

農業生産法人の発展方向と今後の展開可能性 —宮城県仙台市・岩沼市を事例に—

西 田 陽 平
(宮城県農業会議)

目 次

1. はじめに
2. 対象法人の経営展開
 - 1) 対象地概要
 - 2) A法人の概要と設立過程
 - 3) A法人の経営展開
 - 4) A法人の経営収支と労働時間の変化
 - 5) B法人の概要と設立過程
 - 6) B法人の経営展開
 - 7) B法人の経営収支と栽培技術について
3. 考察
4. おわりに

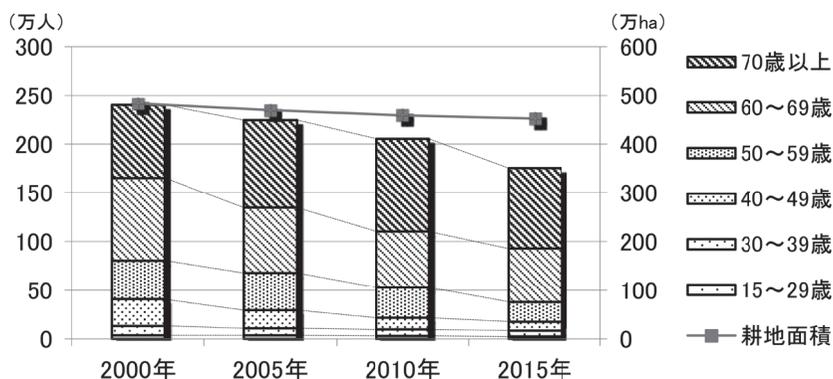
1. はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、宮城県農業関連被害額約5,454億円、農業用資機材被害14,165台、農作物被害897ha、農作物被害20,620tという未曾有の被害に遭った。東日本大震災の発生による津波被害を受けた地域では、農地への被害や農業機械の流出などにより農家の離農が進行し、農業生産体制や農村のコミュニティに多大な損害が生じた。復旧・復興については、農林水産省が平成23年8月に「農業・農村の復興マスタープラン」を策定し、宮城県は平成23年10月に「みやぎの農業・農村復興計画」を策定した。これらのプランを基に、津波被災地域では復興と共に、食糧生産基地としての再生、生産コスト減少および収益率増加を目標とする大規模モデル経営体の育成を目指

し、またコミュニティの再建、特色のある地域づくりを目指すとされている。

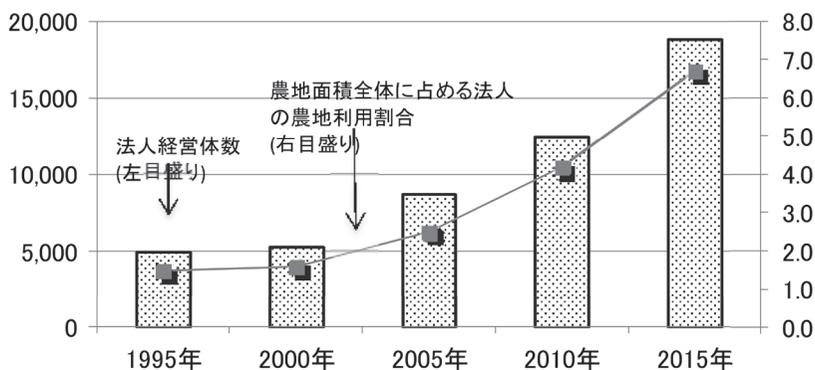
また、現在、農業経営体のうち販売農家戸数は農業就業人口の減少と高齢化を伴って減少している。農林水産省2015年「世界農林業センサス」によると、全国の農業就業人口は2000年の389万人から210万人に減少した。この間、基幹的農業従事者数は2000年の240万人から175万人に減少し、平均年齢は67.0歳と高齢化も進行している。その一方、耕地面積の減少は2000年から2015年まで34万haとなっており、荒廃農地や後継者のいない農家の農地について、担い手による有効活用が求められる（図1）。そこで、土地利用型農業を念頭に、集落等の地域において中心となる経営体（大規模農家、農業法人、集落営農等）を明確化し、その経営体に農地を集積することが重要視されている。農林水産省の「食料・農業・農村基本計画」では認定農業者、新規就農者、集落営農を担い手とし、その担い手に農地面積の8割を集積することを推進している。その中で、法人化している農業経営体数は2015年において18,857経営体と増加傾向が進展しており、また、法人経営体に農地が集積する傾向は今後なお一層強まると考えられる（図2）。

また、大規模稲作経営の農業生産法人の発展における主な課題として、①経営管理、②経営戦略、③担い手、④連携関係があげられ、それぞれに研究成果が存在する。①経営管理に関して、八巻（1992）は土地利用や労働力の周年活用のために複合部門が必要とし、木村（1995）は、地域営農集団の「活動多角化管理」、「職能化管理」、「戦略策定化管理」の3つの管理の高度化が重要としている。②経営戦略に関して、宮武（2011）は販売において製品、販路、価格、宣伝の戦略が必須であるとし、納口（1996）は外部環境を的確に捉え、戦略的経営管理領域に対応する経営者能力が必要としている。③担い手に関して、仁平（2008）は構成員外への経営継承もあり得るが、収益確保と研修期間が必要であるとし、迫田（1993）は後継者への継承は周到な準備が不可欠であり、その後の親世代の関わり方も重要となるとしている。④連携関係に関して、高橋（2000）は重層的組織化の効果を発揮するには、担い手経営と土地利用調整組織、兼業・高齢農家や農地貸付世帯までも含めたシステムが重要であるとし、酒井（2011）は経営の持続、発展には地域社会との相互関係が必須であり、共同体への働きかけが必要であるとしている。



出所：農林水産省「農林業センサス」、「農業構造動態調査」各年より筆者作成

図1 年齢階層別基幹的農業従事者数と耕地面積の推移



出所：農林水産省「農林業センサス」、「農業構造動態調査」各年より筆者作成

図2 法人経営体数と農地面積に占める利用面積の推移

このように、これまでの大規模稲作経営の農業生産法人の研究は、対象が個別経営であれ、集落営農であれ、農地の調達をはじめ、労働力や担い手の確保、効率的な土地利用計画、資金調達、機械施設の投資計画、販路の確保などに焦点を当てたものが多い。そして、その大半は長い時間をかけて規模拡大をしてきた経営を分析している。

また、東日本大震災以降、津波被災地において「地域の中心となる経営体への農地の利用集積の加速化や、その経営能力の向上、農業機械・施設の導入、低コスト化のための被災農地の大区画化整備等の促進を図る」とする「農業・農村の復興マスタープラン」（農林水産省）が策定された。それにより津波被災地には多くの大規模土地利用型農業生産法人が設立され、これら法人に農地

が集積し大規模な営農が展開されている。特に宮城県の津波被災地は、東日本大震災以降、地域の農地の担い手となる大規模法人経営の存在が早急に求められ、その結果多くの大規模法人経営が短期間で現出している地域の一つである。

また、農林中金総合研究所（2016）や農林水産政策研究所（2016）は宮城県、岩手県、福島県の農業復興の取り組みと現状を調査し、法人化や組織化による担い手の歩みを報告している。

そこで本研究は、今後都府県で現れると予想される短期間で大規模化する法人経営体の対応を示唆するために、宮城県の津波被災地域において短期間で大規模稲作経営となった農業生産法人であるA、B法人に焦点をあて、①経営管理、②経営戦略、③担い手、④連携関係の視点から大規模稲作経営の農業生産法人の展開過程と現状を明らかにし、経営展開初期における課題と発展方向について検討する。

2. 対象法人の経営展開

1) 対象地概要

本研究の対象経営体は宮城県岩沼市の農事組合法人Aと宮城県仙台市の農事組合法人Bである。世界農林業センサスによると、A法人が存在する岩沼市の震災前である2010年度の農家総数は1,114戸、耕作面積は約1,870ha、そのうち水田が1,510ha、畑が364haであった。主な農産物は、水稻、麦、大豆であり、野菜、花きも生産している。震災の津波により被災した耕地面積は約1,240haであり、岩沼市全体の66.3%を占める。農地に海水が浸入した区域では、震災直後から用排水路の改修、塩分除去、土壌改良等を行い、農地の復旧が進んできた。その後、大区画ほ場整備などが行われている。

また、仙台市東部地域は、東日本大震災により、沿岸部を中心に1,800haの農地が津波の被害を受けた。その結果、そのほとんどの農地が作付け不能となったが、その後、農地復旧工事の取組により、農地が復旧している。現在では、被災農地1,800haに一体的に整備すべき農地を加えた約2,000haにおいて、段階的に大区画ほ場整備が行われている。

2) A 法人の概要と設立過程

A 法人が営農を行う H 地区は岩沼市東部地域に位置し、約120haほどの地区内農地の多くが津波被害にあった。H 地区では多くの機械、施設が流出した一方、家屋への被害は少なかったため、集落はそのまま維持された。また、近隣には仙台空港と臨空工業団地があり、さらに若い世代が多く居住する団地や岩沼市防災集団移転地が隣接していることが特徴である。震災以前、H 地区は規模の小さな兼業農家が多く、協業はほとんど見られなかった。しかし、地区全体が被災したことで離農を希望する人が多く、地区の農地を保全し、担い手を確保するために A 法人が設立された。法人設立後の初年度は、H 地区154名の地権者から農地を借り受け、43.2haを集積した。将来的には約75ha（集積率62.5%）をカバーする見込みである。

ところで、H 地区では震災後の翌年（2012年）から、岩沼市の働きかけにより地区の農業と農村の再生に向けて、地区住人によるワークショップが数回開催された。その結果、農業生産に関するだけでなく、地域運営やコミュニティビジネスに関する事柄などがいくつか地区住民から要望として出された。具体的には、農業生産に関することでは、従来の基幹的作物である水稲の安定的継続的な作付けと、収益作物として野菜やイチゴの導入の必要性である。また、地域運営に関しては、農業法人を中心とした地域内の管理や人が集まる場作り、子供やお年寄りが安心して居住できる環境作りなどである。さらに、コミュニティビジネスに関しては、市民農園や農業体験、直売所の運営などである。これらは A 法人にのみ求められていることではないものの、地区の多くの農地を集積し、集落内との関わりが深いため住民が農業法人に期待していることと思われる。

以上のような住民の意向を受け、地域の担い手として、2013年2月に農事組合法人 A が設立された（表 1）。代表は、震災前は水稲と野菜を中心に7haほど営農する専業農家であり、役員4名は兼業農家であった。法人設立後は東日本大震災復興交付金を活用して機械や設備をそろえ、営農を行っている。法人設立時の経営理念として「地域の農業発展のために活動できる経営体」が掲げられ、集落の農地を集積し担い手となること、大規模な機械・施設を導入し、先端技術を取り入れて効率的な農業生産を行うこと、後継者等を確保できる取

表 1 A 法人の経営概要

法人設立時期	2013 年 2 月
組織形態	農事組合法人
資本金	200 万円
認定農業者認定時期	2013 年 2 月
構成員	代表理事：1 名、理事：2 名、監事：2 名
従業員	1 名
主な機械・施設	トラクター 5 台 (41ps ~ 76ps)、田植機 2 台 (8 条) コンバイン 2 台 (6 条)、汎用コンバイン 1 台 育苗パイプハウス 12 棟 (216 m ²) 施設園芸ハウス 1 棟 (990 m ²) ライスセンター (乾燥サイロ 150t) 低温倉庫 (2014 年度) もみ殻堆肥施設 (2014 年度)

出所：筆者作成

注) 構成員、従業員は法人設立時の人数である。

り組みをすることなどを課題としている。また、当面の取り組みとして、販売力の強化、経営作目の拡大、経営多角化への取り組み、生産作物を活用した食材の加工販売を目標としていた。

3) A 法人の経営展開

法人化されてから3年間のA法人の経営展開を整理したものが表2である。初年度の2013年の作付け状況を見ると、水稻は移植栽培に加え、乾田直播、湛水直播の技術を取り入れ、湛水直播4ha、乾田直播4.7haを含めた42ha、大豆は13haである。このほかに、「食料生産地域再生のための先端技術展開事業」（農林水産省）による露地キャベツ1haである。食用米の販売先は、直接販売、農協、備蓄米として総合商社へそれぞれ3分の1程度が販売された。大豆は全量農協出荷であり、キャベツは全農へ販売された。営農は構成員の5名と従業員の1名で行われた。また、農業機械一式は東日本大震災復興交付金被災地域農業復興総合支援事業による機械リースが行われ、同年10月にはライスセンターが完成した。

2014年は、津波被害にあった農地が復旧したことから、土地利用型作物は湛水直播のひとめぼれ3.8ha、乾田直播のひとめぼれ4.2haに加え、移植栽培のつ

表2 A法人の経営変遷

年	2013年	2014年	2015年
主な出来事	法人設立(2月)		集団移転本格化
生産	水稲 42ha 大豆 13ha キャベツ 1ha	水稲 54ha 大豆 12ha キャベツ 1.3ha 白菜、ブロッコリー つるむらさき、ほうれん草	水稲 25ha 大豆 12ha キャベツ 2.2ha 白菜、ブロッコリー、 タマネギ、ほうれん草
通年雇用 労働力	役員5人 従業員1人	役員4人、従業員2人、 県緊急雇用事業3人	役員5人、従業員2人
土地・設備	ライスセンターなど	低温倉庫、もみ殻堆肥施設	ほ場整備
販売・販路			
食用米	直接販売、農協、 総合商社	前年に加え宮城県味噌醤油 工業組合	前年同様
大豆	農協	前年同様	前年同様
野菜	全農	前年に加え農協	前年に加えスーパー、 加工業者
地域への 働きかけ	ニュースレター、 感謝祭	ニュースレター、感謝祭	ニュースレター、感謝祭

出所：筆者作成

や姫10ha、ひとめぼれ36.5haを含めた水稲合計54haと大豆12haを作付けした。さらに、露地野菜のキャベツ1.3ha、白菜1.0ha、ブロッコリー50aと育苗後のハウス利用によるつるむらさき(8棟)、ほうれん草(3棟)を作付けした。食用米は4分の1を宮城県味噌醤油工業協同組合に出荷し、4分の1は備蓄米として総合商社へ、また残りは直接販売と農協へ出荷した。露地野菜は全農と農協へ出荷した。つるむらさき、ほうれん草は全農の試験栽培として作付けしたものである。

2014年は水稲、大豆に加え、施設野菜を拡大することにしたため、雇用を導入することになった。まず、主に施設野菜の担当として30代の男性労働力を1人通年雇用し、さらに宮城県の「震災等緊急雇用事業被災地域農業法人等復興促進事業」により2014年度限定で3名雇用した。また、事務や会計処理のために男性のパートを雇用し、組織内の部門分担を明確にしている。また、災害復興事業により低温倉庫、もみ殻堆肥施設を整備した。

2015年は、年度進行しているほ場整備事業の影響から土地利用型作物の作付けは前年より減少し、水稲25ha、大豆12haとなっている。その一方、露地野菜

の作付けは増加し、キャベツ2.2haに加え、白菜、ブロッコリーと試験的にタマネギ、露地ほうれん草を作付けしている。水稲、大豆の販売先は前年と同様であるが、露地野菜の販売先はスーパーマーケットや加工業者へと多様化している。近隣に岩沼市集団防災移転地の建設と同時にスーパーマーケットが開業したことから、スーパーマーケットへの直接販売も行っている。スーパーマーケットへの販売は、①手数料が不要であり、②コンテナで出荷ができるため、段ボールの費用が不要であり、③各チェーン店へは店側が転送するため、チェーン店の他店舗への配送の必要がないなど、多くのメリットが存在する。さらに、介護食などの製造を行う加工会社へ野菜を出荷しており、出荷する野菜の種類も増加している。

これら営農面に加え、A法人では周辺住民や地権者に対して、ニュースレターの発行や収穫感謝祭(11月)を行っている。ニュースレターは既に4回発行され、営農の情報や従業員の紹介、新技術の導入の様子を紹介している。また、収穫感謝祭は2013年から毎年開催されており、周辺住民と地権者を招待し、新米の販売や野菜、おにぎり、豚汁の振る舞い、農業機械試乗会などが行われ、大人から子供まで楽しめるような工夫がされている。

4) A法人の経営収支と労働時間の変化

ここでは、短期間で大規模法人経営となった法人の経営管理、経営戦略における課題を検討する。

A法人の2013年度、2014年度の経営収支を示したものが表3である。2013年度は、法人設立初年度ということもあり、売上原価における製造原価や販売費及び一般管理費における容器包装費等に対して農協や農機具会社等から支援があった。そのため、売上原価と販売費及び一般管理費は実態の費用と比べて過小な水準となっている。2014年度の売上高は4,297万円に対し、売上原価は3,362万円であり、売上総利益は934万円の黒字であるものの、販売費及び一般管理費に1,349万円を要しているため、営業利益は415万円の赤字である。それを水田活用の直接支払交付金などの補助金による営業外収入で補っている。また、2013年度に比べ、2014年度は規模拡大、作付け品目が多様化したことにより、売上高が増加している。特に、野菜売上高は大豆売上高に匹敵する金額になっ

ており、売上高全体を増加させる主たる要因となっている。その一方で、売上原価や販売費及び一般管理費も大幅に増加している。これは、前年に受けた支援が減少したことのほか、規模拡大による支払地代の増加や多様な野菜作による資材費の増加が影響している。しかし、2014年度の方が経常利益は増加しており、規模拡大、経営多角化の成果が表れていると言える。また、2014年度は農業経営基盤強化準備金として200万円を計上し、次回の機械施設投資へ備えている。また、最終的に剰余金の配当として1,490万円を要し、純利益は2,555万円となった。

図3に2013年度と2014年度の月別の労働時間の概況を示した。2013年度は各月の総労働時間、2014年度は水稲、ハウス、大豆、露地野菜の月別労働時間を部門毎に示した。2013年度は震災後初年度の作付けであり、普及センターや農機具会社などの支援を受け、水稲の直播等の新たな技術を取り入れたことにより技術習得に時間がかかったこと、作業分担が明確になっておらず、その日の作業ごとに担当者や内容の調整などが必要であったこと、ライスセンターの完成が遅延したことで水稲や大豆の収穫を遅らせなければならなかったことが影響し、2014年度よりも多くの労働時間が投入されている。その一方で、2014年

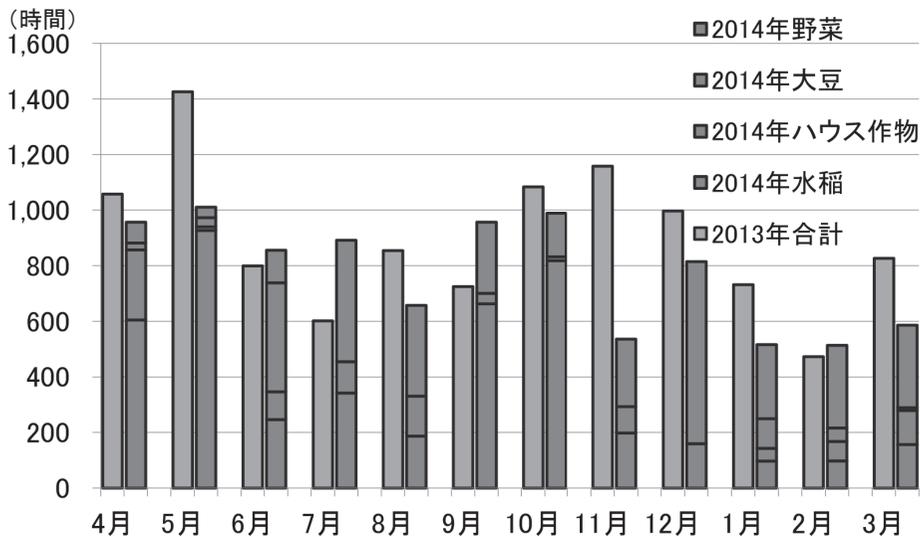
表3 A法人の経営収支

項目		金額（円）	
		2013年度	2014年度
売上高	a	35,961,700	42,973,523
売上原価	b	23,074,107	33,628,595
売上総利益	c = a - b	12,887,593	9,344,928
販売費及び一般管理費	d	8,022,921	13,498,768
営業利益	e = c - d	4,864,672	-4,153,840
営業外収入	f	30,741,648	46,619,109
営業外費用	g	0	9,514
経常利益	h = e + f - g	35,606,320	42,455,755
農業経営基盤強化準備金	i		2,000,000
剰余金の配当	j		14,904,125
純利益	k = h - i - j		25,551,630

出所：A法人内部資料より筆者作成

注1) ここでの剰余金の配当は従業員への従事分量配当を指す

注2) ここでの純利益は経常利益から農業経営基盤強化準備金と剰余金の配当を引いたものを指す



出所：A法人内部資料より筆者作成

図3 A法人の月別労働時間変化

度は効率的な作付け体系の導入や、新技術への対応により総労働時間は減少している。

いずれの年も水稲の作付けが最盛期を迎える5月が最も労働時間が多くなり、2月が最も少なくなっている。しかし、2013年度の5月と2月の労働時間の比が3.02倍であるのに対して、2014年度の5月と2月の労働時間の比は1.97倍と労働時間の比は小さくなっている。これは水稲部門の新技術導入により労働時間の減少に加え、水稲の播種、収穫の時期を長期化させたことによるピーク労働の分散、また経営部門の多角化による労働力の周年利用が進展していることを示している。

5) B法人の概要と設立過程

また、B法人の経営概要は表4の通りである。B法人が営農を行う地区は仙台市東部地域の若林区に位置し、約180haほどの地区内農地のすべてが津波被害にあった。同地区では機械、施設が流出し、農地が津波被害にあったことに加え、家屋への被害も甚大であった。また、この地区が災害危険区域に指定されたことから、今後、被災者は元の場所に居住することができず、コミュニティ機能は失われてしまった。

この地区の震災以前は、地元の農家で構成される農事組合法人が、担い手と

して営農を行っていた。同法人は地域の農地のほぼ半分を受託しており、農地集積が進展していた。しかし、本震災において、同法人の主要メンバーが津波の犠牲で亡くなってしまい解散を余儀なくされた。また、農地集積が進んでいたため、同法人に農地を貸し付けていた農地所有者は農業機械を既に所有しておらず、また農業機械を所有していた農家も津波により機械が流されたことで農地が耕作できない状況に陥った。同地区には、集団転作を担う集落営農組合があるが、その基幹的なオペレーターも同法人の社員が兼ねており、残されたメンバーは、70代の高齢農家と土日作業のみの兼業農家がほとんどであったことから、これまでに同法人が担ってきた役割を期待するのは困難な状況となった。

表 4 B法人の経営概要

法人名	B 法人
地域	仙台市若林区
地権者数	約 180 名
地域内農地	約 180ha
経営規模 (経営農地内地権者)	約 90ha (約 100 名)
法人形態	農事組合法人
経営形態	水稻+大豆+野菜
設立年月	2015 年 1 月
労働力	役員 6 名、従業員 2 名

出所：筆者作成

注) 構成員、従業員は法人設立時の人数である。

そのような中で、平成25年度に農地が一部復旧したことにより、その農地を担い手として誰が耕作するのか、という問題が顕在化した。他地区の農家から作業請負の意向はあったが、農地所有者は「できれば地元の担い手に農地を委託したい」という声が大半を占めた。そこで、地域の担い手として集落営農組合を中心に営農を再開した。営農を再開するにあたり、組合は地元農家とともに、農業復興と地域コミュニティの再生に向けて、行政・研究機関、農業関係機関と連携し、25年2月に「Bプロジェクト」を立ち上げた。農業復興については、震災前の農業に戻すのではなく5年、10年先を見据えた農業を展開し、次世代がしてみたいと思える農業の実現を目指すこととし、同地区の担い手を

明確化し、継続的な農業生産が行える環境をつくることとした。また、地域コミュニティの再生については、居住することができなくなってしまった集落に、農業をきっかけとして地域住民が集まれる場を創出することを目指している。そこで、当面は農業を再開すること、栽培技術を得ることを目的として運営された。その後、担い手が明確化され、3年目には法人が設立された。ちなみに、B法人の目的には、「地区の農地と農業を未来へと引き継いでいくため、農地の保全管理と雇用の創出」が掲げられ、今日それに沿った営農が行われている。

6) B法人の経営展開

B法人の経営展開を整理したものが表5である。営農再開は集落営農組合のメンバーが中心となって進められた。初年度の2013年の作付けは、大豆と施設園芸のみであった。その後、作付面積の増加とともに営農面積、作付け品目が増加している。2年目の2014年には水稻の作付けも始まり、一部に直播技術が導入された。施設園芸、露地野菜に関しては、少量多品目栽培が行われており、栽培技術の習得とともに、経営に最適な作物を選定している状況にある。営農

表5 B法人の経営変遷

年	2013年	2014年	2015年	2016年
主な出来事	一部農地復旧プロジェクト発足		法人化(1月) 園芸作物導入事業	園芸作物等収益向上事業
生産	大豆 40ha 施設園芸 (イチゴ、ミニトマト、小菊など)	水稻 16ha 大豆 33ha 施設園芸(ミニトマト、メロン、スイカ) 露地野菜(ネギ、タマネギ、トウモロコシ)	水稻 50ha 大豆 43ha 麦 20ha 施設園芸(ミニトマト、葉物野菜、メロン) 露地野菜(ネギ、白菜)	水稻 50ha 大豆 40ha 施設園芸(ミニトマト、葉物野菜、メロン) 露地野菜(ネギ、タマネギ)
主な労働力	荒浜実行組合	役員6人、 従業員2人	役員6人、従業員2人	役員6人、 従業員1人
設備等	事務所、ハウスなど			ほ場整備開始
販売・販路	農協、JA農産物直売所たなばたけ	農協、たなばたけ	農協、たなばたけ、市場	農協、たなばたけ、市場
地域への働きかけ	ひまわり祭り、復興感謝のつどい	ひまわり祭り、復興感謝の集い	収穫感謝祭 ひまわり祭り	

出所：筆者作成

再開後3年目の2015年には営農組織を法人化し、水稻、大豆作に加え、麦作にも取り組んでいる。4年目の2016年には水稻50ha、大豆40ha、施設園芸（ミニトマト、葉物野菜、メロン）、露地野菜（ネギ、タマネギ）が栽培された。また、平成28年から平成29年にかけては場整備が行われ、水田から畑地への転換が可能となる。

7) B法人の経営収支と栽培技術について

また、B法人の2015年度、2016年度の経営収支を示したものが、表6となる。初年度である2015年度は売上総利益が赤字であったものの、2016年度は米や大豆を中心に売上高を伸ばし、売上総利益が黒字となった。しかし、2015年度、2016年度ともに販売費及び一般管理費がそれぞれ700万円、870万円かかっているため営業利益は赤字である。それを水田活用の直接支払交付金などの補助金による営業外収入で補っている。また、経常利益は黒字であるもののここから農業経営基盤強化準備金剰余金の配当を出している。

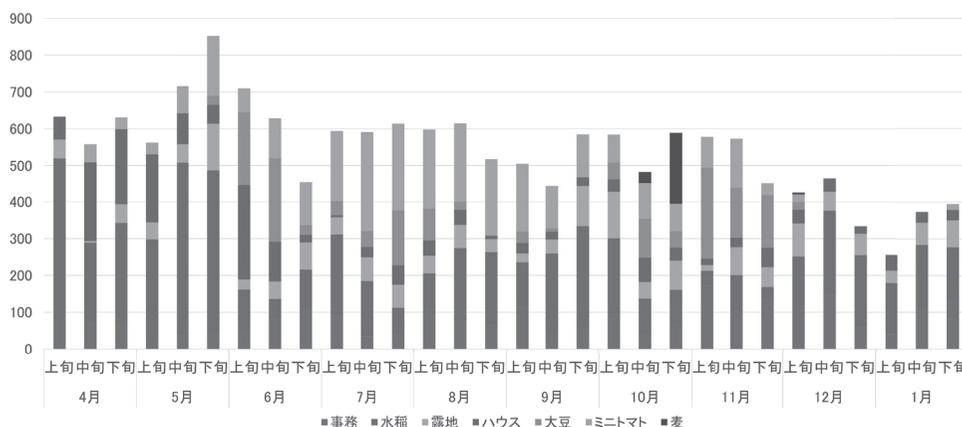
また、図4に2016年度の月別の労働時間の概況を示した。B法人ではA法人以上に労働力の周年利用、ハウスの冬期の利用が課題となっていた。そこで2015年度より冬期にハウスを利用したユキナを中心とした野菜の栽培をはじめた。ユキナは、仙台を中心に宮城県内各地で生産され、耐寒性があり、冬場に旬を迎える作物である。宮城県ではユキナを伝統野菜として生産を奨励している。その中で栽培面では、2点課題としてあげられた。

第一に同一ハウスで複数の作物を栽培しないことである。試験栽培では同一ハウスで複数の作物を栽培したことにより、適切な温度管理ができず栽培スケジュール通りに制御できなかった。これらはユキナの栽培そのものに関わると同時に、適期での販売の成否にも関わってくる。ユキナは販売時期によって大きく価格も異なってくるため上手な栽培スケジュール管理が必要となる。第二に、ユキナを密植させすぎないことである。試験栽培ではユキナを密植して栽培してしまった。その結果、芽かきにも時間がかかり、小さいサイズで出荷することになった。サイズが大きければ調整作業も省力でき、葉かきも少なくすることが可能である。また、密植での栽培は病害のリスクも増加させるため注意が必要である。これらは原因もはっきりしており、次回以降の栽培で十分に

表6 B法人の経営収支

項目		金額	
		平成27年度	平成28年度
売上高	a	41,685,083	61,770,384
売上原価	b	42,894,105	59,872,177
売上総利益	c=a-b	-1,209,022	1,898,207
販売費及び一般管理費	d	6,984,068	8,715,746
営業利益	e=c-d	-8,193,090	-6,817,539
営業外収入	f	31,424,012	58,753,061
営業外費用	g	0	0
経常利益	h=e+f-g	23,230,922	51,935,522

出所：B法人内部資料より筆者作成



出所：B法人内部資料より筆者作成

図4 B法人の2016年度月別労働時間変化

解決できる問題である。これまでの取り組みではこのような理由により生産量が少なかったため、これらの課題を解決することで生産量を増加させることが期待される。このように、現在は技術を習得している最中である。その一方で、経営全体に占める葉物野菜の売上は1%にも満たない。しかし、従業員を雇用しているので、葉物部門は労働の周年化（遊休労働の解消）とハウスの周年利用に有効である。そのため、葉物野菜では労働費をはじめとするコストをまかなうような売上を達成することが今後特に重要となる。

4. 考 察

ここでは、各法人の取り組みを農業生産法人の発展における主な課題として指摘されている①経営管理、②経営戦略、③担い手、④連携関係の観点から考察する。

まず、①経営管理についてである。労働に関しては、労働力利用の周年化が進んでいるといえる。A法人、B法人ともに、野菜部門を導入することで、季節による労働時間の格差が縮小している。組織に関しては、大規模化したことにより組織が大きくなり会計専任を雇用し、分業も進行している。しかし、組織全体については構成員、従業員ともに新技術への対応などにより組織運営について考える余裕がなかったといえる。構成員の間で円滑な情報共有がなされておらず、法人設立後3年となり、法人経営として今後何に重点的に取り組んでいくかという方針決定についての意見がまとめきれていない。また、未だに経営規模や作付け品目が毎年変化していることから、組織や労働の分担などが不安定であるという問題が表面化し始めている。土地管理に関しては、2016年度は隣接する地区のほ場整備が完了することに伴い、水稲作付面積が拡大する可能性があることから構成員全員が納得する営農計画の作成が急務である。また、現在進行しているほ場整備は1ha区画を基本として進められているが、それぞれの法人の要望により、A法人では一部で2ha区画という大区画化を、B法人ではほ場の畑地への転換などの整備も行われている。また、ほ場整備に合わせ、草刈りなどの管理を容易にするため、一部畦畔で作業機が通れる幅広畦畔を整備している。

次に、②経営戦略についてである。経年的に販路開拓が進展し、販売先及び販売額が順調に増大している。これは、法人化の利点の一つである「対外的な信用の高まり」によってもたらされていると考えられる。しかし、価格形成や販売量など未だ安定していない。例えば、A法人では野菜は取引が始まったばかりであり、年間を通じた取引量が決まっておらず、価格形成力を発揮できていない。また、B法人では市場への出荷に際し、契約栽培を進められたものの、技術的に安定した量、品質を提供できないため、契約栽培は見送られている。これらの安定化が今後の課題となる。

③担い手については、若い世代の常時雇用従業員を採用するなど積極的な対応が見られる。その一方で、従業員は日々の業務に追われており、従業員能力の養成は課題となる。またこれと同時にさらなる20代、30代の従業員の確保に向けた営農計画が課題となる。

④連携関係については、何よりも地区内の住民とのつながりを重視している。具体的にはニュースレターの発行と収穫感謝祭の開催がそれである。また、法人を立ち上げる際のワークショップによる住民の意向を受け農地の維持・管理を体現している。コミュニティビジネスに関しては市民農園など、現時点では達成できていないものの、これから取り組む予定であり、より住民との関係を重視した経営が目指されている。

5. おわりに

本研究は、宮城県の津波被災地域において短期間で大規模稲作経営となった農業生産法人であるA法人、B法人の展開過程と現状を明らかにした。

大規模稲作経営の農業生産法人の発展における主な課題としてあげた①経営管理、②経営戦略、③担い手、④連携関係は設立間もない法人においていずれも主要な課題であり、これらを解決するための取り組みはこれらの法人でも行われている。また、規模拡大は経営発展の契機となりうるが、本研究の事例では、現在ほ場整備により作付け体系に制限があり、さらに被災地域農業復興総合支援事業による機械リースにより機械の自由な選択ができていない。他方、現在機械の減価償却費や土地改良費が費用として計上されており、今後新たに機械を導入し、土地改良を行っていけばこれら費用は大きな負担となるため、農業経営基盤強化準備金として留保している。これらほ場整備終了後や機械のリース終了時といった営農計画や機械施設の選択の余地が大きくなる時期に、どのような組織のあり方や経営計画を準備するかということが大規模稲作経営の農業生産法人をめぐる今後の課題一つであると考えられる。

また、米価の下落など今後考えうる外部環境の変化に対してどのような対応をすべきか、現在ある資産や資源をどのように活かしていくかは設立間もない経営体に限らず、大規模経営にとって重要な課題である。その中でも、設立間

もなく、短期間で大規模化した法人経営体は営農技術が未熟な部分があり、また資産や資源をほかの経営体や地域と比較して、的確に把握できていない。そこで、資産や資源をいかに活かしていくかと同時に資産や資源の強みや弱みを的確に把握することが課題となる。また、現在経営は発展の過渡期であり、組織、作付面積とも安定していない。資産や資源を的確に把握し、組織や作付面積の安定化が今後求められる。

参考文献

- 藤井吉隆・福原昭一（2014）「大規模水田作経営の実践と課題-フクハラファームの取り組み-」『農業経営の規模と企業形態』農林統計協会101-115
- 後藤一寿（2001）「企業的農業経営における経営成長・発展要因に関する一考察-「経営者意識に関するアンケート調査」の分析-」『農業経営研究』39（4）31-34
- 橋詰登（2012）「集落営農展開下の農業構造と担い手形成の地域性-2010年農業センサスの分析から」『農業構造変動の地域分析-2010年センサス分析と地域の実態調査』農山漁村文化協会28-56
- 稲本志郎（2001）「「新しい農業経営」の理論的課題」『農業経営研究』38(4)6-14
- 稲本志郎（2004）「集落営農の現代的意義と課題」『地域営農の展開とマネジメント』農林統計協会12-23
- 岩沼市（2011）『岩沼市震災復興計画マスタープラン』
- 岩沼市農業復興検討委員会（2012）『岩沼市農業農村復興計画』
- 木村伸男「地域営農集団の管理問題」『大規模水田経営の成長と管理』農林統計協会160-170
- 宮城県（2001）「宮城県営農基本計画指標」
- 宮武恭一（2007）「広域化・大規模化する集落営農の成果と意義」『農業経営研究』45(2)41-45
- 宮武恭一（2011）「北陸地域における稲作経営の規模拡大と米販売の新展開」『農業経営研究』49(2)11-20
- 仁平恒夫（2008）「農業生産法人における常勤雇用者への継承を巡る現状」『北海道農業研究センター農業経営研究』98 55-74
- 新山陽子（1996）「畜産経営の発展と経営戦略」『農業経営研究』34(2)30-40
- 納口るり子（1996）「大規模稲作経営における経営戦略の展開」『農業経営研究』34(2)10-19
- 農林水産省（2011）「農業・農村の復興マスタープラン（平成23年8月26日農林水産省決定）」
- 農林水産政策研究所（2017）「東日本大震災津波被災地における農業復興過程に関する現状

と課題」

- 農林中金総合研究所（2017）「東日本大震災農業復興はどこまで進んだか」
- 斎藤潔（2000）「農業法人の新しい経営展開とその評価」『農業経営研究』37(4)29-37
- 酒井富夫（2011）「農業における「企業経営」発展の理論と展望」『農業経営研究』48(4)7-16
- 迫田登稔（1993）「世代交代に成功した農家連携型法人経営」『農業経営の法人化と経営戦略』農林統計協会113-128
- 佐々木隆（1996）「農業経営の展開と経営戦略」『農業経営研究』34(2)1-9
- 仙台市経済局農林部（2016）「仙台市農林水産業統計資料」
- 仙台市農業振興協議会（2016）『仙台市地域水田農業ビジョン「担い手による消費者ニーズに対応が可能な水田農業の確立」』
- 高橋明広（2000）「重層的組織化による集落営農再編のための組織構造と誘因システム」『農業経営研究』38(3)1-12
- 陳廷貴・胡柏・大隈満（2005）「大規模農業法人経営発展のメカニズムに関する一考察」『農業経営研究』43(3)33-43
- 土田志郎（1997）『水田作経営の発展と経営管理』農林統計協会
- 八巻正（1993）「農業法人経営の経営管理」『農業経営の法人化と経営戦略』農林統計協会15-77
- 山本公平（2011）「水田農業を主体とした集落営農に関する既往関連研究の整理と課題」『広島経済大学経済研究論集』33(4)101-116

付 記

本事業による成果は、学位論文の構成に組み入れる予定である。
また、対象地域における継続的な調査研究に活かしていく。