

ノート

J A・自治体出資農業法人の性格と役割

鈴 村 源太郎

1. はじめに
2. J A・自治体出資農業法人の動向
 - (1) 担い手育成に対する J A・自治体の役割変化
 - (2) J A・自治体出資農業法人の位置づけ
 - (3) J A・自治体出資農業法人の動向分析
3. J A・出資農業生産法人の性格と役割
 - (1) 長野県松本市「有限会社A」
 - (2) 滋賀県長浜市「有限会社G」
4. 自治体出資農業法人の性格と役割
 - (1) 秋田県鹿角市「有限会社H地域経営公社」
5. J A・自治体出資農業法人に関する比較考察
 - (1) 出資母体の性格上の差異
 - (2) 法人設立の過程と手法
 - (3) J A・自治体出資農業法人の企業形態的特徴
 - (4) 実質的な意思決定主体
 - (5) 地域農業の担い手としての公共性と私企業としての私益性
6. おわりに

1. はじめに

近年、農産物価格の低迷や農業の収益低下、農業者の高齢化などを背景に、農業の担い手不足は深刻さを増している。しかもそれは極端に条件不利とはいえない中間農業地域や都市的農業地域にまで拡がりをみせ、いかなる経営がそうした地域の農業の担い手となり得るかが大きな課題となっている。この担い手不足への対応策の一つとして、農業協同組合（以下、J A）や自治体が直接出資した農業法人⁽¹⁾⁽²⁾の設立がみられる。そして実際に、このようなJ Aや自治体の取り組みは、地域農業の維持・保全を目的として掲げていることが多い。

ところで、J Aの農業法人への直接出資については、農業生産法人制度⁽²⁾の改正に触れる必要があるだろう。1992年6月に発表された「新政策」の下で、1993年に「農業経営基盤の強化のための関係法律の整備に関する法律」が制

定され、農業生産法人の事業要件と構成員要件が緩和された。これによって、農業生産法人は、農作業受託や農産加工等へ事業内容が拡がるとともに、JAや消費者等が構成員に加わることが可能になった。一方で、自治体は今のところ農業生産法人への出資は認められていない。

このように、JAと自治体が出資し得る法人形態には違いが存在するが、「JAが出資した農業生産法人（以下、JA出資農業生産法人）」及び「自治体が出資した農業法人（以下、自治体出資農業法人）」の多くは、地域の農地・農作業受託の中心的な担い手として創設された法人組織である。こうした農業法人の設立を通じた地域農業の維持は、少なからず公共的色彩をもつ。そこで両者は、「公共性に基づいた経営展開」と「経営としての独立」を要請され、ややもすると同じような経営展開を目指していると捉えられかねない。しかしながら、出資母体であるJAと自治体は、本質的に組織としての行動様式が異なり、それらの組織が出資する農業法人についても、法人形態の視点からみた性格、実質的な意思決定主体、事業の公共性に対するスタンスなどに関して「質的な差異」が存在していると思われる。本稿では、こうした視点からケーススタディをもとに、両形態の法人の性格と役割を比較考察したい。

注(1) ここで、農業法人とは、農業経営又は農作業受委託を行う法人と規定する。

(2) 農業法人及び農業生産法人の制度に関しては、酒井〔1〕が詳しい。

2. JA・自治体出資農業法人の動向

(1) 担い手育成に対するJA・自治体の役割変化

基本法農政以降1980年代まで、農業の担い手育成は、専門的に農業を行う個別農業経営や協業経営の育成が中心的課題であった。こうした中であって、JAと自治体の役割は、いずれも大規模かつ効率的な経営の育成に対する側面からの支援に重きが置かれていた。

JAの場合、自らの事業として行う営農指導をはじめ、共選共販や購買事業、

信用事業、共済事業のいずれにおいても、個別農業経営を側面から支援することに徹していた。確かに J A は、地域営農集団とその後の地域農場システムの育成などを通じて、農業生産の組織化、それによる転作の定着や稲作のコスト低減、地域社会の活性化などに貢献をした⁽¹⁾。しかしこれらの場合も、J A の役割はあくまで対象組織への側面からの支援であったといえる。

一方、自治体も、農業構造改善事業や土地改良事業、自治体独自に行われる地域農業活性化に関わる諸事業を通じて、農業の担い手の育成や活動に大きな貢献をしてきた。だが、これら諸施策も、農業経営に対する側面支援の域を出るものではなかった。

ところが、1980 年代後半には、農業従事者の一層の高齢化や担い手層の脆弱化を受けて、農政は大きな転換を余儀なくされ、同時に担い手育成に対する J A や自治体の役割も大きく変わった。つまり、J A や自治体は農地貸借の斡旋や担い手の育成機能に、より積極的に関与することが要請されるようになったのである。

こうしたことを背景に、いくつかの制度改正も行われた。1989 年には J A は、農地保有合理化法人の資格を取得し農地貸借の斡旋をすることが可能になった。さらに 1992 年には、農地保有合理化事業が拡充され、①市町村が設立した民法法人（市町村農業公社）が農地保有合理化事業を行う法人として位置づけられると同時に、②農地保有合理化法人は、農地の借り手が見つかるまでの間、中間管理耕作が可能になった⁽²⁾。また前述のように、1993 年には「農用地利用増進法」が「農業経営基盤強化促進法」へ改正されるとともに、農地法が改正され、農業生産法人の構成員として J A 及び J A 連合会が加えられたのである。

（２） J A ・自治体出資農業法人の位置づけ

上述のように J A は、1989 年の制度改正により農地保有合理化法人の資格を取得できるようになったが、それに早急に対応した J A の中には、資格を取得したものの、農地保有合理化事業の実績を上げ得なかったケースも多かった。

一方、同事業の実績を上げたJAの中には、農地貸付者が多く、借入者は希薄あるいは不在であるという事態に直面したところもあった（秋山〔2〕）。ここでは、JAに対し農地保有合理化事業の推進と併せて、土地利用型農業自体の維持に主体的に関わるべきだという要請が強まり、JA役員などが個人名義の出資によって、JAの直営的な性格をもつ法人を設立するケースがみられるようになった。当時は、農業生産法人の構成員として「個人出資」しか認められていなかったために、こうした措置を取らざるを得なかったのである。

その代表的事例として、石川県門前町の有限会社門前新農産⁽³⁾（1989年設立）や滋賀県中主町の有限会社グリーンちゅうず⁽⁴⁾（1991年設立）がある。グリーンちゅうずは、JA内部の全面的コンセンサスを得た実質的なJA「直営」法人である。これらの他にも当時、いくつかのJAでは制度的な支えはないものの、実質的に「直営」的性格をもつ法人を誕生させていた（小田切〔3〕）。

しかし、JAがその法人に対し人的、物的な支援を行うため、JA組合長等が個人名義で農業生産法人の構成員となることは、責任関係の不明確性という点で問題がなかったわけではない。JA及びJA連合会が農業生産法人の構成員として認められることは、これらの現場の状況を発展的に解消するものであり、JA出資農業生産法人は、JAによる土地利用型農業への梃子入れの重要な手段となった。

一方、自治体が農業生産活動へ関与する手段としては、自治体出資農業法人の他に、市町村農業公社がある。これは設立数が多く、研究蓄積も比較的多い。吉田〔4〕は、農業公社を中心とした“農村における第三セクター”をその設立目的から、①農地の利用調整を含む管理、さらにはその維持を主たる目的としたもの、②地域振興、農産加工等を発足の契機としたものの二つに分類し、③両者の機能がオーバーラップした総合型農業公社への展開が図られていることを指摘している。

これに対して、本稿で扱う自治体出資農業法人は、農作業の永続的な担い手として位置づけられており、上記の市町村農業公社、すなわち吉田の分類における①とは異なるものである。

さらに、市町村農業公社とは企業形態の点でも異なる。市町村農業公社には財団法人、社団法人という民法法人が多い。それに対し、自治体出資農業法人の企業形態については全国レベルでは把握されていないが、少なくとも自治体が出資する法人ということから農事組合法人を選択することはできず、さらに土地利用型農業の維持・保全という事業内容やその規模とともに、設立の容易さや運営の機動性に配慮すると、有限会社が選択されることになる。

本稿で取り上げる自治体出資農業法人は、そのような有限会社の形態をとるものであり、事業の面でも市町村農業公社とは一線を画する組織である。

(3) J A・自治体出資農業法人の動向分析

J A出資農業生産法人や自治体出資農業法人は、設立されるようになってから日も浅いこともあり、統計的な把握はほとんどなされていない。

その中で、J A出資農業生産法人については、全国農業協同組合中央会（以下、J A全中）が1997年2月と6月に集計した「J A出資農業生産法人リスト⁽⁵⁾」がある。筆者はその後、J A全中の承諾の下に、全国28のJ A出資農業生産法人に対し電話による補足調査を行い、全体の9割にあたる25法人から有効回答を得た。その際、J A全中の「法人リスト」に掲載されている調査項目（法人名、事業対象、出資J A名、出資目的、J A出資率）に加え、法人本拠地、設立年月日、出資総額、出資内訳、社員数、従業員数、事業内容（面積・数量等）、設立目的等を調査項目とした（調査結果は第1表）。

ヒアリング調査の主な結果は、以下の通りである。

①法人の分布：新潟県などの北陸地方、滋賀県、兵庫県などの近畿地方及び九州地方が多い。

②企業形態：有限会社が21法人、農事組合法人が4法人。

③資本金総額：300万～500万円が8法人ある。一方、2,000万円以上が5法人存在し、ばらつきが大きい。

④J A出資比率：50%未満が12法人、50%以上が13法人と相半ば。

⑤設立年次：大部分が1993年の農地法改正以降に設立されている。ただし、

第1表 J A出資農業生産法人調査結果

(単位：法人)

企業形態	(25)	都道府県	(25)	キノコ	1
有限会社	21	北海道	1	養豚	1
農事組合法人	4	宮城県	1	酪農	1
法人設立年	(25)	神奈川県	1	農産加工（食肉）	2
1963年	1	長野県	1	部門別分類	(25)
1989年	2	新潟県	4	土地利用型農業	19
1991年	1	石川県	1	施設型農業	2
1993年	1	滋賀県	5	畜産	2
1994年	2	奈良県	1	農産物加工	2
1995年	8	兵庫県	3	農業経営事業の有無	(25)
1996年	8	山口県	1	経営あり	20
1997年	2	佐賀県	1	経営なし	5
常雇従業員数	(25)	宮崎県	1	稲作経営事業の有無	(25)
1人	4	鹿児島県	3	稲作あり	15
2人	4	沖縄県	1	稲作なし	10
3人	5	出資総額	(25)	稲作経営面積規模	(14)
4人	1	3百万未満	1	5ha未満	2
5人	2	3～5百万未満	8	5～10ha未満	4
6人	2	7～10百万未満	3	10～20ha未満	3
7人	2	5～7百万未満	4	20～50ha未満	3
8人	2	10～20百万未満	4	50ha以上	2
15人	2	20～30百万未満	4	農作業受託事業の有無	(25)
54人	1	50百万以上	1	作業受託あり	15
社員数	(25)	母体J Aの出資比率	(25)	作業受託なし	10
2人	1	25%未満	3	農作業受託面積規模	(14)
3人	9	25～50%未満	9	20ha未満	3
4人	5	50～75%未満	2	20～50ha未満	4
6人	4	75%以上	11	50～100ha未満	2
10人	1	作目別分類	(25)	100～200ha未満	2
17人	1	水稻	14	200～500ha未満	3
25人	1	水稻＋トマト	1	畜産事業の有無	(25)
31人	1	甘藷・馬鈴薯	1	畜産あり	3
54人	1	サトウキビ	1	畜産なし	22
94人	1	露地野菜	1	農産加工事業の有無	(25)
		施設ネギ	1	農産加工あり	2
		ブドウ	1	農産加工なし	23

資料：J A全中「J A出資農業生産法人リスト」（1997年）及び電話による補足調査結果。

注．カッコ内の数字は有効回答数。ただし、「稲作経営面積規模」「農作業受託面積規模」が14法人となっているのは、それについて回答のなかった法人があるためである。

法改正前に設立された4法人は、法改正後、J A組合長等の個人名義の出資分はJ A出資に切り替えられた。

⑥社員数：3人9法人、4人5法人が一番多く、農事組合法人を中心に25人以上のものも4法人。

⑦事業内容：水稲作が最も多く14法人、次いで農産加工が2法人、畜産関係では養豚と酪農が各1法人などとなっている。

⑧主要部門別法人数：「土地利用型農業」が大多数を占め19法人。「施設型農業」、「畜産」、「農産物加工」はそれぞれ2法人。

⑨土地利用型農業経営事業、稲作経営事業の有無：土地利用型農業経営事業が「ある」と回答した法人は20法人、全体の8割。うち稲作経営を行う法人は15法人、全体の6割。

⑩稲作経営面積：法人によって格差が大きい。5～10ha層が最も多く、4法人あるが、設立後間もないため経営規模が5ha未満にとどまっている法人が2法人。一方、50ha以上のものも2法人ある。

⑪農作業受託：全体の60%に相当する15法人。年間延べ面積は20～50haが4法人と一番多いが、100～200ha、200～500haが合わせて5法人。

さらに、クロス集計を行うことによって、法人構成員である社員数と事業部門の関係、及び企業形態と法人設立年との関係を検討したい。

企業形態・主要部門別法人を社員数別にみたのが第2表①である。社員数が6名以下と比較的少ない部分に、土地利用型の有限会社がすべて集中している。しかも、J A出資比率が75%を超える11法人のうち10法人がここに存在する。つまり、土地利用型農業を対象とする法人は、資本面でJ Aを核とした少数社員による有限会社が主流となっていることが分かる。

次に、第2表②により、土地利用型農業経営事業の有無と設立年の関係をみたい。制度改正があった1993年以前の設立が少ないことは、先に述べた通りである。1991年以前に設立された4法人の中には、土地利用型農業経営を行っていないものが2法人（養豚経営、食肉加工）ある。それに対し、法改正以降、土地利用型農業経営を行うものが圧倒的に多いことは明らかである。

第2表 J A出資農業生産法人調査結果 (クロス集計結果)

①企業形態別の社員数と経営部門										(単位：法人)		
社員数	有限会社					農事組合法人					小計	統計
	土地利用型農業		施設型農業	畜産	農産物加工	土地利用型農業		畜産	農産物加工			
	土地利用型農業					土地利用型農業						
2人	1					1					1	1
3人	8 (7)	1 (1)				9 (8)					9 (8)	9 (8)
4人	4 (1)					4 (1)		1			1	5 (1)
6人	4 (2)					4 (2)					4 (2)	4 (2)
10人		1				1					1	1
17人					1	1					1	1
25人							1				1	1
31人					1	1					1	1
54人							1				1	1
94人										1	1	1
計	17 (10)	2 (1)		1	1	21 (11)	2	1	1	1	4	25 (11)

②土地利用型農業経営事業の有無別の設立年と企業形態

設立年	農業経営事業あり					農業経営事業なし					(単位：法人)	
	有限会社		農事組合法人		小計	有限会社		農事組合法人		小計	小計	総計
	有限会社	農事組合法人	有限会社	農事組合法人		有限会社	農事組合法人	有限会社	農事組合法人			
1963年						1				1	1	1
1989年	1				1	1				1	1	2
1991年	1				1						1	1
1993年						1				1	1	1
1994年	2				2						2	2
1995年	6		1		7				1	1	1	8
1996年	6		2		8							8
1997年	1				1	1				1	1	2
計	17	3			20	4			1	5	5	25

資料：J A全中「J A出資農業生産法人リスト」(1997年)及び電話による補足調査結果。
 注：①表のカッコ内数値はJ A出資比率75%以上の法人数である。

以上のように、J A出資農業生産法人は、経営形態と事業部門にいくつかの特徴をもつが、土地利用型農業、中でも稲作を主体とした有限会社形態の法人が過半を占める⁽⁶⁾。中山間地域をはじめ、農地管理や農作業の担い手不足が深刻化する中で、今後、J Aによる土地利用型農業への梃子入れの手段として、このようなJ A出資農業生産法人の役割は一層増大することになるだろう。本稿の事例調査においても、そのような稲作を中心とした有限会社を取り上げることにする。

注(1) J Aの地域農場システムに関しては、J A全中〔5〕，〔6〕を参照のこと。

(2) 農地保有合理化事業の変遷に関しては、農林水産省構造改善局農政課・全国農地保有合理化法人協会監修〔7〕と京都府農業会議〔8〕が詳しい。

(3) 石川県門前町の地域営農集団の育成、農用地利用調整への取り組みと門前新農産の関係については、種本〔9〕，小田切〔10〕を参照のこと。

(4) 滋賀県中主町の「有限会社グリーンちゅうず」に関しては、染谷〔11〕を参照のこと。

(5) J A出資農業生産法人リストに関する刊行物としては、J A全中〔12〕，〔13〕がある。ただし、これらはいずれも当リストから抜粋した事例について調査したものである。

(6) 本稿は、農事組合法人であるJ A出資農業生産法人の存在を否定するものではない。それに該当するものとして、新潟県十日町市の竹直生産組合、新潟県川西町の南部、北海道別海町の中春別ミルクファーム、奈良県當麻町の當麻町特産加工組合が確認されている（「J A出資農業生産法人リスト」に基づく筆者の補足調査による）。竹直生産組合と川西町の南部は、土地利用型農業に関わるものの、集落営農組織を母体としている。中春別ミルクファームは、離農酪農家の跡地の斡旋と新規参入者の育成を主な内容としている。當麻町特産加工組合は、94名の農家によって構成され、みそ、餅、漬け物等の特産品加工を中心に、体験農場、直売用野菜の生産などの事業を展開している。このようなJ A出資の農事組合法人は、本稿でいう「J Aによる土地利用型農業への梃子入れ手段」としての法人とは様相を異にするものであり、ここでは検討対象としない。

3. JA出資農業生産法人の性格と役割

(1) 長野県松本市「有限会社A」

1) 松本市の農業概況

松本市は長野県のほぼ中央部に位置し、総面積 265.87 km²、人口 205,532 人⁽¹⁾である。同市は長野県中部の交通の要衝となっており、JR篠ノ井線と長野自動車道が市内中央部を南北に走っている。市中心部の標高は 550 m、耕地もほぼ 550 mから 1,000 mのところに分布している。気候は年平均気温が 11.4℃とやや冷涼で、年間降水量は 1,019 mmと少ない⁽²⁾。

同市の農業は比較的標高の低い西部の水田地帯と、中山間地域である東部の畑作地帯とに大別できる。西部の水田地帯では、基盤整備が進み、30a区画整備を完了した地区も多い。逆に、東部の畑作地帯では野菜作、特に加工用トマトが中心で、施設野菜も若干存在している。他に肉用牛等の畜産が水田地帯のうち南部に立地している。

総世帯数が増加する中で農家数は減少傾向にあり、農家率は 1975 年より 20 年間でほぼ半減した（第3表）。農外就業機会には恵まれているため、第二種兼業農家率が 73.2%（1995 年）と高く、専業農家率は 12%台にとどまる。1995 年の専従者なし農家率は 62.8%と、農業労働力の脆弱化がみられる。

経営耕地面積は 1995 年に 4,708 ha まで減少しており、うち水田面積は 69.8%を占める。1990 年以降は畑地面積の減少が進行している。

ここでJAの概要に触れよう。松本市にはH農協とM農協の2JAがある。前者のH農協は、以下で分析する有限会社Aの出資母体であるが、1992 年 9 月 1 日に 1 市 1 町 1 村の 3 JAが合併したものであり、1996 年度末、組合員数 16,100 名、うち正組合員 11,936 名である。なお、合併と同時に農地保有合理化法人の承認を受けている。1996 年度の販売額は、野菜の 7,652 百万円を中心に総額で 20,367 百万円に達し、県内でも有数の大規模JAである。

第3表 松本市農業の概要

	松 本 市					(参)長野県
	1975 年	1980 年	1985 年	1990 年	1995 年	1995 年
農家率(%)	15.8	13.8	12.6	10.4	8.9	20.9
農業就業人口(人)	14,668	13,352	13,035	11,127	10,129	217,336
農業就業人口割合(%)	7.9	7.0	6.6	5.5	4.9	9.9
農家						
総農家数(戸)	8,686	8,333	8,092	7,167	6,737	149,078
専業農家率(%)	13.3	13.2	12.3	11.7	12.6	15.6
第一種兼業農家率(%)	18.8	18.1	15.8	10.2	14.3	13.5
第二種兼業農家率(%)	67.9	68.7	72.0	78.1	73.2	70.9
専従者なし農家率(%)	49.0	57.4	58.4	63.0	62.8	62.6
女子のみ専従農家率(%)	16.0	12.7	12.1	9.0	8.8	8.7
経営面積規模別農家割合(%)						
0.3～0.5 ha	17.8	18.4	19.2	20.3	20.5	21.8
0.5～1.0 ha	33.0	31.6	30.8	31.6	30.9	28.1
1.0～1.5 ha	15.8	14.6	13.1	12.3	10.8	9.9
1.5～2.0 ha	5.9	5.1	4.9	5.3	4.7	3.9
2.0～3.0 ha	2.8	3.1	3.3	3.3	3.5	2.5
3.0～5.0 ha	0.3	0.4	0.6	0.8	1.0	1.0
5.0 ha以上	0.0	0.1	0.2	0.3	0.3	0.4
経営耕地面積						
経営耕地総面積(ha)	6,192	5,820	5,643	5,126	4,708	98,066
一戸当たり耕地面積(a)	71	70	70	72	70	66
水田率(%)	63.8	66.8	66.0	68.9	69.8	54.1
畑地率(%)	20.9	19.6	20.9	17.5	16.3	29.2
借地面積割合(%)	6.5	5.4	7.0	8.5	11.2	12.6
うち水田面積割合	61.1	59.9	55.4	61.6	68.6	51.1
うち畑地面積割合	—	32.7	38.5	32.2	24.5	39.0

資料：農(林)業センサス(各年度)より作成。

2) 有限会社A設立の背景と過程

松本市は、米麦、野菜、畜産の複合農業地帯として高い農業生産力を維持している。しかし、盆地という地理的条件から水田、畑地とも傾斜地が多く、農地賃貸借や全面作業委託が増加しつつある。農業労働力の高齢化や後継者不足は地域農業に大きな影響を与えており、農業生産の担い手に関する危機意識は強い。

1993年12月、松本市は市内の農家8,292戸を対象に、農地賃貸借及び水稻作業委託に関する農家意向アンケート調査を実施し、5,378戸から有効回答を得た(第4表)。この調査によると、1993年時点での農地賃貸借の意向による

第4表 松本市農家意向調査結果

①回答者年齢別構成比

	31歳 未満	31～ 40歳	41～ 50歳	51～ 55歳	56～ 60歳	61～ 65歳	65歳 以上	合計
戸数	36	411	926	631	786	772	1,816	5,378
構成比(%)	0.7	7.6	17.2	11.7	14.6	14.4	33.8	100.0

②農地賃貸借希望の比較

		田		畑		計	
		戸数(戸)	面積(ha)	戸数(戸)	面積(ha)	戸数(戸)	面積(ha)
現状意向 (1993年)	貸付	740	393.56	676	146.97	1,416	540.53
	借入	714	242.22	477	112.41	1,191	354.63
	供給超過	26	151.34	199	34.56	225	185.90
10年後	貸付	848	256.95	536	153.21	1,384	410.16
	借入	425	290.48	218	57.54	643	348.02
	供給超過	423	-33.53	318	95.67	741	62.14

③水稻作業委託希望の比較

		全面委託	耕起・ 代かき	育苗	田植え	刈取	乾燥 調製	合計
現状意向 (1993年)	戸数(戸)	261	798	1,326	809	1,579	1,734	6,507
	面積(ha)	103.47	312.08	560.96	359.27	725.36	857.26	2,918.40
10年後	戸数(戸)	456	448	890	518	1,078	1,181	4,571
	面積(ha)	182.42	150.21	361.74	214.70	493.72	609.26	2,012.05
増減	戸数(戸)	195	-350	-436	-291	-501	-553	-1,936
	面積(ha)	78.95	-161.87	-199.22	-144.57	-231.64	-248.00	-906.35

資料：有限会社A提供，農家意向調査集計表より作成。

注．配布戸数 8,292 戸，回収戸数 5,378，回収率 64.9%である。

供給超過面積と水稲作業委託の意向面積は、それぞれ 186 ha, 2,918 ha である。これに対し 2003 年には、現状に比べ両者とも減少はするものの、それぞれ 62 ha, 2,012 ha が見込まれる。こうした状況に対応するため、H 農協では農地保有合理化事業による利用権設定を進め、1996 年末には 130.4 ha の実績を上げた。しかしながら、利用権設定の受け手不足は依然として大きな課題である。一方、水稲作業委託についても、2003 年までの水田貸付の増加を考慮に入れば、アンケートの数字は決して少ないとはいえない。特に全面委託は 1993 年より 79 ha の純増となることが見込まれる。

松本市の農地保全にとっての大きな問題は、中西部の水田地帯における利用権設定の受け手農家の弱体化、及び市東部山沿いの畑作地帯で進行している「原野化農地」の増大（槇平〔14〕）である。既存の集落営農組織が農業労働力の高齢化等により機能しなくなる中で、特に後者の畑作地帯の担い手不足は、農業機械銀行受託者部会の受託エリア外でもあり大きな問題であった。そこで、この畑作地帯をも含め、農地賃貸借や農作業受委託に機敏に対応することができる農業生産法人の設立への期待が高まり、個別農家と集落営農組織に次ぐ、第三の担い手として J A 出資農業生産法人が検討されたのである。

有限会社 A の設立構想は、1995 年 4 月に策定された H 農協の「90 年代長期構想」に盛り込まれた。しかしその後、将来の供給過剰農地の受け手づくりに緊急に取り組むべきことが再認識され、同構想では 1998 年に設立するとされていた計画は前倒しされた。具体的協議は 1996 年 2 月の第 1 回設立研究会で開始され、3 月には同研究会が設立準備委員会に組織替えされるとともに、法人の事業展開の方向に関する協議や先進地視察などが行われた。1996 年 4 月 5 日、県知事に対し J A の協同会社設立に関する届けを提出し、同月 25 日、H 農協の第 5 回通常総代会に設立出資決議案を提出、議決された。さらに、6 月 3 日、第 1 回取締役会議である社員会議において定款などを確定し、同月 5 日には設立登記が行われた。

3) 有限会社 A の設立目的及び組織概要

有限会社 A の設立目的は二つある。第一は、高齢・兼業農家の農地貸付や農

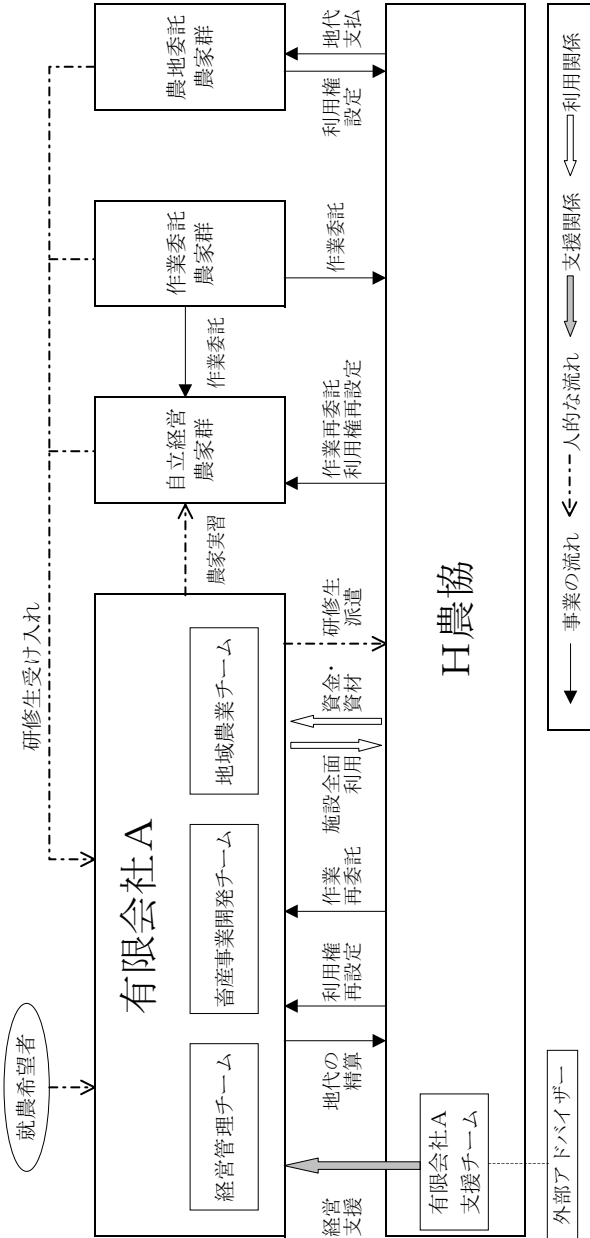
作業委託の増大に対応して、地域農業の補完的な役割を担うことである。個別経営と集落営農組織に次ぐ第三の担い手として位置づけられた有限会社Aは、既存の農業機械銀行受託者部会とも連携し、増加するであろう委託農地・農作業の重要な受け手組織として期待されている。第二は、集落営農組織とともに、少数ながら地域に現存する規模拡大や複合化を志向する農家への対応である。すなわち、それらに対し、有限会社Aが農業経営事業を一つの成功例として示すことで、規模の大きな複合農業への見通しを与えることが期待されている。

いうまでもなく、有限会社Aは農業生産法人である。資本金総額は1,335万円⁽³⁾、そのうち1,300万円をH農協が出資し、残りの35万円については、有限会社Aの常時従事者3名が30万円、非常勤取締役（農業者）1名が5万円を出資している。社員はJAを含め5名である。特に専用の事務所は構えず、会社の本拠はH農協の総合営農センター内に置いている。

有限会社Aの組織は、業務部のもとに編成された経営管理チーム、畜産事業開発チーム、地域農業チームの3チームで構成されている。稲作や加工トマト等の土地利用型農業は地域農業チームが、肉用牛生産や酪農ヘルパーの業務は畜産事業開発チームが管轄している。さらに、有限会社Aの経営支援にあっているのが、JAの農業企画課や地区営農センター長等で構成される「有限会社A支援チーム」である。この支援チームは、外部アドバイザーとして普及センター、各市町村担当課、県中央会、信連、経済連などの担当者の参加を得、JA各課とともに有限会社Aの運営に大きな影響を与えている。

第1図は、有限会社Aを取り巻く事業体系の模式図である。有限会社Aに対し、H農協を通じて農地の利用権再設定や農作業の再委託がなされ、地代や再委託料金が精算されている。

有限会社Aは、施設として牛舎（5,600万円）を所有するのみで、事務所やライセンサー等の大型施設についてはJA施設を利用している。法人所有機械は自脱型コンバイン（5条刈）1台、加工トマト収穫機1台等ごくわずかで、その他の主要機械は取締役が所有する償却済みのものを1年契約でリースしている。こうした措置は、法人の設立初期の資金繰りの負担を軽減し、遊休機械



第1図 有限会社Aの事業体系の模式図

資料：有限会社A提供，「有限会社Aの設立経過と運営について」より作成．

の有効利用を図る点で有効である。

さらに、有限会社Aは、地域の農家に対し研修・実習生の派遣や受け入れを行い、地域農業全体とも緊密な協力関係を図っている。

4) 事業内容

複合農業地帯であることを反映し、有限会社Aでは水稻作から畑作、果樹に至る様々な作目を手がけている。

水田は、常時従事者でもある取締役が5.56 ha（借入戸数17戸）を借入していたが、それを全面的に引継ぎ、水稻と転作作物を作付けしている。1997年度は、水稻2.91 ha、転作として小麦1.65 ha、そば1.00 haを作付けした（第5表）。その米の出荷販売実績は86.7俵であった。これらの圃場は比較的団地化しており、現在の圃場を核に、今後数年間で7 haを目標に規模拡大を行う計画である。

導入している畑作物は、加工トマト、白菜、大根、野沢菜などである。畑地は、内田地区に広がる内田東部圃場（総面積35 ha）において、15戸の農家

第5表 有限会社A 1998年度事業内容

	1997年度実績	1998年度計画	備考
農業経営部門計	957 a	1,860 a	1997年度の加工ブドウを除く
加工トマト	388 a	300 a	4.1t/10a(1997年度)
手取り	70 a	60 a	5.5t/10a(1997年度)
一挙収穫	318 a	240 a	3.8t/10a(1997年度)
白菜・大根・野沢菜	13 a	10 a	うち16箱はコナガ被害により出荷中止(1997年度)
水稻	291 a	600 a	9.64俵/10a(1997年度)
小麦	165 a	200 a	5.3俵/10a(1997年度)
大麦	-	300 a	
大豆	-	300 a	
そば	100 a	100 a	1.2俵/10a(1997年度)
加工ブドウ	(72 a)	50 a	管理を農業者に委託(1997年度)
農作業受託	420 a	450 a	
酪農ヘルパー	371 日	通年	専属(310日)、応援者(61日)
肉用牛肥育	128 頭	336 頭	1997年12月15日より導入
農地の賃貸借	954 a	1,432 a	59筆 33戸(1997年度)
水田	481 a	801 a	36筆 17戸(1997年度)
畑地	473 a	631 a	23筆 16戸(1997年度)

資料：有限会社A提供資料より作成。

から 4.01 ha を借入している。この内田東部圃場は県単の基盤整備によって畑地造成されたもので、有限会社Aは新規に利用権設定を受け、借入した。1997年度の栽培面積は加工トマト 3.88 ha が大きい。品種は一挙収穫のものを中心にしているが、収量を確保する上で選別収穫（手取り）のものを一部導入しており、品種選択は試行錯誤の段階にある。その他、白菜・大根・野沢菜 0.13 ha を試験的に作付けしている。また、ブドウ生産農家に管理委託している加工ブドウ 0.72 ha は、冬期の就業機会を確保するために拡大することが検討されている。

畜産事業は、400 頭規模の畜舎を核とした肉用牛肥育が事業の中心である。この畜舎は、今井地区にある J A の畜産団地内の未利用地に建設され、早期に 400 頭の生産体制を整えたいとしている。この他、酪農ヘルパー事業では、専属の酪農ヘルパー 1 名と応援者 1 名を酪農家へ派遣している。1997 年の年間派遣実績はのべ 371 人日であった。

農作業受委託事業は水稻の全面作業受託のみである。受託面積は現在 1.50 ha であるが、当面 10 ha 規模の事業を予定している。しかし、対象となる芳川地区では、既存の個別受託農家との軋轢を避けるため、積極的な作業受託の拡大は行っていない。先のアンケート結果にもあったように、市内全域にわたって全面作業委託の要請は強まっており、こうした要請に応えるには個別農家との調整が不可欠である。

なお、有限会社Aの事業成果であるが、1997 年度の収支決算報告によると、売上高が 2,513.9 万円、当期製造原価が 2,613.8 万円となっており、経常利益は -91.7 万円である。法人の立ち上げ後、日が浅いこともあり、現状の事業規模では採算はとれていない。農地集積や農作業受託は地域の個別農家との調整問題があるが、各事業部門の規模拡大、経営の効率化等による経営収支の改善に今後の期待がかかる。

5) 地域農業における有限会社Aの役割と展望

有限会社Aの事業は、畜産事業や借地による農業経営が中心で、農作業受託はあくまで補完的である。先にも記したように有限会社Aは、地域農業を担う

個別農家，集落営農組織に次ぐ第三の担い手として位置づけられており，遊休農地の集積・利用をはじめ地域農業に果たす責務は大きい。内田地区の畑地造成団地においては，作物・品種選択や圃場管理などの点で様々な試みがなされ，複合農業経営のモデルとして経営システムを確立すべく努力している。そうしたことにより，内田地区では農地の新しい受託組織として信頼を得，地位を確保しつつある。

また，有限会社Aの参入が既存の個別経営を圧迫せず，農業者が常に新規事業に関心を持ち続けられるよう，例えば，水稻や加工トマトの育苗作業を地域の農業者に委託することも行っている。ここでも地域の農業者との接点を大切に，新規事業の地域への波及に努力が払われている。

一方，有限会社Aを全面的に支援しているJAにとって，法人設立のメリットは何であろうか。第一は，JAとしての販売，購買，施設利用の事業量確保という経済的効果である。有限会社Aは生産資材の購買でH農協を全面的に利用しており，さらにJAのライスセンターの利用率を向上させることが見込まれている。第二は，組合員へ「こころ強さ」を与えるという心理的な効果である。法人設立によって「JAが地域農業を守る」という意思表示をし，組合員から一層の信頼を獲得したいという意図がある。さらには，付随して有限会社Aが様々な経営展開により収益性を上げ，その結果，地域の農業者に対し明るい見通しを与えるという2次的な効果も期待される。

しかし，今後の課題も多い。まず何よりも，複合部門を取りしきる経営システムの確立と収益確保である。過大な設備投資を抑えつつも，特に水稻部門の経営面積と作業受託面積の拡大は急務である。今後，水田の一層の流動化が見込まれてはいるが，当面の水田集積の目標である7haを早急に確保したいとしている。

また，現在のJAの出資は資本金の97%に達している。当面この出資構成を維持するものの，将来的には農業者からの出資比率を多少引き上げ，会社の独立性を現状よりやや高めることが考えられている。同時に，作目・品種選択や雇用労働力の導入に関する決定といった，会社の管理的意思決定に関する機

能を法人に分担させることでH農協内の支援チームの影響力を抑制し、経営の効率化を図ることが検討されている。

（２） 滋賀県長浜市「有限会社G」

1) 長浜市の農業概況

滋賀県長浜市は県北の湖北地方に位置し、市の西側が琵琶湖に接する。同市は、湖北地方の中核都市であり、面積 45.46 km²、人口 57,083 人⁽⁴⁾である。地形は概ね東高西低の扇状地で、標高差は小さい。交通面では京阪神、中京、北陸いずれからも 100 km 以内にあり、J R 北陸本線と北陸自動車道が走っている。交通立地が良好なため、電機産業等の大規模工場が誘致されている。気象条件は北陸型に入り、比較的温暖であるが、冬季は日照が少ない。そのため施設野菜等の栽培には不向きである。過去 14 年間の平均年間降水量は 1,418 mm である⁽⁵⁾。

長浜市は土地基盤整備も進み、整然とした水田が広がる田園地帯である。同市は、水田率が非常に高く 96%前後である。また、農家数、農業就業人口ともに減少しており、1975 年以降、20 年間の減少率は、それぞれ 46.4%、52.4%に及ぶ（第 6 表）。一方で、専業農家率はわずかながら上昇し、1975 年の 4.7%が 1995 年には 6.1%になっている。これら農家の多くは高齢専業であると思われるが、水稻専作の大規模借地型農家も少数ながら増加している。

1995 年の経営耕地面積は 1,599 ha である。同面積は 20 年間に 20.4%減少したが、農家数の減少の結果、一戸当たり経営耕地面積は 1995 年に 91 a へと拡大した。経営耕地面積規模別には 3 ha 以上層の増加がみられる。これは、企業・工場誘致が進むことによって恒常的兼業機会が飛躍的に増大し、農地流動化が進んだ結果であり、借地面積率は 1995 年に 30.6%へ上昇している。

作目別粗生産額では稲作が総粗生産額の 88%（1995 年）と圧倒的比重をもつ。稲作の粗生産額は 1980 年代に徐々に下降を続けたが、1990 年頃に下げ止まり、以降 2,300 百万円前後で推移している。

長浜市にはかつて、N 農協と K 農協の 2 J A が存在し、N 農協は市の約 2/3

第6表 長浜市農業の概要

	長 浜 市					(参)滋賀県
	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年	1995年
農家率(%)	23.4	19.7	18.0	13.2	9.9	13.8
農業就業人口(人)	3,985	3,232	2,791	2,302	1,896	61,078
農業就業人口割合(%)	7.4	5.9	5.0	4.1	3.3	4.7
農家						
総農家数(戸)	3,287	2,957	2,784	2,135	1,763	54,346
専業農家率(%)	4.7	4.7	5.4	5.5	6.1	5.8
第一種兼業農家率(%)	16.3	12.6	8.5	5.0	6.2	6.5
第二種兼業農家率(%)	79.0	82.7	86.0	89.6	87.7	87.7
専従者なし農家率(%)	79.7	85.0	86.6	88.9	93.2	93.1
女子のみ専従農家率(%)	4.1	3.0	2.8	1.6	1.0	1.0
経営面積規模別農家割合(%)						
0.3～0.5 ha	20.4	19.0	18.0	18.2	17.9	17.9
0.5～1.0 ha	25.3	25.7	27.8	29.5	30.1	30.0
1.0～1.5 ha	12.3	12.2	11.1	13.1	13.2	16.3
1.5～2.0 ha	5.8	5.4	5.4	5.8	5.5	7.5
2.0～3.0 ha	1.9	3.3	3.0	3.8	5.1	4.6
3.0～5.0 ha	0.1	0.8	1.2	2.1	2.6	2.1
5.0 ha 以上	0.0	0.1	0.2	0.7	1.3	1.0
経営耕地面積						
経営耕地総面積(ha)	2,008	1,954	1,891	1,724	1,599	50,073
一戸当たり耕地面積(a)	61	66	68	81	91	92
水田率(%)	95.6	96.2	95.8	96.9	96.6	94.2
畑地率(%)	4.0	3.6	4.1	3.1	3.3	4.4
借地面積割合(%)	11.8	14.6	14.3	26.6	30.6	23.1
うち水田面積割合	98.3	99.0	98.2	99.3	99.6	97.1
うち畑地面積割合	—	1.0	2.2	0.7	0.4	2.2

資料：農(林)業センサス(各年度)より作成。

を占める南部地区を管轄エリアとしていた。1998年4月、N農協はK農協を含む近隣の1市4町の5JAと広域合併を行い、「I農協」となった。I農協は本所の他、管内に19の支所を抱え、カントリーエレベーター4基を保有する大規模総合農協である。

2) 有限会社G設立の背景及び過程

長浜市は兼業の深化した水稻単作地帯であるが、有限会社Gの設立にはこの地域条件が影響している。専従者なし農家の相対的な増加(第6表)に伴い、農地賃貸借が急速に進んでいる。これに対し、JAは農業機械銀行を通じた全

面農作業受委託の斡旋・調整に力を入れるとともに、1994年には農地保有合理化法人の資格を取り、利用権設定の調整にあたってきた。

次に、有限会社Gの設立までの経過をみよう。J Aでは1992年3月に、管内の農地貸借や農作業受委託のあり方を検討する農地・農作業受託検討会が内部に設置された。翌年4月には、第1回N農協農地・農作業受委託等利用調整会議⁶⁾が開かれ、J Aの正組合員を対象に「農地（水田）委託意向調査」が行われた。調査結果は、「すぐにでも農地を委託したい」農家・面積が170戸54 ha、「時期は不明であるが、将来的には農地を委託したい」農家・面積が328戸155 haであり、両者で209 haの農地が将来的に委託される可能性が示された。このアンケート結果を踏まえ、第2回利用調整会議の場で、検討中の農地保有合理化事業と一体的なシステムとして、有限会社Gの設立が初めて俎上に載せられたのである。

J Aが農地保有合理化法人に承認されたのは1994年8月であるが、それ以前は、5名の認定農業者を中心に13名で組織される農業機械銀行受託者会が、委託される農地・農作業の大口の受け手として活動していた。しかしながら、それらの委託量の増加は、農業機械銀行を通じた再委託業務のみで対応することを次第に困難にした。

ところが、農地保有合理化事業の初年度実績は、意向調査の結果に反して、ごく小面積（4 ha）であった。その背景には、農地保有合理化事業のアピール不足に加え、農地の受け手側における受託能力の低下への懸念が、委託農家側にも広がっていたことが指摘される。現実には、農業機械銀行の受託者会構成員の中には、高齢化や後継者の欠如などから受託拡大の意欲を喪失した者もいた。また、水稻専作経営としての適正規模は、ある程度の分散を見込んだ場合、30 a区画圃場でおおよそ20～25 haであるとみられていた。これら受託者の多くがこの適正規模に達していることから、今後増大する兼業農家からの委託希望に十分に対応できるかどうかは不透明であった。こうしたことから、有限会社Gの担い手としての必要性が強く認識され、設立に向けた本格的な動きが加速されたのである。

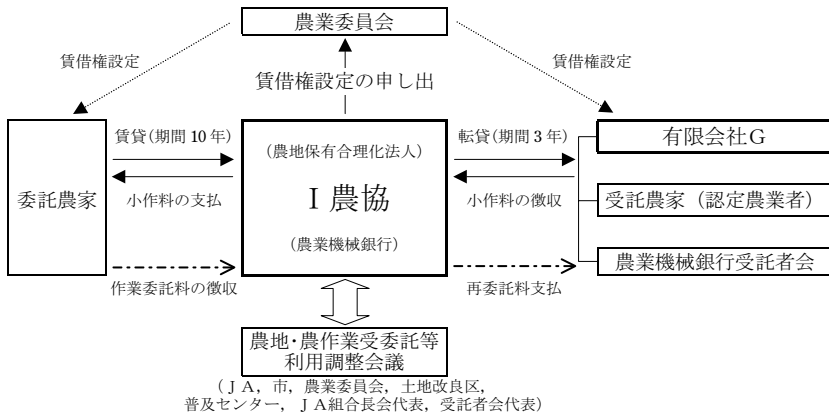
有限会社Gの具体的な設立準備は、1994年10月のN農協「有限会社設立内部会議」に始まる。この会議では、出資、構成員、施設・機械の導入等について協議された。12月には営農経済担当委員会（有限会社設立準備会議）が設置され、新設される有限会社と認定農業者らとの間で活動のエリア分け、交換分合等が決定された。このように法人設立に合わせて、農地の面的集積を図ることで、法人＝受託側にメリットを与えるよう配慮された。1995年3月、長浜市より基幹農機具購入に対して1/3の助成を受けることになり、さらに5月、N農協第26回通常総代会における出資承認を経て、6月1日に有限会社Gの設立登記がなされた。

3) 有限会社Gの設立目的及び組織概要

有限会社Gの設立目的の第一は、農地管理をめぐるJAと委託農家間の不信感の払拭にあり、JAが農地や農作業の受委託に積極的に関わっていくという意思表示を行うことである。この点で、有限会社Gの設立はJAの戦略上、重要な位置を占めている。第二の目的は、地域内の農機具店や農業資材販売店等が農作業受託へ本格的に参入する前に、JAがこうした事業の主導権を握ることである。仮に事業化が遅れた場合、有限会社Gに条件の悪い農地が集まる可能性があり、JAは農地と農作業の受委託の領域で主導権を早期に掌握する必要があった。

有限会社Gは農業生産法人である。資本金は設立当初1,000万円であったが、1997年5月に1,000万円増資され、2,000万円になった。その内訳は、I農協の直接出資が1,980万円、JAの非常勤理事2名が20万円である。社員はI農協、JA理事2名の計3名、従業員は常勤1名と臨時雇用者（農繁期のみ）2～3名がいる。有限会社Gが保有する施設・機械は、機械格納庫兼事務所1棟、トラクター2台、6条植田植機1台、4条刈コンバイン1台等である。農業機械購入に際して長浜市より500万円の助成を受けたが、330万円で済み、残額は市へ返還した。

長浜市における農地・農作業の受委託と有限会社Gの事業との関連を、第2図に示した。委託農地は10年契約でI農協に利用権設定され、有限会社Gや



第2図 有限会社Gの事業連関図

資料：有限会社G提供資料より作成.

認定農業者らに3年契約で転貸する。また、委託作業はI農協が農業機械銀行の組織を通じて一括で受け付け、有限会社Gや農業機械銀行の受託者会に再委託している。

4) 事業内容

有限会社Gの農作業受託事業は、水稻作と転作の小麦・大豆作を対象としている（第7表）。水稻作は、1996年度の田植え19.04 ha、収穫10.05 haに比べ、1997年度は田植え11.91 ha、収穫5.48 haと、それぞれ減少している。それに対し、小麦は収穫面積で3.01 haから9.24 haへ、大豆は播種面積で0.15 haから8.93 haへ、大幅に増加した。その後も新たな作業委託の相談が委託農家から個人的に寄せられているが、そうした希望を委託に結びつけるシステムをつくり、エリア内における作業受託の拡大を進める必要がある。また有限会社Gの措置に倣い、農業機械銀行でも大型機械での作業ができることを条件に未整備田の受託を開始した。ちなみに、有限会社Gと農業機械銀行は、いずれも整備状況に応じて割増利用料金を設定している。価格は作業者が判断する割増率

第7表 有限会社 G 事業実績

農作業受託事業	1996年度 実績(a)	1997年度 実績(a)	1998年度 計画(a)	農業経営事業	1996年度 実績(a)	1997年度 実績(a)	1998年度 計画(a)
水稲作業計	7,511	5,322	6,900	水稲栽培	316	535	350
耕起	965	667	1,000	(うち利用権設定面積)	276	505	628
砕土	1,279	1,160	1,200	キャベツ	30	50	10
代かき	1,309	1,160	1,200	小麦	-	25	200
田植え	1,904	1,191	1,500	大豆	-	85	200
収穫	1,005	548	1,000	加工用パレイシヨ	-	-	50
もみ運搬	1,049	596	1,000	ブロッコリ	-	-	5
小麦作業計	629	1,985	2,300	管理農地	-	-	200
播種	27	137	300	合計	622	1,200	1,443
收穫	301	924	1,000	販売量	1996年度 実績(a)	1997年度 実績(a)	1998年度 計画(a)
運搬	301	924	1,000	米	471袋	*	560袋
大豆作業計	15	893	500	キャベツ	1,109ケース	*	300ケース
播種	15	893	200	ブロッコリ	-	*	150ケース
收穫	-	-	300	小麦	-	*	6,000kg
畦塗作業	3,502m	5,375m	3,000m	大豆	-	*	4,800kg
カントリー飯用米搬送	426袋	1,355袋	1,200袋	暗渠用粉穀	5,400袋	*	5,400袋

資料：有限会社 G 提供資料より作成。

注．＊は不明。

をもとに委託者との交渉によって決定され、例えば、10 a 未満の圃場はその面積を 10 a とみなした料金で作業をしている。

農業経営事業は水稻作と転作部門のキャベツ・大豆である。水田の大部分は J A の農地保有合理化事業によって利用権が再設定されたものである。1996 年度には水稻 3.16 ha, 露地キャベツ 0.30 ha, 計 3.46 ha の作付けが行われ、うち利用権再設定面積は 2.76 ha と、全体の約 8 割を占める。1997 年度は経営面積が増加し、水稻 5.35 ha, キャベツ 0.50 ha, 大豆 0.85 ha の実績があった(第 7 表)。

1996 年度の農産物販売は、水稻 471 袋 (30 kg / 袋), キャベツ 1,109 ケース (10 kg / ケース) であった。なお、有限会社 G の水稻単収は 447 kg / 10 a で、滋賀県平均の 509 kg / 10 a (1996 年) に比べやや低い。

次に、有限会社 G の事業成果であるが、1997 年度財務諸表によると、売上高 1,747.3 万円に対し、営業利益 -64.6 万円、経常利益 -24.6 万円と、若干の赤字を計上した。これに営業外収益である市からの助成補助金 37.1 万円を加えると、当期末処分利益は 12.5 万円となる。この経営収支を評価するにあたっては、助成補助金が 1995 年度 210.2 万円、1996 年度 124.0 万円から大幅に減少していることに配慮する必要がある。法人設立後、数年を経て、事業規模の拡大とともに経営収支は改善しつつあるが、今後、この助成補助金の削減を念頭に、事業の採算がとれる規模の達成が急がれる。

5) 地域農業における有限会社 G の役割と今後の展望

有限会社 G の役割は、まず、今後増大が予想される農地保有合理化事業に伴う利用権設定及び農業機械銀行を通じた農作業の再委託の双方に対処することである。そのためには、農地・農作業の委託が急増する前に、労働力や機械・施設等の営農システムを確立することが重要である。さらに、「委託の頼み易さ」をセールスポイントに、遊休農地の掘り起こしに努め、地域資源の管理に積極的な役割を果たすことが必要である。

もう一つ重要な役割は、前述した「農地管理に関する J A と委託農家間の信頼感の構築」である。農作業や農地管理の実施状況に対する不信感は、J A に

対する不信感となりかねない。組合員から委託を受けた農地に対する有限会社Gの責任は重大で、その分JAの信頼獲得に果たす役割も大きい。なお、会社設立に際しては、受託する農地・農作業について認定農業者らとエリア分けを行うとともに、エリア境界付近で農地の交換分合を行ったことが高く評価されている。このように、有限会社GはJAが構想する地域の土地利用計画の実現についても中心的な役割を果たし、同時に、認定農業者らとの間のエリア分けによって特定された農地の管理責任を果たすことになっているのである。

最後に、今後の課題として2点ほど指摘したい。まず、長浜市の農地の利用権設定面積と農作業委託面積は拡大傾向にあるが、それに対し、有限会社Gは採算性・収益性を十分に考慮した上で機械装備の充実を図り、同時にオペレーター等従業員を確保することが要請されよう。

さらに、有限会社Gが展開する上で、JAの広域合併の影響に配慮する必要がある。I農協への合併に参加した単協の中には、以前にJA出資農業生産法人の創設を見送ったものがあり、今後こうした地域の消極的な意向が有限会社Gの運営に影響しないようにすることが肝要である。そのためには、着実な経営実績づくりと経営体質の強化を図り、かつてのN農協管内以外の理解と協力を積極的に得ていく努力が不可欠である。

注(1) 1995年度国勢調査結果。

(2) 年平均気温、年間降水量とも1975年から1995年までの20年間の平均値。

(3) 1997年度(1998年2月28日決算)の資本金総額は335万円であったが、その後1,000万円の増資を行ったため、1998年度末の資本金総額は1,335万円である。

(4) 1995年度国勢調査結果。

(5) 1982年から1995年までの平均年間降水量。長浜市消防本部調べ。

(6) N農協農地・農作業受委託等利用調整会議(当時)は、N農協の他、長浜市農政課、農業委員会、農業改良普及センター、土地改良区、農業組合長会代表、農業機械銀行受託者会代表者で構成されている。

4. 自治体出資農業法人の性格と役割

(1) 秋田県鹿角市「有限会社H地域経営公社」

1) 鹿角市の農業概況

鹿角市は秋田県の最北東部にあり、青森・岩手両県の県境に接する。市の総面積は 708.42 km^2 と県内最大で、市の北端と南端がそれぞれ十和田湖、八幡平国立公園に指定されている。東北自動車道、東北新幹線の整備によって、首都圏へのアクセスも飛躍的に改善されており、そのことが観光開発にも貢献している。気候条件は、8月の平均気温が 21.6°C 、年平均では 9.5°C と冷涼である⁽¹⁾。年間平均降水量は $1,452 \text{ mm}$ 、降雪は $4,060 \text{ mm}$ となっている。根雪は3月下旬には解け、水稲作に影響はない。また、冷害年には北東北地方に特有の「やませ」がこの地方にまで及び、稲の生育に深刻な影響を与えることがある。

同市の農家数は近年徐々に減少し、1995年には4,000戸を割り込むに至った(第8表)。専兼別には、専業農家と第二種兼業農家が増加傾向にあったが、1995年は減少に転じた。経営耕地面積規模別農家割合にみられるように、総じて経営規模拡大は進んでいない。

1995年度の粗生産額は4,836百万円であるが、中でも水稲作の比重が高く、農業全体の41.1%を占めている。野菜作は市内全体で広く行われているが、野菜単一経営は少なく、稲作との複合経営が多い。養豚は1990年代に入って生産額が伸びたが、1993年以降、再び減少する傾向にある。

2) 有限会社H地域経営公社の設立の背景と経過

鹿角市は複合農業地域であり、多くの中山間地域と同様、農業経営基盤の脆弱化が進行しつつあった。すなわち、地域内の機械共同利用組織の弱体化、耕地利用率の低下、農地流動化の遅れが表面化していた。そうした中で、増加しつつある高齢農業者、女性農業者、第二種兼業農家を地域農業の中にいかに位置づけるかが大きな課題となっていた。特に、兼業農家における農地の資産的保有意識に対して改革を求め、農地・農作業委託を積極的に促進する必要が

第8表 鹿角市農業の概要

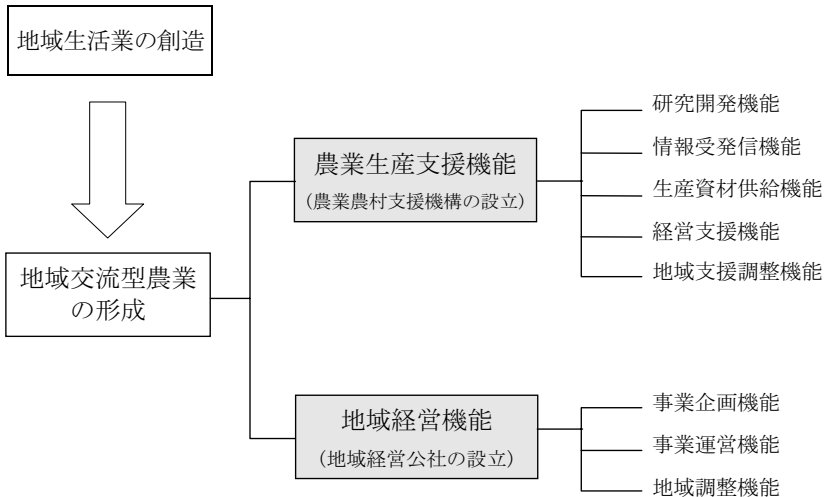
	鹿 角 市					(参)秋田県
	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年	1995年
農家率(%)	41.2	39.1	37.7	34.6	32.0	23.6
農業就業人口(人)	8,287	7,306	6,385	6,016	5,188	107,988
農業就業人口割合(%)	17.7	16.0	14.3	14.2	12.6	8.9
農家						
総農家数(戸)	4,906	4,743	4,525	4,175	3,924	88,513
専業農家率(%)	6.1	7.3	8.1	10.0	9.8	8.4
第一種兼業農家率(%)	30.5	30.0	23.3	15.5	18.5	21.2
第二種兼業農家率(%)	63.4	62.7	68.6	74.4	71.7	70.4
専従者なし農家率(%)	93.1	47.4	48.0	58.1	62.0	76.4
女子のみ専従農家率(%)	2.6	24.8	24.5	14.7	13.0	3.7
経営面積規模別農家割合(%)						
0.3～0.5 ha	11.9	12.3	12.3	11.3	11.5	11.4
0.5～1.0 ha	25.4	25.7	25.9	27.7	26.6	22.0
1.0～1.5 ha	22.0	22.2	21.8	21.0	20.6	16.0
1.5～2.0 ha	16.2	15.0	14.6	13.3	12.4	11.9
2.0～3.0 ha	12.3	12.2	11.8	11.7	11.8	13.9
3.0～5.0 ha	2.4	2.7	3.5	3.3	4.0	8.5
5.0 ha以上	1.1	1.3	1.0	1.2	1.6	3.3
経営耕地面積						
経営耕地総面積(ha)	6,454	6,321	5,931	5,426	5,301	139,442
一戸当たり耕地面積(a)	132	133	131	130	135	158
水田率(%)	57.0	60.1	62.7	66.6	65.7	89.6
畑地率(%)	32.9	30.8	28.2	24.3	25.4	8.2
借地面積割合(%)	3.2	2.7	3.6	6.9	10.3	8.8
うち水田面積割合	56.6	57.0	58.3	54.7	53.8	83.7
うち畑地面積割合	—	41.3	39.4	42.4	43.6	15.4

資料：農(林)業センサス(各年度)より作成。

あった。また、個別経営では対応の難しい条件不利農地に関して、公的な機関に任せられる地域農業支援システムを構築する必要も出てきていた。こうした状況を受け、鹿角市では1994年7月に「農業構造改革計画」を策定した。

この計画は「地域生活業の創造」というコンセプトを掲げているが、生産に特化した農業に、農産加工、直売、観光等を組み合わせるとともに、内発的な就業先の創出や農地・営農環境の維持を図り、生活環境の向上を目指すものである。

同計画は、農業の将来展望として「地域交流型農業」の形成を挙げている



第3図 鹿角市の農業構造改革計画の主要施策

資料：鹿角市農業構造改革計画書。

注．ここでいう「地域調整機能」とは、農用地利用調整を念頭に置いたものであるが、農地法上の制約から地域経営公社は農地利用調整ができないため、現在はこの機能を果たしていない。

(第3図参照)。具体的には①近隣の消費者を対象とする、直売所を通じた多品目生産・販売、②安全性などを求める消費者ニーズに合った農産物の生産・販売、③体験学習型観光農業の展開、④農地利用調整や農作業受委託等を通じた、兼業農家や高齢農業者の支援と担い手農家の育成が挙げられている。

さらに、このような計画を実現するため、二つの主要施策が打ち出されている。第一は「農業生産支援機能の強化」である。これは市全体の農業支援組織を整備する施策で、品種等の研究開発や生産資材の供給等を行いながら、経営支援、農作業受委託バンク等を事業化する。そのため、市とJ Aとの共同出資の下に「農業農村支援機構」を設立する⁽²⁾。第二は「地域経営機能の確立」である。これは農業生産のみならず、加工・流通・販売までも事業内容とする担い手を創設するものであり、市内の旧町村単位5地区に設立する「地域経営

公社」が核となる。地域経営公社へは市が2/3を出資をするが、資本金は概ね5カ年の支援期間の後、漸次撤収し、将来的に地域経営公社は独立を目指す。また、経営者には当該地区の農業者がなり、同時に最低資本金額を当該地域内で集め、集落の過半数が出資することが地域経営公社の設立条件となっている。

このように計画された地域経営公社のうち、地域の合意形成が最も早く、5地区の先導的ケースとして設立を果たしたのが、H地域経営公社である。他の4地区では設立の動きはあるものの、収益事業として行う事業が未確定であり、またH地域経営公社の農作業受託の規模がいまだ計画水準に至っていないことも影響し、第二の地域経営公社の誕生には至っていない。

なお、上述の農業構造改革計画の下に展開される、地域経営公社の設立をはじめとした様々な施策は、行政サイドの政治的意図や首長の交代などによって構想が歪められないよう、市の条例で事業の継続性が保障されている。

ここで、H地域経営公社の設立経過をみておきたい。H地域経営公社の設立計画は1994年の7月に始まった。8月にかけて基礎資料を得るための農家意向調査が行われ、12月4日には各集落から代表者、農業者がそれぞれ1名ずつ選出され、48名で構成される「H地域経営協議会」が設置された。以降、研修会や先進事例視察、郵送事例調査などを経て、1995年6月には公社の年度内設立を確認。9月には先の意向調査結果が報告され、市の公社支援条件が満たされたことから、出資意向者と協議会代表からなる「公社設立準備委員会」が設置された。その後、出資額、取締役兼オペレーター、事業規模や施設設備などが決定され、1996年2月22日のH地域経営公社設立に至った。しかし、オペレーターについて各種資格の取得や研修が必要なことから、市からの施設運営委託（後述）が1年間見合わせられた。このため、本格操業開始は1997年1月からである。

3) 有限会社H地域経営公社の設立目的及び組織概要

H地域経営公社の設立目的は次の4点である。①H地区の農作業、特に水稻作業受託を行うことで担い手不足へ対応し、同時に農家の過剰投資防止に寄与すること、②農産物・地域資源を利用した内発的事業を創出し、所得・就業機

会を確保すること, ③地域ぐるみでつくった, 経営継承の円滑な安定的法人経営として, 個別経営を担う後継者の育成にも貢献すること, ④農地利用調整の受け手(耕作主体)になり, 農地の維持保全と有効利用を行うことである。もともと, 最後の④については, H地域経営公社が農業生産法人でないため, 制度上不可能である。これは将来, 市から資本面で独立し, 農業生産法人化することを前提に設定されたものである。いずれにしても, 当面の活動は水稻作業受託を中心として徐々に収益事業を展開し, 独立採算を可能とすることが求められている。

H地域経営公社の資本金は1,500万円で, うち鹿角市が1,000万円, K農協が200万円, 各集落の代表者と農業者(後述の地域経営協議会メンバー)が残りの300万円を出資している。役員は常勤4名と非常勤2名, 監査役2名で, 常勤取締役はいずれも地域の主要な農業者で構成されている。

H地域経営公社の組織は, 資金調達や雇用・施設管理を行う総務部, 営業・販売対策やイベント企画を行う企画部, 事業の実施や施設整備を行う事業部の3部で構成されており, 4名の常勤役員が分担している。ただし, 事業の展開に従って各部の分担は柔軟に対応しており, 例えば水田作業は4名の共同作業とし, 150人日程度の臨時雇用を導入しながら行っている。

施設は市が整備し, H地域経営公社はその管理運営を受託している。建設用地についても市が買収し, 水稻育苗施設, ライスセンター, 管理棟, 粃殻くん炭製造施設が建設された。4施設のいずれもが農業構造改善事業の50%補助を受けており, 前3者は地域連携体制施設整備事業, 粃殻くん炭製造施設は産地形成等促進施設整備事業による。水稻育苗施設は, 事業費10,700万円, 建物面積575m²であり, 水田40ha前後に対応し, 約1万箱の育苗能力をもつ。この施設規模は水稻の全面作業受託の予定面積の半分以上を算定基準にしている。ライスセンターは1997年9月に竣工し, 稼働した。施設規模602m², 事業費16,235万円で, およそ70ha対応である。公社の管理棟は建物面積55m², 事業費700万円で, 事務室, 会議室, シャワー室を備えた簡素なものである。粃殻くん炭製造施設は建物面積99m², 事業費5,000万円(うち設備費3,000万

円)で、年間製造能力は38.9t程度と、プラントとしては中規模である。さらに、農業機械については、市が整備しH地域経営公社が受託管理するものと公社が単独で調達するものがある。前者は田植機1台、自脱型コンバイン2台、トラクター1台、無人ヘリ1機、後者は田植機1台、自脱型コンバイン1台、トラクター1台、動力散布機1台、搬送用トラック等となっている。

4) 有限会社H地域経営公社の活動

先駆的に地域経営公社が設立されたH地区は、水稻の単作地帯で、早い時期に圃場整備が完了していた。H地域経営公社の設立前に行われた意向調査によると、農作業委託希望が全戸の30.2%（H地区）に及ぶなど、兼業化や高齢化による農作業委託ニーズが高かった。そのため、農作業受託事業はH地域経営公社の中心的事業となっている。1999年度の実績は、育苗14,149箱、耕起・代かき42.08ha、田植え40.07ha、防除28.22ha、刈取脱穀40.00ha、乾燥調製3,600俵（ただし、防除と秋作業については見込み）である（第9表）。

籾殻くん炭製造事業は、設立の条件とされていた付加価値事業の一環として採用されたもので、従業員の周年就業機会の確保と公社の収益性の向上を目的としている。製品は地域内の花き栽培農家などに試験的に供与した後、全量を市内で販売する。籾殻くん炭を花き、水稻、野菜の育苗用床土に供給することで、地域への貢献を目指している。

次に、H地域経営公社の事業成果をみよう。1998年度の売上高は2,297.6万

第9表 有限会社H地域経営公社水稻作業実績

農作業区分	1997年度	1998年度	1999年度
育苗（箱）	6,688	9,356	14,149
基肥散布（a）	1,162	981	1,388
耕起（a）	1,546	1,779	1,709
代かき（a）	1,781	2,140	2,499
田植え（a）	2,257	2,698	4,007
防除（a）	2,381	2,737	※ 2,822
刈取脱穀（a）	2,365	3,388	※ 4,000
乾燥調製（俵）	2,270	3,092	※ 3,600

資料：有限会社H地域経営公社提供資料より作成。

注．表中の※印は見込みを示す。

円であるが、製造原価 1,335.9 万円、販売費及び一般管理費 2,331.7 万円のため、営業利益は -1,357.9 万円となっている。これに対し、市からの補助金 800.4 万円があり、経常利益では 617.7 万円の赤字となった。当期末処分利益は -934.1 万円である。

この事業成果は、数字をみる限り前出の 2 事例と比較してかなり厳しい内容である。これには設立後、日が浅いことに加え、地域の農業者との協力関係を早急に築くため、積極的な事業拡大を控えていることや、比較的条件の不利な圃場も受託せざるを得ないことが反映している。H 地域経営公社の経営計画は、先に行われたアンケートの結果を踏まえて作成されたものであるが、この地域の農業者への配慮という点で問題がなかったわけではないようである。

5) 地域農業における有限会社 H 地域経営公社の課題と今後の展望

これまで述べてきたように、H 地域経営公社は自治体の出資を基に、地域の新たな農作業受託組織として設立された。このため、この地域経営公社の性格は、独自に経営効率の追求が可能な一般の農業法人とは異なる。また、農地の中間管理耕作を中心業務とする市町村農業公社とも性質を異にすることはいうまでもない。

このような性格上の違いを踏まえると、H 地域経営公社の課題として次の諸点が指摘される。まず第一に、現状の施設設備水準からみた適正な作業受託面積を確保することである。未利用資源を活用すべく事業化されたくん炭製造事業は、収益事業の一環として位置づけられてはいるが、採算性は低い。第二の収益事業を模索しつつも、現状では農作業受託面積の拡大と作業効率の向上に活路を見いだす他ないであろう。なお関連して、米価の低迷により農作業受託料金の値上げが困難であることも、H 地域経営公社の収益性の改善を難しくしている要因として指摘される。

しかし、この問題はそれほど簡単ではない。なぜなら、その中には企業的効率性と地域との調整という問題が内在しているからである。H 地域経営公社の農作業受委託はそれ自体拡大していくことが望ましいが、地域の個別受託経営と競合しない形での経営展開を図る必要がある。今のところ H 地域経営公社は、

個別農家間で契約が成立し難い、比較的條件不利な農地の農作業受託を中心にしているため軋轢は生じていないが、急激な受託面積の拡大によって個別農家との信頼関係に支障を来すことも懸念されるのである。

第二に財政上の課題がある。H地域経営公社が本拠としている土地及び多くの施設・設備は、市が買収あるいは設置し、H地域経営公社へ管理委託されたものである。一方、H地域経営公社が所有する資産は少ない。公社自体は担保能力を欠き、今後、H地域経営公社独自の機械購入や施設拡充に支障を来す恐れがある。なお、市はいずれ委託施設と土地を全面的に贈与する意向であるが、それに伴い発生する贈与税の軽減のためにも、公社の経営体力に合わせた漸次の措置が望ましい。

第三に、計画では5年後に、市はH地域経営公社から出資を撤収し、H地域経営公社を独立させることになっている。しかし、これまで述べてきたように農作業の受託量が経営収支を左右するのであり、その動向いかんによっては市の出資撤収の時期を再考せざるを得ないであろう。

このようにH地域経営公社には様々な課題が存在するが、現状で第一にすべきことは、地域の農業者の信頼感を得ることであろう。中でも、今後ますます集積するであろう条件不利農地において、効率的かつ正確に農作業を遂行するとともに、一般農業者の事故や病気によって発生する作業委託にも迅速に対応することは重要である。その上で、中・長期的視点から地域の個別農家の高齢化やリタイアを視野に入れ、受託面積の拡大を通じた収益性の改善を目指すことが肝要である。その際、事業の公益性と私企業としての効率性の調和を図りつつ、経営改善を行っていくために最低限必要な公的支援のあり方が検討される必要があろう。今後事業を継続していくためには、①条件不利農地の集積に伴う作業効率の低下への対応、②米価低落傾向の中での作業受託料の設定水準、③農作業オペレーターの確保等の諸課題が解決されねばならない。今後、こうした課題の包括的な解決を目指す地域のコンセンサスづくりや信頼関係の構築が重要になるであろう。

注(1) 鹿角広域行政組合消防署調べ。

(2) 当初J Aは、出資のみではなく職員も派遣し運営に加わっていたが、現在、農業農村支援機構の運営から事実上撤退しており、職員の派遣も行っていない。

5. J A・自治体出資農業法人に関する比較考察

(1) 出資母体の性格上の差異

これまで、J A出資農業生産法人と自治体出資農業法人の3事例について、設立目的、経緯、現況等をみてきた。これらの農業法人は、将来の地域農業の受け皿組織として一定の公共的な役割が与えられ、事業化が成功した際には独立するなど、表面的には同じような目的、機能を付与されていた。だが、地域における法人の役割や法人と自治体・J Aの関わりから、J A出資農業生産法人と自治体出資農業法人の間には明らかにいくつかの差異が存在するようである。そのような観点から3事例を比較した結果が第10表である。

3事例の主要な役割は、いずれも供給過剰状態あるいはそれが予想される地域内の農地や農作業の受託である。有限会社Aは、松本市の農家意向調査結果から懸念される将来の農地の供給過剰状況に対処すべく、J Aが中心となって計画、設立された。有限会社Gも同様に、将来的な担い手不足が懸念される中で、交換分合を踏まえたエリア分けを積極的に導入しつつ、農地の利用権設定の受け手として設立された。さらにH地域経営公社も、地域の機械共同利用組織の弱体化と農作業委託の増加傾向の中で、稲作農業の新たな担い手として設立されたのである。

しかしながら、ここで考察すべきことは、出資母体としての自治体とJ Aの本来的な性格の違いと、それが出資農業法人に与える影響である。元来、地方自治体は公共セクターといわれるように、地域全体の公共の福祉を増進させるための機関である。その業務は、当然、農政も含まれれば、他の産業行政、社会福祉行政等の様々な分野・部門に及ぶ。税収を中心とした自治体の運営は、経済学的には社会的富の再分配機構としても機能している。それ故、特定産業

第10表 分析事例の比較項目一覧表

	J A出資農業生産法人		自治体出資農業法人
法人名	有限会社A	有限会社G	有限会社H地域経営公社
法人の目的	○ J A の補完組織，実働組織としての地域への定着.		○地域の農業者が主体となった農業法人の地域への定着.
出資金(持分)構成	1,335 万円 (H農協；1,300 万円，有限会社A常時従事者 3 名；30 万円，農業者 1 名；5 万円)	2,000 万円 (I 農協；1,980 万円，J A非常勤理事 2 名；20 万円)	1,500 万円 (鹿角市；1,000 万円，K農協；200 万円，地域の農業者；300万円)
事業内容	稲作経営，加工トマト，ヤマブドウ，畜産事業，水稻作業受託	稲作経営，水稻作業受託	水稻作業受託，籾殻くん炭製造
企業形態	○有限会社 ○ J A に対し従属的側面（私企業的） ○農業生産法人（農地取得可能）		○有限会社 ○公私混合企業 ○（農地取得不可）
行動原理	共益性，企業的効率性の調整		公益性，企業的効率性の調整
実質的意思決定主体	J A 側		法人側（所有と経営の分離）
<設立手法> 設立計画の発案	H農協農業部次長	N農協経済部担当者	鹿角市農業構造改革推進本部主査
計画参画団体	J A	J A，農業改良普及センター，長浜市	鹿角市，J A，M総合研究所
地域内の合意形成	○特になし.	○地域内の認定農業者との受託エリアの設定．（必要に応じて交換分合等）	○集落の代表者 1 名と農業者 1 名からなる地域経営協議会をもち，公社設立の条件について論議．地域内の話し合いを重視.
経営者の確保	○代表取締役は J A 副組合長. ○ J A からの出向者と農業機械銀行の受託者部会長が取締役に.	○代表取締役は取締役とともに J A 非常勤理事.	○代表取締役を含め取締役は全員地域の農業者. ○地域経営協議会の話し合い等で推薦された農業者を経営者兼オペレーターとして採用.
オペレーターの確保	○農作業のオペレーターとしては，当該地域に精通し，規模拡大を志向していた 37 歳の若手農業者を説得.	○ J A の元職員でフリーターをしていた人物を説得し，常勤従業員として雇用.	○事前の協議機関による話し合いを尊重し，自治体の側からの指名等はない.

	J A出資農業生産法人		自治体出資農業法人
＜性格・特徴＞ 地域の農業者との協力関係	○水稲経営や加工トマトにおいて、育苗作業等を地域の農家に委託するなど、地域の活性化に寄与する仕組みを採用。	○農業機械銀行の受託者会との協調関係を重視し、地域内農地の受け皿組織としての地位固めを行っている。	○籾殻くん炭製造事業では地域の花き農家や野菜農家に生産物（籾殻くん炭）を還元。
農地管理に対する姿勢	○極端な圃場の分散を避けつつ、現在の圃場を核に、借地を待つ。	○エリア内の委託農地に関しては、一括して責任負担。	○積極的な集積を行わず、農作業の委託希望を待つ。緊急の委託にも対応。
対 J A の特徴	○販売・購買等で J A との連携が密接。 ○「J A の信頼獲得」が法人の目的に。 ○法人の事業が J A の施設稼働率の向上に寄与。		○ J A に対する農産物の全量出荷。
対自治体の特徴	○資金面での支援等は特になし。	○長浜市から法人設立時の基幹農機具の購入補償として 330 万円。	○自治体は地域経営公社の設立時にインシアティブをとるが、事前協議機関の意思を尊重し、公社の付加価値事業の選定に際しても、経営者に決定権を委ねている。 ○行政サイドの政治的意図によって地域経営公社の構想が歪められないよう、条例で事業の継続性を保障。
＜将来展望＞	○基本的に現状組織で経営展開。 ○H 農協を中心とした「支援チーム」の影響力を引き下げ。 ○地域の農業者の出資を追加。	○現状組織を核に農作業受託面積をさらに拡大。 ○ J A 広域合併の影響が懸念。	○公私混合企業→自治体の出資を撤収し、独立化を目指す。

資料：事例調査結果より。

の特定分野に対して財政支出を伴う事業を行う場合には、当該事業の公益性について慎重な検討を求められる。

一方、JAは協同組合であることはいうまでもない。大月他〔15〕によれば、協同組合⁽¹⁾は企業形態論上、私企業である共同企業⁽²⁾の一種、特殊共同企業に分類される（第4図）。協同組合は、他の共同企業と異なり、出資者自らの利用を目的とする企業である。すなわち、協同組合は営利目的の企業ではなく、組合員の生産あるいは消費を支援することを目的とした特殊な組織形態である。その中で、JAは「農業生産力の増進と農民の経済的社会的地位の向上を図」ることを目的とし（農業協同組合法第一条）、「組合員及び会員のために最大の奉仕をすることを目的とし、営利を目的としてその事業を行ってはならない」（同法第八条）とされている。

このように地方自治体とJAは、基本的な存立基盤と性格が異なる。そこで、これらが地域農業の担い手たる農業法人を創設する場合、出資母体としての性格の違いにより法人に及ぼす影響が異なるであろう。これが本稿の仮説である。

＜経済形態＞				＜法律形態＞
企業 形態	私企業	個人企業		○個人商人
		共同企業	少数共同企業	○合名会社，合資会社，有限会社
			多数共同企業	○株式会社
			特殊共同企業	○協同組合，相互会社
	公私混合企業			○特殊会社, 営団, 第三セクター企業等
	公企業			○国営企業，地方公企業，公団等

第4図 企業形態論に基づく企業分類

資料：大月博司，高橋正泰，山口善昭〔15〕，44ページを一部修正。

もとより限られた事例ではあるが、以下、それを設立手法、企業形態、実質的な意思決定主体の三つの視点から検討したい。

（２） 法人設立の過程と手法

まず、設立手法の相違点として、設立計画発案の経緯、地域内の合意形成、及び法人のオペレーターの選出・確保の３点について検討する。

１） 農業法人設立計画の発案の出所と検討への参加者

３事例は、出資母体である J A や自治体が設立計画を発案しているが、実際に計画の検討・策定の議論はいかなる場で行われたのであろうか。

有限会社 A では、H 農協の農業部次長（当時）が設立計画を発案し、J A 内部でその検討がなされた。有限会社 G については、I 農協経済部の F 氏の発案で、J A 内部検討会により設立計画の検討が開始された。両事例では、いずれも設立計画の議論が J A 内部でほぼ完結している点が特徴として指摘される。確かに有限会社 G の場合、N 農協農地・農作業受委託等利用調整会議で検討が行われ、その構成員に市、農業改良普及センター、農業委員会、農業機械銀行受託者会の代表等が含まれており、その点では J A 以外の組織との調整が図られていたともいえるが、この調整会議自体が J A 主導のもとに運営される外部組織の一つであった。しかも、有限会社 G の具体的な設立準備会議である営農経済担当委員会は、J A の内部に設置されていたのである。

一方、H 地域経営公社の設立計画は、鹿角市の農業構造改革推進本部の内部で発案された。当時の改革推進本部の主査が設立計画の推進役となり、法人設立を市の農業構造改革計画の策定に結びつけた。それとともに市は、農業構造改革計画に市当局以外の意見を導入するため、（株）M 総合研究所に対して関連する調査と計画書素案の作成を依頼し、その結果をこの改革計画に反映させている。また、農業構造改革計画の主要施策の一つとされた農業農村支援機構の設立に際しても、市と J A との共同運営の原則を掲げている点も看過できない。ただし K 農協は、設立計画の初期段階において重要な貢献をしたものの、現在のところこの支援機構の運営から事実上退いている。その理由として、①

自治体が主導することによって、支援機構の事業の公益性が強調され過ぎること、②H地域経営公社のライスセンター建設により、JAの広域カンントリーエレベーター計画が修正を迫られたこと、③支援機構への出向者の経費に見合うメリットがJAに及ばなかったこと、④H地域経営公社の農作業受託事業において、「JAの組合員とそれ以外で受託対応に差を設けるべき」という主張が受け入れられなかったこと、が挙げられる。

このように、自治体出資農業法人であるH地域経営公社の場合、設立計画の発案は自治体内部で行われたものの、計画の策定段階で多様な組織や農業者の意見をより積極的に導入しており、先のJA出資農業生産法人が設立される過程とはかなり様相が異なる。

2) 具体的な計画策定段階における地域内の合意形成

自治体やJAが農業法人を設立する際、地域内の農業者の合意形成はいかに図られたのだろうか。

有限会社Aの具体的な計画策定についてはJA内部で話し合われたが、地元自治体、農業改良普及センター等の外部組織との連絡調整はごく簡単なものにとどめられたようである。一方、有限会社Gは、認定農業者らと共に農地・農作業受託のエリア分けを行う過程で、農業者を交えた議論が行われた。しかし、この会議は継続的な協議機関として持たれたわけではなく、エリア分けも大きく変更するものではなかった。

このようにJA出資農業生産法人の場合、この具体的な計画策定において、地域内の農業者が法人設立の議論に多く関与することなく、設立のおおよその方向が決められたと考えられる。要するにJAは、地域農業の新たな担い手としての法人をつくり出す上で、地域内の農業者と細部にわたる意見交換を行い、地域営農システムを農業者とともに試行錯誤の中から生み出すというよりは、むしろJAの農地利用調整システムに関わる危機管理的な「受け皿の創出」を優先させた事情が強く伺われるのである。

一方、H地域経営公社の場合、こうした具体的な計画策定に際しては、地域内の農業者の話し合いによる合意形成が最優先課題として重視された。これは

出資母体である自治体の本来の性格から、自治体が法人経営に直接関わることに限界があり、将来的な自治体出資の撤収と法人の独立を強く意識していたことによるところが大きいであろう。つまり、自治体からの独立という将来計画を念頭に、法人経営を任せられる経営者を確保し、そのような法人に対する地域の農業者の理解をより強固なものとするため、地域の合意形成を重視する必要があったわけである。

このように J A 出資農業生産法人と自治体出資農業法人の間には、地域内の合意形成への関心の度合いについて大きな差異がみられる。このことは両者の設立背景と出資母体の性格上の相違に起因していた。すなわち、J A が農地利用調整システムの危機管理的な受け皿として法人を設立させたことは、地域内の農業者の意識にまだ顕在化していない地域資源管理の要請を先取りしたことと他ならない。一方、自治体出資農業法人の場合、既存の機械共同利用組織等が弱体化し、それに代わる農作業の受託組織を域内で創出することが要請されていたが、自治体として営農に関わることに自ずから限界があることから、地域内での話し合いが重視されたと考えられる。

3) 法人のオペレーター採用

J A 出資農業生産法人の 2 事例では、常雇オペレーターは J A 側からの指名により採用されている。有限会社 A のオペレーターは、借地 5.5 ha により水稻経営を行っていた 37 歳の男性である。地域の事情に通じ、規模拡大を志向していた点が評価され、J A 担当者による約 2 カ月間の説得の末、オペレーターになった。同時に、有限会社 A に対し出資を行い、社員になった。一方、有限会社 G のオペレーターは、他産業でフリーターをしていた元 J A 職員であり、彼の場合も J A の事情を心得ていることが考慮された。ただ、有限会社 A のオペレーターとは異なり、彼は有限会社 G に出資しておらず、社員ではない。このように J A 出資農業生産法人の両事例では、J A 主導のオペレーター採用が行われているといつてよい。

他方、H 地域経営公社のオペレーターは、取締役 4 名が全員兼任しているが、人選に際して、地域での論議が重視された。自治体主導の採用は行われず、す

べて地域の農業者の会合に一任された。

このようにオペレーターの採用でも、自治体とJAの対応の違いは明らかである。JAは、JA中心の人材登用を行う傾向があるのに対し、自治体はあくまでも地域の議論を通じた経営者とオペレーターの推薦を尊重した。H地域経営公社は、独自に意思決定を行い、営農主体として独立することを前提に設立されたが、そのため、特に地域とのつながりを重視し、経営者も地域の農業者からの信頼を第一に選出される必要があったのである。

(3) JA・自治体出資農業法人の企業形態的特徴

次に、3事例の企業形態的特徴について述べよう。第一は、いずれも有限会社を選択していることである。企業形態の選択に際して、いずれの事例も農事組合法人との比較を行っているが、企業形態として有限会社の方にメリットが存在していたことが伺われる。

JAは、有限会社、農事組合法人のいずれにも出資が可能であるが、二つの事例ではどちらも有限会社が選択されている。これらの場合も、有限会社の企業形態としてのメリットが評価されたようである。有限会社A、Gにおいては、農事組合法人の1人1票制が迅速な意思決定を阻む可能性があることが考慮され、農事組合法人は見送られた。さらに有限会社Aでは、農村滞在型施設の運営構想があったため、有限会社を選択する必要があった。

一方でH地域経営公社では、構成員要件と事業要件、及び将来的な農業生産法人化の可能性という点が考慮され、有限会社が選択された。有限会社には人数以外に特別な構成員要件がないのに対し、農事組合法人の構成員は「農民、組合(JA・JA連合会)、農地保有合理化法人(現物出資のみ)、法人事業関係者(限定付き)」である必要がある。このため、自治体はそれ自体として構成員として参加することができない。自治体の長が個人出資をする形での参加は可能ではあるが、H地域経営公社の場合には自治体の関わりをより明確にしたいという意向により、その形は採用されなかった。また事業要件では、農事組合法人が「機械施設の共同利用や共同作業(1号事業)、農業経営(2号事

業）及びこれに附帯する事業」に限られている。この点で、H地域経営公社の意図していた付加価値事業の導入に支障をきたす恐れがあったのである。

特徴の第二は、J A出資農業生産法人が私企業の性格を有し、J Aの戦略から強く影響を受けているのに対し、自治体出資農業法人は自治体が出資を行っていることから、「公私混合企業」としての性格をもつと解されることである（第4図）。ここで公私混合企業とは、公企業的一种とされ、公共団体と私人あるいは私的団体の共同出資により営まれる企業のことで、純粋な公企業と私企業の間形態である。これは事業内容として公益性が比較的強い現業部門に採用されることの多い企業形態である。H地域経営公社は、出資母体と設立目的からこの公私混合企業に該当すると判断されるのである。

これに対し、J A出資農業生産法人は私企业的色彩が強いが、J Aに対し従属的な位置にあることが特徴的である。J Aが農業経営を行うことは、農協法上極めて限定的であるが、不可能ではない。しかし、それよりは組合員の要請に応じて地域農業の維持を目的にJ Aが農業生産法人に出資し、その法人がJ Aに代わって農業経営事業を展開する方が、地域の同意を容易に得ることになるだろう。加えて、J Aがそのような形で出資し農業生産法人の運営に関わることは、組合員の信頼獲得や法人との取引関係の点で、J Aのメリットが小さくない。こうしてJ A出資農業生産法人は、その運営がJ Aの意思決定に大きく左右されるケースが多いのである。

以上、J A出資農業生産法人と自治体出資農業法人は、同じ有限会社でありながら、出資母体によって企業としての性格が大きく異なっていることを述べた。このことは両形態の法人の目的、性格に関わり重要である。

（4）実質的な意思決定主体

次に、法人とそれを取り巻く営農支援システムの中において、どこが実質的な意思決定をしているかということ、すなわち実質的な意思決定主体の所在の違いについてみよう。確かにいずれの法人形態においても、現実には農業経営や農作業を行うのは法人であり、その出資母体はいずれも一見、法人の指導と支

援に徹しているかにみえる。しかし、現実の意思決定プロセスやその背後にある事情を考慮すると、いわゆる戦略的あるいは管理的意思決定⁽³⁾の主体は、両形態において大きく異なるのである。

自治体とJAの性格が本質的に異なることは既に述べた。自治体が農業法人に出資し、事業を支援する場合、自治体が行政組織であるという性格上、特定産業の育成・支援に力を入れたとしても、当該産業の私的経済行為を行う事業体の意思決定には馴染み難い。それゆえ自治体は、既存の生産組合等が弱体化する中で、新しい担い手としてH地域経営公社を創設し、出資の形でその営農システムに関わりつつも、経営の意思決定に積極的には関与していない。

このように自治体による農業法人への出資は、当該法人を資本面で包摂し、従属的組織として機能させることが目的ではなく、地域に農業法人を定着させ、独立させることが目的であると判断される。ここでは出資（＝所有）と経営は分離され、実質的な意思決定主体はあくまでも農業法人そのものに置かれる。この場合、自治体が行う出資は、農業法人を地域に定着させるための一つのプロセスと考えられる。

これに対して、有限会社A、GのようなJA出資農業生産法人においては、出資母体であるJAによる法人の意思決定への関わり方が、自治体出資農業法人とは対照的である。そこでは、出資母体であるJAの信頼獲得が目的とされ、販売や購買で出資母体のJAとの連携が密接で、さらにJA所有施設の積極利用に寄与することが要請される。このため、元職員を含めたJA関係者が法人役員に就任し、法人の実質的な意思決定過程にJAが大きく関与しているケースが多い。こうしたことから、JA出資農業生産法人の実質的な意思決定主体は、出資母体のJA側に存在するとみてよいのである。

（５） 地域農業の担い手としての公共性と私企業としての私益性

JA出資農業生産法人と自治体出資農業法人は、いずれも設立目的の中に「公共性」を掲げているが、既述のように企業形態論的には、JA出資農業生産法人は私企業の性格を、一方、自治体出資農業法人は公私混合企業としての

性格をもつ。そのような差異を踏まえると、両法人形態が掲げる「公共性」は、J A出資農業生産法人の「共益性」と自治体出資農業法人の「公益性」の二つに分けて吟味する必要がある。ここで両者を定義すれば、「共益性」は、便益を受ける対象が特定集団あるいは組合構成員に限定されている場合の事業の性格を表し、「公益性」は、便益を受ける対象が広く農業者一般あるいは住民一般である場合の事業の性格を表す。さらに、いずれの形態の法人も、一つの企業として存在する以上、「私益性」あるいは「企業的効率性」を追求することは当然であろう。

こうして「共益性」、「公益性」及び「私益性（＝企業的効率性）」という三概念を用いると、J A出資農業生産法人は主に共益性と私益性のバランスが重要な課題となる。もちろん、J A出資農業生産法人の事業には外部経済としての「公益性」も存在しないわけではない。しかし、J A出資農業生産法人は、「組合員」という限定的受益者層の利益代表としてのJ Aが主導権を持って設立した法人である以上、J A出資農業生産法人の事業は基本的に農業者層を対象としていると考えてよい。J A出資農業生産法人が地域の土地利用調整の「受け皿」組織として整備され、組合員から農地や農作業を受託することは、まさに「共益性」にかなったことである。ここで、さらに「公益性」との相違を述べるなら、J A出資農業生産法人の場合、単なる景観保持を目的とする、あるいは耕作放棄されても他の農業者（組合員）の営農に支障のないような農地の保全を目的とする経営受託は、理念上、その事業対象にはならないということである。従って、法人の「私益性（＝企業的効率性）」を高めるために条件不利農地の受託を制限するなどの措置が、「共益性」から容認される場合もあり得るのである。

一方、公私混合企業としての性格をもつ自治体出資農業法人の事業は、「公益性」と「私益性」の調和が課題となる。H地域経営公社が掲げる目的は、①地域の担い手不足への対応と農家の過剰投資の防止、②地域内での内発的事業の創出、所得・就業機会の確保、③地域の個別経営を担う新しい後継者の養成、④農地利用調整による農地の維持保全と有効利用の4点である。これらの目的

をJA出資農業生産法人の場合と比較すると、より広い受益者層を対象にしていることは明らかで、農業者を含めた地域住民の定住条件の改善、新たな営農システムの構築を端緒とした地域全体の活性化をも視野に入れた取り組みが要請されている。また、大局的には他産業をも含んだ総合的地域振興政策において、当該法人の事業がどう位置づけられ、どういった役割を果たし得るか、という点も「公益性」の議論の範疇に入ろう。こうした点を踏まえると、自治体出資農業法人の「公益的」役割は単なる作業受委託にとどまらないことは明白であり、「公益性」の評価は、農地保全、雇用創出、法人の事業展開の波及効果等、幅広い観点から行う必要がある。こうした評価は、そこに投入される公的資金の妥当性いかに深く関わる。

以上、JA出資農業生産法人と自治体出資農業法人における事業の「公共性」を「共益性」と「公益性」に分け、それらに「私益性（＝企業的効率性）」を対置しながら、本稿の3事例の設立目的に検討を加えた。このような三つの概念を設定することにより、JA出資農業生産法人と自治体出資農業法人の行動原理の違いをよりの確に整理し得るであろう。

注(1) 協同組合は、株式会社、有限会社、合名会社、合資会社といった他の共同企業とは基本的に企業行動原理を異にしている。そのため、時に地方自治体を「公共団体」、営利目的の共同企業を「民間企業」とするのに対し、「中間法人」と位置づけることもある。

(2) 二人以上の出資者による企業を共同企業という。

(3) 経営学にいう意思決定（Decision Making）は、「一定の目標を達成するために、二つ以上の代替案の中から一つの代替案を選択するプロセス」と定義されており、計画化、組織化、統制といった経営管理職能を遂行するためには欠かせないものである。意思決定は個人のみならず組織の問題でもあり、その内容からいくつかのパターンに分けることができる。組織における意思決定はその内容から、一般的に次の三つに分類される（Ansoff, H. I.の分類による。藤芳〔16〕）。

①戦略的意思決定：企業の内部よりも外部の問題に関係があるもので、いかなる部門を導入し、いかなる製品をもって、どのような市場に参入するかといった決定。例えば経営方針の決定や部門決定など。

②管理的意思決定：最大の業務能力を生み出すように企業の資源を組織化する

という問題に関わる決定。例えば作目・品種選択や、機械施設の調達・更新、雇用労働力の導入に関する決定など。

- ③業務的意思決定：企業にインプットされた資源の変換プロセスの効率が最大になることを目的とした日常の決定。例えば短期の作業計画など。

これら三つの意思決定は、相互依存적、かつ補完的な関係にあるが、本節でいう「実質的な意思決定」は、特に断りがない限り、上記①、②を指すものとする。また「実質的な意思決定主体」とは、こうした意思決定を行う組織自体を指すものとする。

6. おわりに

近年、J A出資農業生産法人や自治体出資農業法人は、地域農業の担い手不足・不在化、農地の潰廃などを受け、新たな担い手として設立されている。それらがどのような設立基盤にあり、それぞれ企業形態的にどのような性格を有するかが本稿の課題であった。

事例の検証から、J A出資農業生産法人は、企業形態的には私企業に近く、J Aの戦略に深く組み込まれ、その意思決定の範囲は日常業務的なものに限定されていることが分かった。本稿の2事例は共に「J Aの信頼獲得効果」を設立目的としている。これは地域の担い手不足に対応しながらJ Aが直接行うことの難しい農業経営事業を担うことで、J Aとしての政策・事業を補完しようとするものである。つまり、J A組合員に対する利益の提供を意図した「公益性」を性格として持つものであり、それと企業としての「私益性」との調和が法人の運営を方向付けることになる。このことは、自治体出資農業法人のもつ「公益性」の議論とは区別されるべきであろう。

一方、自治体出資農業法人は、有限会社でありながら、公私混合企業としての性格をもつ。H地域経営公社にみるように、事業内容は農作業受託を中心とするにしても、その設立目的はJ A出資農業生産法人よりはるかに多岐にわたり「公益的」事業としての性格をもつ。しかしここでも、「私益性（＝企業的効率性）」とのバランスは重要な問題である。H地域経営公社の場合、当面、

農作業受託面積の拡大によって累積赤字の解消に努め、さらに事業の効率化と多角化を図る必要がある。これは、将来の自治体による出資の撤収や農業生産法人化への準備でもある。ただし、このようなプロセスを円滑に進めるためには、公私混合企業として果たすべき「公益性」に関する機能の検証を重ねた上で、相応の公的支援が必要とされよう。

本稿では、事例に限られ、また各々の法人が設立後間もないこともあり、J A出資農業生産法人、自治体出資農業法人という新たな法人形態についての事業の評価と今後の展望に関しては十分に考察し得たとは言い難い。今後、こうした点を究明するためには、両法人形態における「公益性」、「共益性」、「私益性」に関わる理論的解明、さらに、それに基づく費用負担や支援方策のあり方に関する検討が要請されよう。これらの点については今後の課題としたい。

〔参 考 文 献〕

- 〔1〕 酒井富夫「農業法人制度の課題」(『日本の農業』181号, 農政調査委員会, 1992年)。
- 〔2〕 秋山邦裕「農協出資生産法人・農業公社・サービス事業体と農業協同組合の対応」(J A全中『地域営農集団の運営・管理に関する調査研究Ⅱ(最終報告)』, 1994年), 30～39ページ。
- 〔3〕 小田切徳美「『農協出資農業法人』の性格と課題」(J A全中『J A出資農業法人の実態と課題』, 1999年), 1～13ページ。
- 〔4〕 吉田俊幸「第三セクター, 農業公社と農協」(J A全中『中山間地域における第三セクターとJ A』, 1993年), 1～15ページ。
- 〔5〕 J A全中『地域農場システムづくりの手引き』(J A全中, 1995年)
- 〔6〕 J A全中『地域農場システムづくり事例集』(J A全中, 1996年)
- 〔7〕 農林水産省構造改善局農政課・全国農地保有合理化法人協会監修『農地保有合理化事業のすべて』(地球社, 1995年), 13～16ページ。
- 〔8〕 京都府農業会議『農地保有合理化法人としての市町村公社に関する調査研

究』（京都府農業会議，1993年）。

- 〔9〕 種本博「中山間地農業の活性化を目指して」（J A全中『地域営農集団の育成と農用地利用調整』興栄社，1991年），335～368ページ。
- 〔10〕 小田切徳美『日本農業の中山間地帯問題』（農林統計協会，1994年），170～176ページ。
- 〔11〕 染谷優志「兼業地帯における集落営農を補完する農業生産法人の役割」（J A全中『J A出資農業法人の実態と課題』，1999年），24～32ページ。
- 〔12〕 全国農業協同組合中央会『The FARM 1997年8月号』——特集地域農業の受け皿としての展望——（J A全中，1997年）。
- 〔13〕 J A全中『J A出資の農業生産法人事例集』（J A全中，1998年）。
- 〔14〕 槇平龍宏「J A出資の農業生産法人の土地利用型部門の意義と事業の多角化」（J A全中『J A出資農業法人の実態と課題』，1999年），14～23ページ。
- 〔15〕 大月博司・高橋正泰・山口善昭『経営学——理論と体系——』（同文館，1986年）。
- 〔16〕 藤芳誠一『新版経営学』（学文社，1997年），162ページ。

〔要 旨〕

J A・自治体出資農業法人の性格と役割

鈴 村 源太郎

近年、全国的に農業の担い手層の脆弱化が進み、遊休農地の増大及び農地貸借や農作業受託を行う上での借り手の不足は、一層深刻化している。そのため地域農業の維持と新たな担い手の育成を目的に、J Aや自治体が自ら出資し、農業法人を設立するケースが散見される。

本稿では、J A出資農業生産法人として有限会社A（長野県松本市）、有限会社G（滋賀県長浜市）を、自治体出資農業法人として有限会社H地域経営公社（秋田県鹿角市）を事例に挙げ、それぞれの設立過程、経営者・オペレーターの採用、実質的な意思決定主体の所在、企業形態の性格等を検討しながら、両法人形態の性格と役割を比較考察した。両法人形態はいずれも地域農業の維持という公共的色彩を帯びた事業を行うことから、同じような性格をもつ法人として捉えられがちである。しかし、出資母体であるJ Aと自治体の本来的な性格の差が大きく影響し、様々な点で差異が確認された。

J A出資農業生産法人は、J Aが直接行うことの難しい農業経営事業を担い、地域農業の維持という点で「J Aの信頼獲得」に寄与するものである。J Aの政策・事業を補完するという性格を強く持つことから、企画立案及び設立がJ A主導で行われ、経営者・オペレーターの採用にもJ Aが強く関与する。従って、法人の意思決定の範囲は日常業務的なものに限られている。企業形態的には私企業に近いが、J A出資ということから組合員という限られた範囲への利益提供、すなわち「公益性」の発揮が求められる。これと法人として追求する「私益性（＝企業の効率性）」との調整問題が法人の運営を左右することになる。

一方、自治体出資農業法人は、地域農業の担い手としての位置づけが明確であるが、地域の担い手不足や遊休農地の増大への対応、内発的な就業機会の創出、定住環境の改善まで、設立目的が広範囲に及ぶ。しかしながら、自治体による出資は、あくまでも担い手育成のプロセスであり、将来的には出資の撤収も予定されている。そのため、設立に際しては地域の合意形成を重視し、経営者やオペレーターの採用も地域の意向に沿った形で行われた。出資母体との関連では、J A出資に比べて自立性が強く、意思決定の範囲も戦略的レベルまでに及んでいる。企業形態的には、自治体出資ということから「公私混合企業」の性格が与えられ、その事業は「公益的」性格を持つ。その結果、事業の遂行にあたっては「公益性」と「私益性（＝企業の効率性）」とのバランスが重要な問題となる。