

## 2-1 政策・経営マネジメントプロジェクトの目標と概要

### 1. 政策・経営マネジメントプロジェクトの目標

政策・経営マネジメントプロジェクトは、農業・農村振興のために地域農業の実態と課題を解明し、政策や制度のあり方と農業経営の発展方式について研究を行うことを目的としている。

そのため、文献学習や統計分析に加え、地方自治体や農家などに現地調査を行い、「政策」や「経営」の在り方を検討し、プロジェクト卒業研究として取りまとめ、地域へ向けた振興策を提案することを目標とする。

### 2. 政策・経営マネジメントプロジェクトの活動内容

3年次では、政策経営研究の基礎学力や調査・分析手法を身につけるため、農家への現地調査や文献学習、統計分析を行う。

4年次には、3年次を通じて得た基礎学力や分析手法をもとに、卒業研究を通じて、地域農業の実態解明と振興策の提案を行う。

### 3. 卒業研究のテーマと概要

#### ①秋田県における農家レストランの起業動機と運営実態 (安田 晟)

秋田県内の農家レストラン経営者に対するヒアリング調査から、起業動機と継続動機の形成過程を自己決定理論の枠組みで分析し、その特徴を明らかにする。

#### ②農村と都市の食生活に関する一考察－能代市梅内地域の住民と秋田県立大学職員の比較から－

(伊藤 楓)

秋田県能代市梅内地区の住民と秋田県立大学の職員に1週間の食事内容のアンケート調査を行い、現在の秋田県における農村と都市の食生活の特徴を明らかにする。また、今後の農村の食生活の方向を予想する。

#### ③JAの営農指導事業における費用負担の再検討 (松永一樹)

JAの根幹とも言える営農指導事業は、近年多くの単協で縮小傾向にある。本研究ではその原因である「赤字部門」という視点を見直し、営農指導事業における費用負担の在り方を再検討する。

#### ④環境教育の効果と持続性を高める条件 (児玉明希保)

NPOが行う環境教育の効果とその持続性を高めるための条件を明らかにし、環境教育が主体的な環境保全行動の実施にどのように結びついているか考察する。

#### ⑤秋田県三種町におけるじゅんさい生産体系の類型化と持続可能性の検討 (佐々木 杏花)

秋田県三種町のじゅんさい生産者を対象に、生産体系および経営実態を明らかにした上で、その構造的な特徴と課題を明らかにし、三種町がじゅんさい産地として今後も存続・発展していくための条件を考察する。

#### ⑥食品製造事業が主体となる6次産業化のビジネスモデル分析 (中谷光瑠)

食品製造事業が主体となった6次産業化優良事例を対象とし、統合的ビジネスモデルを用いて、“もうかる仕組み”を明らかにすることを目的とし、特徴と課題を考察する。

#### ⑦集落営農法人における人的資源の持続性と財務持続性の関係について (萩野史菜)

集落営農法人における規模拡大や作付構成の変更が付加価値分配に及ぼした影響について実証的に分析し、人的資源の持続性と財務持続性が両立するための条件について考察する。

## 2-2 秋田県における農家レストランの起業動機と運営実態

安田 晟（政策・経営マネジメントプロジェクト）

### 1. 背景と目的

秋田県の農業は、後継者不足や農業従事者の高齢化により担い手不足が深刻化しており、農業・農村からの人口流出が加速している。その結果、農業を生業とし農村を生活の場とする人々は減少を続け、住民や行政が将来の展望を描くことが困難な状況となっている。こうした中で、農業者が自ら生産した農産物や地域の農家が生産した食材を活用し、飲食店という形態で提供する農家レストランが注目されている。農家レストランは、①地元食材の利用による地域農業の販路拡大、②農村文化や食の魅力の発信拠点、③農業者の経営多角化の手段、④都市住民や観光客との交流の場、といった複合的な機能を持つ点に特徴がある。

本研究の目的は、自己決定理論（SDT）を援用し、秋田県内の農家レストランを対象に、起業する動機は何か、継続するための動機は何か、その形成過程を明らかにすることである。分析視角として、SDTの基本的欲求理論を援用し、自律性・有能感・関係性の3つの欲求が動機形成にどのように関与しているかを検討した。

### 2. 対象と方法

本研究では、秋田県内の4事例（ゆう菜家、作助、BOKUNOUKA、清流の森）を対象にヒアリング調査を実施し、経営概況と農家レストラン開業から継続に至るプロセスを整理した。

### 3. 結果と考察

事例分析の結果、起業動機については、4事例すべてにおいて外的要因が起点となっていることが確認された。具体的には、行政やグリーンツーリズム関係者からの提案（ゆう菜家）、六次産業化という社会的潮流（作助）、同級生による場所提供（BOKUNOUKA）、自治体主導の拠点整備（清流の森）など、外部からの後押しや機会が行動開始の契機となっていた。一方、起業に踏み切る段階では、外的要因だけでなく、食材への関心、料理経験、地域への思い、自己実現といった内発的動機づけも重なり合い、最終的な意思決定を支えていた。

継続動機については、4事例に共通して内発的動機づけの比重が高いことが明らかになった。売上や利益よりも、料理をすること自体の楽しさ、改善を重ねる達成感、来店者との会話・交流から得られる充実感など、活動そのものから生じる満足感がモチベーションの中核を占めていた。

以上の分析から、秋田県における農家レストラン経営の起業と継続には、(1) 起業時に外的要因による契機を得られること、(2) 継続段階において達成感・充実感など内発的動機づけを得られる体験、(3) 無理のない規模の運営体制、(4) 来店者からの肯定的評価など外部からの刺激を得られること、が重要であると結論づけられる。農家レストランは単なる所得を得る手段ではなく、農業者等にとっての「続ける理由」を創出し、地域の食・文化・交流を媒介する事業形態として位置づけられる。

本研究では、秋田県内における農家レストラン4事例を対象に、起業動機および継続動機の形成過程を自己決定理論の枠組みから分析した。その結果、農家レストランの経営継続は、収益性のみを目的としたものではなく、「自律性」「有能感」「関係性」という基本的心理欲求が満たされることによって内発的動機づけが高まり、それが経営継続を支える重要な要因となっていることが明らかとなった。農家レストランという営みは、農業者にとって自らの意思で経営を選択し（自律性）、生産から提供までを一貫して担うことで自己の力を実感でき（有能感）、さらに来店者や地域社会との関係性を築くことができる（関係性）場である。これは、自己決定理論における基本的心理欲求が満たされやすい働き方であり、農家レストランが高い内発的動機づけを生み出す構造を持つことを示唆している。

## 2-3 農村と都市の食生活に関する一考察 ～能代市梅内地域の住民と秋田県立大学職員の比較から～

伊藤 楓（政策・経営マネジメントプロジェクト）

### 1. 目的

近年では交通手段の充実や流通の整備により、農村・都市に関わらず同様の食品・食材を入手可能となっている。そのため今後も農村の食生活は都市の食生活に近づくものと考えられる。ここでは、農村でも安定して食品・食材を入手できるようになるメリットが期待されるが、一方で地域特有の食材や伝統的な料理などが消失しかねないというデメリットもある。そこで本研究では農村の食生活の現状を確かめるべく、秋田県の農村と都市の食生活を調査し、比べた特徴を明らかにする。さらに両者の違いが生まれる原因を分析し、今後の農村と都市の食生活の方向を考察する。

### 2. 対象および方法

調査は農村居住者（秋田県能代市梅内地域住民、及び秋田県立大学職員のうち村・町居住者）と都市居住者（秋田県立大学職員のうち市居住者）を対象とした。調査対象者は梅内地域住民が10名、秋田県立大学職員が7名、大学職員のうち農村居住者が3名、都市居住者が3名であった（1人は居住地域不明）。

梅内地域の住民にはヒアリング調査とアンケート調査、大学職員にはアンケート調査を実施した。アンケート調査では①回答者について（年齢、食材・食品を購入する店、自宅と店の距離、購入頻度、自身で栽培・採集している食材）及び②一週間の食事内容（食事回数、メニュー数、メニュー内容、使われていた食材、食材の調達先）の記載を依頼した。食事内容の結果に基づき表を作成し、次の内容を整理した。

ア. 1週間の朝昼夜の食事のメニュー、使用した食材、その調達先

イ. 食事形態ごとの内食・中食・外食の分類

ウ. 食事バランスガイドをもとに各メニューを「主食」「主菜」「副菜」「乳製品」「果物」に分類（分類に当てはまらない飲料は独自に「飲料」という項目に分類）

エ. 回答者ごとの食材の調達先・調達先の利用回数

オ. 1週間に使用された食材数の平均と、1日あたりの平均メニュー数・食材数。

### 3. 結果および考察

- ① 農村に居住する回答者のほうがメニュー数・食材数が多い傾向にあった。理由としては農村では内食の割合が都市よりも高く、自家生産作物を使用した副菜を日常的に複数品目食べているためと考えられる。
- ② 一方都市に居住する回答者は中食や主食のみで構成される食事を献立として選択することが多かったため、アンケートに回答される品目数が少ない傾向にあり、農村の品目数と差が出る結果になったと考えられる。
- ③ 「おすそわけ」という言葉が梅内地域と大学職員とで異なる意味を持っていた。梅内地域においてのおすそわけは、自らが調理したものや自家生産した作物などを近隣住民と分け合う行為として日常的にみられるのに対し、職員のおすそわけは主に実家や職場などからの贈答品であった。この差は都市では居住地域の住民間の交流や繋がりが薄いことに起因すると考えられる。
- ④ 農村・都市を問わず食材調達に最も多く利用されていたのは自宅から車で5～15分の距離にあるスーパーである。食材自体の差は「複数店舗で買い分けをしているか」や「自家生産・おすそわけ食材の使用頻度」などスーパー以外の調達方法の選択によって生まれたと考えられる。
- ⑤ 農村と都市の食生活には共通点もみられる一方で、明確な違いがみられた。これらの違いが生まれる要因は（ア）食材調達の手段、（イ）時間の制約、（ウ）地域を含む人間関係にあると考える。食生活は個人の志向にゆだねられると同時に、生活スタイル・食材の入手経路などの違いが加わり居住地域の地域性が現れることが明らかになった。しかし現代ではその差も薄れつつあり、個人単位で完結する食生活が中心となっている。現代の食生活においては個人の志向による決定がかなり優先されるようになってきたと考えられる。

## 2-4 JAの営農指導事業における費用負担の再検討

松永 一樹（政策・経営マネジメントプロジェクト）

### 1. 背景と目的

我が国の農業はパラダイムカストロフィに直面しており、個別経営体の自助努力や国によるトップダウン型政策のみでは、維持には限界がある。このような状況下では、各地域の実情を踏まえつつ、農家を支援する中間支援組織の役割が大きくなる。その中心である農業協同組合（以下 JA）は、営農指導、販売、購買、信用、共済といった総合事業を通じて地域農業を支えてきたが、その中核的機能であるはずの営農指導事業は、しばしば「赤字部門」との烙印を押されてきた。その要因として、営農指導事業では費用は同事業に集中計上される一方で、便益は各事業に分散して計上されるという不整合な会計構造が指摘される。また、農業関連事業の収益で営農指導費用を賄うべきだとする論も目立つが、営農指導事業は「多受益主体型」であり、妥当とは言えない。そこで、本研究は、以上の問題意識に立ち、営農指導費用負担の在り方を検討することを目的とする。

### 2. 対象と方法

調査対象は、秋田県内の13JAである。始めに、理論的観点から、受益者負担の原則の下、営農指導事業の各業務における受益部門を整理する。その上で、実証的観点から、各JAの収益構造、会計構造を分析し、さらに各JAの事例分析を行う。分析にあたっては、各JAが公表しているディスクロージャー誌を主たる資料とした。

### 3. 結果と考察

理論的整理の結果、営農指導費用については、販売事業・信用事業の直接便益を享受する部門が中心に、そして間接的に便益を享受するそれ以外の事業が補助的に負担することが望ましいという示唆が得られた。実証分析では、13JAの収益構造、会計構造から、営農指導費用を①農業関連事業・金融事業いずれでも単独で営農指導費用を吸収できる「複合黒字型」、②農業関連事業で吸収できる「農業主導型」、③金融事業利益で吸収できる「金融主導型」、④いずれでも吸収できない「補填依存型」の4類型が導出された。

次に、これらの類型の特徴を検討したところ、類型間の差異は単純な規模や正組合員比率などでは説明できず、地域条件や農業構造によって大きく分かれることが明らかとなった。秋田県内13JAにおいては、①複合黒字型に該当するJAは見られなかった。②農業主導型には独自ブランドを有する等、販売事業に明確な強みを持つ事例が多く見られた。③金融主導型には、民間企業が参入しづらいために地域内でJAが強い求心力を持つ事例が多く見られた。④補填依存型には、過疎地域であるために採算が取りにくい事例、消費地が近い都市近郊である為に集荷が進まず、営農指導費用の便益が販売部門で不十分の事例など、多様な事例がみられた。

これらの結果から、営農指導費用の負担に関して、全国で概括的に特定の部門が負担すべきあるといった基準を設定することは適切とは言えず、地域条件や農業構造に応じて異なる負担構造が求められると考えられる。例えば、販売事業や信用事業で営農支援の成果を収益化できる環境では、営農指導を投資として回収するア) 投資回収モデルが成立し得る。一方、地域条件により特定部門での回収が困難なJAでは、複数部門で支え合うイ) 部門間補填モデルが、総合農協の特性を活かした合理的な選択肢となり得る。さらに、営農指導事業によって農業を維持することは、農家所得にとどまらず、耕作放棄の抑制や地域景観の保全、食料供給の安定など、便益が地域全体に広く波及している点を踏まえると、准組合員や地域住民を含む広い主体が間接的にその負担を担い得る。この観点からは、営農指導を地域全体の受益として支えるウ) 地域共助型の費用負担の枠組みも、地域条件に応じた一つの可能性として位置づけられる。

以上の検討を通じて、営農指導事業は単なる赤字部門ではなく、JAの根幹事業であることが確認された。費用負担については、各JAが置かれた地域条件のもとで経営戦略を策定し、その戦略に基づき決定されるべきである。今後の地域農業の維持・発展に向けては、農業関連事業の収益力にあわせて営農指導費用を削減するような消極策は望ましくなく、むしろ、各JAにおける営農指導事業の受益者を明確にした上で、他部門や地域全体による費用負担の下、営農指導事業を積極的に強化していくことが求められる。

## 2-5 環境教育の効果と持続性を高める条件

児玉 明希保（政策経営マネジメントプロジェクト）

### 1. 背景と目的

持続可能な社会を構築するために 2012 年に施行された環境教育等促進法では、学校教育における環境教育の充実や環境教育等の基盤強化が目指されている。秋田県が策定した第 2 次秋田県環境教育等に関する行動計画によると、秋田県での環境教育では、環境教育を通じて人間と環境との関わりについての理解を深め、環境やいのちを大切にすることを育み、自らの責任ある行動をもって、持続可能な社会づくりに主体的に参加できる人の育成を目指すこととされている。このような目的を果たすためには、環境教育の効果をも高めるだけでなく持続させることが重要である。そこで本研究では、NPO が行う環境教育の効果とその持続性を高めるための条件を明らかにし、小学生時に受講した環境教育が、主体的な環境保全行動の実施にどのように結びついているか考察することを目的とする。

### 2. 対象と方法

作業仮説として、「ア）専門家である NPO との連携の下、イ）身近な自然環境を題材とした環境教育を、ウ）小学校卒業後も環境について関わる学習・活動を行うことで、環境保全への関心や環境配慮行動の実施が促進・継続される」ことを設定し、環境教育を実施する NPO の実態調査および受講者を対象としたアンケート調査を通じて検証する。まず、『特定非営利活動法人はちろうプロジェクト』を対象としてヒアリング調査を行う。このヒアリング調査では、はちろうプロジェクトが効果の持続性がある環境教育を実施している NPO であると仮定し、環境教育プログラムの特徴や、学校と連携する上での課題を明らかにする。次に、井川義務教育学校卒業生、秋田県立大学アグリビジネス学科 2025 年度学部 3 年生・4 年生、はちろうプロジェクト学生部、井川義務教育学校 2025 年度 4 年生・5 年生・6 年生を対象として、受講した環境教育の内容、環境問題に対する関心等に関してアンケート調査を行う。最後に各段階における環境教育のあり方と、それを実施するために学校・行政・NPO が担うべき役割を考察するため、先進事例として滋賀県庁と滋賀県で活動する『認定特定非営利活動法人びわ湖トラスト』にヒアリング調査を行う。

### 3. 結果と考察

アンケートより受講した環境教育を覚えている人ほど環境保全への関心度が高いことが分かった。さらに受講 1 年後から経過年数が経つにつれ環境教育の記憶は失われていくものの、小学生時の環境教育に NPO が関わることや身近な環境を題材にすることが記憶の定着に繋がっていると考えられる。

関心度を比較すると小学校卒業後の環境保全活動等への参加が環境保全への関心を高めていると考えられる。なお、小学校卒業後に環境教育や保全活動に取り組んだ場合は、小学生時の授業ではなくその後の活動によって関心度が高められている可能性がある。関心度が高い人ほど環境保全行動が行われていることから、環境教育を継続的に行えるよう教育の機会を設け、関心度を維持していくことはやはり重要である。

したがって環境保全行動を導くためには、①小学校時に身近な自然を題材として NPO 関与の下、基礎的な学習を行うこと、②小学校卒業時に NPO 関与の下でより専門的な環境教育・保全活動に関わることの 2 点が重要であると考えられる。今回の事例では上記の 2 点のどちらもはちろうプロジェクトの活動によって達成されているが、行政による費用サポートは十分ではなく、人員も不足している。また秋田県では地域毎に関与する NPO や機関、施設が異なるため、学習内容のばらつきが大きい。よって先進事例である滋賀県の取組を参考にして、NPO の費用、学校の指導方法等を行政が支援していくべきだと考える。これにより、はちろうプロジェクトの運営や財務に余裕が生まれ、人員を拡充できれば、①にあたる教育を負担なく行いつつも、②にあたる専門的な活動を充実できるようになると考える。地域ごとで NPO や題材とする環境が異なっても、団体側に大きな負担をかけることのない授業が行える。そして基礎部分の教育の差を減らすことが可能になり県内全域で環境への関心を高められると考える。

## 2-6 秋田県三種町におけるじゅんさい生産体系の類型化と持続可能性の検討

佐々木 杏花（政策・経営マネジメントプロジェクト）

### 1. 背景と目的

地域特産作物は、その多くが加工工程を経て消費者に提供されるため、加工企業等が産地と共存立地している場合も多く、地域経済にとって重要な役割を果たす。また近年では、地域ブランド形成に関わる「食」や「観光」の地域資源としての活用もみられている。秋田県三種町で栽培されている「じゅんさい」も同様に、加工、流通、観光までを含めた地域産業の基盤となる作物である。しかし、1990年代を境に、その栽培面積および生産量はともに減少傾向にあり、産地としての持続性が危ぶまれている。この背景には、生産者の高齢化や担い手不足、労働集約的な生産特性など、複合的な要因が存在すると考えられる。

そこで本研究では、秋田県三種町のじゅんさい生産者を対象に、生産体系および経営実態を明らかにした上で、その構造的特徴と課題を明らかにし、三種町がじゅんさい産地として今後も存続・発展していくための条件を考察する。

### 2. 研究方法

まずは、①統計資料の分析、②じゅんさい関係者（三種町役場、三種町森岳じゅんさいの里活性化協議会、JA秋田やまもと、三種町商工会、じゅんさい加工業者等）へのヒアリング調査、③「じゅんさい生産者アンケート」（令和3年・じゅんさいの里活性化協議会実施）の再集計・分析により、課題の構造化を試みる。次に、④じゅんさい生産者4名と加工業者1社に対するヒアリング調査から、土地生産性、労働生産性、収益構造を算出し、それらを基に生産体系の類型化を試みる。

### 3. 結果および考察

じゅんさいの収穫作業に従事する摘み手不足という問題意識は関係者間で共有されている。一方で、確保できた摘み手に対する労賃補填となる支援はあるが、労働市場から積み手を継続的に確保するための施策や仕組みは不在であり、そのことが産地の構造的課題となっていることが明らかとなった。

次に、じゅんさい沼での収穫作業に投下している労働量と選別・調整作業による付加価値創出の有無という視点から、三種町のじゅんさい生産者は、I少量出荷・無選別型、IIロット出荷・無選別型、III少量出荷・付加価値型、IVロット出荷・付加価値型の四類型に整理される（右図）。I少量出荷・無選別型では、高齢化により労働力が制約され、十分な収穫が行えていない可能性が高い類型となる。一方、IIロット出荷・無選別型では、歩合制を採用することで人件費増加が利益減少とは直結しないため、生産量の増加によって収益改善が可能であることが示された。IIIとIVの付加価値型の経営では、選別や直売所出荷によって高単価販売を実現しているが、労働負担の大きさが課題となっていた。

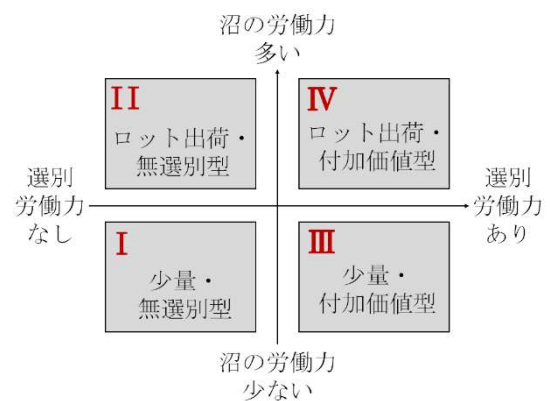


図 じゅんさい生産者の類型化

以上の結果から、じゅんさい経営においては、雇用形態や出荷戦略の選択によって経営的持続可能性を高める余地があることが明らかとなった。特に歩合制による雇用導入は、生産量拡大と所得確保を両立する有効な手段となり得る。労働力確保を、生産者個人の努力に委ねるのではなく、経営・制度・社会の三層から再設計することで、生産者は自身の条件に応じて経営形態を選択・移行することが可能となり、産地全体としての持続可能性は高まると考えられる。

このように、本研究は、じゅんさい産地における労働力不足を構造的課題として整理し、その解決につながる可能性とその根拠を示したことに意義を有する。今後、これらの視点を踏まえた制度設計や実践が進むことで、三種町じゅんさい産業は、地域に根ざした産業として持続的に展開していく可能性を十分に有している。

## 2-7 食品製造事業が主体となる6次産業化のビジネスモデル分析

中谷 光瑠（政策・経営マネジメントプロジェクト）

### 1. 研究の背景

近年の食品製造業においては、鮮度・品質・安全面を強みとし、製品の差別化や高付加価値化の重要な源泉となる国産原料、いわゆる国内農業に「つながる原料」調達への回帰から、地域の生産者、生産者団体等との提携・連携がみられている。また、食生活における中食・外食市場のウエイトが高まる中で、ある程度の規模を有した加工食品の製造事業として、JA 自らが「川中」へと事業領域を拡大させている事例がみられている。これらは、食品製造業が主体となって地域の多様な主体との水平的な連携・融合を通じて新事業が創出させる6次産業化と捉えることができる。

### 2. 目的と方法

本研究では、食品製造事業が主体となった6次産業化優良事例を対象とし、その“もうかる仕組み”を明らかにすることを目的とする。具体的には、①原料調達のために地域内にバジルの新産地形成を図ることで川上を統合しているバジル2次加工食品の製造事業者である有限会社 K（以下、K 社）、②野菜漬物を製造する子会社を設立して「川中」の食品製造業へ事業領域を拡大させている A 農業協同組合（以下、A 農協）とその子会社である株式会社 S（以下、S 社）の2事例を対象に選定し、ヒアリング調査を行う。

そして、ビジネスに係わるステークホルダーの主体間関係を明示しながら、複雑化するビジネスモデルを「価値相互関連モデル」「プロセスモデル」「収益性構造モデル」「ガバナンスモデル」の4つのサブモデルの視点から“もうかる仕組み”を明らかにする「統合的ビジネスモデル」による分析を行う。

### 3. 結果および考察

K 社が主体となったビジネスモデルを、「もの」「情報」「金」の流れを通して事業の仕組みを明らかにするプロセスモデルとして以下に述べる。ビジネスモデルは、バジル栽培を行う「契約農家」、原材料となるバジルを集荷してバジルペースト製造を行う「K 社」、そしてバジルペーストの購入者である「食品企業」の3者で構成される。K 社は、農家に対して生産資材から収穫規格までの栽培・出荷基準を示し、栽培履歴の記録を取引条件として買い取り契約を結び、栽培指定するバジル品種の種子を安価に提供する。K 社の指導の下で契約農家はバジルを栽培し、栽培・出荷基準を満たしたものを K 社の工場へ直接納品する。K 社は集荷した新鮮なバジルをペースト加工し、急速冷凍した2次加工品を食品企業に納品する（下図）。

一方、A 農協と S 社のプロセスモデルは、次のとおりである。ビジネスモデルは、原料野菜を生産者する「JA 組合員」、漬物加工する「S 社」、漬物の納品先である「量販店」、これらの主体間の円滑な流れに作り出す「A 農協」の4者で構成される。A 農協は組合員に原料野菜の栽培を提案し、組合員は K 農協の営農指導を受けながら原料野菜を栽培する。原料野菜を A 農協が買い取り、量販店からの発注に基づいて S 社に商品仕様書を示して漬物の製造委託をする。S 社は製造した漬物を量販店に納品する。

両事例とも注目すべきは、情報の伝達・共有・交換の流れ、いわゆる情報フローである。K 社が自社開発したクラウド管理システムにストックされる情報、原料調達部署と契約農家の間で主にやり取りされる鮮度が高くリアルタイム性が高い情報、自社農場で検証された栽培情報が、相互に参照されたり交換されたりすることで様々な価値を生み出している。また、S 社が収集した量販店の店頭マーケティング情報は、A 農協と共有されることで量販店への商品企画提案、生産者への栽培提案へと変換され、新たな価値を生み出している。

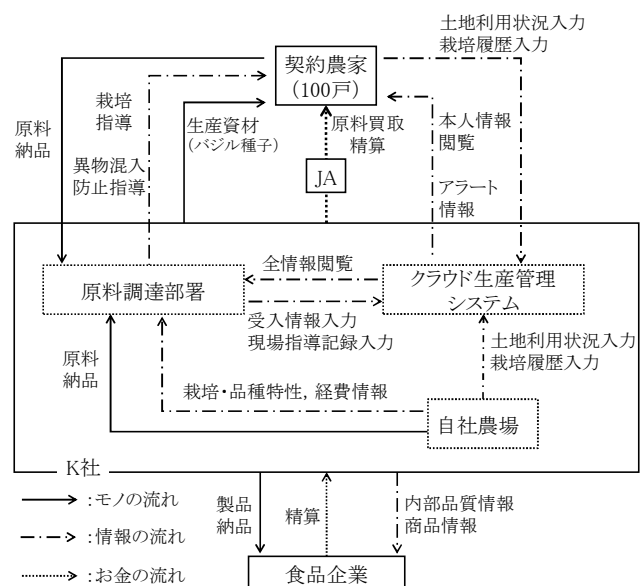


図 K 社のプロセスモデル

## 2-8 集落営農法人における人的資源の持続性と財務持続性の関係について

萩野 史菜（政策経営マネジメントプロジェクト）

### 1. 背景と目的

集落営農法人は、地域の特性やニーズに応じた経営を展開し地域農業の維持・発展に寄与しているが、法人化していても経営実態が乏しいケースが見受けられる。集落営農法人においても、構成員の高齢化に伴い農作業従事者の不足が問題となっており持続可能な人的資源の確保が重要となっている。集落営農法人が持続する上では従事者に対して他産業並みの報酬を支払うだけでは不十分であり、労働、土地に対して十分な報酬（労賃、地代）を支払いつつ、農業機械・施設を更新するために内部留保を蓄積する必要がある。そこで本研究では、集落営農法人における規模拡大や作付構成の変更が付加価値分配に及ぼした影響について実証的に分析し、人的資源の持続性と財務持続性が両立するための条件について考察する。

### 2. 対象と方法

本研究の対象は、秋田県内の規模や作付構成、労働体制が異なる3法人および、秋田県外の合併により構成員を増やした1法人、独自の地域計画策定により構成員の世代交代を進めようとしている1法人とする。秋田県外の2法人と比較しつつ、秋田県内3法人の損益計算書・貸借対照表に基づき付加価値の推移や労働分配率、内部留保率、資産構成に関する時系列分析を行う。

### 3. 結果および考察

対象の5法人は、「構成員出役型」、「併用型」、「雇成型」に分類される。従来の集落営農法人の形であった構成員出役型から、構成員の高齢化に伴う出役困難化により、常勤オペレーターを雇用する雇成型へと変化することから、これら各タイプは発展段階の違いとして捉えることができる。構成員から常勤オペレーターへの代替は人的資源の持続性を向上させるが、その人件費を負担するためには付加価値の増加を目指した規模拡大が必要となる。しかし、規模拡大のための投資は内部留保率の低下を招くため、財務持続性は低下する。このように、人的資源の持続性を高めると財務持続性が低下することから、両者はトレードオフの関係となる。

これに対し、財務持続性の低下を抑えながら人的資源の持続性を高める方向性として2つ挙げられる。

1つ目は常勤オペレーターと構成員出役を組み合わせる方向性である。構成員出役による人件費負担の軽減に加え、常勤オペレーターの雇用により人的資源の持続性の向上と財務持続性の維持を実現できる。今後は、地域計画策定により構成員の世代交代を行うことができれば、さらに人的資源の持続性を高め、目標面積に向けた規模拡大にも取り組むことができると考える。

2つ目は非常勤オペレーターを雇用する方向性である。非常勤オペレーターには、高齢の構成員ではなく、地域外の野菜新規参入者や自営業の人材を採用することで人的資源の持続性を高め、人件費を抑制することができる。財務持続性も維持していくことができると考える。

よって、人的資源の持続性と財務持続性が両立する条件としては、常勤雇用と世代交代した構成員出役を組み合わせた労働体制、または、常勤雇用と新規参入者等の非常勤オペレーター雇用を組み合わせた労働体制の下で人件費を抑制しつつ内部留保を蓄積していくことだと考える。なお、規模を拡大する上では、合併を通じて既存施設を利用することが財務持続性の低下を回避するため重要となると考える。

表 集落営農法人における人的資源の持続性と財務持続性の関係

	労働体制		人件費 負担	人的資源 の持続性	財務 持続性
	オペレーター	補助			
構成員出役型	構成員	構成員	低	低	高
併用型	常勤役員+社員	構成員	↑↓	↑↓	↑↓
雇成型	常勤役員+社員	常勤役員+社員	高	高	低

資料：5法人を対象とした聞き取り調査、損益計算書・貸借対照表の分析に基づき、筆者作成。