

農業法人の諸形態と発展方向

稲本志良

1 はじめに

わが国の農業法人の歴史はおよそ30年を経過し、この間、多くの農業法人が、様々な経緯と形態をとりながら成立・発展してきた。これらの農業法人をその経緯という観点から大別すると、家族経営及びそれらが構成する協業組織の法人化と、農外資本の農業への1つの参入形態としての法人化がある。近年、農業法人に関する関心が高まっているが、それらの多くはいうまでもなく前者、家族経営、それらの協業組織の法人化である。その背景には多くのことがあるが、1つには、近年の農業経営をめぐる情勢変化、特に、農業生産・流通・経営管理各領域の技術革新の進展と各々の領域からみた農業経営の適正規模の著しい拡大、労働市場条件の変化と農家労働力の就業形態の変化ということがある。2つには、これらの情勢変化のなかでの家族経営、特に「伝統的」家族経営という経営形態の「適合性」如何ということがある。

農業においては、内外を問わず、伝統的に家族経営が支配的地位を占めてきた。その家族経営も、近年、多様に変貌している。家族経営の協業化・法人化もその1つの方向である。後に詳細に述べるように、近年の農業法人化は、家族経営との関連でいえば、家族経営の実質的な「合体」という形態の法人化（以下、これを家族経営代替型農業法人とよぶ）、実質的に家族経営の存続・発展を前提にしてそれらを補完する「組織」の法人化（以下、これを家族経営補完型農業法人という）に大別されよう。何れの形態の法人化も、今後、わが国農業・農業経営の発展にとって重要な意義を有していることはいうまでもない。

しかし、農業法人は、1戸1法人（有限会社）の場合を別とすれば、何れの場合でも多かれ少なかれ複数の家族経営の協業化を伴う。すなわち、農業法人は、「家族の紐帯」によって形成された、最小単位の人的組織である家族経営に替わる拡大された新たな人的組織の形成である。それだけに、この人的組織における適切な管理・運営は不可欠であり、そのための経営管理組織の形成は不可欠である。この人的組織における適切な管理・運営をなし得るか否かが、後にのべる農業法人の意義を発揮し得るための最も重要な要件である。また、農業法人の場合も、それ自体に関連する法人制度の整備と同時に、金融、経営管理の支援など、外部条件の整備が家族経営の場合と同様に必要である。

本稿では、家族経営との関連からみた農業法人の諸形態に注目して、それらの意義・現状・発展方向や条件整備の課題などについて検討しよう。

2 農業法人の展開と諸形態—家族経営との関連からみた—

昭和30年代半ばに農業法人の制度が整備されて以降、わが国の農業においても1戸1法人(有限会社)や、家族経営の協業化を伴った多くの農事組合法人、有限会社などが成立・発展してきた。もちろん、一部に解散した農業法人や実質的な活動を停止した農業法人も少なくない。しかし、農業法人は多くの制度上の利点(形式的側面)や経営上の利点(実質的側面)を有しており、わが国農業・農業経営の発展にとって大きな意義を有している。その意義は、今後、更に大きくなってくると考えられる。

本稿における筆者の関心は、1つには、「伝統的」家族経営と対比した農業法人の特徴と意義、2つには、家族経営の存続・発展の可能性と条件という点からみた農業法人の意義及び家族経営と農業法人との関連のあり方(関連の形態)、3つには、農業法人の「自己展開」の論理と方向という諸点にある。これらの関心に合わせて、先ず、家族経営との関連でみた農業法人の形態を分類・整理しよう(表1)。

表1 家族経営との関連からみた

農業法人の諸形態
1戸1法人
家族経営代替型農業法人
完全代替型農業法人
部分代替型農業法人
家族経営補完型農業法人
組織内補完型農業法人
完全補完型農業法人
部分補完型農業法人
組織外補完型農業法人

表1中の1戸1法人は法律적으로는有限会社の形態をとり、いくつかの制度上の利点をもつが、多くの場合、社員構成、就業形態という点からみて、実態的には家族経営とほとんど変わるところがない。

家族経営代替型農業法人(以下、代替型法人と略す)は、制度(形式)的にも実質的にも、それに参加する家族経営に代替する新たな農業経営の形成を意味している。なお、この代替型法人は、更に家族経営の全部門を代替する完全代替型法人と家族経営の特定部門を代替する部分代替型法人に分類される。但し、本稿での検討は簡単化のため前者に限定しておく。

家族経営補完型農業法人(以下、補完型法人と略す)は、それに参加する家族経営の存続・発展を前提にした機能的補完組織の法人化形態である。これらの補完型法人は、更に、次の2つの形態に分類・整理できる(図1-A, B)。

1つは、組織内補完型法人であり、制度(形式)的には、それに参加する家族経営に代替する法人が形成されて家族経営は消滅するが、実質的には、その法人組織内において個別管

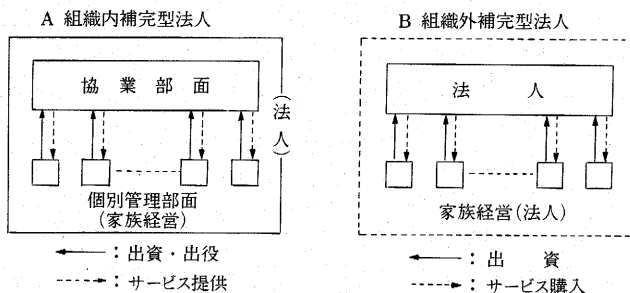


図1 家族経営補完型法人

理部面（家族経営）が存続して、法人はそれらの個別管理部面（家族経営）の補完組織としての機能を果たす。一般に言われる「アパート方式」はこれに相当しよう（図1-A）。なお、この場合にも代替型法人の場合と同様に、組織内完全補完型法人と組織内部分補完型法人に分類される。但し、本稿での検討は簡単化のために前者に限定しておく。

2つは、組織外補完型法人であり、制度（形式）的にも、実質的にもそれに参加する家族経営は法人外において存続し、これらの家族経営の出資に拠って設立される法人であり、その法人は家族経営の補完組織として機能する（図1-B）。

もちろん、以上のように分類・整理される農業法人の形態は固定的なものではなく、例えば、1戸1法人が補完型法人を形成する可能性、1戸1法人から代替型法人へ、補完型法人から代替型法人へと変化する可能性はあるし、現実にそのような事例もみることが出来る。

なお、以上の代替型法人、補完型法人の法律形態の選択が重要な意味をもってくる。それらのとり得る法律形態は、一般的にいえば、組合法人としての農事組合法人、会社法人としての有限会社、株式会社などがあるが、現在の農業法人制度のもとでは、事業目的、構成員要件、作目等によって、また、土地利用型農業、施設型農業によって異なってくる。

これらの整理を基礎にして、以下、各形態の農業法人の意義・現状・発展方向や条件整備の課題などについて、一部、先進事例も用いながら検討しよう。

3 代替型法人の展開－意義・現状・発展方向－ －土地利用型農業を中心にして－

先に指摘したように、本稿でいう代替型法人は、制度（形式）的にも実質的にも、それに参加する家族経営に代替する新たな農業経営の形成を意味している。現在、その代替型法人は稲作、畑作など土地利用型農業においても、また、中小家畜、施設園芸など施設型農業においても成立・発展しており、何れの場合についてもこれらの法人化の意義は大きい。いま、その法人化の意義について注目すると、第1に、税制、年金、労務災害保障、融資などの法人制度上の特典、また、特に土地利用経営法人に対しては農地法上の特典などが付与される

など、家族経営に対比した制度上の多くの利点をもつという意義がある。

第2に、「伝統的」家族経営の経営形態上の特質と対比した場合の実質的な利点をもつという意義がある。これについて、筆者の理解を整理すると、以下の諸点をあげることが出来る。

1つは、家族経営の物的資源の相対的な零細性に関連した意義である。近年の技術革新、市場構造の変化のもとで、農業経営の生産・流通・管理の適正規模は著しく拡大している。そして、その適正規模を達成するために調達すべき資金、土地は著しく大きく、それらは個々の家族経営の調達し得る範囲を大きく越えてきている。代替型法人は、これに参加する家族経営の出資、提供を通してこれらの調達を相対的に容易にする（資本的結合の意義）。

2つは、家族経営は家族員を中心にした最小単位の人的組織体であり、その人的規模の零細性に関連した意義である。家族経営の経営管理は経営主（経営者）を中心に他の家族員もそれに補助的に参加して行われているのが実態であるが、経営管理活動に関する家族員間の分業と専門化の可能性は制約され、そこにおける経営者能力の確保と拡大（成長）には強い限界がある。これに対して、代替型法人の場合には出資に拠って経営陣の確保・拡大と経営管理活動における分業と専門化、すなわち、経営管理組織の形成が可能であり、これらを通しての経営管理能力の確保と拡大（成長）が促進される（人的結合の意義）。

3つは、経営者の世代交替を含む長期的観点からみた農業経営の継続性に関連した意義である。「当該農家子弟による農家の資産と農業経営の継承」というわが国の家族経営における伝統的な「継承」の形態は、後継経営者候補の範囲を著しく狭く限定したものにしておき、後継経営者の確保とそれによる農業経営の継続性の確保は多くの制約を受ける。このことが、近年のいわゆる後継者（不足）問題の1つの重要な要因になっていることは明らかであろう。これに対して、代替型法人の場合は、①後継経営者候補の範囲が特定農家の子弟から構成員（社員）世帯の子弟に拡大されていること、②農家子弟に限らず非農家子弟も含めて、家族経営の場合に比較して、参入のための初期投資が小さく、かつ、経営管理・技術能力の習得も組織内での活動を通してなされる（「いわゆる「学習効果」）こと、構成員（社員）間の分業と専門化によって専門職としての就業の可能性が多く、これが魅力になることなど、新規参入のための条件が整備されているという点がある（農業経営の継続性と参入障壁軽減の意義）。

このような「伝統的」家族経営の特質と対比した法人化の意義を契機として、代替型法人が成立・発展してきているが、いま、土地利用型農業における代替型法人の1つの事例を示そう。近年の代替型法人は協業組織の経験を経て設立される場合とその経緯を経ず設立される場合の2つがある。また、それらは地縁的な集落営農組織を基盤にして設立される場合とそれとは関係なく「同志」の機能的組織として設立される場合がある。事例1は、石川県都市近郊水田地域における協業組織の経験をもつ「同志」の機能的組織として設立されたものである。

表2 石川県有限会社六星生産組合の
概要－事例1－

昭和54年：任意園芸組合を農事組合法人化，構成員5名			
昭和58年：加工部門（かきもち，生もちの製造・販売）の導入			
昭和63年：園芸部門の廃止			
平成元年：有限会社へ法律形態を変更			
社員（構成員）	4名	総資産額	17857万円
資本金	2389万円	出資金	500万円
借入金	5772万円		
経営面積	6.2 ha	借入地	55.5 ha
常雇	7人	臨時雇	500人・日

事例1にみられるように、特に近年になって設立される代替型農業法人（単なる補助金の受け皿としての法人化ではない）は、注目すべきいくつかの特徴を有している。これについて簡単に指摘すると、以下のような諸点がある。

①資産総額に占める資本金，出資金の割合及びその額は大きくない場合が多い。事例1の場合，資本金：2389万円（13.4%），出資金：2000万円（11.2%）である。但し，1人当り出資金は500万円である。また，自作地はなく，経営面積に占める社員からの借入地の割合は11.2%，その面積は6.2 haである。すなわち，法人化における資本（資金・土地）結合という点での意義は，一定の評価を与えねばならないが，現状では必らずしも大きなものではない。この意義よりも，次に述べる人的結合という点での意義が注目されてよい。

②事例1の場合にみられることであるが，構成員は協業組織に参加する以前に様々な経歴を有しており，これらの構成員はその経歴を生かすかたちで，すなわち，適材適所による分業と専門化をかなりの程度進めている。

③構成員世帯の家族労働を含めて，常雇，臨時雇の形態の雇用労働の導入・活用の事例が増加しているが，その雇用労働の導入・活用は良質の労働を確保し，経営の安定化を図ることをねらいとして，周年雇用の傾向にある。事例1の場合，常雇7人，臨時雇500人・日になっている。そして，これらの雇用労働を含めた分業と専門化を進めている事例も出てきている。

④構成員に対する剰余収益の毎月定額配分の形態の増加，雇用労賃支払の周年化，多額化，事業規模の拡大に伴う購入資材費の多額化などによって，運転資金の需要が増大している。

⑤構成員の周年就業，雇用労働の周年雇用，運転資金の資金繰りに対する対応として，経営組織の水平的，垂直的方向での複合化の意義が増大してきており，積極的対応の事例が増加している。事例1では，水稻作を基幹部門として，法人化初期には園芸部門，近年には生もち・かきもちの加工・販売部門を導入・拡大しつつ，経営の複合化を進めてきている。

⑥代替型法人において，同一法律形態内での大幅な内部経営構造の再編（例えば構成員の

大幅入れ替え)、法律形態の変更を行った事例は極めて少ない。事例1はそれを行った経験をもつ1つの事例であり、平成2年に農事組合法人から有限会社への法律形態の変更を行っている。その法律形態変更の動機として、農事組合法人よりも事業目的、構成員要件の緩やかな有限会社を選択して、弾力的な経営展開の条件を確保すること、それに合わせて企業マインドの高揚を図ることなどがある。現在、構成員家族以外の若手新規参入者の導入を検討し、人材の発見・確保に務めている。

以上の指摘は、近年の土地利用型農業における代替型法人にみられる経営構造に関する特徴であり、また、法人の経営的な発展方向、すなわち、「自己展開」の過程に関する特徴である。いうまでもなく、これらは何れも法人化の意義の追求の形態と過程であり、農業法人の「自己展開」の論理と方向を示すものでもある。

4 補完型法人の展開—意義・現状・発展方向— —施設型農業を中心に—

次に、補完型法人の意義について検討しよう。3で、代替型法人の意義について資本的結合、人的結合、経営の継続性に関連した3つの意義を指摘した。これらの意義、なかでも資本的結合、人的結合に関連する意義は補完型法人についても妥当するものである。しかし、補完型法人の意義として、異なる観点からの2つの意義を加えねばならない。

すなわち、代替型法人は、家族経営の協業化を伴う人的結合組織としてみた場合、その経営管理は、最小単位の人的組織である家族経営の場合に比較して、一方で、分業と専門化の利益を実現して有利になる可能性を有しているが、他方で、しばしば意思決定が多数の構成員、更には雇用労働者を含めてなされるために非効率になる可能性を多くはらんでいる。この経営管理、すなわち、意思決定の効率如何が法人の正否を決定づける重要な要素の1つである。補完型法人は、家族経営のもつ「個別管理」の有利性を生かし、「物的・人的な資源規模の零細性」の不利性を軽減するという1つの経営構造を形成している。これが追加すべき1つの意義である。

もう1つの意義は、家族経営がその発展・合理化のために必要とする様々な営農サービス、例えば技術指導、経営管理指導、販売機能を、「市場」(外部)から購入・調達する場合よりも、それらが参加して形成した「組織」(ここで言う補完型法人)で「自製」し、そこから調達する場合の方がいろいろな点で有利になるケースが多いという点である。すなわち、「組織」で「自製」し、そこから調達する場合には、自らが必要とする種類の、質の高いサービスを、適切な時期に、より安価に、より安定的に調達できる可能性が多い。

このような意義をもつ補完型法人は、現在、土地利用型農業、施設型農業何れにおいても数多く展開しているが、ここでは施設型農業における補完型法人に注目しよう。先ず、補完型法人のなかの1つの形態である組織内補完型法人の現状と発展方向について注目しよう。

現在、施設型農業においては組織内補完型法人、いわゆる施設アパート方式の法人が比較的多い。熊本県八代地域はわが国有数の施設園芸地域であり、その大多数は家族経営が占めているが、そのなかに5つの組織内補完型法人（すべて農事組合法人）がある。事例2は、その1つであり、最も早く法人として設立され、施設面積も最大である。

表3 熊本県農事組合法人
日進温室組合の概要－事例2－

昭和43年：有限会社松田農場設立，構成員9名
昭和44年：パイプハウス3.0 ha 建設
昭和48年：農事組合法人への形態変更，構成員9名
ガラス温室2.9 ha 建設，総事業費2億5400万円
国庫補助1億2076万円，近代化資金9679万円
公庫資金 1160万円，自己資金 2474万円
昭和54年：ガラス温室2.4 ha 建設
総事業費2億7101万円，国庫補助1350万円
公庫資金1億2100万円，その他 1500万円
昭和63年
施設面積7.8ha，主要品目トマト・メロン，
構成員家族労働力25名（1戸平均3人）
常雇，パート30名

組織内補完型という点に絞って事例2に関連する特徴に注目すると、以下の諸点がある。

①法人の経営活動は、個別管理部面と協業部面の2つに分割される。個別管理部面は直接的な生産活動（栽培）に関わる領域であり、その責任体制を明確にするため、家族（経営）単位の施設アパート方式が採用されている。他方、組合員の経営収支計算、技術研修、生産資材の購入、生産物の査定・箱詰め・出荷、組合有機械・施設の維持管理などは協業部面の活動として行われる。この点は他の4つの法人にも共通している。

②個別管理、協業の双方で多くの雇用労働力が導入され、分業と専門化がかなり進んでいる。

③アパート方式のもとでの家族単位の施設面積は家族労働力数に対応して構成員間で異なる場合と、均一な場合とがあるが、事例2は前者に相当する。

④多くの家族経営で後継者が確保され、構成員の世代交替が進んでいる。事例2の現在の構成員の平均年齢は31才である。

⑤補完型法人における個別管理部面と協業部面のウェイトは、法人間で異なり、また、その展開過程において変動している事例が比較的多い。

⑥実質的に存続している家族経営の間の収益格差が生じてきており、また、一部に後継者の確保困難な家族経営が生じてきている。これらに伴って家族経営間の施設面積の変動、構成員の減少の可能性を有している。これらのことに関連して、実質的な協業経営への再編、代替型法人への再編の可能性如何ということが注目される。

次に、補完型法人のもう1つの形態である組織外補完型法人の現状と発展方向に注目しよう。代替型法人、組織内補完型法人に比較してこの組織外補完型法人は比較的少ないが、事例3の神奈川県株式会社神奈川畜産はその1つである。

表4 神奈川県株式会社神奈川畜産及び
農事組合法人高座豚手造りハムの概要—事例3・4—

	株式会社	農事組合法人
設立年次	昭和51年	昭和61年
構成員	8名	8名
総資産額	6700万円	6000万円
資本金	8000万円	6000万円
出資金	3000万円	3000万円
借入金	4500万円	6000万円
事業内容	飼料・生産資材の斡旋食肉生産・加工・販売食肉輸出入業務アンテナショップ経営家畜診療業務経営管理指導	手づくりハムの製造・販売

事例3の株式会社の出資者は8つの有限会社の経営者であり、その8つの有限会社のほとんどは1戸1法人、少数は家族外出資者を含む通常の有限会社に発展している。この組織は、零細規模、兼業農家の補完組織ではなく、将に、企業的経営の補完組織であり、それだけに高度な経営・技術指導、販売・購買戦略機能の安価・安定的、適時の提供が要請されている。以下、事例3の注目すべき特徴を指摘しよう。

①表4に示しているように、事例3は多くの事業内容を有しているが、その特徴は構成員に対するサービス提供機能に特化している点である。但し、一部、余力を生じているサービスについては構成員以外にも営業の一環として販売している。

②事例3の株式会社には4名の職員が雇用され、各々、畜産技術指導、経営コンサル、経理などの専門職種に従事している。なお、8つの有限会社のなかには1戸1法人から通常の有限会社に発展し、また、専門職種に従事する雇用労働力を確保している有限会社が出てきている。

③表4に示したように、昭和59年には銘柄豚（高座豚）を利用した手造りハムの生産・販売を行う農事組合法人を同じ8名の構成員で設立し、法律形態の異なる法人を組み合わせることによって、より多くの法人化の意義を追求している。

④事例3は法律的には株式会社の形態を採っているが、実質的には小規模の専門農協に近い性格をもっている。このような組織外補完型法人の展開は、専門農協、そして総合農協の展開のあり方とも密接に関連してこよう。

5 農業法人の発展と条件整備

以上、家族経営との関連からみた形態別の農業法人化の意義について先進事例にも触れながら検討してきた。現在、多くの農業法人が成立・発展してきているが、それらは多くの意義と同時に課題も有しており、それに対する条件整備が求められている。この課題に関して、以下の3つを指摘しておこう。

①農業法人の1つの意義として、人的結合組織としての意義を強調した。この人的結合の利点が一層発揮されるためには、優れた人材（経営者、雇用労働力）の発見と確保、事務局機能、経営管理機能などに対する外部からの支援機能の整備が必要である。

②農業法人のもう1つの意義として資本的結合の意義を指摘したが、必ずしも十分にはその意義が達成されていない。特に、担保力の形成は進んでいない。他方、法人の経営発展に伴って、ア) 運転資金需要が増大している、イ) 法人化によって新規参入者の初期投資負担は軽減されているが、それも次第に増加する傾向にある、ウ) 今後、法人の法律形態の変更も増加し、それに伴う借入金の継続問題が発生・増加する。これらに対する金融（制度）面からの条件整備が期待されている。

③現在の焦眉の問題である水田農業の担い手形成という点から、いくつか課題がある。ア) いわゆる「集落営農」の法人化の場合、一方で制度的に規定される構成員要件を確保し、他方で経営管理、圃場作業等における分業と専門化の利益を実現し得る法人内体制（内部経営構造）を形成しなければならないという困難な課題がある。これは法人制度自体の改善の問題であると同時に、地域におけるノウハウの開発の問題でもある。イ) 中小規模（水田面積）の集落においては、水稻作の適正規模と集落規模の阻礙という問題を生じ、土地利用、法人の人的構成・配置等に関して集落間の調整問題が生じる。これに関わる調整・指導組織の整備が必要である。

最後に、本稿の主要関心の1つである近年の情勢変化のなかでの家族経営という経営形態の「適合性」如何という観点から、法人化の意義と位置づけについて触れて結びとしよう。

1) 代替型法人は文字通り家族経営に代替するものである。そして、この形態の農業法人の意義は大きく、わが国の農業において大きな役割を果たすことになる。しかし、次の諸点を十分に認識しておくことも必要である。

2) 代替型法人は、以上で分類した法人形態のなかでは最も家族経営の協業化の程度の強いものであり、それだけに「人」の組織の高度な経営管理が要求され、そして、それがしばしば代替型法人の成立・発展の困難をもたらす。

3) 「伝統的」家族経営は近年の情勢変化のもとでその経営形態の適合性が問題にされねばならない点がある。しかし、「伝統的」家族経営も大きく変貌しつつある。家族経営における「父子共同経営」の導入、雇用労働力の導入とそれを契機とした分業と専門化の推進、就業時間の確定、休日制の採用などによる近代的な就業形態の確立はその例である。

これらは、補完型法人の形成と同時に、家族経営の適合性の新たな追求の方向と形態である。

4) 補完型法人は家族経営の「選択的」領域の部分的な協業化であり、「人」の組織の経営管理は代替型法人に比較してその困難さが軽減されており、今後、それらが成立・発展する可能性は多い。このような補完型法人の発展は、制度的にみても、実質的にみても、家族経営の存続・発展を促進する可能性を多く有している。

- 1) 本稿は、『公庫月報』（1991年10月）に掲載の拙稿の2を中心に加除修正したものである。
- 2) 本稿では、わが国の農業法人についての制度的特徴、それらに付与される制度的利点についてはほとんど触れなかった。これについては、全国農業経営者協会編「改訂・農業法人の経営実務」（全国農業会議所、1990年2月）を参照されたい。
- 3) 本稿と関連して、農業法人について経営論、会計論的に展開している以下の拙稿「大規模水田農業経営の成立・発展と農業法人の現代的意義」（『農林業問題研究』1990年9月）、「農業経営の経営管理と会計」（『農業計算学研究』1989年12月）、「農業における経営者能力をどう確保・育成するか」（『農業と経済』1991年6月）などを参照して頂ければ幸甚である。