

博 士 論 文

「集落営農法人の持続的経営を図るシステム」

令和3年3月

広島大学大学院生物圏科学研究科

山 本 公 平

博 士 論 文

「集落営農法人の持続的経営を図るシステム」

令和3年3月

広島大学大学院生物圏科学研究科

生物資源科学専攻

山 本 公 平

目次

序章 問題意識と論文構成	1
第1節 本研究における問題意識	1
第1項 研究の背景と問題意識	
第2項 研究の目的と課題	
第2節 本研究の構成と定義	5
第1項 本研究の構成	
第2項 集落営農法人の定義	
第1章 水田農業を主体とした集落営農法人の歴史的展開	10
第1節 水田農業の担い手としての集落営農の展開	10
第2節 集落営農法人の経営状況と課題	13
第1項 広島県集落法人センサス調査の概要	
第2項 法人経営の持続可能年数	
第3項 集落営農法人の概況	
第3節 小括	19
第2章 集落営農に関する既往研究	20
第1節 水田農業の担い手形成と集落営農に関する研究	20
第1項 既往研究の整理の手法	
第2項 集落営農論の系譜	
第3項 集団的土地利用	
第4項 経営管理	
第5項 生産性・収益性	

第2節 集落営農の展開方向に関する研究	27
第1項 個別農家との棲み分け	
第2項 集落営農の展開方向	
第3節 地域特性に応じた集落営農の研究	30
第1項 担い手経営の育成	
第2項 連携関係の形成	
第3項 担い手経営不在の集落営農	
第4節 2000年代以降の集落営農の研究	34
第1項 集落営農の展開方向	
第2項 集落営農の人的資源管理	
第3項 集落営農の資源管理論	
第5節 小括	37
第3章 集落営農における知識創造と合意形成に関する既往研究	38
第1節 集落営農における知識創造に関する研究	38
第1項 知識創造をめぐる議論	
第2項 農業経営学における知識創造に関する研究	
第3項 小括	
第2節 集落営農における合意形成に関する研究	43
第1項 合意形成問題の重要性	
第2項 合意形成の過程	
第3項 合意形成に係るコスト	
第4項 小括	

第4章 分析フレームワークの設定	48
第1節 既往研究のまとめ	48
第2節 分析フレームワークの設定	49
第1項 知識創造	
第2項 合意形成	
第3節 事例研究の進め方	52
第5章 予備的調査	53
第1節 定性分析	53
第1項 調査の概要	
第2項 分析	
第3項 考察	
第2節 定量分析	60
第1項 調査の概要	
第2項 分析	
第3項 考察	
第6章 事例研究：地域の強い結びつきを経営に活かした法人	
H0 法人	68
第1節 事例研究の目的と概要	68
第2節 法人の概要	70
第1項 立地及び構成員	
第2項 設立の経緯	
第3項 経営状況	
第4項 財務状況	

第3節 見えざる資産を生む好循環サイクル	77
第1項 規模の経済	
第2項 深さの経済	
第3項 範囲の経済	
第4項 組織の経済	
第4節 円滑な合意形成過程	79
第1項 集落内の多様な人員の参加	
第2項 集落内組織の整備	
第3項 営農負担の軽減	
第5節 小括	80

第7章 事例研究：共同販売等の多角化経営を進める法人

SE 法人	83
第1節 法人の概要	83
第1項 立地及び構成員	
第2項 設立の経緯	
第3項 経営状況	
第4項 財務状況	
第2節 見えざる資産を生む好循環サイクル	89
第1項 規模の経済	
第2項 深さの経済	
第3項 範囲の経済	
第4項 組織の経済	
第3節 円滑な合意形成過程	94
第1項 集落内の多様な人員の参加	
第2項 集落内組織の整備	

第3項	営農負担の軽減	
第4節	小括	96
第8章 事例研究：常時雇用者を営農に活用する法人		
	NA 法人	98
第1節	法人の概要	98
第1項	立地及び構成員	
第2項	設立の経緯	
第3項	経営状況	
第4項	財務状況	
第2節	見えざる資産を生む好循環サイクル	105
第1項	規模の経済	
第2項	深さの経済	
第3項	範囲の経済	
第4項	組織の経済	
第3節	円滑な合意形成過程	106
第1項	集落内の多様な人員の参加	
第2項	集落内組織の整備	
第3項	営農負担の軽減	
第4節	小括	108
第9章 事例研究：常時従事者が経営の主体となる法人		
	SI 法人	110
第1節	法人の概要	110
第1項	立地及び構成員	
第2項	設立の経緯	

第3項	経営状況	
第4項	財務状況	
第2節	見えざる資産を生む好循環サイクル	・ ・ ・ ・ 115
第1項	規模の経済	
第2項	深さの経済	
第3項	範囲の経済	
第4項	組織の経済	
第3節	円滑な合意形成過程	・ ・ ・ ・ 117
第1項	集落内の多様な人員の参加	
第2項	集落内組織の整備	
第3項	営農負担の軽減	
第4節	小括	・ ・ ・ ・ 117
第10章	分析フレームワークの検証	・ ・ ・ ・ 120
第1節	分析フレームワークの設定	・ ・ ・ ・ 120
第2節	分析フレームワークの検証	・ ・ ・ ・ 120
第1項	定性分析	
第2項	定量分析	
第3節	小括	・ ・ ・ ・ 123
終章	研究成果と残された課題	・ ・ ・ ・ 124
第1節	本研究の成果	・ ・ ・ ・ 124
第1項	本研究を進める上での課題	
第2項	分析フレームワークを用いた事例研究	
第3項	合意形成を分析軸とした類型化	

第4項 小括

第2節 本研究に残された課題 131

参考資料

資.1 アンケート調査様式 133

資.2 参考文献 150

資.3 初出一覧 157

謝 辞 158

序 章

第 1 節 本研究における問題意識

第 1 項 研究の背景と問題意識

我が国の地域農業は、集落の過疎化や高齢化による農業従事者の減少と、耕作放棄地の拡大によって集落の存続すら危ぶまれる状況にある。

この状況に対して国は、2007 年から品目横断的経営安定対策¹（以下「品目横断」と記述する。）を開始した。品目横断の施策上のポイントとして以下の 2 点が挙げられる。

①施策の対象者をすべての農業者から地域農業を担う意欲と能力のある担い手に限定し、その経営の安定化を図ることで農業構造改革の加速化を図った。意欲と能力のある担い手として、集落営農と集落営農法人が支援対象となった。

②品目別の価格政策から、経営全体に着目した政策に一本化することで、経営者の創意工夫の発揮とニーズに応えた生産の促進を図った。米、麦、大豆等の土地利用型作物に対して、収入の減少緩和と諸外国との生産条件の不利を補正するための助成を実施した。

国に担い手として位置づけられた集落営農は、集落を単位として水稻を主体とした農産物等の生産及び販売を、集落の合意の下に共同化する組織である。集落営農の経営の高度化に伴い法人化したものが集落営農法人である。土地利用型作物が品目横断の支援対象となったことから、多くの農業者が該当することとなり、集落営農の組織化と集落営農法人の設立が急速に伸びていった。

品目横断は 2009 年に水田経営所得安定対策と名称を変更²し、集落営農の組織化と法人化支援を進めた結果、その数は全国的に増加しており 2020 年 2 月現在³で 14,832 組織及び 5,458 法人となった。

しかしながら、全国的にみて構成員の高齢化・後継者不足による農業生産活動及び集落機能の低下に悩む集落営農法人は少なくない。

¹ 農林水産省（2007）

² 2011 年からは経営所得安定対策となり、2020 年まで継続している。

³ 農林水産省大臣官房統計部（2019）

集落営農法人の経営に関する研究は、集落営農を含めて集団的土地利用による生産性に関する研究や経営管理、組織の合意形成、担い手の育成、労務管理等の領域の研究は蓄積されているものの、経営戦略論を分析軸とした研究は萌芽期にあり研究の蓄積は少ない。

全国的に集落営農の法人化が進む中で、構成員の高齢化・後継者不足による農業生産活動及び集落機能の低下に悩む集落営農法人も少なくない現状から、経営戦略論における知識創造理論を分析軸として用いた集落営農法人の持続的経営を図るシステムの解明は重要な意味を持つと考えられる。

第2項 研究の目的と課題

(1) 研究の目的

本研究は、集落営農法人が持続的経営を図るためのシステムに焦点をあて、その実態と論理を明らかにすることを目的とする。まず始めに、経営戦略論における知識創造理論の「見えざる資産」の循環構造モデルを分析フレームワークとして、持続的経営を図るためのシステムについて考察を行う。そして、見えざる資産を生むサイクルに、合意形成が触媒機能を果たしているのではないかと推測し、研究を進めるものである。

なお、本研究テーマにおける「システム」は、一般的に広く使用される用語で、複数の物事や働きが秩序立ててまとまりをもった体系や集合体と考えられる。本研究では全体のテーマである「持続的な経営を図るためのシステム」について研究を進めていくが、一方で研究を進める過程で用いる物事や働きの構造については「仕組み」という用語を使用することとする。

(2) 集落営農法人の地域特性

本研究を進めるに当たり、地域農業における集落営農法人の経営は、地域ごとに特色を持っていると考えられる。木南⁴は、集落営農経営は地域特性に代表される経営環境によって大きく左右されると指摘する。

そこで、全国で集落営農法人の多い10県⁵を次のとおり北から順に表す。宮城、秋田、新潟、富山、福井、滋賀、島根、広島、山口、福岡である。

⁴ 木南 (1995)

⁵ 農林水産省大臣官房統計部 (2020)

楠本⁶によると集落営農施策に熱心な県は、福島、富山、滋賀、島根、広島、山口、大分である。富山と滋賀は、歴史的に狭小な経営規模の「水稲単作・兼業地域」であり、農業労働力の高齢化・枯渇が問題であり、その他の県は、地域の大部分が中山間地域等の「条件不利地域」にあって集落の過疎化、弱体化が課題であると指摘する。

磯辺⁷は、戦後の日本農業の生産力構造を地帯構成として、以下のとおり類型化した。

①農業後退地帯（高賃金・低地代）

- 1) 兼業深化地帯：近畿，東海，北陸，南関東
- 2) 高齢農業地帯：山陰，山陽，東山（山梨・長野・岐阜）

②農業進展地帯（低賃金・高地代）

- 1) 水田中核地帯：東北，北関東，北九州，四国
- 2) 畑作中核地帯：北海道，南九州，沖縄

農業後退地帯では、他産業の賃金率の高さが戦後に農業の兼業化が進む中で中下層農家の農業空洞化や解体を強めることとなった結果、上層農家の借地（水田型借地）による単作規模拡大を進めたと指摘している。

農業進展地帯では、他産業の賃金率が低いことから下層農家の空洞化も進まず、農地転用の影響も少ない。中上層農家は経営複合化による規模拡大の方向性となり、下層農家の作業受託による生産組織化が進んだと述べる。

2010年農業センサスから水田農業構造の変化に着目した橋詰⁸は、田借地寄与率⁹を都府県別に類型化することで、水田農業の担い手形成状況の地域性について考察した。2010年農業センサスの全国的な傾向として、経営所得安定対策が集落営農の設立を促し、借地となった水田の中心的な受け手が大規模個別農家¹⁰から集落営農¹¹へ変化した。そこで、2000年から2005年、2005年から2010年のセンサスデータの変化から、田借地寄与率を大規模個別農家と集落営農の2軸で分析した結果、集落営農の割合が高い「組織対応型」と大規模個別農家の割合が高い「個別農家対応型」、両者の中間に位置する「組織・個別農家分

⁶ 楠本（2010）

⁷ 磯辺（1984）

⁸ 橋詰（2012）

⁹ 前回調査からの借入田の総増加面積に対する大規模個別農家と集落営農の増加面積割合。

¹⁰ 経営耕地面積が5ha以上の販売農家。

¹¹ 橋詰は集落営農の正確な数値を求めるために、2000年以前の農業センサスの旧定義「農家以外の農業事業者」を分析に用いた。

担型」に類型化された。組織対応型に該当する集落営農の先進7県¹²は、2005年から2010年に集落営農が増加した田借地面積の過半を集落営農法人が担っている。中でも広島県は、80%以上を集落営農法人が担っており筆頭格として位置づけられる。

以上のとおり、既往研究を整理した結果、本研究は以下の3点から広島県の集落営農法人を中心に事例研究を進めることとする。

- ①集落営農法人数が多く、集落営農施策に熱心な県に該当する。
- ②農業後退地帯の高齢農業地帯に位置づけられる。
- ③田借地寄与率が集落営農の割合が高い「組織対応型」の中でも、集落営農法人への寄与率が特に高い。

また、事例研究に用いる分析フレームの検証では、滋賀県の集落営農法人に対して定性分析を行った。

(3) 課題設定

本研究を進める上で以下のとおり課題を設定する。

- ①集落を守るという社会的企業¹³の性格を持った集落営農法人の持続的経営に知識創造理論によるアプローチが機能するだろうか。
- ②設立時の背景から一般的な企業的意思決定とは異なり、集落営農法人は出資者の合意による意思決定の要素が強いと推測される。知識創造論を分析軸として集落営農法人の持続的経営の仕組みに対してアプローチを行う場合、合意形成の概念が触媒として機能しているとの仮説が想定されるのではないかと。
- ③円滑な合意形成によって、出資者間の良好な合意による意思決定を可能とする集落営農法人に、共通する仕組みが存在するとの仮説が想定されるのではないかと。

以上のとおり設定した課題に着目しながら、集落営農法人の持続的経営に向けた仕組みの解明に取り組むものである。

¹² 岩手、富山、福井、岐阜、兵庫、島根、広島。

¹³ 本章第2節で説明する。

第2節 本研究の構成と定義

第1項 本研究の構成

本研究の構成について説明する（図序-1 参照）。

まず始めに、第1章では、水田農業を主体とした集落営農法人の歴史的展開を整理する。戦後の地域農業における水田農業の担い手として集落営農が組織化され、さらなる経営の高度化に向けた法人設立への展開を整理する。続いて、本研究の対象となる集落営農法人の経営状況と課題について、広島県及び広島県集落法人連絡協議会との共同調査データを用いて概説する。

第2章は、集落営農及び集落営農法人に関する既往研究の整理を行う。集落営農に関する研究領域の変遷について、集落営農を取り巻く外部環境と集落内部の環境の影響を時系列で対比させることで整理を進めた。

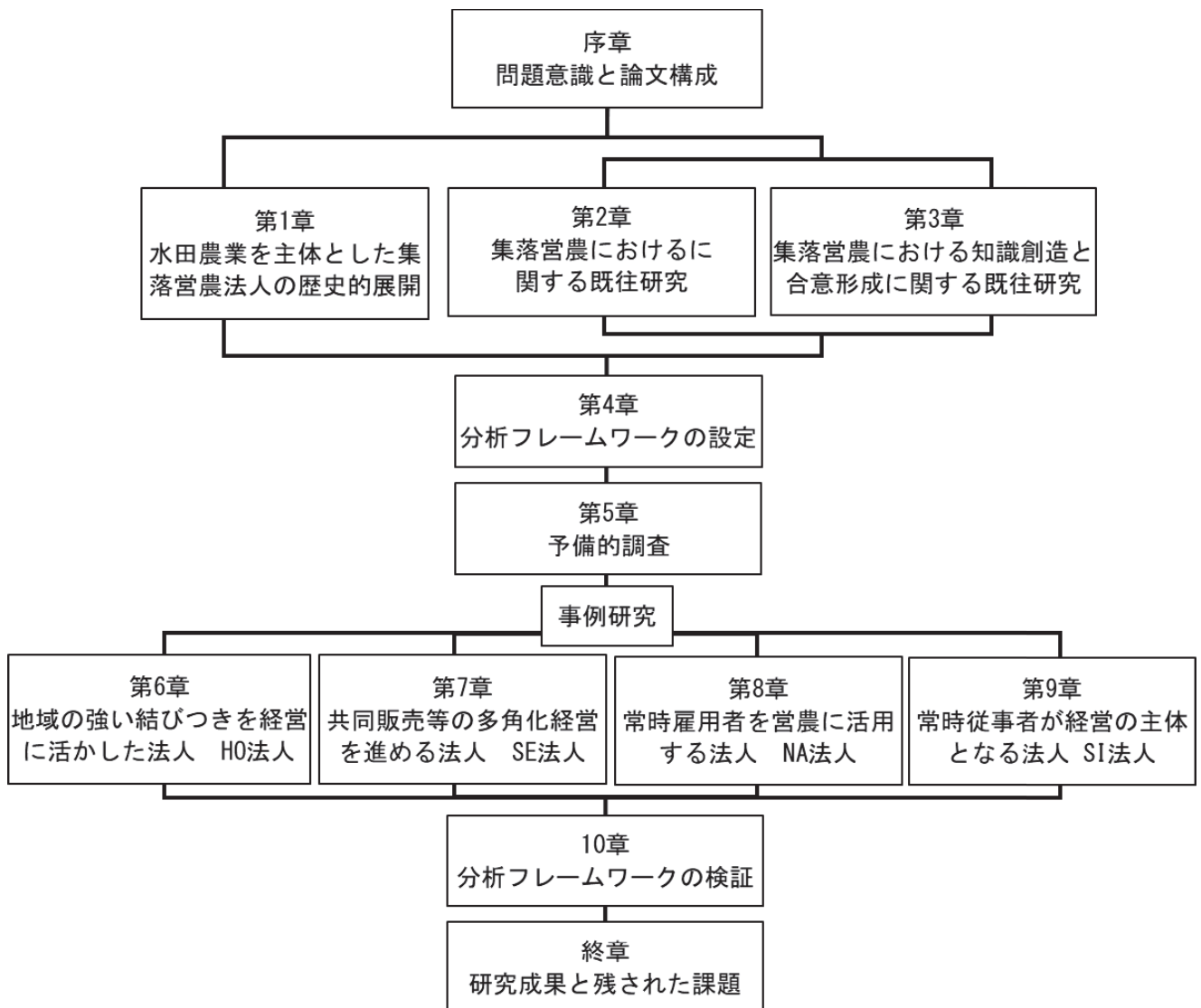
第3章では、集落営農及び集落営農法人に関する研究領域を中心に、農業経営研究における知識創造の議論と合意形成の議論について理論的整理と検討を進める。

第4章では、序章から第3章までに検討した既往研究の課題を整理した後、集落営農法人の持続的経営の仕組みを考察するために、本研究における分析フレームワーク「知識創造理論における「見えざる資産」を創造する循環構造に、「合意形成」が触媒として機能するシステム」を提示する。

その上で事例研究の進め方について検討し、着目すべき要点を明らかにする。

第5章では定性分析と定量分析によって予備的調査を実施し、分析フレームワークの有効性を検証する。定性分析は、集落営農法人の合意形成過程における運営上の仕組みに着目した。先述したとおり楠本が提唱する集落営農施策に熱心な県に該当し、磯辺の類型化では、広島県と同じく農業後退地帯に該当する滋賀県での調査を基に定性分析を行う。JA滋賀蒲生町集落営農法人連絡協議会主催の「後継者問題を検討するワークショップ」に参加した法人の、人材確保策の検討から実行までの過程を分析する。

定量分析は、定性分析で得られた「円滑な合意形成を行う複数の法人に共通する特徴」と、広島県内の集落営農法人を対象に実施した法人経営に関するアンケート調査結果を用いて共分散構造分析を行う。先述した「知的創造理論における「見えざる資産」を創造す



図序-1 論文の構成

出所：筆者作成

る循環構造に、「合意形成」が触媒として機能するシステム」の有効性を検証する。

第6章から第9章は、第4章で設定し、第5章及び第6章で有効性を検証した分析フレームワークを用いて、広島県内の集落営農法人の事例研究を行う。対象となる4法人について、法人経営等を概説し、見えざる資産を生む好循環サイクルと円滑な合意形成過程について法人ごとに分析し、集落営農法人の持続的経営の仕組みの実態と課題を解明する。

第10章では、事例研究の分析結果から第4章で設定した分析フレームワークの有効性と課題について検証する。

終章では、本研究の学術的かつ実証的な成果を整理した後、残された課題について提示する。

第2項 集落営農法人の定義

本研究の対象である集落営農法人とはいかなるものであるか。農林水産省¹⁴は集落について明確な定義はないとしながら「自然発生的な地域社会であって、家と家とが地縁的、血縁的に結びつき、各種の集団や社会関係を形成してきた社会生活の基礎的な単位」と位置づける。

そして、集落営農については毎年実施される集落営農実態調査で「集落を単位として、農業生産過程における全部又は一部についての共同化・統一化に関する合意の下に実施される営農」と定義づけ、集落営農法人については「集落営農の法人化」として位置づけている。また、共同化・統一化に該当する取組みとして次の6点を示している。

- ①集落が共同所有する農業用機械を、集落でまとめた営農計画等に基づいて集落営農に参加する農家が共同で利用。
- ②集落が共同所有する農業用機械を、集落営農に参加する農家から基幹作業受託を受けたオペレーター組織等が利用。
- ③集落の農地全体を一つの農場と位置づけ、営農を一括して管理・運営。
- ④集落でまとめた営農計画等に基づいて、地域で意欲ある担い手に農用地の集積、農作業の委託等を進め、土地利用、営農を行う。
- ⑤集落営農に参加する各農家の出役によって、農作業を共同で行う。
- ⑥作付地の団地化等、集落内の土地利用調整。

続いて、高橋明広¹⁵によると集落営農は、地縁的な繋がりがあり単一または数集落の範囲で、農家の多くが出資や労働力の提供によって参加することで、経済的・非経済的な効用の向上を目的として活動する集団的な営農を指す。また、施策的には土地利用調整のみの組織や、少数農家による作業受託組織も含まれると指摘する。

伊藤¹⁶は、「集落営農とは、広義の地域農業組織化論の系譜に属する、集落（ムラ）を基礎とした営農体制の再構築論」であるとし、「経営体としてみれば、インフォーマルな組織であり、一般的には企業論理が貫徹し難く、相互扶助、連帯感、さらには血縁、地縁、

¹⁴ 「集落営農・特定農業団体に関する Q&A（第2版）」
https://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/syuuraku_qa_a.html#a1

¹⁵ 高橋明広（2007）

¹⁶ 伊藤（1992）

物縁などの基礎的な社会関係と強く関わらざるを得ない」と述べる。

同様に北川¹⁷も、集落営農を集落構成員の共同性と集落の農地や地域のくらしを守る公益性を持つものと位置づけ、梅本¹⁸は集落を基礎とする社会的企業であると指摘する。

ここで、社会的企業について説明する。1990年代から英国を中心に欧米各国で、社会的企業 (Social Enterprise) や社会的起業家 (Social Entrepreneur), ソーシャルビジネス (Social Business) 等と呼ばれる地域の社会的課題をビジネスとして事業性を確保しながら自ら解決しようとする活動が注目され、行政との連携も図られている。

日本でも2000年代以降、社会的課題への新たな取組みが始まり、2007年9月から経済産業省がソーシャルビジネス研究会¹⁹ (以下「本研究会」と記述する。) を開催し、ソーシャルビジネスの担う役割と、成長への課題及び支援策について検討された。本研究会では以下の3点の要件を満たす主体をソーシャルビジネスとして定義²⁰している。

- ①社会性：社会的課題への取組みが事業活動のミッションであること。このミッションが、地域社会や利害関係者から支持されることで、事業として成立する。
- ②事業性：上記のミッションを市場社会におけるビジネスの形で継続的に事業活動を進めていくこと。
- ③革新性：新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発または、活用すること。

社会的企業については楠本²¹も、集落営農は集落内の合意形成によって取り組む以下の3点の協同活動が三位一体で結合した「社会的協同経営体」であると指摘している。

- ①地域環境の維持保全の協同：農地、里山等の地域資源を共同管理し、高度に活用。
- ②生産の協同：農地、地域の人材、資本、情報を結合・結集した協同生産活動。
- ③暮らしの協同：地域の自治・生活福祉の協同活動。

そして、社会的協同組織体である集落営農が法人化した集落営農法人は、社会的企業として位置づけられると提唱した。

¹⁷ 北川 (2012)

¹⁸ 梅本 (2010)

¹⁹ 経済産業省 (2008)

²⁰ ソーシャルビジネスと同様に用いられる「コミュニティビジネス」がある。本研究会では、両者とも3つの要件を満たすが、コミュニティビジネスの活動領域には一定の地理的範囲が存在するが、ソーシャルビジネスにはその制約がないと整理している。

²¹ 楠本 (2010)

ここで「農業・農村における社会貢献型事業」という概念を整理する。片岡²²によると、農業経営及びそれに付随した地域活動には、経営成長や収益性を第一義とするのではなく、「社会のためになる事業」であると意識づけられたものが少なからず存在する。「社会のためになる事業」は、農村等の地域社会の維持を目的とした地域農業に関連した公益的な取り組みであり、経営体による経営活動²³にこれが含まれるものを「農業・農村における社会貢献型事業」としており、社会的企業における社会性の定義を地域農業における農業経営に変換したものと示唆される。

以上の既往研究を踏まえて、本研究における集落営農法人の定義は、「集落を単位として、農業生産過程における全部又は一部についての共同化・統一化に関する合意の下に農業経営を行い、集落の農地や地域のくらしを守る社会性を持つ法人」とする。

また、集落営農法人は、法人設立時の経緯から「集落ぐるみ型法人」と「担い手中心型法人」に類型化²⁴される。集落ぐるみ型法人は、集落内の多くの農業者が出資することで法人の構成員となって経営に参画し、かつ、集落内の農地の相当面積を利用集積して、農業経営を行う。担い手中心型法人は、集落内の大型農家等の担い手（1戸から数戸）が出資することで法人の構成員となり、集落内の農地の相当面積を集積して農業経営を行う。どちらも法人経営の基礎となる集落において、相当数の農家の合意²⁵が得られていることが条件となる。

本研究は、地域農業の再生のために集落の合意によって農産物等の生産及び販売を共同化する共同性と、集落の農地やくらしを守る社会性を持った組織である集落営農法人が、持続的経営を図るための経営の仕組みの実態と論理について研究するものである。そのフレームワークとして、経営戦略論における知識創造理論の見えざる資産を生むサイクルに、合意形成が触媒機能を果たしているのではないかと推測し、研究を進める。

2つに類型化された集落営農法人のうち、集落の合意の下に多くの農業者が出資し、兼業従事者が主体で農作業等の経営を行う集落ぐるみ型法人の方が、法人経営を進める過程で多くの出資者への合意形成の重要性が高いと推察される。したがって、本研究は、集落ぐるみ型法人を研究対象とするものである。

²² 片岡（2016）

²³ 財やサービスを顧客に提供し、その対価を得る行為。

²⁴ 広島県・広島県担い手育成総合支援協議会（2008）

²⁵ 「集落の相当数の合意」とは、その集落が定める特定農用地利用規程に特定農業法人として位置付けられているか否かなどから判断する。

第1章 水田農業を主体とした集落営農法人の 歴史的展開

第1節 水田農業の担い手としての集落営農の展開

本章では、水田農業を主体とした集落営農法人の歴史的な展開についての整理を行う。

集落営農法人の前身である集落営農は研究者や関係機関等によって、「地域型生産組織」、「地域型営農集団」、「集落ぐるみ組織」、「地域営農集団」、「地域農業集団」等さまざまな名称で呼ばれてきた。これら集落営農等の組織化の歴史について高橋正郎¹が以下のとおり整理している。

1960年代の組織化は、共同田植や開拓地における共同農作業等の「労働力の組織化」であり、手労働が主体の共同化作業で協業のメリットを実現させることで能率の向上を図った。1970年代は農村部の減少した労働力を代替する生産手段としての農業機械が、大型かつ高価だったことから共同で導入を図った「資本財の組織化」が一般化した。1980年代は「集团的土地利用」と呼ばれる「土地利用に係わる組織化」となる。1969年から国による水稲の生産調整が始まり、地域の合意形成によって転作田を1カ所にまとめ効果的な転作作物を栽培することに対して、1980年代から国が奨励金を出して推進したことから集团的土地利用が全国的に波及していった。

高橋明広²は、1980年の農用地利用増進法の制定後も集团的土地利用による借地型経営の育成が進みにくい状況が背景となって、集落営農に焦点が当てられることになったと指摘する。国の農業政策は「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農業の育成」を図っていった。

一方で島根県は1975年から、全国に先駆けて農業に限らず生活や文化までを幅広く支援する集落支援策である「新島根方式」³と言われる島根農業振興対策事業を始めた。集落の話合いによって手作りの集落づくりから集落営農設立へと進んでいった。当事業は1988年

¹ 高橋正郎(1987)

² 高橋明広(2002)

³ 日本農業新聞(2018年8月15日)

まで続く中で、全国初の集落営農法人であるおくがの村が津和野市に設立された。

当事業は1989年以降も名称を変えて継続されている。2007年からは、農業生産活動による農地の維持に、地域の経済維持、生活の維持、人材の維持に貢献する地域公益的な集落営農組織を「地域貢献型集落営農」と位置づけ、地域の重要な担い手として育成している⁴。

同じ中国地方の広島県について呉⁵は、1983年の「地域農政推進対策事業実施要項」の改正に伴い「地域農業集団育成事業」が創設され、広島県がこの事業を推進したと指摘する。

その結果、1989年には庄原市で2月に集落営農法人の一木生産組合が、東広島市には11月に重兼農場が設立した。この頃、集落営農において作業の共同化は進められていたが、重兼農場については、広島県の「集落農場育成モデル事業」を活用することで「1集落1農場」として、農地を集積して経営も一本化した。法人設立後も重兼農場が安定した経営を継続したことから、吉弘⁶は2000年3月に策定された「広島県新農林水産業・農産漁村活性化行動計画」の中で、土地利用型農業においては集落営農法人の育成が施策の柱と位置づけられ、集落営農法人の育成が急展開することになったと述べている。

集落営農実態調査における2020年調査時点の集落営農法人数が多い10県について、集落営農数も含めた推移を整理する（表1-1参照）。2005年から2010年の集落営農数及び集落営農法人数について、宮城県、秋田県、新潟県、山口県、福岡県が大きく伸びていることがわかる。この背景として推察される国の農業施策として、先述したとおり2007年から開始された品目横断⁷がある。土地利用型作物が品目横断の支援対象となったことから、多くの農業者が該当することとなった。そこで、支援対象となるためのもう1点の要件である担い手として認定された集落営農の組織化と集落営農法人の設立が急速に進んだ。

これについて高橋明広⁸は、補助金獲得が目的の「施策対応型」の法人の存在も少なくないと指摘する。「施策対応型」は、これまで述べてきた集落内で農作業の協業化を目的としたものではなく、補助事業の面積要件を満たすために組織化したものである。

集落営農及び集落営農法人等の担い手を中心とした農業構造改革である品目横断に呼応した広島県と、異なる施策を展開した島根県について小林⁹が概観している。広島県は2007

⁴ 島根県ホームページ <https://www.pref.shimane.lg.jp/industry/norin/nougyo/ninaite/eino/ayumi.html>

⁵ 呉（2017）

⁶ 吉弘（2012）

⁷ 農林水産省（2007）前掲書

⁸ 高橋明広（2009）

⁹ 日本農業新聞（2018年10月19日）

表1-1 集落営農及び集落営農法人上位10県の推移

	2005年	2010年	2015年	2020年
全 国	10,063 (646)	13,577 (2,038)	14,853 (3,622)	14,832 (5,458)
宮 城	457 (26)	711 (73)	900 (130)	859 (229)
秋 田	335 (19)	737 (106)	727 (205)	745 (284)
新 潟	347 (35)	555 (238)	704 (329)	734 (381)
富 山	837 (84)	757 (171)	780 (312)	736 (462)
福 井	476 (52)	519 (122)	599 (183)	603 (262)
滋 賀	833 (11)	798 (64)	867 (210)	733 (356)
島 根	331 (54)	421 (106)	487 (180)	540 (246)
広 島	580 (68)	587 (167)	670 (245)	664 (271)
山 口	250 (18)	299 (83)	329 (199)	341 (242)
福 岡	482 (15)	627 (76)	618 (157)	570 (286)

注：上段が集落営農数，下段（ ）が集落営農法人数

出所：農林水産省大臣官房統計部『令和2年集落営農実態調査』

年度に「新農林水産業・農村漁村活性化行動計画」を見直し、多様な農業者の役割や集落機能の存続等の地域政策重視から、産業政策としての集落営農法人設立支援に舵を切った。島根県は「地域貢献型集落営農¹⁰」を提唱し、2008年度から集落の農地と経済、生活を支える公益的な組織を支援している。先述した楠本が集落営農施策に熱心な県として掲げ、磯辺が農業生産力構造の地帯構成として類型化した中で農業後退地帯であり高齢農業地帯に位置づけられる両県において、集落営農施策の方向性は異なる。

品目横断に続いて2013年12月に農林水産業・地域の活力創造本部は、「強い農林水産業」

¹⁰ 農地の維持，地域経済の維持（女性・高齢者等の生き甲斐や所得確保），生活の維持（福祉，環境保全等），地域の人材（UIターン等）の維持などに貢献する地域公益的な集落営農組織であり，島根県独自の定義。島根県農業経営課（2011）

と、「美しく活力ある農山漁村」を創り上げるための「農林水産業・地域の活力創造プラン」をとりまとめた。強い農林水産業の実現に向けて、経営感覚を持った多様な担い手の育成を図り、育成した担い手に地域内に分散する農地を集積・集約化することで生産性を向上し、耕作放棄地の発生防止・解消等を進める。併せて、高齢化等による集落機能の低下に対応するために、担い手を中心として地域コミュニティを再生することで、我が国固有の歴史・文化・伝統・自然を育んできた美しい農山漁村を継続させていくと提言する。

すなわち、担い手へ農地を集積させ産業構造の変換を図る産業政策と、農業の多面的機能を発揮させる地域政策を並行して進めてきたのである。

その中で、2010年度から導入された米の直接支払い交付金制度が、2014年度から定額部分が段階的に減額され、2018年度で廃止となった。この交付金収入を前提に経営していた集落営農及び集落営農法人は、この交付金¹¹の廃止が経営に大きな影響を与え地代等の見直しを図る組織及び法人も出ている。

第2節 集落営農法人の経営状況と課題

第1項 広島県集落法人センサス調査の概要

第1節では、水田農業の担い手としての集落営農の歴史的な展開を整理した。続いて、本節では集落営農法人の経営状況と課題について整理を行う。

集落営農法人の経営状況と課題について明らかにするために、広島県及び広島県集落法人連絡協議会と共同で、広島県内の全集落営農法人を対象に以下の調査を実施してきた(表1-2 参照)。この調査は、調査担当者と法人理事との面談方式を採用しており、回答を拒否した少数の法人を除く悉皆調査である。2020年の調査については、集落ぐるみ型法人のみを対象とした。また、コロナウイルス禍のため、対面記入は23法人で、郵送回収65法人となった。

第2項 法人経営の持続可能年数

3回の調査結果から、時系列で明らかとなった特記事項として、現在の経営状況から想定される法人経営の持続可能年数がある(表1-3 参照)。集落ぐるみ型法人でみると、現在の

¹¹ 定額部分は2010年度に15,000円/10aだったものが、2018年度には7,500円/10aまで減額され、廃止となった。

表1-2 広島県集落法人センサス調査

実施機関	広島県，広島県集落法人連絡協議会，広島経済大学山本公平研究室等（2020年は大阪経済大学山本公平）		
調査方法	理事への自記式調査法		
調査票	約70問（主な質問項目：地域との関係性，法人経営の現状，経営資源，将来構想，法人連携，農地集積等）		
調査時期	2010年7月～8月	2013年5月～9月	2020年8月～9月
調査対象	157法人	215法人	121法人
有効回答数	149法人（95.0%）	207法人（96.3%）	88法人（72.7%）
集落ぐるみ型	110法人	162法人	121法人
担い手中心型	39法人	43法人	—

注1：2013年調査の207法人のうち，広島県作成の経営状況票がある203法人について法人を類型化した。

注2：2020年調査は集落ぐるみ型法人のみ対象に実施した。

注3：2020年調査はコロナウイルス禍のため，対面記入23法人，郵送回収65法人となった。

出所：筆者作成

経営状況から10年以上経営を持続させることが可能と回答する法人が，2010年調査では全法人の55.5%を占めていたが，2020年調査では22.7%にまで低下している。集落ぐるみ型法人だけをみると，10年以上と回答した法人の割合は，2010年から2013年，2020年と毎回減少しており，5年以上10年未満と5年未満と回答した法人の割合は毎回増加していることがわかる。特に，5年未満と回答した法人の増加率が高い。

先述したとおり，2007年度の品目横断に伴う広島県の集落営農法人設立支援の強化によ

表1-3 現在の経営状況から想定される経営の持続可能年数

	10年以上	5年以上 10年未満	5年未満	
全法人	2010年	59.1%	34.9%	6.0% N=149
	2013年	35.1%	45.4%	19.5% N=205
	2020年	22.7%	50.0%	27.3% N=88
集落ぐるみ型	2010年	55.5%	37.3%	7.3% N=110
	2013年	32.7%	49.4%	17.9% N=162
	2020年	22.7%	50.0%	27.3% N=88
担い手中心型	2010年	69.2%	28.2%	28.2% N=39
	2013年	44.2%	30.2%	25.6% N=43
	2020年	—	—	—

出所：筆者作成

って、2006年度から2009年度の間で101法人¹²が設立している。2010年の調査時点では、設立して5年以下の法人の割合が高かったことから経営存続への不安が少なかったものの、経営を継続する中で10年以上経営を存続させることへの不安が生じてきたと推測される。

持続的経営への不安を類推する設問として法人経営上の課題がある(表1-4参照)。「構成員の高齢化によって、畦畔管理等の個人作業が困難」との回答数が最も高い。集落の高齢化に伴い、地権者が法人から委託業務として担当する畦畔の草刈り等の個人作業が難しくなってきたことから、他の構成員による代行や、地権者が個別にシルバー人材センター等へ再委託するなどの問題が生じている。今後も、地権者の高齢化は進み、対応すべき面積は広がる傾向にある。

これに続いて、「農業政策への不安」に関する設問を除くと、「オペレーター」及び「次期リーダー候補」と人的資源の不足についての回答が続く。オペレーター不足は集落ぐるみ型法人及び担い手中心型法人共に回答数が多いが、次期リーダー候補の不足は、集落ぐるみ型法人において回答数が多い。

先述したとおり、担い手中心型法人は集落内の大型農家等の担い手が中心となって構成されている。構成員数も集落ぐるみ型よりは少なく、常時従事者や常時雇用者が中心となっ

表1-4 法人経営上の課題(複数回答)

(単位:点)

		高齢化で 畦畔管理 等が困難	次期リー ダー候補 が不足	オペレー ター不足	補助金 依存体質	法人経営 に無関心	農産物 価格が 不安定	農業政策 の先行き 不安
全法人	2010年	71	35	28	57	8	45	54
	2013年	258	129	92	202	91	91	166
	2020年	156	77	104	—	45	37	—
集落ぐる み型	2010年	68	33	23	49	7	38	44
	2013年	232	117	71	155	89	57	121
	2020年	156	77	104	—	45	37	—
担い手中 心型	2010年	3	2	5	8	1	7	10
	2013年	26	12	21	47	2	34	45
	2020年	—	—	—	—	—	—	—

注1: 2010年の17設問, 2013年及び2020年の14設問のうち, 上位5位までの設問を示す。

注2: 2013年及び2020年調査は, 優先順位1位を3点, 2位を2点, 3位を1点の合計点を示す。

注3: 2020年調査は, 「農業政策の先行き不安」「補助金依存体質」の選択肢はない。

出所: 筆者作成

¹² 広島県就農支援課令和2年3月末現在報告で, 2006年: 23法人, 2007年: 26法人, 2008年: 34法人, 2009年: 18法人が設立している。

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/81/shuurakuhoujinnseturitujoyoukyou20150316.html>

て経営に取り組む法人の割合が高い。例えば、代表者自身が大型農家でもあり、家族で出資して集落営農法人を設立している場合、家族でもある構成員間で事業承継に向けた合意形成を図ることは、対象者が明確であり、集落ぐるみ型法人における合意形成ほど困難ではないと推測される。

一方で集落ぐるみ型法人は集落内で担い手として働く農業者の多くが法人の構成員であり、兼業従事者主体で法人経営を行う割合が高い。構成員の多くは企業や公務員の定年退職者であり、近年は定年退職後も再雇用制度が導入されたことから、65 才を超えてから担い手としての参加も少なくない。田植えや稲刈り時等のオペレーター作業については、現役世代の構成員やその家族が週末を中心に共同作業に参加することもあるが、法人経営の意思決定を担うリーダーを現役世代が担当することは、代表者としての責任や勤務先の副業規定などから困難である。

2013 年及び 2020 年調査では、次期リーダー候補のいない理由についても質問している（表 1-5 参照）。集落ぐるみ型法人の回答で比較すると、2013 年調査、2020 年調査共に役員会等で候補者についての議論がなされていないとの回答が最も多く、2013 年では役員及び構成員の無関心がこれに続く。2020 年調査は、2 番手争いとしてリーダー適任者不在と回答した法人数が無関心と回答した法人を上回っている。法人代表はリーダー不在に対する課題意識は持ちながらも役員会等で議論するまでには危機感を感じていなかったのだろうか。

第 3 項 集落営農法人の概況

2020 年調査は集落ぐるみ型のみの調査のため、2013 年調査から集落ぐるみ型法人と担い手中心型法人を比較してみる（表 1-6 参照）。両者を比較すると平均利用権設定面積には大

表1-5 次期リーダー候補不足の理由

	候補者について議論がない	役員及び構成員が無関心（断る）	適任者不在（地域内 外）	適任者不在（地域外居住者未把握）	その他	
全法人	28.9%	17.3%	9.6%	11.5%	32.7%	N=52
2013年 集落ぐるみ型	33.3%	25.0%	8.3%	13.9%	19.5%	N=36
担い手中心型	18.8%	0.0%	12.5%	6.2%	62.5%	N=16
全法人	51.8%	11.1%	25.9%	3.7%	5.9%	N=27
2020年 集落ぐるみ型	51.8%	11.1%	25.9%	3.7%	5.9%	N=27
担い手中心型	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	N=0

出所：筆者作成

表1-6 集落営農法人の概況（2013年調査）

	全法人 203法人	集落ぐるみ型 162法人	担い手中心型 41法人
平均利用権設定面積	22.8ha	22.8ha	23.0ha
平均経営年数	8.0年	8.4年	6.4年
代表者の平均年令	66.7才	68.4才	60.0才
構成員の平均人数	31.9人	38.3人	6.9人
常時従事者のいる法人数	62法人	36法人	26法人
常時雇用者のいる法人数	39法人	18法人	21法人

注1：常時従事者とは、法人の構成員（役員含む）であり、法人からの年間収入が概ね150万円以上のものをいう。

注2：常時雇用者とは、法人の構成員ではなく、法人からの年間収入が概ね150万円以上のものをいう。

出所：筆者作成

きな差がない中で、担い手中心型法人の方が平均構成員数も少ない中で、常時従事者や常時雇用者が存在する法人の割合が高い。先述したとおり、担い手中心型法人は常時従事者及び常時雇用者が中心的な担い手として法人経営を行っていると言えよう。

また、担い手中心型法人の代表者の平均年令が8才以上若い。若い代表者と少人数の構成員による担い手中心型の意思決定と比較して、定年退職後から法人経営に参加する構成員が多い集落ぐるみ型法人は、構成員数も多く経営上の意思決定において担い手中心型法人よりも時間と手間を要することが推察される。

第4項 事業計画の検討内容

全ての法人は毎年度の期末決算と次年度事業計画を作成して総会で議決される。事業計画作成時に検討される内容から、法人経営のシステム化からみた成長について分析してみたい（表1-7参照）。広島県が設定した「生産計画に基づいた産地形成」¹³では、取組む農産物品目について、販売戦略に基づき生産量や生産に必要な農地面積を定めることで産地形成を図るとしている。集落営農法人が農産物の各栽培品目の事業計画を作成する過程において、事業計画作成のシステム化における成長度合を測るために以下の4段階を設定した。

- ①作付面積のみを計画する。
- ②作付面積と目標収量を計画する。
- ③作付面積と目標収量を計画し、目標収量を達成するための課題を抽出し実行する。

¹³ 広島県（2014）11頁

表1-7 毎年の事業計画で検討する内容

	作付け面積のみ	作付面積と目標収量	目標収量達成の課題を抽出し実行	所得目標から作付面積を算定し達成の課題抽出	
2013年	全法人	24.6%	37.7%	25.1%	12.6% N=203
	集落ぐるみ型	23.3%	37.4%	25.8%	13.5% N=162
	担い手中心型	29.5%	38.6%	22.7%	9.1% N=41
2020年	全法人	28.4%	27.3%	25.0%	19.3% N=88
	集落ぐるみ型	28.4%	27.3%	25.0%	19.3% N=88
	担い手中心型	0.0%	0.0%	0.0%	0.0% N=0

出所：筆者作成

表1-8 毎年の事業計画で検討する内容

	作付け面積のみ	作付面積と目標収量	目標収量達成の課題を抽出し実行	所得目標から作付面積を算定し達成の課題抽出と実行	
2020年	10年以上	21.1%	15.8%	31.6%	31.6% N=20
	5年以上10年未満	26.7%	31.1%	22.2%	20.0% N=44
	5年未満	37.5%	25.0%	25.0%	12.5% N=24

出所：筆者作成

④販売戦略に基づいた所得目標から作付面積と目標収量を算定し、目標収量を達成するための課題を抽出し実行する。

集落営農法人の持続的経営を図るためには、事業計画作成前に販売先と販売見積額及び販売数量について商談し、商談結果に基づいて作付面積と目標数量を選定することが望ましい。この値を集落ぐるみ型法人の2013年と2020年で比較してみると、13.5%から19.3%へと増加している。

しかしながら、所得目標から作付面積のみを計画する法人の割合は37.4%から27.3%へと減少し、作付け面積のみを計画する法人の割合が23.3%から28.4%へと増加している。法人化することによって、持続的経営に向けた事業計画作成の仕組みが成長段階ごとに成長しているとの仮設と異なる結果となってしまった。

それでは、先述した経営の持続可能年数の値とクロス集計をしてみる（表1-8参照）。持続可能年数が5年未満と回答した法人では、作付け面積のみの割合が最も高い。10年以上と回答した法人は、目標収量を達成するための課題を抽出して実行と所得面積から作付面積を算定し達成課題を抽出して実行の値が最も高い。このデータを見ると、持続的経営に向けた事業計画作成の仕組みが成長段階ごとに進化していると推測できる結果となった。

第5項 5年後の事業展望

集落営農法人の経営計画として、規模拡大を検討する法人の割合はどうなっているのだろうか。2013年では、全体で約40%の法人が事業規模の拡大を検討している。集落ぐるみ型はやや少ないものの約37.4%の法人が事業規模の拡大を検討している。これに、自然増を加えると多くの法人の事業規模が拡大する傾向にあることが判明した。

表1-9 5年後の事業展望（2013年調査）

	全法人 203法人	集落ぐるみ型 162法人	担い手中心型 41法人
事業規模拡大	39.6%	37.4%	47.7%
現状維持（自然増含む）	54.6%	58.3%	40.9%
事業継続に不安	5.8%	4.3%	11.4%

出所：筆者作成

第3節 小括

本章では、集落営農法人の水田農業を主体とした集落営農法人の歴史的な展開についての整理を行い、集落営農法人の経営状況と課題について整理を行った。

1960年代からの集落営農の組織化の歴史は、1975年からの島根県における「新島根方式」と言われる島根農業振興対策事業が始まり、集落の話合いによって手作りの集落づくりから集落営農設立へと進んでいった。全国初の集落営農法人であるおくがの村が津和野市に設立され、広島県でも1989年に庄原市で集落営農法人の一木生産組合が、東広島市には重兼農場が設立した。

また、集落営農法人の経営状況と課題について明らかにするために、広島県及び広島県集落法人連絡協議会と共同で、広島県内の全集落営農法人を対象に調査を分析した。

なお、2020年の調査については、コロナウイルス禍の産業支援的要素もあり、先述したとおり、担い手型法人よりも意思決定速度が遅いと推測される集落ぐるみ型法人のみを対象とした。また、コロナウイルス禍のため、対面記入は23法人で、郵送回収65法人となった。

第2章 集落営農に関する既往研究

第1節 水田農業の担い手形成と集落営農に関する研究

第1項 既往研究の整理の手法

本章では、水田農業を主体とした集落営農法人に関する既往研究の整理を行う。具体的には、集落営農法人の組織や意思決定における課題や持続的経営のための発展方向について、農業経営学及び農業経済学的な視座による研究成果を中心に整理し、今後の集落営農法人に関する課題を検討するものである。

なお、本研究のフレームワークとなる知識創造理論および合意形成理論については、第3章で既往研究の整理を行う。

水田農業を主体とした集落営農に関する農業経営領域を中心とした既往研究については、高橋明広¹が1980年代から1990年代の研究を中心に検討を行っている。本節ではこれを参考としながら、2000年代以降の研究成果を踏まえて整理を行う。

集落営農に関する研究領域の変遷について、集落営農を取り巻く外部環境と集落内部の環境の影響を時系列で対比させることによって整理を進める（図2-1参照）。

戦後の高度経済成長によって、地域農業の担い手となる人材が第2次産業を中心に都市部へ流出していったことで、昭和一桁生まれの世代が担い手の中心として我が国の農業を支えてきた²。担い手となる人材が流出した農村部は、労働力を組織化し、米の単一栽培に取り組むことで食料増産を進めてきた。

しかし、国民の所得向上とともに食生活も豊かになったことから一人あたりの米の消費量が減少し、米の供給量が需要量を上回ったために米の生産調整が開始される。そこで米の転作に対応するために、集团的土地利用を目的とした組織化が進められることとなる。

このように、集落営農に関する研究領域は、集落営農を取り巻く外部環境と集落の内部環境の変遷に影響を受けているのである。

¹ 高橋明広（2002）1-15頁

² 内田（2006）22頁



図2-1 集落営農に関する既往研究の概念図

出所：筆者作成

第2項 集落営農論の系譜

「集落営農の育成」を重視する見解では、農業振興施策としての集落営農論の誕生や基本理念、目標等についての検討がなされている。

集落営農について伊藤³は、「地域農業組織化論の系譜に属する、集落（ムラ）を基礎とした営農体制の再構築論」であり、その提起の系譜として、国の農政施策、系統農協、自治体の3つであると指摘する。1970年度の農業白書は、「経済の高度成長過程を通じて、農村は著しく変貌を遂げ、農業者の意識も多様化し、村落共同体への関心も希薄化して活力ある地域社会の形成が困難化している」と指摘し、それ以降「生産組織化を軸とした地域農業の振興が農政上の課題として提起」されることとなる。それは、地域の協調を基礎

³ 伊藤（1991）

としながら競争的な個を確立させ、そこに農地の利用集積を進める「中核農家育成のための地域農業生産諸資源の総動員体制の確立」を目指したためである。これに対して詳しくは後述するが、系統農協による提唱は、1982年の第16回農協大会での「地域営農集団」構想であったと述べる。

また、伊藤は、集落営農を機能と構造から5つに分類する。

①共同出役によるぐるみ型組織。

②専任オペレーターまたは中核農家による作業受託が主体であっても地域の主導力が強い組織。狭義の集落営農と定義。

③②の中でオペレーターまたは中核農家に主導力が移った組織。

④設立当初からオペレーターまたは中核農家が主導力を持つ組織。

⑤発足時から少数メンバーで機能性を目的に設立された組織。

⑤のタイプは異質であるが、活動に活力を持たせるためには一定程度これらのタイプへの機能的再編が期待されると述べる。

梶井⁴は、1982年に国から「地域農業集団」が、農協から「地域営農集団」が問題提起されたことに対して、両者を歴史的背景から整理している。地域農業集団について「農政審答申も“集落等の組織の活用”と“地域ぐるみの合意形成”の重要性に着目した」のであれば、そのための仕組みとしてすでに法律で規定されている「農用地利用改善団体の形成・促進」を答申として強調されるどころだった。ところが、この農用地利用改善団体の形成がなかなか進まなかったことから、「法的要件はともかくとして実質的には同じ機能を果たす地域農業集団の“活動促進”を強調させることになったと思われる」と農用地利用改善団体の簡易版的な性格であると評価する。地域営農集団については、地域農業集団の土地利用調整組織としての役割に、「生産の機能的な面で結合した組織」の役割を加えた「農業生産組織の一つの新しい業態」と位置づけている。

梶井によると、これらの地域農業の組織化の動きについて、もともと「地縁集団の連帯性」のもとで水や土地等の農業資源を共同で管理しながら営まれていた農業生産が、その集団的規制から個別経営として自立することが「近代化」であった。しかし、「農業生産力のいっそうの高度化が、その力を完全に発揮するための必要条件として、個別経営の地縁集団的結合を求めさせる」のだ。この「“近代化”過程を経てきての地縁集団的結合」

⁴ 梶井 (1986)

は「異質のメンバーの結合」となり、「地域の農業諸資源を最適の組合せで利用し、地域全体で持続的に可能なかぎりの高い農業収益を得よう」という共通の目的で結ばれると論じている。

第3項 集団的土地利用

1969年に開始された水稻の生産調整は、1980年代半ばになると転作が一層強化された。転作強化によって、集落営農化による土地の効率的な利用調整が注目されることとなった。

堀尾⁵は、地域営農集団の集団利用に関して「経営の単位性と技術の単位性乖離による経営収益性の低下」によって土地利用率が低下していると指摘する。土地利用高度化の実現には「土地、作物、技術水準、経営主体」の4つを検討する必要がある、借地や作業受託、集団対応による機械・施設の共同利用等によって、「高度化技術の受け皿の拡大機能」や「単品作目の外延的規模拡大による省力、低コスト生産機能」は実現しても、「多角化による土地利用高度化を指向している事例は多くない」とする。しかし、「水稻の構造的過剰を解消し、我が国農業構造の再編を図っていくには集団営農組織による水田利用方式の転換を図っていかねばならない」と集団営農組織の必要性を論じている。

大西⁶は、水田農業確立の政策誘導ターゲットとして「地域輪作営農の組織化」を考察している。組織化の理念として、「ムラ機能に組織理論」を擦り込むことで「経営管理機能を備えた経営体」として育てることとし、組織化のポイントとして、以下の4点を指摘した。

- ①「地域づくりトータルの中で組織の役割を位置づける」。
- ②「稲作の転換方向を明確に位置づける」。
- ③「経営体として確立する」。
- ④「活力と柔軟性に富んだ自己変革をなしうる組織運営のシステムをつくる」。

このように、転作の強化に対して集落営農を組織化し、「集団的土地利用」に基づいた農地の合理化利用に関する研究が進められた。

佐藤⁷は、「集団的土地利用」の成立条件の考察に当たり「農地の集団化」と「集団化農地の利用方式」という2つの検討領域を捉えた。群馬県前橋市の都市近郊型集落営農の事例研究において、「農業経営の内在的な発展論理」の延長線上に集団的土地利用を位置づけるこ

⁵ 堀尾 (1983)

⁶ 大西 (1990)

⁷ 佐藤 (1984)

とで、詳細な分析を行っている。農地集団化の前提条件として、「減反する側も転作を担う側も納得しうる調整基準の存在」が必要であると論じる。

樋口⁸は、水田利用再編計画を契機として集団的土地利用を進める岡山県津山市の事例から、目標計画法を用いて土地利用の調整組織と担い手について考察した結果、以下の5点を指摘した。

- ①「集団的土地利用を進めるには、(略) 集落レベルの組織の活性化が重要」。
- ②「兼業機会が多く(略) 水稻単作の低収量地帯における組織の活性化が重要」。
- ③専門的な担い手が不在な地域は、「兼業農家や婦人を中心とする集団を、土地利用の担い手として育成せざるをえない」。
- ④「担い手の育成と、その存続・発展のためには土地利用の調整が必要」。
- ⑤「土地利用の調整は、地域レベルの非経済的組織によって行われることが重要」。

増淵⁹は、行政主導でブロックローテーション方式の集団転作を実施する鳥取県淀江町での実証分析によって、土地利用調整における重層的組織化と機能分担の必要性を指摘する。これに加えて、集落内での所有者と耕作者等の内部調整について類型化を行った。

このような集団的土地利用を進める場合の「地域農業マネジメント」の必要性について、高橋正郎¹⁰が「組織論、主体論的立場」で考察している。集団的土地利用の形成について、「主体的に成就していこう」とする担い手によってコアグループが形成され、その働きかけから集落等の単位で「農業者、農地所有者の合意を形成」し「地域主体」が形成される。この地域主体によって「具体化する過程で起きる個々の利害対立などの問題」一つ一つを解決する地域農業マネジメントが確立される。また、同時に地域事情に応じた「積極的な土地利用主体」を育成することが重要であると論じている。

増淵・山本¹¹は、地域農業マネジメントに関して鳥取県淀江町でのブロックローテーション方式の集団転作を、過程別、主体別マネジメントの視座から整理している。リーダー役の担い手と、町レベルと集落レベルのプロモーターの役割分担によるマネジメントの効果を実証的に論じている。

⁸ 樋口 (1983)

⁹ 増淵 (1982)

¹⁰ 高橋正郎 (1983)

¹¹ 増淵・山本 (1983)

第4項 経営管理

集落内の農家が参加する組織である集落営農は、個人経営では生じない様々な経営管理上の問題が発生する。集団的土地利用におけるプロモーター等の調整機能や地域農業マネジメントを領域とする検討がされる中で、集落営農を対象とした経営管理に関する研究も進められた。

倉本¹²は、「水田作営農集団」を類型化し、集落営農は集落などの一定の広がりをもった地域のすべての農家と、離農した農地所有者を包摂している「地域型の営農集団」と「共同経営」とに分類した。これらは「集団的土地利用を実現できることから規模の経済とともに外部経済を追求することが可能である」が、「地域ぐるみであるためムラの公平の原則が強く働くことから生産効率追求の原則との矛盾が出やすい。階層分解・経営分化の進行に伴い多様なコンフリクトや利害対立も発生しやすい」と分析する。そして「経営管理問題の領域が一層拡大しており、経営管理機能の統合と向上がより強く求められている」と指摘する。

八巻¹³は、協業経営を行う生産組織を対象に、収益性及び生産性、財務安全性等の財務分析を一般企業の経営分析手法を援用して実施し、その有効性を検討している。

伊藤¹⁴は、バーナード (Barnard, C. I) 等の組織論的管理論を基に、農業生産組織における経営管理機能について「構成員が状況に適応して経営目的を達成していくための意思決定の機構と体系である」と位置づける。新潟県内でのアンケート調査によって生産組織の意思決定を「指揮・命令・権限などタテの意思決定よりも、成員意思のヨコの調整が重視され、その合意によって運営がなされるという迂回的構造」であるとし、そのことがコンフリクト発生の原因にもなっていることを明らかにした。

安藤¹⁵も同様に、組織論的管理論によって広島県庄原市の事例を考察し、地域型生産組織の利害調整過程は「オペレーター農家に有利な方向に市場的交換関係を変換しようとするのではなく」むしろ農用地の「所有者が優先的に耕作することを基本に捉えている」と指摘する。過疎化・高齢化によって地域社会の存立が危ぶまれている地域では、「人間関係」によって「農村社会の相互扶助関係を強化するとともに、連帯感等の社会的誘因を提供することによって経済的配分に関わる不公正を緩和」し、「構成員間の意思疎通を円滑にして組織

¹² 倉本 (1988)

¹³ 八巻 (1990)

¹⁴ 伊藤 (1991)

¹⁵ 安藤 (1991)

活動の効率化」を図ることの重要性を論じている。

木南¹⁶は、アンケート調査を基に地域営農集団を「土地利用に関する活動」と「ぐるみ型と重層型の区分」の2つの視座から6類型に類型化し、それぞれの類型ごとに経営管理や発展方向との関係性を考察している。

木村¹⁷は地域営農集団の管理について、「活動多角化管理」、「職能化管理」、「戦略策定化管理」の3つの管理の有効性の拡大を集団化効果によって分析し、これら3つの管理を組合せた高度化の必要性を論じている。

第5項 生産性・収益性

水田農業における集落営農の経営が、担い手としてなり得ることができるかという課題が存在し、具体的事例を基にした生産性や収益性を分析した研究も行われている。

高橋明広¹⁸は、広島県庄原市の兼業農家主導の営農集団の稲作コストを計測し、平場の複合的個別経営とは格差があるが、中山間地域の水稲単作的個別経営とは大差ないこと、その一方で兼業農家ゆえの生産費の低減には限界もあることを明らかにしている。また、地域的・社会的機能として「集団コスト」を評価している。

平野¹⁹は、広島県庄原市の営農集団の作業構造に関する分析結果から「兼業ぐるみ集団でありながら、多数の農家から少しずつの労働提供をもとに、作業編成を組み作業の効率化をはかり、さらには転作受託も可能としている」と評価する一方で、「集団の作業形態が兼業対応型であることが、より生産性の高い農業作業の方法があってもそれを選択させないという、兼業集団としての限界」があることを提示している。

一方で、集落営農の生産性について展開する過程において、「担い手の農業内自立」と「土地利用秩序の高度化」という視点が注目され、両者の矛盾が検討されることとなった。

梅本²⁰は、地域農業の中心的担い手として「個」を位置づけ、生産力追求の視点から集落営農の分析を行う。「個」の発展のためには、「規模の単位制」の確保が重要であるとし、集落営農と個の関係に関しては、「土地利用調整が先行し、地域ぐるみの営農が開始されると、当初は担い手の農業内自立度の向上をむしろ抑制する機能を有しかねないこと、また、逆に、

¹⁶ 木南（1995）前掲書

¹⁷ 木村（1995）

¹⁸ 高橋明広（1990）

¹⁹ 平野（1987）

²⁰ 梅本（1991）

特定の農家や集団が貸借や受委託によって個別に展開を図っていくと、そこでは土地利用秩序の形成がむしろ進み難い」とし、秋田県の集落ぐるみ型営農と秋田県の受託型営農集団、岩手県の個別拡大型大規模水田経営の実証分析を行う。地域が直接「個」に対して、土地利用型農業の担い手であると認知することが、「土地利用秩序を高度化」し、「農業内自立度を高めていく」ことへ繋がると指摘する。水田農業の担い手像とは、自立した「個」が重層的に連携し、それが間接的「担い手」に支援される形であると提唱する。

また、梅本²¹は、土地利用型部門を中心としてぐるみ組織で行われる集落営農は、コストダウンや転作対応では一定の成果を上げているものの、担い手育成の面では内在的メカニズムとしてそれを制約しかねないことを明らかにしている。

笹倉²²は、長野県宮田村の集団耕作組合の事例を検討している。集落ぐるみとして組織されたが、構成員である農業専従者が利用料金の縮減を図り自己の複合経営に都合のいい日を選んで作業を進めようとするために、田植機を自己所有または2戸で共有し育苗から田植えまでの個別化が進んでいる、その一方で、兼業農家の兼業が深化したために、代かき等のトラクター作業が面的(属地的)な作業進行方式から家を単位とした属人的な方式に転嫁されたことで集落ぐるみのメリットを放棄するような作業遂行上の問題点が発生していることを指摘している。

第2節 集落営農の展開方向に関する研究

梅本や笹倉が指摘したように、集落営農が個別の経営体に対してどのような影響を及ぼすのか、また、集落営農は今後どのような展開方向をとるのかについての議論がなされるようになった。集落営農そのものを中心とした研究から、今後の展開方向に関する領域へと広がった。

第1項 個別農家との棲み分け

集落営農について、集落(ムラ)を基礎としたインフォーマルで公益的な経営組織であると指摘した伊藤²³は、個別大規模農家の営農意識や集落営農活動の実態を分析し、「個別と

²¹ 梅本(1992)

²² 笹倉(1984)

²³ 伊藤(1992)前掲書

集団のいずれを重視するかについての基本的な合意が不十分となっている」と根本的な問題点が存在していることを指摘する。

第2項 集落営農の展開方向

集落営農の展開方向に関する既往研究は、農業構造変化の中で過渡的な位置づけと、農業構造変化の最終形として位置づけの2点に大別される。それぞれのタイプごとに概説していく。

(1) 農業構造変化の中で過渡的な位置づけ

集落営農は地域農業の構造変化の中で過渡的なものであると位置づけた研究について整理する。

綿谷²⁴は、「農業構造の高度化」を資本装備の高度化と生産性の向上によって経営が大規模化し、高い農産物販売シェアを占めることであると定義する。そして、高度化を推進する主体としてタイプを2点あげる。1点目は集落とは無関係に企業的な経営を展開する集団や個人であり、もう1点は伝統的な集落社会の平等主義と相互扶助を運営の原理としながら、新しい「自己展開」として組織を運営している集団である。このうちの后者は、農業組織化の発展につれて地縁的な平等主義と、機能集団として貢献度に応じた利益配分との間で「内部矛盾」が表面化してくる。

これを解決するために、2点の手段が考えられる。1点は「経営者機能や技術労働機能を担当する人々に対して、その貢献度に応じた格差報酬を確保し、組織化のプロモーターとしての活動意欲を高揚させる」ことである。2点目は「集団活動へのノルマ出役が困難になった」兼業農家等の農地を営農集団に経営委託させ、自立経営志向の専業農家が実務を引き受ける方法であり、こちらの可能性が高いと指摘する。「集落の結びつきを基礎とした営農集団」の高度化に向けた組織化の展開について論じている。

和田²⁵は、地域営農集団の機能の一つとして指摘される、土地利用権調整は「集落の本質になじまないことがある」と指摘する。なぜなら「中核農家への利用権集積はつまるところ農家の階層分化であり、それは集落の公平原則に抵触する可能性がある」ためである。こうした理由から、集落は団地的土地利用と土地利用調整を行う「農地管理（利用）組合」に純

²⁴ 綿谷（1979）

²⁵ 和田²⁵（1988）

化し、「機械と施設の共同利用集団を育成するか、個別中核農家を育成して、それらの担い手と農地管理組合との両者を有機的に連携させ、全体として地域の生産力を高めるという方向」を求めるべきであるとし、「重層的地域農業（営農）集団」の必要性を主張する。

また、「従来、集落ぐるみの営農集団の多くが分解してしまったのは、この効率性と平等主義との矛盾、具体的には労働の分担とそれに基づく成果配分問題が主な原因であった」と述べる。さらに、「全員参加型集団では作業委託は発生しても、利用権設定は転作団地等に伴う交換耕作ないし兼業農家の転作に限っての中核農家への利用権設定に限定されるだろう」とし、「集落機能によって中核農家に農地を集積することへの可能性（中略）に関しては、集落に対して余り過大な期待をもつべきではない」と述べ、集落機能が農業構造の高度化に結びつく方向に働くという綿谷の意見とは対立している。和田のこうした理解は、前述の梅本や笹倉の指摘とも共通している。

伊藤²⁶は、「今後の集落営農の方向性は組織論理的・生産力論的視点に立った経営的再編を展望することであろう（中略）つまり、集落（ムラ）論理にたつて組織をささえる視点から、組織論理に集落（ムラ）の生産機能の分化・移譲を図ること、あるいは、「市場原理と集落の論理をミックスした形態」がこれからの集落営農の方向であろう」と提言する。

梅本²⁷は、集落営農は営農再編に向けての一つの段階であり、最終的な到達目標ではないと主張する。第1として「担い手、特に若い後継者の確保を図る」ためには、集落営農の「経営体としての育成が不可欠である」とし、「収益配分においてムラの平等原理との対立は避けられないこと」であり、「一般の構成農家の就業機会の拡大がなされなければならない」とする。そのためには、「経営の複合化を図り、農業内部での就業機会を形成して行くこと」と、「収益配分方式及び料金徴収方式の変更」によって「剰余や（略）組織化に伴う成果を構成農家に直接配分せずに、組織に蓄積」し、新たな投資に振り向けることであると述べている。第2として「経営体的性格を持つ担い手の育成を図る上では、生活共同体的性格を持つ「集落」と経済活動である「営農」との分離を図らざるを得ない」と提言している。

平塚²⁸は、集落営農を「協業経営型」と「生産組織型」に分類する。前者は「農家から独立した経営体で、農地の所有権及び事実上の利用権を有し、経営主宰権を持つ」もので、後者は「農家の農業経営を補完する組織体で、経営主宰権は農家にある」。このうち、「協業経

²⁶ 伊藤（1991）前掲書

²⁷ 梅本（1992）

²⁸ 平塚（1992）6-16頁

営型」を考察対象として、経済的、社会的意義や戦略的課題について検討し、集落営農の経営形態が「生産組織型」から「協業経営型」への転換や、企業的な経営形態を目指した農業生産法人への転換が進み、管理運営面では、「むらの論理」から「より企業的な管理システム」へ転換が求められると論じている。

(2) 農業構造変化の最終形として位置づけ

集落営農は農業構造変化の過渡的な過程であるとの意見と対立する理論として、永田²⁹は、「草の根的な立場」から地域農業構造の再構成を問題とするとともに、集団営農活動の今日的意義を検討している。実証的分析によって「小農的な生産力を打破するために、小農自らが自主的な協力・協同に基づく組織的關係（＝地域営農集団）を取り結ぶことによって、土地所有と土地利用の集団的な調整が可能になったこと」と「自己完結的な個別複合経営とは明らかに違った構造をもつ複合経営が創り出されている」、にあると指摘する。地域営農集団によって、「商品所有権としての土地所有権」から「農業生産手段としての農地所有権」意識の優位性回復の可能性があると評価している。

梶井³⁰も「地域農業集団」と「地域営農集団」の違いを分析し、地域営農集団が、農業構造変化の過渡的なものとみることに対しては、批判的な立場をとっている。

第3節 地域特性に応じた集落営農の既存研究

我が国の農業環境は、中国地方に代表されるような急傾斜地の多い中山間地域が多くを占める地域や、北海道や南九州に代表されるような広大な平野や大地が広がる地域に分かれている。木南³¹の研究でも報告されたように、集落営農経営は地域特性に代表される経営環境によって大きく左右される。集落営農に関する研究は、地域特性に応じた具体的・実証的な検討段階に入っていく。

第1項 担い手経営の育成

東北や九州を中心とした大規模水田策経営では、担い手育成に関する領域と土地利用方

²⁹ 永田（1982）

³⁰ 梶井（1986）前掲書

³¹ 木南（1995）前掲書

式に関する領域についての検討が多くなされた。

大原³²は、集落全戸による協業経営が、構成員の出役の不平等や労働能力査定等の問題からいったん解消し、少数の農家による受託型協業経営として再編された三重県玉城町の事例を分析している。これからの集落営農について「専従的農業経営主体（地域農業の後継者）が残り得るような調整が最も重要」であり、「一集落の中だけの問題とせず、集落の合意形成機構を生かしながら、状況に応じて集落間、あるいは数集落の問題として集落営農を考えていくことも必要である」と述べる。

佐藤³³は、秋田県太田町、青森県南津軽地域、南東北水田地帯を事例として、集落営農の成果と課題を検討した。事例から「所得増大効果」、共同作業による「省力化効果」、転作田のブロックローテーション等による「輪換効果」を成果とするが、その効果の配分と用途が担い手の形成につながっていないことを指摘する。従来の「集落完結的組織化方式」の限界から「集落を基礎単位としながらも、集落間結合も含めた組織方式」、あるいは「土地利用権・土地利用調整を行う地縁的あるいは属地的な土地管理組織の形成を進め、受託型営農集団・共同経営や大規模家族経営」方式によって地域農業システムを確立すると論じている。

井上³⁴は、佐賀平坦水田地帯の営農集団を事例として収益分配構造を分析した。佐賀は全国的にみても借地料が高く、「労働（・資本）に対して薄く土地に対して相対的に厚い」収益分配構造が形成されており、現在の規模では「収益分配構造の改訂」だけで農業内自立を達成することは困難であり、集落の担い手による経営への認知と、担い手へ農地利用権や作業を集積することを提起している。

小林³⁵は、石川県川北町の事例分析から、北陸地方においては集落営農への展開が低い割合にあり、生産組織化が先進的に進んでいても「その活動状況は必ずしも安定性を備えた合理的なものではなく、活動が後退的的局面に陥っている集団が少なからず認められる」ことを指摘している。

上記の既往研究は、集落内ですべての機能を自己完結させる営農システムから、担い手経営と集落営農、あるいは複数の集落間との重層的な関係を構築していく必要性を提起している。すなわち、集落全体で様々な営農活動を実施するのではなく、目的に応じて、担い手

³² 大原（1992）

³³ 佐藤（1994）

³⁴ 井上（1995）

³⁵ 小林（1994）

経営と土地利用調整組織の2つの主体間で重層的な組織化を図るべきとする考え方である。

高橋明広³⁶は、これらの意見は「重層的組織化論」として、1980年代に和田³⁷、倉本³⁸、高橋正郎³⁹らによって重要性が提起されていたとし、「そのような取り組みが90年代以降に至って東北や九州においても要請されてきているという点が今日の特徴」であると指摘する。

第2項 連携関係の形成

第1項で論じられた集落営農とは異なり、兼業農家や高齢農家等を含めて組織化し、自己完結的な営農の継続を進める集落営農も存在する。これらの必要性についても検討されている。

稲本⁴⁰は、地域農業の活性化という課題は、「農家・農業経営というような個別経済次元の課題」としてではなく「地域次元の課題、地域の論理にたった課題」として捉えるべきと提起する。そして兼業農家や高齢農家による個別完結的な営農を「生活型農業」と位置づけ、「経営体型農業」との相互連携による「重層型担い手構造」へ再編させることの重要性を論じている。

梅本⁴¹は水田農業における担い手問題についてレビューを行い、今日では「個」と「集団」との重層的な組織形成」の議論がなされていると指摘し、経営管理論的な視点によって適正な事業単位を確保する相互連携関係構築の必要性を論じている。

高橋明広⁴²は富山県の集落営農を事例として、「重層的組織化の効果を発揮するためには、担い手経営と土地利用調整組織の二つのみを考慮するだけではなく、兼業・高齢農家や農地貸付世帯までも含めて、その役割等を明確に位置づけた組織構造を構築すること、それら主体間の相互連携関係を構築するための具体的な誘因システムを形成する必要がある」と提唱した。

酒井⁴³は、農業法人と集落営農が混在している北陸地域の平坦部兼業地帯を事例として、「経営（マーケティング要因、生産力要因）と地域（共同体要因）の相互作用」のあり方を

³⁶ 高橋明広（2002）

³⁷ 和田（1995）前掲書

³⁸ 倉本（1988）前掲書

³⁹ 高橋正郎（1987）前掲書

⁴⁰ 稲本（1999）

⁴¹ 梅本（1995）

⁴² 高橋明広（2000）

⁴³ 酒井（2000）

分析した。地域によっては借地をめぐる両者の摩擦も生じているが、これらの農業法人も「自分たちだけで生きるには限界があり「地域との連帯」の必要性を強調している」と論じ、地域との連携事例についてその効果も含めて明らかにしている。

加えて酒井⁴⁴は、農協と密な相互連携関係をとる富山県の集落営農を事例として、販売管理等の経営管理機能を農協に委ねることで「農協経営型集落営農」の性格があることを示唆する。両者の相互関係から集落営農の展開方向は「農協の牽引力と集落営農の担い手状況の両極面によって決まる」と論じている。

第3項 担い手経営不在の集落営農

中国地方の中山間地域に代表される地域では、集落営農内部に担い手となる農業者が絶対的に不足しているため、多数を占める兼業農家や高齢農家がオペレーターや組織管理の中心となることで集落営農の組織化が進められてきた。これらの集落営農は、後継者の確保がなされており、中心となる兼業農家がリーダーシップをとって運営される安定的な経営状況のものと、兼業・高齢化が進み、担い手や後継者不足に悩まされ経営の存続が困難となってきたものに二極化している。これらを領域とした研究を以下に概説する。

安藤⁴⁵は広島県庄原市の地域型生産組織を事例として、兼業農家が中心の地域型生産組織の管理運営方式について考察し、生産組織の構成要素として「交換、技術、人的」の3点のサブシステムに「農村社会システム」を考慮する必要があると指摘する。このシステムは生産組織へ内在するものではなく、相互扶助による生活的課題への共同対応を目的とするものであるが、生産組織の活動の場が生活の場と重なっているため強い影響力を持つと述べている。

さらに安藤⁴⁶は、広島県庄原市の地域型生産組織を事例として、その人間関係を軸に市場的交換関係と協働関係の連関を検討した。人間関係は「生産・生活両面の再生」を図っていると評価する。また、過疎化・高齢化と水稲単作化が進む地域では、地域社会やコミュニティの視点も含めた考察が必要であるとし、集落営農の組織化の重要性について論じている。

向井⁴⁷は、中山間地域における農業・農村の担い手について、愛知県の兼業農家による地

⁴⁴ 酒井 (1999)

⁴⁵ 安藤 (1990)

⁴⁶ 安藤 (1991)

⁴⁷ 向井 (1996)

縁的農業組織と農業サービス事業体（公社）の補完的重層構造による運営事例を分析している。農業組織としての「地域資源を最大限に活かしながら」互助というビジネスチャンスを社会的に受容できる経営システムに統合することで、メリットを活かせるような「経営体のあり方を模索することが、中山間地域の再生のために求められる」と提起する。

高橋明広⁴⁸は、広島県内の集落営農の今後の展開方向として「集落営農の分割」、「集落営農の連携」、「組織の新設」、「合併」を提示している。そして高橋明広⁴⁹は、「組織間関係論」の概念を用いて集落営農内部の様々な構成員や外部環境等の多様な主体との連携関係を構築する枠組みとして「重層的主体間関係」を提示する。地域の実情に応じて、重層的主体間関係を構築することが集落営農の発展にとって重要であるとしている。

第4節 2000年代以降の集落営農の既存研究

2000年代に入ってから、地域特性に応じた集落営農の具体的・実証的な研究や、集落営農の今後の展開方向に関する研究がなされている。展開方向の検討にあたり、経営管理論の視座に加えて経営戦略論的な視座による考察も行われるようになってきている。

八木⁵⁰が農業経営戦略に関する既往研究を整理している。経営戦略の特性として、極めて抽象性が高い概念のため実証分析の困難性を伴う。経営者の心理的・主観的側面が重視されることから、客観的な実証分析が求められると指摘する。その上で、事業の水平的多角化から販売戦略を含む垂直的統合へと進み、土地資源、人的資源、情報資源、社会関係資源等の経営資源獲得とその成果に関する研究領域への展開について整理がなされている。農業経営が、①農地が必要で空間的な広がりを持ち、②農産物の規格化が困難、③農村活動における独自の経営資源、といった他産業とは異なる環境下にあることを考慮した農業経営戦略論の構築の必要性について提唱している。

2018年開催の日本農業経営学会第88回大会のシンポジウムでは、経営戦略の農業経営への適用について検討された。

集落の高齢化と後継者不足から、事業承継に関する検討や、担い手として従業員等の雇用が求められるようになってきたことによる人的資源管理に関する研究が散見される。事業

⁴⁸ 高橋明広（1996）

⁴⁹ 高橋明広（2003）

⁵⁰ 八木（2013）

の多角化や複合化等の集落営農の成長について資源ベース論から分析するもの少なくない。

一方で、集落営農の公益性と経済性に着目した検討は、先述したとおり、社会的企業という視座を加えることで進められている。

第1項 集落営農の展開方向

板橋⁵¹は、地域と農地を守るために設立された集落法人が、法人化を選択したことで経営収支を意識して経営の多角化や集落外の資源活用など「経営的に成り立つ仕組み」へ変化している点を広島県の事例から分析している。経営を成り立たせるために集落から独立した経営展開によって、農業に従事する構成員が限定されるようになり、外部から新規参入者の受入れも視野に入らる中で、集落法人の本来の目的であった集落内の農業・農地の維持がどこまで可能であるかが課題であると指摘している。

棚田⁵²は、広島県内における水田主体のぐるみ型集落営農の園芸作による複合化への取り組み実態を事例に検討を行っている。複合化への事業展開に当たり「リーダー層の経営戦略の確立」や「生産から販売まで一貫して対応できる責任者の確保と養成」、作業者としての女性の主体的参加を促しながら「必要作業量と要員数の乖離の解消を図ること」等の課題を指摘する。

高橋明広⁵³は、集落営農が常時雇用によって効率化を追求し発展する一方で、構成員の農作業従事量が減少し、組織への貢献意欲の低下を招く「集落営農のジレンマ⁵⁴」に着目し事例研究を行った。対象法人でも、オペレーター出役時間の減少や不採算部門の削減による集落営農のジレンマへの懸念があったが、高収益作物の規模拡大によって効率化を重視しながら、構成員の組織参加の機会を維持する試みを考察し、新たなビジネスモデルであると指摘している。

和田他⁵⁵は山口県の集落営農法人を事例として、新規就農者雇用の背景と、雇用後の複合化及び多角化による規模拡大への経営展開について考察している。

⁵¹ 板橋（2008）

⁵² 棚田（2007）

⁵³ 高橋明広（2015）

⁵⁴ 伊庭（2012）が提唱。「組織の成立から10～15年を経て、各組織の世帯において世代交代が行われ、経営主として経験の無い新たな世帯主が集落営農の組織員となる時」に組織への貢献意欲の低下問題が顕在化すると述べる。

⁵⁵ 和田他（2016）

呉他⁵⁶は大規模個別経営が集落営農法人を設立し、重層的構造によって地域農業を組織化しながら効率的な農地集積による経営展開を事例研究によって明らかにした。

以上のとおり、集落営農及び集落営農法人の展開方向に関する研究は、集落内農業従事者の高齢化と減少によって兼業主体の組織経営が困難となり、構成員の常時従事者や外部からの常時雇用者の活用を前提とした組織の展開に関する研究へと変遷していると言えよう。

第2項 集落営農の人的資源管理

先述したとおり、集落営農及び集落営農法人への構成員の常時従事者や外部からの常時雇用者を活用した組織が現れる中で、彼らへの人的資源管理に関する研究も行われるようになった。

倉岡他⁵⁷は、高齢化・兼業化によって基幹労働力確保のために常時雇用に取り組む島根県の集落営農法人の労務管理について考察している。労働力の補完を目的とした労働力類型と、後継者育成までを目的として後継者類型によって分析した結果、目的によって異なる労務管理がされていることを指摘した。

久保他⁵⁸は、山口県内の集落営農法人の後継候補者育成について分析した結果、経営戦略に基づいて彼らが就業し定着できるような収益確保策の整備が整えていたとは言いがたく、採用後も組織運営方法の伝達や能力養成等の体制が整っているとは言えない状況にあると指摘する。経営体として法人が成長することで、就業者の育成ノウハウが蓄積され経営継承へと発展する可能性を示唆しながらも、就業者を中心とした継承について構成員に不安や抵抗感が生じる可能性も指摘している。

第3項 集落営農の資源管理論

先述した八木の整理⁵⁹にもあるように、農業経営分野における経営戦略論を用いた研究は、組織の内部環境分析による資源管理論の研究が多く、組織の外部環境分析によるポジショニングアプローチ研究の蓄積は少ないと推測される。

木村⁶⁰は現代の農業経営における成長について、経営者能力や経営者意識、経営多角化

⁵⁶ 呉他（2019）

⁵⁷ 倉岡他（2012）

⁵⁸ 久保他（2016）

⁵⁹ 八木（2013）前掲書

⁶⁰ 木村（2004）

による事業ごとのイノベーションの有無等を分析することで、現代農業経営の成長を考察している。

井上⁶¹は集落営農法人の経営資源に応じた事業選択について定量分析をした結果、複合化・多角化の事業選択には、立地条件、利害関係者、環境保全型農業の取組、経営者のリスク態度が関係している可能性が示唆されたとし、特にリスクマネジメントの重要性を指摘している。

第5節 小括

本章では、集落営農及び集落営農法人に関する既往研究の整理と評価を進めた。集落営農に関する研究領域の変遷について、集落営農を取り巻く外部環境と集落内部の環境の影響を時系列で対比させることで整理を進めた。

⁶¹ 井上 (2019) 101-106 頁

第3章

集落営農における知識創造と合意形成に関する 既往研究

第1節 集落営農における知識創造に関する研究

第2章で集落営農に関する既往研究を整理した結果、バーナード等の組織論的管理論を用いた研究の蓄積や、資源ベース論、知識創造理論等の戦略論を視座とした研究が萌芽期にあることが判明した。また、序章では、集落営農法人の持つ共益性や公益性等に関する研究を整理する中で、社会的企業の経営特性を分析軸とした集落営農法人経営に関する研究が散見された。

本研究は、集落営農法人が持続的経営を図るためのシステムに焦点をあて、その実態と論理の解明を目的とする。管理論や戦略論を分析軸とした研究もみられる中で、本研究で用いる分析フレームワークとして、知識創造理論の「見えざる資産」の循環構造モデルを想定している。そして、見えざる資産を生むサイクルに、合意形成が触媒機能を果たしているのではないかとの仮説を設定し、研究を進めていく。

そこで、本章では集落営農に関連する知識創造と合意形成に関する既往研究を整理し、知識創造理論が集落営農法人の持続的経営の仕組みの分析軸となり得るのか、合意形成は触媒としての機能を持ち得るのかについて考察を行う。

第1項 知識創造をめぐる議論

企業を経営資源の集合体と位置づけ、未利用資源活用の多角化による競争優位を提唱した Penros¹を嚆矢とし、Barney に代表される企業内部の経営資源に競争優位の源泉を求め資源ベース論に対して、日本的知識創造について研究した知識創造理論²が存在する。日

¹ Penrose (1959)

² ナレッジマネジメント (knowledge management) とも称される

本農業経営学会においても、2008年開催の第78回大会から知識創造をめぐる議論が提示されるようになった。本節では、集落営農における知識創造に関する既往研究について整理を行う。

Barney³は、多角化によって実現された範囲の経済が、希少性があり模倣困難なものでなければ持続的競争優位の源泉とはなり得ないと述べている。多角化によるリスク分散などは模倣しやすいものであるとし、コア・コンピタンス、内部市場による資本配分といった高度な情報収集や分析能力を必要とする経営資源による範囲の経済が源泉になると主張する。しかしながら、これらの内部資源が企業内部でどのように創造されていくかについての検討はされていない。

同様に範囲の経済に着目した伊丹・軽部⁴は、企業が成長するということはなんらかの効率性が高いことを示し、この効率性に競争力の源泉があると推測した。研究の結果、「企業は技術的変換体」であり、企業成長のための競争優位の源泉は技術的変換の効率の向上にあると提唱する。例えば、水稻を栽培しネット販売する経営体の場合、中核となる技術的変換は栽培及び販売の作業である。生産性の高い栽培技術の導入や、顧客管理システムの構築等によって、技術的変換の効率性が高まる。

技術的変換の効率性は、コスト効率と価値創造効率によって生じる。価値創造効率は同じインプットでより価値の高いアウトプットとなることであり、新技術の開発による新製品の開発やブランドの高付加価値化等が該当する。

そして、技術やノウハウ、顧客データの蓄積、ブランドや企業への信頼、活発な組織風土といった情動的経営資源を「見えざる資産」と定義した。見えざる資産は技術や知識の束であり、獲得と蓄積には時間と手間を要するが、獲得すると、他社の模倣が困難であり、同時多重利用が可能で、競争優位の源泉となる。

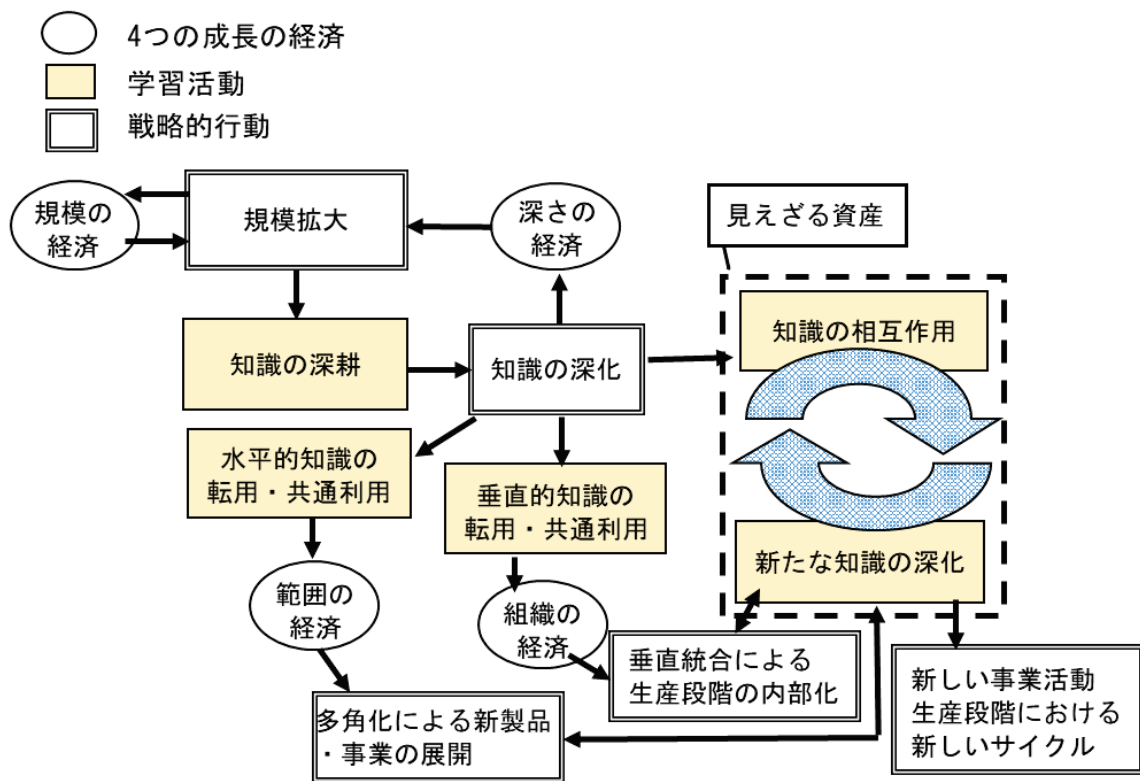
技術的変換の効率の向上を図るためには、企業が経営を実践する中で意図的な、または自ら意図しない副次的な学習及び経験によって見えざる資産を蓄積していくことである。その結果、企業活動の内容が以下の4つの成長の経済による戦略的行動によって変化し拡大していく（図3-1参照）。

①規模の経済を活かした生産規模の拡大。

②事業運営上のさまざまな経験が蓄積することによる知識水準の深化。

³ Barney (2002)

⁴ 伊丹・軽部 (2004)



出所：伊丹・軽部（2004）を基に筆者作成

図3-1 見えざる資産を生む4つの成長の経済の循環構造

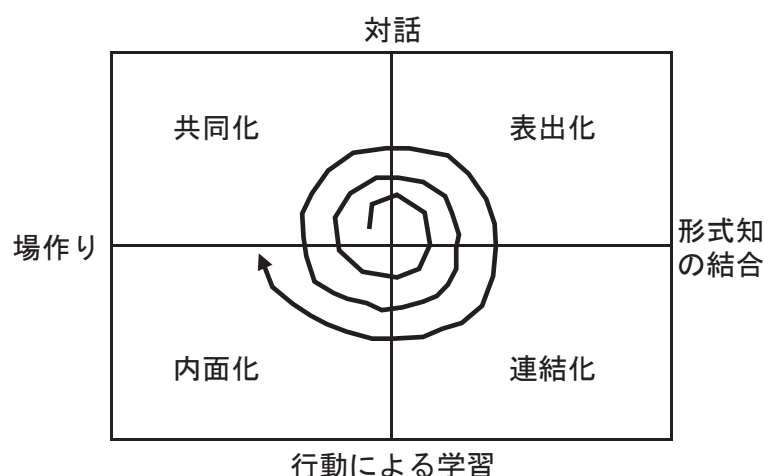
③事業運営上の知識の水平的な転用や、共通利用することでの、範囲の経済を活かした多角化による事業範囲の拡大。

④事業運営上の知識の垂直的な転用や、共通利用することでの、組織の経済を活かした垂直統合による生産工程の長さの拡大から生じる全体的なオペレーション効率の向上。

その結果、企業自らが学習し知識をさらに深化させる好循環が生じることで、長期的な企業成長の仕組みが構築されると提言する。

また、同じく知識創造理論を研究する野中・竹内⁵は「知識」という概念で説明する。知識は目的を持った「正当化された信念」であり、長年の経験やノウハウのように主観的な知識であり言語化や、形式化が困難な「暗黙知」と、作業マニュアルのように客観的な知識であり言語化や、形式化が可能な「形式知」に分類される。暗黙知と形式知は相互に作

⁵ 野中・竹内（1996）



出所：野中・竹内（1996）を基に筆者作成

図3-2 知識スパイラル

用し合うものであり、以下の4点で構成される「SECIモデル」を相互に変換させることによって、知識創造の知識スパイラル（図3-2参照）によって新たな知識の創造を促す。

- ①共同化（Socialization）：相互作用の場が作られ経験を共有することで、個人の暗黙知から組織の暗黙知を創造する。
- ②表出化（Externalization）：対話等の共同思考によって、主観的な暗黙知を客観的な形式知へ変換する。
- ③連結化（Combination）：個別の異なる形式知を組み合わせて、体系的で新たな形式知へと変換する。
- ④内面化（Internalization）文書やマニュアルを用いた行動によって形式知を学習、追体験させることで、暗黙知として内面化する。この暗黙知が組織のメンバーで共有されると組織文化の一部となる。

第2項 農業経営学における知識創造に関する研究

本項では、農業経営研究において知識創造理論を用いた既往研究のレビューを行う。

日本農業経営学会において、2007年度と2008年度の大会でナレッジマネジメントによる技術と経営の革新問題として、経営における知をめぐる議論がなされた。ここでは、知識創造理論を用いて事例研究を行った既往研究を中心に整理を行う。

門真⁶は農業経営における知識の管理・継承の違いから①経営内継承型、②個人・地域農

⁶ 門真(2011)

家共生型、③地域一体型、④フランチャイズ型に農業経営体を類型化した。タイプ別に事例経営体を設定し、知識創造、知識継承、ナレッジワーカーの視点で分析した結果、農業経営においても知識創造、ナレッジマネジメントが実践されていることが判明した。また、農業経営への分析フレームワークとして、暗黙知、形式知に、準暗黙知という概念を加えることを提唱した。

フランチャイズ型の農業経営体に対して、ナレッジマネジメントの有用性を事例分析から検討した伊藤⁷は、農業経営学領域においてもナレッジマネジメント理論が適用可能と評価した。加えて、ナレッジマネジメントを活用したフランチャイズ型農業経営の展開は、生産者と消費者の直接的な関係性を重視する経営体の方が、効果は高いと指摘する。

梅本他⁸は、農作業技術の継承について、知識と技能の違いを整理した上で、土地利用型大規模経営とぐるみ型集落営農組織を比較対象として、代かき作業と大豆収穫作業のナレッジ継承を考察している。

また、藤井他⁹は、滋賀県の集落営農を対象にナレッジマネジメント(知識創造)等の経営手法を用いた組織マネジメントの改善について事例研究を行っている。集落ぐるみ型組織が兼業者主体であることから、同一の作業を継続して担当することが少ないため技能習得が困難な状況にある。これを作業マニュアル作成と継続的な見直しと改善によって、組織全体の技能レベル向上を図るなどの取組みを分析した結果、集落営農組織における知識創造経営の状況について明らかにした。

第3項 小括

本節では、集落営農に関連する知識創造に関する既往研究を整理した。

企業内部の経営資源に競争優位の源泉を求める資源ベース論から、知的創造理論が誕生するまでの経緯を概説し、知識創造理論のレビューを行った。

続いて、農業経営学における知識創造理論を用いた既往研究のレビューを実施した結果、農業経営学領域においても知識創造理論の適用が可能であることが判明した。また、知識創造理論の既往研究の多くは野中他のSECIモデルを用いたものであり、本研究で分析フレームワークとして想定する伊丹他⁹の見えざる資産モデルを用いた研究については十

⁷ 伊藤 (2011)

⁸ 梅本他 (2011)

⁹ 藤井他 (2011) 153-167 頁

分な議論がなされていない状況にある。

本節での既往研究のレビューの結果、SECI モデルを分析軸とした知識創造理論が農業経営学領域に適用できることが明らかとなった。また、見えざる資産モデルにおいても、4 つの成長の経済による戦略的行動によって、企業自らが学習し知識をさらに深化させる好循環のプロセスを持つことが判明した。この2つの理論には、以下のとおり3点の共通する仕組みが見られる。

- ①知識を創造する仕組み。
- ②知識を活用し学習することで知識が深化する仕組み。
- ③知識を学習し深化することで、新たな知識を創造する仕組み。

また、伊丹・軽部も野中・竹内と同様に、人々の情動的相互作用の枠組みとして「場」という概念を提示する。「場」によって人々の情動的相互作用が容易となり、学習をしていくと述べる。

ここまで、知識創造理論に係る既往研究を整理した結果、知識創造理論は新たな集落営農法人の持続的経営の仕組みの分析軸として適用できることが示唆されたのではないだろうか。また、SECI モデルと共通した点を持つ見えざる資産モデルを用いた分析フレームワークを設定し、その有効性について検証を行うことを第4章で検討してみたい。

第2節 集落営農における合意形成に関する研究

第1項 合意形成問題の重要性

第1章では既往研究から集落営農法人の歴史的展開の整理を行った。集落内の農業者で構成される集落営農法人は、個人経営では生じない様々な経営管理上の問題が発生する。例えば、集落営農法人を構成する農業者の意識や営農目的は共通ではない。構成員の参画意識の希薄化が進むなど集落営農の経営管理において合意形成の重要性が増してきたことから、合意形成に関する研究も行われている。

伊藤¹⁰は、集落営農の合意形成問題が「政策の目標論は示されながら、そこへ至る過程論は「地域の問題」として放任されてきた」とし、集落営農論の「入口」の課題が合意形成問題であると、その必要性を主張する。集落営農の合意形成をめぐる周辺領域には、地

¹⁰ 伊藤（1992）前掲書

縁、血縁といった「農村のもつ社会関係の特質」や、「構成員の経営志向や意識の多様化」などが存在する。合意形成問題は「目標の共有・統合化問題」であり、「基本的手法としての話し合いの問題と、調整の担い手問題」が最大の関心事であることを示している。集落営農は「緩やかな社会関係によって成立」してきた集落の状況に「経済機能＝非平等部分を持ち込もう」とするもので、「集落における新たなシステムの導入」であるとし、「集落営農という「目標」そのものの課題を明らかにするとともに、基礎的・総論的次元の問題から、高度・各論的次元の問題まで整序・序列化し、誰がどのレベルまで関連する領域なのかを明確にしておくことが必要である」と論じる。そして、考察の結果、「集落の中で常に会合が活発にもたれ、各層の様々な親睦活動が展開されている地域では、目標共有がスムーズに進みやすく、逆にそうした活動が希薄な地域では同じ手順や手法を展開しても、利害調整や合意の得にくいことになる」と指摘する。

安藤¹¹は広島県庄原市の地域型生産組織における利害調整過程の事例から、過疎化・高齢化によって地域社会の存立が危ぶまれている地域では、「人間関係」によって「農村社会の相互扶助関係を強化するとともに、合意形成（「構成員間の意思疎通を円滑にして組織活動の効率化」）を図ることの重要性を論じている。

高橋正郎¹²も、「地域の農地を農団地として利用する」集団的土地利用において、集団的意思を形成するための合意形成の重要性を提唱した。

第2項 合意形成の過程

地域農業振興の優良事例の成功要因の多くは、リーダーの個人的資質によるとされていた中、中国農業試験場¹³は島根県吉田村での自治組織への調査からリーダーを中心とした合意形成の過程についての研究を行った。合意形成を図るための形式と合意形成の内容とを分けて検討した結果、合意形成を図るための形式は①会合の種類や役員構成等の組織体制、②役員選出方法等の運営手法、③組織の活動領域や役員の権利と義務等の組織ルールに関わっており、これがリーダーを生む条件になると指摘する。

合意形成を図るための形式づくりはオーガナイザー（まとめ役）が担う。オーガナイザーは組織外の者でも組織内のリーダーが兼ねることもできる。リーダーは、会合等で組織

¹¹ 安藤（1991）前掲書

¹² 高橋正郎（1983）前掲書

¹³ 中国農業試験場農業経営部（1980）

のメンバーからの要求、意向を吸収消化して、外部環境に対応した目標を設定し、目標を達成するための方法や手段の合意を図る。合意形成の内容を担うリーダーは、集落及びメンバーの生活の実態を知らなければ対処できないことから、リーダーは組織内の者に限られると示す。

集落営農設立に向けた具体的な合意形成過程について、楠本¹⁴は農業改良普及員や市町村担当者等の集落営農支援の関係機関がまとめ役となり、区長や自治会長等の集落のリーダーに集落の危機的状況とその解決策としての集落営農について理解と賛同を得ることから始め、ワークショップへと進める手法を提示している。

同様に濱島¹⁵も集落の合意形成においてリーダーの存在が鍵になると指摘する。南あわじ市の「人・農地プラン」の策定過程を分析した結果、集落成員間での「目標の共有化・統合化」が合意形成の調整にとって重要であり、そのまとめ役としてリーダーが鍵になると述べている。

佐藤¹⁶は、多様で異質性の高い構成員で構成された農業組織は、合意形成過程において「構成員間に利害対立＝コンフリクト」が発生しやすいことから、コンフリクトの解決のために「コンフリクトを組織に内在的なものとみなし、その解決を構成員間での交渉－学習過程として理解する連合体理論」の適用を図った。

関野¹⁷は、集落営農の集団化・組織化を進めるには「合意形成」と「意思決定」がポイントであり、そのためには構成員の意識構造を把握する必要があるため、階層構造分析（AHP）を適用し、続柄や就業状況等の属性別の分析を行った。その結果、属性ごとに意見の差や考えが大きく違うことを明らかにし、そのための支援手法の開発が必要であると論じている。

河野・山本¹⁸は、多様な農業者によって構成される集落営農組織の形成及び運営には、意識の異なる構成員の意識統一、すなわち合意形成を図ることが求められると指摘し、効果的な合意形成方法について事例研究を行った。

白石¹⁹は集落営農組織化における合意形成のプロセスから意思決定を阻害する要因の排

¹⁴ 楠本（2010）

¹⁵ 濱島（2018）

¹⁶ 佐藤（1985）

¹⁷ 関野（1990）

¹⁸ 河野・山本（2007）

¹⁹ 白石（2006）

除、又は解決について考察している。対立する意見の調整役となるリーダーを補佐するサブリーダーの育成や、準備段階でのメンバー間の現状認識や危機感の共有等を指摘する。

第3項 合意形成に係るコスト

稲作集落において石田・木南²⁰は、市場の形成・維持と同様に組織の形成・維持にもコストを要し、コストの低い方で稲作の方法が決まると指摘する。「集落を単位とした生産組織の設立・発展に要するコスト」として集团的行動を決議し、実行するための「合意形成コスト」と「組織維持コスト」があると述べる。しかしながら、どの集落でもコストを低める方向で「協力」関係が作用するとは言えず、集落内の生産組織に対する妬みや蔑みの感情から「競争」もありえると指摘する。集落ごとの歴史的な存続の背景による経済過程への配慮の必要性を示す。

高橋明広²¹は、兼業農家が中核となって運営されている広島県の集落営農の事例から、集落営農が組織内の連携・意思疎通を図るための懇親費用や研修費、労働保険等の独自の「組織運営コスト」の支出に着目した。集団化によって削減された労働費や農機具費等のコストに、組織運営コストを加えたトータルコストで稲作コストを把握することの重要性を述べている。

集落営農を地域農業組織の再編と捉え、「インフルエンス・コスト²²」に注目し組織再編過程における効率的な管理について検討した伊庭²³の研究がある。「組織再編過程に生じる不可避的な非効率」を分析した結果、次の3点を抽出した。①集落営農へと再編される生産効率とインフルエンス・コストとのトレード・オフ関係、②集落営農への再編に伴うインフルエンス・コストが再編の便益を上回る場合は再編が実行されない割合が高い、③集落営農への効率的な再編には、「インフルエンス活動の抑制を図る意思決定過程のデザインが必要」。

合意形成による農地の利用調整を考察した高橋大²⁴は、農地流動化による農地の効率利用には、農地の特徴を示す「農振農用地の割合」「基盤整備済み農地の割合」「田面積に対する転用面積の割合」と、合意形成を示す「寄り合い」の回数が多い集落の割合に有意な

²⁰ 石田・木南（1987）

²¹ 高橋明広（1990）前掲書

²² 組織内の利益配分を巡り、根回しや威圧的な行為、隠蔽、誇張等が実施されることで、最適な意思決定を阻害することによる組織内便益の低下コスト

²³ 伊庭（2005）

²⁴ 高橋大（2010）

相関があると指摘する。

以上のとおり、合意形成を行うためのコストに着目し、合意形成によって削減された製造原価にこのコストも加えた費用で合意形成の有効性を図る重要性について明らかにされている。

第4節 小括

以上の既往研究から、集落営農法人の設立及び運営における合意形成の重要性や、まとめ役及びリーダーによる合意形成を図るためのプロセス、合意形成に係るコストに関する研究成果が明らかとなった。

しかしながら、集落の中で常に会合や各層の様々な親睦活動が展開される地域と、希薄な地域の、目標設定や利害調整の比較から、合意形成の重要性を分析した研究は散見されるが、普遍的な運営の仕組みを分析した研究の蓄積は少ない。

また、見えざる資産を生むサイクルへの、合意形成の触媒機能に関する考察は、第4章で検討を進めることとする。

第4章 分析フレームワークの設定

第1節 既往研究のまとめ

本章では、第3章までで整理・評価した既往研究を基に、本研究における分析フレームワークを提示する。

序章において、集落の過疎化や高齢化による農業従事者の減少等から危機的状況に陥った我が国の地域農業の現状を踏まえ、2007年から開始した品目横断制度の担い手として支援対象となり全国的に増加を続ける集落営農法人について概説した。本研究の目的として「集落営農法人の持続的経営を図るシステムの解明」と提する。

また、研究対象となる集落営農法人について、集落内の多くの農業者の出資から成るため、経営体としての事業の継続性や、集落の農地や地域の暮らしを守る社会性を持った組織であることを整理し。本研究における集落営農法人を定義した。

第1章では戦後の地域農業における水田農業の担い手として集落営農法人が設立された歴史的な背景や、今後の展開について整理を行う。また、集落営農法人の経営状況や課題について、広島県及び広島県集落法人連絡協議会との共同で実施した広島県内の集落営農法人への調査データを用いて概説した。

2章では、集落営農及び集落営農法人に関する既往研究の整理と評価を進めた。集落営農に関する研究領域の変遷について、集落営農を取り巻く外部環境と集落内部の環境の影響を時系列で対比させることで整理を進めた。

第3章では、集落営農及び集落営農法人に関する研究領域を中心に、農業経営研究における知識創造の議論と合意形成の議論について理論的整理と検討を進めた。

本章では、序章から第3章までに検討・評価した既往研究の課題を整理した後、集落営農法人の持続的経営の仕組みを考察するために、本研究における分析フレームワークを提示する。

その上で事例研究の進め方について検討し、着目すべき要点を明らかにする。

第2節 分析フレームワークの設定

第1項 知識創造

集落営農法人の持続的経営の仕組みについて検討するにあたり、第3章において行った集落営農における知識創造に関する既往研究の整理を行う。既往研究のレビューの結果、農業経営学領域においても知識創造理論の適用が可能であることが判明した。しかしながら、知識創造理論の既往研究の多くは野中・竹内のSECIモデル¹を用いたものであり、本研究で分析フレームワークとして想定する伊丹・軽部の見えざる資産モデル²を用いた研究については十分な議論がなされていない状況であった。

見えざる資産モデルをレビューしたところ、4つの成長の経済による戦略的行動によって、企業自らが学習し知識をさらに深化させる好循環のプロセスを持つことが判明した。考察の結果、見えざる資産モデルとSECIモデルには、以下のとおり3点の共通する仕組みが見られた。

- ①知識を創造する仕組み。
- ②知識を活用し学習することで知識が深化する仕組み。
- ③知識を学習し深化することで、新たな知識を創造する仕組み。

また、伊丹・軽部も野中・竹内と同様に、人々の情動的相互作用の枠組みとして「場」という概念を提示する。「場」によって人々の情動的相互作用が容易となり、学習をしていくと述べる。

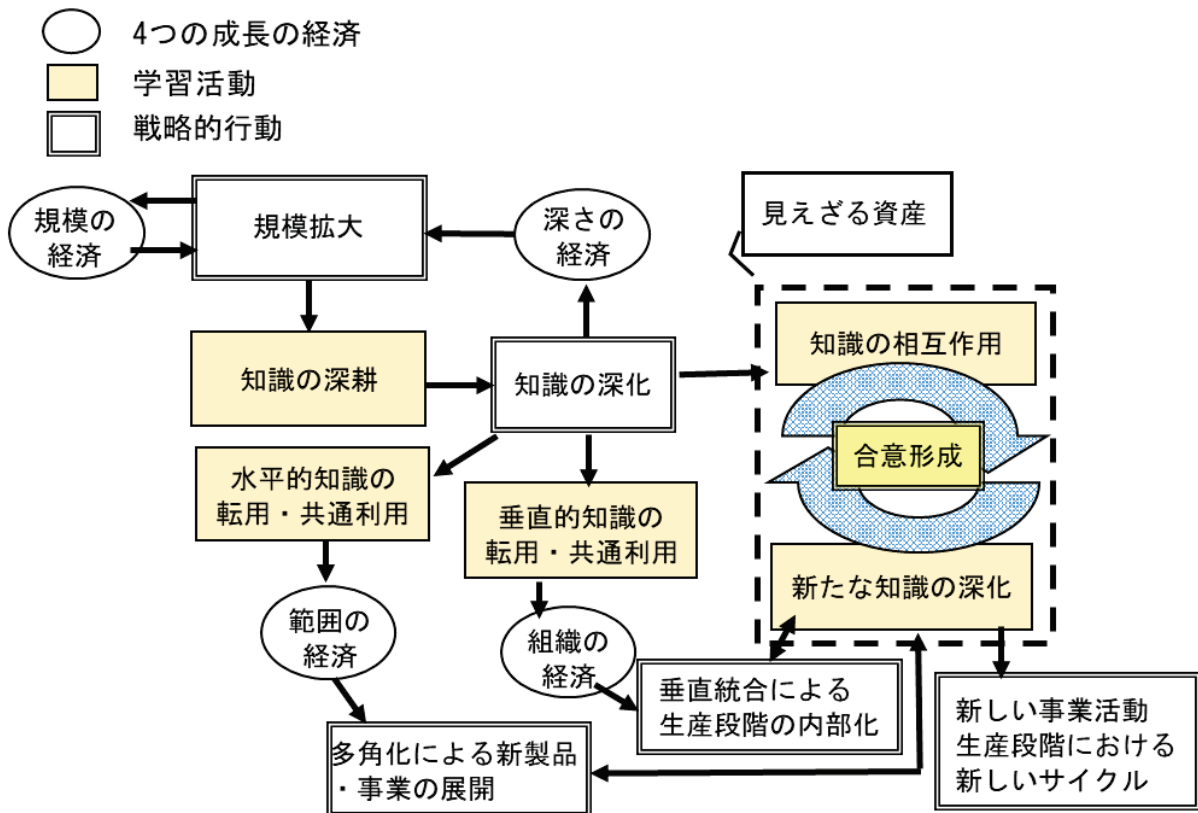
ここまで、知識創造理論に係る既往研究を整理した結果、知識創造理論は新たな集落営農法人の持続的経営の仕組みの分析軸として適用できることが示唆されたのではないだろうか。そこで、SECIモデルと共通した点を持つ見えざる資産モデルを用いた分析フレームワークを設定し、その有効性について検証を進める。

集落営農法人が見えざる資産の創造となる技術的変換の効率の向上を図るためには、企業が経営を実践する中で意図的な、または自ら意図しない副次的な学習及び経験によって見えざる資産を蓄積していくことである。その結果、以下の4つの成長の経済による自らの学習活動と戦略的行動を生む循環構造がポイントになると考えられる。(図4-1参照)。

- ①「規模の経済」を活かした生産規模の拡大によるコスト効率の向上。

¹ 野中・竹内 (1996) 前掲書

² 伊丹・軽部 (2004) 前掲書



出所：伊丹・軽部（2004）を基に筆者作成

図4-1 見えざる資産を生む4つの成長の経済の循環構造

- ②事業運営上のさまざまな経験が蓄積することによる知識水準の深化によって、コスト効率と価値創造効率が向上する「深さの経済」。
- ③事業運営上の知識の水平的な転用や、共通利用することでの、「範囲の経済」を活かした多角化による事業範囲の拡大。
- ④事業運営上の知識の垂直的な転用や、共通利用することでの、「組織の経済」を活かした垂直統合による生産工程の長さの拡大から生じる全体的なオペレーション効率の向上。

集落営農法人が4つの成長の経済によって自ら学習することで戦略的行動を起こした結果、新たな知識の深化と知識の相互作用のサイクルによって見えざる資産を創出する循環構造が稼働する。

一般的な集落営農法人は、水稻単作での営農活動の中で「規模の経済」を活かした生産規模の拡大を進めて行く。第1章でも概説したとおり、積極的な事業規模拡大を図る集落

営農法人の割合は多くはないが、集落内または集落近隣で自営していた農業者自身が高齢化し後継者がいないことから、利用権設定や作業委託によって集落営農法人に営農を依頼し規模拡大となる事例が多い。また、伊丹・軽部は技術的変換の効率性の向上について、規模拡大によるコスト効率と、同じインプットで価値の高いアウトプットとなる価値創造効率の2つを指摘しており、同じ栽培面積で生産性や付加価値の向上によって、収益が上がることも規模拡大と考えられる。

規模拡大は事業運営の経験を増やし、それが学習・蓄積されて知識が深耕し、知識の深化へと繋がる。知識の深化は「深さの経済」となり、価値創造効率が高まるという意味合いの規模拡大へと繋がる。

知識の深化は、知識の水平的な転用や共通利用することによる経営の多角化にも繋がっていく。「範囲の経済」を活用して法人内の未利用資源を共通利用することで多角化や複合化³へ展開していく。

また、知識の深化は、知識の垂直的な転用や共通利用することによる垂直統合にも繋がっていく。「組織の経済」を活用して生産段階の内部化を図り、例えば水稻の育苗作業から乾燥・調整、販売までを内製化することで、全体的なオペレーション効率の向上が可能となる。

法人自らが学習し知識をさらに深化させる好循環が生じることで、コスト効率と価値創造効率による技術的変換の効率性を持つ見えざる資産が創造され、集落法人の持続的経営の仕組みが構築されることを示している。

第2項 合意形成

見えざる資産を生む4つの成長の経済の循環構造において、知識の相互作用に伴い新たな知識の深化と知識の相互作用のサイクルに、第3章で整理した合意形成が触媒として機能しているのではないかと仮説を設定する。

先述したとおり、伊丹・軽部と野中・竹内は、人々の情動的相互作用の枠組みとして「場」という概念を提示する。伊丹・軽部は「場」によって人々の情動的相互作用が容易となり、学習が深まると述べる。野中・竹内⁴はSECIモデルにおける、共同化や内面化は

³ 農業経営学では、水稻から麦、大豆等の栽培品目の多角化を「複合化」とし、栽培事業以外の加工事業や販売事業等への多角化を「多角化」としている。

⁴ 野中・竹内（1996）前掲書

相互作用が行われる場を設定することで、経験や行動が共有され新たな知識の創造を促すと述べている。

このことから、合意形成が触媒として機能していると推測するものである。

第3節 事例研究の進め方

第2節で、本研究における分析フレームワークを設定した。設定した分析フレームワークについて、その有効性を検証した上で事例研究を進めることが重要な意味を持つ。

そこで、第5章では定性分析と定量分析によって予備的調査を実施し、分析フレームワークの有効性を検証する。

予備的調査の結果を踏まえて、第6章から第9章で分析フレームワークを用いた事例研究を4法人に対して取り組む。

第5章での予備的調査、第6章から第9章での事例研究の結果を踏まえて、第10章で分析フレームワークの有効性と課題について検証を行う。

第5章 予備的調査

第1節 定性分析

第1項 調査の概要

(1) 調査の設定

本章では、第4章で設定した分析フレームワークの有効性について、定性分析及び定量分析を用いて予備的調査を行う。最初に定性分析から実施する。

第3章で合意形成に関する研究を整理した結果、河野・山本¹⁾は、多様な農業者によって構成される集落営農組織の形成及び運営には、意識の異なる構成員の意識統一、すなわち合意形成を図ることが求められると指摘した。

伊藤²⁾は集落営農の合意形成について、集落内で活発な親睦活動が展開されている地域では目標共有がスムーズに進み、活動が希薄な地域では同じように手順や手法を展開しても、利害調整や合意が得にくいと述べる。

一方で、日本的経営を異文化とのコミュニケーションの視点によって考察した林³⁾によると、組織の合意形成に伴う日本人の対人コミュニケーションは、タテマエ、和、形を重んじ、言語よりも表情等の非言語表現への依存度が高い。対人コミュニケーションでは、相手が発する信号（言語的なものと非言語的なもの）を「その場の状況」によって素直に受け止めるか、または社交辞令として受け止めるか等の判断を行う。この「その場の状況」をコンテクストと定義する。そして、思ったことを本音で話すことから言語での表現内容がそのままの意味を示している低コンテクスト文化と、言語表現よりも非言語表現の依存度が高い高コンテクスト文化に類型化し、日本人は高コンテクスト文化に分類されると指摘する。

以上の既往研究から、集落営農法人の運営における合意形成の重要性や、合意形成に伴う日本人のコミュニケーション上の特性が明らかとなった。

本調査は、集落営農法人の合意形成過程における運営上の仕組みについて問題意識を持

¹⁾ 河野・山本 (2007)

²⁾ 伊藤 (1992)

³⁾ 林 (1994)

つ。そして、JA 滋賀蒲生町集落営農法人連絡協議会（以下「当協議会」と記述する。）主催の「後継者問題を検討するワークショップ」に参加した法人の、人材確保策の検討から実行までの過程を定性的に分析し、円滑な合意形成を可能とする普遍化した共通の仕組みの解明を試みるものである。

(2) 調査対象地域の概要

JA 滋賀蒲生町の管内は、琵琶湖東岸の東近江市と 2006 年に合併した旧蒲生町地域である。日野川流域の標高 100m～200mの平野部を中心に水田地帯が広がり、米、麦、大豆の土地利用型作物を中心に営農されてきた。また、農地面積 374ha⁴のうち 278ha が利用権設定されていることから、農地の利用集積が進んだ地域であると言える。

管内に名神高速道路のインターチェンジがあるなど交通利便性が高く、近隣に工場や事務所が多く立地することから、兼業農家が多い地域で早くから機械化が進んだ。また、親との同居世帯や実家の近隣に住む農業者の子息が多い。そのため、2010 年まで人口が増加しており、高齢化率も県平均及び他県の数値⁵と比較すると恵まれた環境にあるといえよう。（表 5-1 参照）

一方で、販売農家数は減少し土地持ち非農家が増加した。集落の農地と農業を守るための集落営農が、2009 年に品目横断から名称変更した担い手経営安定対策の支援を得ようと支援対象である特定農業団体となった。特定農業団体認定の申請時に、農業生産法人化計画を作成していたことから、本制度の有効期間の 5 年が経過した 2014 年前後に法人化し

表5-1 旧蒲生町の世代別人口の推移

（単位：人，％）

調査年	0～14才	15～64才	65才以上	合計
1995年	2,820 (21.8)	8,250 (63.8)	1,853 (14.3)	12,923
2000年	3,071 (21.4)	9,031 (63.0)	2,226 (15.5)	14,328
2005年	2,975 (20.0)	9,472 (63.8)	2,399 (16.2)	14,846
2010年	2,715 (18.1)	9,692 (64.5)	2,620 (17.4)	15,027
2015年	2,342 (15.9)	9,378 (63.6)	3,031 (20.5)	14,751

出所：総務省「国勢調査」を基に筆者作成

⁴ 滋賀県蒲生町農業協同組合（2016）

⁵ 2015 年の滋賀県平均 24.2%，上位 3 県は秋田県 33.8%，高知県 32.9%，島根県 32.5%である。

表5-2 旧蒲生町の販売農家数等の推移

(単位：戸，社)

調査年	販売農家数	土地持ち非農家数	法人計	農事組合法人	株式会社	有限会社
2005年	676	488	2	1		1
2010年	521	619	4	3	1	
2015年	385	740	20	16	4	

出所：農林水産省「農林業センサス」を基に筆者作成

た集落営農法人が、集落の担い手として増加している状況にある。(表 5-2 参照)

(3) 調査方法

当該調査について整理する。先述したとおり、集落営農法人の担い手不足に対して、滋賀県は集落を基礎として地域農業の持続・発展と農業による地域再生を図る施策⁶を展開している。そこで、当協議会も会員である法人を対象として、法人の経営及び農作業を担う

表5-3 ワークショップの概要

実施機関	JA滋賀蒲生町集落営農法人連絡協議会，滋賀県， 広島経済大学山本公平研究室
調査対象	参加16法人（発表及び資料回収：13法人）
調査時期	2017年6月～8月（合計3回），2018年8月（1回）
検討テーマ	法人の経営及び農作業を担う担い手の事業承継の方向性
調査方法	ワークショップでの発表内容，法人の提出資料，開催 時間前後の個別の聞き取り調査を基に考察
調査内容	集落営農法人には役員複数での出席を要請 2017年6月～8月 1回目：担い手の状況を現状分析，検討結果を持ち帰り 各法人の役員会で再検討 2回目：現状分析結果を発表，事業承継の方向性を検討 結果を持ち帰り各法人役員会で再検討 3回目：全体発表 2018年8月 1回目：1年経過後の意見交換会

出所：筆者作成

⁶ 滋賀県（2015）

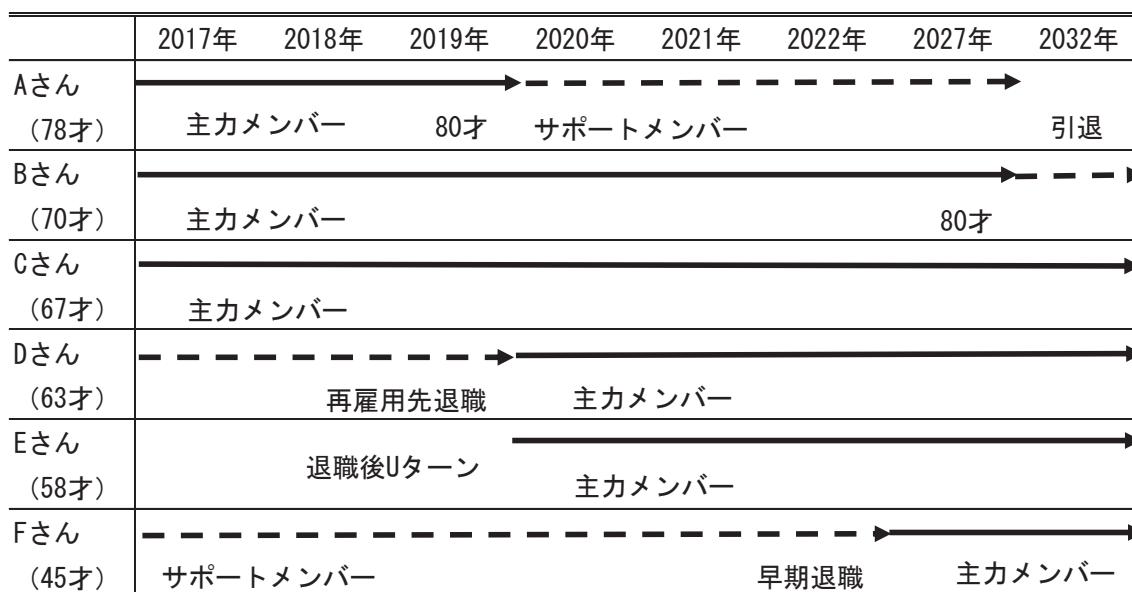
担い手の事業承継の方向性をテーマとしたワークショップを開催した（表 5-3 参照）。ワークショップは、2017年6月から2018年8月の間で4回開催し、16法人が参加した。

当該調査は、担い手の現状分析と今後の事業承継の方向性を3回にわたって検討するワークショップにおいて、各法人の発表内容及び提出された資料や、開催時間前後に個別に実施した聞き取り調査を基に定性的分析を進めた。

また、ワークショップ開催のルールとして、対象法人には役員複数の出席を要請し、かつ検討結果は持ち帰って役員会で再度検討する方式とした。ワークショップに出席した役員の見解ではなく、対象法人の役員総意の意思決定となることを意図したものである。

1回目は、法人ごとに営農に従事する構成員及びその家族の実態把握を行った。仮に80才まで主力メンバーとして営農に従事すると想定した場合、現役の主力メンバーが残り何年働くことができるのかを、個別にシートに書き出す（図 5-1 参照）。同様に、集落内に在住しているか、または集落外に住みながら企業等で働いている構成員及びその家族の中で、定年退職後に経営及び農作業の担い手の後継者として働く意思があると想定される者を書き出した。法人ごとにシートに書き出すことで、集落内の現在から2032年までに想定される担い手の実態を見える化させる作業を進めた。

見える化作業の結果、各法人で5年後及び10年後に担い手から退くと予測される構成員及びその家族等と、法人の経営及び農作業の担い手として新たに加入が想定される具体的な人数を明らかにすることができた。各法人は1回目に作成したシートを持ち帰り、役



出所：筆者作成

図5-1 法人の構成員及びその家族の実態把握検討票への記入例

員会で再度検討することで、より精緻な担い手の状況の把握に努めた。

2回目の始めに、各法人が役員会で再検討した集落内の現在から2032年までに想定される担い手の実態を発表した。続いて、現時点で各法人に利用権設定されていない集落内の農地のうち、5年後及び10年後に法人が利用権設定することになると思われる農地面積を推測する。各法人が営農する現在の農地面積から10年後に想定される農地面積への規模拡大の割合と、将来の担い手の実態を交えることで、10年後に必要な後継者の充足率が判明する。各法人がその値を踏まえた上で、10年後に法人の経営を存続させるための担い手の事業承継の方向性を検討した。

1回目と同様に、2回目も検討結果を持ち帰り役員会で再度検討したものを、3回目に法人としての担い手の事業承継の方向性を発表した。

(4) ワークショップ参加の集落営農法人の概要

当該調査対象の13集落営農法人は、JA滋賀蒲生町本所を中心とした半径約4km以内の平野部に点在する。各法人の農地面積は6～38haで、50ha以上の大規模法人はない。

集落内農地の集積率が低い法人の場合、所有する農地を全て法人に利用権設定するのではなく、農地の一部を残して自営農として営農する構成員も存在する。このような構成員の多くは将来の後継者が不在で、自らが営農できなくなった時点で法人へ農地の利用権設定を依頼し、法人の農地面積が大幅に拡大すると想定される。(表5-4参照)

先述したとおり、全ての法人は米、麦、大豆の土地利用型作物の生産が経営の中心であり、一部で飼料米及び輸出米、野菜、花き等の生産や、農作業受託等を行う。経営状況を見ると、全ての法人が経常収益で利益を計上し、13法人中6法人は営業収益でも利益を計上していることから、安定的な経営状況にあると言えよう。

表5-4 ワークショップ参加の集落営農法人一覧表

(単位：年, 万円, ha, 人, 戸)

法人名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
設立年	2014	2009	2013	2012	2014	2011	2014	2011	2009	2013	2015	2014	2015
資本金	455	98	200	180	985	331	988	300	750	524	568	461	1406
集落農地面積	25	20	32	23	39	22	24	49	47	45	37	36	40
法人農地面積	10	14	24	23	32	15	20	16	38	16	7	6	6
経営部門 (構成)	土地利 用型作 物	土地利 用型作 物, 加 工米, 野菜	土地利 用型作 物, 飼 料米, 輸出 米, 野 菜	土地利 用型作 物	土地利 用型作 物, WCS 物	土地利 用型作 物, 加 工米, 野菜	土地利 用型作 物, 作 業受託	土地利 用型作 物, 輸 出米	土地利 用型作 物, 野 菜, 花 き	土地利 用型作 物, 飼 料米, 作業受 託	土地利 用型作 物, 野 菜, 作 業受託	土地利 用型作 物	土地利 用型作 物, 作 業受託
構成員数	10	11	7	18	28	15	13	21	30	31	24	23	11
未加入農家数	0	11	3	2	11	4	0	0	9	19	8	0	6
非農家数	21	5	31	3	5	25	14	70	2	8	10	35	42
現役世代勧誘の 仕組み	△	△	△	△	△	△	△	△	○	×	△	△	×
地域との関わり	○	△	×	○	○	△	○	○	○	×	△	△	○

出所：当該調査から作成

注：「現役世代勧誘の仕組み」及び「地域との関わり」については、各集落営農法人が役員会で検討し回答。

○：制度化し機能している, △：制度化はあるがあまり機能していない, ×：制度化されていない。

「現役世代勧誘の仕組み」は、法人として現役世代に対して定期的に農作業や親睦活動を計画・実行しているか。

「地域との関わり」は、法人として非農家等も交えた地域の草刈り・清掃活動や親睦行事を計画・実行しているか。

第2項 分析

(1) 分析のフレームワーク

本調査の目的は、当協議会主催の「後継者問題を検討するワークショップ」に参加した法人の、人材確保策の検討から実行までの過程を定性的に分析することで、円滑な合意形成を可能とする普遍化した共通の仕組みを解明することである。

最初に、以下のとおり分析のフレームワークを設定する。

- ①合意形成過程を分析するために、各法人がワークショップで発表した人材確保策について整理を行う。
- ②整理した人材確保策を用いて世代を超えた会合や親睦活動が活発に実施されることで目標の共有を図る法人と、そのような活動が希薄な法人の運営上の仕組みの違いを定性的に分析することで、合意形成へと導く仕組みのモデル化を考察する。

(2) 人材確保策の整理

当ワークショップで法人の経営及び農作業の担い手に関する現状及び将来について分析した結果、担い手を退く人数よりも後継者として補充する人数が少ない「リタイア>補充」に5法人が該当し、退く担い手を後継者として補充する者がいない「補充≒0」に5法人が該当した。すなわち、10年後に退く担い手の後継者を確保することが困難な法人が10法人あることが判明した（図5-2参照）。

また、10年後の法人の農地面積が「増加」または「大きく増加」⁷に該当する5法人の全てが、後継者数の確保が困難であることが明らかとなった。

続いて、10年後の後継者の人材見込みを4つに類型化した（図5-3参照）。類型化にあたり、先述の林⁸が指摘した高コンテクスト文化に分類される日本人の対人コミュニケーションを参考とした。すなわち、ワークショップの発表内容だけでは役員会で積極的な議論がなされたかの判定が難しい。発表時の質問及び意見交換や個別の聞き取り調査時に、役員会の雰囲気や照会し、発表者の発表時や質問への回答時の表情等の非言語表現も踏まえて、役員会で積極的な協議によって意思決定がなされたと判定可能な法人は縦軸で「積極的」と分類された。

⁷ 法人面積が2倍程度の増加が想定されると回答した法人を「増加」とし、3倍以上の増加が想定されると回答した法人を「大きく増加」とした。

⁸ 林（1994）前掲書

10年後の人材確保見込み	リタイヤ<補充		C		
	リタイヤ≒補充		D E		
	リタイヤ>補充	A B	F	I	K
	補充≒0		G H	J	L M
		減少	現状維持 (微増)	増加	大きく増加
10年後の規模見込み					

出所：筆者作成

図5-2 10年後の規模と人材確保の見込み

10年後の人材確保見込み	リタイヤ<補充	積極的			C	
		消極的				
	リタイヤ≒補充	積極的			E	D
		消極的				
	リタイヤ>補充	積極的	K	I		
		消極的			B	A F
	補充≒0	積極的				
		消極的	L G H		M	J
		兼業構成員主体	常時従事者 (構成員)	常時雇用者	外部委託	
10年後の後継者人材見込み						

出所：筆者作成

図5-3 人材確保と後継者人材像の見込み

積極的と分類された C 法人及び D 法人は、当ワークショップへの参加をきっかけに、現役世代や女性等の地域との積極的な連携による法人活動が活性化したと発表した。K 法人は非農家を巻き込んだ人材登録バンク制度について、E 法人は役員会に現役世代も参加して学びの場とする仕組みを、I 法人は現役世代中心の理事体制とし、退職世代が運営をサポートする仕組みを発表した。これらの法人の出席者は、発表内容への質問や意見に対して回答や意見を積極的かつ具体的に回答していた。

一方で、A 法人及び B 法人、F 法人、J 法人、M 法人は、10 年後の後継者について常時雇用の雇用や外部委託を行うと発表しているが、役員会の中では意思決定には至らなかった。G 法人及び H 法人、L 法人は、担い手の後継者不足への危機感を持っているが、現役世代への働きかけ等の具体的な行動はなされていない。これらの法人の出席者は、質問や意見に対しても歯切れの悪い回答であったことから消極的と分類された。

(3) 合意形成へと導く仕組み

合意形成について先述した伊藤⁹によると、活発な親睦活動が展開されている集落は目標共有が進みやすく、それが希薄な集落では利害調整が困難である。「積極的な意思決定が実行された」と分類された 5 法人は、スムーズな合意形成が行われており、普遍化することが可能な共通の仕組みが機能していると推察される。

そこで、積極的と消極的の双方に分類された法人の発表内容及び提出された回答、聞き取り調査から、合意形成に向けた共通の取組みを、発言時の非言語表現も含めて収集し定性的な分析を進めた。分析の結果、以下の 3 点がモデル化できる共通の仕組みであると考えられる。

① 集落内の多様な人員の参加

1 点目は現役世代及び女性、土地持ち非農家等の多様な人材にとって働きやすい環境の整備である（表 5-5 参照）。女性や非農家等へ農作業を依頼する場合、他産業での就労条件と比較した結果、季節雇用ではなく年間を通じた就労環境が求められる。C 法人が野菜栽培を導入することでアルバイトの年間を通じた雇用を可能としたことや、K 法人が女性と非農家が年間を通じて働く環境を整備するためのネギ栽培の導入が該当する。技術研修会を開催することで農作業への苦手意識を解消させ

⁹ 伊藤（1992）前掲書

表5-5 集落内の多様な人員の参加

(単位：法人)

積極的	C	野菜導入でアルバイトが周年働ける環境に
	D	女性，非農家を対象に小菊栽培 農業への理解を深める環境づくり
	E	定年者，現役世代への技術研修会の開催
	I	田植えと稲刈りは家族総出で手伝う文化を残す 女性，高齢者を対象に小菊栽培
	K	定年退職者を軸に，現役世代，女性がサポートして営農する 仕組みの構築を目指す 女性，非農家を対象にネギ栽培で周年対応
消極的	A	地権者との話合いの場を持たない
	B	農地転用による面積縮小を想定し非農家の発言が強い
	F	女性の参加がない
	G	設立当初のメンバーで営農
	H	若者，女性との話合いの場ができていない
	J	現役世代への働きかけをしていない
	L	月1回の会議で営農参加を要請するが反応がない
	M	現役世代への働きかけをしていない

出所：筆者作成

る E 法人の対応も，多様な人員の参加を促している。

また，高齢者に生きがい対策として農作業へ参加を促す場合，花きのような軽量農産物が望ましい。D 法人及び I 法人の高齢者を対象とした小菊栽培の導入が該当する。

一方で消極的に分類された法人は，H 法人及び J 法人，M 法人のように女性や現役世代への働きかけをしないままで，G 法人のように設立当初のメンバーだけで営農する法人が多い。すなわち，多様な人員の参加を進めるための活動が開始できていないか，L 法人のように参加の働きかけに対する反応がない状況にある。

②集落内組織の状況

2 点目は集落内組織の状況である（表 5-6 参照）。週末に農作業に参加する土地持ち非農家の若い世代を組織化した C 法人や，構成員の子息を組織化し大豆生産から販売までの計画と利益配分を任せることでモチベーションを高める I 法人，近隣の非農家を対象に人材バンクを設置して農作業に従事させる K 法人のように，

表5-6 集落内組織の状況

(単位：法人)

積極的	C	土地持ち非農家の若い世代でH会を組織し、週末中心にアルバイトとして作業従事
	D	構成員18名全員が営農に参画
	E	オペレーター、一般作業の研修、懇親会を定期開催
	I	構成員子息でGB会を組織し、大豆の作付けから収穫販売までを任され、利益もGB会が得る
	K	非農家、近隣の集落等を対象に人材登録バンクを設置34名が登録し、農作業に参画
消極的	A	法人設立時から地権者には作業依頼しない契約
	B	野菜収穫に女性参画、水稻は一部役員で実施
	F	女性参画を要請せず、野菜も役員主体で営農実施
	G	設立当初より役員会開催の回数も減少
	H	設立当初から役員の交代がない
	J	設立当初のメンバーだけで営農を続ける
	L	毎月の会議で営農参加を呼びかけるが反応がない
M	女性と非農家と花き栽培開始	

出所：筆者作成

同じ属性を持つ者による組織を整備することで、法人活動への参入のハードルを下げている。構成員全員が農作業に参加するルールのあるD法人や研修会や懇親会の定期的な開催を仕組みとしたE法人も参入のハードルを下げている。

消極的と分類されたH法人は法人設立時から役員の交代がない。J法人は設立当初のメンバーだけで営農活動を続けており、G法人は役員会開催の回数も減少してきたなど組織が硬直化している。他の法人も新たなメンバーへの協力の働きかけを行っていない。

③運営負担の軽減

3点目は、運営負担を軽減させる仕組みである（表5-7参照）。C法人の月次作業計画を事務所のホワイトボードに表示することで見える化による情報共有や、毎日の作業ごとに責任者を設定し責任と権限を明確化することで生産性の向上を図るI法人が該当する。

I法人は、法人経営上重要な意思決定を担う代表理事、営農部長、販売部長を現役世代が担当することで経験を積み、シニア世代の役員が平日にサポートすること

表5-7 運営負担の軽減と事業承継

(単位：法人)

積極的	C	事務所ホワイトボードに月次作業計画表示で見える化 現役世代を構成員とし法人への参画意識を高める
	D	構成員18名全員が営農に参画
	E	現役世代をオブザーバーとして役員会に参加させ、 役員業務を学びながら良好な関係性を構築する 体系的農業技術の習得は専業従業員制を採択し、生産 性の高い農業経営を図る
	I	作業責任者を設定し責任と権限を明確化 代表理事含め役員のうち3人が現役世代
消極的	K	定年退職者を主軸に、現役世代、女性がサポートして営農する 仕組みの構築を目指す
	A	集落内外の若い世代にアルバイトを募集するが、季節労働のため に集まらない 将来は外部委託を想定
	B	積極的な従業員雇用の選択ではなく後継者が想定できないため
	F	作業計画担当者を設置
	G	設立当初のメンバーが世代交代できないまま法人経営
	H	設立当初からの役員の世代交代ができない
	J	設立当初のメンバーが世代交代できないまま法人経営 当ワークショップは役員2人だけで検討することに
	L	作業機械講習会の実施
M	女性と非農家と花き栽培開始	

出所：筆者作成

で負担を軽減する。また、現役世代への役員のスムーズな事業承継のために、役員就任の前年から役員就任後の1年間、合計2年間を引継ぎ期間とする負担を軽減させる仕組みを構築している。

消極的と分類されたG, H, J法人は、法人設立当初のメンバーで法人経営を行う。自身も高齢化し役員交代が進まないことに危機感を感じるが、役員会で運営負担を軽減させるための対策案が出てこない状態が続いている。

また、A法人は集落の内外の若い世代にアルバイトを募集するが、周年雇用ではなく季節雇用となってしまうために応募者がいない状況にある。農作業の人手不足に危機感を持つが、若い世代や女性等が働きやすい環境づくりへの取組みが実行できていない。

第3項 考察

本節では、円滑な合意形成に向けて活発な会合や親睦活動を実行している集落営農法人には、普遍化することが可能な共通の仕組みが機能しているのではないかとの仮説をたてた。そこで、当協議会主催の「後継者問題を検討するワークショップ」に参加した集落営農法人を調査対象とし、法人が人材確保策を検討し、実行する過程を定性的に分析することで、円滑な合意形成を可能とする普遍化した共通の仕組みについて考察した。

考察の結果、積極的な意思決定を行うと分類された5法人に共通する特徴として、「集落内の多様な人員の参加」、「集落内組織の状況」、「運営負担の軽減」の3点を抽出することができた。これは新たな知見といえよう。

第2節 定量分析

第1項 調査の概要

第1節では、定性分析によって第4章で設定した分析フレームワークの有効性について検証を行った。円滑な合意形成に向けて活発な会合や親睦活動を実行している集落営農法人には、普遍化することが可能な共通の仕組みが機能しているのではないかとの仮説をたて、円滑な合意形成を可能とする普遍化した共通の仕組みについて考察したものである。考察の結果、円滑な合意形成を行う複数の法人に共通する特徴（以下「円滑な合意形成過程に共通な特徴」と記述する。）として、①集落内の多様な人員の参加、②集落内組織の状況、③運営負担の軽減の3点を抽出した。

本節は定量分析によって第4章で設定した分析フレームワークの有効性について検証を進める。第1節で得られた「円滑な合意形成過程に共通な特徴」と、広島県内の集落営農法人を対象に実施したアンケート調査結果を用いて共分散構造分析を行う。分析では先述した「知的創造理論における「見えざる資産」を創造する循環構造に、「合意形成」が触媒として機能するシステム」の有効性について検証する。

第1章で概説した2013年度広島県集落法人センサス調査（以下「当該調査」と記述する。）は、集落営農法人が持続的経営を図る上で求められる経営資源を明らかにするために実施した調査である（表5-8参照）。この調査は調査担当者と法人理事との面談方式を採用し、回答を拒否した少数の法人を除いた悉皆調査となっている。

本節では当該調査結果を用いて、先述した「見えざる資産を生む4つの成長の経済の循

表5-8 広島県集落法人センサス調査

実施機関	広島県，広島県農業協同組合中央会，広島県集落法人連絡協議会，広島経済大学山本公平研究室
調査対象	広島県内の集落営農法人のうち，2012年度に法人として経営を行った215法人 [有効回答数：207法人]
調査時期	2013年5月～9月
調査方法	理事への自記式調査法
調査票	質問数70問（主な質問項目は，地域との関係性，法人経営の現状，経営資源，将来構想，法人連携，農地集積等）
回収数	有効回答数207法人で96.3%
法人の内訳	集落ぐるみ型法人：162法人，担い手中心型法人：41法人

出所：報告者作成

注：調査した207法人のうち，広島県作成の経営状況票がある203法人について法人を類型化した。

環構造」の中で，合意形成が新たな知識の深化と知識の相互作用のサイクルを回すための触媒として機能するとの仮説について分析を進める。最初に，見えざる資産を生むフレームワークによって，集落営農法人の持続的経営を図る上での経営資源を明らかにすることができるとの仮説に対して，①4つの成長の経済に該当する質問項目と見えざる資産，②見えざる資産と集落営農法人の会計面での成長性を示す3つの指標¹⁰の関係性について分析を進める。

この分析結果を基に，③見えざる資産の知識の深化と知識の相互作用のサイクルに対して合意形成が触媒として機能しているかについての分析を行う。

合意形成が触媒として機能しているかについての分析後，④先述した円滑な合意形成過程の共通な3つの特徴と合意形成の関係性について分析する。

これら4点の視座における相関関係及び因果関係を定量的に明らかにすることを目的として，集落ぐるみ型法人の共分散構造分析を行う。

なお，共分散構造分析では，アンケート調査の質問項目を観測変数として扱い，複数の観測変数が意味するところを潜在変数としてまとめて潜在変数間の因果関係を測定する（表

¹⁰ 集落営農法人ごとに売上高，経常利益，税引き前利益の3指標について，それぞれの2010年値～2012年値の3カ年の増減を比較。i 連続して増加，ii 3カ年の平均値より2012年値が増加，iii 3カ年の平均値より2012年値が減少，iv 連続して減少に分類。ii及びiiiについては，「2012年値×3%の絶対値>2012年値-3カ年の平均値の絶対値」に該当するものを「前年並」と定義。分析の結果，①増加（i+iiから前年並を除いたもの），②前年並，③減少（iv+iiiから前年並を除いたもの）の3つに類型化した。

表5-9 質問項目

質問番号	質問内容
問4	法人化によってコスト低減の効果がでましたか。
問9	法人活動を行うことで構成員間の関わりを深めることを意識して進めていますか。
問11	法人活動を計画し実行する中で、地域の行事や文化を残していくことも意識していますか。
問12	販売額上位3品目の事業計画は、どの程度策定し、実行していますか。
問13	役員会は、どの程度開催されていますか。
問16	行政(県・市町)、農協、集落法人協議会等の研修会への参加は、どのようにされていますか。
問17	研修会で得た知見(知識や技術)を、法人経営の中で共有・実践していますか。
問22	将来の法人経営を担う候補者(後継者)がいますか。
問27	法人構成員以外の常時雇用者(周年雇用)を雇用していますか。
問33	新規事業や事業計画を作成するときに、どのような流れで決定されますか。
問37	役員以外の構成員の方は、農作業にどの程度参加しますか。
問38	5年後の法人の具体的な売上目標はありますか。
問39	5年後の法人の事業の展開方向はどのように考えていますか。
問42	将来どのくらいまで規模拡大(作業受託も含む)をしていきたいですか。(水稲中心で拡大との回答者へ)
問46	将来、生産調整品目として、園芸品目の栽培を検討していますか。(水稲中心で拡大との回答者へ)
問49	何の品目・事業部門を拡大しますか。(園芸品目・加工で拡大との回答者へ)
問50	将来どのくらいまで規模拡大をしていきたいですか。(園芸品目・加工で拡大との回答者へ)
問58	法人の将来像の中で、農協や農外企業も含めた他法人との連携を考えておられますか。
問61	あなたの法人の、今後の農地集積の可能性について。
問64	現在集積されている農地で、上手く活用すればもっと収益が見込まれると思う農地はありますか。
問68	現在活用できていない農地を今後どうしようと考えていますか。
売上高増減	「増加」「前年並み」「減少」
経常利益増減	「増加」「前年並み」「減少」
税引前利益増減	「増加」「前年並み」「減少」

出所：筆者作成

表5-10 質問項目の記述統計

質問番号	度数	尺度	選択肢	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問4	201	順序	2	1	2	1.15	0.36
問9	205	順序	3	1	3	1.28	0.57
問11	207	順序	3	1	3	1.56	0.76
問12	207	順序	4	1	4	2.26	0.97
問13	206	順序	5	1	5	3.56	1.12
問16	207	順序	4	1	4	2.47	0.74
問17	187	順序	2	1	2	1.18	0.39
問22	207	順序	2	1	2	1.25	0.43
問27	207	順序	2	1	2	1.80	0.40
問33	206	順序	5	1	5	2.20	0.82
問37	152	順序	5	1	5	2.91	1.27
問38	203	順序	2	1	2	1.49	0.50
問39	207	順序	3	1	3	1.66	0.58
問42	38	順序	4	1	4	2.29	1.06
問46	38	順序	3	1	3	2.39	0.72
問49	44	順序	5	1	5	2.43	1.23
問50	29	順序	5	1	5	3.14	1.06
問58	207	順序	4	1	4	2.48	1.24
問61	207	順序	4	1	4	2.13	0.72
問64	207	順序	2	1	2	1.47	0.50
問68	109	順序	4	1	4	1.81	1.18
売上高増減	207	順序	3	1	3	1.21	0.59
営業利益増減	207	順序	3	1	3	1.72	0.95
経常利益増減	207	順序	3	1	3	1.49	0.85
税引前利益増減	207	順序	3	1	3	1.50	0.86

出所：筆者作成

5-9 及び表 5-10 参照)。

本節では、集落営農法人の合意形成が以下の 8 点の潜在変数と因果関係にあるとの仮説を設定し試行錯誤の結果、モデルを作成した (図 5-4 参照)。

- ①集落内の多様な人員の参加
- ②集落内組織の整備
- ③経営負担の軽減
- ④成長の経済
- ⑤範囲の経済
- ⑥深さの経済

⑦規模の経済

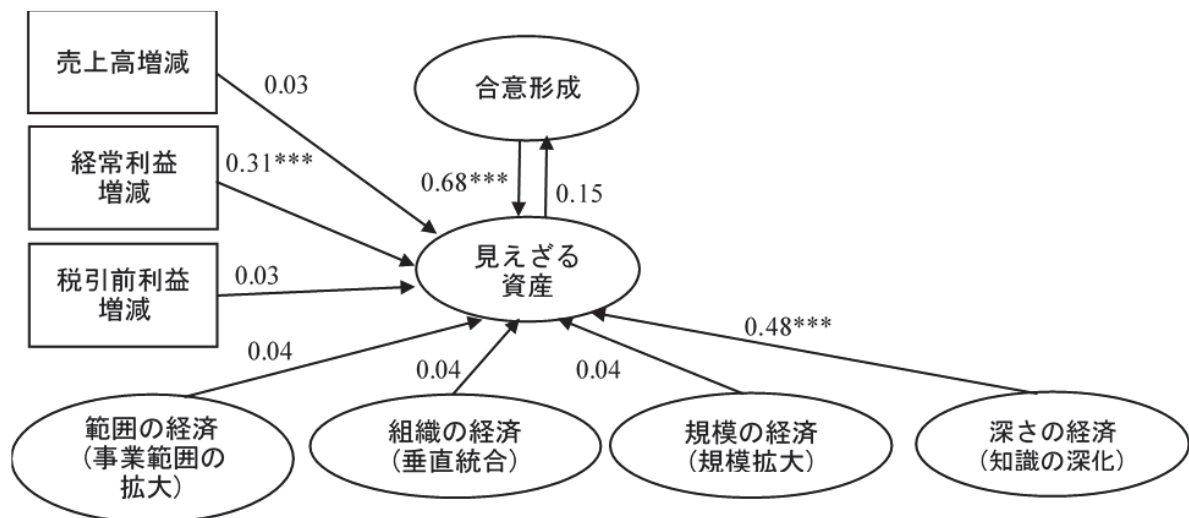
⑧組織の経済

第2項 分析

(1) 4つの成長の経済と見えざる資産

共分散構造分析の結果、以下のことが判明した（図5-4及び図5-5参照）。

4つの成長の経済と見えざる資産については、組織の知識水準を深めていく「深さの経済」が見えざる資産に対して因果関係¹¹があることが判明した。集落営農法人の事業計画策定に関する設問¹²にあるように、事業計画の策定時に栽培品目の作付面積のみを計画する段階から、法人経営の知識水準が深まるとともに品目の目標収量が計画策定に加わるようになり、品目ごとの売上高を予測することが可能となる。この次の段階として、作付面積と共に定めた目標収量を達成するための課題と対策も計画項目として加わる。日々の農作業から学んだ知識を活用することで、予測した売上高の達成に向けた課題を設定し、解決への対策を検



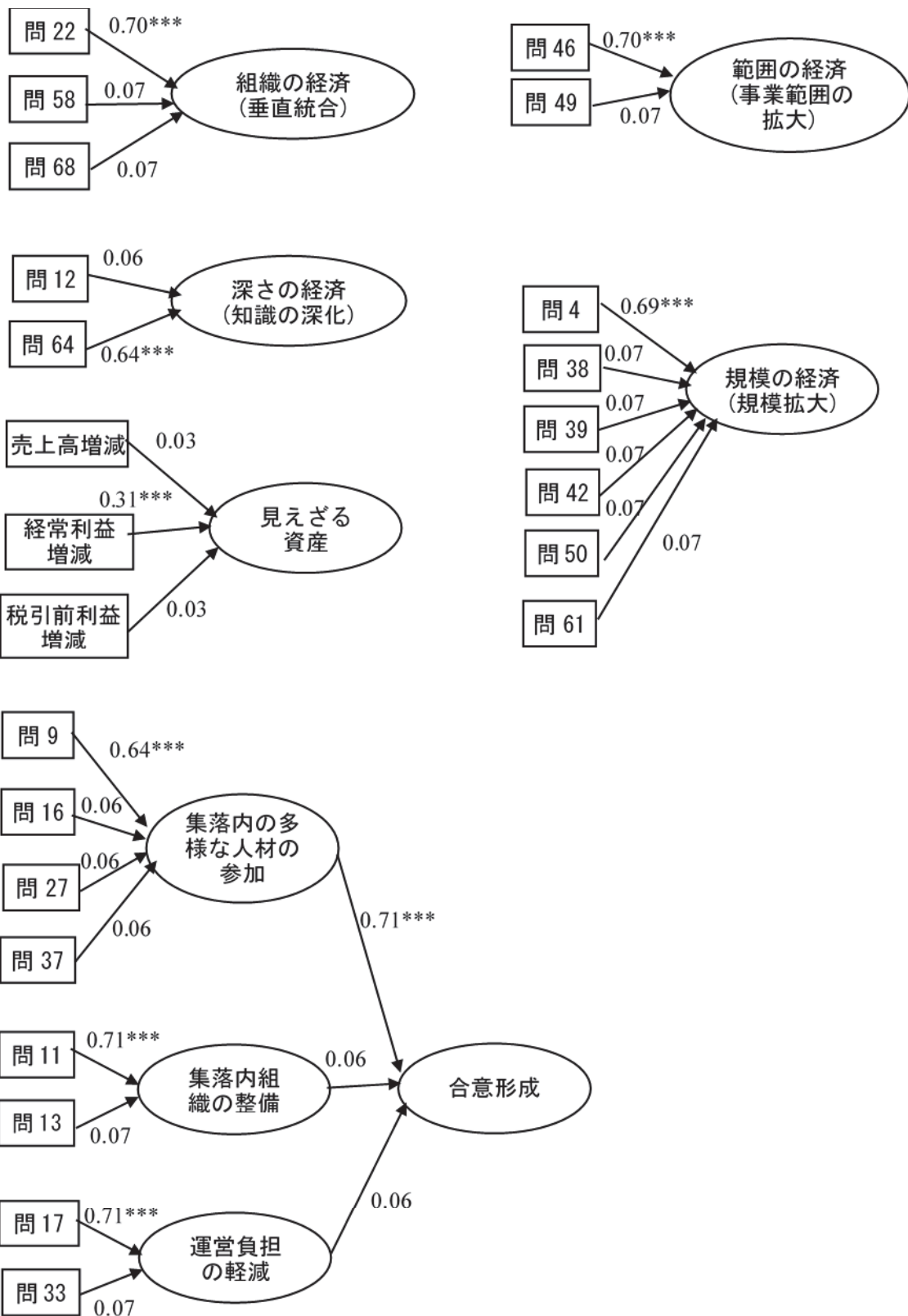
出所：筆者作成

注：□は観測変数であり，○は潜在変数を示す。

図5-4 見えざる資産と合意形成の関係性

¹¹ 相関関係はAが増加すればBも増加するといった両者の事象に関連性があることを示し、因果関係はAが原因でBに変動が起こることを示す。相関関係があっても因果関係はないこともあり、因果関係は相関関係に含まれる。諸説あるが、0.2~0.4以下が弱い相関、0.4~0.7以下が相関、0.7~1.0以下が強い相関があるとされる。

¹² 販売額上位3品目の事業計画策定方法について、問12では以下の4つの選択肢から回答する。①作付計画のみ、②作付面積と目標収量、③目標収量を達成するための課題の抽出と実行、④所得目標から作付面積を決定し、その達成に向けた課題の抽出と実行。



出所：筆者作成

図 5-5 見えざる資産と合意形成の関係性の詳細

討する。計画を策定する時点で販売先と契約し出荷量が決まっている状態になると、所得目標から品目ごとの作付面積を決めその達成に向けた課題と対策を検討し作業計画を策定する形へと進化していく。このように、事業運営が蓄積されることによって知識水準の深化を進め、見えざる資産創造の循環へと繋がることが推察される。

また、規模の経済に関する設問¹³で、29.7%の法人が事業拡大を検討しており、農地集積についても14.7%が積極的に、57.7%が近隣から自然に集積が進むと回答している。規模の経済の獲得に向けて積極的な事業拡大を検討する法人は多くないが、集落の構成員等が営農の存続が困難となった農地を集積し、法人として農地を守っていく形での事業規模の拡大は多いことが推測される。

(2) 会計指標と見えざる資産

集落営農法人の会計面で成長を示す指標について4つの指標で分析したが、「営業利益増減」の標準化係数の数値が低く、また「営業利益増減」を分析から除くことでモデル全体の適合度が向上するため除外し、3つの指標で分析した(図5-4参照)。分析の結果、経常利益の増減から見えざる資産に対して因果関係にあることが明らかとなった。製造業等とは異なり、気象条件によって販売単価への影響を受けやすい売上高や、自然災害による被害等の特別損失や節税対策の影響を受ける税引き前利益ではなく、法人の経常的な経営活動の成果を示した経常利益¹⁴の増減が見えざる資産へ影響を与えていることが推測される。

(3) 合意形成と見えざる資産

合意形成は、見えざる資産に対して因果関係があることが判明した(図5-4参照)。集落営農法人における合意形成が見えざる資産の創造に影響を与えていると推定される。

(4) 合意形成過程の共通な特徴と合意形成

円滑な合意形成過程の共通な特徴のうち、集落内の多様な人員の参加が合意形成に対して、高い因果関係があることが判明した(図5-5参照)。集落営農法人の事業実施において、

¹³ 問39は以下の3つの選択肢から回答する。①事業拡大、②現状維持(面積の自然増を含む)、③法人の事業継続が不安。問61は以下の4つの選択肢から回答する。①積極的に集積、②近隣農家から自然に集積、③集積の可能性は低い、④その他。

¹⁴ 先述したとおり水稻主体の営農を行う集落営農法人の多くは、経営所得安定対策等の交付金を営業外収益で計上している。

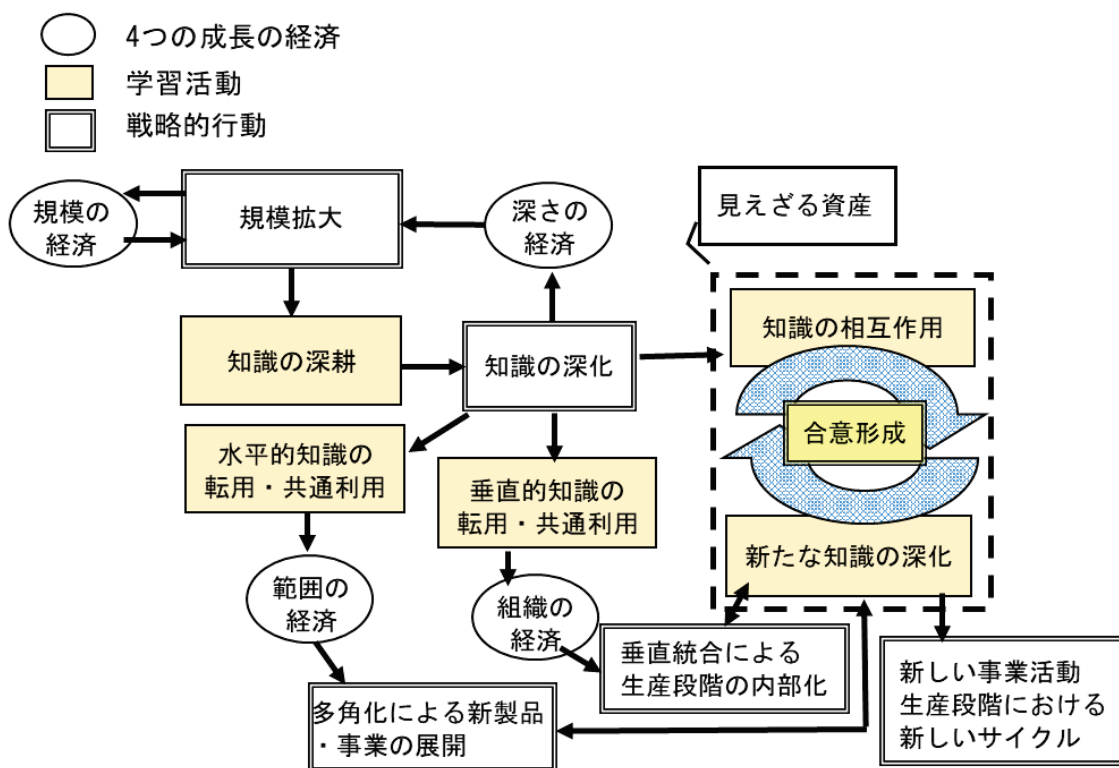
構成員間の融和を意識した役員による法人経営や、行政機関等が開催する研修会への参加、農作業への構成員の参加、常時雇用者の雇用等の多様な人員の関わりが、円滑な合意形成へ影響を与えることが推察される。

第3項 考察

以上の分析結果から、第1節の定性的分析によって示された円滑な合意形成過程に共通な特徴のうち、構成員間の融和を意識した多様な人員の法人事業への参加が、円滑な合意形成へ高い影響を与えることが示された。

また、合意形成と見えざる資産の間には、合意形成から見えざる資産への因果関係は認められる。4つの成長の経済の循環構造によって、法人自ら学習することで見えざる資産を創造し、蓄積するフレームワークについては、見えざる資産を創造する新たな知識の深化と知識の相互作用の循環作用に合意形成が触媒として機能していると類推される(図5-6参照)。

集落営農法人の持続的経営の仕組みを表す見えざる資産を創造する循環構造のフレームワークにおいて、合意形成が触媒として機能することの有効性が示唆されたのではないかと推察される。



出所：伊丹・軽部（2004）を基に筆者作成

図5-6 見えざる資産を生む4つの成長の経済の循環構造

第6章 事例研究：地域の強い結びつきを経営 に活かした法人 H0 法人

第1節 事例研究の目的と概要

第4章で設定した分析フレームワークの有効性について、第5章では予備的調査として定性分析と定量分析によって検証を行った。定性分析では、円滑な合意形成が実行されている集落営農法人には、普遍化された共通の仕組みが機能しているのではないかとの仮説を立て考察した結果、円滑な合意形成過程に共通な特徴として、以下の3点を抽出した。

- ①集落内の多様な人員の参加。
- ②集落内組織の状況。
- ③運営負担の軽減。

定量分析では、広島県内の集落営農法人を対象に実施したアンケート調査結果と、定性分析で抽出された円滑な合意形成過程に共通な3点の特徴に関する共分散構造分析を行うことで、知識創造理論における「見えざる資産」を創造する循環構造に、「合意形成」が触媒として機能するシステムの有効性について検証した。定量的分析の結果、合意形成から見えざる資産への因果関係が認められた。

このことから、集落営農法人の持続的経営の仕組みの中で競争力の源泉となる見えざる資産を創造する循環構造のフレームワークにおいて、合意形成が触媒として機能することの有効性が実証されたと考えられる。

本章から第9章は事例研究を行う。集落営農法人の見えざる資産を創造するサイクルに合意形成が触媒として機能することが濃厚となった分析フレームワークを用いて、広島県内の集落営農法人の事例から集落営農法人の持続的経営の仕組みの実態と課題についての解明を進める。第1章の集落営農に関する既往研究において、先述したとおり本研究の対象となる集落ぐるみ型の集落営農法人は、集落単位で営農活動の共同化による経営を行いながら、集落の農地を保全し地域の暮らしを守る社会性を持つ法人である。

しかしながら、構成員の高齢化及び後継者難による担い手不足によって、現役世代の構成員が他産業の仕事を退職して常時従事者として専門化した法人や、集落外から常時雇用

者を雇用する法人がみられる。また、経営の存続が困難となり解散する法人¹も出ている。

このような集落営農法人の状況を踏まえて、事例研究として以下のとおり考察を進める（表 6-1 参照）。

最初に 4 法人の経営等の概要を整理した上で、法人ごとに見えざる資産を生む 4 つの成長の経済による学習活動と戦略的行動による好循環について整理を行う。そして、知識のさらなる深化に対して法人の合意形成が触媒としてどのような形で機能しているかを、円滑な合意形成過程の共通な 3 点の特徴の視点で整理を進める。

事例研究の対象となる 4 法人は、集落営農法人が多く立地する県内中央部及び北部²の平均標高 200m から 400m に位置することから、広島県の面積のうち約 7 割³を占める中山間地域に該当する。また、第 5 章で用いた 2013 年に実施した調査の対象となった法人⁴である。1989 年に県内で初めて法人化した SI 法人から 2010 年設立の SE 法人まで、1990 年代、2000 年代と法人の設立時期も偏りは少ない。法人の代表も、第 1 章で先述した集落ぐるみ型法人の平均値である 60 代及び 70 代が多く、事業承継においても初代の代表理事が継続している法人から 5 代目へ事業承継された法人までを対象としている。

このことから、本研究で事例研究を進める 4 法人は、広島県内の集落ぐるみ型法人の事例として偏りの少ない研究対象であると言えよう。

表6-1 事例研究対象法人一覧表

法人名	市町村	設立年	構成員数	代表	承継	平均標高	地形
H0法人	北広島町	1996年	41人	70代	5代目	265m	中山間地の盆地
SE法人	三原市	2010年	70人	60代	初代	390m	中山間地の盆地
NA法人	庄原市	2002年	32人	70代	4代目	270m	中山間地の盆地
SI法人	東広島市	1989年	30人	30代	4代目	220m	中山間地

出所：広島県『経営概要－広島県の集落法人－』2014年、及び法人への聞き取りを基に筆者作成

注：2020年3月末現在

¹広島県就農支援課ホームページによると、2020年3月末時点での広島県内の集落営農法人数は合併または解散によって6法人が減少しており、複数の法人が解散している。

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/81/shuurakuhoujinnseturitujoyoukyou20150316.html>

² 2011年度までに設立した209法人中、北部（三次市、庄原市、安芸高田市、安芸太田町、北広島町）94法人、中央部（三原市、東広島市、世羅町）74法人である。広島県（2020）1頁

³ 広島県（2014）3頁

⁴ 2012年度に法人として経営を行った法人が対象であり、2011年度までに設立した法人

第2節 法人の概要

第1項 立地及び構成員

H0法人は、広島県の北西部となる北広島町の旧千代田町⁵地域に設立された農事組合法人である（表6-2参照）⁶。北広島町を源流とし、三次市から中国山地内を北上して島根県に入り日本海に注ぐ江の川と、その支流出原川に囲まれた標高260mから270mの中山間地域の盆地に位置する。

法人事務所から3kmほど離れた千代田インターチェンジから中国自動車道を利用すると、広島市中心部まで自家用車で1時間弱の通勤・通学圏内となっている。また、北広島町内にも3カ所の工業・流通団地を中心に、2019年現在⁷67社の製造業が事業所を設置し3700人以上を雇用している。千代田インターチェンジ付近は町役場や金融機関、医療機関、大型商業施設等が立地し市街地を形成していることから、法人近くの支流沿いに17戸の一戸建住宅が集積した住宅団地が造成され、現役世代の世帯が多く住む。この住宅団地には団地自治会があり、H0法人とは相互扶助の関係が保たれている。町内対抗バレーボールのチームメンバーであり、地域の清掃、大型ゴミ回収等を共同で行う。

このように農業以外の産業に従事することが容易な立地条件から、構成員41人（うち不在地主5人）すべてが兼業農家である。65～74才が世帯主として構成員になる割合が高く、75才以上だけの世帯が5戸、子供との2世代同居世帯が7戸である。また、集落内で

表6-2 H0法人の概要

市町村	設立年	構成員数	理事・監事数	代表	事業承継	役員任期
北広島町	1996年	41人	9人・3人	70代	5代目	3年
利用権設定面積	作業受託面積	主要栽培品目等				
25.7ha	0ha	水稻（主食用，餅米），ミニトマト				
平均標高	地形	法人運営上の特徴				
265m	中山間地の盆地	「あつつごう会」と講中の強い結びつき				

出所：広島県『経営概要－広島県の集落法人－』2014年，及び法人への聞き取りを基に筆者作成

注：2020年3月末現在

⁵ 2005年に芸北町，大朝町，千代田町，豊平町が合併

⁶ 2019年7月5日，8月8日，2020年12月25日現地調査。

⁷ 広島県（2019）従業員4人以上の事業所数

同居していないものの、旧千代田町内に居住する子供世帯が3戸存在する。

しかしながら、不在地主を含めて高齢化によって農作業に従事できない構成員の世帯が15戸まで増加している。

第2項 設立の経緯

H0法人の設立の経緯について小林⁸が詳細な整理を行っていることから、これを参考に現地調査の内容を加えて整理を進める。

H0法人が設立されたH0地区は、浄土真宗の信仰が厚く講中⁹の結びつきが強い地域であった。毎月25日に住職の講話を聞く常会が開かれ、この常会の場で地域の行事日程も決められていた。

また、旧千代田町が水稻の生産調整施策に対応するため、1981年から各集落に転作営農集団組合の設立を進めた。H0地区でも1982年に転作営農集団組合が設立¹⁰し、水稻は各農家で栽培し、転作営農集団組合で転作対応の共同作業が行われていた。この頃、共同作業を進めるオペレーター集団として、「あとつごう会」が1982年に結成される。この会は、団塊世代にあたる当時35～40才前後の農家の後継者約20名による親睦組織でもあり、共同作業のオペレーターとしてだけでなく、毎年モチ米の稲わらを栽培して大しめ縄を作り近隣の神社に奉納しており、またとんど祭りを主催するなど集落行事においても中心となって活動する組織であった。

1988年に県営基盤整備事業活用について行政から提起があり、検討委員会が設立される。これとほぼ時を同じくして公民館の建替えも検討されており、また、地域の高齢化によって存続が困難となった地区もでてきた講中の再編成も課題としてあげられることとなった。これら3つの課題は、集落における農業・住民自治・コミュニティの課題であり、H0地区が農業と地域のくらしの問題が並行して検討される典型的な農業集落だったと言える。

検討委員会はH0地区を上組・中組・下組の3つの組に分け、各組から40～50代の代表者と4名のメンバー、現在の広島北部農業協同組合（以下「広島北部農協」と記述する。）に統合する前の広島千代田農業協同組合の営農課職員等で構成された。また、広島

⁸ 小林(2004)前掲書

⁹ 葬祭や頼母子講を執り行う親睦組織

¹⁰ 1983年に地域農業振興組合に改組した

県可部農林事務所の担当係長であった M 氏の、検討委員会のオーガナイザー（まとめ役）¹¹としての支援も大きな影響を与えた。M 氏は後述する SI 法人設立の中心メンバーの 1 人であり、SI 法人は広島県が集落営農法人施策として掲げた「1 集落 1 農場」構想の基に設立された第 1 号法人である。SI 地区も H0 地区と同様に広島都市圏へ通勤可能な兼業地帯であったことから、M 氏は法人設立を提案し毎週のように H0 地区の集落を回った。

検討委員会では集落住民へのアンケート調査による現状分析を行い、基盤整備事業と講中の再編成¹²を軸に新たな集落営農の枠組みを検討していった。この枠組みを検討する過程で、オペレーター組織の「あつごう会」の存在は H0 地区の農業のあり方について大きな影響を与える。

検討委員会での検討の結果、中山間地域の兼業農家主体による H0 地区の農業の存続について、以下の 5 点の基本理念を策定した。

- ①農地の保全。
- ②集落の保持と地域の活性化。
- ③農家の農業経営の安定。
- ④兼業農家の育成・維持と特性の活用。
- ⑤地域環境の整備。

基本理念では「集落の課題として、営利的な要素を持った各農業者の農業経営の安定化と、公益的な要素を持った農地の保全及び地域のくらしを守る活動を、全戸が兼業農家である集落の住民達の自助と共同扶助で解決し、次世代へとつないでいく」と表明している。この基本理念を実行するためには、営農の効率化による農業経営の安定化が最重要課題であり、集落が一体となり農地の利用権を集約することで共同作業だけでなく経営も一本化するために地域農業振興組合（旧転作営農集団組合）の集落営農法人化を進めることとなった。

基盤整備事業は 1995 年の施工開始から 2 年間実施され、集落営農法人化に向けて大区画の農地基盤整備が進められた。個人が所有する農地の法人への集積を徹底するために、可能な限り大区画均平田に施工した。さらに、作業効率を高めコスト低減を図るために個人所有の境界線を明らかにした上で畦畔を撤去し農地の大区画化を図った。その結果、1

¹¹ オーガナイザー（まとめ役）については、第 3 章第 2 節で説明している。

¹² 講中は 4 つに再編された

区間あたり 4 人から 7 人の地権者が区分所有する平均 1,2ha で最大 1.4ha の大区画¹³となった。

また、以下の 6 点を法人設立のルールとし、H0 法人としての経営理念を「H0 の農地は、みんなで守り、そして次世代へー協同・協力・和の心を大切にー」と定めた。

- ①集落全農家が発起人として参加する。
- ②農家各戸所有の全農地の利用権は、これを収束し、法人組織に設定する。
- ③個人所有の営農機械は、各自の責任において処分する。
- ④共同、協力、和の体制の維持、確立を保持する。
- ⑤オペレーターは、地域内で確保・育成する。
- ⑥余剰労働力、高齢者、女性労働力の積極活用を図る。

個人所有の農業機械は処分し、法人設立後に構成員の追加加入は認めない厳しいルールとしたものの、集落の全農家が発起人となり 1996 年に農事組合法人として設立した。その結果、全農地が法人に利用権設定される。

法人設立に向けて各種ルールを設定し、全農家が参加した背景として、広島県可部農林事務所の M 氏の支援と、それを受けて活動した初代表理事の H 氏及び T 氏、Y 氏のリーダーシップがあった。H 氏は元小学校長で、T 氏と Y 氏は元食料事務所の職員であり、行政事務に精通していた点が、法人設立に向けた事務手続き等に役立った。また、先述したとおり講中による結びつきが強い地域であったことや、あとつごう会の存在も大きい。あとつごう会によるオペレーター集団を中心に兼業農家である構成員とその家族による農作業及び法人経営は、法人設立以降現在も継続している。

なお、あとつごう会は 2019 年 4 月から「元気 H0 村」に改名し、現役世代も加入して親睦組織としても活動を続けているが、本研究では引き続き「あとつごう会」の名称を使用していく。

第 3 項 経営状況

先述したとおり、H0 法人は全構成員が兼業農家であり 25.7ha の農地で約 24.7ha の水稻栽培を、水稻育苗ハウス 8 棟のうち 4 棟を活用してミニトマトを栽培している。また、育苗ハウス 8 棟の一部では、広島北部農協から水稻育苗の受託生産を行う。

¹³ 法人設立時には、基盤整備事業に参加しなかった未整備田約 5ha も受入れており、経営上の課題となっている。

(1) 水稻

水稻はコシヒカリとあきろまんを中心に一部モチ米も含めて、育苗から乾燥調整までの一貫生産体制を構築している。主食用米は構成員用の縁故米を除き、広島北部農協に販売する。先述したとおり、基盤整備事業で水田1枚当たり平均1.2haと大区画となったことから、水田の均平管理は徹底して取り組む。

水稻作業は、春作業（育苗，耕起，代掻き，田植え）及び秋作業（稲刈り，乾燥・調整），中間管理作業（除草，防除，追肥，畦畔管理，水管理）の3つに大別される。団塊世代が中心のあとつごう会の発足メンバーも70代となり，HO法人の理事や監事に就任している。春作業と秋作業は，彼らを中心とした12人ほどがオペレーター及び一般作業として作業日程を組み，1日あたり平均して5人程度が作業を行う。春作業では育苗作業，秋作業ではもみすり等の一般作業は，50代及び60代の女性2人を筆頭に女性が中心となって平日も土日も積極的に取り組んでいる。土日はオペレーター及び一般作業者として50代及び60代男性も農作業に参加するが，現役世代であるため平日の参加は難しい。高齢者だけの世帯で作業が困難な構成員を除いて，法人は全ての構成員に対して春作業と秋作業にそれぞれ1回は参加することを取り決めている。

中間管理作業のうち，追肥と防除は3人ほどで3日間から4日間かけて実施する。除草，畦畔管理，水管理については，先述した上組・中組・下組の3組に対して管理費を配当し，各組の責任で自主運営の形を採用している。各組に責任者を配置し，管理の詳細なルールは組ごとに異なるが，構成員が所有する農地とは関係なく均等に担当する農地を割当てることで管理を行う。高齢者だけの世帯で管理が困難な構成員については，各組内での相互扶助で対応している。中間管理作業を全構成員が担当することで，一部のオペレーターに水稻栽培を委ねてしまい多くの構成員の意識が「農業は法人に任せる」になってしまふことを防ぐ意味合いもある。

(2) ミニトマト

法人設立当初は白ネギやブロッコリー等の露地野菜の栽培にも取り組んでいたが，構成員の高齢化によって収穫・調整作業等が困難になったことや，根こぶ病が農地に蔓延したことから2016年産をもってとりやめた。2013年産から水稻の育苗後のハウス2棟を活用して，ミニトマトのトロ箱を使用した少量培地栽培を開始した。地域農業振興組合の頃から24年間使用した水稻用育苗ハウスが老朽化したので更新を検討していたところ，ミニトマ

ト等の栽培と併用し有効利用をすることでハウス設置の設備投資が交付金の対象になったことも、ミニトマト導入に大きく影響している。2018年産からは4棟(9a)で栽培に取り組む。

ミニトマトはハウス内の地面に防水シートを敷いた上にトロ箱を置き栽培している。準備作業は3月から始まり、5月に苗を定植、7月から12月まで収穫を続け、広島北部農協に出荷する。近年は猛暑が続くためにトマトが焼けることから遮光対策が必要となり、ハウスの屋根部分に石灰の散布等を行う。

ミニトマト栽培は、育苗ハウス更新の交付金獲得及び、周年作業として高齢者・女性に働く場の提供などの目的から開始した。60代、70代の女性を中心となって1日平均約5人で作業する。ミニトマトの最盛期には、広島北部農協管内から大量のミニトマトが出荷されるため、出荷量に制限がかけられることもある。収穫し出荷量を超えたミニトマトは、近隣の道の駅でビニール袋に詰め放題セールとして販売し、売上金は作業員達の交際費用に充当することで、娯楽性のある作業としても受け入れられている。

2018年産の実績収量約3.8tは計画収量の約4.8tには充たなかったものの、実績単価697円/kgは計画単価594円/kgよりも上回り、実績売上高は約270万円と計画売上高の約280万円に近い値となった。しかしながら、収穫・調整作業を中心に労働集約的な作業工程であることから総労働時間は1900時間を超え、部門別収益ごとに黒字化の観点から水稲の一般作業者の1時間単価1260円を支払うことはできていない。

水稲作業よりも時間単価は少ないものの、担当する高齢の女性を中心とした作業者は楽しみながら作業に従事しており、年間を通じた生き甲斐としてミニトマト栽培が機能していると言えよう。今後は、収益性を高めるために遮光対策などの作業改善による収量増加と、作業の効率化による生産性の向上が課題となっている。

第4項 財務状況

H0法人の主要な財務状況について整理してみたい。売上高と各利益の推移をみると、売上高及び経常利益、経常利益率ともに増加している(表6-3参照)。H0法人は従事分量配当方式¹⁴ではなく確定給与方式を採用している。農作業の労務費が製造原価に計上される中で、

¹⁴ 農事組合法人が農業の経営で得た剰余金を構成員が事業に従事した程度に応じて労賃相当分を分配する制度。決算確定後の剰余金処分となるので赤字にならない。なお、従業員は対象外であり、給与として労賃を支払う。確定給与方式は構成員と従業員の両者に対して、事前に定

表6-3 H0法人の売上高・利益等の推移

(単位：千円, %, 回)

	2016年度	2017年度	2018年度	中央値	上位30%値
売上高	24,422	27,347	28,075		
(対前年比)	106.3%	112.0%	102.7%	114.8%	126.0%
減価償却費	1,476	1,535	1,810		
営業利益	▲ 3,375	2,444	267		
営業外収益	6,497	5,262	9,804		
経常利益	3,122	7,706	10,071		
従事分量配当	—	—	—		
売上高対経常利益率	12.8%	28.2%	35.9%	11.3%	18.4%
自己資本比率	89.3%	80.8%	95.9%	42.2%	58.6%
総資本回転率	0.48	0.46	0.52	1.19	1.49

出所：広島県農林水産局『集落法人の育成について』2010年を参考に筆者作成

注：中央値、上位30%値は広島県内の集落営農法人データである

営業利益段階で黒字を計上しており、交付金等を加算する前の純粋な農業収益から費用を差し引いた状態でも利益を出していることを示す。また、金融機関からの借入もない。減価償却費が年々増加しており、農業経営基盤強化準備金¹⁵を活用して計画的な設備投資を実施している。

成長性を示す売上高の対前年比は、広島県内の集落営農法人の中央値と比較すると漸増傾向にあるものの、収益性を示す売上高対経常利益率は高い値を示している。また、安全性を示す自己資本比率は非常に高い値を示しており、効率性を示す総資本回転率の値が中央値よりも低いのは、自己資本比率の高さが影響していると推察される。圧倒的な利益準備金等の内部留保を持っており新規事業への多角化投資も考えられるが、兼業従事者が農作業を行い経営する法人であることから、安定経営による法人経営の存続が意思決定の最重要課題であると想定される。

続いてH0法人の集落還元額をみる(表6-4参照)。集落への還元額は13百万円前後で推移しており、売上高に占める割合も50%前後となっている。2008年度の広島県内の集落営農法人平均値が13,025千円であり、平均値よりも高い値で推移している。地代単価は旧千

めた単価の労賃を給与として支払う制度。農作業の労賃は製造原価に該当する。

¹⁵ 経営所得安定対策等の交付金を農業経営改善計画(市町村が認定)に従って積み立て(5年以内)、農業用の建物・機械等を取得する制度。積立額は損金算入される。

表6-4 H0法人の集落還元額

(単位：千円，%)

	2016年度	2017年度	2018年度
支払地代	4,671	4,671	4,635
作業委託費 (畦畔・水管理)	2,919	2,956	2,275
賃金・手当 (役員報酬含む)	5,758	5,331	6,384
合 計	13,348	12,958	13,294
対売上高比率	54.7%	47.4%	47.4%

出所：筆者作成

代田町内で最高値であり、理事は役職ごとに事務分掌を設定し、役員報酬に加えて毎月定額で事務手当も支給している。事務作業はボランティアという法人が少ない中で、後継者へのモチベーション対策として効果的な仕組みと考えられる。

第3節 見えざる資産を生む好循環サイクル

第1項 規模の経済

第1節ではH0法人設立の経緯や経営状況、財務状況等を概説した。第2節では、H0法人が見えざる資産を生むための4つの成長の経済による学習活動と戦略的行動について考察を進める（表6-5参照）。

H0法人における規模の経済は、基盤整備事業を活用して水田1枚が平均1.2ha、最大で1.4haに大区画化することで、水稻栽培の作業効率が高まり生産性向上を可能としたことにある。水稻栽培の生産性向上によって育苗ハウスを8棟に増設し、このハウスを活用してミニトマトの栽培や広島北部農協から水稻用育苗を受託し、さらなる事業規模拡大を可能とした。

表6-5 H0法人の見えざる資産を生む4つの成長の経済

規模の経済	平均1.2haのほ場の大区画化による生産性の向上。
深さの経済	栽培技術及び施策研修会の受講，継続したほ場の均平管理と土作り。
範囲の経済	講中及びあつごう会等インフォーマル組織の法人運営への相乗効果。
組織の経済	水稻の育苗から乾燥調整までの垂直統合による業務受託とコスト削減。

出所：筆者作成

第2項 深さの経済

H0 法人の大区画化した水田における生産性向上には、広い水田内で土壌及び生育に応じた水の管理が均一であることが求められる。徹底した水田の均平管理と土作りを継続することで、排水性や土壌条件といった水田ごとの特徴や機械操作の技術等を蓄積することとなり、深さの経済として知識水準の深化を遂げる。さらに知識水準の深化を促すために、栽培技術や農業施策の研修会を受講し、知識の共有化を図っている。

第3項 範囲の経済

4つの講中及び、オペレーター組織であり親睦組織としても活動するあつごう会等の社会性を持った集落内のインフォーマルな組織との友好的な関係性は、H0 法人の複合経営における合意形成と知識共有において相乗効果を生む。例えば、日頃のインフォーマル組織での関係性によって、水稻及びミニトマトの作業計画策定における調整がスムーズに進む。構成員全員が兼業従事者で農作業等を行う H0 法人にとって、スムーズな作業日程の調整等は大きな優位性を獲得できる。

また、インフォーマル組織による相乗効果の1つとして、先述した近隣の住宅団地自治会との良好な関係性の構築にも効果を示す。毎月25日に公民館で4つの講中が合同で常会を開催するが、これに併せて法人の役員会と地域の自治会も開催される。この会に住宅団地自治会の役員が毎回出席しており、共同開催の草刈りや清掃について検討され実行に移される。農地の存続を含めた集落環境保全活動に対して無関心な非農家が少なくない中で、共同で作業を行う関係性を構築できていることは、効率的な法人経営にも好影響を与えている。

第4項 組織の経済

先述したとおり、H0 法人の潤沢な内部留保を活用して育苗用機械及び乾燥調整施設の設備投資を行うことで、水稻の育苗から乾燥調整作業までの垂直統合を可能にした。垂直統合の結果、広島北部農協から約4000枚の水稻用育苗の受注を獲得し、販売面では農協への米出荷時にライスセンター利用手数料分のコストダウンを可能とした。

これらの戦略的行動が知識の深化と知識の相互作用の循環を進め、見えざる資産を構築し、構築された見えざる資産によって新たな成長の経済を生む好循環を起すこととなる。

第4節 円滑な合意形成過程

第1項 集落内の多様な人員の参加

第4節では、集落営農法人の持続的経営の仕組みの中で、競争力の源泉となる知識の深化と知識の相互作用によって見えざる資産を創造するフレームワークにおいて、合意形成が触媒としてどのように機能しているかについての考察を進める。H0法人における円滑な合意形成過程の共通な特徴として以下の3点が挙げられる（表6-6参照）。

集落内の多様な人員の参加について、H0法人の農業機械のオペレーター作業は、理事及び監事となった団塊世代と現役世代で構成されるあとつごう会が、育苗やもみすり、ミニトマト等の一般作業は女性を中心となって行う。あとつごう会には、H0法人の構成員ではない近隣の住民も含めて約20人が加入している。

また、土日を中心に現役世代も農作業に参加し、高齢者だけの世帯で作業が困難な構成員を除いて、全ての構成員は春作業と秋作業に1回は参加することを取り決めている。構成員及びその家族の多くが何らかの形で農作業に関わっており、一部のオペレーターに農作業を委ねることで、多くの構成員の意識が「農地は法人に任せる」となることを防ぐ意味合いも持つ。

第2項 集落内組織の整備

集落内組織の整備は、集落内に4つ講中やあとつごう会等のインフォーマルな組織が整備され、法人運営と連携していることが挙げられる。あとつごう会は、法人でのオペレーター作業だけでなく、稲わらから大しめ縄を製作し近隣の神社へ奉納する活動や、とんど祭り、公民館の修繕等の地域のくらしを守る活動にも取り組む。H0法人は、あとつごう会の地域のくらしを守る活動についても資金的な支援をしており、良好な関係作りに努めている。

また、総務部、経理部、生産部、機械整備部の4部体制の組織とし、事務分掌と共に担

表6-6 H0法人における円滑な合意形成過程の共通な特徴

集落内の多様な人員の参加	農作業はあとつごう会と女性を中心。現役世代も土日に作業。全構成員が春作業と秋作業それぞれ1度は参加のルール。
集落内組織の整備	講中及び元気ほよばら村等インフォーマル組織との連携。
営農負担の軽減	理事の詳細な事務分掌で特定者への集中を防ぎ、PDCAの徹底。

出所：筆者作成

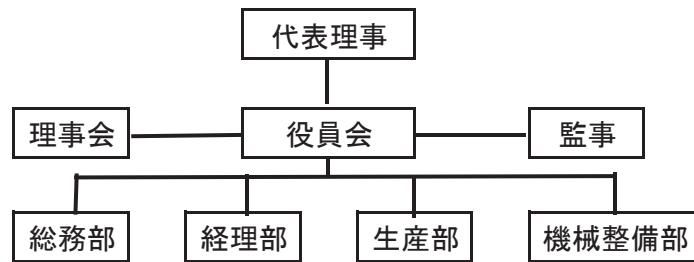


図6-1 H0法人組織図

出所：筆者作成

当理事を設置することで組織的経営を実施している。(図 6-1 参照)。

第3項 営農負担の軽減

営農負担の軽減は、代表理事及び4つの部の担当理事に事務分掌を設定することによって業務を分業化し、特定の者に業務が集中することを防いでいる。心理的な負担の軽減として、事務分掌の内容に応じて役員報酬とは別に月額で事務作業手当も支給し、成果に応じた処遇を実施している。

また、知識の深化にも通じる営農負担の軽減として、生産部長が作成する全体の農作業計画に基づき、機械整備部長がオペレーター作業計画を総務部長が一般労務の作業計画を作成する。日々の作業実績及び作業中の気づきは日報で、収量や出荷額は伝票で記録され、毎月の役員会で記録データを用いて評価を行う。評価によって課題を抽出し、修正や追加、廃止等の対応策を検討の上、実行する。対応策は、次年度の事業計画にも反映させる仕組みとすることで、PDCA サイクルを実践している。

第5節 小括

H0 法人の集落営農法人の持続的経営の仕組みについて、見えざる資産を生み出すための4つの成長の経済による学習活動及び戦略的行動と、競争力の源泉となる知識の深化と知識の相互作用によって見えざる資産を創造するフレームワークにおいて、合意形成が触媒としてどのように機能しているかについて考察した。

成長の経済は以下の4点が指摘された。

- ①基盤整備事業による水田の大区画化によって、水稻栽培の生産性向上を可能とした規模の経済。

②大区画化した水田の徹底した均平管理と土作り等の継続，栽培技術等の研修会参加により知識水準の深化を進める深さの経済。

③講中及び，あとつごう会等の集落内のインフォーマルな組織との連携により，法人の複合経営における合意形成と知識共有の相乗効果を生む範囲の経済，

④水稻の育苗から乾燥調整作業までの垂直統合から，水稻用育苗の受託獲得と出荷時の乾燥手数料分のコストダウンを可能とした組織の経済。

これらの戦略的行動が知識の深化と知識の相互作用の循環を進め，見えざる資産を構築する過程において，合意形成の触媒としての機能を検討した結果，以下の3点の共通な特徴が指摘された。

①オペレーター作業はあとつごう会が，一般作業は女性が中心となり，土日には現役世代も参加することで，全ての構成員が春作業と秋作業のそれぞれ1回は参加するルールを実践する集落内の多様な人員の参加。

②講中やあとつごう会等のインフォーマルな組織と連携を図り，4つの部と担当理事を組織化した集落内組織の整備。

③理事の事務分掌を明確化し，担当理事が計画・実行・評価・修正するPDCAサイクルの実践による営農負担の軽減である。

3点の共通な特徴は，毎月開催される常会及び役員会において良好な関係性を生み，スムーズな合意形成を可能とする。それは，法人経営における見えざる資産を構築するサイクルに触媒として働くことで，安全性の高い安定成長型の持続的な法人経営となる。

法人自らが学習し見えざる資産を獲得しているH0法人であるが，今後の法人経営において2点の課題が残されている。

1点目は，高齢化によって農作業に参加できない15戸の構成員世帯数は今後増加する可能性が高く，法人内の兼業従事者を主体とした法人経営スタイルの継続が困難な状況にあることだ。近隣にミニトマトを栽培する40代の新規就農者が生まれたことから，法人への構成員としての参加を呼びかけたところ，ミニトマト栽培の新規就農者を継続しながらH0法人に参加することの同意を得ることができた。農作業の知識を持つ現役世代の兼業従事者である構成員が1人増えることは望ましい。

しかしながら，今後も農作業に参加できない構成員が増加していくことは避けられない中で，兼業従事者による法人経営の仕組みについて検討が望まれる。

2点目は，農作業の協業化による水稻栽培知識の技術承継問題である。団塊世代の理事

及び監事は、法人設立以前から兼業農業者として水稻栽培を行っていたため、植物生理も含めた水稻栽培全般の体系的な知識を持つ。

しかしながら、60代以下の現役世代はオペレーターまたは一般作業員として法人で作業する中で習得した断片的な栽培知識は持っているものの、水稻栽培全般の体系的な知識は持たない。現在の理事・監事等の団塊の世代が作業から引退する時期までの技術承継は、緊急かつ重要な課題となっている。法人として60代前後の構成員への技術承継について検討を始めたところである。

第7章 事例研究：共同販売等の多角化経営を進める法人 SE 法人

第1節 法人の概要

第1項 立地及び構成員

SE 法人は、広島県中央部の三原市の旧久井町地域に設立された農事組合法人である（表7-1 参照）¹。三原市を源流とし、府中市から福山市に注ぐ芦田川の支流泉川の源流に近い標高 390mの中山間地域の盆地に位置する。法人事務所から三原市中心部まで 25km 弱であり、自家用車で約 30 分の通勤・通学圏内である。

このように農業以外の産業に従事することが容易な立地条件から、構成員 70 人すべてが兼業農家である。

第2項 設立の経緯

SE 法人設立の経緯について整理を進める。

SE 法人が位置する旧久井町泉北地区では、2009 年 3 月に泉北地区土地改良区設置総会が開催され基盤整備事業に着手することとなる。集落営農法人化を進めることが、基盤整備事業活用の条件だったことから、2010 年 3 月に法人設立準備委員会（以下「準備委員会」と記述する。）を 17 名で発足し、2010 年 11 月に農事組合法人として設立した。2011

表7-1 SE法人の概要

市町村	設立年	構成員数	理事・監事数	代表	事業承継	役員任期
三原市	2010年	70人	14人・2人	60代	初代	3年
利用権設定面積	作業受託面積	主要栽培品目等				
45.3ha	0.7ha	水稻（主食用，WCS），赤シソ，ダイコン，ニンジン				
平均標高	地形	法人運営上の特徴				
390m	中山間地の盆地	共同仕入・販売等の多角化経営を進める法人				

出所：広島県『経営概要－広島県の集落法人－』2014年，及び法人への聞き取りを基に筆者作成
注：2020年3月末現在

¹ 2018 年 5 月 9 日，5 月 28 日，2019 年 8 月 30 日，2020 年 12 月 28 日現地調査。

年度から基盤整備事業が着工する。SE 法人は工事と並行して未着工の農場で、工事が完了した 2013 年産からは全農地で営農を開始した。

2010 年 10 月の準備委員会で、経営信条、経営理念、経営方針等の基本方針を制定し、法人設立の目的について以下のとおり掲げている。

「水よし土地よし気候よし、先祖より受け継がれた農業に適した自然豊かな泉の大地を大切に守り、さらに次世代に引き継ぐためにも活気あふれるにぎわいのある里山にすべく大規模農業形態を確立して、地域の発展に貢献し安定経営を目指して将来が見られる農業法人にする。」

里山の農地と地域の暮らしを守る社会性と、大規模農業経営によって次の世代へ引き継ぐ事業性の両方が示されている。また、経営信条（存続する限り永久的に変わらない考え方）²を以下のとおり掲げている。経営戦略論的な視点では、これが経営理念に該当すると言えよう。

- ①地域社会に貢献し、全ての機関、人達に喜ばれる農業法人。
- ②組合員の幸福と健康を考え、信頼される農業法人。
- ③堅実経営を行い、着実に安定成長する農業法人。
- ④豊かな自然環境を守り、安心安全を提供する農業法人。

準備委員会は、SE 法人経営の方向性として経営方針（短期的な考え方）の中で、以下のとおり示している。

- ①稲作を中心として、大豆、麦、馬鈴薯、野菜等の有機栽培及び減農薬栽培に挑戦し、健康農産物の提供と地域ブランド農産物を確立させる。
- ②農産加工品の研究開発に努め、多角経営に参入する。
- ③農産物は直接販売に重点を置き、収益増収を図る。
- ④組合員及びその家族みんなが、農業に参加してもらえる組織形態にする。
- ⑤地域行事、社会行事等コミュニティ活動を積極的に行い地域の活性化に貢献する。
- ⑥地区外農業関連受託も行き、農業収入の増進を図る。
- ⑦地区外定年退職者等を求人し、野菜栽培を中心とした賃貸農園を開設して地域行事にも参加してもらおう。
- ⑧年間を通じた農作業計画を策定する。

² 法人作成のものを、そのまま記載しているので本研究とは異なる用語も存在する。

詳しくは後述するが、近隣農地の作業受託も含めた水稻栽培を中心としながら、有機栽培または減農薬栽培による土地利用型作物及び野菜への品目拡大と農産加工品、農産物の販路開拓等の多角化経営への進出が示されている。販路開拓への注力については、代表理事がスーパーマーケットの店長及びエリアマネージャー経験者であることの影響が大きい。法人設立から2年後の2012年4月には広島県のエコファーマーとして認定³され、同年11月からは近隣のスーパーマーケット2社での独自ブランド米の販売を開始し、2013年3月には食品メーカーと赤シソの契約栽培締結を結ぶなど積極的な経営を進めてきた。

また、兼業従事者である構成員とその家族が農作業を行うことで法人を運営する仕組みとし、地域のコミュニティ活動への積極的な参加も表明している。なお、詳しくは後述するが、多数の作業員で短時間に作業する執行体制を採用しているため、平日の作業員が不足することもあり、集落外から60代及び70代の6人の男性が非常勤雇用者として働く。

第3項 経営状況

SE法人の構成員全戸が兼業農家であり、基盤整備事業によって一区画平均50aに拡大した45.3haの農地で約40.9haの水稻を育苗から栽培、乾燥・調整、自主販売までを行う。近隣の農家に対して水稻用苗を販売し、約0.7haの水稻作業を受託する。また、園芸品目として約4.4haで赤シソ、ダイコン、ニンジン等の野菜を中心に栽培し、スーパーマーケット等の小売店や食品加工メーカー等の実需者に販売している。

詳しくは第2節で後述するが、SE法人は中期事業計画において、企業的な組織経営によって食品メーカーやスーパーマーケット等の実需者と、加工・業務用野菜の契約栽培や主食用米のブランド化による高付加価値販売によって、収益の安定化を重要な経営目標として定めている（図7-3参照）。

企業的な組織経営を行うSE法人の経営状況については、バリューチェーン⁴における価値活動ごとの優位性の視座を用いて整理を進めたい。

³ 1999年施行の「持続性の高い農業生産方式の導入に関する法律」に基づいて、土づくりと化学肥料・化学合成農薬の使用低減を一体的に行う農業生産計画を作成し、広島県知事から認定を受ける。認定者の販売する農産物等の包装に「広島県エコファーマーマーク」の使用が認められる。

⁴ 企業の持続的競争優位の源泉を分析する概念としてポーターが提唱。企業活動とは価値活動（価値をつくる活動）によってつくられた価値（製品やサービス）を顧客に提供することでマージンを得る活動であり、農産物生産や販売等の主活動と管理や技術開発等の支援活動による価値活動とマージンで構成される。M. E. Porter (1985), 45~77頁。

(1) 農産物生産

SE 法人の水稲生産は、顧客ニーズと田植え及び稲刈り等に要する作業時間の平準化を考慮して品種を選択する。主食用米として、早生品種のひとつめぼれから、コシヒカリ、晩生品種のあきさかり、大粒ダイヤを、稲発酵粗飼料（WCS）⁵用に夢あおばを栽培している。また、多収量品種のあきさかりとコシヒカリの一部は直播栽培を実施することで生産コスト低減に取り組む。4月上旬に育苗を開始し、5月連休の早生品種から5月中旬の晩稲品種まで田植えを行い、5月下旬の直播まで続く。8月下旬から9月下旬まで稲刈りとなる。

基板整備事業が完了し全農地の利用が再開した2013年産から、野菜生産を本格的に開始した。赤シソを3月下旬に播種し、6月上旬から8月中旬にかけて収穫する。赤シソ収穫後の後作としてダイコンとニンジン⁶を9月に定植し、11月上旬から1月上旬に収穫している。水稲作業の繁忙期と重ならない品目であることと、1年間を通じて作業量の平準化を図るためにこの3品目を選定した（表7-2参照）。

野菜の品目ごとに見ていきたい。赤シソはふりかけ用として食品メーカーM社と栽培出荷契約を結んだことで2012年に試験栽培を開始した。M社はシソふりかけ部門で国内トップシェアの企業であり、年間約3000tの赤シソを静岡県、三重県、徳島県、愛媛県、鹿児島県の契約栽培農家から原材料を調達していた⁶。その後、国内の契約栽培農家の高齢化が進み調達量が減少する中で、2006年に北広島町の中国自動車道千代田インターチェンジ近くに赤シソの一次加工施設を整備する。M社農園事業部として施設周辺の農地で自社生産も進めていたが、施設稼働率を上げるために、加工施設から1時間圏内で新たな契約栽培先を探

SE法人はこの情報を入手し検討した結果、新規事業として以下の優位性に着目し赤シソ栽培に着手することとなる。また、詳しくは後述するが、一般消費者向けにスーパーマーケット

表7-2 SE法人の農産物栽培暦

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
水稲	育苗	田植え				稲刈り	稲刈り					
赤シソ			収穫	収穫	収穫							播種
ダイコン						播種		収穫	収穫	収穫		
ニンジン				播種	播種			収穫	収穫	収穫		

出所：SE法人作成を筆者修正

ト等にも販売している。

⁵ 稲の穂が出て間もない時期に穂と茎葉を同時に収穫して発酵させ、牛の飼料とする。

⁶ 2008年6月20日M社農園事業部現地調査

- ①SE 法人から北広島町の施設まで1時間圏内である。
- ②M 社農園事業部の農地以外では広島県内に主要な赤シソ産地がなかった。
- ③赤シソは軽く播種及び収穫作業の機械化が可能であることから、作業の軽減化を図ることができる。
- ④広島県内で初の主要な産地として話題性がある。

ダイコンについても、食品メーカーP社が2013年に府中市に広島工場を新設する情報を入手し、以下の優位性を認識した上で漬物用として栽培出荷契約を結び、2012年から試験栽培を開始した。

- ①庄原市（旧高野町）等のダイコン産地が高齢化と後継者不足で縮小している。
- ②P 社工場新設で漬物等の業務用需要が増加している。
- ③規格外品の活用によって廃棄量をほぼゼロにできる。

ニンジンも広島県内に主要な産地が少なく、加工業者からの要望が多いことから、2017年産から試験的に栽培を開始した。なお、ニンジンについては安定した栽培法の確立が難しいことから、特定の構成員に栽培を委託し、収穫したニンジンはSE法人が買取る形で試験的な栽培を行う。

(2) 農産物販売

先述したとおり、SE法人の代表理事がスーパーマーケットの管理部門経験者であることから、そのスキルや人脈を駆使した販路開拓に積極的な法人である。主食用米については多収量品種の大粒ダイヤは外食作業向けに、同じく多収量品種のあきさかりは学校給食及びスーパーマーケット向けと、品種ごとに特定の販売先と販売量、販売単価を設定し、統一ブランド「泉の米」として系列の米卸を通じて販売している。

野菜について赤シソは、ふりかけ用としてM社への契約単価が低かったことから、M社の承諾を得て収穫量の一部をシソジュースやシソ漬け用として180g包装を300円前後でスーパーマーケットや道の駅等で試験的に販売したところ、高い評価を得て完売した。そこで独自ブランド「赤シソ香」として定番商品化し、M社への出荷と並行して販売を続けている。

また、先述したとおり、ダイコンも大きさや形によって生食用（独自ブランド「色白美人」）、漬け物用、外食・中食用、千切り大根用と販路を開拓した結果、廃棄量が大幅に削減された。具体的には、ダイコンの生食用Lサイズ（900g～1200g）は1本ずつ包装し、

直接スーパーマーケットへ販売する。規格外（直径7cm～18cm）は、葉に近い部分と根のある先端部分や虫食い等の部位を切り除いて、カゴのまま出荷でP社へ販売する。P社のカット用機械の投入口に該当しない18cm以上の規格外品は、P社と同様にカゴのまま出荷で近隣の弁当業者やレストラン、学校給食に販売し、7cm未満のものは千切りダイコンに加工して、包装し販売する。

このように、利益率は低いものの加工用として安定した価格での販売と、高い利益率を得ることができる生食用販売を組み合わせることによるマーケティングミックスを実践している。また、2018年産からは年間事業計画を設定する段階で、全ての農産物の販売先及び販売量、単価が決定しているマーケットインも可能とすることができた。

第3項 財務状況

SE法人の主要な財務状況について整理してみたい。売上高と利益の推移をみると、売上高及び営業利益ともに増加傾向にある（表7-3参照）。交付金収入を示す営業外収益が年々減少しているものの、2018年度の経常利益は増加している。

成長性を示す売上高の対前年比は、広島県内の集落営農法人の中央値と比較してもほぼ同等の値を示す。収益性を示す売上高対経常利益率は、従事分量配当制を採用しているが

表7-3 SE法人の売上高・利益等の推移

（単位：千円，%，回）

	2016年度	2017年度	2018年度	中央値	上位30%値
売上高	42,166	50,123	57,326		
（対前年比）	94.1%	118.9%	114.4%	114.8%	126.0%
減価償却費	9,175	8,053	7,575		
営業利益	▲ 5,779	▲ 5,042	2,961		
営業外収益	27,949	21,735	21,103		
経常利益	22,170	16,693	24,064		
従事分量配当	11,367	12,152	12,057		
売上高対経常利益率	52.6%	33.3%	42.0%	11.3%	18.4%
自己資本比率	47.5%	48.4%	52.7%	42.2%	58.6%
総資本回転率	0.65	0.69	0.73	1.19	1.49

出所：広島県農林水産局『集落法人の育成について』2010年を参考に筆者作成

注：中央値、上位30%値は広島県内の集落営農法人データである

表7-4 SE法人の集落還元額

(単位：千円，%)

	2016年度	2017年度	2018年度
支払地代	5,025	5,020	5,021
作業委託費 (畦畔・水管理)	—	—	—
賃金・手当 (役員報酬含む)	15,250	17,097	18,043
合計	20,275	22,117	23,064
対売上高比率	48.1%	44.1%	40.2%

出所：筆者作成

それを差し引いても高い値を示している。

また、安全性を示す自己資本比率も中央値よりも高く、年々上昇傾向にある。効率性を示す総資本回転率の値が中央値よりも低いのは、野菜用大型加工場及び加工施設の設備投資による総資本増加が影響していると推察される。

続いてSE法人の集落還元額をみる（表7-4参照）。集落への還元額は2018年度で約23百万円であり、年々上昇しているが、売上高に占める割合は減少傾向にある。集落還元額の上昇額以上に売上高及び利益額も上昇していることから、集落への還元を実行しながら優良経営を行っていると言えよう。なお、畦畔管理等は法人の作業として年2回実施しており、賃金として支払う。また、作業委託費も計上されているが、三原市シルバーセンターへの作業委託費のため、集落還元額としては加えていない。

2008年度の広島県内の集落営農法人の集落還元額の平均値が13,025千円であり、平均値よりも高い値で推移している。理事は役職ごとに事務分掌を設定することで分業化を進め、法人視察への対応や研修会等への出席についても手当を支給している。事務作業はボランティアで対応という法人が少ない中で、後継者へのモチベーション対策としても効果的な仕組みと考えられる。

第2節 見えざる資産を生む好循環サイクル

第1項 規模の経済

第1節ではSE法人設立の経緯や経営状況、財務状況等を概説した。第2節では、SE法人が見えざる資産を生むための4つの成長の経済による学習活動と戦略的行動について考

表7-5 SE法人の見える資産を生む4つの成長の経済

規模の経済	作業の機械化と多数の作業者が短時間で農作業を集中的に行う仕組み。
深さの経済	中期事業計画策定と戦略マップの修正を毎年継続するPDCAの実践。
範囲の経済	農作業計画の策定及び販路開拓のスキルを各品目及び法人間連携に適用。
組織の経済	水稲及び野菜の生産から販売までの垂直統合によるコスト削減と収益性向上。
出所：筆者作成	

察を進める。(表 7-5 参照)。

SE 法人における規模の経済は、法人化によって水稲及び野菜において大型機械を導入し生産性を向上させたことと、綿密な作業計画を立案することで多数の作業者によって短時間で集中的に農作業を行う仕組みを構築し、作業コストの低減を進めた点である。SE 法人の野菜栽培の特徴として、収穫作業を中心に 10 人以上が短時間で集中的に作業することでの高い生産性が挙げられる。広島県内で野菜生産を行う集落営農法人は、野菜の収穫時期になると数名単位ではほぼ毎日早朝から収穫を開始し、出荷調整作業までを行う法人が少なくない。SE 法人は収穫・調整の日時を定めて、まとまった人数で一斉に実施することでコスト低減を図る。

例えば、SE 法人の赤シソの収穫作業は、1 週間に 2 回の収穫作業と前日のチェック作業で構成される。収穫前日に雑草等を機械収穫時に混入させないために、3ha のうち 1.5ha ずつを男性 4 人、女性 4 人でチェックする。収穫日には男性 3 人が、収穫専用機で 6 時～12 時の間に収穫し M 社に出荷する。午後は男性 1 人、女性 7 人で一般消費者向けに 180g 単位で袋詰めしスーパーマーケット等へ出荷する。

ダイコンの収穫は、日曜日に 50a を男性 9 人、女性 6 人が 8 時から 10 時までに収穫する。その収穫方法も革新的だ。ダイコン収穫作業を以下のとおり「引抜き」「歯切り」「搬出」の 3 工程に分業化することで、生産性を高めながら重量野菜収穫作業の腰への負担の軽減を可能とした(図 7-1 参照)。高齢者及び女性が主体でありながら、重量野菜のダイコンの生産を可能とした革新的なシステムであると言えよう。

- ①作業員全員でダイコンを引抜き、引抜いた場所に葉を統一した方向に向けて置く。
- ②作業員全員でダイコンの葉を切り、同じ場所に戻す。
- ③6 人チームでダイコンを運搬車上の 500kg 用鉄カゴに集める。腰への負担軽減のため、全員が一度にダイコン 2 本しか持たないルールを徹底する。

収穫したダイコンは加工場へ運搬し、男性 2 人、女性 6 人で洗浄、加工を行う。洗浄し



図 7-1 ダイコンの革新的な収穫作業

たダイコンを生食用と実需者加工用に分類し、生食用は葉先を切りそろえて生食専用のカゴに入れる。実需者加工用はカット機械投入のために、葉に近い部分と根のある先端部分や虫食い等の部位を切り除いて加工用のカゴに入れる。

第 2 項 深さの経済

SE 法人の深さの経済として、中期事業計画を策定し、毎年度末に見直しをかけて計画の修正を行う PDCA を実践している点がある。2007 年度から広島県は、集落営農法人の持続的経営の仕組みの構築を支援するために、希望する法人に対して農業版 BSC (Balanced Score Card)⁷ を活用した中期事業計画の策定を進めており、SE 法人も 2012 年 3 月に中期事業計画を策定した (図 7-2 参照)。

農業版 BSC は、財務的指標に非財務的指標を加えた新たな業績評価システムとして登場したものである。組織が業績を生み出す要因を次の 4 つの視点で捉えることで、経営目標と戦略の関連性を明確にし、業績評価指標として活用することで、PDCA のマネジメントサ

⁷ BSC は財務的指標に非財務的指標を加えた新たな業績評価システムであり、1992 年にロバート・S・キャプランとデビッド・ノートンが提唱した。組織が業績を生み出す要因を 4 つの視点 (財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と学習の視点) で捉えることで、経営目標と戦略の関連性を明確にし、業績評価指標として活用することで、PDCA のマネジメントサイクルを実行するシステムである。2007 年度から広島県立農業技術センターと共同で農業版を作成した。

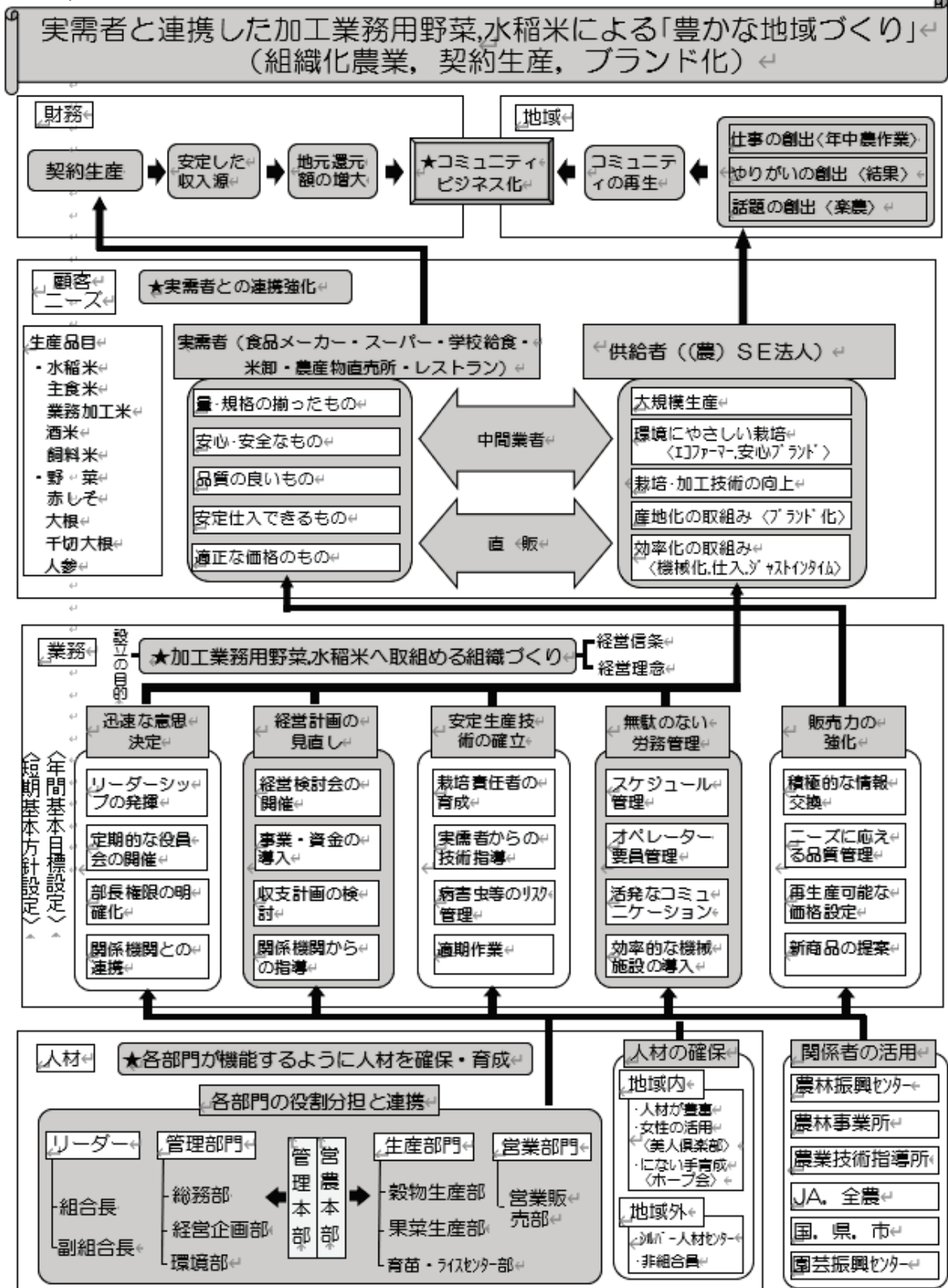


図 7-2 農業版 BSC で作成した SE 法人戦略マップ

出所: SE 法人作成のマップを筆者修正

イクルを実行するシステムとして評価を高めている。

- ①財務の視点：財務的に成功するために、ステークホルダーに対してどのように行動すべきか。
- ②顧客の視点：戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか。
- ③業務プロセスの視点：株主と顧客を満足させるために、どのような業務プロセスを構築すべきか。
- ④人材と学習の視点：戦略を達成するために、組織および構成員は学習する能力をどのように高めていくべきか。

農業版 BSC では上記の 4 つの視点に「地域」の視点を加えた。なぜなら、高齢化と少子化による担い手不足や耕作放棄地の増大によって集落の存続が危ぶまれる農業地域で、経営目標を設定し PDCA のマネジメントサイクルを実施する集落営農法人の戦略的な経営によって、地域の再生に繋がると推測したからである。

SE 法人は、食品メーカーやスーパーマーケット等の実需者との、加工・業務用野菜での契約栽培やブランド化した米の販売による収益の安定化を経営目標とした。その目標の達成に向けて、顧客となる実需者のニーズを充足させるために、安定した生産技術の確立や販売力の強化、迅速な意思決定等の仕組みの構築を図り、その仕組みを運用する組織と人材の育成に努めた。この取組みを実践することで収益の安定化を可能とし、それを集落の還元へと繋げていく。

広島県は農業版 BSC を導入する法人に対して、PDCA のマネジメントサイクルを実行するために定期的な戦略マップの見直しを助言したが、多くの法人は戦略マップを作成することで満足してしまい計画の見直しと修正までには至らなかった。その中で、SE 法人は毎年の事業計画策定時に戦略マップを見直し PDCA サイクルを実践することで、知識の深化を実践している。

第 3 項 範囲の経済

SE 法人は、農作業計画の策定及び販路開拓のスキルについて各品目への適用を進めている。先述したとおり、SE 法人は水稲に加えて赤シソ、ダイコン等の園芸品目や千切りダイコンへの加工といった事業の多角化を図っており、各品目の農作業計画策定と販路開拓において、実需者との契約栽培や製品のブランド化による販売等の共通するスキルが活用されている。

また、SE 法人を含む三原市久井町内の集落営農法人の多くは、2018 年産からの水稻直接支払交付金の廃止や主食用米の需要量の減少による価格低下の恐れから、営業利益を確実に上げられるような経営への転換が重要かつ緊急な課題と認識している。これらを踏まえて、SE 法人が三原市久井町内の 9 法人と法人間連携を検討した結果、2013 年 3 月に共同仕入れと共同販売を主体とした法人間連携組織「アグリチーム KU」が結成された。この組織に参加する各法人は地代や畦畔管理等の諸規定や組織文化が異なることから、緩やかな連携として任意組織とした。

規模の経済を活かした肥料農薬及び燃料等の共同購入や、「久井町産」と産地を明記した米を三原市内の小中学校の給食用や県内のスーパーマーケットに向けた共同販売に取り組む。これには、SE 法人が経営を継続する中で深化した購買及び販売スキルが活用されている。また、共同販売については、販売する農産物の品質の均等化が求められるため、定期的に学習会を開催し技術の向上に努めており、複数の法人間で情報資源の多重利用が機能している。

第 4 項 組織の経済

SE 法人の組織の経済は、水稻及び野菜の生産から販売までを垂直統合することによるコスト削減と収益性の向上である。先述したとおり、大型機械の導入と綿密な作業計画によって水稻及び野菜生産のコスト低減を進め、実需者との契約栽培やアグリチーム KU での共同販売までを垂直統合することで、総合的に収益性を高めることを可能とした。

アグリチーム KU も含めたこれらの戦略的行動が、知識の深化と知識の相互作用の循環を進め、見えざる資産を構築し、構築された見えざる資産によって新たな成長の経済を生む好循環を起す。

第 3 節 円滑な合意形成過程

第 1 項 集落内の多様な人員の参加

第 3 節では、集落営農法人の持続的経営の仕組みの中で、競争力の源泉となる知識の深化と知識の相互作用によって見えざる資産を創造するフレームワークにおいて、合意形成が触媒としてどのように機能しているかについての考察を進める。SE 法人における円滑な合意形成過程の共通な特徴として以下の 3 点が挙げられる（表 7-6 参照）。

表7-6 SE法人における円滑な合意形成過程の共通な特徴

集落内の多様な人員の参加	女性及び現役世代交えて土日に一斉作業。全構成員が年間1度は参加のルール。
集落内組織の整備	企業的階層別組織の設置と運用。現役世代の連帯感を高めるホープ会。
営農負担の軽減	理事の事務分掌の明確化，戦略マップの見直しによるPDCAの実践。

出所：筆者作成

集落内の多様な人員の参加については、先述したとおり、構成員とその家族である女性及び現役世代も交えて土日を中心に一斉作業に取り組む。全構成員が年間1回は農作業に参加することを規定している。構成員及びその家族の多くが何らかの形で農作業に関わることで、構成員の意識が「農地は法人に任せる」となることを防ぐ意味合いもある。

第2項 集落内組織の整備

集落内組織の整備は、公式組織として7つの部と2つの本部で構成される企業的な階層別組織（図7-3参照）が設置され、権限委譲された担当本部長及び担当部長が中心となって法人運営がなされている。環境部は「豊かな自然環境を守る」という経営理念を実行するために、集落内の雑木林や河川の整備を行う組織として設置されている。

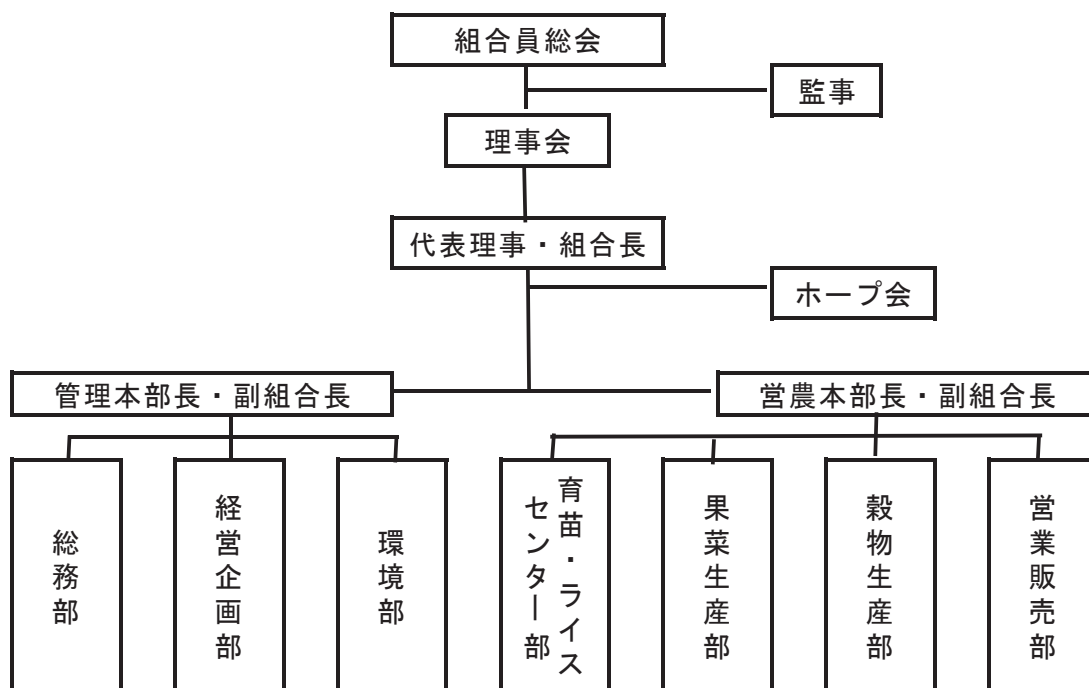


図7-3 SE法人組織図

出所：筆者作成

また、2015年度に非公式組織としての一面も併せ持つホープ会が設置された。ホープ会は30代、40代の構成員または構成員の子息20人で構成される。オペレーターを中心に農作業を行い、会員の要望をとりまとめて理事会へ提言することや、新たな事業を企画・実行することで、現役世代の存在感を高めながら連帯感を強める機能を持つ。

第3項 営農負担の軽減

営農負担の軽減として、理事の事務分掌や各種規定を整備することで業務の分業化を進める。部長会と役員会を毎月1度以上開催し、部長会では業務執行に関すること、役員会では法人経営に関することと分業化することで、企業的な組織運営を実行している。また、先述したとおり、戦略マップを毎年見直すことでPDCAサイクルを実践している。

第4節 小括

SE法人の集落営農法人の持続的経営の仕組みについて、見えざる資産を生み出すための4つの成長の経済による学習活動及び戦略的行動と、競争力の源泉となる知識の深化と知識の相互作用によって見えざる資産を創造するフレームワークにおいて、合意形成が触媒としてどのように機能しているかについて考察した。

成長の経済は以下の4点が指摘された。

- ①作業の機械化と作業計画に基づき多数の作業者が短時間で集中的に行う農作業によって生産性向上を可能とした規模の経済。
- ②中期事業計画策定と戦略マップの修正を毎年継続するPDCAサイクルの実践によって知識水準の深化を遂げる深さの経済。
- ③農作業計画策定及び販路開拓スキルを各品目やアグリチームKUに適用させることで、知識共有の相乗効果を生む範囲の経済。
- ④水稻及び野菜の生産から販売までの垂直統合によるコスト削減と収益性向上を可能とした組織の経済。

これらの戦略的行動が知識の深化と知識の相互作用の循環を進め、見えざる資産を構築する過程において、合意形成の触媒としての機能を検討した結果、以下の3点の共通な特徴が指摘された。

- ①構成員とその家族である女性及び現役世代も交えて土日を中心に一斉作業を行うこ

とで、構成員の意識が「農地は法人に任せる」となることを防ぐ意味合いも持った
集落内の多様な人員の参加、

②公式組織としての企業的階層別組織を設置し運用しながら、非公式組織的な要素を
持つホープ会も運用する集落内組織の整備、

③理事の事務分掌の明確化による分業化の推進と、担当理事が計画・実行・評価・修
正する PDCA サイクルの実践による営農負担の軽減である。

法人自らが学習し見えざる資産を獲得している SE 法人であるが、今後の法人経営にお
いて 2 点の課題が残されている。

1 点目は代表理事の後継者問題である。スーパーマーケットの管理部門での経験を活か
した販路開拓や共同仕入のスキルを、未経験の個人が承継することは難しい。属人的なス
キルを組織として承継するために、販路開拓を担う営業販売部と法人経営の中期計画策定
を担う経営企画部等の企業的な組織を設置し、分業化することで法人を経営している。分
業化によって部門ごとに専門化した知識の習得が進む上で、全社的な意思決定が実行でき
る代表理事の育成が望まれる。

2 点目は経営規模である。代表理事は、米価のさらなる価格下落を想定している。水稻
の直播栽培も開始しているが、国際競争力を持つためには 150ha 以上の経営規模拡大に
よるコスト低減が必要と提唱する。現時点では、アグリチーム KU が生産部門を持ち法人
化することを含めた新たな法人間連携や、SE 法人単独で常時従事者または常時雇用者を導
入することについての検討が進む。また、アグリチーム KU で連携する SE 法人以外の 8 法
人の中には、高齢化等による担い手不足が深刻となっている法人が複数存在していること
も、新たな法人間連携に向けた緊急かつ重要な課題である。

第 8 章 事例研究：常時雇用者を営農に活用する法人 NA 法人

第 1 節 法人の概要

第 1 項 立地及び構成員

NA 法人は、広島県北東部の庄原市の旧口和町¹地域に設立された農事組合法人である（表 8-1 参照）²。庄原市西城町を源流とし、三次市で江の川と合流する西城川の支流である湯木川が付近を流れる標高 270m の中国山地の盆地に位置する。

法人事務所から南東に 12km 進むと庄原市役所、南南西に 15km 進むと三次市役所がある。2013 年には中国横断自動車道尾道松江線が全通し、最寄りの口和インターチェンジまで 5km の距離にある。庄原市及び三次市への通勤・通学圏内であり、構成員の半数ほどは 60 代で庄原市または三次市で勤務する兼業農家である。このような立地条件であるものの、構成員と同居する 50 代以下の現役世代は 3 戸ほどしかない。

32 人の構成員の中で、理事 7 人と監事 2 人の役員 9 人が中心となって兼業従事者として農作業を実施するが、法人設立当時 50 代から 60 代だった役員等の中心メンバーも高齢化が進んだ。また、設立から 15 年以上が経過したこともあり、農地の管理は法人に任せているという安心感を持ちながらも、自らも出資して設立した法人という意識が希薄になっ

表 8-1 NA 法人の概要

市町村	設立年	構成員数	理事・監事数	代表	事業承継	役員任期
庄原市	2002年	32人	7人・2人	70代	4代目	2年
利用権設定面積	作業受託面積	主要栽培品目等				
26.0ha	0ha	水稻（主食用，酒造好適米，しめ縄用），飼料作物				
平均標高	地形	法人運営上の特徴				
270m	中山間地の盆地	兼業従事者主体で I ターンの常時雇用者と共に				

出所：広島県『経営概要－広島県の集落法人－』2014年，及び法人への聞き取りを基に筆者作成

注：2020年3月末現在

¹ 2005 年に庄原市，西城町，東城町，口和町，高野町，比和町，総領町が合併

² 2018 年 11 月 13 日，2019 年 2 月 28 日，2020 年 8 月 6 日，12 月 25 日現地調査

てきている構成員も少なくない。

このため 2009 年に広島市から家族で移住してきた当時 30 代の男性を常時雇用した。水稲栽培関連の機械作業を中心に農作業に従事している。

第 2 項 設立の経緯

NA 法人設立のきっかけは、2000 年に第 1 期中山間地域等直接支払制度を申請するために、集落協定を定める活動を開始したことであった。集落の高齢化が進む状況からみて、このままの状態では近い将来集落を守れなくなると危機感を持った 2 人が、発起人となって集落を守るための検討を始める。2001 年には 11 人のメンバーで法人設立に向けた準備会を立ち上げた。この 11 人は、法人設立後には役員として法人経営に携わっている。検討を進める中で、当初の中郷集落だけでは広島県の集落営農設立支援施策の制度条件の 20ha に満たなかったため、隣の宮沖集落も含めることとなった。

法人設立に向けて準備会の活動が本格化し、庄原農業改良普及所等の行政機関による支援を受ける中でも、庄原市と合併前の口和町から手厚い支援を受けることができた。集落内で法人化に向けた全体説明会を複数回開催し、検討を進めた。検討を重ねた結果、農業生産を協業化することで生産性の向上を図り構成員の共同利益を獲得し、地域の存続、福祉の向上を目的に法人設立を決議し、2002 年に NA 法人が設立する。

法人設立に当たり、以下のとおり経営方針を定めた。

- ①法人経営は利益の極大化よりも持続性に重点を置く。
- ②設備投資は必要最低限度とする。
- ③利益の内部留保に努める。
- ④借入金を抑制し、高い自己資本率を維持する。
- ⑤集落内の労働力の活用で、利益を集落に還元し集落を維持する経営を進める。

堅実で安定した無借金経営を経営方針として掲げたことから、法人事務所となるプレハブハウスや、作業舎、機械格納庫は中古の建物を購入し、業者に依頼することなく構成員が共同で組立てた。

第 3 項 経営状況

NA 法人は全戸が兼業農家で 26.0ha の農地で水稲と飼料作物を栽培している。水稲のうち主食用米と酒造好適米については、育苗から乾燥調整、販売までの垂直統合に取り組む。

詳細については第7章で説明したとおり、NA法人も2009年に農業版BSC（Balanced Score Card）を活用して中期事業計画を策定し、10年後の2019年に戦略マップの見直しを行った（図8-1参照）。

NA法人は、戦略マップの中で以下の3点の重要戦略要因を掲げて経営を行う。

- ①農地の均平管理で直播拡大，スマート農業導入。

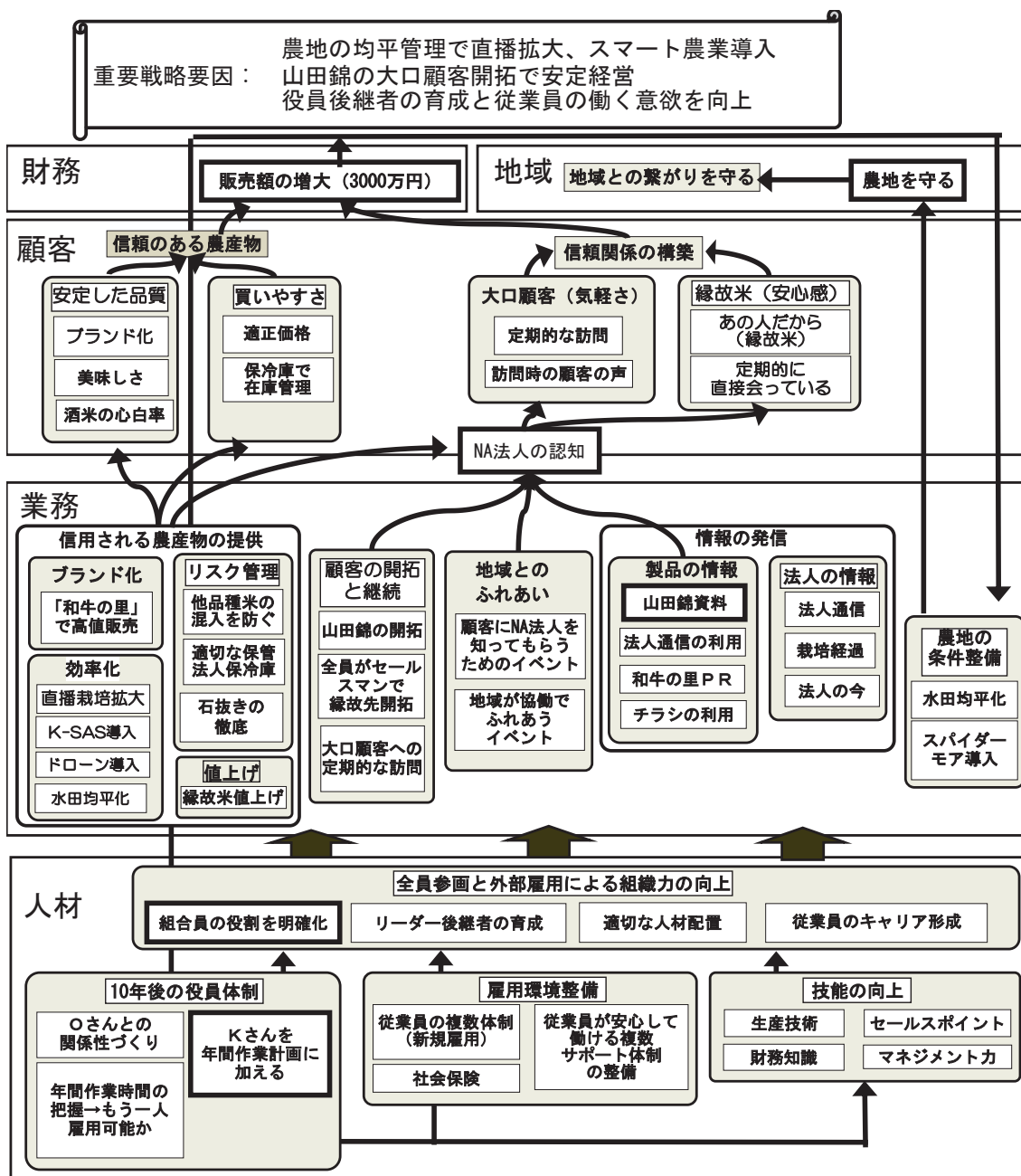


図8-1 農業版BSCで作成したNA法人戦略マップ

出所：NA法人作成のマップを筆者修正

②山田錦の大口顧客獲得で安定経営。

③役員後継者の育成と従業員の働く意欲を向上。

NA 法人の経営状況について、第 7 章と同様にバリューチェーンにおける価値活動ごとの優位性の視座を用いて整理を進めたい。

(1) 農産物生産

NA 法人の水稲は、主食用米にコシヒカリを主体として、コシヒカリと同様の特性をもつミルキークイーンと晩生品種のあきさかりを約 21ha 栽培する。また、モチ米と酒造好適米として山田錦を約 1ha ずつ栽培している。

2013 年からコシヒカリの直播栽培を試験栽培として進めてきた。2018 年からは、あきさかりも加えて、本格的に開始し 1.7ha に拡大して生産コストの低減に取り組む。

直播栽培と慣行栽培の生産性について 2018 年産のコシヒカリ栽培 10a 単位で比較したところ、単位収量は直播栽培が 438kg、慣行栽培が 450kg であった。生産原価面では、直播栽培用の鉄コーティング種子の価格が、育苗に要する原価（約 8,000 円）の 62%となり、オペレーター 1 人が 1 時間で作業が可能な直播栽培に比べて、慣行栽培の田植えでは苗を運ぶ補助員と 2 人がかりで同程度の時間を要する。直播栽培にすることで生産コストの低減に加えて、作業の省力化と育苗管理の精神的な負担の解消が判明した。

この成果を踏まえて、直播栽培の課題である水田の均平化を進めて栽培面積を拡大し、衛星情報等のセンシング技術を活用するスマート農業の導入することで、生産性の向上を図ることを重要戦略要因として掲げる。

水稲以外にも、牧草を 0.5ha、しめ縄用イネを 0.1ha 栽培する。2003 年から近隣の和牛生産者と耕畜連携に取り組む、牧草の提供と堆肥の投入によって土壌改良を進めてきた。正月用のしめ縄生産は、常時雇用者の冬季業務として 2013 年から開始した。主食用水稲の稲刈り前の夏場に稲刈りを行い、農作業の閑散期にしめ縄用に一次加工し、専門業者に販売している。

先述したとおり、設立当初には法人事務所や作業舎、機械格納庫は構成員が共同で組立てたほどの強い結束力を持っていた。しかしながら、法人設立から 15 年以上が経過する中で、役員以外の構成員は安心して農地を任せられると思う反面、自分たちの法人という意識が希薄化しているようだと言及する。

畦畔管理は地権者に年間 5 回以上の草刈りと水管理を委託しているが、地権者の高齢化

と後継者不足もあり受託が困難な地権者の農地については法人が作業者を斡旋する状況にある。

(2) 農産物販売

NA 法人は主食用米を米小売店及び一般消費者へ販売している。旧比婆郡地域では肉用牛生産が盛んであり、先述したとおり NA 法人は耕畜連携による土づくりを進めていることから「和牛の里」ブランドで高付加価値販売を行う。米小売店販売リスク管理として、色彩選別機等を用いた他品種米や白濁米、石等の異物混入を防ぐ仕組みを徹底し、法人所有の保冷库での在庫管理によって安定した品質の販売に努めている。また、定期的に店舗へ訪問し要望等を聞く。和牛の里ブランドで販売するコシヒカリの高い評価と共に、安価なブレンド米用としてミルキークイーンの要望もあることが判明し、販売量の大半はコシヒカリであるが 10%弱はミルキークイーンが占める。

通信販売等の一般消費者への対応として顧客情報の管理に取り組む。新米の予約受付や栽培状況、口和町の農村風景を紹介する法人広報誌の「かわら版ほーじん」を年 4 回作成し郵送することで、新米販売の機会損失を防ぎつつ顧客の囲い込みを図っている。一般消費者への販売価格は安定しており、毎年の米価変動の影響を受けにくい。また、売上金の回収期間が短く資金繰りの改善にも繋がるため、法人広報誌を営業用の媒体として、各構成員の縁故関係を活用して新規顧客の獲得を目指す。

NA 法人は和牛の里ブランドのファンづくりとして、隔年で秋に消費者交流会を開催している。法人の活動報告や農作業体験、和牛のバーベキュー、農産物等の販売等によって生産者の顔を知ってもらい消費者相互も交流することで、顧客ロイヤリティを高めていく。消費者交流会の副次的な機能として、女性を中心に多くの構成員とその家族が交流会の運営に携わることで、法人及び地域の住民がふれあうイベントにもなっている。

酒造好適米の山田錦は山口県内の酒造メーカーとの契約栽培を結び販売している。戦略マップの見直しを実施した 2019 年当時は、山田錦の販売単価が高く日本酒ブームでもあったことから、重要戦略要因の 1 つとして新規顧客の開拓に努めていた。2020 年はコロナウイルス自粛によって日本酒需要も低迷しているが、NA 法人の契約栽培は 2021 年産も更新された。

しめ縄は正月用品を扱う専門業者に約 1500 個を販売する。部門別収支では赤字となるが、常時雇用者が 1 人で担当しており人件費の固定費部分の回収に貢献している。

(3) 人事・労務管理

先述したとおりバリューチェーンは、購買物流から生産、販売等の主活動と人事・労務管理、技術開発、調達等の支援活動で構成される。戦略マップの人材領域を用いてNA法人の人事・労務管理を整理してみたい。

NA法人は、水稻栽培のオペレーター作業を常時雇用の0氏が主体となって担当し、役員9人がオペレーターのサポートや一般作業、販売、会計等の事務を担っている。

0氏は、2009年に家族とともに広島市から移住し集落内に居住した。重要戦略要因に「従業員の働く意欲の向上」を掲げていることから、社会保険と退職金制度に加入し固定給制度を採用することで年間2回の賞与も支給している。妻も近隣で勤務しており、子供も含めて地域のコミュニティに属している。0氏も単純作業労働者として処遇するのではなく、生産技術、財務知識、マネジメント力を習得させることで、多能工としてキャリア形成を図っている。水稻関連の機械業務は0氏に一任できるまで成長したことから、2020年11月から業務課長に就任した。

また、0氏が安心して働ける労働環境を提供するために、家族での行動計画を立てやすくするためにも、年間勤務カレンダーを作成し日曜と祝日は休日としている。年間勤務カレンダーは、0氏以外の構成員の労働環境の改善にも役立っている。

先述したとおり、オペレーター業務の大半は0氏が担っている。0氏はリスク管理の視点から、常時従事者または常時雇用者の採用による2人体制を希望しており、役員達も理解を示している。2人体制を実現するためには、年間総労働時間を精査し、構成員と常時雇用者の業務や役割を明確に分ける必要がある。

第3項 財務状況

NA法人の主要な財務状況について整理する。売上高と利益の推移をみると、売上高及び経常利益ともに減少している（表8-2参照）。2016年産は夏季の天候が良好だったことから、主要品種のコシヒカリの反収が486kgとなり法人設立以来の目標であった営業利益の黒字化を達成することができた。2017年産は秋期の長雨から稲の倒伏が多発し作業の遅れからコシヒカリの反収は427kgと減少し営業利益で赤字を計上したものの経常利益は黒字であった。2018年産はコシヒカリの反収が443kgと回復し米価も上昇したものの、先述した直播用設備の導入による減価償却費の増額と米の直接支払交付金の廃止による影響が大きく、経常利益でも赤字を計上することとなった。米の直接支払交付金が廃止され、賃

表8-2 NA法人の売上高・利益等の推移

(単位：千円，%，回)

	2016年度	2017年度	2018年度	中央値	上位30%値
売上高	27,818	26,595	26,128		
(対前年比)	120.6%	95.6%	98.2%	114.8%	126.0%
減価償却費	1,537	1,573	2,260		
営業利益	2,910	▲ 2,238	▲ 5,733		
営業外収益	5,246	8,518	3,289		
経常利益	8,155	6,280	▲ 2,444		
従事分量配当	—	—	—		
売上高対経常利益率	29.3%	23.6%	▲9.4%	11.3%	18.4%
自己資本比率	97.9%	98.2%	91.8%	42.2%	58.6%
総資本回転率	1.22	0.92	0.92	1.19	1.49

出所：広島県農林水産局『集落法人の育成について』2010年を参考に筆者作成

注：中央値，上位30%値は広島県内の集落営農法人データである

金・手当が上昇する中で、売上高が減少傾向にある点は憂慮する必要があると言えよう。

一方で、無借金で高い自己資本比率であることから安定した財務内容であることが指摘される。先述した経営方針でも示された、必要最低限度の設備投資とし、利益の内部留保に努め、借入金を抑制し、高い自己資本率を維持することを実践している。

続いてNA法人の集落還元額をみる（表8-3参照）。賃金・手当が増加傾向にあることから集落への還元額は年々上昇しており、2018年度で約14百万円であり、売上高に占める割合も52%となっている。常時従事者が固定給制度を採用していることから、2018年度は経常損失を出したものの賃金・手当は上昇している。米の直接支払交付金の廃止による

表8-3 NA法人の集落還元額

(単位：千円，%)

	2016年度	2017年度	2018年度
支払地代	1,870	1,681	1,681
作業委託費 (畦畔・水管理)	3,131	3,469	3,485
賃金・手当 (役員報酬含む)	7,766	8,284	8,416
合計	12,767	13,434	13,582
対売上高比率	45.9%	50.5%	52.0%

出所：筆者作成

影響が大きく、自己資本比率も高いことから緊急性のある課題ではないものの、戦略マップにおける財務目標でもある売上高 30 百万円を早期に達成することが求められる。

第2節 見えざる資産を生む好循環サイクル

第1項 規模の経済

第1節ではNA法人設立の経緯や経営状況、財務状況等を概説した。第2節では、NA法人が見えざる資産を生むための4つの成長の経済による学習活動と戦略的行動について考察を行う。(表8-4参照)。

NA法人における規模の経済は、40代の常時雇用者0氏を主体とした水稻栽培の機械化による生産性向上である。0氏を雇用するまでは、9人の役員による兼業従事者が中心となって作業日程を調整しながら農作業を行ってきた。常時雇用者である0氏が、機械作業の大半を年間勤務カレンダーに沿って毎日作業することから、0氏の専門化による生産性の向上は高い。また、兼業従事者主体で作業する場合の作業日の日程調整や業務引継のコストがかからない。その結果、作業に従事する構成員は、補助作業や販売・事務作業に従事することが可能となり、作業全体としての生産性も向上する。

第2項 深さの経済

NA法人の深さの経済として、酒造メーカーとの酒造好適米の契約栽培や直播栽培等の新分野及び新技術に対して試験的な取組みにチャレンジし、評価・修正する仕組みの構築である。高い栽培技術は求められるものの高単価での販売成果が得られた酒造好適米については、既存の酒造メーカーに加えて新たな販売先の開拓に努めており、低コスト化が立証された直播栽培技術も、水田の均平化という課題を解決することで面積拡大を目指す。

農業版BSCを活用して2009年に策定した戦略マップの重要戦略要因では、女性を有効活用するための品目としてアスパラガスを選定し試験的に取組んだ。しかしながら、アス

表8-4 NA法人の見えざる資産を生む4つの成長の経済

規模の経済	常時雇用者が機械作業の主体となって効率的に行う農作業。
深さの経済	新分野、新技術への試験的取組と評価、修正によるPDCAの実践。
範囲の経済	BtoBとBtoCそれぞれのニーズに応じた顧客対応で用いる共通の知識の相乗効果。
組織の経済	水稻の育苗から乾燥・調整、販売までの垂直統合によるコスト削減。

出所：筆者作成

パラガス部門の統括管理者が不在の状態では、収穫調整作業が手間取り当初計画していた以上の人件費が必要となり、部門別収益での黒字化が難しいことが判明したことから2年で撤退した。このように、試験的な取組の成果が低評価の場合は、早期の撤退も重要な意思決定と言えよう。代表理事のN氏は現役時代に農業改良普及員として県内で様々な試験的取組に関わっており、その知識が法人経営の中で共有化され、さらに深化しているものと推測される。

第3項 範囲の経済

NA法人の範囲の経済は、米小売店等の大口実需者と小口の一般消費者に対して、それぞれのニーズに応じた顧客対応の中で用いられる、共通の知識による相乗効果である。多品種米や石等の異物混入を防ぐ徹底したリスク管理や定期的な情報提供、保冷庫での適切な在庫管理等の共通する知識によって、「和牛の里」ブランドの信用を獲得し、信頼される関係性を構築するための仕組みづくりは、両者に共通の顧客対応であると言えよう。

第4項 組織の経済

NA法人が「和牛の里」ブランドの信頼を獲得するための対応は、育苗から乾燥・調整、販売までを垂直統合したことによって可能となった。多品種米や石等の異物混入を防ぐためには、乾燥・調整作業での色彩選別機の使用だけでなく、生産や収穫段階からの異物混入を防ぐための取組みが全体コストの低減に影響を与えている。

第3節 円滑な合意形成過程

第1項 集落内の多様な人員の参加

第3節では、集落営農法人の持続的経営の仕組みの中で、競争力の源泉となる知識の深化と知識の相互作用によって見えざる資産を創造するフレームワークにおいて、合意形成が触媒としてどのように機能しているかについての考察を進める。NA法人における円滑な合意形成過程の共通な特徴として以下の3点が挙げられる（表8-5参照）。

集落内の多様な人員の参加として、隔年で開催される消費者交流会の運営を、構成員またはその家族である女性が中心となって多くの構成員が協力する仕組みが挙げられる。

また、インフォーマル組織として中郷地区の農地を中心とした自然環境を守るために、

表8-5 NA法人における円滑な合意形成過程の共通な特徴

集落内の多様な人員の参加	消費者交流会や環境整備活動への、構成員及びその家族が協力する仕組み。
集落内組織の整備	プロジェクト組織の設置と常時雇用者と役員等構成員の作業の分業化。
営農負担の軽減	年間勤務カレンダーの作成，複数でのサポート体制構築を検討。

出所：筆者作成

中郷地区資源保全グループが2007年に発足し、水田を中心とした環境保全の活動を展開している。NA法人との共催で地元小学生の田植え体験等の食農教育の実施や、農地の畦畔でシバザクラやユリ、チューリップ等の景観植物を栽培して環境整備を行っており、構成員またはその家族も協力する。

第2項 集落内組織の整備

NA法人の集落内組織の整備としては、新分野及び新技術に対して試験的な取り組みを積極的に実施するためにプロジェクト組織を設置した（図8-2参照）。また、日頃の農作業は常時雇用者が中心となって機械作業等を行い、役員等の構成員は補助作業や販売、経理事務等の業務を行う分業化を進めている。常時雇用者の0氏は家族と共に移住しており、地域の一員として認識されている。0氏を単純作業労働者として処遇するのではなく、生産技術、財務知識、マネジメント力を習得させ、多能工としてキャリア形成を図ることで働きやすい環境整備に努めている。

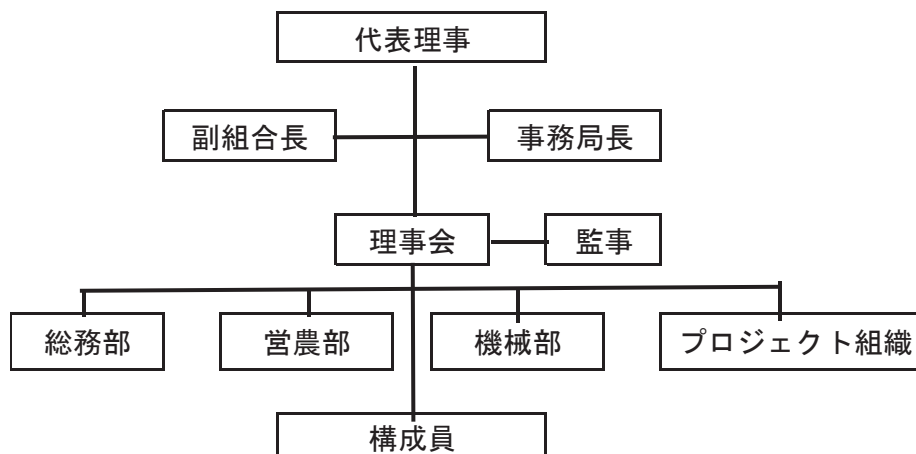


図8-2 NA法人組織図

出所：筆者作成

第3項 営農負担の軽減

営農負担の軽減は、0氏や構成員が安心して働ける労働環境を提供するために、年間勤務カレンダーを作成し日曜と祝日を休日とした。年間勤務カレンダーは、0氏以外の構成員の雇用環境の改善にも役立っている。また、機械作業の大半を1人で担う0氏のリスク管理への要望もあり、0氏と常時従事者または常時雇用者の2人体制に向けて検討している。

第4節 小括

ここまで、NA法人の集落営農法人の持続的経営の仕組みについて、見えざる資産を生み出すための4つの成長の経済による学習活動及び戦略的行動と、競争力の源泉となる知識の深化と知識の相互作用によって見えざる資産を創造するフレームワークにおいて、合意形成が触媒としてどのように機能しているかについて考察した。

成長の経済は以下の4点が指摘された。

- ①常時雇用者が機械作業の主体となって効率的な農作業を行う規模の経済。
- ②新分野、新技術への試験的な取組みと評価、修正によってPDCAを実践する深さの経済。
- ③BtoBとBtoCそれぞれのニーズに応じた顧客対応で用いる共通の知識の相乗効果である範囲の経済。
- ④水稻の育苗から乾燥・調整、販売までの垂直統合によるコストの削減である組織の経済。

これらの戦略的行動が知識の深化と知識の相互作用の循環を進め、見えざる資産を構築する過程において、合意形成の触媒としての機能を検討した結果、以下の3点の共通な特徴が挙げられた。

- ①消費者交流会や環境整備事業への構成員及びその家族の参加する仕組みの構築による集落内の多様な人員の参加、
- ②新分野及び新技術へのチャレンジを所管するプロジェクト組織の設置と常時雇用者が中心となって農作業を行い構成員との分業化を図る集落内組織の整備、
- ③年間勤務カレンダーの作成と複数でのサポート体制の検討による営農負担の軽減である。

法人自らが学習し見えざる資産を獲得しているNA法人であるが、法人経営における課

題が2点挙げられる。

1点目は代表理事の後継者問題である。戦略マップでも示されているように、後継者の育成は重要戦略要因の1つである。O氏は業務や研修会への参加によって知識の深化を進めることで多能工となり、業務課長として営農を継続することが望まれるが、法人のリーダー候補ではない。

法人はこれまで近隣で畜産業を営むK氏と、耕畜連携を通じた関係性を強化していくことで法人経営へ参画させることを検討している。N代表理事は、「農作業は外部からの雇用でも対応できるので、法人のリーダーを養成していかなければならない。」と述べており、法人経営を担うリーダー後継者をどうするかについての検討が望まれる。

2点目は経営規模と経営品目である。営農で機械作業の大半を1人で担うO氏のリスク管理として2人体制への要望もあり検討している。目標売上高の30百万円を達成すれば常時雇用者2人体制が構築できるかの精緻な試算を行う必要がある。

売上高30百万円の目標達成に向けて、これまでどおり水稻主体の経営であれば経営規模の拡大であり、現状の経営規模では経営品目を検討することが求められている。NA法人は近隣の集落営農法人と、スマート農業技術を活用した連携について検討を始めたところである。

。

第9章 事例研究：常時従事者が経営の主体となる法人 SI 法人

第1節 法人の概要

第1項 立地及び構成員

SI 法人は、広島県の中央部にあたる東広島市高屋町に設立された農事組合法人である（表 9-1 参照）¹。標高 220m の西条盆地に位置する。山陽本線白市駅から法人事務所まで 2km であり、白市駅から広島駅まで 1 時間弱の通勤・通学圏内にある。また、東広島市も広島大学を中心とした学園都市づくりがなされており、広島市のベットタウンとしての性格も持ち、人口 20 万人弱の都市である。

30 人の構成員の多くが兼業農家であり、11 人の理事と 3 人の監査役で構成される。2017 年に現代表理事の Y 氏が 20 代で広島中央農業協同組合（以下「広島中央農協」と記述する。）を退職して構成員となり、翌年 29 才で代表理事に就任した。2018 年に 2 人、2019 年に 1 人と 20 代、30 代、40 代の現役世代 3 人が常時雇用者として就職し、常時従事者である代表理事と 3 人の常時雇用者を中心に約 10 人の非常勤雇用者で営農に取り組む。

第2項 設立の経緯

SI 集落は、1950 年代後半から壮年頼母子講・青年頼母子講・ひまわり会・老人会等の

表9-1 SI法人の概要

市町村	設立年	構成員数	理事・監事数	代表	事業承継	役員任期
東広島市	1989年	30人	10人・3人	30代	4代目	3年
利用権設定面積	作業受託面積	主要栽培品目等				
28ha	10ha	水稻（酒米，育苗），小麦，カボチャ				
平均標高	地形	法人運営上の特徴				
220m	中山間地	5法人出資の営農主体の法人と集落を守る S I 法人の重層構造				

出所：広島県『経営概要－広島県の集落法人－』2014年，及び法人への聞き取りを基に筆者作成

注：2020年3月末現在

¹ 2020年6月15日，6月22日，6月29日現地調査。

世代別親睦組織が組織化され、農業だけでなく生活、環境問題などが話題となる中で、

集落の将来への問題意識が共有化されていた。SI 集落出身の K 氏が 1981 年 3 月に県内の農業改良普及所長を定年退職後、東広島市の農業推進指導員として再就職し、農業改良普及所事業の「村づくり濃密指導モデル事業」の対象として SI 集落の改善に取り組むことになった。同年 12 月に「明るくて住みよい SI づくり」の初会合が開催され、協議の結果集会所建設が最重要課題となった。会議の結果を受けて、地元から東広島市長に陳情を繰り返した結果、1982 年 3 月に老人集会所として建設されることとなる。

これをきっかけとして、各親睦組織と麦大豆生産改善研究会、ほ場整備推進委員会等を結集して、1982 年 5 月に自治組織である「SI を住みよくする会」が設立された。当会では農業改良普及所がファシリテーターとなったワークショップを開催して、集落ビジョンを作成し、実現に向けて動き出す。

その中の 1 つがほ場整備事業であり、学習会を重ねて 1987 年から 1993 年の工期で着工された。SI 集落の多くは兼業農家であり、限られた休日での農作業となることから農業機械が積極的に導入されたが、同時に過剰投資による恒常的な赤字経営が問題であった。

1988 年にはほ場整備の完了後について検討する「農業生産組織研究委員会」を立ち上げ、先進地への視察や学習会を重ねた結果、同年に農業機械の共同利用を行う「SI 農業機械共同利用組合」を設立し 33 戸が加入した。当組合として導入する機械を検討していたところ、1989 年 6 月に県から農業生産法人として 1 集落 1 農場の協業経営を行う「集落農場育成対策モデル事業」の活用を提案される。

当組合で検討を重ねたところ、以下の 5 点のメリットが明らかとなった。

- ①設備投資に対する補助金が得られる。
- ②農業機械は設立する法人の所有となる。
- ③高齢化等で管理困難となった農地も協業することで対応可能。
- ④協業経営ゆえに水利権での争いがなくなる。
- ⑤性別、世代、能力に応じた作業の分業化が可能。

ただし、1989 年度中に事業を実施し完了することが制度条件であり、急きょ、役員会の同意を得て臨時総会を開催した。高齢者からは自分の農地を貸すことへの不安が、現役世代からは過剰投資や休日がとれない現状の解決策として賛成するなど、賛否両論が多く出る中を役員達が説得して回り、同年 11 月に SI 法人設立となった。広島県第 1 号の集落ぐるみ型集落営農法人は、「法人設立後の加入は認めない」強い方針の中で、30 戸の構成員

でスタートした。

なお、法人としての経営理念は設定しなかったが、集落ビジョンとして「安らぎと調和のとれた魅力あるふるさと」を掲げていた。

第3項 経営状況

広島県第1号としてスタートしたSI法人は、補助事業の要件であった園芸品目としてアスパラガス、ハウレンソウ、小松菜に取り組むが、アスパラガスは根腐れ病のために4年で撤退し、ハウレンソウ、小松菜も市場相場が安く収益化が難しいことから10年弱で撤退した。その後、水稻の種籾生産者として県の採種組合から採択され、1998年産から採種事業を開始した。しかしながら、採種事業も稲麴病の発生で撤退することとなり、水稻の育苗事業と酒造好適米が経営の柱となった。

法人設立から兼業従事者を中心に法人経営を進めてきたが構成員の高齢化が進む中で、2013年に構成員の家族である30代男性が、将来は常時従事者となる予定で最初は非常勤雇用者として観光ぶどう園事業を開始し、事業の多角化へと舵を切った。しかしながら、2018年に観光ぶどう園事業は法人から分離して、自営農として独立した。

また、2009年からSI法人を含む東広島市内の5法人が、農業機械の共同利用を目的とした任意組織を組織化した。その後、5法人による機械の共同利用は運用されてきたが、2018年に広島中央農協も出資することで株式会社ファームサポートHを設立した。

このため、SI法人の経営状況については、SI法人単独の経営とファームサポートHとの重層的組織構造の視点から整理を進める。

(1) SI法人単独として

SI法人として28haの利用権設定と近隣の農業者から10haの特定作業受託で酒造好適米、飼料用米、水稻育苗4万箱を主要事業として法人経営に取り組む。

30代の代表理事と20代1人、30代1人、40代1人の常時雇用者に、集落内部及び外部からの非常勤雇用者10名前後での執行体制をとる。組織運営の仕組みは、多くの業務に対して代表理事が中心となって意思決定し、指示を受けて常時雇用者及び非常勤雇用者が業務を執行する。3人の常時雇用者に業務の担当は決められているが、主要な意思決定は代表理事が行い、管理業務の分業化は発展途上である。

また、集落ぐるみ型法人として設立した経緯から構成員も非常勤雇用者として作業に従

事するが、多くは70代であり現役世代のような作業従事は望めない。

(2) SI 法人とファームサポートHの重層的組織構造

先述したとおりファームサポートHは、東広島市内の5法人と広島中央農協が出資した株式会社である（図9-1参照）。水稲用大型機械とドローンの共同利用を目的に設立されたが、ドローンの防除作業については、SI法人以外の4法人はファームサポートHに作業委託の依頼をする。同様に、広島中央農協管内の農業者及び農業法人が広島中央農協にドローンによる防除や土地改良材の散布の作業委託を依頼した場合も、ファームサポートHに作業指示がいく。また、ファームサポートに出資する1法人と東広島市内の1法人は、ファームサポートHに対して水稲の特定作業受託を依頼する。

現時点では、ファームサポートHに所属する常時従事者及び常時雇用者は存在しないことから、SI法人の代表理事と常時雇用者3人がファームサポートHから再委託される形で委託作業に従事している。すなわち、ファームサポートHではなく、SI法人として作業受託に取り組む。

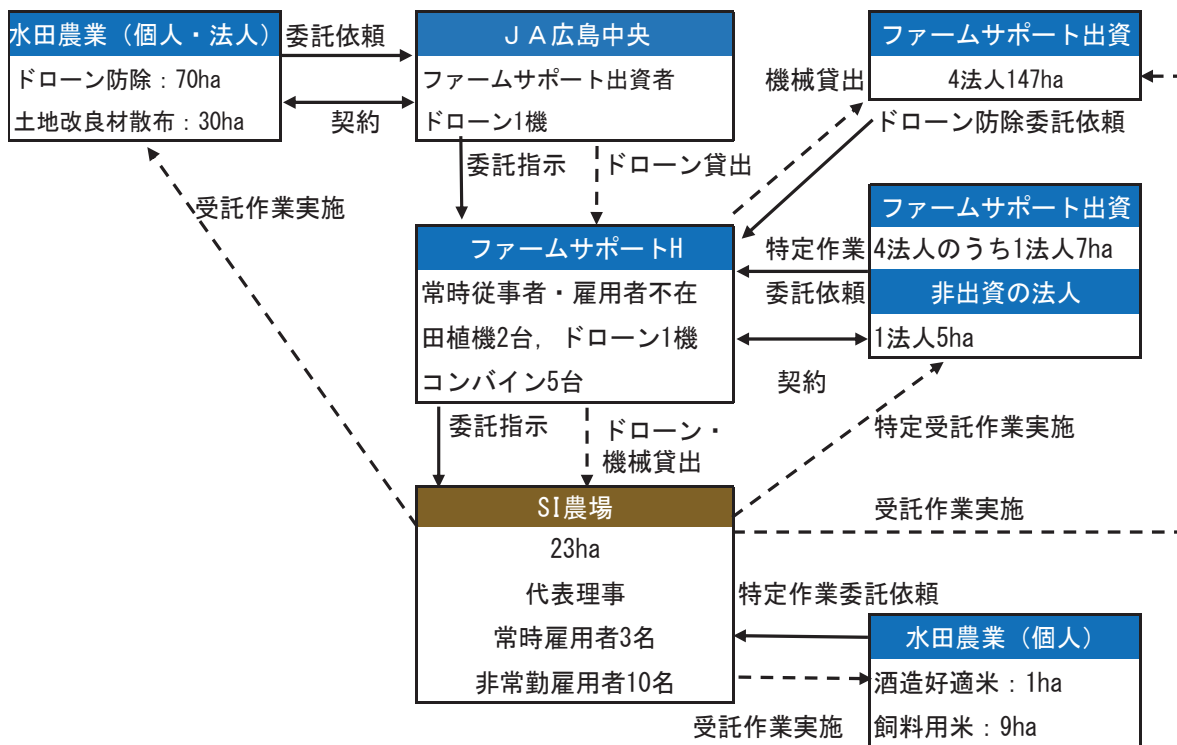


図9-1 SI農場とファームサポートHとの関係図

出所：筆者作成

(3) あるべき姿

SI 法人は、設立の経緯から地域の人と地域を守るための法人であり、農事組合法人の法人格を持つ。一方、ファームサポート H は営利事業として営農する株式会社の法人格を持つ。ファームサポート H に出資する法人は、将来的には担い手の高齢化と後継者不足によって農作業が困難になった場合の作業委託先としてファームサポート H を想定している。広島中央農協も、農協管内で自ら農作業が困難となった農業者の作業委託先としてファームサポート H と位置づけている。

SI 法人代表理事の Y 氏は、法人設立の理念から SI 法人は SI 地域内の活動に留めることが望ましいとの意見を持つ。ファームサポート H が営利事業として、東広島市内の農作業受託を積極的に受けることに対しては是認している。

現時点ではファームサポート H からの再委託売上高は 10 百万円に満たないが、今後事業規模は拡大していく可能性が高い。そこで、SI 法人は人と地域を守る本来の事業に回帰し、SI 法人の水稲生産事業はファームサポート H へ特定作業委託する。代表理事と 3 人の常時雇用者は、SI 法人で事業を継続する担当者とファームサポート H へ移籍する担当者に分かれて、ファームサポート H は営利事業として水稲事業を中心に規模拡大することが望ましいと提唱する。

第 4 項 財務状況

SI 法人の主要な財務状況について整理する。売上高の推移をみると増加傾向にある（表 9-2 参照）。2017 年度までは営業収益段階から黒字の優良経営であったが、2018 年 7 月の広島県内の豪雨災害の影響で営業収益が赤字となった。2017 年産から飼料用米の特定作業受託面積の拡大に伴い飼料用米交付金が増加し、営業外収益の増加に繋がっている。

自己資本比率は高く金融機関からの借入金はないことから、安全性は高い。しかしながら、集落還元額のうち、賃金・手当が毎年上昇している（表 9-3 参照）。

代表理事及び常時雇用者は農協職員の賃金モデルを参考に算定しており、毎年基本給が増額する仕組みとなっている。集落還元額が売上高に占める割合も上昇しており、賃金の上昇率に見合った事業規模拡大による売上高の確保、または利益率の高い事業の割合を検討した事業ポートフォリオの最適化が求められる。

表9-2 SI法人の売上高・利益等の推移

(単位：千円, %, 回)

	2016年度	2017年度	2018年度	中央値	上位30%値
売上高	53,029	54,243	58,525		
(対前年比)	—	102.3%	107.9%	114.8%	126.0%
減価償却費	1,890	1,550	2,716		
営業利益	4,515	1,543	▲ 8,461		
営業外収益	7,924	24,610	32,211		
経常利益	12,428	7,560	13,159		
従事分量配当	—	—	—		
売上高対経常利益率	23.4%	13.9%	22.5%	11.3%	18.4%
自己資本比率	93.5%	91.7%	98.1%	42.2%	58.6%
総資本回転率	0.49	0.41	0.46	1.19	1.49

出所：広島県農林水産局『集落法人の育成について』2010年を参考に筆者作成

注：中央値、上位30%値は広島県内の集落営農法人データである

表9-3 SI法人の集落還元額

(単位：千円, %)

支払地代	2,306	4,309	3,833
作業委託費 (畦畔・水管理)	4,444	7,897	8,156
賃金・手当 (役員報酬含む)	17,806	19,497	22,715
合計	24,556	31,703	34,704
対売上高比率	46.3%	58.4%	59.3%

出所：筆者作成

第2節 見えざる資産を生む好循環サイクル

第1項 規模の経済

第1節ではSI法人設立の経緯や経営状況、財務状況等を概説した。第2節では、SI法人が見えざる資産を生むための4つの成長の経済による学習活動と戦略的行動について考察を行う。(表9-4参照)。

SI法人における規模の経済は、4万箱の水稲育苗事業とドローン防除の作業受託による

表9-4 SI法人の見えざる資産を生む4つの成長の経済

規模の経済	水稲の大規模育苗，ドローン防除の作業受託における生産性の向上。
深さの経済	作業受託量の増加に伴う作業経験値の増加による作業スキルの深化。
範囲の経済	水稲関連受託作業での経験値とミーティングでの学習による知識の多能工化。
組織の経済	水稲の育苗から収穫までの垂直統合によるコスト削減と信用の獲得。

出所：筆者作成

生産性の向上である。

育苗事業は常時雇用者のうち育苗担当が管理作業を行い非常勤雇用者が実働する。定型業務でもあり，業務を単純化することで時間当たり賃金の低い非常勤雇用者の業務とし，高い操作技術が求められる大型機械やドローン等のオペレーター業務は，常時雇用者の専用業務として分類することで生産性における優位性を獲得している。

ファームサポートHIからのドローン防除の作業受託面積は拡大傾向にあり，さらなる生産性の向上が見込まれる。

第2項 深さの経済

ファームサポートHからドローンを活用した防除や水稲生産の作業委託を数多く受託することで，法人内だけの作業量では経験値が少なく高めることが困難な作業スキルが高まることが深さの経済として位置づけられる。

現在は代表理事を含めて4人体制であることから，代表理事Y氏のOJTが主体で機械の作業スキルを学び，作業経験を積むことで知識の深化が図られている。今後も作業受託面積の拡大が想定される中で，作業マニュアルの作成や研修会の開催等の組織的な技術習得の仕組みの構築が求められる。

第3項 範囲の経済

範囲の経済においても同様のことが想定される。ファームサポートHを通じたドローン防除や水稲の特定作業受託等に取り組むことで，水稲栽培に関連する作業について数多くの経験を積む。

SI法人は，ほぼ毎日始業前と始業後にミーティングを行う。代表理事のY氏へ日々の作業報告をする過程で，作業の進め方のやりとりの中から，単一の作業スキルではなく体系的で多能工的な知識への深化が図られる。

第4項 組織の経済

作業の実態はSI法人でありながらファームサポートHの再受託として、水稻の育苗からドローン防除、収穫までの垂直統合を可能としている。水稻のドローン防除を委託していた農業者及び農業法人が、担い手の高齢化等によって苗の購入や田植え、稲刈り等の作業を委託することになったときに、SI法人が積み重ねた信用と委託事務量の軽減から、ファームサポートHを介してSI法人が採択されることとなり、事業規模の拡大へと繋がっていく。

第3節 円滑な合意形成過程

第1項 集落内の多様な人員の参加

第3節では、集落営農法人の持続的経営の仕組みの中で、競争力の源泉となる知識の深化と知識の相互作用によって見えざる資産を創造するフレームワークにおいて、合意形成が触媒としてどのように機能しているかについての考察を進める。SI法人における円滑な合意形成過程の共通な特徴として以下の3点が挙げられる（表8-5参照）。

代表理事を中心にSI法人の役員は、地域の人と農地を守るための法人であるとの認識を持つ。しかしながら、構成員の多くは「農地管理はSI法人に任せた」との意識から、法人活動に協力する構成員は少ないと代表理事のY氏は指摘する。集落内の多様な人員の参加という視点では、SI法人と構成員の間に意識の差が生じており、機能していないと推測される。

第2項 集落内組織の整備

このため、SI法人で働く常時雇用者及び非常勤雇用者にとって円滑な合意形成がとりや

表9-5 SI法人における円滑な合意形成過程の共通な特徴

集落内の多様な人員の参加	「農地管理はSI法人に任せた」と法人設立時よりも構成員の協力意識が低下。構成員またはその家族の多様な人員の参加は機能していない。
集落内組織の整備	朝夕のミーティングで情報共有を図る仕組みの継続。
営農負担の軽減	農協と同程度の賃金支給と閑散期の変則週休2日制の導入。

出所：筆者作成

すい組織としての考察を進める。

集落内組織の整備として、先述したとおり毎日の始業前と始業後のミーティングの開催が挙げられる。始業前に当日の作業のポイントを説明し、始業後に作業での気づきを報告し共有できる仕組みを継続している。

第3項 営農負担の軽減

営農負担の軽減においても、常時雇用者に対して農協職員と同等の給与体系とし、閑散期を活用した変則週休2日制度を導入することで、常時雇用者3人は年間110日以上の日を取得している。営農負担の軽減に努めながらモチベーションを高める仕組みを構築している。

第4節 小括

ここまで、SI法人の集落営農法人の持続的経営の仕組みについて、見えざる資産を生み出すための4つの成長の経済による学習活動及び戦略的行動と、競争力の源泉となる知識の深化と知識の相互作用によって見えざる資産を創造するフレームワークにおいて、合意形成が触媒としてどのように機能しているかについて考察した。

成長の経済は以下の4点が指摘された。

- ①4万箱の育苗事業とドローン防除の作業受託の拡大によって生産性の向上を獲得する規模の経済。
- ②ファームサポートHを介したドローン防除等の作業受託量拡大による、作業経験値の増加によって作業スキルを深化させる深さの経済。
- ③ファームサポートHを介したドローン防除や水稻の特定作業受託に取り組むことで、水稻栽培に関連する作業について数多くの経験を積む。始業前と始業後のミーティングでの学びから、体系的で多能工的な知識への深化が図られる範囲の経済。
- ④水稻の育苗からドローン防除、収穫までの垂直統合によってSI法人が積み重ねた信用等からSI法人の事業規模の拡大に繋がる組織の経済。

これらの戦略的行動が知識の深化と知識の相互作用の循環を進め、見えざる資産を構築する過程において、合意形成の触媒としての機能を検討した結果、以下の3点の共通な特徴が挙げられた。

①多様な人員の参加については、構成員の多くは「農地はSI法人に任せた」との意識から、法人活動に協力する構成員は少なく、機能していない。

②SI法人で働く常時雇用者及び非常勤従事者・雇用者にとって合意形成がとりやすい組織としての視点。毎日の始業前と始業後のミーティングの開催で情報共有を図る仕組みを継続する、集落内組織の整備。

③常時雇用者に対して農協職員と同等の給与体系とし、閑散期を活用した変則週休2日制度の導入等、モチベーションの向上に努めることでの営農負担の軽減。

法人自らが学習し見えざる資産を獲得しているSI法人であるが、法人経営における課題が挙げられる。ファームサポートHとの重層的組織構造である。

東広島市内の5法人の機械共同利用を目的として設立したファームサポートHは、自社内に常時従事者及び常時雇用者を配置していないことから、SI法人へ再委託する仕組みで経営を行う。今のところ、ファームサポートHからの年間委託売上高は10百万円に満たないものの、今後も事業規模は拡大傾向にある。

先述したとおり、Y氏は東広島市内の農地を活用した土地利用型農業を積極的に進めるファームサポートHと、集落営農法人の持つ社会性に立ち返り人と地域を守るSI法人が重層的組織構造の中での役割を明確に分離することを提唱する。

第1章において集落営農に関する既往研究を整理した中でも、集落営農の重層的組織化について検討されている。高橋明広²は、担い手経営と土地利用調整組織の役割等を明確に位置づけた組織構造の構築について提唱している。

2020年末に、Y氏はファームサポートHとSI法人が、重層的組織構造の中での役割を明確に分離する案をファームサポートHとSI法人の理事会で説明し、大筋で同意を得ることができた。今後は、出資者である5法人と広島中央農協が、5法人とファームサポートHとの役割について、具体的な検討を進めることとなった。

² 高橋明広 (2000) 前掲書

第10章 分析フレームワークの検証

第1節 分析フレームワークの設定

本章では、第4章で提示した本研究における分析フレームワークを検証する。

まず始めに、分析フレームワーク策定に向けて既往研究の整理を行った。

既往研究のレビューの結果、農業経営学領域においても知識創造理論の適用が可能であることが判明した。しかしながら、知識創造理論の既往研究の多くは野中・竹内の SECI モデル¹を用いたものであり、本研究で分析フレームワークとして想定する伊丹・軽部の見えざる資産モデル²を用いた研究については十分な議論がなされていない状況であった。

そこで、見えざる資産モデルをレビューしたところ、見えざる資産モデルと SECI モデルには、以下のとおり3点の共通する仕組みが見られた。

- ①知識を創造する仕組み。
- ②知識を活用し学習することで知識が深化する仕組み。
- ③知識を学習し深化することで、新たな知識を創造する仕組み。

また、伊丹・軽部も野中・竹内と同様に、人々の情動的相互作用の枠組みとして「場」という概念を提示する。

これらの考察の結果、見えざる資産モデルを用いた分析フレームワークを設定した（図10-1 参照）

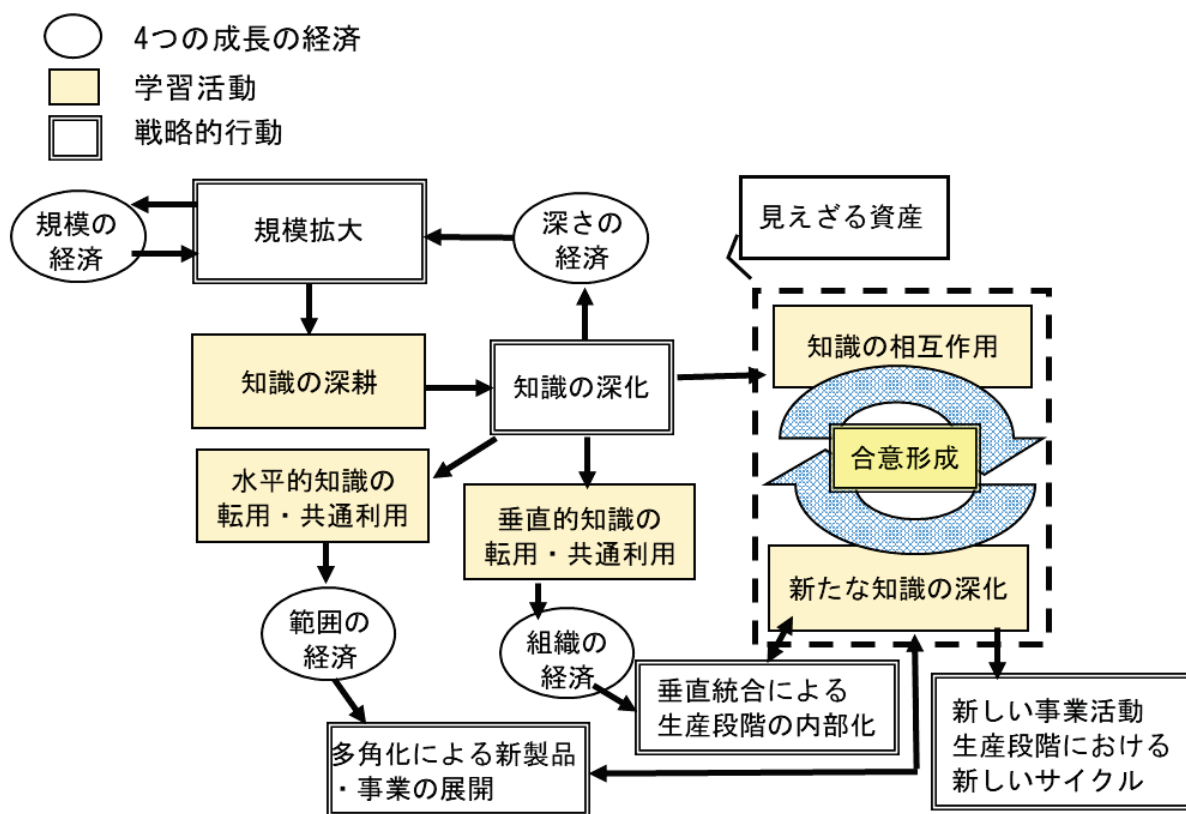
このフレームワークにおける見えざる資産を生む4つの成長の経済の循環構造において、知識の相互作用に伴い新たな知識の深化と知識の相互作用のサイクルに、第3章で整理した合意形成が触媒として機能しているのではないかとの仮説を設定し、合意形成を加えることとした。

第2節 分析フレームワークの検証

第4章で設定した分析フレームワークについて、その有効性を検証した上で事例研究を

¹ 野中・竹内（1996）前掲書

² 伊丹・軽部（2004）前掲書



出所：伊丹・軽部（2004）を基に筆者作成

図10-1 見えざる資産を生む4つの成長の経済の循環構造

進めることが重要な意味を持つ。

そこで、第5章では定性分析と定量分析によって予備的調査を実施し、分析フレームワークの有効性を検証した。

第1項 定性分析

(1) 調査の概要

まず始めに定性分析から実施する。

本調査は、集落営農法人の合意形成過程における運営上の仕組みについて問題意識を持ち、JA 滋賀蒲生町集落営農法人連絡協議会（以下「当協議会」と記述する。）主催の「後継者問題を検討するワークショップ」に参加した法人の、人材確保策の検討から実行までの過程を定性的に分析し、円滑な合意形成を可能とする普遍化した共通の仕組みの解明を試みた。2017年6月から2018年8月の間で4回開催し、16法人が参加した。

(2) 分析

分析の結果、ワークショップでの発表内容や参加姿勢等の取組みから「積極的」な意思決定を行った5法人と「消極的」な意思決定を行った8法人に類型化された。そして、積極的な意思決定を行うと分類された5法人に共通する特徴として、「集落内の多様な人員の参加」、「集落内組織の状況」、「運営負担の軽減」の3点を抽出することができた。これは新たな知見といえよう。

第2項 定量分析

(1) 調査の概要

次に定量分析を実施した。

第1章で概説した2013年度広島県集落法人センサス調査（以下「当該調査」と記述する。）は、集落営農法人が持続的経営を図る上で求められる経営資源を明らかにするために実施した調査である。当該調査結果を用いて、先述した「見えざる資産を生む4つの成長の経済の循環構造」の中で、合意形成が新たな知識の深化と知識の相互作用のサイクルを回すための触媒として機能するとの仮説について分析を進めた。

(2) 分析

まず始めに、分析に当たり以下の4点の視座を設定し、これら4点の視座における相関関係及び因果関係を定量的に解明するために共分散構造分析を行った。

- ①4つの成長の経済と見えざる資産。
- ②見えざる資産と集落営農法人の会計面での成長性を示す3つの指標（売上高，経常利益，税引き前利益）との関係性。
- ③見えざる資産の知識の深化と知識の相互作用のサイクルに対する合意形成の触媒としての機能。
- ④定性分析で判明した円滑な合意形成過程に共通な3つの特徴と合意形成の関係性。

以上の分析結果から、定性的分析で明らかとなった円滑な合意形成過程に共通な特徴のうち、構成員間の融和を意識した「多様な人員の法人事業への参加」が、円滑な合意形成へ高い影響を与えることが判明した。

また、合意形成と見えざる資産の間には、合意形成から見えざる資産に対する因果関係が認められた。

4つの成長の経済の循環構造によって、法人自ら学習することで見えざる資産を創造し、蓄積するフレームワークについては、見えざる資産を創造する新たな知識の深化と知識の相互作用の循環作用に合意形成が触媒として機能していると類推された。

第3節 小括

本章では、第4章で提示した本研究における分析フレームワークを第5章の予備的調査の結果から検証を実施した。

定性調査は、JA 滋賀蒲生町集落営農法人連絡協議会主催の「後継者問題を検討するワークショップ」に参加した法人の、人材確保策の検討から実行までの過程を定性的に分析し、円滑な合意形成を可能とする普遍化した共通の仕組みの解明を試みた。

分析の結果、円滑な合意形成過程に共通な3つの特徴として、以下の3点を抽出した。

- ①集落内の多様な人員の参加。
- ②集落内組織の状況。
- ③運営負担の軽減。

続いて定量分析は、2013年度広島県集落法人センサス調査を用いて、「見えざる資産を生む4つの成長の経済の循環構造」の中で、合意形成が新たな知識の深化と知識の相互作用のサイクルを回すための触媒として機能するとの仮説について定量的に解明するために共分散構造分析を行った。

分析の結果、定性的分析で明らかとなった円滑な合意形成過程に共通な特徴のうち、構成員間の融和を意識した「多様な人員の法人事業への参加」が、円滑な合意形成へ高い影響を与えることが判明した。また、合意形成と見えざる資産の間には、合意形成から見えざる資産に対する因果関係が認められた。4つの成長の経済の循環構造によって見えざる資産を創造し、蓄積するフレームワークについては、見えざる資産を創造する新たな知識の深化と知識の相互作用の循環作用に合意形成が触媒として機能していると推測された。

分析フレームワークの有効性の検証の結果、集落営農法人の持続的経営の仕組みを表す見えざる資産を創造する循環構造の有効性が示唆され、合意形成が触媒として機能することが類推された。

分析フレームワークの有効性の検証結果を踏まえて、第6章から第9章で分析フレームワークを用いた事例研究を4法人に対して実施した。

終章 研究成果と残された課題

第1節 本研究の成果

第1項 本研究を進める上での課題

本研究は、集落営農法人の持続的経営の仕組みに焦点をあて、その実態と論理を明らかにすることを目的としている。経営戦略論における知識創造理論の「見えざる資産」の循環構造モデルを分析フレームワークとして、集落営農法人の持続的経営の仕組みについて検討した。また、新たな視点として見えざる資産を生むサイクルに、合意形成が触媒機能を果たしているのではないかと推測し、研究を進めた。

序章において、本研究を進める上で以下の課題を設定した。

- ①集落を守るという社会的企業の性格を持った集落営農法人の持続的経営に知識創造理論によるアプローチが機能するだろうか。
- ②設立時の背景から一般的な企業的意思決定とは異なり、集落営農法人は出資者の合意による意思決定の要素が強いと推測される。知識創造論を分析軸として集落営農法人の持続的経営の仕組みに対してアプローチを行う場合、合意形成の概念が触媒として機能しているとの仮説が想定されるのではないか。
- ③円滑な合意形成によって、出資者間の良好な合意による意思決定を可能とする集落営農法人に、共通する仕組みが存在するとの仮説が想定されるのではないか。

第1章から第3章において、集落営農法人及び本研究で用いる知識創造理論と合意形成理論に関する既往研究の整理と考察を行い、第4章で分析フレームワークを設定した。第5章では定性分析と定量分析によって予備的調査を実施し、第4章で提示した分析フレームワークの有効性を検証した結果、1点目の課題である社会的企業の性格を持つ集落営農法人の持続的経営に対して知識創造理論を用いたアプローチが機能することが判明した。

また、2点目の課題である見えざる資産を創造する循環構造に合意形成が触媒として機能することについても示唆された。定量分析の結果、合意形成から見えざる資産に対する因果関係は認められ、見えざる資産を創造し、蓄積するフレームワークにおいて、見えざる資産を創造するための新たな知識の深化と知識の相互作用の循環に対して、合意形成が

触媒として機能することが示唆されたものと考えられる。

3点目の課題である持続的な経営に向けた集落営農法人が円滑な合意形成を遂行させるための共通な特徴として、「集落内の多様な人員の参加」、「集落内組織の状況」、「運営負担の軽減」の3点を抽出した。定性的分析によって判明したこの3点は、定量的な分析からも一部明らかにすることができた。さらに、構成員間の融和を意識した多様な人員の法人事業への参加が、円滑な合意形成へ高い影響を与えることが定量的にも証明された。

これらは新たな知見といえよう。

第2項 分析フレームワークを用いた事例研究

(1) 事例研究の目的と概要

分析フレームワークの有効性の検証結果を踏まえて、第6章から第9章で集落営農法人の見えざる資産を創造するサイクルに合意形成が触媒として機能することが濃厚となった分析フレームワークを用いて、広島県内の集落営農法人の事例から集落営農法人の持続的経営の仕組みの実態と課題についての解明を進めた。第1章の集落営農に関する既往研究において、先述したとおり本研究の対象となる集落ぐるみ型の集落営農法人は、集落単位で営農活動の共同化による経営を行いながら、集落の農地を保全し地域のくらしを守る社会性を持つ法人である。

しかしながら、構成員の高齢化及び後継者難による担い手不足によって、現役世代の構成員が他産業の仕事を退職して常時従事者として専門化した法人や、集落外から常時雇用者を雇用する法人がみられる。また、経営の存続が困難となり解散する法人も出ている。

このような集落営農法人の状況を踏まえて、事例研究として考察を進めた（表終-1 参照）。

最初に4法人の経営等の概要を整理した上で、法人ごとに見えざる資産を生む4つの成

表終-1 事例研究対象法人一覧表

法人名	市町村	設立年	構成員数	代表	承継	平均標高	地形
H0法人	北広島町	1996年	41人	70代	5代目	265m	中山間地の盆地
SE法人	三原市	2010年	70人	60代	初代	390m	中山間地の盆地
NA法人	庄原市	2002年	32人	70代	4代目	270m	中山間地の盆地
SI法人	東広島市	1989年	30人	30代	4代目	220m	中山間地

出所：広島県『経営概要－広島県の集落法人－』2014年、及び法人への聞き取りを基に筆者作成

注：2020年3月末現在

長の経済による学習活動と戦略的行動による好循環について整理を行う。そして、知識のさらなる深化に対して法人の合意形成が触媒としてどのような形で機能しているかを、円滑な合意形成過程の共通な3点の特徴の視点で整理を進めた。

(2) 小括

例えば、H0法人の集落営農法人の持続的経営の仕組みについて、見えざる資産を生み出すための4つの成長の経済による学習活動及び戦略的行動と、競争力の源泉となる知識の深化と知識の相互作用によって見えざる資産を創造するフレームワークにおいて、合意形成が触媒としてどのように機能しているかについて考察した。

考察の結果、成長の経済は以下の4点が指摘された（表終-2 参照）。

また、知識の深化と知識の相互作用の循環を進め、見えざる資産を構築する過程において、合意形成の触媒としての機能を検討した結果、以下の3点の共通な特徴が指摘された（表終-3 参照）。

第4章で設定し、第5章の予備的調査で有効性を検証した分析フレームワークを用いて第6章から第9章で4法人の事例研究を行った結果、事例の集落営農法人の持続的経営の仕組みをわかりやすく分析することができ、対象法人が持つ知の深化を促す仕組みの理解を深めることを可能とした。

このことから、「見えざる資産」の循環構造モデルに合意形成を触媒として活用した分析フレームワークの有効性が示唆されたと言えるのではないだろうか。

表終-2 H0法人の見えざる資産を生む4つの成長の経済

規模の経済	平均1.2haのほ場の大区画化による生産性の向上。
深さの経済	栽培技術及び施策研修会の受講，継続したほ場の均平管理と土作り。
範囲の経済	講中及びあつごう会等インフォーマル組織の法人運営への相乗効果。
組織の経済	水稻の育苗から乾燥調整までの垂直統合による業務受託とコスト削減。

出所：筆者作成

表終-3 H0法人における円滑な合意形成過程の共通な特徴

集落内の多様な人員の参加	農作業はあつごう会と女性を中心。現役世代も土日に作業。全構成員が春作業と秋作業それぞれ1度は参加のルール。
集落内組織の整備	講中及び元気ほよばら村等インフォーマル組織との連携。
営農負担の軽減	理事の詳細な事務分掌で特定者への集中を防ぎ，PDCAの徹底。

出所：筆者作成

第3項 合意形成と営農体制を分析軸とした類型化

(1) 分析軸の概説

事例研究を実施した4法人について、利害関係者との合意形成と営農体制の2軸を分析軸として類型化を進めた（表終-4、表終-5参照）。

横軸について、集落営農法人の成り立ちから現在の経営までを時系列で観察すると、①法人設立までの時期、②法人経営の存続期、③担い手や後継者が不足する時期への3分類が想定される。第1章で説明したとおり、多くの集落営農法人にとって、構成員の高齢化及び後継者難によるリーダー後継者または営農担当者の人材不足は、法人経営にとって極めて重要な問題であることから、通常の経営環境とは異なる環境にシフトするものと推測し、新たな象限を設定した。

縦軸は、本研究の対象である集落内の多くの農業者が出資し、兼業従事者が主体となって法人経営を進める集落ぐるみ型法人が、担い手・後継者不足の状況に陥った時に、常時雇用者を受入れる意思決定をした法人と、兼業従事者主体の現体制を継続する法人への2分類が想定された。事例研究を実施した4法人のヒアリング内容を用いて類型化を行った。

法人ごとに6象限における利害関係者との関係性を分析することで、合意形成の視点から集落営農法人の経営展望の方向性を明らかにすることが可能と考える。

類型化の基準として、法人設立以前から、地域の非公式組織が機能していた場合は○となる。法人設立期は、準備委員会等を設立し、出資する農業者に対して時間をかけて合意形成を進めた法人は○とし、短期間で急速な意思決定を導き出した法人は▲、一部の役員

表終-4 合意形成と営農体制による集落営農法人の類型化

類型名	法人名	法人設立まで		持続的法人経営の存続期		担い手・後継者不足への対応期	
		法人設立以前	法人設立期	構成員の参画意識	役員・雇用者との合意形成	法人間連携	常時従事者・雇用者
兼業従事者主体型	H0法人	○	○	○	○	×	×
	SE法人	×	○	○	○	○	▲
常時雇用者受入型	NA法人	×	○	▲	○	▲	○
	SI法人	○	▲	×	▲	○	○

出所：筆者作成

表終-5 合意形成と営農体制による集落営農法人の類型化

類型名	法人名	法人設立まで		持続的法人経営の 存続期		担い手・後継者不足への 対応期	
		法人設立以前の集落内 非公式組織	法人設立に向けた合意 形成	構成員の営農・地域活動への参画	役員や雇用者との合意 形成	法人間連携に向けた他 法人との合意形成	常時従事者・雇用者 受入れ
兼業従事者 主体型	H0法人	講中、あと つごう会	基盤整備 事業検討 委員会	あかつごう 会、春・秋 1度は営農 に参加	役員の詳細 な事務分掌	現体制の 継続	兼業従事者 体制の継続
	SE法人	—	法人設立 準備委員会	ホープ会、 年に1度は 営農に参加	PDCAによる 企業的組織 経営	アグリチー ムKU	法人間連携 組織での雇 用を検討
常時雇用者 受入型	NA法人	—	法人設立 準備会	消費者交流 会協力、営 農は不参加	業務分業化 と労働環境 改善	法人間連携 検討開始	常時雇用者 1人
	SI法人	頼母子講・ ひまわり 会・老人会	賛否両論を 短期間で役 員が説得	法人・構成 員共に期待 せず	始業前後の 伝達と労働 環境改善	ファームサ ポートH	常時従事 者・雇用者 4人

出所：筆者作成

が密室で意思決定した法人は×とした。

構成員の営農・地域活動への参加は、過半の構成員が営農、地域活動に参加する法人は○とし、どちらか一方の場合は▲、両方とも不参加の場合は×とした。役員・雇用者との合意形成は、企業的組織運営や業務の分業化によって情報の共有化や知の深化を促す仕組みを構築している法人は○とし、仕組みの構築を準備・検討中の法人は▲、構築していない法人は×とした。

法人連携に向けた他法人との合意形成は、法人連携を実行、交渉中の法人は○とし、法人内で検討中は▲、検討しない法人は×とした。常時従事者・雇用者の受入は、すでに実施の法人を○とし、計画・検討中の法人を▲、未実施で検討しない法人を×とした。

(2) 兼業従事者主体型

合意形成を分析軸として観察したときに、集落ぐるみ型集落営農法人が設立から持続的な経営を実行する中で、法人経営や営農の人材が不足することは経営上の大きな転換点となる。営農の主体を兼業従事者である構成員が担う仕組みとして設立された法人であり、H0法人やSE法人の非公式組織との連携等によって、構成員の参画意識が希薄化しないような仕組みが内在している法人は、兼業従事者を主体とした営農体制を継続している。

これを「兼業従事者主体型」と定義し、常時雇用者を受入れる「常時雇用者受入型」と2つに類型化することで比較を行う。

H0 法人は、講中やあつごう会等の法人設立以前からの強い結びつきがあり、構成員の高齢化によって営農環境は厳しくなっているが、新規就農者を構成員として招き入れる取り組み等、集落ぐるみ型法人としての法人経営の継続に努めている。

SE 法人は企業的な組織経営によって、野菜の契約栽培やブランド米の開発等の多角化経営を展開し、法人間連携による規模拡大も計画している。また、毎年中期計画を見直し、知の深化に努めているが、集落の農業とくらしを自分たちで守っていく理念経営を継続している。常時従事者の雇用については、アグリチーム KU 等の連携組織を活用することを想定しており、SE 法人としては、兼業主体型の経営を継続する方向である。

(3) 常時雇用者受入型

NA 法人は、水稻の直播栽培による生産性向上に取組み、「和牛の里」ブランドとして米小売店や直接消費者に販売する垂直統合を進める法人である。高付加価値米の販売と無借金 of 優良経営であるが、役員以外の構成員が法人への参画が希薄化してきたことから、広島市から家族で移住してきた O 氏を常時雇用者として受入れた。O 氏が営農の主体となって働く中で、働きやすい環境整備に努めている。O 氏はリスク管理のために営農の主担当 2 人を要望しており、事業規模拡大策として法人間連携の検討を開始したところである。

SI 法人は、1 集落 1 農場型の広島県第 1 号法人であり、設立後 30 年が経過する中で世代交代が進み、法人への参画意識が希薄化してきた。兼業で営農する構成員は再雇用先の定年を終えた 65 才以上が主流となり、安定した労働力確保が困難となってきた。前代表理事は、広島中央農協に勤務していた当時 29 才の Y 氏を常時従事者として勧誘し、翌年には代表理事となった。Y 代表理事体制で、65 才以上の兼業従事者や現役世代の構成員に期待することなく、常時雇用者を 3 人採用して専業者 4 人が主体の営農体制を構築した。組織の分業化は発展途上であり、始業前後のミーティングでの伝達で作業を指示し、現地の情報を共有することで知の深化を図っている。4 万箱の水稻育苗事業を中心に優良経営を続けてきたが、4 人の賃金は農協の賃金モデルを参考に毎年昇級することから、高付加価値型事業への転換または事業規模の拡大が求められる。SI 法人も含まれる東広島市内の 5 法人と広島中央農協が設立したファームサポート H からの作業受託が年々増加し、事業規模拡大へと繋がっている。

(4) 小括

本項では、事例研究を実施した4法人について、利害関係者との合意形成と営農体制の2軸を分析軸として類型化し、集落営農法人の経営展望の方向性について検討を重ねた。

兼業従事者が主体となって法人経営を進める集落ぐるみ型法人にとって、法人設立後の経営の危機は、構成員の高齢化及び後継者難によるリーダー後継者または営農担当者の人材不足の状況に陥った段階と推測される。このとき、常時雇用者を受入れる意思決定をした「常時従事者受入型」と、兼業従事者主体の現体制を継続する意思決定をした「兼業従事者主体型」への類型化が想定された。この意思決定に左右する重要なポイントは、法人経営の存続段階における構成員の法人活動への参画意識ではないだろうか。

すなわち、集落ぐるみ型集落営農法人の持続的経営において、構成員の高齢化及び後継者難によるリーダー後継者または営農担当者の人材不足の危機を迎えた時に、以下の2点の意思決定に大別するものと考えられる。

①構成員の法人への参画意識が存続する働きかけが効果を及ぼしている法人は、兼業従事者主体型を継続する意思決定を採択し、経営の存続を図る。

②構成員の法人への参画意識が希薄化した法人は、構成員の協力を得にくいことから、常時雇用者受入型による経営存続を図る。

例えばHO法人は、講中やあつごう会のように構成員の法人活動への参画意識が存続する仕組みを内在している。SE法人もホープ会等の非公式組織の活動支援や、経営理念で地域社会への貢献を述べている。土日には女性や現役世代も交えたまとまった人数での営農活動によって、構成員の参画意識をつないでいる。

一方でSI法人は、法人設立から30年以上が経過し世代交代が進む中で、構成員の法人への参画意識が希薄化してしまい、協力を得ることが難しい状況となっている。

事例研究でも概説したとおり、集落ぐるみ型法人は、設立後の法人経営の存続に向けて、水田規模の拡大による生産性の向上や経営の多角化、垂直統合等によって、知識の相互作用と新たな知の深化の好循環サイクルを生む経営を進めている。しかしながら、構成員の高齢化及び後継者難によるリーダー後継者または営農担当者の人材不足の危機を迎えたときに、全ての法人が常時雇用者受入型へ向けた意思決定を進めるのではなく、構成員と共に兼業従事者主体型による経営の存続を意思決定する法人もあることが、事例研究によって解明できたのではないだろうか。これは新たな知見と考えられる。

第2節 残された課題

ここまで、集落営農法人の持続的経営の仕組みに焦点をあて、その実態と論理を明らかにすることを目的として研究を進めてきた。

経営戦略論における知識創造理論の「見えざる資産」の循環構造モデルを分析フレームワークとして設定し、集落営農法人の持続的経営の仕組みについて検討した。また、新たな視点として見えざる資産を生むサイクルに、合意形成が触媒機能を果たしているのではないかと推測し、研究を進めた。

研究の結果、以下の成果があったのではないだろうか。

第1項 分析フレームワークの設定

第4章で設定し、第5章の予備的調査で有効性を検証した分析フレームワークを用いて第6章から第9章で4法人の事例研究を行った結果、事例の集落営農法人の持続的経営の仕組みを分析し、事例研究対象の4法人が内在する知の深化を促す仕組みの理解を深めることを可能とした。

このことから、「見えざる資産」の循環構造モデルに合意形成を触媒として活用した分析フレームワークの有効性が示唆されたと言えるのではないだろうか。

第2項 合意形成と営農体制を分析軸とした類型化

事例研究を実施した4法人について、利害関係者との合意形成と営農体制の2軸を分析軸として類型化を進めた。法人ごとに6象限における利害関係者との関係性を分析することで、合意形成の視点から集落営農法人の経営展望の方向性を明らかにすることが可能との仮説をたてた。

研究の結果、集落ぐるみ型集落営農法人の持続的経営において、構成員の高齢化及び後継者難によるリーダー後継者または営農担当者の人材不足の危機を迎えた時に、以下の2点の意思決定に大別するものと考えられる。

- ①構成員の法人への参画意識が存続する働きかけが効果を及ぼしている法人は、兼業従事者主体型を継続する意思決定を採択し、経営の存続を図る。
- ②構成員の法人への参画意識が希薄化した法人は、構成員の協力を得にくいことから、常時雇用者受入型による経営存続を図る。

このことは、構成員の高齢化及び後継者難によるリーダー後継者または営農担当者の人材不足の危機を迎えたときに、全ての法人が常時雇用者受入型へ向けた意思決定を進めるのではなく、構成員と共に兼業従事者主体型による経営の存続を意思決定する法人もあることが、事例研究によって解明できたのではないだろうか。これは新たな知見と考えられる。

第3項 残された課題

本研究を進めてきた結果、以下のとおり2点の課題が残された。

1点目は、集落ぐるみ型の集落営農法人の持続的経営に対して、「見えざる資産」の循環構造モデルに合意形成を触媒として活用した分析フレームワークの有効性が示唆されたと考えられる。集落内の大型農家等の担い手（1戸から数戸）が出資して設立した担い手中心型法人に対しても、この分析フレームワークが有効であるかの検証が残された課題である。

2点目は、事例研究を実施した4法人について、利害関係者との合意形成と営農体制の2軸を分析軸として類型化を進めた。

研究の結果、集落ぐるみ型集落営農法人の持続的経営において、構成員の高齢化及び後継者難によるリーダー後継者または営農担当者の人材不足の危機を迎えた時に、以下の2点の意思決定に大別するものと類型化を図った。

- ①構成員の法人への参画意識が存続する働きかけが効果を及ぼしている法人は、兼業従事者主体型を継続する意思決定を採択し、経営の存続を図る。
- ②構成員の法人への参画意識が希薄化した法人は、構成員の協力を得にくいことから、常時雇用者受入型による経営存続を図る。

このことは、構成員の高齢化及び後継者難によるリーダー後継者または営農担当者の人材不足の危機を迎えたときに、全ての法人が常時雇用者受入型へ向けた意思決定を進めるのではなく、構成員と共に兼業従事者主体型による経営の存続を意思決定する法人もあることが、論理的にも解明できたのではないかと思われる。

今後も事例研究を重ねることで、さらに精緻な類型化を進めることが残された課題である。

「集落法人センサス調査」聞き取り調査票

ご回答いただく皆様へ

〔 調査方法 〕

- 本調査は、集落法人の代表または事務局長等をお願いしています。
- 聞き取り調査は約 1 時間程度を想定しております。

※問1～※問21， ※問58～※問70については、事前に記入しておいてください。

- 回答にあたって、調査員が質問順に説明します。
- 質問と選択肢を見ていただき、選択番号を調査員に伝えてください。
- お忙しいとは存じますが、ご協力頂きますよう、宜しくお願い申し上げます。

〔 情報の取扱 〕

- ご回答いただく個々の調査内容は、集落法人の支援等に用いるほか、公表にあたっては、統計的に処理され、各法人の回答内容が特定されることはありません。
- 本調査に基づく情報や分析結果等については、広島県、広島経済大学、広島県農業協同組合中央会、及び広島県集落法人連絡協議会に帰属します。

調査員			
-----	--	--	--

法人の名称をご記入ください。

法人名称		記入者役職・氏名	
------	--	----------	--

1. 法人や地域の現状についておうかがいします。

※問1 あなたは法人化したことに満足していますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	満足	2	不満足
---	----	---	-----

※問2 満足と回答した方は、その理由を具体的にお書きください。

--

※問3 不満足と回答した方は、その理由を具体的にお書きください。

--

※問4 法人化によってコスト低減の効果がでましたか。1つだけ選び、○をしてください。

1	はい	2	いいえ
---	----	---	-----

※問5 地域の農地を守ることができていますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	はい	2	いいえ
---	----	---	-----

※問6 高齢者の生きがいを作ることができましたか。1つだけ選び、○をしてください。

1	はい	2	いいえ
---	----	---	-----

※問7 法人は、現在の経営状態（執行体制、経営面積等）で、何年は問題なく維持できますか。
1つだけ選び、○をしてください。

1	10年以上	2	5年以上10年未満	3	5年未満
---	-------	---	-----------	---	------

[コメント]

--

※問8 法人経営を進める中で、どのような不安がありますか。
不安が高いものから順番に、3つ以内で番号を記入してください。

1 番目	2 番目	3 番目
人	1	次期リーダー候補となる人材がいない
	2	オペレーターとなる人材が不足している
	3	高齢化で畦畔管理など、個別作業ができない人が増えている
	4	人任せで、法人の経営に無関心な人が増えている
技術	5	米以外の事業（園芸・畜産・加工など）を取り入れたいが、ノウハウがない
	6	新たな販路を開拓したいが、ノウハウがない
農地	7	集落内の農地の集積が進まない
	8	農地が分散して農作業の効率が悪い
	9	農地の区画が狭く、機械作業の効率が上がらない
金	10	法人の財務状況が悪化している
	11	補助金に依存しないと経営がなりたたない
外部	12	農産物価格が不安定で、今後、安定的に経営を行っていかどうか不安だ
	13	農業政策の先行きがわからない
	14	その他（ ）

※問9 法人活動を行うことで構成員間の関わりを深めることを意識して進めていますか。
1つだけ選び、○をしてください。

1	日頃から意識している	2	質問されるとそう思うが、日頃から意識したことはない	3	意識していない
---	------------	---	---------------------------	---	---------

※問10 法人活動を計画し実行する中で、地域の農地・環境の保全を意識していますか。
1つだけ選び、○をしてください。

1	日頃から意識している	2	質問されるとそう思うが、日頃から意識したことはない	3	意識していない
---	------------	---	---------------------------	---	---------

※問11 法人活動を計画し実行する中で、地域の行事や文化を残していくことも意識していますか。
1つだけ選び、○をしてください。

1	日頃から意識している	2	質問されるとそう思うが、日頃から意識したことはない	3	意識していない
---	------------	---	---------------------------	---	---------

2. 法人の経営についておうかがいします。

※問12 販売額上位3品目の事業計画は、どの程度策定し、実行していますか。
1つだけ選び、○をしてください。

1	作付計画のみ
2	作付面積と目標収量の計画
3	目標収量を達成するための課題の抽出と、その対策を実行
4	所得目標から作付面積を決定し、その達成のための課題を抽出して、対策を実行

※問13 役員会は、どの程度開催されていますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	ほぼ毎日（担い手型法人で役員が少数のため）	2	週1回以上
3	月2～3回程度	4	月1回程度
		5	不定期（数か月に1回）

※問14 運転資金の資金繰りはどのような状況ですか。1つだけ選び、○をしてください。

1	現預貯金があり、問題はない
2	農協等の営農貸越を利用している
3	運転資金として、金融機関からの資金調達を実行している
4	手持ち現金が足りない場合は、貸金等が遅配となっている
5	その他（ ）

※問15 労務費の支払い周期は、次のいずれですか。

1つだけ選び、○をしてください。

（従事分量配当を仮払金として支払う場合は、その周期）

1	毎月支払い	2	2～3か月一括支払	3	不定期支払い	4	年1回一括支払	5	その他（ ）
---	-------	---	-----------	---	--------	---	---------	---	--------

※問16 行政（県・市町）、農協、集落法人協議会等の研修会への参加は、どのようにされていますか。
1つだけ選び、○をしてください。

1	多くが受講できるように、交代で参加	2	研修会のテーマにより、それぞれの担当者が受講
3	受講するが、いつも同じメンバーが参加	4	受講していない

⇒問19へ

※問17 問16で、「1」「2」「3」と回答した方へ。

研修会で得た知見（知識や技術）を、法人経営の中で共有・実践していますか。

1つだけ選び、○をしてください。

1	はい	2	いいえ
---	----	---	-----

※問18 問16で、「1」「2」「3」と回答した方へ。

研修会の内容は満足できるものでしたか。1つだけ選び、○をしてください。

1	はい	2	いいえ
---	----	---	-----

⇒ 問20へ

※問19 問16で、「4（受講していない）」と回答した方へ。
それはなぜですか。1つだけ選び、○をしてください。

1	受講したい内容の研修会がない	2	受講したいが、日程や時間が合わない
3	開催場所が遠方で受講できない	4	研修の情報が入ってこない
5	その他（ ）		

※問20 どんな研修会を希望されていますか。
内容・形式について、それぞれ1つだけ選び、○をしてください。

内容	1	既存品目の農業技術に関すること
	2	新しい品目に関すること
	3	経営管理（経営戦略、会計）に関すること
	4	生産・品質管理（トレーサビリティ、生産工程管理）に関すること
	5	販売（マーケティング、物流）に関すること
	6	就業規則等、人事労務に関すること
	7	鳥獣害被害対策に関すること

形式	1	講義形式
	2	分科会形式
	3	視察形式

[自由意見]（研修内容・研修形式について、その他要望がありましたらご記入ください）

※問21 法人経営を行っていく上で、組織にとって必要なこと、今後必要になると思われることは何ですか。
重要と思う順番に2つ以内で番号を記入してください。

1 番目		2 番目	
------	--	------	--

1	法人の経営状況を把握し、改善すること
2	役員の積極的なリーダーシップ
3	法人内の早い意思決定
4	経営方針・中長期計画が策定されていること
5	経営方針・中長期計画が構成員に理解されていること
6	法人経営の知識（会計、組織管理）をもった人材
7	研修会への参加等、情報収集に積極的であること
8	雇用・就業環境が整っている
9	その他（ ）

3. 法人の人材活用についておうかがいします。

問22 将来の法人経営を担う候補者（後継者）がいますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	いる	2	いない
---	----	---	-----



問24へ

問23 問22で「1（いる）」と回答した方へ。その候補者は何人で、年齢は何十歳代ですか。

_____人

_____歳代

_____歳代

_____歳代



問25へ

問24 問22で「2（いない）」と回答した方へ。

候補者のいない理由は何ですか。1つだけ選び、○をつけてください。

1	後継者について、議論がない	2	役員にふさわしい人材がない
3	役員以外の構成員が法人経営に興味がない	4	地域内居住者にはいない（地域外居住者の意向が把握できていない）
5	その他 ()		

問25 法人内で実務を担う労働力となる人材（構成員、常時従事者、雇用者）の現状について、いかがですか。1つだけ選び、○をしてください。

1	充足している	2	足りない
---	--------	---	------



問27へ

問26 問25で「2（足りない）」と回答した方へ。

法人内で労力が不足する人材は、どんな労務を担う人ですか。1つだけ選び、○をしてください。

1	オペレーター	2	一般作業	3	経理等の事務	4	その他 ()
---	--------	---	------	---	--------	---	---------

問27 法人構成員以外の常時雇用者（周年雇用）を雇用していますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	雇用している	2	雇用していない
---	--------	---	---------



問29へ

問28 問27で「2（雇用していない）」と回答した方へ。その理由を1つだけ選び、○をつけてください。

1	周年で仕事がないので、常時雇用できない。非常勤（パート等）で対応している
2	役員を中心に限られた人員で、やりくりしている
3	雇用するための賃金が出せない
4	構成員の同意が得られない
5	雇用するための手続きが分からない
6	労力は充足しているので、雇用の必要がない
7	その他（ ）

⇒ 問32へ

問29 問27で「1（雇用している）」と回答した方へ。

どこから情報を得て雇用に至りましたか。雇用者それぞれについて、下欄に番号を記入してください。

1	農業技術大学校	2	ハローワーク	3	縁故や口コミ	4	県・市町・JA	5	その他 ()
---	---------	---	--------	---	--------	---	---------	---	------------

1人目		2人目		3人目	
-----	--	-----	--	-----	--

問30 現在、雇用者が主として担っている役割（業務）は何ですか。1つだけ選び、○をしてください。

1	水稻・大豆等の栽培・収穫・出荷
2	園芸品目の栽培・収穫・出荷
3	加工品製造
4	販売（直売所販売・通信販売・イベント販売）
5	総務・経理事務
6	法人が行う事業の企画・運営
7	その他（ ）

1人目

2人目

3人目

問31 外部から導入した雇用者を、どのように処遇する予定ですか。1つだけ選び、○をしてください。

1	優秀であれば構成員だけでなく役員にもなってほしい	2	優秀であれば構成員になってほしい	3	ずっと労働者として雇用する	4	その他（ ）
---	--------------------------	---	------------------	---	---------------	---	--------

問32 農業労災等の事故補償に関して、該当する番号に○をしてください。

1	法人の作業に従事する人は全員加入	2	雇用者は加入	3	未加入	4	傷害共済等で対応
---	------------------	---	--------	---	-----	---	----------

問33 新規事業や事業計画を作成するとき、どのような流れで決定されますか。

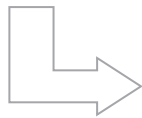
1つだけ選び、○をつけてください。

1	構成員・雇用者からの提案も受け入れて、計画を作成する形
2	理事が提案し、計画案を理事の中でよく検討して決定される形
3	リーダーが計画し説明すると、理事や構成員は同意する形
4	行政や農協から出た提案をそのまま採用する形
5	その他（ ）

4. 法人の将来構想についておうかがいします。

問38 5年後の法人の具体的な売上目標はありますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	ある	2	ない
---	----	---	----



目標売上高

_____ 円

問39 5年後の法人の事業の展開方向はどのように考えていますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	事業拡大	2	現状維持（面積の自然増を含む）	3	法人の事業継続に不安がある
---	------	---	-----------------	---	---------------



問54へ



問56へ

問40 問39で「1（事業拡大）」に○をされた方へ。

事業拡大にあたっては、今後の法人形態をどのようにお考えですか。

1つだけ選び、○をしてください。

1	株式会社化の検討の必要性を感じている	2	株式会社化を検討している	3	検討していない（このままの形態でよい）	4	既に株式会社 有限会社
---	--------------------	---	--------------	---	---------------------	---	----------------

問41 問39で「1（事業拡大）」と回答された方におうかがいします。事業拡大をする場合、どの分野を拡大しますか。また、実現可能性をどのようにお考えですか。1つだけ選び、○をしてください。

拡大する分野

1	米中心で拡大	2	野菜等園芸品目、畜産、加工等6次産業を中心に拡大
---	--------	---	--------------------------

実現可能性

米	1	拡大を実行中	2	構成員の同意を得て 事業計画作成中	3	構想段階 (役員または構成員で検討中)	⇒ 問42へ
	園芸 6次	1	拡大を実行中	2	構成員の同意を得て 事業計画作成中	3	

問42 問41で「1（米中心で拡大）」と回答された方におうかがいします。

将来どのくらいまで規模拡大（作業受託も含む）をしていきたいですか。

現状から拡大する面積について、1つだけ選び、○をしてください。

1	20ha 以上	2	10ha 以上20ha 未 満	3	5ha 以上10ha 未満	4	5ha 未満
---	---------	---	--------------------	---	---------------	---	--------

問43 問41で「1（米中心で拡大）」に○をされた方におうかがいします。

「米」中心で事業拡大を考えられている理由は何ですか。1つだけ選び、○をしてください。

1	法人内で将来方向（経営戦略）を議論した結果
2	既存の農業機械で拡大が可能だから
3	新たな初期投資が必要なので、新分野へは踏み出せない
4	過去に他の分野に進出して失敗しているから
5	他法人の他分野での失敗事例があるから
6	稲作事業が確実であるから
7	その他（ ）

[コメント]

問44 問41で「1（米中心で拡大）」に○をされた方におうかがいします。

今後伸ばしていきたい販売方法は何か。1つだけ選び、○をしてください。

1	JA出荷（市場、全農、卸業者等）
2	JAを通じた契約販売
3	JAを通さない委託販売（市場、卸業者等）
4	JAを通さない契約販売（スーパー、加工業者、外食・惣菜業者等）
5	直接個人への販売（縁故米、直売所・産直、インターネット販売を含む）

問45 問41で「1（米中心で拡大）」に○をつけた方におうかがいします。拡大するうえで、課題となっていることは何か。課題が大きいものから順番に3つ以内で番号を記入してください。

1 番目		2 番目		3 番目	
------	--	------	--	------	--

人	1	オペレーターとなる人材の確保
	2	一般作業員の確保
	3	技術継承できる体制
技術	4	目標としている収量に達していない
	5	作業マニュアルの整備
	6	新たな販路を開拓したいがノウハウがない
農地	7	農地の集積が進まない
	8	農地が分散しており、農作業の効率が悪い
	9	農地の区画が狭く、機械作業の効率が悪い
金	10	営業利益が出る仕組み（補助金依存からの脱却）
	11	機械・設備資金の確保
	12	運転資金の確保
	13	その他（ ）

問49 問41で「2（園芸品目・加工で拡大）」に○をされた方におうかがいします。

どの分野を拡大しますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	土地利用型野菜	2	集約型野菜	3	果樹・花卉・畜産	4	加工	5	直売所・レストラン等
---	---------	---	-------	---	----------	---	----	---	------------

問53へ

[具体的な品目を記入して下さい]

問50 問49で「1」「2」「3」に○をされた方におうかがいします。将来どのくらいまで規模拡大をしていきたいですか。現状から拡大する面積（※牛は頭数）について、1つだけ選び、○をしてください。

1	5ha以上	2	3ha以上5ha未満	3	1ha以上3ha未満	4	1ha未満
5	繁殖牛 _____ 頭						

問51 問49で「1」「2」「3」に○をされた方におうかがいします。

今後伸ばしていきたい販売方法は何か。1つだけ選び、○をしてください。

1	JA出荷（市場、全農、卸業者等）
2	JAを通じた契約販売
3	JAを通さない委託販売（市場、卸業者等）
4	JAを通さない契約販売（スーパー、加工業者、外食・惣菜業者等）
5	直接個人への販売（縁故米、直売所・産直、インターネット販売を含む）

問52 問49で「1」「2」「3」に○をされた方におうかがいします。拡大するうえで、課題となっていることは何か。課題が大きいものから順番に3つ以内で番号を記入してください。

1 番目		2 番目		3 番目	
------	--	------	--	------	--

人	1	部門責任者（栽培担当者）の確保
	2	労働力の確保
技術	3	栽培担当者の技術向上
	4	一般作業員の技術向上
	5	販売先の確保
	6	輸送手段
農地	7	品目に応じた栽培適地の調整
	8	品目に応じた生産条件（暗渠・土壌条件）の整備
	9	農地の集積が進まない
金	10	生産が軌道に乗るまでの、セーフティーネット（再生産費補てん）
	11	部門別収支による、品目ごとの損益の把握
	12	機械・施設資金の確保
	13	運転資金の確保
	14	その他（ _____ ）



問58へ

問53 問49で「4（加工）」「5（直売所等）」に○をされた方におうかがいします。拡大するうえで、課題となっていることは何ですか。課題が大きいものから順番に3つ以内で番号を記入してください。

1 番目		2 番目		3 番目	
------	--	------	--	------	--

人	1	加工・直売所責任者の確保
	2	労働力の確保
技術	3	ノウハウの獲得
	4	原材料の確保
販売	5	売れる商品の開発
	6	マーケティング（売り方のノウハウ）
	7	販路の開拓
金	8	部門別収支による、品目ごとの損益の把握
	9	機械・施設資金の確保
	10	運転資金の確保
	11	その他（ ）

⇒ 問58へ

問54 問39で「2（現状維持）」に○をされた方におうかがいします。
その理由として、1つだけ選び、○をしてください。

1	法人内で将来方向（経営戦略）を検討した結果	2	これから検討したいと思っている
3	法人内で将来方向について検討していない		

[コメント]

問55 問39で「2（現状維持）」に○をされた方におうかがいします。
今後、園芸品目等に取り組んでみたいと考えていますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	はい	2	いいえ	3	すでに取り組んでいる
---	----	---	-----	---	------------

[コメント]

問55-1 問55で「1（はい）」「3（すでに取り組んでいる）」に○をつけた方におうかがいします。
 今後、園芸品目の栽培に踏み出すため、または、園芸品目を拡大するために必要なものは何ですか。上位3つについて順番に番号を記入してください。

1 番目		2 番目		3 番目	
------	--	------	--	------	--

1	産地化された（されつつある）品目がある
2	販売先が確保された（されつつある）品目がある
3	栽培経験がある担当者がいる
4	品目に応じた生産条件（暗渠・土壌条件）が整っている
5	機械化が可能な品目である
6	労働力がある（見込まれる）
7	栽培マニュアルが整備されている
8	近隣に相談できるモデル法人・担い手がいる
9	専門家の濃密指導を受けることができる
10	研修制度がある
11	現在の栽培品目と繁忙期が競合しない
12	その他（ ）



問58へ

問56 問39で「3（法人の事業継続に不安がある）」に○をされた方におうかがいします。
 その理由として、1つだけ選び、○をしてください。

1	当初計画どおりにいっていない	2	労働力が不足している
3	将来の経営者候補がない	4	農地条件が悪く、生産性が低い
5	資金調達ができない	6	その他（ ）

[コメント]

問57 問39で「3（法人の事業継続に不安がある）」に○をされた方におうかがいします。
 今後、法人の経営をどのように考えていますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	近隣法人等と連携する	2	近隣法人等に作業委託する
3	近隣法人等との合併を検討する	4	新たな担い手を受入れ、経営を継承する
5	その他（ ）		

[コメント]

6. 法人の農地集積についておうかがいします。

※問61 あなたの法人の、今後の農地集積の可能性について、1つだけ選び、○をしてください。

1	積極的に集積を進める	2	近隣農家からの集積が自然に進む
3	集積の可能性は低い	4	その他（ ）

※問62 問61で「1（積極的に集積を進める）」と回答した方へ。

今後、集積したい面積を教えてください。（※あなたの希望でかまいません）

 ha

※問63 問61で「1」「2」と回答した方へ。

今後、5年間の、集積見込みの面積を教えてください。

 ha

※問64 現在集積されている農地で、上手く活用すればもっと収益が見込まれると思う農地はありますか。

（上手く活用するとは、栽培していない、又は、現在栽培しているが、収量が著しく低いなどの課題があり、区画の再整理、排水対策等の条件整備を行い生産条件を整えることで、収益が見込まれる農地。）

1	はい	2	いいえ
---	----	---	-----

※問65 問64で「1（はい）」と回答した方へ。

その農地の面積を教えてください。

 ha

※問66 問64で「1（はい）」に○をした方におうかがいします。

その農地の立地及び区画は、どんな状況ですか。1つだけ選び、○をしてください。

1	小さい面積（20a未満）で、分散している	2	連担してまとまっている
---	----------------------	---	-------------

※問67 問64で「1（はい）」に○をした方におうかがいします。

その農地は、どんな状態ですか。該当する番号すべて、○をしてください。

1	それぞれの区画が狭い	2	排水不良
3	水の確保が難しい	4	日当たりが悪いところが多い
5	その他（ ）		

※問68 問64で「1（はい）」に○をした方におうかがいします。現在活用できていない農地を今後どうしようと考えていますか。1つだけ選び、○をしてください。

1	支援があれば改良し、耕作する	2	可能であれば、他の経営体と連携し活用したい
3	現状維持	4	その他（ ）

[コメント]

※問69 問68で「2（可能であれば、他の経営体と連携し活用したい）」に○をした方におうかがいします。連携したい経営体について、1つだけ選び、○をしてください。

1	他の集落法人	2	農業参入企業	3	認定農業者
4	新規就農者	5	その他（ ）		

7. その他

※問70 農協に求める支援は何ですか。1つだけ選び、○をしてください。

1	産地育成	2	営農指導	3	経理・確定申告支援	4	金融支援
5	出荷・販売支援	6	生産資材の購入支援	7	その他 ()		

[ご意見等ございましたら、ご記入ください]

以上です。

御 協 力 あ り が と う ご ざ い ま し た

【参考文献】

- 安藤益夫 [1990] 「地域型生産組織の管理運営方式」 中国農業試験場研究報告第 6 号, 1-21 頁
- 安藤益夫 [1991] 「地域型生産組織における人間関係の意義」 農業経営研究第 29 卷 2 号, 13-22 頁
- 安藤益夫 [1996] 『地域営農集団の新たな展開—生産を越えて—』 農林統計協会
- 安藤光義 [2008] 「水田農業構造再編と集落営農—地域的多様性に注目して—」 農業経済研究第 80 卷 2 号, 67-77 頁
- 石田正昭・木南章 [1987] 「稲作をめぐる市場と組織」 農業経済研究第 59 卷 3 号, 137-145 頁
- 磯辺俊彦 [1984] 「日本農業の地帯構成と地域農業の再構成」 石黒重明・川口諦編『日本農業の構造と展開方向』 農業総合研究所, 395-457 頁
- 板橋衛 [2008] 「広島県における「集落農業型農業生産法人」の経営展開と農業生産力再構築」 農業問題研究学会編『土地の所有と利用』 筑摩書房, 171-185 頁
- 伊丹敬之, 軽部大 [2004] 『見えざる資産の戦略と論理』 日本経済新聞社, 8-39 頁
- 伊藤忠雄 [1991] 「集落営農展開の諸条件」 東北農業経済研究第 10 卷 1・2 号, 1-12 頁
- 伊藤忠雄 [1991] 「農業生産組織における経営管理機能の特質」 農業経営研究第 29 卷第 2 号, 1-12 頁
- 伊藤忠雄 [1992] 「集落営農と合意形成」 農林業問題研究第 28 卷第 2 号, 47-54 頁
- 伊藤房雄 [2011] 「ナレッジマネジメントによる農業経営の組織化」 『知識創造型農業経営組織のナレッジマネジメント』 農林統計協会, 77-91 頁
- 井上 憲一 [2019] 「集落営農法人における経営資源に応じた事業選択」 農業経営研究第 57 卷第 2 号, 101-106 頁
- 井上裕之 [1995] 「農業生産組織における収益配分構造」 農業経済論集第 46 卷 1 号九州農業経済学会, 79-90 頁
- 伊庭治彦 [2012] 「集落営農のジレンマ—農業の効率化と非農家の進行—」 安藤光義編著『産業構造変動の地域分析』 農文協, 226-235 頁
- 稲本志良 [1999] 「地域農林経済研究の現代的課題」 地域農林経済学会編『地域農林経済学の課題と方法』 富民協会, 23-43 頁
- 内田多喜生 [2006] 「農業において「昭和—桁世代」から「団塊世代」へのバトンタッチは進

- むのか」調査と情報 2006. 11, 22 頁
- 梅本雅 [1991] 「集落営農の担い手像」東北農業経済研究第 10 巻 1・2 号, 13-28 頁
- 梅本雅 [1992] 「集落営農の構造と特質」『集落営農の構造と方向』東北農村計画研究第 8 号
東北農業試験場農村計画部, 20-34 頁
- 梅本雅 [1992] 「集落営農と土地利用調整」『集落営農の構造と方向』東北農村計画研究第 8
号東北農業試験場農村計画部, 49-59 頁
- 梅本雅 [1995] 「水田農業の担い手に関する近年の論調と課題」農業・食料経済研究第 41 号,
1-8 頁
- 梅本雅 [2010] 「水田活用によるコミュニティビジネスの展開と技術課題」『水田活用新時代
—減反・転作対応から地域産業興しの拠点へ—』農山漁村文化協会, 153-179 頁
- 梅本雅・山本淳子 [2011] 「知識継承の観点からみた農作業ナレッジの特徴」『知識創造型農
業経営組織のナレッジマネジメント』農林統計協会, 93-110 頁
- 大泉一貫 [1990] 「土地利用型農場の担い手育成と集落」公庫月報 1990. 5, 12-17 頁
- 大原興太郎 [1992] 「集落営農と組織再編」農林業問題研究第 107 号, 71-79 頁
- 大西緝 [1990] 「水田農業の展開と組織化の推進」農業構造改善 1990. 7, 14-19 頁
- 小田切徳美 [1993] 『日本農場の中山間地帯問題』農林統計協会
- 片岡美喜 [2016] 「農業・農村における社会貢献型事業の基本概念とその特質」伊庭治彦・
高橋明広・片岡美喜編著『農業・農村における社会貢献型事業論』農林統計出版, 7-28
頁
- 梶井功 [1986] 「地域農業の組織化と土地利用」『現代農政論』柏書房, 199-217 頁
- 梶井功 [1998] 「農政と集落」『農業構造の変化と農地制度』全国農業会議所, 88-116 頁
- 北川太一 [2012] 「地域の公益的活動を担う集落営農」農業と経済 4 月号, 14-23 頁
- 木南章・木南莉莉 [1995] 「地域営農集団の機能と管理」農業経営研究第 33 巻第 1 号, 21-
29 頁
- 木村伸男 [1995] 「地域営農集団の管理問題」和田照男編『大規模水田経営の成長と管理』
東京大学出版会, 224-235 頁
- 木村伸男 [2004] 『現代農業経営の成長理論』財団法人農林統計協会
- 楠本雅弘 [2010] 『進化する集落営農』農文協
- 久保雄生・小林一・能美誠「集落営農法人における後継候補者の育成ステージに応じた課題
と対処方策」農業経営研究第 54 巻第 2 号, 1-14 頁

- 倉岡孝賢・井上憲一・内田和義 [2012] 「集落営農法人における常雇従業員の労務管理の特徴—島根県 A 法人, Y 法人, F 法人を事例として—」 農林業問題研究第 48 巻第 1 号, 157-163 頁
- 倉本器征 [1988] 「水田作営農集団の経営管理問題」 農業経営研究第 26 巻第 2 号, 23-29 頁
- 倉本器征 [1988] 『水田農業の発展条件』 農林統計協会
- 経済産業省 [2008] 『ソーシャルビジネス研究会報告書』
- 呉鳶・柏雅之 [2019] 「中山間地域における大規模水田作経営の展開方向と地域農業組織化—広島県における「担い手中心型集落法人」を対象に—」 農業経営研究第 56 巻第 4 号, 59-64 頁
- 河野章, 山本和博 [2007] 「集落営農組織設立局面における効果的な合意形成—反対者の特徴とその対処方法—」, 『農業経営』 45 巻 2 号, 52-56 頁
- 小林一 [1994] 「北陸稲作兼業地帯における水田農業の再編方向」, 77-143 頁
- 小林元 [2004] 『集落型農業生産法人の展開と協同組織的性格』 広島大学大学院生物圏科学研究科博士論文
- 永田恵十郎編著『水田農業の総合的再編』 農林統計協会
- 斉藤潔 [2000] 「農業法人の新しい経営展開とその評価」 農業経営研究第 37 巻 4 号, 29-37 頁
- 酒井富夫 [1999] 「地域農業の競争力強化と農業経営学」 農業と経済 5 月号, 38-45 頁
- 酒井富夫 [2000] 「地域農場の組織化と構造政策」 農林業問題研究第 137 号, 26-31 頁
- 笹倉修司 [1984] 「集団耕作組合と稲作の担い手」 『長野県宮田村における地域農業再編と集団的土地利用 (第 2 報)』 農業研究センター, 181-204 頁
- 佐藤和憲 [1985] 「地域農業組織の組織モデル」 農業経営研究第 23 巻 2 号, 1-9 頁
- 佐藤了 [1984] 「集団的土地利用の成立条件」 『集団的土地利用の成立と展開 (第 2 報)』 農業研究センター, 119-164 頁
- 佐藤了 [1994] 「東北水田農場の担い手問題と土地利用秩序の形成」 永田恵十郎編著『水田農業の総合的再編』 農林統計協会, 39-58 頁
- 滋賀県『農業・水産業基本計画 (平成 27 年 (2015 年) 11 月)』
- 滋賀県蒲生町農業協同組合 [2016] 『滋賀県蒲生町農業協同組合 50 周年誌 50 年のあゆみ』
- 島根県農業経営課 [2011] 「地域貢献型集落営農ステップアップ事業 (H23~25)」 予算説明資料

- 白石一剛 [2006] 「集落営農組織化における合意形成の条件と方法」 近畿中国四国農研農業
経営研究 14 号, 108-122 頁
- 食料・農業・農村政策審議会企画部会 『中間論点整理』
- 関野幸二 [1990] 「経営の展開と農業生産の組織化に関する意識構造」 『農村社会の活性化・
組織化に関する住民意識の構造』 東北農村計画研究第 7 号東北農業試験場農村計画部,
85-103 頁
- 関野幸二 [1992] 「集落営農の方向」 『集落営農の構造と方向』 東北農村計画研究第 8 号東北
農業試験場農村計画部, 119-131 頁
- 高橋正郎 [1983] 「集团的土地利用と地域マネジメント」 梶井功・高橋正郎編著 『集团的土
地利用』 筑波書房, 97-118 頁
- 高橋正郎 [1987] 『地域農業の組織革新』 農文協
- 高橋明広 [1990] 「地域農業集団の展開における組織運営コスト」 農業経営研究第 28 卷 3 号,
31-39 頁
- 高橋明広 [1990] 「中山間地域における高生産性営農集団の展開方向」 『高生産性農業への再
編方向』 中国農試農業経営研究資料第 109 号中国農業試験場地域基盤研究部, 33-48 頁
- 高橋明広 [1996] 「環境変化に対応した集落営農の組織再編方策に関する一考察」 農業経営
研究第 34 卷 2 号, 41-51 頁
- 高橋明広 [1999] 「地域営農集団における活動の変化とその規定要因」 関東東海農業経営研
究第 90 号, 41-44 頁
- 高橋明広 [2000] 「重層的組織化による集落営農再編のための組織構造と誘因システム」 農
業経営研究第 38 卷 3 号, 1-12 頁
- 高橋明広 [2002] 「集落営農に関する既存の研究の到達点と課題」 「経営体としての集落営農
等組織的経営形態の実態分析調査委託事業報告書」 農業技術研究機構中央農業総合研
究センター, 1-15 頁
- 高橋明広 [2003] 『多様な農家・組織間の連携と集落営農の発展—重層的主体間関係構築の
視点から—』 農林統計協会
- 高橋明広 [2007] 「集落営農」 日本農業経営学会農業経営学術用語辞典編纂委員会編 『農業
経営学術用語辞典』 農林統計協会, 102 頁
- 高橋明広 [2015] 「集落営農への雇用導入の影響と対応—構成員の土地持ち非農家化回避の
視点から—」 農業経営研究第 53 卷第 2 号, 15-18 頁

- 高橋大輔 [2010] 「農地流動化と取引費用」 農業経済研究第 82 卷 3 号, 172-185 頁
- 棚田光雄 [2007] 「ぐるみ型集落営農法人における園芸作対応の現状と課題ー広島県の実態調査からー」 農業経営研究第 45 卷第 2 号, 46-51 頁
- 中国農業試験場 [1980] 『集落振興における合意形成とリーダーの役割』 中国農業試験場農業経営部, 61-62 頁
- 永田恵十郎 [1982] 「地域農業構造の再編と集団営農活動の今日的意義」 農林業問題研究第 69 号, 10-18 頁
- 日本農業経営学会 [2007] 『農業経営学術用語辞典』
- 日本農業新聞 「“小さな農協” 結い復活」 2018 年 8 月 15 日付ワイド 1 中国四国, 13 頁
- 日本農業新聞 「共同経営前例のない挑戦」 2018 年 8 月 18 日付ワイド 1 中国四国, 13 頁
- 日本農業新聞 「次世代のため決断を」 2018 年 8 月 21 日付ワイド 1 中国四国, 19 頁
- 日本農業新聞 「結束生かし全員参加」 2018 年 10 月 11 日付ワイド 1 中国四国, 13 頁
- 日本農業新聞 「知恵で課題乗り切れ」 2018 年 10 月 19 日付ワイド 1 中国四国, 13 頁
- 日本農業新聞 「緻密な経営計画必須」 2018 年 12 月 26 日付ワイド 1 中国四国, 15 頁
- 日本農業新聞 「生産, 人員, 無駄なし住民の交流も生む」 2019 年 1 月 3 日付ワイド 1 中国四国, 15 頁
- 日本農業新聞 「「集落一丸」の意志継ぐ」 2019 年 2 月 5 日付ワイド 1 中国四国, 13 頁
- 農林水産省・地域の活力創造本部 [2014] 『農林水産省・地域の活力創造プラン』
- 農林水産省 [2009] 『品目横断的経営安定対策のポイント Ver. 11』
- 農林水産省大臣官房統計部 [2020] 『令和 2 年集落営農実態調査』
- 橋詰登 [2012] 「集落営農展開下の農業構造と担い手形成の地域性ー2010 年農業センサスの分析からー」 安藤光義編著 『産業構造変動の地域分析』 農文協, 28-56 頁
- 濱島 敦博 [2018] 「人・農地プラン策定集落の属性と農地利用の合意形成に関するー考察ー兵庫県南あわじ市の事例からー」 日本健康学会誌 84 卷 6 号, 224-231 頁
- 林良郎 [1994] 『異文化インターフェイス経営』 日本経済新聞社,
- 樋口昭則 [1983] 「水田利用再編を契機とした集団的土地利用」 『集団的土地利用と集落』 中国農試農業経営研究資料第 80 輯, 30-51 頁
- 平塚貴彦 [1992] 「農業の担い手としての集落営農」 農林業問題研究第 107 号, 34-44 頁
- 平塚貴彦 [1992] 「集落営農形成の意義と戦略的課題」 農林業問題研究第 109 号, 6-16 頁
- 平野信之 [1987] 「中山間地域における営農集団の生産力構造」 『土地利用型高生産性営農主

- 体の展開方式の解明』特研営農主体研究資料 No3 東北農業試験場農業経営部・農業技術部, 65-81 頁
- 広島県 [2014] 『2020 広島県農林水産業チャレンジプラン アクションプログラム』
- 広島県 [2014] 『広島県中山間地域振興計画』
- 広島県 [2020] 『集落法人設立状況一覧表』
- 広島県 [2020] 『工業統計調査 令和元年速報値』
- 広島県・広島県担い手育成総合支援協議会 [2008] 『集落法人育成の手引き』
- 広島県農林水産局総務管理部農業活性化推進課 [2010] 『集落法人の育成について』
- 藤井吉隆・高橋明広・梅本雅・安田惣左衛門 [2011] 「集落農業経営のナレッジマネジメント」『知識創造型農業経営組織のナレッジマネジメント』農林統計協会, 153-167 頁
- 堀尾房造 [1983] 「地域営農集団による集団的土地利用方式」『集団的土地利用の成立と展開』(第 1 報) 農業研究センター, 1-14 頁
- 増淵隆一 [1982] 「集団的土地利用の構造」『集団的土地利用の構造と成立過程』中国農試農業経営研究資料第 78 輯, 47-56 頁
- 増淵隆一・山本勝成 [1983] 「集団転作における土地利用調整の展開」梶井功・高橋正郎編著『集団土地利用』筑波書房, 422-460 頁
- 宮式恭一 [1992] 「田畑輪換効果の計測」『集落営農の構造と方向』東北農村計画研究第 8 号 東北農業試験場農村計画部, 80-88 頁
- 向井清史 [1996] 「中山間地域農業・農村経営の担い手の変貌と新たな展開」農業経営研究第 3 巻第 4 号, 25-39 頁
- 盛田清秀 [1983] 「集団的土地利用と土地利用主体確立の課題」『集団的土地利用の成立と展開』(第 1 報) 農業研究センター, 95-113 頁
- 門間敏幸 [2011] 「知識創ナレッジマネジメントの意義と研究の方向」日本農業経営学会編『知識創造型農業経営組織のナレッジマネジメント』, 1-41 頁
- 八木洋憲 [2013] 「農業経営戦略論の展開と実証制」農業経営研究第 51 巻第 3 号, 12-16 頁
- 矢口芳生 [2001] 『資源管理型農場制農業の存立』日本の農業 219 農政調査委員会
- 八巻正 [1990] 「生産組織における経営分析の手法と課題」北陸農試農業経営研究資料第 36 号, 45-60 頁
- 八巻正 [1994] 「集落農業の担い手集団」『土地利用型農業の経営展開と管理』全農総合営農対策部, 161-176 頁

- 吉弘昌昭[2012]「集落農場型農業生産法人の展開と組合意識に関する研究－広島県における集落法人の事例を中心に－」広島大学大学院生物圏科学研究科修士論文
- 和田清孝・磯田宏・雨河祐一郎・伊東正一[2016]「集落営農法人における新規就農者の雇用を契機とした経営展開－山口県を事例として－」農業経営研究第 54 巻第 3 号, 43-48 頁
- 和田照男 [1988]「集落営農と農地流動化」土地と農業 18 号農地保有合理化協会, 39-48 頁
- 和田照男 [1995]「大規模水田経営の成長課題」和田照男編『大規模水田経営の成長と管理』東京大学出版会, 1-18 頁
- 綿谷尠夫 [1979]「農業構造の高度化と集落」『産業構造の理論』綿谷尠夫著作集第 2 巻農林統計協会, 318-340 頁
- Jay B Barney“GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE, Second Edition”Pearson Education, 2002, 岡田正大訳 [2003]『企業戦略論【下】全社戦略編－競争優位の構築と持続－』ダイヤモンド社
- Michael E. Porter, “*Competitive Advantage*”, The Free Press, 1985, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳 [1985]『競争優位の戦略 いかにか高業績を持続させるか』ダイヤモンド社
- Nonaka,I. and H.Takeuchi(1995)*The Knowledge Creating Company:How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford:Oxford University Press, 梅本勝博訳 [1996]『知識創造企業』東洋経済新報社

【初出一覧】

序 章：山本公平「農業・農村における社会的企業に関する既往関連研究の整理と課題」広島経済大学経済研究論集第 35 巻第 4 号，93-105 頁，2013 年を加筆，修正

第 1 章：山本公平・田渡雅敏・西山敦士「社会的企業としての集落法人の経営と展望－広島県の集落法人アンケート調査結果から－」農林業問題研究第 46 巻・第 2 号，37-42 頁，2010 年を加筆修正

山本公平「集落営農法人の成長に伴う経営課題に関する一考察」日本経営診断学会論集 16，41-46 頁，2016 年を加筆修正

第 2 章：山本公平「水田農業を主体とした集落営農に関する既往関連研究の整理と課題」広島経済大学経済研究論集第 33 巻第 4 号，101-116 頁，2011 年を加筆修正

第 3 章：山本公平「水田農業を主体とした集落営農に関する既往関連研究の整理と課題」広島経済大学経済研究論集第 33 巻第 4 号，101-116 頁，2011 年を加筆修正

第 5 章：山本公平「集落営農法人の持続的経営に求められる合意形成システムに関する一考察－JA 滋賀蒲生町集落営農法人連絡協議会への調査を中心に－」農業経営研究，第 57 巻・第 4 号，25-30 頁，2020 年を加筆，修正

第 7 章：山本公平「広島県の集落農場型農業生産法人の経営高度化を支援する農業版 BSC (Balanced ScoreCard) の開発について」広島経済大学経済研究論集第 31 巻第 3 号，269-274 頁，2008 年を加筆，修正

山本公平「集落営農法人の持続的経営の要因に関する一考察」広島経済大学創立五十周年記念論文集下巻 21-36 頁，2017 年を加筆，修正

【謝 辞】

本研究を進めるに当たり、主査として広島大学大学院生物圏科学研究科細野賢治教授、副査として広島大学大学院社会科学研究所博士課程後期での指導教員であった広島大学大学院社会科学研究所井上善海名誉教授、広島大学大学院生物圏科学研究科の山尾政博名誉教授、三本木至宏教授、島田昌之教授、日本協同組合連携機構小林元主席研究員・基礎研究部長からは多大なご指導を賜りました。厚く感謝を申し上げます。

また、集落営農法人研究の進め方について、国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構中央農業研究センター高橋明広主席研究員、西日本農業研究センター棚田光雄氏、農山村地域経済研究所楠本雅弘氏から、基礎的な内容から最新の知見まで多くのご指導を賜りました。厚く感謝を申し上げます。宇都宮大学農学部安藤益夫教授、福知山公立大学矢口芳生名誉教授、早稲田大学人間科学学術院柏雅之教授、呉鳶助教には現地調査に同行させていただき多くのご示唆をいただきました。感謝の意を表します。

広島大学大学院社会科学研究所奥居正樹准教授からは、日本的な高コンテキスト・コミュニケーションという新たな知見についてご紹介をいただきました。株式会社成研田渡雅俊主席研究員、広島商船高等専門学校田上敦士准教授とは共同で研究を進め、日本農業新聞橋本陽平記者、島根県農林水産部今井裕作氏からは中国地方を中心とした集落営農法人に関する情報提供をいただき、多くの刺激と示唆を得ることができました。感謝の意を表します。

集落法人センサス調査を共に進めさせていただいた広島県農林水産局、広島県農業協同組合中央会、広島県集落法人連絡協議会の皆様や、アンケート調査、ヒアリング調査に回答して下さった集落営農法人の皆様、ワークショップでご協力いただいた JA 滋賀蒲生町集落営農法人連絡協議会の皆様には感謝の念にたえません。本当にありがとうございました。

最後に、岡山大学榎本悟名誉教授には広島県職員から研究者の道へのきっかけを作っていただきました。本当にありがとうございました。