2018.6.20
30農金№5

総研レポート

集落営農の現状と今後の展開に関する調査
（2017年度 後期）

本報告書は、今日の地域社会と農業の在り方の変化を踏まえ、集落営農組織の役割・機能について、現状を把握するとともに、集落営農組織の今後の在り方を検討するにあたり参考に資することを目的としている。

農林中金総合研究所

はしがき

本報告書は、農林中金総合研究所が 2017 年度後期に「集落営農の現状と今後の展開に関する調査」について中間報告としてまとめたものである。

1990 年代後半から農山村における地域社会の維持・存続や活性化にかかわる議論が活発に行われ、同時並行的に集落営農の組織化や法人化が進められ、2010 年代に入って一段落した感がある。しかしその後、任意組合であれ法人であれ中山間地域を中心に多くの集落営農組織において構成員の高齢化や経営の脆弱性の問題が顕在化してきた。そうした問題に直面するなか集落営農組織においては、農地の集積、若手後継者の雇用・育成、経営の多角化、集落営農組織の統合・広域化、営利部門と公益部門の分離による経営効率の追求と公益法人化といった動きが見られるようになった。本調査は、そうした今日の地域社会と農業の在り方の変化を踏まえ、集落営農組織の役割・機能について現状を把握するとともに、集落営農組織の今後の在り方とその課題について検討する。

2017 年度前期の調査では、集落営農組織の役割や機能の変化および農協との関わりについてそれらの現状を把握することに努めた。

後期の調査は、調査県を増やしつぎの９県の集落営農組織と、その組織が属する県や農協系統にも聞き取り調査を実施した。訪問したのは秋田県、山形県、栃木県、長野県、石川県、岡山県、広島県、島根県および愛媛県で展開する集落営農組織や農協等である。

これらの集落営農組織をはじめ行政や農協等からは資料や情報の提供およびこれに伴う助言や助力をいただいた。ここにあらためて感謝の意を表したい。

この調査研究を効率的かつ的確に行うため、本調査実施に関する検討委員会を設けさらにオブザーバーの参加も得て、そこでの検討結果に沿って調査を実施した。

「調査検討委員会」

〈委員〉

両角　和夫（東京農業大学総合研究所）　茂野　隆一（筑波大学）
清水　順一（ノートルダム清心女子大学）　野口　敬夫（東京農業大学）
平口　嘉典（女子栄養大学）　小野澤　康晴（農林中金総合研究所）
内田　多喜生（農林中金総合研究所）　尾高　恵美　（農林中金総合研究所）
長谷　佑　（農林中金総合研究所）　坂内　久　（農林中金総合研究所）

〈オブザーバー〉

佐藤　孝一（農林水産政策研究所）　草野　拓司（農林水産政策研究所）

2018 年３月

農林中金総合研究所

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

目　次

第１部　総括

Ⅰ．2017 年度後期 集落営農調査の中間とりまとめ ………………………… 3

１. 調査の背景と目的 ………………………………… 3

２．今期調査結果の中間とりまとめ ……………………………… 4

Ⅱ．2017 年度調査 10 県における集落営農組織（概観） ………………… 8

第２部　実態調査

Ⅰ．秋田県 ……………………………… 15

１．県の集落営農振興方策 ……………………………… 15

２．Ａ 農事組合法人 ……………………………… 17

３．農事組合法人 Ｂ ……………………………… 20

Ⅱ．山形県 ……………………………… 24

１．県の農業経営振興方策 ……………………………… 24

２．山形県農協中央会からみた集落営農組織と県内農協の対応 ………… 26

３．農事組合法人 Ｎ ……………………………… 29

Ⅲ．栃木県 ……………………………… 33

１．県の農業振興方策 ……………………………… 33

２．有限会社 Ｃ ……………………………… 35

３．農事組合法人 Ｄ ……………………………… 38

Ⅳ．長野県 ……………………………… 42

１．Ｆ 農協 ……………………………… 42

２．農事組合法人 Ｅ ……………………………… 46

Ⅴ．岡山県 ……………………………… 51

１．県の水田農業・担い手育成に対する基本姿勢 ………………… 51

２．農事組合法人 Ｇ ……………………………… 53

Ⅵ．広島県 ……………………………… 57

１．県の集落営農に対する基本的な考え方 ……………………… 57

２．農事組合法人 Ｈ ……………………………… 59

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅶ．島根県 …… 66
１．株式会社 Ｊ …… 66
２．有限会社 Ｋ …… 71
Ⅷ．石川県 …… 77
１．Ｑ 株式会社 …… 77
２．有限会社 Ｒ …… 81
３．Ｓ 有限会社 …… 83
４．有限会社 Ｔ …… 85
Ⅸ．愛媛県 …… 88
１．農事組合法人 Ｐ …… 88

報 告 書 執 筆 者

第１部

第１章　両角和夫

第２章　坂内　久

第２部

Ⅰ．秋田県

　１　坂内

　２　茂野隆一

　３　小野澤康晴

Ⅱ．山形県

　１　坂内

　２　坂内

　３　坂内

Ⅲ．栃木県

　１　坂内

　２　小野澤

　３　坂内

Ⅳ．長野県

　１　坂内

　２　小野澤

Ⅴ．岡山県

　１　坂内

　２　平口嘉典

Ⅵ．広島県

　１　坂内

　２　長谷　祐

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅶ．島根県

１　野口敬夫

２　平口・坂内

Ⅷ．石川県

１　両角

２　坂内

３　茂野

４　両角

Ⅸ．愛媛県

１　尾高恵美

第１部　総括

Ⅰ． 2017年度後期 集落営農調査の中間とりまとめ

１．調査の背景と目的

（１）調査の背景

集落営農は、地域農業の維持、存続を図るため、農業集落を単位として農家が共同して取り組む営農である。こうした営農形態は、すでに1970年代頃から近畿、北陸、中四国等を中心に徐々に見られるようになった。しかし近年、とくに2007年度に土地利用型農業の担い手の経営の安定を達成する目的で導入された政府の水田・畑作経営安定対策（米、麦、大豆等の５品目を対象）において経営規模20ha以上の集落営農組織が対象とされ、さらに2010年に導入された農業者戸別所得補償制度（経営面積要件はない、2013年度に経営安定対策に改称）でも引き続き対象とされたことで、近年、急速な増加を見せている。

現在の集落営農は、全国の農業集落(約126,000)の1割以上をカバーしていると見られる。また、後に見るように、最近では複数の農業集落をカバーするものも少なくない。農林水産省が実施している集落営農実態調査によれば、集落営農数は2005年に10,063であったが2010年に13,557と大幅に増加し、2011年に14,000台、2016年には15,000台に達している。またその一方で、その法人化の進展の顕著であり、集落営農組織に占める法人の割合は、2005年には6.4％、2010年には15.0％、2018年には33.8％と大幅な増加を見せている。

近年のこうした動きで注目されるのは、集落営農組織数が2010年代に入って停滞気味で推移しており、2018年には15,111と前年に比べ減少に転じていることである。同じく農林水産省の調査によれば、解散・廃止した集落営農の数は、この約10年間（2007～2017年）で見れば、新規の設立数に比べて、解散・廃止が新規設立数を上回る傾向にある。2010年代に入って集落営農数が停滞しているのはそのためである。この解散・廃止の内容については、統計のある2012年～2017年でみると、統合によるものは2012年に65であったのが、2017年には78と増加傾向にあり、解散・廃止が集落営農の統合、合併によるところが大きいこと窺える。（以上の統計数値に関しては、ｐ.7の「参考」を参照されたい。）

（２）本年度調査の目的

以上に見るように、集落営農組織が近年の農業、農村をめぐる社会経済環境の変化に対処するため、経営組織形態のあり方を見直すなかで法人化に取組み、さらに複数の集落営農間で統合・再編を進めることで大幅な組織改編が行われてきた。本調査の目的は、今日、集落営農組織が当面する問題は何か、そこではどのような対処が見られるのか、また当面取り組むべき課題は何かについて、事例的に現地実態調査を行い、今後のさらなる分析の手がかりを得ることにある。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

現地実態調査は、本年度の前期と後期に分けて実施した。年度の前期では、長野県、島根県および山口県の各々２つの集落営農組織および県、農協等関係する機関・組織を対象に行い、後期の調査では、秋田県、栃木県、長野県、石川県、岡山県、広島県、愛媛県および島根県を対象にした。このうち長野県と島根県について、前期の調査と一部重複する事例もあるが、これは前回調査を補足するためである。また石川県と愛媛県については次年度のプレ調査の位置づけでる。この報告書で取り上げたのは、年度後期の現地実態調査で対象とした集落営農組織 17 および関係する機関・組織である。なお、本年度前期の調査結果(中間とりまとめ)は、「集落営農の現状と今後の展開に関する調査（2017 年度前期・中間報告)」を参考にされたい。

２.今期調査結果の中間とりまとめ

本稿では、今期調査の中間とりまとめとして、問題と思われる点および今後の調査の課題を整理しておきたい。これについては、以下の４つの視点から見ておきたい。

第１点は、集落営農組織の再編に関するものである。内容的には２つに分けられる。その１は、法人化の進展である。今回取り上げた集落営農組織は、早いものでは 1990 年代から、そして 2000 年代にはそのほとんどが農事組合法人や有限会社化している。こうした法人化の進展は、2007 年の経営安定対策等で政策的に促進されたこともあるが、経営体として持続性を確保する必要性が高まったためとする事例も少なくない。また、後にも触れるように、この場合とくに重視しているのは、集落営農の担い手の確保のために、若い後継者の確保、さらに言えば従業員を雇用できるよう体制的な整備をするためであることも窺える。

その２は、複数の集落営農の統合、合併等の進展である。いずれの事例からも窺えるのは、農村の高齢化、農家の後継者の不足などで担い手の確保が出来なくなり、法人化と併せて近隣の農業集落と一体となって集落営農を続ける必要に迫られていることである。その直接のきっかけは、圃場整備事業の実施のために関連する複数の集落営農が合併して法人化して取り組むことにしたこと、あるいはそれぞれ機械利用組合を持っていた集落が、補助金を得るために統合して法人化したなど、様々である。とはいえ、今回の調査では、集落営農組織の統合、合併あるいは法人化が果たして所期の効果をもたらしているのか、については必ずしも十分解明できていない。この点についてはさらに調査が必要である。

第２点は、今回の調査事例の一部に過ぎないものの、集落営農組織の重層化、あるいは２階建て組織化への取り組みが見られることである。そこで共通しているのは、各種農作業あるいは農業経営は各集落で行うものの、地域があたかも１つの農場として営農する体制の構築を目指して、相互に連携、協力する体制の構築である。そこには、事例的には次にみるような様々タイプがある。

その１は、長野県の農事組合法人Ｅの事例であり、まさに１村１農場の構築を目指すも

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

のである。この事例では、村内に７つある集落がそれぞれ農業機械の共同所有・共同利用を行い、ＪＡがその事務局機能を担い、ヘッドクォータとして農業農村支援センターが置かれている。こうした１村１農場制度は、1970 年代に行われた圃場整備事業を契機として始められた。2004 年に、集落段階に農地利用委員会と集団耕作組合という重層する組織を解消して村一本でＥ営農組合を組織したが、2015 年にさらに、その耕作組合の部分をＥ法人としている。

その２は、広島県の農事組合法人Ｈの事例であり、１階部分は自治組織、２階部分が営農組織である。この事例では、市の合併に伴い、2003 年に、農家、非農家を含む住民が地域の自治機能を維持、存続するため住民自治組織を設立し、2005 年には当該地区の農地を集積し、営農する組織としてＨ法人が設立された。そこでは集落ごとの集落協定をＨ法人に一本化し、政府の補助金は住民自治組織部分で受ける。また、Ｈ法人は、地域内のほとんどの農家の参加を得て１農場として利用権を設定している。この自治組織の事例は小さな役場づくりとして注目され、現在、市内の小学校区すべてで同様の住民自治組織が設立されている。

その３は、島根県の株式会社Ｊの事例である。Ｊ法人は、各営農組合の事業を補完する上位組織として 2013 年に設立された。その前年の 2012 年に、旧町内の８つの集落営農が広域に連携、協力する任意組織として設立されたが、翌 2013 年に株式会社となった。Ｊ法人傘下の農家構成員数は計 103 人、耕作面積は全体で 86.3ha である。Ｊ法人は農業機械を所有、整備し、各集落営農では対応が難しかったホールクロップ・サイレージ（ＷＣＳ）や大豆、そば等の作業を受託し、また、ＪＡが採算悪化で切り離した加工・産直事業を引き受けるなどで６次産業化を進めるなどして､役員３人のほか従業員５人を雇用している。

その４は、石川県の株式会社Ｑの事例である。上記の３と似ているが、構成する７法人のうちには、集落営農法人とはやや異なるタイプの法人も含まれる。Ｑ法人は、地域に展開する７つの農業法人が、米等の生産物の有利販売と生産資材の価格引き下げを目指し、それらが連携、協力して取り組むため 2012 年に設立された。事業内容をみれば、まさに農協と同様の事業を行う組織であり､いわばミニ農協である。７つの農業法人のほとんどは、地域農業の維持、発展を目標として掲げており、現在ではこの地域の農地の約１割を引き受けるなど、地域の農業の担い手として不可欠の存在となっている。

以上みた４つの事例からは、今日、集落営農組織は、地域農業の維持、存続のため、法人化や複数集落間での統合・合併等の組織改編の段階から、旧市町村や一定の地域で個別の集落の範囲を超えた地域で一体的に営農する体制の構築という、言ってみれば新たな発展段階への移行が始まっていることが窺える。今年度の調査では、こうした事例がどの程度普遍性を持つのかについては十分検討出来なかった。今後はさらにこうした事例を発掘し、調査を続けたい。

第３点は、集落営農の複合経営化による若手の担い手の確保への取り組みが見られたことである。今回調査した集落営農の大半は、基本的に水田を含む土地利用型農業を担うも

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

のであるが、すでにそのうちの幾つかは、複合経営を目指して、野菜、ブドウ、果樹、あるいは大豆等の転作作物の栽培、農産加工、販売等、農家レストラン、グリーンツーリズムなどに取組んでおり、きちんと実績を上げているものもある。しかし、注目されるのは、より積極的に農外事業にも取り組む島根県の農事組合法人Ｋの事例である。この事例は、前期の調査でも取り上げたが、例えば、市役所の委託を受けて高齢者外出支援や高齢者配食サービス、あるいは農協から冬季間の灯油配達等を請け負うなど、地域の生活環境を維持するための取り組みである。集落営農組織が、地域社会の維持のためにこうした取り組みをせざるを得ない状況は、今後とも増えることが予想される。

また、こうした複合農業化あるいは農外事業への取り組みは、若い後継者あるは従業員の周年雇用が出来る体制を確立するためでもある。しかし、現時点では成功している事例は多くない。複合経営にしても、周年雇用の確保にしても未だ問題が少なくないからである。事例の多くは、農産物の販売や作業受託の収入だけでは必要経費を賄える状況にはなく、営業外収益である補助金で経営の維持を図っているのが現状である。集落営農の複合経営化あるいは従業員の周年雇用が果たして本当にうまくゆくのか、集落営農のあり方を考えるためさらなる調査が必要である。

第４点は、集落営農の発展とＪＡの関りに関する問題である。長野県の農協Ｆの事例では、ＪＡは、管内の全市町村（事例Ｅも含まれる）に営農センターを設置し、１村１農場化を進め、未だそうした取組の見られない市等の区域においても、金融面等で積極的に取り組み、行政と一体的な支援を行っていることを見た。この他では、先の第１の１～２で見たように、ＪＡが行政と協力して集落営農組織の重層化、あるいは２階建て組織化を支援する事例も見られた。こうした事例は、まだ事例は少ないが、ＪＡの関わり方の理想像を見るようである。しかし、第２の４の事例のように、むしろＪＡは、Ｑ法人が米を集荷して独自販売するのはＪＡと利害が反するとして、Ｑ法人の集荷に必要な運転資金の供給を拒むなど、両者の関係がむしろ悪化したと見られるものもある。従来からＪＡは独自に米の販売等に取組む農業法人とは必ずしも良好な関係を築けないケースが見られるが、この問題に関しては当該ＪＡから直接聞き取りを行っていないので、詳しくは改めて調査する必要がある。

その一方、今回の調査では、ＪＡは集落営農に対して、米の販売先あるいは野菜等の選果場や直売所の提供、ミニライスセンター、倉庫等の施設の利用に関して便宜を図り、融資にも応じているものが少なからず見られた。しかし、そうしたＪＡの対応は、従来からのＪＡの当然の対応の一環に過ぎない。むしろ、そうしたＪＡでの問題は、集落営農が当面する問題の解決に必ずしも積極的に支援しているとは見られないことである。

ＪＡが生産物の販売や生産資材の購買、あるいは営農指導に積極的に取組むことはもとより重要な使命である。しかし、今日、集落営農組織は、本稿の冒頭にも触れたように、その存続、発展の瀬戸際にあるものが少なくない。とくに、若手の後継者あるいは常勤の従業員の確保にどう対処していけば良いのか真剣に模索している時期にある。今回の調査

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

の過程でも、折角、集落営農を維持してきたが、担い手不足でうまくいかなくなった事例があることも見聞した。ＪＡは、集落営農の担い手確保に対してどのように取り組み、どのような問題を抱え、何が課題であるのか、こうした問題への対処のあり方に関して、今後の調査でさらに調査、検討することが必要と思われる。

なお今回の調査では、こうした問題意識の下で、ＪＡグループ山形の「地域・担い手サポートセンター」でＪＡが集落営農にどのように取り組んでいるのか、その実情とＪＡとしての課題等についてヒアリングし議論をさせて頂いた。

このサポートセンターでは、山形県農業法人協会（正会員 48 法人等）および山形県地域営農法人協議会（会員 144 法人等）を中心に地域の営農の担い手の各種の支援をしている。ここでは、今日、農業の担い手が特定の者に絞られているとの認識のもとで、そうした個々の担い手の支援を重視していること、そして集落営農についても地域の営農を担う組織であるが故に支援するとしているが、こうしたスタンスからは、ＪＡとしては地域農業の担い手の育成、確保に真摯に取り組むべきという積極的な姿勢が窺われて興味深い。また、今後は、担い手組織、法人の組織間の連携、協力が必要となることを考慮しているとのことであるが、ＪＡにとってそうした問題にも対処すべきとしていることは、このセンターの先見性を示すものとして注目される。

今日ほどＪＡが農業の担い手を本格的に支援し、互いに協力して新たな地域農業を構築してゆく必要に迫られている時期はないと思われ。今回のヒアリングからは、ＪＡの対応のあり方を具体的に考える手がかりと、ＪＡのポテンシャルの高さを窺うヒントを得られたように思われる。

（参考）

図表　近年における全国の継続等区分別及び組織形態別集落営農数の推移

年	現在数	解散･廃止		新規設立	法人数	法人化率
			統合による解散			
2007	12,095	776		2,390	1,233	10.2
2008	13,062	951		1,918	1,596	12.2
2009	13,436	298		439	1,862	13.9
2010	13,577	393		1,459	2,038	15.0
2011	14,643	389		577	2,332	15.9
2012	14,742	457	65	348	2,593	17.6
2013	14,634	259	65	340	2,916	19.9
2014	14,717	252	39	386	3,255	22.1
2015	14,853	410	63	684	3,622	24.4
2016	15,134	453	89	454	4,213	27.8
2017	15,136	441	78	416	4,693	31.0
2018	15,111				5106	33.8

資料：農林水産省「集落営農実態調査報告」各年版

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅱ．　2017年度調査10県における集落営農組織（概観）

（１）10県の選択視点

図表2-1は、2017年度後期の調査で訪問した９県と前期に訪問した山口県を加え10県の集落営農組織の創設、解散、統廃合、および法人化の推移を農水省の「集落営農実態調査」をもとに整理した。10県の選択視点は、国内でも中山間地を多く抱える中国地方と長野県および石川県を加え、それとは対照的な平場で土地利用型農業が主体の東北２県と、都市近郊の栃木県を加えたものである。

全国の推移については前章冒頭のとりまとめのところで触れているので、ここでは本年度調査した10県の最近７年間の推移について概説する。

（２）全般に法人化の傾向

任意組織と法人組織を合わせた集落営農組織の全国総計は、2012年の14,742組織から2018年の15,111組織へと増えているが、この間に新規創設がある一方で、解散（統合によるものを含む)や廃止したものがあるため､それらを相殺すると７年間に369組織(2.5%)の純増である。

このなかで法人化した組織は､2012年の2,593法人から2018年の5,016法人へと2,423法人（93.4%）増え、ほぼ倍増している。

この７年間の組織数の変化の推移からすると、全国的に任意の集落営農組織から法人組織へと法人化の傾向が窺える。

（３）調査対象には集落営農の組織化・法人化が先行した県が

そこで、今年度調査した10県について見てみると、2018年３月時点の組織数は、多い県から、秋田（760)、広島（689)、島根（523)、山形（481)、長野（377)、山口（338)、石川（304)、岡山（274)、栃木（235)、愛媛（119）となっている。なお、任意と法人を合わせた集落営農組織の全国総計を単純に47で割ると､2012～18年の各年の平均は322～311の間で推移している。この単純平均と対比すると、６県（秋田、広島、島根、山形、長野、山口）がこれより上回り、なかでも山口県はこの単純平均に近い数で推移する。

つぎに、2012年と対比した18年までの７年後の組織数をみると、山形の38組織の純減を除き、島根55、広島47、長野44、秋田32、石川31、岡山31、栃木29、愛媛25、山口19と、組織がそれぞれ純増している。

同じく、これを法人数でみると、2018年時点の法人数（カッコ内は県の全集落営農組織に占める割合）は、多い順に、広島271（39.3%)、秋田260（34.2%)、山口233（68.9%)、島根225（43.0%)、石川149（49.0%)、山形123（25.6%)、長野103（27.3%)、岡山79（28.8%)、愛媛48（40.3%)、栃木39（16.6%）となっている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

また、2012 年と対比した 18 年までの法人数の増減をみると、秋田 118、山形 85、栃木 27、長野 53、石川 73、岡山 47、広島 62、島根 90、山口 109、愛媛 23 と、それぞれ法人組織は純増である。

10 県に限った比較ではあるが、広島、山口、島根、石川の４県は、集落営農法人の数が多くしかも全集落営農組織に占める法人の割合が高い。秋田は集落営農の法人組織が多いが、それ以上に任意組織の数も多いため、法人の占める割合は相対的に低くなっている。愛媛は集落営農組織の数が少ない中で法人の割合が高い。（図参照）

詳しくは次章で後述するが、10 県の中でも、集落営農組織の法人化に対する県の重点施策の成果の一端がここに見て取れる。

さらに、調査した 10 県のなかで、秋田、広島、山形、島根、長野、山口の６県は、ここで起点とした 2012 年の時点から既に集落営農組織の数が多く、7 年間のその趨勢はほぼ同水準で推移している。集落営農法人の数についても、広島、秋田、島根、山口の４県は 2012 年時点から多く、石川、長野がそれに追随する形で数を増してきている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

図表2-1　全国および調査県の集落営農数

	2012					2013					2014				
	計	新規	解散・廃止 うち 統合解散	法人	（%）	計	新規	解散・廃止 うち 統合解散	法人	（%）	計	新規	解散・廃止 うち 統合解散	法人	（%）
全国	14,742 (313)	347	457 65	2,593 (55)	17.6	14,634 (311)	340	259 65	2,916 (62)	19.9	14,717 (313)	386	252 39	3,255 (69)	22.1
秋田	728	13	20 –	142	19.5	721	14	11 –	173	24.0	724	15	12 1	196	27.1
山形	519	2	66 –	38	7.3	455	13	10 2	41	9.0	458	4	19 –	49	10.7
栃木	206	7	5 –	12	5.8	208	4	10 –	17	8.2	202	4	3 –	25	12.4
長野	333	14	12 7	50	15.0	335	15	13 –	56	16.7	337	8	1 –	70	20.8
石川	273	8	–	76	27.8	281	7	2 1	91	32.4	286	12	8 1	103	36.0
岡山	227	7	4 –	32	14.1	230	8	1 –	36	15.7	237	11	–	45	19.0
広島	641	15	4 1	209	32.6	652	17	3 1	221	33.9	666	10	6 2	238	35.7
島根	468	14	5 –	135	28.8	477	10	1 –	144	30.2	486	27	26 8	159	32.7
山口	319	12	6 4	124	38.9	325	15	14 –	164	50.5	326	14	11 1	186	57.1
愛媛	94	2	1 –	25	26.6	95	4	4 –	26	27.4	95	6	–	28	29.5

資料：農水省「集落営農実態調査」

注１：「解散･廃止　うち統合解散」：上段「解散・廃止」、下段「統合による廃止」

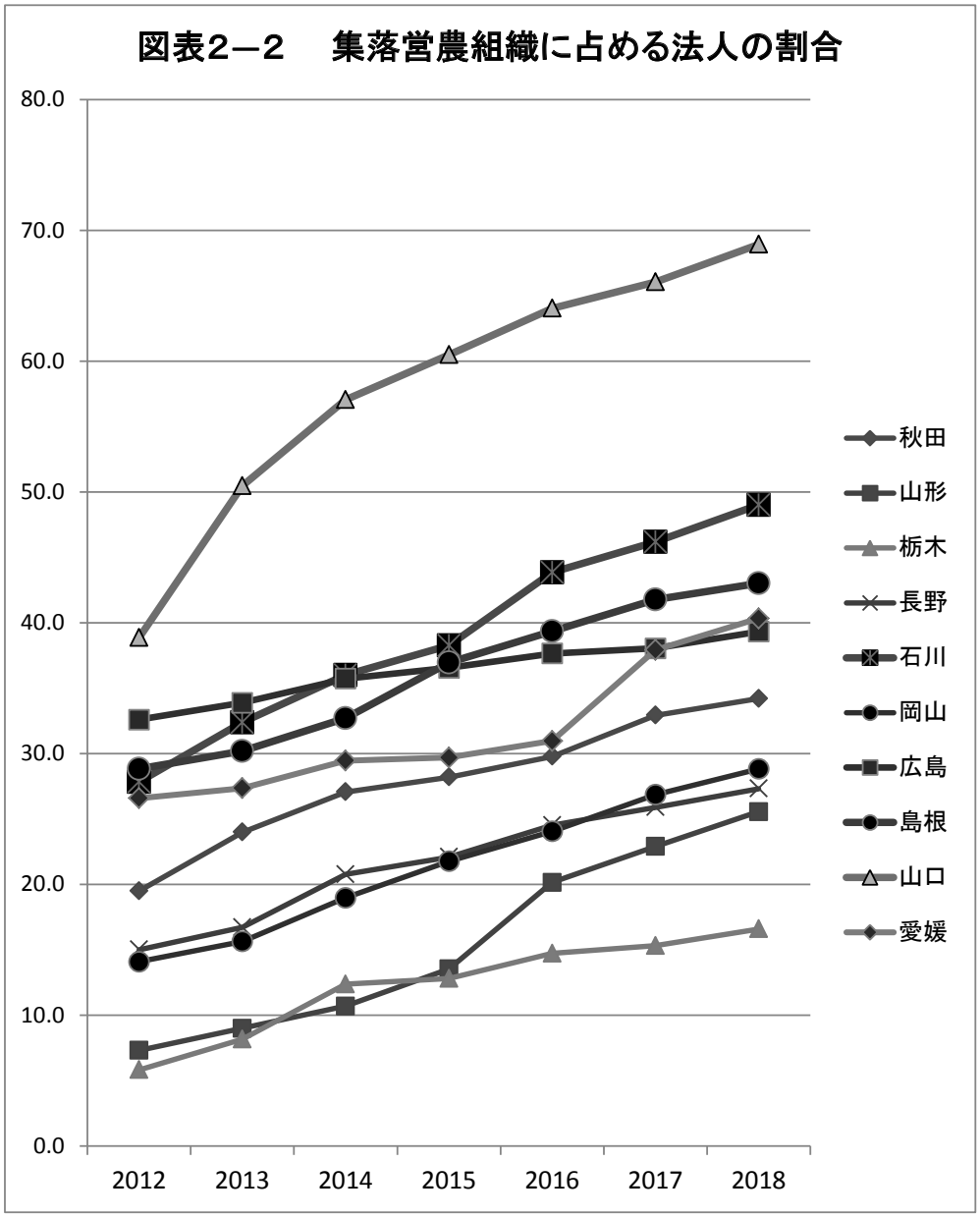
注２：全国の組織計の（　）内は、47で割った平均値。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

	2015					2016					2017				
	計	新規	解散・廃止 うち 統合解散	法人	(%)	計	新規	解散・廃止 うち 統合解散	法人	(%)	計	新規	解散・廃止 うち 統合解散	法人	(%)
全国	14,853 (316)	684	410 63	3,622 (77)	24.4	15,134 (322)	454	453 89	4,217 (90)	27.9	15,136 (322)	416	441 78	4,693 (100)	31.0
秋田	727	26	11 2	205	28.2	742	25	14 1	221	29.8	753	19	12 –	248	32.9
山形	443	76	13 1	60	13.5	506	22	13 2	102	20.2	515	20	54 11	118	22.9
栃木	203	27	6 –	26	12.8	224	12	1 –	33	14.7	235	2	2 –	36	15.3
長野	344	36	9 4	76	22.1	371	9	17 3	91	24.5	363	19	5 3	94	25.9
石川	290	14	3 –	111	38.3	301	6	4 –	132	43.9	303	7	6 1	140	46.2
岡山	248	21	3 –	54	21.8	266	5	3 –	64	24.1	268	9	3 –	72	26.9
広島	670	21	6 –	245	36.6	685	11	5 –	258	37.7	691	9	11 1	263	38.1
島根	487	27	6 –	180	37.0	508	17	8 –	200	39.4	517	13	7 1	216	41.8
山口	329	12	10 –	199	60.5	331	4	2 1	212	64.0	333	11	6 –	220	66.1
愛媛	101	13	1 –	30	29.7	113	6	3 –	35	31.0	116	6	3 2	44	37.9

	2018		
	計	法人	(%)
全国	15,111 (321)	5,106 (108)	33.8
秋田	760	260	34.2
山形	481	123	25.6
栃木	235	39	16.6
長野	377	103	27.3
石川	304	149	49.0
岡山	274	79	28.8
広島	689	271	39.3
島根	523	225	43.0
山口	338	233	68.9
愛媛	119	48	40.3

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/



資料：図表 2-1 に同じ。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

第２部　実態調査

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅰ．秋田県

１．県の集落営農振興方策[1]

（１）県の基本方針

最近 10 年間に限っても、秋田県は集落営農組織の法人化を積極的に進めてきた。2007 年の品目横断的経営安定対策を機に法人化が増えてきたが、それ以前から、秋田県は法人化が基本方針であった。

現在の県内の集落営農法人の課題は、法人の合併や広域化、経営継承である。とりわけ経営継承が課題で、2015 年に集落営農組織に対し実施したアンケートによると、10 年以上法人の代表を務めている 65 歳以上のところが８割を占め、後継者確保の目途が立っていないところが７割を占める。今後、こうした結果を元に支援してゆくことにしているが、実際の政策支援に当たっては普及センターが主体となる。

秋田県は何年も前から米依存からの脱却を目標に政策を進めてきたが、近年、知事の肝いりで県単独事業による土地利用型農業の複合経営への転換を大命題として実施している。このため、次の３つをセットで実施することを条件に、機械化・設備強化に県単独の補助金を投入している。

①園芸作物生産のメガ団地化（販売額１億円以上）

②基盤整備事業の実施

③農地中間管理機構の事業利用

県の重点園芸作物は、トマト、ネギ、枝豆、ダリア、キクである。

2016～17 年度に県内でメガ団地化を９地区で実現した。このうち５地区は集落営農法人が関係している。今後、これらの周辺にネットワークを広げ、売上１億円の実現化を図る。

（２）集落営農組織の現況

集落営農組織のこれまでの推移は、県の出先機関として鹿角、北秋田、山本、秋田、由利、仙北、平鹿、雄勝と８つの農業振興局があり、その区分にしたがってみるとつぎのようになる。

①集落営農（任意組織）

2010 年＝484、2013 年＝429、2014 年＝422、2015 年＝415、2016 年＝455

2016 年の内訳が、鹿角 8、北秋田 57、山本 15、秋田 34、由利 114、仙北 108、平鹿 46、雄勝 23 という分布である。

②集落営農法人

2010 年＝130、2013 年＝210、2014 年＝225、2015 年＝250、2016 年＝268

同じく、2016 年の内訳が、鹿角 16、北秋田 32、山本 22、秋田 30、由利 30、仙北 70、平鹿 38、雄勝 30 である。

[1] 秋田県の集落営農の現状については、秋田県農林政策課でのヒアリングに基づく。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（３）法人化後の対応

集落営農の法人化に対する支援としては､国の支援事業として法人化に 40 万円の補助があるが、それに県単独で会計事務の指導やパソコンソフトの導入､複合作物実証事業などに 50 万円を補助する。

集落営農組織の法人化は県内で見れば一巡した感がある。法人化が遅れている地域は、リーダーやオペレーターの不在が原因で残っている。当県の集落営農法人の経営規模は一法人あたり約 45ha と、東北６県の中で一番小さい。ただし、土地利用型で 100ha 超のところも 12 法人ある。また、一法人あたりの結集集落数を県内平均でみると約 1.4 集落で構成されるが、経営安定と規模拡大を目指し、2018 年度から連携・統合による集落営農法人の再編整備を重点実施する。

一方、任意組織の集落営農については、規模が小さいため法人化を進めても効果が見通せないので、２～３組織を統合した法人化を進める必要があり、近隣に集落営農法人が存在すればそちらに統合する方向で進めていく。

これらの政策推進に当たっては、８地域振興局に設置された普及員を中心に農協と連携して地域での合意形成を図り、年度初めに重点地域をリストアップする。当面の目標は、１局あたり 12～13 地域、合計 97 地区で法人化、57 地区で経営強化、24 地区で経営計画作成を推進する。

なお、県内の農協出資法人は４農協（鹿角、北秋田、雄勝、小町）にある。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

２．Ａ 農事組合法人

（１）設立の経緯

Ａ農事組合法人の前身は、1996 年頃に設立された２つの集落営農組合、「Ａ営農組合」、「Ｂ営農組合」である。両組合は、ぐるみ型営農組織として個別に営農活動を行っていたが、集落内で将来の地域農業のあり方を話し合っていく中で、圃場整備が不可欠であるとの結論に達した。2013 年に基盤整備事業が採択され圃場整備が開始されたが、集落内で話し合いを進めていく中で、両組合を統合して一つの法人を設立しようという案が出されるようになる。ほ場整備の進展に合わせる形で、2014 年７月に両組合を統合したＡ農事組合法人が設立された。

法人を構成する農家は 11 戸で、設立時に、各戸 50 万円を出資している。なお、構成農家から農業専従者５名が理事となっている。2015 年には園芸メガ団地育成事業（秋田県単独事業）の事業実施主体に採択され、稲作に加えてアスパラガスや花卉類の生産に取り組むようになる。

（２）経営の概要と特徴

ａ．経営作目

Ａ法人の経営作目を図表Ⅰ-2-1 に示す。大規模区画の圃場整備事業により集落内の圃場は、30～100ａ区画に整備されており、稲作については大型機械（図表Ⅰ-2-2）を活用した効率的な作業が行われている。また 2015 年に補助事業でライスセンターが導入され、乾燥・調整を自前で行い、フレコン出荷にも対応している。品種は、アキタコマチ、ひとめぼれ、めんこいな、転作作目として、酒米（美山錦）、ソバを作付けている。米の販売先は農協が主で、それを補完する形で民間集荷業者と取引している。また、消費者への直売も 500～600 俵程度ある。

図表Ⅰ-2-1　　Ａ法人の経営作目

稲作	60ha
アスパラガス	4ha
リンドウ	3ha
小菊	2ha

資料：ヒアリングから作成

図表Ⅰ-2-2　Ａ法人の大型機械

トラクター	25ps、 30ps、 50ps	各１台
田植機	８条　１台	
コンバイン	４条、５条　各１台	

資料：ヒアリングから作成

園芸メガ団地育成事業の導入とともに取り組んだアスパラガス、リンドウ、小菊は、現在のと

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ころ順調に収益を上げている。アスパラガスについては、ここ２、３年、単価が比較的高く推移し、またリンドウについては、「鳥海リンドウ」というブランドで市場での評価を獲得している。これらの出荷先はほぼ全量が農協で、農協側も選花（果）場を整備するなど、積極的に対応している。年間売上高は、アスパラガス・約 4000 万円、リンドウ・約 4000 万円程度であり、米、小菊を合計すれば事業が目標とする売上高１億円を超える。

ｂ．農地集積の状況

2015 年の法人設立時に農地中間管理機構を活用して、水田約 60ha を集約したが、これは集落内の農地の約９割に相当する。地権者は 83 戸で、法人設立とともに多くは農業機械を処分したという。

ｃ．労働力

農作業に常時従事するのは、理事を務める５名の専従者に常雇い１名が加わり、計６名（20 代１人、40 代１人、50 代２人、60 代２人）である。また農繁期には近隣の地域から１日あたり 20～30 名程度のパートが、収穫、調整作業を担当しており、地域の雇用の受け皿となっている。

なお、Ａ法人が立地する地域も高齢化、担い手不足といった問題を抱えているが、畦畔や水管理は農地の所有者が担当する場合が多く、またパート労働力もなんとか集めることができるという点で、限界的な人手不足の状況にあるわけではない。

ｄ．補助事業と資金調達

Ａ地区に導入された園芸メガ団地育成事業は秋田県単独の事業で、園芸作物年間売り上げ１億円以上の経営体を育成することを目標に、2014 年度より実施されている。2017 年度の時点で県内９地区が採択されている。Ａ地区においては 2015 年度より事業が実施され、総事業費１億８千万円（県 50%、市 25%補助）となっている。これを活用して当法人は、防除機、予冷庫、選花機等を導入した。

また当法人は制度資金も積極的に活用しており、2015 年度に政策金融公庫よりスーパーＬ資金 6,600 万円を借り入れ、補助事業の補助残負担に充てるとともに、園芸作業舎、乾燥調整施設等を設置している。また、地銀から運転資金として、スーパーＳ資金 2,000 万円の融資を受けている。

（３）小括

ぐるみ型集落営農組織が合併・法人化してスタートして約４年が経過したＡ農事組合法人は、地域内の農地の受け手・農業の担い手として機能するとともに、新たに園芸作目にも取り組み、雇用の場の提供という役割も担っている。集落内は大規模区画の圃場が整備され、補助事業によって各種の生産施設が導入されるなど、当法人はめぐまれた環境にあり、それを活かして現在のところ経営状況は良好といえる。ただしその背景には、アスパラガスやリンドウの単価がここ数

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

年高値で推移したということもあり、今後の市況変化によっては状況が変化する可能性もあり得る。また長期的な視点に立てば、補助事業で導入した機械・施設をどの様にして更新していくかも課題となってくるものと思われる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

３．農事組合法人 Ｂ

（１）地域概要

Ｂ法人は秋田県の中でも有数の平場稲作地帯にある。

農林業センサス（2015）によれば、当法人の属する市の農家の平均経営耕地面積（「経営耕地のある農家数と経営耕地面積」統計による）は 2.1ha 強であるが、当地区に限れば 2.6ha 弱であり、県内でも平均経営耕地面積が大きい地区となっている。

総農家戸数に土地持ち非農家戸数を加えた戸数を「農地所有世帯」とし、農家のカテゴリ別に内訳を示すと、秋田県全体では販売農家戸数 44%、自給的農家戸数 13%、土地持ち非農家戸数 43%の割合となっているが、当法人が位置する地区は、販売農家戸数 46%、自給的農家戸数９%、土地持ち非農家戸数 45%と、自給的農家の割合が低く販売農家と土地持ち非農家の割合が高いという特徴がある。農地を預ける土地持ち非農家とそれらを受ける販売農家とに分化する傾向が、県全体と比べて高い地区といえる。

また、当法人の属する市の認定農業者数は 2017 年３月末時点で 1,526 であり、販売農家戸数に占める割合は 29.8%と秋田県全体の 27.4%と比べても高く、県の中でも相対的には担い手のいる地域といえる。同市の集落当り認定農業者数も単純平均で４弱と、秋田県平均の 3.75、全国平均の 1.75 に比べて高い。その一方で市内の農業集落数 385 に対して集落営農数は 138 であり、農業集落数に対する集落営農数の割合は 35.8%と県全体の 27.2%を上回っていて、集落営農に対する取組みも比較的盛んな地域となっている。

法人の所在する集落は全体で 28 戸中 22 戸が農家で、混住化はあまり進んでいない。

（２）法人の設立経緯

法人化は 2005 年と、秋田県内では早い方といえる。

当法人の設立母体は、圃場整備後の 1974 年以来 30 年以上にわたって機械の共同利用と共同育苗事業を続けてきた任意の農事組合（集落の全農家 22 戸が参加）である。圃場整備後に多くの集落で機械の共同組織ができたが、持続性をもったものは少なく、機械更新時に組織を解消するケースが多かったとのことである。当地区で農事組合が継続できたのは育苗の共同化で集落外にも一部販売をしており、販売収入が年数十万円程度あることで、組合費徴収の必要がなく、わずかでも現金収入があったことが大きかったのではないか、としていた。

法人化のきっかけは、米価下落によって後継者のいない高齢農家が増加し、農業の担い手も不足気味になるなど、地域農業の持続性について危機感をもったことにある。法人化の事例がまだ少なかったために、組合員の理解を得て法人化するまでに２年ほどの準備期間を要し、その間、県の振興局、市の農林課、農業委員会、ＪＡからなる支援チームが、法人化に向けた実務的な支援を行ったとのことである。

前身となる農事組合内で話し合いを進め 2005 年４月に法人化した際に、集落のうちの３戸が加入をしなかったため、構成員は 19 戸となった。当初参加しなかった３戸のうち、１戸は現在も営

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

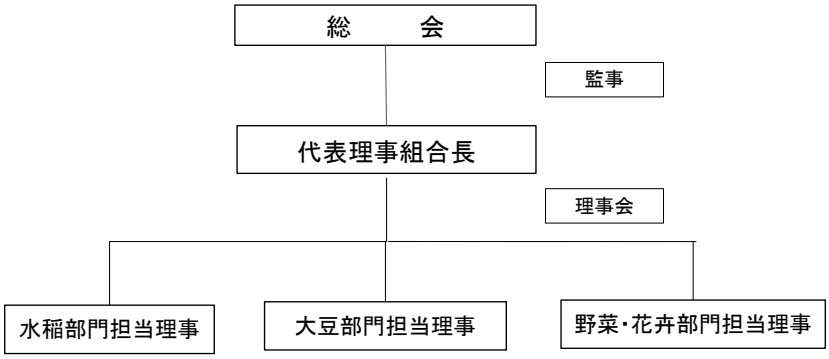
農を続けているが、２戸は現在当法人に農地を預けている（当法人の構成員にはなっていない）。集落に残る個人経営農家とはブロックローテーションの調整をしている。

（３）法人の組織・機械設備・事業内容等

ａ．構成員、役員体制などの人的な体制

当法人の構成員は 19 戸、役員４名（代表理事および理事３人）、監事、従業員７名（常勤）であり、その他繁忙期にパートを 10 名ほど雇用している。従業員７名の年齢構成は 30 代３人、20 代３人、10 代１人となっており、主に地元農業高校出身者を定期的に採用してきたとのことである。

図表Ⅰ-3-1　農事組合法人Ｂの組織構成



（出所）農事組合法人提供資料

ｂ．農地及び作付けの状況

現在、法人として 5.6ha の農地を所有しているほか、利用権設定している農地が 50～60ha 程度（うち構成員農地 49ha）である。作付けの内訳は水稲 45ha、リンドウ 0.6ha、野菜 0.6ha となっており、それ以外に大豆を特定作業受託込みで 45ha 経営している。水稲の品種としては、あきたこまちを中心に、酒米、めんこいなを作付けしている。飼料米はコスト的な問題があって作付けをしていない。利用権設定の８割は中間管理機構を経由しており、畦畔管理・水管理は原則地権者が行うこととなっている。

事業内容については、大豆の作業受託を増やしてきたという経緯がある。周辺の集落で大豆に関わる作業ができない農家が増えていることに対応しているものであるが、2008 年に補助事業で建設したミニライスセンター（後述）の稼働率向上と、常勤従業員の冬場の仕事確保という法人側の事情もある。

法人化に際して複合経営のために始めたりんどうの作付けを、現在の 0.6ha から増やすことは、人件費増加の面から難しいとのことである。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｃ．機械・設備の所有状況と資金調達

現在法人が所有する農機はトラクター４台、田植え機８条２台、直播用１台。コンバイン４条刈２台、大豆コンバイン５台、ブームスプレーヤ２台、レベラー１台。育苗用ビニールハウス 13 棟。大豆の作業受託拡大ともに、大豆コンバインを増やしてきたとのことである。

ライスセンター１棟を 2008 年に建設。各農家の行っていた乾燥調製作業の軽減とコスト削減のために、農山漁村活性化プロジェクト支援交付金（半額補助）を利用。水稲稲 40ha、大豆 50ha に対応可能な規模で、建設費 1.1 億円であった。ライスセンター内には乾燥機５基、籾摺機・石抜機・粒選別機各２台。精米機（３馬力）１台、色彩選別機、計量機、大豆用として風選別機、クリーナー、粒選別、自動計量機などを装備している。その他米保管のための定温倉庫も３割補助で建設した。

法人立ち上げ時には機械購入で 1,200 万円程度の借り入れをした。その際は役員が個人保証をする形であったが、現在は代表者のみの個人保証となっているケースもある。

農協からは近代化資金を借りており、その他地銀から運転資金を借り入れたことがあるとのことである。

ｄ．農産物の販売状況

米は全体 200 トン中、農協経由で 60～80 トン（３～４割）を販売しており、実需者（レストランチェーン、外食等）への契約出荷が 50～60 トン、その他は地元集荷業者に販売している。大豆はＪＡ経由で地元の流通業者等に販売。リンドウは中卸経由で県内ほか、仙台や首都圏にも出荷している。

ｅ．経営収支、地代など

農産物の販売額は現状１億円程度で、補助金込み 1.3 億円程度となっている。そのうちりんどうの売上げが年間 1,000 万円程度。農産物販売以外に、水稲苗の販売、道の駅での農家レストラン経営（売上げ 1,500 万円程度）がある。農家レストランは構成員の奥さん中心に４人程度で運営をしている。

構成員に対する出役対価は、オペレーター賃金、その他作業とも 850 円/時間となっている。

利用権設定をしている農地に対する地代は、10ａ当り 1.5 万円程度で、高いと考えているが、その程度の地代負担で農地を借りる農家がいるためにその水準になっているとのことである。

ｆ．複合経営への取組み

法人化を契機に複合経営への取組みとしてリンドウ作付けを開始。面積は当初は拡大したが、その後 0.6ha 程度の規模で継続している。

2010 年４月から近隣の道の駅で農家レストランを運営している。それまでレストランを運営していた業者の撤退を受けて引き受けたもので、現在組合員の奥さん２名（正社員ではないが常勤）とパート２名の４名を中心に運営している。レストランでの食材はなるべく地元産を使っており、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

米は基本自作分を利用。冬は野菜がとれないので一時期ハウスで水耕栽培等も行ったが、現在はレタスといぶりがっこを使用。

グリーンツーリズムにも取り組んで、稲刈り体験等を通じて一時期は個人向けの米販売も行った。消費者直売は200先くらいあったが、クレーム対応や契約者の高齢化による世代交代の難しさもあり、現在は積極的には取り組んでいない。

一昨年、ブドウ（生食用のシャインマスカット）を露地で70ａ程度植えた。収穫はこれからとのこと。

（４）法人としての今後の課題

生産調整の仕組みが変化するなかで、柱としての米販売の再強化が必要とのことである。具体的には既に始めている特別栽培米の作付けを通じて、安定して販売できる先をしっかりとつかむことが重要で、それ以外では米に次ぐ柱として、漬物加工などへの取組み強化も必要とのことである。これら課題は若手の職員にも考えてもらいたいとしていた。

（５）小括

当法人は法人化後既に13年を経ており、前身の機械利用組合からみれば集落営農組織としては40年以上の歴史を有している。経営面積も利用権設定・作業受託を含めて90ha程度の規模であり、若手の従業員も７名を擁し、販売高（補助金込み）も1.3億円と、人員体制・事業規模とも集落営農組織としては大規模といえる。米と大豆が中心で、大豆の作業受託収入には大きな変化はないであろうが、生産調整の仕組みが変わるなかで、米の全体需給と米価の動向が当法人の経営に与える影響は大きい。

豪雪地帯ということで、別の農産物作付けという形で複合経営の幅を広げていくことには困難が伴い、レストラン経営に加えて漬物加工といった６次化の方向を模索している。また、中心的な事業である米販売において、特別栽培米の作付けへの取り組みにより安定的な条件で販売できる販売先の確保を図っているが、米需給が悪化した時に、そういった取組みの成果がどの程度現れるかが注目される。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅱ．山形県

１．県の農業経営振興方策[2]

（１）トップランナー、スーパートップランナーの育成

県の「農業の経営発展に向けた推進方策」によると、2016 年度から農業経営の法人化、競争力の高い経営体（「トップランナー」「スーパートップランナー」）の育成のため支援体制の整備を行い、そのため 2017 年度から農業関係行政・団体、税理士、中小企業診断士等の専門家や金融機関等が連携手支援にあたっている。

具体的には、それらを構成員とする「山形県農業経営発展支援協議会」を設置し、県内４地域の総合支庁に、県出先機関、市町村、農協等で構成する「農業経営支援チーム」を設置して、経営体のリストアップおよび経営体に対する働きかけやフォローアップ（情報発信、研修〈入門編、実践編〉、専門家派遣、助成）を行うというものである。

＊　トップランナー：経営者一人当たりの農業所得が 400 万円以上の農家および農業法人

＊＊　スーパートップランナー：経営者一人当たりの農業所得が 800 万円以上の企業的経営の農業法人

（２）県内の集落営農組織の現況

県内の農業地域は、米依存の割合が高い最上地域、米・果樹等の複合の村山地域、同じく置賜地域、土地利用型の割合が高い庄内地域の４地域に区分される。このうち、最近、庄内地域で集落営農組織の減少傾向がみられる。特定農業団体又は同様の要件を満たす組織として位置づけられた組織が、最長で 10 年以内の法人化要件を満たせない場合、解散するケースが現れ、そうした背景から減少傾向がみとめられる。

県全体の集落営農組織の推移は、つぎの通りである。

①集落営農組織（任意＋法人）

2010 年＝429、2013 年＝455、2014 年＝458、2015 年＝443、2016 年＝506、2017 年＝515

②集落営農法人

2010 年＝34、2013 年＝41、2014 年＝49、2015 年＝60、2016 年＝102、2017 年＝118

任意組織と法人組織を合わせた集落営農組織を構成する農家数は、組織化される農家がほぼ行き渡ったのか、ここ２年ほど頭打ちの感が強い。

（３）集落営農組織の法人化

前述のように庄内地域で集落営農の任意組織の解散が認められるが、しかし、その一方で、農地中間管理機構の事業利用の要件に法人化があり、これを見据えた集落営農の法人化の動きもあ

[2] 山形県の集落営農の現状については、山形県農業経営･担い手支援課でのヒアリングに基づく。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

る。土地利用型農業の割合が高い庄内地域で、米＋大豆＋ソバに特化して、法人化が進む例が認められる。

他方、法人化が進展しない理由としては、①法人化のメリットに対する理解不足、②法人化に対する心配（経営の一本化への合意形成の難しさ、後戻りできないことへの不安、脱退が不可との無理解）などがあげられる。

集落営農の任意組織や集落営農法人と、農協の生産部会は関係性がほとんどないが、経営発展を追求する集落営農組織では、園芸作物の導入による複合経営が認められる。生産品目別に見ると、花卉で農業生産法人化が進んでいるが、野菜や果樹では進んでいない。

（４）県内農協系統の動き

2016 年度に県農協中央会に「地域・担い手サポートセンター」を設置し、県内 17 農協を対象に、各農協管内の集落営農組織の育成、法人化を支援している。また、中央会を中心にした山形県地域営農法人協議会（110 会員）を設置し、集落営農組織の強化を働きかけている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

２．山形県農協中央会からみた集落営農組織と県内農協の対応

（１）集落営農組織と県内農協管内の動向

2017 年度から山形県が農業経営の組織化および法人化、競争力の高い経営体の育成・支援のため、農業関係行政・団体、税理士、中小企業診断士等の専門家や金融機関等構成員とする「山形県農業経営発展支援協議会」を設置している。これに県内農協系統が組織する山形県地域営農法人協議会も参加している。ただ、近年、任意の組織化はほぼ一段落し、これ以上案件が上がってこないのが現状である。

県内の農協系統は全 17 農協が事務局となり集落営農の法人組織が中心の「山形県地域営農法人協議会」（現在 144 会員）を設置し、組織運営強化を働きかけている。ただし、山形県の農協系統では、集落営農と言わず「地域営農」と呼ぶ。集落単位を超えより広域の地域の営農を維持する法人を「地域営農法人」と呼称し、その集まりが山形県地域営農法人協議会である。県内には約 440 の認定農業法人が存在する。そのうち、山形県農業法人協会の会員が 48 法人、山形県地域営農法人協議会の会員が 144 法人であり、半数強がまだいずれにも所属していない。

県内も地域によって地域営農への取り組みに差がある。土地利用型が多い庄内地域の各農協管内で地域営農組織が多く組織されているが、果樹地帯のＨ農協やＴ農協の管内では組織化が極めて少ない。しかし、同じ果樹地帯のＳ農協の管内では地域営農組織化がある程度進んでいる。組織化の進展が顕著なＭ農協やＴ農協、Ｄ農協、そしてＳ農協のそれぞれの管内では、農地中間管理機構以前の農用地利用改善団体に早くから取り組んできた経緯もあって地域営農組織化が進んでいる。基盤整備事業に取り組んだところでは問題意識が共有されるので、地域営農組織化が進展したと考えられる。

そうしたなかで、土地利用型農業を中心に見ると、結果的に県内の水田の約１割を山形県地域営農法人協議会の会員が請負っている。そのなかでも経営発展を追求する土地利用型の地域営農組織では園芸作物の導入による複合経営が認められる。そのほかの品目では、花卉で法人化が進んでいるが、野菜や果樹ではあまり進んでいない。

（２）県農協中央会に設置された「地域・担い手サポートセンター」

2016 年度に県農協系統は、農協中央会に「地域・担い手サポートセンター」を設置した。これは県内 17 農協を対象に、各農協管内の集落営農組織の育成および法人化を支援する目的を持っている。この地域・担い手サポートセンター（以下、サポートセンター）は、県の連合会（全農、農林中金、全共連）および主要農協から出向した 19 人で構成される。

サポートセンターの主な役割は、情報提供、税務相談、運営資料作成、研修会・セミナーの開催などである。また、サポートセンターから各地域に出向き農協の担当者と一緒に法人を訪問し、個別の相談に対応するとともに、併せて地域営農法人協議会への加入促進をはかる。最近２年で 46 法人が加入し、前記のように現在 144 法人が会員となっている。

また、個別相談を受けた案件が他の法人にも共通する事案であれば、それをサポートセンター

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

が発行する「経営サポートニュース」で情報として提供する。

技術面の営農相談は、農協の営農指導員や県普及センター・農業試験場で支援してもらう。サポートセンターは、経営面の営農指導を行う。具体的には、法務、労務、税務、会計等について情報収集、伝達である。例えば、労務であれば雇用者をどのように集めたらいいか、就農規則はどのように作成するか､雇用者の労災加入はどのような手続きが必要かといったことを支援する。

（3）法人化のメリット

サポートセンターの担当者によると､これまでの実践を通じ見えてきた法人化のメリットには、つぎのような点があげられる。

まず、後継者が不在の組織は、社会保険等を整備することで雇用確保に有利に働く。外部から雇用し、育成して役員登用することで法人の維持が可能になり、地元の委託者からすると後継者の存在が安心へと繋がっている。また個人経営の農家が財産としての農地保全と営農の継続を目的に法人化するケースが見られるが、そこには経営を引き継ぐのは必ずしも身内である必要はないという判断がある。さらに個人農家の後継者候補が兄弟といった複数存在する場合、後継者争いを避けるため法人化するところもある。

つぎに、農地中間管理機構の利用には法人であることが要件となっている。

また、法人の形態別では、集落営農で「平等」が重視されるところでは、農事組合法人が選択されるケースが一般的である。これに対し、実際に稼動するオペレーターが経営を判断しているのであれば、機動的に経営判断のできる株式会社の形態が選択されている。

税制との関連では、農事組合法人であれば、事業分量配当金は経理上で「損金」扱いとなるためその分が節税につながる。同じく農事組合法人の設立登記の手数料が安価で法人税も軽減されるなど税制面のメリットも少なくない。

さらに、法人が経営所得安定対策、担い手への農地集積推進事業、環境保全型農業直接支援対策の交付金を「準備金」として積み立てた場合、その積立金を損金算入（５年間）のうえ、積立期の６年目に当該準備金を取り崩して、農用地や農業用機械・施設等の固定資産を取得した場合には圧縮記帳が可能である（注)。

注：法人税法上認められている措置で、法人が資産を取得して一定の要件を満たした場合に、その取得した資産の帳簿価額を低く（圧縮）して計上することにより、資産の取得時の課税額を抑えることができるもの（農水省「農業経営基盤強化準備金制度とは」等)。

（4）農事組合法人Ｎを管内に擁するＱ農協とその支店

Ｑ農協は年間販売額が 200 億円で、そのうち 100 億円は米の販売が占める。今後、枝豆、アスパラガス、花卉のダリアや桜切枝の販売を伸ばしたいと考えている。県内の 144 組織が参加する山形県地域営農法人協議会のうちＱ農協管内から 32 組織が参加している｡同農協のＫ支店管内には､稲作を主体に転作作物も生産する 11 農業生産法人があるが、うち 7 組織が同協議会に加入済みである。加入している組織は、集落営農から発展したところが多い。これらは集落に後継者が

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

不在ないし不足しているゆえに何とかしなくてはという理由で、任意の集落営農組織を法人化している。未加入組織には、農協と縁の無い組織（畜産専門、販売専門など）もある。今後、法人化を見込める潜在的組織がまだいくつか存在するが、そこではリーダーの不在が法人化を妨げている。

K町の水田は約 4,000ha あり、農家一戸当たり３ha を保有し、農機も自家で装備しているところが殆どである。K町の全集落のうち集落営農の組織が存在するのは１割程度で、その多くが転作大豆の受託組織である。またK町の認定農業者は個人が圧倒的に多い。そうしたなかで近年、２～３ha の水田を保有する農家が離農するケースや、これまで個人で全面受託していた農家が高齢化で受託を解除し、返却するケースも出てきている。

農協のK支店管内の７組織は、農業経営所得安定対策で補助を受けていて、一定期間内の法人化の要件を満たす必要があって法人化したところである。N法人はその典型である。そのほか基盤整備事業を契機に法人化を考えているところもある。今年その工事が始まるところでは、比較的規模の大きな農家を中心に法人化をまとめようと現在進行中である。

農協としては法人であると運転資金の融資がしやすいという条件がある。雇用者を入れている土地利用型の組織は、人件費の支払があり資金ショートを避けるため借入を必要としている。法人でも農協とあまり縁の無いところは一般金融機関から借入をしている。

N法人は、地域おこし協力隊の任期が終了した人に構成員になってもらって、法人の中心的役割を担ってもらうよう地元の構成員が生活面等でも協力している。町も町内の空き家を斡旋し住宅支援をしている。ただ、土地利用型の法人は通年雇用が問題で、特に、冬場の 11～２月期の就業不在に困っているのが現状である。

（５）小括

山形県内では土地利用型農業を主体とした任意組織による集落営農の組織化は、ほぼ飽和状態に達した感がある。ここ数年で見ると、むしろ任意組織は解散ないし廃止が目立ってきており、その一方で任意組織からの法人化が続伸しつつある、というのが同県の集落営農組織の現況である。ただ、全ての生産種目に集落営農の組織形態が適合するとは言い難いのは、バラエティに富む山形県の生産物とその産地の特性を反映した組織化の地域に別点在からも明らかである。

見てきたように、同県農協系統では地域営農と呼ぶ組織の法人化が進展しているが、そうした動きの背景には山形県農協中央会と 17 農協が一体的に法人化を促進する地域･担い手サポートセンターの活動がある。サポートセンターの役割は集落営農組織の法人化の実現と、法人が経営を安定飛行状態に移行する間の各種の支援にある。

全国で集落営農組織の法人化が進展するなかで、法人が経営面において安定するための各種支援を実施する県や団体等はけっして多くはない。山形県農協中央会が系統センター機能を発揮して、地域営農法人の経営安定に向けたサポート体制を構築し、県下の農協と一体的に取り組む支援内容は他の県や他地域にとっても大変に参考になると考える。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

３．農事組合法人 Ｎ

（１）設立から現在までの経緯

1989 年に農協のカントリーエレベーター（ＣＥ）が集落の近くに建設された。ＣＥの利用と連動するため機会利用を目的とした任意組織の「Ｎ農業生産組合」を 2006 年に８人で設立した（現在６人）。その後、補助事業との関連で集落営農組織の経理の一元化および５年以内の法人化の要件を満たすため、2012 年に「農事組合法人Ｎ」を設立した（近年、構成員１人脱退、１人死亡）。

当法人の所在地であるＮ集落は、全部で60戸から成り、それらが擁する水田は約100haである。集落のうち専業農家が６戸、兼業農家が 15～17 戸（自営小規模農家３戸を含む）、残りがサラリーマン世帯である。

（２）経営の概要と特徴

ａ．構成員と経営内容

現在、構成員は５人（65 歳＝１人、62 歳＝２人、61 歳＝２人）で、全員が 60 歳代である。このうち最年長のＹ氏が代表理事組合長に就いているが、彼は 50 歳代から農協の理事であり現在も継続している。

当法人は、集落の水田の約半分にあたる 50ha を全面受託しているほか、20ha を作業受託している（計 70ha）。

５人の構成員を含む専業農家６戸の水田は、一旦、農地中間管理機構に貸出され、その水田を同機構から６戸の個人が借入をし、自作地と合わせて当法人に全面委託する形をとっている。構成員の水田に関しては水管理と草刈を各戸が引き受ける。

また、当法人では稲作と転作作物のソバを生産するが、当法人の構成員６人はそれ以外に個人農家の経営として夏場のキュウリ生産や繁殖経営による子牛生産などを個々に営んでいる。

ｂ．機械・設備と労働力

当法人の機械と設備はつぎの通りである。６条刈りコンバイン３台と、６条植えの田植機５台（うちリース１台）を保有する。また 13 棟の育苗ハウス（育苗パレット 13,000 枚分）も保有する。このうち、１台当たり 1,300 万円の６条刈りコンバイン３台は、2016 年に農水省の「強い農業づくり交付金」の半額補助で導入している。

労働力としては、農閑期は構成員の６人が中心である。このほか、女性事務員が半日勤務の形態で年間雇用する（あとの半日は、当法人の事務以外の堆肥組合、農地・水保全管理支払交付金、中山間地支払交付金の事務処理を行う）。

農繁期の農作業は臨時雇用で対応し、作業労賃を日当で支払う。構成員６人の出役に関しては、利益金の中から従事分量配当で配分する。

なお、任意の機会利用組合の時から、構成員家族の中から１人だけ出役し、他の家族は外に出て外貨を稼ぐという暗黙の了解事項ができた。この組織では１戸から２人分の人件費が稼げない

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

のがわかっていたからである。

ｃ．生産販売

当法人の農業資材の購入は、全て農協から大口割引で購入している。

生産物の販売は米が 96%、転作ソバが４％を占め、米の 90%以上が農協への販売、ソバは農協と地元の蕎麦屋への販売である。米の品種は、はえぬきが６割、つや姫が２割、コシヒカリは２割である。米の残り１割弱の販売先は、受託者や縁故者への販売である。なお、農協に出荷した米のうち約２割が、以前から関係のある関東の米小売業者に農協を通して販売される。というのも、以前から当地域は良食味産地として指定を受けているからである。

農協を通して販売する理由は、法人が独自に販売するとなると、精米の異物混入や代金回収等に全責任をもつ必要があり、利益も上がるかも知れないがリスクもそれ以上に大きく、農協を通すことでリスクを回避できると考えているからである。また、出来秋に仮払金が入ってこなければ、肥料、農薬等の資材費の支払が滞ってしまい経営がうまく回らなくなることも考慮されている。なお、そこには構成員個人の営農販売もあり、手が回らないという事情もある。

ｄ．経営収支

当法人の 2016 年度の経営収支の概要は表の通りである（図表Ⅱ-3-1)。

売上高ベースで 5,100 万円であるが、そのうち米が８割、作業受託収入が１割強、残りがソバなどである。売上高から売上原価を差し引くと総利益が 3,100 万円ほどになる。しかし、販売・一般管理費が 4,000 万円を費やすので、営業利益は－950 万円である。これに対し、補助金が７割を占める営業外収益 1,800 万円を充当すると、経常利益は 840 万円ほどになる。利益金の中から構成員に対する従事分量配当 640 万円（１人当たり 100 万円強）を支払っている。

当法人には昨年購入したコンバインの長期負債が約 2,200 万円あるが、これには 10 年払いとして、今年度は製造経費の農機具代として 150 万円を支払っている（表の製造原価に含む)。

なお、当法人の収支と直接結びつくものではないが、この集落を含む広域の地区には全部で水田が 400ha ある。しかし、水田といっても法面を多く含み、そのうち中山間地直接支払いの対象となる水田が 70ha（17.5%）もある。これには 10ａ当たり２万円が該当する地区に支払われている（計 1,400 万円)。

ｅ．法人の後継者

当法人の後継者候補として、首都圏から当地域に来て３年間の地域おこし協力隊の活動を終了し、2017 年４月から当法人に臨時雇用で新規就農した人（52 歳）があがっている。この人は近い将来、農地の取得も見込まれている。ただ、構成員側の希望としては、近隣市町に居住する息子がいる構成員の中から後継者が出てほしいと願っていたやさきに、2018 年春から当法人代表の次男（36 歳）が隣接市から通勤で就農することが確定したため、有力な後継者候補が２人となっている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

図表Ⅱ-3-1　Ｎ法人の収支概要　（単位：千円）

	2016年度（概数）
売上高　(a)	51,250
うち 米	41,850
転作物	1,771
受託収入	7,210
機材貸出	416
売上原価　(b)	20,012
売上総利益 (a)－(b)＝(c)	31,238
販売費・一般管理費 (d)	40,768
営業利益 (c)－(d)＝[e]	△ 9,530
営業外収益 [f]	17,970
営業外費用 [g]	60
経常利益 [e+f-g]	8,380
特別損益	1,300
税引前当期利益	9,680
法人税・住民税	817
従事分量配当金	6,422
当期未処分利益	2,449

（資料）（農）Ｎ決算資料

（３）経営上の課題

代表者によると、法人化したことによって、個人での農業関係の借金が無くなり身軽になったことが大変良かったと感じている。また、農協のカントリーエレベータができたので、倉庫や作業場を建設する必要が無かったことも当法人にはプラスに働いたという。

一方、当法人は、集落の兼業農家やサラリーマン世帯の小規模水田の全面受託はできるだけ避けるようにしている。そういったところから全面受託してしまうと、当該世帯が集落から引越をしてしまうことや、春の堀払いといった共同作業も出なくなってしまうことが危惧されるからである。それに、現在の労働力陣容や機械装備では、集落全体の 100ha を引き受けることは困難であることもあげられる。ただ、集落全体を考えると、集落内では小規模兼業農家の多くが田植機を保有する。しかし、大型コンバインは、法人の３台以外になく、小型コンバインが小規模兼業農家の３台のみで心もとないのが現状である。これは集落全体としての課題でもある。

当法人は、過去に稲作以外に付加価値の望めるハウスメロンを育苗後のハウスで試したが、構成員の個人の農業もあって良質のものが作れず、結果的に赤字で失敗した。こうした経験を踏まえ、当地域は条件不利地のため、作業を効率化し収入の基礎を構築しなければ、新たな事業を展開できないとの思いから、当面、経営の発展というより経営の継続に力点を置いている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（４）小括

当法人は、約 100 戸の集落の中で専業農家が中心となった機械利用組合から集落営農の法人化を果たした組織である。構成員および大規模専業農家が保有する水田が集落全体の約半分を占め、それらが当法人の稲作全面受託および経営の主体になっている。残りの約半分の水田は小規模兼業農家のもので、そこから当法人は 20ha の作業を受託している。

集落を含む当地域は良食味米の産地として指定を受けているが、同時に法面の多い条件不利水田も多く抱える。したがって、当地域の水田は集約化や大区画化も容易ではない。

そうしたなかで、当法人の集落にも人口減少と高齢化の波は確実に押し寄せており、当法人には後継者候補の目処が立っているものの、集落の水田の半分を占める小規模兼業農家にそうした明るい兆しは期待できない。さらに、稲作の機械設備をみても、小規模兼業農家でそれらの更新や新規導入は容易に見込めない。

当法人のヒアリングでは、集落の農地や水田の維持という言葉は聴かれなかったが、集落全体が置かれた環境や条件を考えれば、早晩、集落が抱える課題が当法人の課題となることは避けられないと思われる。

ただ、当法人の代表者の感想にも現れているが、この集落を管内とする農協のＣＥや経済事業が果たしている役割は決して小さくない。集落と当該法人が近い将来直面するかもしれない上記の課題解決に、今後、農協が関わることが期待されている集落営農組織の事例であると考えられる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅲ．栃木県

１．県の農業振興方策[3]

（１）集落営農組織の法人化推進

栃木県の農業振興策として、稲作単体であると雇用を生み出すのが困難であるとの観点から、「稲作＋園芸」の複合経営を振興している。また、農業経営の担い手として集落営農組織を対象にしており、経営の継続と地域維持のため組織の「法人化」を推進している。

当県の稲作には専業と兼業の両方で担い手農家が健在であり、そのため遊休農地が増える状況ではない。当県の系統利用率は高く、農協に米を出荷すれば売れるという環境が大きく影響している。県南では、複合型農業、施設型農業で農協に依存する傾向が特に強い。

（２）農業経営の担い手支援

担い手を支援するのが、県（経営技術課）と農協中央会、農業会議が共同事務局になった「栃木県担い手育成総合支援協議会」である。

ここでいう担い手としてつぎの３パターンが代表的である。

①認定農業者（2015 年３月末の認定農業者＝8,045）

②集落営農組織（2016 年３月末の集落営農組織＝236）

③農協出資法人

県内 10 農協も担い手育成の一つとして集落営農の支援強化に力を入れているが、農協によってそれぞれ強弱がある。また、農協中央会には、県段階の組織が一体となった「担い手サポートセンター」が設置されている。

（３）集落営農組織の現況

任意の集落営農組織から法人化するパターンが一般的であるが、ここ数年の傾向として、集落営農の組織化と同時に法人化する傾向がみられる。

集落営農の法人化の推移は、2010 年＝20、2014 年＝40、2017 年＝50、2020 年目標＝160 法人である。

経営力の向上のため稲作にプラスして露地野菜を導入するケースが増えている。それは元来、陸稲栽培が少なくなかったこともあり、稲作＋機械化された露地野菜栽培というケースである。

栃木県では県中部・南部でイチゴのハウス栽培が盛んで、「イチゴ＋稲作」の複合経営が一般的である。イチゴが主体の稲作複合農業の場合、イチゴの作業が年中多忙であるため、米が主体の集落営農組織に稲作を全面委託するケースが目立つ。

県と市町村と農協の連携が密な地域にあっては、集落営農組織のまとまりもよく、それら三者

[3] 栃木県の集落営農の現状については、栃木県経営技術課でのヒアリングに基づく。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

の支援もあって継続的経営が顕著である。

また、担い手への農地集積率は 2014 年度現在 47%であるが、ここ数年間、毎年４～５％増加している。県内は元来、利用権設定の割合が高く、現在、農地中間管理機構への移行を進めているところである。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

２．有限会社 Ｃ

（１）地域概要

当法人のある市は那須連山の麓にひろがる扇状地にあり、砂礫層の堆積により保水力が弱く、水は伏流水となってしまうために農業生産には厳しい土地柄であったが、明治期以降那須疎水などの灌漑網が整備されて、次第に農地としての利用が広まった地域である。

農林業センサス（2015）によれば、栃木県の農家の平均経営耕地面積（「経営耕地のある農家数と経営耕地面積」統計による）は 1.7ha 強と全国平均 1.4ha 強を上回って本州では広い方であるが、当法人のある市は３ha 弱と県内でも平均経営耕地面積が広い地区という特徴がある（法人の所在する地区は 2.4ha 弱）。

総農家戸数に土地持ち非農家戸数を加えた戸数を「農地所有世帯」とし、農家のカテゴリ別に内訳を示すと、栃木県全体では販売農家戸数 45%、自給的農家戸数 18%、土地持ち非農家戸数 37%の割合であるが、当法人が位置する市では、販売農家戸数 57%、自給的農家戸数 12%、土地持ち非農家戸数 31%と、販売農家の割合が高く土地持ち非農家の割合が低いという特徴があり、相対的には担い手がいる地域といえる。また市内の認定農業者数は 2017 年３月末時点で 640 であり、販売農家戸数に占める割合は 27.6%と栃木県全体の 20.3%と比べても高く、その点も相対的に担い手のいる地域であることを示すものである。

その一方で集落営農に関しては、市内の農業集落数 154 に対して集落営農数は２つを数えるに過ぎない。同市の集落当りの認定農業者数は単純平均すれば 4.2 であり、これは栃木県の 2.5、全国平均の 1.75 に比べても格段に高く、個別の担い手のいる地区が多いとみられる半面、集落営農への取組みは盛んとはいえない地域である。

法人の所在する集落は全体で 60～70 戸のうち 40 戸ほどが農家とのことであり、比較的混住化が進んだ地区といえる。

（２）法人の設立経緯

法人化は 2006 年であり、国の施策への対応に加え、農地を荒らしたくないと考える集落内の５名が集落営農立ち上げを考え、賛同者５名の計 10 名で 2004 年から２年かけて組織化を準備したとのことである。国の施策対象として集落営農については５年以内の法人化が条件となっており、いずれ法人化するのであれば最初からということで、様々な法人格を検討した結果、事業内容の制約の無い有限会社が良いということになった。当時は有限会社法がなくなる前で、有限会社として登記するのであれば急ぐ必要があり、そのことも法人化を説得する材料になった。法人化にあたっては県農業会議の指導、農協と県の普及センターの支援があったということである。集落の農家 40 戸ほどのうち、設立時の社員（構成員）は 23 戸と半分強で、後に３戸が社員として追加加入した結果、現在社員は 26 戸（人）となっている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（３）法人の組織・機械設備・事業内容等

ａ．役員体制などの人的な体制

役員は現在５名で全員非常勤である。代表は電器店を営んでおり、会計担当役員は不動産業、その他の役員も自動車関係の会社で働いている人、会計事務所勤務、牛乳検査の会社の検査員など、自営業ないしサラリーマンである。常勤の従業員が２名いるが、社員農家の子弟（兄弟とのこと）である。他繁忙期には臨時のパート従業員で対応をしている。

現代表は法人設立時から 10 年以上代表を務めてきたが､前記の常勤従業員２名が次年度より常勤の役員として経営を担うことになって、世代交代が実現した。

ｂ．農地及び作付けの状況

経営面積は 34ha で、水稲 30ha、麦２ha、露地野菜２ha。麦は二毛作ではなく転作として作付けをしている二条麦である。その他、作業受託を 10.5ha 程度受けているのに加えて、農協からの委託で水稲苗の育苗を行い 3000 箱程度を出荷している。集落の圃場は 10ａ区画が多く、一部 30ａ区画がある程度で圃場整備はあまり進んでいない。

米の作付け品種はコシヒカリ 16ha を中心に、ゆうだい 21、加工用米、もち米などである。米の作付けもいくつかの品種を試してはきたが、どれもあまり成果があがらず、当地ではコシヒカリ中心と現在では考えている。野菜については後述のように、法人化以来、複合経営を目指して様々な品目に取り組んできたが、近年はキャベツとキュウリを作付けしており、野菜づくりについては前述の常勤従業員２名が担当している。

畦畔及び水管理は法人が行うが、構成員が行っている場合には年末にもち米を１軒当り 30kg 配っている。法人としての草刈作業の負担は大きいと感じている。

作業受託については、現在の人員体制ではこれ以上は受けられず、ニーズがあっても遠隔地など条件が合わないところは対応していない。

当地には大規模な酪農経営もあるが、耕畜連携で飼料米がほしいといった話は受けたことがないという。

ｃ．機械・設備の所有状況と資金調達

現在法人が所有している農機はトラクター３台（90 馬力、80 馬力、40 馬力)、コンバイン（５条刈）２台、田植え機１台で、トラクターについては、2016 年にアグリビジネス投資育成のファンドから 534 万円の出資を受け、キャビン付大型トラクターを１台購入。若い人に農作業をしてもらうためには、作業環境を良くする必要があるとのことである。

2016 年に乾燥調製施設を建設。総事業費 1700 万円の４割補助で、補助残の 1000 万円を農協からの借入で対応した。農協からの借入については、地区の農協の法人担当が丁寧に対応してくれたとのことである。乾燥調製施設では乾燥機６台、もみすり機を所有している。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｄ．農産物の販売状況

米はフレコンバッグで出荷をしており、半分程度がＪＡ出荷、その他は米卸に販売している。米卸に関しては、取りに来る先に対しての販売である。

野菜は手数料 15～20％を支払って、近隣にある民営の直売所で販売している。

ｅ．経営収支、地代など

法人としての売上げは 4,200 万円程度であり、米麦 3,500 万円、野菜 350 万円、作業受託 390 万円などとなっている。野菜の販売額は価格動向によって大きく左右され、葉物野菜の価格高騰が影響している。

利用権設定をする際の地代は、法人としては 10ａ当り１俵の米ということで統一したいが、これまでの契約の経緯もあって、1.5 俵という田もある。地代については当地では「農地を貸してやる」という感覚が残っており、相対交渉での引き下げには困難が伴うとのことである。

（４）複合化への取組み、今後の課題など

法人設立後複合経営に向けて、ニラ、ナス、加工トマトなど様々な野菜の作付けをしてきたが、作業負担やそれに伴う経費負担が大きく収益が確保できず、大赤字のこともあった。現在のキュウリとキャベツは、葉物野菜高騰の影響が大きく収益は確保できている。

今後については、構成員子弟が経営を担うことになったので、彼らの経営に期待したいとのことである。

（５）小括

首都圏という大消費地に近く、米や麦はつくればそれなりに売れるという条件のよさもあり、農地を荒らさないことや地域農業の維持を主要な目標にして運営をしてきた法人といえよう。常勤の従業員も入れ替わりがあったようであるが、社員農家の子弟が２名定着して今後経営を担うことにもなったことで、この後継者がどのような経営を行っていくかが注目される。

２人の常勤役員を擁する組織を長期的に維持していくためには、これまで様々に取り組んできた露地野菜作において、安定的な売上げ確保につながるような生産体制をつくることができるかどうかが重要とみられる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

３．農事組合法人 Ｄ

（１）法人設立経緯と組織体制

当法人は、５～６人で組織していた任意の営農集団が集落営農組織として 2009 年に法人化し、農事組合法人Ｄ（以下、Ｄ法人）として設立された。現在の構成員は 27 人（戸）で、役員は理事が８人、監事が２人である。現代表は２代目（64 歳）で、元々、構成員農家であったが町内の日産自動車工場勤務からリタイア後に請われて就任した。初代の代表は、現在でも農協のトマト部会長を務める大規模トマト農家でそちらに専念している。当法人の事務所も初代代表の敷地内の建造物を借用している。

当法人が所在する地区（集落）は 82 戸で構成されるが、その内訳は専業農家が７戸、農地を保有していない非農家が 14 戸、残りが農地を保有する兼業農家である。同地区を包含する町内には当法人を含め４つの農業生産法人が存在する。

農作業に従事する主要なオペレーターは構成員の６人であるが、春秋の農繁期の約４週間には構成員 27 人が作業日程表にしたがって分担、出役する。平均年齢は 59.9 歳、うち１人が最年少の 30 歳代である。なお、専従の職員はいない。

（２） 経営内容

ａ．作付・受託面積等の現況

当法人が所有する農地は 0.8ha に過ぎない。残りは全面受託の農地で、地区内・構成員からの受託が 52ha、地区外・非構成員からの受託が８ha、合わせて約 70ha である。ほかに作業受託が面積にして約 14ha ある。

2017 年産の作付けは全部で約 70ha となったが、内訳は主食用米のコシヒカリが約 20ha、もち米（構成員自家用）が約１ha、飼料用米（非専用あさひのゆめ、とちぎのほし）が約 20ha、減反対応のビール麦（県推奨品種アスカゴールデン）が 29ha である。

米の品種は、食味の良い米が採れる水田でコシヒカリを、それ以外の元来の陸稲田では飼料米を作付けしている。

最近の受託状況は、これまで同地区周辺で全面受託していた農業者が高齢化にともなって地主に農地を返却するケースが増えているため、ここ数年、当法人への全面委託が２～３ha 増えてきている。受託の方法は町の農業公社を介するケースが一般的である。農業公社が該当農地の引き受け手や区画の大小等の条件を調整している。ただし、国営により圃場区画を拡大した水田は農地中間管理機構を介する。

地代と水等の管理料は、水田の地代を１万 5,000 円/10ａに、地主による畦畔の草刈や水管理を 5,000 円/年に設定し、畑の地代は無料としている。地代の支払い方法は現金による支払いのみである。委託者の自家用米は当法人からの現物購入で対応する。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｂ．機械・設備

当法人の機械や設備については図表に示した通りで、保有するトラクターが５台と、このほかに構成員から借入している 100 馬力のトラクターが１台、そして６条刈のコンバインが３台、８条植の田植機が２台、乾燥機が５台、籾摺機が１台などとなっている。田植機やコンバインが全般に大型で、これらの進入や退出に対応した広規格の水田が整備されている。

図表Ⅲ-3-1　Ｄ法人保有の主な農業機械・装置

トラクター	90 馬力	１台	乾燥機	50 石	４台
トラクター	80 馬力	２台	乾燥機	45 石	１台
トラクター	58 馬力	１台	籾摺機	－	１台
トラクター	46 馬力	１台	普通トラック	２ｔ	１台
コンバイン	６条刈	３台	軽トラック	－	５台
田植機	８条植	２台	フォークリフト	－	１台

資料：ヒアリングから作成

当法人には自動車メーカー勤務の経験など機械装備に詳しい構成員が２～３名存在するため、これらの機械類のメンテナンスをできるだけ自分たちで行う。コンバインは完全に分解して行うが、導入当初にメーカーに実演を依頼し、その手順を写真に撮りマニュアルを作成してこれを可能にしている。これによって機械修繕費が抑えられている。

ｃ．最近の取組みと課題

最近、田植えに関し、育苗箱に蜜植した苗いわゆる密苗で田植を試行した。育苗箱が少なく、省力化もできて、収量はそれほど変わらないので、今後、この方式を全面的に踏襲することにしている。

また、土地改良事業を活用して、６ha の圃場で拡区画にする事業（自力施工での畦畔除去、均平化）に昨年度から３年計画で取り組んでいる。そのため 530 万円を投資してレーザーレベラーを導入した。

当面の課題としてはつぎの２点があげられる。一つは、農協のライスセンターが老朽化しているため、乾燥調整の前作業が問題になっている。具体的には、作付面積が増えている関係で、刈り取り期に乾燥後の籾摺・調製作業のための早朝出役で対応する。しかし、ライスセンターの効率が悪くなり、その一方で構成員の作業に負担感が増したため問題になっている。この解決策に、2019～20 年にかけて農協の施設ではなく当法人として独自のミニライスセンター建設を計画している。

もう一つは、組織の継続の問題である。構成員の全面委託からなる耕作規模を今後どうするか

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ということで、２年ほど前にこれが最後ということで地区内の新たな構成員の加入を確認したところ、２名が加入して現在の規模となった。したがって、今後、構成員の増員や受託面積の拡大はせず現状が最大との認識で組織内は一致している。しかし、構成員の年齢構成から今後を考えると、雇用者を入れなければ組織の維持が難しくなるとも認識しており、このため通年の仕事として野菜などの園芸作にも取り組む必要が出てくると思案中にある。

ｄ．収支・経理処理

生産した主食用米は全量を農協に、飼料米も全量をフレコンで農協に、麦も全量を農協のカントリーに出荷する。

2017 年度（１～12 月）の経営収支は、売上が約 3,400 万円、売上原価が約 3,900 万円、営業損益は赤字で、助成金等の営業外収益が 4,300 万円あって黒字化している。剰余金を元に、当法人は５年計画で積立金を蓄えており、現状では無借金経営である。

農作業への出役への対価はプール計算で行われ、機械のオペレーターの作業であろうと、周辺の作業であろうと、その内容にかかわらず一定の時給に基づき支払われる。

会計は担当役員がチェックするが、補助事業が絡む経理処理は複雑であるため、農協の相談員等による経理サポートと行政の協力も得ている。

（３）独自の取り組み

ａ．町内の集落営農組織との連携

前述したように町内には４つの集落営農組織がある。全て農事組合法人の形態である。広域合併した現在の農協管内となると７つの集落営農法人となるが、いずれにせよ過半が当町内に存在する。この背景としては、合併前の旧農協の組合長が集落営農組織の育成を積極的に推進してきたことがあげられる。したがって、現農協にあっても協力体制がとられ、農協支所が事務局となって町内の集落営農組織間の情報交換会や交流会等が盛んに行われている。そうした中から今後互いに協力し、例えば機械の融通利用も積極的に進めていくことにしている。

ｂ．次世代への継承

2018 年度から米の直接支払交付金が廃止され生産調整の強制力もなくなるので、本年産以降の作付け動向が見通せず、今後どうなるか不安がある。当法人は構成員の平均年齢が現状ではやや若いとは言え、ほかの集落営農組織と同様に次の世代にいかに繋いでいくかが大きな課題となっている。そうした中で、初代代表が「組織を継続するためには、親が子に作業や会合に出てくるよう指導する」という考え方を重視し、春作業と秋作業の終わりにはバーベキューなどのイベントを開催し、そこには全家族が参加するよう構成員に求める。構成員世帯のうち子供との同居世帯が半分くらいあるが、子供世帯が県外居住であってもこのイベント時には呼び寄せ全員参加することで、次世代の当法人への参画をうながすよう働きかけをしている。また、春作業時は、構成員の婦人部が交代で炊き出しを行い、昼食を一緒に食べて、その時期にどのような作業をして

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

いるのか家族にも知ってもらう。これらは法人立ち上げの時から一貫して継続して行われている。

（4）小括

この集落営農組織は関東の都市近郊に位置するため、構成員世帯にとっては周囲に兼業機会が豊富に存在する。現に、当法人の集落を構成する世帯のほとんどが農外に職を持つ兼業農家であり、専業農家に分類されるのは一握りの大規模個人農家と農業生産法人である。当法人は、そのような兼業農家から野菜や園芸を除く稲作を主とする土地利用の全面委託を受け、前述したような経営を成り立たせている。

当法人の構成員の平均年齢は、今日の国内農業の生産者平均からすると比較的若い方に分類されよう。それゆえに構成員による農繁期の出役と農外勤務の並存を可能にし、当法人の営農が常時雇用の作業員が不在であっても、定年帰農した構成員の出役を主体とする通常作業で維持されている。また前述のミニライスセンターのような設備投資や常時雇用者を確保することにより当法人の営農の継続がより着実に進むと考えられる。さらに当組織の運営には、法人設立時から「構成員世帯の営農への参加や農作業の節目ごとに行われる催への参加」に対する目に見えない規律的な要請が働いており、また構成員がそれぞれ努力しこれに応えているという姿がこの事例から十分に理解できた。

ところで、当法人に限定したことではないが、そうした規律的な要請に実効力を伴わせているものは何であろうか。その一つとして考えられるのは、財産としての農地の維持に対する希求心ではないだろうか。それはとりわけ都市近郊にあってこそ強く現れると思われる。もし財産としての農地が無価値化してゆくとすれば、そうした規律的要請が希薄化し、法人の営農維持に対する求心力が衰える可能性は否定できない。しかし、集落営農組織がすべてそうした価値基準で運営されているわけではないのは確かである。当法人は、都市近郊における集落営農組織の今後を考えるうえで示唆に富む事例である。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅳ．長野県

１．Ｆ農協

（１）農協の概要

今回訪問したＥ町とＨ村の集落営農組織を、その設立から現在の運営にいたるまで側面的にサポートする関係機関に、Ｅ町とＨ村それに両行政域を管内の一部とするＦ農協があげられる。両町村については各集落営農組織の報告で詳しく触れられている。ここではＦ農協と農協管内の集落営農組織の状況を報告したい。

農協の管内には、Ａ市、Ｂ市、Ｂ町、Ｃ町、Ｄ町、Ｅ村、Ｆ村、Ｇ村の８市町村があり、これらの人口と世帯の合計はそれぞれ 187,507 人、71,326 世帯、一世帯当たり 2.6 人で、８市町村それぞれの一世帯あたり人口は、全国平均を大きく上回り、県平均 2.5 人も若干上回っている。

図表Ⅳ-1-1　Ｆ農協管内８市町村

（2016年４月）

	人口　（人）	世帯	一世帯（人）
Ａ市	69,479	27,102	2.6
Ｂ市	33,385	12,840	2.6
Ｃ町	20,321	7,831	2.6
Ｄ町	25,115	9,268	2.7
Ｅ町	9,795	3,492	2.8
Ｆ村	15,155	5,823	2.6
Ｇ村	5,082	1,628	3.1
Ｈ村	9,175	3,342	2.7
合計	187,507	71,326	2.6
長野県	2,137,666	856,348	2.5
全国	128,066,211	56,950,757	2.2

（資料）『2017年版・全国市町村要覧』第一法規

農協管内の農家は、米、大豆、露地野菜、白ネギ、業務用キャベツ、アスパラガス、ミニトマト、加工トマト、ブロッコリー、果樹（栗、リンゴ）、花卉（トルコギキョウ）などを複数組み合わせた複合経営が一般的である。

農協の概要は図表の通りで、組合員が 30,461 人（正組合員 16,084、准組合員 14,377）、役員が 40 人（常勤理事４・非常勤理事 29・常勤監事１・非常勤監事６）、職員が 907 人（一般職員 437・営農指導員 59・生活相談員 12・出向職員 30・臨時雇員 369）で、ある。また、経済事業の販売取

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

扱が 144 億 4,213 万円、生産資材供給が 63 億 2,841 万円、信用事業の貯金が 2,611 億 7,354 万円、貸出金が 674 億 2,343 万円（貯金比 35.5%）と、県域を事業区域とする農協を除けば、組合員や職員数、事業規模からして比較的大きな農協である。

図表Ⅳ-1-2　Ｆ農協の概況　（2016年度末）

組合員	30,461人
正組合員	16,084人
准組合員	14,377人
役員	40人 理事：33人（常勤４人） 監事：７人
職員	907人
一般職員	437人
営農指導員	59人
生活相談員	12人
臨時雇用員	369人
施設	本支所 25 ほか、 営農施設 29 経済施設 6
販売取扱高	144億 4,213万円
生産購買品供給高	63億 2,841万円
生活購買品供給高	40億 3,976万円
貯金残高	2,611億 7,354万円
貸出金残高	674億 2,343万円
長期共済保有契約高	１兆 1,213億 1,826万円
事業利益	５億 2,876万円
当期剰余金	２億 8,693万円

（資料）Ｆ農協ＨＰから

（２）農協管内行政と集落営農組織

農協管内では、農家と行政（市町村、普及センター）と農協が一体となって農業振興に取り組む「営農センター」（農業振興センター・営農支援センター）が全市町村に設置されている。Ｆ農協は農家と行政と連携しながら、地域農業の担い手づくりを目指した集落営農組織の法人化により組織の強化を促している。そのため、集落営農組織の設立にあたり、地域の営農支援センターの事務局として農協は各行政と一体となって設立準備の段階から関与する。事務局の実働隊には、行政や農協のＯＢと現役（課長クラスや担当者）が就いており、彼らの活動が地区における合意形成の要になっている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

その結果、農協の担当者によると、管内の集落営農組織の中で法人化が見込まれるところは、2017 年春までに法人化を果たしている。とりわけ営農センターの活動が活発な地区で法人化への取り組みが早かった。反対に、残りの法人化できていないところは集落そのものの維持が困難になっているところであるという。

また、農協管内では、C町とG村を除き、農地地図情報システムが導入されている。システムを開発したメーカーはそれぞれ異なるものの、これらのシステムが農協の主要な営農センターに設置され、各集落営農組織が積極的営農に活用している。

農協管内の集落営農組織は 2017 年 12 月現在で 49 組織あり、そのうち法人化しているところが 41 法人、さらにそのうちF農協が割合は異なるものの出資（平均 10～15%）したところが 34 法人である。その出資を受けた法人の中には本調査で訪問した「(農）H」を含むが、同じく訪問した「(株）V」は出資を受けていない。また、集落営農ではないが、訪問した「(一社）W」にも農協は出資をしている。

このように管内の集落営農組織にあっては法人化したところが多く、しかもF農協は法人化にあたって出資し緊密な関係を築いている。

（3）一村一農場方式と法人化

ところで、F農協の管内８市町村の中で、H村、F村、C町、D町、G村では、「一村一農場方式」で集落営農組織が組成され、法人化も果たしている。この一村一農場方式の考え方の根底には、俗にいう「H村方式」がある。これは機械利用組合からの展開と行政が旗振り役として積極的に関与するという共通項がある。しかも、それぞれの町村に農協のカントリーエレベータが設置されて、大量生産物の受容れ態勢が整っていることとも密接に関係している。

一方、農協の担当者によると、H村方式とは異なるが、A市やB市では、市内の中でも農業が盛んで地区単位として比較的まとまりのあるところ（合併以前の行政区）で任意の集落営農組織が法人化し活発に活動してきた。しかし、農業生産活動があまり活発ではない地域にあって、品目横断的経営安定対策の補助対象になるために法人化したところも１～２例あるが、その後の活動が停滞気味であるという。

集落営農組織が法人化したところは、全てメインバンクが農協である。というのも機械の共同利用等を目的とした任意の集落営農組織にあっては、一般金融機関からすると融資対象にならないが、農協は任意組織の時代から当該組織役員の人的保証に基づき運転資金を融通してきたこともあり、それが法人化してからも続いている。ただ、設備投資に際しては日本公庫資金の利用が多くなっている。

（4）小括　―当地域の特徴と課題―

前述したように、F農協の管内は集落営農の組織化およびその法人化が早くから進んだと言える。それは 1989 年頃に２階建て方式の考え方が登場して以降、管内の地区ごとに組織体が形成され、それを促した要因として、当該地区割が集落としての合意を形成しやすい範囲であったこと

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

があげられている。また、行政と農協が一体的な支援体制をとっていることもそれを促した要因であり、支援にあたっては補助金も重要な要素である。それぞれの担当者によると、この地域では行政であれ農協であれ、補助金類については「取れるものは全て取る」という姿勢で事にあたるという特徴があり、そうした積極的な財源確保も大いに寄与している。

それらの支援では行政や農協のＯＢが活躍している。しかし、65 才定年の時代に入って、要となる「営農センター」の実働部隊である行政や農協のＯＢの確保が難しくなりつつある。人口が減少する中で第一線から退いたＯＢは居住地域でも引く手数多であることが遠因となっている。

一方、農家組合員との関係も課題にあがっている。地権者が集落営農法人に全面委託してしまうと、農家の中には農協のそれまでの正組合員から准組合員に転向したいという人が出てきているからである。集落営農を支援する農協としては、地権者が集落営農の共益性を理解しどうすれば主体的に関われるか、さらにそれによって農協との一体感をいかに保持し得るか、といった対応策を早晩考えなければならない重要な課題であると考える。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

２．農事組合法人 Ｅ

（１）地域概要

当法人のあるＥ村は、中央アルプスと南アルプスに挟まれた天竜川の河岸段丘上に位置している。村の面積は 54km^{2}であるが、中央アルプスの急峻な山岳地帯が村の４分の３近くを占めるため、可住地面積は 15km^{2}ほどである。Ｅ村の人口は 9,000 人強で推移しており、近年は若干ながら人口が増加する傾向にある。豊富な兼業機会と豊かな自然環境によって移住希望者の人気が高い村でもある。

Ｅ村は古くから良質米の産地であるとともに、かつては養蚕も営んでいた。養蚕の衰退、転作への対応といった農業を取り巻く環境変化に対して、村を一つの農場として、村とＪＡなど農業関連団体が一体となって村全体の農業のビジョンを描いてその実現を図ってきたが、それは、村の農地が合計で 500ha 弱に過ぎないという事情もあるとみられる。

農林業センサス（2015）によれば、長野県の農家の平均経営耕地面積（「経営耕地のある農家数と経営耕地面積」統計による）は 0.7ha 弱と全国平均 1.4ha 強の半分以下と小さいが、当法人のあるＥ村は 0.4ha 強と県内でも平均経営耕地面積が小さい地域である。

総農家戸数に土地持ち非農家戸数を加えた戸数を「農地所有世帯」とし、農家のカテゴリ別に内訳を示すと、長野県全体では販売農家戸数 35％強、自給的農家戸数 35％強、土地持ち非農家戸数 30％と全国平均に比べて自給的農家の割合が高い（全国平均 23％）。しかし、Ｅ村についてみれば、販売農家戸数 13％、自給的農家戸数 28％、土地持ち非農家戸数 59％と、販売農家の割合が低く土地持ち非農家の割合が極めて高いことが特徴である。元々小規模農家が多かったことに加え、村をあげて農地の利用調整をしてきた結果、農地を預ける農家が増えたとみられるが、Ｅ村で更に特徴的なのは、370 戸にのぼる土地持ち非農家が必ずしも完全に農業離れをしているわけではなく、そのうち８割弱が「農業生産を行う組織経営に参加・従事」していることである。これは、後述するような、農地所有者全戸参加による集落を基礎とした農地利用調整の仕組みや、集落単位の機械共同利用組織を村として組織化し、それへの農地所有者の参加を働きかけてきた経緯があるとみられる。

またＥ村の認定農業者数は2016年４月末で20であり、農業集落が７つあることを考慮すると、１集落あたり３弱と全国平均 1.75、長野県平均 1.46 と比べて高く、農業の担い手は相対的にはいるが、村の販売農家（78 戸）を農産物販売金額１位の部門別に分けると、販売農家の４割強が果樹作であり（りんご団地がある）、２割強が露地野菜（アスパラ・ブロッコリーなど）で、稲作は１割強に過ぎず、この比率は全国販売農家における稲作比率６割弱、長野県の同比率４割強に比べて著しく低くなっている。つまり、Ｅ村の稲作（土地利用型農業）は、村やＪＡが主導しつつ、農地の全村的利用調整と機械の集落単位での機械の共同利用のもと、ごく少数の販売農家とある程度残る自給的農家を中心に土地持ち非農家も参加する形で、兼業農家によって支えられているといえる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（２）法人設立までの経緯

村を一つの農場として管理運営する方式の導入は、1970 年代に村全域で行われた圃場整備が契機になっている。村の農地全体を全農家参加で一体的に利用調整する仕組みである、「農地利用委員会」（村が関与する全地権者参加の農用地利用改善団体）、集落ごとの機械共同利用組織である「集団耕作組合」、農地利用調整を円滑に進めるための村独自の地代制度（後述）という３本柱は 1981 年から導入された。

その中で、農地利用調整は村全体の構想のもとで、細かな貸借は７つある集落単位を中心にして行い、集落を超える利用調整を全体で行うという仕組みであった。そして機械の共同所有と共同利用は、ＪＡが事務局機能を果たしており、ＪＡのカントリー運営と連動する形で、集落単位の集団耕作組合を基礎に農機の効率的利用、農作業の計画的実施を図るものであった。

その仕組みは 1981 年から 2003 年まで 20 年以上続けられたが、集落段階で農地利用委員会と集団耕作組合という組織があることに重複感があったことなどから、よりシンプルにすべく、2004 年に、農地利用委員会と集団耕作組合の機能が任意団体である「Ｅ村営農組合」に統合された。Ｅ村営農組合は村全体の組織ではあるが、７つの集落にそれぞれ「地区営農組合」を組織することで、村全体で計画しつつ農地の利用調整と耕作はまず集落単位で行うという仕組みが維持された。その組織再編の際、集団耕作組合は全農家参加ではなかったが、集団耕作組合に参加していなかった農家にも「Ｅ村営農組合」には参加してもらい、農地利用調整については全農家参加の仕組みも維持された。

図表Ⅳ-2-1　地区営農組合の概念図

地区営農組合（2004～14年）の人的体制

組合長
副組合長（土地利用）
副組合長（機械利用調整）
　　各班にﾄﾗｸﾀｰ係長、田植え機係長、ｺﾝﾊﾞｲﾝ係長
　　（各係長の下に、それぞれ係員を配置）
副組合長（会計）
営農企画土地利用副部長
運営委員（各班１名）
農業委員、行政区長、農家組合長、壮連支部長

資料　Ｅ村提供資料

2004 年の組織再編時には、Ｅ村農業戦略のヘッドクォータとして「Ｅ村農業農村支援センター」も設置された。この組織は地域再生協議会の機能、担い手協議会の機能を兼ねるものとなっている。

支援センターを構成するのは村、村議会、農業委員会、ＪＡ、営農組合、壮年連盟（後述）、認定農業者代表、商工会、県となっているが、運営の中心となる事務局は「村、ＪＡ、普及センタ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ー」の３者が参加する「幹事会」が担っており、農政動向を踏まえた村の営農ビジョンの原案を考える機能を有している。幹事会を構成するメンバーは、従来から村の営農ビジョン作成の中心となってきたもので、実務的には農業機械関連はＪＡ、農地利用については村が担当するが、幹事会においては、村もＪＡも普及センターも同じ立場で議論をするとのことである。

（３）任意組織の法人化

ａ．法人化の経緯

任意組織Ｅ村営農組合で、集落を基礎とした農地利用調整と機械共同利用による耕作の仕組みを 10 年間続けたのち、2015 年には、Ｅ村営農組合のうち耕作組合の部分を中心に法人化し、農事組合法人Ｅを設立した。

法人化の背景には国の施策への対応もあるが、村によれば、米価低迷・生産調整見直しといった米農家の所得の不透明さの高まり、米作のコスト削減の必要性、農業従事者確保の先行き不安等への対応が求められるなか、任意組織では経営のレベルアップが見込めないこと、法人格を有することで農地の利用権設定や資金借り入れの主体となることができ内部留保が可能になること、機械修理代の増加もあり、農機の共有も集落を超えたものにして効率化を図る必要があること、農業従事者の高齢化・委託農地の増加に対応する経営体の必要性、等が要因として挙げられている。実際最近 5 年間で、自作の水田面積は 26ha ほど縮小し、その分、集落営農組織が管理する面積が増加している。

法人化の際、耕作組合と無関係だった個人農業者や農業法人（20 強）が法人の構成員とならなかったことで、当法人はＥ村の全農家参加ではないが、任意団体であるＥ村営農組合が依然存続しており、農地利用調整は同組織を通じて全農家参加で行う仕組みを維持している。農地利用調整機能を有する任意組織については、今後、村の全農家参加が参加する一般社団法人化をすすめるとのことである。

ｂ．人的体制、機械の所有状況

当法人は、村の土地利用型農業の中心的な法人ではあるが、設立後３年を経た現時点では、役職員は全員非常勤で、ＪＡの営農経済課の非常勤職員が事務を担当しており、経営に関しては実質的には前述の幹事会が担っている。農機については、コンバインのみ法人で所有しているが、他の農機は集落単位の営農組合が所有しており、法人が順次それらを買い取って、基幹３作業を村として一体化する予定とのことである。現在は、それに向けて、集落単位で異なる運営ルールや利用料に関する調整を行っている段階である。

オペレーター数等は、集落ごとに区々とみられるが、Ｅ村全体では販売農家が 80 戸強、自給的農家が 170 戸強と、全体で 250 戸程度あるため、そういった農家で分担して出役しているとみられる。担い手農家で自らの経営規模が大きい方の出役負担は少なくしているとのことであった。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｃ．経営面積

当法人の経営面積は 260ha で、そのうち水稲（加工用米含む）185ha、大豆 29ha、そば 16ha、麦 30ha を作付けている。Ｅ村の水田面積は課税台帳ベースで 400ha 程度あるがそのうち 65％程度を管理している。米はコシヒカリ中心で、反収は 10 俵程度とのことである。

ｄ．畦畔管理と地代

畦畔管理は耕作者負担というのが村では通念だったが、近年では経営面積の拡大につれて、耕作者による草刈作業などの負担が大きくなっている。

Ｅ村では、全体で農地利用調整を開始した 1981 年時点で、利用調整を円滑に進めるために村の地代設定をルール化した。導入時点では、国の転作奨励金を村全体でプールし、それに加えて、水田所有者全員が面積に応じて 10ａ当り 5,500 円の「共助金」を拠出。それらを原資に、村全体の農地利用計画のもとに農地所有者が地代負担力の低い転作作物の農地として委託しても、受取地代が一律になるように調整をするものだった。80 年代初めには地代は４万円（米２俵分）程度だったが、米価下落をうけて下げてきて、現在は一律 1,500 円／10ａとなっている。

共助金の仕組みは現在も続いており、水田所有者は 10ａ当り共助金として 4,500 円を拠出するが、そのうち地代として 1,500 円／10ａが戻ってくるとともに、畦畔管理を自ら行えば 3,000 円／10ａを管理料として受け取ることができるので、地権者は、畦畔管理を行えば、共助金負担は実質ゼロとなる仕組みとなっている。

また、畦畔管理については、専業農家に加え農家後継者であるサラリーマンが参加した「壮年連盟」という組織が村全体で 100 人程度おり、集落にも支部があって活発に活動しているが、壮年連盟の支部の中には、多面的機能支払い交付金を利用して草刈の支援などをしているケースもあるとのことである。

ｅ．農産物販売について

米はＪＡ・全農経由であるが、「生活クラブ神奈川」へ８割程度を契約出荷している。その他、地元学校給食向けにも供給している。しかし、生協向けも近年は量的に伸び悩んでおり、米の安定的な販売先確保が課題になっている。

大豆はＪＡ経由で全量地元企業に供給し、豆腐加工等にまわっている。

ｆ．複合経営の取組み

現状では当法人は米麦大豆そばのみの作付けで、構成員が非常勤で機械作業を行う体制となっている。オペレーターの後継者育成は課題とのことであるが、常勤のオペレーターを雇用するためには、作付け品目を増やすことや６次化等を通じて、冬場の仕事を確保する必要があるが、現時点ではそのための構想が具体化しているわけではない。

村全体の営農ビジョンとして 1980 年代当初には、「米と畜産と園芸のバランスのとれた農業構造を理念に、わい化リンゴ団地形成、畜産との連携による地力再生産」というビジョンが掲げら

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

れていたとのことであるが、その後の 40 年のなかで、水田酪農の方は規模拡大が難しくて廃業し、りんご団地も、りんご作＋稲作オペレーターという複合経営ではなく、リンゴ専業的な農家が借地で行うようになってきている。その点については、行政主導のもとに全地権者が参加して農地の利用調整を同じように行っているが、その上で運営される法人が、常勤役職員のもとで複合経営に乗り出している近隣の地区とは状況が異なっている。

（４）小括

Ｅ村は、集落の販売農家・自給的農家・土地持ち非農家の全てを、村主導の農地利用調整に参加してもらい、村全体を一つの農場として農業ビジョンを描くという「村・集落ぐるみ型」の集落営農を進めてきた。兼業機会が豊富で人口流出にも見舞われていない（逆に移住者もいて人口が増加しつつある）ことに加え、集落がしっかりと機能していることもあって、集落単位で土地持ち非農家や、兼業農家の子弟も巻きこんだ農地管理を実現しているなど、地域資源を維持するという課題に関しては、十分な成果をあげているといえる。そのことは、自己保全農地（いわゆる耕作放棄地）が村全体でも２ha 強に過ぎないという成果にもあらわれている。

米価の長期的下落のなか、農機利用の効率性向上のため、機械の共同利用による耕作組合を村全体で一つの法人としたが、その法人を、経営体としての発展まで展望するものにしていくのか、そうではなくて土地持ち非農家や、さらには地域住民まで巻き込んだ地域資源管理とその有効活用のための組織として強化していくのか、それには法人経営に関与する構成員の意向やオペレーター確保に向けた展望などが影響を及ぼそう。

ただ、生産調整の見直しに伴って仮に米価が下落した場合でも、地域資源の維持管理に関する農家や地域住民の高い意識がある限り、現在の体制は事業組織としての持続可能性はむしろ高いと考えられる。Ｅ村でも指摘されていたように、草刈などの農作業に地域住民も参加してもらい、米がその対価となるような活動が組織できれば、そういった方向を目指すという選択肢もＥ村においてはありうるのではないかと考えられる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅴ．岡山県

１．県の水田農業・担い手育成に対する基本姿勢[4]

岡山県の水田農業の担い手育成に対する基本的な考え方は、つぎの３つである。

(1)水田農業の規模拡大の加速化

(2)集落営農の組織化と法人化

(3)経営体間の連携促進

これをもとに、県全体が備前（県南）、備中（県西）、美作（中山間）と地域区分されるなかで、県南地域では「大規模経営体の育成」、中山間地域では「集落営農組織の法人化」に、それぞれ重点を置いている。

(1) の水田農業の規模拡大の加速化に関しては、つぎの３つの事業を推進する。

① 規模拡大の加速化支援：　つぎの一定以上の規模のところに、田植機、コンバイン等の機械・設備の導入を支援する。

・中山間地域の個別経営体：３年以内に５ha 以上拡大し 10ha 以上の規模に達した経営体に対し、補助率１/３で上限 500 万円

・集落営農組織、農業法人、農業公社：３年以内に 10ha 以上の規模に達した経営体に対し、補助率１/３で上限 500 万円

・中山間地域の集落営農組織、農業法人、農業公社：３年以内に８ha 以上の規模に達した経営体に対し、補助率１/３で上限 500 万円

② 水田農業確立：　普及センターを主体とした水田営農支援チームによる経営管理の効率化等の取り組みを支援する。

③ ＩＣＴ、省力化、低コスト化の技術：　普及センターを中心に各地域に合致した調査・技術実証を支援する。

(2) の集落営農の組織化と法人化に関しては、担い手確保が困難な地域では集落営農組織を育成し、その上でつぎの２つの事業を推進する。

① 水田農業確立推進：　集落営農支援チームによるリーダーの養成、法人化計画の策定を支援、併せて経営体間の連携を促進する。

② 経営力向上支援：　法人化した集落営農組織に定額 40 万円、集落営農の組織化に定額 20 万円（いずれも国庫事業を利用、各々最多２回）を支給する。

(3) の経営体間の連携促進に関しては、連携組織の設立モデル事業を推進（事例集作成）する。

担当者によると、岡山県の集落営農の組織化や法人化に対する取り組みの開始は 1998 年で、他県と比べてやや出遅れの感があるという。したがって、岡山県内では集落営農の法人化がそれほど進展していないことと、規模拡大や省力化・低コスト化にも一定の限界があるので、今後、組

[4] 岡山県の集落営農の現状については、岡山県農産課でのヒアリングに基づく。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

織の統合・合併を促進する方向で事業を見直すこととしている。

なお、「集落営農支援チーム」の詳細はつぎの通りである。

県内９つの農業普及指導センター単位に、県、市町村、農協、農地中間管理機構、農業普及指導センター（事務局）から成るチームを構成する。このチームが、集落営農の組織化、集落営農のリーダー育成、集落営農の法人化、集落営農の規模拡大・経営多角化、集落営農の経営体間連携を支援する。

2017 年度現在、９つの集落営農支援チームが手がける県内の支援対象はつぎの通り。

①集落営農の組織化＝19 地区

②集落営農の法人化＝18 組織

③集落営農法人の経営強化＝9 法人（農事８、株式１）

中産間地域を抱える地域では、福祉支援事業など集落営農組織の経営の多角化も検討されているが（吉備中央町など）、現段階ではそのノウハウがないのが実情である。ただ、道の駅に直売所を設置しているところも１～２例ほど出てきているという。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

２．農事組合法人 Ｇ

（１）地域概要

岡山県Ｇ地区は平坦地と谷沿いの傾斜地からなり、平坦地を中心に水稲、大豆等が栽培されている。谷沿いの傾斜地では、ポンプアップと堤により農業用水を確保し、水番をつけて厳格な水管理がされている。

Ｇ地区の農用地 27.9ha のうち、平坦地 22ha を対象に圃場整備事業が実施されており、10ａ～50ａ区画に整備されているが、20～30ａ区画が多く存在する。谷沿いの傾斜地は中山間地域等直接支払制度の対象となっている。

Ｇ地区の人口は 346 人、戸数は 96 戸であり、うち農家は 68 戸、非農家は 28 戸である。地区は６つの小部落（集落）からなり、うち２つと４つでそれぞれ大部落を構成する。

当地区を管轄する農協の管内においては、高原地帯の冷涼な気候を活かした野菜生産や、平坦地での水稲、夏秋野菜、軟弱野菜生産がおこなわれている。代表的な作物は、米ではアキヒカリ、ヒノヒカリ、きぬむすめ、ヒメノモチ、野菜では、大根、トマト、ミニトマト、えのき茸、夏秋ナス、ヤマノイモ、白ネギ、果実では、ピオーネ、シャインマスカット、花きではソリダゴ、リンドウ、畜産では和牛（繁殖・肥育）が挙げられる。

（２）設立経緯

当地区では、経営体育成基盤整備事業（1998～2005 年）による圃場整備事業を実施し、これにあわせて、2002 年４月にＧ営農組合を立ち上げた。営農組合立ち上げでは県の指導を受けた。構成員は、圃場整備受益農家 63 戸、主な事業は、水稲・転作大豆の作業受託、転作の団地化（ブロックローテーション）、農用地の利用調整であった。

組合設立後、2,700 万円で倉庫や機械類を購入した。県事業「地域農業システム化事業」を利用し、半額補助を受けた。営農組合の立ち上げから段階的に出資を募り、３年が経過した時点で組合員から 460 万円の出資金を集めた。

品目横断的経営安定対策に位置づけられる担い手となるために、2007 年に法人化し、農事組合法人Ｇが誕生した。同年５月には認定農業者となっている。前身の営農組合は一度解散し、再出資して法人を立ち上げた。現在の出資金は 984 万円である。

（３）事業内容

ａ．役員体制と主な事業内容

役員体制は、理事６名、監事２名であり、理事は６つの小部落から、監事は２つの大部落からそれぞれ１名ずつが選出されている。構成員は旧営農組合と同様に 63 戸である。毎月第四水曜日に役員等で集まり、連絡会を開催している。また年４回、外部へ視察に行っている。

主な事業は、農用地の利用権設定による水稲・大豆・野菜栽培、水稲基幹作業受託である。利用権設定の面積は 9.8ha で、内訳は大豆 6.9ha、水稲 1.4ha、ＷＣＳ用イネ 1.2ha、野菜（キャベ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ツ・白ネギ）0.3ha である。また水稲基幹作業受託では、耕起・代かき 9.8ha、田植 5.9ha、防除 1.4ha、収穫 6.0ha である（以上、2016 年度実績）。2016 年度から農地中間管理機構を活用し、17 年度は約６ha を利用している。利用権設定する農地の一部は、中山間地域等直接支払制度の対象となっており、法人として集落協定に参加している。本制度の交付金の受給はあるが、営業外収入全体では少額である。

オペレーターは 10 名在籍し、年齢は 50～70 歳代で、大型特殊免許を取得している。オペレーターとは別に作業補助員が数名いる。賃金はいずれも時給 1,200 円であり、事業分量配当とせず確定払いを採用している。作業には出られる人に出てもらうようにしている。オペレーターの年間収入は、第１位が 70 万円、第２位が 60 万円で、全員で 270 万円である。オペレーターにとっては小遣い程度の収入にしかならないのが実状であり、定年退職後の人材を取り込むことが難しくなっている。

主な施設機械の整備状況は、図表Ｖ-2-1 のとおりである。

図表Ｖ-2-1　施設機械の整備状況

トラクター	45ps,30ps,28ps	3台	乗用田植機	5条施肥機付	1台
ロータリー	200cm	1台	コンバイン	(ｸﾞﾚﾝﾀﾝｸ：2条、4条)	2台
パディーハロー	310cm	1台	洗車機等		1式
溝掘機		1台	乗用防除機	15mブーム	1台
ライムソワー		1台	格納庫		1棟
大豆用乗用管理機	3輪14ps	1台	大豆乾田不耕起播種機		1台
大豆コンバイン	刃幅1,444mm	1台			

注：当法人資料より。

ｂ．経営状況

法人化後の経営収支は、最初の２年間は減価償却分まで入れると赤字で、これを抜くと黒字という状況だった。当初、地権者への借地料として 10ａあたり 18,000 円を支払っていたが、昨今の米価下落や他の法人の取り組みを参考に段階的に引き下げ､2017 年度は 10ａあたり 5,000 円としている。

2016 年度の総売上高は 794 万円で、内訳は農産物等売上高が 429 万円、作業受託料が 364 万円である。農産物等売上高の内訳は、米 159 万円、大豆 170 万円、ＷＣＳ24 万円、野菜 40 万円である。営業利益は△364 万円、営業外収益（助成金が主）673 万円、経常利益は 309 万円である。

ｃ．各品目の生産・販売状況

大豆生産では、2006 年より集団化に取り組み、約８ha の大豆団地化を達成した。地区内を３つに分け、ブロックローテーションを実施している。大豆用乗用管理機、大豆乾田不耕起播種機、大豆コンバインを導入し、省力機械化体系を確立している。さらなる省力化を図るため、2007 年から「不耕起狭畦密植栽培」に取り組み、栽培面積は 4.3ha まで拡大した。これにより、収量向上、労力削減等の効果が出ている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

野菜生産では、白ネギのオーナー制度を実施している。これは３ｍ幅の畝を 3,000 円でオーナーを募り、収穫のみをオーナーにやらせるものである。栽培管理は法人がおこなう。以前農協出荷をしていたが、皮をむいて出荷する作業が大変な上に収益も少なかった。そこで省力化のために、代表理事の発案により３年前から実施している。現在、オーナーは近隣住民を中心に 80 名程度おり、年間約 25 万円の収入がある。今後、オーナー制度の面積を拡大する意向である。白ネギ以外では、キャベツを生産し、少量だが道の駅で販売をしている。以前ミニ白菜の生産に取り組んだが今はやっていない。

米の販売先は、組合員（30 万円）と農協（130 万円）である。大豆、ＷＣＳは全量農協に出荷する。組合員には玄米 60kg の単位で販売し、農協の引き取り価格と同じ価格で販売している。なお 2017 年産で、キヌムスメ 14,200 円、コシヒカリ 15,000 円である。

年末には組合員を対象に、歳末感謝祭を開催し、野菜、加工品の低価格販売や豚汁の無料提供を行う。この時に販売する豆腐は当地区の大豆を使用し、近隣の加工グループに製造を委託している。

ｄ．資金借入状況

営農組合時に総額 2,700 万円で機械・倉庫を購入する際に、農協の一般資金を借り入れた。半額は補助があり、残り半額には出資金を充て、不足する 300 万円を借り入れた。これ以降はリース事業を利用しているため、借り入れはない。

ｅ．農地管理の状況

利用権設定を行う農地は、水管理、畦畔草刈は原則すべて法人で行う。ただしすべてを法人で行うのは負担が大きいため、地権者による草刈も認めており、その場合は 10ａあたり 2,000 円を支払っている。

ｆ．地域活動とのかかわり

当地区には「Ｇコミュニティ推進協議会」という住民組織が存在し、当法人や他の地域組織と共に様々な地域活動を行っている。当法人では年１回の地域のお祭りの際に農業機械を展示する等して協議会の活動に協力している。

地域組織では、当地区で 40 年前から活動するＧクラブという大衆演劇の組織があり、外部公演等も行っている。地区の自治会館には演劇ができるホールが併設されている（宝くじ助成を利用）。このほか、地区の女性組織（婦人部）があり、高齢者向けにサロン活動を実施している。

（４）今後の課題と展望

当法人の課題として、第１にオペレーター・経理担当者の育成、第２に機械老朽化に伴う機械更新が挙げられた。特にオペレーター・経理担当者の育成では、定年退職者を順次雇用することを計画しているものの、給与が少ないことから他職種の再雇用先に人材が流出するのが実態であ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

る。市内では、昨年（2017 年）後継者不在を理由に解散した集落営農法人もあり、当法人にとっても他人事ではない切実な問題である。当法人では若手育成のため、以前、大型特殊免許取得のための講習会を実施したこともあるが、今後はまずは若い人に農作業を体験させることから始めようと考えている。また歳末感謝祭にもっと若い人にも来てもらえるように、魅力ある内容への改変を検討している。

現在、当法人では収益性の高い作物の導入を検討しており、ブドウが候補に挙げられている。当地区ではブドウ栽培がおこなわれており、理事の数名は個人的に栽培している。

これまでのところ、当法人と地区外の法人等との連携はなく、地区外へ営農範囲を広めることもない。近隣の地区には圃場整備済みの農地があり、もし依頼があれば、作業受託だけなら実施可能であるが、利用権設定して水管理、畦畔管理までを含めて実施することはできないというのが当法人の意向である。

当法人が活動する市内には集落営農法人が 5 法人、集落営農組合が約 30 組織存在するが、経営規模の違いや心理的な障壁等から、法人・組織間の連携は進んでいない。以前、市内 5 法人で連絡協議会を立ち上げる構想もあったが、その後進展していない。

（5）小括

当法人は圃場整備を契機に、組織化、法人化を進めてきた。近年、経営状況は安定しており、労働力も確保されている。経営の特徴としては、組合員や地域住民へのサービスを重視している点が指摘できる。特にオーナー制度や歳末感謝祭の実施により、組合員や住民にメリットを与えることに注力している。こうした取り組みは、法人の活動への理解を促進し、将来的には新たな担い手の確保にもつながるだろう。

広域連携については、現段階では心理的な障壁が依然として高いうえに、その必要性はあまり無いものとみられる。ただ市内の集落営農法人が解散したように、今後、当法人でも人材不足に陥ることが予想されるため、将来を見据えた他組織との広域連携や、広域での営農展開・人材確保が必要である。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅵ．広島県

１．県の集落営農に対する基本的な考え方[5]

（１）「集落法人」と呼ぶ

広島県の集落営農に対する基本的な考え方はつぎの通りである。

まず、広島県は集落営農法人を「集落法人」と呼ぶ。法人化の意義は地域農業の維持・発展と効率化にある。ただし、広島県は全体としては集落営農の法人化と農地集積は一定程度達成したと認識する。したがって、現在の政策の重点は法人化の推進ではなく、法人がステップアップして「経営力の高い法人」の育成に置かれている。そこでは、従来の水稲中心から、県が重点を置く園芸品目の導入と加工販売への取り組み、高齢化による労働力不足の補完、新規就農者の受け入れなどを目的とした集落法人同士の連携が期待されている。

その集落法人の連携については､県内の集落法人の連携を強化し､情報や経営ノウハウの交換、相互研鑽をはかりつつ経営資質を高めることを目的として、広島県集落法人連絡協議会を設置している。同協議会には、集落法人のほか、県内農協の集落法人連絡会などが参加している。

また、現在、県としては「インキュベーション法人」と定義した経営力の高い法人の育成を図って、新規就農者の育成および産地拡大を目ざしている。これには集落法人も対象となる。そのインキュベーション法人の詳細は､広島県の新規就農者の確保目標である 200 人/年を達成するため、実践を通じて就農希望者が栽培技術、労務管理、仕入・販売などの経営スキルを習得できるような機能を持つ法人と定義される。

（２）政策目標への具体的取り組み

前記の目標達成のための取り組みとしては、県内の農業生産法人から普及員と連携してインキュベーション法人候補をピックアップし、強化すべき機能を整理したうえで、農業経営者学校や指導者派遣、農業技術指導所（≒普及センター）による支援を通じ、農業法人のスキルアップを図る。併せて、同法人の規模拡大のための優良農地の集積、リース事業による投資負担軽減、独立就農者の出口対策を支援する、というものである。具体的には、年間３法人を選定し支援するが、現在、６法人を支援している。

なお、それらお取り組みの中核となる広島県の農林事務所と普及センターは、農林事務所が西部（広島市)、呉（呉市)、東広島（東広島市)、東部（福山市)、尾道（尾道市)、北部（庄原市）の６ヵ所、普及センターが西部（広島市)、東部（福山市)、北部（庄原市）の３ヶ所である。

なお、現在の県内の集落法人数と経営面積はつぎの通りである。

・集落法人数の経緯（新規設立）

2010 年＝205（30)、2011 年＝（10)、2012 年＝（12)、2013 年＝（16)、2014 年＝（14)、2015

[5] 広島県の集落営農の現状については、広島県就農支援課でのヒアリングに基づく。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

年＝（11)、2016 年＝272（4)

・集落法人の経営面積（単位：ha)

2010 年＝4,396、2013 年＝5,850、2014 年＝6,049、2015 年＝6,318、2016 年＝6,413

（３）農協グループの取り組み

一方、県の担当者によると、広島県の農協グループの集落営農に対する取り組みとしては大きくつぎの３つの取り組みがあがっている。

①集落営農支援

広域エリア（小学校区・農協支店を単位〈100～200ha〉）で広域地域営農ビジョンを策定し、多様な経営主体（含、集落営農）が相互に連携・補完しあう農業を支援するもの。

②集落営農組織の経営発展

経営発展の方向性として３つの発展型を提示して支援する。

・経営発展型（規模拡大、複合化)

・地域貢献型（経営多角化)

・理想型（経営発展と地域貢献)

③集落営農の広域化

複数の集落営農組織が出資（含、農協等)、出役してネットワーク型の新規法人（２階部分）を設立し、共同機械利用、共同管理などを行うために支援するもの。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

２．農事組合法人 Ｈ

（１）組織の概要

農事組合法人Ｈ（以下、Ｈ法人）は広島県Ｋ市北東部のＱ地区に位置している集落営農法人である。Ｑ地区は 13 集落で形成され、2004 年に閉校となった小学校の校区とも一致する。この小学校の閉校を一つの契機として設立された、住民自治組織「自治組織Ｋ」がＨ法人の「１階部分」を成している。

Ｈ法人には地区の農家 159 戸のうち 154 戸が参加し、Ｑ地区を１農場として 103ha を集積している。土づくりや耕畜連携、６次産業化にも取り組み、地域農業の担い手にとどまらず、次世代の担い手育成の場としても地域住民の雇用の場としても、その役割を果たしている集落営農法人と言えるだろう。

本節ではＨ法人について述べていくが、事例の特徴を知る上では１階部分の自治組織Ｋおよび、Ｈ法人設立時の組合長理事であったＹ氏のキャリアが大きな役割を果たしている。この点についても本節で触れていくこととする。

（２）Ｑ地区の概要と自治組織Ｋの設立

ａ．Ｑ地区の概要と「３つの危機」

Ｑ地区は 2005 年にＫ市に編入され、現在はＫ市の東端に位置している。周囲を山に囲まれた中山間地帯で、13 集落全体で一つの谷あいを形成している。1977 年から始まった県営の圃場整備事業（1987 年まで）により、農地は地区の中心を流れる川沿いに整然と広がっている。

1950 年には約 1,500 人が住んでいたが、現在は約 600 人にまで減少している。また、地区住民の高齢化も進んでおり、過疎化と高齢化が地域の課題となっていた。

先述の通り、Ｑ地区は 2005 年にＫ市へ編入されるが、それに伴う地域の再編協議の中で、Ｑ地区を「３つの危機」が襲うことになる。１つは地区に唯一の小学校の閉校、２つは保育所の統合・移転、３つは診療所の閉鎖・他地区への統合である。農協は 1997 年の広域合併および 1999 年の支店閉鎖によって、地区内からすでに店舗が無くなっており、このまま合併協議が進めば、Ｋ市の辺縁部として行政や各種サービスの切り捨て対象となることが明らかであった。特に診療所の移転は、高齢化が進む地区住民には大きな問題で、小学校の閉校も「集落から火が消えたようになってしまう。」と危機意識を持つ住民が多かった。

ｂ．自治組織Ｋの設立

この危機に対してどのように対応していくかを地区住民で話し合い、「自分たちの地域は自分たちの手で守り、地域活性化を図る」ことを目的とした住民自治活動を展開していくこととなった。2002 年の暮れから住民参加の話し合いが開かれ、2003 年 10 月に住民自治組織Ｋが設立された。この間に集落内で開催された会合は 33 回におよぶ。自治組織Ｋには 13 集落、236 戸、681 人が参加した。これは当時のＱ地区の全世帯であり、農家だけでなく非農家も含まれている。

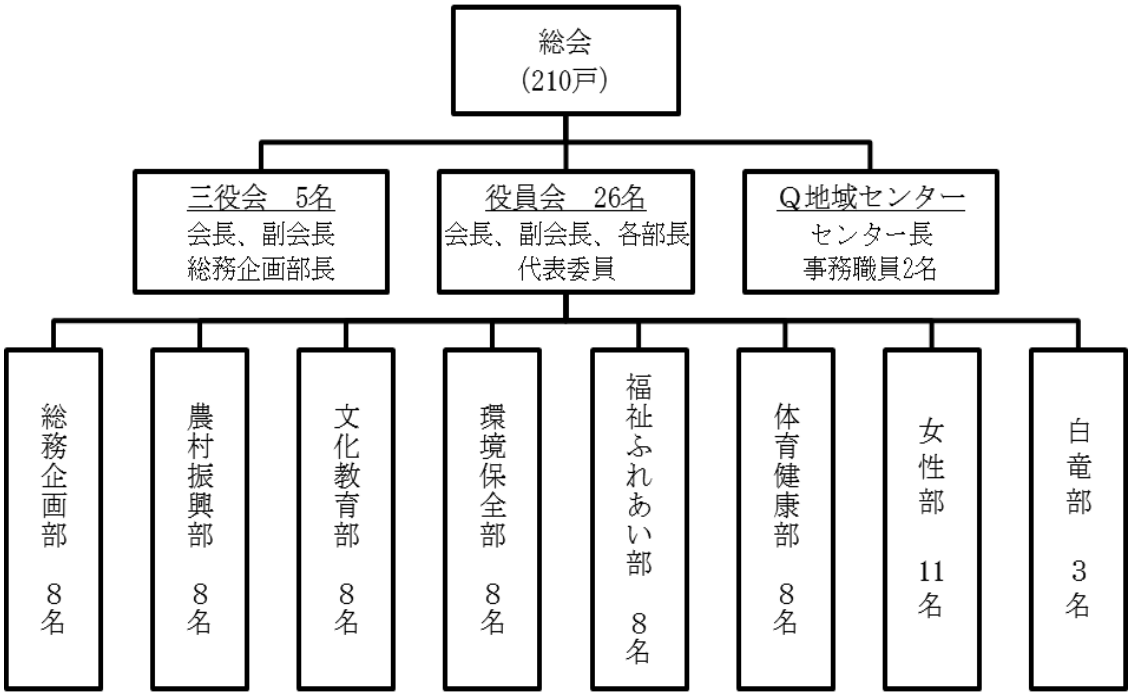
農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

自治組織Ｋは自治組織として設立されているため、その組織機構は「小さな役場」とも呼べるものになっている（図表Ⅵ-2－1 参照）。農業を担当する農村振興部以外にも、生涯学習の推進を担当する文化教育部、環境整備や美化活動を担当する環境保全部、コミュニティづくり活動（祭りやお年寄りサポート、子育て支援）をする福祉ふれあい部、区民運動会やパークゴルフ大会の実施をする体育健康部、それに女性部と白竜部（老人会）、総務企画部が設置されている。

住民自治組織の目的は住民の手で地域の活動を行うことであるが、もう一つの役割として、住民だけでは解決できない要望を自治体に伝える機能も担っている。閉校となる小学校の校舎を自治組織Ｋの活動拠点として使えるように、合併前の町と交渉し、3 年かけて改装をしてもらった。かつての職員室や教室が、現在は会議室、調理室として生まれ変わり、会合のある日は夜でも灯がともる施設となっている。また、診療所の閉鎖の理由が木造建築の老朽化による耐震性不足であったことから、改装した小学校を診療所として利用することを提言し、実現させている。

この住民による自治組織の活動はその後、Ｋ市内全体に広がり、現在では市内 47 の旧小学校区すべてで「住民自治協議会」と呼ばれる組織が設立されている。自治組織Ｋも 2012 年に組織再編を行い、住民自治協議会としてＫ市区長・住民自治協議会長連合会に参画している。

図表Ⅵ-2－1　自治組織Ｋ組織図



（注）「福祉ふれあい部」「女性部」「白竜部」は 2012 年の組織再編時に設立

資料　Ｈ法人提供資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（３）Ｈ法人設立の経緯とＹ氏

ａ．農家の離農意向と新法人の設立

自治組織Ｋを設立した当時のＱ地区は「３つの危機」以外にも課題を抱えていた。その１つが、地域農業を将来的にどのように維持していくか、である。そこで 2004 年の夏、自治組織Ｋ農村振興部では、Ｑ地区の農家に今後の経営の意向についてアンケートをおこなった。その結果、「５年以内に離農」と答えた農家が 42%、「10 年以内に離農」まで広げると 64%の農家が離農の意向を持っていることが分かった。

個別経営に任せるだけでは地域農業の維持が困難となることが明らかとなり、2005 年 11 月にＱ地区の農地を集積して営農する組織として、Ｈ法人が設立された。この時、法人の代表に選ばれたのは、Ｑ地区出身のＹ氏である。Ｈ法人の設立には、Ｙ氏のキャリアが大きく関係している。以下では、Ｙ氏のそれまでのキャリアを見ていこう。

ｂ．Ｙ氏のキャリア　①法人による農地集積の必要性

Ｙ氏は広島県の農業改良普及員を務め、その後に農業会議に勤務するなど、県内の農業や担い手の動向に詳しかった。特に農業会議に勤務していた時には認定農業者の育成に取り組んでおり、そこで法人による農地集積、法人による営農の必要性を認識した。

Ｙ氏が農業会議に勤めていた当時（2000 年頃）、県内の認定農業者数の推移を見ると、施設型農業での認定農業者は増えるものの、土地利用型農業では増えていなかった。Ｙ氏はその理由を自分なりに調べ、土地利用型では個人での農地集積が困難だったのが原因だと結論付けた。

また、任意組織での集落営農組織は県内に 1,300 以上あったが、実際に稼働しているのは３分の１もなかった。その理由は、多くの組織で機械更新ができなかったということである。つまり、組織の設立当初には補助金を使って大型の機械を導入できるものの、任意組織は内部留保を積み立てられないために、更新時には新たな金銭的負担が構成員に降りかかってくる。後継者が育っておらず、構成員自身も設立から年齢を重ねているために、この負担が過大となってしまい、機械更新ができずにそのまま休眠してしまう組織が多かった。

これに対して、1989 年に県内の２つの土地利用型の集落営農組織が法人化しており、Ｙ氏がこの２法人の経営の推移を調べたところ、10 年間黒字経営を続け、内部留保を活用して機械更新をしていたことが分かった。

こうした県内農業の担い手動向から、Ｙ氏は「これからは個人や任意組織ではなく法人を組織し、法人で農地集積を進める必要がある。」と考えるようになっていた。

ｃ．Ｙ氏のキャリア　②リーダー養成講座の開講

そこでＹ氏を含む農業会議では、県内での法人化を進めるために県内各地で研修会を開催し、法人化の必要性を訴えた。しかし、そこで参加者から聞かれたのが「法人化の意義は分かるが、誰がリーダーをやるのか。農家は個人経営は分かっても法人経営は分からない。」という質問である。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

そこで、農業会議では2001年から県の事業を活用して「集落法人リーダー養成講座」を開講し、リーダーの育成に力を入れ始めた。講座では、法人化の必要性から始まり、設立方法、手続、資金、税務、会計なども学ぶが、一番重要なのは事業計画の立案演習を通じた模擬体験であった。講座の受講者は開講１年目には75名、３年目には100名を超える規模になり、県内の法人設立数も、2000年以前には年間で１件か２件であったものが、20件を超えるようになった。

県の事業が３ヶ年であったため、2004年には講座は開講されなかったが、その年に法人設立数が激減したため、参加者の会費制（10,000 円/人）で再開された。この時に、それまでの経験から参加のための条件が変更されている。それは「集落から最低３人が参加すること」である。集落法人設立に向けた合意形成は容易ではない。集落内では話が行ったり来たりすることもあり、常に「以前はここまで決まった」という確認が必要になる。そのため、「声掛けをする人」だけでなく、「支える人」「まとめる人」が一体となって話し合いを進める必要があり、「最低３人の参加」を義務付けたという。

ｄ．Ｙ氏のキャリア　③リーダーの実践

以上のような経験をした後、Ｙ氏は農業会議を2004年に退職。故郷であるＱ地区での暮らしが始まった。先述の自治組織Ｋ農村振興部のアンケート結果もあり、Ｑ地区でも地区の農業を維持するために、集落営農組織設立の気運が高まっていた。その中でＹ氏は、それまで人に説いていた集落法人リーダーを実践していくこととなる。

2005 年２月、法人による農地集積と集落営農を目指し、またリーダーを支えるチームとして、設立発起人20人による発起人会が発足した。そして、県内の法人経営者を招いた法人設立研修会や、集落内で農地利用の合意形成にむけた集落懇談会などを、設立（11 月）までに約 50 回開催した。こうした会合の中で地区住民も集落営農法人設立への理解を示すようになり、Ｙ氏は全戸参加型の集落法人の設立を目指して「法人設立後10年間は新規加入を認めない」などを条件にして参加農家を募った。結果として参加農家128戸、利用権設定された面積は84ha という広島県内で最大規模の集落法人となった。

また、この間、中山間地域等直接支払制度の第２期の開始（2005年度）を期に、それまでそれぞれの集落で結んでいた集落協定をＱ地区で一本化し、１階部分にあたる自治組織Ｋで補助金を受けるようにしている。

2013年には「人・農地プラン」での中心経営体として認定され、新たに26戸、19ha の農家が加入し、現在では参加農家154戸、利用権設定された面積は103ha となっている。

（４）Ｈ法人の経営概況

ａ．経営の概要

Ｑ地区は中山間地に位置することから法面も多く、利用権設定面積103ha に対して、実際の栽培面積は86ha となっている。経営品目はコシヒカリを中心とした水稲47ha（もち米も含む）、大豆18.3ha、小麦8.8ha、そば2.7ha、野菜1.5ha、新規需要米11.1ha、酒米4.1ha であり、米を

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

中心としつつも多品目の生産を行っている。

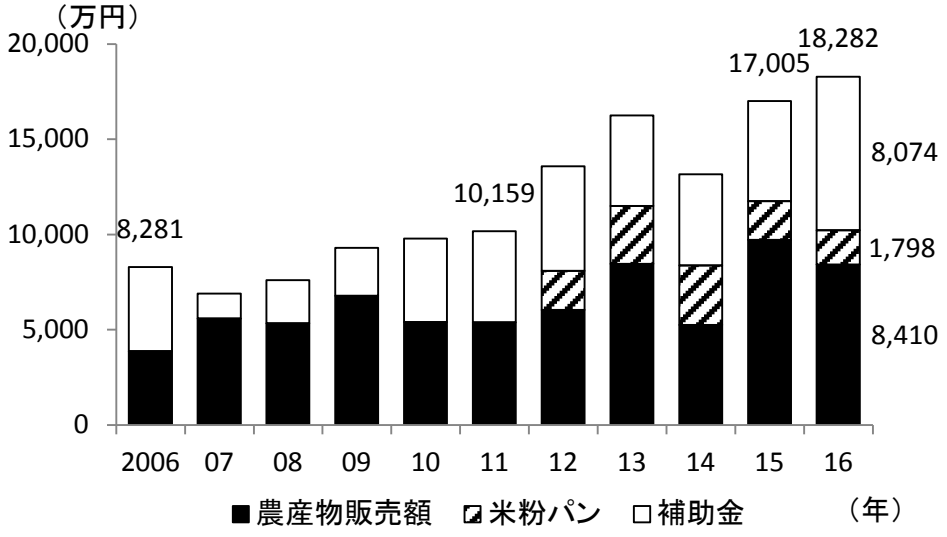
2011 年以来、毎年１億円以上の事業収益（補助金含む）をあげており、特に後述のとおり米粉パンの販売を開始して以降、近年では補助金を除いた法人の売上高でも１億円を超えるようになってきている。（図表Ⅵ-2－2）

Ｈ法人では、農家の参加にあたり、登記面積 10a あたり 10,000 円と１戸あたり 10,000 円の出資をお願いしている（出資総額は約 1,200 万円）。一方で、Ｈ法人からは地代として 10,000 円/10a、法面管理代 10,000 円/10a、水管理代 2,000 円/10a の合計 22,000 円/10a が支払われる。こうした地代等の支払いや地区内での雇用に対する労務費、作業委託費などを含めると、年間 5,000 万円を超える金額をＱ地区にもたらしている計算になる。（詳細は図表Ⅵ-2－3。集落還元額の計算方式は大室（2017）による。）

労働力に関しては、設立当初はオペレーター11 名のうち４名が 50 代、６名が 60 代と定年退職者で経営を行っていた。現在もオペレーターの中心は定年退職の出役者であるが、40 代～50 代の常雇従業員（６名）もオペレーターとして従事している。後述のパン工房も含めると、Ｈ法人では 20 代から 50 代までの常雇従業員 15 名を雇用しており、その半数が地区内からの雇用となっている。

Ｙ氏は若手の育成のためには法人での雇用が不可欠と考えており、そのためにも通年で雇用できる体制を整えている。Ｈ法人が多品目の生産を行っていることや加工に取り組んでいるのも、通年雇用に向けた仕組みづくりの一環である。

図表Ⅵ-2-2　Ｈ法人の売上額の推移



資料　Ｈ法人提供資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

図表Ⅵ-2-3　Ｈ法人の経営成績と集落還元額（2015 年）

単位：万円

売上総額	11,745		
補助金	5,260		
収益計		17,005	
生産資材費	2,098		
その他経費	1,765		
一般管理費	1,708		
労務費	987		
経営費（地区外への支払い）		6,558	
労務費	1,810		
土地・水・畦畔管理	1,904		
作業委託費	1,390		
賃借料	190		
経営費（地区内への支払い）		5,294	←集落還元額
当期純利益		5,153	

資料　Ｈ法人「2015 年度第 11 回通常総会資料」

ｂ．耕畜連携による土づくり

Ｈ法人では牛ふん堆肥を用いた土づくりを進めている。化学肥料と堆肥を併用して用いることで異常気象にも強い土壌ができあがるという。現在、年間で 1,500t の堆肥を投入する必要があり、その確保に向けて福山市の牧場と連携している。

堆肥の利用以外にも、プラウ耕による深耕の実施、定期的な土壌診断によって土壌づくりを進め、反収の増加と一等米比率の向上を達成している。

なかやま牧場とは稲わらと牛ふん堆肥の交換という耕畜連携以外にも、生産物での連携も進めている。Ｑ地区の農産物直売所である「菜屋」で連携先の牧場で生産された牛肉を販売し、Ｈ法人の米を連携先の牧場が経営するスーパーで販売している。

ｃ．６次産業化への取組み

また、Ｈ法人では農産物の加工も行っている。特に 2012 年に米粉パンを製造・販売するＰ店をオープンさせ、米の消費拡大と米粉の普及を目指している。米粉に使うのはＨ法人で栽培された新規需要米で、惣菜パンの材料となる野菜もＨ法人で生産されたものである。米粉パンは直営店で一日 400～500 個を売り上げており、売上総額は 2,000 万円～3,000 万円で推移している。現在、学校給食での提供を目指しているが、給食費の予算が少ないため、国や県の助成なしでは原価割れを起こしてしまう。より低コスト化を進め、地場産の農産物を学校給食で提供できるように取り組みを進めている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（５）自治組織Ｋ、Ｈ法人の今後の展開

ａ．Ｑ地区の未来創生図

2013 年、自治組織Ｋが設立 10 周年を迎え、次の 10 年を目指すためのＱ地区の「未来創生図」の作成に取り掛かった。自治組織Ｋ設立の目的である「誇りのもてる、住み良い、和やかな郷づくりをめざす」を基本目標におきつつ、地区住民へのアンケートをもとに、10 年後のＱ地区が目指すビジョンの策定作業が進められた。2015 年に策定事業が完了し、Ｑ地区が目指す７本の柱と 77 項目の将来ビジョンが掲げられた。Ｑ地区の未来創生図はビジョンマップとして地区の看板やパンフレットとして利用されている。

ｂ．組織間連携への取組み

Ｈ法人では現在、３階建て方式の構想を立てている。３階部分とは「組織間の連携」を指している。Ｋ市には先行して組織間連携を進めている組織ＦＳがある。

ＦＳは、Ｋ市内にある５つの法人による機械共同利用組織であり、５法人の農業機械をＦＳで借り上げ、機械作業を一括で行うことによって機械の作業効率を上げるとともに、法人の機械所有コストを下げることを目的としている。Ｈ法人は多品目を生産しており、すでに機械の稼働率が高いため、別の形での連携を模索している。

例えば、Ｈ法人が大豆を販売している加工業者は、県産の大豆を年間 200ｔ受け入れたいと考えている。Ｈ法人では 18ha で 20ｔ規模の生産であるため、ＦＳに参加している法人と連携して、共同販売などの枠組みを考えている。

（６）小括

Ｈ法人の事例の特徴としては、その１階部分にあたる自治組織Ｋの特殊性が挙げられるだろう。楠本雅弘［（2010）『進化する集落営農』農文協］も指摘している通り、自治組織Ｋは地区住民の全戸参加型の自治組織であり、当然にそこには非農家も含まれている。非農家も含めて地区の将来を考え、地域を持続可能なものにしていこうとする１階部分は、農地利用の合意形成のみに焦点を当てていた、それまでの集落営農組織の１階部分とは一線を画している。

自治組織Ｋでの地域活性化の取組みの結果として、人口減少が大きな課題となっていたＱ地区にＩターンやＵターンで新たに住居を構える人が増えてきており、最近では人口の減少が抑えられている。

既存の集落営農組織の１階部分が、その参加者と機能を拡張する形で自治組織Ｋと同じような役割を地域内で果たせるかどうかについては、今後より詳細な検討が必要となるが、本事例は、役場や農協が合併し、地方の中核都市にその機能が集中していく中で、農村部の住民による「小さな役場」「小さな農協」づくりの事例として、今後も注目される事例である。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅶ. 島根県

１．株式会社 Ｊ

（１） Ｊ社の沿革

株式会社Ｊ社は町内の８つの集落営農組織が連携して設立した法人であり、その意味では直接的な集落営農組織とは異なる。当法人は島根県Ｕ市Ｓ町内で集約化により効果の見込める転作作物やその加工、直接販売を行っている。Ｓ町はＵ市内から中国山脈に 30㎞ほど南下した中山間地であり、世帯数は約 1,150 戸で、そのうち農家が約 900 戸と世帯の大部分を農家が占める。Ｓ町内には稲作農家が多く水田面積は約 210ha で、山間の急傾斜地に点在する。しかも小規模農家が多く、農地集積が難しいことから耕作放棄地の拡大や地域農業の弱体化が進んできた。

こうした状況に歯止めをかけるとともに、低コスト化による農業基盤の維持や人的つながり、地域活力の向上を図るために、Ｓ町内では集落営農の組織化が進展した。2017 年現在、Ｓ町内には法人化された組織から親戚等で作った組織など大小 13 の営農組織が存在する。

同地域の転作作物はＷＣＳが中心であるが、ＪＡや行政はこうした転作作物の栽培・収穫作業に関する具体的な支援を行っていなかった。そこで、転作における機械の有効利用や機械の共同購入による負担軽減などを目的として、主要な町内の８つの集落営農組織が広域的な連携を図り、Ｊ社が設立された。８つの集落営農組織の代表は地域運営の担い手として、農業以外の面で交流があったこともあり、設立にあたっては組織間の調整も比較的スムーズに進められた。

（２）組織概要と経営状況

図表Ⅶ-1-1　株式会社Ｊ社の構成組織

組織名	構成員数	耕作面積（ha）
（農）a社	20	21.4
（有）K社	32	23.3
（農）c営農組合	24	9.8
d営農組合	7	6.3
e営農組合	10	15.7
f組合	2	2.5
g営農組合	4	7.4
h営農組合	4	2.2
合計	103	88.6

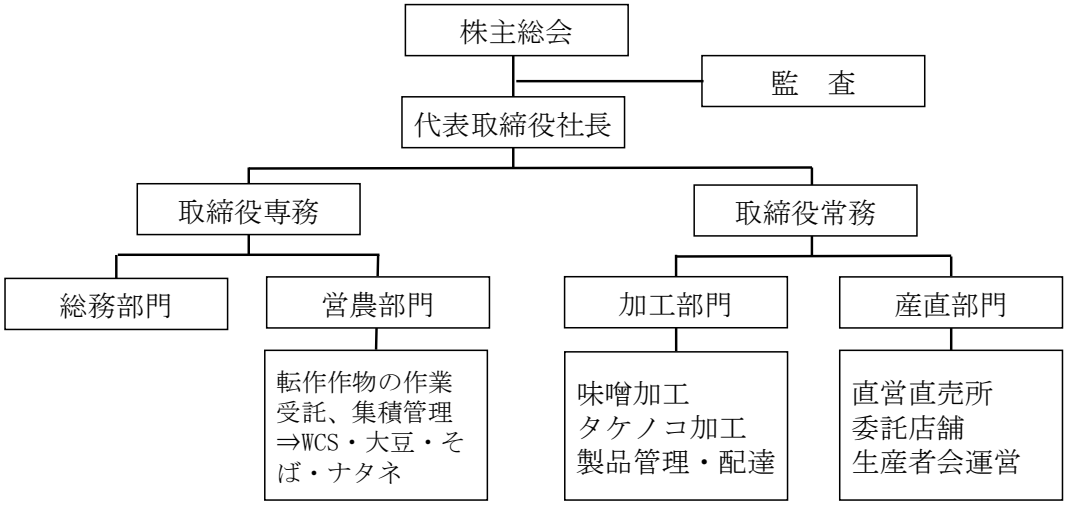
出所：株式会社Ｊ社資料

図表Ⅶ-1-1 にＪ社を構成する８つの集落営農組織を示したが、法人化されているのは３組織である。中核を担うこれらの３法人は 20～30 名ほどの構成員で約 10～23ha を耕作する。2016 年度における県内中山間地域の集落営農組織の平均経営面積が 17.7ha であることを踏まえると、これ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

らの３組織は平均的な規模と言える。それ以外の５組織は任意組合であり、約２～10 名の構成員で耕作面積は約２～16ha 規模である。８組織を合わせると構成員が 103、耕地面積が 88.6ha となる。８組織の過半が零細であることから集約化のメリットを追求する形で当社が設立された。

当社は 2012 年２月に任意組合として組織され、翌年４月に法人化された。資本金が 1,435 万円（１株５万円で 287 株）、従業員が約５名、役員が３名、監査が２名である。組織体制としては、総務部門、営農部門、加工部門、産直部門の４つの部署が設置されている。当社の事業は転作作付の農地集積や受託作業に加え、加工品製造や直売所等を中心とした販売事業がある（図表Ⅶ-1-2）。



図表Ⅶ-1-2　株式会社J社の組織構成

出所：株式会社J社の資料による。

2017 年度（１～12 月）の売上高は 3,800 万円で、そのうち営農で 640 万円（ＷＣＳの受託部分は含まない）、加工で 1,700 万円、直売で 1,400 万円となっており、前年に比べると横ばいである。

（３）主な事業内容

ａ．営農

当社の営農では全面受託により農地を集積し、ＷＣＳ、大豆、そばを生産する。その面積はＷＣＳ及びそばが 40ａ、大豆が 170ａで合計 210ａとなっている。それに加え、ＷＣＳとそば、ナタネ生産の作業も受託している。作業受託では大豆とＷＣＳを生産し、ＷＣＳの収穫後にそばを生産する。その面積は図表Ⅶ-1-3 のとおり、ＷＣＳが 1,650ａ、そば・ナタネは 750ａで合計 2,400ａとなっている。同地域の転作作物についてはＷＣＳが大部分を占めるが、当社が全面受託する農地の割合は少なく、作業受託がはるかに多い。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

図表Ⅶ-1-3　株式会社Ｊ社の営農内容

単位：a

全面受託	WCS・そば	40
	大豆	170
	合計	210
作業受託	WCS	1,650
	そば・ナタネ	750
	合計	2,400

出所：株式会社J社資料

当社は機械設備として、ＷＣＳ刈取用のコンバインを２台、ＷＣＳ梱包用のラップマシーンを２台、搬出用のトラクター２台、汎用コンバイン、乾燥機を所有している（図表Ⅶ-1-4）。このうちＷＣＳ刈取用のコンバインについては､2012 年に１台を 1,200 万円､2015 年にもう１台を 1,400 万円で購入したが、約 50%が自己資金で、残りは補助金を利用した。これらコンバインは概ね 10 年ほどで更新する見込みである。

図表Ⅶ-1-4　株式会社Ｊ社の機械設備

コンバイン	ＷＣＳ刈取用	2台
ラップマシーン	ＷＣＳ梱包用	2台
トラクター	搬出用	2台
汎用コンバイン	そば・ナタネ・大豆用	1台
乾燥機	そば・ナタネ用	1台

出所：株式会社J社資料

なお、中山間地域の課題としては山間地の管理や急傾斜地の草刈作業の難しさが挙げられ、これらが農地集積の弊害となっている。そうしたなか同社は草刈作業の負担を軽減するために新たな草刈り機を導入して作業の機械化を進めるとともに、その機械を利用できるように急傾斜地の勾配調整などについても検討している。

Ｊ 社は地権者から生産作業を受託するが、その収穫・調整作業を担当する作業員を雇用していない｡ＷＣＳの収穫作業は１カ月くらいで終了するため､専業従事者は雇用できないこともあり、実際の作業については主たる構成組織が当社の機械設備を利用して行う。

ＷＣＳの受託料金は収穫作業などの関連費である人件費、作業代、機械代などを合わせて約４万円としている。ＷＣＳ用稲の直接支払交付金が 10ａ当たり８万円であるため、受託料金はその半分としている。ＷＣＳは年間 1,000 ロール生産されるが、Ｓ町内の乳用牛・肉用牛農家に１ロール 3,000 円で販売される。Ｓ町内のＷＣＳ需要には概ね対応している状況であるが、町外へは物流コストの問題もあり供給していない。

ｂ．加工・産直

当社の加工・産直事業は元々ＪＡが実施していた事業であったが、採算が悪くＪＡが合併した

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

タイミングでこれらの事業が切り離された。そこで地域の関係団体・企業と調整した結果、当社がこの加工・産業事業を担うことになった。

図表Ⅶ-1-5　株式会社Ｊ社の加工品製造・販売

商品	製造量	販売先
味噌	23,180kg	スーパー、学校給食、直売所など
タケノコ水煮	1,100kg	スーパー、学校給食、直売所など
乾麺・加工品	450kg	直営所、イベントなど

出所：株式会社J社資料

図表Ⅶ-1-5 に当社の加工品の製造・販売状況を示した。味噌の加工が約２万 3,180kg、タケノコ（水煮）が約 1,100kg、乾麺など 450kg と、味噌の製造が中心である。味噌の３分の１は、当社の組織が生産した大豆を原料に製造される。タケノコについては農家が採取したものを当社が買い取り加工している。加工品製造施設は、味噌加工場が１棟、味噌やタケノコの貯蔵庫などを３施設所有している。これら加工品の販売先については、ＪＡが事業を行っていた頃からのつながりで学校給食の割合が多く、全体の約 50%を占める。それ以外ではＪＡのスーパーなどへの販売や自社の直売及びインターネット等による販売である。

同社の産直事業ではＳ町の内外を合わせて約 130 名が会員となっており、これらの会員が生産した農産物や同社が製造した加工品の販売を行っている。当社はＵ市のＳ町内と塩冶の２カ所に直売所を設置している。前者は観光地に隣接した地域、後者は市街地に立地し、野菜・加工品等の販売を行っている。この直売所に加えて、スーパーなどにも生産者の農産物や加工品を委託販売する。また、同社は地域内における生産や加工に関連する団体と事業連携を図っており、新たな加工品開発や農業体験による交流事業などにも取り組んでいる。

（４）小括

本稿で取り上げたＵ市Ｓ町は島根県のなかで典型的な中山間地であり、同じ県内の平地と比較して過疎化・高齢化が進んでいる。地域農業を維持するための取組みとして、Ｓ町内で集落営農の組織化が進められ、農地の集積が進展してきた。さらに、地域において集積した農地の有効活用や経営資源の集約化を図るために､町内の集落営農組織が広域連携を進め､Ｊ社が設立された。

当社はＷＣＳを中心とした転作作物の収穫・調整を受託しているが、広域連携のメリットとしては、機械を共同で購入することで費用負担を軽減できることや、組織を横断して機械を利用調整できることが挙げられる。また、この機械の共同利用に伴い組織間で労働力の調整を図り、人手が足りない零細組合に対してはオペレーターを派遣している。さらに、当社はこうした受託事業を通じて地域における転作の補助金調整の役割を担っている。

当社はこうした営農事業に加えて、味噌などを中心とした加工事業や産直事業なども行っており、各集落営農だけでは進められない地域の事業を請け負っている。当社は６次産業化に対応し

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

た多角的な経営を行っているが、今後、構成組織の有限会社Ｋ社が行う高齢者支援事業などの地域貢献的な事業については、特段構成員や地域の関係者から要望が無いため、現時点で行う予定はない。

また、Ｊ社の設立によって、転作作物の収穫・調整については協業化が進められているが、水稲作業を含め８つの集落営農の組織自体を統合するという段階までは議論が進んでいない。組合運営における経理・労務管理や購買・販売事業については各組合が独自に進めており、水稲をみてもＳ町内で労働条件の差異や、地域的な生産条件の違いによって商品の品質や価格に差がみられる。こうした地域性の違いを調整することは容易でないため、８つの集落営農ごとに統合に対するスタンスも異なっている。しかし、今後も高齢化が進むなか、担い手確保の取組みを検討するうえで、こうした組織統合については継続した議論が必要と言えよう。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

２．有限会社 Ｋ

（１）地域と法人設立の経緯

島根県Ｕ市は 2005 年に２市５町が合併し新たなＵ市となった。2017 年時点で、人口 17 万 4,990 人、世帯数 64,466 世帯、65 歳以上人口割合 29.0％である。同市南部のＳ町は、中国山地から日本海に流れる神戸川の上流域に位置し、急傾斜の農地が点在する山間地域で 54 集落が点在する。そのうち当社が活動する同町東村は５集落、93 世帯、農家戸数 60 戸の地域である。この旧村を活動範囲とするのが有限会社Ｋである。

当地域は林業と農業を中心に発展し、なかでも養蚕と畜産が盛んであった。しかし、約 30 年前に養蚕はなくなり、畜産農家も今では数戸しかない。残る稲作で地域の農地を維持しようと考えたのが集落営農の端緒である。具体的には 1994 年の圃場整備事業を契機として 97 年に２集落が 98 年に３集落がそれぞれ集まって任意の営農組合が組織された。2002 年にその２つの営農組合が合併して、翌 03 年に有限会社Ｋが設立された。有限会社の形態にしたのは、農外事業にも取り組むという考えがあったからである。

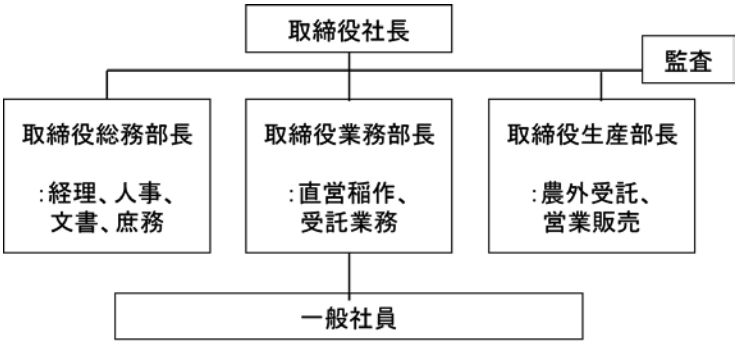
設立当時、構成農家 30 名が出資社員となり、５万円ずつ平等出資でスタートし、その後剰余金を積み立てて資本金300万円に、さらにその後地域外の農家２名が加わって出資社員32名となり、現在では１名あたり 60 万円の出資持分で資本金 1,920 万円となっている。

（２）経営内容

ａ．組織体制

当社は地域の農地集積と農外事業への取り組みを掲げ、経営の多角化によって周年雇用を確立することを経営理念としている。

図表Ⅶ-2-1　組織図



注：当社資料より。

役員構成は、取締役社長、取締役総務部長、取締役業務部長、取締役生産部長の計４名（いずれも常勤）と、監査１名である。組織図は図表Ⅶ-2-1 の通りで、農業部門と農外部門の２つに大

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

別される。従業員は常勤が５名（男３名、女２名）、非常勤が１名（男）の計６名である。このうち常勤と非常勤の男子計４名が機械作業のオペレーターである。このほか春秋の繁忙期には約 20 名を臨時に雇用する。常勤者は月給制で社会保険に加入し、昨年度からはボーナスも支給するようになった。

ｂ．営農

営農の概要は図表Ⅶ-2-2 に示す通り。当社の直営は、稲育苗、水稲栽培、トマト樽栽培、花卉栽培（トルコギキョウ）である。主食用米はコシヒカリときぬむすめである。トマトや花の栽培は育苗後のハウスを利用し施設の有効活用が図られている。2017 年現在、当社が集積する農地は約 24ha（東村地域の農地の約 3 分の 2）で、ほとんどが海抜 100～200ｍの急傾斜地である。高台の急傾斜地は天水で、４ｋｍ上流に水路管理が必要な水源地を擁する比較的低地の水田は電気代のかかるポンプアップで、それぞれ用水を得ている。

自社分を含め受託の田植えや刈取り作業が集中する春秋の農繁期と一部重なるものの、年間の農作業の平準化を目的に大豆やそば、ぶどうの栽培に取り組んでいる。春作業に多い時期は 20 人くらいが出役、秋作業に 14～15 人が出役するが、このなかには５～６人の６ヶ月通しで出役する人が含まれる。

図表Ⅶ-2-2　営農の概要（2017 年産）

直　　営			受　　託	
水稲	コシヒカリ	1,487a	耕起	33a
	きぬむすめ	67a	代かき	52a
	(WCS 稲)たちすずか、他	451a	田植え	386a
水稲育苗		14,500 箱	刈取り	1,280a
大豆		104a	乾燥調製	2,123a
トルコギキョウ		3,700 本	飼料用米籾摺り	600t

注：当社資料より。

また、当社は旧Ｓ町農協が所有していた育苗センターとライスセンターの運営を、現在も合併後の島根県農協から委託されており、この施設から自社利用を含む水稲苗が近隣地域にも供給される。同じく、ライスセンターでも自社利用に加え、近隣の営農組合等から持ち込まれる籾の乾燥調製、籾摺り作業を行う。最近は一般米に加えて飼料用米の籾摺りが増えたため、秋作業が長期化している。このため作業全般でみると年間を通し農閑期がなくなりつつあるが、１～２月には常勤社員に休暇をとるよう働きかけている。

なお、ＷＣＳ稲の生産は、Ｓ町内の８つの集落営農組織が参画して発足した広域連合組織の「株式会社Ｊ」に集約し、生産管理を委託している（Ｊについての詳細は後節を参照されたい）。

当社が管理する施設及び所有する機械を図表Ⅶ-2-3 に示す。機械は自社所有とリース利用であ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

るが年に約 230 万円のリース料を支払っている。

草刈と水の農地管理は、出資社員の農地は社員自身で管理を原則とし、地区内の委託者が自身で管理できない農地はその近隣の社員が管理する。そのほか地区外の受託農地は当社が直接管理する。出資社員には年に 10 a あたり 15,000 円の管理料を支払っている。地区外の農地管理は費用が嵩んでおり当面の課題となっている。出資社員を含む地域内の農地所有者には 10 a あたりの借地料 6,000 円、地区外には 3,000 円がそれぞれ支払われる。

当地域は、中山間地域等直接支払と多面的機能支払の対象となっており、地域内の５集落と近隣２集落をあわせ７集落で集落協定を締結、当社が事務局を務める。交付金の配分割合は、個人３割、共同作業４割で、残り３割（約 500 万円）が事務局に配分され、それが前述の管理料の原資に充てられる。

当地域の主食用コシヒカリは食味値が高く、エコ米生産方式で 10 a 当たり７俵の単収があるが、きぬむすめの方が作りやすく、単収も 10 俵に近く、県の奨励品種になっているため、今後、生産割合を増やす方向である。

主食用米の販売は、直接販売（外食業者、宿泊施設・ゴルフ場飲食店、等）が５割、農協が 25%（玄米）、出資社員（自家消費等）が 25%（玄米・精米）である。農協は 6,350 円（コシヒカリ 30kg）での一括買取りである。トマト、花は、農協が運営する小売店舗で直売する。

農地利用調整では､農地中間管理機構を通して 10 年契約で利用権を設定し受けるケースが多いが、現状以上の受託を今後増やさない方向であり、このため新たな利用権設定にあたっては借地料無しで受託することを検討している。

図表Ⅶ-2-3　管理施設および所有機械

施 設					
車庫・事務所	300㎡	１棟	播種機	－	１台
倉庫・車庫	50㎡	１棟	播種・緑化施設	70㎡	１棟
乾燥機	24 石	６台	精米機		１台
もみすり機	６ｲﾝﾁ	１台	羊放牧場	5ha	４牧場
育苗ハウス	7,000㎡	14 棟			
機 械					
トラクター	75 馬力	１台	台車	－	２台
トラクター	35 馬力	１台	畦塗り機	－	１台
トラクター	28 馬力	１台	溝切機	－	１台
コンバイン	５条刈	２台	フォークリフト	－	２台
コンバイン	４条刈	１台	普通トラック	－	１台
田植機	６条植	２台	軽トラック	－	２台
田植機	５条植	１台	タイヤローダー	－	１台

注：当社資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｃ．農外事業

当社が農外事業に取り組むのは、経営の多角化により年間を通じて安定した収益を確保して周年雇用を生み出し、さらに行政から業務や施設管理を受託することにより、地域の維持活性化に貢献することを目的としている。農外事業はつぎの５つの業務からなる。

①高齢者外出支援サービス

当社のスタート時より旧Ｓ町時代（現Ｕ市）から受託している事業である。Ｕ市中心部まで車で 30 分程度かかる当地域には公共交通機関がなく、特に高齢者の外出が問題である。そのため概ね 65 歳以上のマイカーを持たない事前登録世帯を対象に、市内の病院や買物先等への送迎サービスを実施するものである。

本事業はＵ市からの受託事業で、電話にて予約を受け付け、送迎には市が所有し整備した車を使用する。事業受託にあたっては、これに従事する社員が「福祉有償運送運転者認定講習」および「セダン等運転者認定講習」の修了が義務付けられており、当社の従事者（含、臨時雇用者）はこの修了証を保持する。利用に応じて当社には市から１時間当たり 1,000 円の委託料が支払われる。

利用する側は月２回に限定されるが、料金は１時間300円、平均利用料は900～1,200円である。地域には月に２回利用する人が７～８人ほど存在する。なお、地域内には営業送迎もあり１回当たり 4,000～5,000 円を要することから、この事業利用者には割安であると受けとめられている。

②高齢者配食サービス

これもＵ市からの受託事業で、当社には市から配達用車両が貸与されている。サービスは高齢者で食事を作ることが困難な方を対象に、専門業者が作った昼食、夕食の弁当を配達、あわせて配達・回収時に安否の確認と食べ残し確認をおこなうもので、市からは弁当１個単位で委託料（月 20 万円程度）が支払われる。当社は、常勤女性社員１人が専従（繁忙時は別の社員やその夫人が手伝う）でこれにあたり、365 日稼動の態勢をとっているが、この受託業務の管理は大変煩雑であるという。

地域内利用は、1 日あたり 15～20 人であるが、曜日や個人ごとにデーサービスに通う日とそうでない日で利用が異なる。弁当には市から１食あたり 400 円の補助がある。

この事業に対する地域内での認知度と信頼が高まってきているため、当社としては、市が事業を打ち切るといった特別なことが無い限り継続する考えである。

③冬期間の灯油配達

島根県農協が運営する町内の給油所から 12 月から３月までの冬期間のみ業務を受託し実施している。当社の農閑期における雇用対策にもなるが、給油所側にとっても冬の繁忙期の人手不足に対応しており、両者にとってメリットのある事業となっている。

④羊の放牧

水田周辺の草刈り作業の軽減を図るため、除草目的で 2005 年に３頭の羊を導入したのが始まりである。現在 50 頭まで増やし２箇所で放牧する。羊を使用して地域の子供たちの体験交流（毛刈

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

り等）も併せて実施する。

⑤「Mの会」

当社の関連組織の「Mの会」が、刈り取った羊毛の有効利用を目的に、社員の家族や地域の女性を中心に運営されている。同会の独立採算の事業であり、毛洗いから手編み、製品の販売まで取り組む会員とサポート会員のあわせ 10 名が活動している。

ｄ．経営収支

2016 年度（1～12 月）の経営収支は、前述の営農と農外事業を合わせた事業６部門別では、経常損益ベースでつぎのようになっている（なお、⑥の受託事業には、前述の高齢者外出支援と高齢者配食、灯油配達のほか、ＷＣＳに関わる諸作業、各種受託営農を含む)。

①総務管理：－826 万円

②水稲育苗：－138 万円

③直営稲作：＋343 万円

④受託稲作：＋170 万円

⑤受託事業：＋555 万円

⑥野菜花卉家畜：－19 万円

◎経常損益合計：＋85 万円

以上のように事業部門別でみると、当年度は受託事業と直営稲作、受託稲作がプラスに寄与している。これを売上損益および営業損益ベースでみると、売上高が 4,160 万円、営業外の補助金等収入（ＷＣＳ助成金、品目横断的経営安定対策、中山間支払、多面的機能支払等）が 1,600 万円に対し、販売費および一般管理費が 1,000 万円、生産原価が 4,660 万円で、差し引き後の経常利益 86 万円､税引き後の当期純利益が約 50 万円となり､当年度の経営収支は黒字となっている。

（３）小括

当社が集落営農組織を法人化した目的は、農地を集積し農外事業も取り入れて周年雇用体制を構築し、ひいては当地域の環境と資源を維持することである。農地の集積面積は一定程度拡大したが、今後を見据えると、つぎの３点が課題として挙げられる。

第１に、当社は周年雇用を生み出し、それが維持されている点で所期の目的を果たしているといえる。しかし、その一方で繁閑期を問わない直営の営農作業と乾燥・籾摺り等の受託作業が重複しつつあり、作業時期や作業内容の調整等を図り従業員の休養の確保ないし増員といった対応策が必要となる可能性がある。

第２に、農外の受託事業への取り組みである。一見すると前記の農作業量の増加と裏腹の関係にあるように見えるが、これは営農とは全く異なる業務であるため要員の配置替えでは対応できない。むしろ、365 日対応する必要のある事業も含んでいるため、今後、要員の安定化を図るためにも農外受託事業を増やすことが課題として上がってくるであろう。

第３に、上記１と２に密接に関連することであるが、地域維持のためまた地域貢献のために農

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

外事業にも取り組む当社の業容をみると、営農と農外の業務の仕分け、要員の確保が、早晩、重要な課題になると考えられる。今後、営農部門を充実させていくとすると、農外業務の煩雑な事業管理が負担になりかねず、当社の地域貢献への寄与が負の方向に歩み出しかねない。そうした事態を回避する方策の一つとしては、当社を含めた広域連合組織である「Ｊ」への事業移管も検討されてよいであろう。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅷ. 石川県

１．Ｑ 株式会社

（１）設立目的と組織概要

ａ．設立の目的

Ｑ株式会社（以下、Ｑ社）は、石川県内の２市２町にまたがる地域を対象に、７つの農業生産法人が生産資材の協同購入と生産物の協同販売を主軸に連携して取り組むことを目指して、2012年６月に設立された。

運営の基本的な考え方は、地域の人々と地域農業の創造を目指としており、その経営理念にも、(1) 地域から安心、安全、新鮮な食をお客様に提供します。(2) 地域の農業を守り育て、地域社会に活力を生み出します。(3) 地域の明るい未来を創造し、豊かな伝統文化を継承します、と書かれている。

Ｑ社の行う農産物の販売や生産資材等の購買の事業は、農協の行う経済事業と変わりはない。この会社は、７つの法人の機能を補完する、いわば２階建て部分に相当する組織であり、実質的にミニ農協的組織である。

ｂ．会社組織の概要

Ｑ社の資本金は、当初は構成する７法人がそれぞれ 50 万円出資し、後に現会長が個人的に 50 万円追加し、現在、400 万円である。構成法人の事業対象地域、設立年、所属する農協、主な経営品目、水稲面積は、次の表に示すとおりである。各法人の設立年は、1991 年～2010 年とやや幅がある。関係する農協は４つ、うち未合併農協は２つある。ちなみに、その１つは近く市内の大規模農協と合併の予定である。

構成法人は、作業受託等を行っているが、当地域２市２町が事業範囲である。いずれの法人も米が基幹であり、その他では、菌床および原木しいたけ、野菜も共通して見られる。しかし、Ｓ法人は栗、リンゴなどの果物生産と米菓子などの農産加工、Ｔ法人は、複合経営を目指して近年、施設野菜に取り組んでいる。各法人の水稲面積は、2016 年度現在では、それぞれ 20ha から 80ha 程度であるが、合計すると約 400ha になる。これは、地域の水田の約 10%に相当する。この地域は近年、過疎や担い手農家の高齢化と後継者の不足で農地の荒廃が進んでいるが、こうした高い水田のカバー率は、これら法人はすでに地域になくてはならい存在であることを窺わせる。

組織の代表者の役割分担を見ると、７法人の代表者のうち一人が代表取締役、その他はすべて取締役である。そして、それぞれ企画広報、審査、地域貢献、営農指導、購買および販売を担うこととしている。

この組織で注目されるのは、2014 年から会社を運営する際の事務局機能を、別のＹ法人に委ねていることである。この事務局の主な業務は、事務管理と各種のコーディネートである。Ｙ法人は、以前、長年この地域で県の普及員をしていた方が立ち上げた。彼はＱ社の立ち上げに助力し

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

たが、こうした形でＹ法人が会社と関わることにしたのは、別法人の代表としてＱ社と対等な関係を持つこと。そして実質的にはその運営に関わりつつ、同時に部外者としての発言権を確保することが出来ると考えたからである。

図表Ⅷ-1-1　Ｑ社の構成法人の概要

法人名	地域	設立	地域内の農協	主な経営品目	水稲面積	各法人代表の役割分担
農事組合法人M	W市 M町	1995	O農協	米、原木しいたけ	24ha	代表取締役
有限会社R	N町 U地区	2001	U農協	米、菌床しいたけ、野菜 ソバ	75ha	取締役 企画広報
株式会社A	W市 M町	2010	M農協	米	29ha	取締役 審査
農事組合法人I	N町 Y地区	1996	O農協	米、野菜 菌床しいたけ	80ha	取締役 地域貢献
有限会社S	S市	1995	S農協	米、豆類、野菜 原木しいたけ	80ha	取締役 営農指導
有限会社T	W市 M町	1991	O農協	米、原木しいたけ 施設野菜	63ha	取締役 購買
有限会社S	W市 M町	2001	M農協	米、栗、リンゴ、梅、 農産物加工	28ha	取締役 販売

資料：Q株式会社の会社説明パンフレット
（注）水稲面積の合計349haは、当該法人のある地域の水稲面積全体の約10%

これら７法人の設立経緯や経営内容はさまざまである。しかし、今回、現地実態調査を行うことが出来たのは３法人について、本稿の後にその概要を示すことにしたい。

（２）設立の経緯と沿革

ａ．設立の経緯

Ｑ社を設立するに至った直接のきっかけは、構成員のＳ法人が大手の米卸会社に直接の売り渡しを持ちかけられたことにある。食糧法改正後の 2004 年に当地域で農産物検査協会を立ち上げており、７法人はそれぞれ独自販路を持っていたが、今後とも販路確保が出来るかについては危機感を持っていた。このため 2011 年、必要数量を集めて直接当該卸に販売するためＱ会社を立ち上げることにした。とはいえ、この話は農協系統の強い圧力を受けた。しかし、お互いに地域振興協議会などで知り合いあり、会計事務所が同じ（７社中６社）こともあって、現在の会社の設立にこぎ着けた。その際、この地域ではいずれ耕作放棄地も増えることが予想されるので、各法人から水稲作付面積を出してもらい農業生産法人となることも考えたが、そうした問題には徐々に対処することにして、当面は、米の販売と生産資材の購買から始めることにした。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｂ．設立後の沿革

Ｑ社の設立直後、2012 年～13 年にかけて、豪華客船飛鳥Ⅱに米を提供した。2013 年には、当初の出資金 350 万円を 400 万円にした。また、輪島市内に米や野菜の直営を中心とする店舗を常設したが、翌年７月に閉鎖した。

2014 年からは食糧会社と、石川県の産地銘柄（Ｆ１品種）である「ほむすめ舞」の契約栽培を開始した。これは炊飯向けの大粒、多収品種であり、現在もこの会社の主力品種である。加えて、地元の食材を使った和菓子製造を目指して、餅菓子会社と「新大正糯」の契約栽培を始めたが２年で終了した。この年には、本社をM法人の事務所に移し、併せて役員の交代を実施し、現在の体制にした。

2015 年には、食糧会社と、この地域の限定品種である「能登ひかり」の契約栽培を始めた。この品種は、本社の主要販売品目の１つである。同年、輸送の迅速化、生産コストの低減を目指して、順次フレコン出荷への移行を開始した。

2016 年には、現在主として使っている運送会社と提携し、この地域で不足している低温倉庫を整備し、品質維持、年間販売の条件を整えた。

2017 年には、構成する法人の担い手育成の強化を目指し、後継者を中心とした「販売戦略チーム」を編成し、スーパーマーケットでの精米販売を主導した。このチームは、いわば会社の青年団に当たる。そして今年に入ってからは、首都圏や関西で産地に拘った食材を集めて和食の店を展開する会社に、食糧会社と連携して付加価値の高い棚田米を提供する予定である。

（３）業務内容と当面する課題

ａ．業務の主な内容

Ｑ社が取り組んでいる業務は、ほぼ５つに大別できる。

一つは、各法人が必要とする生産資材の共同購入である。これは肥料、農薬等は専門業者や地元ＪＡと提携し、一元的購入する。

二つは、生産物の協同販売である。各法人の米は、運送会社と提携、集荷、保管、出荷を一元的に管理し、その際、運送会社に、低温倉庫を整備してもらい利用している。各社はそれぞれ米の販売先を確保し、販売に際してはこの会社を通している。７社はいったんこの会社に米を販売し、会社は輸送費、保管料等の費用を差し引いてそれらに支払うのである。Ｑ社は７社以外からの買い取り分も行っているが、その代金をすぐに支払う。しかし、７社については売れてから払うことにしている。必要な資金は、会社が地方銀行から借り入れている。主な販売先は県内外３社であるが、とくに大阪周辺が８割と大半を占める。能登ひかりは数量が少ないことから、Ｂ銘柄であっても１俵あたり 2,000 円から 2,500 円高く販売できるという。米の年間米販売量（2017 年産）は 15,000 俵、販売額は２億 2,700 万円である。ちなみに、取り扱う主な品種とその構成割合は次の通りである。コシヒカリ 39%、能登ひかり 30%、ほむすめ舞 23%である。

三つは、研修会の実施である。水稲栽培技術については、県の指導機関、農業試験場、ＪＡの

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

協力で年間指導を受けており、県内外の先進事例、販売先への訪問等を行い、新しい情報を入手するよう努めている。

四つは、担い手育成である。法人の後継者、従業員には、無人ヘリ操縦資格、穀物検査員資格の習得を行わせている。また、他の経営体との連携も図り、地域内の次世代担い手の育成にも努めている。

五つは、取引先との連携である。具体的には販売先からの現地視察、作業体験などを受け入れている。

ｂ．当面する課題

ところで、先に見たように、この会社は、米の集荷、販売のための必要な資金については、地方銀行から借り入れている。もとより、Q法人は農協については、地域内の４農協の准組合員になっており、各種取引のため口座も開設している。構成法人は、それぞれ地区を管轄する農協の正組合員である。しかし、Q社は、当初、米に関する資金調達の必要に迫られ、農協に借入を申し入れたが、農協としてはこの会社と利害が反するとのことで、結局は断られた。しかし、その時は、県信連が直貸してくれたため何とか対処できた。その他にも農協とのトラブルがあった。７法人の１つA法人の代表者は、この会社を設立するまで所属する農協の理事を務めていた。しかし、Q社に参加したため、組合長から理事の退任を迫られた。ただし、この農協は、この会社の取組みに共感を持ってくれており、米の販売が済むまで農協の倉庫に保管することは認めてくれている。しかし、地域内の他の農協とは未だに良い関係は築けていないようであり、課題が残る。

（4）まとめ

Q社は設立後、米の有利販売を図る一方、生産資材の協同購入等で費用の削減を積極的に進め、各法人の経営安定と拡大に貢献している。各法人のほとんどは、Q社を核に、連携、協力することで、担い手が不在の水田を引き受けてその荒廃を防ぎ、かつ新たな農業のあり方を模索している。Q社は、地域農業の維持発展に大きく貢献していると言える。

加えて注目しておきたいのは、Q社が、事務作業やコーディネート機能を構成法人と親しい関係にある他の法人に委ねていることである。７法人の幾つかの代表者にその評価を聞いてみたが、この会社とＹ法人の間に適度な緊張関係があることで、遠慮のない議論が出来、経営にも良い影響があると見ているようである。集落営農組織の２階建て体制のあり方を検討する上で、貴重な事例になると思われる。

しかし、当面問題となるのは、関係する農協がQ社の存在意義を認め、積極的に支援する関係が見られないである。法人と農協の関係のこうした関係は、必ずしもこの地域に限ったことではないが、地域農業の振興を図る上で農協がQ社の存在と機能をみとめ、支援することは必要であり、両者が歩み寄って建設的な議論を進めることが求められる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

２．有限会社 Ｒ

（１）設立の経緯と生産体制

2005 年に石川県のＮｔ町、Ｕ町、Ｙ村が合併してＮ町が誕生するが、有限会社Ｒはそれより前の 2001 年に法人として設立された。Ｎ町には現在、Ｕ町農協（1962 年設立）とＡ農協（1995 年設立）の２つの農協があり、また隣接してＭ農協（1948 年設立）がある。

法人の設立は、前身の任意組織のＫ機械利用組合を母体に、地元の農地保全を目的として親族以外の人が入った組織とするために法人化した。役員は３名（代表者 69 歳、41 歳、45 歳）で、うち若手２名は代表者との血縁関係のない地元出身者である。従業員は５名、季節雇用が２名（春～秋の繁忙期、冬期は杜氏として出稼ぎ）であるが、労働力は常時８名（平均年齢 43 歳）体制をとり、これに春秋の繁忙期に２名が加わる。従業員は農業人フェアやインターン・シップを機に就職した人が多く、地元出身者は少ない。

当社の主な機械設備は、トラクターが４台（80hp クローラー、75hp セミクローラー、55hp クローラー、45hp セミクローラー）、コンバインが３台（６条刈、５条刈、４条刈）、ＷＣＳ専用コンバインが１台（５条刈）、乗用田植機が２台（各８条植）、歩行田植機が１台（乗用の入場不可の水田用）、乾燥機が 13 台（最大容量 50ａ分を収容。乾燥作業受託にあたり混籾を回避するため台数が多くなっている）、倉庫が農機格納用（旧葉タバコ共同保管施設の借入）と常温倉庫（500 俵収納）、クーラー付倉庫（約 50 俵収納）、そして菌床製造工場（特用林産補助金を利用し中古を購入）がある。

（２）経営の内容

当社の主要作目は、米（主食用 13 品種 42ha、うちコシヒカリ 13.5ha）、ＷＣＳ（25ha）、転作ソバ（４ha）、菌床シイタケ（通年雇用目的で、売上高の約１／４）、野菜（サツマイモ〈タバコ作跡地の潅水畑で約１ha〉）である。サツマイモは栽培・貯蔵技術もつ地元の人からの伝授により取り組んだもので、収穫後に低温貯蔵し、冬場からの市場の高値時期に長期（12～６月）にわたって出荷できる体制をとる。

農地は、会社が所有する農地が約 10ａだけで、事務所が建つ土地は代表者個人からの借地である。当社には水田の購入申し入れがあるが全て断っているという。

売上高は、2016 年度で約 9,400 万円であるが、2012～13 年ごろには１億円超であった。米の販売先は、Ｑ（株）が４割（早稲品種・多収米〈業務用〉）、農協が２割（農協の直売所中心、もち米、うるち米）、独自販売が４割（コシヒカリと酒造好適米〈山田錦 3.5ha＋石川門 1ha=4.5ha〉）である。ＷＣＳは県内酪農家に販売（単収：10ａ当たり 5.8 ロール、１ロール 350kg。売上 18,000 円/10ａ*25ha で約 450 万円）する。苗は自己使用がほとんどであるが、一部を近隣農家に販売する。なお、米の販売先としてＱが設立される以前は農協と米卸業者が主体であったが、設立後に米卸業者にはＱを通して販売することになった。

生産資材の購入は、肥料と農薬をＱから、農機類は当社独自にメーカー代理店からそれぞれ購

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

入する。

旧Ｕ町を単位とする地域全体の水田が約 200ha、うち当社の管理面積が 71ha（35％）である。旧Ｕ町内の集落（Ｋ地区）の全戸数は約 30 戸で、うち兼業農業が約 10 戸であり、集落の農業の担い手となると､集落営農組織や農業生産法人がほかに不在のため当社のみとなる｡したがって、集落の水田保有者のほとんどが当社に全面委託している。全面受託の約７割を利用権設定（５年契約）しているが、中間管理機構を介さない。機構を介すると地主側が地代を比較するのでやりにくいという。地代は、条件によって 10ａあたり 7,000～1,000 円とかなり幅広く金額で設定している。

水田の草刈や水管理については、地主が実施するのは全体の１割程度で、９割は当社が実施する。地主が管理する場合はコシヒカリ１袋〈30kg〉＝約 7,000 円を支払っている。

（３）当面の課題

近年、全面受託が約２ha ずつ増加する傾向にあるが、遠隔地の場合は受託を断わっている。この地域の平坦部の水田は 30ａ区画がほとんどで、効率を高めることがなかなか難しい状況にあり、大型機械が入りにくいところも少なくない。また、水田は当社が管理してほしいと集落（Ｋ地区）側から申し入れされたこともあり、当社が境界に杭打ちをし、畦を撤去して効率を高めている水田も増えている。ただ、春先の用排水路の整備には大変な労力を要するという。こうした保全管理を抱える点は、まさに集落全体で取り組む営農組織に近いと見ることもできる。

最後に、当社は設備投資と経営改善のために、農業機械を減価償却期間以上に使用することに心がけ、さらに業務全般の見直しにあたっては、石川県の補助事業を利用し「トヨタ方式のカイゼン」を導入している。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

３．Ｓ 有限会社

（１）設立から現在までの経緯

Ｓ有限会社の前身は、栗、りんごなどを主に栽培する果樹農家であった。2000 年に現代表のＡ氏（現在 41 歳）が県外の大学を卒業し、実家に戻って農業を手伝うようになる。その前後から、果樹策に加えて次第に稲作の作業受託を行うようになっていた。2001 年にＡ氏の父親Ｂ氏が、コンバイン、トラクター、田植機等の大型機械類を導入するため近代化資金約 1,000 万円を借り入れることを決心し、それに合わせる形で法人化が行われた。

Ａ氏の就農とともに稲作の全面受託が増え、米の独自販売の割合も増えていく。また、モチやポン菓子生産などの農産加工にも取り組むことになる。2014 年にＡ氏に代表権が委譲される。

（２）経営の概要と特徴

ａ．水稲作

設立当初は作業受託が多かったが、現在は全面受託が主となっている。経営面積は約 28ha で、立地する集落の８～９割程度が当法人に集積されている。全面受託の場合の地代は圃場の条件によって異なるが、10ａあたり米１袋（30kg）を基本としている。また、依頼のあった農地をすべて引き受けるわけではなく、機械が入らない農地は受託を断る場合もあるという。

８条植え田植機、６条刈りコンバイン等の大型機械を装備し、乾燥・調製施設も自社で揃え、フレコン出荷にも対応している。

販売はＱ株式会社に約６割を出荷し、残りをネット通販や直売など独自の販売ルートに乗せている。2014 年からは東京都心部にある直売場にＡ氏自身が赴き、販売活動を行っている。

ｂ．果樹作

法人化以前はリンゴの生産量も相当程度あったが徐々に減少し、栗が主力となっている。Ａ氏は良質な栗に対する潜在的な需要は大きいと見込んでおり、現在「いしかわ農業参入支援ファンド」*を活用し９ha の栗園を造成中で、４年後には経営面積が 11ha となる予定である。現在の売上高は、栗とリンゴを合わせて 200～300 万円程度となっている。

＊ いしかわ農業参入支援ファンド：県の指定する中山間地域および GIAHS（世界農業遺産）認定地域において、一定規模以上の農業参入等を行う企業、農業法人等に対して、経営が軌道にのるまでの５年程度無利子貸付を行うもの。

ｃ．農産加工

法人化後、もち加工、米菓（ポン菓子）の生産に取り組む。公庫融資を受けて加工場の整備を行ったことがきっかけでポン菓子の生産が本格化し、現在では加工品の年間売り上げが 800～900 万円程度にまでなっている。販売は、ネット通販や直売場、土産物店などを利用している。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｄ．労働力

Ａ氏夫妻、Ａ氏の両親が法人の役員となり、生産活動に従事しておる。また、１～２名程度を正規職員として雇用してきたが、独立して出身地に戻ってしまったため調査時点での職員はいなかった。職員を採用する際は、独立志向の強い人材を選んでいるとのことである。

（３）小括

Ｓ有限会社は若手経営者のもと、稲作、果樹作、農産加工と多角的な経営を行う中で、販売にも積極的に取り組み成果を上げている。当法人は１戸１法人の形態をとっており集落営農に分類されるものではないが、集落内農地の大きな受け皿になっているという意味で、地域農業の維持に貢献している。ただし、集落内農地の保全を経営の目的とするものではなく、管理を引き受けるか否かには経済的な判断が働いている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

４．有限会社 Ｔ

（１）法人の設立目的と組織体制

有限会社Ｔの設立は、1991 年２月である。その経営理念には、「地域の農地を守り、次世代へきれいな農地を残す」、「地元から後継者が育つような経営とする」、そして「農産物の生産、加工、販売に関する事業を実施し、通年販売をめざす」とある。経営者の言を借りれば「地域主体型の有限会社」であり、地域農業の維持、存続の事業を行うことを目指すものとある。こうした目的からすれば、その内実は集落営農組織と言ってよい。

主な業務は、水田作業の受託と米の販売である。加えて、集落営農組織と同様、集落の営農支援のために、稲作および転作を含めた生産調整や農地の荒廃防止策に積極的に関与すると共に、中山間直接払いや多面的機能支払い制度の活用の支援も行っている。

組織体制は、代表取締役社長がＭＫ氏（51 歳）、取締役会長がＯ氏（78 歳）、取締役顧問がＭＹ氏（現代表の父親、82 歳）、取締役が１名、監査役が２名である。この会社の受託作業は２班に分かれて行われている。一つは取締役会長Ｏ氏が率いる班で、現在８ha の全面受託作業を、もう一つが、取締役社長ＭＫ氏の班で、残りの受託等作業を分担している。

一方、従業員は、男子３名（40 歳、41 歳、29 歳（代表の次男）、および代表の妻（会計）の４名である。なお、今年４月から、40 代の男性が就農（当面は、インターン・シップの形で）、また、女性も１名社員として就農予定である。

（２）設立の経緯と沿革

ａ．設立の経緯

有限会社ＴのあるＭ町Ｈ地区には 24 集落あるが、うち 6 集落は任意組織の機械利用組合を持っていた。Ｔ社は、それらをまとめて法人化したもので、きっかけは、法人化すれば国から補助金を得ることが出来たためである。

法人設立に際して、現代表の父親ＭＹ氏が社長（Ｕ集落）、現会長のＯ氏（Ｈ集落）が専務、その他の集落代表が役員に就任した。ＭＹ氏は、経営面積 0.3ha の兼業農家で、はじめは東京方面で働き、40 歳頃からは地元に戻り建設関係の仕事に従事した。もともと機械好きでバインダーの導入も集落では早い方であった。一方、Ｏ氏は、水田約１ha、畑作（開パ事業で造成）５ha を所有し、そこでニンジン、根菜類を栽培していた。このＭ町Ｈ地区は、農家のほとんどは経営面積の小さい兼業農家で、兼業先の多くは建設関係であり、また、冬場に酒蔵へ出稼ぎに行った。

ｂ．沿革

現代表のＭＫ氏は、Ｔ社の設立時、農協職員であった。ＭＫ氏は、会社設立時から農協の休み等を利用して、受託した作業に従事していたが、2004 年に農協を退職して本格的に就農した。直接のきっかけは、ＭＫ氏の父親が病気で倒れたことである。その際、自分が農協に努めていたこともあり、法人を解散するか継続するかで悩んだ。しかし、すでに全面受託面積が 10ha に達し、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

地域の存続への要望も強く、作業受託をやめる状況にはないと判断し、家族等の反対を押し切り就農した。そこにはMK氏はO氏の力強い後押もあった。

MK氏が就農した当時、当社の施設や農機具は更新の時期にあった。このため就農の翌年、2005年には、県に頼んで農業改良資金、4000万円を借り入れ、乾燥機、６条コンバイン２台、田植機８条１台等を購入した。いずれも高価な施設・機械ではあったが、そうしたのは生産性の高い、若者が魅力を感じるようなかっこいい農業を見せたかったためである。

しかし、その当時から作業受託面積が拡大するようになった。年によっては一度に８ha増大したこともある。しかし、受託でも全面作業が増える一方で、一部作業受託が減少に向かい、米価の低落もあって経営の収益は減少傾向にあった。このため2005年には、エコ農業者の認定を受け、2007年の地震での被災の際には、エコ米生産に取り組み商標登録も取得した。コシヒカリのエコ米は、現在の米作付面積でも中心である。2008年には、精米施設の整備を行い、栽培、乾燥調製、精米までの一貫体系で品質の均一化を図り2009年には低温保管庫を整備した。

さらに2010年、MK氏が代表取締役に就任した後、2011年には、冬季の雇用促進、高齢者対策のためシイタケ栽培を始めた。2012年には、米の協同販売、資材の協同購入を目指して、他の６農業法人と共にK株式会社に取組み、理事として購買を担当した。2013年には、MK氏の次男がUターンしてT社に入り、同時に、Iターン者の受け入れも始めた。2014年には、多収穫品種で業務用のほむすめ舞を導入、2015年には、フレコンによる米出荷、トラクター、コンバインの高性能化を図り、2016年にはトヨタのカイゼンを導入、経営の合理化を進めている。

（３）経営の現状と問題、課題

ａ．経営の現状

作業受託は、水田１haから始めて2017年度には70haに、さらに2018年には75haに拡大の予定である。また、畑が５haある。最近では当社の実績を評価され、信頼されてM町H地区を超えて他の地区はもとより、さらに隣のN町やA町からも申し込みがある。しかし、水田の基盤整備は中山間地域のため、これまで10ａ区画が中心であり、30ａや40ａ区画もあるが、平均で20ha程度と効率性は低い。

小作料は、現物の場合30kg/10ａ、現金の場合5,000円/10ａであるが、両者の比率は、現在半々である。M町内は一律にして、引き受け農地で差をつけないことにしている。これは父親たちが信頼関係を構築した成果である。

しかし、水稲だけでは経営的には不安定であることから、転作等で、大麦、大豆、ソバおよびシイタケにも取組んでいる。このうち、シイタケは現在、12,000～13,000本、冬はハウスで4,000本である。また最近では、施設園芸（レタス、小松菜）を試している。この他では、フキノトウの栽培をお年寄りの雇用の確保のため取り組んだが、担い手の死亡等で失敗に終わった。施設については、水稲育苗用ハウスを３～５月一杯使い、11～２月にはハウス６棟のうち４棟を原木シイタケに供している。

総売上額は、現在、約7,000万円（ここ２～３年平均）、このうち、1,000万円は一部作業受託、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

残りの大半は米の販売代金である。米は、系統組織向け１割、残りは米の共同販売を行うＫ株式会社に販売している。しいたけは共撰のため農協へ出荷し、残りは小売（直販）である。生シイタケの５割は系統組織、乾燥シイタケの８割は直販であるが、シイタケはいずれブランド化したいと考えている。

ｂ．当面する問題と課題

地域農業の担い手は高齢化が進み、団塊の世代が頑張っているものの、地域の農地を守ることは極めて難しい。空き家も増加し、世帯数は毎年１戸程度減っている。会社のあるＵ集落はかつて 80 戸であったが、現在 40 戸まで減少し、65 歳以上は 60%超である。

Ｍ町Ｈ地区では担い手確保のため、３～４年前に元組合長が設立した７～８ha の担い手法人が規模を縮小したため、その分が当社に回って来た。この地区では、息子や後継者がいない担い手（平均 70 歳代）が多い一方、若手の担い手は、50 歳代が２人、40 歳代が２人に過ぎない。

併せて問題は、農地所有者に危機感が乏しく、名義の変更をしないなど、地域の農地の継承を真剣に考えていない者が少ないことである。なかには、農地を当社に丸投げする農家や、農地を買ってほしいという人もいるが、農地の購入は断っている。

水稲の全面作業受託は、今年も４～５ha 増える。引き受けるのは、効率が良い圃場ばかりではないが、今のところ全部引き受けている。しかし、優先順位をつけている。最優先の地域が当社のあるＵ集落、２番がＭ町Ｈ地区、３番がＭ町である。なお、Ｕ集落は条件不利地であるが、他の平場が多い地域を引き受けることで総合的にならすことが出来ている。

農地を引き受ける際、畦畔や水路の管理は地元の人にお願いしている。このうち畦畔は所有者が、水路、農道は集落が行い、支払いは中山間支払い、多面的機能支払いを活用している。また、３年前からは猪の被害が大きいため､集落として取り組んでいるが､その場合区長を代表にして、補助金等の事務局を当社で引き受けている。しかし、近隣の集落では、区長を先頭に非農家も含めて協力してもらう体制が崩壊しているところもある。

当社の現在の機械の稼働率を見ると大型機械に余力がある。おそらく 100ha は出来ると見込んでいる。その意味で経営面積が不足しているが、この地域は中山間のため平地と違い作業効率の悪さは否めない。とはいえ、当社はＷ市では一番大きな経営体であり、地域農業の担い手としてものすごいプレッシャーを感じて対応している。

現在、当社では、コマツとコンソーシアムを組んで、ブルドーザを使い均平化作業、畦抜きを行うなど生産性の向上に取り組んでいる。また、トヨタのカイゼンも導入し、意識改革を行い、朝礼、整理整頓を徹底し、自分たちで目的を持って行動するようにしているが、効果はあるようである。また、異業種とコラボにも力を入れている。地域の建設業者と組んで、水田作業に従業員チームの派遣をお願いしている。共通点は土を相手にすることであり、また建設業の人には農家が多い。お互いに意識して問題の共有を図っている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

Ⅸ．愛媛県

１．農事組合法人 Ｐ

（１）地域農業の概要

ａ．小梅の産地形成

Ｐ梅組合は、愛媛県Ｐ地区にある。Ｐ地区は、中四国農政局資料によると、販売農家は 30 戸で、うち主業農家が７戸、準主業農家が８戸、副業的農家が 15 戸である。耕地面積 52ha のうち、梅や柑橘の樹園地が 49ha を占めている。

Ｐ地区は小梅の主力品種の発祥地である。奈良県からＰ地区に移植された梅の枝変わりで、約 100 年前に当地区で発見された。種が小さく果肉が多いのが特徴である。

以前は温州みかんの産地だったが、1960 年代後半以降、温州みかん価格が暴落したことを契機に、温州みかんから小梅への転換が進んだ。さらに米の生産調整により、水田から転換した梅園もある。小梅への転換を進めるために、徳島県の農業試験場の研究員を何度も訪問して、栽培技術の指導を受けた。当時は、青いダイヤと呼ばれ、市場関係者が出荷要請に来るほど需要があり、単価が高かった。梅の売上だけで 1,000 万円を超える農家が何戸かあり、梅専作で生計を立てることができた。

近年は、食生活が変化し、自宅で梅干しを漬ける家庭が少なくなったため、消費が減少して梅価格は下落した。

ｂ．近年の梅の作柄

近年、梅の不作が続いている。平年作の小梅の収穫量は 120 トンだが、2014～16 年の収穫量は平年の５割、2017 年はかつてないほどの凶作で 20 トンにとどまった。不作により、取引先の加工業者に予定量を出荷できなくなった。

Ｐ梅組合では、不作の原因として、2012 年の豊作によって樹木に負担をかけたことや、老木化していることが影響しているとみている。樹木の若返りを図るため、産地パワーアップ事業を使って 2018 年度に更新する計画を立てている。また、梅の産地である大分県大山町で防霜ファンを使用したら収穫量が回復したことから、当地区でも若手生産者が防霜ファンを試験している。

（２）Ｐ合の組織概要

1970 年に、Ｐ地区の梅栽培農家で、前身となるＰ梅生産出荷組合を設立した。その後、2007 年 11 月に信用力を高めるために、法人化した。現在の出資金は 400 万円である。梅の販売、加工、梅祭りの開催を共同で行っている。以前は草刈り作業も共同で行っていたが、現在はシルバー人材センターに委託している。

Ｐ地区の農家を含む総世帯数は 43 戸である。このうちＰ梅組合の組合員は 23 戸である。一部だが、梅を栽培していても、Ｐ梅組合の役員負担を敬遠して加入していない農家もある。法人化

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

して独立したり、高齢化して農業をリタイアしたことにより組合員数は減少している。

組合員の梅園のうち実梅の栽培面積は、小梅が 20ha、大梅が２～３ha である。平地の梅園は少なく、山手が多い。山手の園地での作業は、手作業で防除するなど、平地の２倍の時間を要する。

役員体制は、組合長１人と副組合長２人が理事となっており、監事を２人配置している。組織体制として、広報部と加工部があり、それぞれ部長１人と副部長２人を配置する他、企画担当と会計事務担当を１人ずつおいている。

（３）青梅の共同販売

ａ．青梅の選別・出荷

Ｐ梅組合では、青梅を共同で販売している。塩漬けして干す一次加工工程を経なくても梅干しにできるため、白干梅の販売は行っていない。

1970 年のＰ梅組合設立当時の販売は、個選個販だった。Ｐ梅組合で集荷するが、個々の組合員がそれぞれに卸売市場を選んで、共同で輸送していた。

現在は持ち寄り共選共販で、組合で定めた共通の出荷規格に基づいて、個々の農家で選別して集荷場に出荷したものを役員が検査してＪＡや販売先に出荷する。Ｐ梅組合には共選場はなく、各農家の選果機で選別している。

検査は、夕方、組合員が集荷場に出荷してきたものを、夜間に役員が検査して、規格に合っていない場合には加工用にしたり、規格を著しく外れている場合には個別に注意している。

梅まつりや直売所で販売するために、個人で梅干しに加工している組合員もいる。その量は多くても合わせて 500 kg程度であり、平年収量 120 トンのうちのごくわずかにすぎない。これを除いて、組合員はＰ梅組合に全量出荷している。

ｂ．マーケティング

前述したように、小梅は当地区が発祥だが、苗木が地区外に流出し、現在では全国の小梅の７割をＰ地区発祥の小梅が占めている。このため、Ｐ地区の名前を付けた小梅を商標登録できなかった。そこで、段ボール箱の色を工夫したり、2006 年に組合員全員でエコファーマーを取得したりすることで差別化を図っている。

販売先は、ＪＡに共選として出荷する他に、生協に直接販売している。ＪＡからみると、取り扱っている梅の大部分をＰ梅組合が占めており、それ以外の生産者の出荷量は少ない。ＪＡ出荷分は、大阪の卸売市場を通じて、百貨店、近畿地方の生協、スーパー等に出荷している。生協への直接販売は、翌朝店頭で販売できるように、午後の早い時間帯に集荷場から出荷するため、収穫と選別作業が忙しい。

Ｐ梅組合からＪＡに販路を拡大するように要請しているが、実現していない。一般に流通している梅は緑色だが、小梅は完熟すると黄色くなる。黄色い小梅の認知度が低いことが課題と考えている。

早出しは市場価格が高いので、別精算にしていた。しかし、未熟の状態で出荷して品質評価の

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

低下を招いたため、出荷期間１本でプール計算することにした。

（４）梅の共同加工

青梅での販売のほか、当社で梅干し、梅酒、梅シロップ、梅ゼリーや梅ドレッシングに加工して販売している。目的は、豊作時に価格下落した場合に、出荷調整するためである。

以前は、組合員が個々に営業許可を受けて加工を行っていたが、2008 年に加工施設（建物、設備、機械）とフォークリフトを取得して、Ｐ梅組合として加工事業を開始した。加工場の事業費は約 5,000 万円で、国の農山漁村活性化プロジェクト支援交付金（事業費の 50%）と町の補助金（25%）を活用して、残りの自己資金は組合がＪＡからの借入によって調達した。

梅干し漬けの技術は、女性部が中心となり、全国梅干しコンクール（ＪＡ大分大山町主催）の優勝者から習得した。

原料は、梅、塩と紫蘇のみで、添加物は加えていない。梅以外の原料にもこだわっている。ミネラルが多く、まろやかで、梅干しに適している五島灘の塩を使用している。紫蘇は、Ｐ地区から車で 30 分離れた農家に栽培を委託しており、Ｐ梅組合員が年 3 回収穫を行っている。

こうした努力の結果、第６回全国梅干しコンクールで、出品数 1,211 点のうちＰ梅組合の梅干しが 2 位に選ばれた。

加工用梅の買取価格は、10 kg当たり 5,000 円である。2017 年は凶作だったため価格が高騰し、青果用は一時 18,000 円となった。加工用の買取価格をそこまで引き上げると組合が赤字になるので、加工用仕向け量を減らして、豊作時に貯蔵しておいた白干梅を使っている。

加工品は、県内の直売所や県外の愛媛県のアンテナショップ、Ｐ梅組合独自のネットショップのほか、後述する梅まつりで対面販売している。

（５）観光用梅園の管理

Ｐ梅組合では、地区内の約 30 品種、計 16,000 本の梅を生かして、梅まつりを開催して、観光事業にも力を入れている。目的はＰ地区の小梅を宣伝することである。1991 年に初めて開催して以来、2018 年で 28 回目となる。毎年 2 月 20 日から 3 月 10 日まで開催している。会場では加工品の試食販売のほか、梅干しの種飛ばし大会や餅まきなどのイベントも行う。毎年 3 万 5 千人が訪れている。大人１人 300 円の入園料に加えて、町から地域振興にかかる助成金を受けて運営している。

梅まつりのイベント会場として一般に開放する梅園は、Ｐ梅組合で管理している。山林を開墾した梅園４ha とリタイアした組合員の園地を集積した梅園１ha を合わせて５ha である。Ｐ梅組合では地主から気持ち程度の整備料を受け取って管理費用に当てている。

イベント会場の梅園では、白梅である小梅ではなく、観賞用の紅梅を栽培している。組合員には観賞用梅園の作業を行う余力がないため、剪定や草刈りといった作業はシルバー人材センターに委託している。Ｐ梅組合で管理できるのは現在の面積が限界で、これ以上引き受けるのは難しいとのことである。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（６）組合員の高齢化と後継者の確保

ａ．組合員の高齢化

組合員の高齢化が進んでいる。登録上は、65 歳以上の組合員と 65 歳未満が半々となっている。しかし、65 歳未満の組合員のなかには、農業者年金を受給するために勤め人の息子に名義だけ経営継承したケースが含まれているので、実際の作業従事者 65 歳以上が半数を超えている。

昨年夫を亡くした農家では、妻が中心になり、兄弟が作業を手伝いに来たり、シルバー人材センターに草刈りを委託して、梅栽培を続けている。適期に防除ができないため、収穫量への影響が懸念される状況である。

ｂ．新規参入者・後継者の状況

最近は、勤め人の息子が休日に親の作業を手伝うということは少なく、定年後に、後継者として帰農することを期待できなくなった。

20～40 歳代の組合員もいるが、梅と他の作物の複合経営を行っている。組合員のうち若手の専業農家は３人で、うち２人は親元就農、１人は新規参入者である。

新規参入者は、国立大学出身の女性であり、Ｐ梅組合が梅園を借り受けて、2012 年から５年間、研修を実施した。研修期間に、梅栽培技術の習得だけでなく、シロップを使って梅ゼリーを考案した。柑橘と野菜を栽培している農家の後継者と結婚し、リタイアした農家の農地を 50ａ借りて梅を栽培している。

（７）小括

ここで取り上げた農事組合法人Ｐ梅組合は、全国でも数少ない果樹を対象とする集落営農の事例である。組合員が栽培した青梅を共同販売するだけでなく、自組合で梅干し等の加工や、梅まつりといった観光にも取り組んでいることが特徴である。これらの６次産業化は組合の経営の安定にも寄与するとともに、観光用梅園はリタイアした農家の農地の受け皿にもなっている。販売、加工、観光事業の組み合わせは果樹の集落営農の１つの経営モデルとして注目される。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

総研レポート　30農金№.５
発　行　㈱農林中金総合研究所　農村金融研究室
〒151－0051　東京都渋谷区千駄ヶ谷５－27―11
電　　話　03-6362-7818

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。