

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 10 日現在

機関番号：82111

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24580337

研究課題名(和文) フランチャイズ型の農業経営における人材育成システムの成立条件の解明

研究課題名(英文) Possibility of the Personnel Training Model for New Entrants into Farming in the Franchise System

研究代表者

澤田 守 (Sawada, Mamoru)

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農業経営研究領域・主任研究員

研究者番号：60355469

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本課題では、新規就農者などへの経営実態調査から、フランチャイズ型の農業経営における人材育成システムの特徴を分析した。その結果、第一に、新規就農者の特徴として、生産への特化を図ることで、早期に技術を習得していること、第二に、農業法人側では、新規就農者の育成により、グループ全体の生産体制の強化、販売量の拡大につながっていること、第三に、新規就農者の技術習得、経営資源の獲得に対してネットワークによる支援を継続的に行うことで、新規就農者の経営確立につながっていることなどを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This study analyzed the personnel training model for new entrants into farming in the franchise system. The main results as follows: First, new entrants into farming take charge only of farm production in the franchise system, so they master the basics of cultivation techniques at an early date. Second, the agricultural corporation expands production and sales by the increase in the number of new entrants into farming. Third, the agricultural corporation backs up new entrants into farming continuously through a network of the corporation, so new entrants get the enterprise off the ground.

研究分野：農業経済

キーワード：新規就農 農業経営 農業法人

1. 研究開始当初の背景

農業従事者の高齢化などにより、国内の農業従事者が年々減少していく中で、非農家出身者まで含めた新規就農者の確保、及び、農業分野の人材育成が喫緊の課題となっている。

特に近年では若年層を中心として、農業生産法人に就職し、農業技術などを習得した後に、法人から独立し、就農するケースが増加している。農林水産省の新規就農調査結果では、雇用就農者数が平成 21 年に 7,570 人に達するなど、若年層を中心として農業生産法人への雇用が増加しており、雇用就農が就農ルートの一つとなりつつある。

農業生産法人への雇用就農は、資金を多く必要とせず、さらに農業技術の習得が図られるといった利点があるが、農業生産法人の多くは、長期的な雇用環境が整備されていない状況にある。また、女性の場合は、独立による就農定着は困難な場合が多くなっている。

農業生産法人などへの雇用就農が増加する中で、新規就農者の育成、定着手法として注目されるのが、フランチャイズ型の農業経営における人材育成システムである。フランチャイズ型の農業経営とは、門間ら(2009)によると、「多様な実需者ニーズに対応するために、企業的農業経営者が一定の地域範囲もしくは全国段階で同様な経営目的・形態をもつ農家を統合し、経営の標準化を実現している」経営として定義される。

人材育成の視点からみた場合、フランチャイズ型の農業経営への新規就農は、新規就農者にとって参入障壁を下げる効果があるとみられる。特に、フランチャイズ型の農業経営への新規就農の場合は、販売などの経営機能を外部に委託することで、新規就農者の体力、経営者能力の状況に沿った柔軟な経営展開が可能になる。そのため、若年男性だけではなく、女性などを含めてより幅広い人材の確保が可能になると考えられる。

2. 研究の目的

これまでフランチャイズ型の農業経営が新規就農者の人材育成に及ぼす影響に関する分析は充分に行われておらず、研究蓄積がほとんど進んでいない。特に、フランチャイズ型の農業経営による人材育成システムの解明には、これまでの農業法人での人材育成の違いを踏まえたうえで、参入前後の特徴を具体的に示すことが求められる。そのため、本研究では、農業法人の人材育成と比較しながら、組織間関係論などを用いてフランチャイズ型の農業経営における人材育成システムの特徴を示すとともに、システムの成立条件を解明する。

3. 研究の方法

本研究の方法は、主に農業法人側と新規就農者側への実態分析にもとづいて以下の視

点から分析した。第一に、フランチャイズ型の農業経営だけではなく、新規就農者の人材育成に取り組んでいる農業法人における特徴を考察した。第二に、フランチャイズ型の農業経営における新規就農者の農業経営の特徴について分析した。第三に、就農者の参入前後の経営展開をもとに、フランチャイズ型の農業法人による人材育成システムが、新規就農者の定着に及ぼす効果について分析した。第四に、農業法人と新規就農者の双方の人材育成上の課題を抽出し、組織間関係論を用いて成立条件を明らかにした。

4. 研究成果

研究成果については以下の通りである。

(1) 農業法人における人材育成の特徴

人材育成に取り組んでいる農業生産法人 S 社、O 社の取組状況をまとめたものが表 1 である。S 社は、農業後継者の A 氏が 2004 年に法人を設立し、就農者の研修の受入、社員の育成に積極的に取り組んでいる。特に S 社では農業技術のマニュアル化に取り組み、研修生、社員を能力別にレベル分けをし、レベルに応じた作業技術の習得、判断能力の向上を図るようにしている。また、熟練者の作業技術の可視化を行い、作業姿勢の改善、作業効率の向上等に取り組んでいる。

また果樹地域の若手農業経営者 4 名で設立した O 社は、県の事業(就農定着支援制度推進事業)の受入先の一つ(アグリマスター)となり、新規就農者の人材育成に取り組んでいる。研修生は、O 社の構成員である 4 名の専業経営者の圃場をローテーションで回ることによって、幅広い専門的な農業技術の習得が可能となっている。研修二年目には研修圃場で実証圃を受け持ち、経営的な実習を行い、そ

表 1 人材育成に取り組む法人の特徴

	S 社	O 社
法人形態(設立年次)	株式会社(2004年)	農事組合法人(2011年、取組は2009年から)
設立の契機	農業後継者の A 氏が他産業従事後、Uターンして設立	地域の専業農家の若手経営者 4 名が、人材育成を目的に共同で会社を設立
作目	露地・施設野菜	果樹(桃、ブドウ)・露地野菜
人材育成を始めた動機	農業への人材育成システムの確立 新しいビジネスモデルの提示	プロの農業者の育成 雇用労働力の確保
研修から独立までの流れ	研修(1週間程度) S社で長期研修(1年) S社の社員(3年~4年) リーダーなどを経て独立	4戸の専業経営者の研修生としてローテーションで研修(1年) 研修ほ場で実地研修(経営研修、1年) 地域の農地を借りて独立
人材育成、技術習得の特徴	詳細な生産工程管理、マニュアルの作成。能力に合わせた農作業内容の明確化。人的資源管理	4戸の異なる農作業技術を習得。短期間で実践的な技術習得を可能にする研修内容。地域の若手リーダーが後見人となって支援。
独立後の支援	農地、販売先の斡旋 独立後の交流	農地の斡旋。販売先の紹介 農業技術の相談

の後、O社が樹園地を斡旋することで独立支援を図っている。特にO社の場合、地域のリーダー格である4名の構成員が後見人になることで、地域農家、関係機関の信頼を得やすくしており、研修生が地域に独立するためのインキュベーターとしての機能を果たしている。

(2) フランチャイズ型の農業経営における人材育成の特徴

研修生を受け入れ、独立後も支援を行っているフランチャイズ型の農業経営について実態調査を行い、人材育成の特徴を分析した。

・A社(施設トマト)

2011年に創業(新規参入)した会社であり、7500坪(2.5ha)の高軒高ハウスで、高糖度のフルーツトマトを栽培、出荷している。社員は6名、準社員3名、パート約40名で構成されている。A社では、独立支援制度を創設し、「新規担い手候補社員」を契約職員(準社員)として雇用している。これらの職員は、1年半後に、栽培担当者としてハウス内の圃場を借りて独立(無償貸与)し、5年後に別の場所にハウスを建設して独立する予定になっている。取組をはじめて間もないため、現在3名が仮独立中であり、独立した経営はない。A社の人材育成の特徴は、経営者を育成するために経営管理能力の向上をより重視し、「新規担い手候補社員」には貸借対照表、損益計算書の作成、経営収支計画などの作成を指導している点である。仮独立している「新規担い手候補社員」の現在の収量は高く、他産業並みの農業所得を確保している状況にある。

・B社(施設野菜)

2001年に創業(新規参入)した会社であり、新規就農希望者を受け入れ、研修後は、独立を支援することでフランチャイズ農場(以下、FC農場)を展開している。B社では、就農希望者を2年間社内研修させ、研修後FC農場として独立させている。新規就農者は、B社から農地の斡旋、栽培技術の指導など、全面的な支援を受けて営農を開始しており、独立後もFC農場の経営者となり、B社の支援を受けながら経営を展開している。

FC農場として独立した3名の新規就農者の前職、自己資金をみると、農業経験が少なく自己資金がほとんど無い中で就農している。特に、フランチャイズによる新規就農の特徴として、独立時の苦労した点をみると、2名が「無し」と回答しており、初期の参入費用の少なさ、及び、独立時の様々な支援によって、参入障壁が低くなっている。

FC経営者の独立後の経営展開をみると、独立後も生産物を全てB社に出荷し、B社との強い連携のもとで、生産に特化した経営を展開している。さらに独立後も、FC経営者間の

結びつきが強く、農業技術、生活上の問題まで相談可能なネットワークを構築しており、それが就農者間の支援に寄与している。またFC経営者は、販売先の制約等があるものの、経営に対する独自の裁量権を有することで、仕事のやりがいを得ている。この仕事のやりがいに関しては、農業という自然を相手とする職業の特質も影響していると考えられ、FC型の農業経営を展開する上での一つの利点として捉えられる。

・C社(野菜)

株式会社C社は、自社と登録生産者60名で野菜の生産・販売を行う法人である。C社では2001年から新規就農者の新規就農支援を開始し2014年までに19名の研修生を受け入れている。この新規就農希望者の特徴をみると、以下の点があげられる。

第一に、20代から30代が中心となっている点である。C社の独立支援プログラムでは、若い就農希望者が多く、他産業を離職して就農するケースが多い。

第二に、新規就農者の出身地、参入前の職業が多様な点である。新規就農者は、全国各地から集まっており、女性の就農者もいる。参入前の職業に関しても電気関係からアパレル関係まで幅広い。学歴に関しては、大学院卒などの高学歴者も多く、また、農業経験に関しては、農業法人などで実務経験を積んだ者から、農業経験がほとんどない者まで多種多様である。

第三に、新規就農者の栽培作物として、主にレタスを主体とした契約栽培を行っている点である。C社では、独立時に販売が確立しているレタスでの独立を推奨している。独立以降、就農者が新たな作物を栽培したい場合には、C社と調整のうえで、栽培を始めることも可能であり、作物については、新規就農者の意見を取り入れることも可能になっている。

第四に、新規就農者の就農場所が限定している点である。新規就農者の就農場所は、夏季のレタス栽培が可能な青森県と、冬季のレタス栽培が可能な静岡県周辺があり、この2つが主な就農場所となっている。

この独立支援プログラムによる就農者は11経営体にまで増加しており、新規就農者の農産物販売金額は合計で3.2億円に達している。新規就農者の販売金額は、C社の販売金額の約2割にまで拡大しており、新規就農者数の増加とともに、割合が年々拡大する傾向にある。

青森県、静岡県で独立した4経営の実態調査から、独立後の経営展開を分析した。特に、静岡で独立したT経営の経営展開をみると(図1)契約生産による販売先の確保、作業体系の確立などにより、きわめて短期間で経営規模と農産物販売金額を拡大し、経営収支をみても、他産業並みの労働報酬を得ている。特にT経営は、女性の新規就農者がC社

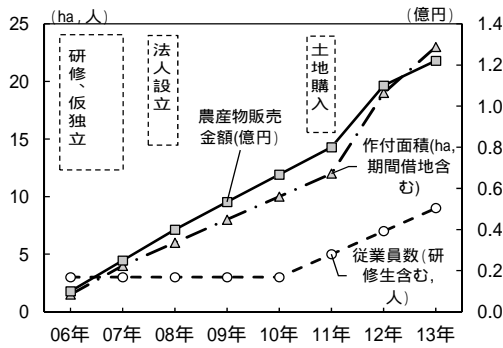


図1 T経営の販売金額，作付面積等の推移

の支援を受けて設立した法人であり、短期間で経営成長を果たしていることも特徴としてあげられる。

(3) 新規就農者の成長要因

これらの結果をもとに、C社を事例に、新規就農者の経営成長の要因と課題について、以下のように整理した。

第一に、農産物販売の委託による生産への特化である。生産者と販売する農業法人間の契約価格（生産者受取価格、2013年）はほぼ一定であり、契約取引により、一定価格で販売可能なことが生産の拡大に結びついている。特に契約取引の場合、豊作時の対応が課題となるが、C社では、グループ内の生産量が契約数量を上回った場合、新規就農者の生産物を優先して受け入れている。新規就農者の経営成長をグループとして後押しできる支援を整備しており、このような販売面の支援が新規就農者の経営の安定化に寄与している。

第二に、新規就農者の単収水準の高さである。T経営のレタス単収は2013年に3.9t/10aに達しており、冬レタスの静岡県単収2.6t（農林水産省「作物統計」、2012年～14年の3カ年平均）を大きく上回る。また、他の新規就農者をもみても、全国の平均収量を上回っているケースが多く、これらの結果からは、新規就農者の技術水準の高さが、経営定着に寄与していると考えられる。

第三に、C社を通じたネットワークによるつながりである。品種、農薬、機械などは、C社の生産者部会を通じて情報提供されており、C社による現地視察等も頻繁に行われている。このようなC社を通じた生産者間のネットワークが早期の経営定着に影響している。

第四に、静岡県での経営定着の理由として、期間借地の利用による農地の拡大、集積があげられる。静岡県の2事例は、ともに集出荷施設の周りに農地を集積し、作業効率を高めている。新規就農者の場合、優良農地の確保が大きな課題になるが、新たなビジネスモデルによる期間借地の利用により、比較的容易に農地集積が可能となり、そのことが早期の規模拡大につながっていると考えられる。

一方、課題については以下の点があげられ

る。第一に、就農者間での経営内容のばらつきである。新規就農者の個々の経営展開には差があり、経営定着している経営がある一方で、厳しい経営状況にある就農者も存在する。その原因の多くは、計画通りの収量確保が困難なことにあり、就農者間で経営展開に大きな開きが出てきている。第二に、雇用管理の問題である。C社の新規就農者の場合、就農者の多くは一人または夫婦のみで参入する。そのため、独立当初から、従業員を雇用した経営となるが、経営拡大とともに、従業員の比重が増加し、質の高い人材の確保と労務管理が重要になっている。第三に、農村社会への適応の問題である。新規就農者においては、信頼形成について長い年月をかけて、地道な努力のもとに形成している。農村社会における生活環境などを含めた信頼形成は、新規就農者の課題として引き続き残っている。

(4) FC型農業経営における人材育成支援の可能性

以上の結果をもとにFC型農業経営による就農支援の持続可能性について考察する。事例をもとに農業法人側、新規就農者側の立場から、組織間関係論に基づいて誘因、貢献に分けて整理すると、表2のようになる。

農業法人側の誘因としては、グループ全体の生産体制の強化、販売量の拡大、新たな生産者の確保、仲間づくりなどがあげられる。一方、貢献としては、就農者の育成、指導に対する様々なコストの発生が指摘できる。

また、新規就農者側から整理すると、誘因としては、技術の早期習得、生産部門への特化、経営資源の獲得に対する支援などがあげられる。一方、貢献としては契約生産の義務、農業法人側の経営業績の影響を受ける点が指摘できる。

農業法人を通じた新規就農方式の定着には、農業法人、新規就農者の双方にとって誘因が貢献を上回る関係を整備することが求められる。C社の場合は、就農者を遠隔地に独立させることで周年供給体制を整備し、販

表2 FC型農業経営による人材育成の誘因と貢献

	誘因	貢献
農業法人側	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実需ニーズに即した生産体制の強化・確立(販売量, 販売時期の拡大, 周年化) ・ 新たな生産者の確保, 仲間づくり ・ 既存生産者への刺激 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 就農希望者の探索コスト ・ 指導育成コスト ・ 中途リタイア等のリスク ・ 就農後の支援コスト
新規就農者側	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術の早期習得 ・ 生産部門への特化 ・ 農地などの経営資源の獲得に対する支援 ・ 独立後の技術的支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約生産の義務(経営の自立性の低下) ・ 農業法人側の経営業績の影響を受ける

売体制の強化に成功している。さらに、指導育成コストについても、既に経営定着している新規就農者に指導、育成を担わせることで、コストを低下させている。

一方、新規就農者側からみると、技術の早期習得、生産部門への特化、独立時の支援などによって多くの就農者の経営定着が図られており、誘因が貢献を上回る関係が形成されていると考えられる。すなわち、新規就農方式が定着するには、農業法人、新規就農者の双方にとって、誘因が貢献を上回ることが求められ、その整備を図ることが持続性のあるシステムにつながっていくと考えられる。

<引用文献>

・門間敏幸編著(2009):『日本の新しい農業経営の展望 - ネットワーク型農業経営組織の評価 - 』、農林統計出版。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計12件)

澤田守、農業法人を通じた独立就農者の経営展開の特徴と課題 - A社による独立就農支援を対象として -、農業経営研究、査読有、53(3)、2015、刊行予定

原珠里・西山未真、女性農業経営主の就農経緯と経営の特徴に関する試論、農村研究、査読有、No.120、2015、1-14

澤田守、農業経営者の高齢化と後継者の確保状況、農業経営通信、査読無、No.261、2014、2-3

澤田守、新規就農者の経営課題とチェック手法、AFCフォーラム、査読無、62(1)、2014、3-6

原珠里、女性プロ農業者が活躍する環境づくり、AFCフォーラム、査読無、62(2)、2014、3-6

澤田守、日本における家族農業経営の変容と展望、農業経営研究、査読有、51(4)、2014、8-20

澤田守・米倉茜、新規就農者向けの経営管理チェックシート、農業経営通信、査読無、No.259、2014、10-14

原珠里・堀田和彦、農村女性起業の組織的展開に関する考察、農村研究、査読有、No.118、2014、29-40

澤田守、家族経営における農業労働力の動向と課題、農業経営研究、査読有、51(2)、2013、114-119

澤田守、家族農業経営における配偶者の確保問題、農業経営通信、査読無、No.256、2013、2-3

澤田守、新規就農の現状と定着に向けた課題、近畿中国四国農研農業経営研究、査読有、No.23、2012、1-17

原珠里、農業者夫婦における「対等性」の現状と課題、農村生活研究、査読有、

56(1)、2012、2-15

[学会発表](計5件)

澤田守、東北地域における家族経営の動向と対応方向、東北農業経済学会、2014年11月15日、フォレスト仙台(宮城県・仙台市)

澤田守、農業法人を通じた新規就農者の経営展開の特徴と課題、日本農業経営学会、2014年9月20日、東京大学(東京都・文京区)

米倉茜・澤田守、新規就農者向け経営管理チェックシートの開発、日本農業普及学会、2014年3月7日、三会堂ビル(東京都・港区)

Mamoru Sawada、Aging of Agricultural Population and Labor Securing Measures in Japan、Korean Agricultural Economics Association、2013年7月4日、光州市(韓国)

Juri Hara-Fukuyo、Characteristics of Career Building of Female Farmers and their Consciousness、The X World Congress of Rural Sociology、2012年8月2日、リスボン(ポルトガル)

[図書](計3件)

澤田守(分担執筆)農業革新と人材育成システム、農林統計協会、2014年、391

原珠里(分担執筆)農業経営学の現代的眺望、日本経済評論社、2014年、311

澤田守(分担執筆)動き出した「人・農地プラン」-政策と地域からみた実態と課題-、農林統計協会、2013年、171

[産業財産権]

[その他]

ホームページ等

6. 研究組織

(1)研究代表者

澤田 守 (SAWADA、Mamoru)
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・農業経営研究領域・主任研究員
研究者番号：60355469

(2)研究分担者

原 珠里 (HARA、Juri)
東京農業大学・国際食料情報学部・教授
研究者番号：30355466