日本農業研究所研究報告『農業研究』第38号（2025年）p. 375～391

離島農業における戦略と組織（その１）

小　澤　　卓

目　次

１．はじめに
２．離島地域の外部環境要因と制約条件
３．先行研究
４．離島農業経営の戦略と組織
５．研究課題

１．はじめに

本稿は、日本の離島地域の農業について、地域単位で取り組まれる戦略立案と組織編制について着目した研究論文である。本研究では、農業経営体ではなく、「地域経営」の視点から見た「戦略」と「組織」として捉えている。これまでの離島農業研究では、地域を限定した分析、もしくは生産品目を特定して生産性を分析するといった視点から研究されることが多かった。また、本土との距離の隔たりや地域資源による限界など、離島を取り巻く制約条件や、地域特性を分析してきた研究が多くみられる。

しかし、本稿が戦略と組織に着目する理由は、それぞれの離島がどのような制約条件下において、どのような事象を考慮して生産品目を選択し、産地を形成してきたのかということ。そしてその背景には、地域経営の視点から戦略を立案し、実行に必要な組織を地域内で形成してきたからではないか、という問題意識がある。これまでの研究に加えて、戦略と組織の視点から分析することで、今後の農業振興を考える上で、どのような地域経営戦略を取るべきか、自治体もしくは地域の経営体が参考にしうる指針が明らかになる可能性がある。そして、この仮説を検証することを通じて、離島地域を考える際に、経営学的な一つの基準を提示できるのではないかと考える。

実際に、島ごとに環境要因や制約条件は異なり、地域行政を担う市町村や産業の各主体は連携して取り組みを行っている。それぞれの離島が、他地域とは異なる競争優位な立ち位置を築くために、なんらかの戦略を取っていることが想定される。例えば東京都の八丈島では、稲作などの穀物の生産を止め、花卉栽培に特化することで産地化を図ってきた。耕作地が限られた離島の場合は、特定の生産品目に特化し、地域の食糧自給率を下げる一方で、差別化（集中）戦略を取ることで産地化を試みてきている。この傾向は、小規模な離島で顕著に観察される。加えれば、この戦略を実現するためには、地域の組織にも注目する必要がある。この場合の組織とは、経営体内部の組織ではなく、地域内の組織を意味している。離島地域の場合は、農業協同組合が組織されていない離島も存在しており、それに代わる連携の枠組みも存在している。もちろん、地域組織の実態に応じて戦略を選択することも考えられるため、戦略と組織は相互補完的な関係にあることには留意しなくてはならない。本研究を通じて、地域の戦略を選択する際の条件や、組織力を高めるために必要な視点、制約条件を克服するための戦略について理解を深めていきたい。

本稿の構成は次の通りである。２章では離島農業地域において、地域の戦略立案時に障害となる環境要因や制約条件について整理する。３章では、国内外の先行研究において、地域の戦略と組織の視点から研究された論文をレビューする。４章では先行研究の整理から得られた視点を基に、戦略立案と組織編制の過程で留意すべき観点や政策的な要点を論じる。最後の５章では、今後の研究課題を述べる。

２．離島地域の外部環境要因と制約条件

離島地域における農業の成長過程は本土とは異なり、地理的な制約条件、人口動態、市場からの距離などの経済的な要因に影響されるため、本土と同様の生産水準に追いつくためには、国による政策的な支援が不可欠であった。明治から大正期にかけて日本全国で近代化や耕地開発が進み、用水、干拓、土地改良や品種改良で耕地面積と生産性が拡大し、近代的農業の基盤ができた。第二次世界大戦後は農地改革と協同組織が成立し、自作農主体へと移行し、農家の

構造を変えてきた。さらに、農業協同組合など組織の発展とともに、地域農業の基盤が整備されてきた。一方、離島地域では、戦前から戦後初期にかけては自給的農業を主として、主食である米、麦、雑穀、イモ類を栽培していたが、島からの輸送手段は乏しく、市場出荷よりも住民の生活維持が重視されていた。戦後復興期から高度経済成長前に架けては、食糧管理制度に基づく食料増産政策の中で、離島でも、米、サツマイモ、雑穀の増産が奨励された。しかし、平地が少なく、傾斜地のため石積みの段々畑が多く、小規模な耕作地が多いため、大規模化は困難であった。

1950年から70年代の高度経済成長期は、全国では機械化、化学肥料導入で生産性向上が進み、機械化と化学肥料の普及で単位面積当たり生産量が増加し、米中心から多角的な農産物生産へと移行していく過程があった。この時期、離島地域でも船舶輸送や冷蔵技術の発達により、特産品の市場への流通が進展し、出荷体制が整備されてきた。

1980年代以降から現代に架けては、構造転換と大規模化への課題として、経済成長に伴う都市化、若年層の離農、農業所得の伸び悩みがあり、生産額比で農業の国民経済に占める割合は縮小、WTOの加盟等の対応が必要になってくるなか、離島では観光との連携、農業振興事業や基盤整備が推進され、畜産業も広がりを見せるようになった。

昭和28（1953）年の離島振興法制定以降、当時の農林省（現在の農林水産省）は昭和30年に離島の実態調査を実施している。当時の農林大臣官房総合開発課（1955）『離島に関する調査報告』昭和30年４月の調査では、戦後まもない時期の熊本県の天草諸島等の離島を調査し、地域の発展が本土に比べて遅れている要因、固有の制約条件について整理している。当時の離島振興法には、「後進性の除去」という言葉が記述されており、当時の離島の後進性に関わる状況を調査し、地域発展の制約になっている事項について列挙している。この後進性が現れる項目として、環海性による自然条件、人口、交通、土地利用、第一次産業の状況から金融に渡る51項目を挙げている。[1)]

離島農業の現状の課題は、小澤（2020）などの一連の研究に詳しいが、主に生産と出荷に伴う海上輸送コストと後継者不足を主要課題として挙げている。離島では農業が「食料生産」だけでなく「地域社会維持」「観光資源」「景観保全」

といった役割を担っているため、農業の衰退は地域存続そのものに直結する。

本来は、農家経営や地域経営の主体を問わず、外部環境による制約を解消することが産業振興の目的ではない。目的は生産物の売り上げを上げることであり、農業振興という目的のために、地域資源の強みを活かし、機会を捉えて取り組める基本方針として戦略を立てることが求められている。戦略は問題解決のプロセスにおいて、戦術や施策として下りていく重層的な面がある。地域の戦略や組織を考える際には、地域特有の環境要因として制約条件を考慮した上で戦略立案を行う必要がある。

本稿では離島を取り巻く外部環境から与えられた要因を制約条件の例として下記の６項目に整理する。①自然環境制約、②社会（人口）制約、③経済制約、④制度制約、⑤技術制約、⑥文化的制約である。制約が逆に強みを生み出しうる可能性もあるが、農業生産を高めるため、もしくは地域の維持発展のために克服することが必要な条件とする。

表１　離島農業の外部環境要因と制約条件

	制約条件	具体例
1	自然環境条件	隔絶性、環海性、耕作地の狭小性、気候（変動）への対応、災害リスク、水資源の制約
2	社会（人口）条件	労働力不足、高齢化、後継者不足
3	経済条件	市場との距離、物流・流通コスト高、価格変動、競合産地
4	制度条件	農地の流動化が困難、補助金・規制の有無
5	技術条件	栽培技術不足、ICT導入・スマート農業への対応力
6	文化的制約	地域内の連携不足、ブランド形成における合意形成不足、地域のアイデンティティの未確立

出典）著者作成

自然環境制約は、地域の自然環境の条件である。離島の所在する自然環境の制約や、地理的制約とも言える。本土と離れている隔絶性、そして周囲を海に囲まれた環海性がある。そのため、台風、塩害の影響を受けやすい。自然的制約は「栽培できる作物の範囲」を限定する。特に小規模な離島は耕地が少なく、

傾斜地が多く平地が少ない。そのため、大規模化や機械化が難しい。水資源は確保されているが、用水利用と工業利用は限定されることがある。

社会的（人口）制約は、人口増減により派生する社会的な要因と定義する。離島の自治体の出生率は高いが、高等学校や大学のない地域が多く、若者が流出する傾向にある。地域で高齢化が進んだこともあり、担い手不足が顕著となり、農業従事者の後継者不足により耕作放棄地の拡大が進むことになる。この制約は労働に関する制約条件とも捉えられる。人口減少により、地域内の消費が縮小し、農家が小規模である場合は、集約化、効率化は進みにくい。労働力の確保が難しい地域では大規模な産地形成は困難である。

経済制約は、地域経済、産業の市場環境に関する条件である。離島は本土と離れているため、海上輸送コストがかかるため、物流コストも本土よりは高くなる。原材料の移入と製品の出荷コストも同様であり、農産物の市場競争力を下げる要因となりうる。自然環境の制約にも関わるが、天候不良による航路と航空路の欠航により、流通が不安定となる。物流拠点や大規模な冷蔵施設は少ない。輸送コスト、競合産地の存在、国内外の競争を考慮すると、「市場アクセスの不利さ」が大きな制約要因となる。

制度制約は、国の制度や規制、政策、予算などの政策環境である。補助金・支援策の不足、産地形成に必要な初期投資を賄えない。農地制度の制約、所有と利用の分離の不十分さ、規制の影響、輸出に関する検疫などのハードルがある等、制度的な柔軟性が低いと産地化しづらい。

技術制約は、技術と知識に関する条件である。第一次産業と加工製造業と観光業との連携による６次産業化が推進されているが、そのために必要な資金と人材不足で取り組みに地域差が出る。ICT投資に必要な資金・人材の欠如は、スマート農業導入の遅れにつながる。栽培技術、新品種の導入や栽培法改良への対応。技術導入の格差が産地間の競争力差を生むことになる。マーケティング力や販路開拓力の欠如についても技術制約となる。

文化的制約は、地域社会における文化的な条件と定義する。文化的制約の意味することは、地域社会の排他性といった意味ではない。地域内での部門間や農家間の連携不足、ブランド形成の合意が難しい。地域のアイデンティティが確立されておらず、消費者に訴求できる「物語性」が欠如しているなどが考え

られる。また、新たな作物や新しい経営スタイル受容等イノベーションへの意欲が希薄であること。情報が偏りなく地域内の組織に行き渡ることで地域経営主体による迅速な意思決定できる等、多岐にわたる要因を想定する。

上記のように、制約条件と考えうる事項をまとめた。もちろん、これらの制約があるにも関わらず、逆にその条件を活かした産業を営んでいる離島もある。例えば、自然環境の制約条件にある環海性は水産業にとっては利点に成り得る。また、傾斜地を利用して牛の脚力を高め、肥育に向いた子牛を育てる畜産業などは、制約条件を地域特性として産業振興に結び付けている。しかし、農業の産地形成については、地域固有の条件が影響するため、制約条件が不利に働くことが考えられる。これ以降の章にて、先行研究の整理を含め、上記の制約条件を克服するために、どのような戦略及び組織が機能しうるのか議論を深める。

３．先行研究

本章では、日本の離島と諸外国の離島もしくは小規模島嶼国における農業を対象に「戦略」と「組織」の視点から分析した文献を整理する。

Barker（2017）は、島嶼地域の農業発展に関する国際的な比較研究を行い、地理的特性がもたらす「制約」と「潜在力」の両面から整理している。グローバル化、気候変動、市場アクセスの制約が島の農業に特有の脆弱性をもたらしていると指摘している。小規模な地域では経済的制約があり、規模の経済が働きにくいこと。土地や自然資源の有限性、気候変動への脆弱性があり、台風や高潮などの自然災害のリスクがあること。若年層をはじめとした人的資本の都市部への流出による労働力不足といった構造的課題を指摘する。それと同時に、文化的多様性や地域固有資源を活かした高付加価値化の可能性があるとも述べている。

それらの制約に対して、まずは耐塩性のある作物の導入、集約的な省資源型の農法の導入といった、環境へ適応した技術の導入を推奨する。農業発展を単なる技術導入ではなく、社会・経済・文化的要因を包括したシステムとして捉えることの重要性を強調している。とくに政策面では、地域主体による資源管理、協同組合の再構築、観光やエコビジネスとの連携を推奨している。

また、地域の特性を活かした価値を創出し、観光業との連携による付加価値の向上を提案しており、制度的支援の重要性を述べている。論文を通して離島地域全体を俯瞰した政策の重要性を指摘しており、離島を閉ざされた空間ではなく、知識や文化交流の拠点として位置づける視点から、地域発展の戦略を議論している。

Tang（2018）は、台湾周辺の離島の農産物を対象に、産物をブランド化するために必要な条件を抽出している。社会科学の手法であるActor-Network Theory（アクターネットワーク理論）を用いて分析し、農家、行政、観光、流通事業者、消費者など多様な主体が、どのようにネットワークを形成し、ブランド価値を創る過程を分析している。離島は、特有の「希少性」や「自然・文化的独自性」を、ブランドを形成するうえで重要な資産を持っているとしている。一方で、品質管理・流通・販売促進の面で本土に比べて不利な条件に置かれている。そのため、流通コストや品質管理、持続的な組織運営のために協同組合のような中間支援組織の必要性が課題であるとしている。著者らは、ブランド形成には単一の企業努力ではなく、行政、住民、観光事業者による多層的な協働組織が不可欠であると指摘する。さらに、SNSや地域イベントなどを活用し、地域の物語性を価値訴求に用いることが効果的であるとし、離島農業のブランド化を通じた地域振興のモデルを提示している。

Haynes（2018）は、小規模島嶼国における「コミュニティ主導型食料生産」の効果を検証している。コミュニティ主体の食料生産が、食糧安全、栄養、社会的結束、副収入のような経済性に与える影響を整理している。各事例を通じて、園芸、家庭菜園、都市農業、学校菜園などが、食料安全保障、栄養多様性、健康の改善、所得補完、女性のエンパワーメント、社会的結束の強化に資する可能性があると分析している。

その一方で、島嶼国は土地と水資源の制約があり、物流コストが高く輸送や市場アクセスの制約、資金や技術支援の欠如、政策実施のための財源、制度的支援が不足していることを指摘する。そのため、政策的示唆として、地域内の供給力を高めるような地産地消型サプライチェーンの構築、農業、保健、教育の統合的支援、地域ガバナンス体制の整備の重要性を述べている。特に小規模島嶼では、輸入依存からの脱却と、健康的な食習慣の再構築を同時に取り組む

必要があり、共同体レベルでの生産活動がその中核的役割を果たすことを示している。

離島の事例研究ではないが地域内の組織化の研究では、Dureti（2023）がある。エチオピアで約4000戸への大規模な調査を実施し、農業団体、加工業者、行政等の地域の関係事業者が連携し、一体的に地域全体の収益性を向上させるというクラスター農業が、小規模農家の商業化に与える影響を計量的に検証している。クラスターへの参加は商業化指数や市場売上、市場平均売価を有意に向上させるとしている。ただし、その効果は生産規模や作物種によって異なり、中規模から大規模農家でより大きな効果が得られること、地域の政治体制や紛争がデータに影響を与えることも指摘している。クラスター農業は小規模農家の商業化の入り口として有効だが、包括的支援や規模別の配慮が重要と結論づけている。

Teng（2023）は「農業変革」の概念を発展途上国および小規模島嶼国家に適用し理論的に整理している。人口減少・市場規模の小ささ・気候リスクという制約下で持続的発展を実現するためには、「テクノロジー導入」「制度改革」「市場接続」「人材育成」の四位一体の変革が必要であると論じる。空間的な規模の制約下においても生産性を向上し、バリューチェーンの強化と市場統合の方法論を提示している。

特に、ICTやドローンなどのスマート農業技術は、離島の労働力不足を補う有効な手段とされる。一方、スマート農業や気候への適応技術等の導入だけでなく、金融、保険、教育制度、輸送インフラ、政策的インセンティブ、そして島嶼間のネットワークのような地域間協力や、これらを支える協同組合、行政支援センターなど中間組織の再設計に至る総合的な施策展開を論じている。また著者は「小規模（島嶼）国家型農業戦略」という新概念を提案し、規模の小ささを逆手に取り、機動性、多様性、回復力を活かす発展形態を提示している。

Kawasaki（2023）は、日本の東北地域を対象に、「地域流通システム」の形成が、高齢化等で脆弱になった生産体制を維持する役割を果たすことを示した事例研究である。著者は、農家発の中間事業者を追跡し、同社が生産者の経営資源不足を補い、販売方法の選択肢を提供することで、消費者ニーズと生産者とのミスマッチを緩和する過程を分析し、地域のスーパーマーケット内に設置

した直売所等を核とした流通網づくりが、小規模農家、兼業農家、高齢の生産者の販路先の確保と収益改善に寄与することを示している。その一方で、卸売市場中心の流通効率との摩擦が生じる点にも言及している。

Billows（2024）は、フランス共和国とカナダのケベック州に所在する５つの生産者組織を事例にしている。規格を通じて生産者組織が市場ガバナンスに再度介入していく事例を理論的に整理している。生産者組織自らが規格を定める戦略と、その事が内外へもたらす影響を比較分析する。著者らは、規格が市場での評価・差別化手段として機能しうる一方で、規格導入が企業的性格を帯びることで、組織内部の連帯性や民主性を損なう事態を引き起こす可能性を指摘している。論文は生産者組織内部の影響、市場制度との関係、国家との関係の３つの視点から分析し、規格設定は生産者組織に市場的優位をもたらすが、包摂性と差別化とのトレードオフが生じることを指摘している。

次に、日本国内の地域農業における戦略、もしくは域内の組織構築について分析している先行研究を挙げる。

三村他（1996）は、第一次産業比率の変動、観光化の進展、兼業化といった離島の産業構造変化を分析し、地域特性の活用、観光業との連携といった６次産業化、地域産業振興のための戦略を提示している。組織的にはまちづくり組織、研究機関、行政等の地域内中核組織が連携してイノベーションを促すことの必要性を論じている。

黒河（2004）は、沖縄県離島の歴史的考察から現代の組織設計へ示唆を与える研究であり、離島の諸条件がもたらす地産地消、高付加価値化といった戦略的選択と組織的制約について論じている。観葉植物や果樹等、地理的条件に応じた作目選択による付加価値化が、高い収益性をもたらすこと。そして、家族経営や共同体といった離島特有の組織が戦略実行に与える影響を論じている。

宮内（2009）「日本の人文地理学における離島研究の系譜」は、離島農業に関する歴史的流れ、研究の系譜を整理している。経済、産業構造と島の社会構造、家族経営や共同体による組織運営との関係性を論じており、組織論的観点から分析している。離島での農業については、地形的制約、流通や輸送の問題、人口流出、専業・兼業について、島ごとに多様性があることを論じている。地理学的な視点から、作目選択や観光業との連携、地域資源に基づく差別化戦略

と、行政や研究機関といった地域内外をネットワークで結び、組織的な枠組みを構築することの重要性を示している。

菊地（2009）は離島の出荷組合など生産者組織による販売戦略、組織文化の形成を対象とした事例研究である。石垣島のパイナップル生産を事例に、遠隔離島では輸送コストと鮮度保持が販売の制約となること。生産者の個別販売よりも出荷組合や共同選別、共同出荷等の組織化が輸送効率を高め、ブランド化が市場に対する交渉力向上に寄与することを示している。さらに、流通業者や観光との連携、加工品や観光土産化等の高付加価値化を通じて、市場分散戦略が実施できるとしている。

八木（2023）は、都市化の進行により利害関係者が多様化する中で、地権者、地域住民、行政、消費者等の関係性に注目し、水田経営の持続性を高める戦略と組織のあり方を分析している。組織論としては、家族経営、共同経営、集落営農などの形態ごとに、効率性や社会的役割が異なり、単なる規模拡大ではなく、地域社会の維持や雇用創出など、外部ステークホルダーへの価値提供を重視すべきであると論じている。実証分析により、大規模経営の戦略が収斂する一方、地域貢献や環境保全を重視する新たな経営形態の登場も確認されている。政策立案時には組織の多様性を支える方向で設計すべきと結論づけている。

上西（2025）は、協同組合や出荷組織等の地域農業組織の経営機能を整理し、持続可能な農業のための組織設計を提示している。特に、組織のガバナンス、資金調達、共同設備投資、販路開拓支援といった機能を論じている。離島の条件下では、小規模経営農家の連携や、農業基盤を共同利用する形態が、地域経営及び農家の経営上、重要であると論じている。

上記の国内外の先行研究によれば、総じて、離島地域の農業の戦略面では、離島農業は土地制約等により「量的な生産拡大」よりも「質的な価値の向上」を主として、地域の文化や環境、健康等を意識したブランド化、付加価値の向上により農業を成長させていくこと。組織面では、地域経営として取り組み、官民が協働に加えて、地域内外の協働、連携を重視していることが示されている。次章では、先行研究のまとめから得られた知見を踏まえて、離島農業の戦略と組織について論じる。

４．離島農業経営の戦略と組織

先行研究によれば、離島地域の農業の戦略面では、離島農業は土地制約等により「量的な生産拡大」よりも「質的な価値の向上」を主として、地域の文化や環境、健康等を意識したブランド化により農業を成長させていくことが述べられている。また、組織面では、地域経営として取り組み、官民の協働に加えて、地域内外の協働と連携に重きを置いている。

第２章では、離島を取り巻く外部環境の要因を制約条件としたが、地域の農業の発展のため、地域経営の視点から戦略を立案し、戦略を実行していくための組織編成をおこなっていく過程を４つのフェーズとして整理する。

まず、第１は外部環境の変化に対応して戦略を立案するフェーズである。外部環境は離島に有利に働くことが望ましいが、制約条件にもなりうるため、地域戦略の策定に影響を与える。自然環境制約が変わることは想定しづらいが、経済的制約や制度の変化等が想定される。市場や政策環境が変化すると、地域は新しい戦略を模索せざるをえない。市場動向は、消費者の需要や、農産物の価格形成、国際基準の変化である。政策環境は、法律や制度や、補助金、製品規格、流通に関する規制が考えられる。また、食の安全性や環境配慮などの社会的な要請も考慮される。

外部環境の変化を受けて戦略を立案するフェーズは、ブランド化や、市場に対する規格の設定、新たな販売ルートの開拓など流通多様化、直売先の開拓、輸出先の開拓、６次産業化などの市場開拓が必要となるフェーズである。

第２は、組織変遷のフェーズである。戦略を実行するためには組織づくりが必要である。例えば、地域内の農家を集団化するクラスター化、農家を束ねるガバナンスが必要となる。多様な販売先の確保と、農協などの系統に乗せる出荷体制を併用するなど、地域内の農協、出荷組合等の利害調整、流通業者とのネットワーク形成が必要となる。

第３は、組織運営から得られる成果を見るフェーズである。組織が適切に設計、運営されると成果につながる。この成果には、販路拡大による収益の拡大、市場への影響力を拡大する経済的な側面と、地域維持、雇用の確保などの社会

的な側面が含まれる。また、社会的ニーズ、制度への適応、生産性の改善、効率性の向上などが考えられる。

最後は、成果から外部環境へ影響を与えるフェーズである。組織活動による成果は、市場や離島振興政策にも影響を与える。ここで再び外部環境が変化し、新しい循環が始まることが期待される。尚、各フェーズは相互に影響を与え合うものと考える。

総じて、外部環境がもたらす制約条件への対応、戦略の立案、戦略を実行するための組織づくり、組織活動による成果の導出、成果から得られる外部環境への影響という、フェーズの移行がある。このフェーズの移行過程では、先行研究から下記５つのトレードオフ関係が見られる。この関係性を表２に示す。

表２　戦略立案と組織化におけるトレードオフ

	トレードオフ項目	内容
1	包摂性 vs 差別化	包摂的な組織ほど社会的持続性は高いが、差別化には規格厳格化。
2	短期収益 vs 長期持続性	即効的な価格競争とブランド構築の長期的投資の両立。
3	標準化 vs 多様性対応	市場は規格化を求める一方、地域・農家による多様性が求められる。
4	地域内のガバナンス vs 外部適応力	内部調整を重視する場合の意思決定のスピードと外部変化への機敏な適応とのバランス。
5	組織運営コスト vs 市場への影響力	組織化のコストと、規格化による市場影響力の向上。

出典）参考文献より著者が抽出し作成

第１に、包摂性と差別化とのトレードオフを、Billows（2024）他、多くの論文が指摘している。地域内の組織化をおこなう過程で、ルールが厳格すぎると、かえって組織を構成する構成員を排除するリスクを伴うというものである。

第２は、標準化と多様性である。市場は規格化を求める一方、地域の農家の多様性をどのように担保するのかという課題がある。Dureti (2023) によれば、クラスター化の効果を出すためには、農家の規模と作物の種類に左右されるとしている。戦略立案と組織の設計をする際は、そのような地域の多様性を前提

に進めるべきという考え方である。

第３は、地域内部のガバナンスと外部適応力の関係である。Billows（2024）は政府の制度との関係性を考慮している。Kawasaki（2023）は、農家が直売をおこなう際には、卸売市場との摩擦を考慮すべきと指摘している。また、ガバナンスにおいては内部調整を重視しすぎれば意思決定のスピードが落ちる要因となり、外部変化への機敏な適応とのバランスが必要となる。

第４は、短期収益と長期持続性である。価格競争による即効的な流通戦略と、ブランド構築の長期的投資の両立が課題となる。

第５は組織化による運営コストと、市場に対する影響力についてである。組織運営のコストについては、組織の強化やクラスターの形成、市場に対して生産物の規格設定にはコストがかかる。一方で、企画設定により市場への影響力は高まる可能性があるという関係性がある。

外部環境への対応から始まる一連のプロセスのなかで生じるトレードオフを受けて、地域の政策担当者や農業組織の経営者は、戦略を立案する際に、包摂性、地域内のガバナンス、各主体の連携を含めた多様なネットワークによる組織設計を合わせて考える必要がある。

また、Kawasaki（2023）の指摘するように、単一の戦略ではなく、流通の多様化に対応する戦略に柔軟性を持たせた組織設計をおこなうことが求められる。

先行研究から戦略と組織と検討する際の政策的なインプリケーションを得る場合、下記の３点があげられる。

第１に、共同化と付加価値化（ブランド化）である。多くの研究で共通しているのは、輸送コストや規模の制約を補うため、共同化して選別、出荷、加工から観光に至るまでの付加価値化が一貫して推奨される。

第２に、島別戦略の必要性である。島ごとに地形・気候・労働力・市場アクセスが異なるため、単一の政策では効果が限定的であり、島の実態に基づく戦略設計と評価指標が必要となる。

第３は、組織能力の強化である。自治体、出荷組合、中核的地域組織のガバナンスや資金調達能力を高めるために、共同投資・共同販路の運営ルール設計が、戦略実行の鍵となる。政府や自治体の政策担当者が支援制度の設計を行う場合には、地域内の組織化や、組織の能力形成、人材育成、物流基盤の整備に

ついても気を配る必要がある。

離島の農業振興をめぐる課題は多々あるが、本土と隔絶された離島の地理的条件を克服するため、海上輸送コストの低廉化が、離島振興の根本的な課題である。そのため、国土交通省（2025）によれば、離島活性化交付金による戦略産品の輸送費補助により、第１次産業の発展に向けて交付金による支援を実施してきた。[2)]

農林水産省ａ（2025）によれば、近年、離島を含む中山間地域の振興についても食料安全保障の観点を考慮し、食料自給率の重要性が指摘されるようになった。[3)] しかし、一部の離島で特化して生産される花卉栽培のように、必ずしもすべての農業生産品目が食料安全保障に該当するわけではないが、地域の発展のためには農業は不可欠である。このような観点を考慮しつつ、これからの離島の農業振興を考える際には、地域の戦略と組織体制を分析することで、今後の取るべき施策を明らかにできると考える。

５．研究課題

本稿では、日本の離島地域の農業における戦略と組織について着目し、地域振興の前提となる外部環境要因、制約条件を整理した上で、地域がとるべき「戦略」と「組織」について、先行研究を含めて議論した。特に、本稿では「戦略＝地域経営戦略」、「組織＝多様な主体による地域ネットワーク」という意味で用いている。離島農業は、その地域内の農家の組織化だけでは限界があり、「地域経営」の視点から戦略的に、行政、民間の組織、住民等が連携した、官民協働体制を組織化する統合的な戦略が必要となる。産業間の連携により付加価値を高める６次産業化の取り組みは、農業と観光業との連携を通じた島外の市場に向けた戦略が重要となる。更に、消費者に向けて離島の農産物を訴求するためには、ブランド化戦略は必須となるだろう。[4)]

また、地域の農業協同組合や、生産組合をはじめとして、流通を巻き込んだ組織化が重要である。加えて、市町村という単一の行政単位のみならず、都道府県や政府からの補助金を活用する見地からも、地域横断的、階層的なネットワークの組織化も必要である。

先行研究のレビューからは、離島地域の農業について、戦略面では土地制約等により「量的な生産拡大」よりも、地域の文化や環境、健康等を意識したブランド化により「質的な価値の向上」を主として農業を成長させていくことが主張される。組織面では、地域経営として取り組み、官民の協働に加えて、地域内外の協働、連携に鍵があるとする。このような特性から「離島農業地域経営モデル」を構築していくことが求められている。

農林水産省ｂ（2025）によると、農山漁村振興交付金により、中山間地域のなかでも、特に離島向けに、「島のめぐみ」プロジェクトを令和６年度から実施し、都市部での展示販売を支援している。また同省では、これまでも多面的機能支払や中山間直接支払によって、条件不利地域に対する直接支援で、生産に関わる費用の一部を補助しており、今後の成果が期待されるところである。

最後に、今後の研究課題について述べておきたい。本稿では、戦略と組織について、定量的な実証研究をおこなっていない。そのため今後、制約条件下における離島の各地域の持つ、耕作地等の地域の規模、人口、就業者数、本土との距離、鮮度に関わる時間距離、輸送費等の諸要素を素数として関係性を分析し、地域戦略と組織化の機能について定量分析を検討する。このアプローチによって、地域条件に適した戦略立案や組織力を高める施策立案について貢献できると考える。

注

１）同調査報告書の概要によれば、後進性が現れる項目として、環海性と自然条件、人口、文化厚生、教育、交通、通信、土地利用、農業、林業、水産業、工鉱　業、電力、金融に渡る51項目を挙げている。

２）離島活性化交付金については、国土交通省（2024）に詳しい。令和５年度の改正された離島振興法に基づく離島活性化交付金は、新たに離島広域活性化事業が追加され、空き家対策等を含めたハードの整備が可能となっている。

３）「食料・農業・農村基本計画」によれば、離島を含む中山間地域の振興については、食料安全保障、担い手支援、スマート農業の推進、環境保全型農業（有機農業）等の施策を包括的に示している。

４）農林水産省におけるブランド化の定義は、「地域ブランド」の意味か、地理的表示（GI）もしくは都道府県認証ブランドを意図している。

参考文献

Barker,D.(2017).“Agricultural development on islands,” *Island Studies literature, chapter report in Global Islands,* pp.189-211.
URL：https://islandstudies.com/files/2022/08/Annual-Report-on-Global-Islands-2017-Chapter-８-Agricultural-development-on-Islands-David-Barker.pdf
（令和７年10月１日アクセス）

Billows,S.,Carter,E.,Déplaude,M-O.et al.(2024).“Reconquer and divide: comparative standard-setting strategies among producer organizations,” *Agriculture and Human Values*,Vol.42, pp.1395-1410.

Dureti,G.G.,et al.(2023).“The new normal? Cluster farming and smallholder commercialization,” *Agricultural Economics*, Vol.54, pp.900-920.

Haynes, E. et al. (2018).“Health and other impacts of community food production in Small Island Developing States：a systematic scoping review”.
URL：https://iris.paho.org/handle/10665.2/49689（令和７年10月１日アクセス）

Kawasaki, N., N., & others (2023).“Maintaining Agricultural Production by Building Local Distribution Systems in the Northern Area of Japan,”. *Land* 2023, Vol.12(2) ,320.
URL：file:///C:/Users/ozawa/Downloads/land-12-00320-v2.pdf
（令和７年10月１日アクセス）

Tang, J.-W., Chen, M.-L., & Chiu, T.-H. (2018).“An Exploratory Study on Local Brand Value Development for Outlying Island Agriculture: Local Food System and Actor-Network Theory Perspectives,” *Sustainability* 2018. Vol.10(11),4186.
URL：https://www.mdpi.com/2071-1050/10/11/4186（令和７年10月１日アクセス）

Teng, P. (2023).“Agricultural Transformation for Small (Island and Developing) States,” *Asian Journal of Agriculture and Development*, Vol.20.pp.13-30.
URL：https://ajad.searca.org/article?p=2034（令和７年10月１日アクセス）

小澤卓 (2020)「離島農業における生産額の変化と地域特性に関する分析」『農業研究』第33号,pp.351-365.

上西良廣(2025)「持続型農業における地域農業組織と経営機能」『農業経営研究』第63号,pp.1-11.

河野洋一，大室健治，稲泉博己(2016)「産地形成に寄与する実践コミュニティの役割」『農業経営研究』第53巻４号,pp.60-65.

菊地香(2009)「遠隔離島におけるパインアップルの販売体制と組織的対応」『農業および園芸』第84巻４号,pp.1173-1181.

黒河功(2004)「沖縄における農業・農村の地域固有性に関する一考察」『農業経営研究』第

30号,pp.193-202.
国土交通省(2024)「離島活性化交付金・離島広域活性化事業」
URL：https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chirit/kokudoseisaku_chirit_fr_000007.html
（令和７年10月１日アクセス）
農林水産省a(2025)「食料・農業・農村基本計画」（令和７年10月１日アクセス）
URL：https://www.maff.go.jp/j/keikaku/k_aratana/
（令和７年10月１日アクセス）
農林水産省b(2025)「農山漁村振興交付金（島のめぐみプロジェクト）（令和７年10月１日アクセス)」
URL：https://www.maff.go.jp/j/supply/hozyo/nousin/250225_271_1.html
（令和７年10月１日アクセス）
農林大臣官房総合開発課(1955)「離島に関する調査報告」,昭和30年４月.
三村聡・永木正和・横川洋・上野重義(1996)「離島産業構造の変化と展開に関する一考察」『九大農学芸誌』第50巻, pp.121-142.
宮内久光(2009)日本の人文地理学における離島研究の系譜(３),『人間科学』第23号,pp.131-165.
八木洋憲(2023)「都市化社会における農業経営の戦略と組織―水田経営のステークホルダー対応に着目して―」『農林問題研究』2023年59巻１号 pp.9-18.
URL：https://www.jstage.jst.go.jp/article/arfe/59/１/59_９/_article/-char/ja/
（令和７年10月１日アクセス）