

平成 20 年度 マスターセンター補助調査・研究事業

集落営農の組織化・法人化に関する調査研究

報 告 書

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 岐阜県支部

目 次

はじめに

第1章 集落営農の概要と課題	1
1. 集落営農とは	1
2. 集落営農の組織化・法人化の狙い	2
3. 集落営農取組状況（全国・東海）	3
4. 集落営農の効果と課題	7
第2章 集落営農組織の発展	12
1. 地域営農システムの中での集落営農組織の展開	12
2. 集落営農組織の発展段階別の特徴および課題	13
第3章 集落営農組織の課題と対策	17
1. 農業の現状の問題点と課題の認識	17
2. 農業の企業的経営条件の考察	18
3. 設立までの課題と対策	19
4. 設立後の課題と対策	22
5. 経営展開・発展期の課題と対策	24
6. 経営多角化期の課題と対策	26
7. 課題と対策の主要用語解説	28
第4章 集落営農組織における経営多角化	31
1. 経営多角化とは	31
2. 集落営農組織における経営多角化の現状	31
3. 経営多角化の方向—水平多角化と垂直多角化	31
4. 主な水平多角化に対する事例	32
5. 主な垂直多角化に対する事例	34
6. 経営多角化の方向	37
第5章 集落営農の支援施策	39
1. 平成20年度、食料・農業・農村施策	39
2. 経営所得安定対策	40
第6章 集落営農のSWOT分析	45
1. 集落営農の法人化前のSWOT分析	45

2. 集落営農の法人化後の SWOT 分析	46
3. 集落営農の弱みと強みと経営政策	47
第7章 集落ぐるみの話し合いと合意形成	48
1. 集落の合意形成の必要性	48
2. 集落営農の意味と合意形成の関係	48
3. 集落営農取り組みの流れ	50
4. 推進体制の整備（啓発と支援を行う体制づくり）	51
5. 地域の実態調査(健康診断)	54
6. 集落での話し合いのポイント	56
7. 集落の農地、機械・施設、受委託の現況調査	60
8. 先進地の視察	60
9. 話し合いから合意へ	60
10. 経営方針の検討と作成	61
第8章 集落営農の組織化・法人化の成功要因	62
1. 悪魔のサイクルからの脱却、農家の意識改革	62
2. 集落営農の組織化・法人化に向けて	62
3. 集落営農の意義の確認	63
4. 集落営農の推進組織	64
5. 集落営農のビジョンと話し合い	65
6. 集落営農の結成	66
7. 営農組合の運営	71
8. 集落営農と法人化	74
9. 集落営農の目標・ゴール	76
第9章 中小企業診断士としての支援業務	78
1. 農業経営コンサルティングとは	78
2. 農業経営コンサルタントに求められる条件	78
3. 集落営農組織化と法人化関連の支援業務	79
4. 経営コンサルティングを進めるうえでの留意点	80

おわりに

※ 注は、各章の末尾に記載した

参考資料

はじめに

わが国の集落の農業を取り巻く変化は、加速する少子高齢化、担い手不足、耕作放棄地の増加、農産物価格の低迷などに加え、石油高騰に端を発した生産資材の高騰など経営上大きなリスクとなっている。集落においては、地域を担う大規模農家、中規模農家、小規模農家や兼業農家が一定の役割を持って農業に携わり、集落の機能の維持、効率的な農業経営を行なうには、集落営農の組織化・法人化が重要である。岐阜県支部では、集落営農組織が地域農業の活性化の担い手となるために、どのような取り組みをすればいいのかを調査・研究することとした。

米政策改革ならびに水田経営所得安定対策のもとに、経営主体として実態を有する集落営農が担い手として位置づけられた。また、兼業化の深化、高齢化の進展等にもない、認定農業者や個別の担い手の確保が難しい地域において集落営農に対する期待は大きい。

担い手育成総合支援協議会は県市町村・J A・農業改良普及センターと一体となって集落営農の組織化・法人化を進めている。

本報告書では、集落営農への取組と課題を明らかにし、集落営農の発展の姿と課題について調査し検討した。また集落営農の支援施策の検討およびSWOT分析、集落営農における合意形成についての検討や組織化・法人化の成功要因を調査・分析することで、中小企業診断士としての支援業務への関わり方について検討した。

集落営農の組織化・法人化に関する本調査・研究結果を、農業・農村を活力あるものとし、農業の多面的機能の維持向上と、豊かな農村づくりの推進に役立てて頂ければ幸いである。

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 岐阜県支部
支部長 井戸 三兼
マスターセンター補助事業委員会 委員
中小企業診断士 川瀬 國男
中小企業診断士 大島 安一
中小企業診断士 神村 晃二
中小企業診断士 近藤 豊
中小企業診断士 古田 晃

第1章 集落営農の概要と課題

1. 集落営農とは

(1) 定義

単一または数部落程度の地縁的な範囲を単位に、大半の農家の参加とそれら農家からの出資や労働力の提供、農地の利用調整等への合意に基づき、参加農家の経済的・非経済的な効用（満足）の向上を目的に活動する集団営農。（中央農業総合研究センターの定義）

（参考）農林水産省の定義：集落営農とは、「集落」を単位として農業生産過程における一部または全部についての共同化・統一化に関する合意の下に実施される営農（農業用機械の所有のみを共同で行う取り組みを行うもの及び栽培協定または用排水路の管理の合意のみの取り組みを行うものを除く）をいう。

(2) 集落営農のタイプ

東海農政局においては、集落営農は6タイプに分類しており、複数の営農タイプに該当した場合、便宜上、主タイプに分類している。各タイプは次のとおりである。

組織運営タイプ	定義
共同利用型	集落で農業用機械を共同所有し、集落ぐるみのまとまった営農計画などに基づいて、集落営農に参加する農家が共同で利用している組織。
作業受託型	集落で農業用機械を共同所有し、集落営農に参加する農家から基幹作業受託を受けたオペレータ組織等が利用している組織
集落一農場型	集落を農地全体をひとつの農場とみなし、集落内の営農を一括して管理・運営している組織。
担い手委託型	認定農業者、農業生産法人等、地域の意欲ある担い手に農地の集積、農作業の委託等を進めながら、集落ぐるみでのまとまった営農計画などにより集落単位での土地利用、営業を行っている組織。
共同作業型	集落営農に参加する各農家の出役により、共同で（農業用機械を利用した農作業以外の）農作業を行っている組織。
土地利用調整型	作付地の団地化など、集落内の土地利用調整を行っている組織。

資料：東海農政局ホームページ

2. 集落営農の組織化・法人化の狙い 注1)

集落営農の組織化・法人化の狙いとしては、

一定の要件を満たす集落営農(特定農業団体)を新たな担い手として明確に位置づける。

認定農業者と特定農業団体を車の両輪として経営政策・構造政策を進める。

特定農業団体が法人化することで継続的・安定的な経営主体として育成する。

上述した ~ があげられる。

このような、集落営農が政策的な支援の対象となり、農林水産省は、平成 14 年 12 月に纏めた。「米政策改革大綱」の中で、「経営政策・構造政策」の分野では、集落営農のうち一定の要件を満たすものを「集落型経営体」として、認定農業者と並ぶ担い手として位置づけるという考え方を打ち出した。

直接的支援としては、この集落型経営体については、米政策改革の中で、米価の下落による稲作収入の減少を緩和するために講じる「担い手経営安定対策」の加入対象になるということであるが、政策意図はそれだけではなく、今まで、農業の担い手として明確に位置づけられていなかった集落営農に対し、明確に政策の位置付けをしようとするものである。

こうした考え方に立ち、平成 15 年 9 月に施行された農業経営基盤強化推進策の改正において、法人格をもたない任意組織としての集落営農組織のうち、経営主体としての実体を有するものを「特定農業団体」(用語解説参照)として位置付けられた。

特定農業者とともに、新たな担い手として位置づけられた特定農業団体の 2 つが車の両輪となって、経営政策・構造政策が進められることとなった。

この特定農業団体は、5 年以内に法人化することが確実なものということを要件にしている。これは、法人化することによって農地の利用権等の権利主体となれるなど継続的・安定的な経営主体となることができるからである。

また、農林水産省は、平成 17 年 10 月に経営所得安定対策等大綱を取り纏めた経営所得安定対策等大綱は、品目横断的安定対策のみならず、これと「表裏一体」をなす米政策改革推進対策の見直し、さらに対策と「車の両輪をなすものとも言える資源・環境対策の内容を、相互の関連にも留意して取り纏めたものである。

そして、平成 19 年 4 月より水田・畑作経営所得安定対策(品目横断的経営安定対策)の導入、米政策改革の見直し、農地・水・環境保全向上対策の導入という三つの柱からなる政策改革を実施に移している。

水田・畑作経営所得安定対策の対象となる担い手は、認定農業者のほか、経営主体としての実体を有する集落営農組織として、特定農業団体又はこれと同様の要件を満たす組織となっている。

なお、「表 1」にあるように集落営農化した効果としては、「農地の維持・管理ができた(耕作放棄の防止)」が東海で 66.1%、全国で 65.1%となっている。

表1 集落営農による効果別集落営農数割合（複数回答）

単位：%

	設 問	東 海	全 国
1	農地の維持・管理ができた（耕作放棄の防止）	66.1	65.1
2	作業の共同化、資材の共同購入により生産コストの軽減ができた	31.7	50.2
3	農業用機械・施設の装備が容易になった	30.3	40.9
4	資金の調達が容易になった	6.6	10.6
5	集落営農における農業の担い手の育成・確保ができた	16.9	22.2
6	新規作物の導入が可能になった	4.5	6.7
7	食品加工への取組ができた	0.2	1.9
8	産地直売所の開設など販路の拡大ができた	3.6	4.4
9	消費者との交流ができた	2.6	2.5
10	集落における連帯感の醸成、集落活動の活性化が図られた	27.7	43.2
11	無回答	22.8	11.4
12	実集落営農数	100.0	100.0

資料：農林水産省統計、平成19年 集落営農実態調査報告書 平成20年3月25日発行

3. 集落営農取組状況（全国・東海）

（1）集落営農の取組状況 注2）（NARC「集落営農の組織化に向けて」P12参照）

集落営農は、農林水産省の集落営農実態調査によると、平成19年の集落営農数（平成19年2月1日現在）は12,095となり、前回調査（平成18年5月1日時点）に比べ1,614（15.4%）増加している。農業地域別では、九州が前回調査と比べ721（43.0%）、東北が378（21.1%）と大幅に増加した結果、前回最も多かった北陸を抜いて九州が2,396と最も多くなり、続いて東北の2,170となっている。注1）

2005年実施の農林水産省「集落営農実態調査結果」によると、2005年時点で全国に10,063組織が存在している。こうした集落営農について、その一般的な特徴は次のように整理できる。

<集落営農の特徴>

全体の80%が単一集落で構成

稲作基幹が過半（60%）を占める

全体の94%が任意組織

機械の共同利用（持ち回り・オペレーター制）が主な活動内容

経営耕地面積＋農作業受託面積の合計の20ha未満が過半

組織内部に認定農業者がないものが半数近い（47%）

また、下表に示すように、全国平均の集落営農展開率(集落営農数 / 農業集落数)は、7.4%でその状況を農業地域別に見ると、集落営農は、全国一律に展開しているわけではなく、例えば、関東(1.7%)、四国(1.9%)は少なく、一方、北陸(17.9%)、近畿(14.0%)、北陸(9.6%)、中国(8.5%)で、高い状況にある。このように、農業地域によって集落営農の展開状況は、大きく異なっている。

ちなみに、東海地区は、農業集落数:12,007、集落営農数:753、集落営農展開率:6.3%となっている。

集落営農の展開状況と特徴

農業地域 都道府県	農業集 落 数	農業 営農数	法 人				非 法 人	非 法 人 率(%)	集 落 営 農 展 開 率(%)
			農 事 組 合 法 人	会 社					
				株 式 会 社	有 限 会 社	合 名 合 資 会 社			
全 国	135,526	10,063	508	3	134	-	9,418	93.6	7.4
北海道	6,637	396	17	-	9	-	370	93.4	6.0
都府県	128,526	9,667	491	3	125	-	9,048	93.6	7.5
東 北	16,982	1,624	53	1	44	-	1,526	94.0	9.6
北 陸	10,696	1,912	168	2	31	-	1,711	89.5	17.9
関 東	16,772	279	18	-	2	-	259	92.8	1.7
東 山	6,142	184	6	-	7	-	171	92.9	3.0
東 海	12,007	753	31	-	13	-	709	94.2	6.3
近 畿	11,347	1,585	21	-	8	-	1,556	98.2	14.0
中 国	18,589	1,586	149	-	9	-	1,428	90.0	8.5
四 国	10,406	193	4	-	3	-	186	96.4	1.9
九 州	22,622	1,545	41	-	8	-	1,496	96.8	6.8

(注)集落営農展開率は、農業集落数に占める集落営農の存在割合(シェア)として

集落営農 / 農業集落数で計算した。

(2) 農業地帯別にみた集落営農の展開状況

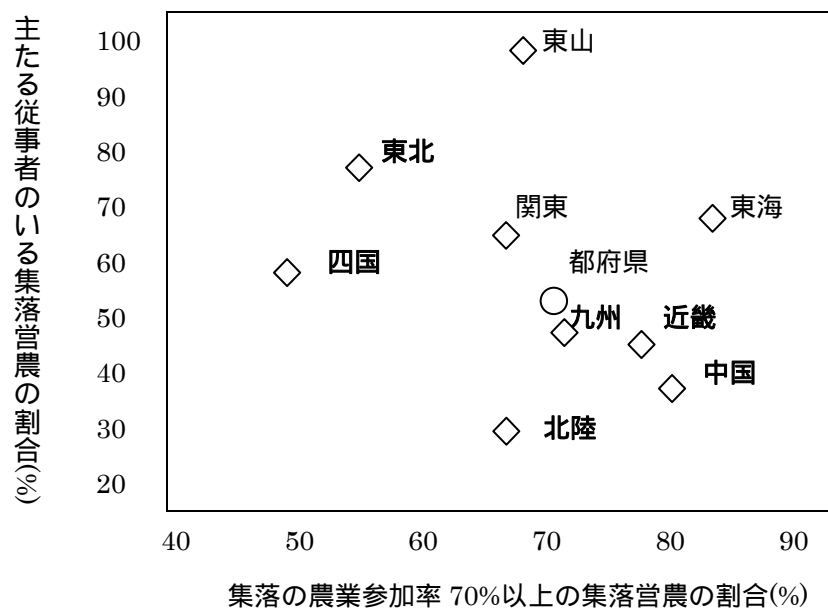
注2) (NARC「集落営農の組織化に向けて」P13~15 参照)

主たる従事者がいる割合は、東北、関東、東山、東海、四国はこれまで集落営農が低調だった地域で高い。北陸、近畿、中国、九州は集落営農の先進地である地域でその割合が低い。

このことから東海地方は集落営農が有望な地域であるといえる。

集落ぐるみ性の面から見るため、農家参加率を70%以上で検討する。

農業地域別の集落営農に関して、「主たる従事者のいる割合」と「集落内の農業の参加率が70%以上の割合」の関係を示したのが下記の図である。



中国、近畿、北陸、九州

主たる従事者のいる割合は相対的に低い、集落内の農家の参加率は高い。

(主たる従事者はいないが、集落ぐるみ的な活動を実施)

東北、四国

主たる従事者のいる割合は高く、集落内の農家参加率が低い。

(主たる従事者はいるが、集落ぐるみ的な活動は弱い)

関東、東山、東海

主たる従事者のいる割合及び集落内の農家の参加率が共に高い。

(主たる従事者がいて、集落ぐるみ的な活動を実施)

次に、集落営農の活動内容を整理したのが下の表(複数回答)である。

	農業用機械を共同所有		集落内の 営農を一 括管理・運 営	認定農業者、農業生産 法人等に農地の集積 を進め、集落単位で土 地利用、営農を実施	農家の出役によ り、共同で農作業 (農業機械を利用 した農作業以外) を実施	作付け地の 団地化な ど、集落内 土地利用、 調整
	参加する農 家で共同利 用	オペレータ ー組織の利 用				
都府県	44.5	43.0	14.8	14.9	30.0	57.0
東北	37.1	45.9	8.5	24.5	32.4	56.3
北陸	55.1	36.1	24.1	15.8	43.6	64.4
関東	40.5	25.8	10.4	10.0	25.8	84.2
東山	58.7	31.0	20.7	14.1	26.1	41.3
東海	15.0	49.5	23.4	23.4	29.5	77.2
近畿	29.1	53.9	13.1	6.6	29.1	7.17
中国	53.8	48.7	15.6	15.1	26.5	31.8
四国	31.6	35.8	8.8	6.7	39.4	42.0
九州	60.5	33.2	7.3	9.6	15.7	46.5

この表から、農業地域別にみた集落営農の活動の特徴は、次のように整理することができる。

北陸、中国、九州：参加農家による「機械の共同利用」の割合が高い。

なかでも、北陸は、「機械以外の共同農作業」、「土地利用調整」、「集落内の営農を一括管理する割合が相対的に高く、集落の大半の農家が参加した協同組合的な集落営農が展開している。

近畿：機械を「オペレーター組織が利用」している割合が高いものの、特定の担い手に対して農地集積が進んでいる状況にはなく、主たる従事者以外の兼業農家等がオペレーターとして出役する集落ぐるみ的な組織が展開している。

北陸、中国、九州、近畿では、主たる従事者が確保できない中で、集落営農の大半の農家が参加した機械の共同利用組織や兼業農家等が機械のオペレーターとなった組織が展開している。

東北：「オペレーター組織による機械利用」と「認定農業者等へ農地集積」が高いものの「集落内営農を一括管理」している割合は低い。

東北では、主たる従事者が、オペレーターとなり転作等の部分的な農作業を受託する「受託組織」が展開していると指摘できる。

東海：「オペレーター組織が機械を利用」、「集落内の営農の一括管理・運営」、「認定農業者等への農地集積」、「集落内の農地利用調整」の実施がいずれも高い。

東海では、集落営農を単位に特定の担い手への農地集積が進んでいる。

東山：機械の共同利用」と「集落内の営農の一括管理・運営」の割合が高く、また、そこで取り組まれている作物をみると、表示がないが、稲(55%)(同都府県 62%)に次いで、果樹類(18%)(同都府県 2%)となっている。主たる従事者が全ての組織で確保できている状況を考慮すると、稲以外を基幹とした専業農家の補完的な共同作業組織が多く含まれている。

東山では、果樹等の他作物が主部門の組織や他部門に特化するために稲作の省力化を主目的としている組織のため品目横断的経営安定対策の対象にならない、あるいは、その対象となることを必要としない組織が含まれる。

関東：主たる従事者のいる割合は相対的に高く、活動内容は「土地利用調整」が主取り組み作物は、麦が 46%(稲は 36%にすぎない)に達していることからみて、集落で生産調整を実施するための調整組織と指摘できる。

関東では、近年、急速に集落営農が設立されているが、なお、数としては、少数に留まつており、今後、こうした組織がどのような展開方向を取るかについて注目していく必要がある。

このように、特に、集落営農が一定数展開している地域を詳細に検討すると、

北陸、近畿、中国、九州は、主たる従事者が相対的に少ない中で「集落ぐるみ参加的」性格を持つ組織が展開していることがわかる。東北は、主たる従事者を確保した「受託組織的」性格を持つ組織が展開していると言うことができる。

4．集落営農の効果と課題 注2) (NARC「集落営農の組織化に向けて」P3～7 参照)

集落営農は、その地域に居住している農家の大半が参加するという体制がとられ、農業生産に関して組織的な活動を実施できることか、零細な家族経営(2000年の農家1戸当たり平均経営耕作地面積は94.7a)が単独で営農を行うことと比べて様々なメリットが発揮できる。

(1) 家族経営と比較した集落営農の効果・課題

表2 集落営農が直面している課題別集落営農割合(複数回答)

単位：%

	設 問	東 海	全 国
1	次のリーダー候補者の育成・確保	66.1	65.1
2	ほ場条件が悪いため作業効率が悪い	30.1	29.3
3	構成員の出役等の作業配分調整が困難	14.2	23.4
4	農作業従事者の不足	39.0	41.6
5	農業用機械・施設の変更資金の不足	33.3	42.6
6	集落外に居住する地権者の増加	10.2	8.2
7	実集落営農数	100.0	100.0

資料：農林水産省統計、平成19年 集落営農実態調査報告書 平成20年3月25日発行

集落営農は、家族経営と比べて、次のような効果がある。

多数の農家を構成していることから、多様な人的資源確保の可能性が高い。

例：兼業先等で見つけた多様な技能や能力を持つ人材が利用できる。

- ・ 経理は、銀行や役場の勤務者、機械整備は、機械メーカーの勤務者等々
- ・ 様々な人のアイデアや力を結集し、農家単独では取り組むことが難しい新しい事業にチャレンジすることが可能になる。

零細な農家が単独で実現することが難しい「規模の経済性」が発揮できる。

例：単独では導入できない機械・施設の利用、農地の面的な利用によりコスト低減が期待できる。

集落の農家の参加と相互扶助の精神によって、農地や水等の地域資源の総合的管理を実施し、定住環境の維持を図ることが容易である。

例：高齢化して機械作業が困難になっても、地域に居住しつつ農業に関与することが可能になる。

また、集落営農にはね次のような課題がある。

多数の農家を構成員とするために、合意形成に時間がかかる。

合意形成の失敗に起因する非効率や組織内での対立関係が発生しやすい。

対立等が生じた場合は、解決のための多大な時間と調整のための努力が必要となる。

家族経営と比べた集落営農の効果と課題

経営・経済的な側面		集落営農	家族経営
	多様な人的資源が確保できる		×
	調達できる資金の額が大きい		×
	規模の経済性が発揮できる		×
	転作等の地域的な対応が必要な問題に対応できる		×
	構成員間での情報伝達の早さ	×	
	緊急を要する問題への対応の早さ	×	
非経済的な側面			
	高齢化等が進んでも農業生産が維持できる		×
	農地等の家産の維持が容易になる		×
	地域の定住環境や地域資源の維持が容易になる		×

(2) 集落営農のコスト低減効果

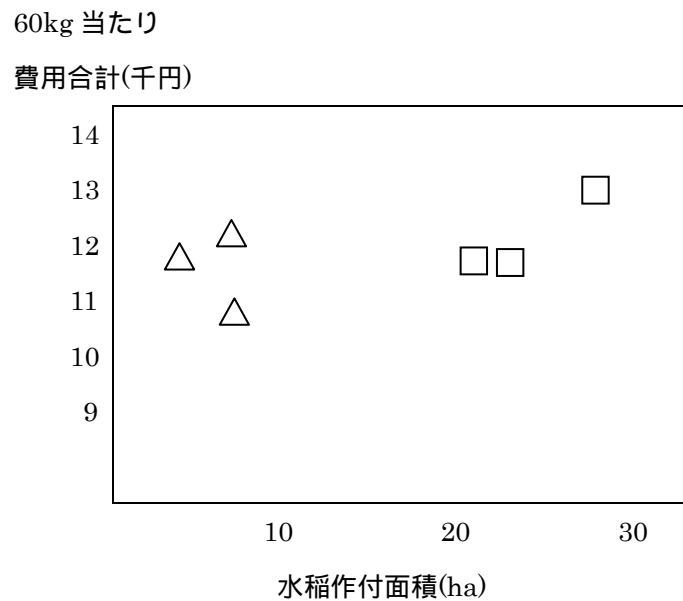
集落営農の大きな効果の一つは、コスト低減に関わる効果である。それを具体的に示したのが下記の図である。これは、広島県の中山間地域に位置した集落営農の米生産費(費用合計 60kg 当たり)を個別借地経営と比較したものである。(1990 年代)

図には、中山間地域に位置した単作的な借地経営()、中山間地域に位置し米と転作(飼料作)を実施

している集落営農(後述のオペレーター出役型)()を示している。生産物単位当たり(60kg)の費用合計では、集落営農は同じ中山間地域に位置している個別借地経営とは大差ない水準を実現している。

この地域の集落営農に参加している農家の水田面積の平均は、60aを下回っているが、集落営農を組織化し、集落を単位にした営農活動を実施した結果、一定のコスト削減を可能にしている。

ただし、こうした、コスト削減効果は、地域条件や集落営農の形態及び取り組み内容によって、その水準は大きく異なる。



中山間地域の集落営農と個別借地経営の米生産費の比較(1990年代)

水稲単作的個別借地経営(中山間)

集落営農(中山間地域)

(3) 集落営農の特徴

集落営農は、全国に多様な形で展開している、一口に集落営農といっても、その形態や特徴は様々である。なぜ、集落営農は、このような多様性を持っているのか。その手がかりとして、一般の会社に働く場合と集落営農に参加する場合とを比べると、

一般の会社は、就業時間が終了すれば、会社の外では人間関係は継続しない。しかし、集落営農は、活動の場が同時に生活の場である地域社会という特徴がある。

集落営農に参加する人は、それぞれの「家」を背景にしているため、参加者の相互関係を良好に保つには、世代を超えた長い期間を考慮する。

集落営農に参加する農家の参加目的や集落営農に期待するものは、様々であり、会社の従業員のよう生活のための賃金や利益を得ること以外に、生き甲斐、仲間作り、資産管理等、様々な目的で参加している。

こうした特徴を持つ集落営農には、次の二つの役割を果たすことが求められる。

利益をあげる(農業生産の担い手)としての役割

集落営農に参加している個々の農家の私経済的なメリットである「私益」の提供、参加する農家

個々に対して経済的なメリットを提供するという役割

例:稲作を省力化して他部門に特化し、できるだけ兼業に影響しない農業の実施。

地域や環境を守る(地域環境保全の担い手)としての役割

水利システムや地域資源の保全・管理、景観や生活環境の保全による、農村生活における相互扶助やコミュニティの維持など、「公益」の向上を図るという役割。

集落営農が地域条件に応じて様々に展開しているのは、「私益」、「共益」、「公益」についての構成員の期待の高さの違いや、これらの役割の相互関係に規定されているためである。

(4) 多様な農家を構成員とする集落営農で発生する問題点

集落営農がもつ問題点として、合意形成の問題を上げ、その点に関して、集落営農の持つ前述の二つの側面から、なぜ、そのような問題点が発生するかを整理すると、集落営農は、一般的に、次の三つの性格の農家の全部、又は、その一部が参加することで構成されている。

土地利用型農業を職業とし、農業所得の拡大を通じた専門的な農業展開を志向している、家族経営や専門的な有志の農家で結成された共同経営

農業所得は、兼業所得の補助的な位置づけであり、むしろ、資産管理や地域社会における定住環境の維持に関心が高い兼業農家

農業は、生き甲斐や老後の楽しみ等の趣味的な位置づけであり、資産管理や定住環境の保全等に関心が高い高齢農家や定年帰農者

これら、農家が集落営農に求めている期待について簡単に表に整理する。

項目	・農家が集落営農に参加することで得ようとしている期待
農業所得の拡大	・機械や施設の効率的な利用を通じたコストの削減 ・集落営農の主たる従事者やオペレーターとして従事することを通じた所得の確保 ・集落営農による稲作等の省力化で余った労働力を野菜等の他部門に投入することを通じた所得拡大
農外所得の拡大	・農業労働の軽減を通じた農外就業の機会の拡大
資産管理	・農業経営の継続を支援して貰えることで、家の農地が守れる ・安心して農地を貸付けること等ができて、家の農地が守れる。
生き甲斐や楽しみとしての農業経営の継続	・年を取っても農業経営の継続支援して貰えることで、楽しみながら営農を続けることができる。 ・集落営農に参加することで、自分の知識や能力が発揮できる機会を通じて、達成感や充足感等が得られる。

定住条件の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> ・農業が継続できることで、農地を守ることができて、農村景観や定住環境を守ることができる。 ・ふだん、顔を合わせない住民の相互関係が深まったり、集落のコミュニティが円滑になる。
------------	--

このように、集落営農に参加する農家の期待は、多岐に亘っていることが分かる。

(5) 参加農家の性格がほぼ同質の集落営農で発生する問題点

農家個々が集落営農に求めている期待は、ほぼ共通しているために、構成員間の対立が生じることは、少ないが、前述したように、農家の集落営農への期待は、多様な項目に渡っている。

言い換えれば、これら集落営農にたいする期待に応えることが集落営農には求められていることから、それが集落営農において問題発生を引き金となる場合がある。

(6) 集落営農で問題が発生する事例

<事例 1> 集落営農に、稲作専業農家、兼業農家、高齢農家が参加し、稲作専業農家はその管理運営や機械作業のオペレーターの中核を担っている事例。

この場合は、集落営農の活動を通じて、発生した収益をどのように分配するかが問題となる。

「私益」と「共益」の対立

	配当金の分配に対する主張
兼業・高齢農家	・全農家に共通する所有面積を基準にして、農地面積に応じた配当を主張する。
稲作専業農家	・収益の形成に寄与した人で分配(管理運営や農作業へ出役労働時間を基準)すべきであると出役した時間に応じた配当を主張する。

<事例 2> 集落営農の構成員の中で多数を占める兼業・高齢農家が、水路清掃や畦畔除草などの地域資源管理を通じた農村景観の保全等を重視し、その役割を経済的なメリットを期待して集落営農に参加している。専業農家に求める事例では、畔畦草刈り作業への出役を所有面積に応じて求め、地域資源管理を誰が担うのが問題となる。

- ・このような事例では、専業農家の集落営農への関心や参加意欲の大幅な減退を生じるとともに、農村間の対立の原因ともなる。
- ・この事例は、「公益」と専業農家の「私益」の対立であり、集落営農は、地域条件やそれぞれを構成している、農家の性格や目的に応じて、「農業生産の担い手」(「私益」、「共益」の役割と、「地域環境保全の担い手」公益)の二つの役割を状況に応じて追求していくことが求められる。

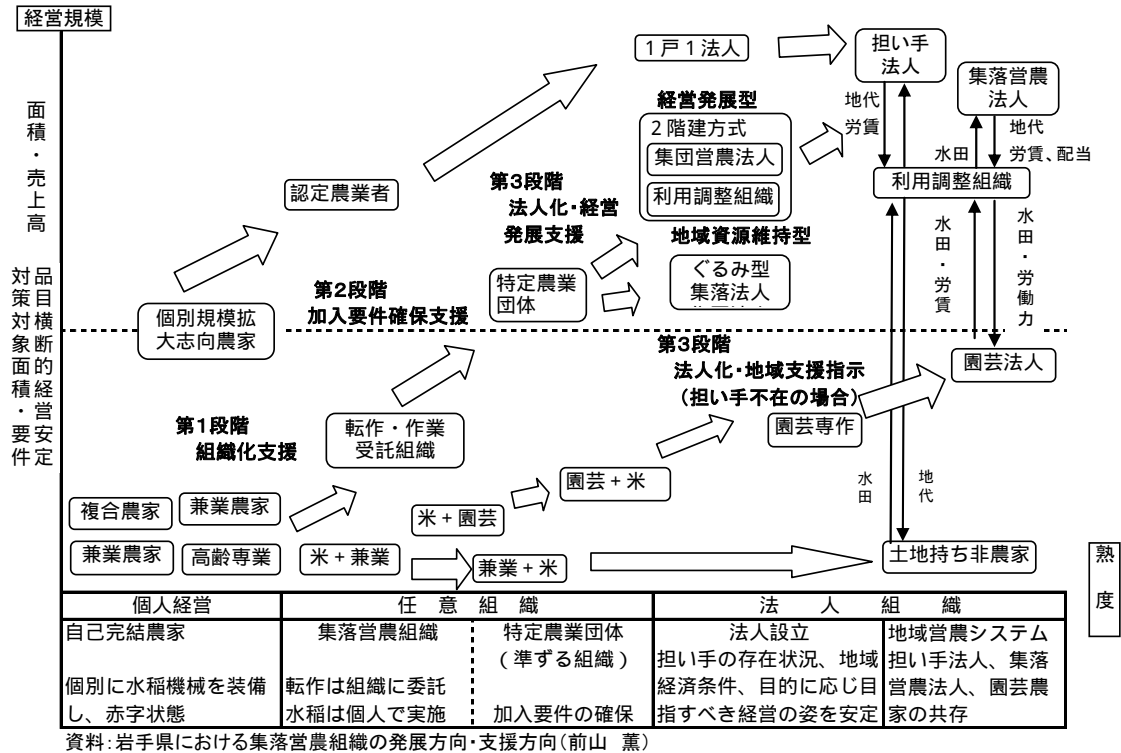
<参考文献>

- 注 1) 全国農業会議所・都道府県農業会議所編集「集落営農マニュアル第 2 版」全国農業会議所
注 2) 中央農業総合研究センター「集落営農の組織化に向けて」 中央農業総合研究センター

第2章 集落営農組織の発展

1. 地域営農システムの中での集落営農組織の展開 注1)

図1 地域営農システムの中での集落営農組織の展開概念図



上図は集落営農組織、個別経営も含めた地域営農システムの概念図であるが、集落営農組織と個別規模拡大志向農家との関係にも留意する必要がある。

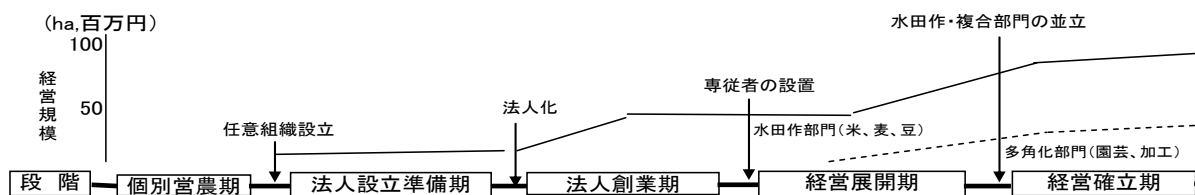
現在、おおくの集落営農組織は、『対策の見直しにより、品目横断的経営安定対策から水田・畑作経営所得安定対策(北海道向け)、水田経営所得安定対策(都道府県向け)に名称変更した』この安定対策の「加入条件を確保」し、特定農業団体あるいは特定農業団体に準ずる組織になっている。

今後、法人化や経営問題をすすめるにあたっては、経営発展型の集落営農組織を目指すのか、地域資源維持型の集落営農組織を目指すのかを集落自らで十分に検討する必要がある。

また、集落の過疎化が進み農地の面的な集積が難しく担い手不足が深刻な山間部や、滋賀県や富山県のように企業立地が進み兼業機会に恵まれている地域では、「手間暇かけずに農地を守る」ことを主目的に集落営農が行われていることが多い。こうした地域では、構成員である兼業農家や定年帰農者が交代でオペレーターや作業員として出役するといった、いわゆる「ぐるみ型集落営農」展開されてくる。

一方、集落営農組織を「効率的かつ安定的な農業経営」として経営発展を目指す場合、経営機能と農地利用調整機能を分離・明確化させる「2階建方式」を実現させた上で、規模拡大や経営の多角化を進め、事業規模(売上高)を拡大していく必要がある。

2. 集落営農組織の発展段階別の特徴および課題 注1)



(1) 個別営農期

特徴

事業内容	個別栽培
労働	自己完結、兼業化・高齢化の進展
土地	個別所有・利用（一部低利用）
資本	個別に蓄積（過剰投資で赤字も）
技術・ノウハウ	個別に蓄積（格差あり）

経営課題：耕作放棄地の解消、地域農業を護るため、組織設立

(外部環境の変化)

圃場整備事業（土地利用の不利の解消） 土地改良事業費の負担率から外部環境とした

転作助成制度の変更

品目横断的経営安定対策

中山間地域直接支払制度

農産物の低価格化（米価の下落）

ガソリン・資材高騰

(内部環境の変化)

農家の意識改革（合意形成）

各集落の社会経済環境（高齢者の増加、後継者の減少、担い手の不足・限界、）

立地条件（中山間地域、鳥獣害の拡大）、歴史的経過（水利権等）、人間関係が絡み合っている
ので、マニュアルどおりの合意形成は困難、何回も話し合うことが大切

目指すべき方向の共有化（「集落の将来方向（ビジョン）」の明確化）

リーダーを中心とした組織化推進の取組

支援機関による組織化メリットの具体的な数値データの提供、農業情勢・施策情報等の説明・情報提供をもとに組織化準備組織が集落農家を説得（合意形成）する事がポイント

(組織設立に向けて)

集落の現状把握・課題抽出

集落の課題検討

集落のビジョン提示

合意形成

体制・活動計画・規約づくり、設立

(2) 法人設立準備期

特徴

事業内容	麦・大豆作業受託 + 水稻基幹作業受託
労働	個別作業からオペレーターによる受託作業へ
土地	部分作業受託中心で農地集積始まる
資本	高機能機械・施設の導入(補助事業利用)
技術・ノウハウ	効率的作業による低コスト・省力生産方式の確立

経営課題

集落営農組織への作業委託の推進

転作作業委託や部分作業委託に始まり、水稻の作業は組織化後のしばらく構成員個々で実施

営農組織のステップアップ(個人からの脱却 地域を考える 地域を担う 地域の担い手)

法人化のための準備

- ・個人での機械更新は行なわない
- ・構成員から受託した作業は確実に実施し、信頼を得ること
- ・指導機関は、法人化効果試算、農業技術支援、営農計画作成支援のサポート
- ・赤字経営の解消のため集落営農への参画、農地の集積化を図る

組織のタイプの検討

タイプ1：経営発展型、タイプ2：地域資源維持型

指導機関による、意思決定サポート

(3) 法人創業期

特徴

事業内容	作業受託(水稻、麦・大豆) + 水田作経営
労働	受託作業の増加から借地経営へシフト(作業量増大)

土地	集落内から農地集積を進める
資本	運転資金の確保、機会・施設の導入
技術・ノウハウ	水田・麦・大豆の高品質安定生産方式の確立

経営課題

経営の安定化

農地利用権設定による、適地への作付、転作の団地化

普及センターによる、収量・品質向上に係る技術指導

試験研究機関も参画した、現地実証試験

担い手の周年就労確保のための事業規模拡大

個人の稲作経営を法人へ取込むことによる、法人が主体となって作付け計画及び作付計画を決定できる大規模水田経営の基盤を確保し、相応の売上を確保していくことが第一段階の課題である。

そのため、法人で、大型機械・施設の導入

導入に係る補助事業、制度資金の導入等、資金繰りに関する各種支援

(4) 経営展開期

特徴

事業内容	作業受託 + 水田作経営 + 多角化部門（試行的販売）
労働	オペレーターの専従化(個別経営の法人統合 + パート雇用)
土地	隣接地域からも農地集積、多角部門にも利用
資本	運転資金の積立、複合部門の施設等整備
技術・ノウハウ	園芸作物の生産技術、加工技術の習得

経営課題

事業範囲の拡大

集落内に事業範囲を限定し、水田経営に必要な・十分な経営面積を確保は困難

（稲作への依存度が高い、自己完結農家や複合経営農家等との競合層が一定数存在）

経営多角化の試行

専従者やパート等、地域の雇用創出のため、水田作以外の高収益・労働集約部門の導入

（園芸品目、加工・販売に関する経験・技術の蓄積が限定 普及指導員の助言・指導）

（より高度かつ適時適切な管理が必要な部門 部門責任者の設置及び育成・研修）

（部門責任者の能力開発・技術力向上 研修・視察・試験研究機関・篤農家への研修派遣）

(5) 経営確立期

特徴

事業内容	水田作経営+多角化部門（園芸、加工）+販売
労働	専従者の役割分化（部門別）
土地	事業範囲の拡大（数集落～旧町村クラス）
資本	余剰金の積立（資本金の増資）
技術・ノウハウ	園芸生産、加工技術・ノウハウ蓄積、販路拡大

経営課題

多角化部門の成立

園芸・加工部門、販売部門の技術、人材、ノウハウが蓄積され、水稻部門に加え園芸・加工部門の経営が成り立つ

水稻作部門の成立

将来的な集落営農組織の事業範囲は旧村単位に一つ
（集落単位では規模の経済性が十分発揮できない）

<参考文献>

注1) 2008.4 岩手県農業研究センター 集落営農組織の現状と展開方向

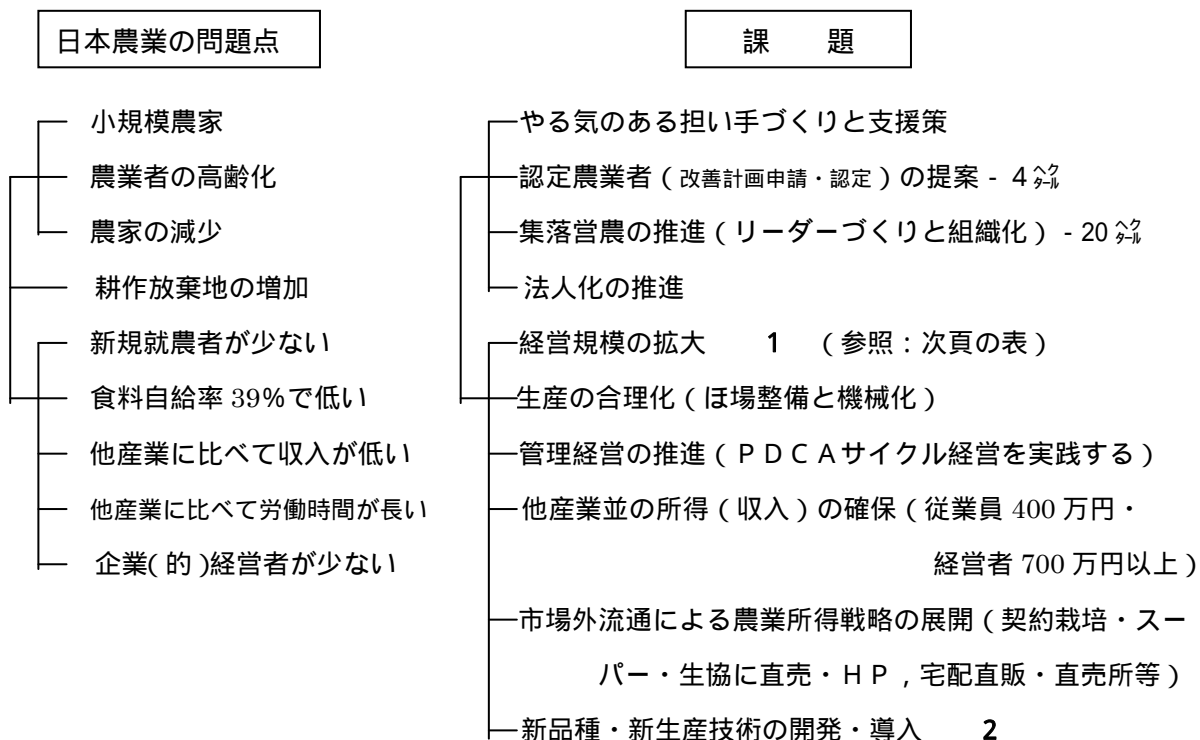
（第43回東北農業経済学会岩手県大会報告書）P5～11を参照

第3章 集落営農組織の課題と対策

1. 農業の現状の問題点と課題

問題点に対する課題の殆どは集落組織作りとその法人化による法人経営によって解消できる。

個人経営は、生産性向上に専念し、経営管理志向や能力に乏しい。これに対して集落営農組織は生産部門（オペレーター・営農作業の促進）と経営管理部門（貴重事務、複式簿記、計数管理、経理の一元化、主なる従業員の年収 700 万円の目標設定と実現方針・計画化、P D C Aなどが企業経営を目指すシステム化した運営をめざしている。



1 作付（飼育）規模によって所得も拡大する

規模の拡大は、作業人数を増やすのではなく生産方式の改善と機械化（作業委託）によって所得の拡大が可能である。

2 新品種・新生産技術の開発導入

稲作や野菜等の新品種や新しい生産技術は、日進月歩開発されている。ここでは事例を紹介する。

- (1) 核家族に対応してミニカボチャ、ミニブロッコリーの種・苗の開発が野菜売場でみられる。
- (2) 稲作は従来から 10 月上旬収穫であったが、最近は早生品種として 7～8 月収穫、中生 8～9 月収穫などが開発されている。特徴は強靱・多収、耐久性が強い、大粒で食味良好。注 1)

耐久性が強く、品質が高い水稻、早生品種「ゆきん子舞」(関東・東海・北陸)

早生で安定多収・高品質な陸稲「関東糯 197 号」餅粳米 (関東・東海・北陸)

早期栽培向け良質・良食味水稻中生新品種「ちば 28 号」(関東・東海・北陸)

2. 農業の企業的経営条件

課題に対する対策は以下のことを検討すればよい。

(1) 経営的条件

生産・技術・コストダウンによる収益確保

自己資本と借入金のバランス・資金計画

規模拡大に伴う雇用労働力と人材育成

経営の安全性・成長性・計画性による持続的経営力

作目の品種の開発導入・選択による差別化・複合化

マーケティング思考と競争力の発揮

経営管理（正確な記録・農業簿記・組織化と

P D C Aの実践」

既存事業のリストラ（見直し・改革・強化）

…（戦略的経営）

(2) 環境的条件

環境への配慮・農産物の安全を確保する適切な農場管理（G A Pの管理点と適合基準）

無減農薬・有機栽培（特別栽培農産物環境保全型農業）

省エネ・省力化技術の導入（施設栽培によるI T活用）

廃棄物利用型農業

生産履歴の記録と公表

(3) 社会的条件

地産地消による地域貢献

安全・安心農産物加工品による食文化の提案

農村地域の環境保全ボランティア

労力の軽作業システム導入による身障者・女性・高齢者雇用

作目の品種の開発導入・選択による差別化・複合化

営農類型、作付規模別農業所得

(全国・1戸当り)

区分	農業所得			区分	農業所得		
	A	B	割合 A/B		A	B	割合 A/B
	千円	千円	%		千円	千円	%
露地野菜作経営				露地花き作経営			
平均	1,957	5,460	35.8	平均	3,107	5,749	54.0
0.5 ha 未満	874	4,627	18.9	0.3 ha 未満	1,222	3,923	31.1
0.5 ~ 1.0	1,879	5,980	31.4	0.3 ~ 0.5	2,714	4,762	57.0
1.0 ~ 2.0	3,768	6,158	61.2	0.5 ~ 1.0	2,742	4,846	56.6
2.0 ~ 3.0	6,883	8,021	85.8	1.0 ~ 2.0	5,511	9,641	57.2
3.0 ~ 5.0	8,337	9,450	88.2	2.0ha 以上	6,997	8,374	83.6
5.0 ~ 7.0	11,175	12,742	87.7	施設花き作経営			
7.0ha 以上	14,037	15,037	93.3	平均	4,403	6,598	66.7
施設野菜作経営				2000 m ² 未満	1,718	4,798	35.3
平均	4,095	5,890	69.5	2000 ~ 3000	3,171	5,775	54.9
2000 m ² 未満	1,975	4,327	45.6	3000 ~ 5000	5,202	6,755	77.0
2000 ~ 3000	3,893	5,284	73.7	5000 ~ 10000	6,960	8,224	84.5
3000 ~ 5000	5,144	6,630	77.6	10000 m ² 以上	12,339	13,874	88.9
5000 ~ 10000	6,655	8,252	80.6	水田作経営			
10000~20000	8,357	9,083	92.0	平均	392	4,929	8.0
20000 m ² 以上	9,865	10,933	90.2	0.5 ha 未満	△ 78	4,992	...
果樹作経営				~	~	~	~
平均	1,823	4,914	37.1	3.0 ~ 5.0	1,975	5,134	38.5
0.5 ha 未満	739	4,628	16.0	5.0 ~ 7.0	3,205	5,659	56.6
0.5 ~ 1.0	1,583	5,029	31.5	7.0 ~ 10.0	3,676	5,339	68.9
1.0 ~ 2.0	3,179	5,041	63.1	10.0 ~ 15.0	4,956	7,063	70.2
2.0 ~ 3.0	3,945	4,992	79.0	15.0 ~ 20.0	7,472	8,430	88.6
3.0 ha 以上	6,224	7,482	83.2	20.0ha 以上	12,204	13,495	90.4

注：水田作の該当段階の農業所得は747万円であるが、その下の階層は、総所得に占める農業所得の割合が80%をきっており、また農業所得も496万円であるため、便宜上この階層を比較対象とした。
(資料)農林水産省経営統計

3. 設立までの課題と対策

課題	問題となる点	対策のキーワード	事例・参考
農業の現状を把握しているか	外部環境の把握	米価の下落、資材燃料費の高騰、農業課題 経営安定対策、助成金への不安	
		中山間地域直接支払制度	事例 1,2
	集落の現状把握 (強み弱みの把握) (集落の課題)	集落の危機(農地の荒廃、集落機能の低下) 耕作放棄地、鳥獣害、高齢化・後継者 担い手不足、作業委託、入作、利用権設定 高コスト、低生産性 農用地の利用調整	事例 1,2,8
集落営農の推進体制はできているか	リーダー選出	資質(調整力・ビジョン・経営力) リーダー育成	事例 6,8,9,11,12, 13,16,17
	推進組織づくり	組織目的、推進体制、推進計画	事例 7
	支援体制の確立	支援組織連携、担い手育成総合支援協議会、 営農診断、営農改善方策	
合意形成はできたか	意向調査の実施	アンケート調査、聞き取り調査 問題点抽出、課題検討	事例 7,9,10
	ビジョンの提案 シミュレーション 農家意識	農家の意識変革、集落の将来の姿の提案 農地をどうするか 農作業をどうするか 農業機械・施設をどうするか 担い手をどうするか コスト・農業所得を具体的に提示	
	話し合い	問題点の理解、組織化メリット 経営主・後継者・みんなで話し合い	事例 1,2,8
	先進地視察の実施	優良事例収集、適切集落事例の視察	
	ビジョンの作成	ビジョンのまとめ、全体集会での合意	
	その他	組織形態、専従者、認定農業者 農用地利用改善団体、法人化 農地の利用調整、認定農家との棲み分け	事例 7,8,9

事業計画はあるか	事業内容	営農・販売計画、作物別（米・麦・大豆、園芸、加工、作業受託等）事業計画、	
	事業計画 中長期計画の作成	設立・法人化計画、 年度事業計画、中長期事業計画 農作業の明確化・担い手の明確化 機械・施設の導入・更新、農地集積、 圃場整備、経営所得安定対策	
	目標値の設定	構成員、農地集積、経営規模、売上高	
	未加入者への対応	設立後加入料、転作団地化の協力	
設立準備はできたか	設立スケジュール	スケジュールの明確化	
	組合員・組合の区域	組合員の範囲、区域の範囲、事務所	
	組織体制の決定整備	組合長、会計、水稻、転作、機械係等	事例 10
	規約・定款等の作成	定款、規約、細則、各種規程等	事例 3～6,11, 12～17
	機械・施設の運用	所有状況（形式・年式）調査 使用可能な機械の買上げ、リース および機械の処分意向調査	事例 3,4,6,7,9,11 12～17
		格納庫、乾燥施設	
	全体計画	土地利用計画、栽培計画、機械化計画 労働計画、経営計画	第 8 章 6.(2)
	施設機械の 確保・導入	補助事業の調査・導入、資金調達 設備投資	事例 4,6,8,9,11, 12,14
	収支計画 （経営計画）	出資金（面積割、均等割） 作業料金（オペレーター、補助作業等） 受託料金（耕起・田植・直播・収穫・乾燥調整） 管理料金（畦畔管理、水管理） 売上高、飯米・縁故米（数量・料金） 助成金、利益分配、機械更新準備金	事例 4,10,15 第 8 章 6.(2) ～
主たる従事者の目標農業所得額の設定			
経理の一元化	経理事務	事例 3,5～9,12 13,14,16,17	

	担い手の確保	担い手調査・確保、従事可能作業調査	事例 4 ~ 9,11,12 13 ~ 17
	記録・帳簿	組合員名簿、固定資産台帳、会議録 総勘定元帳、その他帳簿	
役割分担は できたか	役員・担当者の決定	組合長、会計、水稻係、転作係、機械係、	
	作業者の登録 OP 作業 管理作業	オペレーター・補助作業者の登録(平日、休日) 日常管理の作業者の登録(高齢者免除)	事例 8,16,17
	役員報酬の決定	組合長、会計、その他役員	
短期計画は できている か	事業計画	事業計画	
	作付計画	ブロックローテーション、品種構成等	
	耕作放棄地の利用計画	飼料作物の作付、放牧地	
	作業計画の作成	育苗計画 or 発芽苗・硬化苗の購入 苗搬入・搬出計画 田植または直播作業(耕起・代かきを含) 溝きり作業、防除作業、追肥作業 稲刈日調整、転作作業、 日常管理作業、その他作業	
	出役計画の作成	出役計画	
	農地・水・環境保全	畦畔草刈、水路管理、農道管理	事例 5
	必要資材表の作成	籾だね・苗箱数、肥料・農薬、堆肥	

4．設立後の課題と対策

課題	問題となる点	対策のキーワード	事例・参考
現況把握を しているか (診断)	組織の発展段階の把握	個別営農からの脱却 地域を支える組織（農作業受託、農地調整） 地域を担う組織（経営記録、適正賃金） 地域の担い手（農地受託、法人化）	発展段階は 第2章1, 2
	事業計画の周知理解	事業計画の周知・徹底	
	実施計画の実施状況	とにかくやってみる	
	顧客ニーズの把握	市場動向、情報収集	
	課題抽出	計画と結果の分析、迅速な対応	
不安と意欲 を把握して いるか (戦略)	組織の役割・機能 (採算性より互助的な役割)	地域や農地維持の手段としての営農組合、 採算性は今後の発展への意欲	
	経営不安の解消 (組織の維持・管理の支援)	組織運営の不安 担い手の確保、収益性	
	組織の成長・発展の 期待(二つの側面)	生産性の向上、 地域に血を通わせるコミュニティづくり	
創業期の 重点課題 (戦略)	経営の安定化	コスト削減、見える化対策、リーダー育成	事例10
	担い手の確保	経営規模拡大、雇用の安定、人材の育成	
	経理事務(見える化)	経理事務の指導・支援	
	事業計画の徹底	経営理念、事業計画の徹底	
短期計画は あるか (P)	作付計画	ブロックローテーション、団地化	第8章5.(2)
	耕作放棄地の 利用計画	品目別作付計画 放牧地、飼料作物の作付計画	
	作業計画 出役計画	作業平準化、作業計画、作業指示 作業受託計画、雇用計画	
	資材購入計画	一括購入によるコストダウン	
	販売計画 設備投資	販路確保、直販、インターネット販売 機械・施設の資金調達	

実行管理は できている か (D)	経営管理	法人移行時の課税対策、資産引継ぎ対策	事例 10 事例 9,10
	組織管理	役割分担	
	労務管理	オペレーター確保、農作業従業員確保 安全・予防、OP 養成	
	生産管理 (栽培管理・ 作業管理)	圃場パトロール 作業班・作業日報、作業管理・受託作業管理 構成員の出役等の作業配分調整 委託者の期待と受託作業のギャップ クリーン農業	
	販売管理	顧客管理、構成員による販売	
	財務管理	農業簿記による記帳、財務分析、 資金繰り、品目別収支管理	
	情報管理	栽培履歴管理、市場調査・分析 消費者の声、農業情報の入手	
継続発展の しくみはあ るか(C・A)	現況課題の抽出	クレーム情報、顧客情報、構成員情報	
	経営診断	経営診断	
	経営改善	継続的改善、予防措置・是正措置	

5 . 経営展開・発展期の課題と対応策

課題	問題となる点	対策のキーワード	事例・参考
現況把握を しているか (診断)	事業計画の周知理解	事業計画の周知・徹底	第 8 章 6.(2)
	実施計画の実施状況	とにかくやってみる	
	顧客ニーズの把握	市場動向、情報収集	
	課題抽出	計画と結果の分析、迅速な対応	
営農組合の 発展の方向 (戦略)	二つの方向 経営高度化型 高付加価値型	経営記帳の充実、経営を高度化 農産物の流通・加工、都市との交流	第 8 章 7.(5)
経営は安定 しているか (戦略)	利益力	機械等の農具費コスト削減 農地集積による効率化コスト削減 メンテナンスの徹底、収益の高い作目	
	人材活用	埋もれた人材発掘	
	省力化	圃場の整備	
	効率化	大型機械の購入、団地化(集約化)	
	品質・生産性	生産量 UP、高品質	
	見える化	経営記帳・記録	
	規模の拡大	事業規模拡大	
中長期計画 短期計画は あるか(P)	経営計画	経営目標、経営計画(長期・短期)	
	生産計画	ブロックローテーション、品目別作付計画	
	耕作放棄地の利用計画	放牧地、飼料作物の作付	
	作業計画、出役計画	年間作業計画、品目別作業計画、雇用計画	
	資材購入計画	一括仕入、購入計画	
	販売計画	販路拡大、	
実行管理は できている か(D)	経営管理	P D C A の実施、経営資源の有効活用 適正栽培、記帳・日誌による経営分析	
	労務管理	役割分担の明確化、作業班、 高齢化、オペレーター確保、教育マニュアル 就業規則、労働時間、安全衛生、雇用安定	
	生産管理 (栽培管理・作業管理)	圃場パトロール、作業指示、作業日報 マーケット、ニーズに応じた生産管理 作業標準の遵守、農薬管理、GAP の認定	

	販売管理	販路拡大、顧客ニーズや意見の反映 企業連携（食品会社） 販売動向の分析、販売チャネル・販促・販売方法の検討、市況・市場	
	財務管理	設備投資、複式簿記により記帳 残高チェック、資金繰り表、財務分析 品目別採算計画の実施と収益性改善支払い能力、借入資金と自己資本	
	情報管理	市場調査・分析、消費者の声、農薬・肥料等の記録分析、クレーム情報 農業情報の入手・管理、栽培履歴管理	
	環境保全管理	農地・水・環境保全、環境問題 農薬管理、除草・殺虫・殺菌剤	
継続発展の しくみ (C)(A)	現況課題の抽出	クレーム情報、顧客情報、構成員情報	
	経営診断	経営診断	
	経営改善	継続的改善、予防措置・是正措置	

6. 経営多角化期の課題と対応策

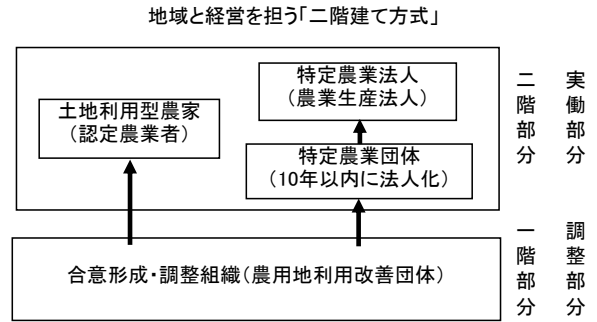
課題	問題となる点	対策のキーワード	事例・参考
多角化に対する基盤づくり	財務・資本（機械施設）	経営体力の強化	
	人材育成（技術力）	技術力のある人材の育成・確保	
	啓蒙・周知・理解	雇用者のやる気	
	研究会・勉強会	モチベーションを上げる体制づくり	
営農組合の多角化の方向を知る（戦略）	二つの方向 水平的多角化 垂直的多角化	野菜、花き、果物、特産、畜産 垂直的多角化 川上（資材、苗、用土等の製造） 川下（加工、レストラン、直売 観光農園、貸し農園）	事例 8
多角化の目的は何か	雇用の安定化	水田作の余剰労働力の活用	
	生きがいづくり	作業の周年化・平準化	
	資本の活用	資本（機械・施設）の活用	
	売上高の向上		
技術・人材 資本・資金 の不足 (実施計画)	米の経験しかない	濃密な技術指導	
	栽培技術の習得・向上	助言・情報提供・指導・視察等 長期研修派遣による技術力の向上	
	加工技術の習得 商品開発・販路拡大の 体制・ノウハウがない	優良先進地・製造業の視察研修による 意識啓発 外部人材の活用 担当者の資質向上 商品企画開発力の強化 幅広い人間関係の構築	
	人材の育成・確保	園芸篤農家の組織内へ 生産・作業計画、販売計画の作成支援 作業リーダー育成 パート集団から組織体制への移行	
	施設導入の資金調達	資金調達	

実行管理は できている か (D)	経営管理		
	労務管理		
	生産管理(栽培管理)		
	販売管理		
	財務管理		
	情報管理		
継続発展の しくみ (C)(A)	現況課題の抽出	クレーム情報、顧客情報、構成員情報	
	経営診断	経営診断	
	経営改善	継続的改善、予防措置・是正措置	

7. 課題と対策の主要用語解説

(1) 二階建て方式

「ぐるみ型集落営農」が一つの組織で、農地の所有と利用に関する調整作業と、農業生産に関する共同した取り組みを合わせて担当するのに対して、「二階建て方式」はの機能と、の機能を分離し、それぞれ対応する別の組織を作って担当するしくみである。



調整部分：農地、農作業、農機具などの利用調整

転作の推進、水利の維持保全など

(法人化は5年の延長可能につき10年とした)

実働部分：農地を借りたり農作業を請け負ったり、実際に農業生産や加工、販売を行う。

二階建て方式の形態はいろいろなタイプがある。

タイプ 既存の集落営農組織の中に新たな組織を設けるタイプ

タイプ 数集落の営農組織が集まり、広域的な農業生産法人を立ち上げるタイプ

タイプ 既存の営農組織のこれまでの農作業受託や転作といった実働部分を、地域の認定農業者や大規模農家などの担い手に委託するタイプなど

(参考事例) 二階建て方式による営農組織の形態 注2)

岩手式・二階建て方式による営農組織の形態別指導

農家構成	タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4	タイプ5	タイプ6
認定農業者	個別認定農業者 オペレータとして参加	オペレータとして参加	個別認定農業者	認定農業者はいるが 受託組織の設立が不可能	不在	不在
自己完結農家	受託組織(任意組合 農業法人等)	受託組織(任意組合 農業法人等)	認定農業者に育成		受託組織の設立が不可能	受託組織の設立が不可能
一部委託農家			組織化せず、認定農業者へ集積			
全部委託農家						
小作契約農家						
未加入農家	個別経営					
農用地利用調整組織	集落ごと			広域		
〇〇農家組合	未加入農家も含めた環境保全活動					

岩手県担い手支援センターでは、水田農業ビジョン実践方針として、「二階建て方式」による営農組織の形態を6タイプ考えている。集落座談会において、この6タイプを農業者に提示し、自分の地域にあった地域営農システムの構築を促進している。

(2) 特定農業団体

特定農業団体は、地域の農用地を面としてまとめて利用し、経営主体としての実態を有する農業受託組織（集落営農組織）で、農用地利用改善団体（集落など地縁的な結合に基づく農用地の地権者の集団）の地区内の農用地の相当部分について農業上の利用を行なう効率的かつ安定的な農業経営を育成するという観点から、当該団体の構成員からその農用地の集積を行なうことを特定農用地利用規定に位置づけられた団体である。また、特定農業団体は、5年以内に農業生産法人となることを前提とした団体である。

(3) 特定農業団体と同様の要件を満たす組織

特定農業団体と同様の要件とは以下の5点。

地域の農業を担う集落営農組織は、将来的に効率的で安定した経営が行なうことができるよう、特定農業団体となるか、これと同様の要件を備える必要があります。

農用地の利用集積目標を定めます

地域の農用地の2/3以上を集積（農作業を受託）する目標（5年後）を定めます。

地域の生産調整面積の過半を受託する組織がH19年から数年のうちに目標を定める場合は1/2でたります。

「地域」の範囲は、農用地利用改善事業の区域、すなわら、地縁的なまとまりのある範囲（集落など）で捉えることが原則ですが、農用地の効率的かつ総合的な利用に支障がない限り、集落の一部を除外することができます。

規約を作成します

代表者、構成員、総会、農用地や農業用機械等の利用管理に関する事項等を定めた組織の規約を作成します。

経理を一元化します

集落営農組織の口座を設けて、農産物の販売名義を集落営農組織とし、販売収入をその口座に入金します。

主たる従事者の所得目標を定めます

組織の主たる従事者について、農業所得の目標（市町村基本構想の水準以上）を定めます。

主たる従事者は、候補者（名前が特定できなければ人数）で足りませ

兼業所得の水準については、組織が将来的に目指す経営規模等で総合的に判断することが可能です。

農業生産法人化計画を作成します

農業生産法人となる計画（5年以内）を作成します。

注）農林水産省「品目横断的経営安定対策のポイント ver10」から抜粋
ただし、集落営農も法人化し、認定農業者になれば、上記の要件に関係なく対象となる。
その場合は、面積要件は認定農業者と同じ4haである。

(4) 任意組合と人格のない社団

人格なき社団とは、 共同の目的のために結集した人的結合体であって、 団体としての組織を備え、 そこには多数決の原理が行なわれ、 構成員の変更にもかかわらず、 団体そのものが存続し、 その組織によって、 代表の方法、 組合の運営、 財産の管理その他団体として主要な点が確定しているもの（昭和三十九年十月十五日最高裁判例）をいう。

（任意組合として認められるポイント）

利益を構成員にすべて配分し、 構成員が適正に税務申告

構成員は組合の共同作業に参加、 集落ぐるみ型、 オペレーター型に区分し、 設立運営、 規約の整備、 会計・税務を行なう

加入脱退の制限、 組合員総数の過半数での意思決定など、 共同性を確保する規約を整備

（人格のない社団として認められるポイント）

組合として利益計算し、 利益を留保

一部構成員に作業が集中し、 作業に参加しない構成員が多い

加入脱退の自由、 出席者の過半数で意思決定、 役員会などの執行機関の設置などの規約あり

< 参考文献 >

注 1) 新品種案内の「ゆきん子舞」、「関東糯 197 号」、「ちば 28 号」は、
農林水産研究情報の総合案内から検索してください。

注 2) 2008.4 岩手県農業研究センター 集落営農組織の現状と展開方向

(第 43 回東北農業経済学会岩手県大会報告書) P42 を参照

第4章 集落営農組織における経営多角化

1. 経営多角化とは

経営多角化とは、危険の分散、企業の安定、効率化などを目的として、一企業主体の下に、数種類の事業を営むことであり、これを農業に当てはめた場合は、ヒト（労働力・技術力）モノ（設備・土地）カネ（資金）情報（情報収集力）等の経営資源を巧みに配分して、多種類の作物を栽培し、或いは、加工販売し、または、農場を媒体として、農業体験等のサービス業を展開し、収益の増大を図る農業経営をいう。

2. 集落営農組織における経営多角化の現状

岩手県農業研究センターが平成19年度品目横断的経営安定対策に加入申請した集落営農を対象とした集落営農組織アンケートによれば、経営多角化に取り組んでいる組織は、16%と少数であるものの、米価下落の影響もあり、半数の組織が、経営多角化を検討している。その一方で、経営の多角化をしたいが、適当な部門が見つからないといった事を、当面の課題としている組織も多い。また、既に経営多角化を実施しているが、上手く収益を上げることが出来ないといった課題がある組織もある。

集落営農組織における経営多角化の現状 注1)

		導入済み	今後検討	予定無し	合計
前身組織	有り	29 (16%)	91 (50%)	62 (34%)	182 (100%)
	無し	10 (15%)	35 (50%)	24 (35%)	69 (100%)
	合計	39 (16%)	126 (50%)	86 (34%)	251 (100%)

3. 経営多角化の方向 水平的多角化と垂直的多角化

経営の多角化は、現在の生産部門に近い分野の多角化である「水平的多角化」と、生産部門からみて、原料生産側（川上方向）または、最終消費者側（川下方向）に向けての事業拡大である「垂直的多角化」に分けられる。

(1) 農業本来分野 = 水平的多角化

米以外に麦・大豆・野菜・花卉・果樹を栽培する。または、畜産分野に進出する。

稲作業の請負・転作田の管理の請負・その他の作業請負・契約栽培

(2) 製造業分野 = 垂直的多角化（川上方向）

農業資材生産販売・床土生産販売・堆肥生産販売・種等の栽培

味噌・麴・漬物・もち・かきもち・おこわ・豆腐・大福・椎茸・ドライフルーツ・せんべい・クッキー・プリン・ジャム・ゼリー等を製造販売

(3) 卸、小売分野 = 垂直的多角化（川下方向）

仕入販売を含めた販売部門への進出（直売所の運営など）

（４）サービス業分野＝垂直的多角化（川下方向）

観光農園

農作業体験

飲食提供

宿泊提供

（５）他産業分野との兼業

造園業

土木建築業

醸造業

この他、販売形態の見直しも、広義の多角化として考えるべきである。

例えば、

大口の卸し売り先（米問屋・生協、スーパー・米加工業者・直売所等）へ卸す。

大口の需要先（ホテル、旅館・食堂、レストラン、すし屋・病院等）と直接取引。

個別の消費者（親戚縁者、農地提供者・一般消費者等）に直接販売する。

但し、これらの取引は、収益の向上につながるが、同時にリスクも負うことになる。

４．主な水平的多角化に対する事例

（１）野菜づくりの工夫

A法人は、転作田の有効利用と、年間の作業量の平準化を意図して、どんな野菜を作ればよいか種々テストしながら、栽培している。

現在栽培中なのが、トウモロコシ・キャベツ・大カブ・サツマイモ・サトイモである。

これら５品目ごとの売上実績・投入時間・種苗費等の費用のデータをとってみた。

その結果、品種ごとの時間当りの粗利益は、トウモロコシ、キャベツ、サツマイモ、サトイモの４品目は、いずれも従業員の時間給にも及んでいないことが判明した。

その中で、大カブだけは、野菜価格安定基金からの共済金もあって、１０００円以上と良好であった。そこで、大カブの栽培面積を増やし、他の品目については、採算向上のための工夫をする事にした。

（２）花づくりをスタート

B法人は、米の受託面積の拡大が望めない環境から、雇用吸収のため、園芸部門に参入する事とし、ユリの切花に挑戦すべく、大規模産地で研修をした。

新規就農者に対する補助制度を活用し、納屋と保冷庫を新築し、ビニールハウスと露地栽培をそれぞれ２５ａの規模から始めた。

当初は赤字であったが、３年目にはいってから、市場での一定の評価と納屋前の直売所の売れ行き

好調が貢献し、収益が出るようになった。

(3) 果樹栽培の展開

C 営農組合では、転作田が増えたため、その対策として、田にリンゴを植えることにした。

30 a に 90 本のフジを植え、受粉のために王淋を 20 本植えた。4 年目の今、未だ実は殆んど結実していないが、移植した 10 年生の木は、見事に結実している。

果樹は、「モモ、クリ 3 年、カキ 8 年」の諺どおり、収穫できるまで、年数がかかる。更に、産地を形成し、認知されるまで時間も必要である。しかし、果樹栽培も含めた農業の総合的な取組みは、消費者の農場見学や、果樹狩りイベント、オーナー制の採用、更に、鶏・ヤギ等の動くものを加えれば、消費者を農場へ呼び込み、農業の付加価値を高めるメリットが期待出来る。

(4) 耕作放棄地の活用

D 営農組合は、高齢化や後継者難等の原因で発生した、耕作放棄地を活用して、飼料用作物（イタリアングラス）を作付けし農地へ回復させた。

たまたま、営農組合の構成員の中に、肉牛生産農家が、3 戸いたことも好条件となっている。

尚、専属のオペレーターの確保が、困難であったが、近隣集落のオペレーターの中から、平日作業が可能なものを確保する事で解決した。

(5) 飼料自給率の向上に向けた取組み

E 営農センターは、会員の牧草地を一括管理して、農地の有効利用を図るとともに、サイレージの一元化による良質粗飼料の確保、良質飼料の給与による牛群成績の向上等を目的として、地域の二つの機械利用組合が母体となり設立された。

この設立により、個々の農家のほ場管理作業や、資料の混合作業が省力化され、労働時間の短縮や、1 頭当りの乳量の増加とともに、肥料等の生産資材の共同購入による生産コストの大幅な削減といった効果が得られている。

近年、輸入飼料価格が高騰しているなか、購入量を減らすために、青刈りとうもろこしの作付け拡大に取り組んでいる他、サイレージの利用率向上による余剰分を希望者に対する販売も行なっている。

(6) 稲発酵粗飼料の生産

F 農業法人は、転作作物として生産した稲発酵粗飼料を畜産農家に供給している。

当初は、4 h a で生産を開始したが、近年の飼料価格の高騰を背景に、20 h a に拡大した。稲の栽培技術や機械をそのまま利用出来るうえ、助成金を含めると麦・大豆といった転作作物より収益性が高く、主食用米と同程度の収益性を実現している。

ユーザーである畜産農家からも、牛の嗜好性が良く、乳量も増加したとの高い評価を得ており、飼料自給率の向上にも寄与している。

現在は、主食用品種を活用し生産しているが、近い将来、飼料用稲品種を導入する予定であり、更なる収益性の向上を図る事にしている。

(7) 作業受託の増加による作業料金の確保

G法人は、山間地農業を担う第3セクターの法人である。設立に際し、経営基盤を強化するために、作業受託をできるだけ引き受ける事を方針にした。

耕作放棄地の復元作業・耕作放棄地でのソバ作り・公園の清掃と樹木の管理・雪吊作業・村有林の下草刈り・スキー場の管理・森林組合からの椎茸の菌打ち等、多岐にわたる作業を意欲的に受託している。

地域における雇用の場の確保にもつながり、中山間地において米作りを続ける場合は、幅広く作業受託の仕事を確認する必要がある。

このように、受託作業が多岐にわたる場合は、混乱しないよう、仕事の段取りを上手く回すことが肝要である。

5. 主な垂直多角化に対する事例

(1) 苗用床土の販売

H法人は、収益の拡大を目指して、苗用床土を販売することにした。これまでは、自家用の苗用床土は自家で生産していたが、大きな空き鶏舎があったので、これを利用して、生産を開始した。

夏の間土を搬入し、自然乾燥させ、焼成の燃料費を節減し、値打ちな価格で出荷する事が出来た。この結果、注文も多く、初年度から400万円以上の売上が出来た。

また、苗用床土の生産は、冬の季節に作業するので、農閑期の仕事として、最適であった。

(2) 加工品を作る

I法人は、これまで試作を繰り返してきた、味噌作りと干し柿作りを本格化した。

味噌は、1年ものと2年ものにし、無添加・減農薬・自家製麹を使用し、量目やパッケージもナイロン袋詰・樽詰等種々工夫して、消費者にアピールするようにした。

味噌は、5年計画をたて、5年後には5トンの生産販売を目標にしている。

干し柿は、「さきいか」風の新商品をはじめ、品ぞろえの多様化をしている。

販売先も、キオスクをはじめ5ヶ所を新規に開拓出来た。

(3) 直売所の運営

J法人は、近くの国道沿いに、簡易なプレハブの農産物直売所を開設している。

100戸ほどの農家が出品しているが、値決めは各自が行い、店側は手数料をもらう委託販売方式を採用している。店番は、各自の交代制で務めている。

各農家が思い思いに品物を持ち込むので、品ぞろえがコントロールされていない面も見受けられるが、同一品種の品物が、あちこちに置いてあり、ボリューム感いっぱい、お客の選択に満足感を与えている。

又、いも蔓・しその実・みょうが・赤なんば等スーパーに置いてないものもあり、品ぞろえ上の魅力となっている。

スーパーとは全体の品ぞろえでは勝てないが、生産農家が直接対面販売をしているためのコミュニケーションによる人間味や、産地直接販売のため価格の安さは、スーパーにひけをとっていない事などが直売所の魅力となり、顧客の支持を受けている。

(4) 宿泊業との連携

K法人では、「地元の食材を使った料理を提供したい」との地元旅館の声をキッカケに、地元産にこだわった料理材料を出荷するようになった。当初は、地元の農産物を生産しても、旅館の細かい注文に応じる事は、困難であったが、困難を乗り越え、次第に取引が深まっていった。料理長との間で、年間の作付け計画を話し合い、新鮮で、調理法に応じた高品質な農産物を安定的に供給できるようになった。又、料理人による研究会が、地元野菜を使った料理を考案するなど、レベルアップに取り組んでいる。

(5) 農場へ人を呼び込む

L法人は、販路開拓に力を入れ、道の駅内の店舗・スーパーのコーナー・デパートの地下売場等に積極的に出店している。

しかし、売りに出るばかりでなく「農場へ来てもらう」という目的で、農場の一角に直売施設を設置した。

店番は、おばあちゃんの担当としている。「豊かな自然がある所」「人間の原点を保つ所」と様々な要素を備えている農業が再認識され出した今、農業を総合的に見てもらう姿勢が大切である。将来は、農家民宿を営み、グリーンツーリズムを目指している。

(6) オーナー制の採用

M営農組合では、棚田オーナー制を推進している。具体的には、田植や稲刈の作業体験への参加を勧めているが、遠来のお客さんの宿泊には、近隣の民宿と提携して対処している。

オーナー制の利用料は、1aあたり3万円である。これで、玄米40kgと稚気の特産品を配布している。これで10a当り収入が30万円となり、単に米を出荷した場合と比較して約5倍の収入となる。

(7) 農業体験の場を提供する

N組合では、リンゴのオーナー制を採用する事になった。4年生「ふじ」を200本選定し、一本3000円で200組募集する事にした。

これを機会に、農場を訪れるお客さんを増やすために、いろいろな農作業の体験の場を提供する事にした。林檎園では(受粉体験、花見・摘果体験、袋掛け・玉回し、収穫・剪定作業等)鴨関係の行事では(放鳥式・捕獲・試食会等)稲作作業では、(田植体験・草取り、火祭り・稲刈、はさ掛け・藁編み、餅つき等)の作業や行事に対する体験や参加イベント等、多彩なメニューを提供している。

(8) 廃校を活用した多様な農業体験の場の提供

O 農業法人では、廃校となった小学校を活用して、補助事業の導入により、宿泊体験施設として整備した。規模は、宿泊定員 30 人であるが、木造校舎を生かした宿泊施設は、かつて木造校舎で学んだ 30 歳代以上の世代に人気が高く、年間宿泊者数は、2 千人の実績をあげている。

又、地域農家の協力により、農業体験学習をはじめ、昔遊び、工芸や民謡等の地元名人教室といった 100 種類以上の幅広い体験メニューを備えているが、子供会、学校、サークル等の団体利用者を中心に、農業の体験希望が多い。

地域で当たり前となっている作業が、体験者に高く評価され、講師となる地域の高齢者のやる気を生み出している。

(9) 飲食サービスの提供

P 組合は、水田の除草に使った「鴨」の料理を提供し、雇用を確保にも役立っている。国の助成金をもらい、ログハウス風の飲食施設を作った。メニューは、「鴨すき」「鴨鍋」「鴨竹の子定食」等鴨料理をメインにした。料理人の技術的制約と食材のロスを考え、メニュー数は、ある程度絞ったものにした。

当初は、物珍しさから人気を博し、滑り出しは、順調であった。鴨料理は、冬場にお客が多いので、農閑期対策としてもうってつけであった。

しかし、次第にお客の入りが少なくなり、客単価が低下し、収益状況が次第に悪化してきた。このため、経営内容を見直し中である。

(10) 生産・加工・販売の総合的取組みで地域を活性化

Q 農業法人は、農産物の付加価値を高める観点から、農産物直売所を開設した事がキッカケで、農家レストランも開設した。

農産物直売所には、105 戸の農家が出荷しており、米の消費拡大の観点から、米粉パンの製造・販売が行なわれるとともに、合鴨農法で栽培した米や旬にこだわった農産物を農業者自ら対面販売し、いまや、一日あたり 220 人の来店客になっている。

特に、新規就農者を含む多くの若手農業者が、運営のアイデアを出したり、商品のアイテム数を増やすために新規作物を栽培したりするなど、積極的に参加している。

又、地元レストランの協力のもと、地元産の豚肉を使ったハンバーガーを開発する等地産消にも取り組んでいる。

一方、農家レストランは、バイキング形式で地域の伝統的な家庭料理を提供しており、行列ができるほどの賑わいで、来店客数は、月 2500 人を数えている。このレストランは、子育て世代への食生活改善メニューの提案や、伝承料理の提供を行なっているほか、専門家を招いた食育講座や食品表示勉強会を開催したり、隣接の庭を結婚式に開放したりするなど、地域の交流の場にもなっている。

(11) 流通分野への進出

R法人は、米と餅加工を行なっている。このため、ホームページを開設し、卸売業者・大手の米屋・個別消費者と積極的にアプローチしてきた。

このように販路拡大を進めていくと、自社の商品だけでは、供給が出来なくなる。その場合に、商品を仕入れて売るといった、流通機能を兼ねる事になる。

但し、流通分野への進出は、在庫・資金等乗り越えねばならない課題が、存在することを予め念頭におかねばならない。

6. 経営多角化の方向

集落営農組織における経営多角化の事例を見てきたが、これらを纏めると多角化の方向は下表のようになる。 注1)

	水平的多角化	垂直的多角化
定義	現在の生産部門と同じか、それに近い分野の多角化	生産部門から見て、原料生産側（川上側）または、最終消費者側（川下側）に向けての事業部門の拡大
主な品目部門の例	野菜（トマト、キャベツ等） 果樹（ぶどう、りんご、等） 花卉（小ぎく、りんどう等） 特産（たばこ、しいたけ等） 畜産（和牛、豚、鶏等）	加工（もち、みそ、豆腐、漬物等） 農家レストラン・宿泊提供 直売所・消費者直販・業務用卸 観光農園・農作業体験 資材・苗用土等製造販売
経営上の位置づけ	水田作（水稲、麦、大豆）の作業効率化によって生じた、余剰労働力、資本の活用、収益の向上、作業の周年化、平準化、現金収入の確保等に向けた多角化	
導入上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・水田地帯では「米しか作った事がない」農家が、ほとんどである為、栽培技術の習得・向上が課題 ・導入部分は責任を持って管理出来る人材の確保・育成が重要 ・施設導入のための資金調達も必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで未経験の加工を実施することになるため、加工技術の習得や商品開発手法、販路確保が課題 ・施設導入資金の調達、中・長期計画の検討 ・常に新たな商品開発、販路拡大のための体制作り

対応策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 導入初期における濃密な技術指導 ・ 担当責任者の長期研修派遣による技術力の向上 ・ 園芸篤農家の組織内への取り込み ・ 生産・作業計画、販売計画の作成支援 ・ 雇用者マネジメント体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優良先進地、製造業の視察研修による意識啓発 ・ 外部人材の活用による技術、ノウハウ取得担当者の資質向上 ・ 必要な技術・知識を持つ人材の外部招聘 ・ 販売拡大のための商品企画力の強化、計画的生産、幅広い人間関係の構築
導入・定着条件	<p>上記課題に対応出来る経営体力の強化</p> <p>技術力のある優秀な人材の確保・育成</p> <p>雇用者のやる気・モチベーションを上げる体制作り</p>	

< 参考文献 >

注 1) 2008.4 岩手県農業研究センター 集落営農組織の現状と展開方向

(第 43 回東北農業経済学会岩手県大会報告書) P11 ~ 12 を参照

第5章 集落営農の支援施策

1. 平成20年度、食料・農業・農村施策

経営感覚に優れた担い手による需要に即した生産の促進

(1) 担い手の明確化

地域の実情に応じた担い手の育成・確保

地域の話合いと合意に基づき、将来にわたって地域農業を担う、意欲ある担い手の育成・確保に向けた運動を強力に展開する。具体的には、水田・畑作経営所得安定対策や、野菜、果樹、畜産等の経営所得安定対策に基づき、行政及び農業団体が一体となって、これらの対策の対象者要件を満たす担い手の育成・確保に一層取り組む。

認定農業者制度の適切な運用

認定農業者の認定及び認定後の指導等の促進を図るため、「認定農業者制度の運用改善のためのガイドライン」を踏まえた市町村等の取組状況の把握を行い、認定農業者制度の適切な運用を図る。

1) 担い手への支援の集中化・重点化

農政の抜本的改革に当たり、19年度から21年度までの3年間を「集中改革期間」として、従来の発想を超えた斬新な手法で、担い手のニーズに即した支援を集中的・重点的に実施する。

2) 意欲ある担い手の育成・確保に向けた総合的な支援

各地域の「担い手育成総合支援協議会」に、担い手支援のためのワンストップ窓口を設置し、経営相談・技術指導・法人化支援・農地の利用調整・担い手の組織化支援・再スタート支援等、あらゆる担い手向けのサポート活動を一元的に実施する。

3) 担い手に対する金融上のメリット措置の継続

認定農業者が借り受けるスーパーL資金等の無利子化措置等を着実に実践し、担い手の育成・確保を金融面から強力に支援する。

4) 融資主体型補助の拡充

関係者の合意形成を図り、地域一体として構造改革に取り組む地区を対象に、担い手による、融資を主体とした農業用機械・施設等の導入に際して、融資残の自己負担部分への補助や追加的な信用供与による総合的な支援を実施する。また、新たな面的集積の仕組みをモデル的に実施する地域への支援を行う。

5) 経営者組織の横断的な連携と民間ノウハウを活用した高度経営支援

意欲ある農業経営者の団体・組織がお互いの強みを発揮する新たな横断的連携体制の構築、民間ノウハウを活用した高度な経営課題への対応等新たな経営発展に資する支援を総合的に実施する。

6)水田・畑作経営所得安定対策加入者のさらなる経営発展の促進

規模拡大等を図る担い手に射し、麦・大豆等の作付拡大に必要な経費を助成するほか、大規模土地利用型農業にふさわしい革新的技術の導入・普及のための現地実証を実施する。また、先進的な小麦・てん菜の主産地の担い手に対し、これら作物を安定的に生産し得るよう支援する。

集落営農への給合的な支援

1)集落営農への参加の促進

小規模農家や高齢者等の不安や誤解を払拭し、集落営農の組織化を推進するため、「担い手育成総合支援協議会」や集落リーダー等で構成する集落営農組織の立ち上げ推進チームによる農家の意向把握や組織化

経験者を招いた研修等、組織の立ち上げまでの活動を支援する。

2)組織の運営や経営の改善

水田・畑作経営所得安定対策に加入した集落営農組織の運営や経営の改善を図るため、経理、法人化等、組織の状況に応じた課題の解決に必要な相談・助言活動や専門家によるコンサルティング活動を支援する。

3)多角化・複合化による経営の発展

a.新規作物・新品種の導入、b.野菜等の農産物直売、c.農産物の加工・販売等、農業経営の多角化や複合化による収益向上にチャレンジする集落営農組織に対して、試験的な事業実施や集落リーダー等の活動を支援する。

4)農業用機械・施設等の整備への支援

集落営農組織の生産コストや初期投資の負担を低減するため、農作業の共同化や省力化等に必要な農業用機械・施設のリース料を助成する。また、農協等が交付金で整備した農業用機械・施設を集落営農組織にリースする手法を導入する。

5)集落営農組織に対する金融支援措置の強化

集落営農組織が借り受ける農業近代化資金の金利負担を軽減する。

2. 経営所得安定対策等

(1) 水田経営所得安定対策(品目横断的経営安定対策からの名称変更)

品目横断的経営安定対策に対する誤解の解消

1)品目横断的経営安定対策は、米・麦・大豆の水田農業を対象としており、野菜・果樹・畜産等については、従来どおり品対策とは別の品目別に対策が講じられ、経営面積要件もない。

2)産地づくり交付金は、品目横断的経営安定対策に加入していなくても受け取ることができる。

(注)生産調整を実施し、集荷円滑化対策に加入していることが必要である。

3)米価下落対策は、担い手の方には品目横断的経営安定対策の収入減少緩和対策（ナラシ対策）が、担い手以外の方には稲作構造改革促進交付金（稲構）があります。小規模・高齢農家など品目横断的経営安定対策に加入できない方であっても、地域の合意に基づき、米価下落対策として扱うことのできる稲構に加入することができる。

稲構については、各地域の水田農業推進協議会であらかじめ取り決めた場合には、米価下落対策としてではなく、産地づくり交付金として農家に支払われる。

水田経営所得安定対策の見直しの内容

1)名称の変更

対策名の変更 品目横断的経営安定対策 →	水田経営所得安定対策
関係用語の変更	
ゲタ →	麦・大豆直接支払（*生産条件不利補正対策）
緑ゲタ →	固定払（*過去の生産実績に基づく支払）
黄ゲタ →	成績払い（*毎年の生産量・品質に基づく支払）
ナラシ →	収入減少補てん（*収入減少影響緩和対策）
経理の一元化 →	共同販売経理（*集落営農組織の要件）

2)加入者拡大に向けた面積要件の見直し(市町村特認制度の創設)

面積要件の原則や特例に該当しない方でも、「地域水田農業ビジョン」に位置付けられている地域の担い手については、市町村の判断で水田経営所得安定対策（品目横断的経営安定対策）に加入できる。

3)認定農業者の年齢制限の廃止・弾力化

認定農業者の認定にあたり、年齢上限を画一的に運用されている市町村に対しその基準を廃止し、意欲のある高齢農業者が排除されることのないよう運用する。

4)収入減少影響緩和対策の充実

20年産以降は、農家の選択により20%の収入減少に備えた積立金の拠出が一度に行なえる仕組みを設ける。

5)集落営農組織の不安・悩みを解消

a.5年以内の法人化について

法人化に向けて努力してきたものの、予定期日までに法人化できなかった場合でも、5年の範囲で延期して再び法人化に取り組むことができる。

計画どおり法人化できないということで、それまで受領した交付金の返還を求められるものではない。

b.主たる従事者の目標農業所得額について

集落ぐるみの共同出役型の集落営農組織など、主たる従事者の特定が難しい場合は、候補者の人数を定めればよく、また、目標農業所得額は市町村の基本構想に定められている額を目標とすることもできます。

c. 交付金支払の一本化、申請手続の簡素化

資金繰りにも配慮し、麦・大豆直接支払の交付金の支払を早める。申請手続も徹底して簡素化する。

(2) 米政策改革推進対策

第2ステージのポイント

平成16年度から始まった米政策改革は平成19年度から第2ステージに移行。今回のポイントは平成22年度のあるべき姿の実現に向けて

- ・ 農業者・農業者団体が主体的に需給調整を行うシステムへの移行
- ・ 明確化された担い手の育成
- ・ 表裏一体で進める品目横断的経営安定対策との整合のとれた対策の推進

である。

「産地づくり対策」は基本的に現在の形のまま継続しますが、この3年間(H16~19)の取組を踏まえ「地域水田農業ビジョン」を見直すとともに、その議論の際には農業者や集落の意見を反映し地域一体となって取り組むことが重要である。平成20年度は、この改革の仕上げのステージとして2年目に入ることになる。

水田における振興作物

1) 水稲

水稲の振興品種は、品種を定めるが、それぞれの品種の特性を考慮した適期適地栽培を目指す。

「売れる米づくり」を推進するために、集落・地区毎、品種毎に適期・適作を基本として、水稲作付けブロック内(連担化された水田エリア)における作付け品種及び栽培体系の統一を図れるよう農業者の理解を求め推進する。

2) 産地づくり作物

水稲を作付けしない水田において、本町では主に食糧自給率向上のために需要のある高品質な麦・大豆や畜産農業者へ提供できる飼料作物の生産振興を進める。

さらに、特定野菜として指定した野菜の生産振興と産地化を図る。

育成すべき担い手

育成すべき担い手は、在住地域や特定地域からその地域の水田農業を担うにふさわしいと、地域の合意を得た農業者等を基本とする。具体的には、地域で「担い手」としての合意を得た農業者等である。

1) 水田経営所得安定対策(品目横断的経営安定対策)に加入できる認定農業者や集落営農組織 等

(5年後までには、法人格を取得しようとする組織)

2)意欲はあるものの水田経営所得安定対策への加入基準は満たさないもの等

(地域認定担い手：認定農業者の補助的な存在)

認定担い手の育成・支援策

1)農地の利用集積

集落営農組織や認定農業者には、経営基盤を確立するため、地域の各農業者に理解を求めながら面的な繋がりのある団地を形成した、ほ場の全農作業受託を推進する。

2)成事業の活用

各種国・県の補助事業を活用し、認定農業者や集落営農組織等の安定的な農業経営を支援する。

3)法人格取得への支援

集落営農組織については、1年でも早い段階で法人格の取得を促すための、支援策の構築。

産地づくり推進交付金の活用について

国が示す産地づくり対策の趣旨に即して、まず生産調整を確実に実施すること及び地域の条件を考慮し、産地づくりや水田農業構造改革が推進されることを前提に活用する。

産地づくり対策

地域に在住する農業者の使用収益権がある農地を交付金の支給対象水田とし、生産調整実施者でかつ集荷円滑化対策に拠出しているものに、助成体系に基づく助成金を交付する。

また、助成金の交付先は、実際の耕作者とする。(産地づくり交付金の助成体系図は省略)

米改革に伴う関連施策(産地づくり対策本体以外)

1)稲作構造改革促進事業(従前の稲得に相当するもの)

水田経営所得安定対策(品目横断的経営安定対策)に加入していない生産者に対しても、21年度までの3年間の時限措置として、生産調整の実施、担い手への集積が図られるよう支援を行なう。

地域協議会が、予め取り決めることにより、産地づくり交付金への財源の融通が可能である。

交付金の一部については、都道府県段階の判断を踏まえ、翌年の生産調整の自主的な拡大を前提に持越し在庫の保管経費等への支援に活用する事が可能である。

2)集荷円滑化対策

豊作による過剰米が発生した際、米価の下落を防ぐため、豊作分について、主食用と区分して出荷し、一旦市場から隔離することや、過剰分を翌年の生産目標数量から減らすことなど、販売環境を整備する取り組みを促進するため、区分出荷に対する支援措置を行う。

米需給調整・需要拡大基金(JAグループの取り組み)

米の需要拡大や豊作以外の予期せぬ在庫が発生した場合の需給と価格の安定を図る措置を行う。

水稻作付け面積に応じ、500円/10aを拠出(集荷円滑化対策加入拠出金と一体的に取り扱う)

(3) 農地・水・環境保全向上対策（地域全体で取り組む活動）

対策の必要性

農業の持続的発展と多面的機能の健全な発揮を図るためには、効率的・安定的な農業構造の確立と併せて、基盤となる農地・水・環境の保全と質的向上を図るとともに、農業が本来有する自然循環機能を維持増進することが必要である。

このような中、農地・農業用水等の資源については、過疎化・高齢化・混住化等の進行に伴う集落機能の低下により、適切な保全管理が困難となってきた現状や、ゆとりや安らぎといった国民の価値観の変化等の視点も踏まえた対応が必要となっている。

また、これら資源を基礎として営まれる農業生産活動については、環境問題に対する国民の関心が高まる中で、我が国農業生産全体の在り方について環境保全を重視したものに転換していくことが求められている。

本対策の骨格と位置付け

これらを踏まえ、地域において農地・水・環境の良好な保全と質的向上を図るため、地域ぐるみでの効果の高い共同活動と、農業者ぐるみの先進的な営農活動を、一体的かつ総合的に支援する「農地・水・環境保全向上対策」を実施する。

本対策は、力強い農業構造の確立、効率的な農業生産を目指す経営安定対策と「車の両輪」をなし、国民の価値観の変化、新たな要請に応えることにより、その理解と納得を得つつ、社会共通資本としての農地・農業用水等の資源、更にはその上で営まれる営農活動を一体として、その質を高めながら将来にわたり保全するものであり、地域振興対策として位置付けられる。

第6章 集落営農のSWOT分析

1. 集落営農の法人化前のSWOT分析

集落営農SWOT分析(法人化前)

(対応項目)				間接的要因	外部環境
消費者要求	1	消費者の安全志向が高いのでエコ栽培のチャンス	1		
畜産飼料の高騰	2	飼料米の作付けで耕作放棄地で解決する動きが見られる	2	安い輸入米が多い	
米粉消費が高まる	3	消費レベルに合わせてくず米古米の活用も対応できる	3	先進集落営農法人の多角化が進んでいる	
圃場整備事業	4	国の施策により単価、圃場面積の拡大水路の改善などが実施される	4	農用地利用改善計画の設定等の条件を備えていること	
各種助成制度	5	転作助成・品目横断的経営安定対策農村活性化施設助成等々が促進	5	対象は、認定農業者(4ha以上)集落営農組織(20ha以上)のやる気のある農業者、組織体である。	

機会
強み

脅威
弱み

				直接的要因	内部環境
経営理念	1	地域ぐるみ営農で農地・環境を維持する	1		
国の施策に対応	2	水稻(10ha)大豆(7ha)以上の取組みに対する交付金収入が得られる。	2	売上金収入は、参加組合員への支払地代に配分には大きく不足するのでその補補助金で賄うことになる。	
集落ビジョン提案	3	①農地の維持・管理 ②農作業の機械化 ③作業受託の推進 ④コスト減と所得拡大	3	話し合いと合意の形成は、ほぼ出来たが、実態の改善課題は常に発生している	
農地 活性化	4 5	耕作放棄地の防止、マップ作成管理 利用権設定の賃貸契約が完備した 集落営農における連帯感の醸成、活動の活性化が進行した。	4 5	集落内農地の30%は、未加入地。 高低差ほ場など、狭い面積のほ場が点在 地代のA、B、C評価等利害関係の話し合いは難しい	
財務部門	6	土地利用部門、機械利用部門、経営管理部門の3部門を確立した	6	個人経営から組織経営の移行にゆいて、温度差のとまどいがある	
リーダーと人材	7	①集落営農組織づくりのリーダーに恵まれた ②当面のオペレーターはいる	7	①次のリーダー候補の確保・育成は困難 ②現オペレーターの育成が課題	
農作業従事者	8	共同作業の従業者はいる、機会作業で効率化し、規模の経済性発揮	8	現従業者の高齢化が進むと、担い手不足の不安がある	
生産	9	水稻2年、大豆1年のローテーションで3ヶ年計画の土地利用ができる	9	裏作大豆生産の土質改良(特に水はけ)が必要となる	
安全性	10	農地、水、環境保全向上対策に係る交付金を受けるため組織でエコファーマーの認証を受ける	10	構成員のエコマニュアルの完全実施にバラつきが発生する	
販売出荷	11	有利な特別栽培米を組織ぐるみで生産し、組織名で販売出荷する	11	米穀専門店などの販売先の開発に手間取る	
販売出荷	12	大豆の一元出荷販売で豆腐加工業者との契約取引を行う	12	天候異変による収量・品質低下に対応する取引条件(最低条件)をどうするか	
資金調達	13	個人経営と違って、組織での調達は容易で資金額も大きく借り入れできる	13	収支と返済計画のバランス困難	
支援	14	集落組織で、参加農家の経営支援により営農が80歳位まで継続が可能	14	高齢化が進むと作業能力の限界が起こるので、新たな担い手育成が必要	
所得	15	農作業の委託で稲作業等が省力化するので、余った労働力で野菜等の栽培が可能となり所得の拡大ができる	15	野菜、花きとうによる営農多角化の作型計画と作業者の編成が難しい	
安定化	16	集落内で農業を継続する人は定住化し環境や景観を守り、コミュニティも円滑なる。	16	集落営農組織に農地をリース(地代)した人は、集落害に移住化がみられる。	
特定農業団体	17	農用地利用改善団体を設立し、特定農業団体を規した農用地利用規程を定め、市町村で認定を受けた。また、地域内の2/3以上の農地で農作業の受託計画を作成した。5年以内に法人化規程や目標所得等を定めた。			



機会に対する適応計画		脅威に対する適応計画		短期
1	安全の県認証→GAP認証→JASの認証を推進する。	1	付加価値の高い新品種の導入と堆肥生産	
2	栽培作物の再編成で飼料米を生産し畜産農家の糞購入(堆肥づくり)飼料米の供給契約をすすめる。	2	組織の法人化に向けて収益計画を確立	
3	経営管理の充実とPDCAサイクル経営の徹底	3	コスト削減に徹する	
4	特定農業団体の要件を満たす実践計画の推進	4	法人化推進と多角化経営計画の策定	

2. 集落営農の法人化後の SWOT 分析

集落営農SWOT分析(法人化後)

(対応項目)

食の安全	1	食の安全、健全な食生活に関する関心が一層高まっている	1	企業の農業参入が高まっている	間 接 的 要 因	外 部 環 境
輸出の拡大	2	アジア諸国の所得水準の上昇により日本農産物の輸出拡大の好機となっている	2	輸入食品に対する依存度は続いている		
農村の多面的機能発揮	3	豊かな自然環境・景観に触れ、農村の地域資源との交流意識が高い	3	海外観光旅行も続いている		
	4		4			
	5		5			

機会	脅威
強み	弱み

経営理念	1	安新安全で信頼される農産物を合理的に生産・販売し、協調性を高めて、地域の活性化に努める	1	集落内の組織未加入にも持続的農業経営に必要な作業等を支援する	間 接 的 要 因	内 部 環 境
集落ビジョンの評価	2	有機肥料(堆肥中心)・減農薬栽培手法は確立している。	2	作物毎の施肥基準、減防除基準を作成していない。		
組織	3	二階建て方式地域営農組織の確立基盤を前提として法人化した	3	担い手やオペレーターなど中心の生産実働組織(2階)は体制完備であるが、農地・労働・作業委託等の利用調整部(一階)が不出来		
事業計画	4	営農・販売計画作物別(米・大豆・野菜・加工作業台別等)事業計画、目標値の設定等の策定	4	全体計画、(土地利用・栽培・機械化・労働・経営)のうち雇用計画については実現が困難である		
収支計画	5	作業・受託料金、ほ場管理料、売上高、助成金、利益分配、資材購入費の設定作成	5	左の計画、項目のうち利益分配は、法人化後3年以上の経験で実現見込み、助成金で損失0である		
費用収益計画	6	作目・ほ場毎に計画し、どの作目が有利か、作付け面積の増減を検討する	6	費用の中でウエイトの高い苗代、農薬、肥料代の適正額の査定が難しい(相見積の徹底)		
法人創業期の課題	7	コスト削減による経営安定と、事業PDCAサイクル経営に徹する	7	コスト削減の「計画・実績・目標設定」の計画表、作目毎の作収益費用の「計画・実績・目標設定」計画表、時間工程別「～」の計画表等の作成が前提となる。		
担い手の確保	8	規模拡大に対応する営農の担い手を確保する。また育成に努める	8	作目毎の作業要因計画に対応する担い手の編成を行い集落内の希望者を発掘すること		
生産管理	9	ブロックローテーションの実施で連作障害無栽培を実現、穀物野菜の作物別作付計画完備、飼料作物栽培	9	生産計画と実施計画は一致するが、実施(収量品質)は気象のへんかで計画とおりにならない。		
販売管理	10	需要者の消費動向、購入統計、新たなニーズを把握分析を行い、生産計画に反映させる	10	米穀店、スーパー、生協の月別、商品別(農産物)データは把握が困難で入手していない		
財務管理	11	キャッシュフローが300万円あり、自己資本比率は30%である	11	加工工場新設投資2000万円を予定、しかし資金調達力が低い		
経営診断	12	公的診断・アドバイスを受けている	12	中小企業診断士による定期(1年1回)経営診断は実施されていないので戦略的経営が打ち出せない		

機会に対する適応計画		脅威に対する適応計画		短 期
1	無減農薬・有機栽培促進強化	1	輸入農作物との差別化とそのPRをする	
2	集落地域の多面的活性化の推進 環境整備・経営の垂直的多角化の実施	2	PDCAサイクル経営と企業経営の確立	
3	安全な地域ブランドの創出・農商工連携	3	新品種・新農業技術の導入	
4	垂直的多角化計画による成長戦略策定	4	若い就業者の採用・雇用条件の完備	

3. 集落営農の弱みと強みと経営政策

(1) 集落営農の弱み

オペレーター確保難：オール兼業地帯農家の後継者の同居率は高くオペレーターの候補者は多いが、オペレーターを引受けない傾向がある。高齢化の進んだ中山間地帯では、オペレーター難は深刻であり、確保育成が必要である。

機械更新対策：集落営農の多くが機械更新費用の積立不備がみられ、機械の更新時期に組織が解体する契機になりやすい。

日常管理対策：規模の拡大に伴う水管理、畦畔管理、農道・水路管理の対応不備がみられる。

規模の経済性のある機械作業と手間のかかる管理作業の双方の担い手組織が必要である。

管理者機能の不在：補助事業で導入した機械の利用組織による活用計画が乏しい。

(2) 集落営農の強み

コスト削減：集落営農の種類のなかで、もっとも効率性が高くコスト削減効果が大いなのは、集落一農場方式である。この方式では、完全に農地利用は団地化されるとともに、大型機械で効率的な農作業が実現できるからである。(ぐるみ型は合意形成が非常に難しい、集落営農の特殊形態)

集落営農の組織的な労働力編成力：農業法人が組織的に後継者を確保育成することで、経営の継続性が担保されていることである。

集落営農の人材力・人間関係力：片手間労働の集積は、作業の未熟やモラルハサード、経歴戦略の不在に繋がっているが、兼業従事者構成員の技能や人間関係の多様性が、集落営農の強みとして機能している。

1) 農機や事務所の設備やその修繕など(構成員の多様な技能)

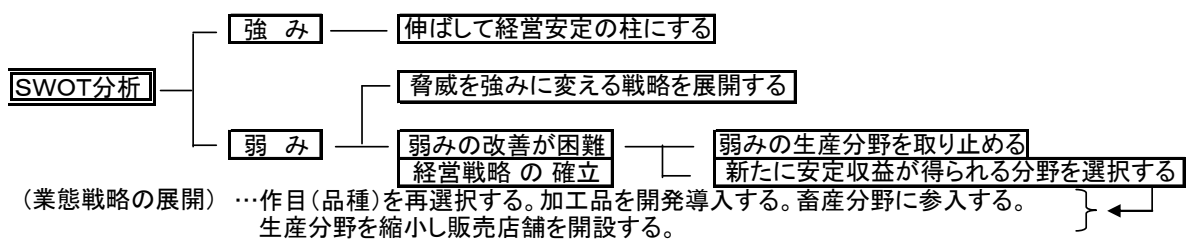
2) 直販に積極的に取り組む女性や商工者の活動(多様な人間関係を活かした加工品や米の販売)

(3) 経営政策：集落営農の強みを生かす方策と経営政策は、地域の結集力の高揚が必要であり、話し合いや計画づくりに関する助走期間が必要である。

ソフト事業が先行する仕組づくり：先発自治体では、ソフト事業がハード事業に先行している。

人材育成：集落営農の強みは人材の絞りこみではなく多様な人材の活用にある。戦略的な作目や事業展開では、米についても、マーケティングを取り込まないと生き残れない時代になってきた。

(4) 経営診断によるSWOT分析：経営上の問題点を分析するには、経営診断結果から抽出されるSWOT分析があり、P45, P46に集落営農のSWOT分析を例示した。



第7章 集落ぐるみの話し合いと合意形成

地域の農業を護るためには、認定農家(個別経営体)や集落営農組織(組織経営体)の育成が欠かせない。

地域が集落ぐるみで地域を守る取り組み、それが集落営農である。

集落営農には、地域の実情に応じた展開が求められている。

C町水田農業振興の考え方を基に調査・検討する。

集落営農組織は、地域住民(兼業農業者)や、地域認定の担い手等の人材を活用し、地域農業の維持、発展をはかるため、経営の効率化により生産コストの低減を図りつつ、特定農業団体化(法人等を含む)を目指し、(認定農業者等の個別経営体と共存を前提とし)安定的な経営体を確立する。

1. 集落の合意形成の必要性

担い手が減少する中で、農地や農作業を誰かに託したい農業者が、一人で担い手を探すのは難しくなっている。また、農業を取り巻く厳しい環境の中で効率的な農地利用や営農を行うには、個別に担い手を確保するのではなく、地域や集落としてまとまった担い手の位置づけや農地利用調整、つまり集落営農などの「新たな地域営農システム」の構築が求められる。

このような状況の中で、面的な農地の集積や農地調整を図るには、農地を所有する多くの地権者や担い手の合意として「集落の合意形成」を図る必要がある。

集落の合意を得るためには、誰もがメリットを享受できる仕組みをつくり、小規模農家や兼業農家の賛同を得る必要がある。

一般的に、農業振興対策は規模や販売額の大きい農家を対象にしていると受け止められる傾向にあるが、畦畔管理などの日常管理作業があり、大規模農家だけで地域の農業を守ることは困難だ。「兼業の所得を機械代に充てていたのが解消された」「歳とってから何もやることなかったが、また農業がやれるようになった」といったように、小規模農家や兼業農家にもメリットが享受できる仕組みをつくるのが大切である。農作業はいろいろな種類の作業があるので、老若男女が仕事をやれる。

2. 集落営農の意味と合意形成の関係

A B地区は、現状は認定農業者、認定志向農家、その他農業者で構成されている。高齢化・後継者難等の課題に対応するには、集落や地域で任意組合を結成し、農作業の受託や農地の調整を行う地域農業をまもる組織、次に正しい経営記帳・適正な賃金・機械施設の更新が可能な地域の農業経営体としての組織、さらには地域の農地受託、新たな生産・加工・販売に取り組む地域農業の担い手としての組織づくりを目指している。

(1) 集落営農の意味

集落営農の組織化のための「合意形成」について理解を深めるため、「集落営農の意味」について検討する。

2 階建て方式の集落営農について

「1 階」の機能

集落としての「合意形成」を行う部分。

将来の農業の姿（集落営農ビジョン）を検討・決定

「担い手の明確化」・「担い手育成・研修」、「農用地利用調整」、「集落の水路・道路・畦畔の管理」

「2 階」の機能

実際に「農業を担う」機能。

集落が選択した営農システムによって異なるが、「作業受託」「販売受託」であったり、「農地を借上げて自ら営農」を行ったりする営農の受け皿となる。

(2) 集落営農と合意形成の関係

従来の集落営農の取り組みでは、「担い手部分（2 階）」の姿がボンヤリとでも見え始めないと取り組みが始まらないケースが多かったが、担い手が見えてこないからこそ、集落内で「話し合い活動（1 階）」を行い、将来の集落ビジョンを策定し、その実現を図る必要がある。

3. 集落営農取り組みの流れ

1. 関係機関の推進体制の整備 中核的な農家リーダーなどへの打診（可能性の確認） 既存組織（自治会・農事改良組合・旧営農組合等）の役員に対し、取組みを説明（役員の上承） 集落の全体会議での了承
2. 主体となる集落の推進体制の整備（A B集落営農推進委員会） 推進委員候補の選出 推進委員候補の招集（目的や取り組みの説明） 集落の全体会議で推進組織（推進委員会）の承認・設立
3. 年間計画の作成 年間スケジュールの作成 関係機関の支援の明確化
4. 意向調査（アンケート）の実施と問題点・課題の整理 アンケート様式の作成（記名タイプのアンケートで担い手や農地調整を明確化） アンケートの実施 アンケート結果の集計 集落の全体会議で公表、問題点等を確認（アンケート結果の公表）
5. 先進事例調査等の実施 （事例調査は、目的等によって順番が前後する場合もある。機運を高める調査、具体的手法調査の別による等）
6. 将来ビジョン（新たな営農体制）の検討 「農地」「作業」「機械・施設」「担い手」についてビジョンを検討 SWOT分析，TN法など合意形成手法を利用 集落営農ビジョン（案）の作成、全体会議での説明及び承認・決定 （農用地利用改善団体等の結成）
7. ビジョンから営農計画作成 ビジョンに基づき新営農組織を選択 具体的な活動計画（アクションプラン）を作成 土地、施設・機械、料金、生産の視点から営農計画を策定 実践活動へ
8. 集落営農の実践（計画の実現へ）

4. 推進体制の整備（啓発と支援を行う体制づくり）

基本的な手順（地域の実情にあわせた手順）

最初に、話し合いの進行リーダー役を複数（集落の若手世代と女性代表）選ぶ。

方向性は農協と行政に相談

（1）町，JA段階の支援体制

C町は、農業協同組合、農業委員会、地域農業改良普及センター等が相互連携の下での支援体制として、C町担い手育成総合支援協議会を設置し、集落段階における集落段階における農業将来展望とそれを担う経営体を明確にするため徹底した話し合いを行う。

望ましい経営を目指す農業者や、その集団及びこれら周辺農家に対し、支援協議会が主となって、営農診断、営農改善方策の提示等により、地域の農業者が、各々農業経営改善計画の自主的作成や相互の連携を図る。

農用地利用改善団体の新たな設立を促進する。

（2）集落段階における推進体制

取り組みの主体となる集落段階での体制整備は、集落営農を行う営農組織（任意組織や生産法人など）の設立を目指した「推進委員会」などの体制整備を図る必要がある。

推進組織の設立

1)集落役員に対して

既存の集落の役員や中核的な農家リーダーに対し、統計資料やアンケート結果などを用いて集落の抱える問題点や課題を説明し、「新たな営農システムの確立による担い手の確保」についての検討やビジョン策定の必要性を説明する。

2)集落全体に対して

役員の了解が得られたら、次に集落全体が集まる集会で、役員の説明と同様に、できるだけ多くの農家に「ビジョン策定」の必要性などを理解してもらいます。又、ビジョン策定に取り組む「推進組織」の設置や役員選出について了承を得ます。（100%の理解は困難）

3)推進組織の体制（委員の選出）

委員の数は、多すぎるとまとまりにくいので5～10名程度とする。

委員の中心は意欲のある地域リーダーや担い手候補者となるものの、女性代表や若者代表など、色々な世代の意見が反映できるような仕組みとする。（担い手だけの意見ではいけない）

4)目的の確認

この組織の最終目的は「集落の将来計画=集落ビジョン策定」であることを再確認し、年間スケジュールなどを立てて活動する。

みんなが認めた組織であること

1)「集落の公平・平等性(土地利用)」を追求することと「競争原理に基づく効率的な生産活動(生

産活動)」を行うことの間では、相反する関係が発生しかねない。

このような状況の中で合意を得て「集落営農」という新たな取組みを行うことは簡単ではない。

2) 「集落の合意」とは、「みんなが認める」ということ。

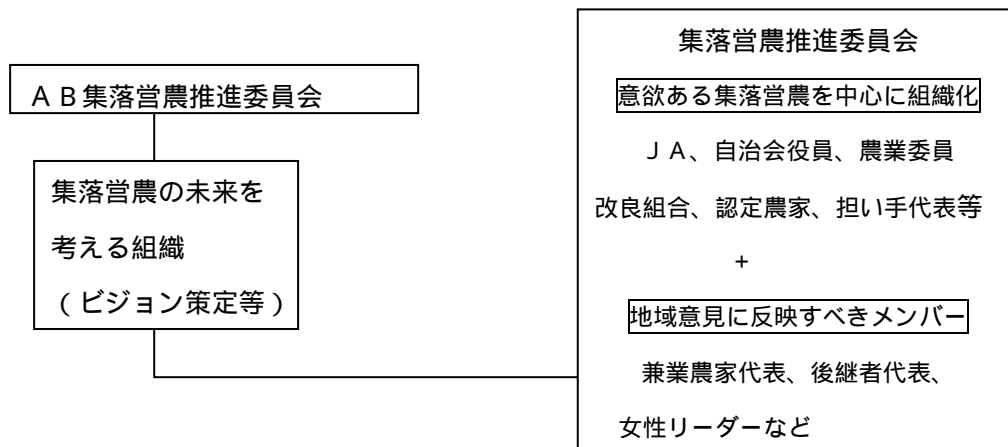
このため、集落の推進組織は、担い手だけの集まりではなく地域や集落全体についても考えることができる体制でなくてはならない。

それが、集落全体の将来を考える「みんなが認めた組織」につながる。

推進委員会の姿

推進委員会(準備組織)は、それが発展すれば集落営農の合意形成機能(一階)の機能を担う組織(営農組合)となる。

担い手だけの組織(二階)である生産組合(オペレーター組合)とは異なる。



*参考 営農組合内の担い手の集団(担い手機能の組織=二階)

担い手の集団は、地域の多様な担い手を集めた連絡会であり、担い手間の農地利用や作業の調整、役割分担などのために必要です。

担い手だけの意見では、集落としての合意形成や将来ビジョンの組み立てはできない。



一階部分を担う組織は、地区水田農業推進協議会(地区農業委員、農事改良組合、土地改良組合、担い手、JAの支店)だけでなく後継者代表(若手世代)、女性リーダー、高齢者の代表などの参加や

5．地域の実態調査（健康診断）

集落の 10 年後の姿を考える。農業センサス、アンケート、コスト計算のデータに基づき健康診断を実施し、・・・ 集落全体で問題点を自覚してもらう。

（1）なぜ、実態調査からはじめるのか？

地域（集落）の実態を詳しく、正確に調査する。具体的に数値で把握する。

地域（集落）が直面している問題や解決すべき課題が明らかになる。そのことをわかりやすく整理して、地域の住民や関係者に情報として伝え、説明する機会をつくる。

地域の住民や関係者が、問題や課題をどのように認識し、自らのものにするか。そのことを通じて、地域の共通認識が形成され、問題が共有される。

（2）調べる仲間を集める

外部資料だけでは不十分

1)一次資料・・・役場の統計資料、農林業センサス

参考・活用できる部分もあるが、私達が明確にしたい事項は十分解明できない。

2)二次資料・・・自分たちが知りたい・明らかにしたいことは、自分たちで調査する。

調査のポイント

自分たちで出来ることは、他人に「丸投げ」せず、自分たちでやること。その作業を通じて、共通の目標に向かって共働したという体験の共有が、求心力・結束力が強まる。

困難な作業に取り組むことによって、自分たちの実力が鍛えられ、内発力が蓄えられる。

自分たちの限界の枠内で勝負せず、外部の知恵・情報・資力も利用する。

役場・農協・農業改良普及センター・学校などに相談し、知恵を借り、支援を受ける。ただし、主体はあくまで自分たち、何を調べたいのか、どういうことをどの程度明らかにしたいのか明確に伝える。

自分たちで調査する、「自分たち」とは？

いったい「自分たち」とは誰なのか？どこにいるのか？姿が見えない。

現状に飽き足らない人、問題を感じている人のこと。

「想い・ロマン」を口に出して仲間を集めよう

自分が生涯をおくる地域を少しでも住みよい、安心して暮らせる地域に改善したいと考え、最善の努力をしてみようと心に決めた人は、そのことをあらゆる機会に口に出し、「想い・ロマン」を述べ続けよう。必ず仲間が現れる。農業に従事している人だけに限らず、勤め人でも、これはと思う人には声をかけ説得し仲間に誘い込む。それでも、実働する部隊が不足するなら、鍛え、戦力にしたらどうだろう。ある程度の仲間が集まったら、外部の助っ人に働きかけよう。

担い手・後継者の内部環境、外部環境の変化から将来の集落農業の姿を予測・分析

5年後、10年後を見据えた時の「危機感」を共有することが重要

「農機具を個々に更新して経済的に合うのか?」「担い手の高齢化がすすむ中で、集落の水田はだれが護ってくれるか?」など

(3) 地域調査の進め方

1. 調査の目的・内容を明確に整理し、説得力のある説明をする。
そのことを「力強く」宣言する。
2. 調査することを、地域で「組織決定」し、公認・認知をうける。「地域合意にもとづいて実施するのだ」という権威付けを得る。
3. 調査については、徹底的に情報開示する。準備段階から「近く調査がある。調査には全戸協力して下さい」という情報をくどいほど繰り返し流す。調査を開始したら、調査のスケジュールを繰り返し伝達する。同時進行的に、回収状況や速報値を全戸配布する。調査結果にニュースとして、テーマごとに解説をつけて配布し、座談会等で説明する。
4. 調査票をあらかじめ配布しておいて、1週間以内に戸別訪問し、補足しながら回収する。じつくりと意見を聞き、具体的に記録する。
戸別訪問は、1人で行かないで、複数で行く。(一対一だと利害関係を配慮して本音をいいにくい場合がある。漫才のボケとツッコミの役割分担の要領で!)
5. 調査票や自由意見について概略集計(速報値)ができたなら、ニュースにまとめ、全戸配布の後、説明の座談会を各所で開催する。
6. 問題点が整理できたら、再度、戸別訪問して意見を引き出す。
7. 年齢階層別、立場別(後継者・嫁など・)の集まりを設定し、そこで意見交換し、合意形成しやすくする。

農地を所有している全戸に対して、3年後・5年後の個別経営の農地管理、集落農業の方向などについての意向調査

各階層(世代別、性別、経営者、後継者、配偶者など)の意見を取り入れ、分析を実施するため、

1戸1名ではなく、世帯の階層ごと(20歳以上全員など)に実施

回収率、有効回答率が高くなるような配布・回収方法(回収まであまり期間をおかないなど)

質問数は、あまり多くせず、分かりやすい表現に、文字の大きさにも注意

活用目的にあった質問内容(将来の担い手状況、農機具所有と更新形態、オペレーター確保の可能性、受託面積、利用権設定面積予測など)

(4) 推進組織での意思統一とビジョン案の作成

集落の現状分析、全戸へのアンケート分析結果をもとに、

集落全体への呼びかけ

従来の集落座談会は、農政で作った仕組みを農協や役場の担当者が一方的の説明。これでは農政批判や農協批判につながる。

よって、「集落の明日を語る会」というような名称で、話し合いを進める。

世代別・男女別に集落の明日を語る会を開き、その議論を基にし

集落のヒト・モノ・カネをどうやって面的まとまりで使っていくのか？

農地の集積方法はどうか？（利用権設定、作業受託）

団地化など土地利用方法はどうか？

経営作目、受託作業内容はどうか、また一般管理作業は誰が担うのか？

組織で所有する機械や施設はどうか、また調達方法はどうか？

（新規導入、借上など）

現在個別で所有している機械の処分方法はどうか？

地代、オペレーター貸金など収益配分の方法はどうか？

個別経営との連携はどうか？

経営安定対策の対象となるための経理の一元化はどうか？ など

女性や高齢者の活躍の場づくりをどうするか？

将来の集落農業をどう維持・発展させるか、

担い手形態をどうするか？

などを検討し、集落営農ビジョン案を作成

6. 集落での話し合いのポイント

世帯主、世代別、男女別の話し合いで本音を聞く

- ・アンケート結果を分かり易く提示しながら、本音で将来の集落農業の方向について話し合い
- ・推進組織の委員は聞き手、話し合いまとめ役
- ・女性や後継者などの意見が出やすいような工夫が重要

現状認識と組織化・法人化の意義の理解促進

(1) 話し合いのポイント

リーダー等による集落営農の組織化・法人化に向け意志統一が図れたら、集落ぐるみで話し合う。

集落農業の現状を点検し、問題点について理解を深める

「労働力の高齢化や担い手不足」、「農地の荒廃」、「農機具の過剰投資の実態」など

支援機関も交え話し合いを重ね、組織化・法人化の必要性について理解を深める

「将来の農地管理のあり方」、「転作や米価の動向」、「収益性」、「現状のままだと5年後、10年後にはどうなるのか」、「法人化した場合のメリット」等について、

経営主・後継者・みんなで話し合いに参加

また、個々の経営内でも意見が食い違う場合もあるので、夫婦そろって、また若い世代もできるだけ話し合いに参加してもらおう。

押しつけ・否定はやめよう

話し合いで注意したいことは、互いの生き方を尊重して押しつけや否定は避ける。家庭内でさえも生き方は多様化しているわけで、まして他人はもっと多様化している。将来性のあるビジョンや計画の作成には、現状の延長線上で考えないほうがよい場合がある。今は奇想天外な発想であっても将来には実現されるかもしれない。話し合いはまじめに行うのは当たり前、自分たちのことから“夢”や“衆楽・楽農”部分があってもいい。

(2) 話し合いの具体的な項目 注1)

農地

- ・自分の農地を、いつまで耕作できますか。
- ・荒れる農地がでてきたらどうするか。
- ・作り手のいない農地が出てきたときは、集落内で作り手を探すのか。集落外まで作り手の範囲を広げるのか。
- ・集落外まで広げると、集落の運営に支障をきたす恐れがある。(共同作業ができない)
- ・悪い圃場は引き受けてもらえず荒れてしまう。
- ・耕作放棄地が集落の中にたくさん発生すると、集落の生活にも影響が出る。

解決策 集落営農組合を結成し、「営農組合が集落内で耕作できる人を探し、仲介する」、誰も引き受け手がない場合は、「営農組合が保全する」といったことが考えられる。

農作業

- ・農作業を個別に委託したり、農地を預けている人は、集落営農に関係ないのか？
- ・当面は、関係はないかもしれない。しかし、委託している人や、預かっている人は5年が限度かもしれない。その先は誰がやってくれるのですか。
- ・私ができなくなったら農協にお願いする、と話し合いを避けようとする人もいる。しかし、市町村やJA、あるいは第三セクターの管理は多くの経費を伴い、赤字の自治体が多い中では現実的な話ではない。
- ・今の農作業がいつまで続けられるのか、もしくは人に頼めるのか？

解決策 営農組合を結成し、担い手の受託組合が農作業を受託するという方法もある。農作業をはじめとする一連の営農活動が業務として定着させること。

農業機械・施設

- ・私は、機械・施設を備えているから関係ないか？
- ・一生懸命揃えてきた個人の機械（1000万円を超える投資もある）などは不要になります。大事なものをドブへ捨てるような思いにかられるかもしれない。そこで、「集落営農は絶対イヤ」となる。
- ・新品の農機具もやがては買い換えなければなりません、また買い替えですか？
- ・集落内でも個々の農家がそれぞれに順次買い換えていくのがよいのか？
- ・将来、集落の農業機械・施設をどうするのか？

解決策 受託組合(生産組合)を結成し、機械・施設の購入及びその更新を可能にするだけの基金を造成すること。

受託組合(生産組合)で農業機械・施設をもつ。

集落内の機械や施設を借り上げたり、最も希望の多い機械を入れる、という考えもある。

担い手

- ・作り手のいない農地がでてきたら、JAが第三セクターで引き受ければいい、しかし、採算の合わない農地も多く、一部を除き多額の赤字を出している状況である。

故に、「集落の農地は集落で守ろう」というになる。しかし、これからの担い手をどうするか？

解決策 二階建て方式がある。(1階の営農組合が農地利用や水管理、草刈作業などの農作業調整を行い、2階の生産組合が基幹作業を行う)

担い手不足に対して、集落全員をオペレーターとして捕らえる「自由登録制」や定年退職者をオペレーターとする工夫が求められる。

認定農業者等担い手が不足する地域においては、今日までの取り組みを検証し、これまで以上に特定農業法人及び特定農業団体制度についての普及・啓発に努め集落を単位とした集落営農の組織化・法人化を促進することが求められる。

(3) 集落営農のメリット

- ・農地の面的利用集積

縁的にまとまりのある一定の範囲の農地を面としてまとめて利用することができるという有利性がある。

- ・地域の農地の保全・管理

地域の農地を面として管理していく手法であることから、耕作放棄地を出さずに地域の農地を保全・管理していく面から優れた面がある。

- ・担い手の確保

共同した組織づくり、特に稲作を中心とした農業生産を継続させることが合意できるところにあっては、その取組が、当面は、農業生産の維持、耕作放棄の防止といった消極的目的から出

発する取り組みであったとしても、将来的には、担い手確保対策として有効に機能することが期待できる。

- ・大幅な経費の節減

機械の共同利用による集落営農に取り組んだり、さらに集落営農の法人化を進めるなどの取り組みにより、経費が大幅に削減される。

(4) 自己完結志向農家対策

集落営農組織の設立を考えているが、

- ・総論賛成
- ・稲作について既に機械を保有しており、
- ・機械が動くうちは自ら稲作を継続したい、
- ・自己の圃場へのこだわりがある。

という農家について参加を促すためにはどうすればよいか？

集落営農は、

- ・個別の機械装備をやめ、共同で機械を利用することにより、コストを下げる
- ・ブロックローテーションや作付け品種・栽培基準にもとづく団地化により、品質や収量の向上をはかることを目的とすることから、自己完結志向の農家に集落営農の意義を理解してもらうことが基本である。

しかしながら、

- ・機械更新をしないことや、
- ・転作のブロックローテーションへの参加など

水田農業の構造改革に資する取り組みを条件とした上で、こうした農家の意向に配慮し、

- ・機械持込農家の場合の労賃設定、
- ・作業圃場の収量を加味したプレミアムの設定など、

地域実態をふまえた工夫も必要である。

(5) 収益の配分方法

作業受託型の一階（営農組合）・二階（受託組合）の共同方式による損益は、営農組合の構成員に帰属し、受託組合は基幹作業の受託料金を定額で受け取るのが、一般的な形である。しかし、品目横断的経営安定対策の補てん金は、受託組合が受け取ることになるので、実際の農産物の収入にかかわらず、受託組合から営農組合に支払う精算金は定額払いとし、これに応じて受託組合の受け取る受託料金を変動させるのが基本になる。この場合、実質的には、損益は受託組合に帰属することになる。

収入差プレミアムについて

委託者に圃場管理、栽培管理へのインセンティブを持ってもらうため、圃場ごとの収入差を利益の分配に反映させることが考えられる。その場合、収入の増加は、圃場管理労働等の差によるものと考えて収入が増加した圃場を管理している構成員に割増賃金として追加払い（ボーナス払い）する方法がある。この場合においても、受託組合から集落営農組合に支払うのは10a当り定額の精算金であり、集落営農組合はこの精算金を原資に、圃場ごとの収入差に応じて委託者ごとに格差をつけて支払う。

集落ぐるみ型の場合は、利益の配分基準（出役割、農地面積割など）により、構成員に配分する。

7．集落の農地、機械・施設、受委託の現況調査

集落の現在の状況を把握し、集落営農のビジョン作りのための調査を行う。

調査は、

10年後の後継者の有無、今後後継者のいなくなる農地面積の把握

所有農業機械の保有台数、能力、購入した年の把握

耕起、代掻き、田植え、刈り取り、乾燥調整、防除などの農作業別の委託作業希望、参加できる受託作業の把握

集落営農組織が必要かどうかの把握

これらの調査結果を一覧表にし、推進委員会で検討する。

一覧表にすることにより、今後の集落営農の方向性が見えてくる。

8．先進地の視察

集落の方向にあった先進事例研修の実施

集落の進むべき方向が見えてきたら、その方向に最も近い事例に学ぶ

（出向くだけでなく、招いて多くの者で話を聞くことも有効）

先進地の視察も組織化・法人化の理解にとって重要な取り組みである。しかし、視察に十分な時間がとれなかったり、参加してもらいたい人が参加できない場合もある。事前に講師を呼んで説明を受けたり、視察先の情報を事前に取り寄せるなどして、問題点を整理し、目的意識を持って視察にのぞむことがポイント。

9．話し合いから合意へ

数十回の話し合いの中で、ビジョン案の提示・修正を繰り返しながら合意まで到達

この時は、経済試算データの提示が不可欠

組織化した後の「オペレーターなど主たる従事者の所得はどの程度確保できるか」、「利用権設定して貸付した農家の所得はどの程度か」、「作業委託した農家の所得はどの程度か」など個別経営の場合と比較しながら、メリット・デメリットの理解を促進。

合意がえられるまで、小作料、受託料など条件設定を変えながら試算

10. 経営方針の検討と作成

生産、労務、オペレーター等の雇用、機械・施設等への投資、資金、農地の集積、機械利用などについての計画をまとめる。

経営方針づくりに当たっての検討項目としては次のような例が考えられる。

(1) 目的

企業的な農業経営を目指す。

地域の農業・社会の維持・発展を重視する。

(2) 経営方針

経営管理、農作業、営業等の組織の部門構成と人員配置。

作物の選定、栽培方法から販売のルートと方法。

(3) 経営の安定化のための取り組み

水稻中心の経営を行う場合

1) 規模拡大を進める。

2) 付加価値の高い米づくりをする。

3) 高品質化、契約栽培、有機栽培などの取組による高収益化を図る。

経営を複合化する場合

1) 施設園芸、野菜作など他部門を導入する。

2) 高品質化、契約栽培、有機栽培などの取組による転作の高収益化を図る。

経営を多角化する場合

1) 農産加工・販売に取り組む。

2) 観光農園・体験農園などによる消費者との交流事業に取り組む。

参照文献

注1) 2007.3 「新こがポイント 集落営農」 森本秀樹 農文協

第8章 集落営農組織化・法人化の成功要因

1. 農家の意識改革

- (1) 過剰な機械・施設（過剰投資）、狭小な農地利用による赤字経営
- (2) 高齢化、兼業化、後継者不足による担い手不足
- (3) 営農が継続できないリスク（農産物価格変動や自然災害）が高い
- (4) 農産物価格の低下、米価下落
- (5) 農業用資材の高騰
- (6) 集落機能（農村農業の魅力）の低下

このような環境変化の中で、

「無力感」「地域農業の活性化の話し合いが進まない」「問題の先送り」

「地域農業の活力低下」「無力感」という「悪魔のサイクル」に陥らないためには集落営農の組織化を推進する体制作りが必要である。注1)

（農業の意識改革）

農家の集落営農への参加をよびかける場合、農家の持っている古い考え方について批判する事は避けて、農家自身が「農家自らの古い考え方を新しい考え方に改める」ための工夫が必要である。

たとえば以下のような工夫も一例である。

- ・世帯主だけでなく多様な世代の参加による議論により、現実性のある議論が期待できる。
- ・個人経営の課題・限界に対応でき地域全体でメリットを得ることができる仕組みをみんなでつくる。
- ・地域の多様な人的資源をもとにして、ビジネス感覚のある組織を作る。

2. 集落営農の組織化・法人化に向けて

集落営農作りには、担い手育成総合支援協議会の支援が欠かせない。支援を受け関係機関は、集落営農の必要性を整理し、集落の代表者等に伝える必要がある。

ポイントは市町村で集落営農の必要性を整理することで、集落個々の取り組みが「点」から「面」へと広がり、地域が動くということです。注2)

現状の環境を認識し、危機意識の醸成と共有を図ることが大切

集落にある機械・施設の総数と投資金額の提示「過剰投資からの脱却」

圃場条件の農作業労働時間（機械作業、畦畔草取り、水管理作業）の提示

担い手マップで作成後継者のいない農家の農地を赤く塗る

集落分析を通じた近い将来の姿の提示

農業の課題には、過剰投資、労働時間、担い手、農地の流動化等の数値で目に見える部分と、農業者の意向など数値で表わされない部分がある。数値化して分析することが大切。注2)

さらに、皆で「今の農業」「これからの農業」について論議することで、参加している者の意識が大きく変わる。注2)

3. 集落営農の意義の確認

(1) 意義の確認

なぜ、集落営農に取り組むのか、集落営農によって何を目的とするのか、その意義を明確にすることが、集落内の合意形成、組織づくり、運営の基本である。

集落営農の意義が明確になっていないと、組織づくりが推進できない。

集落営農に取り組む意義は、個別経営における問題点を解決することである。

個別営農の課題をどのように解決することができるのかを確認する。

意義 効率的な機械・施設、農地利用による農業所得の向上

リーダー、担い手の育成

集落の営農の維持、環境保全が可能

集落合意による魅力的な集落づくり

対策 「米作りの本来あるべき姿」に対応できるシステム作りをみんなで考える 注2)

これからの地域(市町村)における耕作不能地を明確にすることにより、育てる担い手の姿が見えてくる。まず大事なのは、「今後、担い手のいない農地」を明らかにし、どうするかを考えること。注2)

(2) 集落営農の推進支援 (~ 注2)

集落営農推進の支援体制づくりには、普及センターやJA等関係機関などの外部の専門知識をもった機関の推進力が必要となる。

関係機関で論議し、決定し、場当たりのでなく目標を明確にした体系的な施策づくりを行なう。

集落営農は、人々の心のあぜを取り除く、心のほ場整備。農地改革で農地が解放されたように、次は人々の心を解放する「第二の農地改革」として取り組むことが大切。

「経営体育成型基盤整備事業」などの事業目的は、集落営農組織などの担い手が農業を効率的に行なうためであり、あくまで担い手を育成することが目的である。

集落営農は地域を動かす大きな課題。そのためには、決定権のある定期的な連絡会で関係機関が役割を分担し一体的に取り組むことが必要。

市町村単位の「集落営農推進会議」は、集落リーダー、市町村、農協、普及センター担当のそれぞれの意識の向上、目標の明確化、進捗状況の確認など、市町村の集落営農を推進するもっとも重要な会議である。

< 現地に聞く集落営農の動機と効果 > 注 3)

集落 営農 の 目的	・病気のリスクなど自分だけでは農業を続けられない状況を考え、相互扶助の精神で集落の農業を守ろう、と話し合いを始めた。
	・圃場整備での 2ha 連たんの条件クリアを契機に 1 集落 1 農場制に取り組む。 ・集落営農に取り組む 3 つの目標「機械貧乏をやめる」「大型機械の共同利用をする」「集落の田は集落で守る」
集落 営農 によ る 効果	・大型機械の導入により若い人がオペレーターとして参加するようになった。
	・大豆転作に全員で取り組むことなどによる農業所得が増えた。
	・個人では買えない機械も導入でき、効率的でらくに作業ができる。
	・オペレーターとして出役する日を調整し、農繁期でも必要な休みがとれる。
	・個人機械の保管スペースが不要になり、生活空間が広がった。(洗濯物干し場、卓球場をつくれた)
	・加工、野菜栽培の取り組み、水・草刈など女性、高齢者の活躍の場が増えた。 ・集落をあげた収穫感謝祭など集落全体のイベント、集まりが増えた。

4 . 集落営農の推進組織

(1) リーダー、推進委員の選出

集落営農とは、皆で 10 年後の農業を考え、目標を達成する手段であり、農地、農作業、農業機械・施設、担い手をどうするかである。注 2)

目標を達成するためには、優れたリーダーが必要である。

集落営農を推進するには、集落の内部リーダーの役割がもっとも重要となる。

リーダーには、いろいろな資質が求められるが、決してリーダー一人だけで全てができない。

関係機関役職員は集落担当制にもとづき集落リーダーへ積極的に支援を行う。

リーダーと連携し、農業生産の担い手や、資料作成・事務に優れた人、女性、後継者、など複数名で集落営農の推進体制をつくり役割分担をすることが必要である。

(2) リーダーの役割

リーダーは、自信を持って、

なぜ今集落営農に取り組まなければならないか、

集落営農を進めるにはどうすればいいのか、

よそではどんな取り組みをしているか、

を説明する。注 2)

<現場に聞く集落リーダーの条件> 注3)

推進役の条件	理由
40～50代の若い人 集落から圧倒的な信頼を得ている人 鋭得力・責任感が強い人 家庭内の関係がよい人 既存の町内会長、農事実行組合長などのリーダー 元JA職員、共済組合の職員、銀行員などの地域の兼業農家。	<ul style="list-style-type: none"> ・合理的発想ができパソコンが使える ・最後まで責任をもってやり遂げる ・リーダーとしての無報酬の仕事等も多いため、家族の理解が必要 ・皆からの信望が厚い。 ・集落営農の必要性を認識している。

5. 集落営農ビジョンと話し合い(～注2)

集落営農組織をつくるには、オペレーター型、集落ぐるみ型であれ、集落内の合意のもと、みんなが認めた組織で徹底的に話し合いをすること、これが成功要因。

集落の皆で話し合いをし、集落全体について考え、集落ビジョンを描き、それを実現するべく組織をつくりあげていくことで、組織ができたあと積極的な参加や支援が可能になる。

ビジョンづくりと話し合いのポイント

集落の皆に共通することは、「集落内で作り手のいない農地が出てきたときにどうするか?」ということ。このことを共通課題として話し合うことがまず大切である。

全員アンケートの目的は、「皆の意向を知る」と「推進委員(リーダー)の意識を高める」の二つがある。労力と時間はかかるが、集落全員の意識を変える手段としてもアンケートは有効である。複数の集落で同じアンケートをとると他と比較でき、一集落だけでは見えない部分が見えてくる。同世代ばかりの座談会を開くと、農業に対する日頃の思いや本音が見えてくる。

個別調査は、今後の集落営農を考える具体的な基礎調査。調査項目は漏れ落ちのないように、個別面談なども行い、営農の実態、農家の本音を聞く。

先進地視察は、皆が先進地を見て、同時に意識を変える絶好の機会であり、タイムリーに、タイムリーな場所を見ることが大切である。

集落営農ビジョンは、皆がこれから進む集落の農業の方向を示す羅針盤。

集落リーダー、担い手候補者、関係機関で話し合い、地域実態を踏まえた我が集落の集落ビジョンを策定し、座談会などを通じて農家へ提案する。

<現場に聞く話し合いの進め方のポイント> 注3)

アンケート結果に基づく話し合い	アンケート結果の分析、集落の営農の実態などをもとに話し合いをすすめる。アンケート結果は、グラフ化するなどして視覚的にわかりやすくする。
簡潔な資料の作成	リーダー、推進役が準備をし、会議では提案内容が明確になるわかりやすい資料を用意する。
世代別、年代別の話し合い	経営者層（おやじさん）、若者層、婦人層と3層に分けて研修をした。
家庭内での話し合い	家の意見は一本にまとめてもらう。経営者層の抵抗により話し合いが難航していた際、婦人層に経営者層の反応について相談し、「家の親の説得は私にまかせて」とし、家の中でまとめてもらった。
現地視察	適切なタイミングで、自分たちの現状からかけ離れていない事例を選定し行う。採決をとる総会までには、自分たちの案にもっとも近い先進地研修を全員で行う。こんな組織をうちでも作ってほしい、となれば合意が得やすい。 現地視察には、一戸の農家から代表者一人がいくのではなく、日頃から農業に従事している人、将来担う人、夫婦、で行くのが効果的。
期限を決める	話し合いの期間が長いと疲れてしまう。半年、などと目標を決める。
参加申し込み	合意形成にあたっては、3つの参加申し込みの条件をつけた。 他人を誘うな、他人に誘われるな、家中の意見をまとめて。 人に誘われて入ると後で文句をいう。陰口が聞こえる。 人を誘ったのがばれたら仲間に入れない、と徹底した。
参加の決定	全員参加を待たず賛同できる人で立ち上げる。途中加入の門戸は開いておく。

6. 営農組合の結成

営農組合の結成は、まず「いつ発足させるか」から決める。

(1) 組織運営の規約等

意思決定

- ・総会の議決権：任意組合においては、組合員1人1票とする。
- ・総会議決事項：組織運営上の重要となる事業計画や役員体制、利益配分などを定める。
- ・議決方法：全員一致、構成員の過半数、3分の2以上、などにより議決する方法を定める。

組織形態

組織の基本的な形態として、集落ぐるみ型とオペレーター型がある。

集落ぐるみ型：その集落の農地の使用収益権を有する者の大半が構成員となり共同作業を行なう。

オペレーター型：少数の構成員が農業機械のオペレーター等になり、農作業を受託する。

構成員の範囲と出資金

・構成員の範囲

活動の範囲：1集落、複数集落、地区単位にするのか、を定める。

構成員の範囲：入作者も含めてオペレーターとして構成員とするのか、を定める。

・出資金

戸別割、面積割またはその組み合わせ等により参加者に納得される額で設定する。

役員・組織

・組合長、副組合長、監事、会計担当など役員を置く。

・必要に応じて機械担当、作物別栽培担当、労務担当などを置く。

・集落は人材の宝庫であり、適材適所、それぞれにあった人を選出し、その役割を決める。

作業分担

・構成員内で、機械作業、補助作業、水管理作業などの分担について定める。

・特定の者への負担を減らす為、水や草刈等の管理作業は構成員が自らの農地について行うなどの工夫をする。

出役基準

出役基準としては、農地面積に応じた出役、構成員個々の都合に応じて調整し出役する方法がある。

構成員の出役でまかなえない場合は、作業委託も検討すること。

利益配分

集落営農組織の最終的な利益は構成員に配分する。

参加面積割と、出役（時間・作業面積）割または両方の組み合わせがある。

構成員にどのようなバランスで配分するかは各組織で十分検討し決定する。

（農地面積割と出役割のバランスがポイント）

1)参加面積割：各構成員の利用収益権を有している面積に応じて配分。

2)出 役 割：各構成員の出役、事業従事割合を要素に配分。

時間単価による方法と、作業面積単価による方法がある。

（労務単価は、オペレーターの円滑な確保が可能となるよう設定）

農業機械の更新

組織経営の安定・発展のため、利益の一部を積み立て、機械の更新や追加に備えること。

<現場にきく組織運営ルールのポイント> 注3)

<p>出資金 の徴収</p>	<p>参加者に納得される金額、徴収方法を考える。一気に多額は難しい。 今後の機械投資のことを考えたコスト比較を見せ、出資に納得してもらった。 自己資金で機械を導入するために、合計3000万円を集めた。均等割で24万円×25戸と面積割12万円/10a×20ha。年間均等割りで収めてもらう計算だったが、一括払いだと2%引き、2回払いだと1%引きと示し、一括で集めることができ借入金を返済できた。</p>
<p>役員体制</p>	<p>組織の事業にあわせて、組合長、副組合長、会計、労務係、機械係、育苗係、栽培係の7名をおいている。会計担当は、元校長先生。品目別の費用の割り振りがわからないため、伝票を作目別に区分して渡し、処理してもらっている。 役員の半数はオペレーターだが、その他はオペレーター以外の人も入っており、機械購入などに際してけん制が入るようにしている。</p>
<p>業務分担 作業 分担</p>	<p>農道、畦畔の草刈は担当場所をきめ、高齢者が管理。乗用草刈機をJAからレンタルしている。 管理作業は、地主が行い、年間日報により作業時間数から労賃を算出し支払う。 草刈は、地主が行い、労賃を支払うが、収穫前3回、後1回と取り決めし、そのとおりやらない場合は支払わない、とする。 水管理は未整備田については各人が管理。大規模圃場については、栽培係が管理する。</p>
<p>出役基準</p>	<p>構成員の都合にあわせて、労務係がシフト表を作成する。構成員本人の都合が悪くなった場合には、家族で都合をつける。</p>
<p>機械更新に備える仕組み</p>	<p>オペレーター貸金、燃料費・消耗品代など直接経費と更新積み立て料をあわせた金額を作業料金とし、作業料金から機械更新の一部を積み立てる方法をとった。員外料金で作業受託した場合の上乗せ作業料金は、機械更新積み立てにのせる。員外の料金で農業委員会の定める標準作業料金とほぼ同額であり、員内料金はそれより安くなっている。</p>

(2) 営農・経営計画

組合員に責任感と自主性が高まる体制づくりと、具体的な活動計画づくりが大切。

おおまかな骨組みができれば、とにかく営農組合を立ち上げる。

結成後は必ず反省会を開き、絶えず改善しながら充実させていく。

営農組合は地域農業の振興には、なくてはならないもの。互いの信頼関係が大切。

土地利用計画（栽培計画）

- ・圃場図や土地台帳により圃場ごとの集落営農への参加、作業委託する面積を明確にする。
- ・圃場図から、転作の団地化、水系ごとの水稻品種団地化を検討する。
- ・栽培予定作物（水稻品種、転作作物選定）、作付体系（ローテーション）を決定する。
- ・大規模経営の担い手等と、農用地利用規定等に基づき良好な関係を維持し土地利用調整を実施する。

施設・機械利用計画（作業技術体系）

- ・栽培予定面積のもと、どのような機械、施設を用いるかについて施設・機械利用計画を決める。
- ・作物別に必要な機械の「作業幅」、「作業速度」、「圃場作業効率」などから作業可能な面積を計算し、必要台数を決める。
- ・作業技術体系から、必要となる資材の種類、量、作業にかかる機械、人員、時間、などが明確になる。
- ・組織としての施設・機械は、補助事業や融資制度を検討のうえ機械利用計画に基づき導入する。

（機械・施設の投資計画と更新計画）

- ・必要となる投資総額
- ・機械施設の利用計画、償還計画
- ・機械施設の更新計画（例：作業料金に更新積立費用を含め徴収）

（個人所有の中古機械）

- ・償却まで個人利用は認めるが、個人で更新は行わない。
- ・個人機械はすべて農協等の査定を通して処分する。
- ・組織に必要な機械は、外部査定の上、組織が個人から買い取る。
- ・組織に必要な機械は、更新までの期間、組織が借り上げ利用する。

という方法、又はその組み合わせを検討する。

労務計画

必要な労働力に対し、出役の規則にもとづき、誰が、どのような分担で出役するのか計画する。

この計画をもとに、年間必要労働力、10a あたり必要労働時間、経営管理労働時間について集計する。

委託作業料金

- ・各料金の取り決めは、組織の収支として赤字をださない料金体系とする。
- ・作業料金、草刈・水管理料金などの各料金について、試算のもと決める。
- ・作業料金は、市町村や JA で定めた標準作業料金を参考にして、農業機械の燃料費や維持修繕費用、オペレーターの労賃、機械の減価償却費、などの費用を積み上げて算出する。
- ・作業料金は、施設や機械等の更新費用がまかなえる料金とする。

販売戦略

- ・消費者の動向に基づき、生産・販売戦略を策定する。
- ・販売戦略に基づき栽培作物、生産基準を決定する。
- ・JA だけでなく流通経路、販路方法等について検討する。
- ・すべての構成員が智恵を絞り営業活動をする。

収支計画

組織全体としての収支を算出するには、

- ・部門ごとの売り上げ、生産原価、販売一般管理費を算出する。
- ・作業受託収入を算出する。
- ・部門ごとの収支計画を作成し、それをもとに経営全体の収支計画を作成する。

利益配分計画

借入をした機械・機械は、資金の償還計画を立て償還する。

最終利益は利益配分の方法に基づき利益配分計画を立て、構成員に按分する。

(利益配分の原則)

組織の維持発展のためには、組織のマネジメントや作業に従事するなど組織の利益に貢献した人に厚く配分すること。

組織を設立してから、安定的な運営をしていくには、赤字を出さず、集落からの信頼を得ること。

適切な作業料金、オペレーターの技術向上、他の担い手との連携などを工夫すること。

<現場に聞く営農・経営計画実践のポイント> 注3)

組織で行う作業	<p>難しいことまで一気にやるのは合意形成が困難なため、まずは「オペレーターによる大型機械の共同利用体制の確立」などと目的を絞って進めていく。</p> <p>麦・大豆の集団転作の協業化の取り組み 水稲作業の協業化 地域特産の作業受託、経営、 というようなステップをとっていく。</p>
オペレーターの確保	<p>オペレーター賃金を高めに設定。(日給1万6千円を確保) 現金払いで実感を出す。</p> <p>若い人が出役するときは若い人だけで固める。</p>
機械を長持ちさせる	<p>機械はきれいにして格納庫に戻す。機械の修繕費について、決算時に指摘し、大事に利用することを共有する。</p>
機械について	<p>個人機械の更新はしない、という申し合わせを行う。個人の中古機械については、個人で下取りに出す、JAで買取、地元新聞への広告通知で処分した。</p> <p>組織で導入する機械については、できるだけ大型で高性能なものにする。少ないオペレーターで大きな面積がこなせるし、若い人が参画しやすくなる。</p> <p>古いトラクターを軒下におき、個人に無料で貸し出しをする。</p> <p>組織で個人機械の借り上げを行う。</p> <p>乗用コンバイン、歩行耕運機については、畑のために個人で残す人もいる。</p>
大規模担い手との連携	<p>オペレーターとして参加をよびかける。大規模担い手が病気のときに、組織として作業を受託する。</p>

7. 営農組合の運営 注4)

(1) 営農組合の課題

採算性より互助的な村づくり

「採算性」を重視している営農組合はわずかしがなく、「互助的」な村づくりを重視する組織が多い。

組合運営に不安

不安の要素は「担い手の確保」と「収益性」である。

営農組合の課題は、栽培技術などの技術面より、今後どのように維持・管理していったらよいか

という経営面である。

今後の発展は望んでいる

基本的には、営農組合を発展させたいという、組織が多い。

(2) 生産性の向上と地域の「コミュニティづくり」の活動

営農組合は地域農業の振興には、なくてはならないもので互いの信頼関係が大切である。

組合活動に不安はあるものの、営農組合を継続し発展させていくためには、企業的組合へのステップアップ（「機械の共同利用」「作業受託」といった生産性の向上への活動）と、地域内の互助的な機能をさらに高め、地域外へとつながっていく多角化（「都市との交流」「直販」「農産物加工」など地域に新たな分野(コミュニティづくり)の活動）である。

(3) 営農組合の推進方向

営農組合には「発展段階」と「発展方向」の二つの推進方向がある。

指導者は両方を見定めながら誘導する。

(4) 営農組合の発展段階

営農組合は4つの発展段階を明確にし、次のステップを知ることが大切である。

個別農業からの脱皮

営農組合で機械・施設の共同利用や防除などの作業を共同で行う段階

地域農業を考える

営農組合が地域の農業を考え、直接、作業受託や農地の流動化斡旋を行う段階

地域を担う

営農組合の記帳が確立し減価償却が適正に行われ貸借対照表が作成されており、雇用体制も整い、

営農組合の経営が確立している段階

地域の担い手

特定農業団体や農業生産法人として経営基盤がしっかりしており、地域の農作業を受託するだけでなく、農地も受託し、農業生産から流通販売まで幅広い農業経営を展開する段階

地域の担い手として、社会性、収益性、継続性が求められる。

(5) 営農組合の発展方向

経営高度化型

機械や施設を共同利用する共同利用型や農作業を受託する農作業受託型などの営農組合は記帳の充実を図り、経営を高度化させる。

経営付加価値型

営農組合が中心となり、集落内の女性や若者を取り込みながら都市との交流や農産物加工を行い、楽しみながら付加価値をたかめる。

(6) 経営をより高度化する記帳

正しい決算書づくりを進めるには、まず、市町村内の営農組合の経営記帳状況を調べる。

「簿記と聞けば難しい」と考えがち。しかし、パソコン簿記を用いれば、毎日ただ打ち込むだけで正しい決算書ができる。

パソコンを用いた経営記帳は、若者や女性の得意分野。うまく役割分担し、記帳することで、経営の向上と体制の充実が図られる。

(7) 付加価値型営農組合へ進化

生産性の向上だけではマンネリ化するので、地域に血を通わせる楽しい活動が大切である。

地域のいろいろな農産物や資源を活用し、その価値を高め、活性化していく活動が大切である。

活動のポイントは、

地域の未利用資源を含めた、多様な資源を十分に生かす工夫を図る幅広い活動を目指す。

野菜等の複合部門、加工、直売所、グリーンツーリズム等に取り組むなど地域の女性や高齢者のいろいろな層の参加が得られるようにする。

それぞれのひとのアイデアが活かされるようにする。

農産物の販売や加工では、普及センターや保健所とも相談しながら、栽培基準や法律を守り、製品としての取扱いに徹する。

都市との交流は、都市と農村が互いに価値を共有し、継続させていくこと。

地域の人に生きがいと活力を与える。

(8) 発展のための課題

国から出される新しい対策や事業に対してつねに情報がキャッチでき、対応できるシステムを作っておく。

法人化の可能性を絶えず視野におく。農事組合法人、株式会社、合同会社等の企業形態の可能性。

法人化は目的ではなく、組織の発展のための手段として捉えること。

集落の範囲にこだわらず、集落から地域へと活動の場を広げる。

1) 集落営農間や個別経営との連携

集落営農の範囲を超えての利用が効果的となる機械や施設も少なくない。他の集落営農や個別経営等との間で機械・施設の所有や利用に関する連携の検討をし、地域で考えれば、借地経営に対しての農地の貸しはがしなどの行為も発生しない。

2) 集落営農の合併

規模が小さな集落営農は、品目横断的経営安定対策の要件を満たすことができない場合がある。小規模では、経営発展を図ることが難しいなど、そこで、複数の集落常農などの合併を図ることがその解決策の一つとなり得る。合併の範囲は、合意形成が可能となる「相手の顔が見える」小学校区等の範囲の旧村が一つの目安になる。

8．集落営農の法人化

(1) 法人化は、集落営農の経営発展やマネジメント実現に向けた手段

法人化は、営農組合が自ら気づき、向き合う課題に取り組む中で、結果としてできあがってくるもの。

法人化は目的ではなく、集落営農組織が地域の担い手へと進む一つの手段である。

法人化を進めるときには、法人化のメリットとデメリットを十分に理解しておく。 注2)

法人化の主なメリット

- ・ 経営に対して自覚が芽生え、経営者としての意識改革が進む。
- ・ 登記や経営報告など法的に明確になるため、取引上の信用力が向上する。
- ・ 法人になることでイメージが向上し農産物取引や従業員の雇用等が円滑になる。
- ・ 家族だけではなく法人の役員、社員の中から有能な者を後継者として確保することが可能になる。
- ・ 新規就農者にとっては、法人に就職することで給与を支給されながら経営能力、技術の習得が可能になるため、法人にとって人材の確保が行いやすくなる。
- ・ 所得の分配により事業主への課税軽減が図れる。
- ・ 定率課税である法人税を適用できる。
- ・ 役員報酬の給与所得化により節税を図れる。
- ・ 退職給与などが損金算入できる。
- ・ 青色申告法人の場合、欠損金が7年間繰越控除できる。
- ・ 社会保険、労働保険の適用により農業従事者の福利厚生が増進できる。
- ・ 就業規則の設定や給与制の導入により労働時間や就業条件等の明確化が図れる。
- ・ 融資限度額の拡大（認定農業者に限る）
- ・ 農地法の要件を取得し農業生産法人となれば農業経営（賃貸借など）を行うことが可能である。
- ・ 継続的・安定的な経営ができる

法人化の主なデメリット

- ・ 法人会計や経理事務といった新たな負担が発生、法人設立時には設立登記費用が発生
- ・ 複式簿記の記帳義務化により、労力が必要
- ・ 赤字であっても都道府県民税市町村民税の納税負担が発生し、規模が小さいと税負担が増加
- ・ 法人に貸し付けた農地などは、相続税の納税猶予の対象とならない
- ・ 社会保険などの加入から、掛金などの事業主負担が発生

<ポイント>

法人化が目的ではなく、法人後の経営のあり方や発展に向けた検討が不可欠である。

組織の経営戦略を持たない法人化は長続きしない。

法人のビジョンや戦略を明確にし組織の継続等に向けた収益配分が必要という認識の共有が重要。

収益の確保・向上が不可欠である。

収益配分は、農地(地代)に厚い配分から組織の維持や経営管理や労働に対する貢献度の配分へ。

(2) 法人化に向けた取組

集落営農活動の発端に見られる共通点

- 1) 圃場整備事業が契機、話し合いの実施
- 2) 省力化・効率的な農業を目指し、受託組織等が設立準備
- 3) 担い手不足や後継者不足への対応策
- 4) 兼業農家の農業ばなれ

などである。

任意組織から法人化を目指す動機

- 1) より低コスト・省力化の意識向上
- 2) 生産者から経営者へ、という意識改革
- 3) 利用権設定の主体となり、集落外への農地の流出を防止
- 4) 消費者の信頼の向上
- 5) 販売、加工等による経営の多角化

などである。

法人成りまでの過程での必要な取り組み

- 1) 任意組合が地域の担い手であると認められる努力をする。
- 2) 合意形成の場を設けることで、意見を集約し疑問点を解決する。

(3) 法人化の成功の共通条件

意見集約、営農推進、経理処理ができる人材が集落内にいること。

特に、法人経営の経理処理が出来る人材は不可欠である。

高いコスト意識、省力化への意識と実行力を持つ人材がいること

集落の将来像を定量的・定性的に説明することができ、構成員を説得できること

出資金などの初期経費の調達が可能なこと

(4) 法人化をしない理由

集落営農は、営農を継続させ地域を守ることを組織の重要な目的である。

- 1) 任意組合の方が実態に即しており、より機能し継続する地域がある。
- 2) 任意組合は必ずしも法人成りまでの過渡的な組織ではない。

任意組合で良好に運営されており問題がない。
 法人化を推進するリーダーや会計処理が出来る人材がいない。
 年間を通して農作業などができる環境ではない。

<現場に聞く組織の熟度の向上と法人化のきっかけ> 注3)

組織としての熟度の向上	個人機械がなくなり、すべて協同利用となった。
	自分の所有地へのこだわりがなくなり、ブロックローテーションなど、効率的な農地利用ができるようになった。
	核となるオペレーターが確保された
	中心となるリーダーのもと、ひとつの組織としての活動が可能となった。
法人化のきっかけ	任意組織のオペレーターの人に声をかけ、国の政策方向について会議を開き法人化の説明会を行なった。
	普及センター、JA、中央会の職員をアドバイザーに法人化の検討会を何度も開催し定款を作成した。
	任意組織の頃、JAの生産組織の - 覧にも名前が掲載されないということ
	農業所得としての申告から、法人化して給与所得と不動産所得にしたい、農家の税務申告の作業を楽にしたいということで法人化の研究を始めた、税理士に任意組織の決算書を見せ、相談をした。
	集落内に農作業の全面委託をしたい、という農家が増えてきたため、対応するために法人化を検討した。
発起人会の持ち方	発起人会にはやる気のある人、集落内に影響力をもつ声の大きい人に入ってもらった。毎週第1、3金曜に開催し、1回目だけ声をかけた。こなかったら後で文句を言わないでくれ、とした。

9. 集落営農の目標・ゴール

(1) 集落の農地・環境をまもる

集落には多様な人がいるので、多様な農家・世帯の協力を引き出す。非農家も参加して水路清掃等の地域資源管理への参加やクリーン活動への参加が地域の環境保全、地域の連帯感の向上につながる。

(2) 効率的な営農による所得の向上、組織の継続

集落営農の組織化の大きなメリットは規模の経済性によるコストの削減である。

集落営農の範囲を超えて利用したほうが有利な機械や施設も少なくない。よって他の集落営農や個別経営との間で機械の共有や利用についての連携の検討が重要となる。

(3) 魅力ある集落づくり

米・麦・大豆等の土地利用型の作物だけでは、女性や高齢者が集落営農に参加できる場面がほとんどない。女性や高齢者が参加できる野菜づくり、農産物の加工、直売所、グリーンツーリズム等に取り組むなど多角化を図る。女性や高齢者は地域農業の活性化の重要な担い手である。

<参考文献>

注 1) 2007.3 「集落営農の組織化に向けて」 中央農業総合研究センター 農業経営研究チーム

注 2) 2006.9 「新こころポイント 集落営農「つくるまで」と「つくってから」」 森本秀樹（農文協）集落営農をすすめるためのポイント 40 を引用した。詳細は同書参照

注 3) 2006.7 集落営農の法人化の留意事項（検討中の案）Ver2. 全国担い手育成総合支援協議会
<現場に聞く・・・>等参照

詳細は全国担い手育成総合支援協議会のホームページ参照

注 4) 2006.9 新こころポイント 集落営農「つくるまで」と「つくってから」 森本秀樹（農文協）の第 5 章をとりまとめた。詳細は同書参照

第9章 中小企業診断士としての支援業務

1. 農業経営コンサルティングとは 注1)

農業の公的支援は農業技術指導と農業経営指導がある。

農業技術指導は各都道府県の指導課や農業試験場等の生産技術専門職員が担当し、農業の生産技術をめざましく発展させてきた。しかし、農業経営指導は農業者の自立経営を促進強化する政策がとられてはいるが担当する専門職員は少なく、経営指導や担い手育成は必ずしも十分とはいえない。

農業経営指導は、都道府県農政部組織内の農業会議が外部専門家（中小企業診断士、税理士、社会保険労務士等）をスペシャリストとして指名登録し、認定農業者やその協会および市町村農林課からの依頼を受けて相手先に派遣する仕組みとなっている。

このように、農業経営コンサルティングも、中小商工業の場合と同様に、行政機関からの業務依頼と報酬の支払いによって行われる。農業経営者からの直接依頼はほとんどないが、将来的には、大規模農業法人や集落営農法人からの依頼が期待される。

また、農業経営コンサルティングの内容は、経営のあり方、問題点、課題解決をテーマとした経営診断であり、商工業経営のコンサルティングと差異はない。しかし、農業は天候、気象の変化や、季節性により、生産計画から販売収益に多大な影響を受ける産業であることが工業生産と相違する点に留意しなければならない。

2. 農業経営コンサルタントに求められる条件 注1)

次のよう知識と心がけが不可欠である。

農業経営の特性を作目ごとに把握すること

栽培法 — 路地栽培（灌水式）
— 施設（ハウス）栽培（養植栽培）

農業経営の問題点を整理しておくこと

以下の農業経営の課題を整理しておくこと

- ・ 担い手の確保育成
- ・ 生産物の安心安全手法
- ・ 規模の拡大・機械化
- ・ 農資材・労務のコストダウン
- ・ 1人年1,800時間労働の目標達成法
- ・ 個人経営・集落営農組織化と法人化
- ・ 地産地消の推進

天候・自然条件からの影響に対応する課題

栽培、品種の開発など事例を含めて整理

農業経営コンサルティングの取組み対象を確立しておくこと

- ・個人経営、法人経営、集落営農経営のどれか
- ・農産物加工事業体、販売事業体、農山漁村活性化事業体等の事業計画書の作成
コンサルティングの受注体制を確立すること
- ・総合経営診断や事業計画の策定は個人での対応は困難で、グループ編成が必要
- ・行政との業務受注契約は、NPO、LLT、LLC、株式会社等の法人が対象
平素から農業現場に出かけて生育・作業を観察すること
農家を訪問し、生産物を買ひ、会話して、知識を得ること
農業施策に精通するため常に農林水産省から発表される情報を把握し、業務知識として蓄積しておく。

3. 集落営農組織化と法人化関連の支援業務 注2)

中小企業診断士として、以下に示すような支援業務が挙げられる。

(1) 集落営農促進支援

集落営農化のリーダーのサポートをし、集落のビジョン作りに欠かせない全員アンケート表作成、調査結果の集計・分析、方向性を提示。合意形成の集落話合いでのアドバイス。

特に今後の所得維持確保・拡大計画事業をサポート。特定農業法人化をサポート。

(2) 法人化支援

認定農業者、集落営農任意組織の法人化、および労務管理全般の支援。法人の定款作成、事業計画策定等をサポート。

(3) 事業計画策定ほかの支援

認定農業者、集落営農、農業法人、農業関連企業の事業計画の策定。省力化、規模拡大、付加価値増大に沿った管理能力向上の支援（PDCAサイクルを機能させる）。

(4) 作物・畜種別の経営診断

作物・畜種別、要素別の診断マニュアルにより部門別の現地調査 - 経営力ほかのチェックリストによる聞き取調査 - SWOT分析を経て、経営基本、生産、販売、労務、財務の各部門調整をして、実効性ある改善案を具体的に提示。

(5) 地産地消と直売所の支援

農産物直売所や農村レストランの設置・運営計画立案。直売所の生産者組織会則・運営細則の作成。日常業務の仕入れ・売価設定・陳列・販促・計数分析等の支援。

(6) 地域資源活用・農工商連携の支援

地域資源を活用した加工販売の連携先の紹介、商品化 販売先、販売促進などマーケティングについての具体的支援。地域ブランド化の支援。

(7) 農山漁村活性化推進支援

農山漁村の観光事業をはじめ、都市交流施設、農村公園、体験学習、農村レストラン、直売コーナー、加工事業、宿泊施設などの総合的な推進支援。

(8) 食品産業の ISO・農業の G P 等の支援

国際標準による品質管理マネジメントの ISO14000、9000、22000 , GAP (農業適正規範)、HACCP (危害の重点管理) の推進支援。

(9) 食育の支援

食事バランスガイドに沿った、日本型食生活の指導支援や体験教室等のグリーン・ツーリズムの支援。

(10) 労務管理支援 (診断士・社労士業務会員)

就業規則・給与規定・退職金規定・安全運転規定等の作成。

労働条件通知書、労働契約書作成、官庁届出手続き一切を支援。

4 . 農業業経営コンサルティングを進めるうえでの留意点 注 1)

(1) 農業経営診断原則に基づいて実施すること。

分析比較の原則や一般原則のほかに、農業診断においては、特につぎの 5 項目に留意すること。

環境負荷対応への原則

安心・安全の原則

おいしさ創出の原則

消費者志向の原則

農業施策対応の原則

(2) 診断の裏付けとなるデータは毎年発表される農業統計を活用すること。

(都道府県で作成されるモデル経営値 (作物別) の利用が有効)

(3) 作物別診断マニュアルを利用すること。

作成するフォーマットには、次の 7 項目を盛り込むこと。

作物別診断調査表 (診断先の概要の把握)

作物別栽培体系図

作物別収益・費用調査表

作物栽培工程別時間調査表

経営力チェックリスト (経営力の全体チェック)

SWOT 分析表

作物別経営分析表

< 参考文献 >

注 1) 企業診断 2008 年 9 月号 農業経営コンサルティングと中小企業診断士の事業機会(橋本文夫)

注 2) 中小企業診断士全国組織 農業経営支援センターのパンフレット

おわりに

担い手経営安定新法の下、各地域で集落営農の組織化が進められているが、急ピッチで育成・設立された集落営農の中には、単なる助成金の受け皿組織が含まれる可能性が指摘されている。

このような中で、設立された集落営農組織が地域の農業の担い手として発展していくために、どのように対応していけばいいのか、事例報告等を参照し集落営農の現状と課題その対策を組織の発展段階を考慮し調査した。

岐阜県では、20年2月水田農業の有るべき姿の実現に向け営農集団等地域リーダー研究会が実施され、また20年2月「変革の時代農業経営にどう取り組むか」をテーマに農業担い手研究大会が、20年12月「これからの食と農を考える」をテーマの農業法人全国秋季セミナー2008inぎふが実施されました。20年度の営農集団に対する支援では、集落営農組織に対する支援、組織運営や経営改善・経営発展への支援等が実施されている。農業が地域を支える柱であり、(社)中小企業診断協会岐阜県支部としても、農商工連携事業、農業経営コンサルティングなど協力関係を築いて大いに支援したいと考えている。

なおこの報告書が、今後の集落営農の組織化・法人化の一助になれば幸いである。

最後になりましたが、この調査研究にあたり、長期間にわたりご協力を賜りました関係各位に厚く御礼申し上げます。

平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 岐阜県支部
調査研究委員 一同

参 考 资 料

集落営農の組織化・法人化事例

目次

中山間地域等直接支払制度の取組事例 (農業生産法人、集落営農組織の育成を目標としている事例)	
1. 13 集落協定を統合した集落営農への取組(岐阜県中津川市蛭川)	1
2. 旧村一丸となつての集落営農への取組(岐阜県恵那市串原)	3
東海農政局/東海における集落営農の組織化の事例(岐阜県)	
3. 地域の基盤整備事業を機に 15 集落の改良組合を統合(巣南営農組合)	5
4. 20 名オペレータ確保で営農組合設立(府中機械化営農組合)	7
5. 地域の農業に精通している農家が中心となり設立(中津川・大牧機械化営農組合)	9
6. 農林省の奨励で設立(恵那市・飯羽間機械化営農組合)	11
18 年度 最近設立された集落営農に関する取組事例(岐阜県)	
7. 品目横断対応(富加町・加治田営農組合)	13
8. 耕作放棄地増加対策(羽島市・小藪営農組合)	15
9. ほ場整備が進む中で耕作放棄地が増大(大垣・南杭瀬営農生産組合)	17
19 年度 集落営農の法人化等に関する取組事例(岐阜県)	
10. 麦作受託を基本とし水稻へ事業拡大(安八町・グリーンファーム・まき)	19
H17 年度 集落営農の組織化の事例(農水省)	
11. グリーンファーム下槻(兵庫県三田市下槻瀬)	21
12. 琴池営農組合(兵庫県稲美町)	23
13. 中西条営農組合(兵庫県加古川市)	25
14. 多集落営農組合(奈良県田原本町)	27
15. 大畑営農組合(奈良県葛城市)	29
16. 牧町農業生産組合(滋賀県大津市)	32
17. 西老蘇農業生産組合(滋賀県安土町)	34

<p>中山間地域等直接支払制度の取組事例</p>
<p>13集落協定を統合した集落営農への取組（岐阜県・中津川市蛭川）</p>
<p>集落協定の概要</p> <p><市町村・協定名>岐阜県中津川市 蛭川、<協定面積>208ha 田(100%) 水稻・大豆・飼料等、 <交付金額>3,244万円 個人配分 20%、協同取組活動 80%（地域協同取組活動費 20%、施設整備費(用排水路) 19%、共同利用施設整備費 12%、共同防除費(水稻・大豆)7%、作業委託助成 7%、その他 15%） <協定参加者> 農業者 483人</p>
<p>集落マスタープランの概要</p> <p>集落の将来像</p> <p>本集落は、ほとんどが兼業農家であり、機械の共同利用・農地の利用集積を行うため、地域内の連携を図り効率的な農作業の受委託を行い営農推進に努める。現在、「安弘見機械化営農組合」を中心に農作業の受委託を行っており、今後は、担い手の育成を図るとともに、担い手が不足している地域の作業委託を行い、耕作放棄地発生防止に努め、安定した農業生産「ぎふクリーン農業」の取組拡大を図る。</p> <p>5年間の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢化等による作物不作付け地等は、受託組織の拡充と地域ぐるみの取組みにより保全する。 ・地元で取れた農産物等を利用した特産品の研究・販売に努める。・安弘見機械化営農組合を法人化し、法人を母体とした農地の利用集積、農作業の受委託、団地化に努める。 ・農作業受託組織等が導入する共同利用機械に助成を行う。 <p>[活動内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農業生産活動等としては、個別対応で、農地の耕作・管理(208ha) 各地域での共同取組活動で・水路・作業道の管理 ・鳥獣害活動防止施設の設置費助成(上限 10,000 円/人、37人)、・農道、用排水路の改修(農道 1箇所、水路 13箇所) ・多面的機能増進活動としては、共同取組活動で、堆肥散布作業委託料助成(2,500 円/10a,30ha) ・農業生産活動の体制整備としては、共同取組活動で 農業機械の共同購入(水稻コンバイン 2台) 水稻、大豆共同防除(水稻 91.6ha、大豆 20.5ha) 営農組織の育成(基幹的農作業の委託の推進、目標:平成 18 年設立) 推進会議の開催(4 回/年)
<p>集落協定の取組の経緯</p> <p>昨年度までの蛭川地区は、483 農家が参加して 13 集落で協定の締結が行われたが、新たな対策への取組に際して、ほとんどの集落で基礎単価要因での締結が見込まれていた。</p>

組織の経営課題と対策

集落の課題：耕作放棄地の発生の恐れ

集落の課題：鳥獣害の拡大が懸念された

(対策) 集落代表者との会議で13集落を統合した蛭川地区全体での協定締結が検討された。

合意形成(話し合い): 安弘見機械化営農組合を中心にした旧蛭川村の組織づくり

(対策) 蛭川地域の農家の農作業は、「安弘見機械化営農組合」を中心とした担い手に作業の受託が行われ、将来、同組合を法人化する計画もあったことから、蛭川全地域を一つの農場と見立てることにより、より積極的な集団営農に取り組むことができるのではないかと考え、旧蛭川村を1つの協定と位置付けて取り組むこととなった。

[平成21年度までの取組目標]

平成18年度までに農業法人を設立。

農作業委託による営農の効率化・低コスト化(担い手への3作業委託率30%を目指す)

担い手(新規立ち上げの農業生産法人)への利用集積。

(利用集積を現在0ha 41haを目指す)(協定農用地面積の20%)

中山間地域等直接支払制度の取組事例

<p>中山間地域等直接支払制度の取組事例</p>
<p>旧村一丸となつての集落営農への取り組み（岐阜県恵那市 串原）</p>
<p>集落協定の概要 （平成 17 年 5 月 18 日設立）</p> <p><市町村・協定名>岐阜県恵那市 串原、<協定面積>35.5ha 田(100%) 水稻、 <交付金額>6 9 1 万円 個人配分 29%、協同取組活動 71%（役員報酬 8%、 会議費 3%、水路・農道の維持管理・補修・改良共同防除 56%、農作業受委託促進 3%、法人設立・運営に要する経費 1%、%） <協定参加者>農業者 120 人、串原営農組合(構成員 101 人)、農事組合法人ふるさと松本(構成員 5 人)</p>
<p>集落マスタープランの概要</p> <p>落の将来像</p> <p>串原営農組合が農作業を受託して、個々の農家の機械所有に対する農業経営経費を節減し、農事組合法人ふるさと松本に農地の利用集積を推進するなど自らが耕作や農地の維持管理ができなくても、かぎりある農地を美しい形で後世に残せる集落を目指す。</p> <p>5 年間の目標</p> <p>耕作状況の確認を行い、自らが耕作できなくなった農家に対しては、担い手への農地の利用集積を推進する。また、不在地主の農地に対しては、農事組合法人を設立し利用権設定を推進することで耕作放棄の防止を図る。</p> <p>また、集落営農の活動を継続させながら、機械・農作業の共同化、作業委託(基幹的農作業 3 作業以上を協定農用地の 1 0 %以上増加)を行う</p> <p>[活動内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 農業生産活動等としては、 個別対応で、農地の耕作・管理(田 35.5ha) 共同取組活動で ・ 水路・農道の管理 ・水路 年 2 回清掃、草刈(梅雨、台風等の降雨後には見回り) ・ 道路 年 2 回清掃、泥上げ(梅雨、台風等の降雨後には見回り)・農地法面の定期的な点検(年 2 回及び随意) ・ 多面的機能増進活動としては、個別活動で、・周辺林地の下草刈り(約 0.5ha、年 1 回) ・ 農業生産活動の体制整備としては、共同取組活動で 担い手への農作業の委託(農業経営基盤強化法に基づいた利用権設定についての説明会開催(年 1 回)) 農業の受委託の推進(農作業受委託についての説明会開催(年 1 回)) ・ 加算措置としての取組等としては、共同取組活動で、 土地利用調整加算(作業受委託面積を 3.6ha(10%)増加) 法人設立加算(平成 17 年に農事組合法人を設立) <p>以上、農業構造改善事業で整備した加工施設との連携による地域特産品の開発と製造・販売を行った。</p>

集落営農協定の取組の経緯

申原地域は、農地を守る農地の高齢化及び二種兼業化が進み、自ら耕作できない農家が増えつつあり、木根地区を中心に集落営農組織への作業委託が進んでいる。その反面、地区により農業用機械の更新及び維持による生産コスト増と高齢化により、農地の維持管理ができない農家の発生が懸念されていたので、本集落協定では、定年退職者を集落営農組織の一員として取り組み、作業受委託を継続するとともに、高齢化の進んでいる地域での農事法人の設立を行い農地の利用集積を推進することとした。

経営課題と対策

集落営農の課題：生産コスト増による農地の維持管理ができない恐れ。

集落営農の課題：営農者高齢化による休耕地の拡大が懸念された。

(対策) 定年退職者を集落営農の一員として、高齢化の進んでいる地域で農事法人を設立する。

合意形成(話し合い)：水根地区を中心に集落営農組織への作業委託による農地利用集積の推進

(対策) 農用地等保全マップを作成して、共同水路整備としての芽地埋めによる水路補修、共同農道整備としての泥上げによる農道整備を行うこととした。

[平成 21 年度までの取組目標]

営農組合への農作業委託による営農の効率化・低コスト化

(3 作業委託率 41% 51%(協定農用地面積の 30%))

担い手(農事組合法人)への利用集積による維持管理農用地の有効利用

(1ha で実施(地域のニーズや受入体制の整備が出来次第随時拡大))

中山間地域等直接支払制度の取組事例

<p>集落営農の名称 巢南営農組合（岐阜県・瑞穂市）</p>
<p>集落営農の概要</p> <p><所在>岐阜県瑞穂市田上 628 <設立>昭和 63 年 5 月 <構成農業集落数>15 集落 <構成戸数>350 戸 <出資金>400 万円 <組織運営のタイプ>担い手委託型</p>
<p>集落営農に至った経緯</p> <p>都市近郊の平坦な地域という利点を持ち、昭和 40 年代、農協・普及所等の指導・援助を受け集落毎の改良組合により機械の共同所有を進めていた。昭和 47 年、地域の基盤整備事業が完了したのを機にこれらの組合を統合して受託組織「巢南受託営農組合」を設立した。当初 40ha の受託面積が、都市に伴う兼業化により拡大し、同組合の有力者が出資し、昭和 63 年には農事組合法人巢南営農組合へと発展した。</p>
<p>活動内容</p> <p>水稲 33ha、小麦 38ha、大豆 8ha 水稲作業受託(育苗、耕起・代かき、田植 各 40ha、防除、稲刈 各 70ha) （農業経営、農作業受託の特徴）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新型レーザー均平作業機、不耕起播種機、無人ヘリコプター等を補助金等を活用し購入、特に小麦・大豆は不耕起栽培で労働時間を削減する等、低コスト化を追求。 ・水稲では、県の慣行栽培に比べ農薬を 30%以上削減した栽培を認定する「ぎふクリーン農業」にも取り組んでいる。 <p>（農業経営、農作業受託以外の活動）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中学生を対象に農業機械を使った農業体験学学習を実施・ ・岐阜県農業フェスティバルに参加し、組織の PR や農産物の直販を実施。
<p>経営課題と対策</p> <p>規約・定款等の作成：定款はどのように定めてよいのか分からない。 （対策）全農・中央会等から「ひな形」をもらって作成し、行政機関の指導を仰いだ。修正、再提出を繰り返し、約 1 年を要した。</p> <p>経理の一元化：しっかりとした経理事務ができる人がいない。 （対策）経費を要しても、会計士に委託することにした。会計士へ定期的に出納データを送る。</p> <p>機械・施設の運用：個人が所有する機械の扱いをどうするか。 （対策）法人化の際にすべて査定し買い取った。利益が上がらなかったので、最終精算までに約 6 年を要した。</p>

今後の展開方向

現在、ほ場の分散化が問題となっており、対象農家に働きかけて集積、大区画化を進め、コスト低減を図りたい。

(法人化への取組) 昭和63年に法人化

気づき・注目点

安八町が提示する生産調整施策(計画)の達成と、
地域還元、雇用を念頭において地域に貢献した農業経営の確立
収益性の向上に向けた活動が積極的に行なわれている。

参照：東海農政局ホームページ / 東海における集落営農の組織化の事例

<p>集落営農の名称 府中機械化営農組合（岐阜県・垂井町）</p>
<p>集落営農を構成している集落の概要</p> <p>集落名（府中集落） 農業地域類型（都市的地域）</p> <p>農家数 178 戸 非農家数 55 戸</p> <p>田面積 95ha 畑（果樹園を含む）面積 7ha</p> <p>田の圃場整備事業（昭和 59 年（平均区画面積 30a））</p>
<p>集落営農の概要</p> <p><所在>岐阜県不破郡垂井町府中 <設立>昭和 53 年 4 月 <構成農業集落数>1 集落</p> <p><構成戸数>89 戸 <出資金>480 万円 <組織運営のタイプ>作業受託型</p>
<p>集落営農に至った経緯</p> <p>府中集落は、兼業農家(平成 12 年:兼業農家率 92%)が多い都市地域であり、近年その兼業農家も高齢化が進行(平成 12 年:65 歳以上の農業人口割合 60%)いる。</p> <p>一戸当たりの田の経営耕地面積は、79.5a(平成 12 年)となっている。</p> <p>昭和 53 年、ほ場整備事業のきっかけに、当時の土地改良工区の区長が中心となって「水田農業の安定とおいしい米作り」を目指して、オペレータを 20 名募集したところ、30 代から 40 代を中心に意欲のあるメンバーが 20 名集まった。そのうち、大型機械の免許を 15 人が取得し、作業受託を中心とした府中機械化営農組合を設立した。</p>
<p>活動内容</p> <p>小麦 22ha、大豆 10ha(期間借地、転作小麦、大豆栽培)</p> <p>水稻作業受託(田植 20ha、耕起 20ha、稲刈 20ha、)</p> <p>(農業経営、農作業受託の特徴)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 集落内約 5 割の水田を集約し、水稻部分作業と麦・大豆栽培で組合を運営している。 ・ 垂井町では、JA へ出荷する農家、営農組合がそろってぎふりクリーン米を生産。特別栽培米に挑戦し、「安全・安心、量より質、売れる米作り」を推進している。 <p>色彩選別機を導入し、品質を均等にすることに努め、ほぼ 100% 1 等米となっている。</p> <p>現在では不破郡全域で取り組んでおり、府中機械化営農組合もその一翼を担っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 利益は積み立てて、農業機械の維持購入に当てている。 <p>(農業経営、農作業受託以外の活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 府中小学校 5 年生を中心に米作り体験授業を行っている。営農組合は、主に田植え、稲刈り作業の指導を行う。児童達が収穫した米は学校全体で食味する。

経営課題と対策

規約・定款等の作成：

(対策) 先に立ち上げた他組織の事例から、初代組合長が作成した。

代表者は総会時に、理事(オペレーター)の中から互選で(主に推薦)決めることとした。

(任期は2年)

収支計画の作成：農用建物、農業機械の購入資金の調達

(対策) 補助金と農協からの借入を行うことにした。利益の配分はすべて返済にあてることにした。

担い手(オペレータを含む)の確保

(対策) 発足時に当たって各戸にオペレーターへの参加申込書が配布され、熱意のある30~40代が20名確保することができた。

機械・施設の運用

(対策) 個人有の農業用機械は個人で処分することとした。

資金調達：農用建物、農業機械の購入資金調達に問題があった。

(対策) 補助金と農協からの借入金で調達し、利益の配分はすべて返済に充てた。

今後の展開方向

集落全体で 95ha の農地(田)の集積を進め、個人で行っている大規模農家と共同に取り組んでいくのが理想である。

府中地域にはもう一つ機械化営農組合が存在し約 40ha を作付けているが、そこの合併を進め、集落一農場型を目指す。

(法人化への取組)

農業生産法人は、平成 22 年設立を目標としている。

気づき・注目点

参照：東海農政局ホームページ / 東海における集落営農の組織化の事例

集落営農の名称 大牧機械化営農組合（岐阜県中津川市）

地域の概要

- ・大牧機械化営農組合は、岐阜県中津川市苗木大牧にあり、農業地域類型は、中山間地域である。農家の戸数は、52戸で、非農家数は、110戸で、農家率は、32%である。
- ・水田面積は、31ha、樹園地を含む畑地の面積は、2haで、水田率は、94%に及んでいる。
- ・水田のほ場整備事業は、昭和62年に完了している。この時の平均区画面積は、15aであった。

集落営農の概要

- ・大牧機械化営農組合は、昭和61年4月に設立され、構成戸数は52戸で、構成農業集落数は1集落である。
- ・出資金は、1戸当たり8万円で、組織運営のタイプとしては、集落一農場型である。

集落営農に至った経緯

- ・大牧集落は、兼業農家（平成12年：販売農家における兼業農家率 91%）が多く、零細（平成12年：1農家当たり水田の経営面積 44a）で、農家の高齢化（平成12年：農業就業人口における65歳以上の割合 69%）が進んでいる。
- ・昭和60年頃から集落内の兼業化、農機具の大型・高性能化に伴い、親戚や近所の農家に、農作業を依頼する農家が、目立つようになった。
- ・集落の農業に精通している小畑萬吉さんが中心となって、作業の効率化、水田農業の安定経営を目指す集落全体の農業改革を呼びかけ、農協・市役所・集落の賛同者の協力の下、組合の設立に向けた協議を重ね、昭和61年4月に大牧機械化営農組合を設立した。

活動状況と特徴

- ・現在、作業の受託状況は、水稻全作業受託20ha、麦作作業11ha、大豆作作業3ha、そば作作業6ha、コスモス作作業6haである。
- ・農業経営、農作業の特徴としては、集落の9割以上の水田を作業受託で一元的に管理を行なっている。
- ・水稻栽培では、減農薬栽培に取組み、栽培履歴（肥料・農薬の使用回数、投入量等）の記録を行なっている。
- ・農業経営、農作業受託以外の活動として、地域の農業祭の農産物品評会に玄米を出品し、優秀な成績を修めている。
- ・転作地にコスモスを栽培し、園児等を招き見学体験を行なっている。
- ・地域住民へそば打ち講習会を開催している。

経営課題と対策

規約・定款の作成：問題点 規約・定款の作成方法が分からなかった

(対策) 農協、市役所の担当課に協力してもらい、集落の中で協議した。

集落営農設立の発起人となったkさんは、代々集落内で農業経営をしており、集落の農業にも精通している事から、自然に代表者となった。

一元経理：経営事務処理の方法が分からなかった

(対策) 市役所の担当課の指導により、帳簿の記載方法等を習得した。

組合設立後も教えを受けることとした。

担い手(オペレータを含む)の確保：集落営農の担い手となる若い農業者のほとんどが、兼業で経験が少なく、オペレータのなり手が少ない。

(対策) 土日を中心に、農協職員による講習会を開催し、オペレータ等の育成を行なった。

機械・施設の確保導入：農業用機械の投入台数をどれほどにしたら効率が良いのか分からなかった。

(少数では非効率)

(対策) 過剰投資に注意し、集落の中で協議を行い、オペレータ所有の機械を無償で確保した。その後に必要な農業用機械を確保する事にした。

農地・水・環境保全：集落内の河川、農道の管理(草刈り・清掃作業等)をどのように作業分担したらよいか分からなかった。

(対策) 農家と協議し、農家が中心となって作業を分担する事とした。

今後の展開方向

・担い手の確保への不安と、産業としての農業が成り立つ目処が見つからないために、農業生産法人を目指す計画は、今のところ無い。

・補助金等に頼らない農業の確率を願い、主産物価格が経営維持できる水準までの引き上げが可能であれば、集落営農としての発展は見込めるが、当面は、現状を維持していく。

気づき・注目点

参照：東海農政局ホームページ / 東海における集落営農の組織化の事例

<p>集落営農の名称 飯羽間機械化営農組合（岐阜県恵那市）</p>
<p>集落営農構成の5集落の概要</p> <p>農業集落名：上切、根ノ上、上平、中切、下切の5集落 農業地域類型：中間農業地域</p> <p>農家数：182戸 非農家数：59戸 田面積152ha 畑（果樹園を含む）面積82ha</p> <p>圃場整備事業完了年 昭和61年（平均区画面積 約30a以下）</p>
<p>集落営農の概要</p> <p><所在> 岐阜県恵那市岩村町飯羽間 <設立> 昭和52年3月 <構成農業集落数> 5集落</p> <p><構成戸数> 168戸 <出資金> 483万円 <組織運営のタイプ> 作業受託型</p>
<p>集落営農に至った経緯</p> <p>飯羽間地区は、1農家あたり田の経営面積が69a（H12）で、兼業農家（H12）84%、農家の高齢化（H12：農業就業人口における65歳以上の割合69%）が進んでいる。昭和38年頃からほ場の構造改善事業が始まり、最終的には一枚30aの大きなほ場が整備された。当時は機械化営農組合に対して地区内の農家は積極的ではなかったが、昭和50年代に入ると地区の農家の高齢化、兼業化や農業機械の負担の問題が顕在化し、作業を受託する営農組織が必要となってきた。同地区は、比較的交通の利便性が良く大型機械も入り易いこともあり、農林省の奨励に従って昭和53年に飯羽間機械化営農組合を設立した。なお、トラクター、田植期、コンバインなどの農業機械は補助金で調達したが、タイミング良く、農家が個々で機械を購入する前に営農組合を立ちあげることができた。</p>
<p>活動内容</p> <p>水稲作業（耕起6.7he、代掻き20.1ha、田植え17.3ha、稲刈り44.5ha、耕起11.7he）</p> <p>（農業経営、農作業受託の特徴）</p> <p>平成16年から、組合の栽培米が「超特選米」（東美濃産コシヒカリの中で特化した米を作り差別化を図っている）に指定されている。このため、栽培履歴を記録した上で、栽培方法（指定肥料、刈取りじきなど）と玄米の乾燥の特殊性（低温送風による乾燥 JAライスセンター）により、非常に食味の優れたおいしい米を生産している。作業受託においては、平成17年に畦塗り機（アタッチメント）を導入し、1m当たり60円の低料金で受託している。同町の属する恵南地域の機械銀行の取決めによって、オペレータの賃金は統一されており、1時間当たり1600円の賃金は、同一地域内（ほぼ旧恵那郡）においては格差がない。</p> <p>（農業経営、農作業受託以外の活動）</p> <p>飯羽間地区では、優れた自然環境を生かして飯羽間財産管理組合が中心となり、地区全体の取組としてホタルを養殖し、「ホタルまつり」を開催している。（17年度で3回目）営農組合として水田の水の管理をしていることもあり、この活動に協賛。除草剤などの農薬を使う場合は、ホタルや水生成物に害の少ないものを使用するように地区の農家に呼びかけるなど、地域の環境保全にも寄与している。また、現在のところオ</p>

オペレータは4名いるが、オペレータ同士の親睦に力を入れている。懇親会・親睦旅行などを通して話し合いを心がけ、良い雰囲気を作ることによって、営農組合が地域の担い手として一層信頼されるよう努めている。

経営課題と対策

規約・定款等の作成：知識のある者が少なく営農組合だけでは進められない。

(対策)旧町役場が事務局に協力し、指導をなどをしてくれた。(事務局はJAの支店内)

リーダーの選出：代表者の選出について

(対策)営農組合を構成する5集落から、それぞれの集落の代表者となる「理事」を選出し、5名の理事から互選により「理事長」(組合長)として組合の代表者とした。(任期は2年)

経理の一元化：経理事務の経験者がいない。

(対策)旧町役場の担当者から、経理事務の指導があった。

施設・機械の確保導入：利益を分配しても、結局機械の更新時には購入の負担金がかかってくる。

(対策)利益の分配は一切行わず、すべての利益は機械の購入に当てることにした。

担い手の確保：オペレータの確保ができなかった。組合設立当時に購入した農業機械はアメリカ製の大型機械であったため、これを操作できるオペレータが少なかった。

(対策)集落内に専任オペレータを置くことで解決した。森林組合への依頼は、経費(人件費)がかかるため組合(構成員)に若い農業者に「大型免許」を取ることを勧め育成した。

機械・施設の所有・運用 (対策)格納庫は町所有の土地を提供した。

今後の展開方向

一層進む高齢化と後継者不足に対応して、5集落の水田面積の3分の1程度を全面作業受託、3分の2は部分作業委託にしたい。また、現在100haほどの面積をできれば郡上市美並町地域全体としての一元化された集落営農組織を立ち上げるのが理想である。今後150haにまで増やしていくことを目指したい。JA出資の農業生産法人が斡旋することで、営農組合の利用者が相当増加すると

見込まれている。そのためオペレータの増員や農作業の手伝いをする人材の確保が必要になるので、シルバー人材センターと提携して農作業専門の人材の確保を視野に入れている。

(法人化への取組)

JA東美濃では平成16年8月に、担い手のいない地域での借地・農作業受託による農地保全と農業経営支援を目的に、農業生産法人(有)サポートひがしみのを設立し、農用地の利用調整や農作業受委託などの事業を推進。この農業生産法人によって農地の貸借の契約や、集めた農地と受託した農作業の分配・配分が行われるため、現段階では農業生産法人を目指す必要性が特に無い。(JA出資の受委託会社がなければ法人化を目指すことを検討)現在は法人と同等の営農を実施している。

参照：東海農政局ホームページ / 東海における集落営農の組織化の事例

<p>集落営農の名称 加治田営農組合（岐阜県富加町）</p>
<p>集落営農構成の2集落の概要</p> <p>農業集落名：絹丸、中部 農業地域類型：中間農業地域 農家数：44戸 非農家数：0戸</p> <p>田面積：36ha 畑（樹園地を含む）面積7ha</p>
<p>集落営農の概要</p> <p><所在>岐阜県加茂郡富加町 <設立>平成18年9月 <構成農業集落数>2集落</p> <p><構成戸数>44戸 <出資金>250万円 集積目標36ha（集積率92%）</p> <p><組織運営のタイプ>既存の機械保有組合を活用して組織を設立（全認定農業者が構成員）</p> <p><主たる従業者の目標値>農業所得450万円、農業労働時間1600時間</p> <p><構成農家一戸当たりの概算>農業所得49万円 農機具70万円 農業労働時間58時間</p>
<p>集落営農組織に至った経緯</p> <p>富加町の加治田西部地区では転作作物として麦、大豆を作付けていることから、品目横断的経営安定対策に対応するため、平成17年12月より地区内役員を中心に地域農業について検討した。米価格の低迷や農業従事者の高齢化など農業を取り巻く諸問題を解決していくためには、集落営農の組織化が必要であると判断し、検討委員会を立ち上げた。</p> <p>同委員会は、滋賀県の先進地視察や集落内の農家の意向を把握するためのアンケート調査を実施して、地区内説明会を開催、集落営農組織化への合意が得られ、18年4月より準備委員会として組織化に向けた具体的な内容の検討を行った。そして、地区内の反対者が少数であることから、利用改善団体を設立し特定農業団体を目指すこととなった。そのため、同地区内の絹丸集落で昭和53年から活動している絹丸機械化営農組合を母体とし、また隣接する中部集落の下町地区を取り込んで規模拡大を図り、平成18年9月に加治田営農組合を設立した。</p>
<p>活動内容</p> <p>水稲14ha、麦9ha、大豆9ha、水稲作業受託10ha（耕起、代かき、田植え、稲刈り）</p> <p>（農業経営の特徴）</p> <p>農用地利用改善団体において、地区内の水田を全て利用調整し、集落営農経営分転作や水稲、飯米分、野菜などゾーンわけし。効率的な農作業が実施できるよう調整している。地域内の主要農家が、これまで慣行栽培より化学肥料と化学合成農薬の使用量を30%以上削減する「ぎふクリーン農薬」に取組んできているため、集落営農においても引き続き、できるだけ農薬や化学肥料を削減した栽培に積極的に取り組む予定である。</p>

(農業経営以外の活動)

19年度からの農地・水・環境保全向上対策を実施する予定で、自治会とも協力しながら地域の農村環境を保全していく。

経営課題と対策

推進組織づくり：地元農業委員がリーダーとなって組織化を図ったが、土地改良区の工区長や主要農家であったため、すべての責務が1人(リーダー)に集約してしまった

(対策)準備委員会や検討委員会を設置し、十分にリーダーを補佐できるようにし、それぞれに役割を分担しながら、話し合いを進めた。

合意形成(ビジョンの提案、シミュレーション):自己経営や飯米にこだわる農家が多く、集落営農への理解を得ることが困難であった。

(対策)集落内の農地の集積を行う際、構成農家の意見を出来る限り取り入れ、自己経営分のほ場について、できるだけ要望どおりに確保した。また、集落営農で行った場合と自己完結型の場合の予測される経営状況をデータなどで比較し、集落営農のメリットを説明することにより、集落営農への理解を求めた。

担い手の確保：農作業従事者の高齢化が問題となっていた。

(対策)集落営農の組織化における話し合い通じて、オペレータを募集し、若い世代に参加してもらうことができた。今後も、後継者の育成・確保に努力していくことにした。

経理の一元化：会計事務のできる人材の確保が難しい。

(対策)地区内の元役場職員が、比較的会計事務に精通していることから、担当してもらうこととした。

機械・施設の運用：農地を集積し規模が拡大したことから、前組織所有の農機具のみでは対応しきれなくなった。農機具の格納施設の確保が問題となった。

(対策)構成農家に機械持込作業を了解してもらい対応した。(オペレータ賃及び機械賃貸料は支払っている)格納庫は町所有の土地を提供した。

合意形成(その他(農地の利用調整)):集落内の農地を利用調整する上で、入作者等との調整が必要となった。

(対策)ねばり強く説得した結果、集落営農組織に参加してもらうこととなった。

気づき・注目点

集落内のまとまりがよくなり、高齢者にも活気が出てきた。

「ぎふクリーン農業」に、積極的に取り組んでいる。

参照：農水省ホームページ/18年度 最近設立された集落営農に関する取組事例

<p>集落営農の名称 小藪営農組合</p>
<p>地域の概要</p> <p>羽島市の中小藪集落は、米作を中心に畜産などの農業が営まれていたが、農家の高齢化が進み耕作放棄地の増加が深刻な問題となっていた。中子藪集落は構造改善事業が未実施地域であるが、若干の水路整備や圃場の均平作業により区画毎の作業が可能となったが、集積農地全体としては均平化されていないため。転作作物は水はけの良い区画に連作し、当面はブロックローテーションによる作付はあきらめている。</p> <p>農家数：103、耕地面積：91ha(東子藪 19ha、中子藪 33ha、西湖藪 39ha)、</p> <p>農業地域類型：平地農業地域</p>
<p>組織の概要</p> <p>設 立：平成 18 年 8 月</p> <p>構成者：72 戸</p> <p>経営面積：32ha(水稲 17ha、麦 8ha、イタリアングラス 7ha) (農地集積目標 35ha)</p> <p>営農類型：集落一農場型</p>
<p>集落営農に至った経緯</p> <p>平成 18 年 3 月末に開かれた中小藪集落改良組合の会合の際、JA はしまから集落営農についての説明があり、大橋正行氏(現小藪営農組合組合長)は、将来の集落の農業への危機感から集落営農組織設立の必要性を認識した。同氏は集落の農地所有者(入作者含む)からの意向を収集するためアンケートを実施し、この結果と行政や近隣の営農組合からの情報を基に中小藪集落に最適な集落営農組織を企画・立案した。市、JA、普及センター等を含めて関係者で、設立準備会議や説明会等を計 21 回開催し、助成措置等についての助言を得た。集落内の農地の集積では、どうしても組織に加入できない農家へは替地を呼び掛けるため、個別訪問を繰り返して集積を進めた。</p> <p>4 ヶ月余りの精力的な活動により、東小藪地区の一部も加わり小藪営農組合が設立した。</p>
<p>活動内容</p> <p>水稲 17ha、麦 8ha、イタリアンライグラス 7ha</p> <p>中小藪集落は、構造改善事業未実施地域ではあるが、若干の水路整備やほ場の均平作業により区画(道路または水路から道路または水路まで)毎の作業が可能となった。ただし、集積農地全体としては均平化されていないため、転作作物は水はけの良い区画に連作し、当面はブロックローテーションによる作付けをあきらめている。</p> <p>肉牛生産農家 3 戸も集落営農組織の構成員となっていることから、委託して葦(よし)等が繁茂し耕作放棄地となっていた場所(約 1.1ha)を含む区画に飼料作物(イタリアンライダラス)の作付けを依頼し、飼料としての利用と耕作放棄地から農地への回復を図っている。さらに、野菜(ささげ等)生産農家も構成員となっているため、将来は集落営農組織として野菜の生産・販売にも取り組んでいく。</p>

経営課題と対策

集落の課題：耕作放棄地が発生している。

(対策) 肉牛生産農家3戸が構成員になっていることから、葎(よし)等が繁茂していた場所を含む区画に飼料作物(イタリアングラス)の作付けを依頼し農地へ回復

多角化(戦略): 経営のリスクが大きい。

(対策) 野菜生産農家の構成員もいることから、将来は野菜の生産販売(水平的多角化)に挑戦

リーダー選出: 近隣集落の営農組合の成功から組合設立の要求があったが、高齢者が多くリーダー不在であった。

(対策) 話し合いの結果、比較的若い世代で意欲的な農業経営者を代表に選出した。

合意形成(話し合い): 自己完結型の営農にこだわる農家が多かった。

(対策) 後継者がいない現実、集落営農の展望、所有する農機具は集落営農組織で活用ができることを説明し集落営農への理解を求めた。

担い手の確保: 専属のオペレータ(OP)の確保はできなかった。

(対策) 近隣集落の営農組合でOPとして働く構成員を中心に構成員の中から平日作業が可能な者を確保することとした。なお、負担軽減のため規約で構成員は少なくとも各自所有の畦畔管理を行うこととした。

経理の一元化: 会計担当への負担が大きい。

(対策) 収益の配分はプール計算により配当金として面積配分とする。各構成が所得申告することとし、会計担当役員の負担を軽減した。

機械・施設の導入: 既存の農機具での小型・老朽化などにより可能対応農地は3割である。よって転作作物の栽培のためには、早期に大型機械の購入が必要という結論になった。

(対策) そこでトラクタ(75馬力)+各アタッチメント、田植機(6条)コンバイン(6条)を購入。県と市からの助成により実質4割負担これをJAリースで5~8年で返済。

合意形成(その他): 認定農業者との共存共栄を図る。

(対策) 認定農業者と相互理解の下に替地を依頼して、適切に棲み分ける。農地集積率は91%

役割分担(管理作業): 農地の日常管理の負担が大きい。

(対策) 組織の規約で構成員は少なくとも各自所有の畦畔管理は行なう

気づき・注目点

耕作放棄地を肉牛生産農家の飼料用作物の作付で解決している。

リーダーの精力的な活動によりアンケート結果と近隣営農組合情報から適切な組織の企画立案ができた

市、JA、普及センター等を含めて、関係者で設立準備会議や説明会を21回開催した、助成措置等について助言を得た。

参照：農林水産省ホームページ / 18年度 最近設立された集落営農に関する取組事例

<p>集落営農の名称 南杭瀬営農生産組合(大垣市)</p>
<p>地域の概要</p> <p>大垣市の南杭瀬地区では、水稲と野菜・果実（なし等）の複合経営農家（果実主体）が多く、収穫期などの農繁期に作業が重複することから、労力の軽減が求められていた。また、多彩な農業が営まれているが、圃場整備事業が進む一方で、市街化区域の増加と集落の農家車の高齢化(65歳以上の割合 52%(平成 12 年))、兼業化(兼業化率 96%(平成 12 年))により耕作放棄地の増加が懸念されていた。</p> <p>集落数：6、農家数：173、耕地面積：156ha、農業地域類型：都市的地域</p>
<p>組織の概要</p> <p>設立：平成 18 年 12 月</p> <p>構成者：6 集落、146 戸</p> <p>経営面積：35ha(水稲)（農地集積目標面積 62ha、農地集積率 57%(H18 年度)）</p> <p>営農類型：受委託型</p>
<p>集落営農に至った経緯</p> <p>地域農業を積極的に牽引している外野集落の石田仁氏（現南杭瀬営農生産組合長）が中心となり、「麦・大豆の農作業受託を導入し、耕作放棄地の解消と水田農業の安定経営を目指して集落営農を行なおう」と呼びかけ、JA、市、集落内の農業委員の協力を得ながら、組合設立に向けた準備委員会を立ち上げた。同委員会で協議を重ねた結果、同集落内の農家 146 戸の同意を受け、南杭瀬営農生産組合を設立した。</p>
<p>活動内容</p> <p>水稲作業（耕起・代かき 35ha、田植 35ha、刈取・脱穀 35ha）</p> <p>南杭瀬営農生産組合は、水稲の化学肥料や農薬の使用を抑えた特別栽培米「れんげのかおり（ハツシモ）」の作付けを中心に、集落内の麦、大豆を生産から販売までを行っていく予定である。作付けする品種は、地元の製造業者のニーズに応えた、より売れる小麦、大豆とし、「岐阜クリーン農業」の認定を目指し栽培していく。経理については、組合が一括管理し、収益はプール計算により面積に応じ、配当金として構成員へ配分する。また、収益（助成金・交付金）の 1 割を積立金とし、組織所有の共同利用機械を整備する。農作業受託については、水稲の耕起、代かき、田植えなど部分作業で行なってゆく。この作業はオペレータ部会が担当し、規定の賃金を作業量に応じて支払う。将来は全作業の受託も行なう予定である。</p>
<p>経営課題と対策</p> <p>リーダー：複数の集落で集落営農組織を立ち上げる際に、代表者を選出する方法が問題になった。</p> <p>（対策） 3 年交替でそれぞれの集落から代表者を複数人選出するよう規約で定めた。</p> <p>農家意識：自己完結型にこだわる農家が多く、集落営農への関心は低く、市街化区域などの環境や労働条件による集落間で温度差があった。</p>

(対策) 普及センター等の協力で集落営農の先進事例の視察や準備委員会を立ち上げ、各種資料を集落の全農家に配布したり、説明会や研修会を開催するなど集落営農への関心を高めた。

担い手の確保：農作業の担い手の確保

(対策) オペレータの運営委員会を結成し、集落内の農作業を受託、オペレータは現在 5 名
経理の一元化：経営耕地が広範囲の集落にまたがって事務負担が多く経理事務の受け手がなかった。

収益の分配方法をどのようにするのか

(対策) 集落営農組織内に経理担当の役員を配置すること都市、併せて JA 経理担当者による研修会を適宜開催し、受講することとした。

経理については、同組合が一括管理し、収益の配分は、集落営農組織の収支決算が確定した後、構成員の面積割合に基づいて配分を行なう。分配方法については、役員会で協議・決定後に、構成員へ周知・説明している。

機械施設の運用：集落営農組織で保有・使用する農業用機械の確保や個人所有の農業用機械の処分

(対策) 当面は構成員の所有する農業用機械を借り上げることし、賃貸料は一律 3000 円とした。
今後は、個人の農業用機械の導入・更新は行わず、小型農業用機械は売却・廃棄など整理してゆく。
将来は中型農業用機械をリース方式で共同化。

合意形成(その他(農地の利用調整))：集落営農に不参加の認定農業者との農地の利用調整が必要

(対策) 認定農業者と協議し、現在までに認定農業者が集積した集落内の農地については現状維持とするが、
今後は集落内の農地は集落営農組織に集積することとした。

生産管理：農作業受託の作業については

(対策) オペレータ部会が担当し、水稻の耕起、代かき、田植えなどを部分作業で行っていく。

設備投資：設備の更改・導入をどうするか

(対策) 収益(助成金・交付金)の 1 割を積立金とし、組織所有の共同利用機械(トラクター、田植機、コンバイン)を整備していく。

今後の展開方向

現在は、米中心であるが、特別栽培米・麦・大豆の取組(岐阜クリーン農業を目指す)を予定している。

野菜・果樹などの複合経営農家が多く、営農組織においても野菜・果樹への挑戦が期待できる。

同組合は、発足後、経営が安定するまで市や IA などから営農指導等の支援を受ける。

(法人化への取組)

23 年度までに特定農業法人として認定を受けることを目指している。

気づき・注目点

耕作放棄地の増加の懸念から、リーダーの積極的な活動と、集落営農の明確な目的・目標の提示

JA、市、農業委員の協力が得られた。

参照：農林水産省ホームページ / 18 年度 最近設立された集落営農に関する取組事例

<p>集落営農の名称 グリーンファーム・まき（岐阜県・安八町）</p>
<p>地域の概要（2005年農林業センサス値）</p> <p>安八町牧地域は、町の南西部に位置し、揖斐川に接する地域で特に肥沃な土地に恵まれ、古くから牧園芸組合による大根やハウレンソウ等の露地野菜の生産地であり、水稻はハツシモ単作地帯である。</p> <p>農家数：181、耕地面積：118ha(田 84ha、畑 34ha)、認定農業者数：2</p> <p>農業地域類型：平地農業地域</p>
<p>組織の概要</p> <p>法人化の経緯：過去 30 年以上、集落営農組織として任意営農組合（牧転作協議会）が中心となり、地域の小麦と地力レンゲによる生産調整を行ってきたが、米製作改革を受けて小麦を本体とする認識のもと、H15 年に牧麦作協議会に名称を改めた。その後、農作業受委託を基本とした水稻作への事業拡大を前提にして H17 年度に水稻作を含む新たな営農組織に転換するための地域合意形成活動を展開し、農事組合法人「（農）グリーンファーム・まき」を設立した。</p> <p>設立年月：H14 年 11 月（法人化 H17 年 11 月）</p> <p>構成員：215 戸（9 集落） 専業従事者数：24 人（うち常時雇用 9 人）</p> <p>営農類型：集落一農場型、出資金 970 万円（10a 当り 1 万円）</p>
<p>活動内容</p> <p>主な取組作目：米（36.4ha）・小麦（21.7ha）・野菜（0.2ha） 経営面積：58.3ha</p> <p>地区の農地に占めるグリーンファーム・まきの農地の占有率は 81% で、牧地区全体を一つの農場とみなし、全員参加でブランド米の販売など同ファームが一括して管理・運営を行い、コスト軽減のため疎植栽培（ハツシモ）を積極的に行なっている。小麦（農林 61 号）の生産支援を継続しながら、農地・水・環境保全向上対策への取組を見据え、牛糞等のたい肥使用試験ほ場を設置し畜産農家との連携し収穫後の稲わら（35.4t）とたい肥の交換も行なっている。安八町学校給食センターへの農産物提供（18 年産白米 20,615kg/年）し、地産地消を含めた教育機関と連携した農業教育を実践している。</p>
<p>経営課題と対策</p> <p>合意形成（意向調査、シミュレーション）：土地所有者の農地に対する執着が強く自作希望者が多い。（対策）地区座談会で担い手組織の重要性を説明、担い手を中心とする農業構造改革の動機付け。</p> <p>「営農組織設立に向けた意向調査」を実施するとともに、普及センターの協力により、生産技術改善支援、法人化した場合の経営シミュレーション等の資料を作成し、組合員に説明したことにより、集落営農を法人化することに理解を得られた。法人化に伴い、集落内に適地適作で作物を作付け（固定化）できるようになり、効率のよい農業が実践できた。</p> <p>組織体制：9 集落と広範囲のブロックローテーションによる計画的な生産調整のための運営体制</p>

<p>(対策) 計画班(農地の貸借、作業受委託及び雇用に関する事務)と労務班(農作集計画の策定及び実施、施設・機械整備に関する事務)とした。</p> <p>収支計画: 利益の分配方法について</p> <p>(対策) 作業時間に応じて作業料(時間額最低 1,000 円、OP2,300 円)を支払い、農地を提供する組合員には農地の借地代として支払う。経営が安定するまで役員手当は当面上限を決め支払う。</p>
<p>労務管理: 安心して働ける快適な労働環境づくり</p> <p>(対策) 労働災害予防として農作業安全に関する研修会に参加、労働負担が偏らないように大型機械オペレーターを養成、農作業事故で補償が受けられる労働保険に加入、当番・休日制の導入。</p> <p>設備管理: 事務所及び機械の倉庫等が整備されていない(対策) 早急に環境整備</p> <p>生産管理: 消費者に信頼を得る、水稻・小麦の生産</p> <p>(対策) 地下水を使用ぎふクリーン農業(化学肥料、科学合成農薬を従前と比べ 30%減)の実践</p> <p>経営の安定化: 収益向上(コストダウン)</p> <p>(対策) コスト削減のため疎植栽培を積極的に実施し、19 年度に地域に適した品種とされるイワイノダイチの試験ほ場を設置した。今後はコストを削減した複数枠の水田団地の展開し、作目別に効率のよい農作業、栽培方法を大規模に実施し、大幅な収益向上をはかる</p>
<p>今後の展開方向</p> <ul style="list-style-type: none"> ・量販店との直接取引や直売所なども視野にいれ中長期的な計画で目的意識を持った経営を目指し、経営に有利な販売戦略、経営の安定化を図る。 ・地域特産物として観光いちご農園などの活動および流通・販売、農産物直売所の経営等、経営の多角化をめざす。 ・安八町が提示する生産調整施策(計画)の達成と、地域還元、雇用を念頭において地域に貢献した農業経営の確立をめざす。
<p>気づき・注目点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地区座談会で担い手組織の重要性を説明し、担い手中心の農業構造改革の動機付け ・「営農組織設立に向けた意向調査」の実施 ・普及センターの協力により、生産技術改善支援、経営シミュレーション等の資料を作成し、組合員に説明したことにより、集落営農を法人化することの理解を得た ・集落内に適地適作で作物を作付け(固定化)できるようになり、効率のよい農業が実践できた。 ・全員参加でブランド米販売 学校給食センターへの農産物提供 <p>(その他) 女性高齢者の活用、安八町内の各イベント(安八ふれあい祭り、安八園遊会)等に積極的に参加し、地元米の販売が行なわれている、観光いちご園など多角化の事業活動</p>

参照: 農林水産省ホームページ / 19 年度 集落営農の法人化等に関する取組事例

<p>集落営農の名称 グリーンファーム下槻（兵庫県三田市下槻瀬）</p>
<p>集落営農を構成している集落の概要</p> <p>農業集落名(下槻瀬集落) 農業地域類型(山間農業地域)</p> <p>農家数 38戸 非農家数 206戸（農家率 18%）</p> <p>田面積 16ha 畑(樹園地を含む)面積 2ha（水田率 89%）</p> <p>田のほ場整備事業完了年 平成2年(平均区画面積 20a)</p>
<p>集落営農の概要</p> <p>近年の集落の高齢化(農業就業人口60歳以上の割合t1990年63%)、兼業化(兼業農家率1990年96%)が同集落においても進んでいた。そのような中、平成2年に同集落のほ場整備が完了したことにより区画面積が拡大したことに加え、機械の更新、高齢化、兼業化等の問題もあつたことから、JAにより集落営農の勧めがあつた。農会全体で話し合った結果、3年に定年で仕事を退職した者など4名(1名は病気療養中のため現在3名・平均年齢66歳)が中心となり、JA兵庫六甲による結成前の集落説明会(5～6回)の開催や定款、規約の作成等の指導、また、農機具購入については、県・市からの補助を受け、グリーンファーム下槻を結成した。</p> <p>設立 : 平成 3年 4月</p> <p>構成戸数 : 27戸(1集落)</p> <p>組織運営のタイプ: 担い手委託型、出資金460万円</p>
<p>活動内容</p> <p>水稻(9.5ha)、麦(4.5ha)、作業受託(代かき30a、田植え50a、稲刈り50a、荒すき50a)</p> <p>(農業経営、農作業受託の特徴)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・集落の9割程度の水田を農業経営と作業受託で管理を行っている。 ・JAと契約を行い、JAからグリーンファーム下槻へ委託といった形で農業経営を行っている。また、構成農家へは出資面積に応じて、三田市農業委員会が設定する料金(年貢)により、支払いを行っている。 ・JAの栽培方針に沿った栽培を行っており、栽培日誌の記帳も行っている。 <p>(農業経営、農作業受託以外の活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・麦を収穫後、景観作物としてコスモスを植えており、観光スポットにもなっている。

経営課題と対策

リーダー選出：代表者について

(対策) 農会全体での話し合いにより、時間的に余裕があり適任と思われる者に要請し決定した。

規約・定款等の作成：規約・定款の作成の仕方が分からなかった。

(対策) J A兵庫六甲の担当者に作成の指導を受けた。

担い手の確保：オペレーターの確保

(対策) 常時農作業に従事できる者(退職者2名)をオペレーターとして確保した。

機械施設の運用：個人有の農機具の取扱

(対策) 各農家で所有していた農機具については、小型で効率も悪いこと等から各農家で処分した。

施設・機械の確保導入：農機具の購入費用の確保

(対策) 農機具(トラクター・コンバイン)の購入に際し、県・市より半額の補助を受けた。利用・管理については、全て役員で決定した。

その他の課題：集落内に4つの池があり、それぞれにポンプ等の所有者が違い、管理・電気代等の問題があった。

(対策) 当時の役員により集落での説明会を開き、必要経費はグリーンファーム下槻が負担すること、管理は各地域とすることで理解を得た。

今後の展開方向

若い人たちを育てるため、年中安心して働ける場を確保したい。そのため、今後は野菜の生産等も検討していきたい。また、集落内には人材が少ないため、集落外からでも後継者を受け入れていきたい。人手が確保でき、面積的にも増加し、利益が増加すれば、再び法人化に向けた取組を行っていきたい。

(法人化への取組)

平成7～8年頃には法人化を目指し、J Aの講演会等に積極的に参加してきたなかで、法人化を行うためには同組織の場合3,000万円の収入が目安とされており、当時の同組織は6割程度であったことから法人化を断念した。

気づき・注目点

参照：農林水産省大臣官房情報課 / 集落営農の組織化の事例

<p>集落営農の名称 琴池営農組合[兵庫県`稲美町]</p>
<p>集落営農を構成している集落の概要</p> <p>農業集落名(琴池集落) 農業地域類型(平地農業地域)</p> <p>農家数 37戸 非農家数 54戸 (農家率41%)</p> <p>田面積 2 2ha 畑面積4 ha (水田率85%)</p> <p>田のほ場整備事業完了年 昭和50年(平均区画面積30a)</p>
<p>集落営農の概要</p> <p>昭和50年にほ場整備が完了した琴池集落は、個々の農家が転作作物として小麦を栽培・管理をしていたが、小規模な兼業農家(昭和50年:兼業農家率86% 戸当たり平均田面積69a)が多く、生産コストが高いという課題を抱えていた。</p> <p>そのため、農機具等のコストを下げて、米・麦の生産量を増加させるために、農業改良普及センターの指導のもと集落内の農業精通者が中心となり、昭和60年に集落一農場型の琴池営農組合を設立し、大型農業機械の導入による経営の効率化を図った。</p> <p>設立：昭和60年10月</p> <p>構成戸数3： 6 戸 (1集落)</p> <p>組織運営のタイプ：集落一農場型、出資金0 円</p>
<p>活動内容</p> <p>水稲1 3ha、大麦9 ha</p> <p>(農業経営、農作業受託の特徴)</p> <p>水稲の極早生種から中生種の3種類の米(自家用・稲美町のブランド米・農協出荷用)を栽培することにより、農作業の時期の集中を緩和する。構成農家数が集落内で36戸ということもあり、1戸1役制度をとり、積極的な参画体制を確立している。</p> <p>(農業経営、農作業受託以外の活動)</p> <p>個々の農家が取り組んでいた米味噌造りの収益性を向上させ、大量生産するため、同組合が平成10年に加工施設を建設し、「琴池味噌」として製造・販売している。また、学校給食としても同町内の5つの小学校で利用されている。</p>

経営課題と対策

リーダー選出：代表者の選出

(対策) 設立の際に、農会長経験者等の候補者が数名あり、同集落内の数名の中から最も適任者を選び、周囲の理解も得て本人に承諾してもらう形で決定した。

規約・定款等の作成：詳しい人がいなかった。

(対策) 稲美町役場の協力により、同町内の集落営農組織の規約を参考に作成した。

経理の一元化：個人への利益分配の割合

(対策) 水稻の販売利益を構成農家に面積割合で配分し、麦の転作補助金・販売収益を同組合の収入とした。

担い手の確保：オペレーターの確保・育成をどのようにするか。

(対策) 大型特殊免許を取得するための費用を組合が負担することにより、常時、5人以上を確保した。

機械・施設の運用：大型農業機械の購入資金と個人所有の農機具の処分。

(対策) 個人の農機具は個々に処分した。

機械・施設の確保導入：大型農業機械は、出資金を集めず農協からの借入金により購入し、誰もが利用可能にする、

今後の展開方向

近隣の集落にも営農組合があることから、経営面積の増加が望めないため、これまでどおり水稻・麦を中心に収益を上げて、安定した農業経営を図っていきたい。

(法人化への取組)

農業生産法人を目指す計画はない。集落内の耕地面積が26haと少なく、一部地域が市街化区域に指定され、さらに減少傾向にあるため。

気づき・注目点

参照：農林水産省大臣官房情報課 / 集落営農の組織化の事例

経営課題と対策

リーダー選出：代表者の選出

(対策) ほ場整備や農業生産利用組合の設立の取りまとめを行っていた中西条集落の当時の農事部長(農会長)が、構成員の賛同を得て、また本人も了承し代表者となった。

規約・定款等の作成：規約の必要事項が分からなかつた。

(対策) 農協の営農課長の協力により、営農の盛んな他市町の集落や先に利用組合を作った近隣集落の規約を参考にして作成した。

経理の一元化：費用の共同負担と利益分配の一元経理について

(対策) 出資金を集めると、組織に参加しない農家が多くなる。

出資金を無くし、県からの補助金と、集落の農事会計と自治会計からの借入金で、組織を立ち上げたことにより、多くの農家が組織に参加した。

担い手の確保：ほとんどが兼業農家のため、専業オペレータが少ない。

(対策) 組合長が中心となり兼業農家の若手を指導し、また、作業報酬の金額を上げることにより、人数の確保を図った。

機械・施設の運用：個人所有の機械の処理はどうするか。

(対策) 個人所有の農機具については小型のものが多かつたことから個人で処分した。

今後の展開方向

普及センターの指導により、平成15年から八幡町内6地区の営農・農事組合で、合併による広域受託組合の設立及び、法人化に向けた勉強会等を開催し、平成17年5月21日に合併して、農事組合法人八幡営農組合を設立する。

受託作業だけでなく農業経営にも重点をおき、現在行っている大麦口種子小麦の面積拡大や大豆口野菜の栽培を推進し、学校給食への安定供給などの地産地消に力を入れ、経営の安定を図っていきたい。

(法人化への取組)

農業生産法人を目指す計画：目標年次平成17年

気づき・注目点

参照：農林水産省大臣官房情報課 / 集落営農の組織化の事例

<p>集落営農の名称 多集落営農組合（奈良県・田原本町）</p>
<p>地域の概要</p> <p>多集落営農組合は、奈良県磯城郡田原本町にあり、農業地域類型としては、都市的地域である。農家の戸数は、68戸、非農家数は、70戸で農家率は、49%である。</p> <p>水田面積は、30ha 樹園地を含む畑地の面積は、1ha で、水田率は、97%に及んでいる。</p>
<p>集落営農の概要</p> <p>設立：平成16年12月</p> <p>構成戸数：21戸、</p> <p>構成農業集落数：1集落</p> <p>出資金：無く</p> <p>組織運営のタイプ：作業受託型。</p>
<p>集落営農に至った経過</p> <p>この地区は、都市的地域で、兼業農家率 98%と高いものの、先祖代代、嘗々と農業を守り続けてきた結果、荒地・未耕作地はほとんど無く、初夏はグリーン、秋には黄金の絨毯を彷彿させる田園風景を醸し出している。</p> <p>生産調整を永年にわたり 100%達成するとともに、麦作を振興し、模範となる農地管理を行ってきた。しかし、高齢化が進行、60歳以上が中心となっている等、様々な困難に直面している。</p> <p>このような中、平成15年に集落営農モデル推進地区に指定され、これを契機に、一人一人が知恵を出し合い「ムリのない楽しい農業をすすめよう」と、平成16年2月に、「多集落営農を進める会」を発足し、農業の進め方について集落内農家を対象にしたアンケート調査を実施するなどの検討を重ねてきた。</p> <p>その結果、「集落営農」を展開する事とし、農家の協力・合意を得た上で、県・町・JA等の援助を受け、平成16年12月「多集落営農組合」を設立した。</p>
<p>活動内容</p> <p>水稻作作業は、育苗管理3,700枚、育苗面積30ha（作付面積換算19ha）</p> <p>（農業経営、農作業受委託の特徴）</p> <p>育苗管理の3,000枚は、JAの集落営農支援補助事業の一つとして取り組んでいることがあげられる。</p> <p>（農業経営、農作業受託以外の活動）</p> <p>「太安万紹の里農産物直売所」を設置し、農産物の生産と販売を通じ、地域の活性化と周辺住民との交流を目的として活動を行なっている。また、最近では、近くの酒販スーパーの協力を得て、米・野菜を販売している。</p>

経営課題と対策

規約・定款等の作成：定款を承認するための設立総会の準備作業等に苦労した。

(対策) 役所の勤務経験があり、その後、経済連へ勤め、そこで集落営農の研修を受けた者が、発起人となり準備を進めた。規約は、農林振興事務所と相談し作成した。

経理の一元化：費用の共同負担と利益分配の一元経理について

(対策) 資金計画書は作成しているが、現段階では、具体的に一元経理まで進んでいない。

組合を設立して間が無いため、一元経理までには至っていない。

担い手の確保：兼業農家が多いため、担い手不足。特に、オペレータ確保が問題である。

(対策) オペレータ担当役員を設置し、この役員が中心となって、農業機械の運行オペレータを手配することとした。また、将来の担い手となる若者を中心に、農業機械の試乗会を開催した。

機械・施設の運用：個人所有の農業機械の扱い

(対策) 当面は、個人で所有している農機具を借り上げ、将来的には、大型機械を購入して利用していく。

機械・施設等の確保導入：事務所設置場所と農機具の収納施設の確保

(対策) 当面、事務所は会長宅とした。収納施設の土地は確保済み

その他の課題：営農組合の必要性和加入要請

(対策) 集会や戸別訪問を繰り返し、必要性を訴えた。(他県での研修や施設見学も行った。)

今後の展開方向

将来展望としては、田植え・刈取り作業も引き受ける予定であり、現体制で着実に事業を展開し、研修会や定例会議等を開催するとともに、非農家も含め年数回イベントを計画し、組合活動に対する理解者を増やす事により、地域一元化した営農集団を目指す。

将来的には、大型機械を導入する事により、作業ロスを少なくし、効率的な農作業を進める。また、団地化作付けによる生産性の高い農作物の栽培を進める。

(法人化への取組)

組合を設立して日が浅いので、充分考えていない。

気づき・注目点

参照：農林水産省大臣官房情報課 / 集落営農の組織化の事例

集落営農の名称 大畑営農組合（奈良県葛城市）

地域の概要

- ・大畑営農組合は、奈良県葛城市大畑にあり、農業地域類は、平地農業地域である。農家の戸数は、56戸、非農家数は、17戸で農家率は77%である。
- ・水田面積は、27ha、樹園地を含む畑地面積は、1haで、水田率は96%に及んでいる。
- ・水田のほ場整備事業の完了年は、不祥であるが、平均区画面積は、15aである。

集落営農の概要

設 立：平成16年10月

構成戸数：42戸、 構成農業集落数：1集落。

出資金：1戸当り15万円 組織運営のタイプ：担い手委託型。

集落営農に至った経緯

平成13年、水田農業経営確立対策、生産調整集落目標100%達成するため、集落内に麦作組合が設立され、平成13年以降6haの小麦が田で作付されてきた。

また、当集落には現在耕作放棄地はないものの、兼業化（平成16年兼業農家率90%）が著しいことに加え、農業従事者の高齢化（平成12年：農業就業人口のうち60歳以上が60%）も著しく、水稲作作業を集落内の担い手に部分委託をする農家が目立つようになってきた。

そこで、平成15年10月、麦作組合が中心となって「将来に向けて、大畑の水田等を安定的に管理するための相互扶助的な組織をつくろう」との呼びかけに、奈良県中部農林振興事務所、JAならけん新庄中央支店、当麻町役場、集落の賛同者の協力の下、営農組合設立に向けた協議を重ね、平成16年10月大畑営農組合を設立した。

活動内容

水稲10ha、小麦6ha、水稲作作業は、田植え1ha 稲刈3haである。

（農業経営、農作業受託の特徴）

小麦栽培は、耕起、は種は個人の農家が行い、防除、収穫は組合が行なう。

水稲受託作業は、左京別に基本料金を設定し、作業を行なう。

組合所有の農機具は、コンバインだけなので、他の農機具は、組合員所有の農機具を有料で借り受け、オペレータが作業を行なう。

水稲採種ほについては組合が、奈良県米麦改良協議会と契約している。

経営課題と対策

規約・定款等の作成：規約作成経験者がいなく、どのようにしていいのかわからなかった

(対策) 奈良県中部農林振興事務所, J Aならけん、市役所など関係機関とともに、知恵を出し合っ
て決めた。

収支計画の作成(経営計画)：費用の共同負担と利益分配について

Q 1 組合加入金の脱退返納はどうするか。

(対策) 加入金は、組合員として作業委託できるための権利金たるものであるから、返納はしないこ
とを決めた。

Q 2 組合員の水田面積に差があるのに、組合加入金の一律設定(1戸15万円)は不公平ではな
いか。

(対策) 加入金は、作業委託できるための権利金的性質のものであるため、一律にし、作業委託面積
によって、作業委託費を賦課する事とした。

Q 3 作業料金はどう決めるのか。

(対策) 各作業別の料金を他の営農組合や、J Aサービス等の料金を参考にしつつ営農組合の役員会
で決定した。

Q 4 オペレーター料金をどう決めるのか。

(対策) 畑麦作組合の作業料金を基に、時給2千円と決め、状況によって役員会の決定により変動さ
せる事があるとした。

Q 5 余剰金、不足金が出た場合はどうするか。

(対策) 余剰金が出た場合は、営農委託割合に応じて個人に返金する事、また、不足金が生じた場合
は役員会や総会を開き、その負担をどうするか協議することとした。

Q 6 組合永続のための損益計算はどうするか。

(対策) 作業受託費用だけで運営するとして、6haの刈取り受託があれば、コンバインを更新でき
るので、損益分岐点を面積6haとした。

担い手の確保：オペレーターの確保はどうするか。

(対策) 地域内の希望者を募り、オペレーターには時間給という形で作業報酬を営農組合から支払う
事とした。

機械・施設の運用

Q 1 個人保有している農機具はどうするか。

(対策) 個人保有の農機具はそのまま使用するが、更新はしない。農機具が使用できなくなった時点
で、営農組合に作業を委託することとした。

Q 2 農機具のメンテナンスはどうするか

(対策) 軽微なものは、オペレーターに託し、料金を支払う。また、オペレーターで対処できない部

品交換は農協に依頼する事とした。組合保有農機具に対する意識を高めるため、年1回組合員全員による保守点検を行う事とした。

その他の課題

Q1 作業委託費：田によって収量に差があるが、作業委託費をどうするか。

(対策) 作業委託費は面積によって決め、田による収量の差は勘案しない事とした。

Q2 組合員対策：営農組合には加入していないが、集落での集団麦作2参加している場合はどうか。

(対策) 営農組合では、水稻と麦作の作業をおこなうため、組合員を2種類にした。組合加入金を支払った組合員を1号組合員、組合加入金を支払わずに加入した組合員(麦作のみ参加の組合員)を2号組合員とした。

1号組合員は水稻作業を組合価格で委託、2号組合員は非組合員価格で委託と委託作業価格に差をつけた。

このことにより、集落での集団麦作に参加している場合も組合員として参加できるようにした。

Q3 施設・機械の確保導入：将来、営農組合で田植機やトラクターを購入する場合の費用はどうか。

(対策) 作業委託により積み立てられた資金は、コンバインの更新と維持費に充当し、新しく田植機やトラクタを購入する場合は、組合員で共同購入することとした。

Q4 機械の貸出：他の地域の組合員の親戚から刈取りを依頼された場合、組合のコンバインの貸し付けは可能か。

(対策) 他の地域であっても必ず組合のオペレーターがついての作業とし、機械のみの貸し出しはしないこととした。

Q5 組合脱退：営農組合を脱退する事はできるか。

(対策) 脱退届けを組合長に提出し、債務を精算すれば、脱退できる事とした。

但し、組合加入金については、返却しない事とした。

Q6 安全・予防：受託作業中にオペレーターが怪我をした場合はどうなるか。

(対策) 営農組合としてオペレーターに傷害保険をかけることとした。

今後の展開方向

当集落営農の将来については、スタートしたばかりであるが、集落内はもちろんの事、近隣集落も含め、集落営農の広域化を図り、組合の経営安定を図るとともに、トラクター・田植機等も購入し、作業受託の多角化を図っていきたい。

(法人化への取組)

将来、法人化する予定としているが、検討中で、具体的な計画は策定されていない。

気づき・注目点

* 参照：農林水産省大臣官房情報課 / 集落営農の組織の事例

集落営農の名称 牧町農業生産組合（滋賀県・大津市）	
集落営農を構成している集落の概要 農業集落名(牧集落) 農業地域類型(中間農業地域) 農家数 80戸 非農家数 43戸 (農家率 65%) 田面積 39ha 畑(樹園地を含む)面積 1ha (水田率 98%) 田のほ場整備事業完了年 13年(平均区画面積84a)	
集落営農の概要 設 立 : 平成 5年 4月 構成戸数 : 64 戸 (1集落) 出資金 : - 円 組織運営のタイプ : 共同作業型	
集落営農に至った経緯 牧集落は、県都大津市の南東部に位置し、付近の都市化の進展で兼業化が進み、第2種兼業農家（平成2年：第2種兼業農家率98%）が多くなり、経営規模も小さく（平成2年：1農家当たり田の経営面積50a）、65歳以上の農業就業者が半数を占めていた。 このような中、集落の中から「機械化の過剰投資が心配」、「農業後継者がいない」などの声も聞かれ、集落の農業をどうしていくのかということが課題となった。そこで、平成3～4年度に滋賀県が推進する集落営農ビジョン推進事業に取り組み、低コストで効率的な農業の実践を目指す“集落営農ビジョン”を策定し、4年度から21世紀水田モデル事業によってほ場整備後の地域のあり方について、検討を行ってきた。そして、効率的な集落営農を目指して、5年4月1日「牧町農業生産組合」を設立した。 また、4年から高生産性大区画ほ場整備事業により、1ha区画のほ場整備を実施した。これと並行して、6～7年度に集落営農ビジョン促進条件整備事業により、一連の高性能農業機械（トラクター、田植機、コンバイン、乗用管理機を導入した。	
活動内容 水稲17ha、大麦8ha、大豆8ha（平成16年度） (農業経営、農作業受託の特徴) 大区画ほ場（1区画最大1.4ha、平均84a）による、効率的な農作業を行っている。 滋賀県が推進している(環境こだわり農業(水稲))に取り組んでいる。(平成16年は1ha) (農業経営、農作業受託以外の活動) 10月に収穫祭を実施し、集落内の非農家も交えて、パーベキュー、地元産新米のおにぎりや黒	

豆を加工した甘納豆の試食会などを行っている。

月例経営会議（第1土曜日）を実施し、各部長（生産計画部、機械施設部、労務部）を集めて、県、市、JAなどから講師を招いて、勉強会を開催している。

経営課題と対策

規約・定款等の作成：どのような規約を定めるの分からなかった。

（対策）同じように集落営農を進めようとしている近隣の集落と情報交換しながら、話し合いにより決めた。

リーダー選出：代表者の選出について

（対策）ほ場整備を進めていた土地改良区の同集落の役員の中から選挙で選んだ。

経理の一元化：どのように経理事務を行うのか分からなかった。

（対策）関係機関の指導の下に、パソコンのシステムを構築した。

担い手の確保：どうすれば効率よく作業従事者を確保できるか。

（対策）a. 全組合員に出役できる曜日及び操作できる農業機械のアンケートを実施し、予定を決める、

b. 出役は所有面積割とし、田植え前と刈取り前に全耕作者会議を開いて、作業日程表を渡して、作業を依頼する、

c. 都合が悪ければ、各自で交代する、という労務管理システムを作った。

機械・施設等の運用：個人所有の農機具について、集落営農移行時にどう取り扱っていくべきなのか。

（対策）構成農家の大部分は集落内に未ほ場整備の水田を所有しており、処分せずに農機具を保有した。

役割分担（作業者の登録）：高齢者等の農家で出役できないことがある。

（対策）作業の免除の覚書きを組合と交わし、作業は組合が引受けた。

今後の展開方向

集落内には、未ほ場整備の土地があり、これらの土地での農業を如何して往くのかは、今後の課題である。経済社会状況は厳しいが、現状を維持していきたい。

（法人化への取組）

農政の動向を見ながら、法人化の計画をしていきたい。

気づき・注目点

* 参照：農林水産省大臣官房情報課 / 集落営農の組織化の事例

<p>集落営農の名称 西老蘇農業生産組合（滋賀県・安土町）</p>
<p>集落営農を構成している集落の概要</p> <p>農業集落名(西老蘇集落) 農業地域類型(平地農業地域)</p> <p>農家数 87戸 非農家数 39戸 (農家率 69%)</p> <p>田面積 63ha 畑(樹園地を含む)面積 2ha (水田率 97%)</p> <p>田のほ場整備事業完了年 11年(平均区画面積36a)</p>
<p>集落営農の概要</p> <p>設 立 : 平成 13年 1月</p> <p>構成戸数 : 83 戸 (1集落)</p> <p>出資金 : 3,800万円</p> <p>組織運営のタイプ : 集落一農場型</p>
<p>集落営農に至った経緯</p> <p>西老蘇集落は、県のほぼ中央部、蒲生平野に位置し、付近の都市化の進展に伴い、兼業化が進み、第2種兼業農家（平成2年：第2種兼業農家率96%）が多くなり、経営規模も小さかった。（平成2年：自給的農家と経営耕地1.0ha未満の販売農家の割合60%）</p> <p>こうした中、平成4年度から始まったほ場整備事業の面工事は平成11年でほぼ終了し、集落内では「ほ場整備後の美田をどうしていくのか。」が、課題となった。11年4月に今後の農業に関する意向調査を実施したところ、営農組合への耕作委託意向が6割を超えたことから、同年8月に集落営農検討委員会（年代別：10名）を設置し同年10月に再度全戸一世代別に意向調査を実施した。12年1月から意向調査結果及び営農組織案を全戸に班別に説明した。同年11月に集落営農検討委員会を解散、営農組合設立準備委員会を発足させた。13年1月20日に、生産性の効率化による地域に根ざした水田農業の確立を目的に協業経営組織による「西老蘇営農組合」を設立した。</p>
<p>活動内容</p> <p>水稲 26ha、麦 11ha、大豆 11ha</p> <p>構成農家へ平成 16 年産で 3ha を再委託（作物名は水稲、経営権は構成農家）</p> <p>（農業経営、農作業受託の特徴）</p> <p>省力化を図る点から、水稲の湛水直播栽培に取り組んでいる。（H16年 3ha）</p> <p>滋賀県が推進している「環境こだわり農業（水稲）」に取り組んでいる。（H16年 1ha）</p> <p>地域資源である集落内養豚・養鶏農家の家畜ふん堆肥（126 トン）を全圃場に積極的に活用し、化学肥料の削減，土づくりに努めている。また、豚の尿を酸性化し大豆の葉面に散布している。これについては、現時点では試験中ではあるが、害虫駆除に効果的であるといわれている。</p>

(農業経営、農作業受託以外の活動)

集落全体(非農家を含む)が農業に理解をしてもらうために、毎年11月に収穫祭を開催し、バーベキュー・豚汁・ボン菓子・わたがしの提供、ゲームの実施などを行っている。

経営課題と対策

規約・定款等の作成：どのような規約を定めてよいか分からなかった。

(対策)役員が他の先進地への視察等を積極的に行い、集落の中で話し合っ

リーダー選出：代表者の選出について。

(対策)設立まで意向調査の実施や集落営農検討委員会での検討などに中心となり取り組んできた者を代表者に選出した。

経理の一元化：作業時間管理が煩雑で、難しかった。

(対策)民間会社の経験を活かしたシステム作りやフリーのソフトを利用することで効率的な管理体系を確立した。

担い手の確保：どうすれば効率よく作業従事者を確保できるか。

(対策) a. 責任者・基幹作業者は、役員・オペレータが担い、補助作業者は所有面積に応じ割り当てている。

b. 各組合員に出役計画を提示し、都合の悪い場合は各自で調整する。

c. 水稲作の水管理、補植、豆の選別等の作業は、老人会等を通じて高齢者等に依頼する。という労務管理システムを作った。また、出役料は、作業種類別に細則により、明文化した。

機械・施設の運用：個人所有の農機具について、集落営農移行時にどう取り扱っていくべきなのか

(対策)個人所有の農機具は、各農家が農機具店等に売却する等、処分した。

役割分担(作業者の登録)：圃場の利用・管理：高齢者等の農家で出役できないことがある

(対策)ほ場管理も含めて、生産組合が引受けた。

その他の課題：農機具格納庫の確保。

(対策)農機具格納庫は、すべて自己資金で建てた。

今後の展開方向

経営規模は、54haに到達することを目標にしている。

“1円を気に掛ける農業経営”をし、強い組織作りをしていきたい。

西老蘇農産物ファンづくりにつとめ、ブランド化していきたい。

(法人化への取組)

目標年次 平成21年

気づき・注目点

*参照：農林水産省大臣官房情報課 / 集落営農の組織化の事例