

品目横断的経営安定対策下における集落営農の課題



独立行政法人
農業・食品産業技術総合研究機構

中央農業総合研究センター
農業経営研究チーム
高橋明広



報告の構成

1. 問題意識
2. 集落営農の展開状況
3. 品目横断的経営安定対策における集落
営農の位置づけに関わる評価と問題点
4. 対策下における集落営農の展開方向
5. まとめ



1. 問題意識

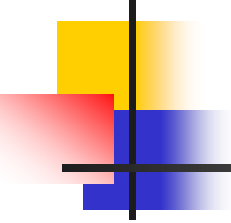
- 2006年6月
「農業の担い手に対する経営安定のための交付金の交付に関する法律(担い手経営安定新法)」が成立
- 集落営農組織(以下、集落営農)は、一定規模以上を条件に、「特定農業団体又は特定農業団体と同様の要件」を満たす組織であれば、品目横断的経営安定対策(以下、対策)の助成対象に位置づけられている

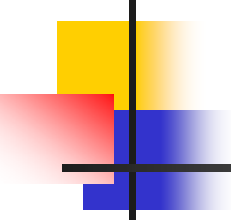
麦・大豆作の現状や今後のWTO農業交渉の結果次第では米も「生産条件不利補正対策(ゲタ)」の対象となる可能性
→対応できない場合に集落営農が被る影響は極めて大きい



集落営農とは

- 「単一または数集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、あるいは、農地の利用調整等への合意に基づき、参加農家の経済的・非経済的な効用の向上を目的に活動する集团的営農」である
- こうした活動を行う組織が集落営農組織
- 近年は単に「営農」と「組織」を併せて、集落営農と呼ぶ場合も多い。

- 
- 今回の対策が規定する担い手としての「集落営農」は、必ずしも現実の集落営農の実態と整合するものではない。
 - 対策における助成対象要件は、土地利用型農業を担う主体としての集落営農の発展という観点からみて、いくつかの矛盾を抱えている
 - 単に助成対象となることのみを目的に組織形成を進めたのでは、結成された組織のその後の維持・発展という点からみて様々な問題の発生も懸念される。



- 重要な点

対策が提示している「主たる従事者の確保」等の要件の充足(助成金の獲得)のみを重視ではなく、

○集落営農が対策への適応過程で生じる矛盾や問題点を解決し、組織の維持・発展を実現

○地域農業の担い手になりうる集落営農の創出。

○こうした集落営農の展開方向を示すことが本報告の課題である。

2. 集落営農の展開状況(農水省統計)

- 2005年7月現在、全国には10,063の集落営農が展開している。その状況を農業地域別にみると、集落営農は、全国一律に展開しているわけではない。
- 集落営農展開率(集落営農数/農業集落数) **関東 1.9%(全国最低)**

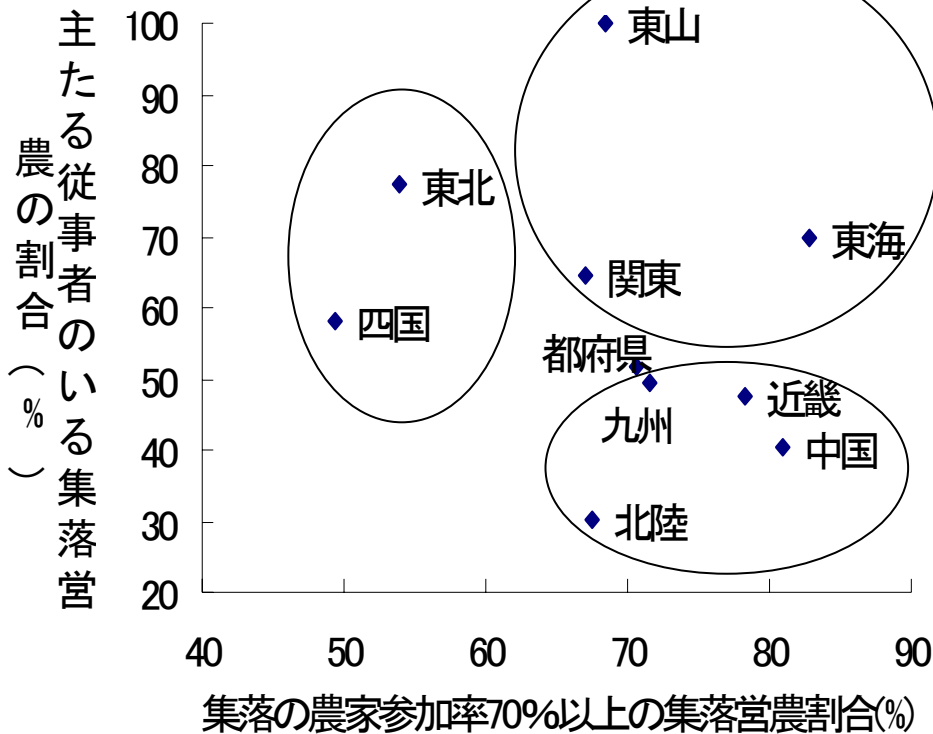
北陸 17.9%

北陸、近畿、東北、中国で、集落営農の展開割合が高い

農業地域 都道府県	農業集落数	集落営農数	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	135,163	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)として集落営農数/農業集落数で計算した

「主たる従事者のいる割合」と「集落内の農家の参加率が70%以上の割合」



- 中国、近畿、北陸、九州は、主たる従事者のいる割合は相対的に低いが、集落内の農家の参加率は高い。
- 東北、四国は、上記とは逆に、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。
- 関東、東山、東海は、主たる従事者のいる割合及び集落内の農家の参加率がともに高い。

集落営農の活動内容

	農業用機械を共同所有		集落内の営農を一括管理・営運	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、集落内の土地利用調整
	参加する農家で共同利用	オペレーター組織が利用				
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	71.7
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	48.5



北陸、中国、近畿、九州

- 北陸、中国、九州:「機械の共同利用」が多い
- 北陸:「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」する割合も相対的に高い。
- 集落の大半の農家が参加した協業組織が展開

- 近畿:機械を「オペレータ組織が利用」している割合が高いが、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い。主たる従事者以外の兼業農家等がオペレータ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:主たる従事者が確保できない中で、集落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となった組織が展開



東北

- 「オペレータ組織が機械を利用」と「認定農業者等へ農地集積」する割合が相対的に高いが、「集落内の営農を一括管理」している割合は低い。

東北の集落営農は、主たる従事者が集落営農のオペレータとなって転作等の部分的な農作業を受託する「受託組織」が展開



東山

- 「機械の共同利用」と「集落内の営農の一括管理・運営」の割合が高い。
- 稲55%（都府県62%）に次いで、果樹類18%（都府県2%）
- 主たる従者が全ての組織で確保（100%）できている
- 稲以外が基幹の専業農家の補完的な共同作業組織が多い

- 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、稲作の省力化を主目的とした組織のため、施策の給付対象にならない、あるいは、施策の対象となることを必要としない組織も多く含まれている



関東

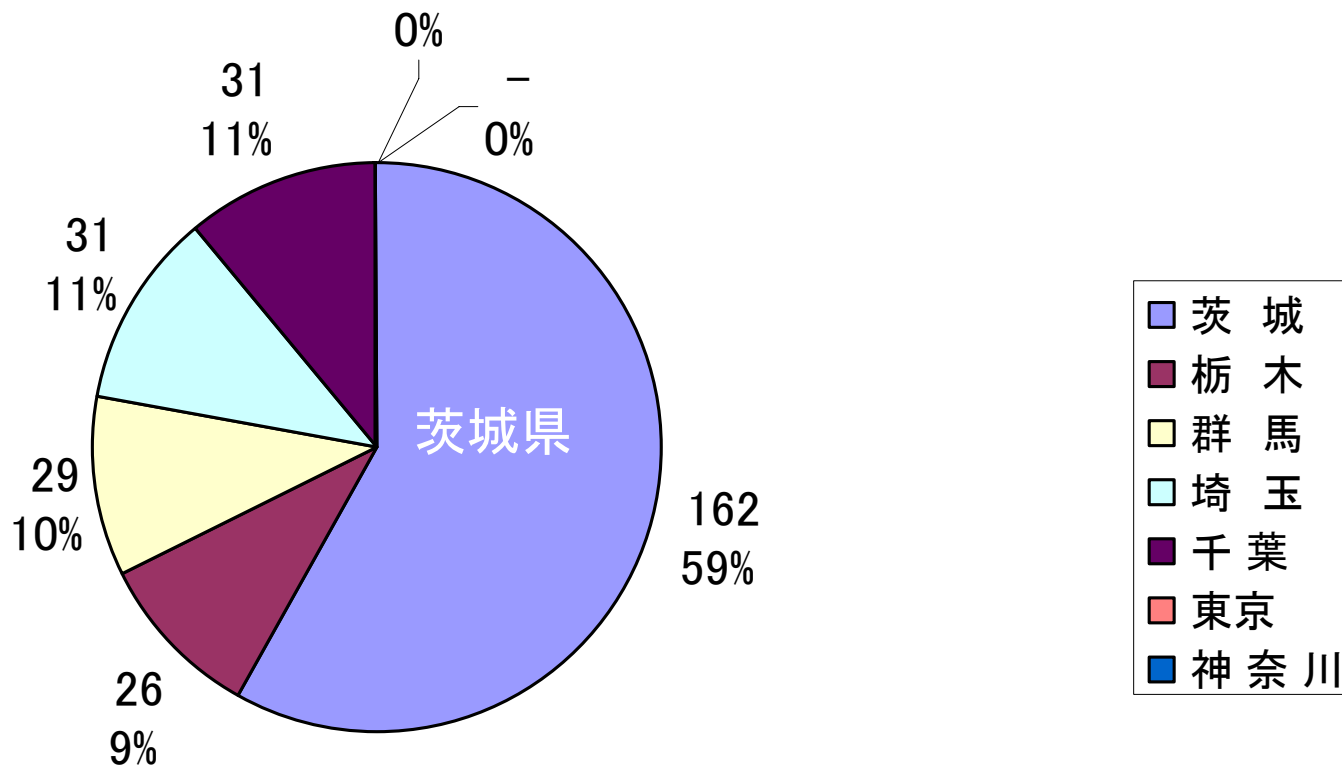
- 主たる従事者のいる割合は相対的に高く、その活動内容は「土地利用調整」が主(84%)
- 取り組み作物は、麦が46%(稲は36%)に達していることからみて、集落で生産調整を実施するための調整組織



集落営農展開地域の特徴

- 北陸、近畿、中国、九州：
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
- 東北：
主たる従事者を確保した受託組織的組織が
展開
- 集落営農と同一名だが組織の性格は大きく
異なる

関東地域の集落営農組織(279) の約6割が茨城県に集中



茨城県の特定農業団体（後述） の特徴

- 茨城県の特定農業団体数（2006年12月）
38組織（関東59組織の64%）を占める

○38組織の25組織（66%）がA市に集積

→全て平成18年以降に結成

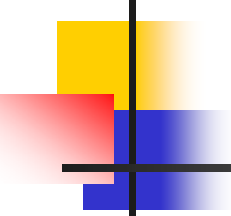
○品目横断的経営安定対策への適応を強く意識

→「要件充足型」集落営農組織

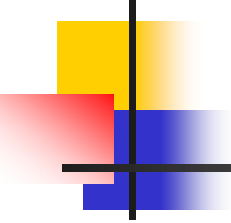


茨城県の特定農業団体の特徴(2)

- 認定農業者も含めた全戸が参加
全戸にメリットを提供することで地域の転作体制を維持する
認定農業者は転作受託地の貸しはがしを懸念
→複数の特定農業団体に加入している認定農業者もいる
- 民法組合(後述)としての組織運営を実施
各経営とあわせた会計処理が複雑
→運営によっては、人格なき社団に該当する
これら組織運営を認定農業者が担当する事例も
→認定農業者にとっては大きな負担
- 農用地利用改善団体を持つ特定農業団体のメリットを活用できていないケースもある
- 組織ビジョンが不明確なものが少なくない



3. 品目横断的経営安定対策における 集落営農の位置付けに関する評価と問題点

- 
-
- 品目横断的経営安定対策が集落営農を担い手と位置付けるに当たって課している要件を検討
 - 集落営農の本来的あり方という観点からみた問題点や課題を整理

地域の農業を担う集落営農は、将来的に効率的で安定した経営を行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。

特定農業団体と同様の要件を満たす組織

農用地の利用集積目標を定めます

地域の農用地の $\frac{2}{3}$ 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、19年から数年のうち目標を定める場合は、 $\frac{1}{2}$ 以上で足りませう。

※ 「地域」の範囲は、農用地利用改善事業の区域、すなわち、地縁的なまとまりのある範囲（集落など）で定め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。



経理の一元化を行います

①集落営農組織の口座を設けて、②農産物の販売名義を集落営農組織とし、③販売収入をその口座に入金します。

集落営農組織の口座



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）で足りませう。
- ※ 農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。





1)「特定農業団体及び特定農業団体と同様の要件を満たす組織」に関する問題点

■ 第1の問題点

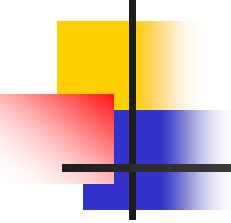
今回の対策では、「特定農業団体」と併せて「特定農業団体と同等の要件を満たす組織（以下、同様組織）」が助成対象となる

しかし、この両者は農業構造再編の実現に係わる性格が大きく異なっている。

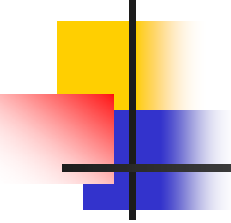


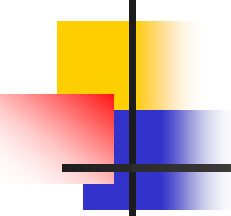
特定農業団体と同様組織の違い

- 2003年の改正農業経営基盤強化促進法に基づく
- 農用地利用改善団体から地域農業の担い手と明確に位置づけられ、5年以内に特定農業法人等へ移行し、**農場制農業の実現を通じて地域の農業構造改革を促進していくことが期待されている**
- 特定農業法人のような農地の引き受け義務はない
- 農用地利用改善団体の地区内の作業受託を特定農業団体に委託する目標が決議されることから、**地域の農地に対する適切な面的管理が暗黙裏のうちに求められる**

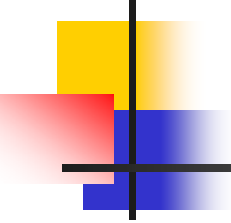
- 
-
- 特定農業団体は、農用地利用改善団体に明確に位置づけられる組織であり、設立に一定のコストを要するが、地域農業再編に果たす効果は大きい。
 - 同様組織は、農用地利用改善団体の設立は必須の要件ではないことから、それら組織設立に関わるコストは要しないが、地域農業に対しては、特定農業団体と同等の効果は期待できない

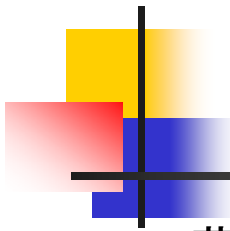
両者には大きな違いがある

- 
- こうした違いがあるにも関わらず、対策では、特定農業団体とそれを持たない同様組織とを、同一の給付対象として並列的に扱っている。
 - 我が国の水田農業においては、農場制農業の構築が今後目指すべき方向として措定されるべきだが、その実現に必須となる土地利用調整機能を持たない組織化には問題がある

- 
- 例えば、地域の土地利用調整なしに集落営農が設立されると
 - その面積要件確保等の必要から、既に地域で展開している大規模経営との間で農地の確保(大規模経営からの農地の貸しはがし等)を巡る対立関係の発生

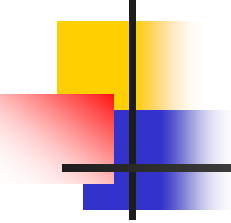
あるいは土地利用を巡る競合関係が発生(転作の団地化等が図れず作業効率や生産性が低下する等)する懸念がある。

- 
-
- これら問題の回避には、面的な土地利用調整を実施できる組織の設立は欠かせない課題
 - 重要なのは、組織を数として確保するのではなく、地域の農業構造再編を可能にする地域の面的な土地利用調整機能を内在し、実行できる組織を構築することである。



1980年以降の農政における集落営農等の位置づけ

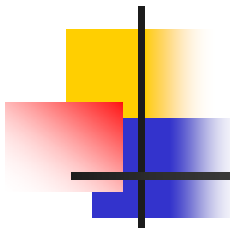
- 農政は、一貫して、借地経営等の個別経営を重視し、集落営農等の地域農業組織は個別経営の確保・育成に向けた支援組織として期待してきた
- 農用地利用増進法の制定後も、借地型経営の育成が進みにくい状況を背景に、集落営農に対して、農政が大きく焦点を当てることになった。
- 「土地持ち労働者」と呼ばれる兼業農家の存在と零細分散錯圃制が借地型経営の規模拡大を阻害しているとの認識から、集落機能を活かしつつ兼業農家等を巻き込み、地域の農業に関わる経営資源の集積を通じて借地型経営の育成を図ることが意図された。

- 
- その役割を期待されたのが、集落営農等の地域農業組織
 - 水田農業における担い手育成に関して
農政は、集落営農を前提としながらも最終的には借地型経営等の個別農業経営の育成・展開を重視しており、この流れは、その後の農政に一貫して継続されている。



雪だるまパンフにおける集落営農の位置づけ

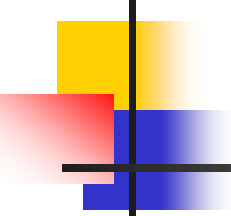
- 認定農業者については、「地域農業を担う、意欲と能力のある個別経営、法人経営を育成・確保することが必要です。担い手の主役それが認定農業者です（下線部引用者）」
- 集落営農については、「小規模な農家にも、兼業農家にも、高齢者の皆様にも、「担い手」の一員となっていただく方途があります。それが集落営農組織です（下線部引用者）」
- 「担い手の一員」との表現であり、集落営農の位置づけは、従来と同様の位置づけがなされているとみることができるとみられる。

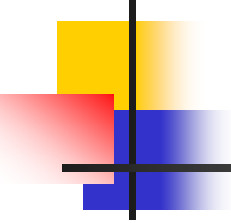
- 
- 集落営農は品目横断対策の対象とされたが、今日なお、認定農業者の補完的位置づけ
 - 政府は、集落営農は経営体としての安定性が弱く、過渡的な存在と認識しているよう
 - こうした認識のため担い手と見なす上での要件に、「5年以内の法人化」に加えて、組織内の経営管理や農作業労働の中核となりうる「**主たる従事者**」の確保を求めることを通じて、組織としての安定性の担保を得ようとしている



2)「主たる従事者」の確保に関する問題点

- 第2の問題点は、集落営農の中に特定の「主たる従事者」の確保等を要請するなど、**形式的な担い手要件の充足を求めていること。**
「名前が特定できなければ人数でもよい」

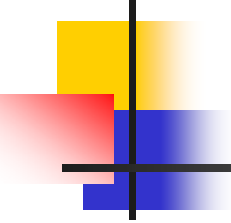
- 
- 例えば、集落の全戸が参加した集落営農において、少数の「主たる従事者」に農地を集積することは、集落の大半の農家に対して農業生産からの実質的な退出を求めることとなる
 - 集落内の農家に容易に受け入れられないし、特定の主たる従事者を設けるという目標自体が、むらの運営原則である「平等原則」に抵触する場合が少なくない。
 - 加えて、少数の「主たる従事者」だけで、畦畔管理等の地域資源管理を単独で行うことは容易ではない。地域の農家（特に、退職者、高齢者等）の協力が欠かせない場合もある。

- 
- 集落営農の経営発展のためには、これら農家を組織から排除するのではなく、組織に対する参加や協力を担保することが可能な仕組みが別途に求められる場合もある。
 - 対策で示されている形式的な少数の「主たる従事者」を確保しただけでは集落営農の維持・発展を期待することはできない
 - 重要なのは、集落営農の経営発展に向けた組織のマネジメントが可能な人材(人的資源)の確保である。



3) 特定農業団体等に移行後の問題点

- 第3の問題は、組織の維持・発展に向けた理念を持たないまま特定農業団体や同様組織に移行したのでは、様々な問題が発生するという点
- 政府は、多数を占める任意組織の集落営農に対して短期的に法人化を求めることは事実上難しいため、特定農業団体又は同様組織の要件を提示し、5年間の猶予期間を設けて法人へと誘導
- しかし、特定農業団体は、「人格なき社団」とみなされ、「みなし法人課税」や「消費税」の納税問題が発生する可能性も

- 
-
- 「特定農業団体」及び「同様組織」等は「任意組織」
 - 任意組織：二つの形態
 - ① 「民法上の組合」
 - ② 「人格(権利能力)なき社団」



■ ①民法上の組合

- 「各当事者が出資を行って共同の事業を営むことを約する」ものをいう
- 各組合員の出資その他の共有財産は総組合員の共有に属し、各組合員は持ち分の処分が出来ない。解散し清算の段階に入る前は分割請求もできない
- 債務は無限責任、構成員の変更は予定されていない



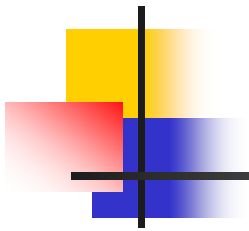
②人格なき社団(権利能力なき社団)

社団としての特徴を持っているが、法律上の権利や義務の主体とならない団体

社団法人でも組合でもないが、判例上でその存在が認められているもの

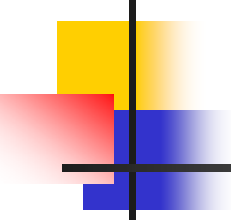
判例上の人格なき社団の解釈は下記の点

- ・共通の目的のために結集した人的な結合体
- ・団体としての組織を備えている
- ・総会の決議は、出席者の多数決で実施
- ・構成員の加入脱退を予定、構成員が変わっても団体は存続
- ・代表の方法、総会の運営、財産の管理、その他団体としての主要な点が確定済み

- 
- 集落営農が、②の「人格なき社団」に該当すると税務当局から指摘される場合も少なくない

例：加入・脱退が可能、利益の積み立て
総会は多数決で決定 等々

※税務署から人格なき社団と判断されれば「法人課税」や「消費税」の納税問題が発生

- 
- このような税務処理に関して、品目横断的対策が提示された2005年10月以降に、政府が具体的に言及したのは、年が明けた2006年1月の「雪だるまパンフver. 5」が初めて
 - この点からみても、税制上の問題点は、施策推進当初は、十分に認識されていなかったと推察される。
 - 「みなし法人課税」に係わる問題点は、たとえ特定農業団体となっても、5年よりも早期に法人化の対応に迫られる場合もある



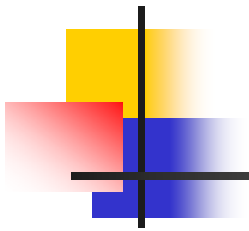
法人化について

- 加えて、対策では、集落営農に対して、法人への移行を強く求めているが、単に法人への移行のみを主目的とした場合には、集落営農において次のような問題の発生が想定される。

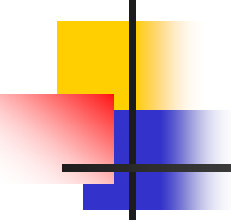
法人化に関わる留意点

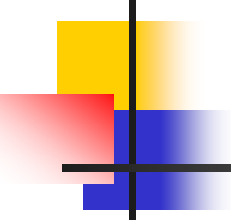
■ 兼業従事者に関する留意点

- ① 特定農業団体に加入し、中核的な役割を果たしていた兼業従事者が、法人化後も続けて役員になるには、「その半数は常時従事者でなければならない」等の条件
- ② 従事日数を充足できても、法人の役員となるには、勤務先からの理解が必要
- ③ 兼業従事者が、生前一括贈与等を実施し、贈与税の納税猶予に関する特例措置を受けていれば、継続のためには、法人に常時従事するなどの条件があり実質的には法人に参加が困難

- 
-
- 法人化すれば、簿記記帳や税務対策に関わる管理コストが発生し、そのため管理者の確保やそれに関わる諸費用の手当が必要になる。
 - 法人化すると赤字でも法人住民税均等割が課税される
 - 法人化のメリットを享受するには、収益の確保・向上が欠かせない。

- 法人化後の組織の継続・発展を考えれば、助成金や収益の配分方法について、任意組織の多くで実施されていた、農地（地代）に手厚い配分から、組織の再生産（機械の更新や事業展開）や、組織の経営管理及び労働への貢献度に応じた収益配分方式への変更が必要になる。
- そのためには、**構成員の意識改革**が欠かせない。

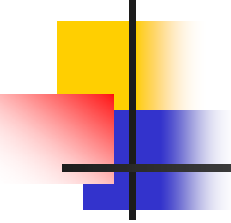
- 
- 構成員の意識改革を図るには、法人が目指す方向やビジョンや戦略を明確にし、組織の継続・再生産に向けた収益配分が必要という認識の共有が不可欠
 - 法人における経営戦略やそれら戦略の実現に向けたビジョンが重要となる
 - こうした点を考慮せずに法人化を図ったのでは、組織の維持・発展は期待できない

- 
-
- 施策が求める方向に適応し、特定農業団体や法人へ移行していくことは、重要な課題である
 - 施策が求める組織形態を単に充足するのではなく、組織の形態や展開状況に応じた経営戦略やその実現に向けたビジョンを明確にし、**環境変化に適応可能な組織体制の構築を目指すことである。**
 - **法人化は目的ではなく、組織のビジョンの実現や組織発展に向けた手段と捉えることが重要**



品目横断的経営安定対策における集落営農の発展に向けて

- 担い手対策は、本来、「担い手を創出する施策」と、「創出した担い手の維持・成長・発展を支援する施策」の二つの側面が必要である。
- しかし、今回の担い手対策は、土地利用型農業を担う経営主体となりうる集落営農の成長・発展を支援することよりも、むしろ、形式的な要件を提示し、その充足を求めることで、施策の助成対象となりうる「組織数」の確保に当面の主眼が置かれているようにも思われる。

- 
-
- また、施策の対象でなければ支援が期待できないという危機感から、営農現場でも、施策の対象となるため要件の充足のみが重視されつつある。

→茨城県内の集落営農はこの傾向が強い
(要件充足型集落営農)

- しかし、それでは、創出された組織の維持・発展が図れなくなる可能性を否定できない



■ こうした問題を回避するには、

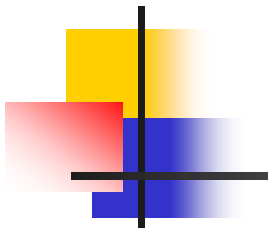
①地域の土地利用調整が可能な組織の設立

農用地利用改善団体を有する特定農業団体の機能の活用

②単なる「主たる従事者」の数の確保ではなく、組織の的確なマネジメントが可能な人材の確保

③法人化に備えつつ、組織形態に応じた経営戦略や戦略実現に向けたビジョンの明確化

これらの実現が可能な仕組みを集落営農の内部に構築していく必要がある。

- 
-
- そこで、主たる従事者が存在しない中で兼業農家等が中核となって設立された集落営農ではあるが、組織としての維持・発展を強く意識した活動を進めている滋賀県A営農組合を紹介
 - 対策下での集落営農の取るべき展開方向について示唆に富んだ事例



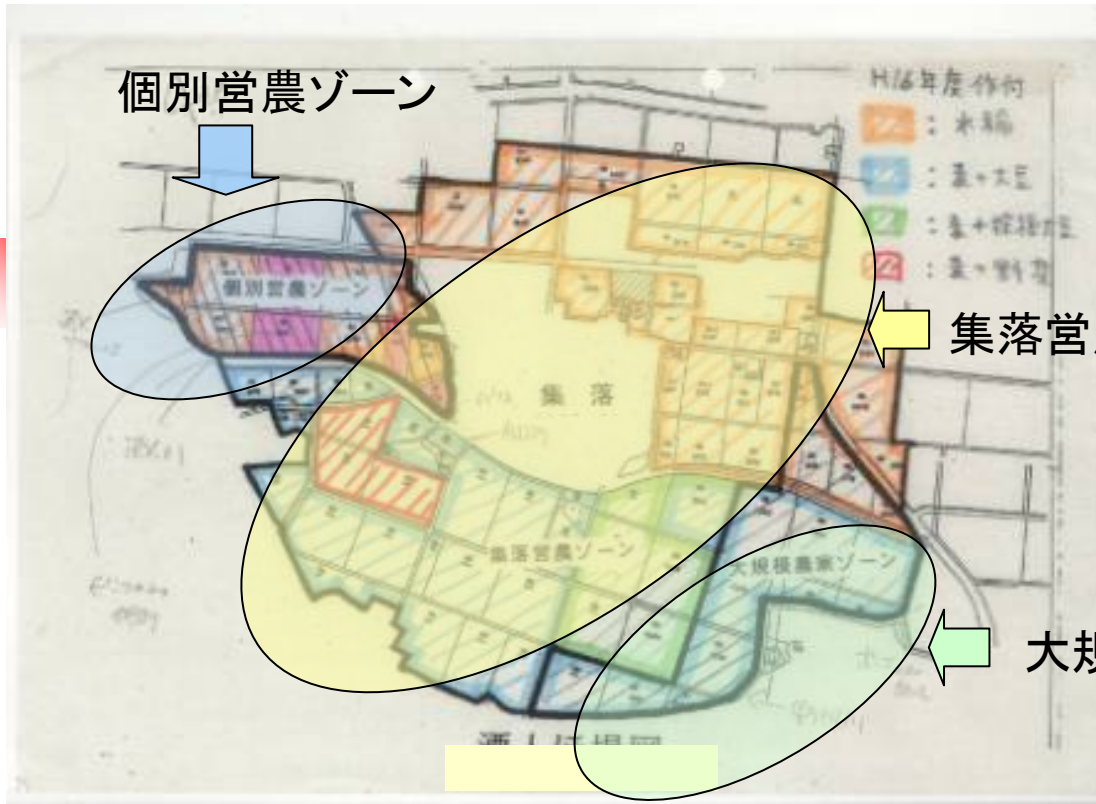
A営農組合の概況

沿革

- 1999年 A営農組合（任意組織 ほぼ全戸が2兼農家）
- 2002年 農事組合法人 A営農組合（法人化）
- 2003年 特定農業法人へ

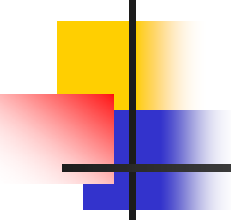
集落の圃場 52ha 56戸

- ①A営農組合の経営39ha
- ②入り作（大規模経営）10ha
- ③営農組合に所有地を全て任せず個人で耕作3ha



- 転作は2年一巡、入り作者も協力
- 2003年
 - 水稲18.5ha
 - 小麦17.2ha
 - 大豆16.5ha
 - 露地野菜2.4ha、
 - ハウス16a

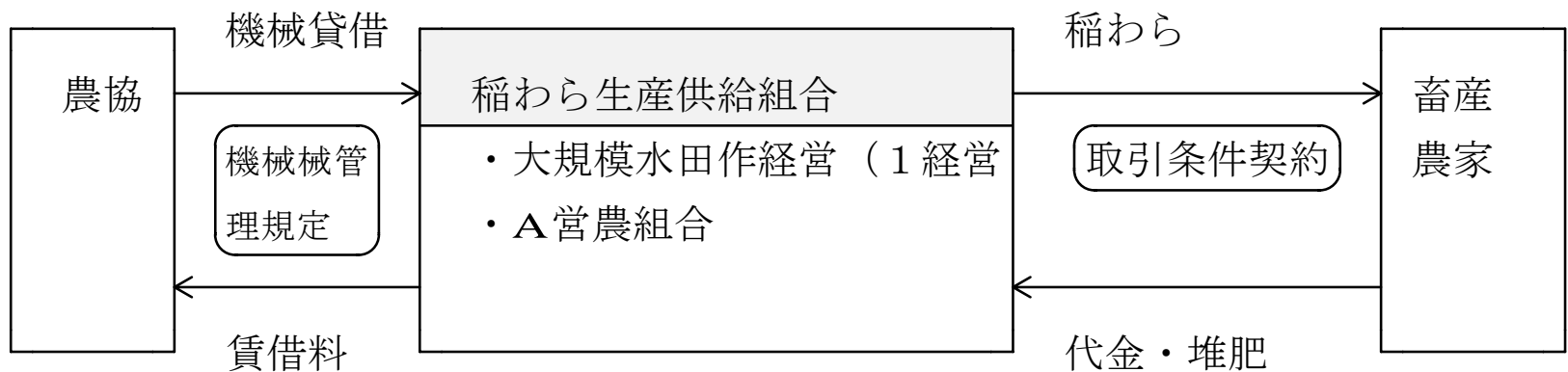
集落の農地をブロック分けして利用している

- 
- 入り作の大規模経営や個別で営農を続けたい農家の農地を含めて**農用地利用改善団体が土地利用調整を実施**
 - 大規模経営に対して集落の中でも水利用が容易な条件のよい農地を団地的に提供し、そのかわりに転作への協力を求める連携関係を形成
 - A組合はまとまった39haの農地で集落一農場的な営農活動実施

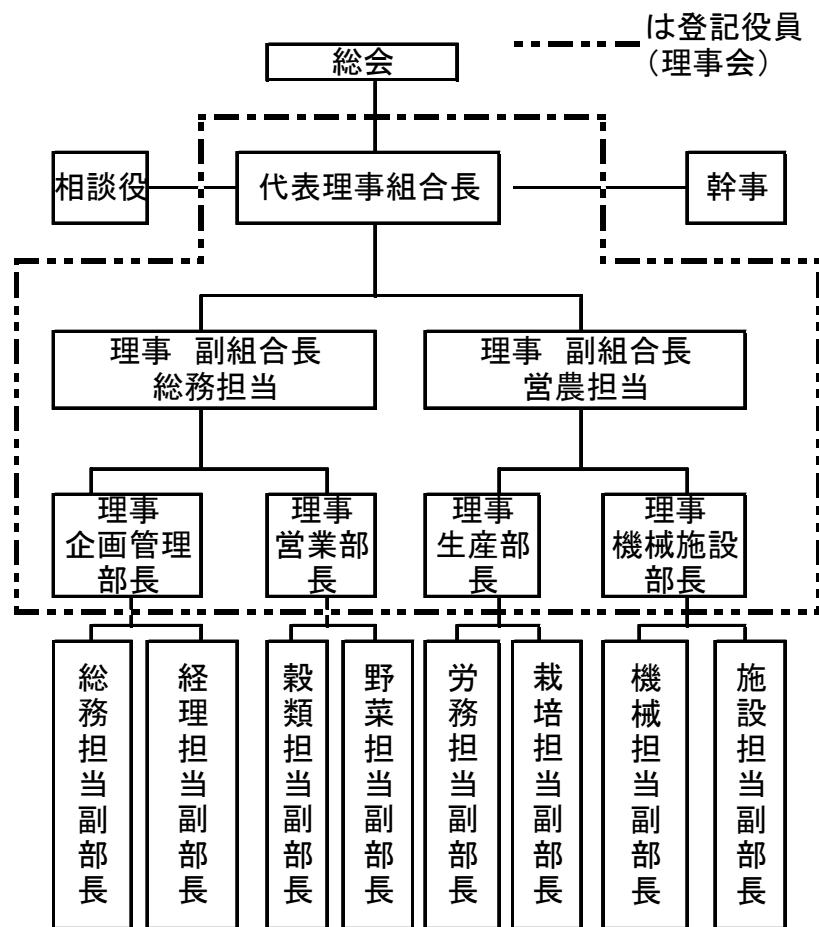
大規模経営との連携による 新しい事業への取り組み

入り作のある大規模経営と「稲わら生産供給組合」を結成し、
畜産農家との稲わら堆肥交換を実施

- 減農薬・減化学肥料を通じた資源循環型農業への取り組み
- 将来のアグリネットワーク形成への足がかりと位置づける



A組合の組織体制



- 登記役員として7名の理事

役員は法人の**組織マネジメント**を専門に担当



経営管理機能と農作業機能の分離を通じたマネージャーの確保

- 登記役員として7名の理事が、代表理事組合長、副組合長（2名）と4つの部長（企画管理部、営業部、生産部、機械施設部）として、**法人の経営管理機能を担っている。**
- 役員は法人の経営管理機能を担うが、**農作業を特定の役員が従事するという体制を取っていない**
- 組織の「経営管理」機能と「農作業」機能を分離し、後者の「農作業」機能に関しては、下記に述べる各協カグループに再委託している。

集落の皆ができる範囲で協力する体制づくり

① オペレータグループ

組合の主旨に賛同し、オペレータに出役可能な、営農意欲のある20～55歳の男性を組織。毎年4月に募集する。

米、麦、大豆作業の実施



② なごやか営農グループ

56歳～65歳未満の男子、20歳以上65歳未満の女性 30名

軟弱野菜(ホウレン草、小松菜等)と

水田の畦畔草刈り、水管理等の肥培管理作業を委託

③ すこやか営農グループ

65歳以上の老人会メンバー 50名

露地野菜(ハクサイ、ブロッコリ等)と水田の畦畔草刈り、
水管理等の肥培管理作業を委託

②、③

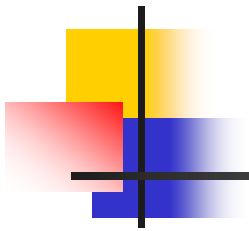
※環境に配慮 生ゴミ堆肥を利用

※組合で稲作を実施する代わりにの仕事を提供する。

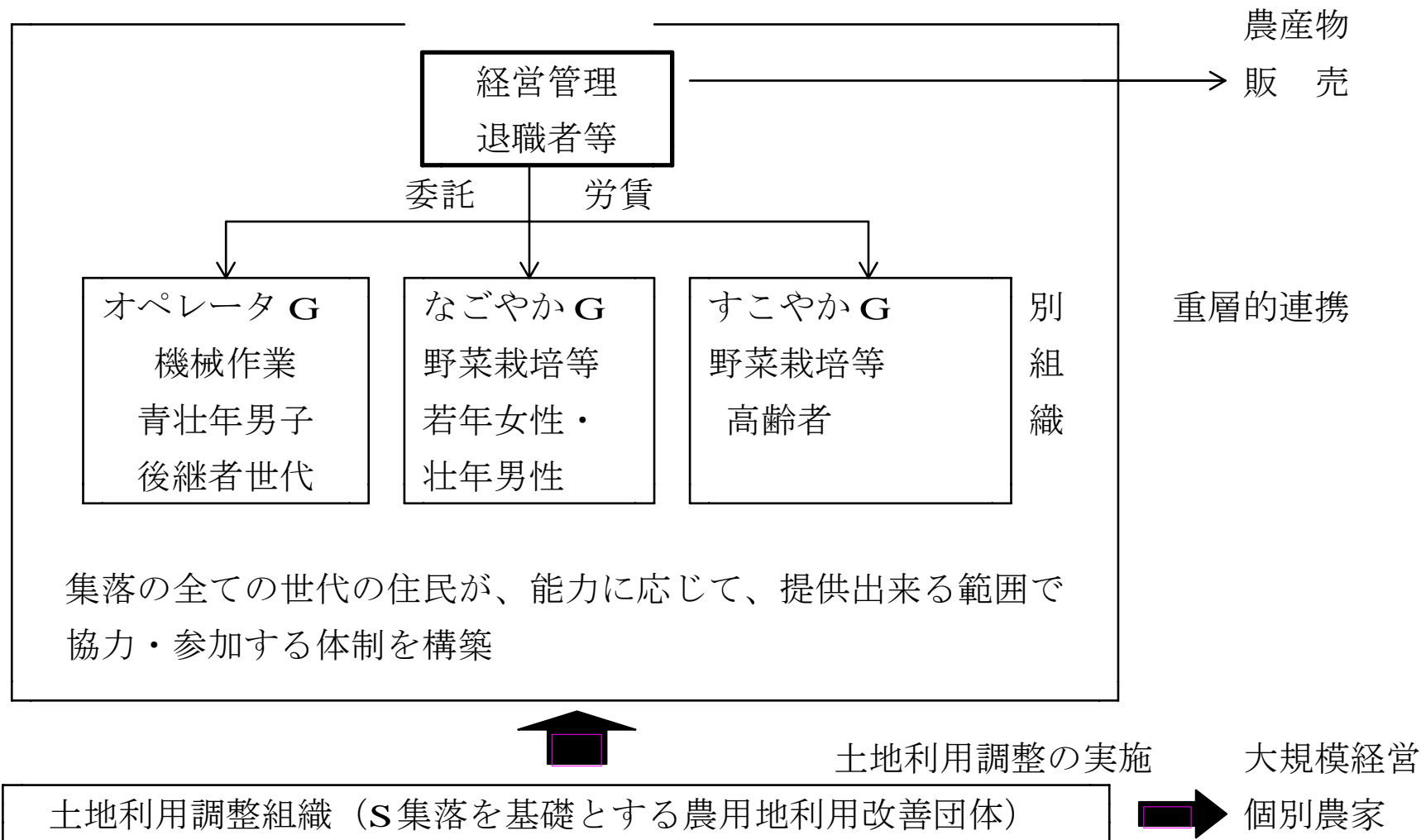
④ 安らぎ営農グループ

80歳以上のお年寄り

おしゃべりと雑草取り

- 
- 組織の経営管理(マネジメント)は、退職者等が中心に専門的に担当
 - 農作業は、集落の全住民を位置づけた各協カグループに委託する仕組みを作ることで、集落の兼業農家、高齢者、女性、退職者、あるいは、諸事情から法人に加入できない世帯まで含めた全員が能力や体力に応じて参加できる組織体制を構築している。

A営農組合の組織体制



A営農組合の組織理念と明確な経営戦略の策定

■ 理念

1. 人作り
2. 組織作り
3. 産地作り
4. 地域作り

■ 基本方針

1. 儲かるから儲けるへ
2. 売れるから売るへ
3. できるからつくるへ
4. 参加から参画へ
5. 集落から地域へ

- 構成員に対して、法人として何を指すのかという経営戦略やその実現のための方向性(ビジョン)の提示を通じて、構成員の意識改革を図っている
- 組織を守ることが地域を守ること、その実現には地域の全住民が知恵を出して「儲ける農業」を実践し、利益を上げ、組織の発展を図ることが重要であることが明示されている。

基本方針の実現にむけて、各部毎に3カ年計画に沿った「重点方針」と「事業計画」策定

営農部	企画開発部
重点方針	重点方針
1. 儲ける農業の実践(営業力=生産力)	1. 「Sの旬」ブランドの策定
2. 品質・環境にこだわった農業の展開	2. 販路確保と販売力強化
3. 試験的二毛作の導入	3. 直売所運営計画の起立
4. IT活用によるユーザー拡大	4. 広域営農システムの検討開始
5. 農産物加工事業への挑戦	
事業計画	事業計画
1. ブランド米の販路検討	1. 特産品の検討と新しい農作物への挑戦
2. 環境こだわり米へのこだわり	花き、ハーブ、ブルーベリー
3. 遅植水稻の作付け拡大	2. 販売チャネルの拡大と販売力の強化
4. ネット販売システムの実践	ネット販売、こまめな商品情報、直売所の設置
5. 米粉パン工房の立ち上げ検討	組合員や集落の人縁地縁の活用

機械施設部	総務部(2006年から営業部へ)
重点方針	重点方針
1. 直売所・加工所の設置	1. 自立型農業法人の確立
2. 周辺環境への配慮	2. さらなる組織の体制強化
3. オペレータ養成で作業受託への対応準備	3. 財務の健全化＝原価意識の徹底
	4. 新しいアグリビジネスの創造
事業計画	事業計画
1. 売る拠点としての直売所づくりに着手	1. どこへどう売るかの検討
2. 乾燥施設の防塵方策の研究	販売チャネルとプロモーション
3. 洗機場の設置	2. 将来に託す組織基盤
4. オペレータのレベルアップ	将来ビジョン策定提言できる各部横断型組織作り
5. 乾燥調整技能の習熟(歩留り向上とブランド化)	収穫、販売、作業進捗状況の全面開示システムの構築
6. 機械施設の整備能力の向上	全員参加から全員参画意識への改革
機械に強い人材育成	構成員による経営提言と制度作り
7. 精米所の利用PRで事業としての底固め	3. 作業環境の向上
	出荷状況と市況情報のキャッチで販売連動型作業体型を目指す
	安全保障対策 労災の加入と作業の対象を拡大
	4. 儲ける農業に向けて
	原価(コスト)意識の徹底で効率作業と効率出荷



構成員の意識改革に向けた原則の提示

- 「ノーワーク・ノーペイ(働かざる者無報酬)」の原則
- 集落の全員が組織に参加することと併せて、単に農地を持っているだけで、高い収入が得られる時代ではないこと、収入を得るには、組織に貢献しなければならないことへの意識づくりが図られている。
- 集落営農の多くで実施されていた、地代配当を重視する旧来の組織の収益配分の方法が終わったことを構成農家に宣言している



A営農組合のまとめ

- **面的な土地利用調整**

大規模経営との土地利用調整等の協調関係形成の構築

- **組織のマネジメントを担う人材の確保**

構成員を組織目的に誘導するために、組織マネジメントを担う人材を確保し、経営戦略やその実現に向けた組織ビジョンを明確に提示。様々な人的資源を有効利用できる組織体制を構築

- **組織としての発展を重視**

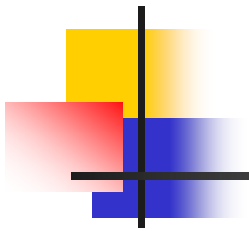
構成員の意識改革

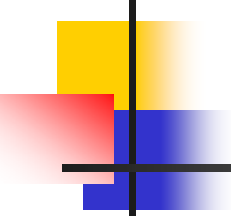
土地に対して配当するのではなく、組織活動への貢献に対して配当し、組織の継続・発展を重視した投資を実施している

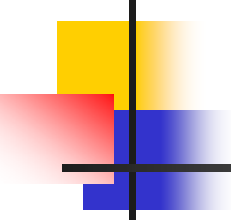


5. 集落営農の展開方向(まとめ)

- 集落営農が品目横断対策の助成対象となることは、農業を取り巻く状況を考えると重要である。
- しかし、対策が集落営農に求めている要件を詳細に検討すると、要件充足型集落営農では様々な問題の発生が懸念される。
- これら対策への対応に伴う矛盾を回避しつつ、組織の発展を図っていくことが求められる。
- 主たる従事者がいなくても組織の維持・発展を実現できている滋賀県の農事組合法人A営農組合を事例に分析を行った

- 
- A営農組合では、集落を単位にした農用地利用改善団体(土地利用調整組織)、経営管理組織、及び、多様な構成員の参加による農業労働組織(協カグループ)が多様な連携関係を形成
 - こうした組織体制により、集落の全構成員の組織参加を確保し、多様な人的資源を最大限に活用できる仕組みを構築している。

- 
- A営農組合は、特定の主たる従事者の確保は念頭には置いていないものの、組織を維持・発展するためには「儲ける農業」の実践が重要と認識
 - 退職者等によるマネージャー組織が中心となって、組織が目指すべき経営戦略やその実現に向けた組織のビジョンを提示
 - 儲ける農業への意識改革は、組織の収益配分方式についても、組織の維持・再生産や組織の貢献に対して支払うことが重要であるとの共通認識の形成が可能に

- 
-
- 集落営農の発展は、主たる従事者の確保や法人化を形式的に実施すれば可能になる(とりあえず施策の要件を満たせば、あとはなんとかかなるだろう)ものではない。

①面的な土地利用調整の実施

特定農業団体のもつ役割を活かす



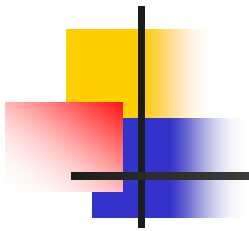
②組織マネジメントを担える人的資源(人材)の確保とその活用が可能となる組織体制づくり

③組織の発展に向けた明確な経営戦略と組織マネジメントの構築

組織ビジョンの構築(何を目指すのか)

構成員の意識改革(例:もはや土地に厚く配分する時代ではない)

を念頭において組織化を図る必要がある。



終わり