

## 農業構造の再編強化にどう取り組むか

－三段構えで臨む担い手構造の再編強化－

小池恒男

### 1. はじめに－土地利用型農業についての基本的な考え方－

本稿は、“オルタナティブ農業論”に先行してあるべき、またそれと“対をなしてあるべき”もう一つの農業論である。いわば国際競争にさらされながらも、わが国の国土に規制されてある条件不利を前提にしながらも、それでもなお効率性を求めてあるべき持続する農業の姿について論じる農業論である。

なお、“オルタナティブ農業論”については、すでに2018年の『地域農業と農協』（第47巻第4号、第48巻第1号合併号）で「オルタナティブ農業をどう発展させるか」、またそれに修正加筆を加えた小池編著『グローバル資本主義下における農業農政の未来像』で“オルタナティブ農業”をどう発展させるか－もう一つの農業のあり方を求めて、今なぜアグロエコロジーなのか－」ですでに論じている。前後はしたが、両論は当然のことながら“対をなしてあるべき”ものである。

人（労働力）、土地（農地）、作物が農業構造を規定する3つの要素であるが、本論では担い手に絞って考察する。担い手構造の“三段構え”の第一に位置づくのはいうまでもなく、販売農家、基幹的農業従事者、認定農業者等に代表される個人経営である。第二に位置づくのは、集落営農とその発展型である地域農業組織経営体である。そして最後に農協子会社が控えているという“三段構え”で担い手構造の再編強化を図るという考え方である。三者の関係は相互補完的であり、資源移動の自由な関係にあるというのが大前提である。以下、事例分析をふまえて考察する。

### 2. 基本にある個人経営

ここでは、販売農家、基幹的農業従事者、認定農業者等に代表される個人経営等々を主たる担い手、第一の担い手として位置づけたい。そして、素朴でシンプルな予測としては、しぶとい個人経営、崩れに歯止めがかからない個人経営というのがその一般的な姿である。

ここで改めて注目しておきたいのは、基幹的農業従事者「農業に主として従事した世帯

員（農業就業人口）のうち、調査期日前1年間の普段の主な状態が仕事（家事や育児、その他ではなく）に従事していた者」かつ、そのうちでもリスク発生頻度の高まる（いつ農業従事が困難になるかわからなくなる確率の高まる年代）70歳以上を除く70歳未満の基幹的農業従事者の動向（15年先の2030年予測値）についてである。

2005年～15年までの実数と、2020年～30年にかけての推計値についてみているのが〈表1〉・〈表2〉である（いずれも都府県の数値）。そこに示されているように、2015年から30年にかけての15年間において、70歳未満男子で47%（2分の1以下）への減少、70歳未満女子で25%（4分の1）への減少となっている。

このコアの担い手減少の数値は深刻である。もちろん当然のことながら、担い手個人経営へのより一層の農地の集積・集中を図ること、地域の実情に応じた多様な経営体と多様な労働力の補充に向けての支援は必要であるが、ここではさらにこれを補完する第二、第三の担い手の確保と強化を求めなければならない。

### 3. 集落営農とその発展型

#### 1) 基本的な考え方

第二の担い手として想定するのは集落営農とその発展型としての地域組織経営体である。今後の集落営農の展開方向として考えられることは、機械の共同利用組織としての機能強化に徹するという方向性、経営面積拡大という方向性、2つの方向性におけるそれぞれの規模の追求、効率性追求を通じて中小規模経営を下支えする機能の追求、個々の経営体としての発展を支援する、そして自らの経営体として発展するという二重の意味での集落営農の展開を展望する必要がある。

当然のことながら各地域の集落営農の組織と経営の実態を点検して、さらなる組織の再編・強化、さらなる効率化の実現が図られなければならない。いずれにしても、担い手構造の現状維持・強化の決め手はこの第二の担い手の再編強化の取り組みにかかっている。期待されるのは、自らが発展しつつ、個人経営がこぼれ落とした3つの要素を拾い上げ、さらにはそれを個人経営に提供して個人経営を側面から支援する役割（農業構造を規定する3つの要素の調整弁の役割）である。

#### 2) 2つの事例から何を学ぶか

##### (1) 事例1 (滋賀県・I 農事組合法人)

###### a 組織の概要

組合員は93戸で、地区内農家の96%を占めている。うち土地持ち非農家が28戸である(30%)。加入面積は70.00haで、地区内農家の経営耕地面積の94.5%を占めている。オペレー

表1. 男子の年齢別基幹的農業従事者の推移 (都府県)

年次	年齢区分															合計
	16～19歳	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳～			
実数	833	8,653	15,267	17,953	21,494	37,594	48,732	77,445	92,758	128,978	197,576	236,248	273,219	1,151,917		
推計	542	6,394	14,028	18,146	20,692	24,232	35,491	53,779	89,811	141,877	156,042	192,089	338,378	1,091,501		
	429	4,385	11,391	17,232	21,115	23,328	26,042	37,286	58,432	124,684	171,025	149,990	308,923	954,262		
計	340	3,471	7,812	13,993	20,051	23,805	25,070	27,359	40,512	81,121	150,300	164,392	241,218	799,444		
	269	2,177	4,901	7,596	11,166	18,356	24,293	26,877	28,617	41,268	67,798	93,995	264,380	702,215		
30/15年対比	213	2,177	4,901	7,596	11,166	18,356	24,293	26,877	28,617	41,268	67,798	93,995	232,342	559,599		
	50	50	43	44	53	79	93	72	49	33	40	63	75	59	59%	
47% (=233,262人÷495,349人)															71%	

資料：農林業センサス『第2巻農林業経営体調査報告書—総括編—』各年次

注1) 過去の年齢階層間の従事者移行増減率が、当該年齢階層の5年後の同増減率と同じと仮定して2020年、25年、30年の予測値を算出。

2) 70歳未満の2015年～30年にかけての15年間における減少率は47% (=233262人÷495349人)。

表2. 女子の年齢別基幹的農業従事者の推移 (都府県)

年次	年齢区分															合計
	16～19歳	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳～			
実数	170	1,876	4,174	8,023	14,899	28,988	50,195	82,251	100,343	138,405	181,706	185,095	177,362	973,487		
推計	164	1,412	3,493	5,838	10,319	16,761	29,394	52,179	88,651	116,572	136,930	159,202	237,875	858,726		
	221	1,080	2,740	5,199	5,158	12,550	17,941	30,962	56,594	103,995	122,621	125,279	222,934	710,274		
計	298	1,455	2,096	4,078	4,593	6,273	13,434	18,938	28,181	66,389	109,391	112,188	175,431	542,705		
	402	1,962	2,824	3,120	3,503	5,586	6,715	14,151	13,538	33,058	69,834	100,084	157,099	411,876		
30/15年対比	542	2,647	3,808	4,204	2,680	4,260	5,980	7,073	10,137	15,821	34,773	63,893	140,150	296,028		
	245	245	139	81	52	34	33	23	18	15	38	51	63	42	42%	
25% (=91,985人÷3,362,060人)															59%	

ターは25名で、オペレーターの賃金単価は時給1,500円、その他の一般作業の時給は1,250円である。これに対して地代は10,000円/10aである。

#### b 設立の経過

設立の経過は以下のとおりである。

1995年 圃場整備の完了

1999年 機械の共同利用組織の立ち上げ

2005年 水田・畑作経営所得安定対策の導入を契機に、集落一農場性を目指してI営農組合を立ち上げ

2006年 特定農業団体になる

2010年 現在のI農事組合法人となる

#### c 経営の成果

2017年の作付実績は水稲52ha、麦25ha、大豆24haである。2017年の売上高は〈表3〉で明らかのように、米6,481万1,942円(90%)、麦128万2,072円、大豆626万5,918円等で総額は7,235万9,932円である。そこから売上原価を差し引いて売上総利益金1,720万386円、営業利益金1,451万6,176円となっている。これに対して、助成補助金4,098万2,844円を含む営業外収益金5,452万4,500円が大きく、経常利益金は6,904万720円となっている。

ここで注目されるのは、まず第一に、なんとといってもプラスの当期純利益を出している点である<sup>注)</sup>。しかし、それにもまして注目されるのは営業利益金に対する補助金の大きさであり、その経常利益金に占める割合は79%となっている(40,982,844円÷54,524,544円)。

#### d 若干のコメント

以上の実態をふまえて、ここでは以下の5点についてコメントを加えておきたい。

第一に、効率性の追求という点においてまだまだ甘えがあるのではないかという点である。しかしながら〈表4〉に示されているように、I農事組合法人の2017事業年度の生産原価合計に占める「減価償却費+修繕費」の割合は12%である(6,848,409円÷55,346,355円)。これに対して、2016年の大臣官房統計部『米及び麦類の生産費』における農機具費の割合についてみると、都府県平均で費用合計に占める農機具費の割合(10a当たり)は21.2%となっている(24,259円÷113,007円)。この点での、I農事組合法人の比較優位は歴然としている。

そのうえでなおかつ付け加えておきたいのは、I農事組合法人が自ら「さらなる経営効率化のためにはさらなる経営規模の拡大が必要か」と自問自答している点にかかわってである。戦後、マーシャル・プランの資金で1945年に立ち上げられ、現在なお全国的にコミュニケーション単位に張り巡らされている農業機械利用組合、戦後一貫してフランス農業を側面から支えてきたフランスのCUMA「農業の機械設備の利用のための協同組合(農業機械利用組合)」を例にとれば、その平均的な姿は構成員が25の農業経営体(平均経営耕地面積規模60ha)、1,500haの経営耕地面積規模単位である(60ha×25農業経営体)。

表 3. I 農事組合法人の損益計算書 (単位:円)

科 目		金額
売上高	売上高	72,359,932
	作業受託	186,808
	小 計 A	72,546,740
売上原価 B		55,346,355
売上総利益金額 C = A - B		17,200,385
販売費及び一般管理費合計 D		2,684,209
営業利益金額 E = C - D		14,516,176
営業外収益	受取利息	1,207
	雑収入	1,091,222
	助成補助金 (国費等)	40,982,844
	小 計 F	54,524,544
経常利益金額 G = E + F		69,040,720
差し引き特別損失* H		37,907,404
税引前当期純利益金額 I = G - H		31,133,316
法人税及び住民税 J		681,510
当期純利益金額 K = I - J		30,451,806

資料：I 農事組合法人『第8期通常総会議案書』(2018年02月12日)

注1) 数値は2017事業年度

- 2) \*特別利益L = (固定資産処分益 + 経営基盤強化準備引当金戻入)  
 特別損失M = (固定資産圧縮損 + 経営基盤強化準備引当金)  
 差し引き特別損失H = L - M = 37,424,445円 - 75,331,849円  
 = △37,907,404円

表 4. 売上原価の内訳 (単位:円)

科 目		金額
材料費	種苗費	7,133,244
	諸材料費	923,858
	肥料費	8,797,655
	農薬費	4,517,876
	小 計	21,372,633
労働費	雇用賃金	2,659,250
	福利厚生費	0
	小 計	2,659,250
他の製造経費	作業委託料	1,489,008
	農具費	1,523,759
	動力・燃料費	2,657,799
	減価償却費	3,647,513
	修繕費	3,195,896
	租税公課	269,600
	地代等	7,939,197
	賃借料	992,222
	農業共済掛金	2,183,371
	消耗品費	255,123
	土地改良・水利費	4,298,007
	施設利用料	2,843,464
	業務雑費	19,513
	小 計	31,314,472
生産原価合計		55,346,355

資料：表3に同じ。

注：数値は2017事業年度。

第二に、補助金についての認識をめぐってである。その大きさは先にみたとおりであるが、この点に関して自ら「助成金を前提にした経営となっているところに弱みがある」としている。しかしこの点に関しては、わが国の大規模水田農業の個人経営において、肝心の営農部門の所得がマイナスで、そのマイナスをもっぱら直接支払交付金で補って経営を成り立たせているという実態があるわけで、それとの比較でいえば、同様にむしろこの点においても I 農事組合法人の比較優位が歴然としているということになる。この点について引け目を感じる必要はないが、むしろもっと売上高を伸ばす戦略についての検討が重要である。

第三に、後継人材の不足が強調されている点についてである。オペレーター労働、一般作業労働についての賃金水準は先にみたように決して低い水準にあるわけではないし、地代が格別に高い水準にあるわけではないが（10,000円/10 a）、支払地代総額は表 4 で示されているように約800万円である。

一方、支払賃金総額は〈表 5〉で2,744万1,450円の従事分量配当という形で示されている。そこで一ついえることは、“農地を守る”が集落営農の主目的であるならば、地代（793万9,197円）は不要でしょうということである。そして人材不足をいうならば、その分を時給の引き上げに回せ、役員報酬を引き上げよ、ということになるのではないか。そしてしっかり人材を確保し、しっかり事業戦略を打ち出せる役員の獲得を図るべきではないかという点である。

第四に、女性労働力の位置付けがみえないという点である。女性役職員をしっかりと確保して、集落営農の多様な発展を目指す、持続的な農業を目指すという点での配慮は欠かさないのではないか。

第五に、生活面活動重視型集落営農については別途の位置付けが必要になるという点である。2 階部分を法人化して、1 階の部分で生活面活動を抱え込むという 2 階建て方式についての検討も必要である。

注：この点に関しては、別稿「オルタナティブ農業論」におけるわが国の大規模水田農業の個人経営において、肝心の営農部門の所得がマイナスで、そのマイナスをもっぱら直接支払交付金で補って経営を成り立たせているという実態を想起していただきたい。

## (2) 事例 2 (兵庫県・H 農事組合法人)

### a 組織の概要

H 農事組合法人全体の組合員は74戸、経営耕地面積規模は51.41haである。H 農事組合法人の組織・機構図は〈図 1〉に示すとおりである。また、〈表 6〉で明らかのように、H 農事組合法人は既存の 3 つの任意の営農組織を 1 階に見立て、農事組合法人を 2 階に見立てる、いわゆる「2 階建て組織」といわれるところの組織形態をとっている。既存の営農組織を支店とし、農事組合法人を本店としている。各支店に支店長を置き、各支店から

表 5. I 農事組合法人の剰余金処分

科 目	金額
当期末処分剰余金 A	30,451,806
前期繰越剰余金 B	1,028,376
当期剰余金 C	31,480,182
任意積立金取崩額 D	0
剰余金処分額 E	30,441,460
利益準備金 F	3,000,000
従事分量配当 G	27,441,450
次期繰越剰余金 H	1,038,722

資料：表 3 に同じ。

注 1) 数値は 2017 事業年度

表 6. H 農事組合法人の組織・機構

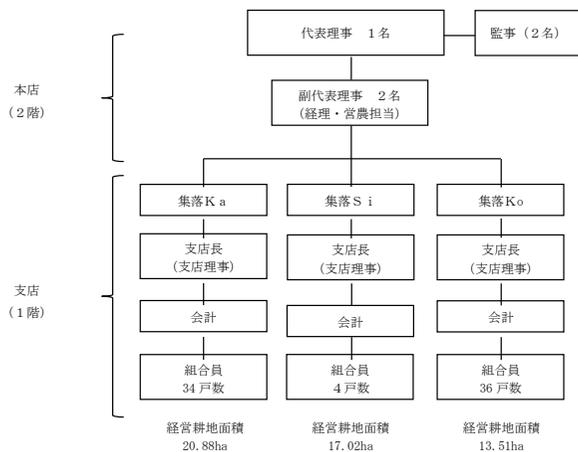
	K a 集落	S i 集落	K o 集落	合 計
統合経営体	H 農事組合法人			1
集落 (任意組織の集落営農)	K a 集落営農	S i 集落営農	K o 集落営農	3
基礎組織代表	支店長	支店長	支店長	
集落営農の会経営担当	会計	会計	会計	
組合員数 <sup>注1)</sup>	34 戸	4 戸	36 戸	74 戸
経営耕地面積 <sup>注2)</sup>	20.88 ha	17.02 ha	13.51 ha	51.41 ha

資料：H 農事組合法人『設立総会資料』2017 年 5 月 5 日。

注 1) 3 集落の農家戸数は 64 戸、その他に土地持非農家が 51 世帯あって、そこから 10 世帯が農事組合に参加。

2) 3 集落の経営耕地面積は 92.11 ha、したがって組織率は 56%。

図 1. H 農事組合法人の組織・機構図



資料：『H 農事組合法人設立総会資料』2017 年 5 月 15 日。

2名の理事を選出し、6名で法人の理事会を構成している。営農の実働部隊は1階の営農組織であり、経営の基礎単位も現在のところは各営農組織である。

基礎単位である各営農組織の特徴を要約して示しているのが〈表7〉である。経営の特徴についてみると、集落K aは「一集落一農場」で全戸出役が基本、集落S iは4人の共同経営、集落K oは手上げ方式のオペレーター中心の経営である。支払地代については、正式に利用権を設定した集落S iで発生、集落K aは使用収益権にとどめていて地代は発生していない。集落K oにも地代の発生はない。つまり、集落K a、集落K oの2集落に共通している考え方は、「農地を守る」をモットーにしているわけであるからそもそも地代を発生させるのはおかしいという考え方である。

分配に関しては、集落K a、集落K oは出役に応じた従事分量配当、集落S iは3人による収益の均等配分である。農事組合法人の損益決算で大きな意味をもつのは補助金収入であるが（当法人では損益決算書で営業外収益扱い）、その関係で無視できないのが中山間地域等直接支払であるが、給付を受けているのは集落K aと集落K oである。これに対して条件を有しながら申請せずに給付を受けていないのが集落S iである。未整備田が全体で19%を占めている点についても留意しておかなければならない。

## b 経営の成果

2017年の作付実績は〈表8〉に示すとおりである。水稲36.29ha、麦7.78ha、黒大豆等4.16ha、そば3.81haである。

経営成果は〈表9〉に示すとおりである。売上総額は4,642万8,312円、そこから売上原価を差し引いて売上総利益金327万3,991円、営業利益金は52万7,087円となっている。これに対して助成補助金1,274万8,159円を含む営業外収益金1,470万8,291円が大きく、経常利益金は1,523万5,378円となっている。

ここで注目されるのは、まず第一に、事例1と同様にプラスの当期純利益を出している点である。しかし、それにもまして注目されるのは営業利益金に対する補助金の大きさである。経常利益金に占める割合は84.9%に及んでおり（ $(1,128万2,326円 + 146万5,833円) \div 1,523万5,378円$ ）、事例1の59.4%をさらに上回る結果になっている。

## c 農機具費の比較分析

この点に関してはすでに事例1のコメントで示した21.2%という都府県平均の費用合計に占める農機具費の割合に対して、H農事組合法人の総製造費用合計に占める「減価償却費＋修繕費」の割合は〈表10〉から明らかのように10.5%となっており（ $452万7,088円 \div 4,315万4,321円$ ）、事例1と同様に、H農事組合法人の比較優位は歴然としている。

もう一点ここで注目しておきたいのは、地代と従事分量配当との関係についてであるが、事例1において両者の関係は地代1に対して従事分量配当3.5という関係にあった。H農事組合法人にとっては、集落S iにおいてのみ支払地代が発生していて、他の集落K a、

表 7. 3集落の営農組織の特徴

営農組織	経営の特徴	支払地代 <sup>注1)</sup>	分配関係	中山間地域等直接支払	未整備田 <sup>注2)</sup>
K a	一集落一農場 全戸出役が基本	なし	従事分量配当	給付あり	約 3ha (10%)
S i	4人の共同経営	あり	共同経営	資格を有するも申請せず	4.46ha (20%)
K o	手上げ方式, オペレーター中心	なし	従事分量配当	給付あり	約 10ha (20%)
合計					17.46ha (19%)

資料：聞き取り調査に基づいて作表

注1) 「農地を守る」が主目的ならば「地代は不要でしょ」が、「地代はゼロ」の考え方。

2) ( ) 内数値は3集落の経営耕地面積に占める割合。

表 8. 作物別作付面積

	面積 (ha)
水稲	36.29
WCS稲	1.17
麦	7.78
そば	3.81
黒大豆等	4.16
野菜等	0.98
作付面積合計 B	54.19
経営耕地面積 A	48.51
耕地利用率B/A	112%

資料：H農事組合法人『第1期通常総会資料』  
2018年6月24日。

注1) 黒大豆には黒大豆枝豆、オーナー制の面積を含む

2) 野菜等には学校給食用タマネギを含む。

表 9. H農事組合法人の損益計算書 (単位：円)

科目		金額
売 上 高	売上高	45,973,182
	作業受託	455,130
	小計	A 46,428,312
売上原価		B 43,154,321
売上総利益金額 C = A - B		3,273,991
販売費及び一般管理費合計 D		2,746,904
営業利益金額 E = C - D		527,087
営 業 外 収 益	受取利息	82
	雑収入	1,960,050
	作付助成収入	11,282,326
	一般助成収入	1,465,833
小計		F 14,708,291
経常利益金額 G = E + F		15,235,378
特 別 利 益	補助金収入	H 400,000
	税引前当期純利益金額 I = G + H	
法人税等		J 628,310
当期純利益金額 K = I - J		15,007,068

資料：表8に同じ。

集落K oにおいては“農地を守るが集落営農の主目的であるならば、地代は不要でしょう”という考えに立っており、つまり支払地代の発生は一部に限定されている。また表10の製造経費に含まれる地代にかかわる部分は「地代家賃」となっていて、地代の他に農機具の格納庫、事務所の家賃を含んでいて事例1と同様の把握はできない。

しかし、〈表11〉で示されているH農事組合法人の従事分量配当1,244万9,756円に対する地代比は明らかにI農事組合法人のそれを大きく下回っていることは明白である。

#### d 今後における課題と展望

第一にあげられるのは、さらなる組織統合の展望である。現在掲げている目標は、当面は旧小学校区の6つの農業集落の統合であり、3つの営農組織からなるH農事組合法人、他の1つの集落の任意組織の集落営農、そして未組織の2つの農業集落を統合する農事組合法人の設立である。これは、前倒しで3年を目途に統合を図り、その先に、旧村の14の農業集落の5年を目途に統合を目指すという二段構えの構想の前段に位置づいており、これをいかに実現するかの課題である。それは農業機械の更なる効率化を展望するという設立の目的に直結する実践であり、3つの営農組織・経営耕地面積92.11ha、6農業集落・経営耕地面積147.76ha、14農業集落・経営耕地面積337.89haという経営耕地面積規模拡大のプランでもある。

第二に、いかに事業内容の調整を図るかという課題である。H農事組合法人を構成している3つの営農組織の三者三様の実態について、検討しなければならないのは多様性をめぐっての是非である。穀作経営のあるべき方向性としては、当然のことながら規模の経済の追求が求められるところであろう。しかし一方、今後における新規就農者の確保、雇用労働力の確保を見込むのであれば、多様性はそれらが求める自由度確保の観点からすれば、むしろ不可欠の要件ということになるであろう。そこにあっては、規模の経済の要求、範囲の経済の追求、多様性の確保はいわば二者択一のものとしてあるのではなく、同時併存していなければならないものとしてあるということになるであろう。

第三の課題としてあるのは、いかにより積極的な経営展開を図るかという課題であり、それは第二の事業内容の調整の課題を超えて、事業内容のさらなる発展を図るという課題につながる。たとえば、野菜部門の拡大、黒大豆のブランド化、無農薬・無化学肥料の“いのち育む農法”の米づくり、ライスセンターやカントリーエレベーターの導入、市民農園の拡大等々、第二の課題の規模の経済の追求、専門化の追求に対して、これは範囲の経済の追求、集約化農業の追求の課題である。

第四の課題は、17.46haに及ぶ未整備田の圃場整備である。第一の課題、第二の課題の大前提となるこの新しい土地改良事業への取り組みの課題の意味は大きい。事業費の地権者負担の軽減、先端技術の活用等々新たに準備されている土地改良事業についての検討を急ぐ必要がある。

表 10. 売上原価の内訳 (単位: 円)

科 目		金額
材 料 費	種苗費	2,834,561
	肥料費	3,971,730
	農薬費	4,025,642
	諸材料費	1,168,687
	小計	12,000,620
	期末材料棚卸高	574,430
	中計 A	11,426,190
	労 働 費	給料賃金
	福利厚生費	44,196
	小計 B	2,368,633
製 造 経 費	作業委託費	3,741,862
	動力光熱費	1,143,517
	農具費	3,480,946
	ライスセンター利用料	6,337,471
	修繕費	1,499,489
	リース料	2,656,678
	共済掛金	459,720
	車両費	156,601
	農機使用料	638,613
	地代家賃	5,379,016
	租税公課	4,800
	旅費交通費	26,489
	減価償却費	3,027,599
	荷造運賃手数料	451,557
	水利費	233,267
	雑費	121,873
	小計 C	29,359,498
	総製造費用 D=A+B+C	43,154,321

資料: 表 8 に同じ。

表 11. H 農事組合法人の剰余金処分

科 目	金額
当期末処分剰余金 A	15,007,068
前期繰越剰余金 B	0
当期剰余金 C = A + B	15,007,068
任意積立金取崩額 D	0
剰余金処分額 E = F + G	13,694,731
利益準備金 F	1,244,975
従事分量配当金 G	12,449,756
次期繰越剰余金 H = C - E	1,312,337

資料: 表 8 に同じ。

表 12. 集落営農における比較有利の確認

	営業利益 (万円)	農機具費 割合 (%)	経常利益金に占める 補助金の割合 (%)
I 農事組合法人	1,452	12.4	59.4
H 農事組合法人	53	10.5	83.7
比較対象数値	△151	21.2	109.6

出所: I 農事組合法人については前掲の表 4, H 農事組合法人については表 10。

注 1) 比較対象数値の営業利益、経常利益に占める割合は、農林水産省『農業経営統計調査の営農類型別経営統計—水田策経営—』の 2016 年の「水田作個別経営 (20ha 以上層) の営農所得及び各種交付金の構成 (全国)」より、筆者推計。

2) 比較対象数値の農機具費割合は、大臣官房統計部『米及び麦類の生産費』の 2016 年の都府県平均値。

第五の課題は、旧村、経営耕地面積337.89haという規模の農事組合法人が立ち上がったときの課題としてある、農事組合法人主体の利用・運営のライスセンター、カントリーエレベーターの導入の課題である。農事組合法人の経営にとってライスセンター利用料の負担が大きいということにとどまらず、農事組合法人の経営基盤の強化を図るうえで導入の意義についての検討を急ぐ必要がある。H農事組合法人の現在のトップマネジメントのメンバーも、むしろ積極的に検討すべきの意向を示している。

### 3) 2つの事例にみる3つの比較優位の確認

以上の分析から明らかにされた集落営農の比較優位を、〈表12〉によって改めて具体的に確認しておきたい。第一に、プラスの営業利益を出しているという点である。これは農林水産省『農業経営統計調査の営農類型別経営統計—水田策経営—』の個人経営との比較において端的に示されている。この点と関連して第二に、經常利益金に占める補助金の割合が個人経営との比較において低位にある点と同じく確認される。第三に、集落営農の本命である農業機械の効率的利用という点において、個人経営の費用合計に占める農機具費の割合との比較で明確に低位にあることが確認される。

## 4. 4つのミッションを掲げた農協子会社

### 1) 基本的な考え方

第三の担い手として想定するのは農協の子会社である。自らが発展しつつ、農業構造を規定する3つの要素の調整弁の役割を果たしつつ、なおかつ、荒廃農地を出さない、地域農業を側面から支える、新規就農者を受け入れ育成し輩出する、市民農園を通じて准組合員や地域住民の新たな営農へのかかわりを創出する、等々の地域農業の最重要の4つのミッションをかかげる農協の子会社をここでは第三の担い手として想定したい。

### 2) 1つの事例から何を学ぶか

#### (1) 農作業の受委託

主たる事業は農作業の受託であるが、その事業規模の推移は〈表13〉に示すとおりであり、水稻作業を中心に順調に拡大している。

#### (2) 農畜産物の生産及び販売

もう一つの主要な事業である農業経営は、表13で明らかなように、これまた順調に拡大を続けている。野菜の作付面積も拡大を続けているが、稲作の面積がそれ以上に拡大している。引き受けた水田面積も5年間に18haから50haへと2.8倍と、飛躍的な拡大を示している。しかし、圃場の筆数は414筆となっており、1筆当たり平均面積は14aとなっている。

表 13. (株)ファームRの仕事（農作業受託・農業経営・市民農園）

事業年度		平成 26.4 ～27.3	27.4 ～28.3	28.4 ～29.3	29.4 ～30.3	30.4 ～30.9	
作 業 受 託  (ha)	水稲作業支援	59.38	87.66	86.45	86.06	56.50	
	土づくり作業支援	26.46	52.79	55.65	42.26	14.20	
	園芸作業支援	7.62	15.79	27.37	28.96	37.40	
	農地管理作業支援	7.41	13.03	16.90	18.80	12.50	
	合 計	100.87	169.27	186.36	176.08	120.60	
区 画 数 と 圃 場 面 積  (ha)	野 菜 作	春キャベツ	14 1.90				
		春レタス	10 1.60				
		スイートコーン	18 3.20	48 7.10	33 5.20	46 6.00	70 8.60
		秋冬キャベツ	66 10.20	99 14.70	133 19.90	131 18.80	81 9.90
		タマネギ		2 0.20	3 0.40	26 2.00	11 1.00
		ケール			1 0.08	5 0.60	
		コマツナ・ホウレン ソウ			3 1.40	3 1.00	
		青ネギ・ミズナ				13 1.30	
		合 計	108 16.90	149 22.00	173 26.98	224 29.70	162 19.50
	稲 作	WC S		81 12.70	91 15.10	139 24.60	141 22.50
		飼料用米		2 0.50	34 4.30	47 4.00	24 3.10
		米粉米				4 0.70	8 1.10
		主食用米					25 3.50
		合 計		83 13.20	125 19.40	190 29.30	198 49.70
	水田面積 ha		18.00	27.00	40.00	45.00	50.00
作付延べ面積 ha		108 16.90	232 35.20	293 46.38	414 59.00	360 69.20	
UFHRH のハウス マト (ha)	試験栽培					1 0.20	
	本格栽培					4 1.15	
	合 計					5 1.35	
市 民 農 園	開園	件数	1	1	1	0	0
		区画数	9	9	9	0	0
	農園管理	件数	3	4	5	5	5
		区画数	102	121	134	134	134

資料：(株)ファームR内部資料。

注1) 平成30年度の事業実績は上半期（平成30年4月1日～9月30日）。

2) 耕地利用率は、平成29事業年度で59.00ha÷45.00ha=131%。

3) 1筆当たり水田面積は、59.00ha÷414筆=0.14a。

4) 各欄の上段の数値は筆数、下段の数値は面積を示す。

このような恵まれない圃場条件のもと、131%の耕地利用率を実現させている営農努力は高く評価される。

### (3) 職員構成

社員数は15名、うち8名が農協本体からの出向職員である。その他に30名余りの臨時パート職員がいる（うち8名が外国人労働者）。社員のうちの7名のプロパーの職員の多くは農業大学校の卒業生である。出向職員はいずれも営農畑の経験者で、任期は短くて1～2年、長くて3～4年、なかには5年という人もいる。うち1人は常務取締役である。代表取締役は本体のR農協の会長理事である。

### (4) 新規就農者・農業後継者の研修

以前は農協と協力して「農の雇用事業」を利用して取り組んでいたが、今はそういう取り組みはしていない。近年における雇用環境が新規就農者の受け入れを困難にしている。根本的な問題としては、やはり本格的な受け入れの仕組みづくり(一人前の農業者に育て上げる仕組み)を先行させる必要がある。ただ一緒に仕事するというだけではだめで、しっかりした研修のプログラム、カリキュラムがあるべきである。

とはいえファームにおいては、農業大学校卒業を職員として採用した職員もいずれは自立して農業者になることを目指しているということもあるし、先にみたハウストマトの研修生を受け入れていたり、ということで実質的には新規就農者の育成に貢献している。

これからの課題としては、受け入れの仕組みづくり、経験者の指導力を活かす、産地の力を活かす（生産者部会との連携）、しかし何よりもまず儲かる農業がなければならない（「先行投資して、収入は後から」という条件の下では当然のことではあるが）等々の条件が必要である。

### (5) ガバナンスに関して

ファームの組織機構は〈図2〉に示すとおりである。この組織機構でガバナンスに関して重要なポイントは、1つは、常務の左下に伸びている「JAと協定、協議、報告」のところである。これは実質的には営農センターや支店長会との相談・打ち合わせということである。

2つは、JA本体の理事会に出席する常務取締役の情報把握と発言（情報伝達）である。3つに重要なのは、毎月開催されているファームの取締役会である。ここで本体の農協のファームへの意向が伝えられ、課題提起がなされるわけである。したがって、“上り列車”の営農センター、支店長会から、常務取締役、本体の農協の理事会へという流れと、本体の農協の理事会からファームの取締役会、常務を通じて現場の営農センター、支店長会へという“下り列車”がそれぞれ良好に行き来していなければならない。

### (6) 経営成果ならびに今後の課題

#### ① 初年度から経常利益の黒字を確保

表 14. (株)ファームRの経常利益の推移 (単位：万円)

	平成 25 年度	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度
経常利益	△1,487	726	1,013	241	726

資料：図 2 に同じ。

注：平成 25 事業年度は下半期のみ決算。

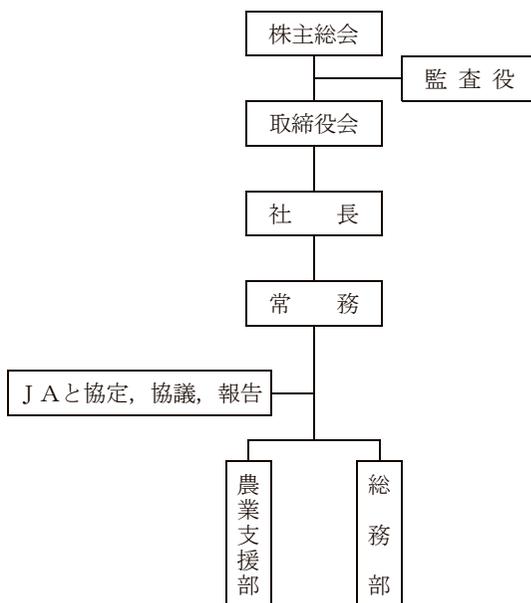
表 15. (株)ファームRの損益計算書

(単位：千円)

科 目		金額
売上高	農作業支援	40,379
	農業経営	96,320
	市民農園	539
	小計 A	137,238
売上原価	農作業支援	19,188
	農業経営	40,508
	市民農園	0
	小計 B	59,696
売上総利益 C = A - B		77,542
一販 般売 管費 理及 費び	人件費	49,707
	業務費	6,513
	諸税負担金	361
	施設費	14,352
	その他管理費等	5
	小計 D	70,938
営業利益金額 E = C - D		6,604
営業 外	収益 F	1,026
	費用 G	373
経常利益 H = E + (F - G)		7,257
税引前当期純利益 I		7,257
法人税・住民税 J		185
当期純利益 K = I - J		7,072

資料：図 2 に同じ。

図 2. (株)ファームRの組織機構



資料：R農協『平成 29 年度業務報告書』

〈表14〉の経常利益をみると、(株)ファームRは初年度こそ1,487万円の損金を出しているものの（下半期のみ決算）、26年事業年度以降は益金を出している。しかし、厳しい見方をすれば、減価償却なしの収益計算になっているということであり、農業機械の更新期を迎えるに当たって十分な益金の積み立てができているかといえ、それはやはり十分な積立金の準備ができていないという評価になる。

そして、その原因は、まだまだ栽培計画通りの営農ができていない、目標収量を確保できていない、思うような収益を生み出せていないということになる。気象条件はさておくとして、圃場条件が良くない（1筆当たり平均面積14aで、作業効率が上がらない）、有効利用できていない水田が出てきている、等々の条件が重なっている。しかし〈表15〉で明らかかなように、野菜作の作柄が相対的に安定していた最新の2017年度の収支では726万円の経常利益を出しており、堅実な経営成果を上げている。

## ②今後の課題

規模拡大に振り回されない濃密な管理、圃場条件の改善（再圃場整備の必要性）、地域をしっかりと把握した職員の育成・確保（何としても避けたい「農協の組合員離れ」）等々の課題が残されている。しかし、荒廃農地を出さない、地域農業を側面から支える、新規就農者の受け入れ・育成、市民農園を通じて准組合員の新たな営農へのかかわりの創出、等々の地域農業の最重要の課題を担って果たしている(株)ファームRの担い手としての役割は高く評価される。

## 5. まとめ

本論ではまず第1節で、コアの担い手農業労働と目される70歳未満の基幹的農業従事者の動向に注目した。そしてデータに基づいて2015年から2030年にかけての15年間に、70歳未満男子で47%（2分の1以下）への減少、70歳未満女子で25%（4分の1）への減少となる深刻なコアの担い手農業労働の減少について確認した。

当然のことながら、担い手個人経営へのより一層の農地の集積・集中を図ること、地域の実情に応じた多様な経営体と多様な労働力の補充に向けての支援は必要であるが、ここではさらにこれを補完する第二、第三の担い手の確保と強化を求めなければならないとして、まず第二の担い手としては集落営農とその発展型としての地域組織経営体を位置付けた。もちろん各地域の集落営農の組織と経営の実態を広く点検して、さらなる組織の再編・強化、さらなる効率化の実現が図られなければならないが、いずれにしても担い手構造の現状維持・強化の決め手は、この第二の担い手の再編強化の取り組みにかかっていることを強調した。期待されるのは、自らが発展しつつ、個人経営がこぼれ落とした農業構造の3つの要素（農業労働、農地、作物）を拾い上げ、さらにはその資質を高めて個人経営に

---

提供して個人経営を側面から支援する役割（農業構造を規定する3つの要素の調整弁の役割）であるとした。

第三の担い手として農協の子会社を位置付けた。そしてその特徴を、自らが発展しつつ、農業構造を規定する3つの要素の調整弁の役割を果たしつつ、なおかつ、荒廃農地を出さない、地域農業を側面から支える、新規就農者を受け入れ育成し輩出する、市民農園を通じて准組合員や地域住民の新たな営農へのかかわりを創出する等々の地域農業の最重要の4つのミッションを掲げる農協の子会社であるとした。

今後における地域農業の維持発展は、以上の三段構えの農業構造の再編強化にかかっている。この提起にリアリティーを付与するために、ここでは3つの事例分析を提供した。最後に、この挑戦の成功を左右する2つの条件をあげておきたい。1つは、各地域がもつ相対的に有利な作物の選択に成功すること、2つには、圃場の再整備が農業構造の再編強化の大前提になるという点である。

(本センター会長・滋賀県立大学名誉教授)