

# 中国四国地域における集落営農の多様な実態（要約版）

— 集落営農の先進的な取組事例の分析 —



## 農業経営の多様化プロジェクト

平成23年3月

中国四国農政局担い手育成課

# 中国四国地域における「集落営農」の多様な実態

## — 構 成 —

### 1. 中国四国地域の集落営農を取り巻く特徴等

### 2. 現場における勉強会の開催

### 3. 勉強会を踏まえた集落営農の現状等

#### (1) 集落営農の発展段階別実態

##### ① 集落営農の組織化段階

- (ア) 現場における主な阻害要因と対応策
- (イ) 意見交換で明らかになった現場実態
- (ウ) 組織化のメリット(効果)
- (エ) 組織化の今後の課題  
※エピソード

##### ② 集落営農の法人化段階

- (ア) 現場における主な阻害要因と対応策
- (イ) 意見交換で明らかになった現場実態
- (ウ) 法人化のメリット(効果)
- (エ) 法人化の今後の課題  
※エピソード

##### ③ 集落営農の6次産業化段階

- (ア) 現場における主な阻害要因と対応策
- (イ) 意見交換で明らかになった現場実態

- (ウ) 6次産業化のメリット(効果)
- (エ) 6次産業化の今後の課題  
※エピソード

##### ④ 集落営農の継続に向けた課題

#### (2) 集落営農のタイプ別にみる発展過程の考察

##### ① 集落営農のタイプ

##### ② タイプ別特徴

### 4. 現場実態を踏まえた今後の方向性等

#### (1) 今後の方向性と先進的取組事例

##### ① 連携型集落営農の推進

##### ② 広域型集落営農の推進

##### ③ 6次産業化型集落営農の推進

##### ④ 地域貢献型集落営農の推進

##### ⑤ 農作業受託型集落営農の推進

#### (2) 後押し機関の支援策

##### ① 県・市町村段階

##### ② 国段階

# 中国四国地域における「集落営農」の多様な実態

## 1 中国四国地域における集落営農を取り巻く特徴等

- 中規模な都市が適度に分散し、生産地(農村)と消費地(都市)がバランスよく共存している。
- 農業経営においては、小規模経営・高齢農家・中山間地域が多い。
- 特に、広島県、島根県、山口県では、「集落営農」を水田農業の経営体として明確に位置づけ、その推進を積極的に展開。


表1: 中国四国地域の主要指標(統計データ)

指標		単位	全国	中国四国	中国	四国	資料名
人口規模別	人口30万人以上	市町村数	71	7	4	3	平成17年国勢調査
	人口10万人～30万人		181	20	15	5	
	人口3万人～10万人		521	56	33	23	
	人口～3万人		1,444	180	77	103	
農産物出荷先別経営体割合(消費者に直接販売分)		%	21.8	22.6	22.6	22.7	2010年世界農林業センサス
農業産出額		億円	83,162	8,116	4,175	3,941	2009年生産農業所得統計
高齢化率(65才以上)		%	61.1	70.1	75.7	62.7	2010年世界農林業センサス
中山間地域(中間+山間)率		%	37.8	61.1	68.0	49.1	2005年世界農林業センサス
経営耕地面積(1戸あたり)		ha	1.33	0.66	0.66	0.66	2010年世界農林業センサス
耕地面積規模別農業集落(10ha未満)		%	30.6	49.1	48.5	50.3	2005年世界農林業センサス
特定農業法人数		法人	892	383	368	15	農林水産省経営局 経営政策課調べ (平成22年3月末)
特定農業法人割合(対全国)		%	100.0	42.9	41.3	1.7	
集落営農数		組織	13,577	2,137	1,759	378	2010農業集落実態調査
集落営農割合(対全国)		%	100.0	15.7	13.0	2.8	


# 集落営農を積極的に推進している主要県の指標(統計データ)

管内において、「集落営農」を積極的に推進している島根県、広島県、山口県の主要な統計データは、以下のとおりである。

- ① 「**基幹的農業従事者の平均年齢**」は、山口県70.9歳(全国第1位)、広島県70.8歳(同第2位)、島根県70.7歳(同第3位)が上位を占め、農業従事者の高齢化が進んでいる。
- ② 「**経営耕地の中山間地域率**」は、広島県87.2%(全国第1位)、山口県72.7%(同第2位)、島根県72.3%(同第4位)が上位を占め、中山間地域の割合が非常に高い。
- ③ 中山間地域が多く、高齢化が進んでいる主要3県では、集落単位で営農を継続しており、特に、集落営農法人である「**特定農業法人数**」は、全国上位3位を占めている状況。



区分 県名	高齢化(平均年齢)		中山間地域率		経営耕地面積 (1戸あたり)		集落営農組織数		特定農業法人数	
	(歳)	全国順位	(%)	全国順位	(ha)	全国順位	(数)	全国に占める シェア(%)	(数)	全国順位
鳥取県	69.5	9位	50.4	15位	0.79	21位	253	1.9	17	14位
島根県	70.7	3位	72.3	4位	0.66	13位	421	3.1	99	2位
岡山県	70.7	4位	56.5	10位	0.66	14位	199	1.5	6	26位
広島県	70.8	2位	87.2	1位	0.56	7位	587	4.3	158	1位
山口県	70.9	1位	72.7	2位	0.73	18位	299	2.2	88	3位
徳島県	66.2	26位	42.5	18位	0.63	10位	21	0.2	1	34位
香川県	69.4	10位	26.2	31位	0.57	8位	156	1.1	5	27位
愛媛県	67.5	21位	56.3	11位	0.74	19位	117	0.9	8	18位
高知県	64.0	41位	70.2	5位	0.66	15位	84	0.6	1	34位



管内各県とも水田農業を維持・発展させるために、「集落営農」を推進していくという点では共通。

## 2 現場における勉強会の開催

○中国四国農政局では、管内の特徴を踏まえて「集落営農の推進」をテーマに「現場におけるミニ勉強会」を平成22年度開催。

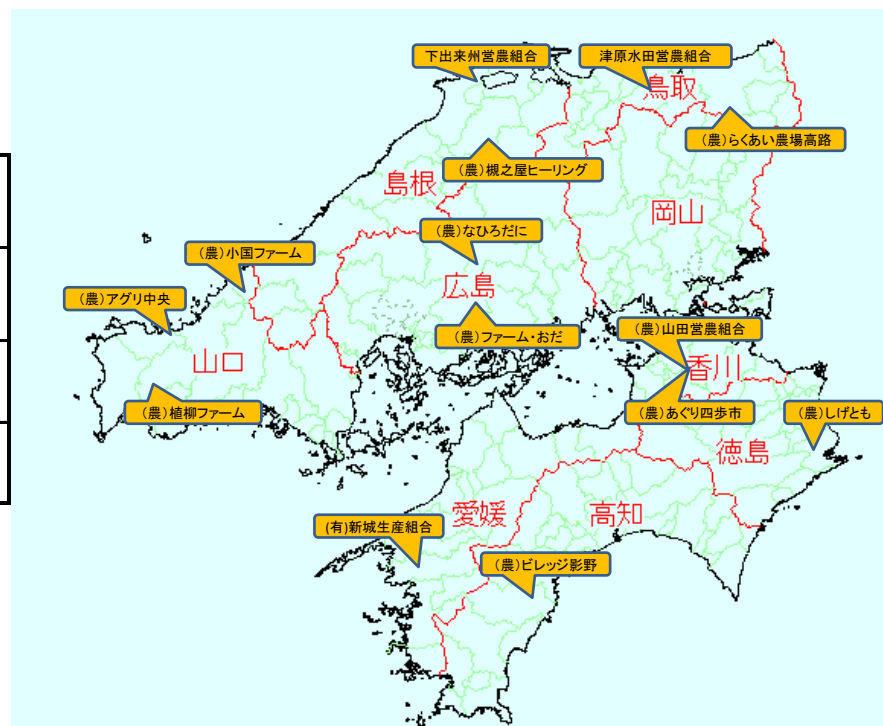
○勉強会では、管内の先進的な「集落営農組織」を対象に、管内8県14集落営農組織について意見交換を実施。

○具体的には、集落営農の組織化や法人化、経営の多角化・複合化(6次産業化)について、課題と対応策や成果等について意見交換を行い、現場の実態を整理・分析して、県・市町村・JAや集落営農のリーダー等と情報の共有化を図り、管内における「集落営農推進」の一助となることを目的に開催。

表2:ミニ勉強会の開催状況

県名 組織	鳥取	島根	広島	山口	徳島	香川	愛媛	高知	計
法人 (農・有)	1 (農)	1 (農)	2 (農)	3 (農)	1 (農)	2 (農)	1 (有)	1 (農)	12
任意組織	1	1	—	—	—	—	—	—	2
計	2	2	2	3	1	2	1	1	14

注:(農)は農事組合法人、(有)は特例有限会社である。



### 3 勉強会を踏まえた集落営農の現状等

#### (1) 集落営農の発展段階別実態

- 集落営農を「どのように組織化するのか」そして、「どのように安定的・継続的な経営体として育成していくのか」という観点から、
- 集落営農を①組織化段階、②法人化段階、③6次産業化(複合化・多角化)段階別に分析。

## ① 集落営農の組織化段階

### (ア) 現場における主な阻害要因と対応策

#### 主な阻害要因

○リーダーの確保が難しい。

○合意形成が難しい。

#### 主な対応策


- ①問題意識を持った者が自らリーダーとなり仲間ともに自主的に組織化。  
(自主的組織型)
- ②行政やJAなどの支援機関が一体となって、リーダーを見だし、継続的な支援により組織化。  
(行政・JA等支援組織型)
- ①リーダー数名が集落営農の組織化に向けた意思統一(合意形成)を行い、集落内の全農家の合意形成を得ることは困難なため、集落の過半の農家の賛同により対応。

## (イ)意見交換で明らかになった現場実態

### リーダーの確保

- リーダーのほとんどは60歳以上の者で、行政(県・市町)やJA等のOBが主体。  
その者が中心となり「集落(むら)をどうにかしないといけない」との考えの下、数人の仲間とともに関係機関の支援を受けながら組織化。
- 集落内に「問題意識」をもった者が存在 → 支援機関がリーダー候補(数名)を見いだし継続的な支援により組織化。
- 自治組織の代表等 → 課題解決のため集落内の中心人物を指名 → 集落のビジョンづくりを依頼 → ビジョンの中で営農部分を担うために組織化。

### 合意形成

- 集落内の多様な意見をもった全農家の同意を得ることは非常に困難。  

- ①過半の農家がまとまれば組織化に向けて見切り発車(様子見の農家も次第に参加)。
- ②反対者を組織のオペレーターとして取り込む(個別でやった場合と集落営農に参加した場合の農業収入の比較資料等で説得)。
- アンケート調査により集落営農に対する意向を確認。

### 経営責任

- 集落営農が赤字等で行き詰まった場合の責任を誰がとるのか(誰も責任を取りたくないのが本音) → リーダー(役員)が経営責任を負うことについて「腹決め」が必要。

# 組織化の手順

## ①集落内の集まり(定例会等)

- 支援機関(後押し機関)が集落営農等に対する情報提供と意見交換。
- 農家に対し問題意識を与えとともにリーダー候補を見いだす。

## ②リーダー候補者の数名に対し

- 粘り強く働きかけ(「集落の危機」を具体的に整理して気づかせる)

## ③組織の核を作る

- リーダー候補者の数名の中で意志統一(合意形成)を図る。

## ④集落内農家への説明

- 組織化について集落内の全農家に対し説明。

## ⑤疑問点の解消

- 農家からの具体的な疑問点を解消するため根気強い説明と説得。

## ⑥同意者を募る

- 集落内の全農家を対象に同意者を募る(アンケート調査等による意向確認)。
- 全農家の過半の同意が見込めるか判断→見込める場合。

組織化に向けた具体的な手続き

知(情報) → 情(心) → 意(行動)

# 組織化のポイント（留意点）

## ①集落ビジョン(むらづくりの設計図)づくり

- ①むらづくり活動(生活・文化・環境面等)と②営農面(経営:営利)の両輪で集落営農を行っていくことが効果的・理想的。
- 但し、実態として「農地の維持・保全(営農面)」を主目的として立ち上げる集落営農組織が多いことから、次のステップとして「むらづくり」に向けた取組を行うなど多様な対応が必要

### ①むらづくり活動を担う組織として

自治組織

集落営農組織

農用地利用改善団体

## ②組織の実績づくりをとおして組織の拡大

- 問題意識をもった者数名が組織化に向けた意志統一を図る(組織化の核づくり)。
- まとまりやすい範囲で組織化(集落農家の過半の同意など)。
- 組織による実績をつくりながら徐々に拡大。

## ③合意形成における留意点

- 集落内の集会は、目的が曖昧となったり、理解されても元にもどったりするので、皆に納得いく資料づくりに心がけるとともに、集会の記録をとるなどして段階を踏むことが重要。
- 個別経営による所得と集落営農に参加した場合の所得などを資料により比較し、集落営農の効果(メリット)を周知する。
- 集落内に農地の受け手(オペレーター)がない場合は、農地の集積などの調整を集落で行い(農用地利用改善団体)、集落外のオペレーター(認定農業者や農業法人等)を農地の受け手として位置づけて、業務分担を図ることも有効である。 → 二階建て方式

## (ウ) 組織化のメリット(効果)

### ① 農地の受け皿→耕作放棄地の解消

- ・高齢化や病気などにより耕作できなくなったときの安心感。

### ② コスト削減による所得の向上

- ・農地の団地化によるスケールメリットや農業機械の共同利用など。

### ③ 赤字経営からの脱却

### ④ 地域コミュニティの復活

- ・組織化により構成員間のコミュニケーションが活発化。

## (エ) 組織化の今後の課題

### ○ リーダー候補がない地域(集落)の組織化をどう図るのか。

- ① 中核となる集落営農が周辺集落を取り込む。
- ② 数集落で連携して機械の共同利用や共同販売を行う 等

### ○ 認定農業者等の担い手がいる地域(集落)の組織化をどう図るのか。

- ① 集落営農から得る収入を一定額確保し認定農業者に安心して集落営農組織に参加してもらう。
- ② 水田農業は集落営農に任せ、担い手は高収益作物へ集中してもらう。
- ③ 園芸、果樹、畜産の認定農業者の経営も取り組んだ形の集落営農を検討する。

## エピソード

○ 集落営農のリーダーを確保する手法として、中山間地域等直接支払制度における集落協定役員をターゲットにして、集落営農のリーダーに育成したとの声があった。

(鳥取県: (農)らくあい農場高路)

○ 集落内の全農家に説明する際、①1回目は世帯主中心、②2回目は奥さん(女性)や後継者(若者)も含めて行い、特に奥さん(女性)の理解・納得が鍵である」との声があった。

(広島県: (農)ファームおだ)

## ② 集落営農の法人化段階

(ア)現場における主な阻害要因と対応策

主な阻害要因	主な対応策
○法人化の必要性を感じない。	<ul style="list-style-type: none"><li>①高齡化が進んでいる地域は、「危機意識」が強く、作業受託より、利用権設定を望んでいる。→必然的に法人化が求められる。</li><li>②法人化は「手段」であり「目的」ではないことから、行政やJAが一体となって、組織の法人化を推進(例:広島県、山口県)</li></ul>
○法人化のメリットが分からない。	<ul style="list-style-type: none"><li>①所得の違いを個人経営や任意組織の場合と法人経営の場合を数値によって比較。</li><li>②実績のある他法人のメリットを示す。</li></ul>
○経理処理する人材がない。	<ul style="list-style-type: none"><li>①適材を探す(金融機関や会社、行政等の従事経験者など)</li><li>②研修会への参加による習得。</li><li>③JAや普及センターなどの支援機関を活用。</li></ul>

以上から

組織の活動内容により必要性(取引や販売等)が生じれば必然的に法人化に移行

## (イ)意見交換で明らかになった現場実態

### 法人化は手段

- 法人化するかしないかは、現場ではさほど大きな問題として捉えていない。特に広島県、山口県等の組織では、行政の指導の下、「集落営農の法人化」は当然という認識。
- 従って、「補助事業等でメリットを付与することにより法人化を誘導すること」も有効な手法の一つ(広島県方式)

### 法人形態は農事組合法人がほとんど

- 理由
  - ①集落の「和」や「環境」を守るという観点から、全員の参加が必要で1人1票制の農事組合法人が最適との判断。
  - ②構成員が平等でないと話がまとまらない(平等性重視)。
- ミニ勉強会で唯一「有限会社」形態としている組織(愛媛県:新城生産組合)に、理由を聞いたところ、「事業計画を実行する場合の機動性が高いこと」が有限会社とした理由。

### 法人化のポイント(留意点)

- 法人化を推進するためには、具体的な法人化のメリット(効果)を示すことが必要。  
例えば、
  - ①財務諸表の作成により金融機関等から信用が得られ、資金借入れが容易になる。
  - ②商品の商標登録を法人として行うことにより取引先から信頼が得られる。
  - ③役員も登記されることから社会的責任が芽生え、経営者としての意識改革につながる。

## (ウ) 法人化のメリット(効果)

### ① 権利主体としての受け皿

### ② 経営の安定化

- ・ 機械の更新費用など内部保留が可能  
(農業経営基盤強化準備金)

### ③ 社会的信用力の増大

- ・ 財務諸表の届出義務などにより取引先や金融機関からの信用が高まる。

### ④ 雇用の受け皿

### ⑤ 経営者としての意識改革

- ・ 役員の社会的責任の芽生え。
- ・ 複式簿記等により経営内容が明確になる。

## (エ) 法人化の今後の課題

### ○ 任意組織を法人化へ誘導

- ① 「法人化」を必要とするような経営環境づくり。
- ② 補助事業等で法人化を誘導(継続的・安定的な経営体とするために、法人形態を、まず選択させる手法も有効)

## エピソード

### 集落営農の代表者に質問 (広島県:(農)ファーム・おだ)

「任意組織を法人化に誘導しているが、なかなか進まないのはなぜか。」



### 危機意識の差

中国地域は、中山間地域が多く経営規模が零細で高齢化が全国一(高齢化が10年から15年進んでいる。)

〈 全国順位 〉	広島県	山口県	島根県
中山間地域(中間+山間)率	1位	2位	4位
高齢化率(65才以上)	2位	1位	3位

注: 1. 中山間地域率は、経営耕地の中山間地域率である。  
(2005農林業センサス)

2. 高齢化率は、販売農家における基幹的農業従事者の高齢化率である。(2010農林業センサス)

### 集落営農の代表者に質問

「なぜ法人化しないのはなぜか。」



### 法人と任意組織の違いは準備金のみ

地域内に農業の後継者は少ないが、農家の後継者は存在する地域 → **危機意識が弱い**

### ③ 集落営農の6次産業化(経営発展)段階

(ア)現場における主な阻害要因と対応策

主な阻害要因	主な対応策
○経営感覚に優れた人材がいない。	経営感覚のある者を育成するために、 ①構成員の中から適材を探す。 ②役員等が研修会等に参加し習得する。 ③JAや普及センターなどの支援機関を活用する。
○消費者ニーズをとらえた商品化が困難(ノウハウ不足)。	①マーケティング→地域農産物を活用した試作品づくりとモニターとして地域住民や直売所を活用 ②特徴ある商品開発→パッケージやネーミング等の工夫、ロゴマークの商標登録。 ③消費者の評価の活用→消費者の評価を生産者が把握できるところへ販売(ホテル、旅館等)
○生産物(商品)を適正な価格で売る場所がない。	販路を開拓するために、 ①直売所の建設 ②既存の直売所(道の駅等)による販売。 ③自ら持ち込み販路開拓(百貨店、スーパー、旅館、料亭、レストラン、HP等)。
○初期投資に相当の資金が必要。	初期投資を軽減するために、 ①JA等が所有する既存(遊休)施設を活用。 ②中古品等を購入。 ③各種補助事業の活用。

## (イ)意見交換で明らかになった現場実態

### 成功要因

- ①リーダーの経営戦略が明確である。
- ②経営戦略に基づき部門制を取るなど体制を整備している。(部門毎に決算・評価し競争心を確保)
- ③女性や高齢者のやる気をうまく引き出している。
- ④消費者ニーズを的確に把握し、商品化するスキルがある。
- ⑤過大投資を避け、地域にある遊休施設や中古品等を有効活用している。
- ⑥商品へのこだわり(思い)をPRするため、商品をみんなで評価し商品のレベル向上に繋げ、口コミ効果を有効活用している。

### 商圈の範囲

- 中山間地域など立地条件が厳しいところでも、車で1時間以内には中規模な地方都市が存在している。→ 前向きな視点で捉える。
- ①直売所の設置については、人の流れ(交通量)が多い場所に設置する。
  - ②集落を魅力あるものにして集落内に人を呼び込む。(都市と農村の交流やグリーン・ツーリズム等) → 工夫次第で販路は開拓できる。

### 6次産業化(経営発展)のポイント

経営発展のターニングポイントとしては、

- 「直売所の設置」、「道の駅、ホテル、スーパーなど販路の確保」など、自ら値決め(価格決定)することで、所得向上(経営発展)が図られる。
- 自ら販売することでマーケティングなどの必要性を痛感するなど、経営者として意識が芽生える。(例:山口県:(農)アグリ中央)

## (ウ)6次産業化のメリット(効果)

### ①経営の安定化

- ・加工・販売による所得向上
- ・農産物の販売だけでは、販売代金の回収が年1回 → 資金繰りが困難。  
加工・販売に取り組むことにより販売代金が定期的に入る → 資金繰りが容易になる。

### ②雇用の場の確保

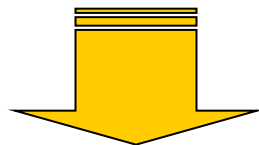
- ・女性や高齢者の働く場の確保と生き甲斐づくり、後継者の雇用の場の確保。

### ③交流の場の設定

- ・直売所の設置により農産物や加工品の購入が可能となり、地域内交流が活発化。

### ④地域全体の活性化

- ・既存の遊休施設等の有効活用により、地域全体がウィン・ウィン(持ちつ持たれつ)の関係。





集落営農の持続的な経営を図る上で重要な取組

## (エ)6次産業化の今後の課題

### ○多様なビジネスチャンス等への対応

- ①集落内にある多様なビジネスチャンスを的確につかみ、商品化へのスキルを持った者が少ない。
- ②商品のブランド化が中途半端で、商品価値・持続性のある商品が少ない。
- ③リピーターの確保や、移り変わる消費者ニーズに対応した商品化を図ることが難しい。
- ④餅・漬物加工など一般化した商品や技術の中で、商品の差別化が難しい。
- ⑤商品開発を行う初期投資や運転資金の不足。
- ⑥施設の老朽化に伴う更新に苦慮。

### エピソード

- 設立当初から加工・販売を経営計画に位置づけ実践し、JAの遊休施設を活用して加工・直売所を設置。
  - 女性部を含めた部門制の導入、役員と部門責任者による運営委員会の開催など。
- 
- 企業的な経営・運営を行い販売額が年々増加。  
(直売所設置前の18年に比較して21年度は10倍)
  - 組織の代表者(リーダー)は、建設業のOB。
- 
- 集落営農においても企業的な経営感覚を持ったリーダーが必要。**(山口県:(農)アグリ中央)**

## ④ 集落営農の継続に向けた課題

### (ア) 世代交代

○役員やオペレーターの高齢化に伴う、次世代の後継者をどのように確保していくのか(世代交代)が最重要課題。

現場での対応

#### ①定年帰農者による世代交代

集落内に居住する兼業農家等で、今後、定年になるような者を次のリーダーとして確保

#### ②新規就農者による世代交代

若い者(U. J. ターンを含む)を雇用して確保。

ただし、①については、山間地域などでは住民が少なく定年帰農者が現れない。②については、各種の支援事業により人件費を賄っているが、支援事業がなくなった後が困難。

### (イ) 経営の安定化

○今後、集落営農を維持・発展するためには、経営の安定化が課題。具体的には、「年間を通じた収入の確保、特に冬場の仕事の確保」、「更なるコスト低減を図る」こと。

現場での対応

#### ①年間を通じた収入の確保

新規作物の導入や林業(間伐、椎茸栽培等)の取組に加え、農産物の加工・販売の取組  
→安定的な収入源までは至っていない現状。

#### ②更なるコスト低減

- ・集落営農間の連携による、農業機械の共同利用や農産物の共同販売。
- ・小規模集落では、数集落による組織化を推進しているがコーディネーターが不足。

### (ウ) 役割分担の構築

○構成員の高齢化に伴い、農作業受委託よりも利用権設定が増える傾向 → このため、構成員の参加意識が希薄となり役員やオペレーターに作業が集中(役員任せの傾向)

現場での対応

#### ①農作業と管理の分担

利用権設定であっても、出来る限り農作業と管理(草刈り、水管理等)を分担する

“役員任せ”とならないよう、構成員と役員の役割分担を明確化し、集落が一体となって取組

## (2) 集落営農のタイプ別にみる発展過程の考察

今回ミニ勉強会を開催した14集落営農組織を、以下によりタイプ別に分類

### ① 目的別区分

組織設立の主目的により「**農地の維持・保全 (Iタイプ)**」と「**Iタイプに加え経営の多角化による所得増加 (IIタイプ)**」に分類。

### ② 構成員の構成別区分

組織の構成員が「**集落の全戸参加 (Aタイプ)**」と「**オペレーター主体 (Bタイプ)**」に分類

### 集落営農のタイプ

### 〈構成員の構成別区分〉

#### 全戸参加 (A)

#### オペレーター主体 (B)

誘導

中山間地域を中心とした水田農業集落

農地維持・保全 (I)

(I) + 経営の多角化による所得増加 (II)

〈目的別区分〉

#### I-Aタイプ

(下出来洲) 任・農  
(津原水田) 任・農  
(山田営農) 農・香  
(ピレッジ影野) 農・高  
(しげとも) 農・徳

#### I-Bタイプ

(あぐり四歩市) 農・香

#### II-Aタイプ

(ファームおだ) 農・広  
(植柳ファーム) 農・山  
(らくあい) 農・鳥  
(なひろだに) 農・広  
(アグリ中央) 農・山  
(小国ファーム) 農・山

#### II-Bタイプ

(榎之屋) 農・鳥  
(新城) 香・愛

(注)

①任は任意組織、農は農事組合法人、有は特例有限会社である。

②鳥は鳥根県、鳥は鳥取県、香は香川県、高は高知県、徳は徳島県、広は広島県、山は山口県、愛は愛媛県である。

③全戸参加型は、集落内の農家の大半が参加したものを含む。

## 集落営農のタイプ別特徴

### Aタイプ(全戸参加型)

- ①構成員に収益を出来る限り平等に配分するという考え(平等意識)が強い。 ↔ 認定農業者など農業で“めし”を食っている者は、自らの経営が中心となり、集落営農に参加しにくい。
- ②全戸参加で共同出役を原則として設立したものの、事例の中には歳月の経過とともに、構成員の高齢化等により出役ができなくなり、役員や一部の構成員に過重な負担となっている。

### Bタイプ(オペレーター主体型)

- ①少数精鋭で農地を借りて(受託して)取り組んでいるため、オペレーターが食っていけるある程度の所得が必要。
- ②Ⅰ-BからⅡ-Bに移行するなど、少数精鋭による組織化のため、事業実施決定が早く機動性に富むという利点がある。

### Ⅰタイプ(農地維持・保全型)・Ⅱタイプ(Ⅰ+経営の発展型)

- ①Ⅱタイプには、強い個性のあるリーダーが存在し、所得向上のために6次産業化に積極的。
- ②Ⅱ-Bタイプ(2事例)のリーダーは、進取の気質があり経営感覚に優れているという特徴。  
収益性を上げるために、経営の多角化として何に取組、どのように販売するかという、しっかりとした経営方針、経営戦略の下、最小コストによる最大販売と利益の追求。
- ③Ⅱタイプの中には、「全ての集落で集落営農を設立するのではなく、中心となる組織が周辺集落に子会社、支店等を設置して広域に取り組む」ことを提案。また、「小学校単位を一つ農場として効率的な経営を行うことで農村の再生に繋がる」という声。
- ④持続性の観点からは、Ⅱタイプが望ましいが、経営感覚のあるリーダーが少ないことから、ⅠタイプからⅡタイプへの移行は容易ではない。
- ⑤Ⅱタイプは、土地利用型農業(米、麦、大豆)だけでは収支均衡が精一杯で雇用の受け皿になれない→次の世代に継承するための手段として、6次産業化(複合化・多角化)を実施。
- ⑥Ⅰタイプは、収支均衡が精一杯で、現在のリーダーがリタイヤした後、次の世代への継承(継続性)が課題。

## 検証した集落営農の共通の特徴

### 明確な「理念」と「ビジョン」

- ①「集落の農地は集落みんなで守る」といったスローガン(理念)をもっている。
- ②設立に当たって、しっかりとした「経営ビジョン」をもっている。

### 構成員のほとんどは兼業農家と高齢農家

#### 理由

- ①農業用機械や労働力の制約から自ら耕作できないことなどから、組織化しやすい。
- ②そもそも兼業農家や高齢農家は農業収入をあてにしていなかったため、集落営農から得られる収入が少なくても、自ら農業経営を行うことによる経費がなくなるというメリット。

### 他集落との連携によるコスト低減

農業用機械については、他集落との共同利用や他集落の農作業を請け負うなど、農業用機械の稼働率をあげコスト削減に取り組んでいる。

### 営農に加えて地域振興への取組

集落営農の設立目的である「農地の維持・保全」に加え、地域の生活環境を良くするために自治組織と連携して、地区住民全員が参加する活動により、地域が明るく・元気になるような取組を行っている。

## 4 現場実態を踏まえた今後の方向性等

### (1) 今後の方向性と先進的取組事例

集落営農の組織化の推進と発展段階に応じた課題解決のために、以下の様な方向で集落営農を推進することが必要。

#### ① 連携型集落営農の推進

山間地域など立地条件から集落営農組織の統合が困難な地域等については、(ア)農業機械の過剰投資を抑えるための共同利用の促進。(イ)農産物の品目や量の確保を図るための共同販売の促進。(ウ)園芸や果樹(複合化)を取り込んだ組織化の推進。……(例:(島根県:わくわくつわの協同組合))

#### ② 広域型集落営農の推進

中間地域などある程度広域で営農活動が行える地域においては、(ア)小学校単位等の範囲で小自治体機能も備えた集落営農の推進、(イ)集落営農を核として周辺集落を取り込む形での集落営農の推進。……(例:(広島県:(農)ファーム・おだ))

#### ③ 6次産業化型集落営農の推進

所得向上を図るために「自ら値決め(価格決定)ができる販売の場づくり」と「売り場へ提供する商品開発」を推進することが必要。……(例:(愛媛県:(有)新城生産組合)、(広島県:(農)なひろだに)、(山口県:(農)アグリ中央)、(山口県:(農)小国ファーム))

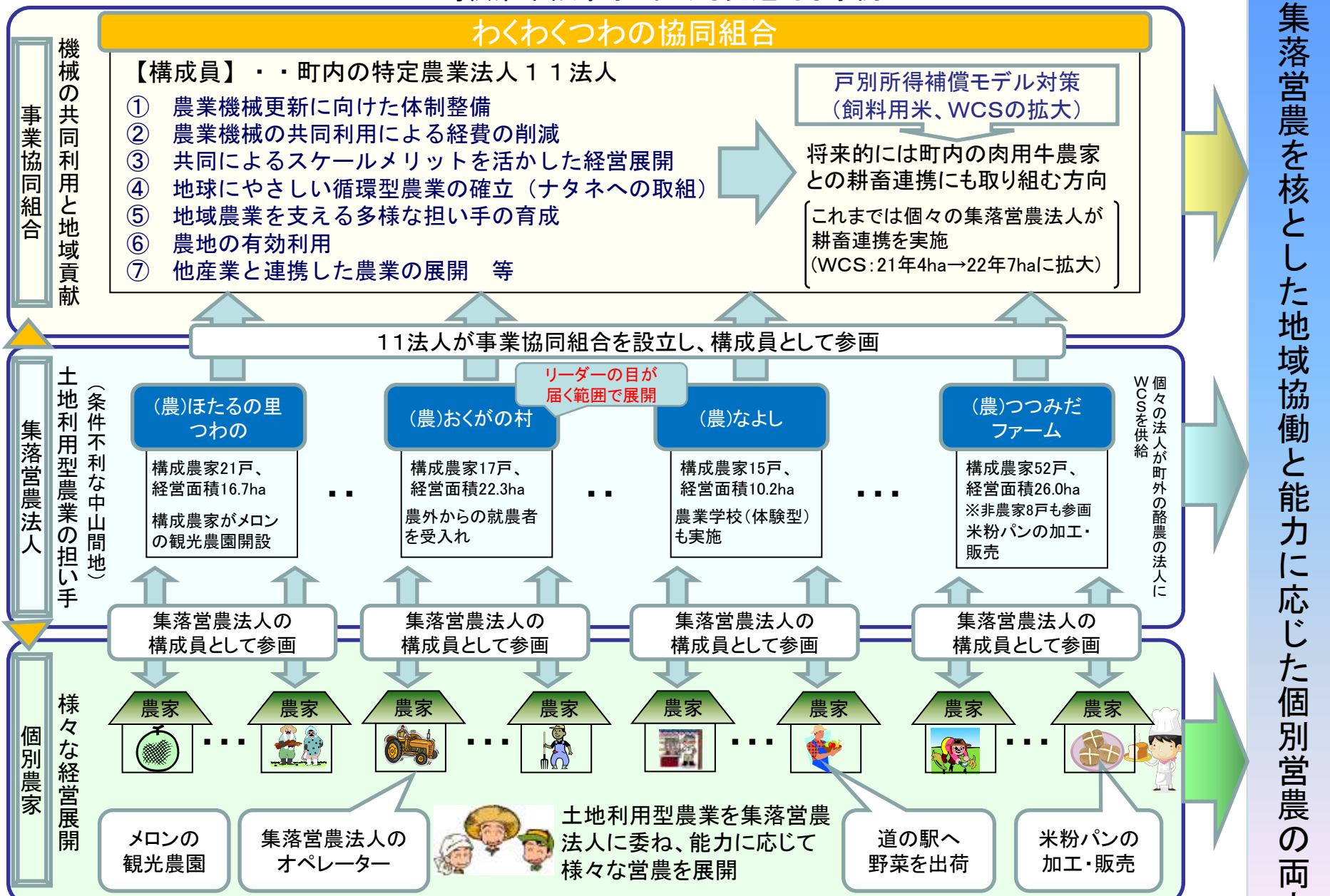
#### ④ 地域貢献型集落営農の推進

集落内の農業者等が高齢化する中で、「集落の農地の維持・保全」に加え、地域内の経済活動を担う組織づくり(コミュニティビジネスとしての事業化)が必要。(コミュニティビジネスの例:弁当や総菜の宅配サービス、買い物や病院等への移動補助サービス、家の補修や雪下ろしサービス等)……(例:(島根県:(有)グリーンワーク)、(島根県:(農)槻之屋ヒーリング))

#### ⑤ 農作業受託型集落営農の推進

耕種経営中心の集落営農組織が、集落外の畜産農家が必要とする飼料作物の生産の農作業を受託。

～ 島根県津和野町における先進的な事例 ～



集落営農を核とした地域協働と能力に応じた個別営農の両立

注1) ここでいう集落営農法人: 特定農業法人

注2) 吹き出しのある個別農家: 認定農業者

## 農事組合法人ファーム・おだ

### 特定農業法人

所 在: 広島県東広島市

地域類型: 中間農業地域

設立年度: 平成17年11月12日

経営規模: 84ha

主要作物: 水稲、大豆、小麦、ソバ、カボチャ、  
トウモロコシ、枝豆、トマト



### 法人設立経緯

市町村合併にともない、地域内の小学校・保育所・診療所も廃止されるという危機的状況の中、自治組織が中心となり旧小学校区(13集落128戸)という広域で集落営農の法人化を実現。

### 成功事例の背景・要因

1. リーダーは一人だけではなく、最低三人(駆ける人、まとめる人、支える人)は必要。
2. 地域の農家の意向把握のためのアンケートは、原則として必要最小限度(A3版1枚程度)で実施。
3. 農家の農地を貸すと帰ってこないという認識を打破するため、農業経営基盤強化促進法の利用権設定について徹底的に説明。
4. 法人化に当たって、将来のビジョンや事業計画は、行政等の指導の下、リーダーが主体となり自らが作成。

## <③6次産業化型集落営農の事例>

### 有限会社新城生産組合<sup>しんじょう</sup>

#### 特定農業法人

所 在: 愛媛県西予市  
地域類型: 中間農業地域  
設立年度: 平成15年2月27日  
経営規模: 47ha  
主要作物: 水稲、麦、大豆、ぶどう、サトイモ  
農作業受委託、大豆加工



#### 法人設立経緯

基盤整備を機に機械共同利用組合の設立、国の対策加入のための集落営農の組織化を経て、かねてからの夢であった加工・販売の実現のため法人化。

#### 成功事例の背景・要因

1. リーダーは、集落からの信頼と、犠牲的精神が4割必要。
2. 構成員を絞った少数精鋭の有限会社形態を選択し、判断力、物事の進め方の迅速化が図られ、経営が安定化。
3. 法人化しただけでは意味がない。加工や販売を通して登録商標を取るとか、ブランドを持つことで他者からの信用力を得ることが重要。
4. 自分たちの「思い」を理解してくれて、商品に対する評価(反応)が返ってくるホテル、料理屋に的を絞って販売。口コミで自分たちの「思い」が広がる。口コミに限界はない。

## 農事組合法人なひろだに

### 特定農業法人

所 在: 広島県三次市

地域類型: 中間農業地域

設立年度: 平成17年10月30日

経営面積: 39ha

主要作物: 水稲、大豆、加工(豆腐、モチ、味噌、  
総菜、菓子他)



### 法人設立経緯

中山間地域等直接支払制度導入の検討を契機として、地域の維持、集落農業のあり方を検討した結果、「集落の農地は集落のみんなで守る」ことをスローガンに法人設立。

### 成功事例の背景・要因

1. 中心となる5人の意思統一から進め、県や農業会議の研修会の資料を使い、法人とはどのようなものか、成広谷地域に合うのかについて、5人の意思統一が図られた段階で集落への説明を開始。
2. 個々での営農と法人での営農、双方の経営予想の比較をして、法人の方が有利であることを、資料を基に集落内の農家に説明して合意形成。
3. 組織の中には代表で舵をとる者、経理をする者、農作業の段取りをする者が必要。役場OB、一般企業等前職の経験を生かし、経理事務、HP運営等役割を分担。

## 農事組合法人アグリ中央

### 特定農業法人

所在地: 山口県長門市

地域類型: 山間農業地域

設立年度: 平成18年6月1日

経営面積: 34ha

主要作物: 水稲、大豆、飼料作物、新規需要米、  
野菜(タマネギ他)、  
加工(モチ、漬け物、菓子)



### 法人設立経緯

ほ場整備を契機に、経営の無駄の排除を目的に機械化組合を設立、その組合長、オペレーター、農区長、集落リーダーが「将来は法人化しないと経営の安定が図れない」との共通認識の下、自発的に法人化。

### 成功事例の背景・要因

1. 経営の多角化により、作業内容毎に9つの部会を設置し、各部毎に部長(責任者)を置き作業を分担。年度当初には、各部毎に計画書を策定し、各部長の責任の下、作業を実施。
2. 新しいことを始めるリスクヘッジとして、売り上げ見込み、製造コストなどをデータや試算に基づき検討し、採算ベースを判断した上で事業を開始。
3. 加工施設は、JA所有の加工施設を有効活用することにより、コストを低減、JAにおいても、遊休施設を貸すことにより法人から使用料を得る。

おぐに  
農事組合法人小国ファーム

特定農業法人

所 在: 山口県萩市

地域類型: 中間農業地域

設立年度: 平成13年12月13日

経営面積: 23ha

主要作物: 水稲、大豆、トマト(ハウス)、作業受託、  
猪飼育15頭、加工(餅、かき餅)、林業



法人設立経緯

ほ場整備を契機に、農業機械の共同利用による合理化を目的に合理化組合を設立。また、中山間直接支払制度の開始を契機に法人化の検討を開始。担い手不足が深刻化する中、前組合長の「地域の農地は地域で守ろう“農地は地域の財産”」との提案を受け、法人設立に至る。

成功事例の背景・要因等

1. 農産物の天敵である猪を逆に観光資源とし、猪牧場、食肉加工を行う。また、猪の絵と法人名を入れたマークを商標登録し、道の駅で農産物の有利販売を行う。
2. 構成員の高齢化に伴い、オペレーターである役員等に作業が集中しており、利用権設定であっても、農作業と管理作業(草刈り、水管理等)の役割分担等、集落が一体となった取り組みが継続性においても重要。
3. 林業(間伐、椎茸等)や猪加工を行っているが、冬場の仕事が極端に少なく、年間を通じた収入の確保による経営の安定化が課題。

## <④地域貢献型集落営農の事例>

### 有限会社グリーンワーク

#### 特定農業法人

所 在: 島根県出雲市

地域類型: 山間農業地域

設立年度: 平成15年8月1日

経営面積: 12.3ha

主要作物: 水稲、水稲作業受託、トマト、  
外出支援サービス、森林公園管理、  
羊放牧と羊毛加工



#### 法人設立経緯

当初、任意組織である営農組合グリーンワークを設立し、農作業の受託業務等を中心に活動を開始し、その後「地域の存続のため、農業の担い手と受け皿になろう」を合い言葉に近隣の営農組合クリーン農園と合併。さらに、永続的営農基盤確立を目的に有限会社形態による法人設立。

#### 特徴的取組み

1. JAいずもから育苗センターやライスセンターの受託業務を実施。
2. 労働力縮減のため、棚田の急斜面の草刈りに羊の放牧を実施。また、女性組織「メリーさんの会」では、羊毛を毛糸として販売するとともに、加工場「メリーさん工房」でマフラー、靴下、手袋に加工。
3. 市から高齢者等外出支援サービス事業を受託し、高齢者の通院、買い物等の送迎に取り組む他、市営の森林公園の管理業務行うなど地域社会の維持・発展にも貢献。

## <④地域貢献型集落営農の事例>

### 農事組合法人<sup>つきのや</sup>槻之屋ヒーリング

#### 特定農業法人

所 在: 島根県雲南市

地域類型: 中間農業地域

設立年度: 平成10年3月26日

経営面積: 18ha

主要作物: 水稲、施設野菜(少量多品目)



#### 法人設立経緯

高齢化・過疎化が急激に進み、集落の存続を危ぶむ声が一気に高まる中、当時の連合町内会長が7人の若者を指名し、集落の将来ビジョンを作成させた。ビジョンの1つとして農業部門については法人化を選択し、法人設立に至る。

#### 成功事例の背景・要因

1. 設立当初は、「土日祝祭日に和気あいあいと共同作業」をスローガンに始めたが、膨大な赤字を計上。徹底的な無駄の排除と労働力を構成員以外に求めるなど、経営を大きく転換。
2. 自治組織である槻之屋振興会が、環境改善活動、生活改善活動等、様々な活動を実施し、槻之屋ヒーリングとの連携により、消費者との交流、国際交流、農家レストラン、冬季の除雪等、地域貢献活動に取り組む。

農業生産活動を実施するヒーリングと、集落環境改善活動(ボランティア活動)を実施する振興会が両輪のごとく機能。

しも できす

## 下出来州営農組合

### 特定農業団体

所 在: 島根県出雲市

地域類型: 平地農業地域

設立年度: 平成14年10月6日

経営面積: 59ha

主要作物: 水稲、小麦、牧草、飼料米、飼料稲



### 組織設立経緯

兼業地帯であり、農業経営の赤字を他産業収入で補填していた中、集団で転作を行うことにより、有利な形での転作助成金の受給と機械の共同利用によるコスト低減のため集落営農組織を設立。

### 成功事例の背景・要因

1. 組織の設立により、営農作業の時給や各個人への配当が可能となり、若者が営農に参加。
2. 組合の倉庫事務所がコミュニケーションの場となり、地域コミュニティが活発化。
3. 平場地域で農業の後継者は少ないものの、農家の後継者は存在する地域であり、集落崩壊 というような危機意識が弱い。
4. 法人化のメリットは農業経営基盤強化準備金制度のみであるという考えから、任意団体のままでも対応可能との意識。法人化による助成金の加算等のメリットがあれば法人化へ移行。

## (2)後押し機関(国段階、県・市町村段階)の支援策

### 県・市町村段階

県や市町村・JAとしては、まず「集落営農」を推進するという方針を明確化するとともに、関係機関が一体となった支援体制の下、各種の取組(運動)を展開することが必要。

具体的には、

- ①集落営農の組織化・法人化を図る(誘導する)ため、国のソフト事業等に関する情報の提供、県単独事業や市町村単独事業の創設、組織化・法人化に向けた研修会の開催等が必要。
- ②集落営農の6次産業化(経営発展)を図るため、国のソフト・ハード事業等に関する情報の提供、県単独事業や市町村単独事業の創設、6次産業化(経営発展)に向けた研修会の開催等が必要。

### 国段階

国の支援策としては、集落のビジョンづくり、リーダー研修、法人化支援、新規就農者の雇用支援、6次産業化支援等のソフト事業や農業機械、施設の導入等のハード事業など集落営農の発展段階に応じた支援に加え

農政局では、

- ①現場で集落営農推進の中核である市町村、JA、普及組織等への働きかけや現場実態の把握。
- ②県との勉強会を①に平行して随時開催し、集落営農を積極的に推進している県と集落営農の推進が緒についたばかりの県との情報交換の場の設定。
- ③現場における勉強会等の成果をまとめるとともに、現場の農業者や関係機関等への情報提供を行うなど、県との連携の下、管内全体として集落営農の推進運動を展開。

## 集落の農家等(みなさん)

主  
役

集落の未来を自らの問題として認識し、  
明るくて希望がもてる集落(むら)を、後  
押し機関と連携して取り組むことが重要。

希望を持って果敢にチャレンジ！  
きっと道は開ける！

チャレンジ



支援

## 後押し機関(市町村、JA、普及組織等)

黒  
子

市町村、JA、普及組織等の現場での後  
押し機関が、共通の認識の下、一体と  
なって(足並みを揃えて)本気(その気)  
になることが重要。

集落営農を核とした  
むらづくり



(ご静聴ありがとうございました。)

中国四国農政局担い手育成課