

平成24年度「調査・研究事業」

農商工連携及び6次産業化の特徴を生かす実践的診断・支援に関する調査研究

報告書

平成25年2月

社団法人 中小企業診断協会

はじめに

本報告書では、農商工連携や6次産業化に焦点を当て、日本の経済を支える主体として中小企業者や農業経営者を捉えている。急速に進む少子・高齢化と人口減少、財政赤字膨張、エネルギー制約等日本を取り巻く環境は厳しさを増している。新政権では日本経済の再生に向け、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略、の同時展開を掲げおり積極的な経済政策が進められることが期待されている。

平成24年に行われた「小さな企業未来会議」では、我が国経済を支える中小・小規模企業の持つ潜在力・底力の発揮を国民的課題として捉え、政策目標として「成長指向型企業支援」「地域需要創出型企業支援」という二つの方向性を掲げている。地域経済の中核を担いながら雇用創出の牽引役となる「成長指向型企業」と地域資源を活用したスモールビジネスや環境・福祉・農業等の地域課題を解決しながら豊かさを実感できる「地域需要創出型企業」への支援である。

世界に目を転じれば、米国はイノベーションによる新たな産業創出、シェールガス開発、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）等の通商戦略強化を目指し、欧州の長期成長戦略 EUROPE2020 では、スマートな成長（知識集約やイノベーションを基礎とした発展）、持続可能な成長（資源効率的、グリーンな経済）、包含的成長（経済・社会・地域統合をもたらす就業率の高い経済）を目指している。さらに中国では、高成長より経済構造の転換を重視する姿勢を鮮明にしている。

本報告書の中では「成長指向型企業」として世界経済の中で戦う力を持つ「攻めの農業」を目指す企業や「地域需要創出型企業」として地域の豊かさを実現する企業（または経営体）を想定し、農商工連携や6次産業化からバリューチェーンの再構築にも言及している。そのため農業という言葉に縛られず、国内産業すべての構造的課題の再構築という観点をもった支援に役立てて頂ければ幸いである。

平成25年2月

一般社団法人山形県中小企業診断協会
平成24年度調査研究事業委員会
委員長 五十嵐 幸枝

目次

第1章 「農商工連携」及び「六次産業化」に関する活用法の整理

1. 現状
2. 基本法の整理
3. 活用スキーム
4. 全国事例の傾向
5. 他の施策との関連性

第2章 さまざまな視点から ～経験を踏まえて～

1. 農業の6次産業化が何故もとめられているか
 - (1) 農業の果たす役割とは
 - (2) 日本農業の弱さはどこにあるのか?
 - (3) 日本農業の弱さを克服するためには
 - (4) 6次産業化が成功するためのポイント（まとめ）
2. 農商工連携、6次産業化と支援分野
 - (1) A社事例：百貨店の催事販売に展開したケース
 - (2) B社事例：農産物ネットショップ化のケース
 - (3) C社事例：用途開発・レシピ作成支援で販路拡大したケース
 - (4) D社事例：製品開発にかかわる補助金を断念したケース
 - (5) E社事例：製品開発にかかわる補助金を断念したケース
 - (6) 県産品を県外外食産業にアプローチしたケース
3. 6次産業化プランナーとして

第3章 「農商工連携」及び「六次産業化」に関する実践的診断

1. 実践的診断における課題
 - (1) 経営体の個別性・多様性
 - (2) 企業化に向けた資本ストックの脆弱性
 - (3) 労働構造の変化による構造的課題
 - (4) 家族経営による均衡
 - (5) 制約条件の多さ

2. 分野による経営特徴

- (1) 農産物直売所 企業経営的視点から
- (2) 成長ステージ別事例

3. 異分野連携の経営診断技術

- (1) 経営分析
- (2) バリューチェーン分析
- (3) 事業ポートフォリオの最適化

第1章 「農商工連携」及び「六次産業化」に関する活用法の整理

1. 現状

経済の疲弊や日本の農業の危機的状況に対するさまざまな議論がされている。立場による主義主張は、それぞれに一分の理がある。まず、客観的データに基づいた姿を概観した上で、本稿の目的である中小企業と農業との関係性を重視した経済政策の背景を紐解いていく。

基本的な統計データから最初に見えてくる農業の姿は、経済活動別国内総生産総額 470 兆 6,232 億円^{注1}のうち約 1%を占める 4 兆 6,025 億円産業という事実である。(図 1)

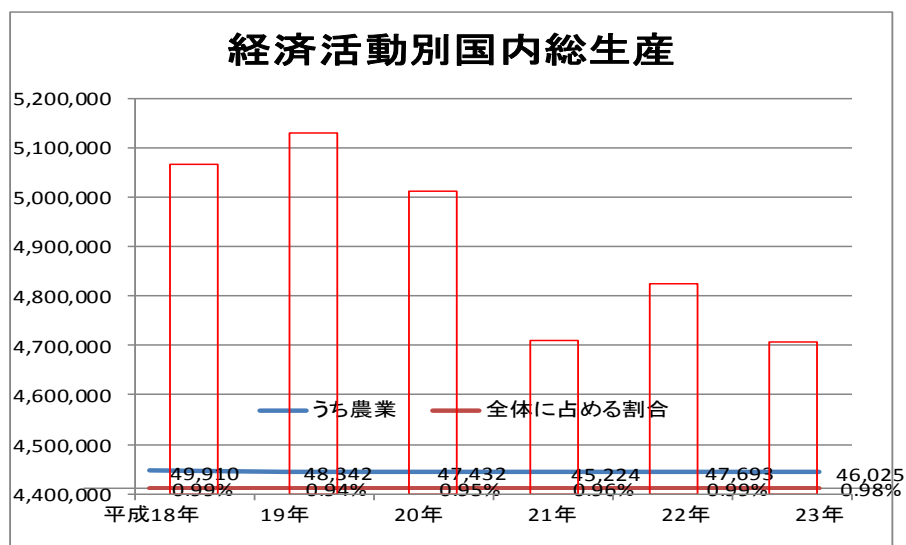


図 1

経済活動別国内総生産額の 1%を支える農家数は、総農家数 2,530,000 戸、内訳は「販売農家」1,630,000 戸、一戸当たりの総所得額 463 万円、うち農業所得 120 万円である。「販売農家のうち主業農家」は 360,000 戸、一戸当たり総所得額 590 万円、うち農業所得 465 万円（平成 23 年度データ）である。図 2、図 3

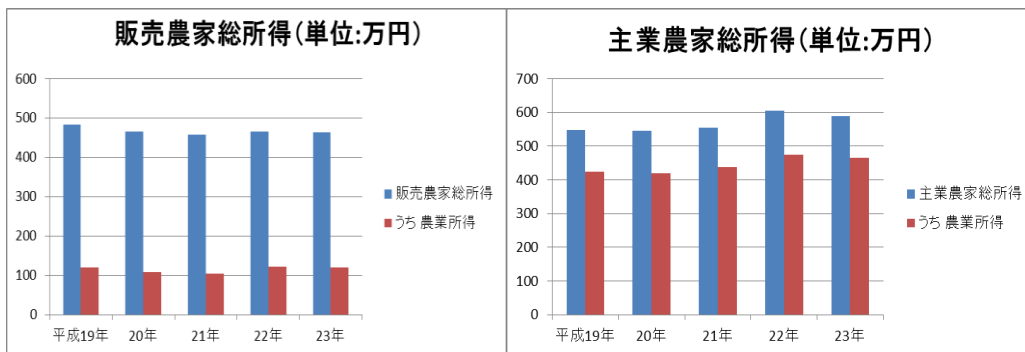


図 2

図 3

組織形態別農業経営体総数は、1,679,084 経営体である。法人化していない個人経営体数は 1,643,518 経営体、法人格を持つ農業経営体は、農事組合法人 4,049 法人、株式会社 12,743 社、農協 3,362 組合が主なものであり、法人格を持った経営体総数 21,627 法人である。（平成 22 年 2 月 1 日現在）（図 4）法人経営体数に着目すると図 5 のように約十年間で二倍になっている。

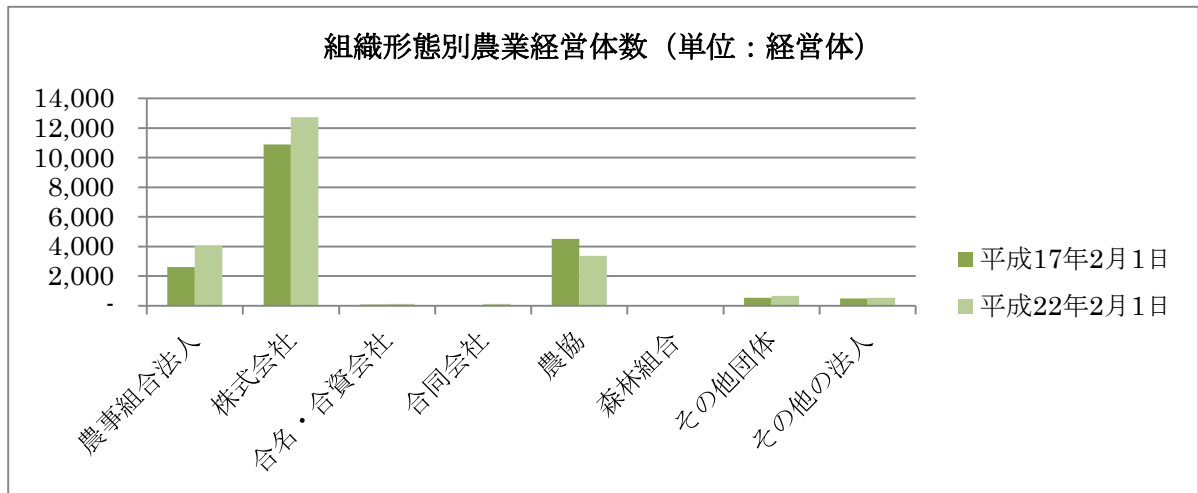


図 4

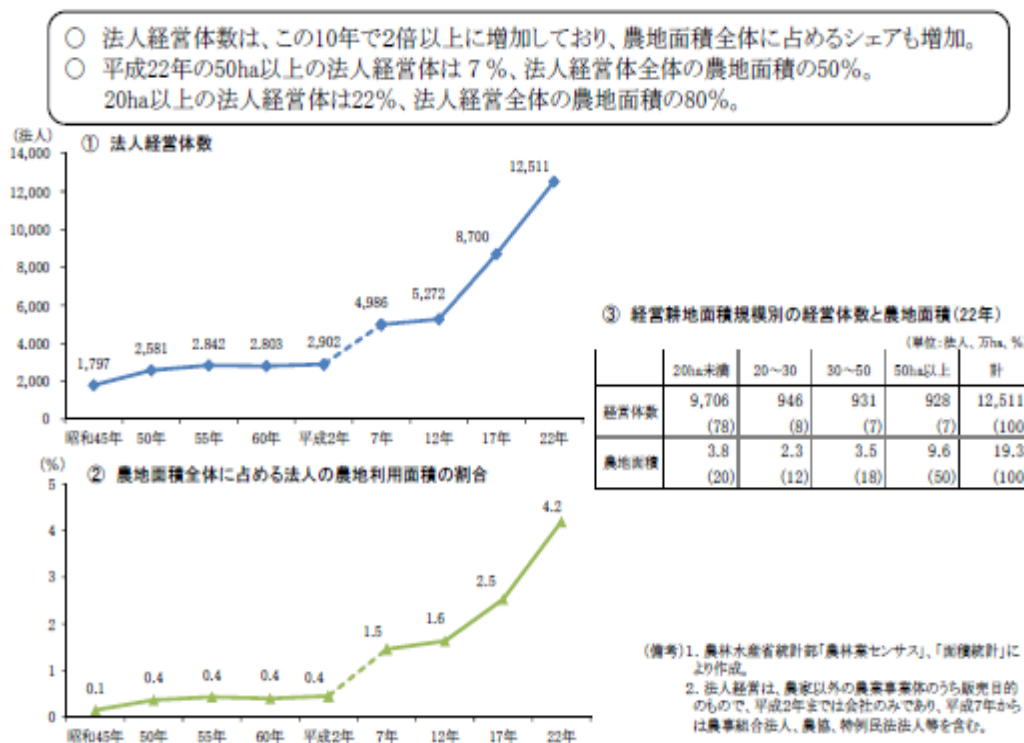


図 5・図 6・図 7

同様に中小企業へ目を転じ、統計データを概観する。表 1 によれば、事業所ベースでは 5,853,833 事業所、うち小規模事業所は、4,330,160 事業所である。都道府県別(一企業当たり)では、図 8 法人企業売上高及び所得額(山形県)では、売上高 13,337 万円、売上総利益 3,763 万円、税引前当期純

利益 129 万円である。図 9 個人企業売上高及び所得額（山形県）では、売上高 1,325 万円、売上総利益 703 万円、差引金額または専従者控除前の所得金額 170 万円である。

家族経営という形態は、農業・中小企業といった分野を問わず大勢を占めながら存在している。農業分野では環境保全や生物多様性といった観点も含まれるが、地方の中心商店街も家族経営による地域コミュニティの維持・存続といった地域課題、日本の製造業を支える無数の町工場等々、私たち中小企業診断士が熟知している分野である。

事業所ベース

産業	中小事業所				大事業所		合計		（うち派遣従業者のみの事業所数）
	事業所数	構成比（%）	うち小規模事業所 事業所数	構成比（%）	事業所数	構成比（%）	事業所数	構成比（%）	
農業	総農家数	（販売農家） （販売農家のうち主業農家） （自給的農家）							
	2,530,000	1,630,000							
		360,000							
		900,000							
非1次産業計	5,795,161	99	4,330,160	74	58,725	1	5,853,886	100	15,282
鉱業、採石業、砂利採取業	2,910	100	2,625	90	5	0	2,915	100	19
建設業	583,357	100	550,268	94	259	0	583,616	100	346
製造業	533,098	99	452,956	84	3,560	1	536,658	100	562
電気・ガス・熱供給・水道業	4,104	98	2,542	61	95	2	4,199	100	103
情報通信業	75,304	97	48,319	62	2,596	3	77,900	100	354
運輸業、郵便業	146,743	99	105,353	71	868	1	147,611	100	821
卸売業、小売業	1,532,956	99	1,041,185	67	22,377	1	1,553,333	100	4,356
卸売業	399,027	99	229,949	57	3,284	1	402,311	100	1,514
小売業	1,133,929	98	811,236	70	19,093	2	1,153,022	100	2,842
金融業、保険業	91,527	100	73,441	80	361	0	91,888	100	604
不動産業、物品賃貸業	407,513	100	386,386	95	280	0	407,793	100	1,449
学術研究、専門・技術サービス業	238,272	99	178,517	74	1,697	1	239,969	100	463
宿泊業、飲食サービス業	770,449	99	522,643	67	7,599	1	778,048	100	1,120
生活関連サービス業、娯楽業	508,493	100	422,381	83	1,473	0	509,966	100	1,233
教育、学習支援業	166,301	99	119,266	71	1,871	1	168,172	100	459
医療、福祉	336,165	98	152,228	44	7,906	2	344,071	100	386
複合サービス事業	38,222	99	18,834	49	364	1	38,586	100	59
サービス業（他に分類されないもの）	359,747	98	253,216	69	7,414	2	367,161	100	2,948
非1次産業計	5,795,161	99	4,330,160	74	58,725	1	5,853,886	100	15,282

資料：総務省「平成21年経済センサス-基礎調査」再編加工

- （注）1. 総従業者300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食店は50人以下）の事業所を中小事業所とする。
 2. 総従業者20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人以下）の事業所を小規模事業所とする。
 3. 小規模事業所の構成比は全事業所数に占める割合とする。
 4. 産業分類は、2007年11月改訂のものに従っている。
 5. 経済センサス-基礎調査では（1）商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、（2）本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の附属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。
 6. 各々の数値には派遣従業者のみの事業所（総従業者数=0）を含む。

資料：農林業センサス、農業構造動態調査（農林水産省統計部）

- 注：1 「農家」とは、経営耕地面積が10アール以上又は農産物販売金額が15万円以上の世帯をいう。
 2 「販売農家」とは、経営耕地面積が30アール以上又は農産物販売金額が50万円以上の農家をいう。
 3 「自給的農家」とは、経営耕地面積30a未満かつ農産物販売金額が年間50万円未満の農家をいう。

総務省・農林水産省統計データ筆者加工

表 1

注 1：「国民経済計算年報」（内閣府）。経済活動別国内総生産の名目値。平成 23 年

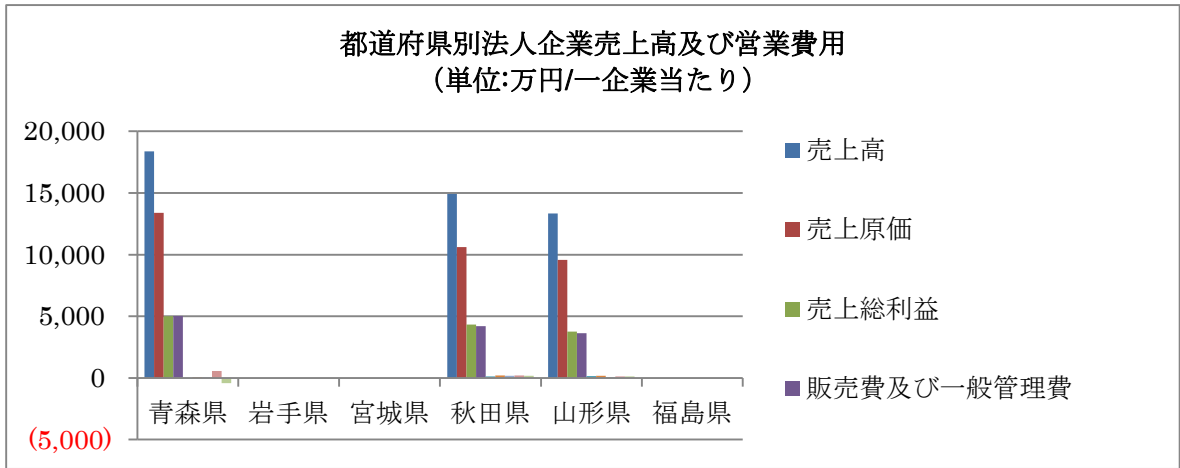


図 8

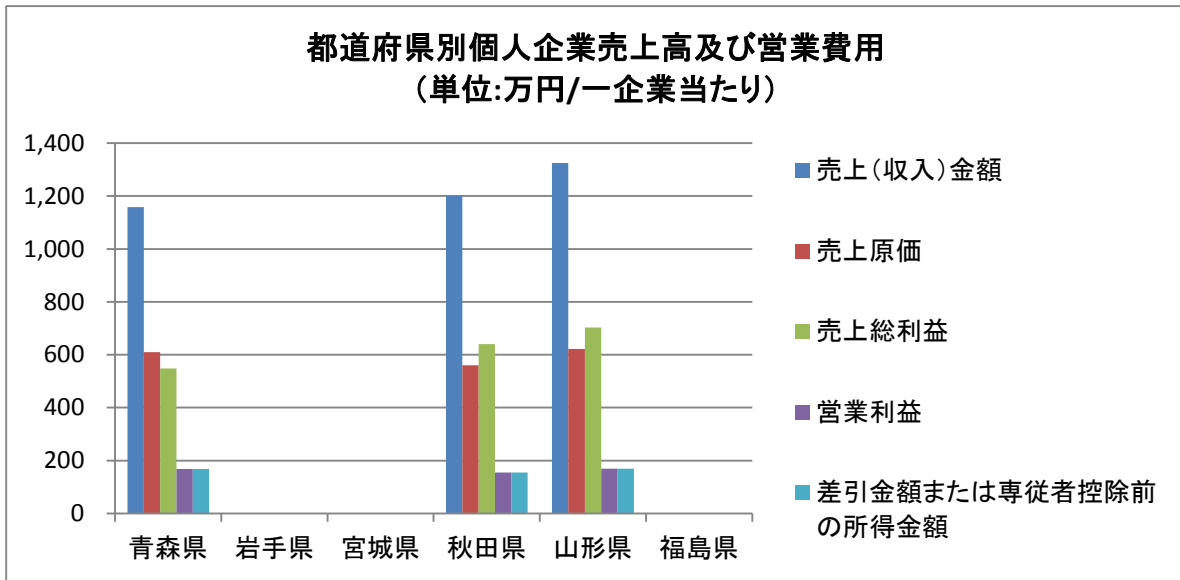
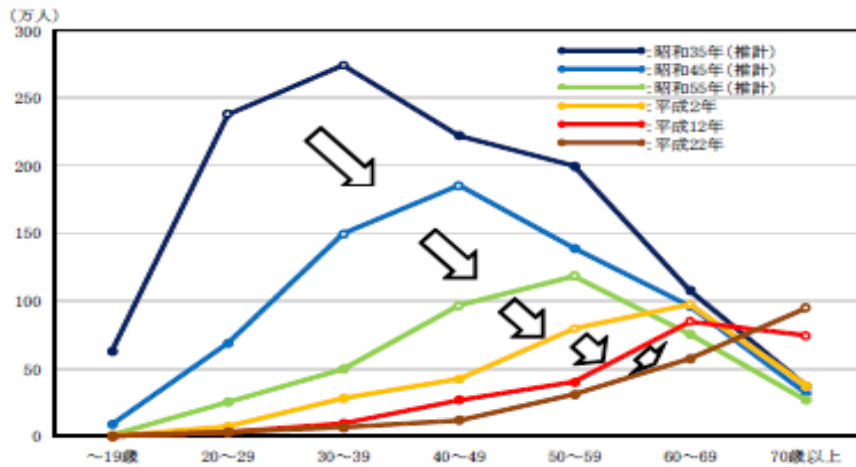


図 9



基幹的農業従事者の年齢層別の動向 農林水産省 図 10

2. 基本法の整理

(1) 経済産業省による「農商工等連携促進法」及び農林水産省による「六次産業化法」の比較

ここでは、二つの法律を改めて比較してみる。両法律の目的には「農林漁業経営の改善」という共通項がある。企業支援の実践の場では法律の説明はほとんどされることはないが、大局観として政策に基づくベクトルを合わせ、支援企業の事業全体を俯瞰することは必要だと考えている。誰のために、どのような政策目標を達成するのかといった視点から外れていくことにより、数値目標は達成しているが地域課題は解決されず、さらに疲弊が進むといった負のスパイラルに陥ることが危惧されるからである。

我が国の中小企業は、潜在力を発揮し、需要の創出・獲得に挑むものとして、海外展開により外需を獲得している中小企業や、潜在している内需を掘り起こしている女性起業家、様々な構造的課題を克服して我が国経済を支えてきた中小製造業等、更なる発展の可能性を秘めた存在と位置づけられている。

農業分野では生産者として位置づけられていた「農業生産者」である。しかし、二つの法律を概観すると日本経済を支える「農業経営者」へ向かうための「経営改善」を重視した政策の流れが見えてくる。これを産業構造の大きな転換として着目したい。

以下に、両法律の事業主体・国の認定基準・認定後の支援策・予算規模の比較表を掲載する。

	六次産業化法	農商工等連携促進法
事業主体	農林漁業者等が行うもの 個人・法人 共同申請者(促進事業者)は必須ではない	中小企業者と農林漁業者との連携が必須
国の認定基準	(1) 新商品の開発、生産又は需要の開拓 (2) 新たな販売の方式の導入又は販売の方式の改善 (3) 1又は2に掲げる措置を行うために必要な生産等の方式の改善 (⇒別表 1.2)	(1) 有機的連携 (2) 経営資源 (3) 新商品・新サービスの開発等 (4) 経営の改善
認定後の支援策	【補助金】 <u>加工施設の整備などハード支援</u>	【補助金】 <u>事業化・市場化支援事業</u> 連携体が行う新商品開発（製品・サービス）に係る試作、実験、連携体構築費、

<p>六次産業化法又は農商工等連携法の認定を受けた農林漁業者団体等が行う、次の整備に対して補助（補助率 1/2 以内）</p> <p>① 農林漁業者団体が、農業生産だけでなく、加工・流通・販売にわたる経営の多角化に取り組む際に必要な、農林水産物等の加工・販売用施設やこれらと併せて行う農業用機械等の整備</p> <p>② 食品産業事業者と農林漁業者団体等が連携して行う新商品の生産に取り組む際に必要な機械・施設の整備</p> <p><u>新商品を開発し、販路の開拓を行いたい</u></p> <p><①新商品を開発したい></p> <p>国産農林水産物等と加工技術を活用した新商品の試作やパッケージデザインの開発、衛生・安全性・成分分析の費用の一部（1/2 以内*）を補助。</p> <p><②販路を開拓したい></p> <p>試作品の試食会やアンケート調査といった市場評価の費用や、民間事業者が開催する商談会に出展するための費用の一部（1/2 以内*）を補助。</p> <p>* 六次産業化法による認定総合化事業計画及び農商工等連携法による認定農商工等連携事業計画の取組については、2/3 以内</p> <p><u>植物新品種を品種登録したい</u></p> <p><①新品種を品種登録したい></p> <p>農林水産物の生産のために栽培される植物（種子植物、しだ類、せんたい類、多細胞の藻類）及びきのこ（政令で指定されたもの）の新品種を育成した方は、品種登録の出願をすることができる。審査</p>	<p>研究会、マーケティング、市場調査等にかかる経費を補助。</p> <p>補助金限度額 3,000 万円（但し、試作・開発を伴わない事業については 2,500 万円以下）補助率 2/3 以内</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>の結果、品種登録の要件を満たしていれば品種登録され、育成者権が付与。</p> <p>育成者権が付与されると、自ら生産・販売等を行い、又は他者に利用権を設定するなどして、利益を得ることが可能。</p> <p><②品種登録された品種を利用したい></p> <p>登録品種を利用したい方は、育成者権を所有している方から許諾を得る必要があります。品種登録の情報は、農林水産省の品種登録ホームページで見ることができるので、育成者権を所有している方を調べることができる。品種登録の出願には、出願料（47,200円）が必要。また、育成者権を維持するためには、登録料を納付しなければならない。</p> <p>* 6次産業化法による研究開発・成果利用事業の成果に係る出願品種については、出願料と登録料が1/4に軽減。</p>	
<p>【融資】</p> <p><u>農畜産物の加工・販売等を行うにあたり、事業の資金繰りのための短期運転資金を借りたい</u></p> <p><資金名></p> <p>農業経営改善促進資金（スーパーS資金）</p> <p><貸付対象者></p> <p>認定農業者（※1）</p> <p>六次産業化法認定者（※2）</p> <p><貸付金利></p> <p>1. 5%（平成24年9月20日現在） （変動金利制）</p> <p><貸付限度額 ※畜産・施設園芸については、それぞれ4倍></p>	<p>【融資】</p> <p>政府系金融機関による融資制度</p> <p>認定を受けた事業計画に基づく設備資金及び運転資金について、政府系金融機関が優遇金利で融資を行う。</p> <p>小規模企業者等設備導入資金助成法の特例</p> <p>小規模企業者等の設備資金について、無利子設備資金貸付の貸付金額を6,000万円以下に、また同無利子設備資金貸付の貸付割合を2/3以内に優遇。</p> <p>農業改良資金融通法、林業・木材産業改善資金助成法、沿岸漁業改善資金助成法の特例</p> <p>中小企業者が農林漁業者の行う農業改良措置等を支援する場合に農業改良資金等</p>

<p>認定農業者： 個人500万円・法人2千万円</p> <p>六次産業化法認定者： 個人1千万円・法人4千万円</p> <p><その他> 都道府県農業信用基金協会による債務保証が、無担保・無保証人で受けられる。</p>	<p>(無利子)の貸付を受けることができる。また当該資金の償還期間及び据置期間を延長。</p> <p>【信用保証】</p> <p>信用保証の特例</p> <p>中小企業者が金融機関から融資を受ける際、信用保証協会が債務保証をする制度</p> <p>*普通保障等の別枠設定</p> <p>普通保障2億円、無担保保証8,000万円、特別小口保証1,250万円、流動資産担保融資保証2億円に加えて、それぞれ別枠で同額の保証を受けることができる</p> <p>*新事業開拓保障の限度枠拡大</p> <p>新事業開拓保障の限度額が2億円から4億円(組合4億円から6億円)に拡大。</p> <p>食品流通構造改善促進法の特例</p> <p>食品の製造等の事業を行う中小企業者が金融機関から融資を受ける際、食品流通構造改善促進機構が債務保証等をする制度で、食品の製造等の事業を行う中小企業者は、当該認定事業に必要な資金の借りに係る債務の保証等を受けることができる</p>
<p>【出資】図14</p> <p><u>販路やノウハウなどを持ったパートナーと共同で加工・販売等の事業(6次産業化)を行うために、自由度の高い資金を出資してもらいたい</u></p> <p>[対象者]</p> <p>農林漁業者と2次・3次の事業者(パートナー企業)が連携して取り組む会社で、六次産業化法の計画認定を受けた会社(6次産業事業体)</p>	<p>【無利子融資】図13</p> <p><u>農商工連携型地域中小企業応援ファンド</u></p> <p>中小機構は、都道府県に対してファンド総額の8割を上限に無利子融資。都道府県は、中小機構貸付金と都道府県貸付金を合わせて、ファンド運営管理者に貸付。ファンド運営管理者は、上記貸付金および市町村、地域金融機関や財団法人等の負担分を合わせてファンドを造成し、そのファンドの運用益を財源として</p>

<p>[対象事業]</p> <p>次の①～④をすべて備えた事業が対象事業</p> <p>① 農林漁業者が、パートナー企業の資金、人材、ノウハウなどを活用して取り組む事業</p> <p>② おいしさ、安全、健康、エコ、癒しなど、農林漁業・農山漁村の価値を活かした事業</p> <p>③ 加工、販売、輸出、飲食・給食、健康・福祉、農家民宿・グリーンツーリズム、体験農園・貸し農園など、2次・3次産業の事業活動</p> <p>④ 地産地消、都市、海外、シニア市場など、新たな販路・市場を開拓する事業</p> <p>※ なお、出資等の支援を受けるためには、6次産業事業体の将来性・採算性・地域貢献等について、(株)農林漁業成長産業化支援機構(機構)・ファンドによる審査が必要。</p> <p><活用メリット></p> <p>○ さまざまな事業活動を行える使途の制約が小さく、期日ごとの返済義務がないなど自由度の高い資金を機構・ファンドが出資する。また、ファンドからは農林漁業者とパートナー企業の出資の合計額と同程度を出資する。</p> <p>○ 機構・ファンドが経営に協力し、農林漁業者とパートナー企業の対等な関係を支え、両者の連携の相乗効果を高める。</p> <p>○ 機構は、長期、無担保・無保証、業績連動の変動金利の資本性劣後ローンを出資。</p>	<p>助成事業を行う。なお、本ファンドは各都道府県の創意・工夫により組成されるため、助成分野、対象、規模などは、各都道府県で異なる。</p> <p>[対象者]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・創業又は経営の革新を行おうとするベンチャー企業又は中小企業者と農林漁業者との連携体 ・上記対象者を支援する事業を行う者(中小企業に該当しないNPO、商工団体、大学、任意グループ等も含む) ・助成総額の3割未満の範囲で、自ら事業を行うNPO等の中小企業以外のものと農林漁業者との連携体
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>○ 事業計画や経営のアドバイスが必要な場合、機構・ファンドの職員、6次産業化プランナーやその他の専門家などが相談を受ける。</p> <p>○ 連携するパートナー企業や農林漁業者が見つからない場合、機構・ファンドが相方探し（マッチング）の相談を受ける。</p> <p><留意点></p> <p>機構・ファンドは出資によって会社の株式を取得・保有する。最大15年間の支援期間終了までに、この株式を売却予定。希望に応じて、6次産業事業体が買取ることも可能。</p>	
<p>予算規模</p> <p>25年度</p> <p>概算要求</p>	<p>【農林水産省】</p> <p>(農林水産予算総額 22,976 億円)</p> <p>(1) 農山漁村の所得増大対策</p> <p>① 農林漁業成長産業化ファンド本格始動</p> <p>【財投資金】350 億円</p> <p>株式会社農林漁業成長産業化支援機構を通じ、生産・流通・加工等の産業間が連携した取組について、資本の提供と経営支援を一体的に実施(H24、25の総契約規模1,100 億円)</p> <p>② 6次産業化支援対策37 億円</p> <p>地産地消等の取組に必要な機械・施設の整備、農林漁業者と多様な事業者が連携して行う新商品開発・販路開拓・施設整備やそのサポート体制の整備、知的財産を活用した新しいビジネスモデル構築等を支援</p>	<p>【経済産業省】</p> <p>(中小企業対策経費 1.314 億円)</p> <p>■農商工連携等の推進</p> <p>○新事業活動・農商工連携等促進支援事業 30.0 億円(新規)</p> <p>○農業成長産業化実証事業(補助) 20.0 億円(新規)</p> <p>地域に散在する工業技術、商業ネットワーク等を活用し、先端技術を活用したシステム(植物工場等)の実証、効率的な加工・流通等を行う国内外の枠組み等の構築、統一ブランドの構築等の取組を数プロジェクト補助。</p>
その他	都市計画法・農地法の特例措置	

	野菜生産出荷安定法の特例措置 農業改良資金融通法等の特例措置	
出典	農林水産省	農商工連携パーク

表 2

総合化事業計画の認定要件

(基本方針において規定)

☆認定を受けるには、次の要件を全て満たすことが必要

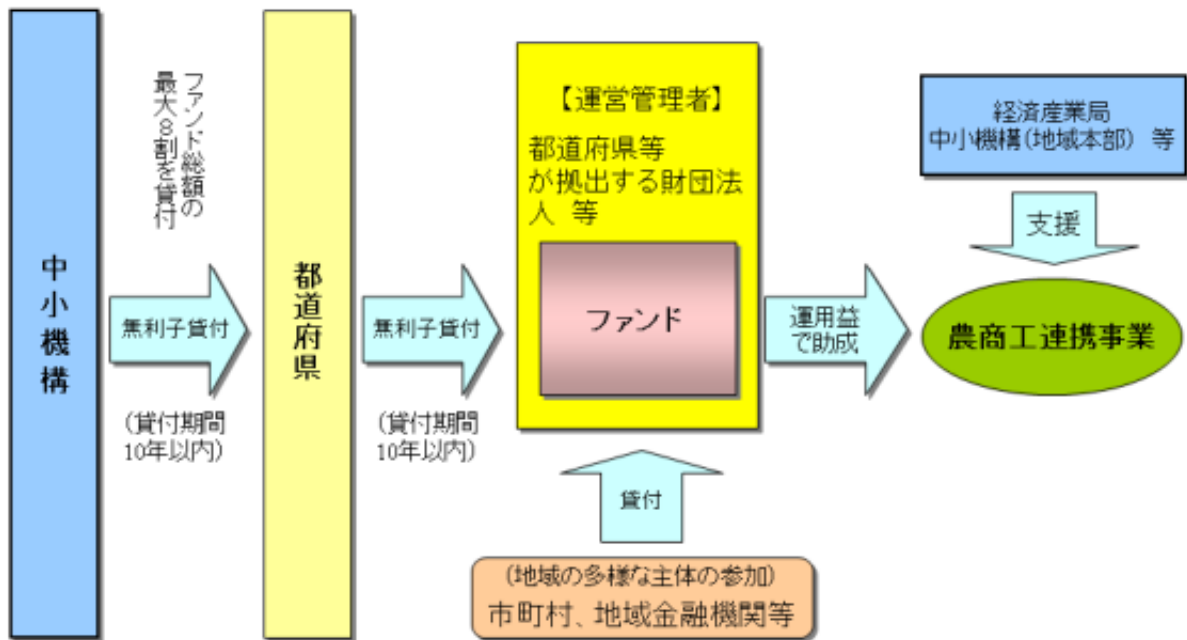
- ①【事業主体】 農林漁業者等が行うものであること
 (例) 農林漁業者(個人・法人)
 農林漁業者の組織する団体(農協、集落営農組織等)
※任意組織も可。
 (注) 事業主体の取組を支援する者を促進事業者(※機械メーカー、食品メーカー、小売、IT企業等。事業規模は問わない。)として計画に位置づけることが可能
- ②【事業内容】 次のいずれかを行うこと
 ア) 自らの生産等に係る農林水産物等をその不可欠な原材料として用いて行う新商品の開発、生産又は需要の開拓
(認定を受けようとする農林漁業者等がこれまでに行ったことのない新商品の開発・生産)
 イ) 自らの生産等に係る農林水産物等について行う新たな販売の方式の導入又は販売の方式の改善
(認定を受けようとする農林漁業者等がこれまでに用いたことのない新たな販売方式の導入)
 ウ) ア又はイに掲げる措置を行うために必要な生産等の方式の改善
↓(続く)

別表 1

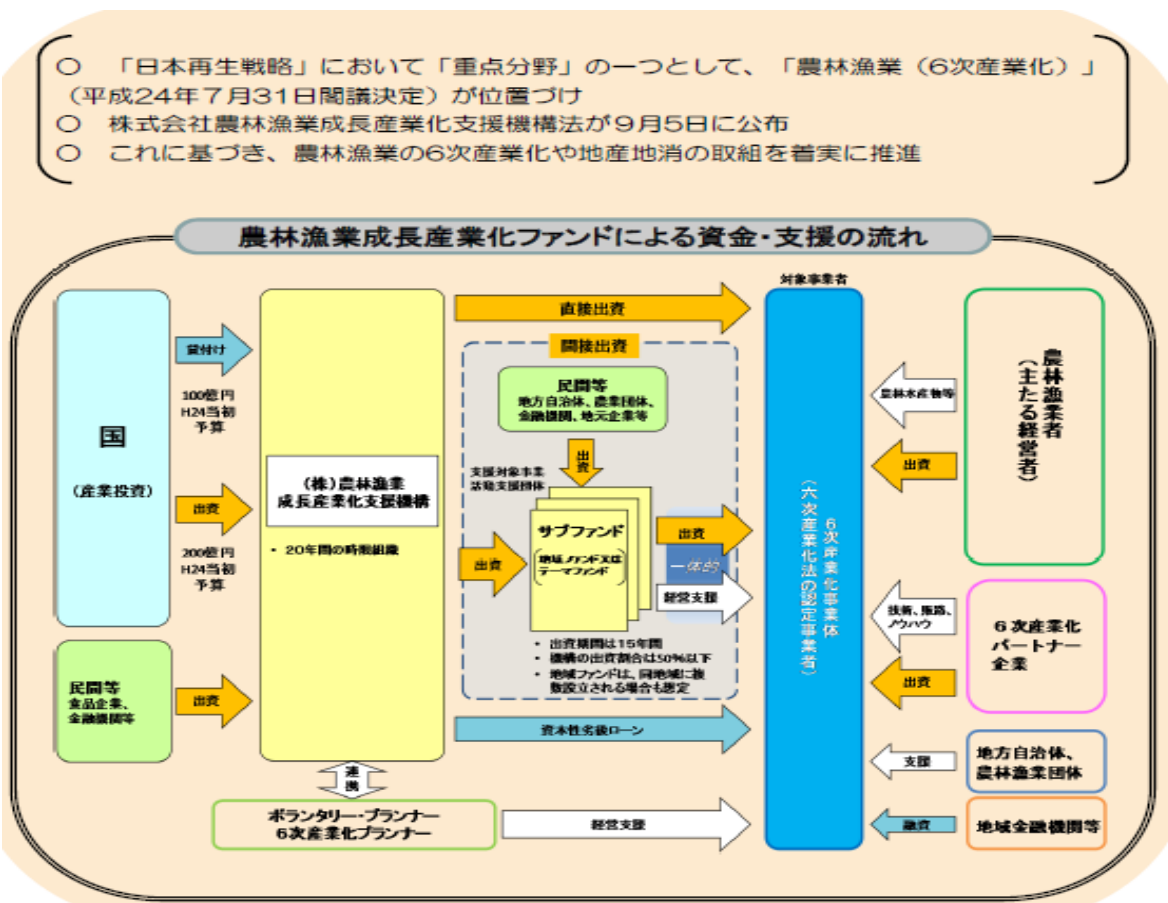
- ③【経営の改善】 次の2つの指標の全てが満たされること
 ア) 対象商品の指標
 農林水産物等及び新商品の売上高が5年間で5%以上増加すること
 イ) 事業主体の指標
 農林漁業及び関連事業の所得が、事業開始時から終了時までに向
 上し、終了年度は黒字となること
- ④【計画期間】 5年以内(3~5年が望ましい)

別表 2

●農商工連携型地域中小企業応援ファンド(スタート・アップ応援型)の概要 図 13



●農林漁業成長産業化ファンド 図 14

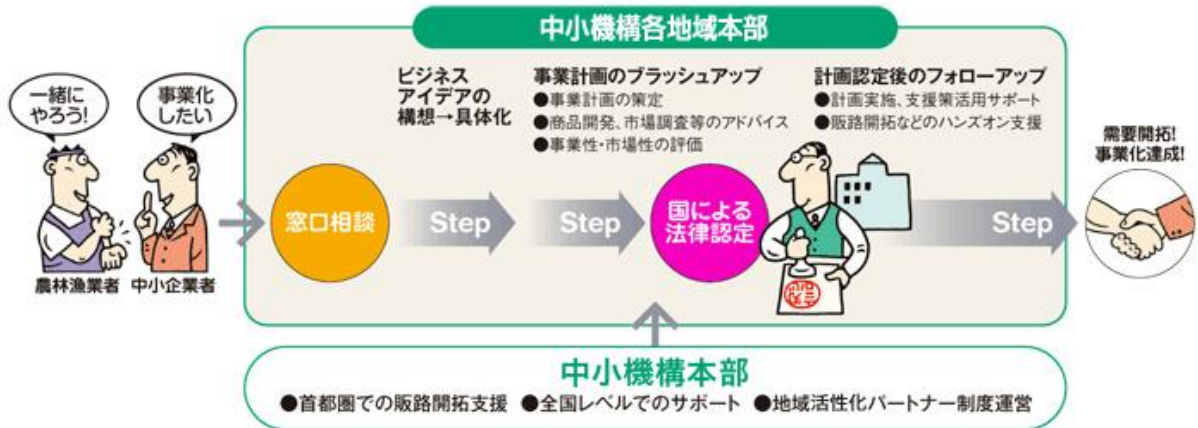


3. 活用スキーム

(1) 農商工連携による支援スキーム及び支援内容 (J-Net21 中小企業ビジネス支援サイトより)



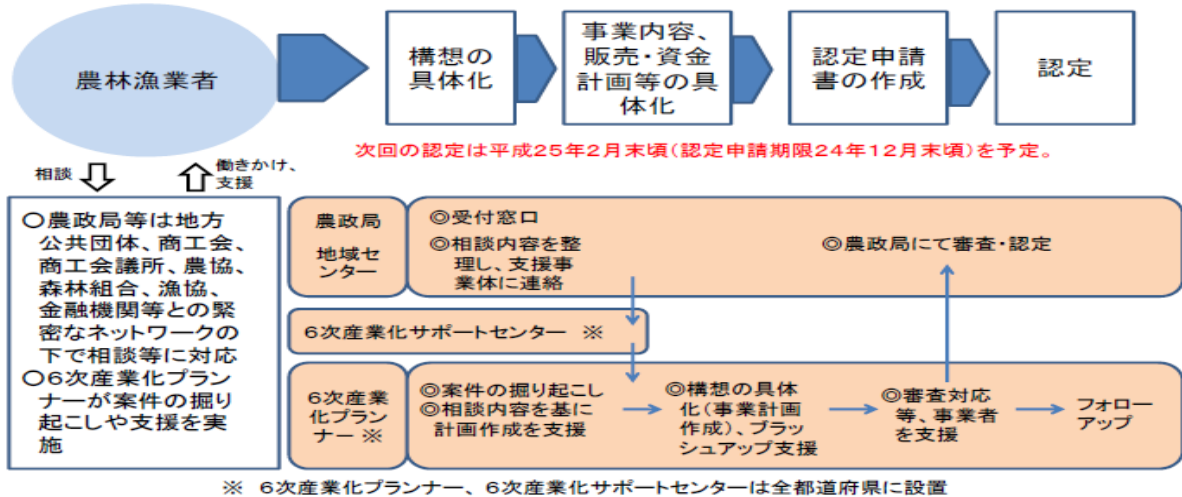
全国10カ所の中小機構各地域本部では、ビジネスに精通したプロジェクトマネージャー等が、新商品・新サービスの開発等の実施にあたっての事業計画の策定、商品開発、販路開拓等のアドバイス・ノウハウ提供などを行い、事業の構想段階から法認定後の事業化まで一貫した支援を行っています。



(2) 六次産業化法の事業計画認定までのフロー

(出典 農林水産省)

地方公共団体等との緊密なネットワークの下で相談等に対応。
具体的な申請の手続については農政局・地域センター等に総合的な窓口を設置。



4. 全国事例の傾向

(1) 認定件数

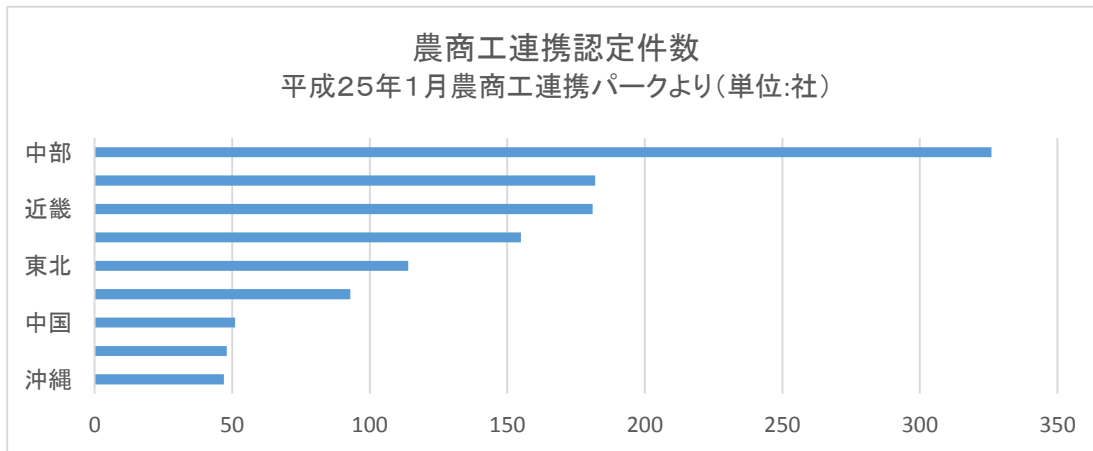


図 15

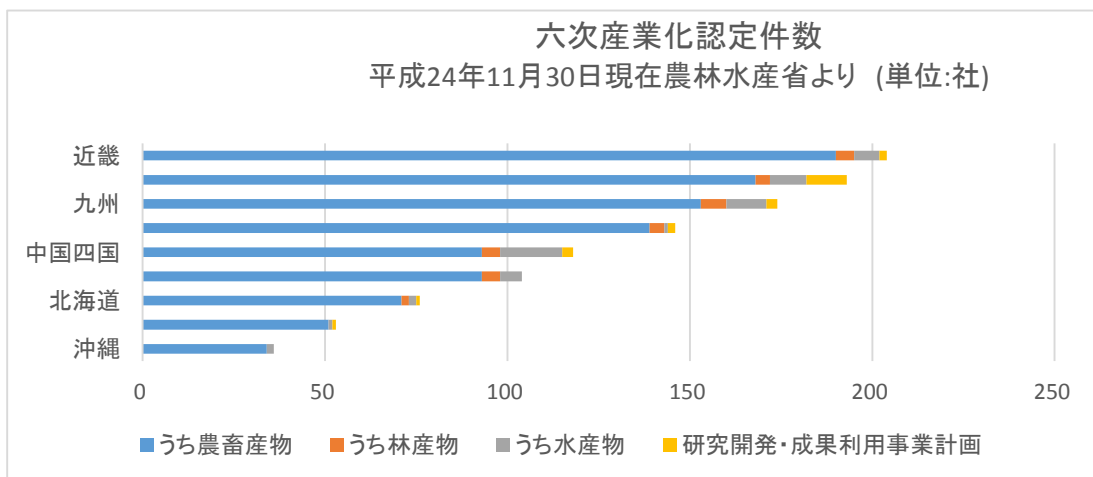


図 16

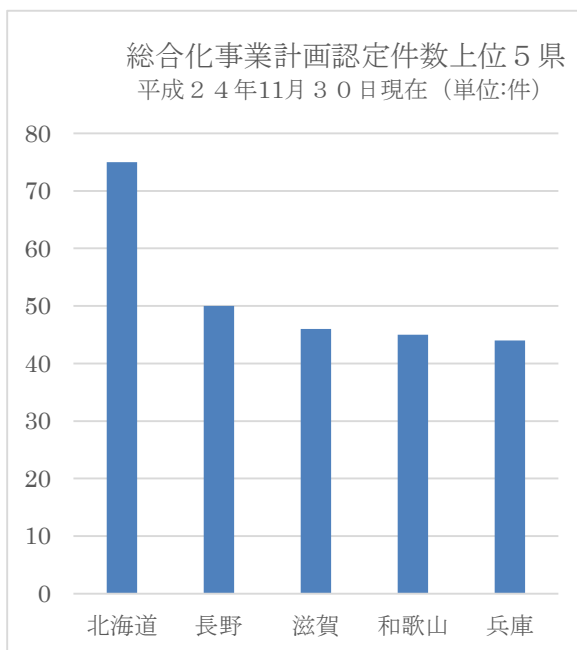


図 17

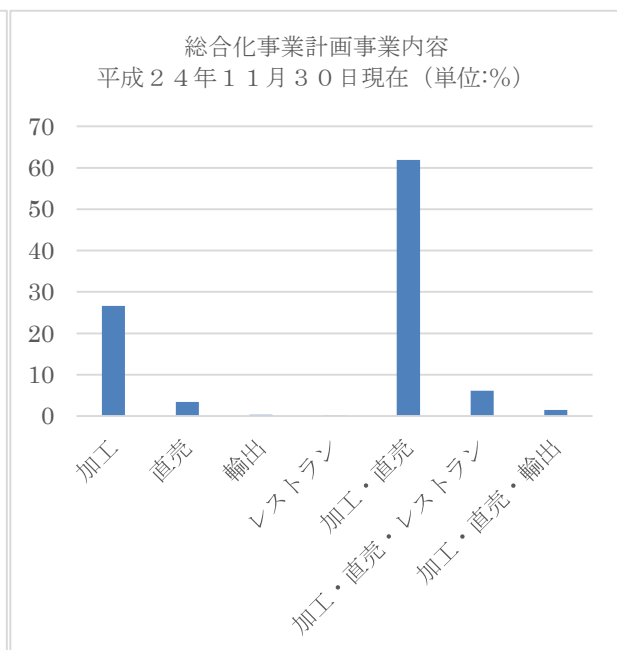


図 18

5. 他の施策との関連

第1回産業競争力会議の議論を踏まえた 当面の政策対応について

平成25年1月25日

第3回日本経済再生本部

(規制改革の推進)

(イノベーション／IT政策の立て直し)

(経済連携の推進)

(責任あるエネルギー政策の構築)

(地球温暖化対策の見直し)

(産業の新陳代謝の円滑化)

産業再編や、起業や新事業創出が活性化されるよう、産業の新陳代謝の円滑化に関する方策を検討

(若者・女性の活躍推進)

(攻めの農業政策の推進)

攻めの農業政策を構築すべく、農産品輸出拡大策の強化、農業競争力強化策について検討

(資源確保・インフラ輸出戦略の推進)

(クールジャパンの推進)

日本食を世界に広め、日本食材の海外展開を進めることを検討

テーマ別会合

平成25年2月18日

2. テーマ別会合の議題

テーマ別会合の議題については、これまでの民間議員からのご意見や総理指示等を踏まえ、当面、下記の議題について設定する。

A 産業の新陳代謝の促進

B 人材力強化・雇用制度改革

C 立地競争力の強化

D クリーン・経済的なエネルギー需給実現

E 健康長寿社会の実現

F 農業輸出拡大・競争力強化

G 科学技術イノベーション・ITの強化

政権交代により、日本経済再生本部が設置され、現段階では上述のように重点緊急課題の当面对応が議論されている。

11の成長戦略と38の重点施策



図 19

図 19 は前政権で推進していた 11 の成長戦略と 38 の重点施策であるが、現状の中小企業関連・農業関連のかかえる構造的課題が政権交代によって変化するわけではない。いずれにしても日本を構成する個人レベルでの実感が実現しなければ、成長の源泉である人間に還元していかないことは明らかである。中小企業・農業分野は大多数の国民に係わる分野であり、地域コミュニティを支える主体である。そのような観点から生き生きとした地域経済の活性化を目指した取組として施策を活用し、推進していくことが望まれる。行政改革といった流れの中で、既に都道府県・市町村レベルでは、有効かつ合理的な連携体制作りが進められているところである。さらには事業分野を超えた新たな枠組みにより、経済的にも文化的にも地域が豊かになることが期待される。

主要経費別内訳

(単位: 億円)

	24年度 予算	25年度 予算	増減額	増減率
社会保障関係費	263,901	291,224	+27,323	+10.4%
文教及び科学振興費	54,113	53,687	▲426	▲0.8%
うち、科学技術振興費	13,135	13,007	▲128	▲1.0%
恩給関係費	5,712	5,045	▲668	▲11.7%
地方交付税交付金等	165,940	163,927	▲2,013	▲1.2%
防衛関係費	47,138	47,538	+400	+0.8%
公共事業関係費	45,734	52,853	+7,119	+15.6%
経済協力費	5,216	5,150	▲66	▲1.3%
(参考)ODA	5,612	5,573	▲39	▲0.7%
中小企業対策費	1,802	1,811	+9	+0.5%
エネルギー対策費	8,144	8,496	+352	+4.3%
食料安定供給関係費	11,041	10,539	▲502	▲4.5%
その他の事項経費	62,556	59,931	▲2,625	▲4.2%
経済危機対応・地域活性化予備費	9,100	0	▲9,100	▲100.0%
予備費	3,500	3,500	+0	+0.0%
合計	683,897	703,700	+19,803	+2.9%

(注)25年度予算の復興特会繰入は12,462億円(+6,955億円)。

表 2 出典 財務省

平概 2 5 年度財務省による概算要求であるが、中小企業対策費がわずかに増加している。(五十嵐)

第2章 さまざまな視点から ～経験を踏まえて～

1. 農業の6次産業化が何故もとめられているか

高橋 勝幸 委員

(1) 農業の果たす役割とは

TPPの参加について、マスコミが取り上げない日が無いほど、農業が取り上げられている今日、GDPの占めるシェアが1%に満たない農業が果たす役割とは何であろうか？

6次産業化を考えるにあたって、まず初めに次にまとめてみる。

① 農業の果たす役割

人間が生きるための食料あるいはその原料を供給するという大きな役割が農業にはある。さらには、国土の保全、水源の涵養（かんよう）、自然環境の保全、良好な景観の形成、文化の伝承等、農村で農業生産活動が行われることにより生ずる、食料その他の農産物の供給の機能以外の多面にわたる機能がある。

② もし農業が無くなったら

日本の農業が壊滅したら、どのようなことが想定されるのか？世界の人口がどんどん増え、特にこれまで発展途上国と言われていた国々では豊かな食生活を送るようになった今日、食料不足は目を見張るものがあり、昨今の穀物原料の高騰、高値安定も、気候変動からだけではなく、その事から起因していると考えられる。

もし、日本で自国民が食べる食料のほとんどを輸入に頼ることになれば、一旦国際紛争があった際の危うさは誰もが感じるところである。

③ TPPに加盟すれば、安く農産物が輸入できるのか？

「TPPに加入すれば、関税が無くなり、安く輸入農産物が食べられるようになる」

例えば、牛肉には38.5%の関税がかかっており、それが無くなれば、今100g100円で小売されている牛肉は100g60円になるという議論がなされておりますが、これは正しいのか？

実はこの議論には落とし穴があると考えます。農産物の価格は需要と供給のバランスで決定されており、一般的に、需要が供給を数%上回ると価格が倍になり、数%下回ると価格が半値になるのが農産物である。（キャベツが一個400円もしたり、50円になったりするのはその一例である）関税が輸入価格を上げている事は紛れも無い事実であるが、「安ければ買いたい」という需要と「何としても買いたい」と言う需要では、形成される価格はかなり違うものである。

先ほどの牛肉の件も、関税が無くなった当初は輸入商社がどんどん輸入牛肉を入れて、国内価格は大きく下がると思われる。が、その後（平成3年の牛肉の輸入自由化の際と同じように、国産7割輸入3割から国産3割輸入7割へと、国内の生産力が落ち、買わざるを得ない状況になると価格はどんどん上昇していったように）国内生産がもし落ち込み、輸入せざるを得ない状況になると、当然先ほどの「何としても買いたい」と言う需要になるので、形成される価格は自ずとその大きさの分だけ上昇していき、それはいずれ関税を超えるものになっていくと考えられる。

結論を述べると、最終的に輸入価格を決定するポイントは関税では無く、国際需給のバランス（これは先ほど述べたようにこれからずっと逼迫したままと考えられる）と「国内需要の大きさ」なのである。日本のためには、「国内需要の大きさ」「何としても買いたいという需要」を出来るだけ小さくしておくことが、輸入価格を下げることに繋がるのである。

④ これからの日本の為に

その為には日本で「安ければ買いたい」という状況を作っておかなければならないというのは共通の認識である。

TPPの議論にはいろいろな側面があり、いろいろな見方があるが、一致する見解は、いずれにせよ「日本の農業の足腰を強く、競争力のあるもの」にしておかなければならないということなのである。

（2） 日本の農業の弱さはどこにあるのか？

前置きが長くなったが、それでは日本の農業の足腰の弱さはどんなところにあるのだろうか？以下の四点にまとめてみた。

① 生産者に価格決定権が無い

先ほど述べたように、農産物の価格は需要と供給のバランスで市場相場が形成され、決定される。需要が供給を上回れば価格は高騰し、逆に供給が需要を上回れば価格は暴落するのが常である。つまり農業には、生産して販売してみないと単価がいかほどになるのかわからず、計画生産がしにくい状況がある。そしてこれは、特に販売を外部機関に委ねている場合に顕著に起こる。

日本の生産者は一般的に販売をどこかに委ねている場合が多く、販売単価はお任せになってしまっている場合が多い。よれによって、相場に大きく左右される経営となっている現状があると感じる。天候相手の農業という一番大きなリスクの高い人（＝生産者）が、価格面においても最もリスクを持たなければならないという現実があるのである。

② 消費者ニーズと価格の整合性が伝わらない

販売をどこかに委ねているために起こるもう一つの問題は、消費者のニーズ（声）が直接生産者にフィードバックされないことにあると考える。農産物はひとつひとつに品質の格差があり、等外品から特選品までその出来具合で大きく価格が変わる。いかに消費者のニーズに合った特選品を作るかが販売単価に大きく反映されるのである。

生産者はどんな農産物を作れば付加価値が付き高く売れるのか、そのニーズをタイムリーにより具体的に知らなければならない。その為にはその消費者の声が常に届く環境を自ら作らなければならないと同時に、その出来具合が価格にどのように反映されていくのかを認識することが求められている。

③ 規格外品のロスが大きい

農産物にはひとつひとつに品質の格差があると述べたが、生産者の所得を下げている一つの大きな要因に必ず出る規格外品のロスがあります。食べる分にはさほど問題が無いにも関わらず、市場では規格外となると価格は大きく下がってしまう。そのロスを出来るだけ少なく抑えられるようにすることが、経営には求められているのである。

④ 天候気候不順のリスクをカバーしなければならない

農産物は天候気候によって、当然その生育が大きく左右される。毎年同じようには行かないのが常である。そのような中、技術でそれをどれだけカバーできるかが求められている。

その一方で、天候気候の不順のリスクをカバーできる作物の組み合わせが必要となってくる。そこには何かは駄目でも別の作物が逆に良いという状況を可能にする、経営の複合的視点が必要となるのである。

(3) 日本の農業の弱さを克服するためには

それでは、日本の農業の弱さを克服するために、何をしていかなければならないかをここでまとめてみたい。

① 企業化

私が第一に挙げたいことは「企業化」である。日本の農業の足腰の弱さは兼業農家や家族経営にネックがあると考えられる。出来るだけリスクを減らすため、息子は働きに出し自らで出来る範囲で農業を続ける（これは農業に限定しなければ、とても足腰の強い経営といえるのだが）とか、人を雇うと生産がうまくいかなかった場合大変なので家族経営で出来る範囲で農業を考えている場合が多いようである。

が、それでは出来るもの・ことがかなり制約されてくる。私はまず農業で生きるという決意を持ち、人を雇って合理化・効率化を図ったり、リスクが分散できる作物を複合的に取り組んだり、労働環境を整え経営者に大きな負担がかからない仕事に変えたりすることによって、安定した経営ができるようすべきだと考える。

一人あるいは二人でする仕事には、時期的に大きな負担がかかります。それを思うと、なかなか規模拡大や別の取組みに踏み出せないことが多い。これが例えば10人というチームになれば出来ることは比較にならないくらい増え、やるべき事でこれまで出来なかったことを一つ一つ、手を打っていくことが出来るのである。

私は日本の農業の弱さはここから来ているのではないかと考える。企業化すれば解決できる問題はたくさんあるのである。もちろん、企業化できる規模までどうやって経営を拡大するか自分なりの計画が必要になるとともに、その過程でしっかりとした経営が出来ないと、直ぐ倒産してしまうのだが・・・。

② 自ら販売

(2) で述べたように、日本の農業の弱さは販売を外部に委託していることに起因していると考ええる。少しでも価格交渉力を持つにはどうするか、どういうメカニズムで価格が決まっているか認識する、どんな品質を生産すれば評価されるかを知り、技術を高めるなど、自ら販売を手がけることによって、次の一手が見えて来るのである。

自分で販売することはとても手間がかかり、思うように売れないものである。最初は少しずつでも継続することにより固定客が増えてくる。また、自分で売ることにより、より生産物に対する自分のこだわりと思いが強くなって来る。それが自分の農業を見つめるきっかけにもなるのではないだろうか。

③ 規格外を加工

農業には味には問題が無いのに、形が悪い、色が悪い、大きさが基準以下などの理由で規格外になったものが必ず出てくる。それを市場で投売りしてはもったいない。せつかく自分がこだわりを持って生産したものだから、大切に大事にどうやって売るか考えるべきである。

その為には、規格外になった理由を克服する工夫があればよい。自ら売ることにより、お客様が必要な形や味に加工する様々なアイデアが生まれるはずだ。

衛生、品質保持、異物混入、許可、パッケージなどクリアしていかなければならない点は山ほどあるが、企業化しながら構成員の役割分担を進めていくことにより、規格外品が山の山になっていくのである。

④ 体質の強い農業に転換するためには

国土が狭く、人件費や様々な条件が高コストな日本の農業が、グローバル化の中、国際競争に打ち勝つためには、品質・安全性はもちろんの事、アイデアや創意工夫で勝負するしかない。

これまであえて6次産業化という言葉を用いないで論を進めて参りましたが、その為には①から③で述べたような取組み、すなはち、「農業の起業化と6次産業化」が必要だと考える。

(4) 6次産業化が成功するためのポイント (まとめ)

それでは、「農業の6次産業化」が成功するためのポイントはどこにあるのだろうか？様々な成功事例から私なりのポイントを以下に述べて「まとめ」としたい。

① 専門家の力を借りて綿密な事業計画を立て、長期計画で少しずつ手掛ける

言わずもがな、今日の日本の製造業や流通業はどんどん高度化している。全くの素人が思いつきで事業に着手してしまうことは非常に危険なのは言うまでもない。まず国の支援事業などを活用して綿密なしっかりとした事業計画を立てなければならないだろう。もちろんその立案には自分のこだわりはどこにあるのか？産地の強みはどこにあるのか？など客観的にポイントを抑えた視点が必要となってくる。

また、(3)でまず企業化を目指すべきと述べたが、「企業経営のいろは」もしっかり勉強しなければならなくなってくる。

6次化の成功のポイントは第1に「生産者から企業家」に変わることにあると私は考える。それは最初から何十人も社員を雇用する企業という訳ではなく、自分の家計と仕事をしっかり区分けして考え、経営者としての視点で農業を考えるという意味である。

さらに最初から大きな事業を起こすのではなく、例え失敗しても経営を揺るがさないよう、全体の1～2割程度の量から始め、投資額も成功度合いを見ながらステップしていくようにすべきである。

そしてそこには中小企業診断士の活躍できる場がたくさんあるように思う。「6次産業化プランナー」(*)等に登録して、是非6次化を目指す生産者をサポートしてあげたらと考える。

(*) 6次産業化プランナーとは、6次産業化に取り組む農林漁業者等のITや輸出、観光等を含め、経営の発展段階に応じた様々な課題に対応可能な民間の専門家のこと。

② 価格ではなく付加価値で勝負し「オンリーワン」を目指す

成功事例を見るとその全てが価格優位性を持った事業ではなく、付加価値で勝負しているように思う。ランチェスター理論の通り「弱者の戦略」を取るべきであり、価格競争に巻き込まれてしまっただけでは成功を見込めない。安易に価格で売上を上げようという考えをまず捨てるのが肝心だ。

まず、

- 1) 自分の生産のこだわりはどこにあるのか？
- 2) 自分の農産物の特徴、他と比較して圧倒的に優れている点はどこにあるのか？
- 3) 自分の地域（産地）の強みはどこにあるのか？
- 4) どこにもっと付加価値をつけるのか？

などの観点からまず自分の生産をじっくり見つめ直す必要がある。

そして、いかにして自分にしか出来ない価値を創造するか、他にまねの出来ない「オンリーワン」をいかにして創り出すか、に取り組まなければならないだろう。

③経営に若いメンバーや女性を入れる

大手製造業や流通業に勝つためには、②で「付加価値勝負しかない」と述べました。まさに知恵比べとなってくる。そこには今の時代を捉えたアイデア・創意工夫・ITスキルなどが求められるだろう。

そのためには、是非その経営に「若者」「女性」「よそ者」など農業を知らないメンバーをいれることを勧めたい。最初から社員としては雇用できないかも知れないが、アルバイトやパートとしてもいい。子供はもちろん、親戚の若い人や近所の若奥さんなど、自分の回りには探せば協力してくれる方が何人かはいるのではないだろうか。彼らの知恵を大いに活かすと共に、そこから次世代の農業の担い手が生まれる可能性を大いに期待したい。

⑤ まとめ

これから日本の農業がどう体質を変換できるかは、私達の子供や孫の世代に大きな影響を及ぼしてくる。「農は国力なり」と言われるように、自国民の食べ物は自国でしっかり生産することが基本である。その為には、今、日本の農業は大きな転換期にあり、自立した競争力のある体質に変わっていかなければならないという事は、誰もが認識していることであろう。

その一つの手法が「6次産業化」なのである。

今、生産者が「ただの作り手」から「経営者」に変わることが求められており、私達中小企業診断士は、そこにどんなの活躍の場があるのかを考えなくてはならないと感じる。

(高橋)

2. 農商工連携、6次産業化と支援分野

委員 樋口智成

農業者の生産・加工・販売等に関わる直接的なコンサルティングだけでなく、農業を取り巻く生産支援業者、加工業者、販売業者等を通じたコンサルティングも含め、農業活性化に関する経営相談・指導・支援の機会は数多い。

近年、「農商工連携、6次産業化」のキーワードが注目されているが、農畜産物の生産だけでなく、加工し販売することは、古から行われてきたことであり、農と商と工の連携は目新しいことではない。6次産業化も、農林水産業の1次産業と製造業の2次産業、商業・サービス業の3次産業を、足し算、掛け算した概念で、活動領域を広くとらえたもの。複合化した取り組みや連携は古くから行われてきている。このようなキーワードが注目されている要因の一つには、農業政策の支援メニューになっていることによると思われる。

いずれにしても農業の活性化、担い手育成が望まれている。ここでは、中小企業診断士として農業活性化に関わった事例の一端を紹介するものである。A社事例は百貨店等の催事販売に展開したケース、B社事例は農畜産物ネットショップ化のケース、C社事例は用途開発・レシピ作成支援で販路拡大したケース、D社、E社事例は、製品開発にかかわる補助事業を断念したケース、さらに、県産品を県外の外食産業にアプローチしたケースを紹介している。

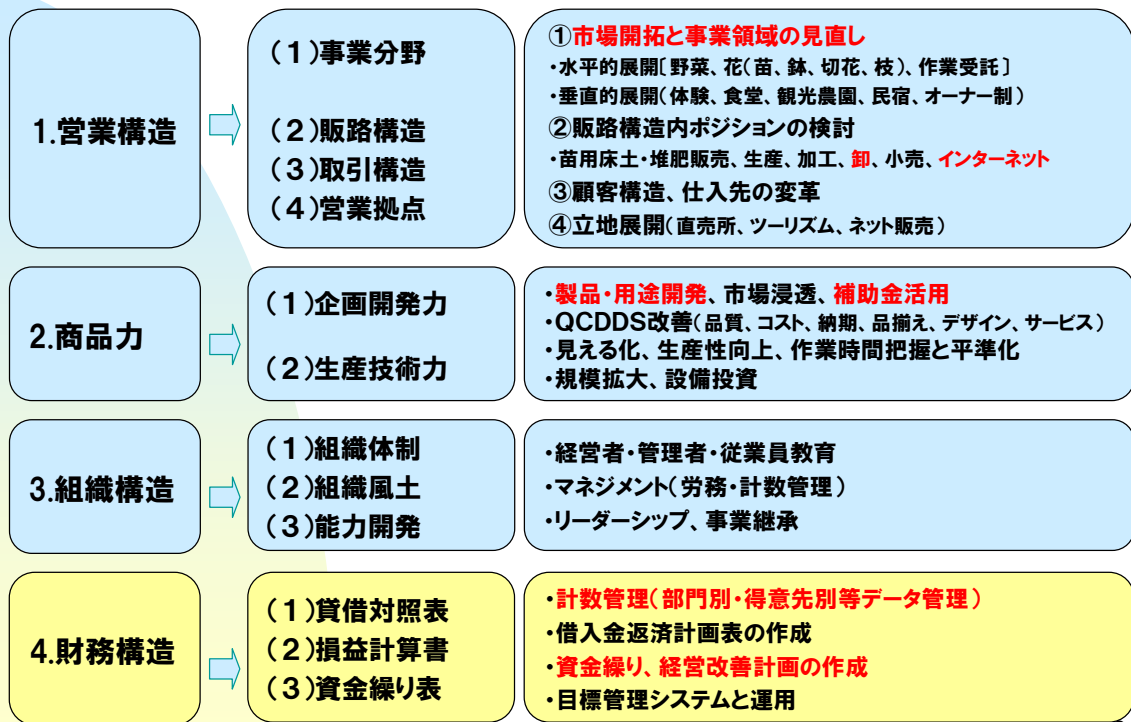
ケースの問題点と支援内容は一様ではない。A社事例の発端は売上低下による資金繰り支援、B社事例も売上低下による事業分野の見直し、C社事例は用途開発による商品力強化・販路拡大支援、D社、E社事例は商品開発にかかわるニーズと政策のミスマッチ、さらに、大手居酒屋チェーンのニーズと提案方法のギャップといった内容である。

下図は、「企業の経営構造と6次産業化支援」の内容を概観したものである。

企業の経営構造は、売れる仕組としての営業構造、他社に負けない商品力、それらを実現する手段としての組織構造、活動結果としての財務構造の4つに分けてとらえることができる。

それぞれのサブ内容として、売れる仕組としての営業構造には、どのような事業分野か、販路構造内のポジショニングはどこにあるのか、有利な顧客や仕入先との取引構造になっているのか、ネットも含めた営業拠点政策はどうなっているのかなどに分けることができる。他社に負けない商品力では、商品力を高める企画開発力があるのか、製品の仕入・生産においてQCDを改善する技術力・実践力があるのかどうか、さらに、組織構造は、従業員構成などの組織体制、めざしていることや考え方などの組織風土、能力開発をどのようにすすめているのかなどに分けてとらえることができる。活動結果としての財務構造は、健全な財政状態か、利益を獲得できる構造か、支払能力が安全かなどに分けられる。右端の項目は、それらに呼応した支援視点を列挙したものである。事例を通じ、支援領域の考察に活用していただければ幸いである。

■企業の経営構造と6次産業化支援



By Management Communications

2

(1) A社事例：百貨店等の催事販売に展開したケース

①企業の概要

- ・ 水稲、さくらんぼ等の生産農家。自らの生産物以外に果物・野菜を外部から仕入、百貨店、スーパーマーケットやイベント会場等で販売したり、個人宅配をしている。一時、店舗展開もしたが撤退。提供商品は、さくらんぼ、ラ・フランス、秘伝豆、だだちゃ豆、山菜、ジャムなど。
- ・ 売上のピークは平成18年頃、約7000万円。従業員はパート1名。さくらんぼの収穫時は、もぎ取り6～7人、箱詰め5人。催事販売先のマネキンも含めると30～40人の雇用になるという。
- ・ 直近決算の売上高は約5000万、粗利益約2400万（48%）、農業所得を加味した利益は約200万、減価償却費を加えたキャッシュフローは約400万。短期長期合わせ4本の借入、借入残高は2880万。一部、返済予定表が不明であるが、月元金返済27万、年330万以上。家計費を賄える事業主報酬を捻出できない状況にある。税理士を活用しているが、月次試算表は作成されていない。

②相談依頼内容

- ・ 東日本大震災と放射能汚染の風評被害もあり売上が減少している。これまで、売上代金回収と支払いサイトとの不均衡で生じた債務を借入で賄うという悪循環に陥っており、また、催事等に関わる仕入の見込違い等から過剰在庫が発生し資金繰りを圧迫している。資金繰りの円滑化をはじめとする経営全般の指導依頼である。

③主な問題点と指導内容

- 1)借入金返済一覧表と資金繰り表の作成

- ・資金繰りが厳しいというものの、いつ逼迫するのか見通すことができない。資金収支においても季節変動がある。相談時は、さくらんぼ代金の入金がある時期であり、新たな借入をしたくない意向。しかし、秋口の資金繰りに不安があり、返済額半減の条件変更を希望している。

2) 催事・得意先別損益の把握

- ・百貨店、宅配等の得意先別売上が整理されていない。ヒアリングから百貨店等催事売上が2/3を占めている。北は北海道、南は沖縄までと経営者の活動範囲が広く、経営管理が追いつかない。
- ・百貨店等の催事販売では、仕入費用以外に販売手数料（売上対比で15～23%）、催事場賃借料（2.3%）マネキン代（9.6%）、旅費（3.8%）、荷造運賃（12%）などの直接費がかかる。
- ・催事販売では、「品切れを起さないこと、積極的に試食させること」が要求される。しかし、試食・廃棄ロスのデータをとっていない。
- ・得意先別に採算がとれているのか疑問、売上計上も手数料込みか控除か混合の様子。今後、得意先別の損益を把握することができれば不採算先の改善を進めることができる。

3) 催事別、月別収支の把握

- ・売上代金の催事先からの入金は1ヵ月後、2ヵ月後とまちまち、青果物の市場への支払いは5日後。資金不足が発生する収支構造である。催事別に取引条件を整理するとともに、取引条件を変えることができないか検討する。いつの時期に資金不足になるのか早めに把握し、「入金を早め、出金を遅くする」「売上を高め、費用を減らす」工夫が求められる。

4) 中期3ヵ年利益計画の策定

- ・借入返済（条件変更含む）し、必要な家計費を確保できるだけの利益計画が求められる。そこで、売上向上策、粗利向上策、コストダウン策を検討、中期3ヵ年利益計画を作成支援した。

(2) B社事例：農畜産物ネットショップ化のケース

①企業の概要

- ・インターネット販売、コンテンツ制作業。広告代理店やマスコミの広報担当などを経て創業。さくらんぼ、ラフランス、柿、悪戸いも（里芋）、米沢牛などの農畜産物のネットショップを自主運営。
- ・代表者家族で経営。ネット販売の寄与で年商約2000万に増加傾向も、年間所得が約200万と少ない。
- ・直近売上は約1800万、粗利益53%、荷造運送費8.3%、ネット広告費6.8%、運送資材費2.4%、外注工賃0.8%、限界利益率28.7%。固定経費315万、専従者給与を含めた所得が約200万。借入は3本、年70万の元金返済が必要である。獲得したい月間所得30万と年間元金返済額70万から算出した目標売上は約2700万である。

②相談依頼内容

- ・差別化戦略として農畜産物の高級品を扱ってきたが、農家への注文に対して品物が足りず、今後の売上増加には限界がある。そこで、①割引クーポン共同購入サイトと契約し、これまで敬遠してきた薄利多売方式を採用すること、②オリジナル加工品の製造に進出すること、③自宅兼事務所から作業のできる場所に移転することを構想中。保有する資金も少なく、数字的な面も含めて今後の方向性についての指導依頼である。

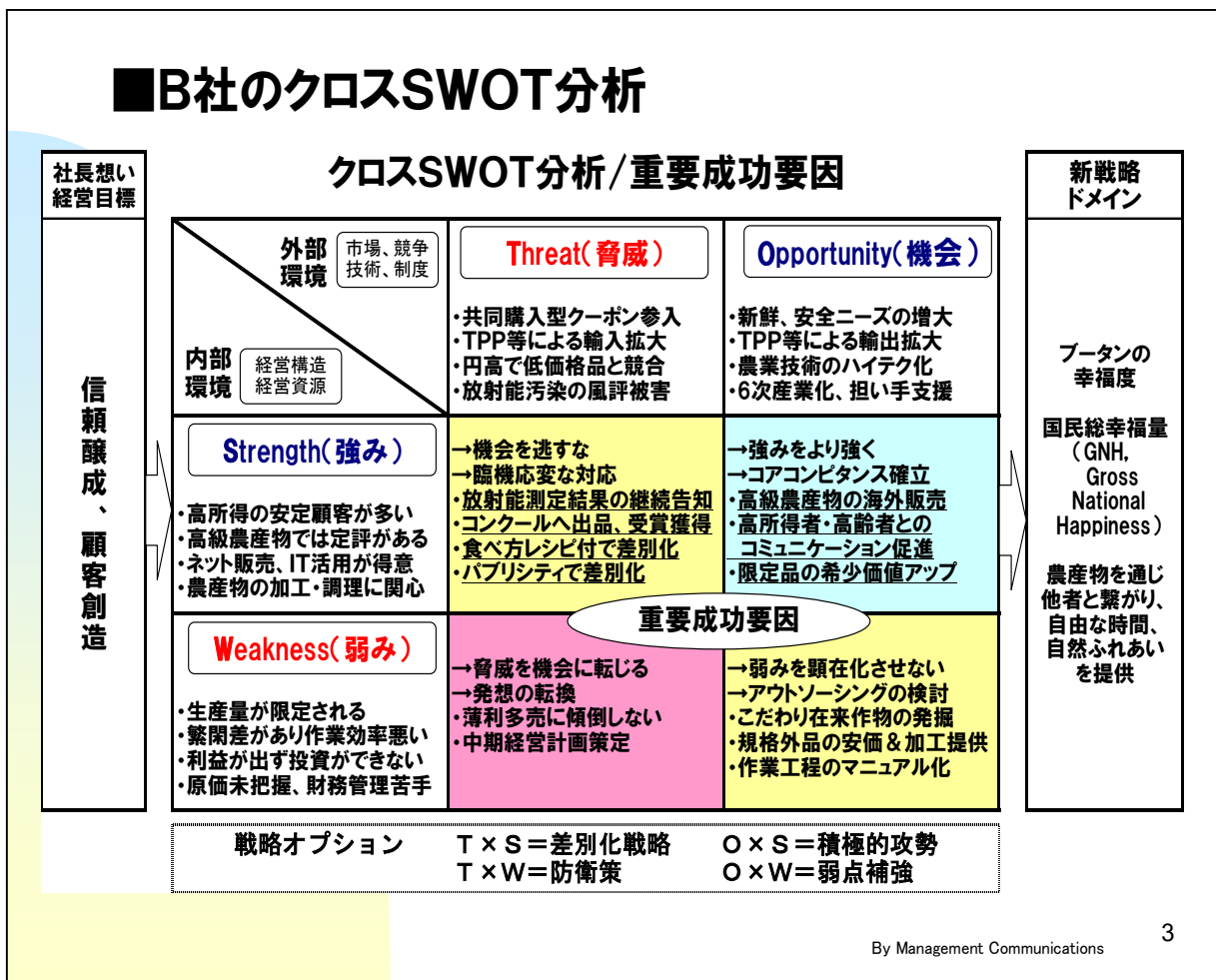
③主な問題点と指導内容

1) 業務内容の把握と業務の棚卸

- ・財務内容面の指導とともに業務内容について助言。現在、父母にも梱包等を手伝って頂いているが、代表者の労働時間が長い。農家とのやりとり、注文への対応、20～23時の市場入札、発送メール等の業務で1日18～20時間労働になっている。時間生産性向上の余地を探るため業務棚卸表を提供・改善策を検討してもらった。作業効率の改善は当経営者の得意技であるが、他人でもできる仕事は任せ、自分しかできない仕事に特化し時間生産性の向上を図っていく。

2) 事業分野・取引構造の考察

- ・高級品の農家出荷拒否から薄利多売化策として割引クーポン共同購入サイトと契約したが、1ヶ月で解約。コールセンターが通じない、顧客のフォロー負担が当方に多い、経費負担も重い、作業工数の割合に顧客の信頼を失う可能性が高いなどの理由があげられる。
- ・これまでの成功要因は、医師、代議士、社長などの上得意客を対象に、高級農畜産物を提供してきたことである。きめ細かな商品説明や料理レシピ、おまけとしての季節のこだわり品を送付するなど、薄利多売ではできないおもてなしで信頼を獲得している。今後も「お客様との良好な関係を創造すること」を事業分野とするべきである。



- ・ネット販売を優先し、電話やFAX注文の高齢客への対応が不足、フォローが必要である。改めて、自社の強み・弱みを整理し戦略を考える必要がある。そこで、クロスSWOT分析(上図)の作成法について指導した。

4) 投資を踏まえた利益計画の策定

- ・商品取扱の増加から作業場や人手が必要である。オリジナル加工品の展開では、桜桃のキズもの等のジャム加工、ラフランスジュースなどの自社生産を考えている。いずれも新規投資と借入が必要になる。従業員の雇用を含め、投資計画、資金計画、利益計画の策定法を指導した。

(3) C社事例：用途開発・レシピ作成支援で販路拡大したケース

①企業の概要

- ・マッシュルーム生産農家。生産シェアは全国第3位。生産品目は、生マッシュルーム、水煮、スライストライ、粉末、外部生産委託・自社販売のレトルトカレー&ハヤシ。レトルトカレーの美味しさ人気は全国第3位の評判。話題性あるジャンボマッシュルームも生産している。
- ・JGAP認証取得や事業の先進性(バイオマス利活用、JGAP、廃菌床堆肥販売、規格外商品化等)が評価され、農水大臣賞、県ベストアグリ賞をダブル受賞している。

②主な問題点と指導内容

1) 食材の用途開発・レシピ作成支援

- ・県外への販路開拓支援の一環として大手居酒屋チェーンに、マッシュルームを活用したメニュー提案を試行。大手居酒屋チェーンはジャンボマッシュに関心を寄せているが、短い調理時間、保存60日を要望。水煮等での提供が考えられる。安価な居酒屋チェーンの料理単価は280~380円。原価率は30%。生ジャンボのSM販売価格は250円位、参入にはコストダウンと納入量が課題である。
- ・卸中心から直販での付加価値化も志向。詰合せ販売試行中。近隣駅で弁当やラーメンにも活用してもらっているが認知度不足。当該商品の競合はなく話題性がある。食感・うまみを大事に、水煮での拡販を志向する。デミグラス味、ホワイトクリーム味など、コラボ加工品を開発していく。
- ・ジャンボマッシュのPOPなどリテールサポートを充実、認知度、話題性向上を図る。

大手外食産業との取引では価格支配力を保有することが重要。当社製品の特徴が出せ、継続取引につながるような販売先を選好していく。

2) これまでの指導・支援の成果

スライストライ・粉末の活用、和食への応用レシピの作成支援で、大手レストラン・チェーンの炊込ご飯に活用、さらに、マッシュルームと牛肉の相乗り弁当、マッシュルーム・ハンバーグ弁当の販売につながっている。また、大手のスープメーカーでスープ製造に粉末が活用されている。スライストライや粉末は一流専門店シェフからも高評価を得ており、「かくし味」として活用が拡大している。

(4) D社事例：製品開発にかかわる補助金を断念したケース

①企業の概要

- ・米菓製造業。せんべい、クッキー、ポン菓子、スープの米具材等を製造。従業員数はパート・派遣含め約70名。年商約10億。販路は菓子問屋経由の小売店やスーパーマーケット。他にカップスープの食品メーカーに「おこげ」などの米具材をOEM供給している。
- ・薄利の量販店経由のB to Cビジネスモデルから「大手がやらない、面倒、小ロット、特殊なもの」の事業分野に注力、既存品を絞り込み、PB・OEMでも利益率の高いB to Bビジネスモデルに転換している。

②相談依頼内容

- ・米100%のラスクのような食感のものを開発、国産米での消費拡大を企図している。小麦アレルギーで食べられない人には朗報。3等・くず米でも加工可能。通常の「蒸し・練り・冷却・成型・乾燥・煎焼」の工程を経ないで生産できることから米を高価購入できる可能性もある。一方、粉が出やすい難点もある。
- ・製品完成度の向上、味付け、マーケティングなどの助言依頼とともに、新連携事業の認定の可能性についても期待している。

③主な問題点と指導内容

1) 新連携事業の認定可能性

- ・カップスープの具材は丸形で割って浸すものや割らないで良い四角いブロック形がある。今後、利便性ニーズからブロック形が望まれる。製造装置メーカーと業務用卸売業（料理のメニュー提案）との連携を検討。中小機構のプロジェクト・マネジャーからも助言を得た。
- ・新連携の制度説明では、意義として「経営資源に不足要素があり強みを補完するもの」。補完性、主体性、新規性、差別的優位性、市場性が要件という。支援ステージは研究開発、商品化、市場化の3段階。補助金の使途としては、サンプル、原材料調達、営業活動、営業ツールなど。審査段階はAシート（事業概略）、Bシート（財務計画含む）、評価委員会の評価がある。認定申請や補助金申請の手順をふむと約2ヶ月はかかる。さらに、留意点としては、装置は補助ではない。当該事業の情報がある程度世間にオープン化されるというものであった。

2) 補助事業を断念した理由

- ・社長の考えでは、開発商品展開はニッチ産業であり大手も関心がある。補助事業で情報をオープンにしない方が参入障壁を高めることになるという。市場スピードが速く3～5年もかけられない。社長自身忙しく、申請にかかわるスタッフもいないことから、作業工数のかかる補助事業には難色を示すことになった。

(5) E社事例：製品開発にかかわる補助金を断念したケース

①企業の概要

- ・業務用の各種フルーツ缶詰製造業。商社等を介し年商約 11 億。委託加工も手掛ける。プラント定型業務が中心で、従業員数約 80 名。全国 4 千以上の会社に販売。広範な販路保有は強みで、技術経営志向である。

②相談依頼

- ・白桃を使用した糖漬けを試作中。製品の特徴は、独自技術で糖度を高めて再結晶化しない、果物形状を残し透明度を高めている、量産化されていない、添加物を使わずグラニュー糖で安心、脱中国産で国産ニーズがある。有名チョコメーカーからのオファーもある。桜桃、柿も試作中。
- ・今後量産化、販路開拓にむけてステンレスタンク、真空化釜、クリーンルームなど省エネ・生産性向上の設備投資を検討している。地域資源を活用しており、農家支援、自社の新たな事業分野・販路開拓に資するものであり地域産業資源活用事業の認定に該当するかの相談依頼である。

③主な問題点と指導内容

- ・仕入先（青果問屋、JA）、皮むき（熱処理）の工程、当社の強み（QCDの量産化、適熟での調達）、ストーリー性（売り）、販路開拓（会社でできる）、農産物の出来栄えによるリスク、新連携（どこでも連携可能）の可能性、社長の想いなどをヒアリング。
- ・社長は地域農産物を活用した「山形の手土産」を創りたい意向で、開発プロジェクトによる人材育成も企図している。申請動機は、立ち上げに伴う設備投資に対する補助金期待が大きい。
- ・中小機構のプロジェクトマネジャーを同行。補助事業のメリット（投資減税、知名度向上）とデメリット（投資制約、会検等の事務煩雑性）を紹介していただいた。「設備投資の補助金は税金を使っていることから新製品開発、販路開拓の仕組みづくりまでの支援で、収益を上げるためには使えないこと（制約）」、「地域産業資源活用事業を活用する意味」を再度整理するよう助言された。

(6) 県産品を県外外食産業にアプローチしたケース

①県産食材を大手居酒屋チェーンに試行提案

- ・県産食材の販路拡大の可能性を探るため、大手居酒屋チェーンにレシピ持参で提案試行した。類似品が多くある農産物や加工品の提案では、先方の担当者と会うこともできない状況である。今回は、県内メーカーの協力を得て、マッシュルーム、ソフト麺、お麩、乾燥野菜、川魚の甘露煮を持参し提案した。

②試行提案の結果・反応

1) マッシュルーム

- ・きのこ自体に興味があり、メニューには必ず入れたいという。
- ・四半期ごとに季節メニューを検討していて、3~5月のメニューが11月末には決められる。相手企業

の企画、意思決定の時期に合わせた提案が求められる。

- ・話題性あるジャンボマッシュルームのステーキは見込みあり。提案するなら5月末。

2) 米粉麺

- ・米粉麺は日本全国からサンプル商品は届くが、企画にあった商品がないのが現状。乾麺であれば、茹で時間2分以内、生麺保存は60日であり、理想は冷凍麺である。冷凍麺についても200g1パックで、2つに割れ(100gづつになる)、中心がくぼんでいる形状のものと要求は多い。
- ・メニューに麺を入れたいの意向は大いにある。
- ・山形の紅花麺については、ご当地メニューシリーズで山形VS〇県などの企画で利用が可能である。

3) 麩

- ・「揚げ麩煮付け」は味つけが「おふくろの味、田舎風」との評価。ターゲット設定が求められる。
- ・麩は、鍋料理などで何度も使っている。低価格で変わった麩を希望している。
- ・麩まんじゅう(餡入りの生麩、1個90円)の価格に驚きの表情。低価格や大きさも課題の様子。
- ・過去に「生麩を串刺し、田楽みそをつけ」メニューに出したが、注文数量が出なかったという。

4) 乾燥野菜

- ・乾燥野菜を使う意義が求められる。乾燥トマトや乾燥キムチに対しては興味があるものの「コストが見合わないだろう」との意見。ワインバーなどで話題性ととも提供することも考えられる。

5) 川魚の甘露煮

- ・「論外」とのコメント。「わざわざお金を出して買うものか」というイメージ。ニーズのない商品は語ること自体難しい。

6) 全体的な共通要素

- ・当大手居酒屋チェーンに提案する場合、食べ口のサイズや日持ち(水煮など)の検討が求められる。
- ・提案時期がある。3~5月メニューは11月末決定、6~8月は2月、9~11月は5月末、12~2月は8月末と四半期ごとのメニュー改定になるので、提案の仕方によっては参入可能である。季節商品を希望している。
- ・訪問時は、菜の花、あしたば、豆苗、生路に関心をもっていた。ロット(量)から1社対応は難しく、産地としての対応が求められる。
- ・なお、今回は大手居酒屋チェーンに提案・試行したが、別の販路拡大ルートはいくつでもある。商品開発でも販売でもプロダクト・アウトのスタイルが多い。顧客ニーズをふまえたマーケット・インの商品開発、提案営業が求められる。(樋口智成)

3. 6次産業化プランナーとして

五十嵐幸枝 委員

昨年8月に「山形県の六次産業化プランナーとして活動してほしい」との依頼があり、引き受けることとした。平成21年度から始まった山形県内の農業者や食品製造業者を対象とした「農林水産業創意工夫プロジェクト支援事業」庄内地区審査員や平成22年度から山形大学農学部で開催されている「農商工等連携人材育成事業」で毎年農業経営に関する授業を受け持っていることもあり、地元農業関係者とは顔見知りになっている方も多い。

経営革新支援法などを活用した中小企業支援や経営計画策定、経営相談などが主な業務だったが、近年は農業関係からの依頼も多くなっていた。特に先駆的な農業経営を実践していた方たちの中には、経営革新計画や地域資源活用法の活用を目指していることも多い。中小企業支援が診断士としての職業領域だが、中小企業を目指す農業経営者との係わりも多かった。例えばきのこ栽培やバラや百合などの花卉栽培の施設型農業では、設備投資やマネジメントを含めて工場管理とほぼ同等のスケールである。

今回プランナーとして6次産業化法申請に向けたいくつかの支援を行ったが、既に内情を知っている先駆的な経営者もおり「やっと国の政策が追いついた」と感じているところである。6次産業化では、個人ベースから申請が可能である。今までの農業政策の補助事業では、法人やグループが対象であり、ユニークな個人にはなかなか光が当たらなかった。生産者の中には職人気質が強く、個人でこつこつ作業をすることがマッチしている場合もある。そのため、グループになると有利だということでは理解しているが、なかなか殻を破って出てこない。山形県の施策「創意工夫プロジェクト」では、その個人も対象として幅広い支援を行っているが、事業総額の下限規程や市町村の意見書添付などの要件を満たさなければならない。このような施策ごとの使い勝手もあり、ケースに応じた支援をすることが私たちの仕事となる。

平成24年度中に申請し、認定された案件は、法人化しているケース3件と個人1件である。年商数億程度から数百万円規模である。いずれのケースでも、国から認定を受けることに対して大きなモチベーションが生まれてくる。

経営に係わる者は規模の大きさに関係なく一人で決断を下さなければならない場面がある。その中で、安心して客観的な意見を聞くことができる機会は貴重である。候補案件何件かアプローチをする中には財務面では非常に苦しい状態になっている場合もある。無計画に商品開発を行い、販売額を上回る経費を計上している場合や累積債務がいつまでも放置されている場合もある。新規事業分野へ進出するには動機があると考えられるが、事業が順調な場合にはあまり新規事業に進出せずに本業磨きに精を出しており、本業不振が新規事業分野に関心を持つ大きな要因となっていることは多い。

だが、事業の健全な成長のためには、事業が順調な時にこそ将来に向けた必要な投資として改善や新事業開発を推進して行くことが大切である。そのため最初の段階で正直に見えている現状を説明することにしている。医者でよくいわれている「インフォームドコンセント」である。事業継続に関しても言及することがある。自分自身を必要以上に大きく見せず、謙虚に話を聴く。その上でその人自身の実現したい計画があるかを尋ねる。本人が身の丈に合った計画を実現したいと意思表示をした段階から支援が始まる。他人任せの絶対に失敗しない事業計画作りは、残念だが対象外とする。また、最低限の必要要件を満たしていない場合も対象外となる。

さて、支援対象が決まった段階から場合によっては24時間体制である。いくつかの事業を抱えているので、頭の中に「6次産業化」パーテーションが出来上がる。コーディネーター機能も発揮しなければならないので、一人何役もこなすことになる。中小企業診断士のスキルに瞬間芸というひらめき領域があり、頭の中に断片的に収納されている情報が一瞬にしてクライアントの必要情報にカスタマイズされる。同時に情報開示対象の峻別を行い、必要な関係者と情報交換をしながら情報の精度を確認し、計画全体を見渡し、整合性がとれているかを確認する。

何回かヒヤリングを行い、総合計画に落とし込む。計画実行者が計画を遂行し、目標を達成することが目的である。そのため、なるべく申請者が使い慣れた言葉を重視するが、客観的に紛らわしい言葉や定義が異なっている場合は修正・訂正を行う。あとは、決算書に基づき、実態に即した総合計画を完成させていく。実現可能性も当然重視され、適正な総合計画であることが認められることが認定へとつながっていく。

農商工連携も6次産業化も目指すものは同じである。中小企業者であれ、農業者であれ、国民の所得向上への取組である。過剰な競争環境を作り出したり、特別に優れた人たちだけが利益を独占したりすることが目的ではない。その事業スケールにあった事業ステージで自らの力を磨き上げ、なくてはならない事業に成長していけば良いのである。毎日食卓に上がる豆腐や納豆、地場産ワインや日本酒、家族や友人、会社の仲間たちと豊かに共有する時間を紡ぐために必要な商品を継続して作り続けていくことも大切な事業である。家庭の中で家族に磨かれてきた手鍋料理の枠を広げて、自分の力量に合わせて売切りで地域に提供することも6次産業化では可能である。

事業ステージが変われば、地域の雇用の場を作ることも大きな役割となる。キャッシュが地域内で循環することも活性化には効果的である。中小企業にとって新商品開発や研究開発は必要でありながら自前の研究費を持てるのはわずかな企業に限られている。設備導入にしても良い機械を導入することで品質が格段に向上する。6次産業化では、自ら生産した農作物を50%以上使用することが要件となっており、国内需要を増加させる効果も期待されている。農作物の付加価値を高め、長期安定的な製品品質を担保し、地域外での競争にも参入でき、新たな利益が生じるというビジネスモデルを構築するために農商工連携や6次産業化ファンドを活用したい。経営に必要な「人・物・金・情報」を最大限有効に活かすことで、地域経済振興の実現に近づくものと考えられる。 (五十嵐)

第3章「農商工連携」及び「六次産業化」に関する実践的診断

現在、農業を成長産業と位置付ける議論が盛んに行われている。これは農業分野の生産性が国内GDP1%、農業経営体数では1,679,084経営体という産業構造上の矛盾を俯瞰したうえで、今まで見えてこなかったポテンシャルを含め、経済活動全体を通じたイノベーション^{注1)}を起こす可能性に対するものである。

1次産業と2次産業・3次産業との価値連鎖を結合するバリューチェーン^{注2)}として生産・加工・販売・観光等が一体化したアグリビジネスの展開、先端技術を活用した新産業の育成や再生可能エネルギーの導入などにより農林水産業を成長産業化することが目指されており、農商工連携等支援法や六次産業化法等による支援が期待されている。

ここでは、農業をいくつかの成長段階パターンに分け、バリューチェーンの枠組みを活用し、ステージに応じた新たな付加価値創出の可能性を検討する。

注1)イノベーション

イノベーション (innovation) とは、物事の「新結合」「新機軸」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」(を創造する行為)のこと。一般には新しい技術の発明と誤解されているが、それだけでなく新たなアイデアから社会的意義のある価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革を意味する。つまり、それまでのモノ、仕組みなどに対して、全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすことを指す。

注2) バリューチェーン

バリューチェーンとは、マイケル・E・ポーターが著書である『Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (競争優位の戦略)』の中で用いた言葉である。企業の競争優位がどこにあるのかを明らかにするために、事業が置かれている環境や構造を正確に把握することが必要なため、外部分析と同時に内部分析が求められる。その企業の内部環境を分析するフレームワークの一つである。

バリューチェーンでは、事業活動をそれぞれの機能ごとに分解し、どの部分(機能)で付加価値が生み出されているのか、どの部分に強み・弱みがあるのかを把握し、事業戦略の有効性や改善の方向を探る。ここで重要なのは各業務を厳密に分類することではなく、企業の多彩な活動をもれなく把握し、これらの役割、コスト、全体への貢献度を明らかにすることである。

(五十嵐)

1. 実践的診断における課題

農業分野を取り込み、新たな産業化へ向けて実践を積んでいく中で、いくつかの農業サイドの課題が現れる。机上の空論にしないためにも避けて通ることができない課題である。

(1) 経営体の個別性・多様性

第1章で述べた、農業経営に係わる大多数の家族経営の多くは兼業農家という形態を選択している。農業だけでは生活できない現状の中では合理的な選択であり、その多くは給与所得者として家族の生計を支えている。補助金等の支えもあり、小規模経営にもかかわらず過大な経営費を吸収している。この点にのみ着目すると、強い農業へ向かうためにコスト削減や品質向上などを目指す土地集約型農業への大きな障壁の一つとなる。しかし、高齢化社会を迎え、過疎化の著しい地域にとっては、地域保全など複合的な役割も担っていることがあげられる。

(2) 企業化にむけた資本ストックの脆弱性

前述のように農業経営では、家族単位での経営が大多数を占めている。家族単位での財産形成は個人単位で行われているが、リスクを伴う企業的資産形成に対するモチベーションは低いと思われる。しかし、実質堅剛や質素節約といったライフスタイルが大きなリスク回避要因となっている。

(3) 人口構造の変化による労働構造

労働人口の高齢化とともに国内産業に係わる労働力人口の減少が危惧されている。農業分野に限らず高齢化は進展しており、急速な構造改革は困難な状況である。そのため女性や元気な高齢者の存在に期待感がもたれている。少子化といった社会的課題の解決も望まれている中で、新たなライフスタイルや価値観も含めた労働環境作りへの工夫が必要である。

(4) 家族経営による均衡

農業経営の成長にもいくつかの段階がある。①生業としての農業が産業としての農業になる段階の経営成長、②家族農業が生活と経営の分離を行い、経営体になる段階の経営成長、③農業経営体がさらに成長して、中小企業的経営体になる段階の経営成長などである。

①、②段階の家族経営は重要な意味を持つ。企業的リスクを持たない家族経営だが、天候や市場需要などのリスクが存在している。そのリスク回避の安全弁の役割を果たしていたのが既存のJAや家族経営の生産者等である。その意味では、家族による無償の労働力によって一家の家計が成り立つという構図も見えてくる。同時に出稼ぎやパート労働などによって様々なリスクを回避し、家族単位での生活基盤を支え均衡を保っていることが実態が見えてくる。

(5) 制約条件の多さ

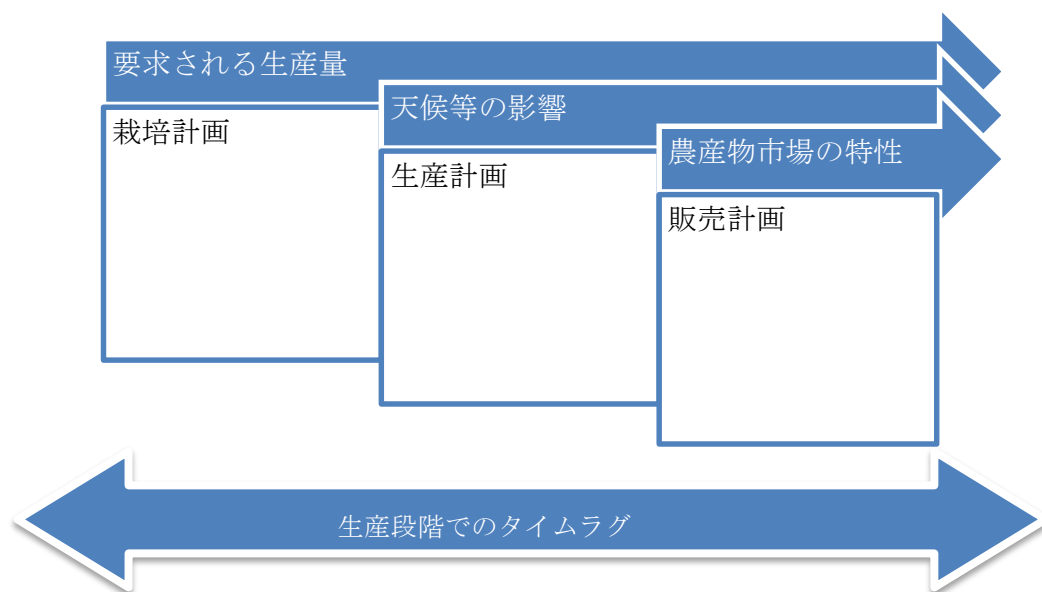
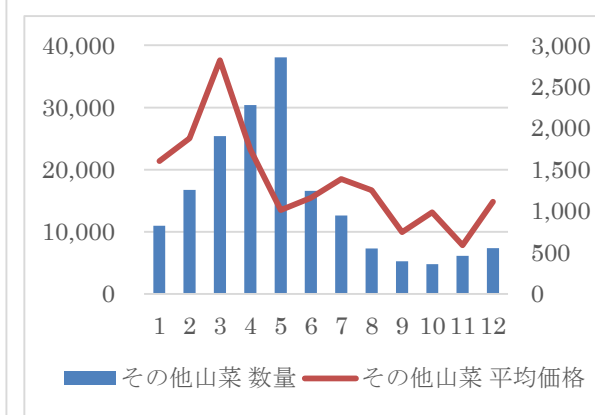
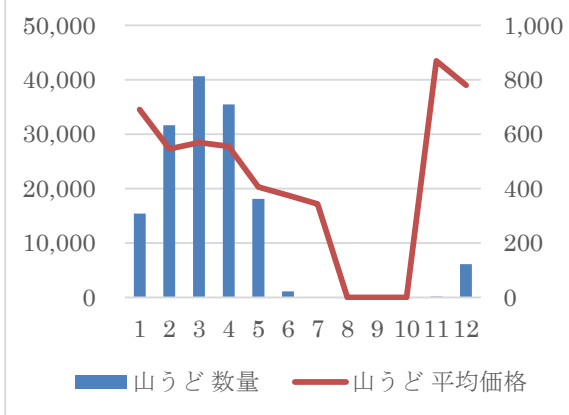
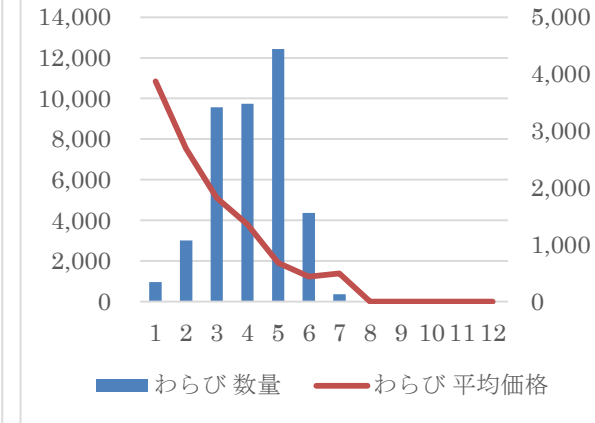
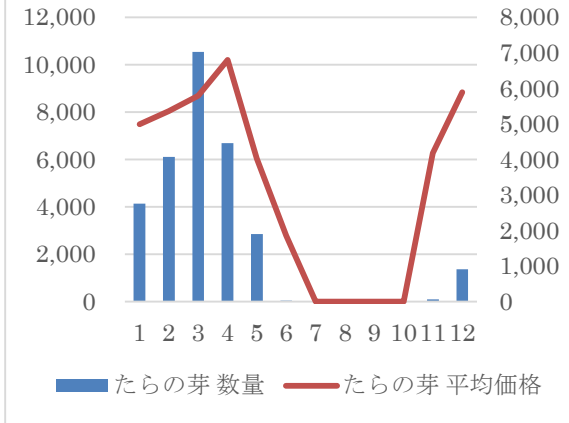
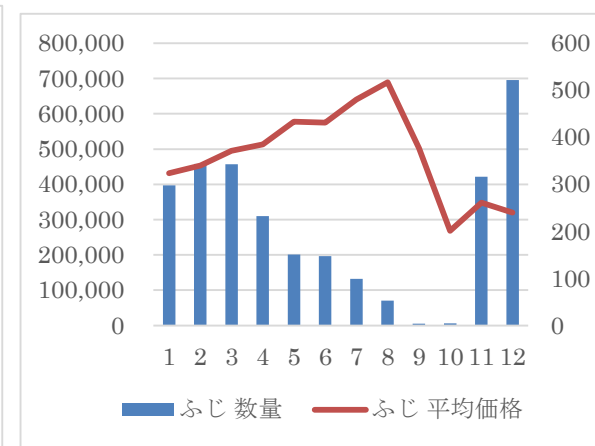
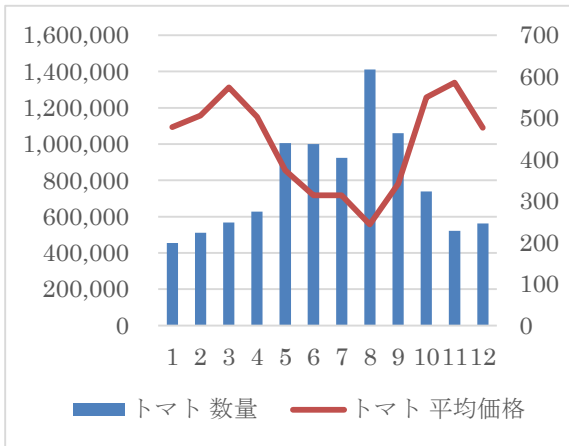
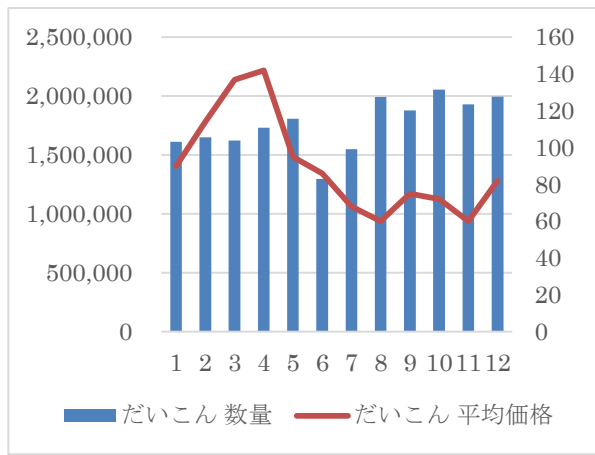
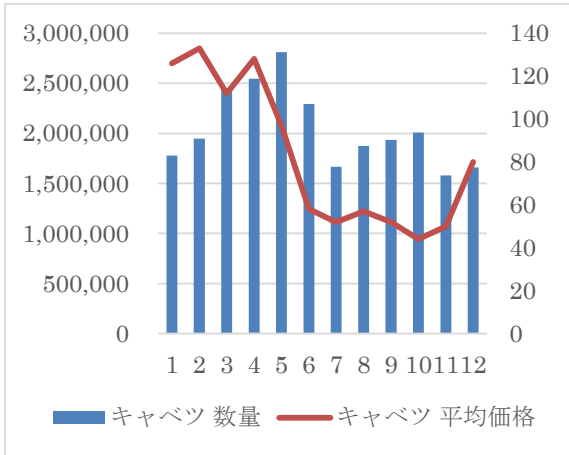


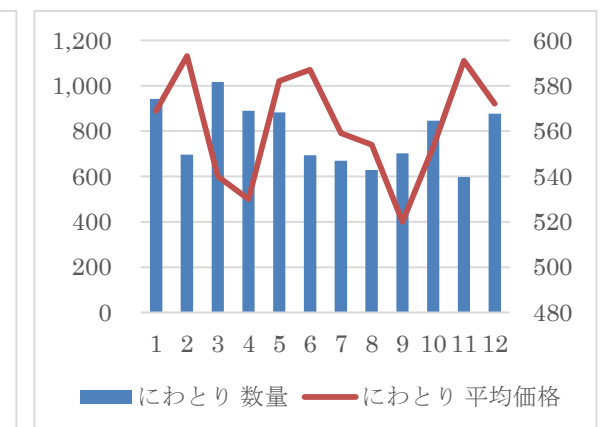
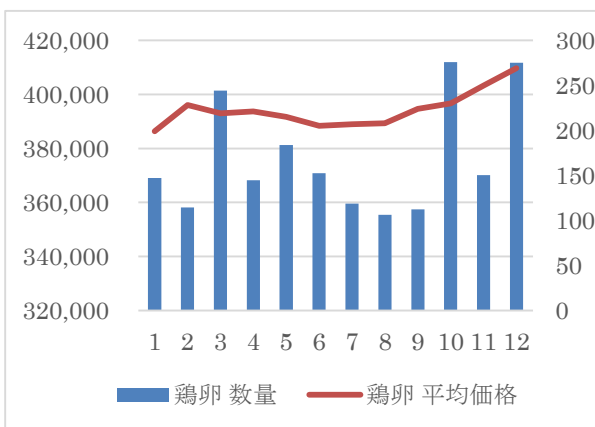
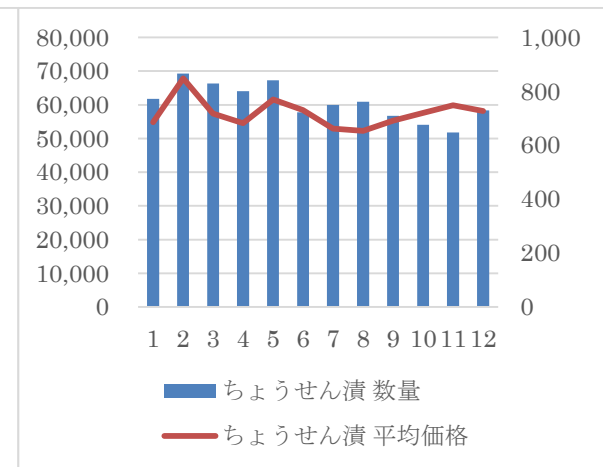
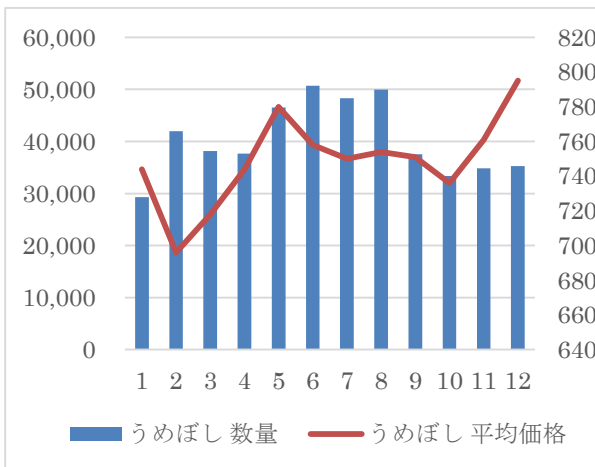
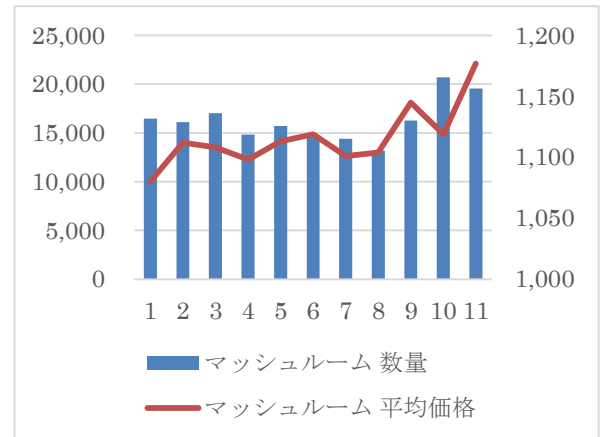
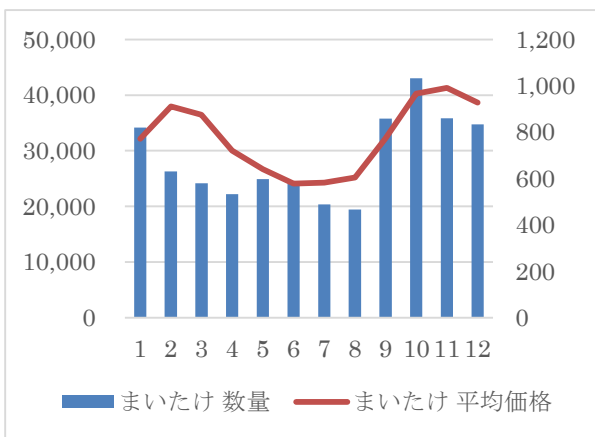
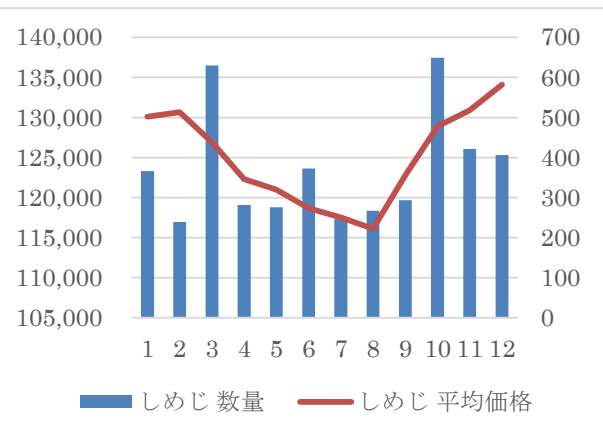
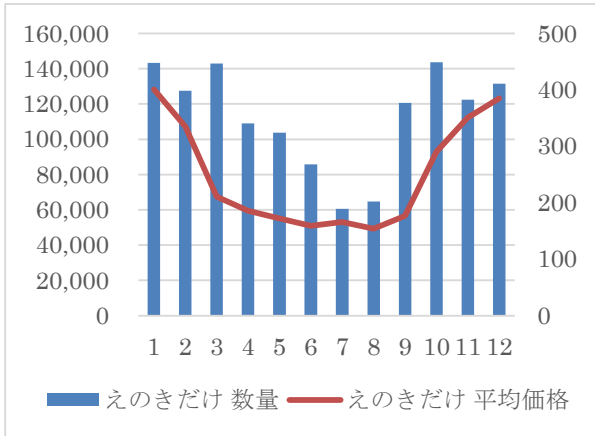
図 20

農業を産業構造の中に組み込み、企業的経営による高い付加価値を得るためにはいくつかの制約条件がある（図 20）。限られた土地から生産され、農作物となるまでの制約条件である。要求される生産量を確保するためには、育成期間が必要である。さらに期間中の天候等による成長誤差、偶然天候がマッチして豊作になれば市場価格の暴落などといった様々なリスクにさらされている。連作障害などによる生産量の増減など、売上増加のための増産計画が一筋縄ではいかない。下図に（東京中央卸売市場の市場取引情報「市場統計情報（月報・年報）築地市場平成24年1月～12月」より）よれば、農作物によって市場特性が異なることがわかる。

- ① 通年安定的な市場需要に支えられ、安定的に生産が行われるが、価格幅が大きいもの。
- ② 通年安定的な市場需要に支えられ、安定的に生産が行われ、価格も安定しているもの。
- ③ 期間限定の季節需要に支えられ、比較的高値で販売されるもの。

企業的経営を目指す場合には、通年雇用が可能となる通年安定的な市場を持ち、安定供給体制を整えることが必要となる。そのための一定規模以上の土地や設備の導入が長期安定的な経営を支えるものとなる。





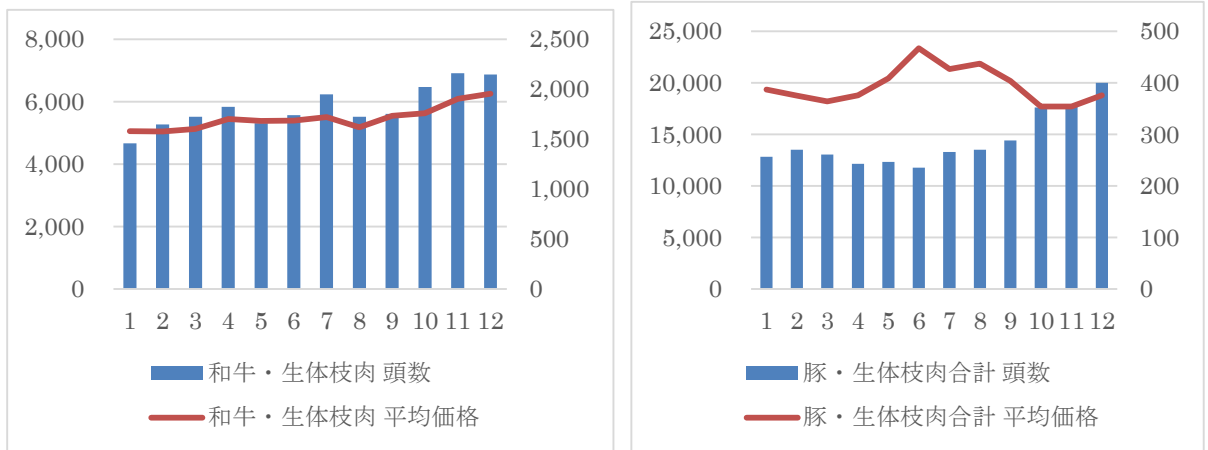


図 21～図 38

安定的な生産体制の整っている畜産、きのこ栽培、漬け物などは比較的通年安定生産が可能となっている。

また、米価格に関する資料（米穀安定供給確保支援機構 「米穀の流通・価格・需給情報」

<http://www.komenet.jp/>）からは、下落が続く米価格が見て取れる。

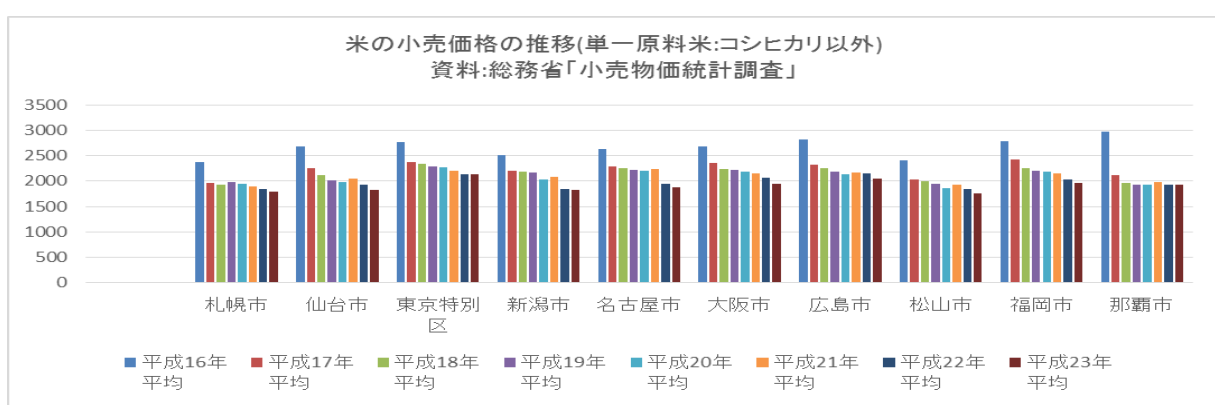
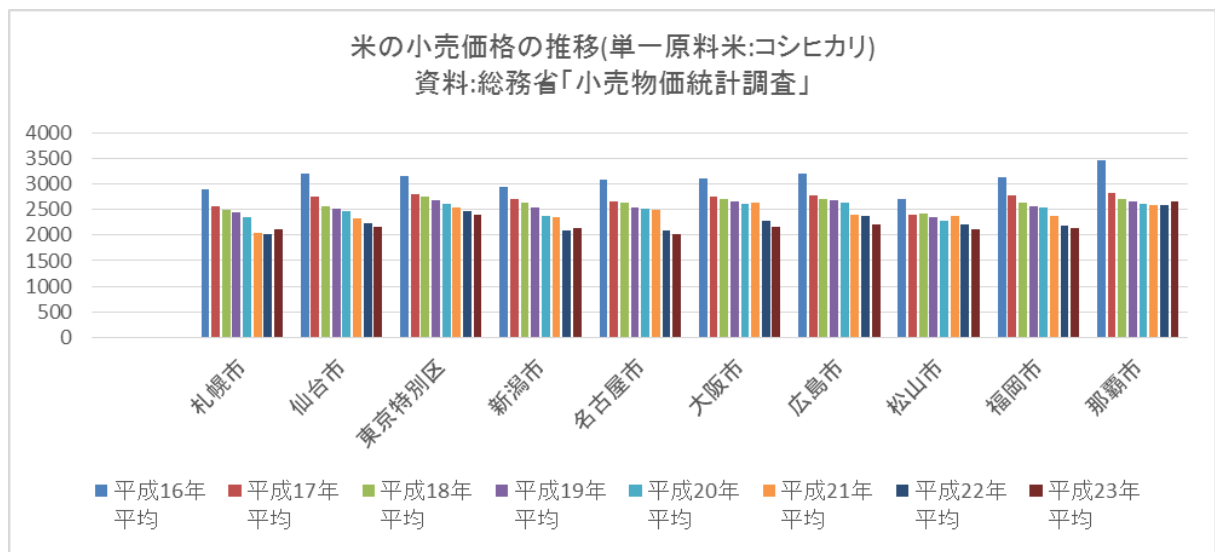


図 39 図 40

60 米価の推移（政府買入価格）

(60kg当たり)									
年次	米 価	年次	米 価	年次	米 価	年次	米 価		
	円+銭厘		円+銭厘		円+銭厘		円+銭厘		
天 保	2	297	9	1.176	10	14.200	41	7,140.00	
	3	277	10	2.544	11	10.200	42	7,797.00	
	4	248	11	1.920	12	12.400	43	8,256.00	
	5	202	12	2.640	13	15.200	44	8,256.00	
	6	320	13	4.080	14	15.920	45	8,272.00	
	7	460	14	3.280	昭 和	1	13.972	46	8,522.00
	8	279	15	2.080		2	13.540	47	8,954.00
	9	339	16	1.248		3	10.800	48	10,301.00
	10	364	17	1.840		4	10.000	49	13,615.00
	11	278	18	1.728		5	8.000	50	15,570.00
	12	308	19	1.552		6	6.520	51	16,572.00
13	248	20	1.508	7		10.868	52	17,232.00	
14	249	21	1.446	8		8.396	53	17,251.00	
弘 化	1	392	22	2.000		9	11.448	54	17,279.00
	2	495	23	2.040		10	12.780	55	17,674.00
嘉 永	3	348	24	2.640		11	11.700	56	17,756.00
	4	381	25	2.280	12	12.700	57	17,951.00	
	1	353	26	2.640	13	13.232	58	18,266.00	
安 政	2	469	27	2.640	14	15.728	59	18,668.00	
	3	666	28	2.920	15	16.948	60	18,668.00	
	4	459	29	4.000	16	17.608	61	18,668.00	
万 延	5	462	30	5.720	17	17.560	62	17,557.00	
	6	468	31	3.280	18	18.640	63	16,743.00	
	1	396	32	4.000	19	18.680	平 成 元	16,743.00	
2	283	33	3.760	20	1,204.28	2		16,500.00	
文 久	3	321	34	3.800	21	1,384.00	3	16,392.00	
	4	497	35	4.960	22	1,643.10	4	16,392.00	
	5	547	36	4.360	23	2,080.50	5	16,392.00	
元 治	6	668	37	4.320	24	2,048.50	6	16,392.00	
	1	794	38	5.280	25	2,504.82	7	16,392.00	
	2	650	39	5.280	26	3,040.56	8	16,392.00	
元 治	3	556	40	5.720	27	3,454.00	9	16,217.00	
	1	577	41	4.920	28	4,273.00	10	15,805.00	
	1	776	42	4.080	29	4,003.00	11	15,528.00	
慶 応	1	1,422	43	5.360	30	4,064.00	12	15,104.00	
	2	2,942	44	6.160	31	4,028.00	13	14,708.00	
	3	1,456	大 正	1	8.320	32	4,129.00	14	14,295.00
1	1,692	2		7.280	33	4,129.00	15	13,820.00	
2	3,148	3		4.320	34	4,133.00			
明 治	3	1,868	4	5.120	35	4,162.00			
	4	1,116	5	6.000	36	4,421.00			
	5	800	6	8.480	37	4,866.00			
	6	1,200	7	14.600	38	5,268.00			
	7	1,872	8	20.000	39	5,985.00			
	8	2,052	9	10.000	40	6,538.00			

資料:「米価に関する資料」

表 3

(五十嵐)

2. 分野による経営特徴

(1) 農産物直売所 企業経営的視点から

大野 勉 委員

①多様性と共通点

農産物直売所は、参加者の思いや立地条件などにより多様な業態が生まれている。そして、地域経済への大きな経済波及効果を生んでいる。

農産物直売所の性格を整理すると、「産地直売所、地場物直売所、総合型直売所(総合食料品店)、生活支援直売所(買物弱者地域)、観光地型直売所、道の駅型直売所、その他(市日、催事等)」などが考えられる。これらの直売所は、次のような視点から整理することができる。また、季節や時期により性格を変えることがある。

○主な客層＝地元、市町村内、都道府県内、都道府県外など(商圏)

主婦、高齢者、運転手、業務用(飲食店や小売店の仕入)、観光客など

○店舗立地＝中心市街地、住宅地、中山間地、観光地、幹線道路、生活道路など

○季節と品揃え＝作物の地域性(特産品)、曜日・祝祭日、時間帯、イベント

(野菜・果物、生花、山菜、加工品、一般食品、酒類、土産品、その他)

品揃えの方針(陳列・量・包装など)、情報発信の工夫(表示や案内など)

農産物直売所の地域経済への波及効果は、農林水産政策研究所の研究によると、「直売所には、生産者の所得が増える効果のほか、価格が市価より安いことで消費者の可処分所得が増える効果、直売所で働く人が所得を得られる効果といった経済効果がある。直売所の展開は、地域活性化の一つの柱になる。さらに展開の可能性を追求すべきだ。」と指摘している。さらに、「実態調査を行った全国12カ所の直売所の合計販売金額(105億円)に対し37%の経済効果がある。販売金額に対する経済効果の割合が比較的大きいのは中山間地の直売所で、その割合が61%に上るところもある。消費者の可処分所得が増える経済効果は、さらに次の消費を誘う。それによって生産、雇用が増える波及効果がある。直売所は地域経済に大きな経済効果をもたらすことになる。」と分析している。(日本農業新聞・農林水産研究情報総合センターニュースより抜粋)

経営アドバイス時には、農産物直売所の性格(業態)に加え、参加者の思いを確認することが大切である。農産物直売所や加工施設で仲間と過ごすことが大切であり、売上増加より仲間との和を重視しているグループがある。一方で、農産物直売所の売上は農家収入の柱となっており、売上増加のために新しい考え方や方法を取り入れたいと考えているグループがある。以下の内容は、企業経営の視点からみた農産物直売所という切り口で整理している。

自立して経営できる直売所(助成金や補助金に頼らない)の目安として、年商5千万円以上を目指したい。参加する農家の収入(農業経営の柱のひとつ)の視点からは、年商1億円以上が目安となる。さらに、直売所の経営力強化の視点からは、年商3億円以上を確保したい。また、参加者

(農家)の意欲の面からは、参加者平均の年間販売額は50万円以上を目安に、直売所経営への積極的な経営参画を導くためには100万円以上の平均販売額を目標としたい。

②直売所運営の課題

直売所を訪問して感じる共通点は、「組織としての改善の必要性和経営データの活用不足」である。

組織運営については、例えば次のような点がある。

- 開店時間は9時30分であり、商品搬入は9:00~9:30と決められているが、守られていない。
直売所の開店時間に、お客様を迎える準備ができていない所がある。(品揃え、清掃など)
- 催事イベントなどの販売促進を行っているが、効果測定をしていない。
- 直売所のルールを破った場合は、退会もある厳しい規約であるが守られていない。ルールを破っても黙認されている。注意する人がいない。(守っている人や消費者が不満を持っている。)
- 新しい会員がルールを知らない。

店舗や商品面については、例えば次のような点がある。

- 建物は、直売所らしさが不足している。(知らない人には、事務所や倉庫に見える。)
- 青果物などに搬入日が記入されていない。
- 商品名の表示が分かりにくい。(消費者への親切さが不足している。)
- 鮮度が低下している野菜がある。

消費者アンケート調査からは、次のような改善を求められている。

- 特徴がない直売所は、魅力がない。
⇒高い評価を受けている直売所の取り組みには、「気持ちの良い接客がうれしい。料理教室を楽しみにしている。」などの声がある。
- 他の直売所にはない特色のある商品が欲しい。
⇒トマトの品揃えが、県内で一番である。りんごの品質の高さと品数の豊富さが特産地であることを示している。家族が、ここの豆腐を指名している。△△さんのケーキが食べたくなる。
- 値段が高い。
⇒試食などにより商品の魅力を伝えている。競争相手の価格調査を定期的に行っている。
- 商品の種類が少ない。(それぞれの直売所により、得意部門がある。)
⇒冬期間は、提携している他の直売所から商品を調達している。果物の産地ではないため、産地の農家に準会員になってもらっている。

部門別売上高（単位：％）

直売所	野菜類	果実類	花物類	その他	合計
A	19.8	62.5	6.3	11.5	100
B	27.0	44.0	11.0	18.0	100
C	51.0	10.0	6.0	31.0	100
D	32.6	2.2	3.4	61.8	100

③参加者（出荷者）と一緒に考える

直売所運営のルールを確認する必要がある。なぜ「このようなルールがあるのか。」を他の直売所の具体的な例（問題）をもとに話し合い、確認する。必要に応じて見直し、または新たに作成する。

- 鮮度・品質の良い商品を販売するためのルールを確認する。
- 適正な価格で販売するためのルールを確認する。
- 仲良く運営するためのルールを確認する。
- 品揃えのルールを確認する。（地産地消や農家以外の業者等の商品を販売するのか等）
- 商品の陳列場所を決める基準を確認する。（入口近くが売りやすいため、意見が分かれる。）

定期的な話し合いの場を設けているのかを確認する。役員会は、毎月開催することが望ましい。役員会では経営や運営に関する様々なことを議論する。役員会の決定事項は、参加者（出荷者）に速やかに伝える必要がある。

出荷会員が運営に参加する方法を工夫する。「直売所は私たちの店だ」という意識を醸成することが大切である。出荷者が交代で売場チェックを行うことにより、経営改善を図った直売所がある。野菜部会、加工部会、販促部会などの部会活動、品質価格委員会などの委員会活動を行っている直売所があり、効果をあげている。

店舗診断については、外装、店頭、店内通路、陳列、商品ボリューム、陳列器具、照明・カラー、POP、値付け、接客サービスなどをチェックする。チェック表を皆で見ながら、チェックポイントを項目毎に確認することにより、メンバーの理解度が深まる。時には、他の直売所を巡回し比較検討する方法もある。

複数の直売所を巡回し、同じ評価項目で比較検討する。(下表は、1項目10点満点で評価した例)

	平均点	バラツキ	備考 (チェックポイントの例)
外装	6.0	4~8	扱い商品と建物イメージや看板のバランス、直売所らしさ
店頭	5.7	4~8	店内が見やすい、陽当たりの程度、店頭コーナーの有無
通路	6.9	4~10	通りにくい部分がないか、買物かごやカート利用のしやすさ
陳列	5.4	5~8	床に直置き、納入日表示、セット販売、鮮度低下品などの有無
豊富さ	5.1	2~8	品不足感はないか、地域外からの仕入、コーナーづくり
器具	5.8	5~8	商品特性(重い、大きい、温度、照明)、高さ、補充しやすさ
照明	6.0	4~8	営業中がわかる、商品の魅力アップ、明るいイメージ
POP	6.4	4~10	特色のアピール、加工品の説明、朝取り表示、商品の由来
値付け	7.4	5~10	商品の価値を伝える、分かりやすい表示、
接客	8.6	8~10	店員とわかる服装や名札、声掛け(元気、やさしさ)、清潔感

農産物を商品にするという視点で考える。例えば、買いたいと思う商品にするためには、「商品の量、品質と価格のバランスを考え、おいしそう、鮮度がよさそうと感じさせる工夫」が必要になる。商品としての魅力や特徴を伝えることが大切であり、品種の違い・栽培方法の違い、調理方法などを商品説明に加えておく必要がある。

(商品にするとは)

- 単位をつくる… 何本(個)でひと組にするか
- 売価をつくる… 単位を売価にする(3本で100円など)
- 包装をつくる… ポリ袋、トレイでプリパッケージ、(裸陳列、かご盛り)
- 用途をつくる… ○○料理、手土産用
- 陳列をつくる… 崩れにくい陳列、手に取りやすい陳列

(陳列とは)

- 分類、整理・整頓をすること
- お客様に見やすい、選びやすい配置(形、色のバランス、方向の工夫)
- たくさん積み上げて、多く見せることではない(商品の取りやすさ、品質、傷みに注意)
- 腰から下と胸の高さと眼の高さの3つのゾーンに分けて考える
- 不安定な商品を工夫して崩れにくく、乱れにくく、取りやすくすること
- ひとつひとつの商品がはっきりと見えるように配列されていること

商品の鮮度と品質を目標水準以上に維持する必要がある。消費者アンケート調査からは、農産物

直売所に期待することは、「価格以上に鮮度と品質へのこだわり」である。そのため、商品の品質チェックを徹底しなければならない。

〈毎日の受入れ検品に加え、抜き取り検査を実施する。〉

○毎月1回全品チェック（棚卸を兼ねて）… 表示、鮮度、汚れ、傷みなど。

○毎週1回抜き取りチェック… 変色、品質、日付、ほこり、過熟など。

経営データの分析は、直売所の現状を正確に客観的に把握するために必要である。POSレジを導入しているが、POSデータを活用していない直売所が見られる。ポイントカードを導入しているも、顧客データを分析していない所がある。例えば、月別品目別に売上高を分析する。（〇〇月の第△週には、××が売れる）または、月別・曜日別に客単価を分析する。（買上点数や品揃えとの関係を考える。）さらに、過去のデータから、品切れ、品不足を防ぐために、事前に追加搬入を計画する。

これらの経営努力に対する消費者の支持（満足度）を確認するために、定期的な消費者アンケート調査の実施を検討してほしい。アンケート調査の内容は、目的・テーマを絞り込み「消費者の負担にならないボリューム」にとどめることが大切である。主に消費者からの3つの信頼を確認してほしい。それは、i 品質の信頼（安定した鮮度と品質）、ii 品揃えの信頼（欲しいものが揃っている）、iii 衛生上の信頼（安心安全な商品管理と店舗管理）を得ていることである。

④計画を立てる

経営計画の内容としては、経営方針・運営体制・月別（週別）販売計画・作付け計画・仕入計画・売り場レイアウト計画・商品管理計画・損益計画・資金繰り計画・雇用計画・教育研修計画などがある。

経営計画を立てる時に、最初に「自分たちの直売所の強みを知る＝確認する。」ことから始めてほしい。そして、その強みを上手に情報発信することが大切である。（経営方針の確認）

○特色は何か：季節、売場、栽培、地域性、仲間、管理など。

○消費者の視点で：分かっていると思っても親切に案内。マイナス情報も揭示。

○次につながる情報提供：入荷予定、来週の情報、売れ筋情報、話題商品や新商品の案内、
美味しく食べるコツ、ロコミ情報など。

次に、品揃えの努力を継続する必要がある。最初から、十分な品揃えをできる直売所は少ない。売上を伸ばしている直売所は、毎年計画的に努力して品揃えを充実させている。

○販売情報（実績）を分析して販売計画を作成し、作付け計画（面積）に反映させる。

○仕入商品（販売量と価格）の動向を見て、新たな作付け計画（品目）に反映させる。

○仲間を増やす…ルールを守れる人

品質チェック体制の整備、陳列期間の制限、店舗内の温度管理といった品質管理を行なっているところは売上が増加している。品揃え充実のための取り組みとしては、加工品の開発推進、冬場の

生産活動の推進（東北の事情）、および作付け品目の充実がポイントとなる。単に生産者を集めるだけではなく、作物の推進や営農指導を行なっているところが売上を伸ばしている。

さらに、「売る相手、売る時」に合わせて売り方を考える（変える）。販売促進計画としてまとめる方法がある。この時、直売所らしさを失わないように注意してほしい。

○対面販売、セミセルフ販売、声掛け、対話販売（なじみの店員との会話を楽しむ）

○鮮度（朝取り）、商品選択の豊富さ（いろいろな種類のトマトなど）

○地域性（特産品、山菜、きのこ、郷土料理、商品名、食べ方など）

○生産者の顔と名前と商品が一致（親しみと安心感）

○建物、看板、イラスト、キャラクター、POP、チラシ、BGM、ユニフォーム等。

特に力を入れるべき点は、人材を育成することである。有力な直売所は、広域から幅広い客層を集客している。できるなら正社員として雇用し、より高いレベルの接客を目指してほしい。

○地理を知る。（直売所までの案内）

○地域を知る。（歴史、祭り、食文化など）

○農産物・農産加工品の特徴を知る。（名産の理由、作り方、食べ方、栄養、安心安全など）

○その他の地域の情報を把握する。（観光、工芸品、民芸品、地域の行事、イベント案内など）

○接客の充実（形より心を磨く教育を繰り返す。）

販売促進計画表の例

販促テーマ		内容
【年間】	重点目標を記入	④ 商品に関し②接客に関し③陳列に関し④情報発信⑤イベント他
4月	月のテーマ	具体的な内容
5月		
6月		
7月～略		

1年間を通して、工夫すること。（商品の魅力・接客の温かさ・情報発信などによる販売促進）

毎月の催事企画・イベントによる販売促進を計画する。

実績を記録し反省点をまとめ、次年度の販売促進計画に生かすこと。

損益計画の例（単位:千円）

	計画	実績	備考
販売手数料			会員売上高× <input type="text"/> %、業者売上高× <input type="text"/> %
入会金			会員へ返却する場合は、損益計画から除く
雑収入			宅配手数料など
年会費			会費×会員数
協力金			会員外・業者など
収入合計			
人件費			月別・曜日別人員配置のシフト計画を立てる。
減価償却費			
販売促進費			催事イベントなど
研修費			
その他			建物賃借料、水道光熱費、通信費、消耗品費、 ごみ処理、修繕費、備品購入費、雑費など
経費合計			
営業利益			
法人税等			
税引き後利益			

商品売上高を計上する場合は仕入高・棚卸高を記入する。（例は、販売手数料としての売上を計上）

勘定科目は、直売所の実態に合わせて設定するとよい。

損益計画と資金収支計画（資金繰り、借入金返済）を分けて計画すること。

（大野）

(2) 成長ステージ別 事例



ステージ1 ⇒ ステージ2	
【六次産業化事例集より】	
衰退している地場農林水産漁業を中核とした地域活性化を目的としている。	
六次産業化	その日の朝に水揚げされた地魚を提供する漁港内食堂 大磯漁業協同組合（神奈川県大磯町）
取組に至った経緯	組合員数 50 名。定置網などにより年間 200 トン近くの魚介類を水揚げする漁協。町内に出回る量が少ない大磯の新鮮でおいしい地魚だけを食べられる店を漁港内に開業。
課題	店舗建設経費の抑制
生じた課題への対応方法	ホームページを活用して地域でボランティアを募り、店舗内の壁塗り等の開店準備を行った。
活用した支援策	なし
取組の効果	集客効果が朝市の周年営業化に波及 6 回（H21）⇒12 回（H22） 雇用の増加 地域から 7 名 売上げの増加 約 100 万円（H21）→4,500 万円の見込み（H22）

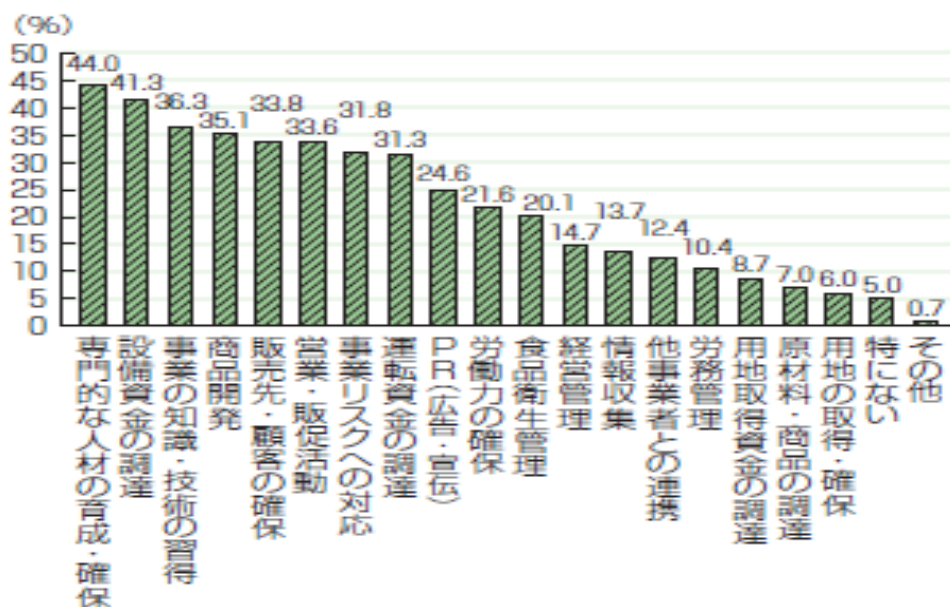
	来店者の増加が朝市の売上にも波及
成功のポイント	<p>港で提供するこだわり</p> <p>大磯港で水揚げされた鮮度の良い魚を提供することで、集客効果。</p> <p>あくまで大磯港に水揚げされた鮮魚へのこだわり</p> <p>しけの日は休業することで鮮魚へのこだわりにより、大磯で水揚げされる魚の認知度が向上。</p> <p>地域活性化に貢献</p> <p>食事を待つお客さんに「大磯街中マップ」を活用した大磯の観光案内を行ったり、従業員を地元から雇用することで、地域活性化に貢献。</p>
人口と世帯 2013年1月1日	総人口 32,688人（男 5,932人 女 16,756人）世帯数 12,615世帯

ステージ2 ⇒ ステージ3

【六次産業化】

一定規模以上の設備投資を行い、加工等を行うことにより、経営的視点が要求される。そのため、以下のような課題が発生してくる。

アンケート六次産業化の課題



資料 農林中央金庫「平成23年度農業経営と金融機関利用に関する調査」

(注) 1 日本農業法人協会会員へのアンケート調査で、本設問は6次産業化に取り組んでいる農業法人のみ集計。

2 回答農業法人数は402。

聞き取り調査先の経営概要

	A	B	C, D	E
組織形態	農事組合法人	農業生産法人 株式会社	農業生産法人有限会社 C, 有限会社D(一般法人)	株式会社(一般法人)
主要な農業生産物	米, 大豆, ミニトマト, プ ルーベリー	米	C法人が酪農	E法人の代表者個人が果 樹, ミニトマトを栽培
主な加工品	ジュース, ジャム, 豆腐	餅	乳製品(アイスマルク)	ジュース, ジャム
農業生産部門と加 工部門との関係	加工は経営の1部門	加工は経営の1部門	農業生産部門(C法人)か ら加工部門は分社化し, 別法人	農業生産部門から加工 部門は分社化し, 別法人
加工の取組み年数 ※概数	豆腐は10年, ジュースの 自社加工は数年	数年	10年	20年
加工の年間売上額 ※概数	3千万円	3千万円	6千万円	2億円弱
加工部門での運転 資金, 設備資金の 調達先	運転資金: 自己資金 設備資金: 農協(農業近代 化資金)	運転資金: 地方銀行, 第 二地銀, 日本政策金融公 庫(スーパーL資金) 設備資金: 日本政策金融 公庫(スーパーL資金)	運転資金: 自己資金 設備資金: 信農連	運転資金: 自己資金 設備資金: 第二地銀

資料 聞き取り調査結果, 各経営体の提供資料を参考に筆者作成

ステージ3 ⇒ 地域雇用の創出

【農商工連携 88 選より】

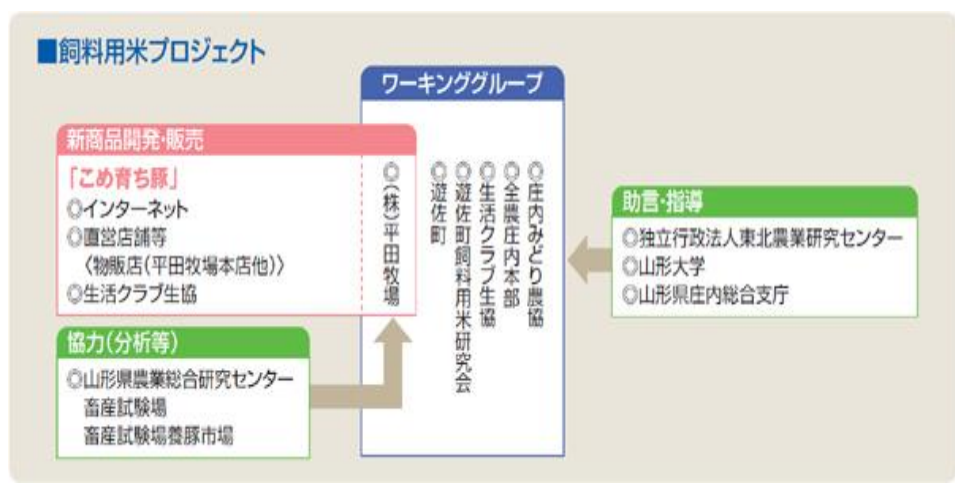
農商工連携	減反田での飼料用米の生産・利用を通じた地域の活性化等を目指す取組 山形県酒田市 (株) 平田牧場
連携団体	遊佐町、遊佐町飼料用米研究会、J A庄内みどり、全農庄内本部、生活クラブ 生活協同連合会
連携の経緯	平成9年に庄内経済連(現全農山形)、庄内みどり農協、米生産者、平田牧場 の4社で飼料用米生産を開始した。飼料用米の生産にはコスト問題があり、飼 料用米を再生産できる体系を構築するかが課題であったが、この取り組みを高 く評価いただき、各種助成措置が受けられた。 また、「生活クラブ生協」は、食の安全性にこだわることで知られ、庄内地域 はこの生活クラブ生協との間に30年以上に渡り産直提携や交流を続け、組合 員(消費者)が産地視察に訪れ、毎年行われる「庄内交流会」において、食に 関する意見交換を行ってきた。 「飼料用米プロジェクト」はこのような産直提携による農業生産者、畜産生産 者、消費者、行政等の連携のもとで実現した取り組みである。

取組概要

平成8年以降、「食料自給率の向上」「水田文化の保持」「農村に活力を与える」等を目的に、農家と協力して飼料用米生産の取組みを開始。平成16年、遊佐町が「食料自給率向上特区」の認定を取得後、産・学・官・民（消費者）の連携で「飼料用米プロジェクト」をスタート。

農家が生産する飼料用米をトウモロコシの代替として豚に与え飼育。豚の品種開発から飼料の吟味を東北農業研究センターや山形大学農学部等とも技術面において連携し、資源循環型の生産方式で、生産・流通・販売まで一貫で行う品質管理体制（トレーサビリティ）を確立。

豚肉は「こめ育ち豚」として肉質が向上し、商品のブランド化に繋がっている。



地域経済への効果等

	平成16年度	平成19年度
農家の飼料用米販売手取額	277万2,000円	9,764万7,000円
「こめ育ち豚」出荷額(セット肉販売ベース)	約1億円 (約1,600頭)	20億3,304万5,000円 (約27,500頭)
飼料用米生産者数	21人 (作付面積7.8ha)	230人 (作付面積130.1ha)

- 飼料用米による高品質の「こめ育ち豚」ブランド化による新商品開発、販路拡大
- 農業者の新事業による、農業経営の安定化、休耕地の農地保全、食糧自給率向上効果
- 飼料用米プロジェクトの高品質商品開発・販売、農業保全による地域活性化

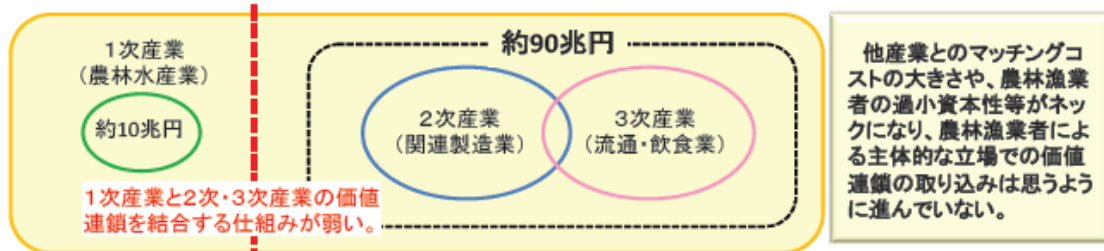
【六次産業化ファンドの活用】株式会社 農林漁業成長産業化支援機構（仮称）資料より

六次産業化で目指すゴールの一つとして、農業生産者と企業の連携による地域産業の振興がある。六次産業化では、ステージ1段階の零細・小規模農業者から参入が可能である。農商工連携では、企業の規模を前提とした事業計画の実行主体として位置づけられ、両法が使い分けられる点である。また、農商工連携による農業者と中小企業者の有機的連携にはなかった出資という方法が、この六次産業化ファンドによって実現することになる。

農業生産者の資本基盤の脆弱性は課題としてあげたが、どの程度の事業規模が適当であるか、どのような事業連携が適当であるかといった経営戦略上の経営課題が出てくることが予想される。

今、6次産業に取り組む理由

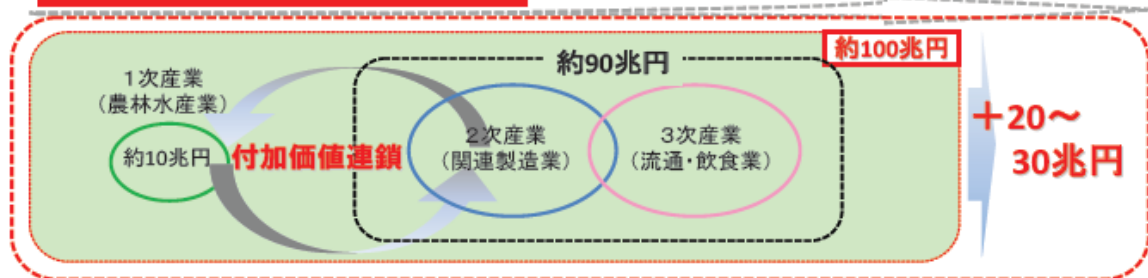
これまでの1次産業



- > 農山漁村は、様々な地域資源(バイオマス、水等)の宝庫。
- > 健康、安全、安心など生命を司る1次産業への関心や期待の高まり。

6次産業の持つポテンシャルは非常に大きく、1次産業の生産額は10兆円規模だが、消費段階では100兆規模に至る2次・3次産業による付加価値連鎖を有している。

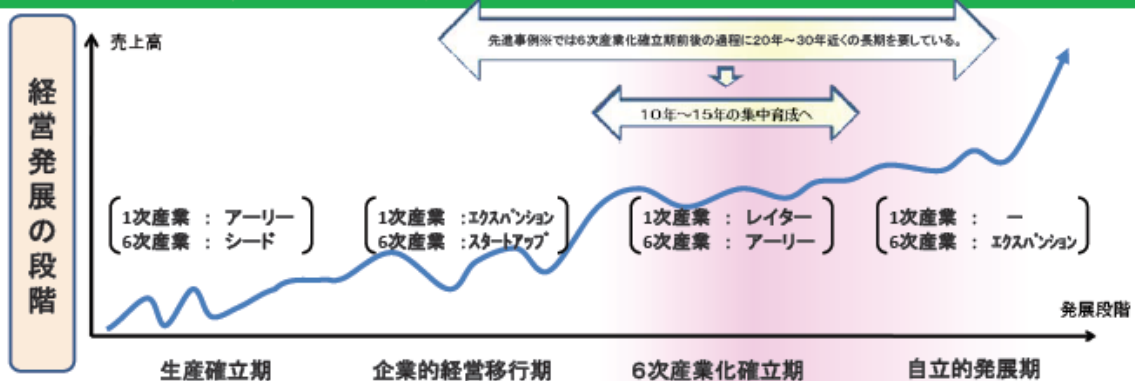
6次産業の持つポテンシャル



6次産業化の成長・拡大に資する取組み



農業経営の発展段階におけるファンド活用イメージ



は、主たるファンド活用のステージ

※社団法人日本農業法人調べ

経営課題

気候、土壌、疾病等の農林漁業に固有のリスクに適合した作目の選択、生産ノウハウの獲得など**安定的な生産の確立**が課題。

コスト低減、契約栽培等の有利販売等のための規模拡大や6次産業化への移行期。複数圃場の生産管理や営業、人事、財務等の**企業の経営の確立**が課題。

加工・販売事業等の多角化への移行期。これまでにない戦略・技術・ノウハウ・販路・連携・経営手法等が求められる**6次産業化への本格対応**が課題。

農林漁業固有のリスクは残るものの、6次産業化の進展によりリスクが分散され**自立的な発展**が可能となる。ただし、中小企業一般の経営課題は残る。

金融支援等

JA・銀行等による運転資金および小規模設備資金の融資。リースも比較的良好に利用される。

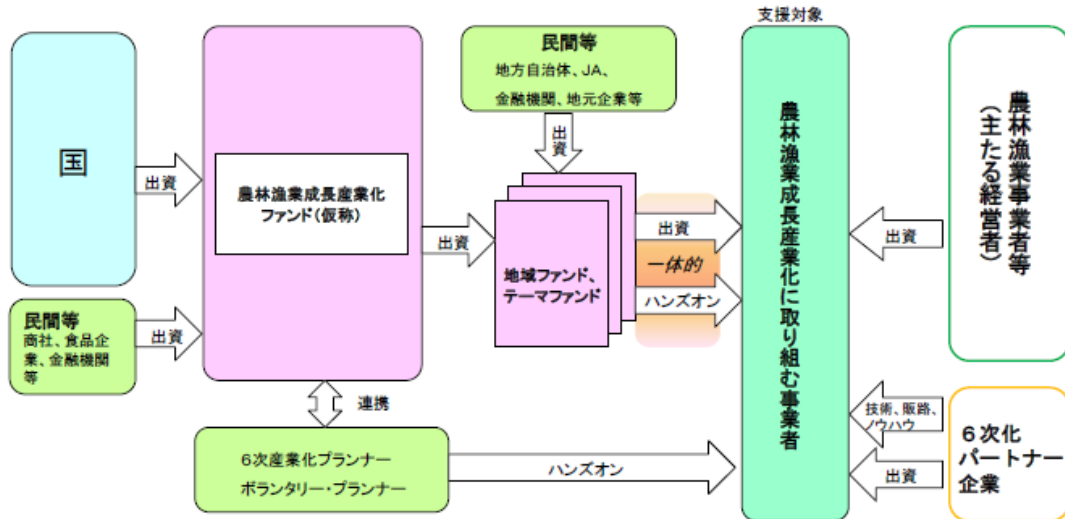
増加運転資金と長期・低利の大規模設備資金の調達。主にJA・銀行等**運転資金**や**公庫(設備資金)**の融資。

他産業との対応に連携していくための**成長資本供給**や**ハンズオン**、加えて民間の協同融資等の活用。

民間融資、政策金融の他に、一部企業は株式市場や資本市場での調達も可能となる。

官民ファンドによる成長資本の提供とハンズオンの一体的実施

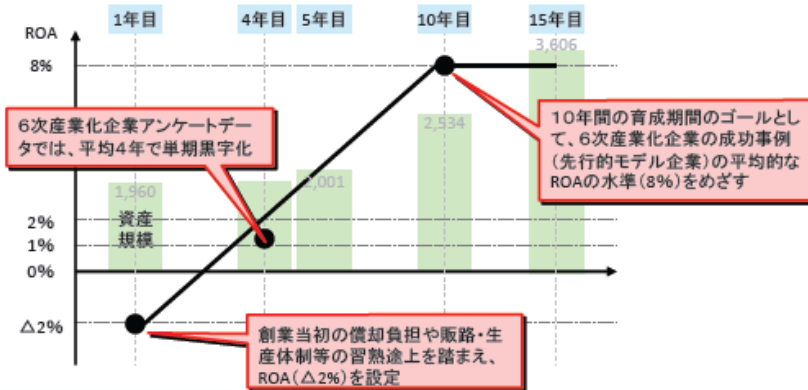
ファンドによる支援スキーム



投資先の成長モデルの考え方

機構及びサブファンドの事業収入(受取配当金、株式売却益)の基礎となる投資先企業の成長モデルは、企業の収益力・事業効率性を表す総資産当期利益率(ROA)の成長シナリオを設定することで構築する。

投資先企業の成長モデル(ROA・資産規模のイメージの推移)



ポイント

成長モデルの目的	ROAで企業の成長シナリオを設定し、ファンドの事業収入の基礎となる個別企業の配当・株式売却益を試算
ROAを用いる理由	総資産当期利益率(ROA)は企業の収益力と効率性を表す総合的な指標であるため
目標を8%とする理由	ファンド投資先の最終的な姿である6次産業化で成功している企業のROAの水準であるため
起点をΔ2%とする理由	事業開始当初は小規模事業者と規模が同程度であること。また、目標と単期黒字化のアンケート結果を基に、線形分析を行った結果、Δ2%程度が起点として適当と判断したため。

農林漁業成長産業化支援機構

200億円出資

(基本シナリオ) ベースケース

概要	
・株主資本の投資先	200件
・1投資先あたり投資額	1億円
産投へのリターン	
・内部収益率(IRR)	10.3%
・正味現在価値(NPV)	649億円
機構へのリターン	
・内部収益率(IRR)	14.7%
・正味現在価値(NPV)	1,111億円

3. 異分野連携の経営診断技術

(1) 経営分析

農業経営（個人 事例）

農林水産省経営局経営政策課 <http://www.maff.go.jp/j/ninaite/shihyo/program.html>

農業経営指標分析プログラム（試行版）（2月15日更新）より

以下の本プログラムは新たな農業経営指標の「経営改善のためのチェックリスト」及び「経営データの記入フォーム」を入力することで、自動的に「指標による評価結果シート」を出力するためのプログラム農業経営診断のツールとして農業経営指標分析プログラム（試行版）が公開されている。

農業経営者（個人）の事例を使用し、経営分析へと進めていく。

[取組指標]

分野	番号	項目	取組指標	選択肢
経営管理	1	目標設定	中長期的に目指す経営の姿を経営目標として定め、家族・従業員等と共有している。	①明確な目標を立て、それを家族・従業員等と共有できている。 ②目標は立てているが、家族・従業員等と十分に共有できておらず、自分でもあまり意識していない。 ③目標を立てていない。
	2	計画立案	目標達成に向けた経営計画を立て、それに従って営農活動を行っている。	①文書化した経営計画があり、これを基に、営農活動を行っている。 ②おおまかな計画はあるが、必ずしも計画を意識せず営農活動を行うこともある。 ③経営計画を立てていない。
	3	評価・改善	定期的に経営状況の確認・評価を行い、経営改善を図っている。	①毎年、経営計画の達成状況を確認・評価し、次期計画の改善に結びつけている。 ②経営判断をしたり、問題が発生しそうな時には、経営状況の確認・評価を行うようにしている。 ③経営状況の確認・評価を意識的に行ったことがない。

表 4

分野	番号	項目	取組指標	選択肢
販売・加工	7	強み把握	他と比較して、自らの農産物の品質や特性の強みを把握している。	①市場のニーズや消費者の評価を把握し、強みを活かした販売戦略の構築や商品開発を行っている。 ②強みは把握しているが、販売戦略には十分には活かされていない。 ③強みが何かよく分からない。
	8	販路確保	複数の販路を比較・検討して販路を決定するなど、安定的な販売のための取組を行っている。	①複数の販売先を比較・検討し、総合的に判断して販路を決定している。 ②他の販売先についても検討したことがあるが、基本的には販路は固定している。 ③販路を変更しようと考えたことがない。
	9	付加価値	リスクへの備えをした上で、食品加工や直接販売等による付加価値の向上に取り組んでいる。	①付加価値の向上に取り組むとともに、食の安全や消費者の信頼に関わる取組を行い、リスクに対応している。 ②付加価値の向上に取り組んでいるが、食品事故等のリスクへの対応が十分とは言えない。 ③付加価値の向上に取り組んでいない。

表 5

分野	番号	項目	取組指標	選択肢
財務	10	資金区分	経営のための資金と家計のための資金を明確に区分している。	①経営と家計の間の資金移動について、事業主報酬や給与の形で定額とするなど一定のルールを定めている。 ②経営と家計の資金を区分しているが、経営と家計の間の資金移動に特段ルールを設けていない。 ③経営と家計の資金を区分していない。
	11	財務諸表	財務諸表を整備し、適切な財務管理や税務申告を行っている。	①貸借対照表を作成し、適切な財務管理を行っている。 ②帳簿を付け、青色申告は行っているが、貸借対照表は作成していない。 ③青色申告に必要な帳簿をつけていない。

表 6

分野	番号	項目	取組指標	選択肢
労務	12	労働環境	家族・従業員の意欲を高めるために、労働環境の改善に取り組んでいる。	①家族や従業員が意欲を持って従事できるよう、労働環境の改善に積極的に取り組んでいる。 ②農作業安全への配慮など、一定の労働環境の改善には取り組んでいる。 ③労働環境の改善について、あまり関心をもっていない。
	13	福利厚生	家族や従業員を含め、必要な社会保険や労働保険、公的年金等に加入している。	①家族や従業員等すべてが必要な社会保険や労働保険、公的年金等に加入している。 ②必要な保険・年金に経営主は加入しているが、家族や従業員は加入していないものがある。 ③必要な保険・年金のうち、経営主が加入していないものがある。
地域活動	14	地域活動	地域農業の発展に資する活動を行っている。	①地域農業に関する活動で中心的な役割を担っている。 ②関係者とともに地域農業に関する活動に参加している。 ③地域農業に関する話し合いには最低限参加しているが、具体的な活動は行っていない。

表 7

定量的・定量的情報を入力する。取組指標として、経営管理・販売・加工・財務・労務・地域活動といった定量的情報は、その進捗度により3年間の行動指針として図41のように図表化される。これは、ステージ1からステージ2へアップしていくための目安となる。中小企業支援の中ではあまり大きく取り扱われない「地域活動」への参加なども経営指標に組み込まれている。

農業経営指標分析プログラムは、生業から家族経営に成長するステージにある個別生産者の段階では、非常に有効なツールとなる。ステージ1を概観すると、企業的経営では改善すべき点がたくさんある場合が多い。しかし、これ自体は致命的なものではなく、家族の存在自体がセーフティネットの役割を果たしていることがあるためである。

経営的視点を持ったステージ2からステージ3の段階へ進めていく段階で中小企業診断士などが指導に係わっていくことが望ましい。このステージは、少なくとも企業的経営への意思を持つ段階であり、生産者にとって大きな成長機会となるからである。

項目	単位	現状	目標	指標値①	指標値②
				主業農家の標準的水準	主業農家の上位20%水準
農業従事者数	(1) 人	4	4	2	3
総労働時間	(2) 時間	3,765	2,802	3,539	5,069
経営耕地面積	(3) a	2,030	2,030	1,893	3,043
総売上	(16) 千円	13,208		22,434	36,869
総費用	(19) 千円	10,653		14,193	22,851
農業所得	(20) 千円	2,556	0	8,261	12,913

表 8

技術指標	項目	計算式	単位	現状	指標値①	指標値②
					主業農家の標準的水準	主業農家の上位20%の水準
土地生産性	水稲	$(12)/(4) \times 12$	千円/10a	104	112	124
	大豆	$(13)/(5) \times 13$	千円/10a	14	27	55
	全体	$(15)/(3)/100$	千円/10a	47	119	139
労働生産性		$(16) \times (2)$	円/h	3,508	6,461	9,648
農業従事者一人あたり農業所得		$(20)/(1)/1000$	千円/人	639	3,354	5,553
生産単位あたり労働時間		$(2)/(3) \times 10$	h/10a	19	18	12
売上高材料比率		$(17)/(16) \times 100$	%	20	20	17
農業所得率		$(20)/(16) \times 100$	%	19	37	44

表 9

プログラムは、順次進めていくと自動的に結果が表示される。農業経営者本人が入力することを想定してある。標準値が設定されており現状比較が自動的に行われる。一般的な企業レベルに達していない生産者を対象としているが、経営意識を高めるためにも有効なツールである。

本ケースでは、経営診断と見ることも農業実態として捉えたい。若干数値を加工した事例から読み取れることは、家族経営で世帯主が主たる農業従事者であり、家族の余暇時間などを活用して農作業を行っているケースである。主業農家と比較すると労働生産性が著しく低い。生産単位当り労働時間は比較して高いといえる。

兼業農家の一般的なケースとして、世帯主以外の家族は正社員として会社勤務をしており安定収入を得ており、高齢家族は元気で年金収入があり、それぞれの遊休時間を農作業にあてており、世帯内では豊かな生活をおくっている。そのため必要以上のリスクを負うこと自体に抵抗があるが、当然のことである。

本ケースでは、5年間の生産、販売、労働時間データが整っており実態値に比較的近いものとして
いる。現実的には天候や家族内イベントなどが直接数値に反映されることもあり、経営との分離がさ
れていない状況では当然ばらつきが大きくなる。そのため一般的な経営指標による数値分析には限界
があり、定性分の比重が大きくなる傾向が強い。また、データ自体が整っていないケースも多い。

本報告の中で目指しているものは、農業生産を企業的経営まで成長させ、地域雇用の受け皿となる
層への経営診断が必要だという点である。しかし、企業的経営を志向する者も原点は同様の農業生産
者である。現在のように法人化が進み、企業的経営に移行してきたのは比較的最近になってからであ
る。その点を踏まえながらバリューチェーンの中でどのように不利益部門の吸収を行うかが農商工連
携や6次産業化ファンドの活用に求められている。

		平成3年 調査	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年
耕作面積(a)							
水稲作付面積	うるち米		672	720	954	891	881
	もち米		193	193			
	加工用米		8				
	未熟粒米		0				
米面積(a)	稲作計		873	913	954	891	881
稲作年間労働日	(日)		136	182	231	175	168
1日当たり面積	(a)		6	5	4	5	5
転作面積(a)	転作大豆		264	213	172	235	245
大豆年間労働日	(日)		42	30	35	25	26
1日当たり面積	(a)		6	7	5	9	10
米収量(kg)			39,180	49,080	50,190	43,750	46,050
水田作経営農家 東北農政局資料 水稲10a当たり収量	(kg)		554	580	584	583	587
水稲10a当たり収量	(kg)	543	449	538	526	491	523
転作大豆収量	(kg)		2,450	3,582	3,518	3,209	2,766
大豆10a当たり収量	(kg)		93	168	205	137	113
米販売額(円)			9,089,640	10,488,300	10,004,900	7,951,150	9,608,525
米年間労働日	(日)		136	182	231	175	168
水稲10a当たり販売収入	(円)		104,120	114,877	104,873	89,238	109,064
米1労働日当たり金額	(円)		66,934	57,628	43,277	45,435	57,117
転作大豆販売額	(円)		148,037	214,920	211,098	209,190	494,055
大豆10a当たり販売額	(円)		5,607	10,090	12,273	8,902	20,166
大豆kg当たり販売額	(円)		60	60	60	65	179
大豆年間労働日	(日)		42	30	35	25	26
大豆1労働日当たり金額	(円)		3,500	7,194	5,989	8,236	19,149
転作作物販売額(円)	野菜					17,757	
	ほうれん草		215,444	300,475	322,271	192,167	334,693
	その他					8,871	4,696
	野菜自家消費		53,000	135,606	71,255	60,614	51,500

ケースデータ① 表 10

		平成3年 調査	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年
畑作年間労働時間	(時間)		74.5	89	93	148	117
施設園芸年間労働日数	(日)		70	58	88	43	84
合計労働日数	(日)		145	147	181	191	201
施設園芸一日労働当たり金額	(円)		3,078	5,167	3,682	4,498	3,970
稲作年間労働時間			1,086	1,456	1,849	1,400	1,346
(稲作(うち本人年間労働時間))>			828	1,206	1,098	1,005	966
(稲作(うち家族年間労働時間))>			258	250	751	395	379
稲作(臨時雇用年間労働時間)			545	379	585	348	351
10a当たり稲作(時間)	a		12.4	15.9	20.2	15.7	15.3
<10a当たり稲作本人(時間)>			9.5	13.2	12.0	11.3	11.0
10a当たり稲作臨時(時間)	b		6.2	4.2	6.1	3.9	4.0
a+b			18.7	20.1	26.4	19.6	19.3
東北農政局資料 10a当たり稲作(時間)		20	-	-	24.4	22.5	22.9
【年間労働日数】							
畑作			74.5	89	93	148	117
施設園芸			70	58	88	43	84
転作			42	30	35	25	26
稲作			136	182	231	175	168
その他(会議・研修・受託)			63	52	28	65	59

ケースデータ② 表 11

以下は、出力票の一部である。定量データはケースデータ①、②により数値を入力し、定性データはヒヤリングや観察などによって取組指標に入力される。

【現状と目標】

項目	単位	現状	目標	指標値①	指標値②
農業従事者数	(1) 人	0	0	2	3
総労働時間	(2) 時間	0	0	3,539	5,069
経営種地面積	(3) a	0	0	1,893	3,043
販売上	(16) 千円	0	-	22,434	36,869
総費用	(19) 千円	0	-	14,193	22,851
農業所得	(20) 千円	0	0	8,261	12,913

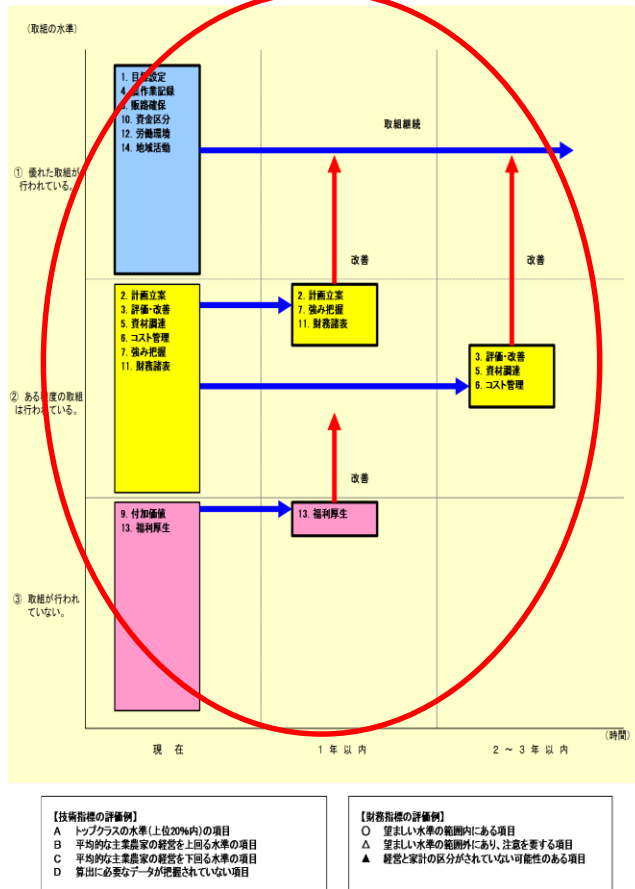
【技術指標】

項目	単位	現状	指標値①	指標値②	評価	
※ 単収	-	-	-	-	-	
※ 土壌生産性	-	-	-	-	-	
全体	(15)/(3)/100	千円/10a	-	119	139	D
労働生産性	(16)/(2)	円/h	-	6,461	9,648	D
農業従事者一人当たり 農業所得	(20)/(1)/1000	千円/人	-	3,354	5,553	D
生産者当たり労働時間	(2)/(3)×10	h/10a	-	18	12	D
売上高 材料費比率	(17)/(16)×100	%	-	20	17	D
農業所得率	(20)/(16)×100	%	-	37	44	D

【財務指標】

項目	単位	現状	適正水準	評価
売上高収入 比率	(25)/(16)×100	%	0 ~ 140	-
生産者当たり 農入金	(25)/(3)/100	千円/10a	0 ~ 160	-
生産者当たり 農業用固定資産額	(22)/(3)/100	千円/10a	0 ~ 80	-
自己資本 比率	((27)-(23))/((24)-(23))×100	%	30 ~ 100	-
現金売上高比率	(21)/(16)×100	%	20 ~ 200	-

【取組指標】



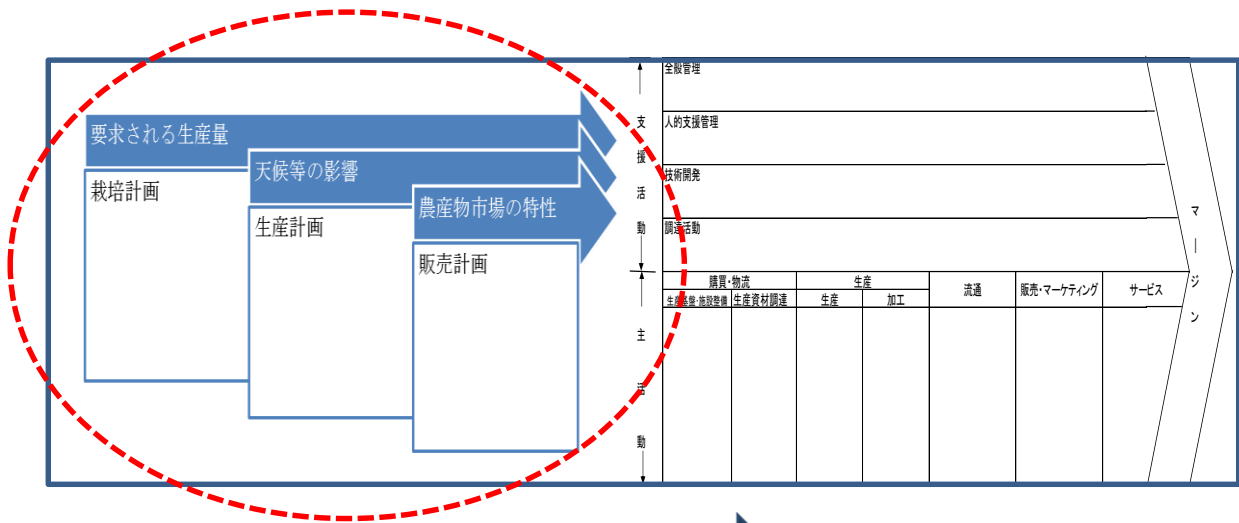
【技術指標の評価例】
 A トップクラスの水準(上位20%内)の項目
 B 平均的な主要農家の経営を上回る水準の項目
 C 平均的な主要農家の経営を下回る水準の項目
 D 算出に必要なデータが把握されていない項目

【財務指標の評価例】
 ○ 望ましい水準の範囲内にある項目
 △ 望ましい水準の範囲外にあり、注意を要する項目
 ▲ 経営と家計の区分がされていない可能性のある項目

図 41

(五十嵐)

(2) バリューチェーン分析



生産リスクの吸収・分散

安定価値・付加価値の創出

【狭義のバリューチェーン】

支 援 活 動	全般管理							マ ー ジ ン
	人的支援管理							
	技術開発							
	調達活動							
主 活 動	購買・物流		生産		流通	販売・マーケティング	サービス	
	生産基盤・施設整備	生産資材調達	生産	加工				

狭義のバリューチェーン

事業の「モノの動き」に着目し、そのコストとマージンを加算

広義のバリューチェーン

コストとマージンに着目せず、事業の流れをプロセスに分解し、それぞれのプロセスをステップに分けたものも含める

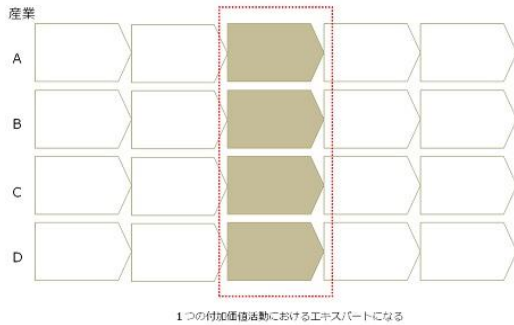
バリューチェーンを考える際に、自社のみを視野に入れた狭義のバリューチェーンと産業構造全体を観察して新たなビジネスモデルを構築する広義のバリューチェーンという視点は非常に重要である。地域特性を考慮したスモールビジネスモデルを発想したり、他者（顧客や競争相手）との提携や協力関係を構築する際に非常に有効である。

例えば産直施設では、今まで規格外品として売れなかった農産物を生産段階から販売段階に近づけた。ここでは商品は仕入ではなく生産によって補給され、消費者も合理的な理由があれば規格外品も購入するというニーズに基づいている。市場価格に左右されることからはかろうじて免れ、一般消費者による日々需要に決定権が移行している。

広義のバリューチェーンでは、サプライヤーをも含んだ概念であり、サプライチェーンマネジメントにつながる。サプライチェーンマネジメントは、「購買・生産・流通・販売の各サプライチェーンを有機的に組み合わせることで、サプライチェーン全体の効率性を高め、顧客の価値を高める」ことを目的としているが、産直施設の事業プロセスも生産者の利益と消費者の利益が一致した結果であり、実は新たな事業モデルが構築されていたことに気が付く。

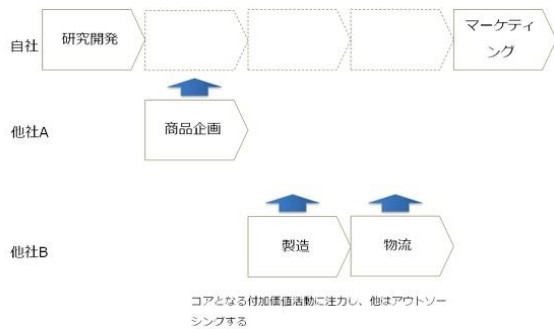
現在、IT技術革新や国際化などの外部環境の急激な変化を受け、バリューチェーンを組み直さなくては、事業がなりたないことが企業経営の中でもしばしば発生する。農業分野においても急速な国際化が進むことも想定される。国内市場レベルでの価格変動からの影響を受けることはやむを得ないが、地球規模の気候変動による食料供給リスクは今後大きくなると考えられる。国内需要、国外需要を視野に入れ、競争優位を維持して行かなければならないだろう。農商工連携や六次産業化といった施策を活用し、国内農業を活性化させる新たなバリューチェーンの構築が望まれている。

1) ひとつの要素で支配的地位を確立する (レイヤーマスター)



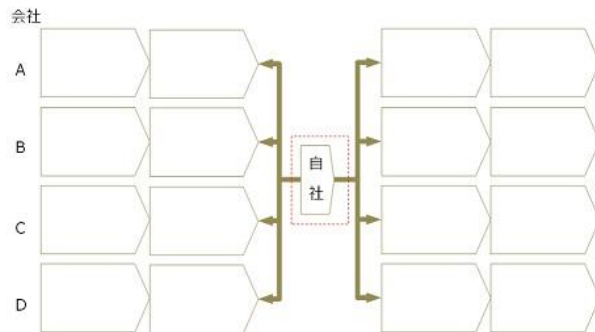
※レイヤーマスター(Layer master)特定の付加価値活動で優位性を築くことを狙う。
経営資源の豊富な大手企業

2) バリューチェーン全体のプロデューサーになる (オーケストレーター)



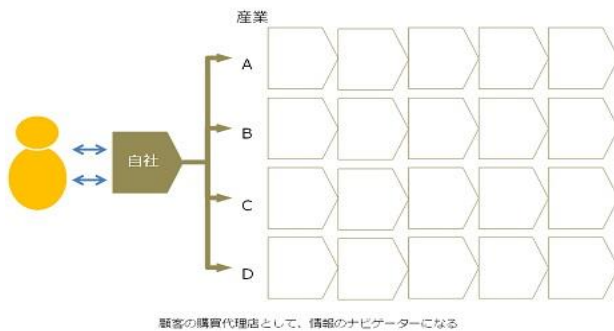
※オーケストレーター(Orchestrator) 独立したプレイヤーが連なる新たなバリューチェーンを構築・運営し、全体の価値を高める。
農商工連携や六次産業化の構築

3) 既存のチャネルの弱みや欠陥について新市場を開拓する (マーケットメーカー)



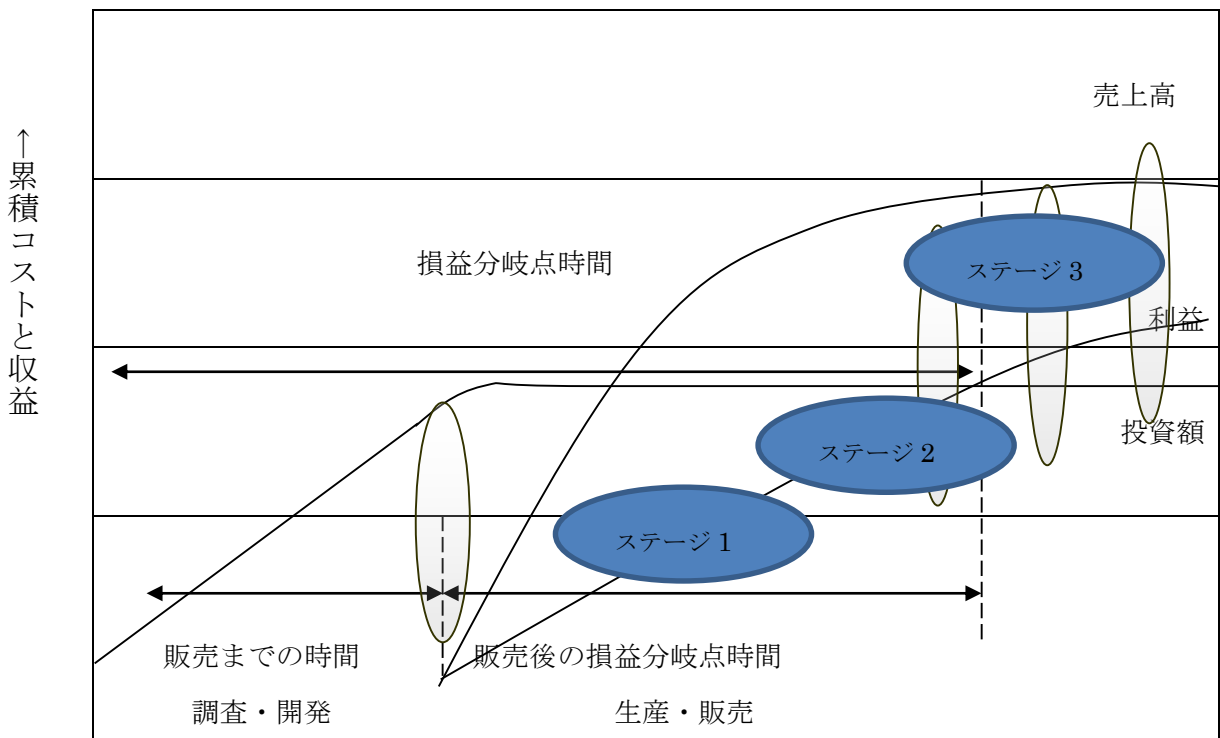
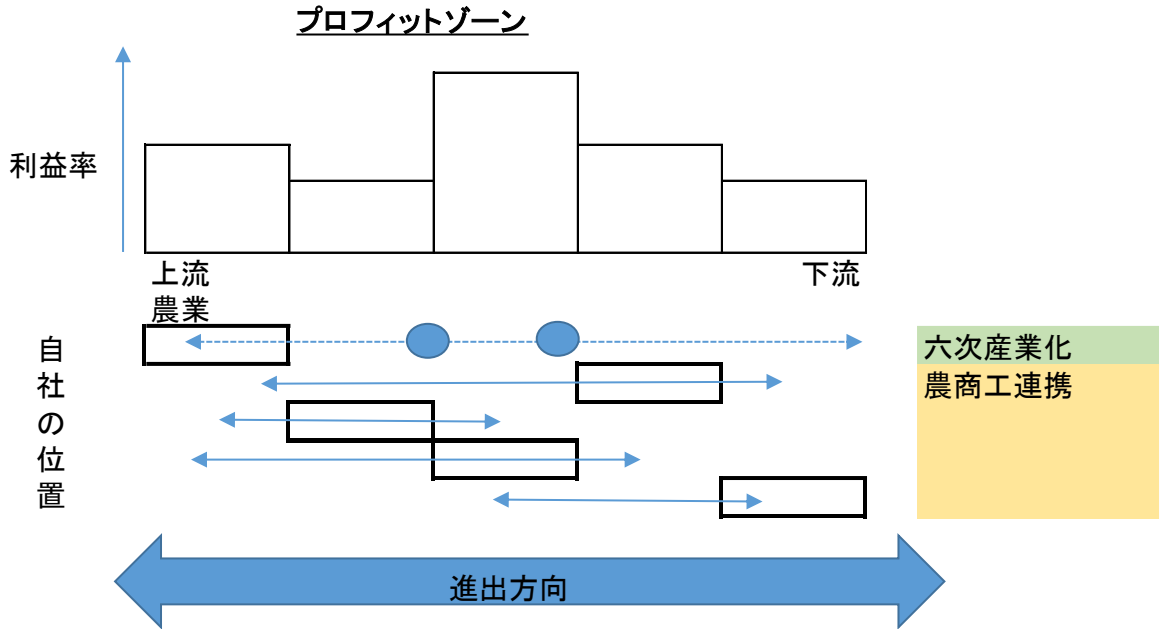
※マーケットメーカー(Market maker) 店舗を持たないが、優れたノウハウを持ち、他社の経営資源を利用して、ウィンウィンの利益を追求し、顧客を獲得するなど。

4) ナビゲーターになる (パーソナル・エージェント)



※パーソナルエージェント(Personal agent) 異業種にまたがり必要業種情報を網羅しているナビゲーターの存在。六次産業化プランナーなどの役割

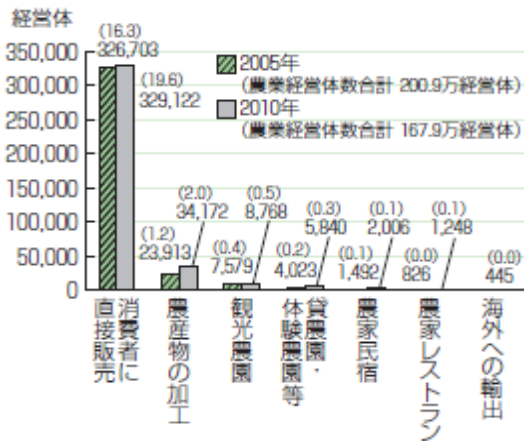
バリューチェーンの中のプロフィットゾーンをどのように取り込むか



時間の流れ ⇒

図 42 損益分岐点時間表

出所：Charles H.House and Raymond L.Price, “TheReturn Map：Tracking Product Teams,”Harvard Business Review(January-February 1991), p.95 から筆者加工



資料 農林水産省「2010年世界農林業センサス報告書」
 (注) 1 ()のデータは、各年の経営体数合計に占める割合。単位は%。
 2 「海外への輸出」は2010年センサスからの項目。

新たな事業分野へ進出し利益を生み出すまでには時間がかかり、プロフィットゾーンをどのように選択するかによって利益が大きく異なることとなる。

農業分野取込の付加価値の中には、「生き甲斐」「地域貢献」「環境保全」といった経済価値だけでは測れない価値も含まれており、成長ステージによっては、有効な経営資源となる。

図 23 経営多角化を図っている経営体

	生鮮品		食品製造業		外食産業		流通	
最終消費(単位 10 億円)	13,515		39,119		20,949		25,336	
最終消費における マーケットシェア(%)	14%		40%		21%		26%	
平成 18 年発行中小企業の財務 指標(中小企業庁)	上位 50%値	上位 75%値	上位 50%値	上位 75%値	上位 50%値	上位 75%値	東北	関東
総資本経常利益率(%)	【飲食料品小売業】 0.5% -2.8%		1.0%	0.0%	0.8%	-1.9%	2.0%	2.3%
売上高総利益率(%)	27.9%	20.3%	30.7%	19.4%	65.4%	59.5%	37%	41.8%
流動比率(%)	84.7%	42.2%	110.1%	69.1%	48.0%	18.5%	121.4%	125.6%
自己資本比率(%)	5.9%	-13.1%	12.4%	1.6%	5.2%	-13.4%	15.3%	14.3%
労働分配率(%)	75.6%	65.3%	74.6%	65.8%	71.1%	62.7%	74.8%	72.8%
借入金依存度(%)	71.1%	49.3%	65.7%	46.0%	75.3%	53.0%	49.4%	57.8%

表 12 業種別の財務指標

出所: 平成 18 年発行中小企業の財務指標(中小企業庁)、農林水産省資料より筆者作成

バリューチェーンの中でプロフィットゾーンを探し出し、新たな事業領域として捉えることは重要である。特にパートナーとしての連携事業を想定する場合、誰と、どのような連携関係を構築するかといった経営戦略上重要な判断を求められる。

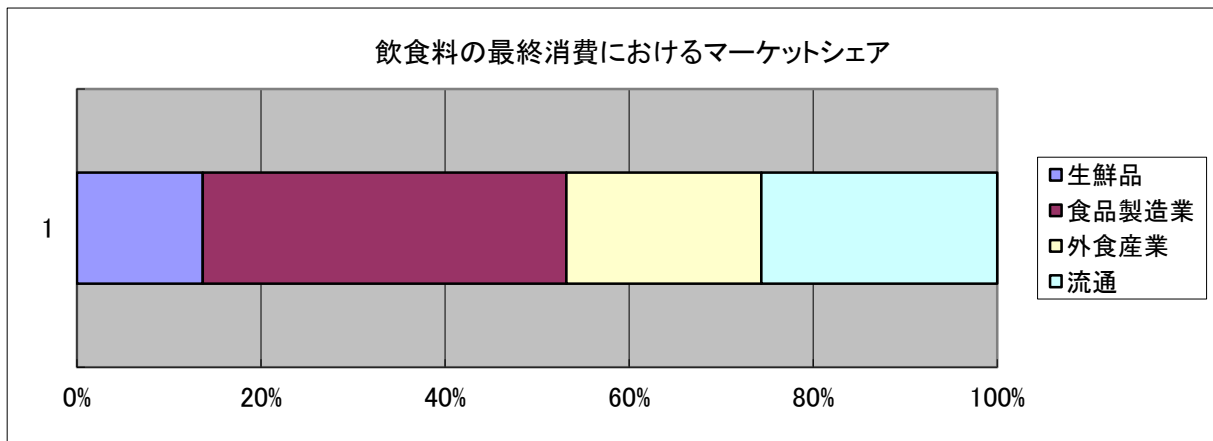


図 43

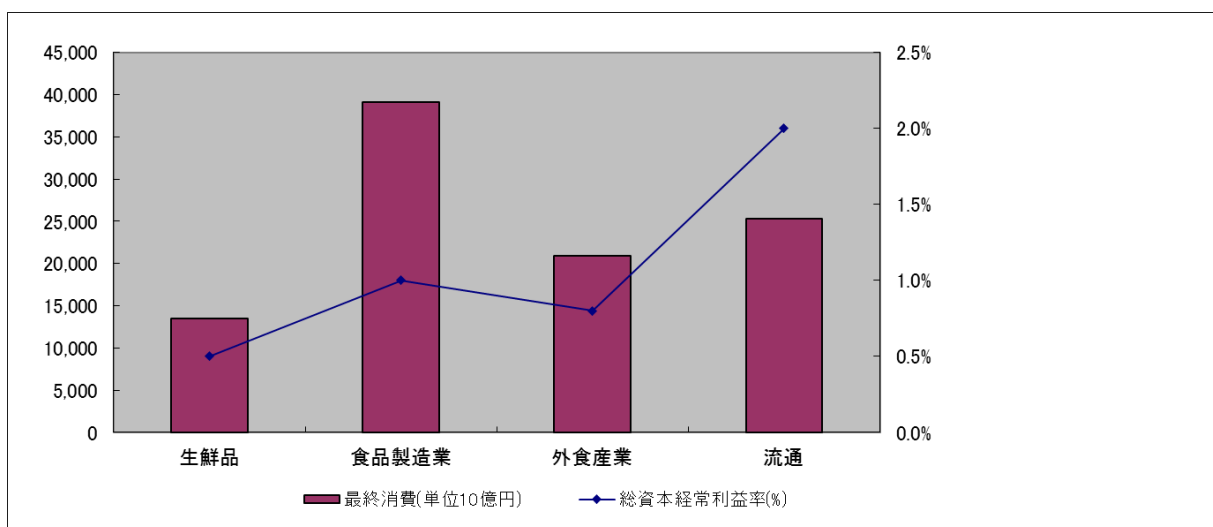


図 44

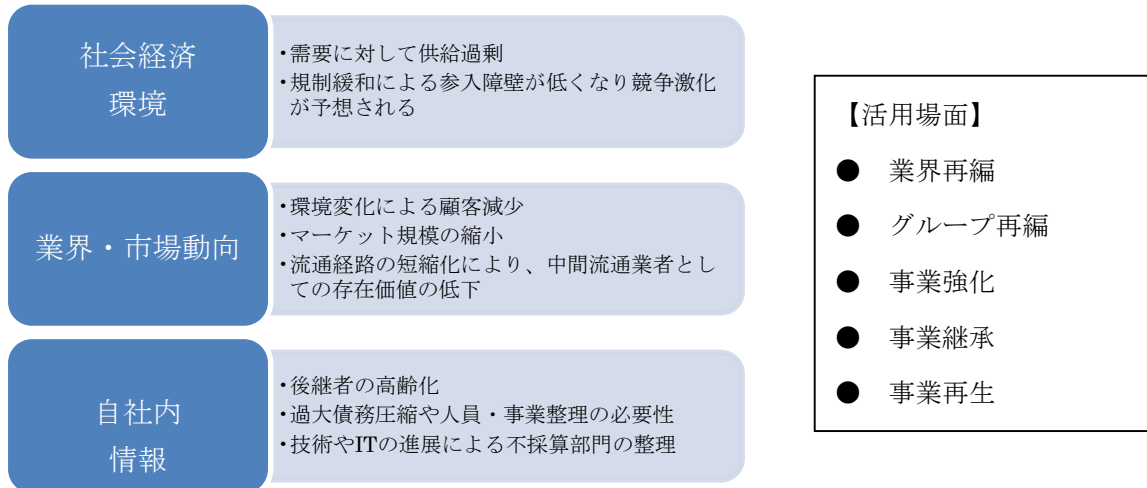
(3) 事業ポートフォリオの最適化

農商工連携、ファンドを活用した六次産業化のビジネスモデル構築には、事業ポートフォリオの活用は有効だと考えられる。農商工連携を進めるに当たっても農業者と商工業者の連携が必須である。また、六次産業化ファンドの活用にあたっては農業者（過半数を超える）企業（過半数を超えない）出資を行い、国から両社合算と同額の出資を得るものである。

産業構造の見直しや市場のグローバル化への迅速な対応などを背景に、事業の選択と集中による経営資源の最適配分をはかる事業ポートフォリオ最適化という手法を活用することがある。その代表的な手法として M&A が知られている。これは、他社の経営資源とのシナジー効果により企業価値を拡大し、不採算部門からの撤退を短期的に実施する。

現在の国内企業が直面している状況は、均衡縮小の中でどの業界も苦戦を強いられている。その中で両法は、様々に支援策を駆使しながら新たな産業構造の構築へ向けた取組としても理解できる。新事業進出を行うと同時に既存事業の見直しを図ることが必要とされる。

事業ポートフォリオの最適化 (M&A)



農商工連携や6次産業化ファンドで求められるものは、広義のM&Aである。企業法務などに精通した企業側との連携業務の中では、契約が重要な役割を果たしていく。利益配分などでは、利害が一致するとは限らず、継続的な関係性を保持するためにも重要である。それらを踏まえた上で、M&Aを効果的に活用したい。また、農業分野の特性を熟知した上でのアドバイスも重要になってくる。

< 決断段階 >

- ① シナジー効果（機能補完性・組織風土の親和性等）
- ② 原理原則の事前決定
- ③ 当事者同士の意識の共有化
- ④ 時機を逃さない

< 実行段階 >

- ① 経営陣・従業員相互間の信頼関係構築
- ② アドバイザーの活用
- ③ 誠意のある交渉態度

< 実行終了・定着化段階 >

- ① M&A後の成長戦略
- ② 人材への配慮
- ③ 新たな利害関係者との信頼関係構築

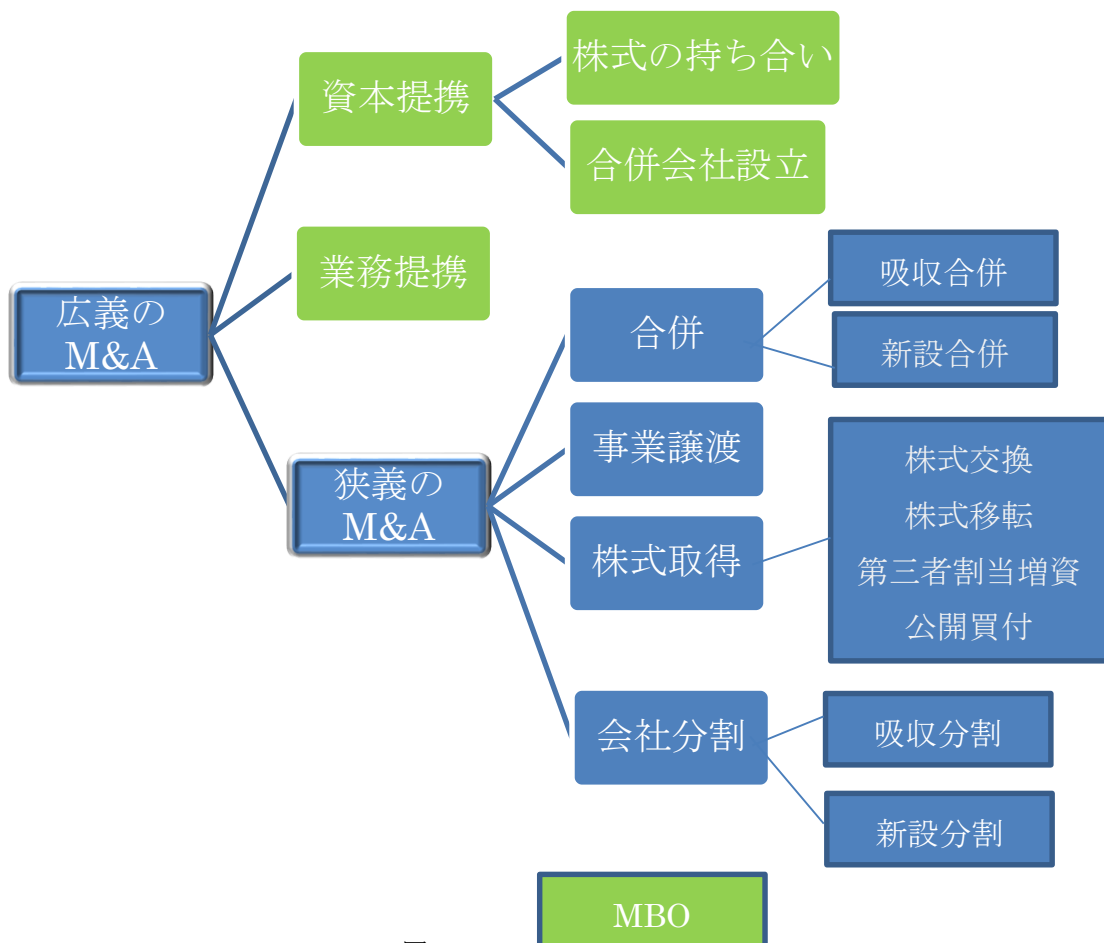


図 45

方 法	内 容
株式の持ち合い	取引関係の強化、相互の経営権の安定などを目的に株式会社同士が、相互に相手方の株式を持ち合う
合併会社設立	他社と共同で事業をするため、共同出資で会社を設立する
業務提携	研究開発、製造などの会社業務の全部または一部を他社と共同して行う
MBO	現在企業の経営陣が資金調達して、現在の事業の継続を前提としてその企業を買収する

経済産業省地域金融人材育成計画カリキュラムより 表 13

(五十嵐)

おわりに

近年、自然災害といった脅威を改めて思い知らされる現象が続いている。地球が生きていくといった情緒的なレベルではなく、想定する範囲以上の自然の破壊力である。地球規模での大きな気象の流れが変化していると感じさせられる。持続的な経済成長を世界すべての人々が望んでいるが、限りある資源をどのように分配し、どのように満足感を得るかといった大きな課題が顕在化してくる。

世界が大きな経済枠組みの中でグローバル競争をめざしているなかで日本の良さを一言で言えば、狭い島国で暮らし続けるために必要だった「足るを知る」や「和を以て尊しとなす」といった精神性なのではないかと思う。経済産業省の「クールジャパン」や農林水産省の「日本食の世界遺産登録」なども日本文化の持つ精神性に世界に通用する美を見いだした取組だと理解している。これは同時に日本の「ものづくり」へ連なる精神性でもある。これからの日本がどのような形で成熟した社会を実現していくことができるか、今後の流れを見守っていきたい。

農林水産漁業という1次産業には、どのような可能性があるのだろうか。リスク回避として食料自給率を高めるといふ議論もあるが、食品が体に入り吸収されていくプロセスは、化学反応の連続であり、まさに体は食べ物から創られている。その大切な土台が崩れないように支えあい、ささやかでも満足できる生活を大切にできるビジネスも実現できるのではないかと想像している。また、農地集約型や食品加工型といった事業では、企業化や連携することにより、地域で働く人にとって労働の場が確立され幸福な生活基盤を築けるのであれば成功である。

本報告書は、企業支援を通じて経験を積んだ会員や会社経営を通じて得た知見に基づき執筆されたものである。農業分野から派生する様々な新領域へ参入するきっかけとして頂ければ幸いである。

最後になるが本報告書の執筆に快くご協力いただいた委員の皆様、関係者には深く感謝申し上げます。

一般社団法人山形県中小企業診断協会

平成24年度調査研究事業委員会

委員長 五十嵐 幸 枝

委員 大 野 勉

〃 高 橋 勝 幸

〃 樋 口 智 成

(五十音順)

図表

第一章

図 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 18	農林水産省統計
図 8, 9, 16	経済産業省統計
図 13	J-NET21
図 19	首相官邸 HP
図 21~38	東京中央卸売市場 市場統計情報
図 39, 40	総務省「小売物価統計調査」
表 1	総務省・農林水産省統計データ
表 2	財務省統計

第二章

表 3	米穀安定期要求確保支援機構 米価の推移
-----	---------------------

第三章

表 4, 5, 6, 7, 8, 9,	農業経営指標分析プログラム（試行版）
表 10, 11	筆者作成
図 41	農業経営指標分析プログラム（試行版）
図 42	筆者加工
図 43, 44	中小企業庁 業種別の財務指標
表 12	中小企業庁 業種別の財務指標
図 45	経済産業省地域金融人材育成計画カリキュラム
表 13	経済産業省地域金融人材育成計画カリキュラム

引用文献

- ・米穀の流通・価格・需給情報 <http://www.komenet.jp/komedata/>
- ・6次産業化支援策活用ガイド~農林漁業の成長産業化に役立つ支援策を準備しています!~
<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/katsuyou.html>
- ・経済産業省地域金融人材育成計画カリキュラム
- ・農林水産省経営局経営政策課 <http://www.maff.go.jp/j/ninaite/shihyo/program.html>
農業経営指標分析プログラム（試行版）（2月15日更新）
- ・マイケル・ポーター（1985）『競争優位の戦略』

【参考資料】

<p>法律名</p>	<p>【六次産業化法】 地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律</p>	<p>【農商工等連携促進法】 中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律</p>
<p>目的</p>	<p>この法律は、<u>農林漁業の振興</u>を図る上で<u>農林漁業経営の改善</u>及び<u>国産の農林水産物の消費の拡大</u>が重要であることにかんがみ、農林水産物等及び農山漁村に存在する土地、水その他の資源を有効に活用した<u>農林漁業者等による事業の多角化及び高度化</u>、<u>新たな事業の創出等</u>に関する施策並びに地域の農林水産の利用の促進に関する施策を総合的に推進することにより、農林漁業等の振興、農山漁村その他の地域の活性化及び消費者の利益の増進を図るとともに、食料自給率の向上及び環境への負荷の少ない社会の構築に寄与することを目的とする。</p>	<p>この法律は、<u>中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携</u>し、それぞれの経営資源を有効に活用して行う事業活動を促進することにより、<u>中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善</u>を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。</p>
<p>定義</p>	<p>第三条 この章において「<u>農林漁業者等</u>」とは、<u>農業者、林業者若しくは漁業者又はこれらの者の組織する団体（これらの者が主たる構成員又は出資者</u>（以下この章において「<u>構成員等</u>」という。）となっている法人を含む。）をいう。 2 この章において「<u>農林水産物等</u>」とは、<u>農林水産物及びその生産又は加工に伴次的に得られた物品のうち動植物に由来するもの</u>をいう。 3 この章において「<u>農林漁業及び関連事業の総合化</u>」とは、<u>地域資源を活用した農</u></p>	<p>第二条 この法律において「<u>中小企業者</u>」とは、次の各号のいずれかに該当する者をいう。 一 <u>資本金の額又は出資の総額が三億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が三百人以下の会社及び個人であって、製造業、建設業、運輸業その他の業種（次号から第四号までに掲げる業種及び第五号の政令で定める業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの</u> 二 <u>資本金の額又は出資の総額が一億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人であって、卸売業</u></p>

<p>林漁業者等による新事業の創出等を図るため、<u>単独又は共同の事業として農林水産物等の生産</u>（農林水産物等を新商品の原材料として利用するために必要な収集その他の農林水産省令で定める行為を含む。次項及び第五項第一号において同じ。）及び<u>その加工又は販売を一体的に行う事業活動であって、農林水産物等の価値を高め、又はその新たな価値を生み出すことを目指したものをいう。</u></p> <p>4 この章において「総合化事業」とは、農林漁業経営の改善を図るため、農林漁業者等が農林漁業及び関連事業の総合化を行う事業であって、次に掲げる措置を行うものをいう。</p> <p>一 <u>自らの生産に係る農林水産物等</u>（当該農林漁業者等が団体である場合にあっては、その構成員等の生産に係る農林水産物等を含む。次号において同じ。）を<u>その不可欠な原材料として用いて行う新商品の開発、生産又は需要の開拓</u></p> <p>二 <u>自らの生産に係る農林水産物等について行う新たな販売の方式の導入又は販売の方式の改善</u></p> <p>三 <u>前二号に掲げる措置を行うために必要な農業用施設、林業用施設又は漁業用施設の改良又は取得、新規の作物又は家畜の導入、地域に存在する土地、水その他の資源を有効に活用した生産の方式の導入その他の生産の方式の改善</u></p> <p>5 この章において「研究開発・成果利用事業」とは、次に掲げる研究開発及びその成果の利用を行う事業であって、農林漁業</p>	<p><u>（第五号の政令で定める業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの</u></p> <p>三 <u>資本金の額又は出資の総額が五千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人であって、サービス業（第五号の政令で定める業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの</u></p> <p>四 <u>資本金の額又は出資の総額が五千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が五十人以下の会社及び個人であって、小売業（次号の政令で定める業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの</u></p> <p>五 <u>資本金の額又は出資の総額がその業種ごとに政令で定める金額以下の会社並びに常時使用する従業員の数がその業種ごとに政令で定める数以下の会社及び個人であって、その政令で定める業種に属する事業を主たる事業として営むもの</u></p> <p>六 <u>企業組合</u></p> <p>七 <u>協業組合</u></p> <p>八 <u>事業協同組合、事業協同小組合、商工組合、協同組合連合会その他の特別の法律により設立された組合及びその連合会であって、政令で定めるもの</u></p> <p>2 この法律において「<u>農林漁業者</u>」とは、<u>農業者、林業者若しくは漁業者又はこれらの者の組織する団体（これらの者が主たる構成員又は出資者となっている法人を含む。）をいう。</u></p> <p>3 この法律において「<u>経営資源</u>」とは、<u>設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源をいう。</u></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>者等による農林漁業及び関連事業の総合化の促進に特に資するものをいう。</p> <p>一新商品の原材料に適する新品種の育成、土地、水その他の資源を有効に活用した生産の方式又は農林水産物等の生産に要する費用の低減に資する生産の方式の開発、品質管理の方法の開発その他の農林水産物等の生産又は販売の高度化に資する研究開発</p> <p>二新商品の生産に要する費用の低減に資する生産の方式又は機械の開発、品質管理の方法の開発その他の新商品の生産又は販売の高度化に資する研究開発</p> <p>6 この章において「産地連携野菜供給契約」とは、農業者又は農業者の組織する団体（これらの者が主たる構成員等となっている法人を含む。以下この項において同じ。）が指定野菜（野菜生産出荷安定法（昭和四十一年法律第百三号）第二条に規定する指定野菜をいう。以下この章において同じ。）を原料若しくは材料として使用する製造若しくは加工の事業又は指定野菜の販売の事業を行う者との間において農林水産省令で定めるところにより締結する指定野菜の供給に係る契約（複数の産地の農業者又は農業者の組織する団体が連携して行う指定野菜の供給に係るものであって、天候その他やむを得ない事由により供給すべき指定野菜に不足が生じた場合に、これと同一の種別に属する指定野菜を供給することを内容とするものに限る。）をいう。</p>	<p>4 この法律において「農商工等連携事業」とは、<u>中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図るため、中小企業者</u>（農林漁業以外の事業を営み、又は行う場合における当該中小企業者に限る。以下この条、第四条及び第十五条第一項において同じ。）と農林漁業者とが有機的に連携して実施する事業であって、<u>当該中小企業者及び当該農林漁業者のそれぞれの経営資源を有効に活用して、新商品の開発、生産若しくは需要の開拓又は新役務の開発、提供若しくは需要の開拓を行うもの</u>をいう。</p> <p>5 この法律において「農商工等連携支援事業」とは、中小企業者と農林漁業者との交流の機会の提供、中小企業者又は農林漁業者に対する農商工等連携事業に関する指導又は助言その他の中小企業者と農林漁業者との有機的な連携を支援する事業をいう。</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------