

## 集落営農組織の多角化戦略に関する一考察

吉岡 徹<sup>1)</sup>・菅原 優<sup>2)</sup>・發地 喜久治<sup>3)</sup>

### A Study on Diversification Strategy of Regional Agricultural Product Organization

Tohru YOSHIOKA<sup>1)</sup>, Masaru SUGAWARA<sup>2)</sup> and Kikuji HOTCH<sup>3)</sup>  
(Accepted 20 July 2013)

#### I. はじめに

農業経営の企業化が進展するに従って、経営資源を有効活用したり関連事業とのシナジー効果を狙う「多角化戦略」をとる経営が増加している。一方、大規模個別経営と並んで地域農業の担い手として期待される集落営農組織においても、コスト削減だけにとどまらずに売上高を確保するために多角化を模索する事例が増加しつつある。

しかしながら、集落営農組織の多角化においては、その合意プロセスや事業計画の立て方、事業運営の仕方など、その実現に当たり一般の企業とは違ったノウハウが必要とされることが想定できる。集落営農組織の多角化に関しては、北田 [1] が実態分析を試みているほか、高橋・梅本 [2] が北陸の事例を通して高度な組織マネジメントの必要性について触れている。その他には、高橋 [3] が山口県の集落営農法人を事例として、集落営農法人が複合化や多角化を図る際の要点を、①部門担当者の明確化、②園芸部門の栽培技術の向上、③独立採算方式の導入等、個人のノウハウと努力を活かす部門運営の工夫、④女性労働力の積極的活用などとまとめている。しかしながら、具体的な多角化の実現手法に関しては、まだまだ研究蓄積は少ないのが現状である。

そこで、本論文では、多角化戦略を推し進める集落営農組織を対象として、多角化戦略を進めるに至った経緯と方法を整理した上で、これらを通して、集落営農組織の多角化を推し進める際の必要条件を考察する。

なお、本論文での事例としては、島根県斐川町でハウス栽培や観光事業などを組み入れた経営展開を行うAファームを取り上げる。選定理由としては、設立後間もない時期から多角化の方向性を打ち出し、徐々に事業展開の枠を広げていること、開始した多角化事業が採算的にも比較的安定していること、イチゴ栽培などの多くの事業において、栽培技術的側面やマーケティングの側面で全く一から事業を立ち上げて経営の柱に育てている点等をあげることができる。

また、タイトルには、「多角化」をキーワードに使用した。農業分野では、「多角化」に関連した用語として古くより「複合化」が使用されてきたが、八木 [4] は「多角化」と「複合化」の違いとして、「複合化」が複数事業部門がある一定の秩序で一体的に結合していることを想定しているのに対して、「多角化」は複数の独立した事業部門を想定していると述べており、「多角化」の方が部門的独立の性格が強いと指摘している。本事例についても、各部門ごとに採算性がチェックされているなど、部門が独立している傾向が強いことから、「多角化」実践事例として位置づけた。

#### II. 事例地の特徴

Aファームが存在する島根県簸川郡斐川町は、島根県東部の川沿いに開けた平野部の中心にある田園地帯に位置する。この地域は、水稲依存度が高いことに加え、大豆、麦で団地転作が行われている他、裏作でタマネギ、キャベツの栽培も行われている。

<sup>1)</sup> 酪農学園大学酪農学部農業経済学科農業経営学研究室

Farm Management, Department of Agricultural Economics, Rakuno Gakuen University Graduate School, Ebetu, Hokkaido, 069-8501, Japan

<sup>2)</sup> 東京農業大学オホーツク実学センター

Center of Okhotsk Rractical Learning Tokyo University of Agriculture

<sup>3)</sup> 酪農学園大学酪農学部農業経済学科食料経済史研究室

Food economic history laboratory, Department of Agricultural Economics, Rakuno Gakuen University Graduate School, Ebetu, Hokkaido, 069-8501, Japan

また県内の中心都市である松江市、出雲市との中間に位置することから、いずれの都市からも車で1時間程度と比較的近いという特徴もある。そのため地域の農家にはこれらの地域へ通勤する兼業農家が多く、2005年の農業センサスにおいても総農家数1,941戸のうち、88.1%が自給的農家もしくは第二種兼業農家で占められている典型的な水田兼業深化地域といえる。ただし、斐川町では農地の担い手への集積も一方で進んでいる。斐川町提供資料より2009年時点の農地の集積状況を見ると、農地の25.4%が認定農業者によって、さらに39.1%が集落営農組織によって担われており、合わせると約3分の2までの農地がこの両者により担われていることになる。

このように、斐川町では概ね兼業深化地域としての特徴を色濃く示しているが、その中でも事例地である斐川町I地区は、斐川町西北部に位置し、一級河川沿いに開けた水田地帯に位置している。昭和30

年代に10a区画の圃場整備が実施されたものの、その後40年以上を経過し、施設の老朽化と農道などの狭さがネックとなり、大型機械の利用を妨げるという問題を抱えていた。これに加えて急速に進む農家の兼業深化と高齢化の中で、機械への過剰投資、担い手不足への懸念が表面化しつつあった地区と位置づけられる。

### III. Aファームの設立経緯と概要

#### I Aファーム設立経緯

事例とする農事組合法人Aファームは、島根県簸川郡斐川町で4集落の農家全戸の合意により設立された一農場方式の集落営農組織である。表1よりAファームの取り組み経過を整理すると、Aファームの前身であるI営農組合の設立が具体的に進められたのは1988年からで、地区代表者20名にて「営農検討委員会」を構成し、再圃場整備（担い手型）の検討が開始された。その中で、土地集積よりも全員

表1 Aファームにおける主な取り組み経過

1988年		地区代表者20名により、「営農検討委員会」を設置
1990年	2月	圃場整備準備委員会の中に「工事部会」と「営農部会」を設置
1991年	12月	任意組合「I地区営農組合」設立（1991年12月1日）
		一集落一農場方式・全員参加型の営農組合をスタート（計画面積84ha、組合員82名）
1993年	5月	水稻直播栽培の試験
1994年	4月	18.4haの大区画圃場による集落営農スタート
	10月	希望者グループによる特産部会をスタート（タマネギ、キャベツ、採種作物等）
1995年	4月	一集落一農場・全員参加方式の営農開始（I営農組合）
1996年度		ソバ栽培の組合対応開始
1997年	4月	I地区農村公園イベントで、チューリップ・野菜物の販売、食堂の出店参加（以降、毎年参加）
1998年度		営農組合法人化について各種の対応開始
2002年	4月	法人化検討委員会の設置
2003年	3月	農事組合法人Aファーム設立
	12月	斐川町より特定農業法人の認定を受ける
2004年	1月	Aファームが認定農業者に認定される
	4月	斐川チューリップ祭の実行委員会を、Aファーム内に置く
	8月	ブドウ、イチゴハウス予定地の基盤整備工事完成
	9月	イチゴ及びブドウ栽培チームを結成
2005年		給食用の野菜栽培を開始
	2月	堆肥舎完成
	3月	ブドウをハウスに移植
	4月	第16回斐川チューリップ祭を開催
2007年	3月	イチゴ狩りを初めて開園
	4月	ハトムギの栽培開始
		第18回チューリップ祭開催
6月	ブドウ狩りを初めて開園	

資料：Aファーム提供資料を元に筆者作成。

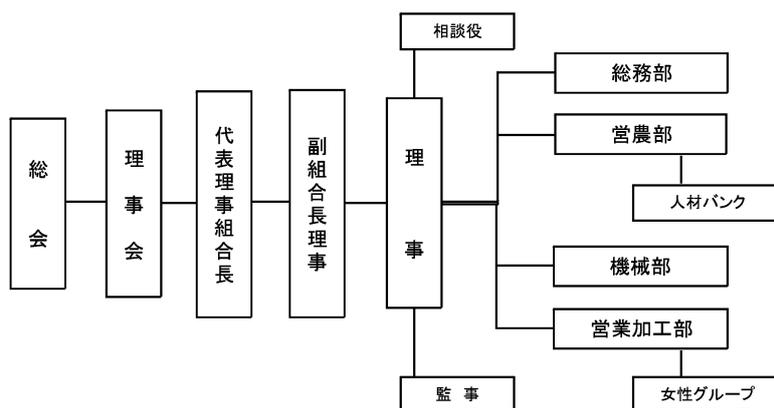


図1 Aファームの組織体制  
資料：Aファーム提供資料より作成。

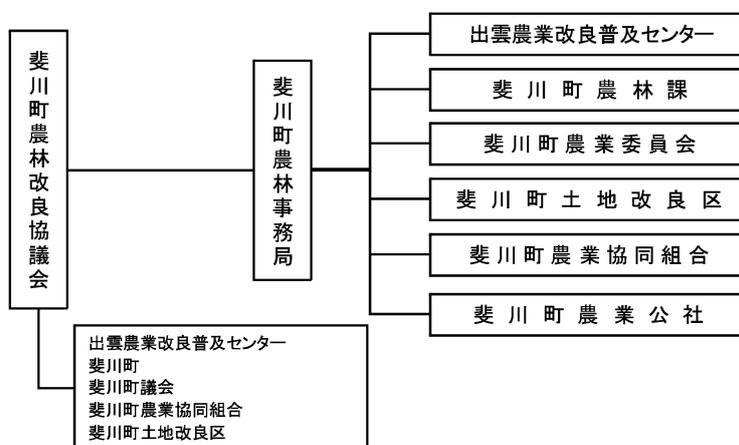


図2 斐川町における農業支援体制  
資料：Aファーム提供資料より作成。

参加型の「一集落一農場」方式による集落を担い手とすることで合意を得る。その後、農家ごとに所有されてきた機械も最終的に農協の協力の下に全戸分売却し、1994年に地域の農作業をすべて担う集落営農組織I営農組合を立ち上げる。この時圃場整備と合わせて、農村活性化住環境整備事業、農業集落排水事業も実施し、交流施設建設、農村住宅整備などの整備も行われた。これらの結果、標準区画が2haになると共に、大区画圃場に対応できる大型機械利用を実現し、ブロックローテーションも開始されている。

I営農組合において法人化が検討され始めたのは、集落営農を開始した後、担い手中心の施策へと農政が移行する2000年代に入ってからである。具体的な検討が始まったのは2002年のI地区営農組合総会で、この総会で法人化検討が議決された。斐川町農林事務局より法人化プロジェクトチームの結成支援を受け60回以上にわたる話し合いの上、最終合

意に至り、2003年3月に「農事組合法人Aファーム」を設立する。この斐川町農林事務局とは、図2にあるように農業改良普及センター、町農林課、農業委員会、土地改良区、農協、公社が横断的に協力して担い手を支援する組織として立ち上げられたものであり、後述のAファームにおける多角化展開にもアドバイザーや技術支援の担い手として機能している。後述のイチゴ・ブドウ栽培導入においても、専従者の確保・育成などの立ち上げ方法や導入後の収益見込みなど具体的な提案を行い、合意形成のサポートも行っている。その後、Aファームは2003年12月に特定農業法人に認可されるとともに、2004年には認定農業者に認定された。

図1より現在の組織体制をみると、総会を最高意思決定機関に置きつつ、執行機関として理事会があり、組合長が代表理事となっている。部門は総務部、営農部、機械部、営業加工部の4つで、それぞれ、経理、営農計画、オペレーター調整、加工事業を、

理事会と調整しながら進めている。これらは構成員を中心に組織されるが、営業加工部は女性グループを中心に構成されている。また、凶の人材バンクとは、構成員の女性や退職者した高齢者など地区内の希望者を募り、必要に応じてパート雇用する出役を補完する組織である。

## 2 作付け作物の変化と多角化展開

2010年2月の調査時におけるAファームの経営面積は75.8haで、主な作付け品目は水稲、コムギ、ダイズ、ハトムギ、タマネギ、施設イチゴ、施設ブドウ、チューリップ等であるが、ブドウ、イチゴ、青ネギなどの品目は、2003年に法人化して以降、観光を視野に入れ、高付加価値の取得を期待して導入された施設型作物である。2010年時点での組合員数は83名で、法人への出資は戸別割りと面積割りの組み合わせとなっており、戸別の出資金部分が2万円/戸、面積割り分が10a当たり1万円である。農地はすべて10年の利用権設定がされており、地代は10a当たり1万円であった。

Aファームでは出役も面積割りで計算され、法人に預けている農地面積が大きければそれだけ出役義務も大きくなる。高齢の構成員へは主に水田の管理等補助的な業務を割り当てているが、全体的な高齢化の進展と共に出役義務分を消化できない構成員も少なくなく、その場合は、消化できない割り当て出役部分を、人材バンクの登録者に依頼して作業を行っている。

表2より2008年時点での作付面積と販売額を確認すると、作付面積の合計は93.8haに及び、そのうち46.4haを水稲が占める。転作作物はコムギとダイズが中心でそれぞれ20.9ha、16.9ha作付けされている。2008年時点で4ha栽培されているハトムギは、斐川町の農協が調製施設を建設して力を入れている品目である。Aファームでは栽培のし易さと収益的に安定していたことから、近年ダイズの代わりに作付けを増加させており、2009年度は倍の8ha作付けされていた。作付けが0.3haのイチゴ、0.9haのブドウはいずれも施設栽培である。これらは菓子店の原材料として出荷されたり直売で販売されたりする他に、もぎとり園として消費者に提供されたり、オーナー制をとって消費者に提供されたりしている。いずれも米価の低迷を受け導入された新規作物であるが、2008年では両者併せて2,000万円を超える売上を達成しており、重要な収益源として機能している。その他タマネギ、キャベツ、青ネギなどは露地栽培の品目である。これらは構成員の中で裁

表2 Aファーム作付面積及び販売額(2008年)  
(単位: ha, 万円)

	面積	販売額
水稲	46.4	5,018
コムギ	20.9	649
ダイズ	16.9	769
ハトムギ	4.0	187
タマネギ	1.5	341
キャベツ	0.6	383
チューリップ	0.9	151
青ネギ	0.2	292
コーン・エダマメ	0.5	15
イチゴ	0.3	1,289
ブドウ	0.9	827
野菜など	0.8	190
花祭り売上	—	627
加工品売上	—	26
総計	93.8	10,727

資料: Aファーム提供資料および聞き取り調査2010年2月より作成。

注1): スイートコーンの売り上げは枝豆の販売金額との合算である。

2): ラウンドの影響および、売上において内部取引が一部あるため、各値と総計は一致しない。

培経験があるものを中心に作業され、農協出荷や地元直売所、スーパーなどに販売される。また地域の学校や老人ホームなどの給食用にも供されている。加えて斐川町の特産物であるチューリップの栽培にも取り組んでおり、0.9haの栽培がある。これは切り花や球根として販売されるとともに、地区内で開催されるチューリップ祭りにも利用され、多くの観光客を招く役割も果たしている。

以上の現状を踏まえると、規模の拡大、加工事業への挑戦、観光などへの事業展開等を行う本事例は、八木[4]の分類でいう「水平的多角化」、「垂直的多角化」、「斜行的多角化」のいずれの方向にも展開する総合的な多角化を進める事例と位置づけられよう。

## 3 経営収支の動向

これらの結果2008年では、イチゴ関連が1,289万円、ブドウ関連が827万円まで拡大しており、大型投資に見合う運用システムを整備出来ていると考えられる。また観光事業もチューリップ祭り関連の売上が600万円を超えるなど収益向上に十分寄与している。これらを合計すると、2008年時のAファームの売上は1億円を超えるまでになっている。これに助成金や補助金、雑収入などの営業外利益を加えた

2008年の総収入の額は1.4億円を超え、諸費用を差し引いた当期純利益も4,000万円を超える。Aファームでは、この利益は、一部出資に対する配当となるが、そのほとんどを作業出役に対して支払われる従事分量配当金として構成員の時給に上乗せしたり、出資金への配当の形で分配している。

省力化の程度をみると、水稻平均出役時間9.09時間/10aと、生産費調査における2008年島根県水稻作業投下労働時間37.34時間/10aや、中国地域経営面積3.0ha以上水稻投下労働時間20.03時間/10aと比べても大幅な省力効果をあげている。また、コムギ作業も1.52時間/10a、ダイズでも6.08時間/10aといずれも高い生産性を達成している<sup>註1)</sup>。

#### IV. Aファームにおける組織内資源の活用による多角化とその背景

Aファームが前身のI営農組合時から取り組んでいる多角化は、作付け品目の複合化である。そのきっかけは、水稻および転作作物の作業の省力化にめどが立ち、余裕が生まれた労働力を有効に活用する方法が検討され、特産部会を立ち上げていったのが始まりである。前掲表1より確認すると、1994年における希望者グループによるタマネギ、キャベツ、採種作物などの特産部会のスタート、1996年のそば栽培の他に、法人化以降にも2005年の給食野菜栽培や、2007年のハトムギ栽培開始などがそれに該当する。これらの動きは、水稻作の効率化により余裕ができた労働力を活用している点は共通している。野菜などは栽培経験のある技術を有する構成員を中心に作付けを拡大している一方で、ハトムギなど地域の推奨作物に参加して新規に取り組む作物も見受けられる。

これら集落営農組織が立ち上げられた当初の多角化では、省力化で余裕ができた労働力を有効利用する目的があった。組織内の人材が持つ技能を活かしたことにより、追加コストの発生を少なく出来る点が大ききメリットであったと考えられる。

しかしながら、その方策が有効なのは、一部の構成員が栽培経験を有する作物など、組織内に事業を実現するためのノウハウがある程度蓄積されているものに限定される。

そのため、組織内にノウハウがなければ、組織外の資源活用も考える必要があり、本事例に関しては、斐川町農林事務局がその機能を果たしたといえる。ハトムギなどの新規作物の普及には、栽培技術の普及だけでなく、収益性に関するアドバイスが不可欠であるが、関係機関が横断的に協力できる体制が存

在していたことで、スムーズな作物導入につながったと考えられる。

#### V. Aファームにおける新規投資による多角化とその背景

多角化展開の2つめの方向性には、施設栽培にみられる大型投資と人材育成を絡めた新規部門の立ち上げを指摘できる。2003年の法人化後、Aファームでは高収益作物としてブドウとイチゴの施設栽培を検討を開始している。これらの作目は、ブドウやイチゴのハウス、観光もにらんだ苗の高設システムなど、高額な施設投資を必要とするだけでなく、組織内に栽培ノウハウを持つ構成員がいなかったことも大きな問題であった。投資に関しては経営構造対策事業を利用して負担を軽減させた。同時に、人材に関しては、それまで二種兼業農家であった兼業従事の構成員2名(50代1名、60代1名)を専業従事者として雇用し、島根県農業技術センターに派遣して技術研修を受けさせた。専従者として雇用に至ったのは、ブドウとイチゴの施設を収益源とするためには、高度な技術を持つ専従者が必要不可欠だと判断されたためである。この2名の専従者には、割り当てる作業を調整して給与などを合わせた所得が300万円を上回ることが補償されており、さらにその所得を500万円を目標に引き上げることも計画されている。ただし、それには構成員の承諾が不可欠であり、今後法人の収益性がさらに向上することが要件となる。

さらに、Aファームは、2つめの施設栽培部門の立ち上げに併せて、観光や直売にも力を入れている。05年から06年にかけてブドウ、イチゴハウスの建設を行い生産を開始すると、07年には観光イチゴ園、観光ブドウ園を開園する。これらの観光事業は、ハウスでの生産責任者である専業従事者を中心に、人材バンクから従業員を確保している。また女性部を中心としてたくあん漬けやミソなどの加工品生産も行われ、イベントなどで販売された。さらに、そのイベント開催も手がけており、チューリップ圃場を柱に据えたチューリップ祭を開催して盛況を博している。イベントでは、加工品の他にネギ焼き・イチゴパフェなどの調理物も販売されてイベントを盛り上げるとともに、売上確保にも寄与している。

これらが具体的に実現まで至った要因にも、斐川町農林事務局の存在を指摘できる。事務局との情報交換と連携により、手法や採算性を見定めた上でのチャレンジを行っていたとみることが出来るからである。集落営農組織への新規事業提案から人材育成

のサポートまで行われている斐川町での幅広い支援体制が大きなきっかけとなっているといえる。

## VI. おわりに

A組織では、多角化について、2つの方向性が併存していた。

一つ目は、既存の構成員が栽培経験のある作目を拡大したり、地域内の高齢者や女性の構成員が加工・販売や地域交流に取り組むといった既存の資源を活かした多角化を達成する流れであり、二つ目は新作目など組織内で経験の無い生産部門について、新規に労働力を確保して立ち上げて多角化を果たしたといった方法である。

このいずれの流れにも、斐川町農林事務局が大きな役割を果たしてきたと考えられる。斐川町において、前掲図2にあるように地域内に存在する各種農業団体が横断的に協力して担い手を支援できる体制が作られたことで、本法人が多角化展開するに当たって、収支シミュレートや実現のための人材育成プランの提供まで得ることができた。これは単なる技術指導や市場動向などの断片的情報でなく、集落営農が新たな経営展開を模索する上での非常に説得力のある情報となったといえる。

一般的に集落営農法人は、一戸一法人的な法人と比べて大勢の構成員の決議が必要となることから、新規事業の承認を得る意思決定が難しい。本事例の初期段階のように、一つ目の方向を中心とした、手持ちの人的資源を核としながら、普及センターや農協などの関係機関によるサポートを取り入れて、地域内の加工業や小売業などの関連産業との連携可能性を模索するという、リスクを抑えながらの多角化

であれば、比較的ハードルは低くなると思われる。しかし、新規投資を絡めた多角化であれば、挑戦する事業の成功イメージがどれくらい構成員それぞれで共有できるかが鍵となるため、地域農業に精通した諸団体の協力のもとに提案された計画の策定が求められる。それは説得力があり有効であると考えられるからである。

本事例のような、集落営農組織に対して成長モデルを提示できるような地域はまだ少ない。関係機関の連携が十分にとれていない地域では、行政組織などがコーディネーターの役割を勤め、可能性を示すことも必要になると考えられる。

## 注

- 1) いずれも2008年の出役時間より算出したものである。

## 引用文献

- [1] 北田紀久雄「集落営農組織における事業多角化の実態と課題——集落営農法人の二つの事例を中心に——」『農業経営研究』46(2), 2008年, pp. 11-16.
- [2] 高橋明広・梅本雅「集落営農合併組織における多角化戦略の成立条件——北陸地域のファームOを素材に——」『農業経営研究』47(1), 2009年, pp. 76-81.
- [3] 高橋一興「山口県における集落営農法人の経営指標の特徴と活用手法」『近畿中国四国農研農業経営研究』No. 21, 2010年, pp. 32-41.
- [4] 八木宏典『現代日本の農業ビジネス』, 農林統計協会, 2004年.