

法人組織にみる経営戦略

下山 禎

(東北農業試験場)

Strategy of Agricultural Corporation

Tadashi SHIMOYAMA

(Tohoku National Agricultural Experiment Station)

1 はじめに

近年、農業や米を取りまく社会経済環境が一段と厳しさを増す中で、青森県においても農地の流動化が急速に進展している。今後、農地の流動化が更に加速した場合、個別農家による借地や受託はある一定規模で限界を迎えるのではないと思われる。

こうした中で、より受け皿の大きい組織、しかも経営体質の強化という点から法人組織が注目されている。そこで、将来に向け大規模経営を担える法人組織の育成が求められるが、そのためには既存法人組織の経営戦略から多くを学びとる必要がある。

青森市の農事組合法人「羽白開発」は、水稻作業の受託を中心とする営農集団が法人組織へ発展した事例として、また、高い生産性を維持していること等から注目されている。

そこで本報告では、ヤマセの被害を受けやすく、かつ都市近郊に位置する農事組合法人「羽白開発」がいかなる経営戦略をもって発展してきたか、法人化を中心とする意思決定と組織の展開過程から明らかにし、「羽白開発」の法人経営から学ぶべき点や残された課題を考察する。

2 農事組合法人「羽白開発」の概要

「羽白開発」の事業内容は、稲作経営、作業受託、それに組合員の基盤整備を自ら行うことから始められた土木・造園の3部門に分かれている。

それぞれの、粗収益は図1にみるように平成4年(1992年)の場合、稲作経営が56.3%、作業受託が25.3%、土木・造園が18.4%であり、営農部門で80%以上を占めている。

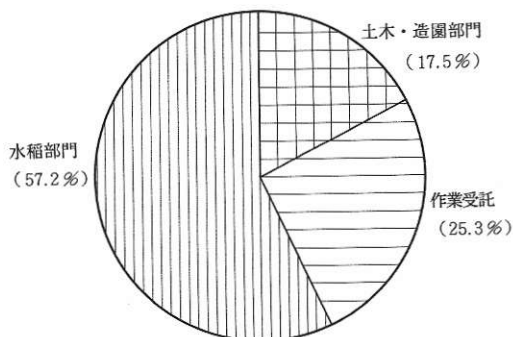


図1 羽白開発の粗収益(1992年)

組合員・職員の構成は組合長以下5名の組合員と4人の職員、それにパート・臨時雇用他からなっている。仕事の分担関係は、全体のマネジメントを行う組合長をトップに、下に水稻部門(経営と作業受託)と土木・造園部門に大きく2分できる。水稻部門の責任者はYK, その補助がYK', 土木・造園部門の責任者はTS, その補助がNY'で、3人の男子職員はオペレータと機械・重機の整備を担当している。また、TSの妻を責任者としパートの主婦が作業を担当する花き・園芸部門が今年から試験的におかれている。

3 羽白開発の経営戦略

(1) 羽白開発組合から法人化まで

昭和49年(1974年)、5haの園芸団地を造成する「集落農業近代化モデル事業」への参画が農協から友農会に要請された。そこで求められた役割は、「事業」に乗るために土地を友農会でも集めてもらいたいということと、団地化して手の回らなくなった園芸農家の水田作業を代替してもらいたいというものであった。そこで、YK'とHHの父親名義で土地を123a購入し、友農会を発展的に解体再編して機械化一貫体系による水稻作業受託組織として「羽白開発組合」がスタートした。

しかし、「事業」は園芸農家が集まらず、またオイルショック後の財政引き締めもあり失敗に終わった。また、期待した園芸農家の委託は皆無で、一般農家の委託もわずかなものに過ぎなかった。そのような逆境にありながらも、販売・営農部門が弱いため友農会以来相互補完的關係を強めていた農協のバックアップもあって、徐々に受託面積が拡大していった。それに伴い連絡や作業の指揮にあたる組合員を常勤化させる必要性がでてきた。しかし、組合発足当時の借入金の負担はまだ重く、常勤化した場合の給与の保証ができない状況の下で、組合員の常勤化は緊急の課題とされながらも数年間解決をみなかった。

そうした膠着状態にあった昭和55年(1980年)、再び農協や行政から「高生産営農集団育成事業」と「中規模産地育成事業」の受け入れの要請があった。しかし、前の事業が失敗しているだけに、法人化の意思決定は難航した。

そこで法人化に踏み切らせた要因は、①協同組合法の税率の適用と、②名目上組合員の父親名義になっている土地が将来その帰属をめぐるトラブルの原因になることが懸念され始めたことであった。

(2) 法人化から今日まで

法人化の翌年、TSが常勤組合員になることを承諾した。給与については、もし組合が払えない場合は組合員が分担して出し合おうということで、月20万円程度で決着した。

法人化以降事業が拡大するにつれ、非常勤の組合員の自家作業との競合が激しくなり、常勤の増員が問題化する。再び、誰が引き受けるかが連日のように議論され、結局22万円程でYKが引き受けることで決着した。

法人化して間もなくの経営戦略は「低コスト生産と作業受託による拡大」であった。そのために、ヤマセの常襲地帯であることを逆手にとって、経営地における防除をやめ、強く倒伏しない稲づくりのため肥料も減らした。また、補植をやめ作業体系の見直しによって補助員の削減も行った。

法人化して3年後、4年ほど放置された水田を借地したことにより「小作」による経営が開始され、その荒れた圃場の整備のため建設機械が導入された。それによって、建設機械・重機を利用した土木・造園、除雪の事業部門が本格的に加わり、通年して就業できる体制が整っていった。したがってこの頃から経営戦略の中に「土木・造園部門」が組み込まれることになった。(ただし、現在この土木・造園事業は羽白開発の役員が理事を務めているS開発へ移譲している)

平成に入ってから、農地の流動化が急激に進み、経営戦略は「経営地による拡大」へそのベクトルをやや修正する。

しかし、昭和63年(1988年)と平成元年(1989年)に若者2人を雇用したが、それでも借地の水管理に手が回らず、また、機械・施設への投資も相次ぎ負債総額が1億円を越えた。そこで、現在の経営目標は1人10ha1千万円、羽白開発で1億円の粗収益におき、経営戦略はもとの「低コスト生産と作業受託による規模拡大」におさまっている。

以上の意思決定・経営戦略の展開の結果、「羽白開発」における平成4年(1992年)の60kg当りの第1次生産費は7,963円と、極めて高い生産性を達成している(青森県農業改良普及所による。データは1992年)。

また、表1にみる各種財務分析指標の推移を見ても、総資本利益率や流動比率がやや低く、100%以下が望ましいとされる固定長期適合率が100%をやや越えているものの、他の指標も合わせおおむね良好な状態といえる。

4 法人化による経営戦略上のメリットと残された課題

このように「羽白開発」では、土木・造園部門の導入による周年就労体制の確立や、「低コスト生産と作業受託に

表1 羽白開発における各種財務分析指標の推移 (単位: %)

	①総資本 利益率	②自己資 本比率	③負 債 比 率	④固 定 比 率	⑤固定長 期適合率	⑥流 動 比 率	⑦固定資 本生産性	⑧付 加 価値率
1980	3.7	5.5	1,704	1,779	118.9	8.3	—	—
81	1.2	6.9	1,360	1,435	118.8	9.7	—	—
82	8.6	14.9	571	659	126.3	8.6	—	—
83	0.1	13.2	659	717	143.0	16.3	—	—
84	5.8	29.9	234	317	127.5	19.6	—	—
85	0.2	27.5	264	361	156.4	2.3	—	—
86	4.9	33.3	200	299	169.6	1.1	—	—
87	4.2	39.2	155	246	158.3	3.7	—	—
88	7.5	44.9	123	214	160.2	10.1	180.0	50.3
89	5.2	36.7	172	263	185.7	7.5	229.8	49.5
90	9.5	35.3	184	256	128.7	32.7	259.1	54.2
91	-1.0	32.3	210	272	124.1	41.9	175.1	87.5
92	3.9	34.0	194	263	128.4	33.7	262.8	55.3
93	1.2	29.0	244	284	115.5	61.2	232.0	68.7

注. ①総資本利益率の分子は当期純利益のみである。

1987年以前の⑤固定資本生産性と⑥付加価値率は勘定科目が異なるため計算できない。

よる規模拡大」によって高い経営成果をあげてきた。

この要因は、問題が生じるとに組合員・職員・パートが良く話しあい結論を出す羽白開発の組織風土や、それを可能にさせているH氏のトップマネジメントとしての姿勢に多くが求められよう。

ところで、法人化の絶対的な制度メリットは「節税効果」「制度資金融資」「農地権利取得」の3つだと言われている¹⁾。

羽白開発でも、「制度資金」と「農地権利」のメリットはこれまで享受してきた。しかし、法人化のメリットとしてもっとも期待した「節税効果」、すなわち農事組合法人の「協同組合等の基準税率」が適用されなかったことが最大の誤算であった。初年度の税務申告の際、「員外利用が多く協同組合とはいえず完全な営利団体である」と指摘され、営利企業と同率の課税がなされたのである。このように、当時は常勤組合員がおらず確定給与を支給していなかったにも関わらず、税務上は営利企業として課税され、かといって、有限会社へ移行するには莫大なコストがかかるという、大きな矛盾を抱え込むことになった。

このことは、農事組合法人を地域農業の担い手の一つと位置づけるならば、借地や作業受託による経営は公共性をもった「協同組合的行為」と解すべきではないかという我が国の農業政策の方向性とも絡む極めて重要な問題をはらんでいると言えよう。

引 用 文 献

- 1) 和田照男. 1993. 現代の農業経営と地域農業. 養賢堂. p.152-153.