

地域活性化のために
～集落営農で拓く^{ひら}未来^{あした}～

つがる弘前農業協同組合
鶴巻 順子

目次

I. はじめに

II. 現状

1. 概要

2. 課題

(1) 高齢化・後継者不足

(2) 耕作放棄地

(3) 環境との調和

III. 分析

1. 集落営農の現状

(1) 経営状況

(2) 作付内容

2. 戦略検討

IV. 立案

1. 集約化

2. サステナブル農業

3. 雇用の創出

4. 規格外品等の有効活用

5. 各種作物の作付け

V. まとめ

VI. おわりに

I. はじめに

現在、農業を取り巻く環境は、高齢化による農業者の減少や慢性的な労働力不足、後継者不足に加えて、近年の気象変動による農作物への影響が問題視されている。また、コロナ禍やロシア・ウクライナ問題の影響により、価値観や行動が変容するなど、外部環境が急速に変化している。

JA が今後、変化し続ける環境へ対応し、組織として在り続けるためには、地域農業を支え、発展させていくための「経営体」の育成が急務である。

管内には各地域において、担い手である集落営農組織が存在している。しかし、内容の充実性や発展度には組織ごとに大きな違いがあり、効率的かつ安定的な農業経営が期待できる「経営体」としての組織は、極めて少ないのが実状となっている。

そこで、地域社会のゆたかな^{あした}未来へ貢献していく JA であるために、集落営農を地域の中心的担い手として位置づけ、組織内容の充実を図る。そして、地域とともに「経営体」として発展させることで、地域活性化につながる取り組みについて提案する。

II. 現状

1. 概要

当 JA は、平成 15 年 7 月 1 日に 6JA(JA ひろさき、JA 岩木町、JA 藤崎町、JA 大鰐町、JA 碓ヶ関村、JA 西目屋村)が合併し発足した。

これまで、より良い事業運営のため、現状を踏まえた地域農業振興計画および経営計画を策定し、経営理念に基づく取組み(地区横断的な営農指導体制、りんごの輸出取組強化、軽トラ市の開催など)を実施してきた。

○経営理念

地域農業を守り^{はぐくみ}、地域と農業のかけはしとなり
地域社会のゆたかな^{あした}未来へ貢献します。
「^{ひろ}拓き」「^{はぐくみ}」地域の^{あした}未来へ…

2. 課題

先述した農業を取り巻く環境の厳しさは、当 JA も例外ではなく、以下の課題を抱えており、地域農業を守るための措置が早急に求められている。

(1) 高齢化・後継者不足

当 JA 管内の農業経営体は 65 歳以上が 46.4%となっており、高齢化が加速している。

高齢化の原因として挙げられるのが後継者不足である。農業の後継者が増えない要因として、農家では世襲制度が大半を占めている実状にある。新規就農では、農機の購入等、初期費用が多額であり、農業を始めるために借金をする方は少ないと考えられる。

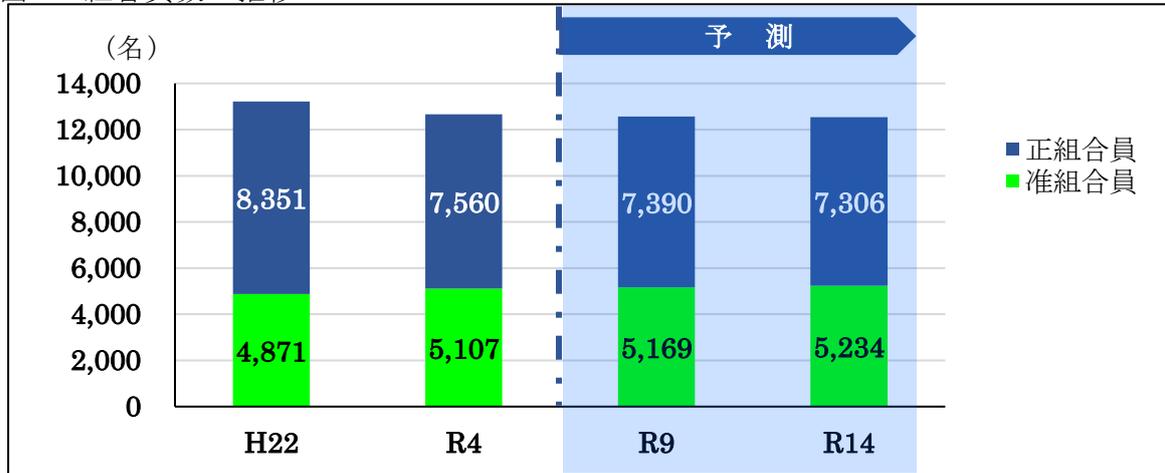
高齢化・後継者不足に伴う労働力不足、離農の増加、耕地面積の減少等により、正組合員は減少傾向で推移している。一方、准組合員は、信用や共済事業などの利用により、微増し続けている。令和 4 年度までの実績と昨今の情勢を踏まえると、今後もその傾向は続くと予想される。

表 1. 管内農業の基礎データ

		2015 年	2020 年
農業経営体[戸]		6,585	5,341
農業従事者年齢[人(%)]	15～29 歳	1,407 (8.0%)	694 (5.2%)
	30～39 歳	1,582 (8.9%)	1,098 (8.1%)
	40～49 歳	2,086 (11.8%)	1,415 (10.5%)
	50～64 歳	5,599 (31.7%)	4,021 (29.8%)
	65 歳以上	7,013 (39.6%)	6,246 (46.4%)
経営耕地面積[ha]		12,011.4	10,688.6

つがる弘前農業協同組合「第 6 次地域農業振興計画書」より
(2015 年・2020 年 農林業センサスデータ)

図 1. 組合員数の推移



つがる弘前農業協同組合「第 6 次中期経営計画書」より 一部加筆・修正

(2) 耕作放棄地

近年、1 年以上作付けがなく、今後数年間も作付予定がない土地「耕作放棄地」の増大が深刻化している。耕作放棄地は食料自給率の低下につながるほか、様々な問題を引き起こす原因となる。

耕作放棄地が増えている最も大きな原因が、I 2(1)で述べた高齢化・後継者不足による農業人口の減少だと考えられている。

高齢化が進み、若い労働力も減り続けていることで、耕作が困難となっている実状であるため、現状のままでは離農が進み、耕作放棄地はますます増大すると懸念される。

表 2. 耕作放棄地が引き起こす問題

耕作放棄地	国内の農産物生産量の減少	⇒ 食料自給率の低下
	雑草や害虫の発生	⇒ 地域農業への悪影響
	中山間部での野生生物	⇒ 野生生物が侵入
	防災機能の低下	⇒ 災害時の危険度上昇

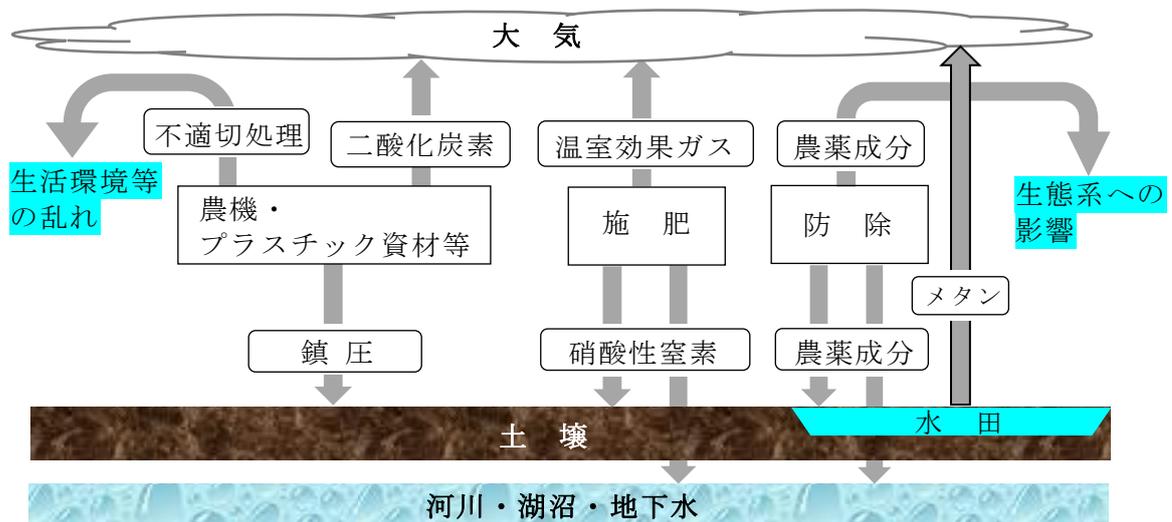
(3) 環境との調和

農業生産は適切な活動を行うと、多面的機能(水田のダムの機能による洪水や土砂崩れの防止、多様な生物の育み、景観の保全など)を発揮する。一方、効率向上の追求や不適切な資材の利用などにより、環境への負荷を招くおそれがある。さらに、環境の変化が農業生産に影響をおよぼす場合も多く、農業生産と環境との関わりは相互に影響されるものである。

また、食品ロスも環境と農業に関わる大きな問題であり、速やかに対応策を講じなければならない。現在、世界で生産されている食料の約3分の1が捨てられている。その結果、農作物を育てるために使われた土や水が無駄になり、環境破壊につながっている。令和3年度の食品ロスの発生量は約523万トン(うち家庭系約244万トン(47%)、事業系約279万トン(53%))と推計されている。

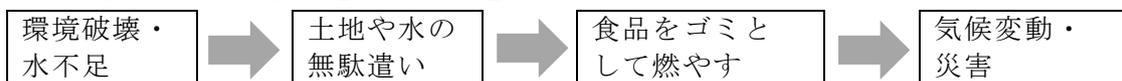
今後、将来にわたって営農を継続していくためには、環境と調和のとれた農業生産を行うことが重要である。

図2. 農業生産による環境負荷リスク



農林水産省「農業生産活動に伴う環境影響について」より
一部加筆・修正

図3. 食品ロスが環境にもたらす影響



世界がぐっと近くなる SDGs とボクラをつなぐ本 ハンディ版を参考に作成

表3. 食品ロス事業系の内訳

業種	廃棄数量	割合	内容
食品製造業	125万トン	45%	製造・流通・調理の過程で発生する規格外品、返品、売れ残りなど。 作り過ぎ、食べ残しなど。
食品卸売業	13万トン	5%	
食品小売業	62万トン	22%	
外食産業	80万トン	28%	

環境省「我が国の食品ロスの発生量の推計値(令和3年度)の公表について」を参考に作成

Ⅲ. 分析

課題解決に向け、集落営農を取り巻く環境について分析する。

1. 集落営農の現状

集落営農とは、地域の農家が農業を共同で行うことである。近年、高齢化や後継者不足が進むなか、集落営農の取り組みが急速に進んだ。

一口に集落営農といっても、内容の充実性や発展度には組織ごとに大きな違いがあり、効率的かつ安定的な農業経営が期待できる「経営体」としての組織は、極めて少ないのが実状である。

(1) 経営状況

JA つがる弘前集落営農組織連絡協議会に加入している組織は 23 組織である(令和 5 年 10 月 31 日現在)。

現在の集落営農は、多くが作業受託による大豆作付(23 組織中 16 組織)が主要な活動であるが、収量や販売高は組織によって大きな差がある。

(令和 4 年度大豆収量(10a 当) : 平均 132kg 最多 185kg 最少 71kg)

また、経理の一元化や資材の共同購入が主要の組織では、今後の発展が見込みにくく、経営を見直す必要がある。

(2) 作付内容

当 JA の販売高は、りんごが全体の 87.3%を占めているが、集落営農組織の主要作付けである米穀作物は 7.1%にとどまっている。

収入の多くが、国の補助事業による交付金となっており、営業部分の利益は赤字となっている状況である。

米穀作物の作付けのみでは、今後の経営自体が困難になることが予想されるため、各種作物を作付けすることを検討する必要がある。

表 4. 受託販売品実績

(単位:千円)

種類		平成 31 年度 (令和元年度)	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
りんご (87.3%)	りんご	14,088,142	13,353,864	14,779,174	13,787,338
米穀作物 (7.1%)	米	1,337,589	1,261,173	1,233,668	989,274
	大豆	72,127	139,379	117,257	122,573
	小麦	3,275	2,719	5,013	3,095
園芸作物 (5.7%)	やさい	726,624	769,266	729,311	655,120
	特産果樹	198,856	265,277	296,532	218,488
	花き・花木	23,157	18,296	21,892	26,012
畜産物	畜産物	44,867	40,797	41,966	36,763
合計		16,494,637	15,850,771	17,224,813	15,838,663

つがる弘前農業協同組合 令和 4 年度事業報告書より 一部加筆・修正

表 5. 令和 4 年度 管内法人(7 組織分)の経営収支

(単位:千円)

組織	営業損益				営業外損益			経常利益
	売上高	売上原価	販売費・一般管理費	営業利益	作付助成収入	その他収入	営業外費用	
A	25,095	71,305	5,878	△52,087	64,009	3,938	728	15,132
B	59,930	76,027	16,042	△32,138	70,947	6,584	0	45,392
C	17,635	42,424	18,480	△43,268	58,679	3,251	72	18,590
D	21,588	59,521	11,494	△49,426	50,814	1,980	289	3,078
E	22,009	24,738	425	△3,154	12,500	3,852	23	13,175
F	20,937	35,483	17,037	△31,584	46,071	4,359	353	18,494
G	12,848	26,876	5,199	△19,227	34,149	4,328	5	19,246

2. 戦略検討

集落営農の現状を踏まえた立案を行うため、クロス SWOT 分析で戦略を検討した。

表 6. 管内集落営農組織におけるクロス SWOT 分析

	強み: S trength <ul style="list-style-type: none"> ・地域密着型。 ・機械の共同利用。 ・農業の多面的機能。 	弱み: W eekness <ul style="list-style-type: none"> ・経営状況のバラつき。 ・米穀作物偏重の作付け。 ・交付金依存。 ・構成員の高齢化。
機会: O ppportunity <ul style="list-style-type: none"> ・世間の SDGs への関心。 ・国の補助事業。 ・デジタル技術 (DX、ICT など) 	戦略 1 (積極的) <ul style="list-style-type: none"> ・<u>集約化</u>で組織内容の充実。 	戦略 3 (段階的) <ul style="list-style-type: none"> ・<u>雇用の創出</u>。 ・<u>規格外品等の有効活用</u>。
脅威: T hreat <ul style="list-style-type: none"> ・米価低迷傾向。 ・輸入農産物。 ・気象変動。 ・環境への影響。 ・国の農業政策。 	戦略 2 (差別化) <ul style="list-style-type: none"> ・付加価値農産物 (<u>サステナブル農業</u>) 	戦略 4 (防衛または撤退) <ul style="list-style-type: none"> ・<u>各種作物の作付け</u>。

IV. 立案

Ⅲの分析結果に基づき、戦略および期待される効果を、以下のとおり立案した。

1. 集約化

現在 23 ある集落営農組織のなかには、機械を所有しておらず、他の組織から賃借している組織がある。そのような組織では、農作業が計画どおり進まず、生産性が低下している実状である。また、先述したとおり、経営状況のバラつきが大きい。そこで、集落営農組織を集約し、組織内容の充実を図る。

集約することで機械の共同利用の効率化が図られ、作業効率化につながる。また、農地集積率が向上し、基盤整備の加速化が図られることから、耕作放棄地の減少や農業の多面的機能の発揮への効果も期待される。

集約化する流れとしては、法人組織を核に地域ごとに任意組織を合併していく。

まず、構成員に「現状のままでは地域農業を守ることが困難」という、危機意識を醸成する。そして、共通の目的を達成するためには、集約が必要であるという意識づくりを促す。次に、現状分析の結果と集約後のビジョンを明確にして比較する。希望を具体化することで、集落営農への貢献意欲を高めていく。さらには、コミュニケーションを充実させ合意形成を図っていく。

集約が進めば、以下で述べる2～5についての戦略に加え、6次産業を含めた新たな事業展開など、様々な可能性が広がる。将来的には、当JAと連携しながら、地域の農業を一元化して管理する組織を目指す。

図4. 集約化の流れ

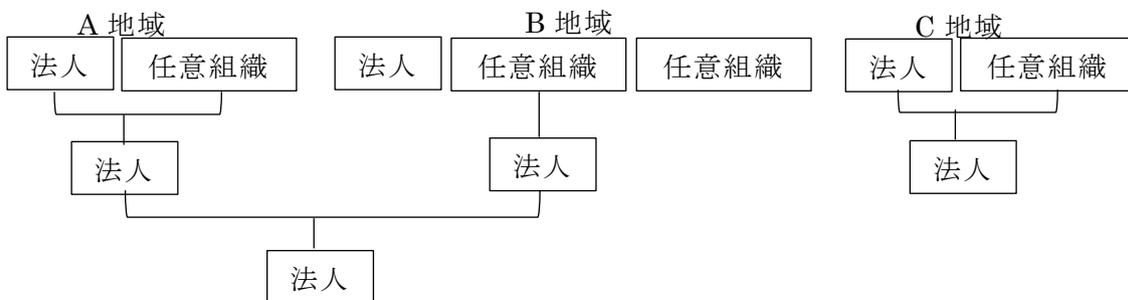
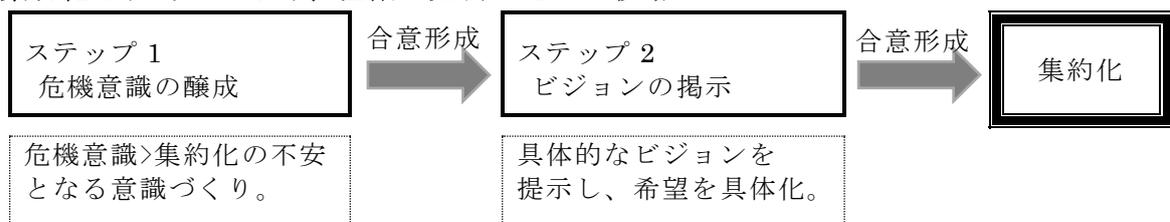


表7. 集落営農における「経営体」成立3要素

組織の 成立3要素	共通目的	<ul style="list-style-type: none"> ・経費削減 ・機械の共同利用効率化 ・経営収支改善 ⇒営農継続⇒地域農業を守る。
	貢献意欲	<ul style="list-style-type: none"> ・土地保有者には一定の配当金。 ・従業員には企業従事者と同等の賃金。
	伝達体系	・ICTやSNSを活用した伝達システムの設計・運用。

図5. 集約化に向けたステップ

集約化は目的ではなく、組織の発展のための戦略



独立行政法人 農業・食品産業技術総合研究機構 中央農業総合研究センター
集落営農組織化のポイントを参考に作成

2. サステナブル農業

サステナブルは持続可能という意味であり、近年では将来的に維持していくという意味合いを持ちあわせている。

農業は、Ⅱ2(3)で先述したとおり、環境と深い関わりがある。農業生産を将来的に続けていくため、サステナブル農業の重要性が高まっている。

サステナブル農業の具体的な取り組みとして、化学肥料・化学農薬の使用削減や、堆肥の施用による土づくり、水の効率的利用、デジタル技術の活用などがある。

また、農林水産省では、環境負荷の低減を図りながら、食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立を目指す「みどりの食料システム戦略」を策定した。

サステナブル農業へ取り組むことで、環境制御による収量および品質の向上、大幅な省力化などが図られ、効率が向上するとともに、集落営農で組織的に実施することで、地域全体の環境負荷の低減や SDGs(持続可能な開発目標)への貢献になり、地域農業を守ることに繋がる。

さらには、サステナブル農業で栽培された農作物は、付加価値農産物としての販売が見込めるため、差別化販売が図られる。

(SDGs 貢献対象の目標：6.安全な水とトイレを世界中に 12. つくる責任つかう責任
13. 気候変動に具体的な対策を)

3. 雇用の創出

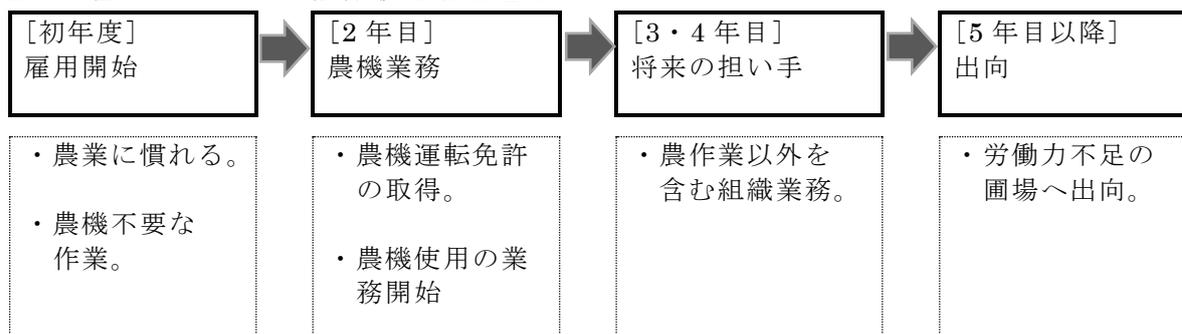
農業生産は重要な雇用創出の1つである。農業に興味はあるものの、経営に不安が多く取り組めない方や、定年退職後の働きたい方など、労働意欲がある方々を、集落営農で雇用して育成し、農業知識や技術の習得を図る。

通年雇用することで、高齢者の雇用先確保や、若年層失業率の減少につながる。

具体策として、地方紙や SNS 等の活用により、農業の魅力(収穫時の達成感、貢献度の実感、自然との共存など)を発信する。また、集落営農が魅力的な勤務先(地域に貢献しているという充実感を得られる、裁量が広く工夫度が高いなど)であることを周知し、求人を募る。

また、若手を将来の担い手として育成することで、高齢化・後継者不足の解消、労働力確保が期待できる。将来的には地域の経営体として、労働力不足の圃場への出向を目指す。

図 6. 雇用のイメージ(農業初心者を想定)



4. 規格外品等の有効活用

製品の規格に満たないものは、規格外品として扱われる。サイズのバラつき、キズモノなど、外見的には少々問題があっても、食べるのに問題はない農作物が、販売されることなく廃棄されており、これが食品ロスを招き、環境破壊につながっている、

そこで、製品にならない規格外品等の農作物を、デジタル技術等の活用により、廃棄せず取り扱い、生産者と消費者のかけはし(圃場から直売所への運搬流通、オンライン販売など)となる。

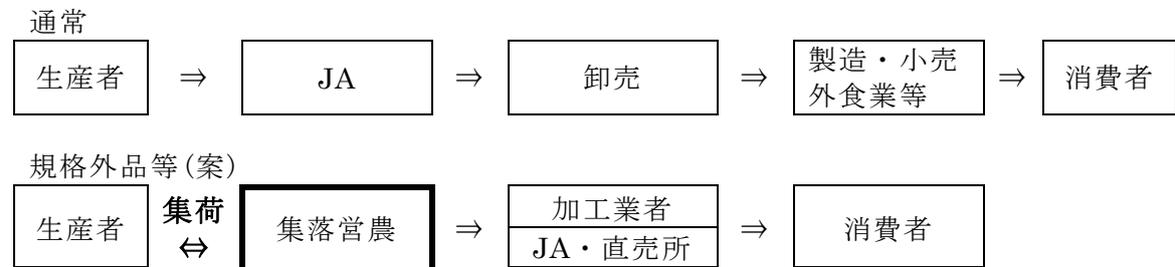
製品売上高になるとともに、食品ロスの減少が見込めるため、環境負荷の低減やSDGsへの貢献につながる。

なお、正規品の価格を維持するため、販売方法には慎重な検証が必要である。

(例：加工業者との契約販売、青果物としての販売はオンラインに限るなど)

(SDGs 貢献対象の目標：2. 飢餓をゼロに 12. つくる責任つかう責任)

図 7. 流通の仕組み



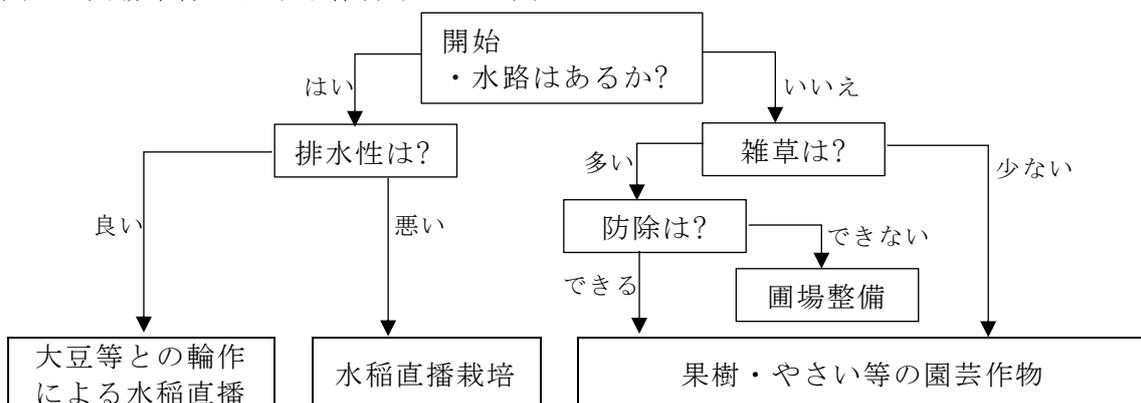
5. 各種作物の作付け

現在、集落営農の最主要作付け品目は大豆である。しかし、国の補助事業である、水田活用の直接支払制度は、5年間に1度も水張りが行われないと、交付金の対象水田から外れる。

水張りが可能な圃場では、5年に1度水張りし、水稻作付と大豆などとの輪作を実施することで、今後も継続して支払い対象となる。しかし、畑地化の圃場など水張りが困難な圃場では、交付金の対象から外れる可能性がある。

そこで、現状の補助金への依存経営から脱却するため、米穀作物だけではなく、やさいや果樹など様々な作物を作付けし、リスクを分散するとともに所得向上を図る。

図 8. 圃場条件における作付けフロー図



V. まとめ

今後、地域農業を守っていくためには、地域を支える「経営体」の存在が必須であるため、担い手である集落営農について分析し、上記のとおり戦略・立案した。

集約化により、作業の効率化、基盤整備の加速化が図られ、耕作放棄地の減少につながる。積極的戦略である集約化が進めば、課題解決が見込めるとともに、様々な可能性が広がり、地域活性化につながっていく。

サステナブル農業への取組みで、環境負荷の低減および差別化販売が図られる。雇用の創出で、高齢化・後継者不足の解消、労働力確保が期待できる。規格外品等を有効活用することで、生産者の所得向上や食品ロスの減少が見込まれる。各種作物の作付けにより、リスクが分散される。

戦略番号が小さいものから順に進めていく(2. サステナブル農業→3. 雇用の創出・4. 規格外品等の有効活用→5. 各種作物の作付け)のが基本だが、順番にこだわると、発展が遅れるおそれがあるため、取組可能な順に(5→3・4→2など)実施し、活性化を促す。

将来的には地域の農業を一元化して管理する組織を目指し、活動を進める。

立案した戦略が課題解決するまでのフロー図を作成した。また、継続的に価値を提供していくために、ビジネスモデルキャンバスを作成し、構造を可視化した。

図 9. 各戦略による課題解決のフロー図

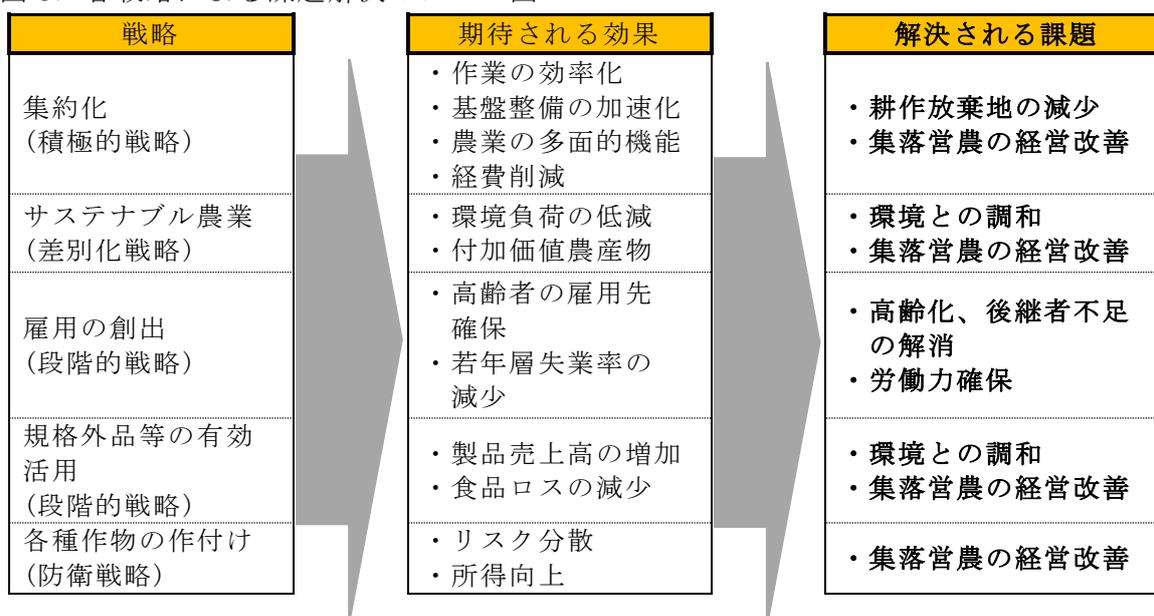


表 8. 集落営農におけるビジネスモデルキャンバス

KP (キーパートナー) <ul style="list-style-type: none"> JA 行政 地域住民 	KA (主要活動) <ul style="list-style-type: none"> 農業生産 (作業受託、圃場出向) 	VP (価値提案) <ul style="list-style-type: none"> 作業効率化 耕作放棄地の減少 農業の多面的機能 SDGs への貢献 営農継続 	CR (顧客との関係) <ul style="list-style-type: none"> 地域活性化 パートナー 	CS (顧客) <ul style="list-style-type: none"> 地域住民 消費者
	KS (主要資源) <ul style="list-style-type: none"> 従業員 		CH (販促・経路) <ul style="list-style-type: none"> JA への販売委託 	
CS (コスト構造) <ul style="list-style-type: none"> 人件費 生産費 		RS (収益の流れ) <ul style="list-style-type: none"> 製品売上高 作業受託料 		

VI. おわりに

地域農業を活性化し、持続可能にしていくために、集落営農を地域とともに「経営体」として発展させていく取組みについて提案した。

農業を取り巻く環境は年々厳しくなる一方ではあるが、課題解決していかなければ、営農の継続が困難となる。

地域農業を守り^{はぐく}み、地域と農業のかけはしとなり、地域社会のゆたかな^{あした}未来へ貢献していく JA であるために、立案した戦略の実現に向けて取り組んでいきたい。

参考文献

- ・つがる弘前農業協同組合 第6次地域農業振興計画書
- ・つがる弘前農業協同組合 第6次中期経営計画書
- ・世界がぐっと近くなる SDGs とボクラをつなぐ本 ハンディ版
- ・環境省 食品ロスポータルサイト
(<https://www.env.go.jp/recycle/foodloss/index.html>)
- ・農林水産省 農業・農村の有する多面的機能
(https://www.maff.go.jp/j/nousin/noukan/nougyo_kinou/)
- ・農林水産省 農業生産活動に伴う環境影響について
(https://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/kikaku/bukai/10/pdf/h160514_03_siryo.pdf)
- ・つがる弘前農業協同組合 令和4年度事業報告書
- ・村山貴俊
令和5年度次世代リーダー育成研修会講義資料 組織マネジメントとイノベーション
- ・独立行政法人 農業・食品産業技術総合研究機構 中央農業総合研究センター
集落営農組織化のポイント
- ・マイナビ農業 農業ニュース (https://agri.mynavi.jp/2023_04_01_222588/)
- ・農林水産省 緑の食料システム戦略トップページ
(<https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyo/seisaku/midori/>)