働力	家族労働	家族労働・一部雇用労働	雇用労働
雇用契約	なし（作業受委託）	あり	あり
活動範囲	特定地域内	特定地域内	特定地域内・広域
生産	共同	共同	会社単位
組織のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一定の合意があれば、生産の合理化が可能</li> <li>・単純に、米の効率化、転作の効率化という目的で対応が可能（いわゆる目的機能集団としての身軽さ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人化により財務が明確化</li> <li>・雇用契約による自家労力等の評価</li> <li>・農用地利用改善団体であることから、担い手がいれば、農地の集積は可能</li> <li>・法人であることから組織は永続する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人としての組織体制と役割分担（生産・販売・労務・財務）が機能することから企業経営が可能となる</li> <li>・雇用を前提とした事業計画であり、複合経営、販路等のマネジメントが反映</li> <li>・ISOなどの取組実績があれば、J-GAPなどの生産工程管理をスムーズに対応</li> </ul>
組織のデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別経営の集合であるため、組織の永続性に問題あり</li> <li>・経営の高度化は最初から想定されない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人としての組織体制と役割分担が不十分であるため企業経営に至らない</li> <li>・農協法の組織であるため（全員の合意が必要）、経営高度化の取組や、迅速な意思決定が困難（法人経営のメリットが生かせない）</li> <li>・さらに、集積した農地が自由に利用できない等の弊害が生じるケースがある</li> <li>・限られた担い手に作業が委ねられることから、担い手が地域の犠牲になるケースがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産のリスク、安定生産のノウハウ蓄積に時間を要するため、他産業の企業経営より問題解決が多い</li> <li>・農地の確保がハードルとなり、地域で信用を得るために企業経営と関連しないバッファが必要となる</li> <li>・生産のマネージャー、販売のマネージャーは分離することが望ましく、かつ車の両輪として機能しなければ経営が拡大しない</li> </ul>

〔出所〕 高橋〔2010〕 37頁より抜粋

は、広島県は任意組織を設立してから法人化への移行を図るものではなく、地域に根差しながらもはじめから集落法人を目指すという対応を取ってきた。すなわち、A 集落があり、集落内での合意形成から集落の相当数で法人化を行う。そして農地の利用権の設定をし、組合員として役割分担をして法人経営をするといったものである。こうした取り組みは先駆的かつ一貫性のある取組みとして知られる<sup>17</sup>。

図表 1 は高橋〔2010〕による広島県にある農業経営体の特徴を整理したものである。本稿でいうところの農業生産法人とは法人格を有するものを指しているが、この表では機能集団で法人格を有しない集落営農を含めて「農業経営体」としてまとめている。

集落営農と集落法人では、ともに生産は共同で行い、活動範囲は特定地域内に限定されているものの、集落営農では経営が集落構成員による合議制で進められるのに対し、集落法人では特定のリーダーのもとで 1 人 1 票の全体合意に基づいた法人経営が行われることにある。さらに言えば、集落法人とは、集落（1～数集落）がひとつの経営体となって、集落の農地をひとつの農業としてまとめ、効率的かつ安定的な農業経営を行う農業生産法人のことである<sup>18</sup>。農協法に基づく集落法人は、会社法に基づく会社組織である農業法人と集落営農のハイブリッドとも言えるが、経営の高度化や意志決定の迅速化などに難しさがある。

図表 2 は広島県農林水産局〔2013〕公表のデータである。これによれば、販売農家<sup>19</sup>のうち、副業的農家<sup>20</sup>は1990年時点では半数程度であったが、その後年々比率が上昇して2010年現在では約 7 割を占めている。また、基幹的農業従事者（販売農家）の65歳以上比率を見ると、1995 年までおよそ 50% 程度で推移していたが、現在では約 76% に達している。このように、15 年間で広島県における農業の担い手の高齢化が急速に進んでいる。

以上のようなこともあり、広島県では農業生産法人の多くが、「集落ぐるみ」での法人化、

図表 2 広島県の販売農家数と農業就業人口（販売農家）の推移

	1990	1995	2000	2005	2010
販売農家数（戸数）	68,049	60,294	51,941	42,070	34,649
主業農家	14.4%	12.8%	9.7%	9.5%	10.0%
準主業農家	35.0%	24.9%	22.9%	21.1%	21.6%
副業農家	50.6%	62.3%	67.4%	69.4%	68.4%
農業就業人口（人）	96,764	84,040	78,000	63,028	46,483
基幹的農業従事者（人）	51,948	46,710	36,780	34,038	34,521
うち65歳以上人数（人）	24,918	24,160	25,479	24,905	26,389
同割合	48.0%	51.7%	69.3%	73.2%	76.4%

出所）広島県農林水産局〔2013〕をもとに筆者作成

<sup>17</sup>田代〔2011〕46頁。

<sup>18</sup>楠本〔2010〕38-39頁。

<sup>19</sup>販売農家とは経営耕地面積が30 a 以上または年間農産物販売金額が50万円以上の農家をいう。

<sup>20</sup>副業的農家とは65歳未満の農業従事60日以上の方がいない農家をいう。

「集落営農法人」による法人化を進めている。広島県における農業法人数は、2000（平成12）年には10法人であったものが、2005（平成17）年には74法人、2010（平成22）年には205法人と急激に増加し、2012（平成24）年3月現在では227法人まで増加している。また、集落法人の経営状況は、平均経営面積25.9ha、平均構成員32人、平均売上高が2,615万円となっており、労務費や地代、役員報酬等からなる集落還元額は1,779万円である<sup>21</sup>。広島県東広島市の農事組合法人さだしげの事例を取り上げた飛田・岸保〔2012〕に見られるように、集落法人化を推進し、設立するのは、「このままでは農地も集落も守れない」という危機意識が地域で共有された結果であり、農地を守るための地域の危機対応として法人化が進められてきた<sup>22</sup>。その結果として、地域のトラクターなどの機械の共同利用によるコストの低下や地域ぐるみで先祖伝来の土地を守るといった点は効果があった。集落の組合員の方々も法人に参加して良かったとし、法人化は設立経過につれ、評価が高いようである<sup>23</sup>。

しかし、高橋〔2010〕は、広島県における集落法人の推進による組織的な課題を次のように挙げている。それは、集落法人の設立は農業の担い手不足の構造的課題に対応するためであるにもかかわらず、実際には農地の利用集積手段としての位置づけが与えられていることである。つまり、法人が借り受けた農地で農業を継続することはできるが、そのことが農業の担い手を増やすことにはつながらないということである。しかも、集落全体を農場化するなどの取り組みを行っていても、1集落法人の生産額は平均約3,000万円程度であり、農家1戸あたりでは75万円程度になってしまう<sup>24</sup>。このような所得では後継者を育てることも、後継者に託すことも難しくなってしまう<sup>25</sup>。

すなわち、先祖伝来の土地を守るという目的は実現できたとしても、高齢化や過疎化によってもたらされた農業の担い手の減少に対する対処法としての法人化については期待するような成果が十分に得られていないと理解できそうである。

### 3. ファーム・イースト造賀の財務指標の推移と経営課題

以上のように、地域に立脚した農業生産法人には課題が残されている。特に農業の担い手減少は大きな問題として取り上げることができよう。そうした状況の中で、法人としての経営状態はどのようなものなのであろうか。ここで法人としての経営状態の検討を行うために、広島

<sup>21</sup>広島県農林水産局〔2013〕より抜粋。

<sup>22</sup>同様の趣旨は安藤〔2007〕4頁においても述べられており、農事組合法人設立の動機の1つとして農地を守る危機対応があるとの認識は概ね間違いないであろう。

<sup>23</sup>東広島市の農業生産法人であるファームおだの吉弘昌弘氏によリ作成された「中山間地域における集落法人の取組と課題～農地を守り、若者に魅力ある集落法人育成のために～」(2014年12月20日)をもとにしている。この資料は吉弘氏が各地で講演を行うために作成した資料であり、広島県内の集落法人を対象とした調査をまとめているものである。県内3法人の組合員の評価は94.3%が良かったという評価であり、経過年数の長い法人の方がその傾向が強いという結果が出ている。

<sup>24</sup>高橋〔2010〕37頁。

<sup>25</sup>高橋〔2010〕36-37頁。



県東広島市北部に位置する旧高屋町の造賀地区に2003（平成15）年に法人設立されたファーム・イースト造賀を事例として述べていくことにする。

なお、本稿の執筆にあたり、2014年12月20日に代表理事の向山峰雄氏にインタビューを行っている。以下の記述は、インタビュー調査とファーム・イースト造賀より提供された資料に基づいているが、ありうべき誤謬は筆者の責に帰することをあらかじめ述べておく。

### 3.1. ファーム・イースト造賀の概況

ファーム・イースト造賀は、2003（平成15）年10月に、組合員44名、集積面積35.3ha（登記上）、水張30.1ha、資本金3,735,000円で設立された。決算は12月に行われる。

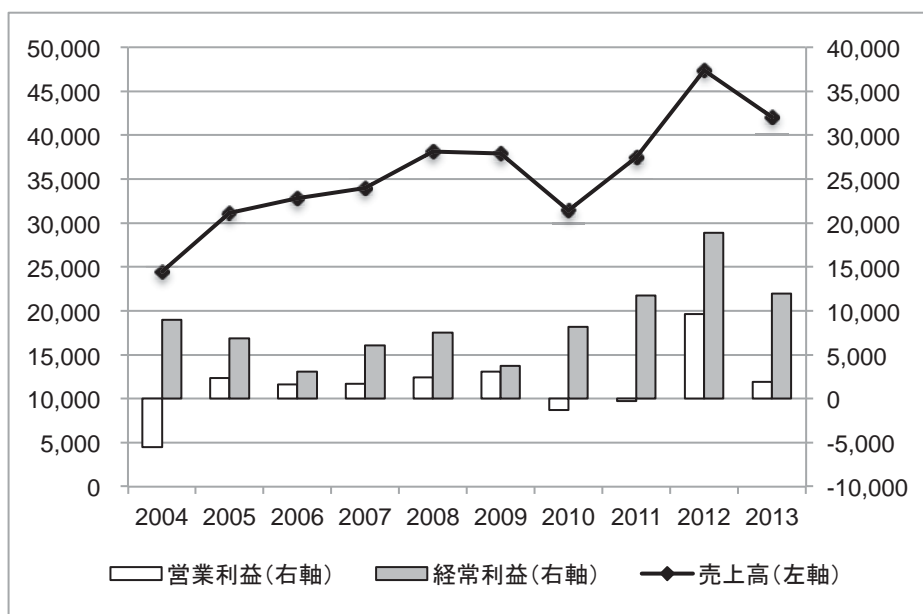
ファーム・イースト造賀がある高屋町造賀は、広島県東広島市北部の標高310から330mの中山間地に位置する国道と県道が交わる交通要衝地であり、1950年代までは純農村地帯であった。1970年代には周辺に製造業の工場進出等による就業機会の増加とともに、第二種兼業が急増し、農業後継予定者も他の職種に就職、結婚と同時に転出するなどしたことから、現在では農業従事者の高齢化が進んでいる。ここでも農業の担い手をどう育成していくかが課題としてある。

こうした中で1998（平成10）年までに圃場の90%の整備が完了したことで、造賀地区の農業環境は飛躍的に改善された。しかし、二種兼業化、戸別で行われる農機具の過剰投資、米価下落による赤字経営、高齢化や後継者問題などから、後継者がいても赤字経営では後を継がない、継いで欲しいとも言えない、あるいは中山間で畦畔が大きいと、今後は担い手や請負耕作者も出ないだろうという現状認識があった<sup>26</sup>。

こうした状況を前にして、2003（平成15）年2月から地区有志による勉強会を重ね、農業の共同化を具体的な事業とし、「相互扶助と地域の団結」を目的として、同年10月27日に農事組合法人ファーム・イースト造賀が設立された。そして、同法人事実上の法人設立初年度と言える2004（平成16）年度には、国庫補助による農用地利用集積促進費、広島県による農業法人設立の支援として行われたステップアップ事業などからおおよそ3,200万円、近代化資金借入としておおよそ1,200万円と出資金おおよそ350万円の総額おおよそ4,800万円を元手に、これを倉庫やコンバイン、ピークルといった施設・農機具等の設備投資に用いて、事業をスタートさせた。その後、法人経営の基礎固めを進め、現在では生産作物の90%以上が水稻であり、コシヒカリ、ヒノヒカリ、あきろまんの品種や山田錦などの酒米を栽培している。また、水稻からの転作作物として大豆や若干の野菜などを栽培している。こうした経営努力を進めていく中で堅調で安定的な経営を進めている。

<sup>26</sup>向山氏による発言のみならず、ファーム・イースト造賀によって作成された『10年のあゆみ』においても同様の指摘が行われており、こうした課題は地域住民に広く共有されているものと想像できる。

## 3.2. ファーム・イースト造賀の財務指標



出所) ファーム・イースト造賀各年財務諸表から筆者作成

図表3 ファーム・イースト造賀の売上高・営業利益・経常利益の推移〔単位：千円〕

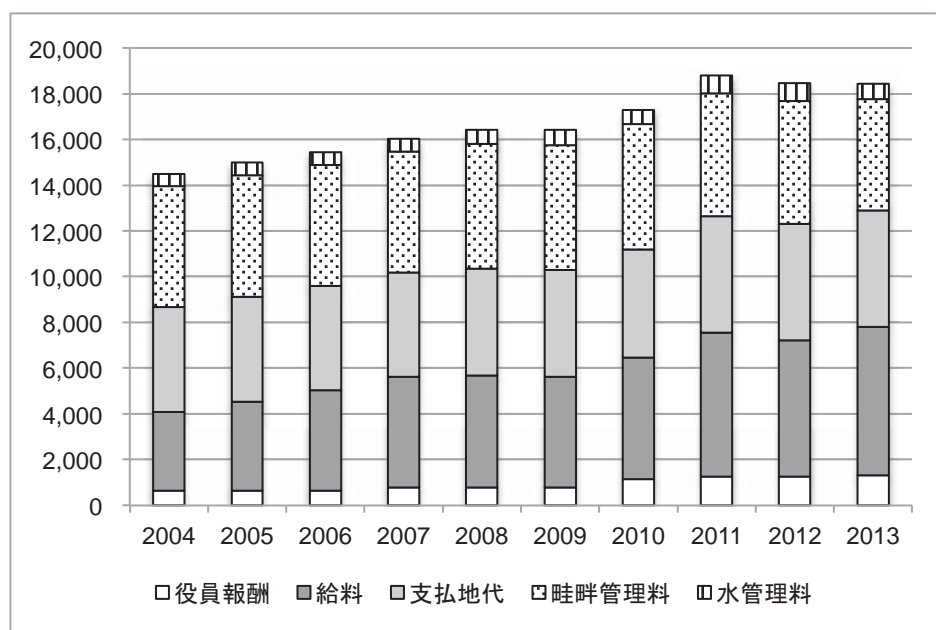
ここでファーム・イースト造賀の財務指標について見ていくことにしよう。

図表3は過去10年間の同法人の売上高・営業利益・経常利益の推移である。これを見ると、創立直後の2004年と2010年のみ営業赤字であったが、その他の年度では黒字決算となっている。経常段階では設立当初から金額の多寡はあるものの、常に経常黒字である。特に2010年には米価の大幅な下落、異常気象による減収により営業赤字に陥ったが、2011には農家への戸別所得補償によって経常利益が増加している。2012年は作柄が良好であり、かつ米価も高くなったことから、法人設立以来の最高の増収増益となった<sup>27</sup>。過去10年間の売上高の平均は3,568万円であり、過去最高が2012年の4,737万円、過去最低の売上高が2010年の2,447万円であった。

農業法人における損益計算書の構造の特徴として、農作物の生産を中心とする本業にあたる部分が営業利益、補助金や交付金等による収入が営業外収益として計上されることが挙げられる。しかも、農林水産省が発表している農業経営統計調査のうち、営農類型別経営統計（組織経営）における水田作経営や稲作経営の業績を見ると、農業法人全体では営業赤字である。そして、補助金や交付金を受けることにより経常段階で黒字に転じている。すなわち、農業生産法人の経営安定化における補助金や交付金の重要性が高いことを意味する。しかし、先に述べたように、補助金や交付金の交付を行う要件として法人化が求められているような場合もあり、

<sup>27</sup> ファーム・イースト造賀〔2014〕5-7頁。インタビュー調査においても向山代表理事から同様の説明があった。

補助金や交付金が農業法人経営の安定に寄与していると考えられるのかについては、さらなる調査・検討が必要であろう。ただし、ファーム・イースト造賀では天候不順による不作を原因とした2010年度を除く各年度において営業段階で黒字決算であり、法人化による効率化が進められた結果として安定的に利益を得られる構造を備えている。



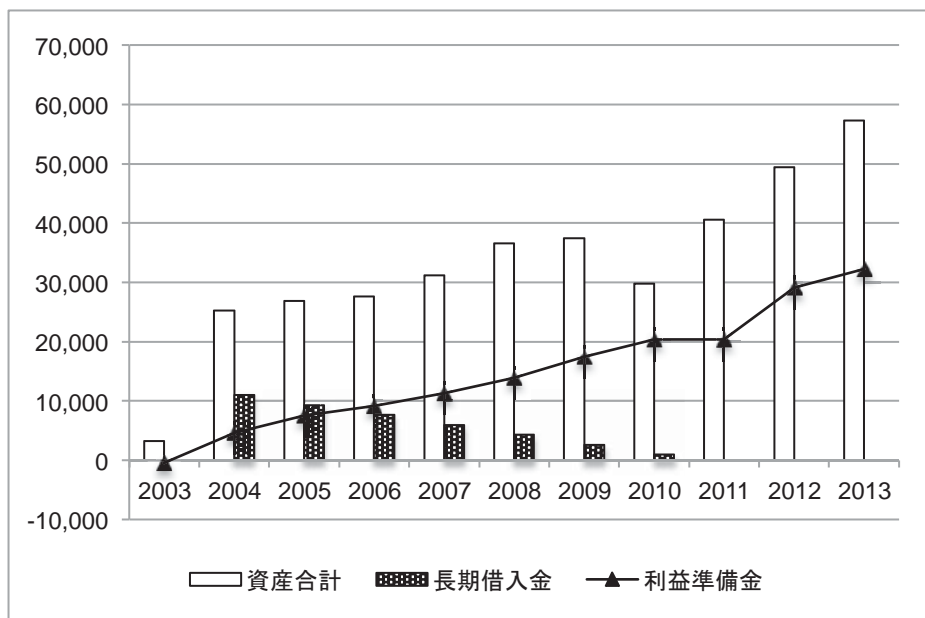
出所) ファーム・イースト造賀各年財務諸表から筆者作成

図表4 ファーム・イースト造賀の地域への還元額推移〔単位：千円〕

図表4は過去10年間の地域への還元額の推移である。ここでいう「地域への還元額」とは、同法人の資料によれば「法人経営上「費用」だが、地元の人に支払われた経費の内容を示す<sup>28)</sup>」ものであるとされ、法人の理事（役員報酬）や農作業に携わった人々に支払われた賃金、地域農家が法人に土地を貸し出していることに伴う支払地代や畦畔管理料、水管理料が計上されている。この10年間でおよそ1億7,000万円、年平均で1,700万円が地域に還元されている。こうした指標は総会において報告されることから、構成員である地域住民にも共有されている。

図表5は、ファーム・イースト造賀の貸借対照表項目のうち、資産合計、長期借入金、利益準備金の推移である。先に述べたように、同法人は設立時に多額の交付金や補助金、借入による資金調達を設備導入に充てた。設立当初には総計でおよそ3,600万円の設備投資を行い、その後も継続的にコンバインやトラクター等を導入してきた。当初に導入した施設の大半は減価償却期間が7年であったが、その期間が終わった2010年度、2011年度にはプレハブ倉庫や乾燥施設など、合計でおよそ1,500万円程度の設備投資を行っている。こうした設備資金を補うた

<sup>28)</sup>ファーム・イースト造賀〔2014〕9頁。



出所) ファーム・イースト造賀各年財務諸表から筆者作成

図表5 ファーム・イースト造賀の資産合計・長期借入金・利益準備金の推移〔単位：千円〕

めに設立当初は借入金に拠っていたが、2011年度には借入金残高がゼロとなり、2010年、2011年の設備投資が自己資金で賄われている。図表3で見たように、同法人は設立当初からほぼ営業段階でも黒字になる健全経営を進めており、利益準備金も順調に積み上がっている。財務体質も極めて良好である。

このように、ファーム・イースト造賀の事例では、地域を守るという相互扶助で作られた集落法人であるが、安定的な収益力、定期的な設備投資を行うことにより、法人としての健全な財務体質が作り上げられておりと同時に、法人から給料や地代を支払うことにより地域住民に経済的な利益還元が行われていると言える。

### 3.3. 今後の経営課題

以上の財務諸表から得られるデータから、ファーム・イースト造賀における法人経営は安定していると言える。調査において、向山氏が法人経営にあたり設立からの10年を1期として考え、第1期目の目標として法人経営の安定化を目指してきたと述べていることから、法人設立の当初の目標は果たされていると言えよう。そして、2014（平成26）年からの10年を第2期目と位置づけ、さらなる法人経営の成長や安定化を図ろうとしている。

しかしながら、同法人では、①農政転換とTPP加盟、②構成員の高齢化と労働力不足の2つを経営課題として掲げており、これを第2期目の経営課題としている。まず、①農政転換とTPP加盟については、2014年から政府による新たな水田農業政策をスタートしたことにより、水稻の生産調整を見直して新たな仕組みを作ることや、コメの直接支払交付金の減額、2018



（平成30）年度から廃止することを骨子とした経営所得安定対策の見直しが発表されていることから、過去10年間と同様の法人経営を行うことができる見通しが十分に立たないと考えられている。すなわち、農政の影響を強く受けるために、法人経営をどのように導いていくのかが大きな課題として挙げられている。また、②の構成員の高齢化や労働力不足については、構成員に対して2013（平成25）年2月に実施したアンケートにもとづいて、「10年先までは何とか現状を維持出来そうであるが、その後の見通しはつかない<sup>29)</sup>」と考えられている。インタビュー調査を行う中でも、高橋〔2010〕の指摘と同様に、法人設立により農業を継続することはできているが、農業だけで生活するだけの所得を得ることが困難である状況は変わらないことから、農業の担い手をどのようにして増やしていくのかについては簡単に解決しないという認識がなされていた。

こうした状況に対して、ファーム・イースト造賀では、経営の合理化、経費節減を進め、補助金や交付金に頼らず、営業利益が黒字となる経営を継続することが重要であると述べつつ、「若い後継者の絶対数が少ないため、将来への布石として地域外への労働者の雇用（常時、季節、パート）を念頭に置いた経営転換を行う<sup>30)</sup>」必要性が訴えられている。広島県内には作物の生産のみならず、加工と販売までを行う6次産業化を推進している農業生産法人が一定の成果を残していることもあって、ファーム・イースト造賀でも過去にそのような方向性を模索したこともあると言う。しかし、6次産業化には、製品の加工や販売を行うための多額の設備投資を必要とするため、その資金調達や財務状態への影響を考慮した結果、現在は上記のような対策を行うことに主眼が置かれている。

一方、後継者不足、専従者の不在という問題については、滋賀県大津市の集落法人の事例を検討した田中〔2013〕においても指摘されており、集落法人型の農業法人において法人としての経営は安定したとしても、地域として取り組むべき課題が依然として残されている。こうした問題は集落法人における経営課題としてある一定の普遍性を持っていると言える。ただ、法人に立脚した農業経営を安定的に進めていくために担い手を増やしていくためには、「地域」を守ることと同時に、地域に限定されることのない規模の拡大や人員の確保、6次産業化に代表される収益源の多様化を図る必要がある。

山本・田渡・西山〔2011〕が2009年に行った調査によれば、広島県の農業法人では、営業利益が増加している法人では利益獲得に積極的でありつつ、コメを中心とする面積拡大への意識が強い一方で、営業利益が減少している法人では社会的課題の解決を図るための法人化を選択したもの、利益獲得には消極的であるが、作物の複合化や加工等の多角化による拡大を図ろうとしているとされている。ファーム・イースト造賀の事例はこうした分析結果とは一致しないが、単純に規模あるいは範囲の拡大による事業規模（収益獲得機会）の拡大としてだけでは捉えられないような地域の課題を解決する方策までもが求められる。このことは、地域を基盤

<sup>29)</sup>ファーム・イースト造賀〔2014〕8頁。

<sup>30)</sup>ファーム・イースト造賀〔2014〕8頁。

とする集落法人において、事業として一定のリスクを伴う意志決定を行うことが求められることを意味している。これまで一定の成果を残してきているが、今後の状況を考えるときに地域を守るという社会的意義と法人としての成長を図る方策の双方を両立させていくことは容易なことではない。

#### 4. おわりに

本稿では、地域を守ることを主眼としながら、事業を安定的に営んできた広島県東広島市に位置する農業法人を事例として取り上げてきた。

企業経営にはヒト・モノ・カネ・情報の4つの要素が必要だとされている。本稿で取り上げた事例に見られるように、財務諸表にもとづく情報においては経営基盤の安定化が図られていれば、法人として農業を継続することは可能である。しかし、法人が集落に経営基盤を置く「集落法人」であるがゆえに、高齢化や担い手の減少というヒトの問題は常につきまとうことになる。担い手の増加を図るには、現在の担い手の家族による帰農や新規就農者の受け入れ等の方策が考えられるが、先行研究やインタビュー調査から明らかになったのは、生活を維持するだけの所得を得られないという現状が何よりも大きな問題として存在するということである。ファーム・イースト造賀のように、10年という期間を1つの区切りとして長期的に地域や法人のあり方を検討しながら、農業の継続、地域の維持、法人経営の安定を図ってきたとしても、急速な高齢化に伴う担い手の減少というヒトの問題を解決するには至っていない。法人の収益拡大がそこで農業を営む人々の所得増加につながると単純化して考えれば、その方策としては加工、販売までサプライチェーンを伸ばす6次産業化があり得るが、担い手の減少と設備投資に伴うリスクを考量した場合に、そうしたリスクをコントロールできる人材もあわせて求められる。枠組みとしての法人は継続企業として存続するものの、そのもとで実体的な活動を行う人材をどのようにして求めるか。それを地域の中に求めるのか、地域の外に求めるのか、地域を守り生活基盤を維持することと、法人としての事業活動のあり方をどのようにバランスさせるのがポイントになりそうである。

今後の研究課題の1つとしては、集落法人の形態を取りながらも、6次産業化に代表されるような加工、販売といった事業展開や新規就農者の受け入れを行っている法人が、上記のような経営課題に対してどのように取り組んでいるのかについて調査・検討することが挙げられよう。広島県の場合、法人設立から10年が経過した農業法人が増加してきたこと、そうした法人においては経営管理システムが一定の形式化が図られつつも、経営課題が徐々に顕在化していることが想像されることから、さらなる調査によって農業法人の経営実態について明らかにしていくことが必要であろう。

#### (参考文献)

・安藤光義編〔2007〕『集落営農の持続的な発展を目指して—集落営農立ち上げ後—』全国農業会議

所

- ・ファーム・イースト造賀〔2014〕『10年のあゆみ』
- ・東広島市（東広島市地域農業集団連絡協議会）〔2010〕『東広島市の集落営農－農事組合法人・地域農業集団の概要－』
- ・広島県農林水産局〔2013〕『広島県の農林水産業』  
[https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/197845\\_360743\\_misc.pdf](https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/197845_360743_misc.pdf)
- ・本間正義〔2010〕『総合研究 現代日本経済分析 3 現代日本農業の政策過程』慶応義塾大学出版会
- ・楠本雅弘〔2006〕『地域の多様な条件を生かす集落営農』農林漁村文化協会
- ・楠本雅弘〔2010〕『シリーズ地域の再生 7 新しい「社会的協同経営体」と農協の役割』農山漁村文化協会
- ・農林水産省統計情報部〔2000〕『平成12年度食料・農林水産業・農山漁村に関する意向調査－農業経営の管理に関する意向調査結果－』
- ・高橋龍二〔2010〕「アグリビジネスの創出と自治体の政策支援」『フードシステム研究』第17巻1号, 36-42頁
- ・田中宏典〔2013〕「滋賀県の集落営農に関する研究：大津市の集落営農組織はなぜ一集落単位を越えて規模拡大しないのか」『龍谷大学大学院政策学研究』第2号, 135-154頁
- ・田代洋一〔2011〕『シリーズ地域の再生 5 地域農業の担い手群像 土地利用型農業の新展開とコミュニティビジネス』農山漁村文化協会
- ・飛田 努・岸保 宏〔2012〕「農業法人における会計管理の実際－農事組合法人さだしげにおける複式簿記の導入を事例にして－」『熊本学園会計専門職紀要』第3号, 71-87頁
- ・上原 学編〔2010〕『アグリビジネスに強くなる講座（第1分冊）』きんざい
- ・梅本 雅〔2009〕「集落営農政策の展開と評価」『農業と経済（特集 集落営農政策の功罪）』第75巻第12号, 5-13頁
- ・山本公平〔2011〕「社会的企業としての集落法人設立後の意識に関する一考察」広島経済大学経済研究論集第34巻第1号, 33-42頁
- ・山本公平・田渡雅敏・西山敦士〔2011〕「社会的企業としての集落法人の経営と展望－広島県の集落法人アンケート調査結果から－」『広島経済大学経済研究論集』第34巻第1号, 33-42頁
- ・全国農業会議所・全国農業協同組合中央会〔2007〕『集落営農マニュアル 第2版』全国農業会議所
- ・全国農業会議所〔2007〕『食料・農業・農村法入門』全国農業会議所