

## 経営発展型集落営農と地域保全型集落営農の比較分析

山口 大介\*・大隈 満\*

Daisuke YAMAGUCHI\* and Michiru OKUMA\*:

A Comparative Study of “Active Group Farming” and “Sustainable Group Farming”

### Abstract

The purpose of this study is to investigate two types of group farming, that is (1) a group farming which aims to expand its management actively (“active group farming”), and (2) that which puts an emphasis on sustaining the region where the members of the group have lived on (“sustainable group farming”).

It was found out that, in both cases, the difference of each farming leader’s management attitude is significantly reflected in the form of organizations. It was also concluded that the benefits of “active group farming” is not necessarily higher than those of “sustainable group farming”.

キーワード：経営発展型集落営農，地域保全型集落営農，効率的かつ安定的な農業経営

### 1 課 題

本論文の課題は、集落営農と称する営農体制の中でも、経営発展を目指すものと地域保全を目指すものとは、これを立ち上げる主体的な条件及びこれを維持存続させるための組織形成の条件が相当程度異なることを事例に則して検証するとともに、その政策的含意について考察することである。

食料・農業・農村基本法第21条は、「効率的かつ安定的な農業経営」が国の農業生産の相当部分を担う農業構造を確立することを農政の目標として掲げている。このような農業経営として典型的にイメージされているのは、将来とも日本の農業を担っていくだけの意欲と規模を持った農家であり、制度的には認定農業者として認められた者がその中核を成している。

これに加え、個別の農家のほかに、集落を基礎とした農業者の組織である集落営農もこの中に含まれる（同法第28条）。集落営農は様々なタイプのものを含み、必ずしも認定農業者としての要件を備えているものばかりではないが、農水省の政策支援の対象として望ましいものは、「効率的かつ安定的な農業経営」であることに変わりはない。なぜなら、政策支援を受ける集落営農には、原則として一定の規模要件（1集落営農あたり20ha以上）が課せられており、このこと

は、集落営農といえども、一定程度の効率性と安定性が求められていることを表しているからである。

愛媛県では、集落営農の推進のために、モデル地区を設定して、その法人化の作業を支援してきた。しかし、大隈<sup>1)</sup>によれば、実際に愛媛県の現場の集落営農の実態は、「効率的かつ安定的な農業経営」を目指した集落営農というよりも、その地域の当事者の主観においては地域保全を念頭に置いたものが大半であるという。このことは、制度が目指しているものと、それを受け止める現場との間に、乖離が存在することを意味する。

同じ集落営農の体制の中でも、このように制度と実態との間の乖離が存在するとすれば、それらを等しく「効率的かつ安定的な農業経営」を目指すべきものとして取り扱うことには問題がある。「効率的かつ安定的な農業経営」に達しないものは、政策目標を達成できなかったとして、制度の見直し等が行われる際に政策的支援から切り捨てられるおそれがあるからである。もちろん、そのような切り捨て策を取ることも、論理的には政策のひとつの選択肢とすることは可能であるが、愛媛県の場合、大隈の調査が実態に近いとすれば、多くの集落営農は切り捨てられる側に回ることになる危険性がある。これが、愛媛県の多くの集落営農が実際どのような実態にあるかを調べるうえでも、集落営農の実態を経営発展型と地域保全型という類型に分けて把握しておくことが必要だと考える理由である。

そこで、土地条件、農家の条件にはあまり差のない旧宇和町と旧三間町を取り上げ、両地域で最近県から

2008年4月1日受領

2008年5月14日受理

\*愛媛大学農学部 農業政策教育分野

集落営農のモデル的推進地区として推薦され、ほぼ同じ頃に法人化した新城生産組合と波岡集落営農組合の比較を行う。次に、両者は地域条件の近似性にもかかわらず経営形態は著しく異なるが、その違いは土地条件等客観的な条件がもたらしたというよりも、リーダーの経営方針の違いに発するものであることを明らかにする。その政策的含意は、集落営農をベースとした「効率的かつ安定的な農業経営」を確立するにはリーダーの方針が重要な役割を果たすこと、リーダーの方針を実現するにふさわしい組織条件は何かを明らかにすることが重要であることである。

## 2 経営発展型集落営農の事例—新城生産組合

### (1) 経緯

愛媛県西予市宇和町（旧東宇和郡宇和町）は、平成16年の合併で西予市の一部となった。宇和盆地に位置し、面積約133平方キロ、人口約17千人（2000年）の町であるが、愛媛県では数少ない米どころとして知られる。

旧宇和町新城地区は、この宇和盆地の北東方向に位置し、総戸数100戸、うち農家戸数54戸、総耕地面積30haのうち水田が18ha、残りを主にブドウとサトイモの生産に当てる水田農業中心の集落である。昭和57年の基盤整備で1区画平均40aに整備されており、生産基盤としては恵まれている。

昭和63年に現在の新城生産組合の組合長W氏の父親が新城機械利用組合を立ち上げ、機械の共同利用や作業受託を図ったが、平成5年のコメ不作に伴う転作緩和によって、転作のシステムが崩壊、各個人が自由に行うバラ転の状態が続いていた。

しかし、平成12年に、水田農業経営確立対策に対応して、転作圃場の団地化と担い手の明確化が求められるに至り、W氏が中心となって、新城生産組合が任意組織として立ち上げられた。

W氏は、農家の努力が適正に農産物の価格に反映するためには農協への出荷に頼ってはいない不十分であり、これからの農業は農産物の差別化を図ることのできる法人経営が望ましいという意見を持っていた。ただ、同時に農業経営は地域の理解を得つつ進めることが必要だとも考えていた。そこで、平成12年の任意組織立ち上げにあたっては、地域の水田転作率を50%として農家間に平等に配分するとともに、転作作物の麦、大豆のブロックローテーションを組み、転作助成金は地権者へ、農産物は組合へ入る仕組みとした。地権者間の不公平感を除去し、安定した利益を付与すると同時に、農産物の販売方針は組合が一括して考える仕掛けにしたのである。

しかし、任意組織設立後、麦、大豆の生産はほぼ順調だったものの、農産物の販売代金が納入されるまでに長期間を要すること、それが組織の資金繰りを圧迫することが課題として浮上した。その対策として、平成13年に、W氏は以前から関心のあった加工部門の導入に踏み切った。

そのために、W氏は全国各地20カ所程度の大豆加工施設を視察し、販売先の情報収集を行い、組合構成員との間で議論を重ね、販路の確保と施設整備のための資金調達に目処をつけ（近代化資金と自己資金）、平成13年12月には建設費840万円の木造瓦葺きの加工所を建設、平成14年1月から豆腐の販売を開始した。年間販売量5万8千丁を目標としており、JA東宇和物産館（愛称「どんぶり館」）、れんげ市等の産直施設と数軒の実需者が販売先である。どんぶり館のシェアが大きく、全体の半分を占めている。その後も新製品開発を進め、販路もW氏の個人的人脈も使って拡大した。

### (2) 組織の概要

新城生産組合は有限会社である。構成員とその役割分担は表1のとおりである。当初はW氏が生産から加工まで含めて幅広く責任をとっていたが、それでは経営資源を有効活用できず、各部門の規模縮小につながりかねないので、分権化を図った。たとえば構成員番号3の者に対し、出資金の増資を要請し、生産部門の責任者として登用したところ、作業の段取り、機械のメンテナンスに主体的に取り組むようになった。W氏は、今後の組織拡張にともなって、将来は、W氏の言い方によるならば「地域的な分権化」を進めるつもりである。すなわち、構成員の中でやる気のある若者に、特定地域の仕事を全て一括して任せ、困ったときにだけ相談に乗ってやるという方法である。これがうまくいけば、やる気のある地域リーダーを育てるのにも役立つであろう。

表1 新城生産組合の構成員と役割分担

番号	年齢	性別	役職	役割分担	備考
1	55	男	代表取締役	総括	
2	57	男	取締役工場長	加工責任者	
3	46	男	生産部長	生産責任者	
4	63	女	加工部主任	加工	6の妻
5	70	女	加工部副主任	加工	
6	69	男		生産	

資料：河野<sup>[2]</sup>をもとに筆者作成。

### (3) 事業の概要

新城生産組合の事業は生産部門と加工部門に別れる。生産部門では、水稻6.5ha、大豆15ha、麦15haを利用権設定している。小作料は田の条件に応じて、10,000～22,000円/10aである。ただし、使用貸借により小作料をとらない土地もある。

保有機械は、トラクター3台を組織が所有、5条植田植機と3条刈コンバインを構成員が共有、ほかに乾燥機3台（リース）と小規模の育苗施設と倉庫がある。オペレータはW氏を含め3名。特に大豆と麦の栽培に力を入れ、「捨て作りの大豆から本作りの大豆へ」をスローガンとして、大豆開花期以前の灌水の徹底、麦作前の堆肥投入等により収量と品質の高位安定を図っている。大豆の6カ年間の平均収量235kg/10a、小麦は396kg/10aであり、それぞれ県平均の146kg/10a、及び325kg/10aを上回る。

このほかに、収穫作業を受託しているが、オペレータの作業料金は1時間当たり1,000円であり、全国平均の1,470円よりもかなり低い。

加工部門は、大豆加工が中心であるが、どんぶり館が休みとなる月曜日を除き、毎日3～4名が6時間程度従事して、1日当たり500丁生産する。1丁当たり150gとして年間大豆使用量は約27tで、ほぼ新城生産組合の大豆生産量に見合う程度の量である。余剰大豆が出た場合は、他の加工業者に販売する。

平成15年度（1月開始）から平成18年度までの売上高に占める加工部門の割合を見ると新城生産組合の収入の6～7割は加工によって賄われている（表2）。販売先の拡大を流通業者を通じた人脈形成で行うとともに、取引先のニーズを踏まえて加工品の内容を考え、そのために必要な生産物を作る、という「売るために作る」発想を徹底している。

表2 新城生産組合の売上高に占める加工部門のシェア  
単位：百万円 %

	H15	H16	H17	H18
総売上高	25	31	33	37
加工部門売上高	15	19	19	25
加工部門シェア	60	61	58	68

資料：各年財務諸表

## 3 地域保全型集落営農の事例—愛媛県波岡集落営農組合

### (1) 経緯

愛媛県宇和島市三間町（旧北宇和郡三間町）は、平成17年の合併以前は、面積約57平方キロ、人口約6.5千人（2004年）、三間盆地に位置し、良質の米を産す

る地域として知られた。

旧三間町波岡地区は、総面積61.5ha、農地面積31.6ha、うち水田28.3haの水田農業地帯である。総戸数75戸中農家は19戸である。県下で2番目に県営圃場整備事業（30a区画）が行われた地区であり、水田は団地としてよくまとまった形で用水路沿いに細長く展開している。親の代でここまで整備した水田をなんとか残していきたいという気持ちが、地区のリーダーS氏の地域保全への情熱とつながっている。

平成3年に波岡に隣接する田川行政区で集落営農が開始され、それが刺激となって平成8年に農業改良普及センターの指導のもとで任意組織としての集落営農組合が発足した。機械の共同利用を図り農作業の効率化とコスト削減を進めた。具体的には4条刈コンバイン、田植機、育苗ハウスの導入であり、これに伴う機械倉庫の設置であるが、できるだけ経費を切り詰め、倉庫は地元の酒蔵を年間2万円で借り受けるなどの工夫をした。

こうして農作業の効率化が図られたが、農地の流動化については地主の意識が変わらず、状態は改善しなかった。しかし、高齢化が進み、後継者がいない大規模農家の経営者の死亡にともなう様々な問題に直面し、農家は任意組織の法人化を考えるようになる。

平成13年の組合総会に至り、法人化が必要とする意見が出され、平成14年に四国で初めての特定農業法人に指定された。その特徴は、経営規模拡大を目指さない、いわば労働力地域循環型の集落営農である。この点を評価されて、平成19年12月には第37回日本農業賞愛媛県代表（集団組織の部）に選ばれるとともに愛媛県知事賞を受賞した。

### (2) 組織の概要

農事組合法人波岡集落営農組合は、構成員29名、役員は組合長1名、理事4名、監事2名で、集落ぐるみの法人である。構成員の平均年齢は60歳。（3）で述べる機械作業を行うオペレータは7人で、50歳代が中心で、うち3人は専業農家（うち2人は定年退職後の専業）である。さらに平成19年度末にはもう2名が定年帰農する予定であり、現代の農村にしては比較的若手のオペレータが確保できているといえ、また地域住民が定年退職後に地域貢献をしているという点で、労働力が適切な形で地域循環しているともいえる。

### (3) 事業の概要

平成18年度には水田13.8haを作業受託（委託農家21戸）、また水田1.0haをみずから耕作する。5条刈コンバイン1台、6条植田植機2台、30PSのトラク

ター1台を有するほか、育苗施設をJAから、倉庫を個人から借りている。

事業の基本的理念は、あくまで個別経営の利益を第一とすることである。高齢化が進む中で、「10年後も集落で米づくりを続けよう」を合い言葉に立ち上げた組織であり、地域全体の保全が主目的となっている。ただし、他集落からの作業委託もキャパシティに余裕がある限り受け入れており、現在隣接する田川集落から水田1haを作業受託している。

地域はゆるい棚田状態であるため、畦畔の面積が広く、高齢者には負担である。そこで、平成15年度から畦畔被覆植物（センチピードグラス）による省力管理を進めている。

平成18年からは農地・水・環境保全向上対策による畦畔管理や農道、水路の維持管理に調整役としての役割を果たしている。

平成19年からは、50%減農薬・減化学肥料のコシヒカリ6haに取り組んだ。環境保全型農業への取り組みは今後も強化していく方向にある。

#### 4 経営発展型と地域保全型の集落営農の比較

2及び3において、経営発展型の典型として新城生産組合を、地域保全型の典型として波岡集落営農組合を取り上げた。両者の違いを対比すると表3のとおりとなる。

ここで冒頭に示したように、両組織のリーダーの方針の違いにまず着目したい。山本<sup>(5)</sup>の行ったアンケート調査によれば、新城生産組合では組合長は「目標達成には最善手段を強力に推進」ということをもっとも重視した。これに対し、波岡集落営農組合の組合長は「皆の意見を聞く民主的な考え方が必要」ということをもっとも重視しており、新城生産組合長が重視する目標達成第一の考え方には低い評価しか与えていない。そこで、まったく対照的な両リーダーの方針がその組織形態にも反映することになる（表4）。

次に表4に見られる両組織の違いについて検討しよう。

第一に、組織形態は、新城生産組合が有限会社、波岡集落営農組合が農事組合法人である。農事組合法人は、農家が農業生産の協業化を図りその共同の利益を推進するために、特に農協法で特則が設けられた法人形態であるから、有限会社に比べて事業範囲、構成員資格等の点で制限が強く、地域の農家の共同の福祉を図るうえでは便宜な制度であるが、自由に経営発展を目指すうえでは制約がかかる。この制度の差を、両リーダーは十分わきまえたうえで、組織の形を決めている。

表3 新城生産組合と波岡集落営農組合との対比

単位：百万円 %

項目	新城生産組合	波岡集落営農組合
組織形態	有限会社	農事組合法人
任意組織設立年	平成12年	平成8年
現組織形態への移行年	平成15年	平成14年
地域区分	山間農業地域	中間農業地域
集落の総戸数	100戸	29戸
うち農家戸数	54戸	19戸
組織参加農家数	5戸	29戸
オペレータ数	3名	7名
構成員	6名	33名
事業内容	水稲, 麦, 大豆(借地) プドウ, サトイモ 加工(麦, 大豆) 米の作業受託	水稲 米の作業受託
経営規模(延べ耕作面積)	36.5ha	14.8ha
売上高	水稲-600万円 麦-500万円 大豆-500万円 加工-2,500万円	水稲-120万円 作業受託-322万円
オペレータ報酬	コンバイン-1,000円/時	コンバイン-6,000円/日 田植機-1,000円/日
販売先	直売所, 小売店, JA等	JA
経営方針	農産加工部門の拡充 加工新製品の開発 子会社の設立とその独立	地域保全(現状維持)

資料：聞き取り調査。

表4 組合長の考え方の対比

設 問	新城	波岡
自家経営と集落営農の維持発展を願う	4	4
集落営農維持発展には自己犠牲必要	4	4
集落営農維持発展に尽力するのは自分だけ	2	2
皆の意見を聞く民主的な考え方必要	2	5
目標達成には最善手段を強力に推進	5	2

資料：山本<sup>(5)</sup>

注：数字は、1を「まったくそう思わない」、5を「まったく思う」としたうえでの5段階評価である。

第二に、両組織の構成員が、新城生産組合は6名、波岡集落営農組合は33名である。新城生産組合は通常の有限会社として運営することを念頭に構成されたものであるから、この程度の規模の有限会社であれば、給与その他の組織形成条件を踏まえると、この程度の構成員が適当であろう。これに対して、波岡集落営農組合はムラぐるみ集落営農を進める組織であり、その視点から、波岡地区の関係農家をすべて含む形で構成することがもっとも適当である。農事組合法人の場合は、このようにムラぐるみ多人数で組織を構成するこ

とが一般的であるから、両組織の構成員の差は組織形態の差と裏腹の関係にある。

第三に、以上のことと関連するが、出資金も、新城生産組合では組合長が210万円、その他の社員のうち2名が80万円、3名が30万円と多額であるのに対し、波岡集落営農組合は組織立ち上げ時に各人1万円、その後毎年3千円の追加出資と少額で多人数が参加できるように設計されている。有限会社のほうは経営体としての取り組み、農事組合法人のほうは広く薄く共同事業参加の取り組みという性格がはっきり出ている。

第四に、作業受託にかかる作業料金である。地域保全を目標とすれば、多額の作業料金の徴収は地域の農家の納得を得られないので、収益の増加は当然には見込めない。作業料金は、経営が持続する範囲でできるだけ低位に設定せざるをえないが、その特徴が顕著に現れているのが、波岡集落営農組合の田植えにかかる作業料金1日あたり1,000円という水準である。これは全国平均の約10分の1であり、ボランティアに近い水準である。このような低水準の作業料金の設定は、波岡集落営農組合が地域保全を掲げて出発していなければ到底可能になったとは思われない。新城生産組合の場合は、作業受託は収穫作業のみであるが、オペレータには1時間1,000円が支払われており、先の述べたとおり全国平均を下回るものの、波岡の田植作業の料金ほど低水準ではない。ただ、収穫作業については波岡も1日当たり6,000円を支給しており、ここでは

田植作業ほどにボランティアベースの支払いになっているわけではない。

第五に、経営内容の違いである。新城生産組合は当初から加工部門へ関心をもっており、経営の多角化を目指していた。これに対して波岡集落営農組合は、個別農家の利益を第一とし、自身は補完的機能に徹することとしているので、作業受託が中心であり、その他には農地・水・環境保全対策の調整等経済的には直ちに意味をもって来るわけではない仕事に取り組んでいる。

このように、リーダーの主体的な姿勢が著しい違いを見せ、その組織形態も大きな差がある両者が経営のうえではどの程度の差を生じているのかを、最後に分析してみる。

両者の平成16年度から平成18年度の3カ年にわたる財務諸表を使い、主な経営分析の指標を対比すると、表5のとおりとなる。さらに、両者の指標のうち、収益性、効率性、安全性の3点から、いずれが優れているかを分かりやすく比較すれば、表6のとおりとなる。

ここから言えることは、(1)本業の収益性に関しては必ずしも新城生産組合が優れているとは言えないこと、(2)効率性に関しては新城生産組合のほうに優れていること、(3)安全性に関しては波岡集落営農組合のほうに優れていることである。効率性及び安全性については、両組織の違いから特に説明を要しないが、収益性に関しては、やや意外な結果である。そ

表5 新城生産組合と波岡集落営農組合の経営分析比較表

	新 城			波 岡		
	H16	H17	H18	H16	H17	H18
(収益性分析)						
総資本総利益率	9.6	51.6	70.0	-4.0	12.7	5.1
総資本総営業利益率	-39.2	-19.7	-6.9	-13.3	-2.1	-3.9
総資本経常利益率	-4.5	-1.3	-4.7	0.0	-0.1	5.6
総資本当期純利益率	15.3	15.6	20.7	-1.0	-2.0	1.5
自己資本当期純利益率	41.6	39.6	44.0	-52.6	-168.5	37.9
売上高総利益率	6.8	30.3	33.0	-34.7	38.0	17.5
売上高営業利益率	-26.5	-11.5	-3.3	-114.6	-6.4	-13.5
売上高経常利益率	-3.1	-0.8	2.2	-0.4	-0.4	-19.3
売上高当期純利益率	10.6	9.2	9.8	-8.8	-5.8	5.1
(効率性分析)						
総資本回転率	6.7	1.7	2.1	0.1	0.3	0.3
固定資産回転率	1.67	1.9	6.1	0.3	1.0	0.7
(安全性分析)						
流動比率	86.0	45.0	27.8	215.2	229.9	233.4
自己資本比率	36.8	39.4	47.1	1.9	1.2	3.9
負債比率	1.7	1.5	1.1	50.4	85.4	24.4
固定比率	234.0	232.1	73.3	20.7	28.8	11.1
売上高対支払利息率	0.5	0.4	0.3	0.6	0.0	0.2
長期固定適合率	1.0	0.7	0.1	55.8	46.9	57.5

資料：両組織の財務諸表から筆者計算。

表6 新城生産組合と波岡集落営農組合の経営分析の質的比較

	新 城	波 岡	備 考
(収益性分析)			
総資本総利益率	○		
総資本総営業利益率		○	
総資本経常利益率		○	
総資本当期純利益率	○		
自己資本当期純利益率	○		
売上高総利益率	△	△	
売上高営業利益率	△	△	
売上高経常利益率	△	△	
売上高当期純利益率	○		
(効率性分析)			
総資本回転率	○		
固定資産回転率	○		
(安全性分析)			
流動比率		○	新城は200%以下で不健全。 両組織50%以下なので不健全。
自己資本比率	○		
負債比率	○		
固定比率		○	
売上高対支払利息率	△	△	
長期固定適合率		○	両組織100%以下なので健全。

資料：筆者作成。

注1：○は当該指標から見て良好な方。

注2：△は当該指標から見ていずれが良好とも言えないもの。

れも、新城生産組合のほうが総資本営業利益率及び総資本経常利益率という本業にかかわる指標のほうで劣位に立っている。3カ年程度の指標であるので断定的な言い方は避けるとしても、本業における劣位の原因を調べ、今後の経営に留意しなければならないであろう。

## 5 考 察

以上の結果から、どのようなことが言えるであろうか。

第一には、リーダーの方針の差が組織形態の選択の差となって現れ、ここから両組織の基本的な差は生まれてくるということである。このことは、組織形態、構成員、出資金、オペレータ作業料金について現れている。すなわち、両者の差の根底はリーダーの経営方針にあり、もしも構造政策推進のための手法として集落営農を進めるとすれば、まずその出発点において、目標を明確にしておくことが必要だということである。

第二に、経営分析の結果は、このような違いにもかかわらず、経営発展を目指しても、必ずしも高い収益構造を持つとは限らないことを示しており、日本の農業の実態からすれば、経営発展型と地域保全型を分か

つとして、その効果を直ちに期待することの実際上の困難性を示したものと言えよう。このことの政策的含意は、仮に構造政策の対象としての集落営農と、地域政策の対象としての集落営農を分けるとしても、その効果の発現には、相当の期間を置いて、忍耐強く見守る必要があるということである。

## 引用・参考文献

- [1] 大隈 満「構造政策と集落営農の展望」、『農業と経済』第71巻第5号、2005年5月号所収。
- [2] 河野 章「[付加価値型]の集落営農組織モデル—豆腐加工事業の多角化—」、『マニュアル集落営農の育成と展開に向けて』近畿中国四国農業研究センター、2007年。
- [3] 中国四国農政局「平成18年度構造改善基礎調査報告書—西予市」、2007年3月。
- [4] 兵頭宏美・大隈 満「愛媛農業を通して見る法人の設立条件と存続の可能性について」、『愛媛大学農学部紀要第49巻』、2004年9月。
- [5] 山本和博他「高付加価値活用型地産地消モデルと展開条件」、『近畿中国四国農研農業経営研究』第14号、2006年4月。