

集落営農法人の発展を導く 「JA山口県版就農モデル」の提案

～雇用就農から“半農半JA”へ～

第27期 JA 経営マスターコース

JA山口県 石橋博幸

はじめに（背景と課題）

なぜ今、この提案が必要か？

山口県の農業を取り巻く構造的課題

- 高齢化・後継者不足の進行
- 農業従事者数・耕地面積の減少
- 集落営農法人における経営継続困難事例の増加
 - 従来の家族経営・従来の集落営農法人モデルのみでは限界

地域農業の中核的主体である、JA山口県による解決策はないだろうか

目次

1.概況

2.山口県における集落営農法人と集落営農法人連合体

3.山口県における雇用就農の取組

4.「JA山口県版就農モデル」の確立

5.まとめ

1.概況



JA山口県の概況

- 平成24年「JA山口県大会」で県域合併構想を決議
- 平成31年（2019年）4月1日、県内12JAが合併し発足
→ JA山口県は山口県全域を事業地区とする県一JA

【農業を取り巻く環境】

- 高齢化や後継者不足
- 農業従事者や耕作面積の減少
- 生産量の維持が困難
- 中山間地域が7割と多く小規模・零細な農家が多い

急速な環境変化に対応し、組合員の営農とくらしを守る体制を構築

1.概況



出典：農林水産省 山口県の農林水産業の概要

山口県の概況

- 本州南西部に位置する山口県
- 三方を海に囲まれ比較的温暖な気候
- 米は県内全域で栽培
- 野菜は県中西部を中心にはなっこりー・キャベツ・だいこん・たまねぎ等が栽培
- 温州みかんや梨、栗、ぶどう等も栽培
- 畜産(肉用牛や乳用牛、豚、鳥)も飼養
- 集落営農法人や連合体の推進を行う

山口県集落農法人の経過

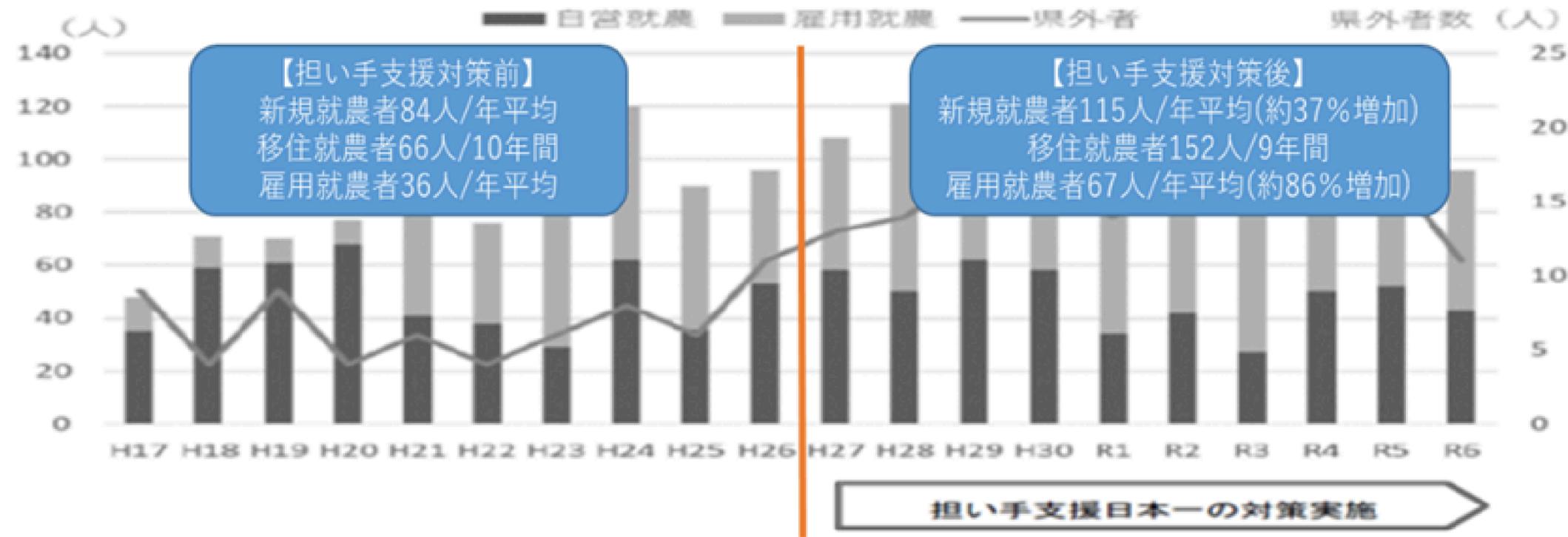
- H17年頃から集落営農法人設立が本格化
- H28年頃には249法人が形成
- 形成から20～9年が経過し、構成員減少
- 米価下落により後継者未確保
- 集落営農法人の弱体化

1.概況

新規就農者の動向と担い手支援

山口県は、2015年より「担い手支援日本一」を掲げ新規就農者の確保・育成に重点的に取り組んできた。

新規就農者の推移



出典：山口県立農業大学校提供資料

担い手支援制度後の新規就農者数と雇用就農者数の顕著な増加が確認

1.概況

雇用就農者の拡大と意義

雇用就農者を独立・自営型就農者と比較すると...

- 農地の確保・作物選定・販路拡大等の負担がない
- 初期投資や経営リスクが小さい
- 法人のもとで技術やノウハウを習得できる(農業未経験者でも参入できる)
- 安定した収入を確保しながら農業に従事できる

雇用就農者は集落営農法人との親和性が高く農業法人側の整備が重要

2.山口県における集落営農法人と集落営農法人連合体

雇用就農の受け皿、集落営農法人の位置づけと支援体制



集落営農法人の制度的背景

- ・1から数集落を単位に関係農家が集まり効率的な営農を実施する農業生産法人のこと
- ・中山間地域が約7割を占める山口県の構造的特性。小規模・零細経営、農地分散、担い手高齢化が進行



集落営農法人の二重機能

- ① 生産販売機能
水稻・麦・大豆等の土地利用型農業を基幹
経営効率化・収益基盤の安定化
- ② 公益的機能
農地管理・水路保全・草刈等
地域資源・集落環境の維持



JAによる支援の実態

- ・JA山口県が設立段階から関与合意形成支援、経営営農計画支援
- ・TAC活動（令和6年度）
訪問20,127件
相談・提案15,453件
令和7年4月時点：約303法人設立

→ 個別経営から組織的経営体への転換

→ 経済的主体であると同時に公共的主体

→ 設立前後の支援

2.山口県における集落営農法人と集落営農法人連合体

集落営農法人の経営実態分析結果

【分析対象】

水稻・麦・大豆中心の53法人

売上高・営業利益・労務費・販管費・投資額等进行分析

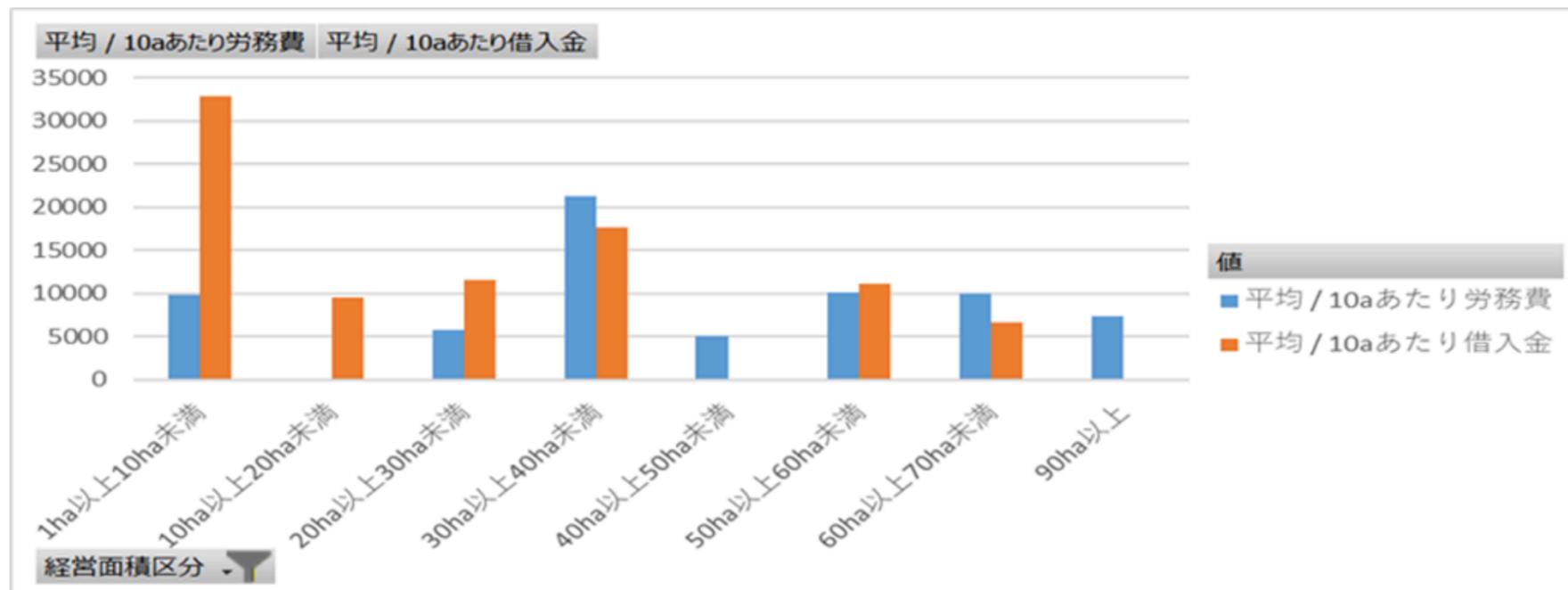
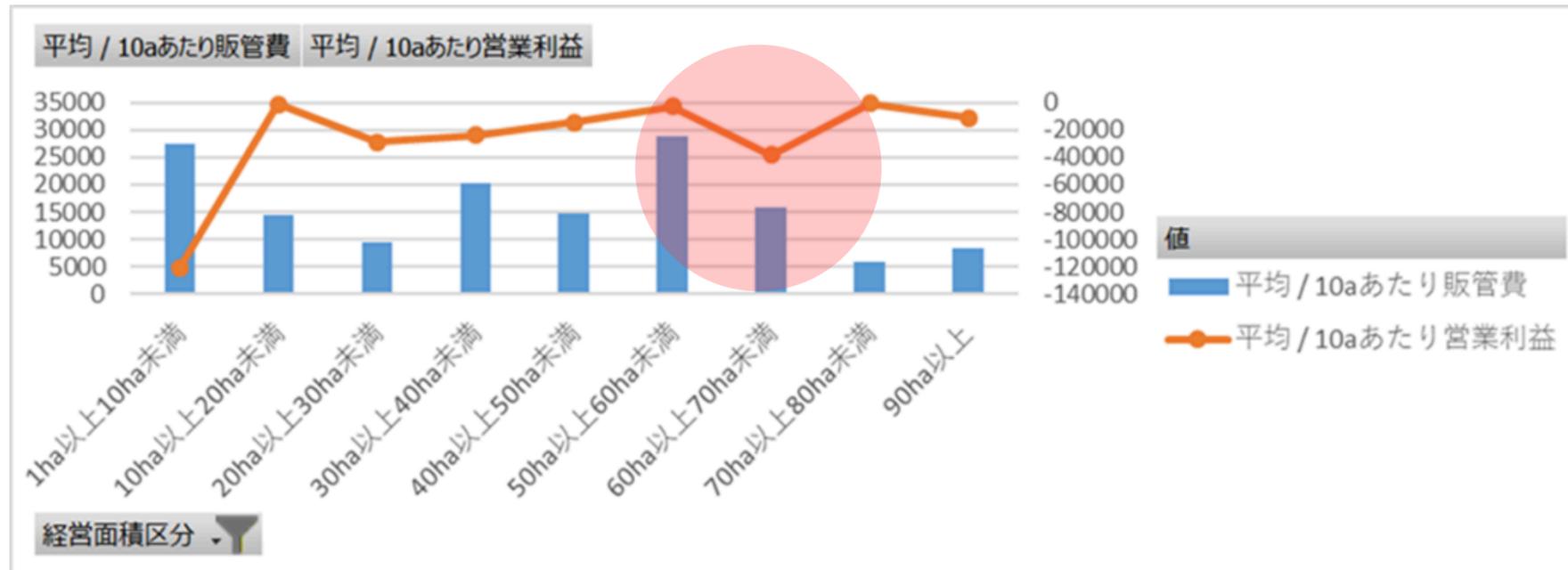
経営面積区分	平均売上高	平均売上原価	平均販売費一般管理費	平均営業利益	平均当期利益
1ha以上10ha未満	8,130,877	11,846,530	1,322,327	▲ 5,037,980	2,244,807
10ha以上20ha未満	14,862,066	12,677,212	2,118,501	66,353	4,980,001
20ha以上30ha未満	15,622,978	20,539,624	2,462,785	▲ 7,379,432	7,345,208
30ha以上40ha未満	31,479,204	32,570,553	6,894,820	▲ 7,986,169	7,003,391
40ha以上50ha未満	33,923,453	34,167,761	6,317,728	▲ 6,562,035	10,328,827
50ha以上60ha未満	54,038,631	40,306,502	15,228,392	▲ 1,496,263	14,112,546
60ha以上70ha未満	33,102,411	47,688,486	10,115,207	▲ 24,701,282	11,120,042
70ha以上80ha未満	6,256,324	2,385,942	4,591,492	▲ 721,110	2,634,888
90ha以上	46,640,400	49,313,917	7,635,326	▲ 10,308,843	25,744,298

規模拡大により売上高は拡大

営業利益は比例的に増加せず、
50ha以上でも赤字・低収益法人が存在

2. 山口県における集落営農法人と集落営農法人連合体

集落営農法人の経営実態分析結果



【10aあたり販管費】

面積拡大に伴う明確な低下傾向なし
管理コストが逡減していない

【労務費の高止まり】

規模拡大後も労務費が低下せず

外注・臨時雇用依存・高齢労働力への依存

「規模拡大 → 効率化」

ではなく → 「規模拡大 → 管理負担増 → コスト増」

労働力不足がもたらす構造問題

機械・農地は拡大、しかし人的資源が不足

資本装備率上昇が生産性向上に結びつかない

一部では「規模の不経済」へ転化

✓ 農地集積・機械導入支援だけでは不十分

✓ 労働力確保・管理人材育成を中核に据える必要

✓ 法人間連携・連合体形成・広域的人材調整が不可欠

✓ 集落営農法人単独での問題解決は「限界」

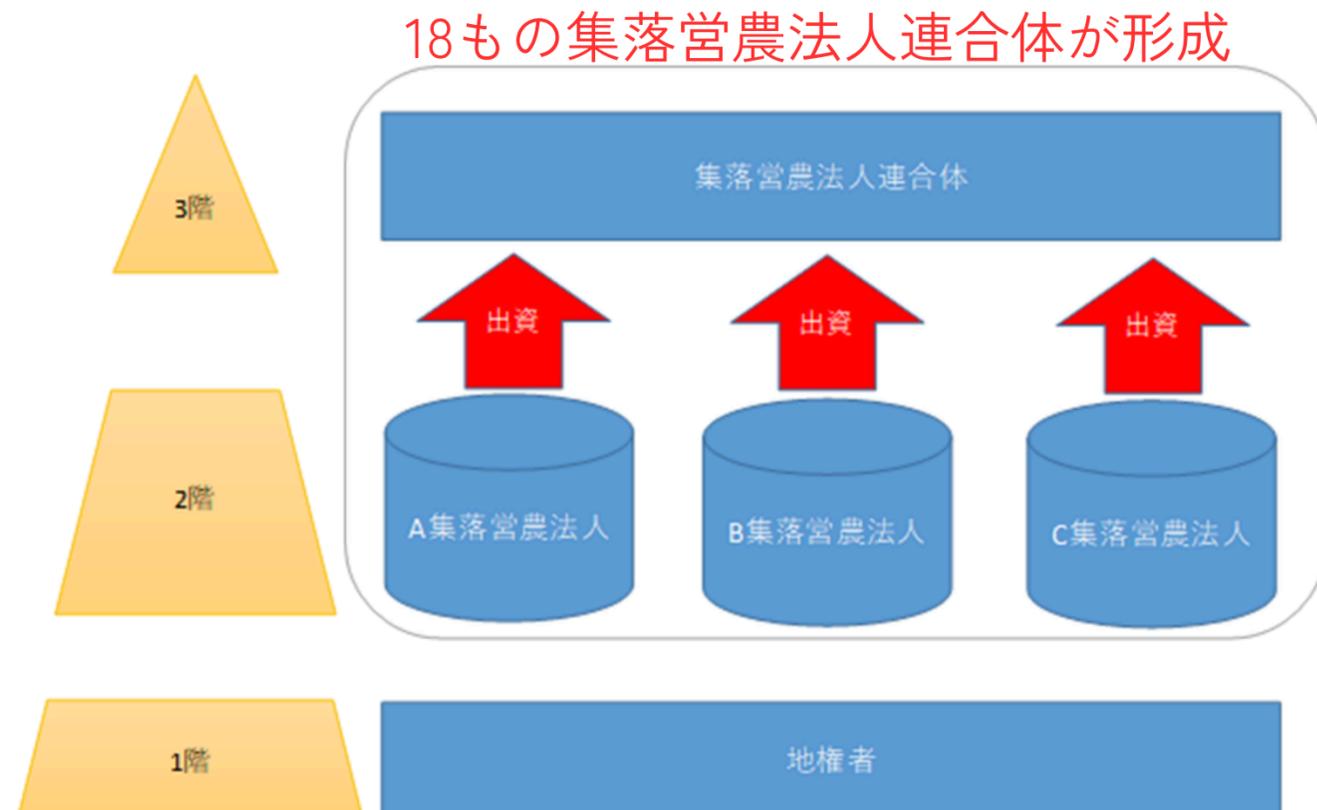
2.山口県における集落営農法人と集落営農法人連合体

集落営農法人連合体の取組と効果

①集落営農法人単独では労働力確保や経営多角化などの面で限界が生じている。



②複数の集落営農法人が連携する「集落営農法人連合体」が形成。



項目	集落営農法人(単独)	集落営農法人連合体
経営規模	小規模・分散	広域化・集積
労働力	高齢者中心・不足	若手雇用・融通可能
機械利用	稼働率低下	共同利用で効率化
販売力	個別交渉	ロット拡大・交渉力向上
経営安定性	天候・人材に依存	リスク分散

単独の集落営農法人では克服困難な構造的制約を補完する仕組み
経営規模の拡大による規模の経済発現
連合体内部資源の最適配分を通じた組織の経済追求



作業繁忙期における法人間の労働力融通
オペレータや事務人材の専任配置や若年雇用の受け皿機能強化

2.山口県における集落営農法人と集落営農法人連合体

集落営農法人連合体の実態調査結果

【分析対象】

13の集落営農法人連合体、事業実施内容・雇用状況等について整理・分析

No	地区	連合体名	関係法人	受益面積(ha)	関係機関の出資	運営事務の担い手	連合体の実施事業				正規雇用
							間接支援(共同購入・利用)	直接支援(作業受託)	独自事業展開	農業生産の実施	
1	N	N	4法人	98	JA	専任	●	●	●(ドローン教習)	●(水稻)	●(2名)
2	Y	J	3法人	50	-	専任	●	●	●(販売)	●(水稻・麦他)	●(5名)
3	Y	F	3法人+1個人	148	JA	専任	●	●	-	●(水稻・麦他)	●(3名)
4	H	H	7法人	159	JA・アグリビジネス	専任	●	-	-	●(トマト)	●(3名)
5	N	A	3法人+1個人+1NPO	67	JA	兼任(NPO)	●	●	-	-	-
6	I	A	21法人	511	JA	兼任(JA)	●	●	-	-	-
7	M	K	8法人+7個人	449	JA	専任+兼任(JA)	●	●	-	-	-
8	M	S	7法人	142	-	兼任(構成法人役員)	●	●	-	-	-
9	H	A	9法人+第三セクター	380	JA、町	兼任(町職員)	●	●	●(除雪他)	-	●(2名)
10	H	S	4法人+第三セクター	93	-	専任	●	●	●(ガンリンスタンド他)	-	●(5名)
11	H	M	14法人+酒造会社6社	641	市	専任	-	-	●(酒米搗精)	-	-
12	H	HA	2法人+第三セクター	63	市	専任	-	●	●(一般廃棄物収集他)	-	●(5名)
13	Y	A	7法人	269	-	専任	●	-	-	-	-

【間接的支援】

- ・ 農業資材の共同購入
- ・ 農業機械等の共同利用
- ・ 補助事業の共同活用

【直接的支援】

- ・ 作業受託や防除作業



しかしながら...

- ・ 担い手不足に直接対応する支援
- ・ 連合体自体が農地を集積し経営主体となる事案は少ない

2.山口県における集落営農法人と集落営農法人連合体

集落営農法人連合体と集落営農法人の比較結果

【分析対象】

水稻を基幹とする土地利用型農業（約60ha規模）

A連合体（連合型経営） vs B集落営農法人（単独法人）

項目	A連合体	B集落営農法人	評価
10aあたり労務費	73,390	329,547	Aは労働投入が著しく不足
10aあたり製造経費	747,620	367,534	Aは約2倍と高水準
10aあたり機械装備額（固定資産）	541,351	59,190	Aは過大装備傾向
10aあたり営業利益	▲ 544,824	▲ 495,472	Aの赤字幅が大きい
10aあたり作業受託収入	64,262	117,598	Aは外部受託余力なし

【構造的特徴】

A連合体は

- ・労働力投入が不足、機械化で代替するも効率活用できず
- ・外注、段取りロス等で製造経費増大

結果として赤字幅拡大

→ 「労働力不足に起因する規模の不経済」が顕在化

【結論】

集落営農法人連合体は本来、単独法人では克服困難な構造的制約（特に労働力不足）を補完する枠組みである。

しかしA連合体の事例では、

- ・労働力の共同確保
- ・作業調整機能

が十分に発揮されておらず、**単独法人と同様に労働力不足問題を抱えている可能性が高い。**

2.山口県における集落営農法人と集落営農法人連合体

ここまでのまとめ

集落営農法人

法人連合体

- 主要作業が天候条件に大きく左右かつ、短期間に集中
- 労働力不足により「規模の不経済」
- 単独での労働力不足への対応は限界

- コスト削減や作業支援については一定の成果
- 担い手確保や雇用拡大、農地集積といった面では課題
- 労働力不足という集落営農法人と同一の課題を有していた

集落営農法人、連合体ともに外部労働力の調達が重要な要素となっている

3.山口県における雇用就農の取組

山口県立農業大学校の「学生教育」

学科紹介



土地利用学科

水田を活用した土地利用型農業を学ぶ



園芸学科

野菜経営コース

花き経営コース

果樹経営コース

野菜・花・果樹の多品目の生産・販売を学ぶ



畜産学科

酪農経営コース

肉用牛経営コース

酪農・畜産を通じて飼育する喜びと命の大切さを学ぶ

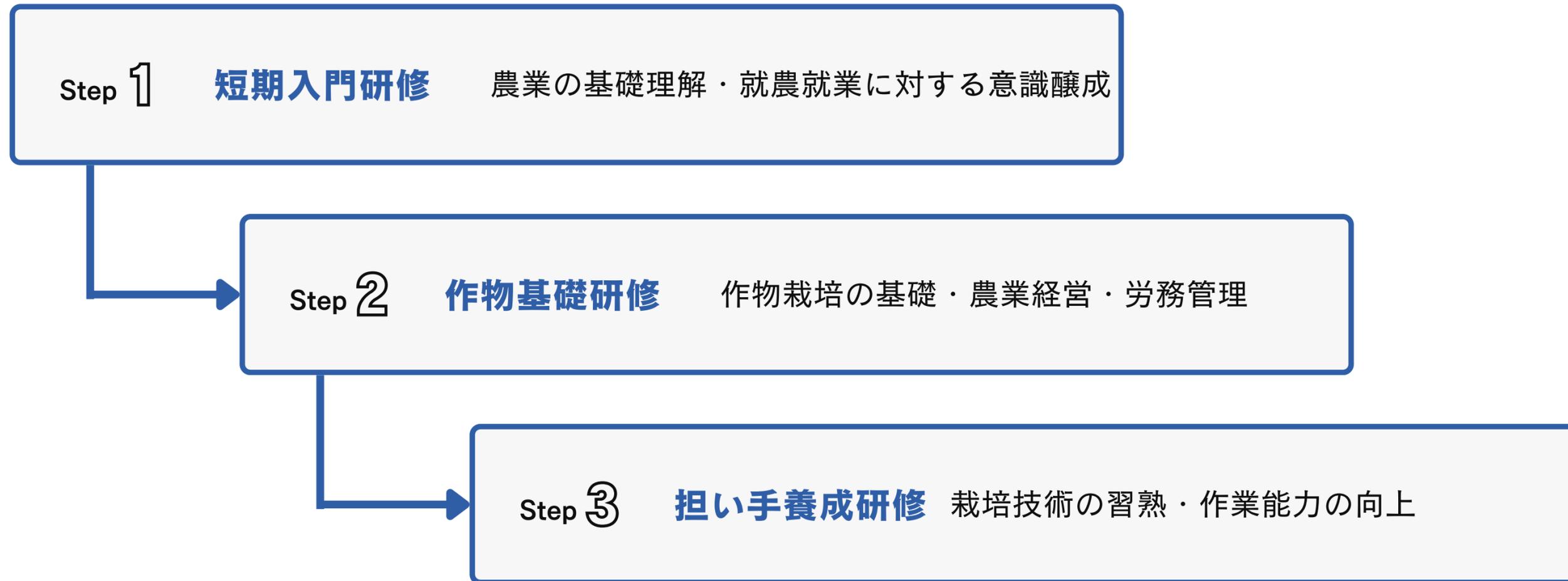
- 法人就業を前提とした土地利用学科が令和5年度に新設
- 土地利用型作物の知識・技術や農業機械の操作方法等を学修
- 農業法人等での実践研修やインターンシップ等を実施
- 農大全体で約150人が卒業（直近5カ年）、40人強が雇用就農

出典：山口県立農業大学校HP

集落営農法人への人材供給源として必要な役割を果たしている

3.山口県における雇用就農の取組

山口県立農業大学校の社会人教育



- 段階的な研修体系により幅広い層の担い手候補を農業部門に導く仕組み
- 年間通して延約5,000人が受講、毎年10名弱が就農

「学生教育・社会人教育」共にJAの関与が薄い

3.山口県における雇用就農の取組

雇用就業者実態調査と課題

【調査概要】

山口県内の集落営農法人・連合体に雇用される8名を対象

20代中心、非農家出身者が多数 → 雇用就農が新規参入ルートとして機能

【就農動機と就職前不安】

Q7 農業法人に就職した主な理由(複数回答可)

項目	人数
農業に興味・関心があった	6人
安定した収入が得られると思った	0人
地域農業に貢献したい	2人
将来の独立就農を見据えて	0人
地元で就職したかった	1人
その他(1ターン)	1人

山口県農業の一定の魅力を感じているものの...

→ 人間関係や、将来的な雇用条件の不透明さが不安要因

Q9 就職前に不安だったこと(自由記述)

記述欄
・法人や地域における人間関係への不安
・設立間もない事業体であったので、仕事を一から構築する必要があった点への不安
・休日の確保や勤務体系に関する不安
・収入水準及び将来的な所得の安定性に対する不安
・職場内での円滑なコミュニケーションが取れるかどうかへの不安

【雇用就農者が認識する課題】

Q23 今後、集落営農法人でどのような立場で働きたいですか

項目	人数
作業員として働き続けたい	4人
管理・運営にも関わりたい	0人
将来は法人の中核人材になりたい	1人
独立就農を目指したい	0人
特に考えていない	3人

① キャリアパスの不明確性

「作業員として継続」または「特に考えていない」が多数
管理・経営志向は極めて少数

→ 将来像の提示不足

3.山口県における雇用就農の取組

【雇用就農者が認識する課題】

Q10 以下についてあてはまる番号に○をつけてください。

項目	1.不満	2.やや不満	3.普通	4.やや満足	5.満足
勤務時間・休日		3	2	1	2
給与水準	1		4	2	1
社会保険・福利厚生		1	3	1	3
繁忙期の労働負担	1	1	3	2	1
職場の人間関係			4	3	1
作業の安全性		2	2	2	2

Q12 作業内容は十分に理解できているか

項目	人数
十分理解できている	2人
おおむね理解できている	6人
あまり理解できていない	0人
理解できていない	0人

Q14 今後の就業意向

項目	人数
現在の法人で長く働きたい	5人
条件が合えば継続したい	2人
将来は独立就農したい	0人
農業以外の仕事に就く可能性がある	1人

Q22 人材確保が難しい理由(複数回答可)

項目	人数
賃金水準	6人
作業のきつさ	3人
農業の将来不安	2人
地域性(人間関係・閉鎖性)	2人
住環境・生活利便性	4人

② 処遇・将来不安

現在の給与水準評価は一様に低くないが、「将来の昇給・農業の先行き」に不安

→ 中長期的生活設計の不透明さ

Q13 研修・指導体制について

項目	人数
十分整っている	3人
ある程度整っている	4人
あまり整っていない	0人
ほとんどない	1人

③ 人材育成の体系化不足

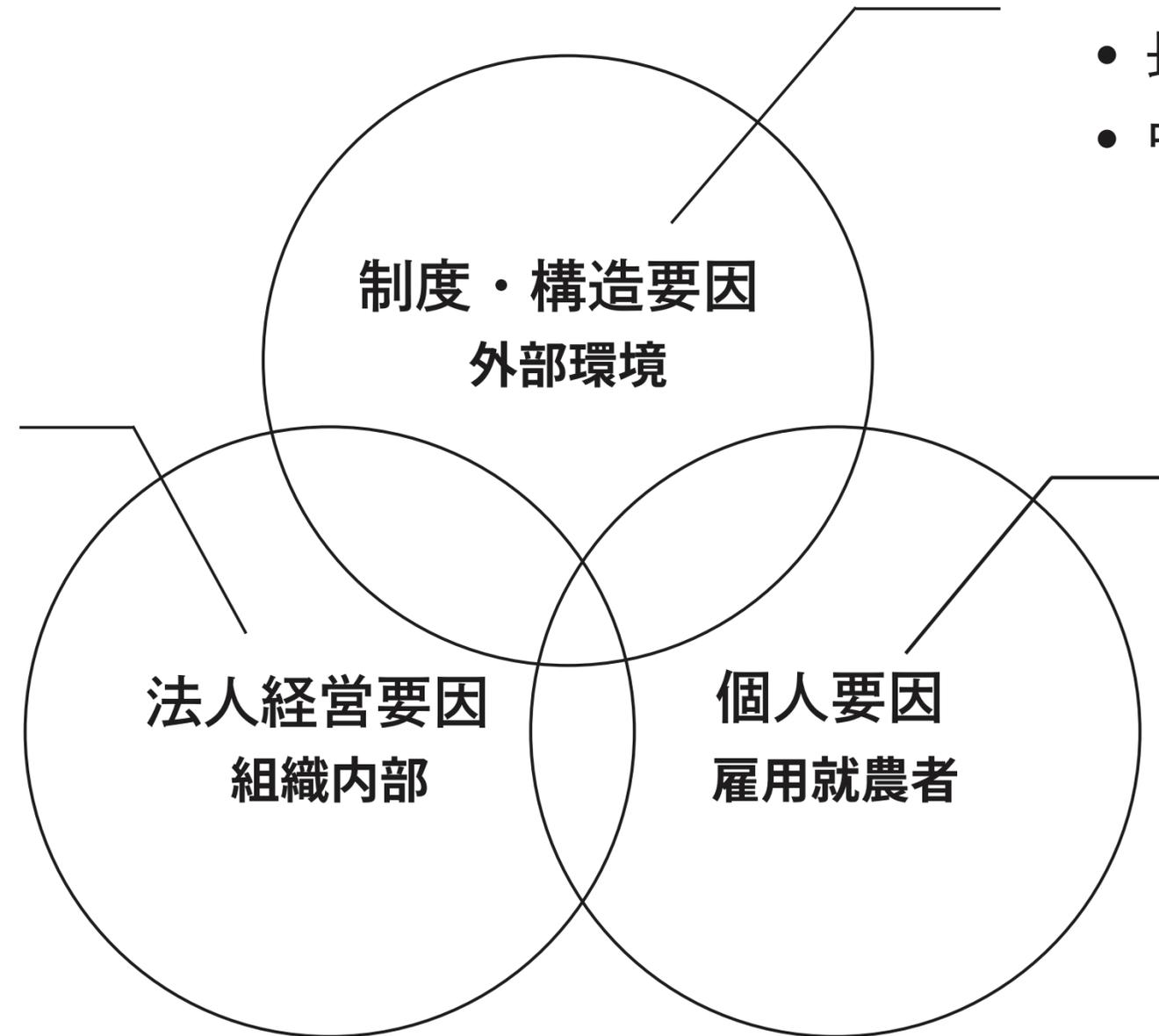
OJT中心、段階的育成フレーム不十分

→ 技能向上と評価・処遇の連動が不明確

3.山口県における雇用就農の取組

雇用就農にかかる課題の構造

- 人材育成体系の未整備
- キャリアパスの不明確さ
- 賃金、処遇改善余力の不足

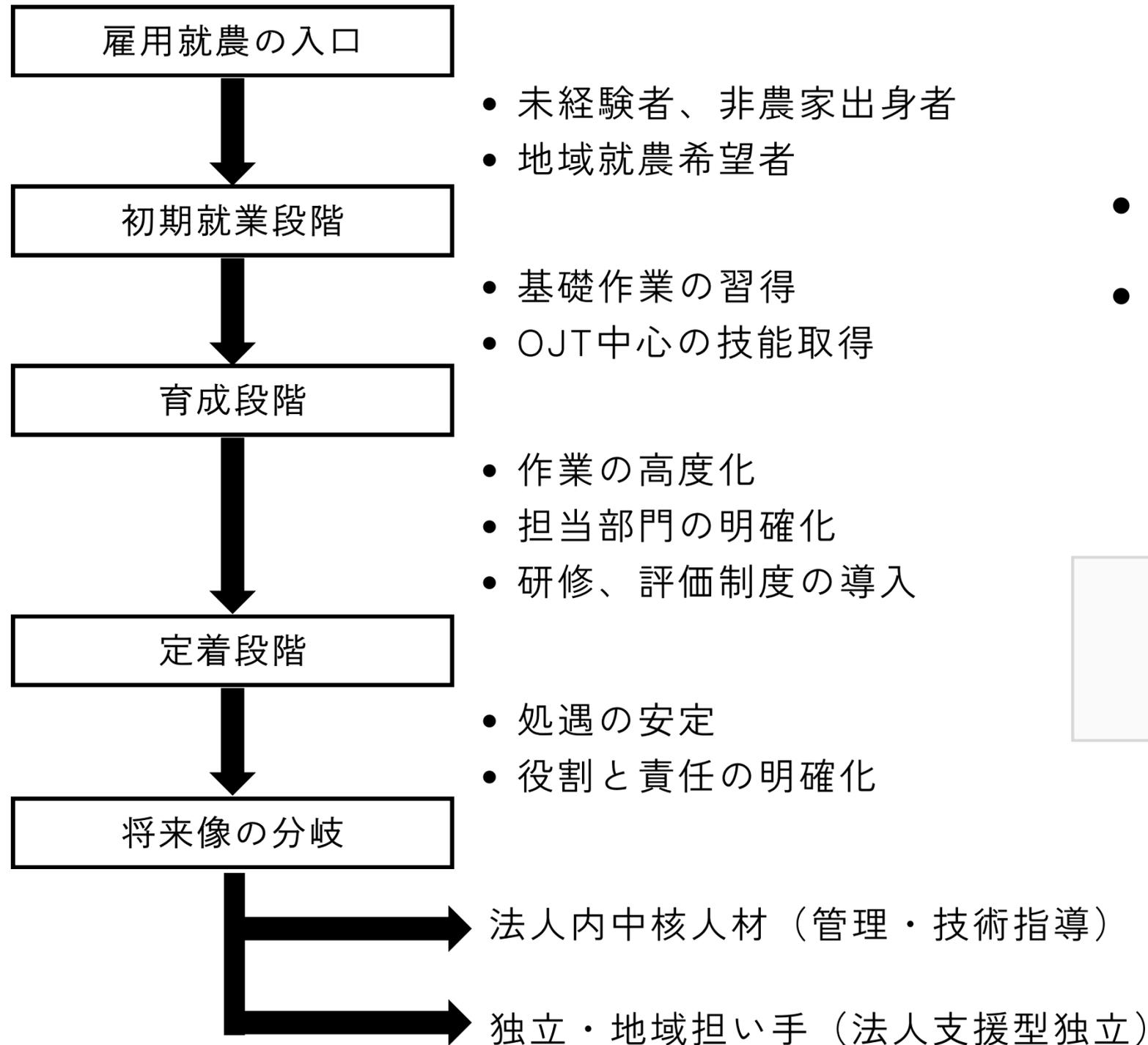


- 雇用就農を前提とした政策設計の不足
- 長期的担い手育成制度の未整備
- 中山間地域における収益構造の制約

- 将来像が描けない不安
- 生活設計への懸念
- 成長実感の不足

3.山口県における雇用就農の取組

雇用就農者育成・定着のフロー



- 単なる労働力から地域農業の担い手へ
- 不安やリスク等が大きい...

心理的障壁を軽減する支援が必要

3.山口県における雇用就農の取組

受け皿機能の整理と解決モデルの位置づけ

①雇用就農者の雇用・処遇の安定化

②計画的な人材育成とキャリア形成

③地区内人材の配置調整機能

雇用就農を地域全体で育成・
定着するモデルへの位置づけ

4. 「JA山口県版就農モデル」の確立

①JA山口県を受け皿とした雇用就農者の確保・育成



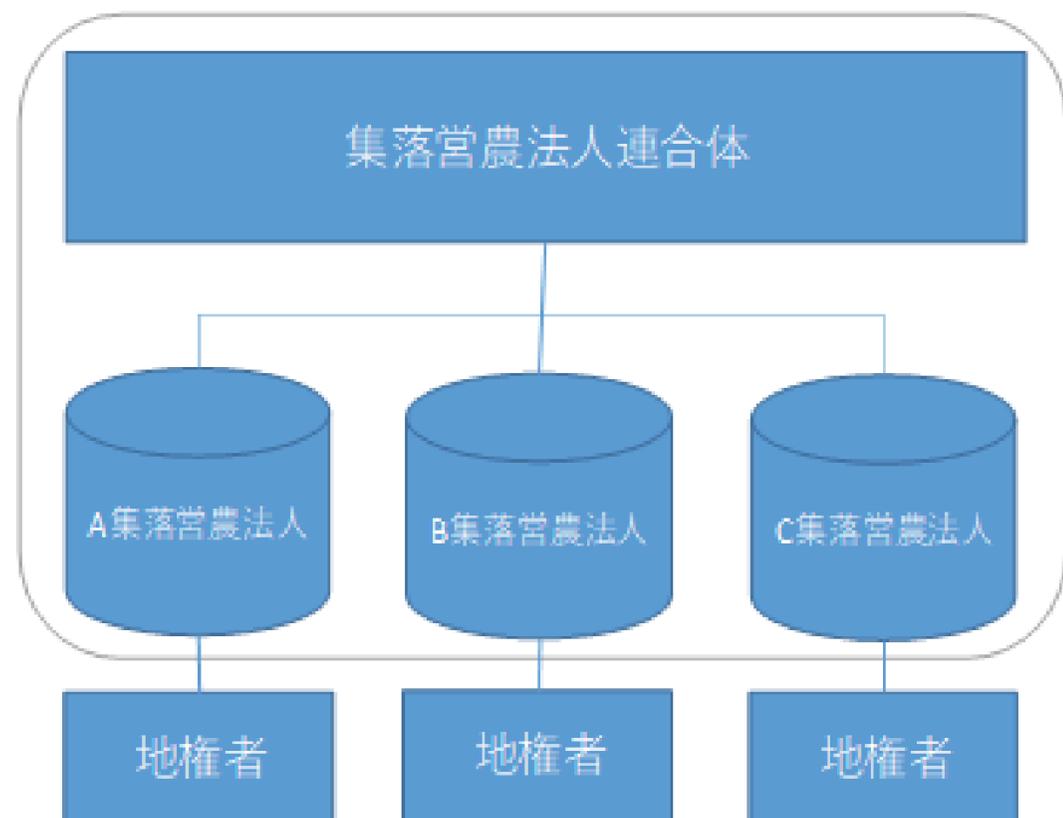
- 複数の法人間を横断した共同雇用・共同育成
- 繁忙期や作物差を踏まえた広域配置
- 単独法人では困難な研修・評価制度の共通化

雇用就農者の雇用管理・人材育成・配置調整の中核をJA山口県が担うという、個別法人の経営制約を超えた持続的な担い手確保を可能とする。

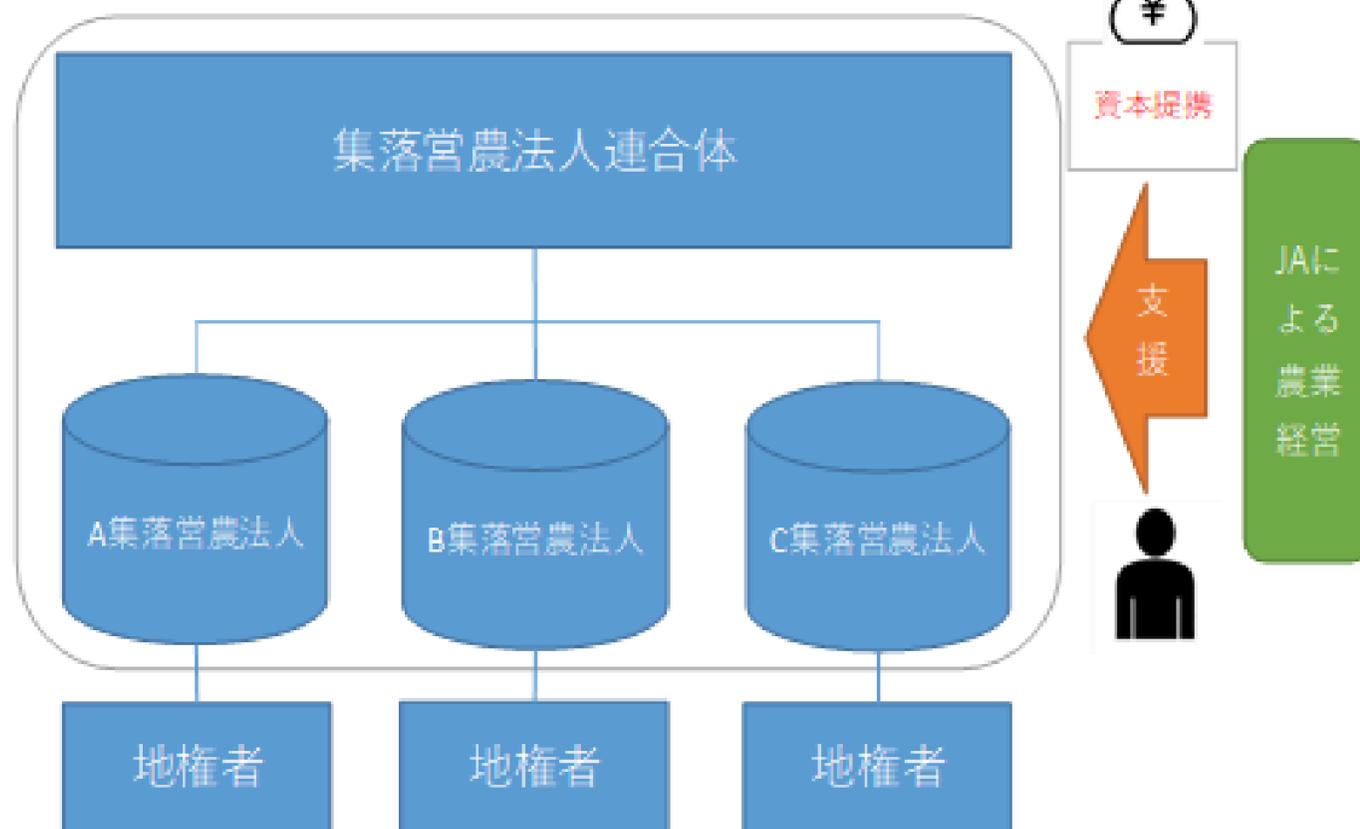
4. 「JA山口県版就農モデル」の確立

②集落営農法人連合体の再編と資本提携

■現段階 法人・連合体を設立しJAが生産から販売を支援



■最終段階 JAによる直営(農業経営)と基幹法人とのHD化



JA出資型法人としての農業経営を通じて持続可能な経営基盤を構築

4. 「JA山口県版就農モデル」の確立

②集落営農法人連合体の再編と資本提携によるメリット

- 経営管理の高度化と財務基盤の安定化
- 「JA受け皿型・JA山口県版就農モデル」の制度的基盤構築
- 県外参入法人の脅威



山口県全体を一つの農業経営体として農業経営事業を展開

4. 「JA山口県版就農モデル」の確立

③多様な働き方に対応した“半農半JA”

- 農業に関わる多様なニーズ
- 将来が不安な農業へ関わりやすくなる

JA山口県版の対応策として「半農半JA」の導入

具体的には...

- JA山口県の職員として雇用
- 週3日JA勤務、2日を法人等で勤務
- 農繁期や法人側の繁忙期には法人業務を優先



4. 「JA山口県版就農モデル」の確立

④ “半農半JA”による法人の経営改善見込

短大卒初任給320万円で、週2日勤務すると法人側の人件費が約130万円増加すると仮定

改善効果 01

労働不足への対応と単収改善

労働力の確保と管理機能の高度化により単収向上

230ha規模の法人で単収売上を12万円とするならば、単収1%変動により約270万円増減

改善効果 02

技術継承と知識資産の蓄積

"暗黙知"から"形式知化"へ

圃場カルテの整備や作業マニュアルの作成を通じて暗黙知を形式知化

改善効果 03

規模の経済成立条件の整備

機械稼働計画の策定や原価管理の見える化・作業工程の標準化

原価償却費あたりの生産効率向上他、外部委託費の削減

4. 「JA山口県版就農モデル」の確立

⑤ “半農半JA”によるJA山口県のメリット

週3日JAの営農センターで勤務することを想定



既存職員の業務負担軽減により高付加価値のコンサル業務が可能

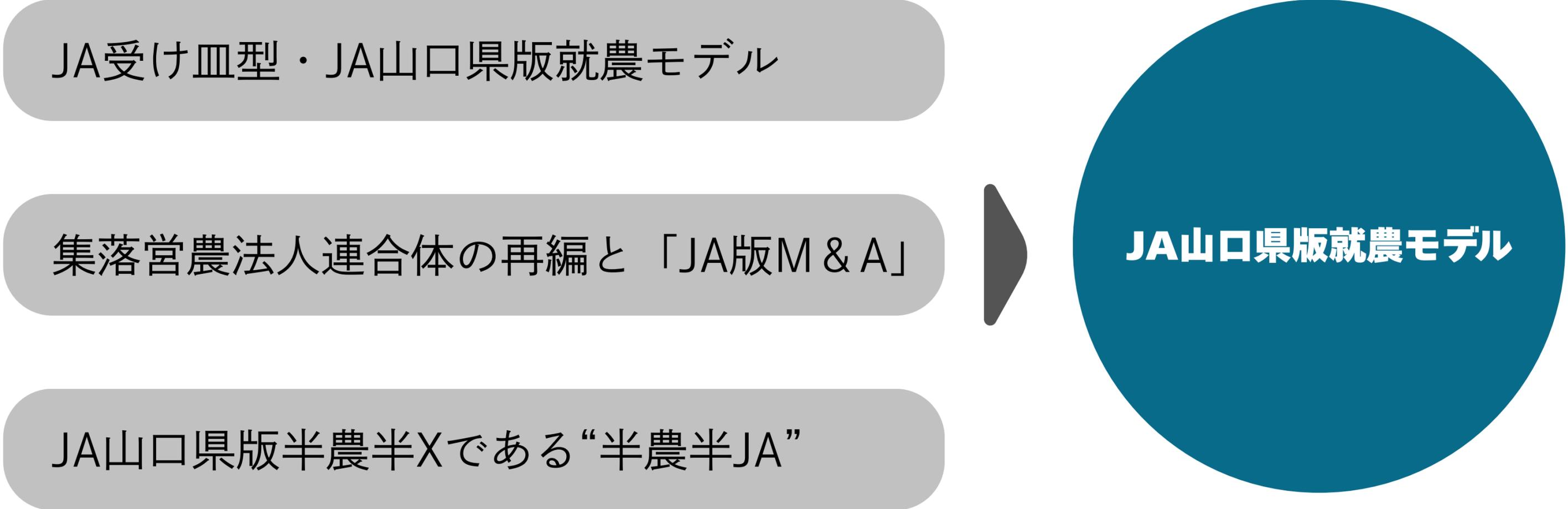
5.まとめ

「JA山口県版就農モデル」

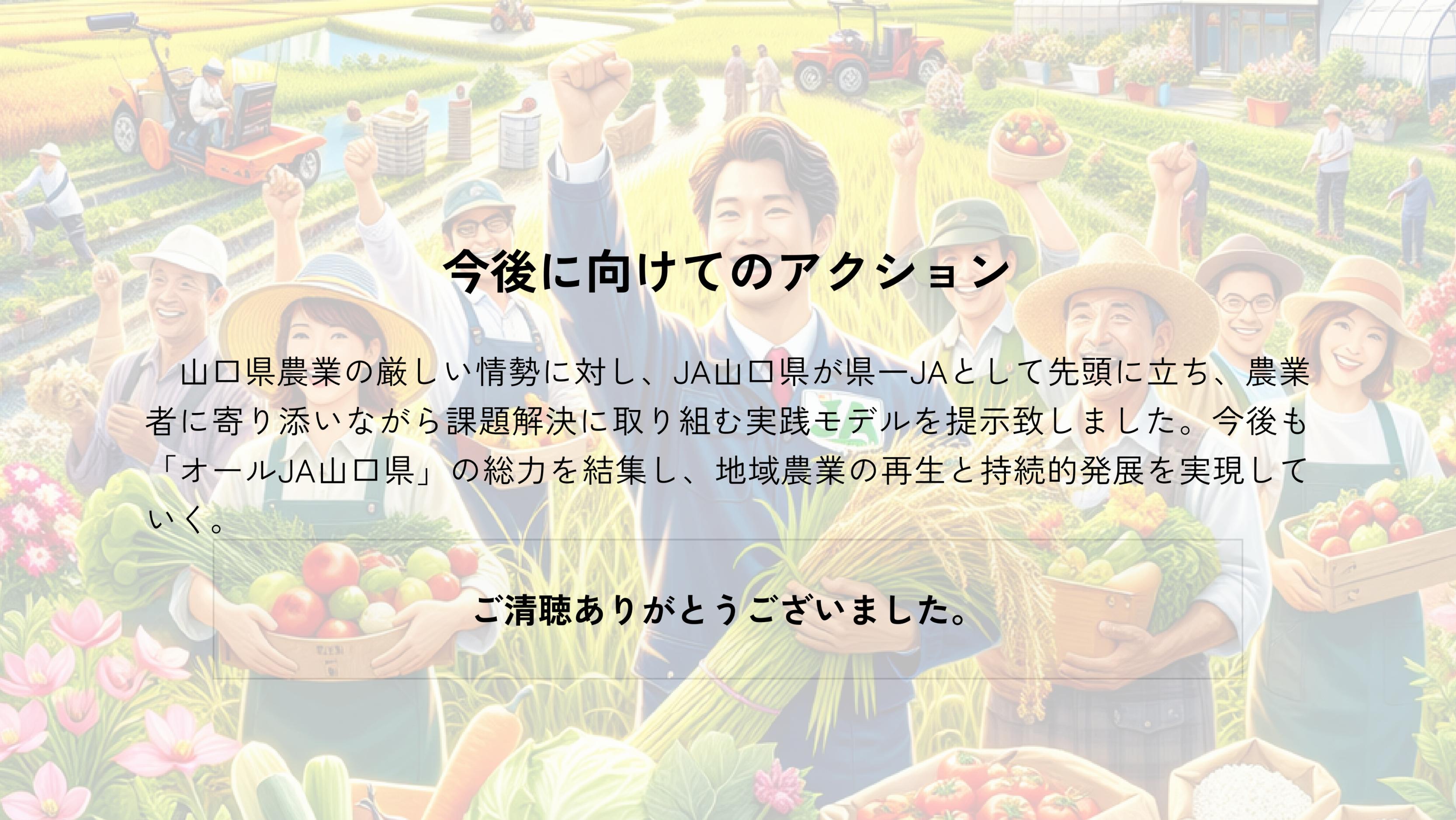
JA受け皿型・JA山口県版就農モデル

集落営農法人連合体の再編と「JA版M&A」

JA山口県版半農半Xである“半農半JA”



JA山口県版就農モデル



今後に向けてのアクション

山口県農業の厳しい情勢に対し、JA山口県が県一JAとして先頭に立ち、農業者に寄り添いながら課題解決に取り組む実践モデルを提示致しました。今後も「オールJA山口県」の総力を結集し、地域農業の再生と持続的発展を実現していく。

ご清聴ありがとうございました。