

農業経営の企業化のマネジメント

1200392 井内康介

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. 概要

近年の日本の農業は、TPP による輸入品の増加、農業就業者人口の減少・高齢化、小売業者や消費者のニーズへの対応等問題は山積している。そのような中で我が国の農業の形は徐々に変化してきており、農業経営体の大規模化や法人化の進展と、企業的農業経営志向へシフトしている。本稿では、このように変遷をたどっている日本の農業の中で農家が独立し、発展していくためにどのようなマネジメントをすればよいのか実際の事例を参考にしながら分析検討していく。

2. 背景

まず日本の現状の農業労働力について見ていく。

農業就業人口は、平成22年は約260万人いたにもかかわらず、平成30年には約175万人まで減少している。

農業就業人口及び基幹的農業従事者数

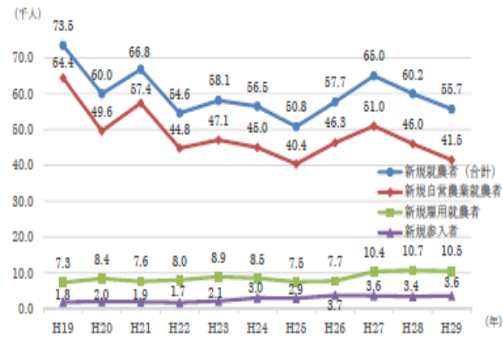
単位：万人、歳

	平成22年	27年	28年	29年	30年	31年 (概数値)
農業就業人口	260.6	209.7	192.2	181.6	175.3	168.1
うち女性	130.0	100.9	90.0	84.9	80.8	76.4
うち65歳以上	160.5	133.1	125.4	120.7	120.0	118.0
平均年齢	65.8	66.4	66.8	66.7	66.8	...

図表1 農業就業者数推移（農林水産省作成）

参考 (<http://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/08.html>)

また、新規就農者（新規自営農業就農者、新規雇用就農者及び新規参入者）の推移を見ると、全体としては減少傾向にあるが、新規雇用就農者及び新規参入者は僅かながら増加傾向にあることがわかる。（図表2）これは、農林水産省が掲げている、2023年に40代以下の農業従事者を40万人に拡大するという目標達成のため行っている農業次世代人材投資事業等の施策のためであると考えられる。

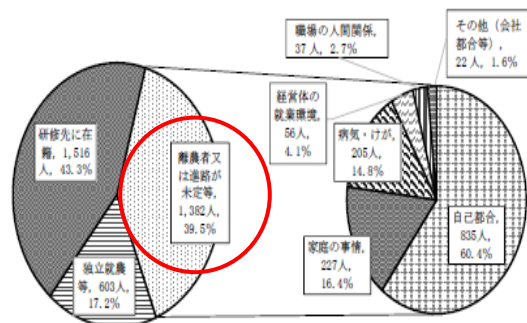


図表2 新規就農者数の推移（総務省作成）

参考

(https://www.soumu.go.jp/main_content/000607884.pdf)

次にこれらの新規就農者に対しての離農率を見ていく。新規雇用就農者及び新規参入者は僅かながら増加傾向にあると先述したが、農業に定着せず離農する者も多いという現実もある。離農した者の状況に関する全国的な統計調査は存在しないが、農林水産省が実施する主な事業の結果における離農率を見てみると、新規雇用就農者向けの農の雇用事業を利用した者において、39.5%という値で離農している。（図表3）



図表3 農の雇用事業における離農の状況及び離農理由

（総務省作成）

参考

(https://www.soumu.go.jp/main_content/000607884.pdf)

更に、幾つか本研究と類似した先行研究を挙げると、桂・田邊（2018）は、農業経営者の会計的知識の有無は業績との相関性があり、会計的意識の高さは法人の安全性、資本金の金額増加に繋がる傾向があると示した。澤田（2015）は、農業法人を通じて独立する就農者は、技術の早期習得・生産部門への特化・独立時の支援などのメリットを享受する事で経営定着を目指し、農業法人と就農者の双方にとって持続性があるシステムを作ることができると示した。これらの研究を見ると、農業経営者の経営方針や会計の重要性について、つまりは農家が独立・発展していく為の要因についての研究は多数あるが、その者自身がいかにして独立・発展していくかという過程についての研究はまだ少ない。本研究でそれを考察し、分析検討することで農家の発展の端緒になることを願う。

3. 研究の目的

これまで述べてきた背景を踏まえ、現在の日本に生きる農家は如何にして独立・発展していくべきなのかを考察、分析及び検討し、その課題を提案するまでを本研究の目的とする。

4. 研究方法

4-1. 仮説

農業法人に属しながら農業を行う方が、個人で行うよりも技術的・経営的にも持続的に農業を続けていくことができるのではないだろうか。組織に所属するという事についてメリット、デメリットともに存在するが、農家にとって受け取るメリット（組織としての技術の蓄積・生産物の販路の確保等）が大きいと筆者は考える。これを後述の調査結果から考察し、検証していきたい。

4-2. 調査方法

高知県を拠点として活動を行っている農業の生産法人、または経営法人に経営の実態や会計的意識の有無、実際に行っている事業等の項目についてヒアリング調査を行う。そこで得られた情報をもとに成果を上げるための要因を抽出し、考察、分析及び検討に繋げる。

5. 調査結果

先述の通り、高知県を拠点として活動を行っている農業法人2社にヒアリング調査を行った。質問内容は大きく分けて会社の現状、会計について、これからの課題についての3項目である。その他ヒアリングの際疑問に感じたこと等適宜質問も行った。

ヒアリング①

日時 平成30年 9月20日

対象 株式会社 南国スタイル

代表取締役専務 中村様

5-①-1. 株式会社南国スタイルの概要

高知県南国市に拠点を置く農業生産法人。農地を守り、産地を維持していくための第3の担い手として、農作業受託による農業経営支援と法人自らによる農業経営、新規就農者の育成等を通じて、南国市の基幹産業である農業の持続的発展を目指して活動している。

5-①-2. ヒアリング結果

- ・高知県や南国市と連携し、オランダ式の最先端栽培技術を導入した次世代型園芸ハウスにてピーマン・パプリカの栽培を行うという事業を行っている。
- ・収益と会社としてやりたいことのバランスが難しく、耕作放棄地の解消のための事業等今後進めていきたいと思っている事業が、まだうまくいっていない現状である。
- ・会計はすべて自社で行っている。しかし経理は1人であり、常務が兼任している。一人しか理解していない仕事があるのは会社として非常に大きなリスクがあるので早急に改善しなければいけない点である（改善策としては会社に専門的な人間を雇う、他の専門的な場所へ外注する等が挙げられている）。
- ・外国からの技能実習生を受け入れているが、安定していない（数年で自国に帰ってしまう）ので、安定した労働力が欲しいと考えている。
- ・今後の課題としてはやはり人材育成であるとのこと。高知県自体でも人口減少、高齢化は進んできているので如何にして地元で定着してもらおうか、または高知県で農業をしたいと思ってもらおうかが今後の焦点になる。

ヒアリング②

日時 平成30年 9月21日

11月18日

対象 集落営農法人 株式会社ながおか

代表取締役 浜田様

5-②-1. 株式会社ながおかの概要

平成30年に設立されたばかりの、地域営農システムの中心的役割を担う農業法人。組織の目的としては、新規就農者・移住者を法人の従業員として受入、育成することで、法人農業と共に地域の農業を振興することを掲げている。

5-②-2. ヒアリング結果

- ・設立初年度として収入はある程度見込めたが、丁寧にやり過ぎていたこともありコストがかさんでしまった。
- ・地域の農家と連携することで会社としてできる事を増やし、相互的に安定した農業を行うことができるような計画をしている。
- ・まだ会社の従事者は少なく、農機などの物資も、今從事して下さっている農家の方の物を使っているのが不足している。新規就農希望者はいるのでこれから受け入れていく予定であり、物資も必要であれば規模に応じて購入していく。
- ・組織の方針としてPDCAサイクルを徹底し、様々なチャレンジを行いながら組織としての技術力の向上を図っていくことが挙げられていたので、今年度失敗したこと、上手くいかなかったことを糧に今後改善していく姿勢が強く見られた。
- ・今後やりたい事業として、移住者のために法人が空き家を借り、それを個人に貸し付けるということを挙げられていた。
- ・会計は、お話を伺った浜田様一人でされている。こちらも規模に応じて、必要であれば外部に委託するなどの対策をとる。

6. 考察

6-1. 仮説の検証

新規就農者が就農時に苦勞する点は、全国新規就農センターの調査によると、①農地の確保②資金の確保③営農技術の習得の3つが非常に高い割合を占めている。仮説の検証のために農業を個人で始める場合、法人に所属して始める場合で

比較する。

① 農地の確保について

個人の場合、土地を借りること自体が難しく、自治体の許可や地主の信頼を得ることから始めないといけない。法人の場合、法人で土地を所持しているのであれば円滑に自らの土地を得られる可能性がある。

② 資金の確保について

個人の場合は、農地や住宅、設備・機械等農業を始めるにあたり必要なものをそろえる資金、更に売り上げが安定するまでの生活費等必要な自己資金がかなり必要である。しかし法人の場合は、必要な設備・機械を貸し出してもらった際には必要資金を小さくすることができる。

③ 営農技術の習得について

個人では、自ら研修に参加するなど主体的に行動し、その上で農業経験を積んでいく必要がある。法人の場合、組織内での技術の蓄積があるのでノウハウを学びやすい。



図表4 筆者作成

農業法人が新規就農者を支援する流れ

法人に所属し農業を始めることは、以上の3つの新規就農者が苦勞する点を克服できるという非常に大きいメリットを得ることができる。ヒアリングをさせていただいた2社についても新規就農者が苦勞する点を克服できるような事業、企業の方針をとっているため、新規就農者にとって所属を推進できる企業である。さらに、その新規就農者が持続的に農業を続けていくことにおいて農業の技術的な部分や設備などの物的資源の部分だけでなく、会計や資金等お金の面でのサポートも受けることができる。

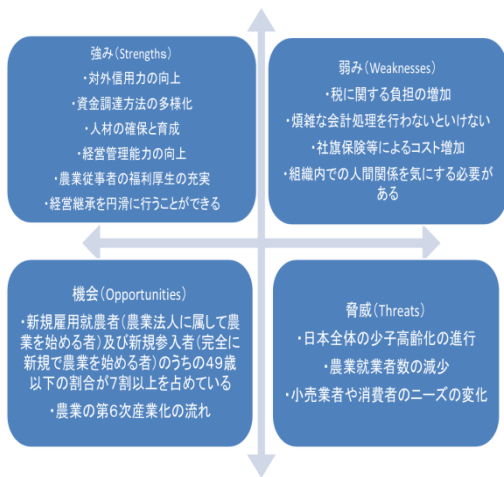
以上のように、新規就農者を助けるシステムが完成している法人に所属するメリットは計り知れないものであり、法人に所属して農業を始めることで持続的に農業を続けることができるという仮説は正しいと考察する。

6-2. 考察

6-2-1. 農業法人を事例とした SWOT 分析

農業の法人化を行うことについて SWOT 分析を行った。法人化することの強みは、対外信用力の向上、人材の確保と育成、経営継承の円滑化等個人で農業を行うのではなく組織化することで得られるメリットを享受することができる点である。反対に弱みも、組織化することの負担の増加が主なデメリットとなる点である。次に、外部環境から得られる機会については、先述した新規雇用就農者（新規自営農業就農者、新規雇用就農者及び新規参入者）のうち、49歳以下の割合が7割以上を占めていることや、近年の農業の第6次産業化の流れから農業の法人化が更に推し進められる可能性がある。また、外部環境からの脅威は、日本全体での少子高齢化、農業就業者数の減少が主なマイナス要因となり得る。

以上の結果から農業法人は、法人（組織）であることの強みを十分に生かし、脅威への対策案を他の視点から取り入れることで今後有効な解決方法を引き出すことができると感じた。



図表5 農業の法人化の SWOT 分析 筆者作成

6-2-2. 農業法人を事例としたクロス SWOT 分析

続いてクロス SWOT 分析を行った。SWOT 分析により明らかになった強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の4つの要素を掛け合わせ、目標達成へ向けた戦略の方向性を決定する足掛かりとする。

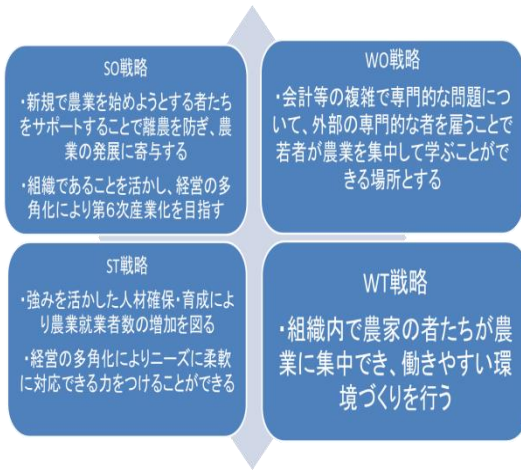
まず SO 戦略から見ていく。強みと機会を最大化させる戦略ということで、新規で農業を始めようとする者たちをサポートすることで離農を防ぎ、農業の発展に寄与していく戦略、組織であることを活かし、経営の多角化により第6次産業化を目指すという戦略が考えられる。この SO 戦略は組織において強みを最大限に生かし、引き出すことができる最も重要な戦略である。農業法人にとってこの戦略の方向性により組織の今後の決定するといっても過言では無い。

続いて WC 戦略を見る。こちらは組織の弱みを最小化しながら機会を活かす戦略となる。例としては会計等の複雑で専門的な問題について、外部の専門的な者を雇うことで若者が農業を集中して学ぶことができる場所とするというものが挙げられる。

次は ST 戦略を見ていく。この戦略は強みを最大限生かしながら外部からの脅威を最小化するものとなる。先の SWOT 分析で挙げた、農業を法人化することの強みを活かした人材確保・育成により農業就業者数の増加を図るといった戦略や、経営の多角化戦略によりニーズに柔軟に対応できる力をつけることができるといったことが挙げられる。

最後に WT 戦略を見る。これは組織としての弱み、外部からの脅威を最小限に抑える戦略となる。例として、組織内で農家の者たちが農業に集中でき、働きやすい環境づくりを行うことが挙げられる。

以上のようにクロス SWOT 分析を行ったが、法人ならではの強み・機会を最大限生かし、弱み・外部からの脅威を小さく抑える戦略にはそれぞれ農業全体を良くしていくことに繋がっていることを理解した。そのことを意識しながらさらに突き詰めた細かな戦略を作ることによって法人自体の価値も高まっていく。



図表6 農業の法人化のクロス SWOT 分析
筆者作成

以上の2つの分析により農業の法人化は、組織である故の強みを農業に活かすことが最重要ということがわかった。そして次はそれをどのように活かしていくのかという事を考察していく。

ヒアリング調査を行う中で、現在の日本の農業にとって一番の課題はやはり人材不足であると筆者は改めて気付いた。この課題を解決へと導くために、農業法人は新規就農者を受け入れる万全の態勢を常に整え得ておくべきであると考え。強みである経営管理能力の高さや福利厚生の実を充実に活用して従事者の安定した生活を保障し、新規就農者にとって個人で農業を行うよりも組織として農業をしたいと思ってもらえるような場所づくりを心掛けないといけない。

新たに農業を始めようとしている人材を離農するという選択肢ではなく、独立させ、さらに発展していくという道へと導くことができ得る農業法人はこれからの日本の農業にとって必要な存在となる。

ヒアリングさせていただいた2社とも地域の農業の発展を目的に作られた企業であり、10年、20年後の未来を見据えた人材育成を行おうと試みている。現在日本の農業は転換期であり、これから農業を始める者にとってどのように農業を行うかという選択は非常に重要なこととなる。このような者たちにとって、今後のことを見据えた経営を行っている農業法人はまさに相応しい企業である。今後のビジョンを共有でき、ともに成長、発展していくことができる農業法人であれば自ずと農家を目指す者たちが集まる場所となり、今後の

日本の農業を担っていく存在へとなるだろう。

今回は2社の農業法人に協力していただき実際の事例の現状・課題等を本稿に記したが、この日本にはさらに数多くの農業法人が存在しており、それぞれの事例ごとに問題点は異なっている。本研究を行うにあたって協力していただいた2社は高知県で農業のさらなる発展を目指す数ある農業法人の中の一部である。数あるたくさんの農業法人がそれぞれ目標を持ちながら課題を1つずつ解決していけば日本全体の農業の底上げとなると考える。本研究が個人の小規模の農家が互いに協力し農業法人という組織を通じて日本の農業を盛り上げて行くという、今後の農業の1つの方向性を提案するものとなればと願う。

また本研究を通して筆者は、ヒアリングを行う中で農業の現場を自分の目で見ることで広い視点と知見を得ることができた。「百聞は一見にしかず」ということわざがあるように、文献やインターネットを活用して理論を調べるだけでは感じることができなかった農業の実態を目撃し、本研究に活かすことができたと感じている。本研究がこのような取り組みを行い農業に真摯に向き合い挑む人たちの土壌・基盤づくりとなり、励みとなることを願っている。

7. 今後の課題

本研究では農業法人に所属しながら農業を続けることが個人農家の今後の発展にとってメリットが非常に大きいという結論に達した。しかし個人農家が1から法人を立ち上げることについては調査不足によりメリット・デメリットの把握ができていない。経営者の観点で考えると、設立するのにまとまった費用が必要になる、会計管理が個人でするより煩雑になる等個人で農業を行っていた時に加えてより経営者の知識が必要になる。農家全員が必ずしもこのような知識・意識を持っているとは限らないので、一概に法人化するべきとはい切ることができない。

また、AI やロボット、IoT などテクノロジーの進歩による新しい形の農業に対応していかなければならないという課題も存在する。上手にテクノロジーを組み込んだ農業を行うこ

とで従来よりもさらに効率化や高品質化を追い求めることができる。最新技術に関して、勉強不足につき分からない点が多く、これ以上の考察ができない為今後改めて調査し分析していきたい。

(<https://www.be-farmer.jp/service/statistics/pdf/0ChagC5X8b3V3NsIcbsm201704071333.pdf>)

さらに、法人も発展していくためには組織・農業の大規模化が必要となってくる。しかし組織・農業の大規模化にも良い点と悪い点ともに存在する。特に農業の大規模化については、農業は天候に左右されやすい仕事であるので不作になるとその分不利益も多くなる点や、広大な農地地が取得できないと耕作地が分散してしまい、農作業を効率的に行うことができない等効率化を求めた結果不利益を被ってしまう可能性も孕んでいる。これらの点についてもさらなる調査により大規模化していくべきか否かという点を明らかにしていかなければならない。

現在の日本の農業には様々な問題が存在しているので、それらについて1つずつフォーカスした研究を今後行うことができたらと考えている。

8. 参考文献

農業労働力に関する統計：農林水産省

(<http://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/08.html>)

田邊正, 桂信太郎『これからの農業経営 会計の意識・知識を経営に生かす』 千倉書房, 2018年

澤田守 (2015) “農業法人を通じた独立就農者の経営展開の特徴と課題 -A社による独立就農支援を対象として-” 農業経営研究, 56(3), 35-40

農業労働力の確保に関する行政評価・監視 -新規就農の促進対策を中心として- 結果に基づく勧告 平成 31 年 3 月 総務省

(https://www.soumu.go.jp/main_content/000607884.pdf)

新規就農者の就農実態に関する調査結果—平成28年度—
一般社団法人全国農業会議所 全国新規就農相談センター—平成29(2017)年3月—