

第3章 実践のための手引き

集落の活動・実践に役立つ具体例を、目指す方向ごとに示します。

I 集落の農業の持続・発展に向けて



1 集落に支えられた個別経営の展開

(1) 農地の面的集積

【対象集落】

- 農地の大半が大規模な個別経営に集積しているが、それぞれの個別経営が耕作する農地は分散している集落
- これから意欲的な個別経営に農地を集積する集落

【メリット】

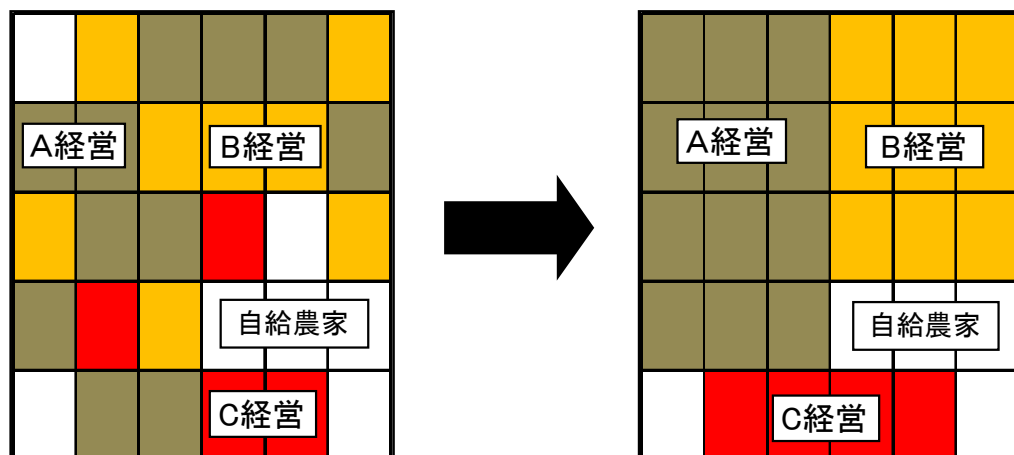
- ・担い手の経営安定には、コスト低減が欠かせませんが、有効な方策が、担い手ごとに農地をまとめて集積する「農地の面的集積」です。
- ・地主の了解のもとで、農地の利用権の交換を行うことができれば、個別経営の耕作環境が飛躍的に向上します。例えば、20haの水稲でも面的集積できれば15～30分/1回で水管理を行えるようになります(パイプ送水の場合)。
- ・面的集積が実現すれば、個別経営は一層の規模拡大が可能となり、集落の農地を将来的に守ることができます。

【ポイント】

- ・面的集積の実現のためには、個別経営間の調整だけでなく、地主による組織（農地利用改善団体）や集落の調整機能が欠かせません。

<取組を進めやすい条件>

- ①集落内で、規模拡大を目指す担い手間で競合していない状況、または、これ以上、農地は出てこないの、拡大したくてもできない状態
- ②水路の改修等の土地改良事業に取り組む時（地主が農地のことを考える絶好の機会）



(目指す方向について役員会で合意)

手順 1	面的集積のイメージをつかみ、必要性、メリット、課題を整理
-------------	-------------------------------------

- 分散している農地の現状を図面で「見える化」しましょう。
- 必要性を理解・納得されるまで十分に検討するようにしましょう。

(留意点)

- ・集落農業の将来のため、集落の農地を守るため、という目的を明確にします。
- ・万一農地が返ってきた場合、対応できるのかなど、危機感を醸成します。
- ・先進事例を参考に、担い手だけでなく、地主、集落へのメリットを整理します。
- ・優良事例からイメージをつかみます。
- ・想定される意見と対策を考えておきます。
- ・活用可能な施策（農地中間管理事業等）のアドバイスを関係機関・団体から受けます。
- ・土地持ち非農家も関係してくるため、自治会にも関与してもらいます。

想定される意見	対 策 例
あの人でないと困る	耕作者が変わっても、きちんと管理してもらえることを伝えます。
自分の土地は自分で作りたい	貸している農地をまとめることが基本で、耕作を続ける人の自作地を無理には動かしません。 協力してもらおうと、小規模であっても、数筆が1か所に固まり、作業は効率化します。この場合、小規模農家の農地は、集落の近隣に固める等の配慮を検討します。
地代はどうなるのか	集落で統一できるようにします。
水利費はどうなるのか	地主か耕作者のどちらが負担するのか、集落で統一するようにします。
長年、耕作してきたほ場で、土づくりもしてきた	農地がまとまるメリットがそれ以上に大きいこと（先進事例の担い手の声）を伝えます。
集団転作はどうするのか	例えば、水系別に個別経営に集積し、水系ごとにブロックローテーションします。

(検討チームの設置)

手順 2	集落内外の個別経営も入れた検討チームの設置
-------------	------------------------------

- チームの設置について、集落説明会等で地主の合意を得ましょう。
- 面的集積を進める目的をしっかりと説明しましょう。
- 「人・農地プラン」の作成、見直しについても合意を得ましょう。

(留意点)

- ・耕作者はもとより、農地が守りやすくなるという土地持ち非農家側のメリットを、先進事例も交え説明します。
- ・現況の地図を見せて、農地が分散していることを知ってもらいます。
- ・個別経営（入作者を含む）、集落のキーパーソンなどが、応援者になってもらえるよう事前調整をしておきます。
- ・チームリーダーは、前向きで調整力のある人物を選任します。
- ・チーム員には、中立でリーダーを補佐する者を置きます。
- ・若い世代の耕作者や地主をメンバーに入れます。

(試案の作成)

手順 3	面的集積案の作成、人・農地プラン案の作成
-------------	-----------------------------

- 耕作図面で検討しましょう。
- 水系、農地条件等の耕作の利便性を考慮した面的集積案を作成しましょう。
- 個別経営の合意を得ましょう。
- 地代の決定方法案を作成しましょう。

(留意点)

- ・5～10年後に委託される見込みの農地を図面に落とし、見える化します。
- ・個別経営ごとの現在の耕作面積（集落内）を基礎に検討します。
- ・活用可能な施策（農地中間管理事業等）のアドバイスを関係機関・団体から受けます。
- ・全ての希望耕作条件を揃えることは難しいため、水系やブロックローテーション等を考慮しつつ腹八分目のエリア分けを意識します。
- ・個別経営に、たたき台について意見を聞き、納得してもらうようにします。
- ・地主の受け手に対するこだわりが強い場合は、現在の受け手を通じて、地主の理解が得られるようにします。
- ・地代は、地主、担い手、自治会の代表等の会合で、地域慣行を基本に決定する仕組みを考えます。
- ・既存の貸借契約の解除など、必要な事務を確認・整理します。

(集落での合意)

手順 4	地主への提案と最終合意
-------------	--------------------

- 面的集積案および人・農地プラン案の提示と説明を行いましょう。
- 地主に面的集積の必要性、効果を説明しましょう。
- 地主の不安を払拭する説明をしましょう。
- 面的集積のスケジュールを提示しましょう。

(留意点)

- ・将来の農地保全について面的集積が必要であることの理解を浸透させます。
- ・集積前後の状況を分かりやすく表示するなど工夫します。
- ・個別経営（入作者を含む）から、効率がアップして助かることを説明します。
- ・地主の不安内容を想定した説明内容に心がけます。
 - ◇耕作者が変わっても、今までどおりの管理がしてもらえる
 - ◇事務手続きは集落で取りまとめる
 - ◇畦畔の除去を行う場合は、地主の事前合意を求め、境界に杭を打つ
- ・農地円滑化事業等による農地貸借期限の更新は勝手にしないようお願いしておきます。
- ・新たな貸借手続については、検討チームや農業組合等が行うことで了解を得ます。

個別経営ごとに完全な農地の面的集積を実現

彦根市新海町

1 集落（組織）の概要

【集落戸数】198世帯

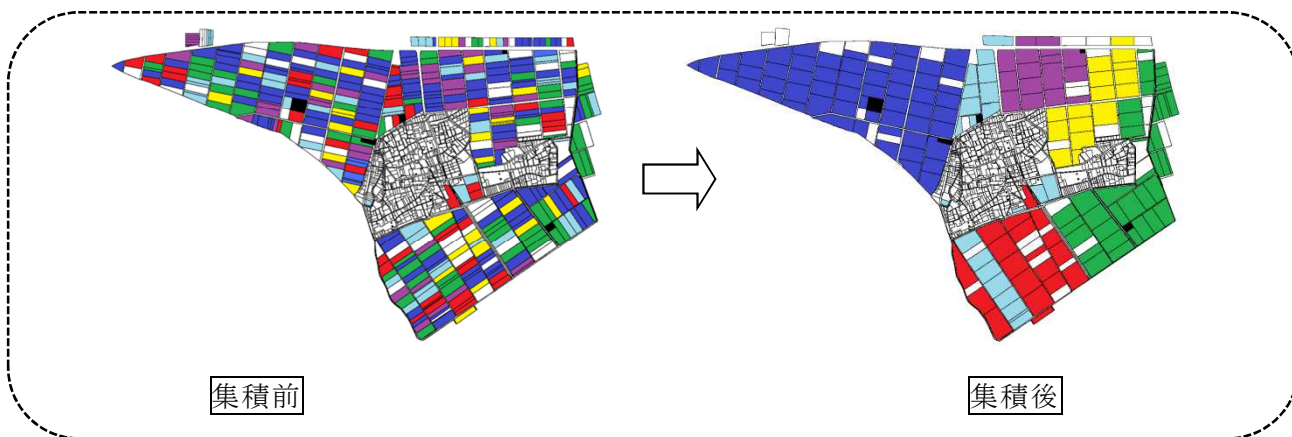
【農地面積】94ha

市西南端の琵琶湖に接する平坦地域

【農家戸数】18戸（うち個別経営6戸）

2 取組の特徴

集落内の大部分の農地を、地権者の了解を得ながら、個別経営6戸に面的集積するとともに、畦畔の除去も行い、作業の効率化を実現



3 取組の成果

- ・担い手にとって、ほ場間の移動ロスが少なく、かつ、水田の大区画化で作業性が飛躍的に向上した。
- ・きめ細かな水管理が可能になった（水稻、大豆）。
- ・地権者にとっては、日常の生活等に特に影響はなく、むしろ大切な資産である農地が担い手によって守り続けられるメリットが大きい。

4 取組のポイント（なぜできたのか）

ポイント① 担い手どうし意思疎通、地権者との良好な関係

6戸の個別経営が、普段から情報交換を行い、面的集積という大きなメリットを得るために合意ができた。また、集落行事にも積極的に参画するなど地権者との良好な関係が築かれ、耕作者が入れ変わることも理解された。

ポイント② 土地改良事業（用排水路整備）をきっかけとした地権者への働きかけ

用排水路を改修する土地改良事業に取り組み、土地持ち非農家も含め、農業関係者が集落の農業について改めて考えるチャンスができた。さらに、担い手への集積率を向上すれば、地元負担が軽減されることを説明し、自分の農地の耕作者が入れ変わることに合意を得た。

ポイント③ 集落の地権者組織や自治会をからめた話合い

農地の問題を農家だけの問題とせず、地権者を巻き込んだ話合いができ、自治会長にも参画してもらうことで、自治会の問題として検討できた。

(2) 集落と個別経営が支え合う環境づくり

【対象集落】

- 個別経営が主体の集落

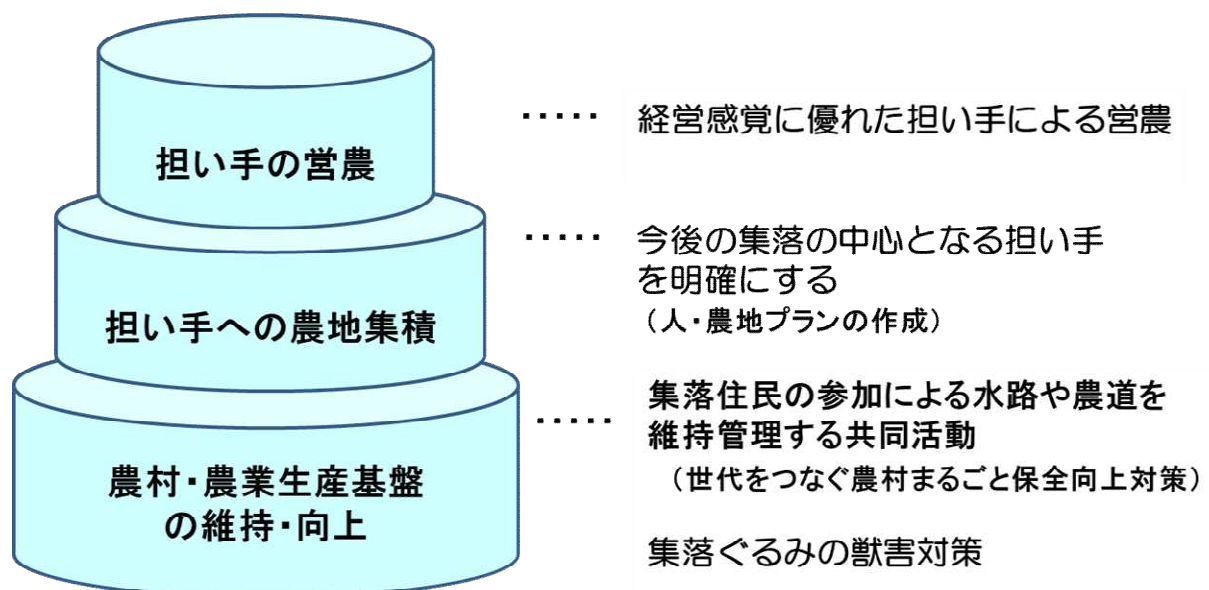
【必要性】

- ・将来にわたって美しい田園風景を保つためには、集落の農地を耕作する担い手が安定した経営を継続できる環境を整えることが必要です。経営の安定のためには、担い手自身の経営努力に加えて、集落の協力が不可欠です。
- ・土地持ち非農家が増加し、水路や農道の維持管理や獣害対策への関心が薄れつつあり、今後、土地持ち非農家の世代交代が進むと、自分の所有農地すらわからない方が増えるなど、一層関心が薄れる可能性があります。
- ・このため、個別経営は、預かっている農地をしっかりと耕作するとともに、集落は個別経営によって農地が守られているという考え方のもとに、互いに支え合う環境づくりが必要です。

【ポイント】

- ・地域住民が参加して、水路や農道等の維持管理を行う共同活動の大切さを理解し、実践します。
- ・担い手は、集落の大切な財産を預かっているという意識で、適切な管理に努め、地域との調和を積極的に進めることが重要です。

○Ⅱの3「地域住民の参加による水路や農道を維持管理する共同活動（P83～92）」参照



(役員会で検討)

手順 1	農地集積が進む中で発生する問題点や課題、今後の取組の必要性を整理
-------------	---

- 個別経営と近隣の耕作者や農地所有者の間で生じている問題を洗い出しましょう。
- 「個別経営が耕作できなくなったら集落の農地はどうなるのか」を考えましょう。
- 個別経営が規模拡大するには、水路や農道等の維持管理作業の負担軽減が必要となることを理解しましょう。

(留意点)

- ・個別経営への農地集積が進み、土地持ち非農家が多くを占める中での問題を洗い出します。
 - 例 ◇水路や農道等の維持管理を行う共同活動の参加者が年々減少
 - ◇以前はきめ細かな維持管理ができていたが、最近は難かしくなっている
- ・担い手と近隣耕作者や農地所有者の間で、問題となっていることを洗い出します。
 - 例 ◇水管理や除草を巡るトラブル
 - ◇機械が走行した後の道路上の泥
 - ◇乾燥機の粉じん
- ・今後、発生が予測される事態を、危機意識を持って話し合います。
- ・水路や農道等の維持管理を行う共同活動を地域住民が行っていくことなど、集落と個別経営が支え合うことが、今なぜ必要かを、役員で納得できるまで話し合います。

想定される意見	対策例
<ul style="list-style-type: none">・地域住民に対するメリットは何か？・担い手のためにするのか？	個別経営によって集落の大切な財産である農地が守られていること、このままでは農村機能の維持が難しくなることを理解してもらいます。
水路や農道等の維持管理を行う共同活動の経費はどうするのか？	世代をつなぐ農村まるごと保全向上対策の活用が可能です。
水路や農道は耕作者が使っているのではありませんか	水路や農道は農業生産だけでなく、防火や洪水対策、生活道路として大きな役割も有しています。

(個別経営の意向把握)

手順 2	集落内外の個別経営を含めた話し合い
-------------	--------------------------

○役員会で問題意識を持った上で、集落内外の個別経営と話し合しましょう。

(留意点)

- ・個別経営が日常的に抱えている問題を聞き取るようにします。
- ・少人数で個別に対応するなど、話しやすい雰囲気づくりに配慮します。

(合意形成)

手順 3	具体的取組に対する合意形成と取組の実践
-------------	----------------------------

- 「個別経営のおかげで集落の農地が守れる」ことの意味を深めましょう。
- 集落や個別経営が支え合う環境づくりに向けて、具体的な取組をまとめましょう。
- 集落内で申し合わせができる程度の取組を想定しましょう。
- 総会等で提案し、集落全体の合意が得られるようにします。
- 実施可能な取組から実践しましょう。

(集落の取組内容：例)

- ・「人・農地プラン」の作成、見直しを行い、今後、集落の農地を担う個別経営を中心経営体として位置付けます。
- ・地域住民が参加して、水路や農道等を維持管理する共同活動を行います。
- ・世代をつなぐ農村まるごと保全向上対策を活用します。
- ・獣害の発生地域では、集落ぐるみで獣害対策に取り組みます。

(個別経営の取組：例)

- ・「大切な農地を預かって経営をしている」ことを意識します。
- ・日常的な管理活動はきめ細かに行うよう努めます。
- ・共同活動で機械作業を行ったり、道路に落とした泥を掃除するなど、水路や農道の維持管理に協力します。
- ・日頃の生産活動に関するメッセージを地域住民に送るよう努めます（収穫祭などイベント開催、農産物直売など）。

2 集落営農組織の発展

(1) 集落営農組織の法人化

【対象集落】

- 任意団体の集落営農組織がある集落

【必要性・メリット】

- ・法人化により、守る農業から儲けを出す農業への転換を図ります。
- ・農地の利用権設定や、農業機械や農舎・土地等の資産の保有ができるようになります。
- ・担い手に関する補助事業や農業基盤強化準備金制度等の対象となり、経営の安定化や農業機械の更新等が有利に実施できるようになります。
- ・複式簿記により、経理が明確になることで、経営内容が数字で把握でき、コスト意識が醸成されます。
- ・任意組合では、構成員個々に損益計算書を分配し、各自が所得税を申告しますが、法人は法人として決算書を作成すれば良いので、外部の専門家を活用することで、経理事務を軽減することが可能です。

【ポイント】

- ・集落農地の維持のためには、しっかりとした営農体制を確立し、目標とする収益を得て、労賃の支払いや再生産できる体制を構築する必要があります。

(役員会での合意)

手順 1	役員による現状把握と法人化目的の明確化
-------------	----------------------------

- なぜ法人化するのか？経営収支や懸案事項等これまでの活動の総括を行いましょ。
- 「集落の農地は集落で守る」等、初期の経営理念や方針について改めて検証し、何のために法人化するかを明確にしましょ
 - ・「耕作できなくなった農地を預かるため」
 - ・「営農組織を次代に継続していくため」など
- 役員は組合員に対して、なぜ法人化するのか、また、組合員が不安に思うことについて、説明できるようになるまで、理解を深めましょ。
- 集落合意により発起人会を発足させ、組織改革のための意識付けを行いましょ。

(留意点)

- ・これまで任意組織で取り組んできた集落営農の経営収支や作物別収量、品質について状況を把握し、問題点を整理します。
- ・今後、リタイアする農家が増加し、出てきた農地を誰が受けるのか、オペレーターは確保できるのか等、これまでの集落営農の状況や将来予想について検討します。
- ・関係機関・団体や法人化アドバイザー等の協力も得ながら、法人化のメリットを理解し、不安や疑問に思う点を解消します。
- ・先進事例視察を通じて理解を深めます。県内では210集落で法人化されています(H27.3時点)。
- ・法人の設立手順を理解するとともに、活用できる補助事業等の情報を事前に収集し、有利な活用法を検討します。
- ・検討した内容を構成員にわかりやすく説明できる資料を作成します。

想定される意見	対 策 例
税金負担が増えるのでは	従事分量配当により、利益を組合員に配分すれば、法人の課税所得は0円となり、法人住民税の均等割りがあるだけです。
登記手続が煩雑では	各種法人化マニュアルが発行され、手順どおりに検討、書類作成を行えばそれほど難しくなく、法人登記はできます。手続を専門家に依頼することも可能です。
今のままで法人化しなくても良い	法人化すれば正式に農地を借り受けることや、担い手としての支援が受けられ、安定した経営組織として将来的に集落の農地を守っていくことができます。
営農組合の資産が分配できない	営農組合の財産は設立時の出資割合等に応じて分配し、設立する法人の出資金として頂きます。
誰が役員や作業をするのか	役員については、個々の責任分野を明確にし、組合長等への負担集中を軽減させ、誰でも役員を務めやすいようにします。機械オペレーター等は若手を中心に出役しやすい雰囲気を作り、作業に応じた報酬を支払うようにします。

法人と任意組織の比較

区 分	法 人	集落営農組織（任意組織）
認定農業者	なれる	なれない
対外信用力	高い	低い
組織への課税	①法人税 ②事業税 ③法人住民税（市町・県民税） ・課税利益が出なければ、税負担は法人住民税の均等割のみ ・農事組合法人の農業の事業税は非課税 ④消費税	・構成員個人が所得税を申告。 ・組織の損益計算書を構成員に分配する必要がある。 ただし、「人格のない社団」となった場合、法人税・消費税が課税されることがある。
会計期間	定款で定めた期間	1～12月
申告時期	決算後2ヶ月後	2月16日～3月15日
内部留保	できる	できない
農地の利用権設定	できる	できない
雇用	できる	できない
労災保険	給与の支払いで労災の一般加入ができる。	労災の一般加入ができない
	特別加入については、組合員個人で加入することができる。ただし、法人としては損金に算入することはできない。	特別加入については、一定規模以上で個人が加入することができる。
	・民間の保険を活用することも可能であるが、民間の保険は「一時金」。 ・労災保険は生涯補償される。	
機械等の所有	法人として所有できる	構成員の共有 (持分を明確化する必要がある)
責 任	有限責任	無限責任

(発起人会での検討)

手順 2	発起人会等での組織・内容の検討
-------------	------------------------

- 発起人会のメンバーは、現役員が中心となり、若者も含め次代の集落リーダーも参画できるように選任しましょう。
- 法人の経営が安定・発展する事業内容を検討しましょう。
- 農業法人の定款については模範定款を参考に検討しましょう。

(留意点)

- ・ 水稻協業化や売上高を向上するための事業を組み入れます。
- ・ 役割分担が明確な組織となるようにします。
- ・ 営農組合の規約は、法人の内容に即して変更します。



発起人会による検討

(法人化の合意)

手順 3	全体説明会および総会による法人化決定
-------------	---------------------------

- 設立目的の共有と合意形成を図りましょう
- 各組合員にとって、法人化して何がどう変わるのかを説明しましょう。

(参考資料)

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| 集落営農組織の法人化マニュアル(H20) | 滋賀県担い手育成総合支援協議会 |
| 集落営農組織の法人化マニュアル(Q&A)(H24) | 滋賀県農業再生協議会 |
| 集落営農ヒント集(H25) | 滋賀県農業再生協議会 |

法人の設立手順



出展：「集落営農組織の法人化マニュアル」滋賀県農業再生協議会

(2) 集落営農組織の複合化・6次産業化

【対象集落】

- 経営安定・収益向上を目指したい営農組織や、女性、高齢者など集落の多様な人材を活用して活性化したい営農組織が存在する集落

【メリット】

- ・園芸品目の導入や直売、農産物加工等6次産業化の取組により収益の確保が図れます。
- ・集落内の女性、高齢者などの活躍の場が確保できます（営農組織には定年がなく、生涯現役で活躍できます）。
- ・集落の多様な人材を活用した営農体制が構築でき、地域住民の新たな交流の場ができます。

【ポイント】

- ・集落内で園芸や加工等に技術や関心を持っている女性、高齢者などの活躍の場を提供するとともに、収益を確保し継続していくことが大切です。

複合化・6次産業化とは？

- (例) 複合化・・・育苗ハウス利用による野菜栽培の取組
露地野菜等の園芸品目栽培の取組
- 6次産業化・・・農産物直売所の運営
農産物加工品の製造と農産物直売所での販売
米粉パンの製造・直売
酒米の栽培と日本酒委託製造・販売



ブロッコリーの調製作業



集落営農組織が運営する直売所
(甲賀市 春日営農組合)

(役員会での検討)

手順 1	複合化・6次産業化の導入意義の明確化
-------------	---------------------------

○複合化、6次産業化の目的を明確にしましょう。

例 ◇水稲、麦、大豆の経営を強化する

◇集落内の女性、高齢者などの活躍の場を作り地域を活性化する

(留意点)

- ・女性・高齢者などの活躍を主目的とする場合であっても、収益の確保は継続のために重要です。
- ・集落内の女性、高齢者などの中でリーダー的存在の方に、複合化・6次産業化の取組について打診します。

想定される意見	対 策 例
手間が大変で作業者が見つかるのか	女性や高齢者などの中から作業者を確保します。 法人の構成員外の地域住民から募集することもできます。 定年がない、勤務時間の自由度が高いといった点も説明して、作業者を集めます。
儲かるのか	経営面での収益確保は重要なので、しっかりとした計画を立て、販売先の確保等を確実にを行います。

(計画作成)

手順 2	導入作物や新規事業の内容検討
-------------	-----------------------

○集落営農組織で、検討チームを設置し具体的な計画づくりを行いましょう。

○関係機関・団体の協力を得て、収支計画、必要作業人員、必要機械・設備の費用、栽培や加工の技術習得の方法とそれに要する時間等の試算をしまししょう。

(留意点)

- ・検討チームには女性や高齢者のリーダーに入ってもらいます。
- ・導入作物は、販売先の確保等、関係機関・団体とも相談しながら検討します。
 - ◇集落に高い技術を有する人がいる作物はないか
 - ◇地域の特産物や名産はないか
 - ◇JA等が推進している作物 など
- ・必要販売量、目標収入等から作付計画や人員計画を検討します。
- ・必要人員が確保できそうか、同時に検討します。
- ・機械等導入に関する融資事業等の情報を関係機関・団体から収集します。
- ・先進事例を調査し、取組の具体化に活用します。

(実施体制づくり)

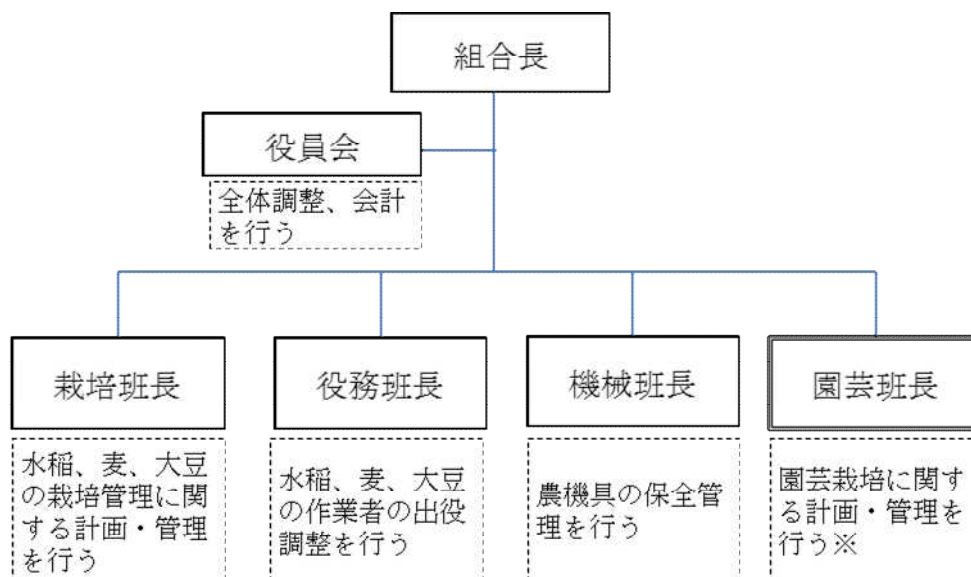
手順3 複合化・6次産業化の実施に向けて

- 複合化・6次産業化事業を担当する部門を設け、責任者を定めましょう。
- 新規部門の収入や労賃の取扱方法を明確化しましょう。
- 構成員へ事業説明を行い、合意形成を行うとともに作業者の確保を行いましょう。

(留意点)

- ・担当部門で、責任者が中心となって、作付計画、栽培管理、作業者確保、出荷販売等を担当できる体制を作ります。
- ・新規部門の収入や労賃の取扱方法は以下の2つが考えられます。
 - 独立採算：水稻等とは切り離し、利益は従事した人に労働時間に応じて配分
 - ◇利益が多い場合は、従事した人への配分が増加する。
 - ◇ただし、赤字になった場合の扱いは検討が必要
 - 部門会計：部門として売上げ、費用は計算するが、会計は組合で一本
 - ◇労賃は、単価をあらかじめ決めて支払う（利益にかかわらず一定）。
 - ◇赤字が出た場合、組織全体でカバーする。

【法人組織内の園芸部門の位置づけ例】



※園芸班長は園芸に関する、作付計画・栽培管理・作業者の確保・出荷販売を取り仕切る

【参考】集落営農組織での野菜、花き、果樹の導入品目の例（作業時間、期待できる売上試算等）

タイプ	園芸品目名	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	労働時間 (時間/10a)	作業の ピーク	売上 (千円/10a)	収益 (千円/10a)	導入面 積 (a)	園芸作 収益 (千円)		
野菜輪作 タイプ	キャベツ					○	○	○	○	○	○	○	○	70	11~2月	300	159	各300	7,511		
	水	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○								
	タマネギ													71	6月	270	196				
花き タイプ	短茎小菊△		◎											311	8月	676	400	50	1,505		
果樹 タイプ	イチジク						□□□□□□□□							422	9月	1,580	1,278	30	2,019		

凡例 ○：播種、△：さし芽、◎：定植、□：収穫

園芸作物導入と年代別作業グループ制による集落営農法人

甲賀市水口町酒人（農）酒人ファーム

1 集落（組織）の概要

市の西端に位置し、野洲川沿いにある平坦地域
【集落戸数】 106戸 【農家戸数】 69戸
【組合員数】 55名
【農地面積】 53ha
【作物・面積】 水稲 21.5ha、小麦 19ha、大豆 19ha
露地野菜 1.1ha、施設野菜 20a、いちじく 25a

2 取組の特徴

集落一農場方式の営農体制を構築し、作業を行う4つの組織を設け、年齢と体力に応じて集落住民のみんなが農作業に参加できる仕組みを構築している。

- ①オペレーターグループ（35名）：20～55歳で機械作業を担当
- ②なごやか営農グループ（12名）：女性および56～65歳の男性で、水稲育苗ハウス跡を活用した施設野菜やイチヂク等の園芸品目の栽培を担当
- ③すこやか営農グループ（20名）：老人会のメンバーで水稲の水管理、病害虫の状況確認、畦畔除草、大豆の手選別等を担当
- ④やすらぎ営農グループ：敬老会のボランティアで、野菜の草取り等を担当。



若手を中心としたオペレーターグループ



女性グループによる野菜の調製作業

3 取組の成果

- 4つの年代に応じた組織を構成することで、水稲・麦・大豆に加えて、野菜・果樹など多品目の生産を可能とする他、就労機会の拡大につながっている。
- オペレーター組織は、40代が主体で、大学生の参加も見られ、若返りが図られている。
- 地域住民から農作業の各グループへの参加者も見られるようになっている。

4 取組のポイント（なぜできたのか）

ポイント 集落営農組織設立時に「集落全員の参加」が大前提として考えられた。

営農組織の活動が、生産だけでなく交流の場となることを重視され、年齢や体力に応じた作業分担で住民にとって参加しやすい環境となっている。

【参考】 近隣集落との連携

集落営農組織の経営発展の方法として、近隣集落との連携が考えられます。

集落営農組織の経営は、集落の面積や戸数で制約を受けるため、面積が小さい場合や十分な人材の確保が困難な場合などに、近隣の集落営農組織が連携することで、経営の一層の効率化や経営基盤の強化を図ることが可能です。

連携方法はいろいろな方法がありますが、集落や地域にあった連携方法を検討しましょう。全国の先進事例で取り組まれている「2階建て方式」および「2階建て支店方式」を中心に解説します。

ア 2階建て方式（経営統合）

2階建て方式とは、近隣集落が経営統合して広域営農組織を作り、各集落の調整機能を残しつつ、経営は一本化する方式です。各集落組織（1階部分）は、地縁や伝統的な申合せに基づき人、農地、水利の調整を行います。広域営農組織（2階部分）は、作付・作業・販売等の農業生産および経理事務を行い、収益性や効率性を追求します。

（取組を進めやすい条件）

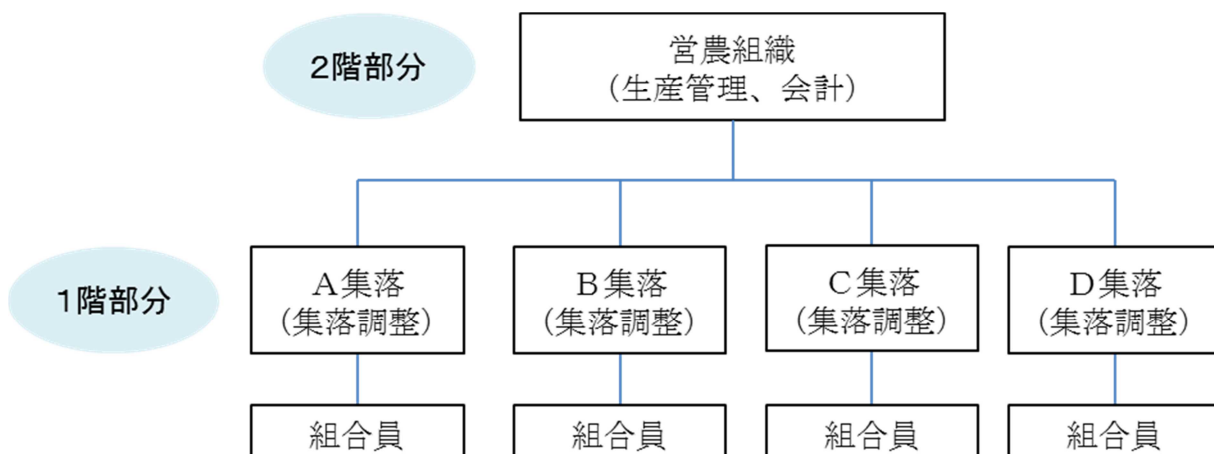
- ・ 集落の規模や営農条件が似ているところ

（メリット）

- ・ 機械コストの低減、大型機械の導入による作業の効率化が図れます。
- ・ 1階部分の各集落では、経理をしないので、事務作業の軽減が図れます。

（留意点）

- ・ 各営農組合では主体的な取組がなくなるため、生産意欲や農地管理の意識が低くなる場合があります。



イ 2階建て支店方式（独立採算）

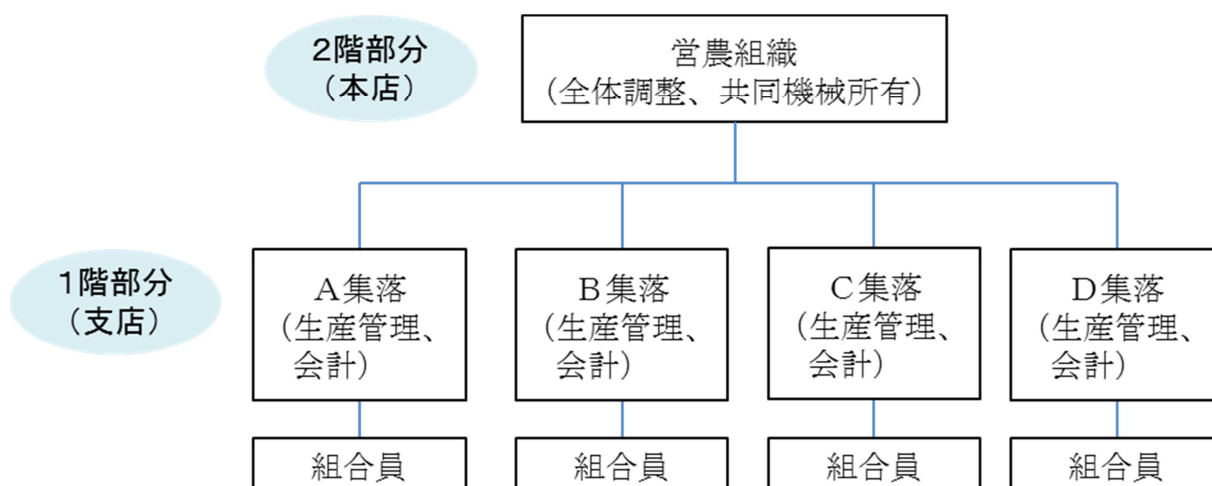
2階建て支店方式は、近隣の集落が広域営農組織を作り、機械は広域組織の所有とし、経理は集落別の独立採算とする方式です。各集落（1階部分：支店）は、生産管理、会計等の経営の主体を担い、広域営農組織（2階部分：本店）は、機械の所有・共同利用、オペレーターの調達、補助金申請、生産調整等を担います。

（メリット）

- ・機械コストの低減、大型機械の導入による作業の効率化などが図れます。
- ・各集落（1階部分）が独自色を発揮した営農展開を行うことができ、集落間の競争意識が醸成され営農意欲が向上します。

（留意点）

- ・独立採算制のため、経理関係の事務量は多くなります。
- ・集落間で機械利用の日程調整が必要となります。



ウ その他の連携例

- ・大豆コンバインの共同導入等、農業機械の有効活用
- ・生産資材の共同購入による経費削減
- ・専任事務担当者の確保または経理事務所への共同委託による、経理事務の軽減

(3) 水稻部門の協業化

【対象集落】

○麦・大豆は協業化しているが、水稻部門は個別対応の集落

【メリット】

- ・水田作に必要な農業機械は、小規模農家でも総額1,000万円を超える高額となってきました。水稻を集落で協業化し、大型の農業機械を導入すれば、機械コストは大幅に低減でき、作業効率は向上します。
- ・農地の面的集積、水稻の品種別団地化ができ、機械作業、防除、施肥、水管理等の効率が向上します。畦畔の除去で大区画化をすれば、一層の効率化が可能です。
- ・集落の農地を集落で守ることができます。

【ポイント】

- ・コストの低減、作業の効率化、集落の農地が守れるといったメリットが理解されるよう、具体的な試算を提示しながら、合意形成を進めましょう。

(役員会での合意)

手順1	役員で水稻協業の検討を進めていくことについて合意形成
------------	-----------------------------------

- 各農家が抱えている課題を出し合ひましょう。
- 水稻協業の具体的なメリットを整理しましょう。
- 集落の農地を集落で守るといった目的を確認しましょう。
- 具体的な検討を進める検討チームの設置について合意を得ましょう。
- 後継者となる若い世代や女性の意見を取り入れましょう。

(留意点)

- ・課題の例
 - ①機械代が高い
 - ②米価が安くて儲からない
 - ③個人の機械は小さくて時間がかかる
 - ④仕事が休めない
 - ⑤田植や稲刈りになると家族がもめる
- ・水稻協業のメリットの例
 - ①機械代の大幅な低減

集落全体の現在の機械購入額を算出し、協業化すればその金額がこれだけに抑え

ることが可能となるといった具体的な試算を行います。現状の機械装備の総額は、アンケートや聞き取り調査で把握します。集落内の標準的な農家の場合の金額をもとに、総額をおおまかに算出する方法でも構いません。

- ②個人としての農業に関する支出は無くなり、地代・労賃が収入として受け取れます。
- ③各作業はオペレーターが実施するので、決められた日だけ出役するだけで良く、ゴールデンウィークでも行楽が楽しめます（平均的な人で、年間何日程度作業に出る必要があるかも示します）。

- ・集落の農地を集落で守るために、水稻協業化を検討することについて、合意を得ます。
- ・若者や女性を検討チームのメンバーに入れます。
- ・この段階では、検討にとりかかることについての合意を得るようにします。

想定される意見	対 策 例
<ul style="list-style-type: none"> ・農業を続けていきたい ・機械は更新したばかりで、もったいない 	<ul style="list-style-type: none"> ・5～10年後を見据え、家の後継者とも相談し最初から入ってもらい、その力を営農組織の中で発揮していただくように進めます。 ・個人機械は営農組織でまとめて売るなどして処分することを基本とします。 ・ただし、後からでも加入できるようにしておきます（機械の更新は行わないことを申し合わせます）
自分で取った米を食べたい	営農組織で飯米、縁故米対応をします。

(検討チームによる試算の作成)

手順 2	具体的な計画案づくり
-------------	-------------------

- 関係機関・団体に相談もしながら、水稻協業化の具体案を作成しましょう。
- いつからスタートするかを決め、しっかりとしたスケジュールを作成しましょう。
- タイミングを見計らって、先進事例視察を行い、気運を醸成しましょう。

(留意点)

- ・具体案として必要な事項
 - ①導入する機械と台数、金額
 - ②資金計画（融資、自己資金、拠出金、返済計画）
 - ③拠出金の必要額→全体だけでなく、個人別の必要額も試算する
 - ④作業計画（全体で必要な作業日数、1人あたりの出役日数）
 - ⑤収支計画（収入、経費、労賃）
 - ⑥組織体制
 - ⑦現有個人機械の取扱い、不参加者の途中加入方法

(集落合意)

手順3 全体説明会による合意形成と加入促進

- 水稲協業化の目的、集落営農の今後の目指す方向を説明しましょう。
- 水稲協業の具体案をわかりやすい資料で説明しましょう。

参考資料

みんなで考えよう！！集落の明日を～水稲を含めた協業経営のススメ～
(H20 滋賀県担い手育成総合支援協議会)

水稲協業化による経営向上効果

①どれくらい、コストが下がるのか？

個人所有の機械を自己更新する場合

機械名	能力	金額
トラクター	25 p s	400万円
田植機	5条	250万円
コンバイン	2条刈	350万円
計		1,000万円

20戸だと・・・集落全体で2億円

集落で高性能機械を導入する場合

機械名	能力	金額
トラクター	55 p s	650万円
田植機	8条	400万円
コンバイン	6条刈	1,500万円
計		2,550万円

集落で導入すると・・・2,550万円

機械代は、個人の場合と比べ約1/8



②どれくらい省力できるのか？

個人の場合の作業時間

機械名	能力	作業時間 (時間/10a)
トラクター	25 p s	1.11
田植機	5条	0.41
コンバイン	2条刈	1.67
計		3.19

高性能機械での作業時間

機械名	能力	作業時間 (時間/10a)
トラクター	55 p s	0.47
田植機	8条	0.30
コンバイン	6条刈	0.20
計		0.97

機械作業時間は、個人の場合と比べ約1/3



(4) 新たに集落営農をはじめめる

【対象集落】

- 5年先、10年先、農業をやめる農家が出てきても、その農地を引き受けてくれる個別経営の担い手が存在しない集落
- 基盤整備事業を行う計画の集落

【メリット】

- ・集落内の農地を将来にわたって維持し、耕作放棄地を発生させ（増やさ）ないために、集落営農組織の設立は大変有効です。
- ・集落全体で、機械・施設への投資や規模拡大、新分野開拓などを行うことで、コスト削減、効率化、生産性の向上、労働補完などのメリットが出てきます。
- ・集落営農組織が祭りなどの地域文化の継承を担うケースもあり、集落営農による農村の活性化が期待できます。
- ・集落営農組織がある集落では、設立の効果として、「地域コミュニティの活性化」70.8%、「農業所得の向上」48.2%、「農地の荒廃防止」43.5%と回答されています（滋賀県集落営農等実態調査（H25）：複数回答）。

【ポイント】

- ・集落の農地は集落で守り、集落コミュニティの活性化を図るといった目的を明確化し、コストの低減や作業の効率化など、具体的な試算を提示しながら、合意形成を進めましょう。

※集落営農を新たに始める場合は、第2章4「集落での合意形成（P24）」に示した手順に従って進めましょう。

「水稻部門の協業化（P49）」も参考にしてください。

（役員会での合意）

手順1	集落の現状把握と問題提起
------------	---------------------

- 集落の現状や課題を整理し、集落営農の必要性を明確にしましょう。
- 検討チームの設置について、合意を得ましょう。

（留意点）

- ・5年後、10年後に耕作できなくなる可能性のある農地を、農地図面に記し、「見える化」します。
- ・各農家が抱えている課題、集落の課題を整理します。
- ・集落営農の具体的なメリットを整理します。

想定される意見	対 策 例
採算が合うのか？	労賃が出せるように、コスト削減、適切な肥培管理などを行います。 採算を合うようにしながら、集落みんなで営農を行い、集落を活性化し、農地を守ることが大きな目的です。
オペレーターが確保できるのか？	集落内の若者に声をかけ、日当をその日に現金で支給する、友人にも輪を広げるように仕向ける、近隣に住む集落出身者に作業に加わってもらう等の工夫を行います。
今更煩わしい	耕作放棄地が発生しても良いのでしょうか？集落の農地をみんなの力で守ります。
集落内の仕事が増える	先進事例を参考に、できるだけ分担、簡素化するようにし、役員の負担を軽減します。
農業を続けていきたい	5～10年後を見据え、家の後継者とも相談し最初から入ってもらいましょう。できれば、その力を集落営農の中で発揮いただくように進めます。 ただし、強制はせず、いつでも入れるようにします。

(検討チームによる試案の作成)

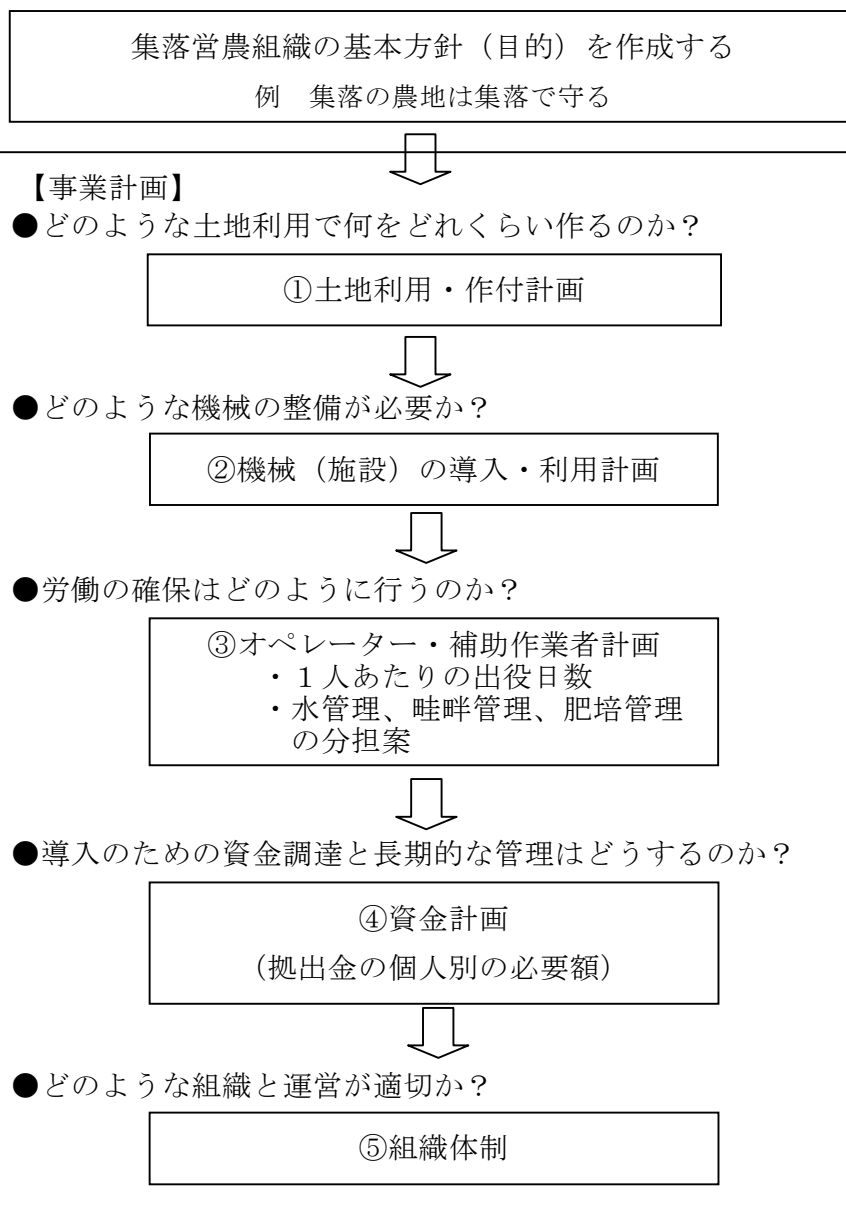
手順 2	集落の将来の姿の具体化
-------------	--------------------

- 関係機関・団体に相談もしながら、集落営農組織の具体的な案を作成しましょう。
- 設立までのスケジュールを定めて動きましょう。
- タイミングを見計らって、アンケート、先進事例視察を行いましょう。
- 若者や女性の意見が反映できるようにしましょう。

(留意点)

- ・具体案の検討にあたっては、以下の点を押さえます。
 - ①集落農地をどうするのか？
 - ②農作業をどうするのか？
 - ③農業機械をどうするか？
 - ④誰が担うのか？
- ・各農家が、何日作業に出なければならないのか、いくら拠出しなければならないのか、など、集落営農を自分の問題として具体的に検討できるような案を作成します。
- ・将来的に安定した経営を目指し、法人化を視野に入れた検討も行います (P37 参照)。

事業計画作成の流れ



(集落での合意形成)

手順3 集落営農組織の設立に向けた全体説明

○具体的な分かりやすい説明を心がけましょう。

(留意点)

- ・「見える化」した資料を作成します。
- ・組織化の必要性やメリット、それによる「希望」を伝えます。
- ・集落営農組織設立に対する不安を払拭します。
- ・組織化による公益的な側面を十分に伝えます。

(5) 集落営農組織 Q & A (組織の継続性を高めるために)

Q 1	組合批判、運営不満の声が出てきた。
-----	-------------------

A) このような場合の多くは、年とともに役員や構成員に意識の変化が起こり、設立時の「集落の農地は集落で守ろう」との、組織を作った動機や目的を忘れて、意識が薄れたりすることに起因します。

また、組織設立時に集落や組合の合意形成がステップを踏めていなかった場合や、規約や申合せが組織の実態に合わなくなっている場合も考えられます。

初心を忘れず、また新たな状況に対応していくために、機会あるごとに組織の意義や方針を確認・合意しましょう。

(ポイント)

○「集落営農組織点検シート (P119)」を活用し、組織の現状をチェックしましょう。

○集落営農組織の理念・ビジョンの確認を行うために、構成員の意見を聞きましょう。

- ①調査目的を明確にし、調査後の活用も周知します。
- ②過去に実施したアンケート項目を参考にします (アンケート例 (P122) 参照)。
- ③構成員とその家族等から、幅広い意見を聞きます。

○規約や申合せが、組織の運営実態に合わなくなっている時は見直しましょう。

- ①毎年、役員会などで規約内容の確認を行います。
- ②改正の手順
 - ・運営実態と規約の不整合な点などがあれば、分析・対策を検討
 - ・改正すべき事柄を役員会で協議・合意
 - ・総会に改正案を提出し、承認後正式な規約として明文化
- ③内容によっては、実績の検討を要する事項や現行規約との比較が必要な事項もあります。この場合、総会で正式な規約とする前に試行の承認を得て、暫定的に運用する方が納得されやすい場合もあります。

○経営理念・ビジョンを構成員や関係者に浸透させましょう。

役員がリーダーシップを発揮し、「目で伝える」、「耳で伝える」、「仕組みで伝える」など、繰り返し伝えることが重要です。

①目で伝える場合

- ・年に何回か情報誌を発行して組織運営状況を伝えます。

(情報誌発行の留意点)

- ◇こまめに回数を多く発行します。
 - ◇組合活動を掲載内容の中心にします。
 - ◇運営に方針やスローガンを掲載します。
 - ◇生育が悪いなど、都合の良いことも含めリアルで身近な情報を流すことで、組合員の一体感を高める効果があります。
 - ◇新規加入者やオペレーターを確保したい時は、組合員外にも配布します。
 - ・総会資料や連絡紙、役員の見継書などに、「設立目的」、「経営目的」、「運営方針」を書きます。
 - ・C I 活動* (集落内に設置する看板や機械格納庫へのスローガンの掲示、揃いのユニフォーム(帽子、作業服)など)
- *C I : Corporate(企業)Identity(自我)の略称であり、企業が社員、消費者に対して、企業のもつ理念やイメージを浸透させることにより、経済性を高めようとする戦略
- ・「仲間意識」醸成、結束力の強化のため、組合の帽子や作業服を作ります。

②耳で伝える場合

- ・役員会や作業班のミーティングで説明します。

③仕組みで伝える場合

- ・経営方針を踏まえ、毎年、業務方針を策定します。

集落営農組織点検シート(抜粋)

集落営農組織の課題を整理するために用います。

項目名	要因	点検項目	区分	実施状況	チェック欄
役員確保	役員世代構成	世代のバランスを勘案した役員構成になっている	3点	今後の組織運営を担う人材をピックアップして計画的に役員業務を経験させている	
			2点	役員の世代構成のバランスが取れている	
			1点	役員の世代構成のバランスを考慮しているが不十分である	
			0点	役員の世代構成のバランスが取れていない	
	役員負担軽減	役員業務を円滑に引き継ぐための体制整備を図っている	3点	業務内容や方法を整理・明文化するとともに、必要に応じて前任者が助言・指導を行う機会を設けている	
			2点	業務の内容や方法を整理・明文化している	
			1点	前任者から引き継ぎしている程度である	
			0点	何も行っていない	
人材確保	若手の人材確保	若手の組織運営への参画を促進するための対策を実施している	3点	若者の参画を促進する対策を実施し、効果が得られている	
			2点	若者の参画を促進する対策を実施しているが効果が不十分である	
			1点	若者の参画を呼びかける程度である	
			0点	行っていない	
	参画意識	構成員の組織運営に対する参画意識を高める対策を実施している	3点	参画意識を高める対策を実施し、構成員の参画意識も高い	
			2点	参画意識を高める対策を実施しているが、構成員の参画意識は不十分である	
			1点	構成員に組織運営への協力を呼びかける程度である	
			0点	何も行っていない	

資料編 P119 へ

Q 2

同じトラブルや問題が繰り返し発生する。

A) 役員や構成員それぞれの義務、責任、権限が不明瞭な組織や毎年役員が総代わりする体制で起こりやすい問題です。

このような組織では、生じた問題に対して原因の把握や対策が十分協議されなかったり、せっかく協議したことがうまく引き継がれず、毎年同じ時期に同じトラブルを繰り返すことがあります。

作業ごとや季節ごとに反省会を開き、課題や問題の対応策をその場で決める習慣をつけましょう。

(ポイント)

- 反省チェック表（下表参照）を作成し、機会あるごとにチェックし、早急に問題の対策を検討しましょう。
- 問題となった事項やその対策を会議や情報誌で組合員に伝えましょう。
- 役員や構成員がそれぞれの立場で果たすべき役割を明文化し、理解しましょう。
- 役員交代時には、「引継書」の作成など、確実な業務引継ぎが行われる体制を整備しましょう。
- 役員交代は、隔年に半数交代するか、あるいは主要ポストを複数年努めるなどの体制とすると良いでしょう。
- 誰が責任を持って解決するのか、組織内の役割分担を明確にしましょう。

集落営農反省チェック表(例)

	項 目	チェック	悪いところ	改善策
トラクタ・田植機・コンバイン	オペレーターの手配			
	始業点検			
	作業計画どおりに作業できたか			
	機械トラブルはなかったか			
	終業点検			
	機械の清掃			
	燃料補給			
	作業日誌の記入			
	委託者からのクレーム			
	その他			

	項 目	チェック	悪いところ	改善策
運 営 管 理	役員会の参加率は8割以上か			
	役員会は定刻に開始できたか			
	欠席者への結果報告をしたか			
	会議内容の記録を作成したか			
	役員会で十分検討できたか			
	解決すべき課題に結論を出せたか			
	その他			

A) 集落営農組織の役員の負担感が高まるのは、役員ごとの業務内容が不明確なことも一因です。したがって、役員の負担を減らすためには役員の業務内容を明確化したり、業務を定型化・ルール化することが必要です。

また、世代交代を図るためには、計画的に次の世代を担う役員を組織内で育てることが必要です。

(ポイント)

○役員業務を明確化・ルール化しましょう。

①役員業務の明確化

- ・役員業務分掌などを作成し、役員ごとの具体的な業務内容を明示します。
- ・役員業務の分業化・専門化を図り、責任と権限の範囲を明確にします。
- ・年間の役員業務を時期別に整理します。

②役員業務の定型化・ルール化

- ・会計管理票などの統一様式を作成するなど、会計業務を定型化し、誰もが担当できるようにします。
- ・日々の作業の指示を行う「作業責任者」を設け、役員の負担軽減を図ります。

③意思決定のルール化

- ・情報共有の場をつくり、意思決定を容易にします。
- ・組織の「決まり事」を、誰もが目に触れることができるように明記し、役員が動きやすい雰囲気を作ります。

○次の世代を担う役員を育てましょう。

①世代交代のルール化

- ・定年制を設けます。

②継続性を考慮した役員選出方法

- ・次期役員を指名します。
- ・前期役員のうちから一定程度再任します。

③容易な引継ぎ方法

- ・OJT*の実践
- ・各部門に副部長を設置し、複数人で担当し、役員経験を積ませます。

※OJT：On the Job Training の略称。職場内で行われる多様な教育・訓練、指導

A) 組合員全員で集落営農の目的・方針を確認し、組合員に理解を深めてもらう必要があります。組合員全員が出役できる機会を設けるなど、参画意識を高める対策が必要です。

(ポイント)

○経営方針などを浸透させましょう。

- ・総会資料や情報誌などを活用し、経営方針を浸透させます。

○情報発信を通じて理解を深めましょう。

- ・情報誌などにより現状や取組方向などを伝えます。
- ・「総会」という名称を使い、組合員の集まる機会を増やします。

○組合員の出役機会を設けましょう。

- ・全員作業日を設け、組合員の貢献意欲を高めます。
- ・面積に応じた出役を指示します。
- ・年齢別作業組織をつくり、誰もが活躍できる場づくりや出役しやすい雰囲気づくりを行います。

○公益的な取組を行いましょう。

- ・花壇用草花苗の生産・配布
- ・通学路や歩道の除雪作業 など

○構成員の互助事業を開催しまししょう。

- ・懇親行事、旅行、収穫感謝祭など

Q 5

若者がなかなか参画してくれない。

A) 若い人は、きっかけがないだけかもしれません。若い人が集落営農組織へ参画できるきっかけづくりや働きやすい環境づくり、集落の仕組みの中で集落営農組織に参画するルートの整備が必要です。

(ポイント)

○きっかけづくり

- ・収穫祭などのイベントの企画を任せ、集落営農組織への関心を高めます。
- ・若者グループを設立し、1部門を任せ、やる気を抱かせます。
- ・若手オペレーター候補者やその友人に声をかけ、複数名の若者が気楽にアルバイト感覚で作業できるようにします。
- ・日当をその日に現金で支給します。

○環境づくり

- ・若者が参画しやすい専門作業を位置づけます。
- ・若者の勤務状況などに応じて、出役を配慮します。
- ・OJTを実践します。
(例) 大型機械作業は、ベテランと若者が組み、作業途中で交代しながら操作を覚えてもらいます。

○参画ルートづくり

- ・集落の自治会組織や青年層が集まる各種団体（消防団等）を活用し、徐々に営農に関わる仕組みをつくります。

(例) 消防団が集落の若者で構成されている場合

◇消防団の活動を通じて自治会への参画意識が高まる

◇若者世代のつながりができる

◇消防団の時から、アルバイト感覚で作業に参加してもらい、消防の次は集落営農組織のオペレーターという流れを作れば、仲間と一緒に組織に参画してもらえる

A) 作業方法の習得を支援する方法として、マニュアル・手順書の作成、講習会の開催、作業時の指導があります。

(ポイント)

○マニュアル・手順書の作成

- ・作業責任者やオペレーターなどの職務別に、具体的な業務内容を記載します。
- ・主要機械作業は、機械操作の基本的事項（回転数・変速など）、作業経路、作業上の注意点を記載します。
- ・画像を用いたマニュアルは誰もが一目でわかります。
- ・作業ごとのチェックシートを作成し、作業方法を習得しやすくします。

(例)「代かき」のチェック

◇水は入れすぎない

(土が7～8割見える程度でよい。水が多いと稲わらが浮きます。)

◇作業速度は○速、P T Oは○速

◇作業行程は1回。周囲は2回

○研修会への参加

- ・滋賀県立農業大学校の農業機械研修を活用しましょう。

○作業責任者の配置

- ・当日の作業内容の把握、作業の段取り・作業指示、引継ぎ事項の記録などを行う作業責任者を配置し、作業レベルの向上を図ります。

○映像を活用した農作業ノウハウの伝承

- ・作業者のレベルアップ、作業能率や作業精度の向上を図り、次代の営農を担う人材を育成しようとする場合に、役立つ手法です（次ページ参照）。

【最新の技術】 映像を活用した農作業ノウハウの伝承

映像を用いて、誰もがわかりやすく農作業の方法やノウハウを学べる映像教材を手軽に作成できます。滋賀県農業技術振興センターと九州大学等が共同で開発した技術です。

(利用手順)

STEP 1 : 市販の装着型ビデオカメラを農業機械などに装着して、熟練者の作業映像を取得します。取得する作業映像は、コメント付き視野映像、機械操作映像、作業機映像、作業全景映像などがあります。

STEP 2 : 営農可視化システム (PC 用ソフトウェア) を用いて作業映像、作業軌跡などのデータを統合表示 (最大 4 画面) した映像コンテンツを作成します。映像には、必要に応じてポイントとなる場面に目次、コメントを追加できます。

STEP 3 : 作成した映像コンテンツを個人による学習 (予習 : 作業シーズン前の確認、復習 : 作業後の問題点の振り返りなど)、作業者間の対話 (作業方法の教育指導、作業改善方策の検討など) などに活用します。



図 映像コンテンツを用いた農作業ノウハウ伝承支援の概要

詳細を「農作業ノウハウ伝承実践マニュアル」に掲載しておりますので、参照してください。

(<http://www.agr.kyushu-u.ac.jp/lab/keiei/NoshoNavi/>)

Q 7	米価の下落に対してどのように対応すべきか。
-----	-----------------------

A) 米価が下がれば農業経営に大きな影響が出ます。今までと同じ営農方法では利益の減少は避けられません。今後は増収だけでなく、コストの削減や付加価値を高める生産活動が一層重要となってきます。

経営分析を基に経営方針の検討・確認を行い、経営のレベルアップを図りましょう。

(ポイント)

○経営面積拡大、面的集積

- ・集落内で、個人で経営されている農家に参画を呼びかけます。

○栽培・技術面

- ・基本技術の励行による収量の向上
 - ◇適期作業、きめ細かな水管理、土質や生育に応じた施肥など
- ・適切な管理によるムダの削減
 - ◇1発除草剤で雑草を防除し、中期剤は利用しないなど
- ・水稻品種別の団地化による作業の効率化
- ・作期分散による機械の効率利用
- ・畦畔除去による大区画化
- ・低コスト技術の導入
- ・運営管理の強化
 - ◇作業ごとの反省会で問題事項の対策をその場で考えます。

○人材面

- ・適材適所の人員配置
 - ◇オペレーター等の人材養成を行い、得意な作業を任せます。
 - ◇若者や女性などの人材を活用します。

○農業機械面

- ・機械の保守点検をこまめに行い、修繕費などの削減につなげます。
- ・機械導入は、利用規模に応じた能力とし、過剰投資はしません。
- ・近隣集落営農組織や個別経営と連携し、機械の共同購入、機械作業の受委託、労働補完などを検討します。
 - ◇「近隣集落との連携(P47)」、「集落営農組織と個別経営の連携強化(P65)」参照

○複合化・6次産業化

- ・女性、高齢者など集落の多様な人材を活用し、複合化・6次作業化に取り組みます。
 - ◇「集落営農組織の複合化・6次産業化(P42)」参照

○少数精鋭のメンバーに業務を集め専任にして、より高い利益を追求する経営も考えられます。

若者の参画に工夫をこらし次代を見据えた集落営農法人

東近江市横山町 （農）ぐっど・はーべすと

1 集落（組織）の概要

市の南部の日野川沿いに位置する平坦地域

【集落戸数】 42戸 【農家戸数】 38戸 【農地面積】 47ha

【組合員数】 30名

【作物・面積】 水稲 27ha、小麦 10ha、大豆 5ha

2 取組の特徴

○大規模区画圃場整備事業と合わせて、若者が中心となり集落一農場方式の組織を設立。

○コスト削減の取組

- ・年間作業体系に基づく必要最小限の機械等の投資
- ・作業区分を設け、分担して実施（機械作業等⇒組合員全員、育苗・水管理・乾燥調製等⇒有志に委託）
- ・きめ細かい作業指示書等による作業の効率化

○米価の影響が少ない販路の確保

- ・酒米等の契約栽培、組合員の直販を強化

○若者の参画に工夫

- ・まずは、集落行事への参加から行事の主役に、そして、営農組合の活動へと段階的に誘導
- ・若者に対し「頼りにする」「任せる」「責任を持たせる」の意識でやる気を喚起



若者による作業

3 取組の成果

○組合員に対し時給 1,500～1,700円、地代 20,000円と高い報酬を実現（H25年度）

○大区画ほ場で大型機械を駆使し、労働時間は水稲 10a あたり 16時間程度と県平均の半分程に削減

○組合員の家族も従事し、50歳以下が作業人員の約3割を占め、若者が積極的に参画

4 取組のポイント（なぜできたのか）

ポイント① 集落の中で経営に詳しい人材がリーダーとして参画

圃場整備に合わせ、個人農業機械を一斉に処分して大型機械の導入を行うとともに、水稲作付は品種ごとに団地化し、作業効率を高めている。

ポイント② わかりやすく、見える経営の実践が行われている。

経営状況をわかりやすく数字で整理して、総会時に全組合員に説明し理解を得て、組合運営に関して積極的な協力が得られている。

3 集落営農組織と個別経営の連携強化

(1) 集落営農組織と個別経営の農地利用調整

【対象集落】

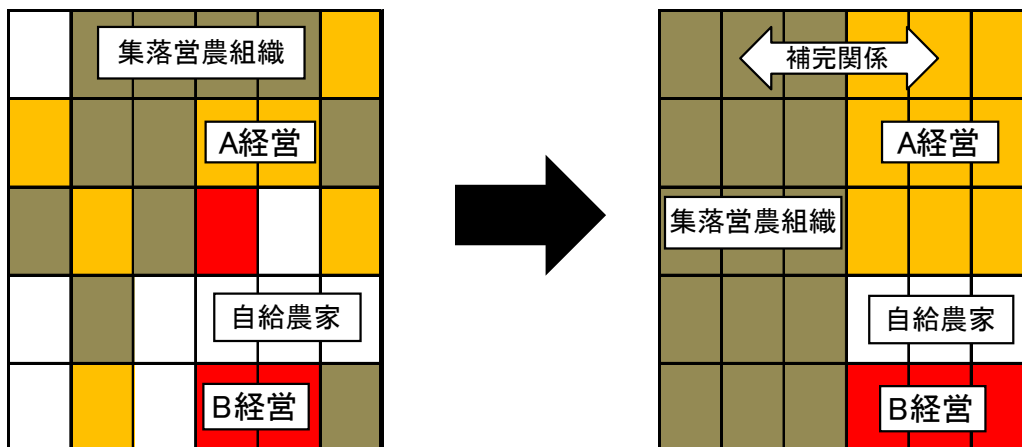
- 集落の農地のほとんどが、集落営農組織と個別経営に集積されているが、耕作農地が両者間で錯綜している集落
- 集落営農組織と個別経営の両方に農地を集積しようとする集落

【メリット】

- ・同一集落内に集落営農組織と個別経営が担い手として存在する場合、それぞれが競合するのではなく、互いの農業経営を支え合うことで、農業の持続性が高まり、集落の農地が維持・保全されます。
- ・集落営農組織と個別経営の耕作農地が両者間で錯綜している場合、農作業効率のより一層の向上を図るため、農地の利用権の交換を地主の合意を得ながら進め、それぞれの農地を面的にまとめることが重要となってきます。
- ・農地利用調整面での連携に加えて、両者間で信頼関係を築き、多方面で協力できる体制が整えば、互いの経営の安定化につながります。

【ポイント】

- ・農地利用調整の実現のためには、集落営農組織と個別経営での検討作業に加えて、地主の合意を得ることが重要です。
- ・集落営農組織、個別経営の目指す姿を整理しながら、集落全体として今後の農地の活用のあり方を検討することが重要です。



(目指す方向について役員会で合意)

手順 1	農地利用調整の必要性、解決すべき問題点等を整理
-------------	--------------------------------

- 集落の農地保全が目的で、集落営農組織と個別経営双方にメリットのある活動であることを共通認識し、これを前提に検討作業を進めることで合意を得ましょう。
- 集落の公的な組織（自治会、農業組合等）に対して、検討を進める必要性について理解を得ましょう。

(留意点)

- ・優良事例から、農地利用調整を進めることのメリットや具体的手法を把握します。
- ・「集落の農地を守る」、「農業経営の安定化」という目的を共通認識します。
- ・集落営農組織、個別経営の耕作農地の現状を図面上で把握します。
- ・集落営農組織、個別経営の間で、問題となっていることを洗い出します。
- ・地主等住民からの不安意見とその回答案を想定しておきます。
- ・活用可能な施策（農地中間管理事業等）のアドバイスを関係者から受けます。

想定される意見	対 策 例
長年、耕作してきたほ場で土づくりもしてきた	農地がまとまるメリットがそれ以上に大きくなります（先進事例の声）。
これまでの耕作者でないと不安	耕作者が変わっても、しっかり管理してもらえます。
地代はどうなるのか	集落で統一します。
水利費はどうなるのか	地主と耕作者のどちらが負担するのか、集落で統一します。
集団転作はどうするのか	農地の利用調整が終了したら、それぞれに転作の団地化を行います。

(検討チームの設置)

手順 2	農地利用調整の検討チームを設置
-------------	------------------------

- 検討チームの設置、メンバー選定について、集落の理解を得ましょう。
- 「人・農地プラン」の作成、見直しを検討することについても合意を得ましょう。

(留意点)

- ・集落営農組織、個別経営および中立的立場の人間から検討メンバーを選定します。
- ・個別経営が複数ある場合は、もれなく検討メンバーに入ってもらいます。
- ・チーム員には、若者を含めます。

- ・検討チーム設置説明会を開催し、検討メンバー、検討内容、検討スケジュール等できるだけ具体的に説明します。
- ・耕作者側のメリットに加えて、集落農地が守りやすくなるという集落としてのメリットも強調します。

(試案の作成)

手順 3	農地利用調整案の作成
-------------	-------------------

- 耕作図面を活用して、具体的に検討作業を進めましょう。
- 今後利用調整を進めることが望ましいほ場も含めて、試案を作成しましょう。

(留意点)

- ・現況の作業効率が悪い図面と、最終目的とする集積イメージの図面を作成します。
- ・個別経営および集落営農組織の今後の規模拡大の意向を確認します。
- ・作業効率の向上を前提に、機械装備の状況等も踏まえて集積案を作成します。
- ・すべての希望耕作条件を聞いて利用調整することは困難なため、水系やブロックローテーション等を考慮し、腹八分目の調整を意識します。
- ・地主の受け手に対するこだわりが強い場合は、現在の受け手を通じて、地主の理解が得られるようにします。
- ・地代は、地主、担い手、自治会の代表等の会合で、地域慣行を基本に決定する仕組みを考えます。
- ・既存の賃借契約の解除など、必要な事務を確認・整理します。
- ・必要に応じて、農地利用調整以外の連携も含めて検討します。

(集落での合意)

手順 4	農地利用調整のあり方について、集落で合意
-------------	-----------------------------

- 集落営農組織、個別経営、双方にメリットがあることを強調しましょう。

(留意点)

- ・利用調整前後の耕作状況を、図面等を活用してわかりやすく説明します。
- ・地主の不安内容を想定した説明を心がけます。
 - ◇耕作者が変わっても、今までどおりの管理がしてもらえる
 - ◇事務手続きは集落で取りまとめる
 - ◇畦畔除去を行う場合は、地主の事前合意を求め、境界に杭を打つ
- ・農地円滑化事業等による農地賃借期限の更新は勝手に行わないよう依頼します。

個別経営と集落営農組織間で農地利用調整を円滑に実施

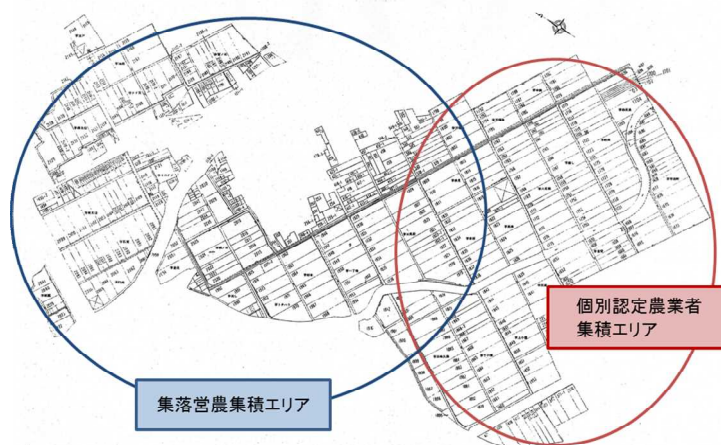
犬上郡豊郷町吉田

1 集落（組織）の概要

湖東平野の中央に位置する平坦地で、町で最も大きい集落
【集落戸数】172戸 【農地面積】81.5ha 【農家戸数】19戸
集落営農法人（組合員100人）、個別経営2戸、新規就農者2戸

2 特徴的な取組

- 従来から個別経営がいたが、集落全ての農地を請け負うには限界があり、平成14年に農地を預かる「集落営農組織」が、設立された。
- 平成16年には「農用地利用改善団体」が設立され、リタイアする農家は、ここを通じて担い手に農地を預けることがルール化されている。
- 就農希望者には、農用地利用改善団体で農地の斡旋を行っている。



担い手ごとのゾーン分け

3 取組の成果

- 個別経営と集落営農組織とともに「人・農地プラン」に位置付けられ、集落内の農地を大きく東西の2つのゾーンに分けて、農地の利用調整を図り、さらに両者間の農地の交換も徐々に行われ、規模拡大と面的集積が進められている。
- 農用地利用改善団体からの農地の仲介を受け、新規就農者（野菜主体の経営）が、経営を開始している。

4 取組のポイント（なぜできたのか）

ポイント① 個別経営が集落の農業に関わりが深かった

集落営農組織の前身である作業受託組織（主に麦・大豆の作業請け負い）当時から、個別経営が営農組合のオペレーターとして活躍し、集落とのつながりが深かった。

ポイント② 集落営農組織と合わせて農地の利用調整のルール化がされたこと

個別経営にとって、集落営農組織の立ち上げと合わせて、中立的な農地の利用調整を行う仕組みができたことで、経営の拡大に目途が付き安心感があつた。

ポイント③ できるところから利用調整を図る

担い手への農地の利用集積は、一気に進めるのではなく、出てきた農地から徐々に進めたことで、地主の理解が得られている。

(2) 集落営農組織と個別経営の補完関係

【メリット】

- ・規模が小さい集落営農組織では、面積的な制約から機械・施設等の投資が過剰となるなど、効率性や収益性に限りがあります。
- ・個別経営では、集落外への経営拡大を図りつつ、栽培管理から収穫・乾燥調製、販売に至るまで、自己完結で行うための機械・施設投資が広く行われています。
- ・集落営農組織の豊富な人材、個別経営の技術や機動力を相互に補完する関係を築けば、双方の経営の安定を図ることができます。

【ポイント】

- ・集落営農組織と個別経営が話し合う場を設置し、お互いの経営発展のために協力できることについて、検討しましょう。

集落営農組織と個別経営が協力して、お互いにメリットのある取組を示します。

ア 機械作業等の受委託

作付面積や利用頻度により、機械を所有するより、他の経営体に作業委託することで、過剰な設備投資を抑えることができます。また、作業受託者は、機械や施設の有効活用が図れます。

①レーザーレベラーによるほ場の均平作業

集落営農が一部のほ場を均平にしたい場合、レーザーレベラーを所有し、作業にも熟練している個別経営に委託する方法があります。

②大豆コンバインによる収穫作業

大豆の作付面積が少なく、大豆コンバインの導入が困難な集落営農の場合、機械を所有する個別経営に作業委託することで、大きな投資を抑えることができます。

③米の乾燥調製や玄米色彩選別機による品質の向上

乾燥調製施設を持たない集落営農組織が、飯米の確保や特色のある米を区分して生産・出荷したい場合、個別経営に乾燥調製作業を委託することが考えられます。

また、カメムシ類の斑点米や乳白粒等で品質低下となる場合、色彩選別機を所有する経営体に作業委託することも考えられます。

イ 期間借地による水田の高度利用

集落営農組織が、機械装備や労力面の関係で作付されない期間のほ場がある場合、個別経営に対してまとまった農地を貸し出すことで、ほ場の効率的な利用が図れます。

①麦跡大豆栽培

集落営農組織で麦跡に何も作付しない場合には、大豆栽培の期間だけ個別経営に貸し出すことが考えられます。大豆栽培跡の翌年の水稻栽培では、施肥量を減らすことができます。

②麦跡野菜栽培

園芸作物中心の個別経営が、数 ha 規模の露地野菜栽培を行うのに農地確保が困難な場合、集落営農組織が経営する麦跡転作ブロックの一面を借りることができれば、排水対策も含めて効率的な栽培が行えます。

ウ 労働力の補完

個別経営は、曜日に関係なく農作業に従事できますが、兼業農家中心の集落営農組織では、平日のオペレーター確保が課題となっています。互いの持つ労力を補完し合うことで、適期の作業が行えます。

①集落営農への参加

個別経営が、地元の集落営農組織に参画することで、平日の空いた時間に出役することができます。

②個別経営への労力提供

機械化できない園芸作物の収穫作業や農繁期などは、労働力が確保しやすい集落営農組織から個別経営への労力提供が考えられます。

エ その他の連携例

- ・生産資材の共同購入による経費削減
- ・生産ロットを確保した特色ある農産物の生産、販売

4 集落外部に基幹作業を委託し集落農業を継続

【対象地域】

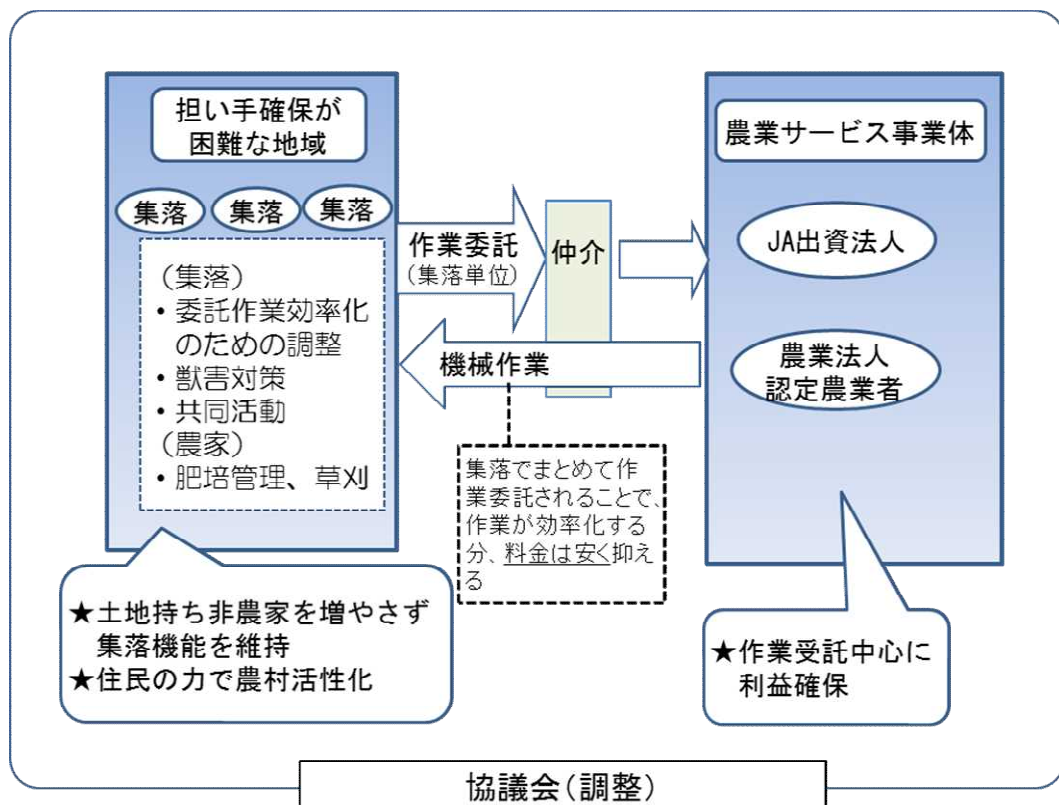
- 農家の高齢化・後継者不足やほ場の条件不利等により、将来の担い手が見込めない集落が多く存在する地域

【必要性】

- ・担い手が不足する地域で、集落の人手不足等から、集落営農組織の新たな立ち上げが困難である、あるいは、ほ場条件等から通常の農地貸借では集落外の担い手が入ってくることが期待できないといった場合は、現在耕作されている農家が耕作できなくなると、耕作放棄地が発生する危険性があります。
- ・こうした事態を避けるため、外部の担い手の力を借りながら、集落の農業の継続ができないか、考えていく必要があります。
- ・具体的には、水管理や農道・畦畔の管理などの日常管理を集落の農家が行い、基幹機械作業については集落でまとめて集落外部の担い手（農業サービス事業体等）に作業委託し、これ以上、土地持ち非農家を増やさず、集落の農業を継続できる仕組みを作っていく方法が考えられます。

【ポイント】

- ・集落での検討と併せて、旧町村、旧学区等の広域での検討が必要となってきます。
- ・集落は、「機械を持たない集落営農」を目指します。



(1) 広域での農作業受委託等の仕組みづくり (関係機関・団体が主導する取組)

関係機関・団体が主導して、複数集落（学区等）を範囲とする広域で、農作業受委託等を行う仕組みを作ります。地域農業への支援体制を構築することで、個々の農家・集落で対応できなかった課題の解決策を見出すことを目指します。

(関係機関・団体で方向性を合意)

手順 1	関係機関・団体の連携会議で方向性を共有
-------------	----------------------------

- 関係機関・団体で、地域農業の将来像を共有しましょう。
- 集落の担い手や耕作の実態から、対象とする地域を検討しましょう。
- 地域における営農サポート体制の大枠（イメージ）を共有しましょう。

(留意点)

- ・市町、JA、県等の関係機関で、役割分担をしながら進めます。
- ・各種基礎データや農地中間管理機構への受け手申出状況により、担い手の有無を明確にします。
- ・近隣の担い手（農業サービス事業者）と集落の両方にメリットが出るような地域営農サポート体制を検討します。
- ・モデル地区の設定など、できそうな対象地域から検討を始めます。

(試案の作成、受け手との調整)

手順 2	仕組みの具体案の作成
-------------	-------------------

- 作業料金、作業申込みの方法、受け手側で必要となる機械、作業計画、収支計画、組織体制など、具体案（たたき台）を関係機関・団体で、役割分担して作成しましょう。
- 受け手候補の担い手と、内容について十分に調整しましょう。

(留意点)

- ・集落の実態把握により、どの程度の作業委託の面積が出るか予測します。
- ・受け手候補の担い手（農業サービス事業者）の作業受託可能面積を把握します。
- ・集落でまとめて作業委託した場合に、どこまで料金が下げられるかを検討します。
- ・集落と受け手の双方が納得できる作業料金の試算を行います。
- ・集落や委託農家が行う農作業や業務を具体化します。
(農地の連担化や作業時期・品種等の統一、作業申込みとりまとめなど)
- ・受け手候補の担い手と、具体案について事前調整を行います。
- ・作業受委託の仕組みを動かすための組織体制も検討します。

(集落への働きかけ)

手順3	集落への働きかけ
------------	-----------------

○具体案をもとに、地域内の集落に提案し、集落での合意形成を進めましょう。

(留意点)

- ・今後の農家数や農地の耕作状況などの想定データを示し、集落側の検討材料とします。
- ・具体的な手順は次頁「(2) 集落でまとめて外部の担い手へ農作業委託」のとおり。
- ・集落の実情を踏まえ、作業受委託の仕組みをさらに具体化します。
- ・担い手不在集落に広く働きかけ、合意が整った集落から順次参画してもらいます。

(仕組みの構築)

手順4	広域の作業受委託が運営できる組織体制の整備
------------	------------------------------

○広域作業受委託の円滑な実施、仕組みの見直し等の調整を行うため、関係集落の代表者、受け手の担い手、および関係機関・団体に構成する協議会を設置しましょう。

(留意点)

- ・作業料金、引受け条件（集落で実施すること）等について、取り決めます。
- ・農作業の申込み、ほ場の事前確認、作業の実施、料金の徴収等の実務が円滑に進むよう、それぞれの役割分担を明確にします。
- ・実際に運営していく中で生じる問題点について、話し合い、仕組みを改善します。

(2) 集落でまとめて外部の担い手へ農作業委託（集落での取組）

集落（各農家）ができることは集落で行い、集落でまとめて基幹機械作業を外部の担い手に作業委託することで、作業料金を抑え、集落の農業を継続する、「機械を持たない集落営農」を目指します。

(役員会での合意)

手順 1	集落で作業委託の検討を進めていくことを合意
-------------	------------------------------

- 集落の将来を見通し、このままでは営農の継続が困難であることを意識しましょう。
- 作業委託のメリットを共通理解しましょう。

(留意点)

- ・ 5年後、10年後に耕作できなくなる可能性のある農地を、農地図面に記し、「見える化」します。
- ・ 各農家が抱えている課題（機械代が高い、高齢化など）、集落の課題を整理します。
- ・ 集落でまとめて作業委託することのメリットを整理します。
- ・ 外部の担い手は「分散した少ない農地では受託できない」「地元農家の協力が無ければ作業を維持できない」、ということを集落側でも認識します。

想定される意見	対 策 例
なぜ作業委託なのか。いっそうのこと貸してしまえばいいのではないか。	集落の農地の条件から、農地を借りたいという担い手が現れません。 皆が農業に関わることで、集落が維持できます。
自分で作った米を自分で売りたい	作業委託のため、穫れた米は各農家のものとなるので、自分で売ってもらうこともできます。
まだ自分の機械で作業できる	5年先、10年先を見据え、まだ余力がある間に、集落の農業を継続する新しい仕組みに参画してもらいたい（作業がまとまるほど作業料金は安く抑えられます）。また、肥培管理ができない人の作業を受けるなどの協力をいただきたい。ただし、強制はしません。
作業の質が心配だ	きっちりとした作業となるよう、集落が窓口となって、受け手、関係機関・団体と調整します。
農家間で肥料が違っていいの？	肥料の種類や施肥量、植付株数等を統一すると、効率的な作業が行えます。
自分で肥培管理や水管理もできないので、預けたい。	集落内の助け合いで対応する方法を検討します。
米作りの仕事が減ると活気がなくなるのではないか。	特産づくりをしていくことを検討します

(具体案の作成)

手順 2	作業委託の具体案の作成
-------------	--------------------

○関係機関・団体に相談しながら、集落でまとめて基幹機械作業を委託する具体的な方法を検討しましょう。

(留意点)

・具体案の検討にあたっては、以下の点を抑えます。

①集落が行う作業、個人が行う作業、委託する作業は？

(例) 水路、農道を維持管理 …… 集落
畦畔の草刈、水管理、施肥 …… 集落または個人
耕うん、田植え、防除、収穫 …… 作業委託 (補助は集落または個人)

②集落で行う作業をどうするか？

草刈、水管理等を集落で行う場合、作業に出られる可能性のある人のリストアップ、および労賃の試算を行います。

近隣に住む集落出身者 (ふるさとボランティア) に声をかけるなど、集落住民や集落出身者が、共同作業を通じて交流できる機会を作ることも検討します。

世代をつなぐ農村まるごと保全向上対策を活用します。

③栽培面で調整が必要なことは？

委託作業がまとめてできるようにするために、作付け品種の団地化、植付け時期等の作業スケジュール、栽培方法などの統一を検討します。

④作業委託した場合の試算

作業料金、集落で行う作業の費用等を含め、各農家にとっての費用負担が理解できる試算を作成します。

⑤組織体制

集落内の調整、共同活動の実施、関係機関・団体や外部の担い手 (受け手) との調整を行うための組織づくりを、既存組織の活用も含め検討します。

⑥現有個人機械の取扱いや作業委託面積の拡大方法について話し合います。

⑦特産物づくりの検討

水稻作業で余った労力の活用を検討します。(地域特産物の生産 P98～101 参照)

⑧獣害がある地域では、集落ぐるみで獣害対策に取り組むなど、担い手が受託困難な条件がある場合は、その改善策を検討します。

(集落での合意)

手順 3	作業委託に向けた全体説明
-------------	---------------------

○各農家にとって、何がどう変わるのかがわかる資料を作成するなど、具体的な説明をしましょう。

【参考】 集落で農地をまとめて外部の担い手へ貸付ける場合

高齢化等で、施肥等の管理を集落で行うことができず、農作業委託が困難となった場合、集落としてまとめて農地の貸付けを行うという方法も考えられます。

ほ場条件等から外部の担い手が入ってくることが困難な所であるため、個別ばらばらで農地を出しても、受け手は見つかりません。集落の農地をまとめて貸付け、貸付けた後も、集落（地主）側でサポートできること（草刈り、水管理等）を検討することが必要です。

ア 集落として必要な取組

関係機関・団体と相談しながら、以下の取組を進めます。

①貸付け農地のとりまとめ

- ・集落で一定のまとまった面積を貸付けできるようにします。
- ・作業が連続してできるよう、できる限り農地を面的にまとめることが理想です。
- ・貸し付ける予定の農地を、「人・農地プラン」にまとめます。
- ・受け手の発掘・調整は、関係機関・団体と相談します。

②地域住民の参加による水路や農道を維持管理する共同活動の実施

- ・水路や農道などの管理は、集落で責任を持って行います。
- ・集落住民だけでは困難な場合、近隣に住む集落出身者（ふるさとボランティア）に声をかけるなど、集落住民や集落出身者が、共同作業を通じて交流できる機会を作ることも検討します。
- ・P83 参照

③集落ぐるみの獣害対策の実施

- ・獣害のある地域では、集落ぐるみの獣害対策の実施が必須です。
- ・P90 参照

④畦畔の草刈、水管理

- ・農地を貸付ける場合、通常、畦畔の草刈と水管理は耕作者が行います。
- ・しかし、集落外部の担い手の場合、そこまで手が回らないことから、借受けできないこともあります。
- ・このため、畦畔の草刈と水管理を、集落内で対応できる数人が、まとめて請け負う方法が考えられます。特に、地域の水利慣行を知った人が適任です。

⑤受け手との定期的な話合い

- ・関係機関・団体の協力も得ながら、集落と受け手との間で定期的な話合いを行います。
- ・受け手のおかげで集落の農地が守れるという気持ちで、継続して協力できる関係を築きましょう。

イ 集落の話合いで想定される意見と対策例

想定される意見	対 策 例
まだ数年農業を続けたい	続けられる方には続けていただきます。ただし、一定の面積がまとまらないと受け手が見つからない可能性があります。集落での話合いの経過を踏まえ、たうえで検討いただきたい。
飯米や縁故米は確保したい	農地は預けても、受け手からこの地域のお米を購入していただくことは可能です。
預けてしまったら何もしなくて良いのか？	水路や農道の管理は、集落で行うので、地主も作業に参加してもらう必要があります。 また、可能であれば、水管理等の作業を有料で受託していただきたい。
預ける相手は個人で選べないのか？	集落での話合いを踏まえ、関係機関・団体とも相談しながら受け手の発掘・調整を進めます。 個人が個別に預けることは想定していません。受け手の候補があればご提案ください。