

平成20年度 関東食料・農業・農村情勢報告

～ 第1部 特集編の概要 ～

「担い手経営発展の方程式」を探る

～関東地域の担い手経営における「見える化」の取組と人材育成～

40%という日本の低い食料自給率（平成19年度、カロリーベース）の向上を図るには、耕作放棄地を含めた耕地を有効に活用して農業経営を行う「担い手」（認定農業者、集落営農組織）を確保・育成することが求められています。また、これに加えて、雇用不安下で農業への就業希望者が増加する機運にあるなか、新規就農者の中から将来の経営者となる人材を育成することを意識した農業経営を展開していくことが求められています。

この農業経営における人材育成も含めた経営発展のためには、財務諸表（貸借対照表、損益計算書）等上、“金・物の形で”客観的に「見える情報」に加えて、技能・ノウハウをはじめとした「“金・物の形で”客観的に見えない（見えにくい）情報」（以下、「見えない情報」と表記）を、経営組織の構成員（経営者・後継者、従業員、集落営農組織の構成員）間で、組織的に可視化（いわゆる「見える化」）・共有して次世代の構成員に伝承し、持続的な経営改善を図っていく必要があります。

この「見えない情報」を共有・伝承していくためには、それを構成員間で共有・活用しやすい「知覚・認識できる情報」（文字・数字・画像等、人との間で伝達できる情報）に変える「見える化」の取組を組織的に行っていく必要があります。

そこで、特集編では、先進的な担い手経営の事例を分析し、その経営発展を可能にした重要な要素を明らかにしていくこと、すなわち「経営発展の方程式」を解くような試みを行ったうえで、担い手経営の課題・対応方向について取りまとめました。

I 担い手の育成・確保の意義と現状

管内の50,349経営体が、農業経営改善計画の認定を受けています（20年12月末現在。うち法人経営は全体の4.9%に当たる2,447法人）。

集落営農組織の設立・法人化については、特定農業団体が76団体、特定農業法人が16法人、設立されています（20年9月末現在）。

II 担い手育成に関する施策の実施状況

担い手を育成・確保するため、「担い手育成総合支援協議会」が設立されています（20年12月末現在、都県段階に10協議会、地域段階に272協議会）。同協議会では、中小企業診断士等のスペシャリストによる相談会の開催、簿記研修、先進的経営体の視察、集落営農組織の法人化の支援等を行っています。

III 先進的な担い手経営の事例分析

1 経営分析の視点

経営では、“①金（「流動資産」と表記）・②物（「固定資産」と表記）の形で”客観的に「見える資産」に加えて、③組織運営の手法や経営者・従業員等の人的能力（「組織・人

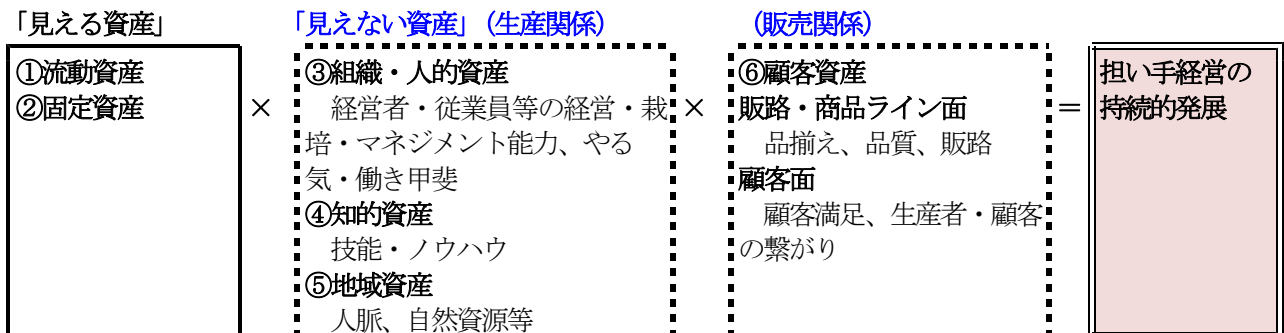
的資産)」、④技能・ノウハウ (「知的資産)」、⑤経営をめぐる人々との信頼関係やほ場の土壌 (「地域資産)」、⑥顧客満足 (「顧客資産) をいかに形成していくかという取組結果が経営成果となって現れてくることとなります。

そこで、本稿では、①・②の「見える資産」に、③～⑥の「金・物の形で見えない資産」を加えた「6つの資産のバランス・シート(B/S)」を定性的な経営分析ツールとして設定しています (右表参照)。

そして、「見える資産」に加えて、「見えない資産」を生産・販売関係で分けて、3項目からなる「担い手経営発展の方程式」の式を立て、経営分析をしています (下図参照)。この式の各項目間の関係

については、一項目でもゼロまたはマイナスがあると経営全体がそれに規定されてしまう場合があること、また各項目がプラスであれば相乗効果で成果が伸びる可能性があることを経営 (分析) で意識するよう、掛け算の定性的関係としています。

「担い手経営発展の方程式」: 3資産群の連携 (掛け算) による担い手経営の発展方策を探る。



2 先進事例の紹介

管内の先進的な担い手経営について、個別経営 (認定農業者の農業生産法人)、集落営農組織 (特定農業団体、特定農業法人) 別に、21年3月に事例調査を行い、「見える化」や人材育成にかかる取組内容や課題について取りまとめました。事例調査先は以下のとおりです。

個別 経営	「川上産業(トップリバー) = 農業」における、「人材育成の流れ」でトップを目指す。 (有)トップリバー (長野県御代田町)
	全国ネットで「感動農業」の人・土・野菜づくりを展開 (株)野菜くらぶ (群馬県昭和村)
集落 営農 組織	先輩方の農作業受託組織の信頼感を引き継ぎ、適正規模で集落営農を展開 (農)小赤営農 (長野県松本市) [特定農業法人]
	「女性部」のある営農組織で、「安曇野の裾野のように」夢広げる集落営農 小田多井農村夢倶楽部 (長野県安曇野市) [特定農業団体]

IV 担い手経営の課題と対応方向

本章では、主として「③組織・人的資産」、「④知的資産」、「⑤地域資産」について、事例等を基に2つの節で担い手経営の課題と対応方向を考察しています。③と④については、組織運営、経営者・従業員での情報共有・学習・知識創造のあり方によって④が蓄積されていくことから、第1節でまとめて考察しています。

また、関東農政局主催の「地域リーダー・有識者との意見交換会」等でご講演いただいた個別経営、「見える化」にかかわる研究について、関連項目でその内容を紹介しています。

1 組織・人的資産、知的資産

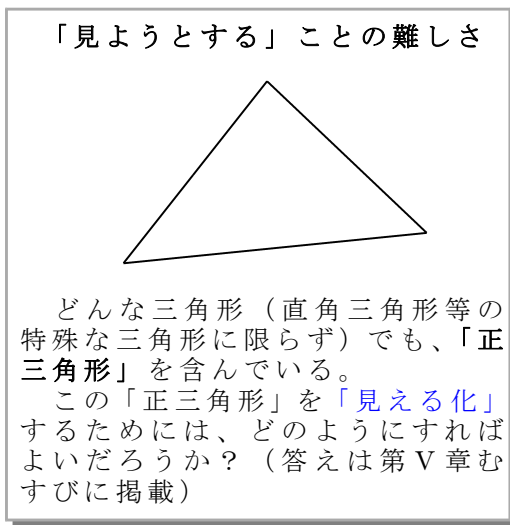
(1) 「知識集約型」集落営農

第Ⅲ章第2節で紹介した2つの露地野菜栽培の個別経営では、多数の構成員で、「見える化」の取組を含めて栽培・経営にかかる情報を認識・共有し、次世代の構成員に伝えていくことを行っています。集落営農組織においても、構成員の兼業・高齢化が進むなかで同様の取組を実践していく必要があります。このことから、農地の利用集積はもちろんのこと、営農技術の共有・伝承から兼業先の集落構成員の職業体験・ノウハウ・技能等も集積する、「知識集約型」集落営農」を提言しています。

(2) 組織内での「見える化」の手法のあり方

組織内での「見える化」のプロセスとして、組織的に「①見ようとする化」と「②活用しやすく見せる化」の2段階に分け、組織的に「①見ようとする化」が難しい理由とその克服策を考察しています。一見、外形的に見えている場合であっても、その隠れた本質的構造を見出すことが難しい場合の例として、右のような問題をあげています。

「見ようとする化」の難しさの克服策として、「グラフ化」・顧客をはじめとした人との「対話」は一般的な手法であり、科学的な観察（姿勢）は自然条件下での営農において欠かせません。そこで、これらにかかる「見える化」の取組事例や研究を紹介しています。



生産・販売データのグラフ化で“感じる疑問”や顧客との“対話”から始める経営改善
いちご平ファーム(有) (長野県小諸市)

「ルーペ」を持った農業生産者を育成する、病虫害発生予察の「見える化」の取組
埼玉県農林総合研究センター (埼玉県熊谷市)

「見える化」にかかわる研究紹介

(独)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

①携帯型GPSによる作業履歴把握と履歴情報の利用

②経営計画～家族経営での経営承継対策の「見える化」

（３）農作業での事故防止・作業の快適化とそれに取り組む人材の育成

農業機械での事故防止をはじめとした農作業時の作業員（作業の周辺にいる人等を含む）の安全の確保は、何よりも優先して考えるべきことですが、農作業事故の実態についてみると、農作業死亡事故件数だけを見ても年間400件前後の横ばいで推移し減少傾向とはなっていません。そこで、構成員各自が作業時に危険を受けたり感じたりした体験とその際の心理的な判断プロセス等をまとめた「ヒヤリ・ハット事例集」を作成して、「**危険の見える化**」に努めたり、生産者、関係機関・団体、農業機械メーカー、研究機関が連携して、事故要因の分析と対応に向けた情報共有や研修を行っていく必要があります。

そして、農作業の安全確保を前提として、農作業の快適性の向上や健康な職業生活の実現に向けて、これらの問題発見から解決に至る創意工夫を組織内外で実践する人材を育成することは、構成員の能力や職場満足度等の点で、「人的資産」内容の向上に繋がると考えます。

（４）耐用資産を劣化させないためのノウハウ

農業機械・施設等については、経営者のメンテナンスに対する心掛け次第で耐用年数以上にも以下にも実使用年数が異なってくることから、経営のコスト削減に向けて、これら有形固定資産の劣化を「見える化」したうえで、長期利用する工夫をすることが必要となります。

また、ほ場の土壌や水利施設等、会計上、個別経営の固定資産とされていないが農業上、重要な「地域資産」についても、その劣化の「見える化」と個別経営から地域ぐるみでその劣化防止・肥沃化を考えていく必要があります。

2 地域資産

（１）地域との信頼関係や連帯で、耕作放棄地を「地域資産」として活かす経営の可能性

地域との信頼関係や連帯で、耕作放棄地を「地域資産」として活かす経営の可能性として、次の事例を紹介しています。

耕作放棄地所有者との信頼関係を「地域資産」として、規模拡大を図る露地野菜経営
(株)ナガホリ（埼玉県上尾市）

（２）経営の環境負荷等の「見える化」

農業は、その多面的機能として環境保全機能がある一方、農法やほ場整備の方法によっては、肥料分（窒素・リン）、農薬の河川流出による環境負荷や、自然環境の損傷をもたらす場合があります。他方、農業経営は、環境保全機能の発揮に加えて、雇用による地域経済への波及効果をもたらしたり、農業・環境理解に向けた社会への情報発信や消費者の農業・自然体験など、CSR（CSR：Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）活動に取り組むことにより、地域・社会に正の影響・効果をもたらすことが期待されます。そこで、これら経営の環境負荷等を「見える化」する取組を考えていくことが望まれます。

※ 詳しくは関東農政局のホームページに掲載していますのでご覧ください

アドレス：<http://www.maff.go.jp/kanto/kihon/kikaku/jyousei/index.html>

～ 第2部（動向編）の構成 ～

I 食料自給率の向上と食料の安定供給

1 食料自給率の向上に向けた管内の取組

- (1) 食料自給率をめぐる状況と国の対応
- (2) 食料自給率の向上に向けた関東農政局の取組
- (3) 管内都県の農業振興ビジョン等における食料自給率向上に向けた取組
- (3) 米消費拡大の取組

トックス1 米粉普及拡大に向けた事業者の取組

- (4) 飼料自給率の向上に向けた取組
- (5) 地産地消の取組

2 安全な食料の供給と消費者の信頼確保

- (1) 消費・安全行政の推進
- (2) リスク管理の推進
- (3) リスクコミュニケーション等の推進
- (4) 消費者の信頼の確保
- (5) 食品表示の適正化

トックス2 不適正な食品表示に関する監視の強化

3 食育の推進

- (1) 食育月間等の取組
- (2) 「教育ファーム」等体験を通じた取組
- (3) 「食事バランスガイド」の活用による「日本型食生活」の実践に向けた取組
- (4) 食育推進ネットワークの活動を進める取組

4 食品産業等の動向と競争力の強化に向けた取組

- (1) 食品産業等の動向
- (2) 卸売市場流通の課題と取組方向
- (3) 食品産業における環境対策の推進

II 農業の体質強化と攻めの視点に立った生産の展開

1 農業の構造改革の加速化に向けた取組

- (1) 担い手の確保・育成
- (2) 農政改革の推進に向けた取組
- (3) 耕作放棄地等の動向と農地流動化の促進

トックス3 耕作放棄地解消に向けた取組

2 攻めの視点に立った多様な取組と農業の持続的な発展

- (1) 農林水産物・食品輸出の一層の促進
- (2) バイオマス利活用の推進
- (3) 付加価値の向上や知的財産の創造・保護・活用の取組
- (4) 環境保全型農業の推進

3 作物別にみた生産・流通の実態

- (1) 土地利用型作物
- (2) 園芸作物
- (3) 特産農作物
- (4) 畜産

4 平成20年度の気象等の経過と農業生産への影響

- (1) 気象経過
- (2) 被害状況
- (3) 農地・農業用施設等の災害の状況

III 農村の活性化、都市と農村の共生・対流の促進

1 農業農村整備の状況

- (1) 農業生産基盤整備の実施状況
- (2) 国営事業地区における農業経営体育成支援の取組
- (3) 土地改良区（水土里ネット）の現状と新たな取組

2 農村資源の保全・活用と農村環境の向上

- (1) 農村の多様な資源と農業の多面的機能
- (2) 農村資源の維持管理・保全と地域環境保全活動
- (3) 農地・水・環境保全向上対策の取組

3 農商工連携等を通じた農村経済の活性化

- (1) 食と農の連携強化
- (2) 食品産業・農業等によるネットワークの形成

トックス4 農商工連携を促進するための取組

4 都市と農村の共生・対流の促進を通じた農村地域の活性化

- (1) 都市農業の振興
- (2) 都市と農山漁村の共生・対流の推進

トックス5 子ども農山漁村交流プロジェクトの推進