HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	シンポジウム報告者に対するコメント・討論(2001年度秋季大会シンポジウム『担い手としての農業法人の可能性』)
Citation	北海道農業経済研究, 11(2), 27-47
Issue Date	2004-01-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/63524
Type	journal article
File Information	KJ00006912224.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

［北海道農業経済研究第11巻第２号　2004.１］

シンポジウム報告者に対するコメント・討論

Ⅰ．コメンテーターからのコメント

第１報告へのコメント（美土路氏）

市川報告は、北海道の農業生産法人の到達点と現状に注目して整理しています。1993年の北海道農業経済学会大会で市川氏が明らかにした展開課題を踏まえ、その後の法人数増加のプロセスをトレースしながら、担い手としての可能性を整理していると思います。市川報告に対して３点述べます。

第１に、今後の北海道、日本農業の担い手像としての農業生産法人を高く位置付けているが、実際にどれほどの可能性があるのかということです。これは本シンポジウム全体の課題でありますが、最初から議論すると足をすくわれるので、最後の総括として、市川氏または座長に整理していただきたいと思います。しかしそのなかで、農業生産法人が従来の小農による家族労作経営にどこまで取って代われるのか、あるいは個人経営、個人企業に立脚しつつも法人化によって得られるメリット、そのプロセスに関心を抱いています。農業生産法人として、企業的経営を意識した場合、黒澤報告の事例のような株式会社のメリット、デメリットを含めて報告者の考えをお伺いしたいと思います。

第２に、市川氏が農業「生産」法人にこだわる理由はいかなるものなのかという点です。ここ20年ほど前から農業における、付加価値戦略、川下対応が重要視されるようになり、加工、流通過程に対して、積極的に農業サイドから関わる動きがみられます。市川報告の中では複合化・多角化という動きが、積極的な芽となっています。しかし実情では、農業サイドから加工、流通過程へ関わるには、多くの困難が存在します。農業生産から、集出荷し、流通にのせる、あるいは加工に参画する、顧客への販売、消費者とのコミュニケーションを深めるといった一連の流れを農業の側から、積極的に取り入れつつ、経営、経済的な要素を適切に組み合わせることが重要だと思われます。しかし、大規模単一経営をやっていると、そちらのほうに手がまわらない。比較的規模の小さい一戸一法人では、労働力、ノウハウが不足している実情がかなりあるのではないかと思います。この現状をどのように突破して、複合化・多角化に取り組むのか。市川氏が知る限りでこれらの課題を克服した、道内での教訓的な事例があれば紹介していただきたいと思います。

第３に、第３、第４報告が地元網走の有名な法人経営、営農集団であり、歴史も40年ほどある

ということで、そちらのほうに問題意識が引き付けられたのですが、農業生産の継続と経営展開の上で、それをどのように継承していくのか、あるいはリーダー層をどのように養成していくのか、ということはかなり大きなテーマではないかと思います。40年の歴史なかには、2世代、3世代と代替わりがあり、それをどのようにクリアーしていったのか。この点については、高岡氏、渡辺氏にもお伺いしたいと思います。また類似の例があれば、市川氏からもお教えていただきたいと思います。

市川報告について、以上の3点について教えていただきたい。だたし第1の点については、全般的なことなので、すぐに回答いただかなくても、あとでも構いません。第2、第3の点について討論の冒頭で教えていただきたいです。

第2報告へのコメント(志賀氏)

黒澤氏の報告に対するわたくしのコメントは、黒澤報告のなかには、北海道地域農業研究所、北海道庁では、ということを述べられたが、黒澤氏本人の見解を聞きたいというのが主な趣旨です。

まず、第1点は、考える前提に対してのことでありますが、法人、集落営農が注目されると、そちらのほうがすべてという話が出てくることです。やはり家族経営が中心で、そのなかでさまざまな問題が生じている地域において、それが問題になるんだという前提をおいていらっしゃるようですが、そうなのかを確認したい。また法人といってもプライベートな部分が事業で完結されなければなりません。黒澤報告には、公益性の論理という話がありましたが、それはあくまでも期待であって、きちんと区別して議論すべきだと思います。

第2点に、報告を伺っていて、タイトルは法人の課題、可能性ということでありますが、法人をどのように考えているのか、特に長沼等の事例については、地域の実情、課題に対処する集落営農、法人といった柔軟な組織が存在すればいいのではないか、というように理解できると思われます。それが法人である必要性があるのか、という点をお伺いしたい。ただし、黒澤報告のメインは、そのなかで次世代の担い手、後継者層の育成機能にポイントを置いていたと思われます。その関係で、株式会社を認める話も少しありましたが、法人でいいのかという問題があると思います。と申しますのは、法人なり黒澤氏が期待している組織は受託、販売等の業務内容をおこないます。もしかすると旧来の農家はそのままで、受託部門、あるいは販売部門だけを共同的な法人にする方法もありえます。長沼の事例のような集落営農では、その側面をかなりもってやっていると推測されます。その場合、その機能をおこなう組織が問題であって、法人になる必要があるかどうか。逆に法人として期待すると、例えば機械導入が必要になり、その受け皿、土地の賃貸関係の受け皿、行政からの支援の対象に法人という明確な主体があります。あるいは普及センターの方で、指導対象にするようなきちんとした組織があり、そのような面で法人が必要なのかと思います。むしろ法人経営とは違った面での、必要性があるのではないかと考えられる。逆に、法人の可能性なので、法人の限界の問題ということもあろうかと思われます。報告には、23区の駒谷農場の事例がありましたが、法人の設立条件、結集する人たち、高岡氏の事例でも現在は15戸だが、設立当初は4戸であったように、設立の契機と現実の問題は異なると思います。現状で理想に進もうとすると、その壁が破れない。例えば規模、新たな機械装備という営農像との違いが生じることで、実現のためには、むしろ数戸単位の法人では無理で、集落単位のものが必要となるため、法人自体に限界があり、個別単位と同様の課題に直面します。そうすると、もっと大きなものを考えていかざるを得ない。以上の

点から、黒澤氏が考える法人、その中身に関してお伺いしたいと思います。

第3に、以上のような法人や支援機能を有する組織的なものは、おそらく地域の条件によってかなり変わってくると思われます。黒澤報告では、長沼の事例を中軸にして、高齢化、兼業等を地域の状況として挙げました。このような状況の地域で、ひとつのパターンが存在するかもしれないが、例えば網走では高齢化は共通するとしても、兼業の面では多少事情が異なっています。そういう地域の状況を押さえるポイントをみることで、タイプ分けということが可能なのかもしれません。みなさんはお読みでないかもしれないが、地域農業研究所の公報雑誌「地域と農業」には、府県の優良事例が数多く紹介されています。そのなかには、今回の黒澤報告では触れられてない点もあります。そのあたりを補足的にお話いただければ、法人というものをもう少し客観的なスタンスで議論する、あるいは法人の限界等に関しても議論するような場になるのではないかと思います。

第3、第4報告へのコメント(仁平氏)

学会に参加するのは10年ぶりなのですが、必ずしも法人のことを専門に研究したわけではないことをお断りした上で、第3、第4報告を中心に、若干第1報告にも質問したいと思います。

高岡氏、渡辺氏の報告は、それぞれ日本を代表するような組織であり、勉強になりましたが、2点ほどお伺いしたいと思います。

第1に、経営の現状と今後の事業展開のありかた、事業戦略に関わっている点です。高岡報告は、販売対応を軸にしながら加工等を含めて多角化を図るという大きな方向を示しています。卯原内酪農生産組合、第26営農集団それぞれの組織は、畑作・酪農、畑作・肉牛という違いはありますが、ともに畑作をベースとした複合経営です。しかし、各部門ともに、農政転換のなかで低コスト化、集約作の導入、販売対応の強化、観光との結びつきを強めたなかでの対応が求められています。卯原内酪農生産組合では、実際にそのような取り組みを進めていますが、販売額そのものが低迷しており、今後どのような展開をお考えなのかお聞かせ願いたい。報告であったように、肉牛がひとつの方向なのかもしれないが、もう少し補足的にご説明いただきたい。それと関連して高岡報告の資料の最後にあるグリーンヒル905について、法人の展開においてどのような意味をもっているのか、経営的なメリットはどの程度あるのか改めて教えていただきたい。また、第26営農集団では、10年ほど前からごぼう、たまねぎといった野菜を導入しているが、事業の多角化ということ自体に対して、どのように考えていらっしゃるかをお伺いしたいと思います。今後これらの野菜を拡大していくのか、あるいは新たな展開方向として考えているのか、またJAとの関係がどのようになっていくのか。これまでの展開を考えれば、網走地域の営農集団の活動は、原料畑作物3品目生産のなか、JAに指導された部分が大きかったと思われます。その点について今後、事業多角化ということになると、色々な課題が生じると思われますので、教えていただきたい。

なお、その点と関わって、渡辺報告の法人化への移行に関しての質問ですが、共同耕作地、税対策の問題を含めて、法人化にはさまざまな問題があることは理解されるが、事業戦略との関わりにおいて、法人化はどのように位置づくのでしょうか。わたしは2001年3月まで北陸にいましたが、北陸地域の稲作法人の動きをみていると、米の直売をベースとして、事業規模を拡大し、加工を含めた多角化を進めています。法人化は、そのような多角化と密接に結びついて進んでいるように思われます。第26営農集団では、法人化の背景に、そのような動きがあるのか、あるいは、そこまで

はいかないまでも、例えば圃場の団地的利用の問題、運営上の問題があるのかどうか、必ずしも十分にふれられてなかったので、教えていただきたいと思います。

第2に、経営の継承に関わる話です。美土路氏のコメントでもふれられていましたが、両組織とも35年、40年近く継続しています。全国的にも類まれな組織であり、組織の継承を図る上でも、さまざまな工夫があると思われます。そのことに関して、教えていただきたい。まず、卯原内酪農生産組合では、外部からの人間を受け入れているような、開かれた継承が特徴であるが、継承にあたっての出資等に関する考え方、基準をどのように考えたのか。高岡報告では、何度か「4戸7人」という言葉が出てきました。経営・組織の継承であれば、必ずしも世帯にこだわる必要はなく、個人の継承というように思います。「4戸7人」のなかで世帯へのこだわりがあるのか、もしそうならどのような意味でなのか、教えていただきたいと思います。次に、第26集団において、若干のメンバーの入れ替えがあったようだが、この際に出資等をどのように処理されたのか、またメンバー内の経営継承では人的制約が大きいように思われますが、外部からの人材確保に対して第26集団では、どのように考えているのでしょうか。35年近く続いてきたなかで、世代交代を図り、継承に関わる具体的な取り組みをしていると思われますが、人材の育成の面では、研修、技能習得等の能力のアップをどのようにおこなっているのか、どのような取り組みをされてきたのか。また出資の問題と同様に、リタイアールールも重要であると思います。卯原内酪農生産組合では定年制を設けて退職してもらうということでしたが、第26営農集団では、どのように進めてきているのか教えていただきたいと思います。

以上、大きく2点が、高岡、渡辺報告に関して、補足的に教えていただきたいことです。

さらに市川報告について教えていただきたいと思います。市川報告では経営形態、作目を意識した報告でしたが、その内実をみると組織法人であっても多様であるという感じを受けました。地域連携型という話もありましたが、組織の目的、運営原則的な部分での類型化が可能なように思われました。それに対して市川氏はどのようにお考えなのか。事業戦略と関わりますが、北海道の場合は、原料作物生産による制約が大きいように思います。先ほど話した北陸のような展開と比較すると、そもそも制約が存在し、直接販売や消費者と結びついていくような対応、加工は難しいような気がします。したがって原料作物供給地帯であることによって法人化には、制約も大きいように考えられます。もちろん経営の近代化、経営継承という面での意義は非常に大きいわけですが、そういった意味で全国からみた北海道の特徴を、どのように考えればいいか市川氏からお話をいただけるとありがたいと思います。わたしのコメントは以上です。

Ⅱ．討　　論

[長澤座長] さきほどのコメントのなかでは、第1に、法人経営そのものをどのように考えるかということがありました。家族形態、あるいは株式会社形態で、これらは大きな問題であり、全面的な展開も考えられると思いますので、論議をお願いします。第2に、農業生産法人の「生産」へのこだわりということで、取り組みは非常に難しいようだが、川下あるいは、加工流通販売をどのように考えるのか。第3に、経営継承、リーダーの養成といった世代交代の問題に対して、法人経営はどうクリアーしていくか。この問題は後段のほうにもいくつかあるが、以上の3点について少しお答えできますか。

［市川］最初の課題は大きな課題で、これらの問題で、例えば株式会社も含めて、どう考えるか、というテーマだと思います。株式会社の参入も今年から認められたはずなので、これからの戦略として法人が選択していくことは十分にあると思います。確か平成11年か12年だったと思うが、農林水産省が有限会社法人と農事組合法人を合わせて4,000位の法人に対してアンケートをとっています。それによると、株式会社に直ちに切り替えていくというのが、1割ちょっとぐらいあったと思います。株式会社への移行に、どの程度のメリットがあるかわからないが、個人的に考えてきたなかで、株式会社というような形で農地を分配していくようなことは、かえってまずいかなと思っています。しかしながら、農業生産法人という枠のなかで考えると、株式会社であっても有限会社であっても、大きな形態上の差異はないかなと思っています。そういう枠をしっかりすることで、場合によっては株式会社が農業生産法人の一翼を担っていくことは、制度が変わったこともありますので、射程に入れて考えざるを得ない、ということになるのではないかと思います。株式会社が参入するには、いくつかの制約条件があり、そう簡単ではない側面があるように思っています。これもあとで、もう少し議論をするということを前提に、現在の基本的な考え方はそういうことです。あくまでも、法人自体が選択する際のひとつの指標になってきたということで、あまり積極的には認めたくないが、やむをえないかなというように思っています。

それから第2の問題については、事業戦略としてこれまでどういった展開を遂げてきたかというと、当然ながら農業生産法人は生産をベースにして、規模拡大していくのが一つの最初のきっかけだったと思います。70年代にはその生産拡大による、生産自体の販売額があがらないとすれば、新しい戦略を考えざるを得ないということが、全体的には大きな流れではないかと思っています。そのなかでどのようなことを考えたかというと、新しい作目といっても限界があり、畑作地帯であれば野菜を導入、有畜で畜産関係をやることが重要であるかと考えています。雇用労働力を考えると、常時、年間就業が一定の段階では確保しなければならない。とすれば、加工部門等を取り入れていくのが大きな流れではないかと考えます。最後に、整理が十分でないので申し訳ないのですが、そういう流れでほとんどのところで加工部門等が入れられてきたのではないかと考えています。例えば、K法人はそういう意味では、肉牛部門を導入しました。これもかなり早くからですが、肉牛部門を導入して、稲作以外の部門を肉牛とともに、発展させていくという形態であります。なおかつ野菜を取り入れて、最近は産直、加工にいきたいというのが中心的なテーマであるようです。ですから肉牛は持続しています。先ほどの黒澤氏の発言の通り、様似町で200haほど借地をしてやっているというのがK農場であります。多くのかたが調査に行かれているですね、N法人も畑作地帯のなかで、そういうものを取り入れて、飛躍的な生産額の増加を遂げてきています。売上もですね、3億円を超えたという最近の数字であるようです。ここは先ほどの仁平氏の質問にありましたが、世帯という考えを捨てたようで、個人になっています。ですから「1戸あたり」というのが出しにくい。ほとんど同じ意味です。ですから後継者がどんどん変わってきております。つまり一個人が一戸のような位置付けなのではないか、というようにみております。以前は「7戸」とあるように違っていたのです。その後、息子さんたちが入ったことで、どなたを世帯の単位にするかは、はっきりしてないのではないか。「7戸」は変わってないのかもしれないが、そういうぐあいに大きく変化してきています。ここもまた、野菜を導入して、レストラン経営のような観光にも取り組むという

形態であります。経営継承については、柳村氏が非常に詳しいので発言してもらえればわかるのですが、ここも農家世帯員からの参入が中心のようであります。わたしの教え子も息子だったものですから、参入しております。N法人のところへの外部からの参入は、具体的にはなかったと思います。

3つ目の質問に対するひとつの回答ですが、30年、40年経つと当然、次世代、3世代になります。その場合の参入の仕方は、おそらく3通りあるのではないかと思っています。

一つは非農家からの参入が進む場合です。当然、世帯に後継者がいなければ、外部から後継者を入れるということです。また、一定の構成員が必要となります。例えば、農事組合法人ならば、何戸かというようにです。また、おそらく最初の世帯構成員については、世帯員の変更が必要になると思います。有限会社についても、非農家から参入するという場合は、卯原内酪農生産組合のように、出資を切り替えるということになると思います。二つ目は、大多数だと思いますが、世帯員のなかからどなたかを参入させるという形態が圧倒的に多いのではないかと思います。三つ目に、知り合い、または「社長を募集します」といった公募による参入の動きが最近あるといわれているが、実際にどの程度あるかわかりません。

大きくはこれら3つの形態で継続しているということであります。もちろん、それぞれのリーダー、代表の考え方によって大きく違いはあると思いますが、新しい人を入れ、大きく変化して、新しい作物を取り入れて、専門の分野を入れていくというのが、ひとつの大きな流れとしてあるのではないかと思います。例えば、加工部門であれば、食品関係の人を事業に加えて、場合によってはその人を中心にするといった動きはあると聞いています。そういうこと考えると、これからは事業展開、または継続していく場合にも、専門的な人材を入れることで新しい事業展開を図れるのではないかと考えております。

[長澤座長] それに対していかがでしょうか。それでは、あとに続く話はありますので、2番目の黒澤報告に対しては、志賀氏のほうから3点ありました。

1点目は、法人化に関わる集落営農、つまり家族経営の展開と公益性の論理ということをどのように考えるのか。2点目は、そもそも法人をどう考えるか、業務内容等を含めて、法人である必要があるかどうか。法人化では解決しないで、集落全体といったもっと大きな問題につながってくるのではないか、ということをどのように考えるか。3点目は、地域の状況に応じてさまざまに異なった形態があるのではないか、支援であるとか、兼業の度合いによってどうなのか、地域の状況に応じたタイプ分けができないか。以上の3点についてよろしくお願いします。

[黒澤] 家族経営自体の安定的なところでの法人の位置付けということでですね、これは昨日志賀氏とも論議をしました。例えば、十勝の法人化に対する取り組み、あるいは法人化への評価というと、個別経営が安定的に展開している十勝中央部の、芽室町、川西農協管内では、従前から法人化に関する取り組み、農業者の志向は弱かったと思います。これに対して、十勝南部、西部、東部では、最近でも法人化の動きが活発に展開しております。そういう面では、個別経営の展開にさまざまな課題を抱える、その度合いが相対的に高い地域ほど、法人化の問題への取り組みが、より活発に展開しているのではないかと思います。ただ、安定的に展開しているといわれる十勝中央部のなかでも、特に川西農協は、従前はある意味では法人化に目もくれなかった部分もあるかと思いますが、最近では少なくとも一戸一法人といった動き

を、個別経営管理あるいは経営管理主体として確立するというような意味合いで、農協としても推進しようとする動きが出ているように思います。志賀氏の指摘のように家族経営が主体的に、安定的に展開しているような地域では、相対的には法人化のモチベーションは弱いと思います。しかし、安定的に展開しているというところは、今後、ほとんどなくなりつつあるという状況から考えますと、国が進める、進めないに関わらず、法人化の動きは、進むでしょう。ただし、条件を無視してどんなところでも、というわけにはいかないと思いますが。

それから、地域の構造改革に機能するような法人以外のシステムもあれば、それはそれでいいのではないか、という志賀氏の指摘だったと思います。わたしも、必ずしも農業法人でなくとも地域の構造改革、個別経営の安定的展開に機能するようなシステムがあるのならば、法人が絶対的な選択肢ではないと考えています。

例えば、事業の多角化は、法人化ではなく、その部門だけ法人化して、生産部門は、個別経営のまま展開するような選択肢もあるのではないかと思います。しかし販売や加工部門を法人化するのはいいが、それに対して原料を供給する生産部門を個別経営のままにすると、法人と個別経営との間での生産物を介在する取引関係が生じます。もしそういうことであれば、個別の生産部門も法人化して、同一経営の枠内でやる方が、むしろ自然ではないかと思います。

それから個別経営の限界突破として選択された農業法人が、その法人自体にも規模拡大等のさまざまな面で、限界があるのでは、限界を突破するためにどのような選択肢を採るのかという志賀氏のご指摘だったと思います。例えば、外延的拡大に関して、土地利用型の法人であるとすれば、当然、その地区の需給状況によっては、農地価格が取得可能な水準であったとしても、農地の供給がなければ農地取得の困難なことがあります。また借地を選択肢として採る場合に、借地も出ないというような状況が、地区によっては現実にあると思います。以上のような場合、別の選択肢を採って、規模拡大あるいは事業部門の拡大に対応することがおそらくあると思います。思いつく事例としては、条件のシビアな地区で、保全すべき農地の受け手がない、つまり貸借関係ではなく、地域資源としての農地を当面どのように保全するかということが、潜在的需要として出てくるのではないかと思います。外延的拡大に関しては、法人がある程度、力をつけてくれば、それらを突破する可能性があると思いますが、法人の規模拡大の限界に関して、人的な制約があると思います。というのは生産規模や販売規模が２、３億円ではなく10億円となった場合に、通常の個別経営が集合した、あるいはそれに一部の外部からの構成員が加入しただけの人的な資源で対応できるかということが課題となります。例えば、非常にカリスマ性を持って法人を引っ張ってきた代表者が、何らかの事情で実務から外れた場合、その機能については他の人材ではサポートしきれない事態も想定されます。したがって、経営者としての長期的な展望や経営の意思決定に関して、本物の専門家、経営コントロール機能に対応する専属マネージャーのような機能が、これから必要になってくる局面があると思います。

志賀氏の最後のご指摘は、多くの条件があり、その条件に対応した形で、さまざまなパターンがあるのではないかということでした。わたしが「地域と農業」で報告した内容を紹介しますと、だいたい６パターンになると思います。一つは、複数の農業者による農業生産法人が経営として展開している。そのなかでそれぞれの法人が機能しているパターン。二つ目は、地域あるいは集落を基礎とした農業生産法人です。例えば、集落一農場のようなものが、その地区の農業構造改革を担っ

て活動、展開しているパターン。作業受託組織、集落営農組織により基幹の稲作部門等の組織化、省力化をすることで、個々の農家の複合部門の拡充化を図り、個別農家の経営を補完していくパターンがあると思います。類似しますが三つ目は、作業受託組織や集落営農組織による作業単位を拡大して、効率的な農業生産を実現していく、いわば自己完結的に組織や集団が、経営効率的な単位を実現するパターンが挙げられると思います。四つ目に、担い手が欠落し危機的な状況にあるなかで、当面の対策として市町村の農業公社等の第3セクターが、農地の保全管理をおこなうことも一つのパターンとして考えられると思います。最後に、同様に担い手が欠落した地区で、高齢者等の作業受託組織が、農地の保全や地域農業の維持をおこなうパターンがあると思います。

地区の条件に応じて、個別経営を支え、地区の農業振興を図るための考え方、仕組みは、さまざまにあると考えています。

[長澤座長] 第3報告、第4報告への仁平氏のコメントに対して、高岡さんには補足説明として2点ありました。ひとつは、法人展開におけるグリーンヒル905の意味についてであります。もうひとつは、「4戸7人」という世帯にこだわっていらっしゃるが、経営継承の説明をお願いしたいと思います。

[高岡] 資料のなかに、グリーンヒル905についての説明がありますが、報告では時間の関係上やめました。それについて補足的に説明したいと思います。グリーンヒル905というのは、有限会社法人です。これに対する考え方は、畑作専業地帯なので、政策的に価格支持を受けた作物をつくっているため、みなさん安易に考えていた。しかし、食糧管理制度がなくなった米と同じように、自由競争になると考え、平成にはいってから、このままでいいのかと、地域の若い者を中心に地域で考えをまとめたものがグリーンヒル905です。地域のなかで、25名が参加しています。事業としては、野菜の販売、大豆の加工、きゅうりの加工です。60歳を過ぎて定年を迎えた人の労働力の活用、ビートハウスの有効利用を含めて夏の期間に野菜を生産しています。しかし、野菜は農協を通すと安くなり経営が成り立ちません。そこで自ら販売しようとしたわけです。また、網走では地元産の野菜が売られていなくて、逆輸送となっている。少なくとも農業者として地元の人たちに、新鮮で安全なものを食べてもらおうと、野菜直売所を始めたのです。さらに地域の大豆作付けが増えたこともありまして、野菜直売所を始めた後に、地元の大豆を豆腐と揚げに加工するようになりました。ともかく原料は網走産にこだわり、十勝産は絶対に使いません。また地元の牛乳を使ってアイスクリーム、ソフトクリームもやっています。

グリーンヒルで仕事をしている従業員については、農作業のある農家ではなく、全員雇用しています。現在8名います。アイスクリーム、ソフトクリームは、自分の店で売っている他に、東武デパートに卸しているのもあります。豆腐については、地元で売るものと、若干デパート関係に出しています。また、網走市内を一週間に一度の割合で、宅配もしています。

全体の収入としては、まだ1億円ぐらいだと思いますが、網走も観光客が多いということで、今後は観光事業にも乗り出そうかと思っています。要するに畑作だけでなく、別の事業として加工と販売をやっているわけです。最初は農場として運営しようかと考えたのですが、地域ぐるみで運動したいということもあり、農場としてではなく、各個人が農場とは別に参加しているという状態になっています。

野菜については、25戸が生産したものを、網走湖の見える直売所で販売しています。ただ、農

業者がやっているということもあり、ビジネスについてはまったくの素人です。今後の展開については、まだまだ大変だと思っています。ただし、これからの北海道農業のなかで、畑作地帯というものは、このような形のビジネスが展開していかなければ、畑作3品だけでは農業生産が成り立たないと考えています。グリーンヒルでは、農場の構成員だけが法人ではなく、参加している25人すべてが法人の構成員という形で運営しています。

さきほどありましたが、世帯主にこだわっているわけではありません。継承の問題については、最初から自分の息子が後継者とは考えていませんでした。やる気のある人は誰でもいいというように考えています。新たに参入する場合、土地がなくてもいいとしています。独身であれば、65万円の出資を条件に構成員として認めています。辞める人については、退職金と出資金を移譲します。つまり財産については、辞める人は権利がないということになります。結婚した場合は、男のほうが少し高めで、奥さんを安くしています。この形式で40年間ずっと継承してきました。

[長澤座長] 渡辺さんに事実関係の説明をお願いします。1つは、3作以外のごぼう、たまねぎを今後増やしていくのか。2つ目は、農協との関係ですが、営農集団方式というのは、昭和39年以降、農協の指導が強くなったように伺っています。営農集団としての組織の展開のなかで、農協との関係をどのように考えているのか。3つめに、研修生といった外部から人材の技術アップ、レベルアップの取り組みはおこなわれているのか。またリタイアのルールはどのようになっているのか。以上の点についてお願いします。

[渡辺] 3作と野菜の関係ですが、基本的には3作を生産の中心と考えていますが、さきほど話しましたように、肉牛の導入については、小麦を肉牛に食わして、堆肥にすることで循環させています。やはり、畑作、野菜を含めて質の良いものをつくらなければ、流通の過程で大変になります。畑作を基本に、畜産を導入することで循環型ということを考えています。野菜についても、味、品質の良いものでなければ、なかなか消費者に受け入れられません、農協を通じて、大量に販売する部分と一部青果会社と契約して出しています。たまねぎについては、工夫しながら売っています。将来的には、加工もやりたいと考えていますが、現在ではそのような形で販売しています。いずれにしましても、土作りを重視して味の良いものをつくるということを目指しています。

農協との関係については、4農協が合併してオホーツク網走農協になったのですが、昭和39年の発足当時は南網走農協でした。旧南網走地域には、現在では13、当時は15の営農集団が存在し、農協と非常に密接な関係のなかで、これらの営農集団が地域に根付いています。個人経営と共同作業、共同機械利用のいいところを引き出しています。さきほど申しましたように、ここに法人がどのように絡んでくるかが、個人経営と法人経営のどっちがいいかということではなく、これからの営農集団の課題かと考えています。またそのなかで、営農集団と農協がどのように関わるかを考えなければならないと思います。

出資、外部からの人材についてですが、いままで1戸がリタイヤして1戸が参入してきました。このことは昭和49年でしたので、それほど出資額は大きくないので、特に問題はありませんでした。基本的には申し合わせ事項に従って、3分の2の出資額は残すということにしています。しかし、実際、37年経って出資額が大きくなってきますと、規約のなかでは明確になっているのですが、財産保全を含めて法人の形としてきちんとしていかなければならないと思います。現在は構成員が7戸ですが、いつまでも7戸だという保証は

ありません。ですからさきほどのように、外部からの参入も考えなければなりませんし、生産法人といったきちんとした組織として考えなければならないと思います。しかし、実際に新規参入を考えた場合、現在の利用組合ではかなりの出資額になり、個人経営の場合でも土地が必要になるので、現実的には難しいと思います。ですから、出資して法人に入ってもらって、経営に参画するという形が望ましいと思います。現在、長期研修生の受け入れをおこなっていますが、将来いっしょにやっていけるのかどうか、模索しているところです。

[長澤座長] 1戸の方は、どうして営農集団を抜けたのですか。定年ですか。

[渡辺] 確か昭和49年のことですが、健康を害してだったと思います。定年の制度については、65歳に経営移譲するというのが現状です。

[長澤座長] 仁平さんから市川先生に、全国からみた北海道での農業法人の特徴に関する質問がきていますので、補足的に説明をお願いします。

[市川] 仁平さんの質問に対しては、さきほど世帯のことについて答えましたけれども、もう一つとして北海道農業法人の類型化は可能なのか、という提起があったと思います。また今後、どのような作物戦略を考えていけばいいのか、というようなことが大きなテーマとして与えられたと思います。

北海道の位置づけとして、ごく最近の資料を載せましたが、農業生産法人には農事組合法人と会社法人があります。この二つが中心で、会社法人の有限会社法人が多いということになっています。有限会社法人の場合は、構成員が1人以上50人未満なので、1戸でも十分可能となり、これまで一戸一法人は圧倒的に北海道が多いという議論だったと思います。また、事業をいろいろ組むにあたっては、有限会社のほうがやりやすいというようにいわれています。このような傾向は、北海道では依然として続いています。むしろ強化されたのではないかと思います。これらを考えると一戸一法人形態が、北海道での主流であるということです。それが企業化していくということになると、雇用労働を十分確保できるシステムを採りながら、展開するということになると思います。しかし、そのような方向に進むのは、意外と少なくなっています。つまり、家族経営が法人化したのであって、世帯の後継者がいる場合は、だいたいその人は継続するのがほとんどです。よほどの理由がなければ、変わらないと思います。逆に農事組合法人の場合は、従来は5人、最近3人以上必要であり、数戸が集まって組織を作ってきました。世代交代に際して、必ずしも後継者が世帯のなかから出なくても、やれるシステムを採ってきました。つまりできるだけ世帯から後継者を出そうとする考え方と、むしろ積極的に農業に携わりたいという人を加えるという二つの考えによって構成員が決まってくると思います。農事組合法人は数戸で、今後新しい展開の可能性を秘めているのではないかと思っています。ただし事業展開については、さまざまな事業ができたということを考えますと、有限会社のほうが多くなっています。株式会社を容認し、なおかつ規制緩和で外部からさまざまなものを購入できるシステムも採りましたし、ほとんどできるようになったと考えます。有限会社にしても、依然として枠は強いものの農事組合法人にしても、事業展開については、両者ともに十分にできる可能性を持っていると思います。したがって類型分けとしては、一戸一法人という形を採るのか、組織法人としての形を採るのかということで大きく分けることができます。そしてなおかつ一戸一法人は、従来は圧倒的に有限会社法人です。組織法人の場合は、農事組合法人が主流であると

思います。府県はどちらかというと、農事組合法人が多いということで、組織法人、数戸で集まった法人が多くあります。それは、経営耕地面積、区画整理等の問題や、小面積を集積したということを考えると、農事組合法人を選択する場合が多かったのです。また先ほど、卯原内の話にありましたように、農協との関係からいえば、農事組合法人のほうが優遇されました。資金面から考えると農事組合法人が選択されました。しかし、北海道の場合は、一戸で経営耕地面積を含めてできる条件があったので、そちらを選ぶ場合が多かったのではないかと考えています。

作物戦略については、わたし自身の考えはさきほど述べましたが、これからの戦略は、北海道としての戦略をどのように考えるかだと思いますが、府県と北海道を比較して、これが良いというものは、必ずしもないと思います。しかし、北海道は食糧生産を基本とするので、加工部門も重要だと思いますが、基幹となる作物を北海道の法人がやっていくのだという選択をすると思います。なおかつ、家族経営との関係もありますが、法人の場合は十分にできるシステムにありますし、肉牛に関しても北海道では十分に展開できる要素を持っていると思います。これらのことを法人が担っていく基盤を現段階では持ってきているのではないかと思っています。

[長澤座長] 北海道では一戸一法人が多いということでしたが、専修大学の寺本先生から市川先生、黒澤先生に質問がきています。1つは、一戸一法人は家族経営の延長として把握できるので、組織法人との間には、大きな断絶があるのではないかということです。2つは、一戸一法人から共同経営に基づく法人への成長発展過程を考えられないかということです。黒澤先生、市川先生いかがでしょうか。

[黒澤] 一戸一法人は、石狩、空知北部に多くあり、設立の動きは衰えていないと思います。寺本先生からのご指摘に通り、一戸一法人をどのように捉えるかということに関しては、経営管理、外部に対する信用保証では個別経営とは異なった側面を持っていますが、効率的な農業生産システムなどは、個別経営とは変わらない側面を持っています。同じ法人のなかで、峻別してそれらの機能や個々の役割を考えるべきでは、というご指摘には賛成いたします。

[市川] さきほど述べましたように、北海道の条件からすると、家族経営としての法人化がやりやすいと思います。経営条件が発展していけば、それだけの生産基盤を持っているので、一戸一法人でやっていけるのだと思います。たまたま家族経営が企業的形態を選択したのであれば、大多数のかたは企業的な選択をすることはありえます。しかし、家族経営でなぜ悪いのかという議論はあると思います。家族経営で企業的な要素を取り入れて、経営管理をやっていく方向が明確になれば、家族経営でも十分にやっていけると思います。ただし、企業的な選択をするということは、それなりの経営的な飛躍が非常に重要な意味を持つのではないかと思います。

[黒澤] いま個別経営と変わらないということに賛成すると申しましたら、一戸一法人とはいったいなんだといわれそうですが、外部雇用を導入する際も雇用のしやすさ、あるいは後継者が主体的に就農の道を選ぶかということを考えますと、家族経営の跡を継ぐよりも、有限会社の経営権を引き継ぐほうが、後継者も集まりやすいし、外部雇用も導入しやすいという側面はあると思います。一戸一法人に意味がないということではありませんが、基本的な生産形態なり企業形態というのは、複数戸法人が抱えている課題とは違うのではない

かと思っています。

[太田原] 北海道の法人の特徴と、府県の法人の特徴との比較は、重要な論点です。今大会テーマの決定の議論に関わった立場から、少し話したいと思います。このテーマは、道立農業試験場から出されました。農業研究センターを含めて、試験場の経営研究者の仕事は、法人だといわれています。全国的な状況からすると、中核農家や個別経営には担い手として期待できない、農協の生産的機能にも期待できないということがあり、法人だといわれているのだと思います。従来のような集落機能やJA機能に保管された個別経営には、じょじょに担い手のイメージがなくなりつつあり、法人だというのが一般的な状況だと思います。しかし、北海道で研究をしているわたしたち、試験場の人たちは違和感を感じると思います。

北海道農業に密着してきた我々としては、法人は担い手のひとつの選択肢だという発想だと思います。そのあたりの議論が、この学会で整理されればというのが、発題者の気持ちだったと推察いたします。そういう点で座長に、そういったことを意識した展開をしていただければと思います。

[長澤座長] 座長へのコメントありがとうございます。ここではもう少し、高岡さん、渡辺さんに対する事実確認を進めた後に、本題に入りたいと思います。寺本先生はそれでよろしいですか。

[寺本] 専修大学北海道短大の寺本です。わたくしが申し上げたかったことは、担い手としての農業法人の可能性をテーマに掲げていながら、北海道では、圧倒的に一戸一法人だという話が市川報告だと思います。しかし続く第2報告では、一戸一法人ではなく、地域農業を統轄するような法人が取り上げられ、第3、4報告はまさにそのような事例の報告でした。だとすれば、実情は市川報告の通りだが、これからは第2、3、4報告のような可能性がある、というようなコメントがあればよかった。

もう一つ申し上げたかったのは、一戸一法人から、第2、3、4報告の事例のようになるのは、内発的発展ではないように思います。一戸一法人は家族経営の発展のひとつとみるし、むしろ高岡さん、渡辺さんのお話を聞いていると、発想からして違う。法人として共通性はあるけれども、違うと感じているのです。そういう理解でよろしいでしょうか。

[高岡] わたくしは、農業法人というのは、一戸一法人もそれ以外の法人も、違いをまったく考えていない。一戸一法人だろうと何戸の法人だろうと、事業展開としていろいろできる、というのが法人の特徴だと思います。

[長澤座長] 寺本さんから高岡さん、渡辺さんに質問がきています。卯原内酪農生産組合の場合、農地は基本的に個別所有で、生産組合は賃貸しています。26営農集団も個別所有で、一部共同畑がありますが、賃貸しています。このような農地の所有の形態は、共同経営をおこなっていく上で仕方のないことなのか、という質問がきています。もうひとつは、一歩踏み込んで農地所有の共同所有を検討したことがあるかということです。このあたりを、ざっくばらんにお願いしたいと思います。

[高岡] 先ほどお話したように、最初の出発にあたっては、個人の財産は持ち込まずに、いつ解散してもいいという構えをとっていました。それから40年間、賃貸契約をやってきましたけど、何も支障はないと思います。ただ、法人の名義にしたらいいという考え方がありましたが、法人の経営者として土地は財産ではない、土地は仕事の場

であるという感覚があります。ですから、土地所有にはこだわっていませんでした。一般の賃貸と異なって、法人の賃貸の場合、土地改良については個人で負担せずに、すべて法人で負担をしました。ですから、賃貸料をその分だけ一般より安くする。土地の賃貸料を安くする、高くするについては、土地を多く持っている人と少ない人との差がでます。それをやりたくないだけに、安くして賃貸をやってきました。つまり、あまり財産的なことをいってないのです。仮に一般的な賃貸料で出すとすると、財産としての見方をするということで、個人差がでてきます。こういうことを抑えてきたので、あまり問題が生じなかったのだと思います。

[黒澤] 法人と農地の問題ですね、先ほどお話ししました、柏台の場合は、当初は反別に応じて、地代を払っていました。ところが、現在は4戸の農家によって出資面積の格差に関わらず、等分に地代を払っています。わたしは、そのようなこともあるのだと、非常に驚きました。

[渡辺] 農地の問題は、構成員のなかでも一番問題になります、先ほど話したように、平準化になるように、30数年間なるべく構成員のもっている土地を同じくらいになるように努力してきました。共同所有している部分については、名義は法人なのですが、共同所有という形としています。今後は、この共同所有の部分を法人化していきたいと考えていますし、将来的に前提が法人になった場合も、ある程度、面積が平準化していれば、現物出資の問題をクリアーできるのではないかと考えています。

[長澤座長] それでは、ここでコメンテーターへの答えを終えて、全体討論に移りたいと思います。

フロアーからの意見で、ひとつは、太田原会長がおっしゃった話です。わたしは、議論として個別家族経営を否定し、もはや選択肢は農業法人にしかないというスタンスはとらないで座長改題をしたつもりです。したがって北海道という地域的な特性を十分に踏まえて、今後の担い手として多様なあり方のひとつとしました。仁平さんのコメントは、家族経営か法人経営かではなく、さまざまな事業の展開していく上で法人化ということが有効に働く場合もあるのではないかと、いうことだったと思います。家族経営の安定するところでは、法人化へのモチベーションがないのでしょうか。

[志賀] だいぶ大きな問題になってしまいましたが、わたしは黒澤さんのコメントで、基本的には黒澤さんは、家族経営が中心だとする考えだと受け取りまして、長澤座長とは受け取り方が違います。黒澤さんは、法人一辺倒ではなく、柔軟な考えをもっていらっしゃることが確認できたので、個人的には満足をしました。先ほど事業展開のなかで、一戸一法人という話がありました。一戸一法人でも、雇用労働力の導入を契機とした経費の発生の有無が、経営にとって大きなポイントだと思います。酪農総合研究所の畠山さんとの研究でも、そのような議論が出てきているので、そのあたりにポイントを置かなければ、相当誤解がでると考えています。その意味で法人はあくまで、プライベートな自分のところの事業が優先だと思います。地域の期待という形で、法人を育成することは、動機としては不純で、そういう形で法人を育成することは問題だと思っています。先ほどのコメントで、行政のほうが必要だから法人なのではないか、といったことを申し上げたつもりですが、趣旨が伝わってないところがありました。黒澤さんの方から、さまざまな地域があって、地域の条件に応じて法人が必要だということがありました。その整理が大事なのであって、まず家族経

営をどのようにやっていくのか、ということが先にあると考えています。黒澤さんは、報告では強調しませんでしたが、報告、「地域と農業」に書かれたなかには、地域がどのような条件にあって、どのような課題を抱えているのかということを、まず第一に整理することが、地域の農業構造改革には必要であると、繰り返して述べられている個所があります。そのへんのことが大事だと思います。

[黒澤] わたしの言いたいことを志賀先生がサポートしてくれました。ただ、北海道は今後稲作地帯を中心に厳しくなりますので、突破の方法として一戸一法人であれ、複数戸法人であれ、法人というのは、ひとつの選択肢であるという具合に受け取られる発言をしました。だた、その前にくる論議として、地域の多様な個別経営をサポートする仕組みというのは、法人化だけではないということを受けて、もし法人化があるとすれば、個別経営よりは経営感覚を磨くということであるとか、多様な事業展開ができるという法人経営が、その次の選択肢としてでてくる、という具合に受け取っていただきたいと思います。

ひとつの例として、北村は非常に地域の一戸一法人が急速に伸びた地域でありますが、20数個ある法人のなかで、積極的な事業展開に取り組むものもあれば、周囲に引きずられて法人化する動きもあります。多様な事業展開を通じて、地域の農業構造改革が進んでいるのではないかと思います。

[太田原] 以前から議論されていることでありますが、南網走の営農集団は、なぜ農業法人に移行しないのかという問題があると思います。農業法人会長の高岡さんからみて、南網走の営農集団は、法人に移行したほうがいいとお考えなのか、もし法人化しないならば、その理由は何なのか、高岡さんの見方を教えていただきたい。

[高岡] わたしは、農業のやり方のなかには、法人もあるという考え方なので、法人だけが農業のあり方とは考えていません。ただし、第26営農集団は、組織的には我々のところより立派だと思います。ただ、法人と申し合わせ団体の異なる部分として、仮に販売部門や加工部門をやりだすと、「売る」ということについて、マイナスだと思います。新しい作物を商品として出したときに、第26営農集団のままでは売れないと思います。そういうことについての差はありますが、現在の北海道の土地利用型農業のなかでは、法人にしなくても、今のままで結構だと思います。

[太田原] それは、第26営農集団として販売するのではなく、農協を通じて販売するのだと思います。ただ、南網走農協とオホーツク網走農協は、販売に関して違いがあるのでしょうか。

[高岡] 南網走の集団経営というのは、全国でも珍しいと思います。それに習えということで、網走地区の他の農協も、まねをしました。しかし、まねをしたことが現在継続しているわけではなく、機械利用組合体制を採ったが、第26営農集団のようにはならなかった。基本的に第26営農集団の良かったところは、ちょうど構造改善事業が出たときに、ただ他の地区では同じことをやっても上手くいかなかった。つまり、まねしてできることではないという感じがします。我々、西網走のなかで、最も良いのは、渡辺さんのような第26営農集団の方法が、部落単位といった大きい単位で採れれば、北海道農業はもっと発展すると考えています。

[長澤座長] もう少し渡辺さんの方から、何かありますか。

[渡辺] 13の営農集団がありますが、そのなか

で法人と考えているものは少ないと思います。共同利用することで個別経営のコストを下げて、農業所得もかなり得ているということで、話題にはなるけれども、実際は前に進んで行かないという状況だと思います。我々の集団の場合、畜産を導入したなかで、一部共同経営をやっていますので、その共同経営を法人と考えています。しかし相対的には、個人経営と共同作業の関係で、ベストの状態にあると考えています。

[黒澤] 先ほどから話題にしている美瑛の柏台の例と比較して、第26営農集団は、作物構成であるとか、土作り重点の集団活動を展開するであるとか、あるいは個別の生産性を高めていくとかの対応の部分は、ほとんど同じような行動様式を取っていると思います。しかも集団運営が、円滑にいっているということであれば、無理に柏台の事例のようなことをしなくても、同じような成果が得られることは良いことだと思います。ただし先ほどから問題になっている世代継承に関して、畑作4品に限定した生産のなかで、今の第2世代までは、畑作の合理化を目指してきたが、第3世代である若い構成員、その配偶者の参加によって、これまでの法人の事業部門、経営展開が妥当なのかということについて、また別のセンス、別の方向が出てくると思います。そのときに、第26営農集団のような販売部門等の多角化といった、今後の経営戦略として新たなことを考えることは、潜在的に必要なのではないかと思います。その意味では、第26営農集団の場合でも、若い世代の参入、メンバー交代を契機に、現状が安定しているから良いということではなく、違った状態が場合によっては考えられるのではないかと感じました。

[市川] 以前、第26営農集団を訪ねたとき、渡辺さんのお父さんの代にも、法人化は考えとしてあると伺いました。若い世代になっても、法人化しないことには、それなりの理由があるのではないかと思います。それは、わたしの聞いた範囲では、おそらく財産としての農地の継承と農業経営の管理という点で、法人と営農集団的なシステムの個別経営的な展開とは違うのではないかと思います。そこが違うが故に、法人化しないと思います。法人化すると、営農集団が農家を支えるというシステムとは違いまして、法人化すると高岡さんがおっしゃったように、法人は1戸でも数戸でも、法人に変わりはないと思います。ですから、卯原内酪農生産組合の場合、7戸それぞれは経営主です。法人は、一戸になった場合の経営主は一人であり、これが法人の性格だと思います。ですから、法人化への選択には、黒澤さんがおっしゃるような、いくつかの飛躍の契機が必要だと考えています。後継者の問題、農地の継続の問題、機械の更新の問題、事業の新しい展開等をどのように選択するかが、問題だと思っています。

[長澤座長] 今の議論に関わって、参加者の方からいかがでしょうか。

[前木] 所属は北海道冷凍食品協会です。塩沢先生と同期で、5年ほど北海道立農業試験場に勤めた後、北海道農業会議に13年ほどいました。その間、いま議論になっているような、農地の複数戸の利用、それを通じて現在の法人経営の基礎となるような現場に携わってきました。率直な感想としては、そのころあった議論と今日伺っている議論とそれほど違いがありません。非農業が法人組織を作って参入するという例が、北海道でどのくらいあるのか、お伺いしたいと思います。それから、北海道農業会議を辞めまして、2つの農業生産法人に10年間いましたが、解散してしまいました。将来を考えると、どうして農業生産法人は解散したのかということを、是非、論じていただきたいと思います。

[長澤座長] 質問が二つありましたが、市川さんの方からいかがでしょうか。

[市川] ご質問の非農家からの参入に関する統計的なデータは、多分ないと思います。ただ、どの程度かわかりませんが、新規に参入する際に、法人を形成して入るという例は相当あると思います。しかし、事例的な範囲であり、圧倒的に農家からの法人化がほとんどだと思います。

[前木] ただ現在、非農家から法人化せずに参入できますか。法人による農業生産への参画が想定されるため、そのようなことを少し考えた方が良いと思います。

[市川] 補足しますと、府県では、お話にあるような非農家からの法人による参入の事例が、相当あると思います。例えば、営農集団のようなところに生産組織があり、その部分の法人化するものです。このような事例はいくつかあります。

[黒澤] 前木さんの質問に対して、ちょっと困ったと思ったのですが、非農業者、非農家の定義はなかなか難しいと思いました。実は、浦臼町の神内ファームは、金融会社の社長が数百億円を投資して、つくったのですが、資本の提供者は一般企業です。しかし、実際にスタッフとして、何人かの農業者が参画して、スタートしています。こういったものをどのように位置付けするかということになると、資本提供に関しては、実態が把握できない部分が多いと思います。北海道で注目されている神内ファーム、長都フロンティアファームは、資本提供は不透明ながら、農事組合法人の形態を取っています。したがって、このような形態が今後どうなのか、というのが前木さんの質問だと思います。また、現在、一般企業の余力がなくなって、このような動きは若干減速すると思います。

[柳村] 法人経営という場合、家族経営に対して企業的という位置付けで、議論がなされているように思います。一戸一法人は別としても、協業経営は、企業的経営を考えられます。わたしは、卯原内酪農生産組合、第26営農集団ともにお邪魔したことがあり、その機会に高岡さんに家の問題に関して質問をしたことがあります。高岡さんは、家というものは組織の要素ではないとおっしゃるが、実際には、必ずしも家と無関係ではない。道内の他の法人経営、例えば鹿追町の西上生産組合や、美瑛町の柏台生産組合でも同様の印象を受けました。つまり農業法人は家を土台にして組織がつくられていて、必ずしも企業的ではない部分が濃厚に残っている。ですから農業法人は企業的な組織であるかと問うと、現状の法人は過渡的、未成熟な段階にあると位置付けられると思います。ところで、農業以外の一般的な企業を念頭においた場合、我々が企業的とみる農業法人は、極めて零細な企業といわなければなりません。家族経営に対しては相対的に企業的かもしれないが、絶対的なレベルとして、一体どの水準にあるのかを冷静にみておかなくてはならないと思います。これは、農業経営の事業規模と密接に結び付いていて、現在の技術水準において、土地利用型の農業経営は、企業的な組織を必要としているのかが問われるわけです。例えば、畑作経営でみた場合、企業的な組織を必要とするような生産力の水準にあるのか、ということが問題になると思います。3、4人の家族経営よりは、十数人の組織で作業に対応する方が、おそらく生産性は向上し、合理的である場面は多いと思います。しかし、そういったときに形成される組織されるあり方は、50、60人の組織が形成されるような場面とは、違ったものにならざるを得ないように思います。柏台生産組合で聞いた話ですが、あの法人の構成員は4戸

の農家です。誰かがリーダーシップを取るわけではなく、4戸の経営主が毎日顔を合わせて、簡単な打ち合わせをしてから作業を行う。これが最も能率がいいということでした。仲間集団としての組織運営であって、企業としてのそれとは異なるように思います。これから法人経営が、どのように企業的になっていくのか、という問題は、現在の農業経営の技術構造であるとか、高岡さんがおっしゃっていた農業以外の事業への取り組み方などと大きく関係してくるのであろうと思います。要するに、法人経営は家族経営と相当、質的に違うような企業的経営であるという見方は、あまり現状を上手く捉えないような気がします。

また先ほどから継承の問題がいくつか出ましたが、わたしはいくつかの事例をみてきたなかで、継承の問題はこれから本格化するだろうと思います。そのときに現在の法人のあり方は、大きく変わるかもしれないという気がしています。卯原内酪農生産組合、柏台の事例もそうですが、後継者が親の世代を説得して組織を設立するケースが、多くあります。ですから、初代目から二代目までの経営継承は、実は経営継承ではなく、若い創業者世代が実権を握ったに過ぎないものであり、これからおこなわれる二代目から三代目の経営継承が、現在の北海道の協業経営にとって大きな試金石になるだろうと思います。つまり、この局面でどのようにして経営継承を具体的に進めていくかが大きな問題になるだろうと思います。

[長澤座長] 市川さん、報告の補足、議論に対する感想はありますか。

[市川] 柳村さんがまとめてくれましたが、家族経営が法人化すること自体は、企業的経営といっても間違いではなく、将来を目指す方向とし、それぞれの企業展開にともなって、企業形態の内容は大きく変わってくると思います。それが直ちに、他の民間中小企業と同じように展開していくかはわかりませんが、農業生産に関わる法人形態、企業的な形態であれば、それぞれの段階に応じて発展段階があるのかもしれません。しかし、企業的な選択をするというなかに、先ほどの議論にあったような雇用労働を取り入れて、利益を拡大していくことを目標として展開するとすれば、それは企業的経営といって良いのではないかと考えます。そうすると全体として、今の段階でも、法人は6割ぐらい雇用を抱えて展開していますので、企業的経営になっていると判断して良いのではないかと思います。

[黒澤] 我々も普段から用いる言葉ですが、企業「的」を企業「のような」、企業「もどき」というように解釈すれば、非常に当てはまりが良いと思います。企業といって済むのに、なぜ企業「的」かというと、やはりまだ一般産業でいう企業には、到達していないからだと思います。

[土井] 岩手県立大学の土井です。第3、第4報告についてお聞きしたいことが、一点ずつあります、卯原内酪農生産組合に関し、ずいぶん早い時期に月給制を採用なさっています。先ほどの話ですと、各農家の奥さんの労働を評価して、月給を支給するということでした。成人男子換算の70%で生産費調査をしますが、高岡さんの場合は月に2回も会議を開いてきたということで、その間、さまざまな議論を経て、月給の水準が決ったと思うのですが、そのあたりのお話を伺いたいと思います。

第26営農集団については、一戸あたりの機械装備が平均の1／3で済んでいるということで、トラクターの台数は農家戸数に相当するぐらいあるけれども、何年か前に、アメリカと日本のトラクターの稼働時間を比較すると、日本はほとんど床の間に飾っているような状態で、資本の有効利

用からいうと、いかに問題が多いことかと痛感したことがあります。逆にいうと、おそらく農業経営研究の分野では、既に明らかにされているかもしれませんが、このような機械の共同利用では、それぞれの適期作業の実施をどのように調整しているのか、具体的にお聞かせいただきたいと思います。

[高岡] 給料制の問題ですが、始める以前は、給料を払うだけのお金がないという状態にあり、生活のために女の人が街に稼ぎに行くということをやっていました。しかし、暇があれば、街に稼ぎに行くということがありまして、そればかりをやっていると、農場がお留守になってしまう。そういうことがありまして給料制を導入し、そのなかで一ヶ月分の生活ができる給料を払うことを基本としました。ただ、給料制を始めた当時は、サボる人もいました。そういうことがあり、最初は給料体系のなかに時間給も採用していました。つまり最初は、基本給と時間給を併用することで、働く人と働かない人との差を設けました。また、男性と女性の給料の差は、年間の労働時間を基準に決定しました。女性は年間1,000時間から1,500時間、男性は、冬場も酪農の仕事があり、年間2,000時間働きます。この年間労働時間に対して、女性と男性の差をつけていったわけです。さらに基本的に、給与規定は農協職員の給与規定を、退職金に関しても農協の退職規定を利用しました。わたしが代表の間に、もとは時間給で年間のボーナスに差をつけていましたが、昭和63年ごろにそれを廃止して一律にやってきました。年間の給料の支払いは、20ヶ月分にしています。その結果、現在は給料体系については、問題はないように思います。

[渡辺] トラクター、資本に関してですが、発足当時は、各自の圃場は、持ち回りのトラクターを使っていました。しかし、非常に非効率的だということで、現在はそれぞれの機械作業に専任のオペレーターを設定して、すべての圃場の作業をするようにしています。つまり、自分の圃場を自分でやるというわけではありません。このことによって機械の傷む度合いや修理費は相当軽減されています。トラクターは、だいたい年間に1,000時間、特に古いトラクターは10,000時間ぐらい使っています。収穫機のなかには、15年くらい使っているものもあります。共同ですから1／7ずつ出せば新しいものが買えるという発想では、経営はとてもやっていけませんし、大事に長く使うということで専任制を採用しています。作業順番に関しては、7人が平等でなければ不満が出るということで、作物によっては完全に順番を決めているものもあります。また、1年ごとに順番をずらして、7年でローテーションが一回りするようなものもあります。特に春作業は、適期に植えないと秋が早くなり、作業を2セットに分けて、1日で4戸、2日で7戸を回れるようにすることで、できるだけ構成員の作業が公平になるように工夫しています。

[長澤座長] 時間がありませんが、これまでの議論について、質問、ご意見がありましたらお願いします。

[寺本] 農地の問題で、もう少し教えていただきたいと思います。府県の法人では、農家が農地を持ち寄って、法人と利用権設定し、収益を農地の持分によって分配します。その場合、収益を、地域の小作料水準で分配してしまうと法人は十分な蓄積ができません。それでは法人を維持できないということで、土地分配部分を圧縮しようとしています。しかし、地域には標準小作料、農地価格水準があるので、困難な課題となっています。本日報告のあった事例は北海道的なことだとお考え

でしょうか。

[高岡] ひとつには、畑地価格の問題があると思います。昔は、土地の大小に差がありました。しかし、土地を持っていることは、負債を持っていることであり、ある程度土地の大きさに応じて差をつけなければ、負債を払えないということがありました。しかし、個人の負債が解消されると同時に、土地への執着はなくなりました。また、土地改良等の負担の大きさは、圃場によって異なるため、協議して個人ではなく法人で持つようにしました。ですから結果的に、土地に執着せずに土地分配ではなく、労働分配の形を取っています。また世代を追うごとに、土地への執着は薄れていくので、土地に関してあまり問題を起こしたことはないわけです。

[柳村] 今の話はとても重要なことで、本州との大きな違いだと思います。北海道は労働への分配を重視し、それぞれの受取額を同等にしているのだと思います。しかし、実際には、地代は半分ぐらいしか払わないということで、ある程度犠牲にしている部分があります。また、労働への分配といっても、その所得のなかから出資金を出しています。しかし、その出資金に対しては無配当であり、この点でも犠牲になっています。そうすると土地を提供し、出資し、その替わりに労働配当を得ているという構造ができていると思います。しかし、新規参入者には、土地の提供、出資がないのに、おなじような労働所得を得ていると思います。わたしの疑問は、どうしてそこまで割り切れるのか、第26営農集団で、今後法人化をおこなうときに、そのような割り切り方が果たしてできるのか。そのことをお聞きしたいと思います。

[長澤座長] その点について、高岡さんはいかがですか。

[高岡] いまの話は、大学の先生には必ず質問されます。しかしわたしは、そこに執着しないものですから、それであたり前だと思っています。そういう意味では、わたしは割り切っています。うちの農場では、そのことが問題になったことはありません。新規参入の若い人たちにも、そのことを説明します。

[長澤座長] では、渡辺さんのほうはどうですか。

[渡辺] 第26営農集団の場合、個別経営で土地が資本となりますので、このことについてかなり議論しています。それで土地取得に際しては、多い人が我慢して各経営の土地面積が平準化するように考えています。ただ、法人化して新規参入を受け入れる場合、年代によって考え方が違うが、同じように扱えるかわかりません。従来から農業経営をやっている人たちは、そうはならないのではないかという意見を持っていますので、これから論議していかなければならないと思います。

[長澤座長] 最後にどうぞ。

[宮澤] 北海道大学大学院農学研究科で研究生をしている宮澤です。先ほど担い手としての農業法人の可能性ということで、家族経営から農業法人になる場合と、企業から農業法人をつくる場合の、二つの大きな流れがあるということでしたが、今回の議論では、個別経営から農業法人をつくっていくという流れが、メインの議論だと思いました。わたし自身、先ほどお話にありました、千歳市にあるおさつフロンティアファームの農業法人づくりの構想に関わりまして、実際にどのような意図を持って法人づくりにあたったのか考えたときに、直接的には株式会社が農地を所有できないということで、ひとつのツールとして、農業法人を設立していると思います。実態として農業法人がどの

ようによいのかというと、法人の特徴である経営の安定化、各種労働条件の整備等のメリットがあると思います。また、企業としての農業法人づくりと、個別経営の農業法人化のどちらをみても、農業法人のメリットという点で考えますと、最も重要なことは法人の持つ透明性ではないかと思います。最近、企業のディスクロージャーということがいわれていますが、企業化、法人化したときに、透明性がなければ、外部に対するアピールがなくなってしまいます。もし、ディスクロージャーして透明性が確保できれば、後継者を集められる、経営の破綻に対するリスク等の事態に対処できると考えています。透明性を確保することによって、理念、業務内容の範囲などを確定していくことができることが、農業法人化したときの一番のメリットではないかと感じています。そのあたりをどのようにお考えになるかと思って、聞いていました。

[長澤座長] では、市川先生からよろしいですか。

[市川] 先ほどの議論の通り、家族経営の法人化を中心に、形態としては一戸でやる場合と、複数戸でやる場合を想定しました。そして最近は、企業が農業生産に参入するツールとして、農事組合法人や有限会社といった法人をつくっています。日高では昔から、このような有限会社設立の動きがあります。そのなかでは、宮沢さんが主張されたように、外部からの資金を安定的に供給できることが重要であり、そのためには、財務諸表等を明示しなければ資金を借りられないと思います。それはまさに透明性と関係すると思います。また、農家が事業展開することは、過去困難だったことを考えると、そういったことが明確になる意味で、企業形態を選択するのだと思います。そのことが農業の場合でも、農業法人として展開してきたのだと思います。おそらくこれからも、そのことを選択されるかたも増え、他方では家族経営の良さもあるわけで、やれる範囲で家族経営を展開させていくことが良いのだと思います。

[黒澤] 市川先生の論旨と同じなのですが、特に農外の資本を導入する場合には、資本提供者への義務として経営内容の公開、透明性の向上は必要だと思います。外部からの資本供給がない場合は、内部での資本調達となりますから、必ずしも外部へのディスクロージャーを図ることはなく、お互いのあうんの呼吸のなかでやっている実態はかなりあると思います。ただ決算書をみただけでは、運営の中身まではなかなかわかりません。単純に決算書の公開ではなく、運営内容の部分について、少しでも集団構成員に疑念を抱かせるようであれば、それが不和、崩壊につながることが懸念されると思います。そのようなことが原因で崩壊したケースを聞いたことがあります。

[長澤座長] 時間がきましたが、よろしいでしょうか。では全体討論を終えたいと思います。

まず、宮沢さんから質問用紙による問題提起として、現在発生している狂牛病問題に対して北海道農業経済学会は、何もしなくていいのか、この問題を解決するタスクプロジェクトを発動することを提案したいとありますが、わたしが取り上げることではありませんので、幹事会でどうするか検討していただきたいと思います。とりあえずこの場では、紹介ということでよろしいですか。

それでは、最後に座長からまとめます。

このシンポジウム開催に際して、事前の報告者、コメンテーターを交えた十分な議論を踏まえてなされていなかったということで、座長を引き受けたわたしの怠慢がありますが、議論のなかでは、さまざまな担い手が想定され、そのなかで法人経営が脚光を浴びている状況があると思います。市川先生のほうから、北海道の特徴である一戸一法人、多角化、事業戦略、必ずしも法人を全面否定

と考えるのではなく、法人化を通じてより有効な経営、合理的な経営戦略を採りうる、その一つの選択肢ではあるかと思います。今回の議論を踏まえると、法人化はそのように位置付けられると思います。とりわけ黒澤報告では、地域農業の担い手という視点に立ち、個別経営、家族経営への支援システム、地域性によって多様なあり方があることが確認されたと思います。ただし、その具体的な中身については、もう少し詰めた議論が必要でありますが、シンポジウムのテーマである法人の可能性ということに関しては、ある程度議論されたのではないかと思います。

第3、第4報告では、地元網走の事例として報告をしていただきました。卯原内酪農生産組合は、40年の歴史をもつということで、おそらく現状の農地所有に対する意識の希薄さ、前向きに経営展開するための、そういう形で経営の仕組みをつくり、北海道の法人経営の一つの新しい形として、大いに学ぶべきところがあると思います。

第26営農集団に関しましては、なぜ法人経営に移行しないのか、市川先生が指摘されたように、それ自体が農地の継承などの経営継承、契機、さまざまな事業展開などなどを詰めなければならず、まだ時間がかかると思います。

また、税金問題を挙げられましたが、財産を譲渡した場合、税金がかかると、本来営農集団そのものが、法人に移行する際の契機、内発的な必要性は、集団ではなく個別でやっているため、経営の仕組みそのものが今後どのように変わっていくかによって、法人化への移行もあるかと思います。

全体を通じまして、担い手としての法人の可能性に関しては、必ずしも十分な詰めが弱いかと思います。

地域的なことでは、空知稲作地帯で一戸一法人が展開する状況と違って、網走地域は必ずしも法人化、法人経営の数は増えていません。しかし、本日は、法人経営を核にした卯原内酪農生産組合と、機械利用組合である第26営農集団を素材に、詳細な検討ができたと思います。おそらく今後、引き続き次回のシンポジウム、あるいはそれぞれの研究会で扱っていただければと考えています。

不充分なまとめですが、以上で座長のまとめに替えたいと思います。それでは、報告者、コメンテーター、参加者のみなさま、長時間ありがとうございました。これで本日のシンポジウムを閉じたいと思います。どうもありがとうございました。