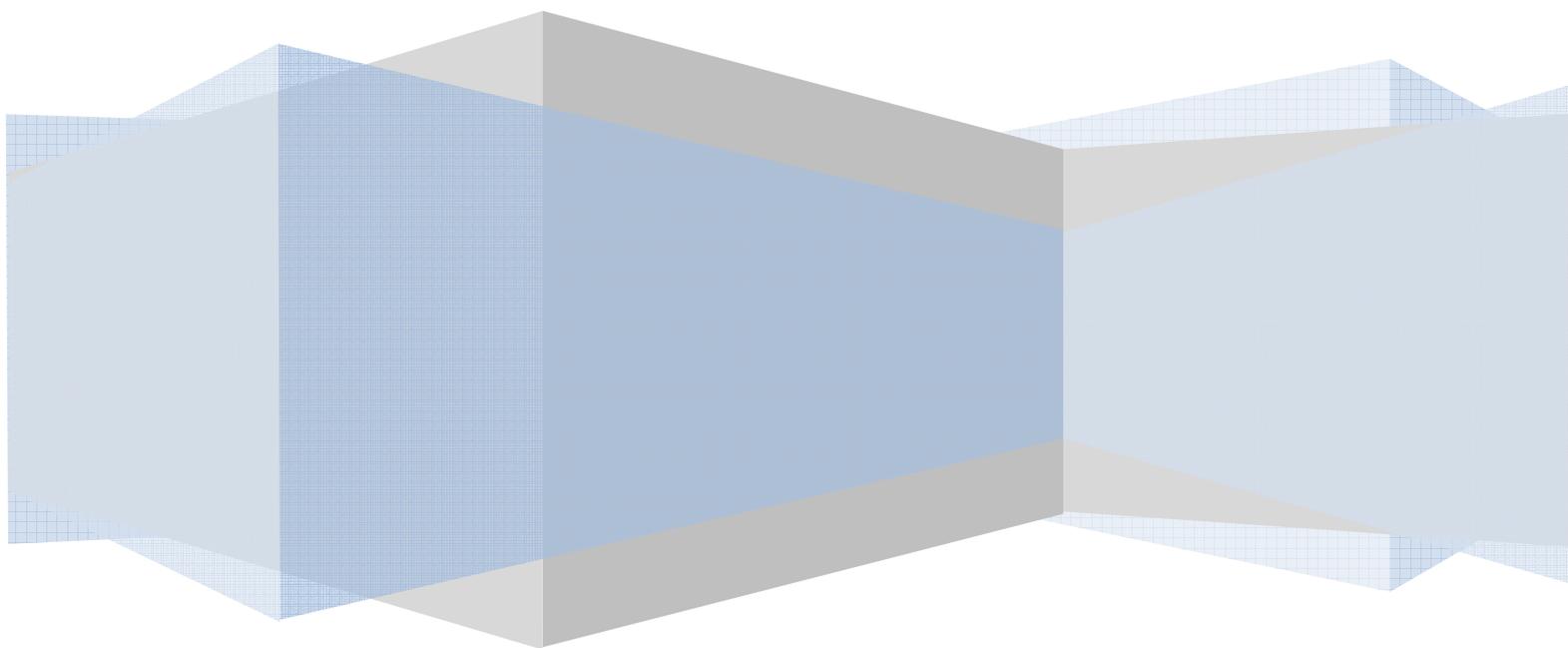


*Trust Sixty Foundation*

「北海道農業の新しいビジネス・モデル  
に関する調査と信託の活用による  
金融支援システムの検討」

(株) グローバル社会経済研究所

2009.3



## 目 次

第1章 課題の所在と調査の目的	1
1. 北海道農業の2つの課題	1
2. 課題の調査	1
3. 農業生産法人の実態調査	3
4. 信託活用による金融支援のあり方	4
第2章 アンケート調査結果の検討	5
1. アンケート回答内容の概説	5
2. 売上規模・運転資金規模と法人の収益要因	10
第3章 農業生産法人の経営指標と北海道法人の特徴	16
1. 農業経営動向指標	16
2. 農業経営統計指標	18
第4章 農業生産法人の経営事例	21
1. 有限会社 A農場(鳥取県)／有限会社 B農場(北海道)	21
2. 有限会社 C(宮崎県)／D株式会社(北海道)	23
3. E営農組合(滋賀県)／株式会社F・有限会社G(北海道)	26
4. 有限会社 H農場(北海道)	29
5. 事例の比較検討	31
第5章 農業生産法人とビジネスモデル	35
1. 安定供給力と法人モデル	35
2. 単体経営のモデル	35
3. 複数法人による連合経営	38
4. 北海道に求められるビジネス機能	40

## 第1章 課題の所在と調査の目的

### 1. 北海道農業の2つの課題

北海道農業に関し、2つの大きな課題がある。1つは農産物の付加価値に関することであり、2つ目は農業後継者や新規就農者など農業人材の確保・育成に関することである。

付加価値については概略次の事実がある。(表1参照)

- ①北海道の農産物自給率は熱供給量ベースでは201%であるが、生産額ベースでは180%である。
- ②生産額ベース自給率に対する熱供給量ベースの比率は全国平均1.8に対し、0.9である。

人材の確保・育成については次の事実がある。(表2参照)

- ①後継者を有する農業経営体の比率は、全国平均約55%に対し、約24%である。
- ②新規就農者数は毎年700名弱であるが、農業分野外からの新規参入者はその10%程度である。

表1 北海道の品目別食料自給率

2003年度(単位:%)

区分	コメ	小麦	馬鈴薯	大豆	野菜	果実	牛肉	牛乳・乳製品
供給熱量ベース(A)	124.7	189.4	942.1	83.4	238.1	7.1	39.7	301.7
生産額ベース(B)	105.8	165.9	879.2	208.8	150.1	14.9	144.9	724.4
(B)/(A)	84.8	87.5	93.3	250.3	63.0	209.8	364.9	240.1

北海道農政部農政課資料を基に作成

表2 新規就農者数の推移

(単位:人)

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
新規参入者	64	102	86	80	71	55
Uターン青年	192	208	247	253	266	267
新規学卒就農者	343	391	364	338	391	331
合計	599	701	697	671	728	653

出所:「2007北海道農業の概要」(北海道農政事務所)

### 2. 課題の調査

#### (1) 仮説

- ①北海道農産物の付加価値が都府県に比べ低いという点について、次のような仮説を立て、今回調査では3)を中心に調査した。

- 1) 北海道の農産物は高カロリーだが販売単価が安い農産物の比率が高い。
  - 2) 農業生産法人が直接販売することが少ないなど、主に流通機構の関係から販売単価等が相対的に低位で推移している。
  - 3) 農業生産法人のビジネス構築力やコスト管理等の経営力に課題があり、また生産・加工・流通の各面で地域内あるいは他産業との連携や融合が十分図られていない。
  - 4) 使用農薬・栽培技術等品質面での市場評価が必ずしも高くない、あるいは品質等の評価が消費者に十分浸透していない。
  - 5) 商品開発力が不十分で市場に訴求する農産物を生産していない。
  - 6) 量販店・加工業・外食産業等の実需者ニーズに応える産地形成が十分ではなく、また供給体制づくりが十分進んでいない。
- ②農業就業人口の減少が続く一方、新規就農者等の人材確保と育成が進んでいないという点について、次のような仮説を立てた。
- 1) 農業生産法人、その連携体、地域農業団体等が積極的な人材確保・育成システムを有していない。
  - 2) 新規就農希望者にとり、地域での新規就農のハードルが高く、その緩和策ないしは支援策が十分とられていない。

## (2) 農業生産法人とビジネスモデル

上記の仮説の検証とその結果を分析し、北海道の農業生産法人のビジネスモデルのあり方を検討するため、農業生産法人の次の機能を把握することとした。今回調査では、②③④の一部につき情報を把握するにとどまった。

- ①農業生産法人の地域づくり機能
  - 1) 地域での農地集積
  - 2) 地域の生産者相互の生産資材等の提供
  - 3) 生産者間の施設の供用
  - 4) 地域での農作業受委託
  - 5) 地域協働の地域ブランドづくり
- ②農業生産法人の人材育成機能
  - 1) 研修生の受入状況と受入プログラム
  - 2) 新規就農者等への独立支援プログラム
  - 3) 女性の農業関連起業に対する支援等
- ③農業生産法人のビジネス機能
  - 1) 主な生産品目
  - 2) 企業等との契約栽培
  - 3) 自主販売と系統共販の比率等
  - 4) 販売マーケット

- 5) 商品・技術開発の状況
- 6) 加工事業とその内容
- 7) 他生産法人との連携状況
- ④農業生産法人の組織機能
  - 1) 法人形態・売上高・出資
  - 2) 部門担当制
  - 3) 報酬の体系
  - 4) 従業員・パート等の処遇体系
  - 5) 経営管理の手法等
  - 6) 運転資金など金融に関する事項
- ⑤農業生産法人の地域内外の非農業者との連携・協働およびサービス機能

### 3. 農業生産法人の実態調査

調査は主にアンケート調査および聞き取り調査によった。

#### (1) アンケート調査

北海道農政部および北海道農業法人協会のご協力を得て、協会に加盟している農業生産法人 300 法人にアンケート票を送付しておこなった。5 月中旬にアンケート票を送付し、6 月末を期限として回答票を回収した。アンケート実施時季が法人の農作業スケジュールと部分的に重なった影響等もあり、回収率は予想を下回った。

回答数：71 法人～有効回答数 70 (回収率 23.3%)

(内訳：耕種主体の法人 38、畜産主体の法人 32)

#### (2) 聞き取り調査

##### ①道外の事例

農業経営に関し比較的積極的な考え方を有し、また経営管理等が堅実で漸進的な手法を導入ないしは導入しようとしている経営形態の異なる 3 法人を取り上げた。

##### ②道内の事例

道外 3 事例の調査を先行させ、主に道外 3 事例と経営形態等が相似する 5 法人を取り上げた。

#### (3) その他補完的な調査

聞き取り調査を補完するため、必要に応じて、文献・資料の調査結果等を参照した。

## 4. 信託活用による金融支援のあり方

前回報告書(「新しい地域振興のための資金調達やCSRのあり方に関する研究報告書」平成19年9月)で売掛債権信託による農業経営体の資金調達の可能性を取り上げた。

そこでは、「この資金調達スキームは、売掛先の信用力が高く、金額的にある程度まとまった販売高が一定サイクルで発生するケースなどで、短期資金調達として高い有効性を発揮すると考えられる」(同報告書52頁)と指摘した。同時に、債権回収リスクのヘッジ、売掛債権の規模確保等にスキーム組成上の課題があると指摘した。

今回は、次の(1)の課題について、農業生産法人の実態等からスキーム組成の可能性があるかどうかを聞き取り等により吟味した。その要約が下記(2)である。

### (1) 売掛金債権信託の実務的課題

売掛債権信託の活用を実務的に捉えると、売掛債権額の規模・ボリュームの確保が問題となる。一方、大規模農業生産法人の売上高は年間数億円の規模であり、一定額の規模を確保するためには、複数法人の債権を束ねて信託する方法等が考えられる。あるいは、試行的に比較的小額規模の債権を信託する手法等も考えられる。

### (2) 農業生産法人の意見聴取

上記課題に関し、資金調達スキームを説明し意見を聴取した。代表的な意見は概ね次のようなものであった。

- ①仮に、債権規模を20億円程度で考えると、一地域の農家が有する売掛金の総額に近い。その意味から、個々の債権を束ねることにより理論的にはスキームを適用することが可能である。
- ②地域でまとまって当該スキームに参加する場合、「第2農協」のような組合設定が必要になるであろう。
- ③また、一般的に、農業経営者は互いに農産物の出荷価格のことは一切話題にしないという暗黙の了解がある。

概略、以上のことから、現状では、売掛債権信託による資金融資スキーム組成は実務的に極めて困難であると判断される。

## 第2章 アンケート調査結果の検討

### 1. アンケート回答内容の概説

#### (1) 法人の規模(図1~5)

回答数は、主に耕種を中心とする法人が38法人、主に畜産を中心とする法人が32法人であった。売上規模では、耕種の約70%が年間売上高5千万円以上の法人である。畜産では、乳用牛飼養頭数200頭~500頭の法人が最も多く(27法人中18法人)、平均飼養頭数は約500頭である。肉用牛(10法人)は平均937頭である。

経営面積は、畜産では平均約170haであるが100ha未満の法人が最も多い(43.3%)。耕種では、単一作物の法人は皆無であり、稲作(平均経営面積約46ha)・畑作(同約55ha)・野菜(同約17ha)など栽培作物の複合化が進んでいる。

図1 売上規模別法人数の割合

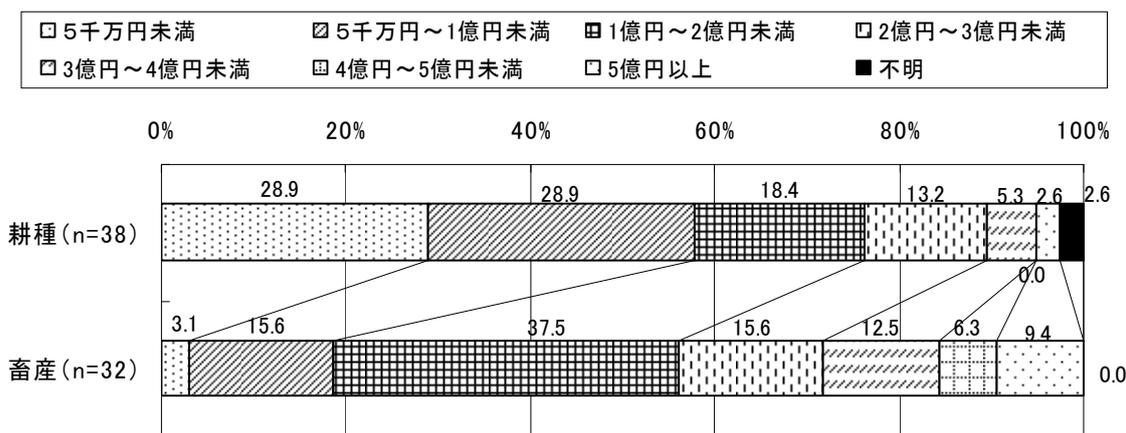


図2 飼養数規模別法人数

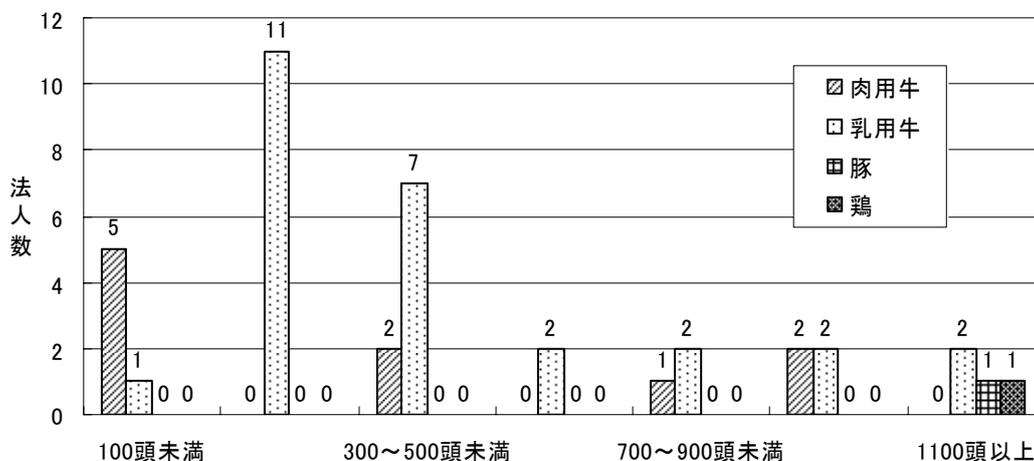


図3 経営面積（畜産）

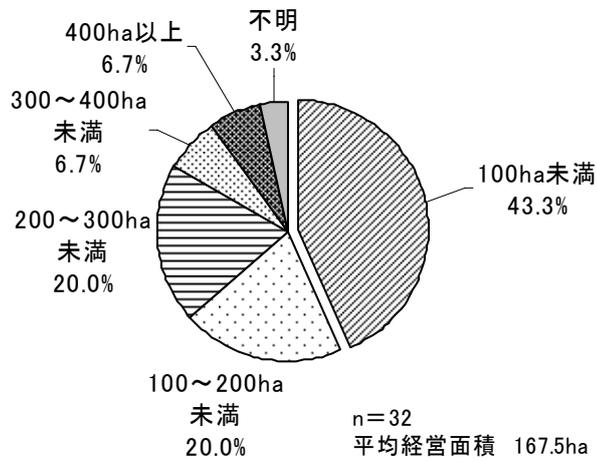


図4 作物の経営面積別に見た法人数

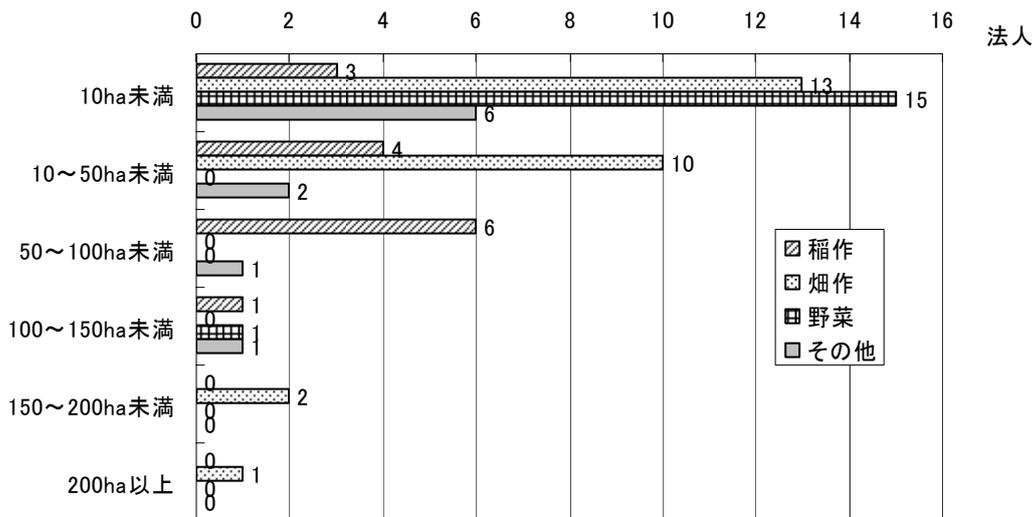
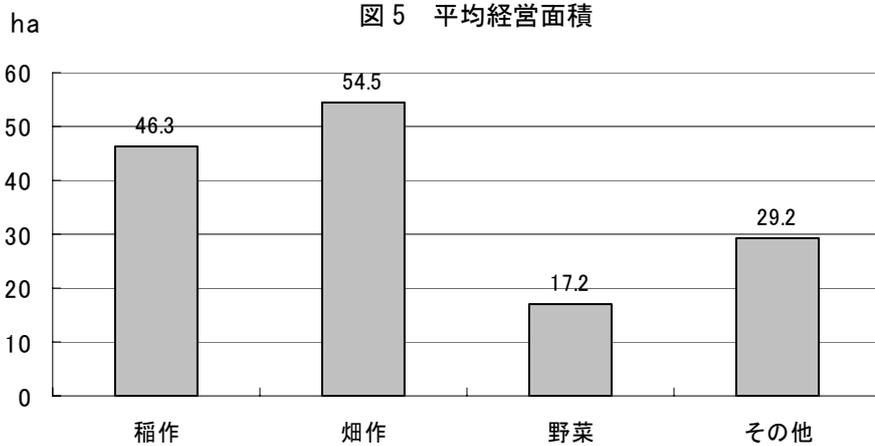


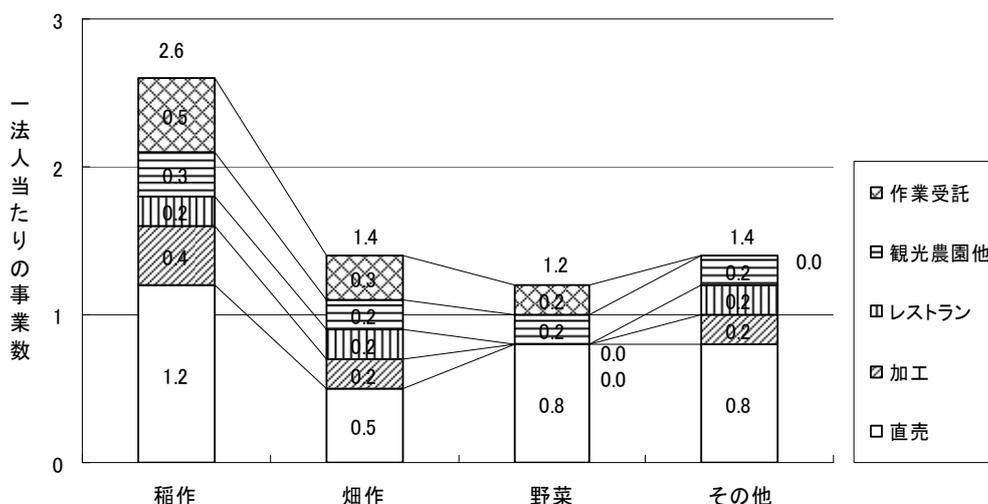
図5 平均経営面積



## (2) 主要生産作物と多角化事業数(図 6)

耕種では、稲作中心の法人の多角化数が最も多い。直売に乗り出した理由は、回答数(46 法人)の約 70%が、販路拡大により有利な取引価格を実現し所得増大することを挙げている。加工に関し、耕種中心の法人の半数以上が、技術面や商品開発につき外部支援の必要性を指摘している(加工事業を営む法人数：耕種 10、畜産 3)。生産だけの農業から直売・加工など農業生産関連事業を展開し、法人の成長力を図ろうとする状況が窺える。しかし、実際に加工事業を行っている法人は全体の約 19%に過ぎない。

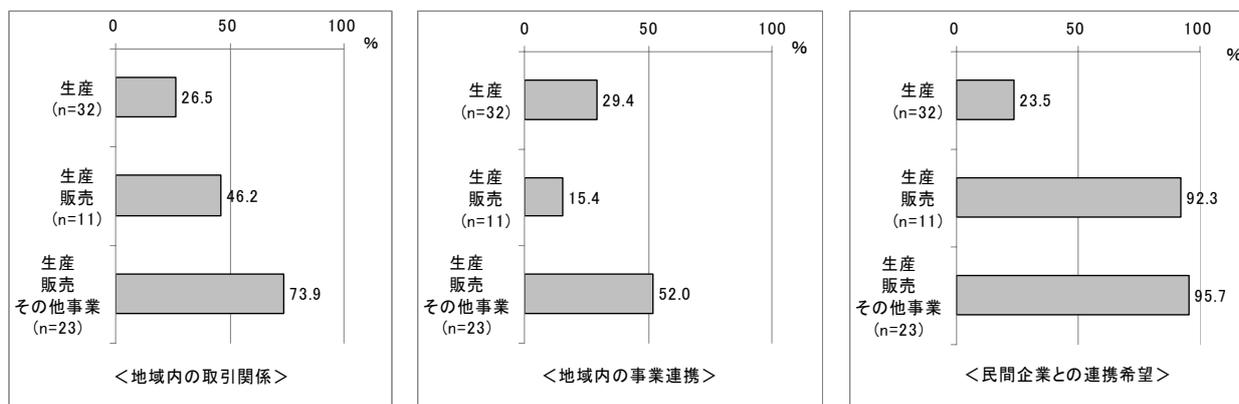
図 6 主要生産作物と多角化事業数（耕種）



## (3) 多角化段階別の地域内関係と連携希望(図 7)

図 7 は、「生産事業のみの法人」「生産・販売(直売)を実施している法人」「生産・販売(直売)・その他事業を行っている法人」それぞれが持つ地域内の取引関係や事業連携、民間企業との連携希望の割合を示している。多角化数の多い法人ほど、地域内で他法人との取引関係と連携関係を有している。また、販売(直売)を実施している法人の 9 割以上が技術開発やマーケティングなど様々な形で民間企業との連携を希望している。

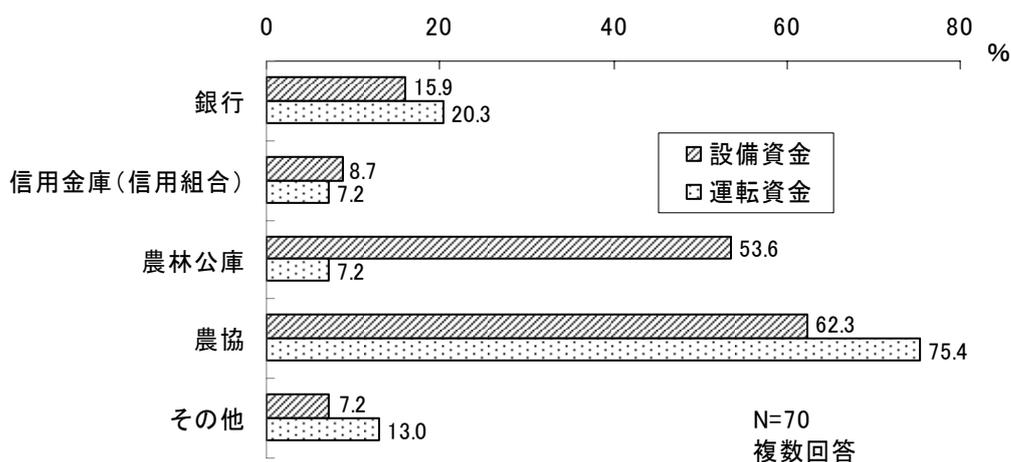
図 7 多角化段階別の地域内関係と連携希望



#### (4) 資金調達先(図 8)

設備資金・運転資金ともに農協から調達する法人が圧倒的に多い。運転資金についてみると、民間金融機関と農協・農林公庫を併用する法人は10法人(約14%)である。民間金融機関のみから調達している法人は6法人(約9%)に過ぎない。

図 8 資金調達先



#### (5) 人事制度などの整備状況(図 9)・人材育成プログラムの整備状況(図 10)

耕種中心の法人よりも畜産主体の法人の方が制度面の整備が進んでいる。一方、研修生受入や従業員の教育研修などの面では、耕種と畜産で大きな差がない。回答した法人の約5割で、年間2~3名程度の研修生受け入れを実施している。受け入れている法人のうち相当数で研修内容を充実させるなど、人材育成確保に注力している状況が窺える。就農希望者への独立支援プログラムを有する法人は全体の1割程度である。また、従業員の教育研修を実施している法人は全体の2割程度である。

図 9 人事制度などの整備状況

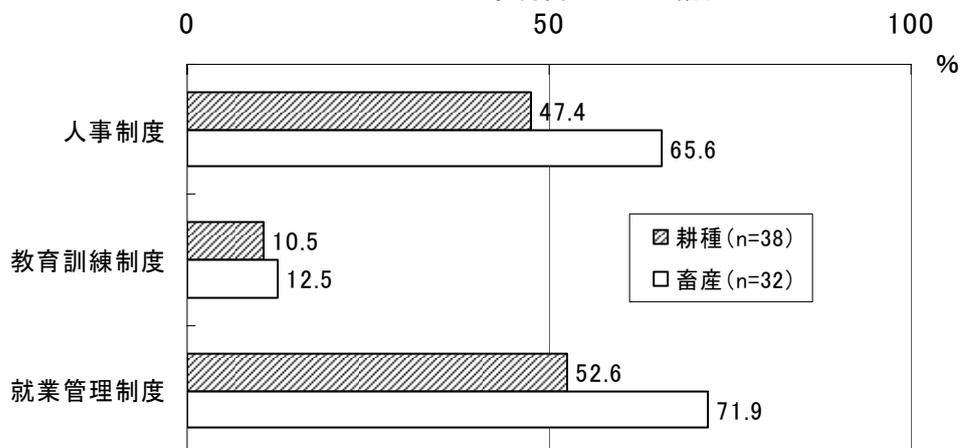
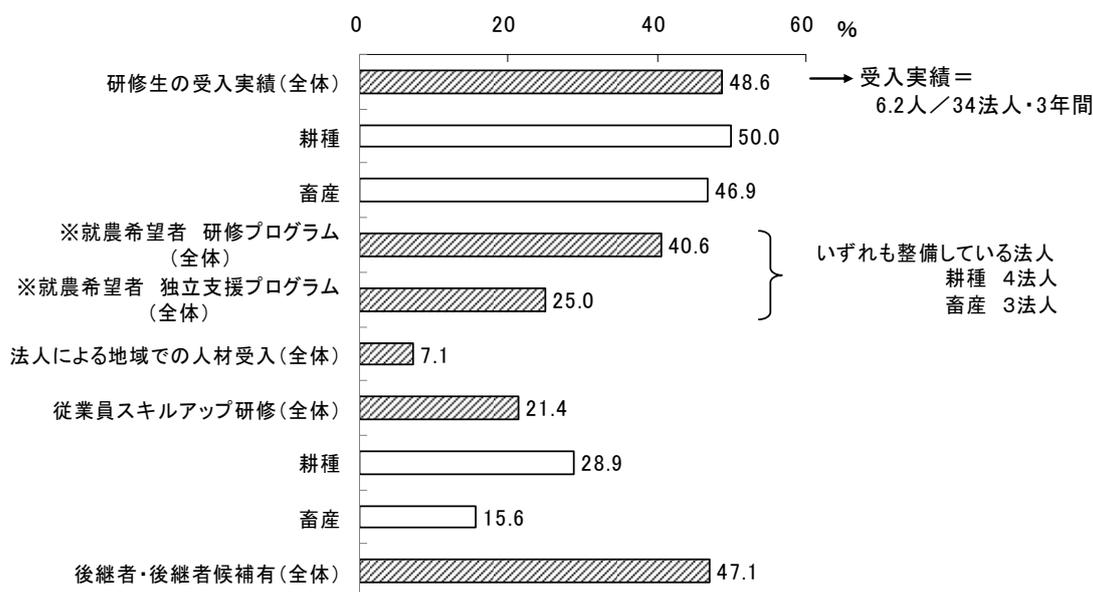


図 10 人材育成プログラムの整備状況



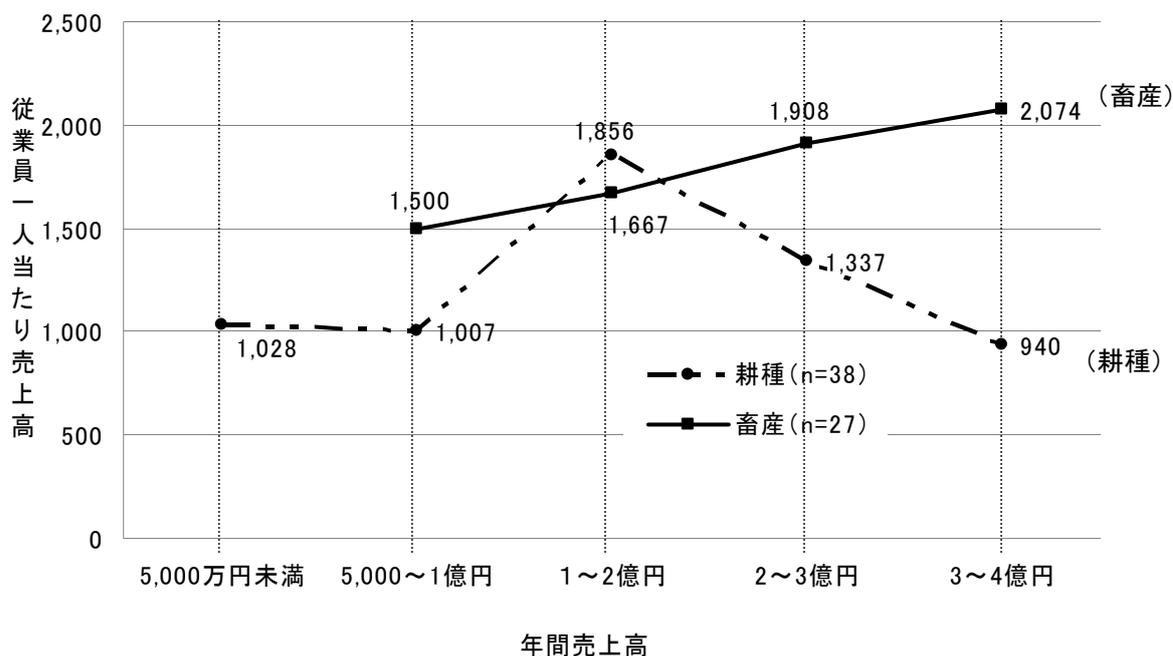
※受入実績のある法人についての比率

(6) 売上規模別の生産性(図 11)

従業員一人当たり売上高は、耕種では、年間売上高 1~2 億円の法人が 2 千万円弱で最も高い。2 億円以上の法人は売上高に反比例して低くなる傾向である。それぞれの売上レンジの法人の平均経営面積は、1~2 億円の法人が約 120ha、2 億円以上の法人が約 170ha である。また直売を実施している割合は、前者は約 3 割、後者は約 7 割である。一方畜産では、売上高に比例して従業員一人当たりの売上高が大きくなっている。

万円 / 人

図 11 売上規模別の生産性



## 2. 売上規模・運転資金規模と法人の収益要因

アンケートでは法人の具体的な損益状況は種々の理由から質問していない。従って、回答から得られた情報と経営成果(収益性等)の因果関係(すなわち、いかなる経営要因が法人の収益性等に影響を与えているか等)は把握できない。アンケートでは、法人の経営状況・経営構造と経営の特質あるいは収益性等を知る「手掛り」を得るために、一定の幅を持った売上高・運転資金額・多角化状況等を尋ねた。それらの手掛りを基に法人を比較検討・分析し、そこからヒアリング対象を抽出するという、やや迂遠な手法を用いた。

[回答から読み取れる全般的な傾向]

### (1) 耕種主体の法人

①表3をみると、おおむね売上高規模に比例して運転資金需要額が大きくなっている。

直売比率の高い法人と農協取引のみの法人の運転資金額を比較すると、直売比率の高い法人の資金需要が大きくなる傾向にある。これは売買代金回収期間の長短によると推測される。すなわち、農協取引の方が回収期間の短いことを窺わせる。表3のNo13とNo32の法人を比較すると、稲作中心と畑作中心の違いがあるものの、経営面積・役員従業員数・運転資金額はほぼ同じである。一方、No32は直売比率78%でパート要員22名を抱え、No13は農協取引のみでパート要員はいない。経費負担等はNo32が大きいと考えられる。従って、No32では、代金回収・販売単価など取引条件あるいは金利負担並びに経営管理面等で何らかの優位性を有していると推測される。

②売上規模に比例して法人の多角化事業数も増える傾向にある。作業受託を除くと、1法人当たりの多角化事業数は、売上高5千万円未満で1.3、5千万円～1億円未満で1.1、1億円～2億円未満は1.5、2億円以上では2.1である。売上規模5千万円未満レンジの11法人では、2法人を除き直売に取り組んでいる。これは、売上拡大が少なくとも短期的には成長戦略であり、低い売上層の成長意欲が高いことが窺わせる。

表3のNo10とNo29を比較すると、多角化事業数の多いNo29の資金需要額が多い。No29の経営面積はNo10に比べると小さいが加工事業を営んでいるため仕掛品・半製品等の棚卸資産が増え、その結果、つなぎ資金需要額が大きくなっていると考えられる。

### (2) 畜産主体の法人

畜産部門のアンケート回答法人(32法人)のうち27法人が生乳生産専門ないしは肉用牛肥育兼業であり、大部分が酪農部門の法人である。従って、ここでは、主に酪農主体の法人に焦点を当てて検討する。

①表5では、一頭当たりの生産性を推測する手掛かりとして、一頭当たりの売上高を

算出している。本来、生産性は一頭当たり農業純生産によるべきであり、この指標はあくまで便宜的な参考数値である。畜産部門について、一般的に生産性は飼養頭数の多寡との関係性があまり高くないといわれているが、表4の数値からもその傾向が首肯できる。家族経営の酪農業(北海道)を分析した最新の事例(表4)によると、生乳100kg当たりの費用合計は飼養頭数の増加とともに低下するが、費用のうち、労働費は低下するが物材費は低下しないというデータを示している。

また、メガファーム(年間生乳生産量1000トンないしは3000トン以上、あるいは経産牛頭数400頭以上)と北海道の平均規模(50-100頭)の付加価値率を比較した事例によると、付加価値率はメガファームが高いが、固定資産額に対する付加価値率はメガファームが低いとしている。すなわち、機械施設装備の費用が大きく経営費用の低減効果が現れにくいことが窺える。

②飼料価格の高騰により乳価の引き上げは焦眉の急であるが、従来、飼料価格の低下が乳価低下を上回る状況が続き、その環境下で酪農の経営規模拡大が進められた。牛乳の飲用率(全国平均)を1995年と2005年で比較すると、約5%~10%低下している(統計値の相違があり5%の幅を持たせて示した)。一方、この期間、乳製品消費量は約15%程度上昇している。すなわち、わが国も欧米諸国と同様に酪農製品市場が成熟化しつつある。この成熟化の過程で、飲用量が減り乳製品消費量が増え、その後、飲用・乳製品とも消費が飽和~停滞する状況となることが予想される。こうしたなか、消費者ニーズにどう対応するかが問われている。

③上記②の消費者ニーズへの対応は、突き詰めるならば、生産コスト低減等により価格の要素でニーズに対応するか、別の要素によって新しい需要喚起を図るか、どちらを選択するかかの判断ともいえる。

表5 No19は、運転資金額・要員数・経営面積等から比較的軽量の経営構造であることが窺われる。No19につき他のデータも参照すると、次のような経営サイクルが想定できる。

1)生産した生乳を指定団体(農協等)に仮に100トン出荷する。

出荷価格を10万円/トンとする。→ 出荷額=1000万円

2)100トンのうち50トンを買戻し自家チーズ加工に使用する。

買戻し価格を出荷価格とほぼ同一とする。→ 買戻価格=500万円

3)チーズ自家加工による売上高 → 2000万円

4)チーズ加工販売による付加価値額

$(2000-500) \pm \alpha = (1500 \pm \alpha)$ 万円

5)生乳生産による売上高

$(1000-500) + (1500 \pm \alpha) = (2000 \pm \alpha)$ 万円

※殺菌処理は、日本で通例となっている120~130℃ 2秒間の高温殺菌ではなく、欧米並みの65℃ 30分間の低温殺菌方法を用いていると想定する。

④上記③は酪農業の一つのあり方を示したに過ぎないが、小中規模の搾乳牛の販売生乳を指定団体から買い戻し高品質チーズを自家加工し、生産額の数倍の付加価値を生み出すモデルの有効性が指摘できる。

表3 所要運転資金額とその他の経営要素（耕種）

総売上高	元データ NO	資本金 (万円)	経営面積が 最大の作物	直売比 率(%)	主要 直売先	多角化事業 数(含直売)	生産方式	従業員数(名)			経営面 積(ha)	運転資金(年)	摘要
								役員	社員	その他			
5,000万円 未満	4	400	稲作	95	消費者	2	クリーン	4	0	0	85	500万円未満	運転資金は自己資金
	8	500	稲作	20	消費者	1	クリーン	2	0	0	13	1,000万円～2,000万円	
	18	330	畑作	5	消費者	1	クリーン	2	2	5	6	500万円未満	
	20	1,000	NA	37	加工業	2	NA	5	2	17	0	2,000万円～3,000万円	
	21	300	芝他	50	建設業	1	特別栽培	2	0	2	39	500万円～1,000万円	運転資金は親会社
	26	300	畑作	—	—	1	クリーン	1	0	0	52	500万円～1,000万円	
	27	500	野菜(香草)	100	消費者	1	有機	2	3	5	2	500万円未満	
	28	300	畑作	20	小売業	2	クリーン	2	2	2	69	500万円～1,000万円	
	31	300	稲・畑・野菜	30	消費者	2	特別栽培/クリーン	0	0	3	27	1,000万円～2,000万円	
36	300	稲作	2	消費者	1	クリーン	1	2	0	59	1,000万円～2,000万円		
37	2,000	畑作	—	—	0	特別栽培、その他	3	0	3	70	1,000万円～2,000万円		
5,000万円～ 1億円未満	1	300	稲作	—	—	0	クリーン	2	2	3	20	500～1,000万円	
	2	990	稲作	2	消費者	2	NA	3	3	0	59	2,000万円～3,000万円	
	3	300	畑作	70	小売業	1	有機・特別栽培	1	3	12	38	5,000万円～7,000万円	
	12	300	畑作	—	—	0	特別栽培(一部)	4	0	3	40	3,000万円～5,000万円	
	14	995	畑作	—	—	0	その他	2	2	12	40	2,000万円～3,000万円	
	17	300	畑作	—	—	0	その他	3	4	1	64	7,000万円～1億円	
	19	720	畑作	—	—	0	特別栽培・クリーン	2	3	2	87	2,000万円～3,000万円	
	22	400	畑作	30	外食業	3	特別栽培(一部)	3	3	3	50	NA	
	23	300	畑作	2	消費者	2	なし	2	2	0	60	0	借入なし
24	300	野菜他	100	—	1	水耕栽培	4	0	6	10	500万円～1,000万円		
33	240	野菜他	100	外食業	1	有機・特別栽培・クリーン	9	2	4	0	500万円未満	鶏2,500羽	
1億円～ 2億円	7	525	稲・畑・野菜	10	消費者	2	有機・クリーン	5	5	6	125	5,000万円～7,000万円	
	11	500	果樹	45	消費者	4	エコ・ファーム	3	2	7	10	3,000万円～5,000万円	
	13	500	畑作	—	—	0	特になし	2	4	0	160	5,000万円～7,000万円	
	15	2,285	野菜	—	—	0	特になし	3	5	20	5	NA	
	25	300	畑作	—	—	0	クリーン	1	4	0	40	1,000万円～2,000万円	草地30ha 肉用牛260頭
2億円～ 3億円未満	32	300	稲	78	卸売業	2	その他	4	2	22	145	5,000万円～7,000万円	運転資金は自己資金
	38	500	野菜	—	—	0	特別栽培	1	5	3	135	2,000万円～3,000万円	
	5	1,550	畑作	—	—	0	慣行	4	2	3	13	NA	草地310ha 肉用牛529頭
	9	300	野菜	100	小売業	1	特別栽培	3	1	40	100	2,000万円～3,000万円	運転資金は親会社
3億円～ 4億円未満	10	300	野菜	20	消費者	2	その他	8	2	35	158	5,000万円～7,000万円	
	29	4,400	稲・畑	23	小売業	5	有機・特別栽培	3	13	4	44	1億円以上	
	30	4,980	稲・畑・野菜	60	小売業	3	特別栽培・クリーン	3	3	21	165	7,000万円～1億円	
5億円以上	16	4,700	畑作	4	加工業	3	クリーン	2	12	26	260	1億円以上	加工→直売
	35	4,040	稲作	40	小売業	3	クリーン	5	17	51	81	3,000万円～5,000万円	
	34	700	畑作	—	—	0	その他	4	1	25	300	1億円以上	肉用牛2,200頭 乳用牛700頭

表 4 北海道酪農経営の実態

区分	家族農業 就業者1人 当たり年間 労働時間 (時/人)	雇用労働 時間割合 (%)	農業 粗収益 (千円)	農業 所得 (千円)	農業 所得率 (%)	自営労働 1時間当 たり農業 所得 (円/時)	生乳100kg 当たり費用 合計・指数 (円、指数)	うち物財 費割合・ 指数 (%、指数)	うち労働 費割合・ 指数 (%、指数)
1990	2,545	2.0	30,451	8,589	28.2	1,165	6,952	76.1	23.9
1995	2,573	4.4	38,746	<b>10,037</b>	25.9	1,380	6,324	70.3	29.7
2000	2,653	4.9	42,789	<b>10,172</b>	23.8	1,392	6,613	70.3	29.7
2004	2,537	7.2	49,145	<b>11,104</b>	22.6	1,537	6,608	74.2	25.8
2005	2,471	7.6	48,886	<b>10,232</b>	<b>20.9</b>	1,418	6,784	74.8	25.2
～20頭							<b>149</b>	<b>113</b>	<b>257</b>
20～30	2,367	2.7	17,330	4,033	23.3	824	<b>136</b>	<b>109</b>	<b>218</b>
30～50	2,423	2.0	32,440	8,209	25.3	1,299	<b>109</b>	<b>97</b>	<b>144</b>
50～80	2,543	6.3	49,219	10,214	20.8	1,356	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>103</b>
80～100	2,374	4.7	71,317	15,582	21.8	<b>1,859</b>	<b>93</b>	<b>99</b>	<b>76</b>
100～	<b>2,591</b>	<b>28.0</b>	111,231	18,074	<b>16.2</b>	<b>1,782</b>	<b>91</b>	<b>101</b>	<b>63</b>

資料:「農業経営部門別統計」各年次、1990は「農家の形態別にみた農家経済」および「畜産物生産費調査」各年次により作成  
 註:生乳100kg当たり費用合計にかかわる飼養頭数区分は平均を100とした指数。

他の項目の20～30頭は30頭未満層で、2000年までは酪農単一経営である。注目すべき数値を太字で示した。

出所:志賀永一(2008)「北海道農業の生産構造変化とグローバル化に向けた対応・課題」

『農業経済研究』第80巻、第2号

表5 所要運転資金額とその他の経営要素（畜産）

総売上高	元データ NO	資本金 (万円)	飼養頭数 (頭)	売上高 /頭数 (万円)	直売比 率(%)	多角化 事業数	従業者数(名)			経営面積 (ha)	運転資金(年)	摘要
							役員	社員	その他			
5,000万円 未満	20	300	肉 37	135	70	5	2	0	0	10.5	1,000万円～2,000万円	
5,000万円～ 1億円未満	3	1,737	乳221	34	0	0	4	3	0	115	500万円未満	
	8	210	乳 100	75	0	0	3	0	2	53	3,000万円から5,000万円	
	10	300	肉 10 乳 160	44	0	0	1	2	1	80	5,000万円から7,000万円	
	19	300	乳 120	63	9.6	3	2	3	3	55	500万円～1,000万円	
	21	1,000	乳 83	90	0	0	2	2	0	91	7,000万円から1億円	
1億円～ 2億円未満	2	1,000	肉 2 乳 270	55	0	1	2	6	2	240	500万円～1,000万円	
	5	21,000	乳 430	35	0	0	3	4	2	200	1億円以上	
	11	300	乳 450	33	0	0	1	3	2	135	1,000万円～2,000万円	
	12	618	乳185	81	0	0	5	2	0	NA	NA	
	13	2,990	乳 250	60	0	0	2	3	0	180	7,000万円から1億円	
	14	350	乳280	54	※57	2	3	3	0	78	7,000万円から1億円	※加工→直売
	18	300	乳 240	63	0	0	2	1	0	100	7,000万円から1億円	
	22	600	乳 101	149	55	4	2	12	3	70	1,000万円～2,000万円	
	25	300	肉 300	50	90	1	4	5	40	210	1億円以上	
	27	300	乳450	33	3	2	2	2	1	186	1億円以上	
	28	300	肉 12 乳 331	44	0	0	1	4	1	95	1,000万円～2,000万円	
31	900	乳 400	38	0	0	3	3	3	230	不明		
2億円～ 3億円未満	1	405	乳 420	60	0	0	3	5	1	210	1,000万円～2,000万円	
	6	1,000	乳 830	30	0	0	3	10	0	260	1億円以上	
	15	300	乳 465	54	0	0	4	6	0	97	1,000万円～2,000万円	
	17	1,175	豚 2,200	11	95	1	3	4	0	37	500万円～1,000万円	稲作22ha 畑作15ha
	23	500	乳 550	45	0	0	3	6	36	110	2,000万円から3,000万円	
3億円～ 4億円未満	29	400	乳 1,000	35	0	0	4	8	4	330	1億円以上	
	30	2,000	肉 60 乳 1,200	28	0	0	7	13	5	450	2,000万円から3,000万円	
	16	4,800	肉 850	41	5	3	3	6	5	93	2,000万円から3,000万円	
	26	980	乳 620	56	85	2	5	12	5	640	3,000万円から5,000万円	
4億円～ 5億円未満	4	800	肉 1450 乳 170	28	0	0	4	6	2	8	1億円以上	
	7	2,500	肉 350 乳 800	39	0	0	5	12	1	350	1億円以上	
5億円 以上	9	2,000	乳 930	—	0	0	6	6	1	210	3,000万円から5,000万円	その他 委託40ha
	24	9,400	肉 6,300	—	85	1	2	13	11	60	1億円以上	
	32	2,625	乳 2,000 鶏 8,700	—	10	1	3	15	31	773	1億円以上	

### 第3章 農業生産法人の経営指標と北海道法人の特徴

#### 1. 農業経営動向指標

表6～8は、農林漁業金融公庫(現日本政策金融公庫)からスーパーL資金の融資を受けた北海道法人の決算集計データを基に作成したものである。対象法人は、肉用牛・肥育(肉用牛部門の売上高が最も多い14法人)・稲作(同上、18法人)・酪農(同上、44法人)である。またこの表は法人間の経営指標数値の散らばり状況(法人間の指標数値の格差)を示している。これらの表から次のような点が指摘できる。

##### (1) 肉用牛

- ①営業利益率は稲作・酪農部門のいずれもマイナスであるが、肉用牛部門はプラスである。H17は平均値・中央値とも9.3%と高いが、これは米国産牛肉の輸入再停止により前年比で売上高が大きく伸張したことに起因すると考えられる。H18は材料費・燃料費等のコスト上昇により売上原価がアップしたが、その影響度はH19以降により大きくなると考えられる。法人間の利益率格差は小さい。またH18の売上原価率は82.0%であり都府県の83.9%と差がない。
- ②売上高人件費率・売上高借入金残高率も安定的に低く、法人間の格差も小さい。
- ③肉用牛は棚卸資産に計上されるため、他部門に比し流動比率は極めて高い。
- ④固定比率は、H18・H19で法人間の格差が生じている。これは、全般的に売上が伸長した当該年に利益を積み増し自己資本額を増大させた法人とそうでない法人に差が出たことを示している。

表6 法人経営指標(北海道)の分析I 肉用牛(肥育)

	平均値			中央値			標準偏差			変動係数		
	H16	H17	H18									
営業利益率	3.1	9.3	3.4	3.4	9.3	3.8	10.2	4	3.9	114.7	43	114.7
経常利益率	7.6	10.1	3.5	7.1	9.9	2.2	5.1	5.4	3.1	67.1	53.5	88.6
売上高人件費率	8.1	7.3	7.5	8	7.7	7.4	3	2.3	2.7	37	31.5	36
売上高支払利息率	1.8	1.4	1.6	1.3	1.3	1.1	1.9	0.6	1.1	105.6	42.9	68.8
売上高借入金残高比率	72.8	63.7	72.6	64.4	55.9	68.2	43.4	30.1	38.5	59.6	47.3	53
流動比率	407.4	474.3	413.3	410.7	375.4	356.1	198.1	329.4	196.4	48.6	69.4	47.5
固定比率	136.7	240.7	246.3	121.3	97.7	108	88.7	467.4	468	64.9	194.2	190
長期固定適合比率	47.5	39.4	39.2	39.2	37.8	38.3	22.1	11.5	10.4	46.5	29.2	26.5
総資本回転率	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.3	0.2	0.2	37.5	25	28.6
固定資産回転率	2.8	2.9	2.9	2.6	2.4	2.5	1.3	1.1	1	46.4	37.9	34.5
付加価値率	22	22.2	21.1	20.5	18.7	21.5	10.5	10.3	10.3			
売上高増加率	—	11.4	4.1	—	13.3	3.7	—	8.2	11.8	—	71.9	287.8

平成18年度農業経営動向分析結果(農林漁業金融公庫)を基に作成

## (2) 稲作

- ① 経常利益率は法人間の格差が極めて大きいと推測される。
- ② 売上高支払利息率は比較的低位で推移しているものの、借入金残高率が高く、おおむね売上高の1.5倍～1.8倍である。
- ③ 流動比率は法人間の格差が若干みられる。特にH18にその格差が増大した。
- ④ 固定比率が他部門と比べ極めて高い。固定資産額が自己資本額の13倍～28倍に達している。これは、固定資産額が膨張しているのではなく、米価下落等により利益が確保できなかった結果と考えられる。
- ⑤ H18の売上原価率は都府県の73.8%に対し69.5%である。主に仕入高と労務費が小さいことによる。

表7 法人経営指標（北海道）の分析Ⅱ 稲作

	平均値			中央値			標準偏差			変動係数		
	H16	H17	H18	H16	H17	H18	H16	H17	H18	H16	H17	H18
営業利益率	-30.6	-28.2	-28.5	-30.5	-28.1	-26.6	21.7	23.4	24.5	-70.9	-83	-86
経常利益率	1.5	0.5	4.9	2.5	0.7	2	6.5	6.6	7.9	433.3	1320	161.2
売上高 人件費率	37.1	35.9	34.6	35.5	36.8	33.7	8.2	6.6	7.4	22.1	18.4	21.4
売上高 支払利息率	3.1	2.9	2.8	3	2.8	2.6	1.7	1.5	1.4	54.8	51.7	50
売上高借入金 残高比率	144.1	165.7	156.3	180.8	181.6	139.4	88.6	81.8	78.6	61.5	49.4	50.3
流動比率	132.7	108.3	404.5	83.5	72.6	106.5	109.4	104.3	1140.6	80.3	96.3	282
固定比率	1847.2	2862.4	2452.1	1339.7	2120	2699	1717.4	2799.8	1459.5	93	97.8	59.5
長期固定 適合比率	102.1	140	124.5	103.6	107.3	99.6	29.4	78.6	64.5	28.8	56.1	51.8
総資本回転率	0.6	0.5	0.6	0.4	0.4	0.4	0.5	0.3	0.3	83.3	60	50
固定資産 回転率	0.9	0.7	0.8	0.4	0.5	0.5	0.8	0.6	0.7	55.6	85.7	87.5
付加価値率	28.3	27.2	30.9	21.2	24.2	25.4	15.2	13	16.7	53.7	47.8	54
売上高増加率	—	1.4	7.4	—	5.3	6.1	—	17.4	8.1	—	1242.9	109.5

平成18年度農業経営動向分析結果（農林漁業金融公庫）を基に作成

## (3) 酪農

- ① 経常利益率は法人間の格差がかなり大きい。
- ② 固定比率は稲作ほどではないもののかなり高い。稲作の場合とは異なり、主に固定資産額自体が大きいことによる。また法人間の格差が若干みられる。

表 8 法人経営指標（北海道）の分析Ⅲ 酪農

	平均値			中央値			標準偏差			変動係数		
	H16	H17	H18	H16	H17	H18	H16	H17	H18	H16	H17	H18
営業利益率	-7	-6.6	-7.7	-5.5	-5.1	-7.2	12.1	8.8	9	-172.9	-133.3	-116.9
経常利益率	2.3	1.3	0.4	1.5	1	0.9	7.1	3.5	4.6	308.7	269.2	115
売上高 人件費率	18.6	17.4	17.6	18.7	17.1	17.3	5.2	4.4	4.3	28	25.3	24.4
売上高 支払利息率	2	2.2	2.2	1.7	2.1	2	1	1	0.9	50	45.5	40.9
売上高借入金 残高比率	104.8	106.2	112.8	89.5	100.8	117.7	58.6	46.2	50.3	55.9	43.5	44.6
流動比率	191.8	183.2	215.5	121	156.3	175.6	145.8	123.5	140.8	76	67.4	65.3
固定比率	847.1	89.6	1120.1	671.8	722.7	721.1	689.2	742.6	1067.1	81.4	82.9	95.3
長期固定 適合比率	96.7	92.4	92.4	92.6	90.1	90.7	24.7	14.4	13.9	25.5	15.5	15
総資本回転率	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.3	0.2	0.2	42.9	28.6	28.6
固定資産 回転率	1	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.5	0.4	0.3	50	44.4	33.3
付加価値率	85.2	89.7	90.5	74.1	90.2	92	50.9	45.7	41.8	59.7	50.9	46.2
売上高増加率	-	4.7	1.2	-	1.3	0.6	-	14.8	9	-	314.9	750

平成18年度農業経営動向分析結果(農林漁業金融公庫)を基に作成

## 2. 農業経営統計指標

表 9 は、北海道・北陸・九州および全国について、組織経営統計のデータ(農林水産省)を基に、付加価値額形成の寄与度という観点から、主な原価と経費の数値を計上したものである。北海道と他地域を比較すると、次のような特徴が指摘できる。

### ①販売費及び一般管理費(販管費)

農業収入に対する販管費の比率は、北海道の比率(10.3%)が全国(12.3%)および他地域(九州：13.2% 北陸：12.2%)に比し低い。これは、北海道の販売経費と雇用者給与の額が低いことが主な要因と考えられる。

### ②農業生産原価率(生産原価/農業収入)

北海道法人の原価率は94.3%であり、全国(91.3%)および他地域(北陸：89.4%、九州：88.7%)と較べると相当程度高い。これは、統計対象が主に酪農・肉牛など畜産収入を主とする組織法人であったことにも一部起因する。すなわち、北海道の畜産主体の法人では、飼養頭数が他地域より多く、原価項目である「動物」の原価額が大きいことによる。しかし、原価率につき、九州と比較すると、このことが必ずしも原価率をアップさせる主要因でないことが分かる。数値的には、構成員労務費のウエイトの大きさが高い原価率の主たる要因と推測される。

③構成員と雇用者の労務費および給与(以下、人件費と呼ぶ)

[表A]

(単位：千円・時間/人・年)

	北海道	九州	全国
構成員人件費総額	20835	15303	11024
雇用者人件費総額	10424	25901	8231

また、構成員と雇用者それぞれの一人当たり人件費と投下労働時間は次の通りである。

[表B]

	北海道	九州	全国
構成員人件費 (A) :	4651	6170	4273
構成員労働時間 (B) :	1998	1997	1998
(A) / (B) :	2.33	3.09	2.14
雇用者人件費 (C) :	2652	2529	2581
雇用者労働時間 (D) :	2002	1999	2001
(C) / (D) :	1.32	1.27	1.29

上記表Aでは、構成員の人件費総額は北海道が多く、雇用者人件費総額は九州が多い。一方表Bでは、九州法人の構成員一人当たり人件費・時間当たり人件費も相当程度高いが、雇用者の時間当たり人件費は九州とほぼ同一である。これは、九州法人では、構成員の員数は少ないが多数の雇用者を抱えているのに対し、北海道はその逆の人員構成になっているためと考えられる。

表9 北海道と都府県の法人経営指標の比較

北海道と都府県の法人経営指標の比較

(千円、%)

	北海道	北陸	九州	全国
生産原価／農業収入	94.30%	89.4	88.7	91.3
販管費／農業収入	10.30%	12.2	13.2	12.3
付加価値率	21.20%	36.7	16.9	18.5
付加価値額	38223千円	27277	48022	28894

※ 農業収入は「農業粗収益－制度受取金」の額である。

※ 付加価値額＝農業粗収益－〔農業経営費－(雇用労務費＋支払地代＋負債利子他)〕

■ 付加価値形成額にマイナスに働く項目

□ そのうちの主な生産原価

(千円、%)

	北海道	北陸	九州	全国
動物	30172千円	5032	32792	15401
肥料	6250	2636	607	1674
飼料	44433	13925	125078	58001
薬剤	7277	2619	10465	5313
諸材料	5716	2124	5707	3512
修繕	4470	2787	4404	3390
光熱動力	4956	3462	9808	6684
作業委託料	2883	1069	3302	1167
賃貸料	6962	2190	6073	5227
減価償却費	9354	3670	11586	7308
その他マイナス項目	9515	3238	8408	7378
計	134344	44406	218230	115155
原価に占める割合	83.80%	72.3	89.2	83.4

□ その他の販管費

(千円)

	北海道	北陸	九州	全国
販売経費他	9671	2848	21975	6939

■ 付加価値額形成にプラスに働く項目

(千円)

構成員労務費(原価)	17493	6094	7792	7418
員外借入地代(原価)	1222	2403	225	886
構成員負債利子(経費)	337	235	252	234
構成員人件費(経費)	3342	3294	7511	3606
計	22394	12026	15780	12144
租税公課(原価＋経費)	2996	1332	2571	1554
負債利子(経費)	2091	398	2637	1547
人件費(原価＋経費)	10424	6565	25901	8231
地代(原価)	996	3647	308	769
計	16507	11942	31417	12101
再計	38901	23968	47197	24245

農業支出額に占める割合 21.90% 34.40% 17.80% 15.40%

農水省「平成18年経営形態別経営統計」を基に作成

## 第4章 農業生産法人の経営事例

法人の経営事例として、道外3法人、道内5法人を取り上げ、主に、経営に対する考え方・生産販売・人材確保と育成等々につき調査した。農業の特性上、営農している地域環境等が当該法人の経営のあり方に違いをもたらすのは当然であり、単純に相互比較する弊は避けなくてはならない。しかし、就農者の高齢化や従事者数の減少、耕作放棄地の増大、農産物自由化の進展など、程度の差はあっても地域農業を取り巻く環境は大同小異である。特に農業生産法人の視点からすると、生産した農産物の付加価値を増大するための販売や加工の行程、さらに生産から販売に至る経営サイクルのあり方等経営に関する基本は同じである。その点に道内外の法人を比較検討する意義がある。

ここでは、主に3つの道外の法人事例を取り上げ、それらと規模や営農形態・組織など相似性を有する道内の事例を5つ挙げ、相互に比較検討する方法をとった。

### 1. 有限会社 A農場(鳥取県)／有限会社 B農場(北海道)

どちらも、地域で比較的マーケティング重視の営農を展開し、また実需起点の経営スタンスをとっている。どちらも地域内で農地の引き受けを依頼されることが多い。

#### (1) 有限会社 A農場 (鳥取県)

経営概況および特徴

- ・創業 1980年
- ・経営面積 91.90ha(自作地:0.78ha 借地:90.32ha)
  - 借地人 185名 \*10a おおよそ1万円で借地
  - やむを得ず地域の農地を引き受けている状況なので、収益性確保に全力を挙げている。
  - ①17名の人員で短期間に集中する作業を効率的に実施できるように、大型機械の効率的稼働に留意している。
  - ②そのため、トラクターによる移動が可能な範囲(半径6km圏)で借地
- ・生産品目 水稻(作付面積の約80%)、大豆、小豆、小麦、野菜
  - 1988年米価下落時に、稲作を13haでスタート。その後作付面積を拡大。
  - \*あえて下落時に米作を始めたことについて、A氏は「食管法廃止により米価下落は予想できた。しかし、一律下落ではなく価格がバラけると認識した。下落して規制が緩和されると、良質米・良食味米は相対的に価格が上がると考えた」とおっしゃった。
  - 田植時期に予定収量の90%の販売先が決まっている。
- ・販売 ①「生産と販売は常に両輪でなくてはならない」というのが基本理念  
実需者起点での生産を徹底。需要側のスペックに応じて作物の作り方、

育て方を決める。→相手のスペックがあって初めてモノづくりが出来る。

②長年の土づくりをベースにし、堆肥等の有機物を使用した特栽米を栽培。独自のルートで全国販売。

- ・加工 大豆・小豆等の転作作物を加工用に加工業者に持ち込み、加工品をA農場が(一部)販売する形態。いわば、加工業者との共同ブランド~具体的にどんなブランド呼称なのかは聞いていない。

ただ酒米(25ha)は4社の酒造会社と契約栽培しており、そのうち1社は「A農場」ブランドで販売している。

- ・組織 役員4名 従業員6名 臨雇8名

- ・労働力の相互協力

栽培の季節的ズレを利用して、冬期間は四国地域で援農し、春は逆に四国から援農してもらう。

## (2) 有限会社 B農場 (北海道空知)

主な事業 米穀の生産販売・作業受託・(林業)

主な作物 米・小麦・そば

就農形態 継承

資本金 300万円

売上高 2~3億円

従業員数 2名(パート他22名)

- ・経営の基本的考え方

道外から戻り父親から農業を継承した。B代表者は農業につき革新的な考え方の持ち主であり、農協組合員勘定から離脱するなど、(ご本人によると)「地域では何をしでかすか分からない異端児扱い」である。B氏は従前から「米価が1万円になっても1万円でも維持できる経営」を目指し、「米価が変化しても品質は常に一定水準で供給」することを実践してきた。また、農業生産法人同士が地域を超えて合従連衡し人材やノウハウを相互に流通することなども肯定的に捉えている。

- ・生産 農地の約70%は借地である。借地全体がまとまっており効率的な作業が可能である。「北海道では特栽米は当たり前」と言い切るなど、あくまで「生産者」として農産物の品質と生産物の継続供給力の確保に強い情熱を傾けている。一方、生産へのこだわりとともに(あるいは、こだわるが故に?)、コメの卸段階まで入り込み、価格形成を図りたいとの意欲も強い。

- ・販売 現在は、コメの大部分を卸売会社に出荷している。量販店等と直接取引に移行した方がベターと思うが、自分はいくまで「生産者」であり、コメの流通システムに深く入り込むのは避けるべきだと考えている。

コメ卸売会社との取引では、播種前に生産予定量の約60%分の価格・数量・品

質を決めている。本当は全量播種前に契約したいが、価格変動リスク対応・地域との付き合い・JAとの取引もあり、いわばバッファとして40%は残している。60%分は契約栽培であるので、仮に不作等で予定数量を確保出来なければ、他農家から買い入れて「Bブランド」として出荷する。卸との取引は1週間以内の代金決済である。

・人材育成と収量確保

当初、担い手として20-30haの農地を引き受けた。(現在は140ha程度である)規模拡大の中で単位収量を維持できた原因は、人材育成(技術者育成)が上手くいったからである。いわば先行投資の効果である(農業人材育成:基本技術の修得まで3年間、自分で工夫調整する技術修得まで5年間)

・規模拡大と人材

今後5年間で経営面積を倍増する目標だが、人材育成さえ出来れば規模拡大は十分可能だと思う。いろいろな意味で、農業生産法人の最大の課題は「人材育成」である。

・資金 現状は、農林公庫+農協(設備資金)・銀行+自己資金(運転資金)である。

・経営管理他

B氏が「米価と生産費・経営費の不均衡のまま経営を続けることは危険で、総合的な経営分析が必要」とコメントしたことに対し、管理的に具体的にどんなことを考えているのかとの質問に対し、概ね次のようなコメントがあった。

- ①経営規模と費用のバランスを考え、どの程度の価格で売るべきかを考えながらやっている。逆に言うと、「これ以下では売れない」という線の見極めが最も大切になる。
- ②農業にはバクチ的要素が常にあり、このリスクを如何に小さくするかである。その意味では、現状は大雑把な管理方式である。

## 2. 有限会社 C (宮崎県) / D株式会社(北海道)

Dは農業生産法人ではないが、同社が出資する有限会社が生産法人である。CDとも多数の契約農家と直営農場を有し、集荷した農産物の流通ないしは自社加工物の流通を行っている。ともに農業経営を企業的手法でシステム化して経営効率を上げようとしている。

### (1) 有限会社 C (宮崎県)

経営概況

- ・創業 1976年
- ・年間売上高 約15億円(含、関連会社)
- ・経常利益 約2千万円

- ・資本金 3700 万円  
出資：個人(含、従業員持株会)64%、法人 15%、C 投資会社 21%
- ・経営面積 90ha(目標規模 150ha)  
自社直営農場(90ha)：農場は 210 カ所に及ぶが分散気味でこの点が悩み。  
\* 圃場分散による移動ロス：1500 万円/年  
規模拡大に伴いロス率拡大がリスクである。  
契約農家：全国に 667 農家～輸送燃料高騰などにより縮小を検討中
- ・生産品目：野菜の生産・加工・販売(販売野菜は約 60 品目)  
アジアへの輸出  
生産から加工販売まで総合的に行う。取引先の多様なニーズに対応できる体制をとっている。(取引先：量販店 70 社・外食 15 社)  
\* 出荷先比率：直売 90%、市場 10%  
\* 生産物で商品化できるのは 65%程度で廃棄率は高い。加工でカバーせざるを得ない。(C氏の言葉では「ピンからキリまで使う」)

・組織

- ①従業員数 58 名(うち正社員 16 名)
- ②事業部制(生産・加工・販売の各部門を独立させて運用)  
本社販売営業部(神奈川事務所・大阪事務所)  
生産部(地区ブロック→各品目別部会・直営野菜生産事業部)  
集配部・農産仕入部・加工野菜事業部・研究開発部・企画広報部

③関連会社

地域の高齢者を積極的に雇用する受け皿として(有) Cサポートを設立

経営上の特徴

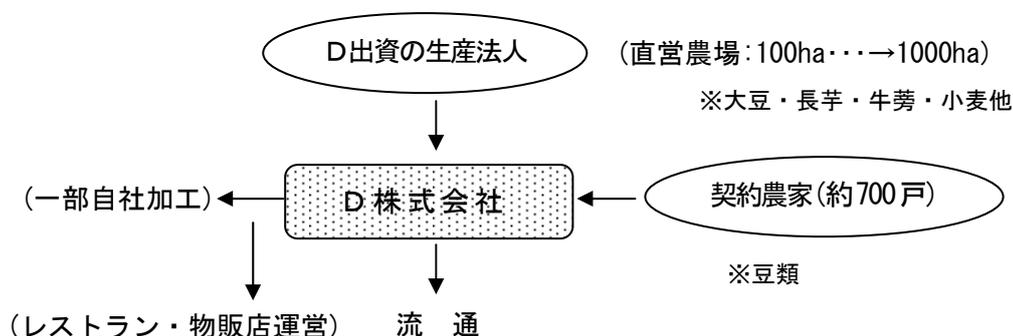
- ①IT を徹底的に活用した圃場ごとの精密な原価計算を積み上げた原価計算管理システムを構築  
\* 取引先と原価計算に基づく価格決定方式を試行している。
- ②トレーサビリティシステムの構築  
このシステムを更に進化させ、現在は Farming Support system として稼働
- ③Global Gap の認証取得

**(2) D 株式会社(北海道十勝)**

主な事業 豆類・小麦・野菜の集荷選別販売、有機栽培農産物・有機栽培用資材販売、有機栽培コンサルティング(営農指導)

資本金 7500 万円  
売上高 38 億円  
従業員数 45 名

## [組織関連図]



### ・経営の基本的考え方

経営全般を貫く理念は有機栽培・環境保全型農業の推進である。他社と一線を画する点があるとすれば、理念具体化に向けたさまざまな運営面での徹底性である。理念具体化のために、無駄のない生産～流通～情報の一貫システムを構築し、その一方、非能率・非効率とも見える作業工程を設けている。いわばデジタルとアナログの要素が過不足なく組み込まれている。今後、アナログ工程の付加価値を高め他社の追随を許さないビジネスモデルを組成するには、その他工程のより一段高いデジタル化が必要になると思われる。

### ・生産(契約農家・直営農場)

#### ①契約農家との関係

- 1) 契約農家とは、播種前に「栽培方法・品種・数量」を取り決める。価格は作付の20～30%について事前に取り決める。今後は漸増させたい。
- 2) 集荷物に対し精細な品質測定～格付を実施する。同時に、顧客別の製品仕様書(スペック)に基づく選別体制が採られている。
- 3) 現状では、契約農家は、概ね生産の50%をD、50%をJAに出荷している。

\* (十勝では)豆類の90%はJA出荷の状況であり、創業当初はJAから集荷していた。この状況で契約農家がDに出荷するインセンティブはどうかという点がある。取引価格はJAより多少高く設定しているが、最も大きな点はフィールドマンの存在である。このサービスが契約農家にとって付加価値となっている。

\* この点につき、契約農家に限らず、今後、生産農家が出荷先を自由に選択できる環境づくりが政策的に不可欠だと思ふとのコメントがあった。

#### ②D出資の有限会社(農業生産法人)

- 1) 有機農業推進の拠点に育てたいと考えており、(生産活動の活性化と同時に)人材育成～研修生受入れ～研修施設整備を優先したい。耕作放棄地で始めたこともあり、農地整備等に手間取り収量が当初計画より低く収支面でやや問題がある。今後は機械化を進めたい。

・販売

- ①野菜(馬鈴薯 2000t、イオンと契約生産)では量販店との取引はあるものの、豆類は食品メーカーへの出荷が主体である。直営農場での有機野菜ブランド化を志向しているが、当面は生産基盤の整備・拡大に注力する意向である。
- ②豆類は加工品(2億5000万円/年)によるブランド化を目指しているが、まだまだ発展途上との自己評価である。
- ③豆類価格の変動リスクを吸収し安定価格で出荷するため、関西の食品メーカーとの共同出資により食料備蓄会社(大規模超低温貯蔵庫を設置—最大2年分の使用原料の備蓄)を設立した。メーカー側が買取り貯蔵する分と供給側(D)貯蔵分の2本立てになっており、価格変動リスクを双方で共同負担するシステムと思われる。

\*具体的には、備蓄契約～入庫時点での商品代金を「1年後」に決済するシステム

・人材の育成

直営農場での研修生受入れによる人材育成とフィールドマン(15名、20歳代前～30歳代)の育成の2つの課題がある。

フィールドマン制度はカルビーをロールモデルにしている。現状では、栽培管理指導が大部分で農業経営までアドバイス出来る人材は1～2名程度である。今後、この面での人材育成を進めたい。

・資金 資金は政府系機関から調達している。

資金については、突っ込んだ聞き取りが出来なかった。

・経営管理他

販売する豆類等の農産物や加工食品のパッケージに、携帯電話用QRコードとインターネットアドレスを記載し、食品メーカーや消費者が生産者・圃場・栽培方法・肥料農薬使用状況その他生産履歴情報を確認できるようにしている。現在までのところ、圃場毎に情報を管理しているわけではないので、生産履歴情報を生産管理情報として、圃場単位の原価管理に使用できる体制にはなっていない。

本来、生産管理～原価管理は圃場単位に実施すべきであるが、北海道ではまだそこまで到達していないと思う。

### 3. E 営農組合(滋賀県)／株式会社 F・有限会社 G(北海道)

Eはいわゆる集落営農法人である。FおよびGは、集落営農ではないが、地域内の農家が集合して法人化するなど法人化の過程や地域農業の考え方に集落営農形成と類似する要素がある。

## (1) E 営農組合（滋賀県）

### 経営概況

- ・ 設立 2001 年
- ・ 収支状況 売上：6000 万円  
(2007 年度) 労賃：1370 万円  
地代：788 万円  
経常利益：999 万円（06 年度=660 万円）  
\*2007 年度は 06 年度より米価が下落したが、コスト圧縮・業務効率化で利益は増えている。
- ・ 経営面積 46.9ha(60%が水稻、他に大麦・小麦・大豆・小豆)  
地域内の全農家(87 戸)が加入(加入農家水田面積 59.7ha)  
E 地域 4 営農組合(350ha)の経営連携を図ろうとしている。
- ・ 組織 役員 15 名(組織管理専任)  
オペレータ 15 名(機械作業専任)  
水田面積比に応じて全構成員に補助作業を割り当て

### 経営上の特徴

「組織の継続性を確保」を最重要課題とし、そのため、「人材育成」と「利益確保」に様々な創意工夫を凝らしている。特に、効率的な生産管理活動に注力しており、その実践のため、作業のマニュアル化・営農活動の数値化など極めて斬新な経営管理体制の構築に取り組んでいる。

#### ①計画的なキャリア開発

30 歳代→営農作業、組織運営に対する理解

40 歳代→役員業務の経験

50 歳代→組織運営を担う中核的人材に登用

#### ②作業手順書・マニュアルの連続的(毎年・每期)更新

作業従事者の経験・技術にバラツキがあるため、情報共有を徹底している。

#### ③営農活動の数値化

農作業、機械施設、栽培管理等の徹底した数値化とそれに基づくデータ分析を経営改善に生かすため、構成員全員で共有するようにしている。

また、作業時間管理では、作業項目を約 50 種類に分類し差異分析等を実施している。

#### ④圃場単位での営農活動数値化の推進

大学、農業研究センター他と連携し、今年度から実験的に運用している。

\*代表によると、上記②③が収益力を担保するものとして最重要視しているとのことである。

## (2) 有限会社 F (北海道留萌)

主な作物	米・麦・豆類・野菜
就農形態	継承～法人化
資本金	約 5 千万円
売上高	3 億円
従業員数	10 名(専従者)

### ・経営に対する基本的な考え方

「地域の人たちと農業を続け、農業を楽しくやりたい」との強い情熱と志を持つ農業者である。山間部に位置し地域社会の維持さえ危ぶまれる A 地区で、緻密な戦略と強力なリーダーシップで法人経営を発展させている。法人化も地域で農業を維持しやすいツールとして活用するという考えであり、法人を単に収益機能ではなく、雇用している農業者に利便還元する器と捉えるなど、法人化を梃子に地域を守るという強い気概が感じられる経営者である。

- ・生産 米作 65ha・畑作 70ha・野菜 30ha の作付面積である。最も特徴的なことは、米以外に 13 品目栽培している点である。これは地域特性として気象変動が激しく～その結果収量リスクが高いため、多品目・複合経営によって生産・販売のリスク分散を図る必要があるからである。(米作だけに依存しない生産)

今年から新しい試みとして、地域内のハネ品を活用して無塩のミニトマトジュースの加工を始めた。代表 F 氏は、あくまで「農業者＝生産」と考えており、加工は外部委託である。また、九州で冬期間カボチャの生産を小規模(投資額 100 万円)に実験的に始めた。

- ・販売 現在は系統に出荷はしていない。直販することで責任が生まれ、その結果が農業者にすべて跳ね返ってくる。そのことが農業者の自立につながるとの考え方であり、自主流通ルート開拓とそれを支える生産・品質基盤の形成に注力している。

### ・人材の育成・確保

- ①専従者の年齢構成は、20 歳代後半～30 歳代前半～40 歳代半ば～50 歳代前半とバランスがとれている。
- ②全国から F の経営スタイルに魅かれてやってくる就農希望者・研修希望者が多い。
- ③65 歳以上の地域農業者を取り込み、活用手法を常に研究している。

### ・経営管理他

F の経営手法は経営資源の最適化による高利益率志向と評価されており、設備投資・要員配置・生産管理などの具体的内容を聴取する予定であったが、今回はその点は聞き取れなかった。

### (3) 有限会社 G (北海道上川)

#### 経営概況

- ・創業 1994年 2001年 (設立)
- ・年間売上高 2億数千万円 (2007年度)
- ・資本金 300万円
- ・経営面積 160ha  
稲作 85ha、畑作 65ha、野菜他 10ha  
高齢化により遊作地がたくさんあるため、契約先が見つければ経営面積を拡大したい。
- ・生産品目 米(個人から人気の高いあやを中心)、小麦、ビート、小豆、各種野菜、花等ほとんどの土地は賃借で、水田の賃借料は年間10a当たり、A級が14,600円からD級の9,000円まで
- ・販売 出荷先比率 直販 20%、農協(市場) 80%  
主要な取引先 個人、Aコープ、百貨店(名古屋)、百貨店(大阪)、高級食料品店(東京)  
社員のコスト意識、マーケット指向を高めるため、個人直販に参入
- ・加工 以前は農家の集まりだったが、今は社員も3名に増え去年から全て給料制とした。農閑期における社員の有効活用のため、近い将来1次加工に参入予定
- ・組織 役員8名、社員3名、パート35名(2008年度)  
現在は就農希望者が大勢おり、脱サラ組など能力のある人材を採用しており、経営拡大にしても人材集めには困らない。
- ・資金 運転資金は年間7,000万円ほどが全額農協から4~5%の金利で借入れ。  
近い将来、規模の拡大があれば民間銀行からの借入れも検討したい。
- ・その他 農法としては以前はイエスクリーンの認定を取得していたし、現在も減農薬栽培を行っているが、認定取得は中止した。周辺は慣行栽培が多く、その影響で基準以上の農薬が出ても反論が出来ないと考えた。またお客様からも美味しさを求める声は聞こえるが、栽培についての声は全く聞かれない。

## 4. 有限会社 H農場(北海道)

畑作・肉牛・酪農の3部門を擁する法人である。地域内での耕畜連携を進めるなど、種々の面で道内の典型的な大規模地域営農法人であるため、調査対象とした。

### (1) 有限会社 H農場(北海道十勝)

主な事業 肉牛一貫生産、小麦ほか畑作、酪農

資本金	700 万円
売上高	12 億円(肉牛:約 9 億円 畑作:約 1 億円 酪農:約 3 億円) 関連事業収入を含めると約 15 億円と推定
従業員	正社員 18 名 計 30 名

・経営の基本的考え方

3 部門（畜産・畑作・酪農）で生産事業を展開している。2 つの経営課題に取り組んでいる。1 つは働き手の確保であるが、優秀な技術者を確保するため、賃金制度・福利制度の充実度を高めつつある。また、韓国の農業大学とインターンシップ協定を結ぶなど意欲的な取組みが目立つ。一方、家族経営から大規模法人経営への転換に伴い、役員人事をめぐる従業員との軋轢が生じるなど(H 代表者によると、これは経営上の失敗であったとのこと)、組織運営で困難な経営局面にも直面している。2 つ目は、3 部門経営の強みを発揮し、地域内のリーダー的立場で耕・畜連携を効果的に進めていることである。

- ・生産 肉牛 7000 頭を有する(うち 2200 頭が法人所属)。この部門は従業員を集めやすい。酪農は 3 年半前から始めたが、従業員を全国から 8 名優秀な技術者を採用し 4 名が残った。畑作の従業員は、冬期間、肉牛・酪農部門にシフトするなどして通年雇用を図っている。デントコーン・牧草・堆肥の相互供給を地域内で行っている。今年度の生乳生産は生産調整により 6000t にとどまったが来年度 8000t を目指している。自前でチーズ等を生産する考えはない。

- ・販売 直売を考えない訳ではないが、現在は 100%系統出荷である。H 氏によると、直売する農産物がないとのことであるが、経営状況から強いて直売を志向するメリットがないということではなかろうか。

\* H 農場の「生産原価/農業収入」「販管費/農業収入」のラフな数値は各々 82.6%・16.5%である。これは、農水省「経営形態別経営統計」の北海道農業生産法人の平均値(94.3%・12.3%)を大きく上回っている。また「営業利益率」「経常利益率」は各々 17.4%・0.86%であり、農林漁業金融公庫の北海道貸付先法人の中央値(畑作：-14.1%・-0.1%、酪農：-7.2%・0.9%)も大きく上回っている。

・人材育成・確保

- ①給与は人事院勧告ベース(を参考にして)決定している。賞与は年間 4~5 ヶ月程度を支給。休日は 4 週 6 休だが、繁忙期は別途調整。
- ②独身寮、従業員アパートがある。
- ③大学卒従業員の定着率が高く、15 年以上が 1 名、20 年以上が 3 名在籍している。

- ・資金 金利・返済条件などから主に公庫資金を活用している。

## 5. 事例の比較検討

道外と道内農業の最も大きな相違点の一つは、道外では農地の規模拡大に厳しい制約があることである。その結果、規模拡大による経済メリットの実現が困難である。また、農地面積の大小にとどまらず、経営農地が何箇所にも分散しているケースが多く効率的なオペレーションを実現しにくい。このように道外農業は道内農業に比べ土地利用面での基礎条件に制約が多いが、一方、温暖な気候など農業経営にプラスに作用する点も多々ある。しかし、農業生産法人の経営という視点でみると、各々の「土地利用面での基礎条件」が、道内法人と道外法人との経営手法の相違をもたらしていると考えられる。

### (1) 生産管理

C・Eでは、圃場ごとの生産管理・原価管理を徹底している。これは圃場が分散しているため圃場単位で管理しやすいということにもよるが、移動による損失を最小限に抑え収益を確保するには、規模の経済メリットの代わりにコスト圧縮で対応せざるを得ないからである。A農場の経営面積(91.9ha)の98%は借地であるが(年間借地料は約1億円と推定される)、移動損失を最小化するため借地は半径6km以内にとどめている。Eでは構成員の大半が兼業農家であるため緻密な作業マニュアルを作成し、情報共有・作業の平準化等により徹底したコスト圧縮・業務効率化を図っている。道内法人にヒアリングした範囲では、「米価が1万円になっても1万円でも維持できる経営を行う」(B農場)、「無駄のない生産・流通・情報の一貫システムを構築する」(D)、「多品目生産によるリスク分散など、経営資源の最適化を図る」(F)などの経営管理が見られるものの、道外法人のような生産管理手法あるいはそれに順ずる手法を採用している法人は見当たらなかった。

上記の原価や経費管理手法は決して道外では例外的な事例ではない。例えば、次の経営比較(米生産農家)に見られるように、経費など経営管理のあり方が法人間の収益格差を生じさせていると考えられるケースが多い。

法人	A	B	C
経営規模	25ha 規模	25ha 規模	25ha 規模
労働力	3人	3	2
収量(kg/10a)	990	910	1100
※収量は水稻・麦・大豆の合計			
収支(千円/10a)			
売上高	112.7	86.8	86.7
営業外収入	41.0	44.2	37.1
収入計	153.7	131.0	123.8
経費	108.2	74.4	104.5
農業所得(10a)	45.4	56.6	19.3
農業所得(千円/人・年)	4690	5753	3164

Aは直売比率を高めて米価下落分を吸収している。Cは収量・売上水準は一定程度確保しているが、経費（主に肥料・農薬・減価償却）が高く収益が低くなっている。このように、米価下落の中で同程度の経営規模の法人間でも経営の舵取り如何で経営格差が拡大しがちである。経営規模拡大とともに、経営管理のあり方が収益力を決定しているといえる。

## **(2) 販売**

「出来た物を売るのではなく世の中が必要としているものを作る、売れるものを作る」「農業の工業化」「外食・中食業者・量販店・加工業者等と対等の立場（を確立する）」(C)、「生産と販売は両輪である」「実需者起点で生産する」「需要側の作物仕様に応じて、生産の仕方・育て方を決める」(A)などに代表されるように、道外法人ではマーケットニーズを自らの目で捉えようとする意識が高い。この点は道内法人でも、「有機栽培作物のブランド化を強く志向し、また食品メーカーと連携する」「顧客別の仕様にに基づき選果する体制」(D)、「直売することで責任が生まれ、そのことが農業者の自立につながる」(F)「自ら価格形成を図りたい」(B)など、マーケットを強く意識した声・動きがある反面、その是非・功罪は別として、様々な面で系統組織を意識した経営行動が道外に比べ多いとの印象が強い。

## **(3) 地域・外部機関との連携**

集落営農は集落単位で進めることが基本であるが、集落の限られた面積・人員のなかで経営効率の最大化～利益確保を図るために「各集落間の協働による農地利用の高度化、資材の共同購入、事務・営業の共同化、流通販売面での共同対応など経営体間での連携を実現する」(E)、「広域連携」「地域内高齢者を積極的に雇用する器づくり」「企業との営農管理システムの共同開発」(C)などの動きがある。道内法人においても、「地域内での耕畜連携」(H)、「高齢地域農業者の取り込み」「冬季間の道外地域での試験的営農」(F)などの動きがある。しかし、アンケート回答によると、共同生産・販売・選果・購入・施設機械利用など、地域内で何らかの法人間連携を実施している法人は3割程度である。また、作業受託等も含め、地域内で法人相互の取引を行っている法人は4割強である。

## **(4) 人材確保・育成**

人材確保は、地域を問わず、どの法人も最も対応に苦慮している事柄である。「農業者は（若者達に）に投資しなければならない時代を迎えている」(C)に代表されるように、おおむねどの法人も人事制度の整備を進め若年層の取り込み・定着を図ろうとしている。「給与額は人事院勧告を参考にして決定する」「大学卒従業員の定着率が高い」(H)など人事福利制度の充実度の高い法人もある。問題となるのは、通年雇用の実現と研修等による育成、さらに新規就農希望者の支援のあり方である。通年雇用は従業員30名を有し、肉用牛・畑作・酪農の他部門を擁する大規模

法人(H)では、部門間シフトにより可能である。道内外を問わず、通年雇用は加工事業を経営に組み込むことで実現しているケースが多い。

今回の調査対象ではないが、人材育成につき、次のような事例がある。

① I 株式会社の研修生独立支援プログラム (群馬県)

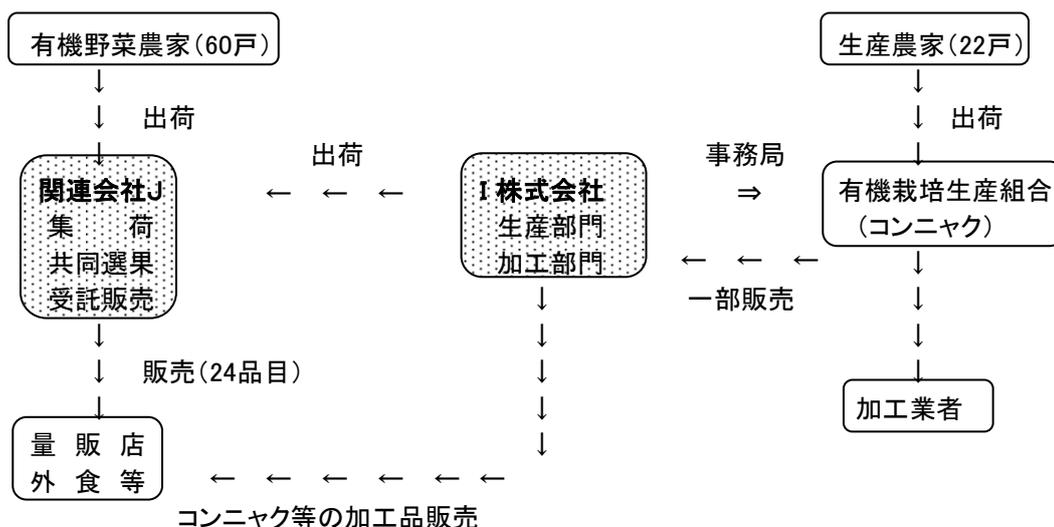
・ 資本金：9千万円      ・ 年間売上高：約5億円

I を中心とする関連会社(J)などとの関係は図 12 の通りである。

[独立支援プログラムの概要]

- 1) 関連会社 J の生産農家で1年以上研修し、その後、有限会社を設立し独立する。  
その間の宿泊費等は研修先農家が負担する。研修時間は週 40 時間だが、それを越える時間についてはアルバイト料を支払う場合もある。
- 2) 会社設立資金は、本人と J がそれぞれ5割負担し、販売先は J が確保する。
- 3) 独立時、本人と J が業務契約を結び、J が販売・経営・人事・技術などの面で支援することになっている。

図 12 I を中心とする生産流通系統図



② K 農園設立の人材育成専門 NPO 法人 (熊本県)

・ 資本金：5百万円      ・ 年間売上高：1～2億円

[NPO 法人の研修概要]

- 1) K 農園はこれまでも、1年間の自社内研修修了者のみを社員（大部分は非農家出身者）に採用してきた。過去 15 年間で約 300 名の就農希望者を研修生として受け入れ、31 名を独立させている。NPO 設立もこの経験に基づくものである。
- 2) 研修期間  
研修期間は2年間、1年目は技術と経営を実践的に研修する。その後判定試験を経て、2年目は会員農家に派遣されことになっている。研修終了後は、独立す

るか会員の農業生産法人に就職することになる。独立する場合は支援制度（詳細不明）がある。

上記いずれの事例も、独立した研修生と当該法人がネットワークを組み、当該法人の安定供給基盤を拡大するなどの経営目的がある。この点は人材育成、独立支援を積極的に行っている法人に共通している。

### ③人材育成 NPO 法人 （北海道）

農家出身者以外の若い就農希望者を対象とし、経験者が希望者を手塩にかけて育てる私塾的色彩の濃い小規模な育成機関である。

[研修の概要]

#### 1) 研修期間等

期間は3～5年間であり、研修生には毎月10万円支給される。各研修生農地が割り当てられ、栽培から販売まで実地に学ぶ。

#### 2) 研修の重点事項

研修課程で最も重視される項目の一つは、付加価値の高い農業経営の修得である。そのため、近郊の高級レストランに納品できる高品質作物の栽培等、研修生に具体的な目標を設定させている。その結果、栽培方法の選択、原価管理、優位性ある出荷時期の見極め等、様々な局面で経営感覚の修得を重視している。

#### 3) 就農支援

特徴的な点は、研修終了後、新規就農希望者を後継者のいない高齢者農家に紹介し、「資金と農地のない就農希望者」と「後継者のいない農家」をマッチングしていることである。その結果、高齢者農家の農地の一部を借り受けさせ、経験豊かな高齢農業者の助言と激励を得ながら営農することが可能となる。

## 第5章 農業生産法人とビジネスモデル

### 1. 安定供給力と法人モデル

#### (1) 付加価値と供給力

農産物売買によって付加価値～収益を生み出すためには、継続的取引関係等により取引先（一般消費者も含め）とパートナーシップを築くことが重要な要素である。そこから、相互支援、技術や情報提供、付带的サービス開発など付加価値を高める源泉が引き出される。一方、農産物を一定の流通チャンネルに乗せ継続的取引関係を維持拡大するには、取引先への安定供給のコミットメントが不可欠となる。これを欠くと継続的取引関係は成り立たず、付加価値増大の契機が失われることになる。従って、農産物の収量や価格変動のなかで、農業生産法人が安定供給力確保を主な目標とし、その実現のため、いかなる法人運営をするか、この点で法人経営のモデルのあり方が分かれる。この目標を実現する上で最も大きな役割を果たしているのはJAなどを中心とする系統組織に他ならない。安定供給力確保という最も困難な業務を担ってくれる組織があるから農業者は生産活動に専念できるのである。ただ、その場合、安定供給力確保の業務を請け負う組織が農産物の付加価値を高め、また農業者にどの程度の付加価値をフィードバックできるか、してくれるかは、その組織の戦略と力量次第で大きく異なると考えられる。

#### (2) 安定供給力の実現と法人モデル

安定供給力の確保という点から農業生産法人のモデルは大きく次の2つに分かれる。

- ①単体経営のモデル
- ②複数法人による連合経営のモデル

単体の場合も、直接間接に他法人と協力や連携関係を結ぶ場合もある。また、連合経営の場合も、メンバー間の緩やかなネットワークから複数の経営を1法人に統合する場合まで様々な形が考えられる。

### 2. 単体経営のモデル

農業生産法人が単体で経営する場合、農産物の販売・関連事業展開の形態としておおむね次の4つのケースが考えられる。

- ①JAへの全量販売
- ②直売（およびJA販売）
- ③直売・加工（およびJA販売）
- ④直売・加工・サービス（およびJA販売）

単体経営の場合、JA への全量販売のケースを除き、取引先との間で安定的な供給関係を維持していくには、生産技術のほか、作業・財務・販売・購買・情報等の管理事項など様々な面で一貫経営力が求められ、また独自の経営優位性を生み出す仕組が不可欠となる。「独自の優位性」を生み出す仕組には様々な形態が想定されるが、これは農産物の売上や売価のアップ(農業粗利益のアップ)ないしは原価や経費のダウン(農業経営費のダウン)を中心に、最終的に収益力を高める仕組に他ならない。

## (1) 優位性を生み出す法人モデル

ここでは、主に第 5 章で取り上げた法人事例を中心に、各法人の「優位性を生み出す」仕組をみとみる。

### ① 契約農家と直営生産を軸とする仕組の優位性

CとDでは、共に自社の直営農場での生産のほかに、多数の契約農家を有し供給量の安定確保に努めている。契約農家に対し、Cは1ヶ月に2~3回の勉強会(専業農家向け)を継続的に実施するほか、兼業農家を定期的に巡回訪問し様々な支援サービスを提供している。Dは、フィールドマンを契約農家に派遣するなどきめ細かいサービスを提供している。また、CではIT技術を活用した原価計算管理システムを直営農場に適用し経営費用の圧縮を図っている。Dでは顧客別の製品仕様に基づく集荷物の選別体制を採るほか、取引先と共同で原料農作物の備蓄機構を設けている。契約農家に対しては主に品質向上・生産インセンティブを高めるサービス付与、直営農場では主に原価圧縮や効率性追及など、経営目標の設定・ウエイトの置き方を差別化している。すなわち契約農家と直営農場の2つの生産機構を持つことにより、収量や価格変動を柔軟に吸収して供給力の安定化を図っている。

### ② 販売管理を軸とする仕組の優位性

大規模な単体経営法人の1つの特徴は、特定の大口取引先を有している点である。Bでは生産予定量の6割を播種前に契約し、この6割の安定供給を経営の核にしている。収量不足の場合は近隣農家から調達し「Bブランド」として供給する体制をとるなど地域の販社的機能も有している。従って、単体経営ではあるが、品質保持など近隣農家の営農に日頃から目配りし、地域を束ねる機能を経営に組み込んでいくといえる。この点は、程度の差はあっても大規模な単体経営法人に共通していると考えられる。

一般的に、販売管理(マーケティング)は農業経営にとり重要だが最も困難な課題の1つである。しかし一方、販売管理能力が農業経営能力の高低を計る決め手でもある。Aは水稻のほか、10種類の作物を栽培し(1品目当たりの平均作付面積は2ha弱であり、多品種少量生産といえる)、各作物の品質等を実需者ニーズに近づけるため、実需者からの具体的な情報(Ex.「こんな鍋に使う葱を作ってもらいたい」)を栽培にフィードバックし取引先を確保している。すなわち、この種マーケット情報を入手する情報網とそれを生産に活用する仕組を持っている。

Aの仕組みを支えているのは、売価に見合う生産費用の把握である。この点は加工品(餅・味噌・酒米・黄粉・小倉餡・黒豆茶ほか)にも生かされており、加工品は原則外注し、売上と費用の損益分岐を細かく管理しているようである。この点、Bは聞き取りの過程で、終始「販売価格と生産費の関係を意識」する姿勢が窺われた。その具体的成果の1つが短期の売買代金回収と良好な資金循環であろう。しかし、「価格と費用」の管理手法をより一段進化させることにより、Bの販売管理における仕組の優位性が一層強化されるのではなかろうか。

### ③自家生産・加工ミニプラントの優位性

第3章表5に掲載したNo19(チーズ生産販売：売上高1億円未満)・No14(乳製品生産販売：2億円未満)・No22(菓子類の生産販売：2億円未満)は、いずれも、飼養乳牛が100~300頭、経営面積は55~80haと経営規模が小ぶりである。こうした小中規模の自家ミニプラントはナチュラルチーズ生産のケースで多いが、チーズに限らず、低温殺菌牛乳の宅配・ホテル等への直接販売、自家生産の牛乳を原料とする菓子の加工販売などでも可能である。ナチュラルチーズの場合、ミニプラントは大手メーカの製品とは異なる高付加価値製品の生産販売と固定客を中心とする販売ターゲットの絞込みが優位性の源泉である。いずれのケースも運転資金額が少なく、高品質製品の自家加工~自家販売等による商品回転の速さと良質な資金循環を窺わせる。

No19では販売チャネルはWebチャネルの固定客、近隣の限られた販売店など、自らの管理可能な範囲に商圈を限定している。No14・22も販売チャネルの取り方は基本的に同じである。また、いずれのケースも生産加工場と同じ敷地に自社商品を提供する小ぶりの売店・レストランを開設している。No22は観光地近辺であるが、他は農村地域での立地である。すなわち、いずれのケースも「農業の営み」とパッケージで商品を提供するなど、「自分のお客さんづくり機能を持ち小さな経営サイクルを動かす」モデルといえる。

## (2) JAの優位性

農家の法人化や農業構造の変化に伴い、これまで農協が担ってきた役割を疑問視する論調が高まっている。種々の功罪はあるものの、農協は地域農業を守り活性化する大きな役割を負うことに変わりはない。特に、経営基盤が必ずしも強くない個々の単独経営体を中心に産地形成を図り、地域の供給力を高めることがJAの重要な機能である。しかし従来の卸売市場依存型ではこの機能を発揮することは困難になりつつある。企業組織に見立てると、JAはいわば開発・生産・営業・管理の組織機能を担い、組合員が選出した協同組合のトップはJAという組織の経営者であり、その経営者がJAスタッフを指揮し、組合員はJAという組織の利用者と位置づけることができる。産地形成・ブランド化、JA出資法人なども全てJAの新規プロジェクトとして捉えるべきである。JA主導のモデルは下記の2つがある。モデルの成否は、

利用者の「便益」を高めるために経営者～スタッフ～利用者の三すくみでプロジェクトに取り組めるか、経営者・スタッフが販売管理を中心とする柔軟なマーケティング能力を發揮できるかにかかっている。

- ①JA 主導の地域供給力確保と産地のブランド化
- ②JA 出資の農業生産法人

### 3. 複数法人による連合経営

前節の単体経営が有する優位性は、地域内の個々の農業経営体が何らかの形で経営を連合することによっても実現可能である。大きく分けると次の2つのパターンが考えられる。いずれの場合もその目的は「農業経営を組織化」する点にある。組織化のメリットは多岐にわたるが、抽象的に言えば、「個々の単体レベルでの知識・情報活用から、少し大きな組織の枠組みの中で知識等を共有し、解決が難しかった課題を解決する」（一種のナレッジマネジメント）能力を獲得する点にある。「農商工連携」の基本的考え方もこの点にある。

※中小企業者と農林漁業者が連携して実施する事業を支援するため、平成20年7月に「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（農商工連携促進法）」が施行された。

#### (1) 人材育成～独立支援等の「暖簾分け」によるネットワーク型経営

法人組織で新規就農希望者を中心に人材を育成し、その結果プロ農業者に成長した人材が親法人と連合する事例がある。この方式は、いわば親法人が親法人の農法・栽培方法や経営手法を修得した「弟子達」（関連経営体）と組むわけである。

弟子達は独立しても単独経営では早期の収益確保が難しい。一方親法人は、いわば親法人の技術や法人文化を熟知した弟子達と組むことで品質の安定や供給基盤の拡大が可能になるなど、双方に経営を連合ないしは連結するメリットが多い。

第4章I法人では、研修生が独立し法人を設立する際の出資比率まで予め約定している。K農園では独立時にKの傘下に加わることを条件とはしていないようであるが、様々な形で緩やかな連合を組んでいると推測される。

こうした人材育成はドイツのマイスター制度を想起させる面があるが、マイスター一制の徒弟的要素は別にしても、農業が非農家出身者にとり参入しにくい点、気象リスク、商工業とはやや異なる市況リスクがあること等々を考慮すると、「暖簾分け」方式の人材育成と、それによる法人の優位性形成には大きな意義がある。

#### (2) 地域農業マネジメント機能と地域連合型経営

地域内で農家・法人が連合して新しい組織を結成する目的は、各地域の実情によって異なる。共通する理念は農業の「自立」である。自立には再生産可能な収益と一定の再投資可能な余剰を確保する必要がある。その目的のために、個々の農業者

が結びつき、生産・流通を合理化し、またマーケットにより魅力的な農産物を提供しようとする動きが必然的に生まれる。また、その結果、副産物として農地保全、幅広い年代層と様々な規模の農業結集を地域内で実現できることになる。

#### ①緩やかな連合から経営統合への移行による優位性

第4章の事例にあるGは、当初、地域の農家が生産した農作物を共同販売する目的で設立された。各農家が自らの経営独自性を維持しながら、共同販売という点で緩やかに結びつく形であった。販売窓口を一本化することにより、供給力アップと取引条件改善が当初の主たる目的であったと考えられる。しかし、その後、メンバー所有農地の作付など生産面の合理化を図り、経営全体の効率を高めるため経営を統合した。統合に至るまで「個々の農業者の独立経営へのこだわり」と「統合による益追求」をめぐる種々の葛藤・コンフリクトがあったと推測される。

#### ②緩やかな連合による優位性

第2章表3に掲載したNo33の法人は地域の有力な法人が中心となり有機農業生産者が出資して設立した。販売チャネル開拓、出荷・販売を共同化し、メンバーによる約30品目の野菜栽培を実現するなど共同化による供給力アップ、販売機能・代金回収や会計事務処理の共同化等の目的でネットワーク型の緩やかな結びつきを実現している。

この種の連合の特徴は、メンバー間の明確な理念の共有と直売の実践である。「循環型農業の実践」「有機栽培の推進」「直接販売の実現」など共有するものは様々である。多くの場合、メンバー個々の販売活動を補完する形で連合組織が販売する（個々が農産物の全てを売り切るのは困難な場合、組織が販売する）。No33では販売は全て統合しているようであり、その意味で結びつきが強いと推測される。この組織が今後経営統合に進むか否かは不明であるが、個々のメンバーの投資力格差や収益格差が拡大し、また組織全体の投資不足による競争力低下などが顕著になった場合、現組織の維持が困難となる可能性も否定できない。

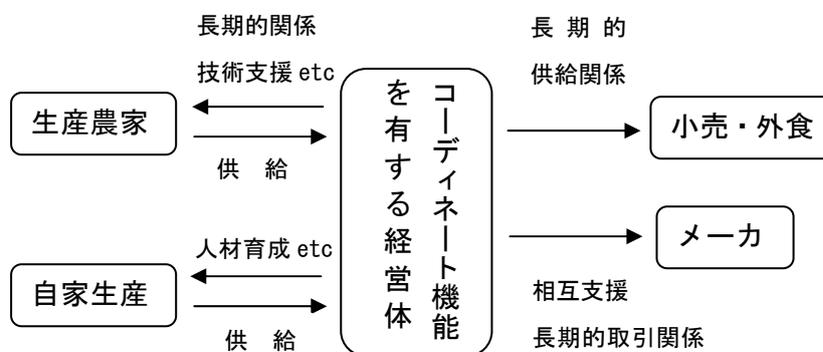
#### ③集落営農と優位性

道外の集落営農（道内では事例が少ない）では、営農組合メンバーのほとんどが兼業農家であり、集落の農地面積も決して大きくない。この人的構成と規模の制約から収益を確保するという厳しい課題を負っている。そのため、作業の効率化と面積当たりの生産性向上に徹底して取り組まざるを得ない。第4章のE営農組合では、作業平準化と組織内の分業体制を重視している。農作業の熟練度にばらつきがあると、作業手順等の理解等に時間を要し、作業精度や効率が低下し収益の確保はほぼ不可能となり、最終的に組織の維持が困難となるからである。圃場情報と作業情報の共有と作業平準化と同時に、明確な階層別の分業体制を敷いている。こうした収益確保への厳しい姿勢は原価構成要素の分析、それによる作業全体の見直しなど、

文字通り、plan～do～see のサイクルを回し、組織スラック(slack：緩み)の発生を防いでいる。いわば、「乾いた雑巾を絞る」無駄排除の管理手法が組織の優位性の源泉になっていると考えられる。

#### 4. 北海道に求められるビジネス機能

- 北海道農業の供給能力は極めて高い。しかし、その供給力に見合う付加価値がもたらされているかという点では疑問が多い。従って、高い供給力を実需側に効果的に繋ぐ機能の向上が求められる。この機能は、第一義的には、質量ともに系統組織が負う。
  - 一方、ビジネス創造の点からすると、生産から供給に至るプロセス、すなわち産地と実需市場を取り結ぶプロセス(流通 etc)には数多くの多様なビジネス機会が伏在している。
  - このビジネス機会が民間レベルで具現化されることが、北海道農業のさらなる優位性、付加価値形成力をアップさせる一つの有力な方法である。
  - ビジネス機会を具現化する主体は、企業的手法と組織(農業生産・流通について明確な理念を有し、それを実現するための具体的システム)を持ち、様々な形態で様々な面から生産活動を戦略的に方向づけ支援する経営体である。
- この主体は、例えば、生産と流通部門の双方に働きかけるコーディネート機能～いわば産業としての農業をどのように組み立て全体像を構築する機能(例えば生産活動を支援しながら流通への橋渡しをする機能)を持つ経営体である。
- 例えば、土壌づくり・栽培から収穫にいたる生産過程で生産者を技術的に支援する。また実需側のニーズを把握し、それを生産現場にフィードバックする機能などである。例えば、次のような構図である。このような関係性は、一経営体あるいは地域内外で農商工の様々な経営体が連携して組立てることも可能である。



(株)グローバル社会経済研究所

北海道札幌市北区北七条西4丁目

011-716-2011