【論 文】

集落営農法人における観光事業の取組みと課題

— 山形県A集落営農法人における取組みを事例に —

菅原 靖・角田 毅*

(岩手大学大学院連合農学研究科・*山形大学)

Significance and Issues of Introducing Tourism to the Community-based Farming —A Case Study on A Community Based Farming Corporation in Yamagata Prefecture—

Yasushi SUGAWARA (United Graduate School of Agricultural Sciences, Iwate University)

Tsuyoshi SUMITA (Yamagata University)

Recently, the diversification is recommended to the community-based farming corporation, which has been based on the case study mostly unrelated to tourism due to a lack of a tourism-related case. The purpose of this study is to clarify the effect and the challenges of introducing tourism into a community-based farming corporation, focusing on the case of a community-based farming corporation which accepted a total of approximately 700 tourists in cooperation with a travel agency and an administrative organ. Through the analysis of the case, I got the knowledge about the economic effect on the corporation, the effect on the other divisions, and the effect on the attitude of the board members and the employees. As a result, the next merits became clear. The corporation raised profit and opened up a new route that would lead to the realization of its managerial philosophy that its activity might contribute to the community revitalization through an increase in nonresident population. Almost all the employees took pleasure in treating tourists. In addition, the corporation has received some inquiries about farm products from the tourists, which may lead to the development of its product market. On the other hand, it is revealed that the employee had difficulty handling work because the employee was usually busy with farm work during the term in which the company accepted tourists, that the employee had dissatisfaction with the tourism in some points and that the attitude to the tourism differed depending on the job classification. In order to overcome these problems and gain the development of the community-based farming corporation through tourism, it is needed to enhance the effectiveness of farm work more by revising work procedure or introducing a farm machine, to share the attitude of engaging in the tourism business by all the staff, and to bring up or employ an expert in tourism.

Key words ; Economic Effect, Effect on the Other Divisions, Attitude of Employees

1. 背景と課題

東北地域においても集落営農組織が数多く設立され、近年、法人化をはかる組織も増加しつつある。こうした集落営農法人においては、経営の発

展を図っていくために、経営の多角化が重要であるとの指摘がなされている¹⁾。

一方、平成26年1月に農林水産省と観光庁の間でいわゆる「農観連携の推進協定」が締結され、

「農林漁業体験等のグリーンツーリズムと他の観光の組合せによる新たな観光需要の開拓」が政策課題として位置づけられた。今後は、集落営農法人の事業多角化において、こうした観光事業等への取り組みも検討していく必要が生じていると考えられる。しかしながら、これまでの多角化に関する研究では、農業生産における複合化²⁾や加工、販売事業³⁾に焦点が当てられる傾向が強く、観光事業への取り組みについて分析した研究は、その取り組み事例の少なさもあり、ほとんど行われてこなかったといえる。

折しも、山形県山形市のA集落営農法人（以下、「A法人」と略記）が2016年11月に旅行会社及び行政（山形市等）と連携して全国から述べ約700人の観光客の受入れを開始した。本研究では、集落営農法人の中でも他に例を見ない先駆的な当該事例に注目し、集落営農法人における観光事業の取り組みの課題等について、組織運営の側面⁴⁾にも踏み込んで明らかにする。

2. 方法と対象事例の概要

1) 方法

上述の課題に接近するため、園芸作物による複合化が進展している山形県山形市において観光事業に取組むA法人（表1）を選定し、全理事・全従業員を対象としたアンケート調査と聞き取り調査を行った。

表1 対象法人の概要

区 分	内 容	摘 要
地域類型	平地農村地域 (水稲+園芸(果樹、野菜等)の複合化が進展)	一部(中山間)
法人化年次	2013年4月(農事組合法人)	
前身組織	転作受託組織(2001年設立)をベースに組織された集落営農(2006年設立、特定農業団体)	
構成員	265名	集落ぐるみ型
経営作物	経営面積 116.5ha 水稲(25ha)、大豆(65ha) 小麦(23ha)、そば(25ha) 委託畑地等(8.5ha) ※他に園芸作物(817a)	2年3作 (大豆・そば・小麦)
雇用従業員	12名	
イベント等	・枝豆もぎとり体験(8月・9月) ・そば花まつり(9月) ・収穫感謝祭(11月初旬) ・農観連携事業(11月中旬～下旬) ・その他(地域産物フェア等)	

資料：聞き取り調査により作成。

調査項目は、①観光事業導入による経済的効果、②農業生産等の他部門への影響及び③役員及び従業員の意識である。また、観光事業の取り組みにおいてA法人が連携した旅行会社及び行政側担当者を対象とした聞き取り調査も補足的に実施した。

2) 対象事例の概要

A法人は、2016年11月13日から同28日の期間中の計8日において、H旅行会社及び行政（山形市など3市協議会）との連携により、全国（北海道～中国・四国）から述べ693名の観光客を受入れた。この旅行商品は、周辺観光地訪問とA法人における農作業体験、地域伝統料理教室、農産（加工）品販売・抽選などを組み合わせたものである。

旅行商品造成の協議は、行政から旅行会社に広報費・企画造成費支援として約3百万円が支出される事業であったことから、行政（主に山形市）を軸に行われた。

3. 調査結果と分析

1) 観光事業導入による経済的効果

経費を分析したところ、観光客一人当たり3,054円であった（表2）。H旅行会社からの収入は、A法人にとって最初の一取り組みであったため、通常のように提供サービスと所要経費を基にした旅行会社との交渉によらず、行政（山形市）から提示された受入れ1名につき3,500円という単価が用いられた。この単価は、はじめ行政（山形市）側が、平均的昼食卸単価1,500円前後に、農作業体験などでA法人が付加価値を加えることの期待分を加えて設定したものであった。この行政の考え方にA法人とH旅行会社双方が賛同したのである。収支差引き446円/人の利益で、これに受入総数693人を乗ずると観光事業利益総額（粗利益）は約31万円となった。さらに、この利益を事業に係る総労働時間1,028時間で除すと、労働1時間当りの利益は301円であった。

経費内訳でまず注目されることは、さといもに係る経費が観光客受入1名当り913円（内訳：土産用770円、芋煮材料費中のさといも経費143円）と約3割を占めたことである。この背景に、A法人が所在する地域の特産品である同作物を観光客

に対して前面に押し出し、ブランド力を高めたいとの思惑が推察された。この点、後の従業員等の意識調査（表 9）で明らかになるように、A 法人の「看板作物」であるからこそ、安易に無償提供せずに販売すべきとの声が一部従業員から上がっている。観光客に提供する芋煮材料として特産さといもを用いることは、実際に食する機会を提供して求評するためには必要なことと認めながらも、土産用として 1kg も提供するのは観光客へのサービス過剰ではないかとの意識である。

ここで部門別に検討すると、A 法人の農業生産等の既存部門別収支で粗利益を計上する耕種部門は水稻のみであり、小麦、大豆等は助成金を加えてようやく経常利益を上げている。水稻の労働 1 時間当たり粗利益 3,395 円と比較して観光事業の同数値は低いものの、観光事業は直接の政策的支援も固定資産投資もなく粗利益を計上できる部門になり得ることが明らかとなった。

また、A 法人は、従来から①農家、農地、自然を守り、交流人口を増やすことによって地域を活性化すること、②消費者とのつながりを拡大し、消費者マインドを知る機会とチャンネルを増やすこと、及び、③集落外の人が見に訪れるような農村景観を形成することを経営理念に掲げている。この点は数値化されるものではないが、観光事業への取り組みはA法人のこうした経営理念に合致しているといえよう⁵⁾。

表 2 A 法人の観光事業に係る経費

経費区分	金 額 (円)	観光客1人当たり (円 / 693名)
上産用里芋代	533,619	770
芋煮材料費	267,876	387
味噌おにぎり提供	19,908	72
試食ラーメン提供	19,121	28
試飲ワイン提供	11,160	61
抽選用商品	50,512	73
消耗品費	20,810	30
地面処理等費	70,000	101
燃料代	5,970	9
人件費	1,079,715	1,558
会議費	30,500	11
直売所利益	△ 56,056	△ 81
* 計 *	2,116,156	3,054

資料：作業日誌・仕入資料・聞き取り調査により作成。

なお、この度のケースでは行政からの助成金が H 旅行会社に支出されていることから、それが当該旅行商品の造成や販売促進に活用され、間接的に A 法人の収益向上に寄与した可能性はある。しかし、観光農園のように施設面・ソフト面でパッケージ化されたサービスとは異なり、宿泊施設が予算内で提供サービスを検討して旅行会社に卸すように、A 法人が持つ経営資源を組み合わせる如何なるサービスを提供するかを企画・交渉過程があるこの度のようなケースにおいては、次のことが言える。それは、助成金の間接的影響の有無にかかわらず、集落営農法人が、旅行会社の提示する仕入値より低い経費で、旅行会社側が内容的に十分とみなす水準の観光客向けサービスを企画・提供できれば、集落営農法人が利益を上げることが可能な事業構造になっていることである。

半面、ステークホルダーとの交渉過程があることから、継続的な利益確保のためには、A 法人の企画力や交渉力が問われることになる。後の従業員等の意識調査により、既に A 法人側がこの点を課題と認識していることが明らかになる。この点に関し、この度の事業で提携した H 旅行会社は、A 法人の農産物等直売所利益の一定割合を旅行会社が得る観光事業の慣行など、A 法人には観光資源仕入先としての一般的知識が欠けており、十分な交渉当事者能力がなかったと評価している。さらに同旅行会社は、観光事業のベテラン職員のいる行政（山形市）が A 法人と H 旅行会社双方の窓口となり交渉の仲介に当たらなければ、商品造成、広告及び販売の過程が円滑に進まなかった可能性もあると指摘している。

2) 農業生産等他部門への影響

A 法人の作業日誌より、観光客を受け容れた 2016 年 11 月と翌 12 月の従業員労働時間を以下のように各月旬別に分類、集計した。各図の下段には比較対象として 2015 年同時期の状況を掲げた。

はじめに、従業員の全労働時間を、「季節業務(適期のある農作業等)」、「観光関連業務」、「その他業務」に分類した（図 1）。図中の点線は、就業規則上の旬あたり 1 人あたり平均労働時間に従業員数を乗じた労働時間を示したもので、2016 年の図に段差が生じているのは、12 月から従業員が 2 名減

っているからである。季節業務と観光関連業務の関連に着目し、前年推移と比較したところ、少なくとも2016年11月中旬において、観光客の受入れが農繁期と重なることによる作業競合が発生していると推察された。この点、後述の従業員意識の聞き取り調査により、実際に作業競合が発生していることが明らかになった。

図1 業務区分別従業員労働時間の対前年比較

図2は、図1の季節業務時間を部門別に分類したものである。前年推移との対比により、さといも部門、管理等部門、大豆部門において観光事業の影響による従業員労働時間の圧縮があったと推察された。

この点に関し、A法人作業責任者の「主任」は、

さといも、大豆及び麦の収量や収益面で大きな影響が出ないよう、まず、後述のようにさといもの作業手順を効率化した。さらに、大豆に係る政策助成金確保と大豆の後作となる麦の初期成育期間確保のため、大豆の刈取り作業を他に優先させて行った。この結果、作業を急いだ大豆収穫の時期と天候に係る細やかな調整を図れなくなったため、大豆の汚粒やしわの発生が一部に見られたものの、経営上大きな課題とされるような影響は免れた。また、管理等部門の責任者である「副主任」は、遅滞の許されない年末事務等の処理に困難を感じていた。後の聞き取り調査により、管理等部門に限らず、耕種部門にも従業員が先年と比較した場合の相対的労働強化を感じていたことが明らかになる。

図2 図1「季節業務」の部門別内訳

図3には、この時期の耕種部門で最も従業員労働時間を要したさといも部門の作業内容別労働時間を示した。さといもをほぐし分ける「調整作業」に多くの時間を要していたことが分かる。従来、降雨がなければ、「作物から土を落として親芋と子頭等の部位を分離する」調整作業の初期工程をほ場で行っていた。しかし、2016年には、この作業手順を見直し、天候によらず作物を土付きのままハウスに運搬し、ハウス内で一連の調整作業を一括処理する試みを強化したのである。図3より2016年11月中旬に従業員労働時間の圧縮があるものの、12月下旬には従業員労働時間が前年より減少し、調整作業も終えていることが分かる。このことから、観光事業の影響はさといも部門にも有ったものの、作業手順の見直しにより対応できたことが窺われる。

しかし、この作業手順見直しについては、ハウス内に溜まる土をほ場に戻す作業を新たに生み出しており、作業改善は継続課題となっている。

図3 さといも部門の作業区分別労働時間

3) 役員及び従業員の意識

観光事業に関する役員と従業員の意識を探るため、理事4名、主任1名、副主任1名、一般従業員10名の全員を対象としたアンケート調査(表3の項目)及び聞き取り調査を実施した。アンケート回答には表4のようにポイントを割り当て、職階(理事クラス、主任・副主任クラス、一般従業員クラスの3区分)ごとの平均値を算出した。

表3 観光事業に関わる意識調査の内容

観光事業に関わる意識調査の内容	アンケート
1.観光事業に携わった感想	(質問1)
2.観光客受入れに対する自信がついたか	(質問2)
3.観光事業以外の自分の仕事に無理が生じたか	(質問3)
4.法人の新たな収入源になったと思うか	(質問4)
5.販路開拓の機会としての評価・考え方	(質問5-6)
6.異業種との連携に対する評価・考え方	(質問7-8)
7.事業を拡大していくべきだと思うか	(質問9)

表4 アンケート回答とポイント付与

回答内容	ポイント
思う・重視する・楽しかった	2
やや思う・やや重視する・やや楽しかった	1
どちらとも言えない	0
やや思わない・やや重視しない・やや楽しくなかった	-1
思わない・重視しない・楽しくなかった	-2

以下のそれぞれの表において、アンケート集計結果の下段には、理事、主任・副主任、従業員の職階区分ごとに関連するコメントを掲げる。

はじめに事業に携わった感想(表5)に関し、接客で観光客と触れ合う部分については、ほぼ全員(14名/16名、87.5%)が楽しいと感じていることが分かった。

表5 観光事業に携わった感想

(質問1) 先の観光事業に携わって、あなたはどのように感じましたか。				
職階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.25	0.50	0.60	0.75
選択肢:「楽しかった」、「やや楽しかった」、「どちらとも言えない」、「やや楽しくなかった」、「全く楽しくなかった」				
【理事・従業員の声】				
■主任・副主任				
○ 接遇の部分は楽しかった。観光客が楽しんで帰ってくれて、お礼の電話も受けた。				
■一般従業員				
○ 接遇として農作業指導をしたが楽しかった。				
○ 異なる地域の人と交流し、先方の話も聞けて楽しかった。				
○ 観光客が満足している様子を喜びを感じた。				

資料：アンケート調査、聞き取り調査より。

次に、観光受入れに対する自信がついたか(表6)に関しては、理事クラスと一般従業員の間に、自信がついた程度に差が見られた。ここで、主任・副主任平均ポイントがマイナスとなっているが、旅行会社との対等の交渉が必要と感じつつも主任・副主任クラスは交渉に関われなかったことなど、運営への課題意識が背景にある。

観光客受け入れ技能に関する客観的評価として、この度の事業で提携したH旅行会社は、A法人の理事や従業員が、観光客の接遇の回数を重ねるごとに接遇技能を向上させ、最後の方は楽しみながら接遇している様子が見られたと語っている。

表6 観光客受入れに自信がついたか

(質問2) 先の観光事業に携わったことが、あなたの観光客受け入れに対する自信につながったと思うか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.50	▲0.50	0.40	0.56

【理事・従業員の声】

■主任・副主任

- 旅行会社と対等の交渉が必要と感じた。
- 外部交渉は理事が行ったので、個人としての自信には繋がっていない。

資料：アンケート調査、聞き取り調査より。

観光事業以外の自分の仕事に無理が生じたか(表7)については、従業員のほぼ全員(11人/13人, 84.6%)が観光事業以外の自分の仕事に無理が生じたと感じていた。また、他の時期の受入れを検討すべきとの意見が全ての職階にあった(5人)。

表7 観光事業以外の自分の仕事に無理が生じたか

(質問3) 先の観光事業の仕事が増えたことにより、観光事業以外のあなたの仕事に無理が生じたと思うか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.00	2.00	1.00	1.15

注) 理事は、常勤理事(事務局長兼務)1名のみの回答

【理事・従業員の声】

■主任・副主任

- 外作業の少なくなる冬季の受入れなら対応しやすい。
- ただでさえ忙しく、残業の多い時期の受入だった。
- 観光事業に携わる人員に確保して欲しい。

■一般従業員

- 時期を移せない農作業で忙しい時期の観光事業で、農産物の品質を下げてまでやる意義があるのか疑問だった。
- 観光事業専門の部門を設ける必要があると思った。
- 接遇しながら、他の仕事のやり繰りに不安を感じていた。

資料：アンケート調査、聞き取り調査より。

法人の新たな収入源になったと思うか(表8)の調査の中で、異業種交流を進めるために多様な取組みに挑戦しようとの理事の考え方が一般従業員に浸透しておらず、一般従業員は観光事業の手応えに関して不満を抱えていることが明らかになった。そして、その点をミドルクラスが課題と認識していることも分かった。

表8 法人の新たな収入源になったと思うか

(質問4) 先の観光事業が法人の新たな収入源になったと思うか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.25	0.50	▲0.20	0.25

【理事・従業員の声】

■理事

- 異業種交流を進める必要あり、そのために赤字でなければどんな事にも挑戦する。
- 滞在時間を長くし、金を使ってもらうことが重要。

■主任・副主任

- もっと利益があがれば続けていい。現状は赤字でないか。
- 里芋を土産として提供したが、本来は販売したいもの。
- 従業員は、経緯などの説明なく急に湧いて出た事業という印象を持っている。きちんと(観光事業に取組む趣旨を)説明すれば、職員の意識も変わるはずだ。

■一般従業員

- 法人の収益になっているとの手応えなく取り組んだ。

資料：アンケート調査、聞き取り調査より。

販路開拓の機会としての評価・考え方(表9)については、販路開拓に活かす意識はあるが、さといもの取扱いなど運営方法について一般従業員に不満が生じていた。実際には、未だ数件ではあるが観光客から農産加工品への問合せが事業後により、新たな販路構築につながる展開も見られる。

表9 販路開拓の機会としての評価・考え方

(質問5) 先の観光事業が販路開拓の機会になったと思うか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	0.25	2.00	0.50	0.63

(質問6) 観光事業が販路開拓を進める機会となりうる側面・可能性を重視するか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	0.75	1.00	0.90	0.88

【理事・従業員の声】

■理事

- 生産物ブランド化と、土産品開発等を積極的に進めたい。

■主任・副主任

- 里芋を土産として提供したが、本来は販売したいものだ。

■一般従業員

- 土産の里芋提供はサービスし過ぎ。提供すれば買わない。
- 観光客が空腹で入り、物販が賑わうような工夫が必要。
- 法人認知度は高まったと思うが、一時的ではため。
- ネットで農産物を買ってもらうとか他の手法もある。
- 観光客が入る機会をより有効に活かすべきだ。

資料：アンケート調査、聞き取り調査より。

異業種との連携に対する評価・考え方(表 10)については、異業種交流を法人の経営資源拡大につながるようとの意識は皆にあるが、職階により差が見られた。また、先の観光事業に対する評価についても、同様に職階による差が見られた。

表 10 異業種との連携に対する評価・考え方

(質問7) 先の観光事業で異業種の考え方に触れたことが法人の新たな経営資源になったと思うか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.75	1.50	0.90	1.19

(質問8) 観光事業の取組みにより異業種の考え方・ノウハウを学べる側面・可能性を重視するか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.25	1.50	0.60	0.88

【理事・従業員の声】

■理事

- 異業種との交流の場が必要なので、観光事業は継続したい。挑戦しなければ異分野との関係は広がらない。

■主任・副主任

- 旅行会社と対等の交渉(力)が必要と感じた。

■一般従業員

- 観光事業は初めての取組みであり、2、3回やってみないと評価、総括は難しい。

資料：アンケート調査、聞き取り調査より。

事業を拡大していくべきだと思うか(表 11)については、事業拡大についてトップから主任・副主任クラスまでは反対意見がないのに対し、一般従業員には反対する意見(4名、40%)もあることが明らかとなった。

表 11 事業を拡大していくべきだと思うか

(質問9) 将来的に観光事業を拡大していくべきだと思うか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	0.75	1.00	0.00	0.31

【理事・従業員の声】

■理事

- 昨年のような行政と旅行会社に寄り掛かった事業ではなく、自分達で小さなイベントから少しずつ成長させて行ければ本物になっていくと思う。

- 地域が一体となって裏山開発を進める一環として、進捗状況に応じて体制を整えつつ観光客受け入れを進めたい。

■主任・副主任

- 農産物生産を安定させた上で、適期を考えて観光事業に取り組むならよいが、まだその状況に至っていない。

■一般従業員

- 一発勝負で後に続かない事業と感じる。このまま規模を拡大するのは不安だ。

- より深く農業の良さを認識させるため、例えば、事前に観光客の関心等を把握した上で、少人数にきめ細かく対応したらよい。その上で、受入回数を増やしたらよい。

資料：アンケート調査、聞き取り調査より。

4. 考察

以上の調査と分析により、集落営農法人の観光事業の取組みの経営効果として、①経営安定性を損なうような投資や直接的政策的支援もなく、旅行会社側が十分とする受入メニューを構成し、事業利益を計上しうること、②交流人口を増大させる点で地域に活力をもたらすという経営理念に接近しうること、③従業員に観光客接遇の楽しさを感じてもらいながら、同時に接客技能という観光事業に必要な経営資源を蓄積できること、及び、④観光客から農産加工品への問合せを受けるなど、新たな販路構築につながる展開を生み出すことが明らかとなった。

また、課題としては、①観光客の受け入れが農繁期と重なることによる作業競合が発生すること、②観光事業への取り組みに対して、いくつかの点で従業員に不満が生じていること、③観光事業に関わる意識の傾向は経営トップ(理事)、ミドルクラス(主任・副主任)、一般従業員の3者で相違があることが明らかとなった。

これら経営効果と課題と踏まえ、以下のように取組みを進めることにより、観光事業を通じた集落営農法人の経営発展を図ることができであろう。

第1に、作業手順の見直しや機械導入による農業生産部門のさらなる生産性向上により、観光事業との作業競合を緩和していくことである。A法人においては、さといも部門でこれらの検討が既に進められている。

第2に、経営トップから一般従業員まで、観光事業に関わる意識の共有を図ることである。

第3に、第2にも関連し、観光事業を通じた特産さといものブランド力向上方策を、一般従業員との意識の共有を図りながら確立していくことである。一般従業員が不満とした観光客への無償提供の代わりとして、観光果樹園で導入されているような袋詰め放題の定額販売などの仕掛けも考えられよう。また、従業員の、農産物インターネット販売(表 9)に対する思いなども上記方策に反映される可能性がある。

第4に、観光事業専任スタッフの育成または雇用による関連技能のさらなる蓄積・向上を図るこ

とである。

第5に、第4の雇用環境を整えるためにも、土産品開発など農閑期の観光事業業務を創出することである。A法人の場合には、表9に掲げるように、経営トップがその意識を既に有している。

5. 今後の課題

集落営農法人は、観光事業において、農業生産部門とは異なる顧客（観光客）、利害関係者（旅行会社、宿泊施設、行政等）、制度等に対峙する。A法人のケースでは、旅行会社との交渉力（表10）や観光事業の展開における主体性の確保（表11）が既に課題と認識されていたが、観光客や利害関係者等のあり方と、それらとの関係性は、観光事業に取組む集落営農法人にとって事業成否を左右する「環境」である。この「環境」のマネジメントの研究は残された課題である。

また、考察で触れたように、集落営農法人による観光事業の取組みが、観光客への土産品開発等に派生して農閑期の業務が創出されれば、担い手高齢化や農業労働力不足に対処する周年の従業員雇用の条件整備につながる。この可能性の分析も求められるものと考ええる。

注

- 1) 高橋[5]は、今日のように高齢化が進展する中においては、耕種作の効率化・生産性の向上のみに頼った対応のままでは集落営農組織の維持・発展は望み難いとし、集落営農の所得向上策として、新技術、新システム等の採用を通じた耕種部門の一層の省力化・生産性向上と経営の多角化の重要性を指摘した。後者について鈴木・角田[3]は、経営多角化は、新たな投資や経営管理を必要とする一方、経営複合化により収益部門を広げて米価下落等の環境変化に対応する道を開くとともに、従業員雇用により担い手高齢化・労働力不足に対処するための条件整備をもたらすと指摘した。
- 2) 鈴木・角田[4]は、集落営農法人構成員による個別経営が一般的または合理的とされてきた果樹部門における担い手高齢化・後継者不足という課題が、法人へ

の同部門取込みによって解決される可能性と条件を指摘した。

3) 北田[1]は、加工や直売等の新たな部門導入に取組む集落営農法人の事例分析等を通じ、多角化に係る経営姿勢と売上高等との関連を明らかにした。

4) 高橋[7]は、集落営農の経営管理においては、一般企業等とは異なる集落ぐるみという特性を前提にした新たな視点からの分析が必要とし、その生産・労務管理の新たな展開と特徴を指摘した。本稿においては、観光事業の取組みに対する集落営農法人従業員の職階ごとの意識に踏み込み、組織管理上の課題と対処方法について考察する。

5) 高橋・梅本[6]は、集落営農合併組織の活動分析から、非農家を含めた地域社会における組織価値の向上が、集落営農組織の経営発展に資することを指摘した。

引用・参考文献

- [1] 北田紀久雄「集落営農組織における事業多角化の実態と課題」『農業経営研究』、第46巻第2号、2008-2009年、11-16。
- [2] 宮武恭一「広域化・大規模化する集落営農の成果と意義」『農業経営研究』、第45巻第2号、2007-2008年、41-45。
- [3] 鈴木洋・角田毅「集落営農法人における経営多角化の意義と課題」『農村経済研究』、第34巻第1号、2016年、79-86。
- [4] 鈴木洋・角田毅「集落営農法人における果樹作導入の意義と課題」『農村経済研究』、第35巻第1号、2017年、92-100。
- [5] 高橋明広「集落営農組織の発展に向けたビジネスモデル」『中央農業総合研究センター ビジネスモデルプロジェクト』
- [6] 高橋明広・梅本雅「集落営農合併組織における多角化戦略の成立条件」『農業経営研究』、第47巻第1号、2009年、76-81。
- [7] 高橋明広・梅本雅・藤井吉隆「集落営農組織における生産・労務管理の新たな展開と特徴」『農業経営研究』、第46巻第1号、2008-2009年、19-24。

要旨：

集落営農法人の経営の発展を図っていくために、経営の多角化が重要であるとの指摘がなされているが、その展開事例として観光事業への取組みを分析した研究は、その取組み事例の少なさもあり、ほとんど行われて来なかった。

そこで本研究では、集落営農法人における観光事業の取組みの効果と課題を明らかにするため、旅行会社及び行政と連携して延べ約 700 人の観光客を受入れた A 集落営農法人の事例に注目し、観光事業導入による経済的效果、農業生産等の他部門への影響、従業員等の意識の分析を行った。

その結果、まず、約 31 万円の事業利益をあげていることが明らかになった。また、交流人口を増大させる点で地域に活力をもたらすという経営理念に接近できたこと、ほぼ全ての従業員が観光客の接遇に楽しさを感じたこと、観光客から農産(加工)品への問合せが事業後にあり新たな販路構築につながる展開もみられたことなど、一定の経営効果が見出された。しかし一方で、観光客の受け入れが農繁期と重なることによる作業競合が発生していること、観光事業への取組みに対していくつかの点で従業員の不満が生じていること、さらには、こうした意識の傾向は職階により相違があることが確認された。

今後こうした課題を克服し、観光事業を通じた法人の経営発展を見るには、作業手順の見直しや機械導入による農作業の効率化、トップから一般従業員までの観光事業に関わる意識の共有、観光事業専任スタッフの育成または雇用などが求められる。

キーワード：経済的效果、他部門への影響、従業員意識

[2018 年 4 月 13 日受理]