

## 愛媛農業を通して見る法人の設立条件と 存続の可能性について

兵頭 宏美\*・大隈 満\*

Hiromi HYODO\* and Michiru OKUMA\* : An Analysis on the Possibility of the  
Establishment of Agricultural Corporations in Ehime Prefecture

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the possibility of the establishment of agricultural corporations in Ehime Prefecture, by taking an example from "Shinjo Seisan Kumiai", which has become a new reliable producer in Uwa-cho.

Mr. W is a representative of this corporation. Several interviews have been conducted with him, and the conditions for the successful realization have been clarified.

キーワード：特定農業法人，法人化，集落営農

### 1. 本論文の課題

農業経営の組織化は、近年問題となっている高齢化や耕作放棄地の問題の解決などの上で大きな力を発揮する。

経営を組織化することのメリットは、主に生産コストの低減と労働時間の短縮、新規作物の導入や直売・加工などの取り組みの促進、集落内の連帯感の醸成及び社会的機能の維持・推進と農地の効率的利用等である。

本論文においては組織化の重要形態のひとつである法人化問題を考える。しかし愛媛県においては、後でも述べるように法人化はあまり進んでいない。このような状況に対し、どのように法人化を進めていくべきであるか、特に現在機械の共同利用等のために作られている任意組合から法人への立ち上げを検討している組織が散見されることにかんがみて、任意組合が法人化する事例を通して、愛媛県の現状を通して法人経営の実現の可能性を考察したい。

なお、この論文では、法人経営の成功事例から任意組合が法人化の際の共通の条件として、(財)農林水産長期金融協会調査役の吉岡直美氏が挙げているものに依拠したい(資料1参照)。

その条件とは、次の4つである。

- ①意見集約を進めるリーダー、営農を進めるリーダー、数値的な経理処理の出来るリーダーの3役の人材が集落内にいること。
- ②高い経営意識(コスト、省力化)を持っていること。
- ③集落の将来像を定量的・定性的に描くことができ、構成員を説得できること。
- ④出資金などの初期経費の調達が可能なこと。

以上のような法人化の条件にそって第2節以降、事例調査により法人経営が成功していくための条件と法人化の必要性を明らかにしていく。

### 2. 宇和町の農業及び組合の概要

#### 1) 宇和町の農業の概要

宇和町は愛媛県の南西部に位置し、総人口は18,210人、高齢化率27.5%、町域面積は132.53平方kmを有し、平均標高200mの山間盆地である。

宇和町の総農家戸数は、平成14年で1,935戸、そのうち専業農家は227戸、第I種兼業農家は134戸、第II種兼業農家は720戸である。その大半がコメを作っているが、コメとあわせて小麦に取り組んでいる農家は、宇和町全体で51戸、大豆で66戸である。生産量はコメ3,980t、小麦303t、大豆202tであり、収量はコメ480kg/10a、小麦317kg/10a、大豆218kg/10aであるから、生産力は平均的な水準といえる。(数字は宇和町農林業技術者連絡協議会が実施した農林生産額調査による。)

## 2) (有)新城生産組合

### ①新城地区の概要

組合のある田之筋新城地区は、宇和町の東に位置する。昭和57年の県営圃場整備事業により、圃場は1区画27aに基盤整備されている。

新城地区の新城生産組合は、専業農家2戸、第1種兼業農家9戸、第2種兼業農家37戸、計48戸の農家から成る。

地区の耕作面積は、田が25.1ha、畑が5.8ha、樹園地が7.3haとなっており、一戸の農家は平均80aほどの圃場を保有しており、最小9.5aから最大1.2haまでの幅で農家が存在している。(表1)

表1 新城地域の概況 (単位:戸, ha)

農家戸数				耕地面積				
専業	1兼	2兼	計	田	畑	樹園地	その他	計
2	9	37	48	25.1	5.8	7.3	—	38.2

資料) 宇和町調べ

### ②法人となるまでの経緯

昭和62年、新城地区において新城農業機械共同利用組合が結成された。昭和57年に、基盤整備が行われ、作業委託をしやすい条件が整っていたことが結成の理由の1つのものであるが、このとき県単事業の水田営農高度化条件整備事業により、大豆栽培に必要な溝ほり機、中耕ローター(3条)、施肥播種機(6条)が導入された。

また大豆・麦の栽培を、経営確立助成金<sup>(注1)</sup>を取り入れた集団での土地利用集積による麦・大豆栽培を積極的に推進し、大豆の集団栽培に取り組むこととなり、ブロックローテーションによる集落営農が開始された。

しかし平成5年転作が緩和され、ブロックローテーションを一時中断せざるをえなくなった。平成10年には四国縦貫自動車道建設工事が開始され、平成12年度末に用地買収が行われた。平成12年6人の組合員が240万円ずつ出資し1440万円を資本金として新城生産組合を設立した。丁度水田農業経営確立対策により大豆の生産が奨励されている時期であったので、議論の後、集落内で大豆の団地化へ取り組むこととなり、6.5haずつ、2ブロックによるローテーションで実施することとなった<sup>(注2)</sup>。

水田農業経営確立対策における助成金の扱いについては、1年目のみ7千円/10aを補てんし<sup>(注3)</sup>、それ以降地主が経営確立助成金、とも補償等をあわせて最高で、7万3千円/10a<sup>(注4)</sup>を受け取り、収穫物の収入は

組合が受けとることとして、不作により損失が出る場合は監査を受け3万円を超えない範囲で地主から組合が助成を受けることとした。平成15年は国から5万7千円の転作金がもらえることとなっている。これは転作金の県下での最高額だそうで、今年の実績によっては来年また転作金が上乗せされるため今年の経営が重要となってくる。

平成13年9月には地産地消の精神と組合の経営安定化を図るため、新城生産組合加工部(豆道楽)が設立された。

設立のために6月~7月にかけて加工所及び製造販売許可についての検討が行われ、8月にコンサルタントとの施設・加工についての打ち合わせと生産組合総会での豆腐作りの検討が行われ、全員一致で可決され、9月の加工部の設立に至った。その後10月には近代化資金の借入が決定し、12月には建設費840万円<sup>(注5)</sup>をかけて木造瓦葺の加工所が建設され、平成14年1月から豆腐の販売を開始した。

新城地区で法人経営を設立することにしたきっかけは、自分たちで新しい農業に挑戦しようという地域リーダーの発案にある。組合代表W氏はもともと法人経営が今後の農業には理想的だと考えていた。

今までの家族経営による農業の体制は農家にとっては当たり前のものであり、それに対して疑問を持つことは少なかった。しかし農協に出荷するだけでは、いくらいいお米を作っても価格は相場で決まり、第3者に左右される。またJAでは差別化が図れないため、品質の良い米を作っても正當に評価されないとW氏は考える。自分の努力が何も残らない農業の体制に疑問を持ったW氏が自分で納得した経営の形が法人経営であった。

また平成14年から始めた豆腐の売り上げが、当初予想していた販売個数の倍近くとなり、生産組合の責任者であるW氏に個人の所得の税金と組合の所得の税金両方がかかることとなったため、このような事態を避ける必要が生まれた<sup>(注6)</sup>。

そこで特定農業法人のメリットに着目し、設立に向けた議論が行われた<sup>(注7)</sup>。特定農業法人の設立に向けて、平成14年10月から11月にかけて、新城地区の農家に対する意向調査が行政機関により行われ、11月に法人化に向けた検討・研修会が行われた。意向調査の結果では89%が組合への委託を希望しており、76%が組合や法人への農地の集積が今後の地域農業には必要と考えていることを踏まえ、麦・大豆等の土地利用型農業を行う農業生産法人、さらに特定農業法人を目指すこととなった。

平成15年1月に新城集落の総会において意向調査の

結果が発表され、意見交換の結果、法人化が進められることになった。1月24日、地権者64名を集め、全会一致で農用地利用改善団体<sup>(注7,8)</sup>の設立を決定した。この結果、2月27日に農地の利用調整をする「新城農用地利用改善団体」の設立総会を開き、新城農用地利用改善組規約、新城地区特定農用地利用規定が策定された。これに先立ち同年2月21日、5戸6名が310万円ずつ出資し、1860万円を資本金として(有)新城生産組合が設立され(以下「組合」)、3月に「新城農用地利用改善組合」となり<sup>(注9)</sup>、3月25日に新城農用地利用改善組合から申請された特定農用地利用規程を町が認定し特定農業生産法人となった。特定農業法人として四国では2番目、有限会社としては初めての設立である。3月28日には農業経営改善計画が認定され組合は認定農業者となった。

### ③法人の概況

#### (i) 生産部

組合の経営面積は、完全受託制で水田8.5ha、麦13ha、大豆13ha、ブロックローテーションを中心とした集落営農を行っている。

耕起・播種はロータリーシーダーによる施肥同時播種を行い、除草剤の散布は田植え機を改良した散布機で播種と同時に行っている。排水対策については、みぞ堀機による排水対策で湿害の防止と初期育成の確保を図っている。中耕培土(大豆のみ)は中耕培土機を用いて、2回行っている。

防除については、ハスモンヨトウの発生密度現象を目的にフェロモントラップを活用し、紫斑病対策を中心に、地元の水稲防除を請け負っている「TI 無人ヘリ利用組合」に防除作業を全面委託している。畝間排水(大豆のみ)については、8月中旬以降2～3回程度行い、品質の維持に努めている(表2)。

耕起・播種と防除については、新城地区内にある機械利用組合所有の機械を活用し、収穫は農協所有の汎用コンバインを利用した機械化体系に取り組んだ。

また減価償却を考え、全作業をリース機械<sup>(注10)</sup>により実施することで、10a当たりの生産費は3万8千円と大幅なコスト低減となった。

麦については新城機械化組合のコンバイン(3条刈り1台)を使用している。

また大豆はフクユタカを栽培しており、平成12年度から、7.8haの栽培の団地化を図り、高品質・多収の大豆栽培に取り組んでいる。

生産実績においては、大豆の単収が、平成13年度が306kg、平成14年度が310kgで、地域平均が190kgであることから先に述べた地域平均の281kg/10aをうわ

表2 栽培管理<sup>(注11)</sup>

作業	内容	
耕起・播種	ロータリーシーダーによる施肥同時播種	
除草剤散布	田植え機を改良した散布機で播種と同時に行う	
排水対策	みぞ堀機による排水対策(4m毎に切る)	
中耕培土(大豆のみ)	1回目 7月中旬 2回目 7月下旬	中耕培土機 中耕培土機
病虫害防除	無人ヘリによる的確な防除体系をとる 大豆=ヨトウ、紫斑病 小麦=赤カビ病の徹底防除	
畝間灌水(大豆のみ)	8月中旬以降(2～3回程度)	
収穫	大豆=JA 所有のコンバインにより収穫(乾燥調整についてはJA施設を利用) 小麦=新城機械化組合所有の3条刈りコンバイン1台により収穫	

資料) 組合資料より

表3 生産実績 (単位: 単収 kg/10a 等級%)

項目	大豆		小麦	
	単収	品質(上位等級)	単収	品質(1等)
H13	306	95	364	71
H14	310	100	375	100
H15	—	—	390	100
地域平均	190(H14)	90(H14)	331	84

資料) 組合資料より

まわる単収を挙げていることが分かる。品質(上位等級:%)に関しても平成13年度が95%、平成14年度が100%であることから、かなり品質のよい大豆が生産されていることが分かる。

麦に関しても、大豆同様品質のよい麦が生産されている。(表3)

#### (ii) 加工部

加工部では、平成14年1月18日から豆腐の生産販売を開始した。組合では豆腐の年間販売量5万8千丁を目標にJAひがしうわの店舗やどんぶり館、れんげ市場、豆道楽店頭直売などで販売している。売り上げの半分はどんぶり館での売り上げとなっている。

豆腐の価格は1丁150円で、1日の製造個数は自己判断により決定しており、1日平均約350個の売り上げがある。豆腐は1ヶ月で平均して100万円の売り上げとなる<sup>(注12)</sup>。

豆腐作りの知識や技術は最初は全くなく、ゼロからのスタートであったが、原料の大豆と天然の本にがり

使用にこだわり、大豆本来の風味を生かした「本物の豆腐」を提供し、当初の予想をはるかに上回る売り上げとなっている。

またこの活動が農家の所得向上や生きがい作り、生産意欲の向上、雇用の場の確保など地域に与えた影響は大きい。組合は大豆生産や地域への貢献により、平成13年に第1回大豆作り日本一表彰事業で生産局長賞を受賞した。このほか、JAの優良農家表彰などにも選ばれている。

### 3. 分 析

本法人の設立には、組合代表 W 氏の力が大きく働いている。そこでまず W 氏の語るところを紹介しよう。

平成12年に新城生産組合を設立してから、平成15年に特定農業生産法人になるまでが約4年という本例はきわめて珍しい例である。このように短い期間で特定農業生産法人に成り得たのは、W氏が今まで地域で行ってきた農業の実績と、それによって築かれた地権者との信頼関係があったからであると W氏は語る。大豆作り日本一表彰事業において、生産局長賞を受賞したことは、委託者からも確固たる信頼を得るものとなった。

もう一つ法人経営を行ううえで重要となってくることは、W氏によると現金の確保である。豆道楽では役員以外は正社員でも時給制をとっている。人件費には年間およそ1千万円かかる。社員の家族1世帯分を養えるだけの給料は、毎月きちんと払わなければならない。そのため1ヶ月の現金収入を把握出来なければ、社員も含め、地域の人たちの信頼を失うことにつながる。

担い手確保に関しては、今年の夏から体験学習の実施や研修生の受け入れを行う。そういった活動により担い手を確保していく予定であるが、W氏は他人でもやる気があり、組合の経営方針を理解してくれる人であれば、後継者として任せてもよいと話す。

豆腐の法人を設立するのは W氏個人でもできた。しかしそれでは平成12年から一緒にやってきた仲間を裏切ることとなる。また転作もかかわって規模も拡大してきたことから6人の構成員でやることとした。

組合は特定農業生産法人となってから日が浅いため、今後経営上・運営上の実践的な問題、例えばオペレーターの仕事の質の確保等様々な問題点が出てくると W氏は言う。しかしそれを乗り越えていけるかどうかは地域の信頼とオペレーターたちの経営意識いかんによることであり、法人であるメリットを十分に生かした経営をして行く力が必要であるという。

以上の意見を参考にしつつ、1で述べた法人化の条件を組合に当てはめてみると、まず法人化の条件の①では3人のリーダーが必要とあるが、これは3人の別々の人間が必要であるということではないと考えると、本事例では W氏1人で3役をこなしていることに気付く。したがって、負担は大きくなるが1人でも3役をこなせるリーダーが存在すれば、法人設立は可能であると考ええる。

条件②では、2でも述べたとおり W氏は高い経営意識を持っているといえる。小麦・大豆生産にかける熱意と努力、そして1年で生産から販売まで確立した形を作ることができたのも W氏の力である。

条件③は、組合が成功している理由としてまず第1に挙げられる点である。法人経営を行うためには、地域の2/3以上の合意が必要であるが、地域の大半の賛成を得られて法人経営が実現することは非常にまれなことである。この事例では、地域のリーダーでもある W氏の今までの農業での実績と経営への信頼が地権者の信頼につながったと考えられる。

条件④の出資金に関しては組合を設立する際も、法人を設立する際も、オペレーター6名が初期経費としてきちんと出資して設立することができている。

以上のことから、本組合では、法人経営設立を成功するための条件が満たされていたことが判る。また本例の場合、確立した加工・販売手段があったことも成功のポイントとして挙げられると考える。

このような努力の結果、少なくとも大豆加工品の分野においては価格上の差別化が図られ、JAの共販がもたらす平準化という問題が部分的ではあるが克服された。

地域の人たちとリーダーとの協力により、組合を成功させよう、地域の農業を守っていこうという強い思いがこの法人の経営を当面成功に導いたと考える。

### 4. 今後の課題

組合の今後の課題としては、5つ挙げられる。

まず1つ目は、売り上げに関することである。組合加工部では5年を1つの区切りとし、5年間で5千万円の売り上げを目指している。現在の状況からいっても年間1千万円の売り上げは、組合加工部にとって難しいことではないが、今まで以上の売り上げを得ようとすれば、高品質で安心・安全な商品は提供できない。以上のようなことから品質維持のためには5年間で5千万円という金額を設け、それ以上にもそれ以下にもならないように、経営していかなければならない。

2つ目に、原材料の安定的な確保である。組合では

入札制度を導入している。現在の組合では集荷業者の資格は取れない。そのため、今後原材料を安定的に確保するための対策が必要となる。また平成16年4月から、野菜に力を入れていくこととなっている。野菜は継続的に出荷できるレタス類などを計画しており、現金収入をとぎれさせない安定的な収入を得る対策を行う予定である。

3つ目に事務処理の簡素化である。経費が複雑なため処理能力が必要であるが、その能力を十分に持つ人がいない。現在は生産にかかる費用や売り上げなどに関しては、W氏がそのつど記録し、最終的に税理士に見てもらって申請を行っている状態である。現在この仕事を経営の把握をする上で負担となっている。商業・農業簿記の勉強をしていくことで、毎月の給料や収入の把握など、現金収入がきちんと管理できるはずであるが、現在の体制でとりあえず経営をしていく上で、法人としては最低1年間は行政からの経営面でのサポートや、立ち上げ後のサポートは必要であると考えている。

4つ目に今後5年の間には農業への株式会社の参入が今より多くなっていくことである。株式会社は資金面で大きな力を持つ。そのため今のうちに地域の協力を仰ぎ、大規模農家を巻き込んで、新城地区だけでなく宇和町全体を一つの農場としていく必要がある。

5つ目は愛媛の特殊性に関する更なる探求である。調査にあたって当初は愛媛県で法人化が進まない事情を探求するつもりであったが、調べていくうちに愛媛県に限らない一般的な法人化設立に伴う問題とその解決策を考えることになった。これは、冒頭の吉岡氏の提示した条件が普遍性の高いものであったこと、そのために逆に分析にあたって愛媛県の特殊事情を十分検討できなかったことによるものである。今後更に愛媛県の状況を踏まえた詳細な分析が必要となるが、これは今後の課題としたい。

## 5. ま と め

中四国地方においては、全市町村の約3/4に相当する市町村が中山間地域に属している。このような地域では、集落営農の取り組みが盛んに行われており、地域の農業の維持・発展の方策として重要な役割を果たしている。

平成14年現在、中四国9県には、2,924の集落営農組織が存在している。しかし集落営農の96%は、法人格を持たない任意組織となっている。

平成15年には、農業経営基盤強化促進法の改正により、本組合のような「特定農業法人」が、新たな担い手として法律に位置づけられた。今後この「特定農業

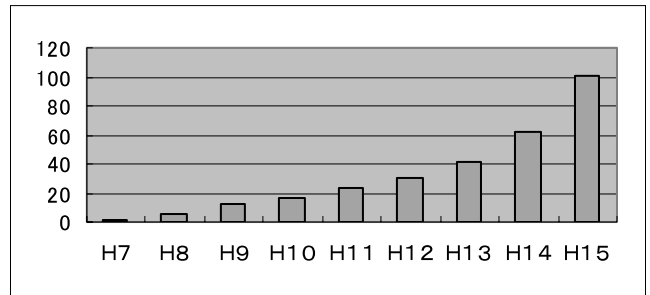


図1 中国四国の特定農業法人数の推移

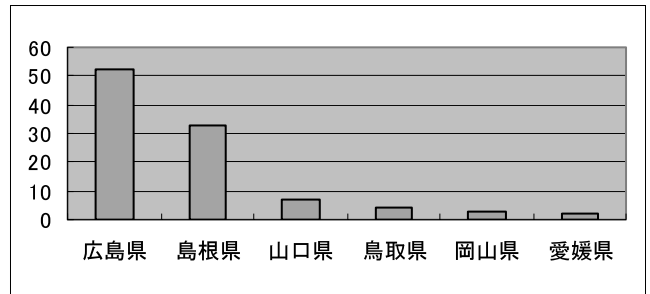


図2 特定農業法人の県別内訳

資料) 農林水産省中国四国農政局「中国四国地域における集落営農の推進に向けて」より

法人」となるような集落営農組織が育成される必要がある。

中四国地方には、「特定農業法人」が101法人設けられており、この数は全国の特定農業法人183法人の55%を占めている。しかしそのうち愛媛県は2法人にすぎない(図1・2)。今後道の駅などの直売所を販売手段とし、地域の特産物を有効に活用していく法人経営に挑戦していくべきである。

今後法人経営を推進していく中で、地域の人たちと将来の地域農業について話し合う機会を設け、リーダーを中心に推進していくことが必要となる。そして補助金を確保しやすい、税制上の優遇措置を受けやすいなど、目先の有利性だけを期待するのではなく、なぜ法人化するのか、その意義・目的を明確に持つことが肝心である。

### 注

注1) 経営確立助成金を得するためには、麦・大豆を必ず同じ水田で栽培すること、点在していてもいいから1ha以上の面積で集団転作を行うことが条件となる。

注2) 転作率は50%

注3) 町助成は平成15年まで。それ以降はまだはっきりした金額は分っていない。

注4) 国から交付される交付金の金額は生産実績により異なる。

注5) 借入金470万と自己資金370万円で賄われている。

注6) 平成14年1月-12月の豆腐の売上目標は860万円で

あったが、実績は1300万円となった。

- 注7) 通常良く使われる「農業法人」とは、農業を営む法人の総称を言い、『農事組合法人』と『会社法人』の二つのタイプがある。これらの法人が、農地法2条の規定をクリアすることにより農業経営を行うために農地を取得できる法人になることができる。これが「農業生産法人」である。さらに「特定農業法人」とは、地域ぐるみで地域の農業や農地を安定的に担っていくために、この法人に農地を集積することについて地域の同意を得た「農業生産法人」を言う。
- 注8) 「特定生産法人」が「特定農業法人」になるためには、「農用地利用改善団体」において、「特定農用地利用規程」を作成し、町の認定を受ける必要がある。この「特定農用地用規程」が認定されてはじめて「農業生産法人」が「特定農業法人」として効力を発揮することになる。
- 注9) 「農用地利用改善団体」とは、集落などの区域内の農用地について所有・利用権等の県営を有するものが組織する団体で、集落の担い手として「特定農業法人」を育成することについて、地権者の2/3以上の合意をもって構成されている必要がある。
- 注10) リース料金は以下のとおりである。

機械化組合コンバイン(麦・米)	7,000円/10a
JA コンバイン (大豆)	5,000円/10a
トラクタ	3,000円/10a
田植え機	5,000円/10a
トラック	1,000円/1日

- 注11) ローターシーダー1台、5条植田植え機1台、溝堀機1台、中耕培土機1台、無人ヘリ、3条刈りコンバイン1台、中耕ローター1台、施肥播種機(6条)1台、トラクタ15馬力1台・29馬力1台・43馬力1台は新城機械化組合所有。コンバインはJA所有。大豆、麦の乾燥はJAの施設を利用し、米はW氏所有の乾燥機で行う。
- 注12) 1日平均個数には、その他加工品(油揚げ等)も含む。

#### 引用・参考文献

- (1) 農林漁業金融公庫「経営体としての集落営農の現状と展望」, 平成15年
- (2) 農林水産省中国四国農政局「中国四国地域における集落営農」の推進にむけて」, 平成16年1月
- (3) 農林水産省統計情報部「農業組織経営体経営調査」, 平成13年8月7日
- (4) 東宇和地域農業改良普及センター「新城生産組合大豆生産への取り組み」
- (5) 宇和町農林課「新城生産組合加工部(豆道楽)」
- (6) 特定農業生産法人「(有)新城生産組合の概要」
- (7) 宇和町農林業技術者連絡協議会「平成14年分農林業生産額調査(宇和町全体)」
- (8) 宇和町農林課農業係長垣内俊樹「法人化への取り組み」
- (9) 宇和町農林課「「水田農業経営確立対策」の取り組み事例(平成12年度からの継続事例)」