土地改良・切り語り 31

企業統治から見た土地改良区の将来

（一社）総合政策フォーラム顧問　元杉 昭男

1 先行指標としての企業統治

現在、世界の経済は株式会社形態の民間企業が中心に担っている。一方、農業という産業の設備投資である土地改良事業は、農業者を組合員とする土地改良区という公共組合が担う。株式会社は不特定の人への商品販売等により利益を生み出し所有株数に応じて株主に分配し、土地改良区は土地改良事業を実施して組合員の利益を増進する。

今回は、デジタル化、脱炭素化、感染症対策、格差拡大など、厳しい時代の風雨に晒される民間企業の統治態様の変化を先行指標として見定め、同時代の組織体である土地改良区の将来を類推してみたい。

2 所有と経営の分離

株主は会社に出資して株式を受け取り、出資額に応じて配当金や株主優待が貰え、議決権により会社の経営者に対して意見することもできる。株式会社制度では当初は所有者である株主と経営者は一致していた。しかし、大規模化し株主数が増大し大株主の持株比率が低下して、株主による経営が困難になる。他方で経営管理の職能が専門化して、経営の支配権が専門経営者に移る。この現象を「**所有と経営の分離**」という。

土地改良区が合併による大規模化と農地を賃貸する組合員の増加の中で、技術進歩を活用した高度な生産性を実現する事業と施設管理を実現するには、専門経営者が必要となる。この流れは無視できないが、問題は土地改良という狭い分野で専門経営者が育つ可能性である。全土連や各都道府県土地連に期待したい。

3 株主重視の経営

持ち株比率でみると、日本企業は戦前には個人株主中心で、戦後は銀行や事業会社の法人株主に中心が移り、買収防衛や会社支配のために企業集団内株式相互持合いが行われていた。一九八五年の日米構造協議以後、米政府は株式の相互持合いの解体を要求し、バブル崩壊後には米国流の〝**株主資本主義**〟と言われる「企業の所有者は株主だから経営者は株主の利益を最大化する経営を求められる」ようになった。その後、外国株主や資産運用会社が目立つようになり、最近二〇年間は国内外の機関投資家(注1)が台頭し、資産運用のための株式所有による〝ファンド資本主義〟に移行する。

そんな中でROE（**株主資本利益率**）が重視された。ROEは当期純利益を株主資本で除した資本生産性であり、投資家の投下した資本に対し、企業がどれだけの利益を上げているかを意味する。数値が高いほど経営効率が良く、株価も上昇する傾向にある。分子の短期的収益である当期純利益を増やし、企業が自ら発行した株を買い戻す〝自社株買い〟などで分母の株主資本を縮小すれば上昇する。

土地改良投資は原則として耕作者でもある農業経営者によるが、近年、多数の零細兼業農家から経営規模の大きな農業経営者による投資という側面が大きくなっている。そうすると経営体当たりの投資額は大きくなり、毎年返済する賦課金も重くなるので(注2)、短期的な利益を大

きくする必要がある。デジタル化などの技術革新を前提とした資本生産性が重視されることになる。

4 株主重視からステークホルダー重視へ

米国の主要企業のCEOが名を連ねる経営団体ビジネス・ラウンドテーブル（BRT、一九七二年設立）では企業統治の基本原則として株主資本主義を掲げてきたが、二〇一九年八月に「お客様、従業員、サプライヤー、地域社会、株主などすべてのステークホルダー（利害関係者）の利益のために会社を導くべきである」との声明を発表した。環境・社会・企業統治に配慮するESG投資や国連の持続可能な開発目標（SDGs）の高まりを受け、短期的な利益追求による社会格差の拡大や環境破壊への影響などから〝**ステークホルダー資本主義**〟への舵を切った。**企業の社会的責任**（CSR）が問われ、気候変動の対応から女性取締役の登用まで、多様な価値観を持つすべてのステークホルダーに貢献すべきという主張が世界的潮流となった。それに伴い、例えば、ROEに加え、営業利益をCO_2排出量で除した**ROC（炭素利益率）**が注目されている。

土地改良区も、益々、地域社会や農産物の消費者などをステークホルダーとして視野に入れた投資を求められる。国営土地改良事業では計画策定にあたって地域住民等の意見を聞く手続きを設けているが、脱炭素化や生態系保全・回復からジェンダー平等（女性理事の登用など）まで様々な配慮も必要になる。土地改良事業への投資には国や地方公共団体も支出しているから、グローバルな問題への対応の必要性は民間企業に引けを取らない。

5 多角経営

人の一生と同様に企業もライフサイクルがあり老化する。製品はプロダクトライフサイクルがあって、製品も発売から時を経て売れなくなり生産終了となる。企業が、製品の生産規模の拡大により単位当たりコストが低減する〝**規模の経済性**〟を追求していれば、〝老化〟から受けるダメージは大きくなる。そこで、企業は経営の多角化によって生き残りを図る。デジタルカメラの普及でフィルムの売上が一気に低下した富士フィルムは、画像処理技術を転用した医療機器事業などを立ち上げた。多角化戦略は成功し、売上は二〇〇〇年に比べ約一・七倍（二〇一九年）になった。他方、世界最大のフィルムメーカーであったイーストマン・コダック社は二〇一二年に経営破綻した。

多角化戦略は、企業の生き残り以外にもコロナ禍でのリスク分散などに有用であり、〝**範囲の経済性**〟と言われる。一つの企業が複数の事業を統合的に行うことによる相乗効果（**シナジー効果**）でコスト低減を実現する。富士フィルムのような技術シナジーの他、マーケティングや経営管理シナジー、副産物の利用、確立したブランドの利用など様々な形態がある。最近では、日本では「製造業のサービス化」の動きがある。モノを作って売り切るのではなく、付随サービスを提供する事業展開である。例えば、農機メーカーが情報技術を駆使して農機の状態を把握し、収穫量管理などを組み合わせた支援サービスを展開する。

土地改良区設立の前提である地域農業にも老化現象が起こりうる。土地改良区も合併などによる規模の経済性を追求するばかりでなく、整備事業と施設管理から地域営農にも関与する多角経営が必要ではないか。筆者は本コラム6の「究極の土地改良区」で農地のサブリース契約による整備・管理・農地利用集積の推進を提案した。土地改良区の多角化は製造業のサービス化に近い。

6 他人事でない未来

多様な困難に晒される企業と土地改良区が全く異なる立場にあることは事実であるが、それでも他人事とは思えない。経営学の素人である筆者が敢えて本稿に挑んだのは、「備えあれば患いなし」との思いからである。

【注1】機関投資家は顧客の資金を有価証券等で運用・管理する法人投資家で、保険会社、投資信託、信託銀行、投資顧問会社、年金基金などがある。

【注2】賦課金の滞納の解消に努めても、最後には規模の大きな担い手農業者の滞納が残ってしまう例が見られる。拙稿の農業農村工学会誌第82巻2号「最上川土地改良区における賦課金未収の現状と対策」を参照願いたい。

【参考引用文献】
三輪裕美子：機関投資家の役割　重要に、日本経済新聞（朝刊）、二〇二一年九月八日
青木真一：製造業のサービス化、日本経済新聞（朝刊）、二〇二一年九月六日
エレミニスト編集部：日本企業に広がる「ステークホルダー資本主義」の考え方（二〇二一）、https://eleminist.com/article/1016（参照二〇二一年十一月四日）
THE OWNER 編集部：多角化企業とは？（二〇二一）、https://the-owner.jp/archives/963（参照二〇二一年十一月四日）