

新規開園地におけるりんごわい化集団経営確立のための
個別経営転換のすゝめ方

1 背景とゆらい

りんごわい化栽培の集団経営が確立されるためには、未収益期間における構成員農家の集団への対応が重要なカギとなる。

つまり、構成員農家は新規開園による規模拡大のため、家族労力は利用の拡大となるものの、数年間続く未収益期間における所得の確保が難しく、また、個別経営との労働競合をもたらす。このため、この時期の生計費確保の必要から個別経営や兼業に力点があかれば、集団経営においては出役労働が確保できず、十分な管理育成ができないこととなる。一方、構成員農家の所得確保のため出役労賃の支払い水準を高めると、未収益期の集団の財政を圧迫し集団経営を行き詰まらせることとなる。このような悪循環を断つためには、結局のところ十分な園地管理による成園の促進を図り、収益の早期向上を重点とし、構成員農家の生活維持に配慮しつつ個別経営の転換を円滑に進める必要がある。

ここでは、県内の先発集団5事例の調査分析により、未収益期間から成園初期に至る最も困難な時期における個別経営の対応の特徴とそのあり方を明らかにしたので、今後開園する集団

及び未収益期間の集団の正常な経営発展に資するため指導上の参考に供する。

2 技術内容

(1) 集団の性格と個別経営対応の特徴 (表1)

事例調査の結果個別経営の転換方式には、一挙転換型、漸次転換型、併存拡大型、転換遅延型、改植兼業型があり、その特徴は以下のとおりである。

ア、一挙転換型は構成員の参加面積が大きく経営転換も急激なため、集団への出役は確保できるが所得的には集団依存となり、集団経営は借入金依存となりやすい。

イ、併存拡大型は構成員の参加面積が比較的小規模で個別部門を維持する必要から、労力的に専従が出来難く輪番出役制をとる。また所得的にも集団依存度が低く、そのことが個別部門の強化拡大を促す。

ウ、転換遅延型は構成員の参加面積に著しい差があり、集団経営への依存度、期待度に差が生ずる結果、個別経営転換の必要性に大きな相違を示す。このため出役労働の確保が困難となり、早期成園化による収益性向上の実現が遅れ、このことが参加面積の大きい農家の経営転換をも遅延させる。

エ、改植兼業型は個別完結経営で、基幹部門である既存園の改植が中心であるため労力的には余裕が生じ、集団の結合程度も緩やかで未収益期間中の所得減を補う必要から兼業へ走り

やすい。

オ、漸次転換型は二世代労力を活用し、個別保有労力の合理的利用調整を図り、逐年増加する集団への労働出役に合わせて換金作目の作付や兼業による所得確保を図りながら順次個別部門を再編し、りんごを基幹とする経営に移行するタイプである。

以上5つのタイプはそれぞれ、構成員の参加面積の大小、構成員の参加面積のばらつき及び構成員の個別経営の保有労働力、経営規模などに由来するものであるが、このうち未収益期間を無事に乗り切り集団園を基幹とするりんご専作的経営に転換した「漸次転換型」をとっている事例を参考として個別経営転換のすゝめ方を示すと次のとおりである。（表2、表3、表4、図1）

(2) 個別経営転換の検討の手順と集団計画及び個別経営計画の策定

ア、転換の検討手順

（図 2）

(1) 集団経営の年次別計画の検討

個別経営のほかにも集団的な新規開発を図る場合においては、集団経営としての年次別に収益水準と必要労働量（個別に）の検討を行い参加構成員の数と期待できる所得の見込みをたてる。

(2) 参加予定構成員の経営実態の把握に基づく経営転換の可能性の検討

(7)の結果に即応し、個別経営の現状での所得確保の可能性及び労働出役の可能性を検討し、さらに現状のままでは不可能な場合は経営転換の可能性を検討する。

(ウ) 経営転換の検討とその内容

個別経営転換の検討にあたっては、集団経営の未収益期間における家計支出の面から現金支出の節減、貯蓄のとりくみ、一部財産の処分、及び換金つなぎ作目の導入の可能性等について、その実現性を具体的に検討するとともに個別経営における収益の確保を可能とする労働確保のほか、集団出役の実現性を検討し、必要に応じて既存部門の整理省力化の検討も行う。

(エ) 集団経営の年次別計画の再検討と運営方式の検討

以上の検討を踏まえ、集団経営の年次別計画の再検討を行うとともに、次いで集団経営の運営の方式（年次別支払、労賃水準、借入金、出役方式、外部雇用など）を検討し、参加予定者の合意を得ることで個別経営としての意思を固める。

イ. 集団経営計画、個別経営計画の策定

アの手順による検討と調整に基づき、参加可能と判断される場合に集団経営計画と構成員全員の個別経営計画をそれぞれ年次毎に策定する。この二つの計画に基づき出役、所得確保の対策を実行するが、これらは毎年次の実績に基づき再検

を行ない、随時計画の見直しが必要である。

3 指導上の留意事項

- (1) 個別経営転換計画を作成する場合、集団経営からの報酬は過大に見積らない。
- (2) 同上転換計画を作成する場合、現在作成中の電算経営設計システムが活用できる見通しであるが、当面、簡易な方法により対応できる。(付図 1)
- (3) 今後、りんご価格の低迷と開園投資額の高騰により未収益期間の長期化(5〜7年以上)も予測されるので、この期間の構成員の対応のあり方が集団経営の維持発展にとって一層重大さを増してくる。
- (4) 一般に後継集団ほど開園動機は消極的であるから、技術の集中的指導や個別経営の転換問題まで立ち入る積極的な働きかけが必要である。
- (5) わい化開園実施への誘導方法論として、漸次転換型集団の経営創設に至る意思決定の過程を整理すれば、(付図 2)のようになる。
- (6) 新規開園にあたって留意すべきその他の事項は次のとおり。
 - ア、機械・施設投資は、中古機械利用、構成員の持ち寄り、自己製作、古材の利用などにより節減を図る。
 - イ、土地購入は出来るだけさせて、自己所有地への開園、地権者との交換、転作田等既耕地への開園などを検討する。
 - ウ、開園事業は農家自身の計画を尊重し、園地の基盤条件に合わせた機械導入(中小型)に努め、管理棟、防風網など不急のものは導入を遅らせる。

エ. 労賃収入確保と支出節減のため、支柱・拖栽工事などは自己労力を活用する。

オ. 有残貨の投入や排水対策など栽培環境づくりは万全に行なう。

カ. 品種選定は市場評価の動向のほかに、地域（雇用調達範囲）での農作業適合を配慮して決める。

4. 当該事項にかかる試験研究課題名

りんごわい化集団園経営の確立方策（昭56～58年）

5. 参考文献、資料

昭和53年度指導上の参考事項 「りんごわい化集団園における育成期の投入費用について」

昭和55年度若手農試資料 「新技術導入と規模拡大の可能性」

昭和56年度指導上の参考事項 「りんごわい化栽培における資本投下とその効率」

昭和57年度東北農業研究 「北上山系地域におけるりんごわい化集団園経営の展開過程」

昭和57年度指導上の参考事項 「りんごわい化集団園の経営設計及び運営管理の留意点」

昭和58年度東北農業経済研究 「新規集団園の形成と個別経営の対応」

昭和35年 日本評論社 「行為の統合理論をめぐって」

表1. 個別経営の対応からみた集団の性格

個別経営の 振換方式	組織化の動機 と母体	構成員の 土地出資	構成員の階層 と運営方式	出役の態様	集団への期待	未収益期間の 所得対心	問題点
一挙振換型 (K1組合)	動機: 受動的 母体: 特になし	平等 農事組合員	下層兼業層中心 リンゴ未経営 協業経営 全員専従	個別部門、兼業 部門一挙切り替 え。	所得の大部分依存 で基幹部門 一致	借入金依存度大	未収益期間中の集団への 所得依存強く、出役報 酬は借入金で対応。 収益の先食い、構成員 不足、造成投資、造成 投資の過大
漸次兼業型 (I組合)	動機: 主体的 母体: (地産会)	平等 農事組合員	下層兼業層中心 リンゴ未経営 協業経営 全員専従	二世代労働力活用 兼業と個別部門 の漸次整理。	所得の大部分依存 で基幹部門 一致	つなぎ換金作用 等入と父の兼業	買収出役田数に限界 雇用確保と適正管理 の兼ね合い。
併存拡大型 (K2組合)	動機: 主体的 母体: リンゴ研 究会	平等 農事組合員	上層兼業層中心 既存リンゴ農家 協業経営 輪番出役	個別リンゴ部門 の拡大と水稲部 門等の整理。	所得依存度低く、 試験園的、研修、交 流の場。 一致	既存の個別部門 つなぎ換金作用等入	集団内の低収益、低収益 個別リンゴ部門拡大に 伴う労働力減少。
転換拡大型 (T組合)	動機: 受動的 母体: 特になし	不平等 任意組合	下層農、南地 産者中心 リンゴ未経営 協業経営 割当平等出役	個別部門の 再編なし。	専従的構成員と兼 業志向に分離。 所得依存度低い。 (一部専、他は副専部門) 多様	兼業志向化。 小規模農家は投資 額少なく、静態均衡的	出役者の老婦女子化 意欲低い構成員多い。 水田部門拡大に伴う 労働力減少。
改植兼業型 (Y組合)	動機: 受動的 ふるさと 政策改植中心 母体: 共同防除 組合	不平等 任意組合	中～下層中心で 多様、既存リン ゴ農家 集団栽培 割当平等出役	個別部門の 再編なし。	共同防除と技術 統一。 (一部副次他環境 部門)	未収益期間中に兼 業志向。 つなぎ換金作用の 等入。	出役の不平等感。 個別間の技術格差

6. 試験成績の取組

表2. 個別経営の展開状況(Ⅰ組会)

農家	時 期	水 稻	肉用牛	養 蚕	果 樹 (自己)	葉 ば た こ	その他	協 業	展開の特徴
1	昭49開園以前	86(2)a	8(1)ト	6(3)箱	a	a	a	a	・出役を確保し 家族労働力で 個別経営を可 能ならしめる ための作目整 理(養蚕、肉 用牛の縮少、 廃止)
	昭52未収益期	86(3)	2(2)	3				328(1)	
	昭57現 在	56(3)	2(2)	0	5		10	328(1)	
	昭62見 込 み	30			5			328	
2	昭49開園以前	120(2)	4(1)	3(3)			しいたけ 千本		・水稲作業の委 託と所有機械 の更新中止
	昭52未収益期	110(2)	4(1)	2(5)			5a(4) 5千本	328(3)	
	昭57現 在	110(3)	4(2)	0			10千本	328(1)	
	昭62見 込 み	60			70		?	328	
3	昭49開園以前	80(2)	8(1)				10(3)		・知および転換 知の貸付売却 と省力作物の 導入
	昭52未収益期	80(2)	8(1)				10(4)	328(3)	
	昭57現 在	80(3)	5(2)		40			328(1)	
	昭62見 込 み	80	3		40			328	
4	昭49開園以前	160(1)	2(3)	8箱(2)					・家族労働日数 と雇入れの 増加
	昭52未収益期	137(1)	2(3)	5(4)			10	328(2)	
	昭57現 在	137(2)					10(3)	328(1)	
	昭62見 込 み	全 委						328	
5	昭49開園以前	47(2)	1(3)	15(4)		16(1)			
	昭52未収益期	47(3)	1(4)	0		16(2)		328(1)	
	昭57現 在	38(2)	2(3)					328(1)	
	昭62見 込 み	38						328	
6	昭49開園以前	37(1)	1(2)						
	昭52未収益期	37(2)	1(3)					328(1)	
	昭57現 在	37(2)	1(3)					328(1)	
	昭62見 込 み	37(2)	1(3)					328(1)	

() は収入順位

表3 個別経営の経済的対応 (I 組合)

農家	時期	農家 総所得 万円	家計 費 万円	収入源			未収益期間中の主な経済的対応
				農業 所得 万円	兼業 所得 万円	その他 万円	
No 1	昭49	581	510	401	180	0	園地の農管公社への売り渡し代金7㌔, 失業保険, 貯金のとりくずし, 養蚕部門, 肉用牛の残存
	52	344	400	234	110	0	
	57	433	430	323	0	110	
	62見込み	610	550	610	0	0	
No 2	49	365	250	240	125	0	3カ年夏秋キュウリの導入(5㌔), 養蚕と肉用牛の残存, 家計費の切りつめ, 父のしいたけ部門, しいたけ乾燥場の貸 し付け
	52	275	200	230	45	0	
	57	500	350	430	40	20	
	62	775	400	700	0	75	
No 3	49	400	350	170	200	30	ピーマン10㌔導入(4カ年), 貯金の 取りくずし, 家計費の切りつめ, 借入金, 肉用牛の存続
	52	275	300	170	75	30	
	57	400	350	350	0	50	
	62	720	450	670	0	50	
No 4	49	300	300	230	50	20	野菜の導入10㌔(37年), 田の売却(20 ㌔), 山林の売却 山林の貸付(2㌔), 生活資金の借入 貯金のとりくずし
	52	320	330	300	0	20	
	57	430	400	400	0	30	
	62	750	?	710	0	40	
No 5	49	245	200	20	225	0	52年まで兼業2人収入, 父の兼業も56 年まで, タイミングが良かった。父の退 職金, 貯金のとりくずし。
	52	245	200	110	135	0	
	57	565	300	415	0	150	
	62	800	350	650	0	150	
No 6	49	206	204	20	186	0	52年まで兼業収入2人, その後も父の 収入依存, 一部山林売却(農管へ), 貯 蓄の取りくずし, 生活費の切りつめ, ア ルバイト
	52	209	240	119	90	0	
	57	379	288	279	100	0	
	62	745	360	625	0	120	

表4. I 組合員の提言

ア、 個別経営における集団園の位置づけの明確化

- (1) 思い切った経営転換と個別経営での基幹作目として位置づける。
- (2) そのための自己所有の土地、資金、労働の投入
- (3) 個別経営での家族労働力の確保

イ、 未収益期間の個別経営の対応

- (1) 参加前に資金や生活費の確保の見通しをつける。
- (2) 77のような参加者にしほること。
- (3) 次への飛躍と心得、生活費の切りつめ図る。
- (4) この期間中からの専従化が必要
- (5) 換金つなぎ作目の導入

ウ、 運営参加と出役方式

- (1) 権利、義務の平等原則と構成員の和が重要
- (2) 園地面積からの必要労働、構成員所得確保と集団のまとまりからみた員数の適正化
(1.5~2.5人)
- (3) 集団規範の束縛感を耐える
- (4) 不出役構成員の説得と給与の保証

エ、 経営、栽培技術の習得と経営者意識の自己研鑽

- (1) 栽培、経営管理技術の事前の修得と集団内での相互研修
- (2) 構成員は経営者(当事者)としての意識を持ち感覚を磨く
- (3) 経営内容は全員が把握、記帳経理は自から行う
- (4) 自前の経営計画を持ち、協業方式の利点、欠点を認識する

図1. 個別経営転換のメカニズム

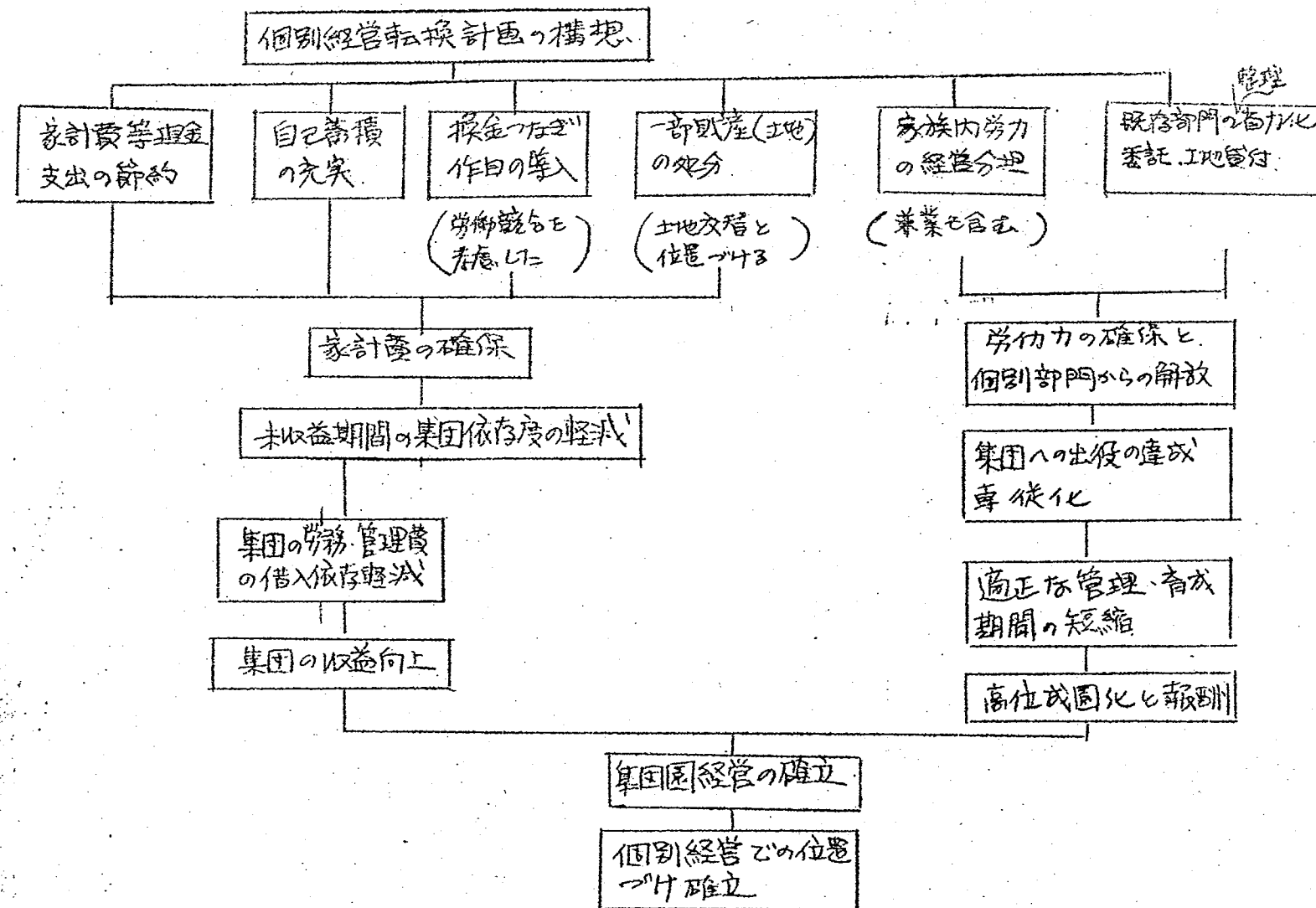


図2. 個別経営の転換計画作成の手順
(労力確保と家計費確保のための)

ア、集団開発型の場合

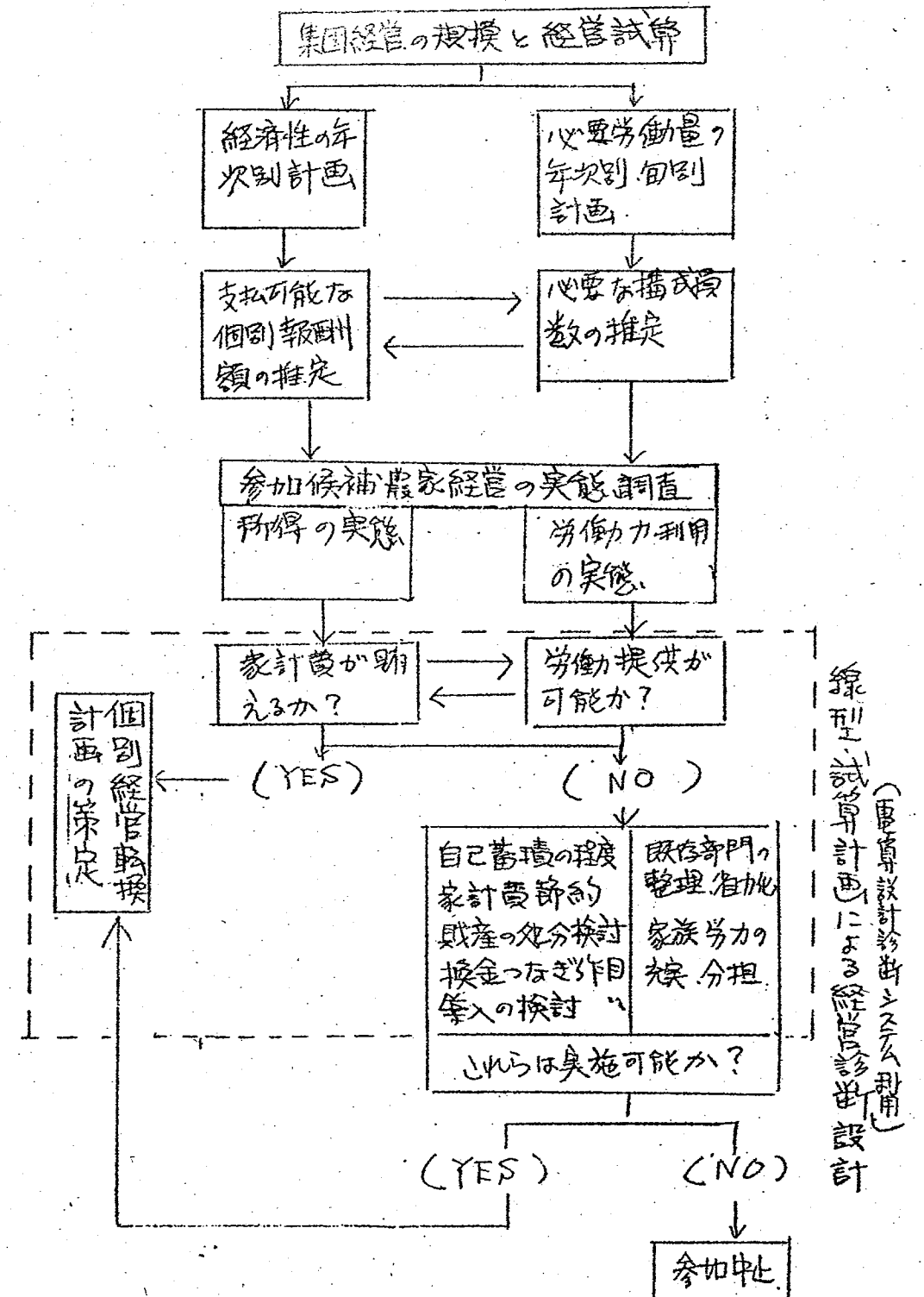
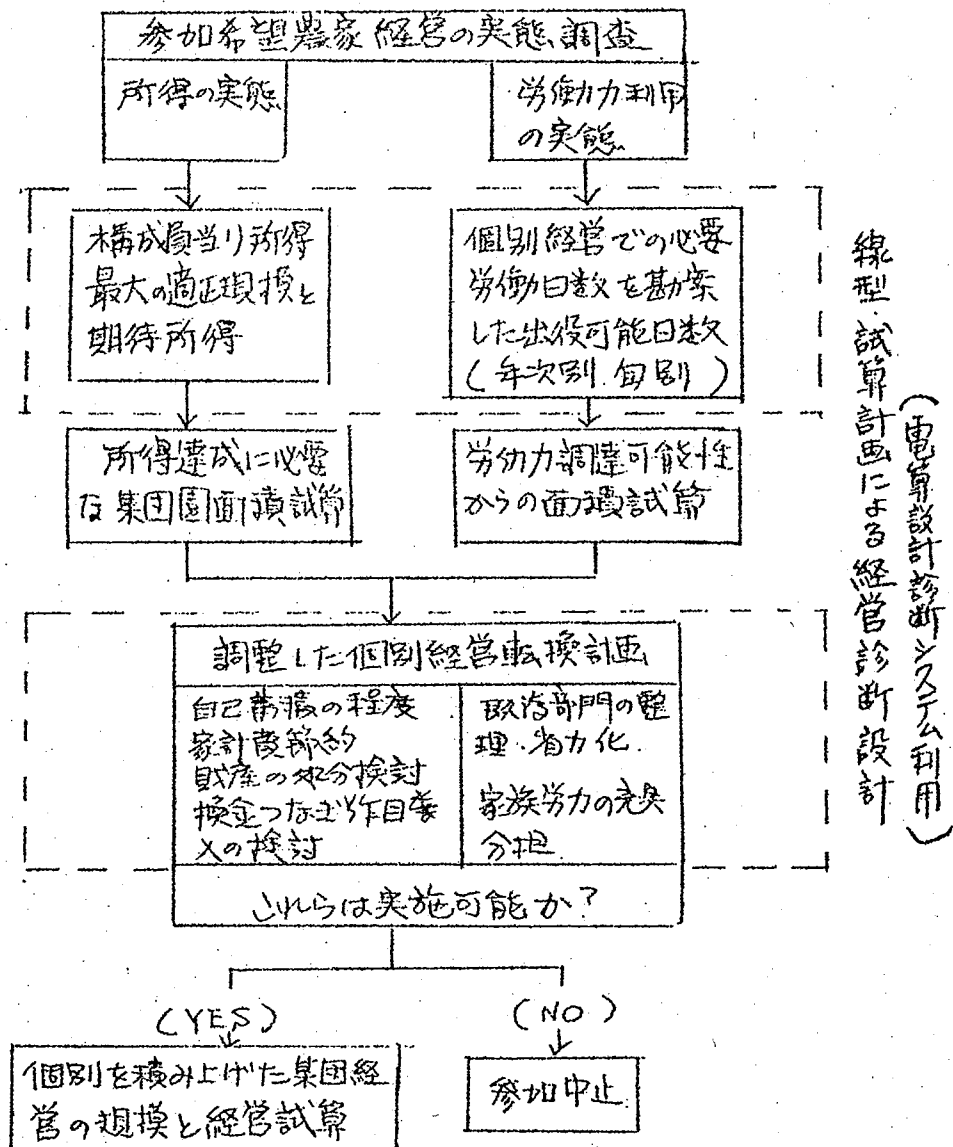


図2.

イ、改植集積型の場合



付図1. 計画の様式例

構成員所得確保計画例

育成 年次	協業集団			農家所得			計①	協業 出資②	差引額 ③=①-②	必要 家計費④	家計費 充足率 ⑤=④/③	不足充当方策
	販売	労働報酬	雇用収入 後	個別 部門	兼業	協業						
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

* 個別部門所得確保計画

育成 年次	作目 所得	水稻				計
1 年次	粗生産額	150 ^a				
	経営費					
	期待所得					
2 年次						

構成員出役調整計画

育成 年次	作目 月旬	個別部門				計	稼働 可能 能力	雇用 必要 能力	協業出役 可能能力	協業必要 能力	不足	対策
1 年次	1月	上										
		中										
		下										
	2月	上										
		中										
		下										
2 年次	1月											

付図2. わい化りんご園経営創設に至る意思決定プロセス (I 組合)

