

はじめに

日本の農業は、人口減少や高齢化の進展、海外農業との競争などの環境変化に伴い、高い生産性や安全性が求められています。同時に、農林水産業の競争力を強化する政府の動きが活発化する昨今、農業法人は増加傾向にあります。JA職員の中には、「個人農家とは異なる経営支援が求められている」「それぞれの農業法人の成長段階に合わせてニーズが多様化している」と感じている方も多いでしょう。そして、「もっとニーズを先取りした新たな提案をしたい」と望む方もいるかもしれません。

一方で、前段階として「もっとJAを利用してほしい」「農業法人の経営者にもJAの魅力を感じてほしい」「農業法人へのアプローチの仕方を知りたい」と願うJA職員の声もよく聞かれます。では、自信をもって農業法人にアプローチできるようになるために、そして、もっとJAを利用してもらうために、私たちには何が必要なのでしょう。

ひとことで言うと、それは農業法人経営への「理解」です。

これまでも、JAでは農家の経営に寄り添い、様々な商品・サービスの提供や解決策の提案を行ってきました。しかし、いま、求められる法人経営への提案は、単純に今までの延長線上で対応できるもののみではありません。法人化や会社法の知識、人事労務管理、資金調達を含むファイナンス、土地や株式等を含めた事業承継など、多様な農業法人の課題に対応する必要が生じます。まずはそれらの知識を身につけてから、農業法人支援をすすめていかなければなりません。

また、JAが農業法人に対しいつでも開かれた組織であること、寄り添う姿勢があること、法人経営の重要な案件について相談できる体制があること、さらには、一緒に成長していきたいと思わせる魅力的

な J A 職員がいることも重要な要素です。

私たち J A グループ 中小企業診断士会は、J A 系統組織に縁のある中小企業診断士や弁護士による有志の集団です。これまで農業法人経営に携わってきた数々の経験に基づき、農業法人経営の安定や発展のために必要となる各種統計や制度の情報、農業経営の考え方、支援事例等を取り上げて本書に紹介しました。いま農業法人が増加している理由、そして、J A ならではの農業法人の発展・安定に向けた支援メニューを整理し、農業法人の経営に関する理解を深める内容となっています。

日々、現場で農業者と接し、その絆を深めるべく農業振興に取り組まれている皆様のお役に立つことができれば、これ以上の喜びはありません。

令和 2 年 2 月

J A グループ 中小企業診断士会
執筆者を代表して 会長 三海泰良

推薦のことば

このたび、J Aグループの中小企業診断士の皆さんの努力により本書刊行のはこびとなったことに敬意を表するとともに、深く感謝いたします。

いま、日本の農業構造は大きく変化しています。多様な担い手がそれぞれの農業とくらしをよりよく営むことによって、持続可能な地域農業を維持していくことは当然ですが、農家組合員の法人化や規模拡大が進展するなかで、農業法人への支援を強化していくことはJ Aグループにとって必然のことといえます。

そして、J Aグループのあり方も大きく変化しています。制度としての農協はもはやなく、J Aグループは、経営継続のために自ら収支を確保していく必要があります。もちろん、協同組合であるJ Aグループは、組合員の共通の利益のための事業を展開しており、この延長で公益にも貢献しています。J Aグループの魅力は、使命と経済性を両立させる事業モデルをどれだけもち、それを磨き続け、新たに見出し続けられるかにあると思っています。

現在、J Aグループは「J A農業経営コンサルティング」に取り組んでいます。組合員の夢や農業経営の目標利益を実現するため、J A職員がJ Aの最大の強みである総合事業を活かして農業経営を支援していくこと、組合員とJ A職員が信頼関係に基づいて、ともに目標を達成していくことは、まさに、使命と経済性を両立させる最前線の取り組みです。

このためには、J Aグループ職員のレベルアップが不可欠であり、経営学・マーケティング・財務会計の基礎の知識やコンサルティング・スキルの習得が欠かせません。そしてJ A総合事業を理解したうえで、実践を積み重ねていくことが必要です。

実は、私も中小企業診断士として「JAグループ中小企業診断士会」に入会しています。勉強会等に毎回参加することは難しいものの、実務や知識の更新のため、年1回は農業法人の診断を行っています。現場での実践は何よりも学ぶことが多いものです。

本書の刊行を機に、農業法人に出向き、コンサルティングを実践するJAグループの職員が1人でも増えていくことを期待しています。

令和2年2月

一般社団法人全国農業協同組合中央会
専務理事 比嘉政浩

第1章 農業法人の経営実態

1. 日本の農業の現状と課題

日本の農業	2
農業協同組合の成立ち	8
戦後の農業	8
農協改革	12
日本の農業における課題	13

2. 生産の現状と課題

農業産出額の推移	15
生産農業所得の推移	16
生産動向からみる課題	16

3. 販売の現状と課題

消費動向	20
食品産業の規模	21
販売動向からみる課題	21

4. 農業法人の状況と経営実態

農業法人とは	24
農事組合法人とは	25
会社法人とは	25
農地所有適格法人とは	25
農業法人の状況	26
農業法人の経営実態	30

5. 農業法人の拡大に向けた農業政策

農業法人数に関する政策の流れ	32
農業法人増加の背景	35
法人化に向けた支援	36
予想される今後の方向性	36

6. 農業法人に関する農地制度の変遷

農地とは	38
農地制度の基本的な考え方および法体系	38
農地を賃借した農業	39
農地を所有した農業	40
J Aグループの取組み	41
都市農地と2022年問題	41

第2章 農業法人経営のポイント

1. 農業法人のメリットとデメリット

経営面のメリット	44
制度面のメリット	51
経営面のデメリット	55
税務面のデメリット	56
法人化の考え方	57

2. 法人経営の課題と対応策

法人経営の特徴と課題	58
経営課題への対応策	63

3. 農業法人の事業性評価

事業性評価とは	72
---------	----

農業法人の事業性評価手法	73
事例でみる事業性評価	80
事業を鳥瞰した視点	83

4. 農業法人の設立手続（会社法人と農事組合法人）

農業法人の概要	84
法人形態の選択	84
法人（会社法人・農事組合法人）の設立手続	86
農地所有適格法人の設立	88

5. 農業法人の事業承継

農業の事業承継の特徴	91
第三者承継の進め方	93
経営承継円滑化法の活用	95
農業法人の経営承継の留意点	99
事業承継に向けたステップ（経営の「見える化」と会社の「磨き上げ」）	100

6. 外国人労働者の雇用対策

外国人雇用の現状	104
外国人雇用の法改正	105
外国人労働者の雇用時の流れ・手続き	107
外国人の労務管理	111
外国人雇用の留意点	112

7. 農業経営に活用できる税制・補助金（ハード支援関連）

農業法人化の推進に向けた税制・補助金の拡充	114
中小企業等経営強化法に基づく支援措置	114
生産性向上特別措置法に基づく支援措置	118
農業経営基盤強化準備金制度	120
中小企業投資促進税制	123
商業・サービス業・農林水産業活性化税制	124

各支援措置の相違点	125
経営規模・実態に合わせた有効活用	125

8. 税制・補助金（ソフト支援関連）およびその他の公的支援策

農業経営の支援措置の転換点	126
事業承継税制	126
収入保険	128
人材確保を図りたい方が活用可能な支援措置	129
農業経営者サポート事業	132

9. 農業法人等の事業承継税制

特例事業承継税制（法人版）	135
特例事業承継税制（個人版）	139
農地の贈与・相続にかかる特例措置	140

第3章 農業法人の支援に活用できる JAグループの商品・サービス

1. JA営農指導事業とJA総合事業支援

JA営農指導事業	144
JA総合事業支援	145
農業経営支援の強化	149

2. 信用事業

法人化後に農業法人が必要とするサービス・機能	153
資金ニーズへの対応	155
法人JAネットバンクによる決済機能の提供	160
JAならではの総合的な提案	161

3. 共済事業

農業におけるリスク	164
農業リスク診断の必要性	169
農業リスク分野の保障提供の強化	170
農業法人が活用できる共済・保険の仕組み	171
J Aグループ内の連携の重要性	177

4. 経済事業

販売事業と購買事業	178
経済事業の主な取組み	180
農業法人の経営課題への対応メニュー	185

第4章 農業法人支援の事例

Case 1. 新規就農から生産特化型の経営確立支援	196
Case 2. 集落営農法人の経営発展の支援	203
Case 3. ICT技術を活用した新規営農	211

第1章

農業法人の経営実態

1. 日本の農業の現状と課題

日本の農業

日本列島は、南北に約3,000kmと長く、地域により特色ある農業が行われているため一律に論じることはできませんが、日本の農業の中心的な作物は、概ね、米・野菜・果実・畜産といえます。また、日本の農業の品目・形態は多種多様であり、それらの呼び名の定義は各種あるため、本書では次のように記載することとします。

- 稲、麦、大豆、露地野菜など：土地利用型
- ビニールハウス等で栽培する野菜、果物、花きなど：施設園芸
- 牛、豚、鶏など：畜産

これらの農業は、昭和35年頃から近代化によって著しい発展を遂げてきました。

ここでは、主に平成以降に焦点を当てて、今後の農業法人の動きに関係の深い様々な指標から日本の農業の現状について理解を深め、課題を明らかにしていきましょう。

(1) GDP（国内総生産）

国内総生産は、一定期間内に国内で産み出された付加価値の総額のことです。そして、単純に言えば、私達はその付加価値額から給料な

図表1-1 農業就業人口、基幹的農業従事者数と農業産出額

	単位	昭和35年	昭和55年	平成12年	平成22年	平成30年
総人口	万人	9,342	11,706	12,693	12,806	12,644
農業就業人口	万人	1,454	697	389	261	175
割合	%	15.6%	6.0%	3.1%	2.0%	1.4%
うち65歳以上	万人	—	—	206	161	120
割合	%	—	—	53.0%	61.7%	68.6%
基幹的農業従事者	万人	1,175	413	240	205	145
割合	%	12.6%	3.5%	1.9%	1.6%	1.1%
うち65歳以上	万人	—	—	123	125	99
生産年齢人口	万人	6,000	7,888	8,638	8,174	7,545
農業産出額	億円	19,148	102,625	91,295	81,214	90,558
うち耕種	億円	15,415	69,660	66,026	55,127	57,815
構成比	%	80.5%	67.9%	72.3%	67.9%	63.8%
うち畜産	億円	3,477	32,187	24,596	25,525	32,129
構成比	%	18.2%	31.4%	26.9%	31.4%	35.5%
農業就業1人あたり産出額	千円	132	1,472	2,347	3,112	5,175

(出所) 総務省統計局「人口推計」、農林水産省「農業労働力に関する統計」「生産農業所得統計」、農林業センサスより作成

どの所得を得ています。

平成30年の日本の実質GDPは547兆円で、そのうち農業は5兆7,000億円（農林水産省基本データ集（令和2年2月1日現在））。約1%です。農業の付加価値額は意外と小さいと感じる方も多いでしょ

1. 日本の農業の現状と課題

う。その理由としては、農産物価格の変動のほかに、働く人が減少していることも挙げられます。同年の日本の生産年齢人口（15歳～64歳）は7,545万人ですが、これに対して農業就業人口は175万人です。そのうち65歳未満は55万人ですので、生産年齢人口の割合ではおよそ0.7%ということになります。農業の現場では元気な高齢者も多く、その支えにより成り立っていることがわかります（[図表1-1](#)）。さらなる生産性の維持・向上のためには、就業者の確保が必要であり、法人化することで受け皿になりやすくなります。

（2）農業の生産性

「農業は生産効率が悪い」という指摘もありますが、昭和35年頃からの農業近代化の流れのなかで、その生産性は飛躍的に向上しています。農業就業1人あたりの産出額は、昭和35年の13万2,000円から、平成30年には517万円に拡大（約40倍）しましたが、他の産業と単純比較すると低くなっています（[図表1-1](#)）。

日本は耕作に適した土地が主要な農業国と比べて狭く、人口1人あたりの農用地面積は約4a（アール）しかありません。それにもかかわらず、なぜこのように拡大が実現できたのでしょうか。

これには次のような要因が考えられます。

- ・農機具の機械化や品種・育種改良、農薬・肥料の改善により、土地利用型の農業の生産性が向上した。
- ・非土地利用型農業（畜産と施設園芸）のうち、畜産は、購入濃厚飼料（輸入飼料）に依存する「加工型畜産」が主流となって、土地利用（飼料自給）と結びつかない畜産経営が増えた。
- ・同じく施設園芸では、野菜、果実、花などでは温室やビニールハウスなどが急速に普及し生産性が向上した。

結果として農業収入は向上し、主業農家（[注1](#)）総所得801万円（う

〈編著者紹介〉

ＪＡグループ中小企業診断士会

全国農業協同組合中央会、全国農業協同組合連合会、農林中央金庫、全国共済農業協同組合連合会等に所属する中小企業診断士・弁護士等を中心に約50名の会員からなる。会員相互の研鑽の場として、勉強会や他企業の中小企業診断士との交流を定期的に行っている。また、ＪＡグループ組織横断の交流の場として、相互理解の醸成とともに農家・農業法人に向けて経営診断や経営支援にも取り組んでいる。実務従事を通じて視野を広げ、業務に新たな発想や価値観を持ち込み、個々の社会貢献活動やＪＡグループへ新たな貢献を目指す。

〈執筆者紹介〉

三海 泰良（さんかい やすよし）

中小企業診断士、ＪＡグループ中小企業診断士会会長。東京農業大学卒業後、全国農業協同組合連合会に入会、畜産販売事業やグループ会社の経営管理を担当。自費でＭＢＡを取得ののち、同診断士会を立上げ、ＪＡグループ内外の連携を生み出すことに情熱をもつ。

第1章1～3、第4章Case 3担当

濱田 達海（はまだ たつみ）

中小企業診断士。全国農業協同組合中央会 経営対策部長、教育部長、監査企画部長等を経て、ＪＡ全農常勤監事、ＪＡ全農チキンフーズ株式会社常勤監査役。現在、一般社団法人ＪＥＴ経営研究所代表。

第4章Case 2担当

元広 雅樹（もとひろ まさき）

中小企業診断士。全国農業協同組合中央会 営農・くらし支援部次長。

第1章6、第3章1、第4章Case 2担当

室田 弘壽（むろた こうじゅ）

中小企業診断士、1級FP技能士。りそなホールディングスを経て農林中央金庫に入庫。ＪＡバンクの推進部署等を担当。現在、業務監査部主任業務監査役。

第2章5・9、第3章2担当

高村 真和（たかむら しんわ）

中小企業診断士、農業改良普及員、食農1級、宅地建物取引士。厚木市議会議員（令和2年2月現在）。元全国共済農業協同組合連合会職員、一般社団法人全国農業協同組合中央会勤務。

第2章7～8、第3章3担当

伊沢 豊（いざわ ゆたか）

中小企業診断士、ニューヨーク大学MBA。株式会社国際開発センター ビジネスコンサルティング部所属。農業コンサルティングや、国内農業法人の海外展開支援サポートを実施。

第1章5、第2章3担当

市川 三友紀（いちかわ みゆき）

中小企業診断士。全国農業協同組合連合会埼玉県本部 園芸販売部 園芸販売課所属。主に、埼玉県内で生産される農産物の市場への販売を担当している。

第1章4、第3章4担当

清水 康雄（しみず やすお）

中小企業診断士、日本政策公庫農業経営アドバイザー試験合格者・ASIA GAP指導員。農林中央金庫勤務を経て、平成26年より農業経営専門中小企業診断士として農業法人経営支援、事業承継支援等に取り組んでいる。

第2章1～2、第4章Case1担当

菅原 清暁（すがわら きよあき）

松田総合法律事務所パートナー弁護士。農業関連法務チームリーダーも務める。全国農業協同組合連合会など食農関連事業者を多数クライアントにもち、農業・食品にかかわる法律問題を広く手がける。事業者向けセミナーも多数実施。

第2章4～6担当

J A職員のための 農業法人支援ハンドブック

2020年3月16日 第1刷発行

編著者 J A グ ル ー プ
中小企業診断士会

発行者 金 子 幸 司

発行所 (株)経済法令研究会

〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21

電話 代表03(3267)4811 制作03(3267)4823

<https://www.khk.co.jp/>

営業所 東京03(3267)4812 大阪06(6261)2911 名古屋052(332)3511 福岡092(411)0805

カバーデザイン・本文レイアウト/土屋みづほ
制作/松倉由香・横山裕一郎 印刷/日本ハイコム(株) 製本/(株)ブックアート

©JAgroup registered management consultants 2020
Printed in Japan

ISBN978-4-7668-3416-1

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆
本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には、
当社ホームページに掲載いたします。

(ホームページ) [書籍・DVD・定期刊行誌](#) [メニュー下部の](#) [追補・正誤表](#))

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えします。