

概要

- 本県の農業は、基幹的農業従事者平均年齢が兵庫県70.6歳と高齢化が進み（全国67.8歳）、販売農家の割合が5年前に比較して79.1%となり生産能力の低下が懸念されている。
- 一方、集落営農組織数は徐々に増加しており、将来に向けて農業を維持・発展させていくためには、法人化等により**継続性のある生産活動の支援**が課題となっている。そこで、令和4年に経営継承が円滑にすすんでいる15の集落営農組織の実態調査を行い、組織の経営概要やその要因分析を試みた。
- また、平成29年度から普及組織と関係団体等が連携して**経営診断等指導活動※**に**取組み**、専門家の協力を得ながら伴走支援している。本活動では令和5年度の指導対象となった23の集落営農組織について、**経営課題の明確化と経営改善**を目指し活動してきた経過を報告する。

具体的な成果

1. 経営継承が円滑にすすんでいる集落営農組織の経営概要（令和4年度）

■ 経営形態及び規模等（組織の変遷と経営陣の態様）

- ① 経営形態 10農事組合法人、2株式会社、3任意組織の計15組織（法人化率80%）
- ② 経営面積等 経営面積の平均；48.5ha（最大180ha、最小2ha）
平均栽培面積；主食用米23.6ha、小麦19.8ha、大豆8.7ha、小豆3.2ha
- ③ 設立年 12の法人組織；平成10年から令和2年まで幅広く、平均経過年数はおよそ9年
3つの任意組織；総じて古く、その平均経過年数は27年
- ④ 構成員数 平均の役員数；8名、平均の基幹従業員数；16名
- ⑤ 役員の年齢構成 右図

■ 70歳以上 ■ 60歳代 ■ 50歳代 ■ 40歳代 ■ 30歳代

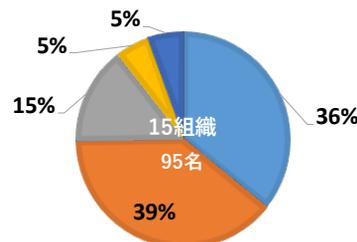


図 15組織の年齢別の構成割合

■ 経営継承がうまくいっている要因〔該当組織数〕

- ・代表等役員の**次期後継者への意識付け**、地域の将来ビジョンに加えて**組織存続の危機感も含め情報共有**が図られている〔8〕
- ・後継者及び候補者の人材に恵まれている、人事に工夫がある〔5〕
- ・コスト意識を持って組織経営が実践できている〔3〕
- ・**後継者の育成、経営継承の意識付け**ができてきている〔3〕

2. 集落営農組織の経営診断等指導活動※の現状（令和5年度）

■ 対象の概要

- ① 経営形態 11農事組合法人、2株式会社、10任意組織の計23組織（法人化率；56%）
- ② 主な相談区分 **法人化（30%）、経営改善（24%）、税務及び財務（22%）、雇用及び労務（12%）**

■ 組織形態の違いによる経営実績粗収入及び総所得とも、平均及び最大値は**法人組織の方が多く、優れた経営**を実践している。

表 集落営農組織の組織形態別の農業粗収入と総所得（經常利益）（単位：千円）

	農業粗収入		総所得（經常利益）	
	任意組織⑩	法人⑬	任意組織⑩	法人⑬
平均	10,397	33,790	-540	2,087
最大値	21,895	203,515	4,942	17,683

普及指導員の活動

（平成29年
～継続中）

- 市町及び関係機関と連携して指導チームを結成し、経営改善意欲の高い集落営農組織等に対し経営診断等指導活動※を推進。

令和4年

- 経営継承がうまくいっている集落営農組織を調査し、その要因分析及び今後の課題について情報整理。

令和5年

- 経営診断指導活動を通じて、集落営農組織の経営改善計画の目標達成や円滑な経営継承、法人化を支援。

普及指導員だからできたこと

- ・重点指導対象を絞り込み、対象組織の現状把握と課題を明確にするため、丁寧なヒアリングを実践できた。
- ・経営改善に向けた目標設定、実践プランを示すことができ、持続性のある集落営農組織が育っている。

※ 農業経営者サポート事業・・・経営体が希望する相談事項に最適な専門家の派遣を仰ぎ、関係機関と連携して一体的に経営改善支援する事業。

兵庫県

持続的な農業の担い手を目指す集落営農組織の育成

活動期間：令和4年度～継続中

1. 取組の背景

兵庫県農業は、高齢化の進行が全国平均以上（基幹的農業従事者平均年齢が兵庫県70.6歳、全国67.8歳(2020センサス)）であり、総農家に占める販売農家の割合が5年前に比較して79.1%となり生産能力の低下が懸念材料である。その反面、集落営農組織数は徐々に増加しており、将来に向けて農業を維持・発展させていくためには、法人化等により継続性のある生産活動支援が地域の課題となっている。

そこで、集落営農組織のうち経営継承がうまくいっている事例や経営改善意欲の高い組織の実態を調査し、それらの経営上の特徴や組織運営の要諦について取りまとめを行った。

また、集落営農組織に対する経営診断等の指導活動については、公益社団法人ひょうご農林機構（以下「農林機構」という。）が実施する農業経営・就農サポート推進事業（以下「サポート事業」という。）が県下で広く活用されている。そこで、普及センター等の支援機関が対象の経営改善活動をサポートする際に、どのような経営課題が存在しているか、対象の経営実態がどのような状況かを把握することは極めて重要となる。本活動では集落営農組織の設立の経緯や現在抱えている課題を見だし、最終的には支援機関の経営指導活動のレベルアップに寄与する情報を分析、整理することを目的に取り組んだ。

2. 活動内容（詳細）

(1) 経営継承が円滑にすすんでいる集落営農組織の経営概要調査

県下13の農業改良普及センターにおいて、経営継承がうまくいっていると考えられる要因等について個別調査を実施した。調査内容は以下に示すとおりである。ア) 対象組織の概要、イ) 経営継承がうまくいっている要因、ウ) 経営継承を難しくする諸問題。

(2) 集落営農組織の経営診断等指導活動の現状分析

農林機構が実施するサポート事業では、経営体が事業計画や経営改善を検討する際に個々の相談項目に応じた専門家の派遣、現地指導を仰ぎ経営支援する事業として県下で広く活用されている。

本活動では令和5年度の1年間の指導事例を調査分類するとともに、関係機関等が経営体を指導、支援するうえで有益な事業の活用方法を検討した。

3. 具体的な成果（詳細）

(1) 経営継承が円滑にすすんでいる集落営農組織の概要

ア 経営形態及び規模等（組織の変遷と経営陣の態様）

調査した経営体数は15経営体で、その形態は10農事組合法人、2株式会

社、3任意組織であり法人化率は80%であった。それらの経営面積の平均は48.5ha（最大180ha、最小2ha）、主要な栽培品目と平均栽培面積は、主食用米23.6ha、小麦19.8ha、大豆8.7ha、小豆3.2ha等の土地利用型作物であった。その他作業受託事業を行う組織が8組織あった。高収益作物等、他の栽培品目は枝豆、白ネギ、タマネギがあったが、その栽培面積は最大でタマネギの2ha、他は1ha未満の規模であった。これらから収入確保のために土地利用型作物を一定規模以上栽培するほか、作業受託や畑作物の生産販売に取り組むなど事業の複合化が行われていることが分かった。

組織の設立年について、12の法人組織では平成10年から令和2年まで幅広く、設立後の平均経過年数はおよそ9年であった。3つの任意組織の設立年は総じて古く、その平均経過年数は27年であった。

組織を構成する人員について、役員数は平均で8名、役員を含む基幹従事者数の平均は16名であった。

代表者年齢について、15組織の平均年齢は65歳。最も若い代表者の年齢は36歳、最高齢の代表者は76歳であった。代表者を含む全組織の役員95名の年齢構成は60歳代以上が4分の3、50歳代以下が4分の1を占めていた（図1）。

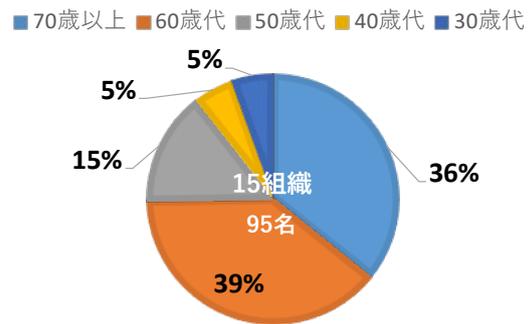


図1 15組織の役員等の年齢構成割合

役員等代表者の在任期間は平均して3年であった。併せて調査した前代表の在任期間は平均で6年となっており、代表の在任期間はそれほど長くはなく、数年で交代され組織運営していることが覗えた。

- イ 経営がうまくいっている要因について（以下、箇条書き〔該当組織数〕）
- ・代表等役員の次期後継者への意識付け、地域の将来ビジョンに加えて組織存続の危機感も含め情報共有が図られている〔8〕
 - ・後継者及び候補者の人材に恵まれている、人事に工夫がある〔5〕
 - ・コスト意識を持って組織経営が実践できている〔3〕
 - ・後継者の育成、経営継承の意識付けができている〔3〕
- ウ 経営継承を難しくする諸問題について（以下、箇条書き〔該当組織数〕）
- ・引き継ぐ側に、組織を統率、牽引するリーダーの資質が備わっていない〔10〕
 - ・経済情勢の変化に対応しながら営農活動を存続させる機動力が乏しい〔4〕
 - ・複数の集落で組織化した大規模営農組織等では、組織内の役割分担や連携活動の徹底が難しい〔2〕

(2) 集落営農組織の経営診断等指導活動の現状

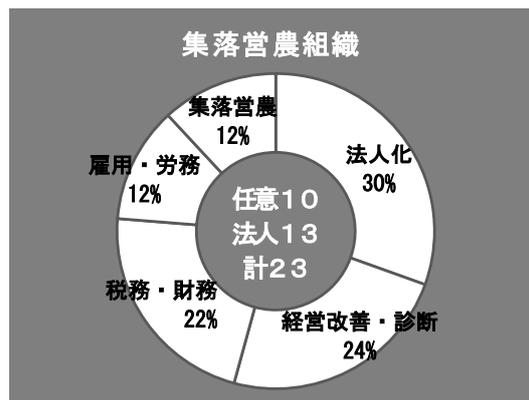
ア 対象の概要

調査した集落営農組織数は23あり、そのうち法人は13であった。露地野菜が主要作目の単一経営が2経営体、その他は複合経営が21経営体あり土地利用型作物の水稻や小麦、大豆を主体に露地野菜等複数の作目を生産して収益確保に取り組む事例が大半であった。

イ 集落営農組織の相談区分

サポート事業において専門家に指導を仰ぐ相談区分で最も多かったのは「法人化」で全体の30%、次いで「経営改善・診断」「税務・財務」「雇用・労務」となっていた(図2)。

各組織は、より具体的な手法、手段等実務に関するアドバイスを求める傾向が見られた。



ウ 組織形態の違いによる経営実績 図2 集落営農組織の相談区分 (%)

任意組織及び法人のそれぞれにおいて農業粗収入と総所得(経常利益)を集計し比較した(下表)。

表 集落営農組織の組織形態別の農業粗収入と総所得(経常利益) (単位:千円)

	農業粗収入		総所得(経常利益)	
	任意組織⑩	法人⑬	任意組織⑩	法人⑬
平均	10,397	33,790	-540	2,087
最大値	21,895	203,515	4,942	17,683

任意の集落営農組織の所得は、最大値こそ4,942千円となっているが平均値がマイナス540千円であり総じて所得の低さが明らかであった。一方、法人化した集落営農組織では、平均の所得額が2,087千円、最大値が17,683千円となっており、高い経営改善意欲を持ち優れた経営を実践している実態が確認できた。

4. 農家等からの評価・コメント

(公益社団法人ひょうご農林機構 農村・担い手部・企業相談専門員・前田美嘉氏)

平成29年度からスタートしたサポート事業を、当時の事業実施主体であった兵庫県農業会議は、「普及指導員の農業経営指導力を高めるチャンス」と捉え、普及活動と一体的に推進してきた。普及指導員は、相談カルテと経営収支資料を作成、専門家の現地指導に同行し、農業経営指導活動を精力的に行っている。

事業実施経営体は、事業予算の縮小もあり漸次減少したが、重点指導対象経営体を絞り込み活動した結果、令和4年度末の集落営農法人数は、168となり年々徐々に増加し事業実施の成果を上げている。

5. 普及指導員のコメント

(県立農林水産技術総合センター 企画調整・経営支援部・専門技術員・森山直俊)

集落営農組織の経営継承にあっては、組織の代表の他、役員等の経営陣が後継者を育成する意識を持っていることが大切で、組織の存続に対する危機感を営農組織全体で認識できることが重要である。

法人化した集落営農組織では、農業粗収入及び総所得とも任意組織のそれよりも高くなっており収益力の高さが覗える。組織の法人化は経営発展等を

目指す過程の一手段であるが、経営改善を図る為には有効な転機になると考えられる。

6. 現状・今後の展開等

本県の集落営農組織数は877[※]と全国的に見ても多く、その法人化率は20.1%[※]と全国平均値（41.1%）よりも低い。

地域農業の担い手として集落営農組織に対する期待は益々大きくなっており、高齢化がすすむなかでスマート化技術に対応していくにも人材の育成が重要である。今後は近隣の集落営農組織が連携、協力して法人化し、それらを束ねるリーダーが少ない人的資源を上手に活かして営農活動を継続させる経営体の育成が必要である。

※ 令和6年兵庫県集落営農実態調査より