

平成24年度「調査・研究事業」
6次産業化推進のための効果的な6次産業化
サポートセンターの活用と運営
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

我が国日本は、現在、デフレ、景気後退、雇用状況の悪化など、経済的な不安定である状況下で、国民生活が脅かされており、新たな産業政策や、民間経済の再構築が求められている。また、大局的な目でみると、グローバル経済活動の進展、金融市場におけるマルチプル経済の伸長、IT 技術の発展により、既存の経済構造、産業活動の枠組みでは、国民生活の基盤の維持が困難な時代となってきた。

産業の新たな枠組みの構造構築、実効的な政策の下での経済発展を通じた生活基盤の確立、それらを通じた民需拡大によって、日本経済の底固めが求められているといえよう。

殊に、人類の生活に欠かせない食料に関しては、歴史上、海外では、古代からローマ帝国が小麦を、地中海を取り囲む各地域から調達することで国内の食料の安全を確保し、また、日本においても、戦国時代より治水政策を重点的に行うことで、食料生産の増大、限りある土地利用の最大効率化に努めてきた。

ここ最近、記憶に新しいところだけでも、BSE 問題や O157 問題など食品安全がクローズアップされ、また、新興国の経済発展や異常気象などを背景とした国際的な食料の争奪戦が繰り広げられており、食料に関する関心がより高まっているといえる。

特に、北海道は、農林水産業である 1 次産業を基盤として、明治時代から先人達の努力の積み重ねの上に、あらゆる経済活動が成り立ってきた。人類にとって基本である食料を生産し、地域内はもちろんのこと、道外にも供給することで、日本における食料安全保障の大きな重責を担っている食料生産基地と位置づけられる。

しかしながら、経済状況の変化に伴い、農林水産業を担う者の高齢化、耕作放棄地の増大、所得の減少など、もちろん、北海道だけには限らないが、我が国の農林水産業の問題点が散見されてきている。

そのような問題意識が高まる中、東京大学名誉教授今村奈良臣氏が 6 次産業化を提唱し、我が国政府の主要政策として重点が置かれている。

第 1 次産業者が、自ら生産する 1 次産品を川下に販売・流通させるだけでなく、商品の加工（2 次産業）、販売（3 次産業）まで、自らの手で手がけることで、各産業で生ずる利益を農林水産業者が手にすることで、所得の向上、地域経済の発展、雇用の拡大を目指していくものである。

そこで、本報告書では、経営コンサルタントの唯一の国家資格者である中小企業診断士の目線から、経済振興策として政府が注力する 6 次産業化を通して、農業の先進地域であ

る北海道において、どのような可能性を探ることができるか考察したい。

第1章では、6次産業化を概観する。現状、課題、解決の方向性を示唆する。

1次産業である農林水産業、2次産業である加工・製造、3次産業である販売・サービスといった分断された産業構造だけでは、本質を見失う恐れがあるため、中小企業診断士として、俯瞰的な視点で捉えていく。

第2章では、農業経営および、6次産業化で川下の2次・3次産業を取り組む上で、考慮すべき機能別戦略を取り上げる。それらを踏まえ、1次産業である生産部門の現状と問題点、2次・3次産業を取り組む上での課題と解決への方向性を考える。

さらに、北海道内で、六次産業化法総合化事業計画認定の中で、シェアの高い畑作・畜産業を主に取り上げる。

第3章では、6次産業化サポートセンターについて取り上げる。

一般社団法人北海道中小企業診断士会が受託し、農林水産業者が行う事業に対してのバックアップを行う活動を紹介する。

中小企業診断士が同センターを企画・運営することでのメリットを考察する。

第4章では、6次産業化に取り組む事業者の具体例を取り上げる。

上述の論旨を踏まえ、個別具体的な事例を紹介し、また考察を加えることで、6次産業化がどのように展開されるべきか、イメージを掴んでいただきたい。

当調査研究報告書が、6次産業化に既に着手している若しくは予定している農林漁業事業者、各支援機関、2次・3次産業に携わる者の事業経営に役に立ち、ひいては、経済発展の一助となれば、幸いである。

平成25年2月

一般社団法人 中小企業診断協会北海道
中小企業診断士 国仙 悟志

目次

第1章 6次産業化概論	6
1.6次産業化の現状	6
(1)「6次産業」の認知.....	6
(2)6次産業化とは.....	8
① 6次産業の定義.....	8
② 6次産業化と農商工連携との違い.....	9
③ 総合化事業計画の認定要件.....	10
④ 政府の6次産業化推進支援.....	11
2.6次産業化の課題	13
(1)1次産業（農林水産業）の視点から.....	13
(2)2次・3次産業（加工・販売）の視点	16
(3)課題のまとめ	17
3.6次産業化の課題解決の方向性、新産業として確立するために	18
(1)既存農業者に期待すること	18
① 農業者の主体的な活動.....	18
② 情報収集力の強化	18
③ 生産活動・産業の魅力を告知.....	18
(2)新規人材（1.5次型人材）の育成.....	19
(3)地域活性化の視点（プランナー）	19
(4)まとめ.....	19
第2章 機能別戦略及び各生産物における6次産業化	22
1.中小企業における機能別戦略	22
(1)農業者の経営課題解決の方向性.....	22
① 1次産業特有の事情と、2次・3次産業と共通の経営課題	22
② 農業者の経営計画の実情	23
③ 経営理念、経営ビジョンの必要性.....	23
(2)農業の環境分析と事業領域	23
① 農業者対象の外部環境分析の留意点.....	23
② 農業の多面的機能	23

③ 農業者の事業領域の方向性.....	24
④ 北海道農業の規模拡大.....	24
⑤ 北海道農業の高付加価値化.....	24
⑥ 農業者の事業領域の明確化.....	24
⑦ マーケットインの考え方.....	25
⑧ プロダクトアウトとマーケットインのすり合わせ.....	25
(3) 6次産業化経営戦略の全体像.....	26
(4) 組織戦略.....	27
① 組織戦略の全体像.....	27
② 組織形態（農業経営の法人化）.....	27
③ 法人経営のメリット、デメリット.....	30
④ 北海道の法人化の状況.....	31
⑤ 法人化と多角化.....	31
(5) 人事戦略.....	32
① 人事戦略の全体像.....	32
② 労働環境の整備.....	32
③ 新規雇用への対応.....	32
④ 後継者育成.....	33
⑤ 労働力の補完体制.....	33
⑥ 従業員のモチベーションの維持・向上.....	33
(6) マーケティング戦略.....	34
① マーケティング戦略の全体像.....	34
② 北海道の現状における留意点.....	34
(7) 生産技術戦略.....	35
① 生産技術戦略の全体像.....	35
② 品質管理と工程管理（農産物生産）.....	36
③ 品質管理と工程管理（6次産業化）.....	38
④ 原価管理（農産物生産）.....	40
⑤ 原価管理（6次産業化）.....	41
(8) 財務戦略.....	44
① 財務戦略の全体像.....	44
② 簿記と財務管理（農産物生産）.....	45

③ 財務管理（6次産業化）	46
2.各生産物における6次産業化	47
(1)稲作・畑作.....	47
① 稲作・畑作の動向	47
② 6次産業化への取り組み	49
(2)畜産業.....	52
① 畜産全体.....	52
② 酪農	54
③ 肉用牛.....	56
④ 養豚	57
⑤ 養鶏	58
(3)林業	60
① 林業の概要	60
② 木材の流通	60
③ 森林の収益機会と林業の6次産業化の方向性	61
(4)漁業	62
① 漁業の概要	62
② 漁業・漁村の6次産業化の意味	62
③ 水産業の6次産業化の方向性.....	63
④ 水産業の6次産業化におけるマーケティングミックスの考え方.....	63
第3章 北海道6次産業化サポートセンターの役割について.....	67
1.6次産業化サポートセンター概要について	67
(1)6次産業化の事業者への支援体制	67
① 六次産業化認定を目指す事業者への支援.....	68
② 既に総合化事業計画が認定を受けた事業者への支援	69
2.6次産業化サポートセンター組織について	71
(1)6次産業化サポートセンターと内部の構造	72
(2)6次産業化サポートセンターと外部機関との関わり.....	72
① 農林水産省北海道農政事務所.....	72
② 北海道農業改良普及センター.....	72
③ 地方公共団体.....	72

④ 道内各地域 JA.....	72
⑤ 食クラスター連携協議体.....	73
3.6 6次産業化サポートセンター各機能について.....	73
(1) 統括企画推進員.....	73
(2) 企画推進員.....	74
(3) 企画推進員会議.....	76
(4) 経理責任者・経理担当者.....	76
(5) 6次産業化プランナー.....	76
4.6 6次産業化サポートセンター運営について.....	77
(1) 農林漁業者とのやり取り.....	78
(2) 北海道農政事務所とのやり取り.....	79
(3) 6次産業化サポートセンター内のコミュニケーション.....	80
5.6 6次産業化サポートセンターにおいて求められる中小企業診断士としての役割.....	82
(1) 認定希望の事業者との面談.....	83
(2) 申請時の支援.....	83
① 6次産業化プランナーによる支援.....	83
② 北海道中小企業診断士会開発資料の活用.....	84
(3) フォローアップにおける面談.....	86
6.まとめ.....	87
第4章 北海道における農林漁業者による6次産業化の取り組み事例と課題抽出.....	89
1.農林漁業者による6次産業化の取り組み事例.....	89
(1) 【事例1】：地域資源を活用した肉牛のブランド化と6次産業化への取り組み.....	89
① 総合化事業計画認定事業の概要.....	89
② 企業概要.....	89
③ 6次産業化への取り組み.....	90
④ 公的支援制度活用状況について.....	91
⑤ 経営者へのインタビュー.....	92
(2) 【事例2】：有機栽培ブルーベリーの加工品販売による6次産業化への取り組み.....	94
① 総合化事業計画認定事業の概要.....	94
② 企業概要.....	94

③ 6次産業化への取り組み	95
④ 公的支援制度活用の状況について.....	96
⑤ 経営者へのインタビュー	96
(3) 【事例3】：廃棄農産物の有効利用のための6次産業化への取り組み.....	99
① 総合化事業計画認定事業の概要	99
② 企業概要.....	99
③ 6次産業化への取り組み	100
④ 公的支援制度活用の状況について.....	101
⑤ 経営者へのインタビュー	102
2.農林漁業者による6次産業化の事例まとめ	104

第1章 6次産業化概論

本章では6次産業、ならびに法としての六次産業化法を概観し、6次産業化を推進する上での一般的な課題について言及するとともに、中小企業診断士としてその解決の方向性を示唆する。

1. 6次産業化の現状

(1) 「6次産業」の認知

6次産業という言葉は、現在どれほどの認知を得ているのであろうか。

平成23年3月1日に「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」いわゆる「六次産業化法」が施行され、同法に基づく「総合化事業計画」及び「研究開発・成果利用事業計画」の申請受付が開始された。本稿執筆時点の平成24年12月現在、累計認定件数は1,101件を数えるまでになっている。

図1-1 地域別の認定件数一覧

地域	総合化事業計画の認定件数				研究開発・成果利用事業計画の認定件数
	計	うち農畜産物	うち林産物	うち水産物関係	
北海道	75	71	2	2	1
東北	142	137	4	1	2
関東	182	168	4	10	11
北陸	52	51	0	1	1
東海	104	93	5	6	0
近畿	202	190	5	7	2
中国四国	116	94	5	17	3
九州	169	151	7	11	3
沖縄	36	34	0	2	0
合計	1078	989	32	57	23

図1-2 都道府県別の認定件数

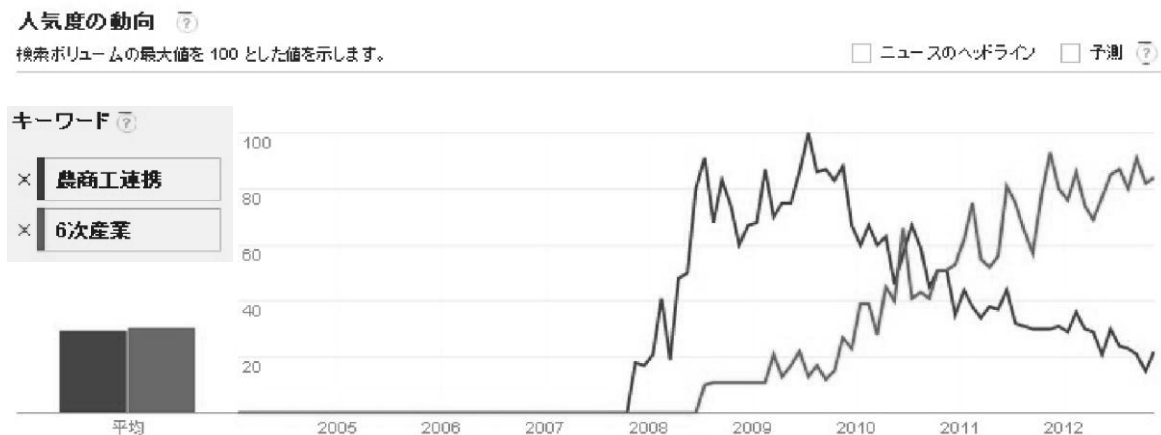
特に北海道では、総合化事業計画の認定で75件を数え、最も認定件数の多い都道府県となっている。（出典：農林水産省ホームページ六次産業化法に基づく認定の概要 平成24年11月30日現在）

第1位	北海道	75
第2位	長野	49
第3位	滋賀	46
第4位	和歌山	45
第5位	兵庫	44

こうした認定件数の増加に合わせて、テレビや新聞他さまざまなメディアにおいて特集が組まれるなど、「6次産業」という言葉に触れる機会も多くなってきている。

米Google社が提供するサービス「Google Trends」によると、「6次産業(六次産業)」という単語のGoogle検索サービスにおける検索数は2009年頃から増加しており、今もなおその傾向は続いている。事業主体こそ異なるが、農林漁業者と商工業者との連携による需要の開拓を企図した言葉に「農商工連携」という単語があるが、近年は「6次産業(六次産業)」という単語の検索数が「農商工連携」という単語を大きく凌ぐまでとなっている。

図1-3 Google Trendsによる検索数調査結果



また同様に地域別でも、北海道・東北地方を中心として広く「6次産業(六次産業)」という単語が検索されているようである。

図1-4 Google Trendsによる検索数調査結果 (地域別)



出典：Google トレンド <http://www.google.co.jp/trends/>

国内においては、全国的にも、そして特に農林水産業を基幹産業とする北海道においても「6次産業」という言葉は十分に浸透してきている、と言えよう。

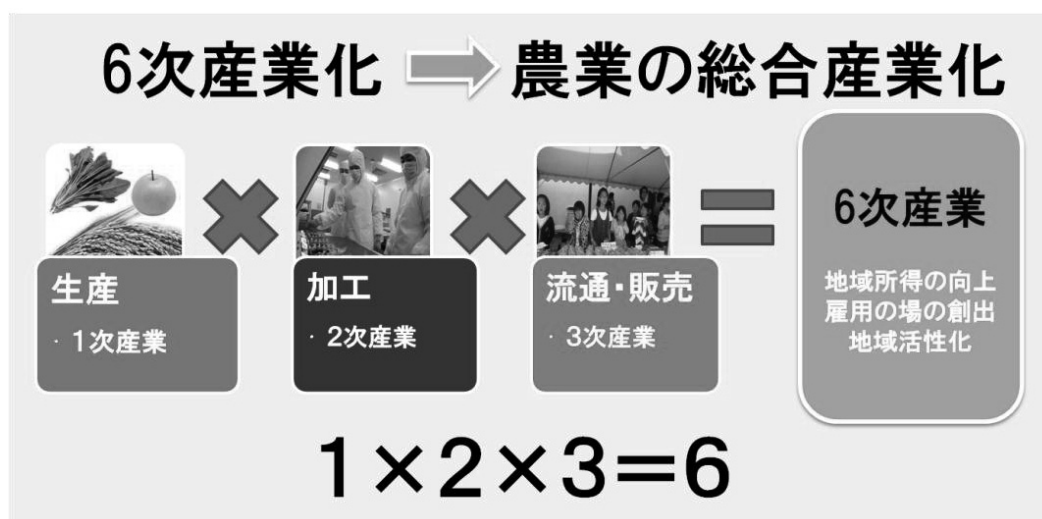
(2) 6次産業化とは

① 6次産業の定義

では6次産業とは一体どういったことであろうか、今一度その定義を確認しておく。

「6次産業」という言葉は、1994年に東京大学名誉教授の今村奈良臣氏が提唱したもので、第1次産業に分類される農林水産業が、農畜産物、水産物の生産だけではなく、食品加工（第2次産業）、流通、販売（第3次産業）にも主体的かつ総合的に関わることによって、加工賃や流通マージンなどの今まで第2次・第3次産業の事業者が得ていた付加価値を、農業者自身が得ることによって農業を活性化させようというものである。ちなみに当初、6次産業という名称は、農業本来の第1次産業だけでなく、他の第2次・第3次産業を取り込むことから、第1次産業の「1」と第2次産業の「2」、第3次産業の「3」を足し算すると「6」になることをもじった造語であった。しかし現在は、第1次産業である農業が衰退しては成り立たないことと、各産業の単なる寄せ集め（足し算）ではなく有機的・総合的結合を図る、として掛け算であると今村が再提唱している。

図1-5 6次産業化とは



このように6次産業という言葉自体はここ数十年内に提唱されたものであるが、その概念自体は古くから存在している。日本人はよく農耕民族である、と言われるが、農耕民族であれ狩猟民族であれ有史以来、わが国において自ら獲ったものを物々交換により自ら販売するという行為は、西暦708年、最初に本格的に流通した銭貨と言われる「和同開珎」が登場するまでは当然の姿であった。それが貨幣の流通、加工技術・販売形態の高度化によりいつしか分業化され、1次・2次・3次という産業分類ができ、農林水産業は生産過程のみを担当するようになったのである。

6次産業とは、そういった、2次・3次産業に取り込まれていた分野を、1次産業の分野に取り戻そう、という提案であり、つまり我々日本人がその原点に戻る回帰的な取り組みである、といえるのではないだろうか。

② 6次産業化と農商工連携との違い

六次産業化法の施行以前に、「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」いわゆる「農商工等連携促進法」が平成20年7月21日に施行されている。これは、農林水産省と経済産業省が一体となり、農林漁業と商業・工業等との産学間連携（農商工等連携）を強化し、地域経済を活性化するための法的な枠組みを整備し、これらのつながりを応援し、それぞれの強みを十二分に発揮した事業活動を促進することを目的としている。六次産業化法と目的において重なる部分もあり、この二つの法律の違いを整理しておきたい。

図1-6 六次産業化法と農商工等連携促進法の違い

	六次産業化法	農商工等連携促進法
ポイント	①農林漁業の振興および農山漁村の活性化」等が目的 ②農林漁業者等による取り組みが対象 ③農地の転用手続き簡素化の農林漁業者等向け支援を措置	①農林漁業者と中小企業者の「双方の経営改善」が目的 ②農林漁業者と中小企業者が連携して行う取り組みが対象
目的	農林漁業者等による事業の多角化及び高度化、新たな事業の創出等に関する施策並びに地域の農林水産物の利用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等を図るとともに、食料自給率の向上等に寄与	中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携し、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、中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与
主体	(総合化事業計画) ・農林漁業者等 (加工・流通業者等を「促進事業者」として位置付けることも可能)	(農商工等連携事業計画) ・中小企業者と農林漁業者が連携
支援措置	農林漁業者等が加工または販売を行う取り組みを支援するため、 ①農地改良資金融通法等の特例 ②農地法の特例（農地転用手続きの簡素化） ③野菜生産出荷安定法の特例（リレー出荷支援）等を措置	農林漁業者等及び中小企業者を支援するため、 ①(株)日本政策金融公庫による低利融資 ②中小企業信用保険法の特例（保証限度額の拡大等） ③農業改良資金融通法等の特例等を措置

出典：農林水産省ホームページ

六次産業化法は前述のように、農林漁業者等による新事業の創出等を支援し「農林漁村の振興および農山漁村の活性化」等を目的としているのに対し、農商工等連携支援促進法は、中小企業者と農林漁業者が有機的に連携して行う新商品等の開発・販売促進等の取り組みを支援することで農林漁業者と中小企業者の「双方の経営改善」を目的としている。さらに、六次産業化法においては、農商工等連携支援促進法にはない農地法等の手続き簡素化や野菜契約取引の促進のための交付金対象拡大などの特例措置といった支援措置が盛り込まれている。また同様に、農商工連携支援促進法にはない研究開発・成果利用事業も支援対象としており、農地転用の手続簡素化、新品種の登録料の減免などの特例措置といった支援措置が盛り込まれている点も特徴となっている。

③ 総合化事業計画の認定要件

六次産業化法では、農林漁業者が経営の改善を図るための「総合化事業計画」の認定制度が設けられている。この認定を満たすには、次の要件をすべて満たすことが必要となる。

1) 事業主体 農林漁業者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

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)

また認定を受けることにより、次のような支援措置を受けることができる。

- ・認定後の事業実施についても定期的に6次産業化プランナーがフォローアップ
- ・国補助事業の補助率のかさ上げ(例 新商品開発・販路開拓の場合1/2→2/3)
- ・農業改良資金の特例適用(償還期限・据置期間の延長等)、短期運転資金(新スーパーS資金)の活用
- ・農地法の特例(農地転用手続きの簡素化)
- ・野菜生産出荷安定法の特例(リレー出荷支援)

④ 政府の6次産業化推進支援

ここでは、政府の6次産業化推進支援の取り組み状況を確認しておく。

これまでも政府は、6次産業化に関連した事業として、以下のようなさまざまな取り組みを行ってきている。

図1-7 6次産業化に関連する事業

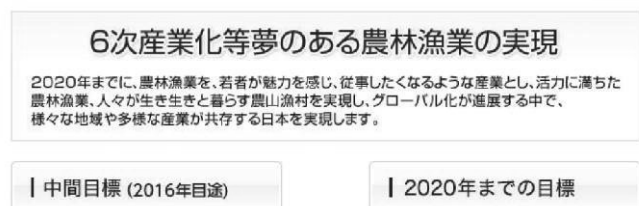
1980年	1990年	2000年	2005年	2010年
<ul style="list-style-type: none"> ・地場産業総合振興対策～1.5次産業（通産省）1980年 ・一村一品運動の提唱（大分県）1970年代後半 		<ul style="list-style-type: none"> ・産業クラスター（経産省）2001年 	<ul style="list-style-type: none"> ・食料産業クラスター（農水省）2005年 ・農商工等連携事業（農水省・経産省）2008年 ・新連携事業（経産省）2005年 ・地域資源活用事業（経産省）2007年 ・農商工等連携促進法（2008年7月） 農山漁村6次産業化ビジョン（民主党）2008年 	<ul style="list-style-type: none"> ・6次産業化事業（農水省）2010年 ・六次産業化法（2011年3月）

出典：農林水産政策研究所「6次産業化の展開方向と課題」

そうした中、去る2012年7月、政府は「日本再生戦略」を発表した。振り返ると、2010年6月に閣議決定された「新成長戦略」は、「強い経済」、「強い財政」、「強い社会保障」、を一体的に実現し、元気な日本を復活させることを目的として策定されたものであった。その後我が国では、東日本大震災の発生や急速な円高の進行、欧州財政危機の影響を受けるなど、更なる危機に直面する。こうした様々な状況の変化に鑑み、「新成長戦略」を再編・強化し、その取組を被災地の復興につなげることにより、東日本大震災以前よりも活力にあふれる国家として再生するために、これから私たちが進むべき方向性を指し示したものが、この「日本再生戦略」である。その戦略中、日本再生のための重点分野として設定されているのが、グリーン（エネルギー・環境）、ライフ（健康）、そして農林漁業（6次産業化）の3分野である。

農林漁業再生では、2020年までに実現すべき成果目標として、6次産業化の市場規模を10兆円に設定しており、それに向けた地域ファンドの創設、再生可能エネルギーの導入促進、知的財産や先端技術の活用、など6次産業化推進の流れが加速している。

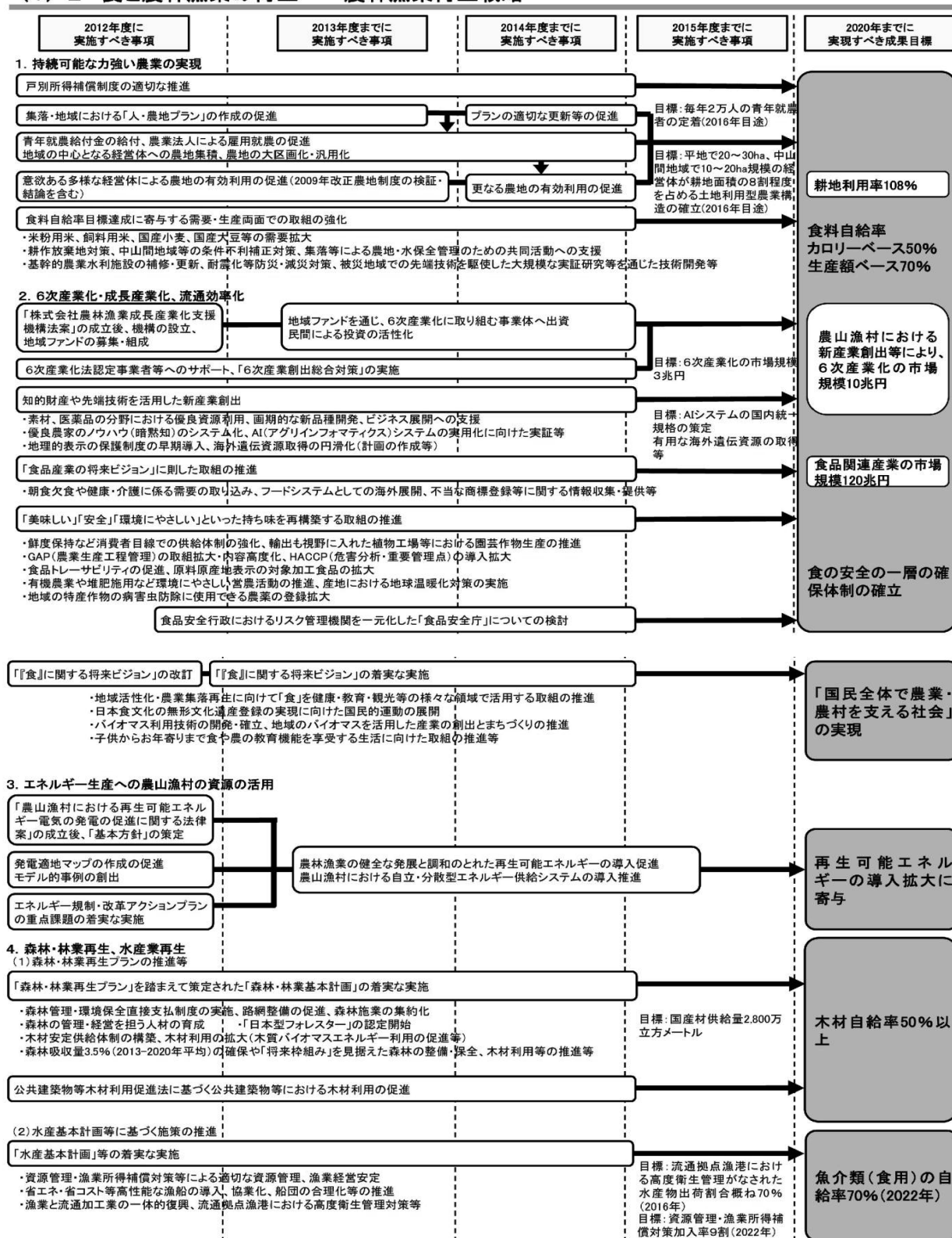
図1-8 政府の農林漁業再生戦略



出典：内閣官房国家戦略室ホームページ

図1-9 食と農林漁業の再生 2020年までの工程表

(1) II 食と農林漁業の再生 ~ 農林漁業再生戦略 ~



出典：内閣官房国家戦略室 日本再生戦略ホームページ

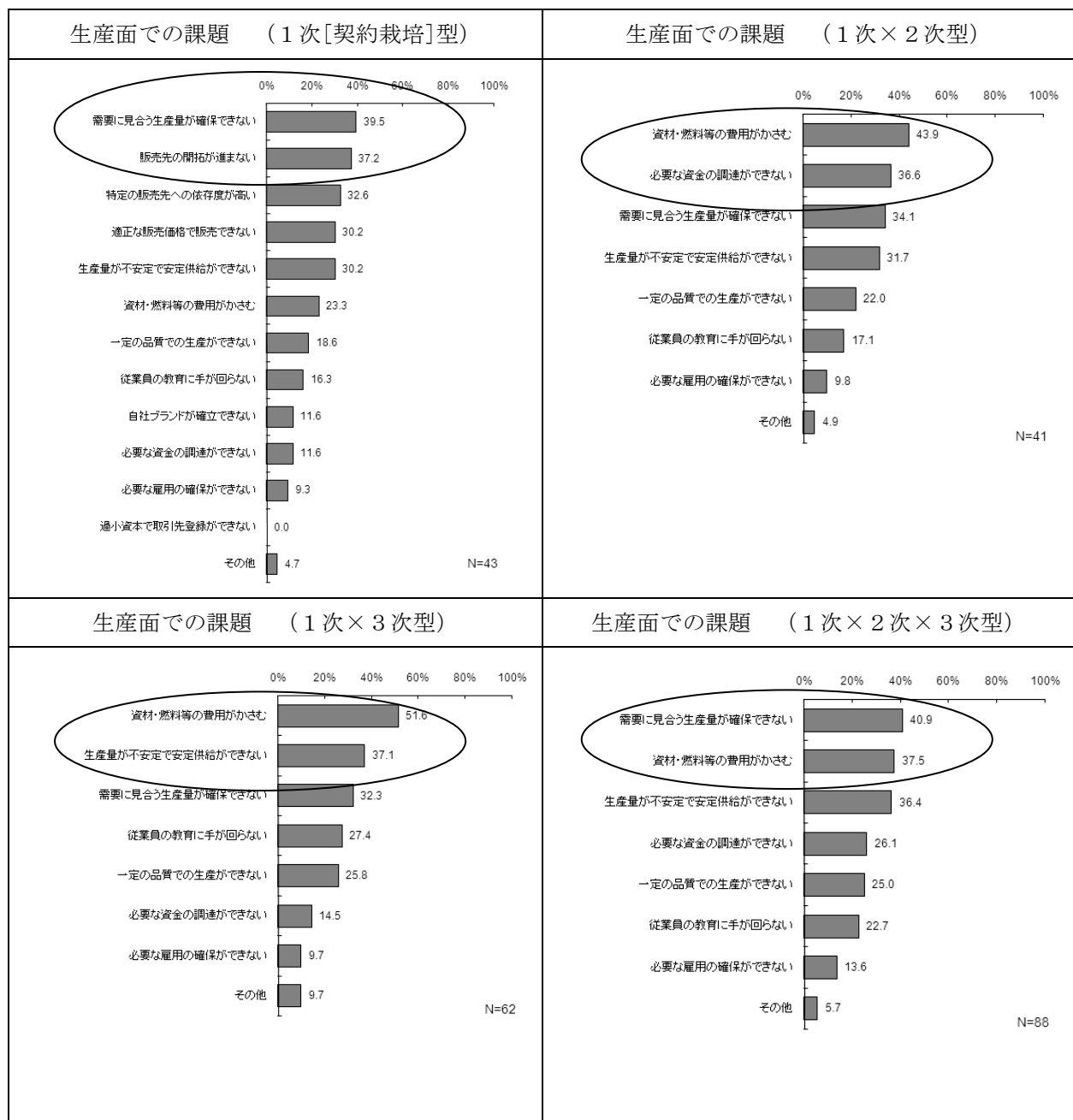
2. 6次産業化の課題

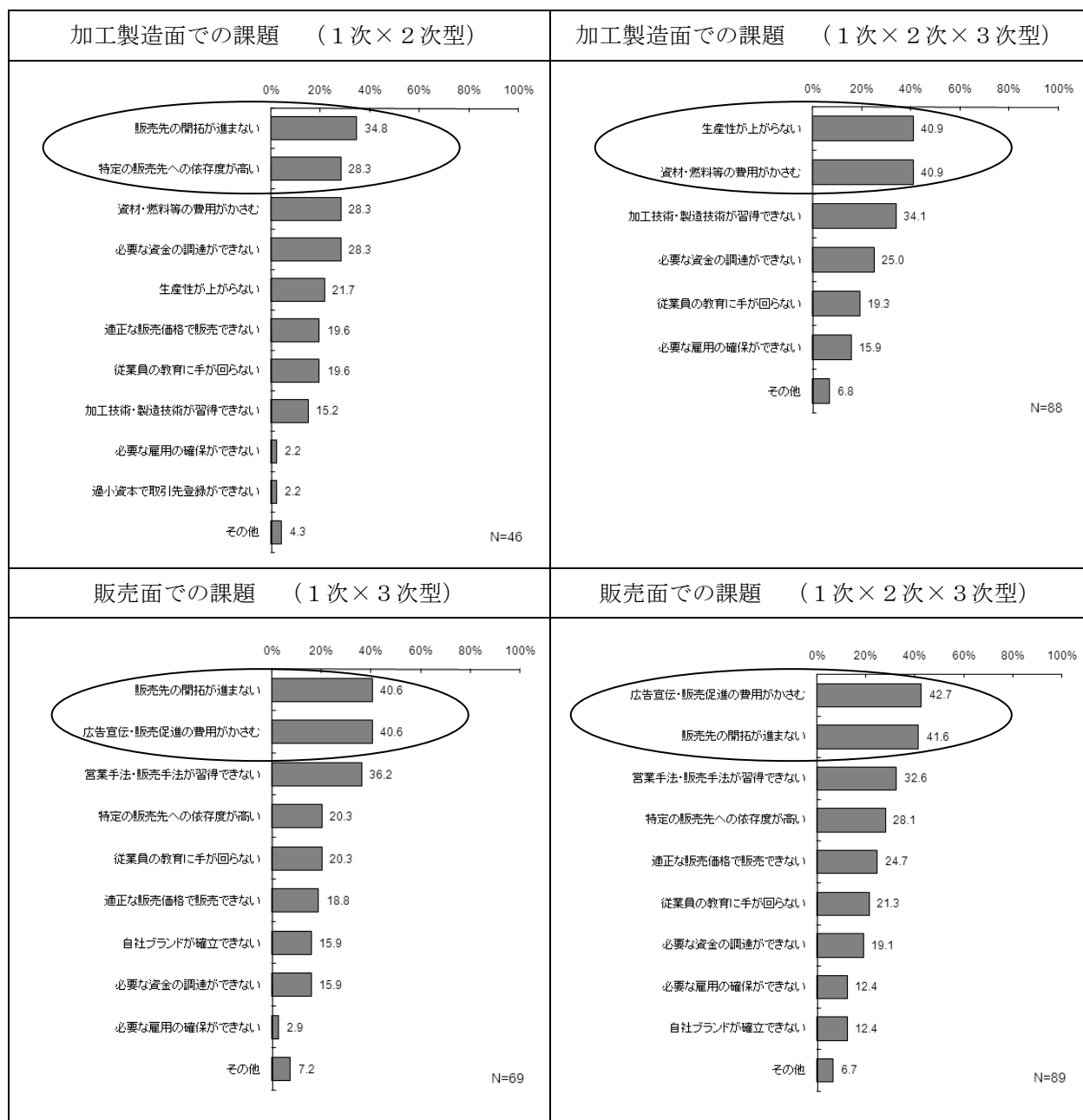
ここからは、6次産業化を推進していく上での課題について言及する。

(1) 1次産業（農林水産業）の視点から

野村アグリプランニング&アドバイザー（株）が2011年12月に行った調査によると、6次産業化における課題として、販路の確保、必要な資金の調達、生産物の安定供給、広告宣伝・販売促進の費用負担増加、といったことがあげられている。

図1-10 6次産業化における課題





出典：野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社 平成24年3月

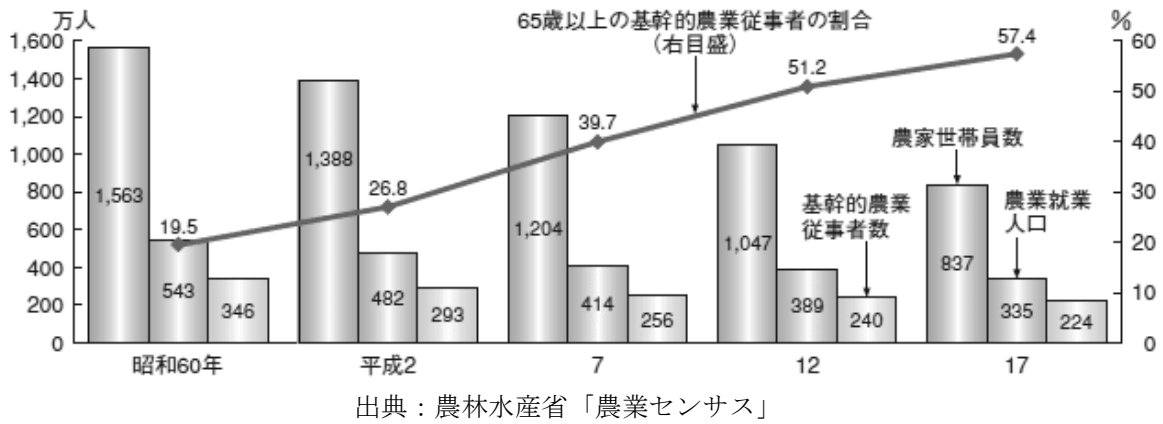
6次産業化を推進するに当たっての課題の抽出と解決方法の検討（調査報告書）

果たしてなぜこういった点が課題として挙げられるのであろうか。これら6次産業化の課題は、そのまま我が国の農業の課題へと帰着する、とも考えられる。

そもそも日本の農業が抱える本質的な問題は、農業就業者の減少と高齢化に集約され、その結果農業の衰退が地域の衰退へつながっている、とされている。

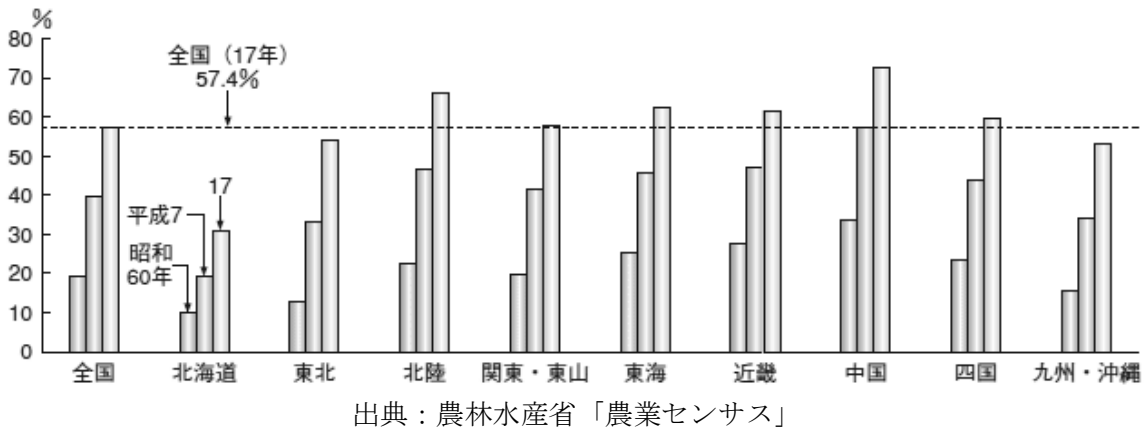
実際、下図にある通り、我が国の農家人口・農業就業人口は減少の一途をたどっている。

図1-11 農家世帯員、農業就業人口、基礎的農業従事者数等の動向（販売農家）



また、下図のように農業従事者の急激な高齢化が進んでいる。北海道の農業従事者は、全国的にみても比較的若年層が占める割合が多い、と言われるが、それでも10年後には平均年齢が65歳を超えることが予想されている。

図1-12 基礎的農業従事者全体に占める65歳以上の割合



こうした、農林水産業を担う者の減少・高齢化が田畑の維持を困難とし、耕作放棄地の増大、所得の減少などが、我が国の農林水産業の問題点として散見されてきている。

6次産業化というのは、こうした厳しい環境に立たされている「農林漁業者」が自ら行う、農林漁村活性化の取り組みのひとつである。したがって、農林漁村活性化のための、生産者自身の主体性が求められる。そして新たな取り組みを行うには、マネジメントやマーケティングなどの経営手法が求められるであろう。しかし、前述のような構造の中で、田畑の維持すら困難とする、高齢者を中心とした農業者が、従来のやり方を抜け出して革新的な活動を行うのには大変な困難が伴うのではないだろうか。

したがって、上記の6次産業化における課題の要因はこうした業界が持つ本質的な課題を包含したものであろう。つまり、先の課題に対応できるような知見を持つ農業者が不足している、という点にある。

(2) 2次・3次産業（加工・販売）の視点

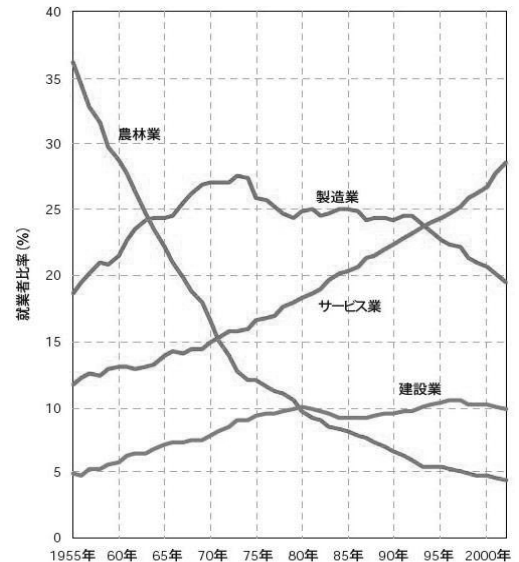
一方で、2次産業、3次産業に焦点を当ててみる。

右図は1次産業（農林業）、2次産業（製造業・建設業）、3次産業（サービス業）の各産業別就業者数の推移である。

これによると、前述のように1次産業に従事する者の減少と、それに反して3次産業に従事する者が安定的に増加していることがわかる。こうした構造、いわゆるサービス化経済となる要因のひとつには、需要の変化という点が考えられる。

つまり、1次産業・2次産業の生産性が向上するに連れて「モノ余り」の時代となり、消費行動が変化し、需要がサービスへ流れていったことが考えられる。

図1-13 産業別労働人口比率の推移



出典：総務省「労働力調査」

しかし、こうしたサービス経済化は、以下のようなことを生むきっかけとなった。

① 商品のコモディティ化

コモディティ化とは、製品やサービスがメーカーごとの個性を失い、本質的な違いがなくなることである。違いがなくなることにより、消費者はいずれのものを購入しても大差がなくなり、価格の差が購買意思決定にもたらす影響が大きくなる。

② 過度の価格競争

商品のコモディティ化、そして円高・輸入自由化などを要因として、原材料を海外等から安く仕入れることができるようになり、それが更なる価格競争の要因となる。

こうした、「コモディティ化」と「過度の価格競争」という負のスパイラルから、多くの企業は未だに抜け出せずにいる。これらに共通している言えることは、いわゆる「近視眼的マーケティング」に陥っているということであろう。近視眼的マーケティングとは、セオドア・レビット氏（元ハーバード・ビジネススクール名誉教授）が説明した概念であり、「企業が商品を販売するにあたって、その商品の機能のみに着目してしまうと自らの使命を狭く定義することになり、そのような方法では競

合や環境変化が起これば対応しきれない。」というものである。一例として、“鉄道会社が単に「鉄道事業を行っている」というのではなく、「人々と製品の輸送が自分たちの使命である」と定義していれば、アメリカの鉄道会社は自動車や航空機の進展の中でも、衰退産業の仲間入りをすることはなかった”と述べている。

つまり、6次産業を支えて行かなければならない2次・3次産業の企業は、地域の素材をうまく活用しようとせず、自社の利益追求に走るあまり「地域農業や地域支援の視点」が十分に持てていない、という点が大きな課題となっているのではないだろうか。それはある意味、自らの将来の市場を、自らで縮小させている、ということに繋がると考えられる。

(3) 課題のまとめ

① 1次産業

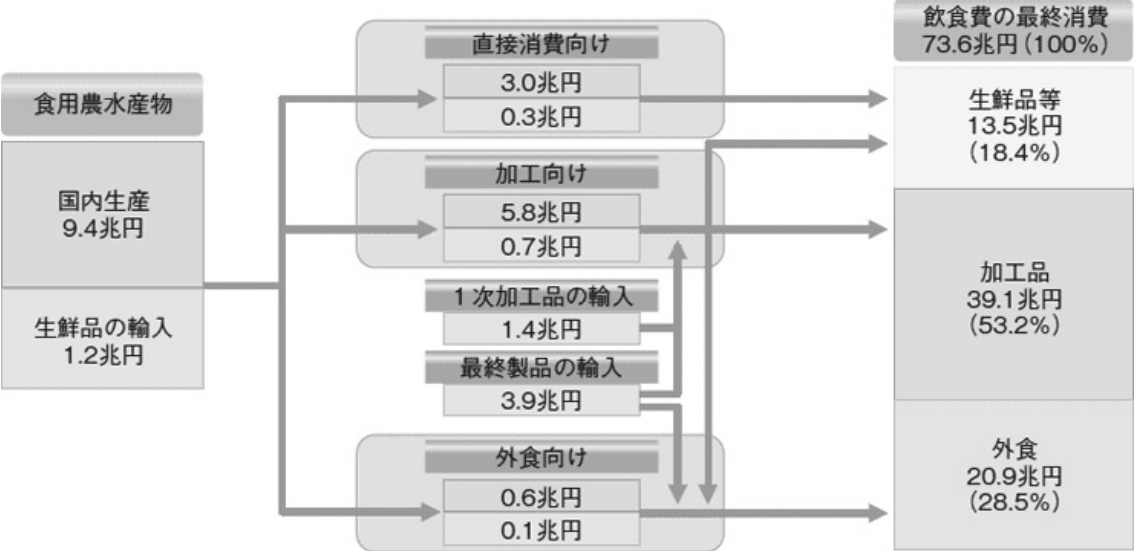
- ・就業人口の減少・高齢化により、素材を活かして生産物に付加価値をつけることのできる人材が不足している

② 2・3次産業

- ・コモディティ化と過当な価格競争の中で、自社の利益を追求しすぎるあまり、地域活性化の視点に欠ける

こうした1次・2次・3次産業者により形成されているのが、以下のような食品市場である。

図1-14 食用農水産物の生産から飲食費の最終消費に至る流れ（2005年）



出典：農林水産省ホームページ

3. 6次産業化の課題解決の方向性、新産業として確立するために

前述の6次産業化を推進する上での課題には、業界のみならず、国全体あるいは地球規模での要素が複雑に絡み合っていることが考えられる。

本章では、自助努力により実現できることに焦点を絞り、前述の課題に対する一定の解決の方向性を示す。

(方向性)

目的は地域の所得・雇用を増やすこと、そして6次産業化はそのための手法にすぎない、という点をしっかりと認識したうえで、産業や地域貢献の魅力をアピールし人材の育成をはかっていく必要がある。

(1) 既存農業者に期待すること

① 農業者の主体的な活動

6次産業とは、いわば生産と消費の距離を縮める活動である。また、消費者が求めているのは、生産者の主体的な活動である。しかしこれまでの取り組みをみると、農業、農村など生産現場の情報が実需者、消費者に伝わっていない。また取り組みのほとんどが農業者以外からの提案であり、農業者は受け身になっている。農業者自身のもっと主体的な活動が求められ、また支援機関等の後押しによる農業者自身の意欲の増進も求められるであろう。

② 情報収集力の強化

いくら主体的な活動が求められるとはいえ、農業者が新たな取り組みを主体的に一から始めるのは困難を極める。しかし、同様の取り組みを行う人や、異業種の集まりに積極的に参加して情報収集をすることはできるだろう。これまでの取り組みでは、情報量が圧倒的に不足している、あるいは得ている情報に偏りがある、ということが見受けられる。積極的に情報を収集しに行くことで、意欲ある企業とのマッチングや、他業種ノウハウを得られる機会にもなりうる。いずれにしても、初めのアイデアは農業者が持っていないと手を差し伸べられない。農業者自らが積極的な情報収集を行う点でも、主体性が求められる。

③ 生産活動・産業の魅力を告知

情報収集で得られたものを融合しながら、生産者が自らその生産物や生産活動についてアピールしていく必要がある。農業の本当の面白さはものを作ること、そこに喜びがあるということを伝えることで、新規参入者への情報提供に繋がり、また自らが生産する物の付加価値向上につなげていくなど、新たなコミュニティを生むきっかけとなるであろう。

(2)新規人材（1．5次型人材）の育成

昨今、「農ギャル」という言葉を耳にする機会がある。ファッションを楽しみつつ、農業の普及を目指して栽培に励む若い女性達のことである。こうした活動を通して、農業に目が向けられるのは非常に喜ばしいことであるが、しかしそう呼ばれる人たちの中には、マーケティングや商品開発、流通といった派手な部分のみを担い、生産に携わらない者もいる。確かに商品として軌道に乗せて行く上では、そのような機能も必要であろう。しかし、そういった機能のみの取り組みでは、6次産業化は一過性のブームとなり、新産業としての確立は難しい。

つまり求められているのは、マーケティングやマネジメントの専門家ではなく、農業経営者である。自らが生産を行いながらも、経営センスを合わせ持つ、1．5次型人材である。農業経験者ではない者が農業に参入して成功しているケースも多いが、そのような経営センスを持つ農業者を一次産業の担い手として呼び込む必要がある。従来の一次産業とは異なる、1．5次型人材の早急な育成が求められる。

(3)地域活性化の視点（プランナー）

6次産業化の取り組みは、前述のように1,100件あまりの認定件数を数え、一定の成果を上げている。だがしかし、その取り組みはあくまで個々のものであり、地域内や地域間での相互連携は進んでいない。6次産業が新産業として確立するためには、地域農業の特徴（強み・弱み）を分析し、その方向性を決める人材、そして実行にあたってはコーディネートできる人材の発掘・確保・育成も急務となるであろう。

地域の資源、文化の再認識、そしてそれらの徹底活用、これらを地域活性化の視点から担い、地域を束ねて行くことこそがプランナーの担うべき役割のひとつではないだろうか。

そのための手法の一つとして、「地域のテーマ」とそれに関連する「ストーリー」のデザインが考えられる。商品の裏側にあるストーリーを提供することで、消費者は商品をさらに深く理解し、商品自体の付加価値を高める。また消費者は生産者に親しみを感じ、生産者や販売者の想いに対して共感を抱くことにつながる。これを商品単位ではなく、地域単位で戦略的に行うことで、農業を通した「地域活性化」に共感が得られ、参加を希望する若者も増えていくのではないだろうか。

(4)まとめ

農業者の主体的な情報収集と告知、農業経営者の育成、地域活性化の視点を持ったプランニングの3点を、前述の課題解決を実現するための手法として示した。そして、こうした手法を学ぶための研修会やセミナーは、北海道だけでも以下のようにたくさん行われ、また今後も引き続き開催が予定されている。

図1-15 北海道内で開催された6次産業化関連イベント

日程	イベント	主催	内容	対象
平成25年 2月	6次産業化人材 育成研修会	(財)食品産業セ ンター	6次産業化・ファンド法 /GAP/事業経営/製品開発、 ブランド戦略 /品質・衛生管理 /パッケージデザイン/食品 表示/知的財産/マーケティ ング/流通	農林漁業者/普及 指導員(旧農業改 良普及員)/民間コ ンサルタント/食 品関連事業者/6 次産業化プランナ ー等
平成24年 11月	6次産業経営力 向上セミナー「経 営力強化に向けた 連携のあり方」	野村アグリプラ ンニング&アド バイザリー(株)	地域活性化の手法としての 6次産業化/事例発表/意見 交換会/6次産業化交流会	-
平成24年 10月	アグリビジネス -MBA-6次化リー ダー養成塾 in SAPPORO	(株)農都共生総 合研究所	1・2・3次産業基本論/ 経営・マーケティング基本 論/6次産業化実践編/新事 業創出実践編	農林漁業や商工業 の事業経営者/普 及指導員、営農指 導員、経営指導員、 中小企業診断士等 /農学や経営学な どの基礎的知識を 習得した学生・学 卒者
平成24年 10月	6次産業化に向 けた知財戦略セ ミナー	(株)リープス	農業経営における知的財産 の考え方について解説	農業経営者/中小 企業者/農業協同 組合/その他
平成24年 7月	農業の6次産業 化セミナー	北海道	農業の6次産業化、その課 題と展望/広がる農業経営 ～道内の6次産業化事業家 &パートナーズ事例より	-

また、6次産業化関連の情報はウェブサイト上でも充実しており、以下に2つほど紹介しておく。

- ・ 6さぼバンク（社団法人食品需給研究センター）<http://www.fmric.or.jp/6sapobank/index.html>
- ・ 第6チャンネル（株式会社 アール・ピー・アイ）<http://www.6-ch.jp/>

こういった情報収集や人材育成は非常に重要な活動である。しかし繰り返しになるが、目的は地域の所得・雇用を増やすことであり、6次産業化はそのための手法にすぎないということを再確認したうえで、地域貢献の魅力をアピールし人材の育成をはかることを忘れてはならない。

第2章以降では農業事業者の現状と経営課題により深く焦点を当て、その解決の方向性を具体的に考察するとともに、6次産業化の手続きとスキームおよび認定者の具体的事例を紹介するので是非とも参考にされたい。

<参考文献等>

農林水産省 六次産業化法に基づく認定の概要（平成24年11月30日現在）

<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika/nintei/pdf/241130_ruikei.pdf>

食用農水産物の生産から飲食料の最終消費に至る流れ（2005年）

<http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h20/pdf/k-flow.pdf>

内閣官房国家戦略室 日本再生戦略ホームページ

<<http://www.npu.go.jp/saisei/index.html>>

佐藤正之 「異業種とのパートナーシップが6次産業化を成功に導く」『知的資産創造』

2012年7月号 野村総合研究所

やまがた第6次産業人材創生コンソーシアム「6次産業が地域の新産業となるために」

<<http://www.6ji.jp/images/top/column02.pdf>>

農林中金総合研究所 6次産業化の論理と基本課題

<<http://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1104re2.pdf>>

野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社 6次産業化を推進するに当たっての課題抽出と

解決方法の検討（調査報告書）平成24年3月

みずほ総合研究所 農業の6次産業化、農商工連携とは 2012年9月13日

<<http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/today/rt120913.pdf>>

第2章 機能別戦略及び各生産物における6次産業化

1. 中小企業における機能別戦略

(1) 農業者の経営課題解決の方向性

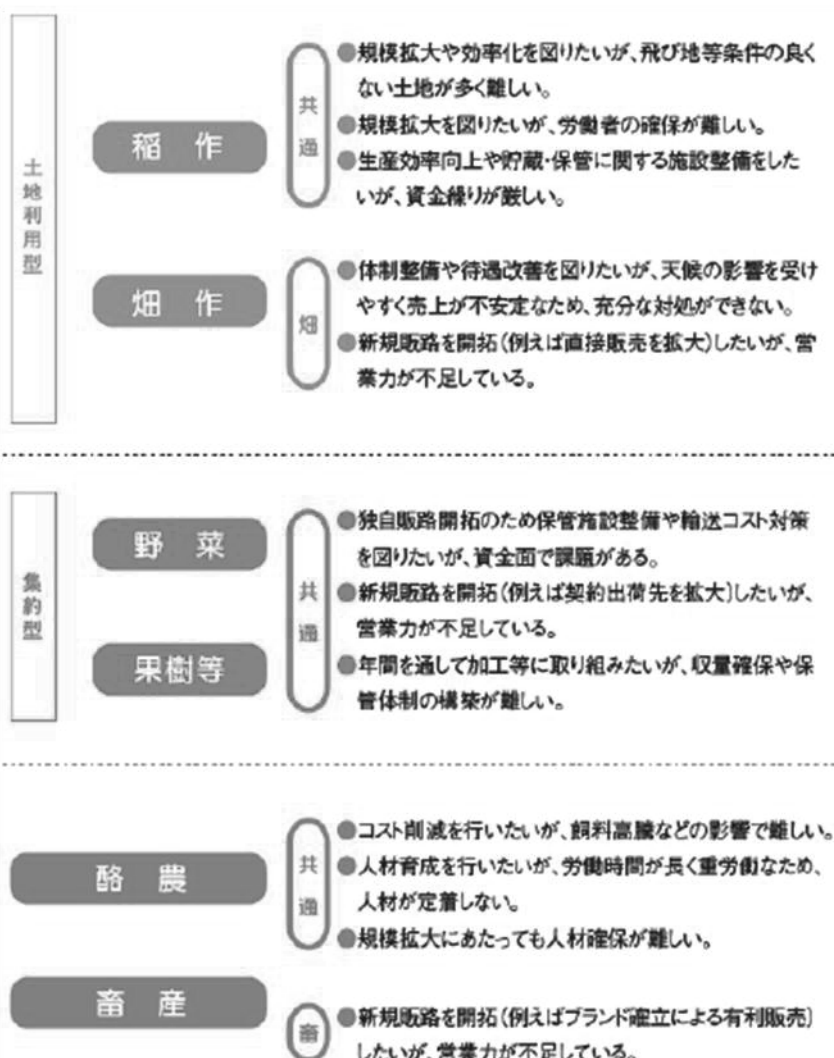
① 1次産業特有の事情と、2次・3次産業と共通の経営課題

6次産業化は、農産物生産に加えて、加工、流通、販売を取り込んで、バリューチェーンを構築していくものである。従って6次産業化を実施するときは、農業特有の経営課題や製造業や商業との共通の経営課題に、幅広く対応していくことになる。

つまり、「資金調達」「販路開拓」「事業承継に伴う人材育成（担い手確保、後継者の育成）」といった、製造業や商業とも共通する一般的な経営課題に加え、6次産業化では「農業は天候に左右される」「市場に合わせた生産調整が困難」「様々な補助制度が存在している」といった、農家特有の経営課題にも配慮していく必要がある。

北海道農業者特有の経営課題について、北海道経済産業局は経営形態別に整理している（図2-1）。これを見ると、畑作、野菜、果樹等、畜産には営業面の課題があり、6次産業化による解決策など検討の余地があると考えられる。

図2-1 北海道農業者の経営形態別経営課題



出典：経済産業省北海道経済産業局(2011)「農業生産法人 経営アドバイス事例集」

② 農業者の経営計画の実情

農業生産法人などは毎年営農計画書を作って短期計画としている。しかし営農計画は生産計画にすぎないので、経営戦略に基づく計画とはいえず、目標のない場当たりの経営になっている感がある。永続性のある経営体を確立するために、別途、中長期の視点で経営戦略を立案し、その上で単年度の実行項目やスケジュールに落とし込む必要がある。

③ 経営理念、経営ビジョンの必要性

農業経営や中小企業の場合は、明文化された理念がない場合が多い。それでは従業員、家族や後継者などには何のために農業をやっているのか伝わらない。特に複数戸が集まって組織化された農業生産法人の場合は、経営の方向性など役員の考えや意見の食違いが生じやすい。このような法人としての体裁だけで中味のない組織では、意欲のある若年人材が集まらないし、育成することも難しくなる。

このようなことにならないよう、他産業と同様に農業事業者の経営革新もまた、理念の明文化、理念に基づく目的や目標の設定からスタートすることになる。従業員が誇りや夢を持ち、活力ある組織になっていくには、企業が目指すものやゴールイメージを共有化した上で、「人、財務、情報の経営資源」「農産物生産だけでなく、加工・物流・販売と顧客に向かう価値連鎖」に磨きをかける検討をする。

(2) 農業の環境分析と事業領域

① 農業者対象の外部環境分析の留意点

農業は、産物そのものだけでなく、社会的・自然的環境との調和が求められる点に留意が必要である。したがって農業の環境分析では、「生産活動そのものの視点」と「農村の資源・環境を守るという多面的な視点」の両視点が必要になる。

② 農業の多面的機能

ここでいう農業の多面的機能とは「国土の保全、自然環境の保全」「水源の涵養（かんよう）」「良好な景観の形成、文化の伝承」のことであり、農林水産省は写真で例示している（図2-2）。これらは、農業事業者が経営革新する際にも、忘れてはならない視点である。

図2-2 農業・農村の多面的機能



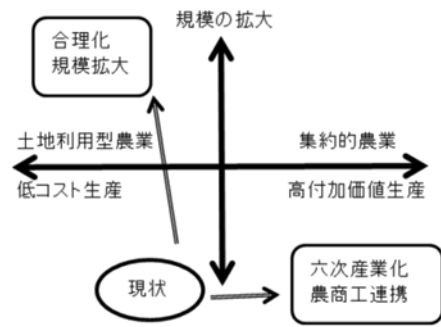
③ 農業者の事業領域の方向性

農業者が進む方向を単純に考えてみると、大まかに以下の二つの方向性がある。

- ・低コストを顧客に提供…合理化と規模拡大
- ・高付加価値商品を提供…集約的、園芸的農業、6次産業化や農商工連携による加工・販売

その二つを整理して図2-3のように描かれている。

図2-3 農業者の事業領域の方向性



出典:野崎晴行 伊槻康成 大島健輔(2012)
「北海道における農業経営体の経営能力向上」
に関する調査研究報告書(社団法人中小企業
診断協会北海道支部)

④ 北海道農業の規模拡大

北海道は、酪農の通年雇用が容易なので雇用を伴う大規模化が進みやすいし、農地確保や設備投資を認定農業者によるスーパーL資金活用が下支えした、といった理由から他府県に比べて規模拡大が顕著である。更に農家人口が減少する中で耕地を維持するためにも、今後もっと大規模化が必要といわれている。しかし、その一方では、1)経営規模と利益のバランス最適化、2)通年雇用の規模拡大は、労働需要が季節で偏る畑作に馴染みにくい、3)資金調達の困難化、といった観点からの規模拡大減速見通しもあり、今後は加速とも減速ともいいきれない状況である。

⑤ 北海道農業の高付加価値化

北海道では、古くから農産物に付加価値を付けて販売する取組が農協を中心に行われており、でんぷん工場、製糖工場、缶詰、冷凍食品、レトルト工場などがある。しかしこれらの多くは2次産業(加工)までの取り組みでとどまり、3次産業(販売)まで進出して6次産業化を達成できた商品は少ない。例えばでんぷんと砂糖は原料として出荷され、他の加工食品も大半は大企業のOEMだったとされる。一方ではここ20年ほどの間に、個人農家や、農家グループで小規模な加工所を作って食品の加工に取り組む事例や、直売所を作って野菜や漬物、おにぎりやソフトクリームを販売する事例が増えている。これらは直接に消費者に販売していることから、地道に6次産業化されているといえる。

⑥ 農業者の事業領域の明確化

農業者は、生産重視のプロダクトアウトの農業経営になりがちである。つまり、農作物生産には集中するけれど、誰にどうやって販売するかには関心がなかったり、あとは市場ルート任せ、人任せのことが多い。

そこで農業経営においても、「誰に、何を、どのように」という事業領域を明確にすることや、対象顧客のためには生産農作物の変更も検討するくらいの意識で、マーケットインの視点が必要なことに留意しなければならない。

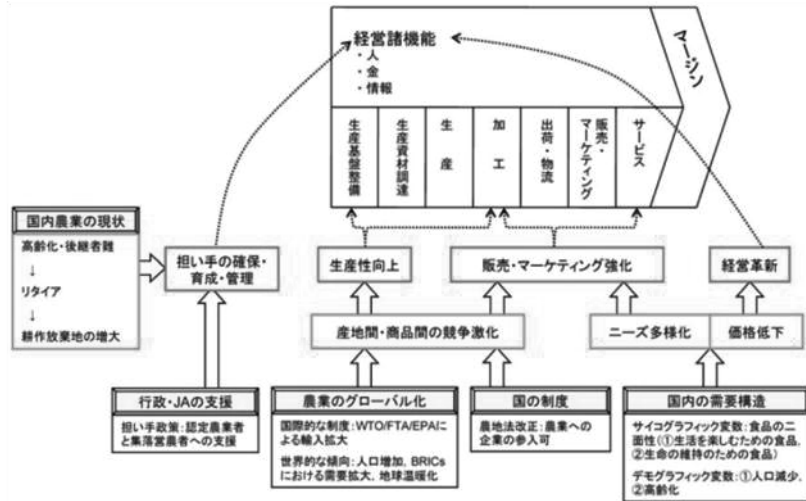
⑦ マーケットインの考え方

ここでマーケットインについて考えてみる。

価値連鎖のモノの流れは、「技術と生産」に始まり、「加工と出荷・物流」、そして「販売とマーケティング」に至る。この価値連鎖プロセスは、図2-4のように示され、モノは図の左から右へと流れる。

価値連鎖のモノの流れが左から右、すなわち生産に始まり販売に至るといっても、必ずしも流れが一方的とはいえない。顧客が望むものを作るとするマーケティングの本来の意義を踏まえると、作るべき商品やサービスは、販売から生産へフィードバックされるものであるというのがマーケットインの考え方であり、このことは6次産業化の重要なポイントとされている。

図2-4 農業をとりまく環境と価値連鎖プロセス



出典：岸本実,三本木至宏,高東浩昭,竹本忠夫,西村英樹,藤岡芳郎,保本宜範(2010)
「農業の経営革新へ向けて中小企業診断士からの提言
—プロダクトアウトからマーケットインへ—」
社団法人中小企業診断協会広島県支部

⑧ プロダクトアウトとマーケットインのすり合わせ

上記のマーケットインに対し、プロダクトアウトとは、商品開発や生産時に作り手の理論を優先する「作ったものを売る」という考え方をいう。農業経営では実需を把握したマーケットインではなく、生産重視のプロダクトアウトで作付しているという問題が指摘されることが多い。しかし上記で記した通り、6次産業化では消費者ニーズに応じて収益を上げるマーケットインの考え方が必要となるのである。

ただし留意したいのは、プロダクトアウトを古い概念として、全てをマーケットインの考え方に転換することを示唆していないことである。

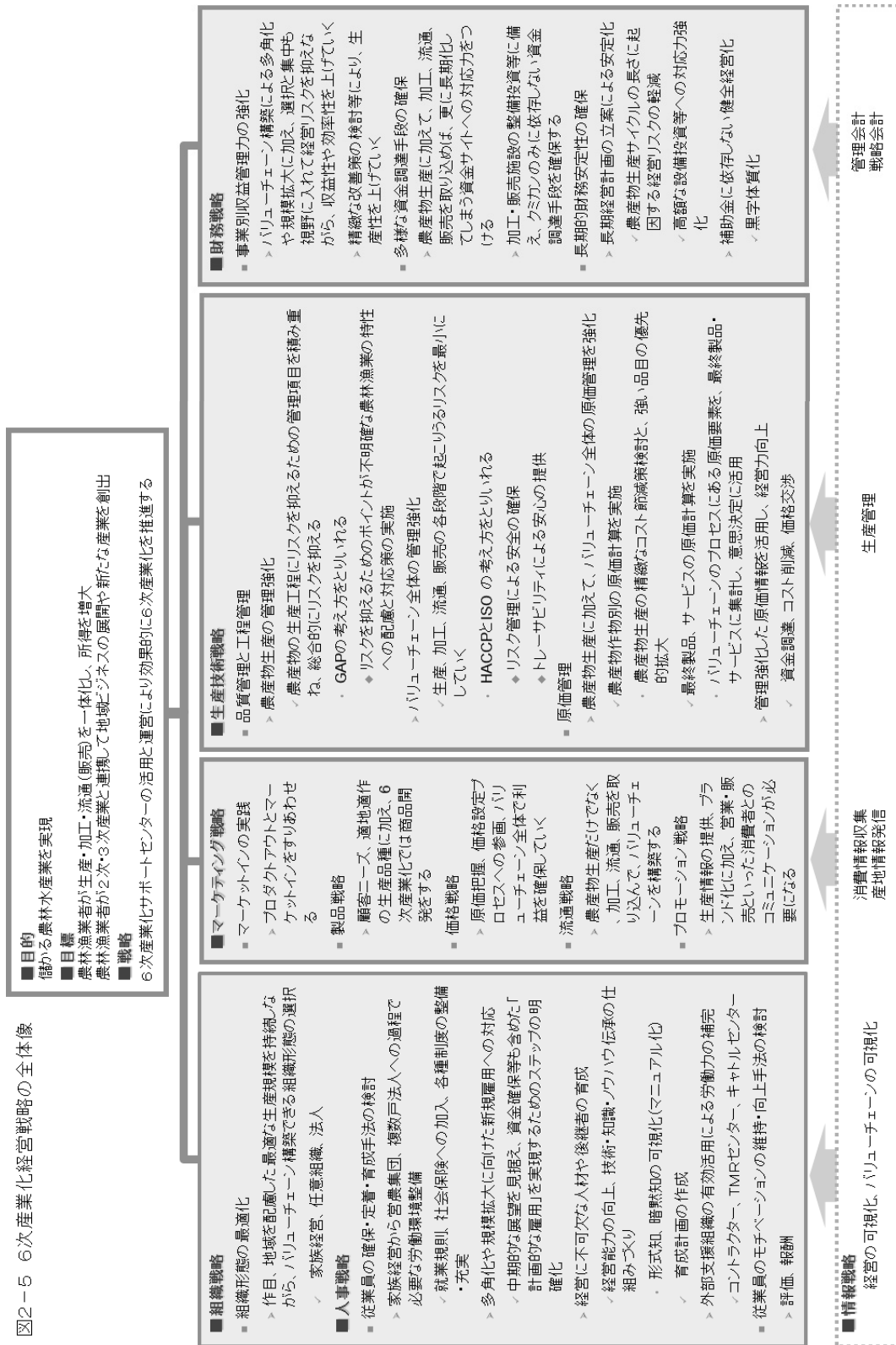
それは、

- ・ 中小規模の農家の場合、必ずしも顧客ニーズに合った生産ができるわけではない
- ・ 市場にない商品やサービスは、作り手が提案する必要がある

といった観点からである。結論として6次産業化では、プロダクトアウトとマーケットインをすり合わせて商品開発、生産することが求められているのである。

(3) 6次産業化経営戦略の全体像

6次産業化に取り組む際の経営戦略全体の方向性は図2-5のように整理できる。内容の詳細は次ページ以降で説明していく。



(4) 組織戦略

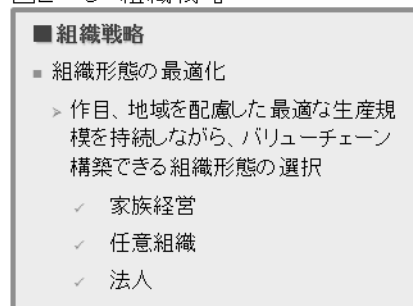
① 組織戦略の全体像

農業経営の組織形態は、家族経営、法人経営、農業生産組織等にわけられる。

任意組織の形態より、成熟度の高い法人形態の方が、効率的・安定的な経営体として永続性を確保できるとして、組織形態の法人化が取り組まれてきているが、このときの法人化の一般的なパターンには、以下があるとされている。

- ・家族経営を法人化する場合は、株式会社
 - ・集落ぐるみで法人化する場合は、農事組合法人か会社法人
- 法人化にはメリット、デメリットの両面があるので留意が必要だが、6次産業化にともなって経営多角化する経営戦略に従う組織戦略を検討する中で、最適な組織形態を選ぶことになる。農業者の組織は、農業に従事していないとなじみ薄いが、考え方は図2-6の組織戦略に示すように単純に整理できる。

図2-6 組織戦略



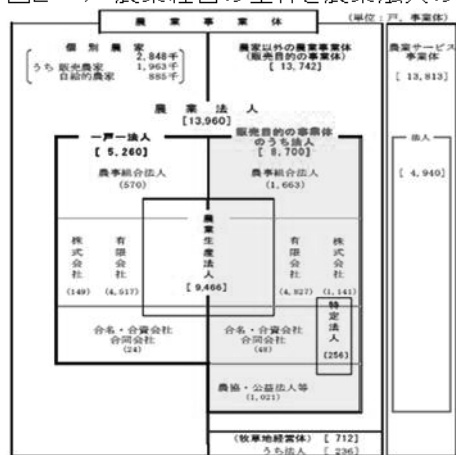
② 組織形態（農業経営の法人化）

1) 農業経営の法人化

農業経営の組織形態は、家族経営、法人経営、農業生産組織等に分けられることを農林水産省が示している（図2-7）。

また、平成17年の会社法制定時には、会社形態が見直されている（図2-8）。

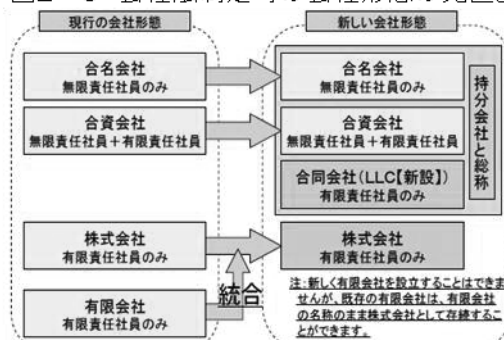
図2-7 農業経営の主体と農業法人の概念図



資料：農林水産省「2006年農林業センサス」017.2.1現在
 ただし、農業生産法人(019.1.1現在)及び特定法人(019.9.1現在)は農林水産省経営
 政策課の管理下

出典：農林水産省「農業事業者と農業法人の概念図」
http://www.maff.go.jp/kobetu_ninaite/n_seido/houjinka_gainenzu.html

図2-8 会社法制定時の会社形態の見直し

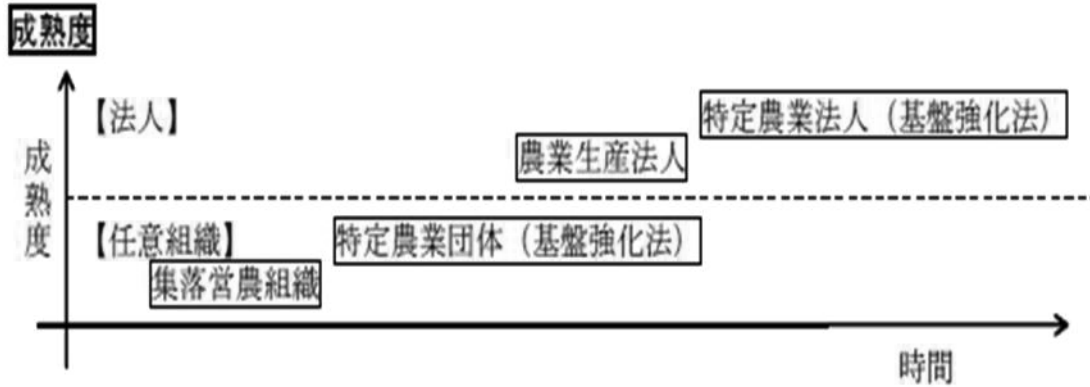


出典：農林水産省経営局経営政策課農業法人班(2006)
 「集落営農の法人化に向けて」

2) 組織形態と経営安定性

農林水産省は、組織と成熟度の関係を示し、任意組織の形態より、成熟度の高い法人形態の方が、効率的・安定的な経営体として永続性を確保できるとしている（図2-9）。

図2-9 組織形態と成熟度



出典：農林水産省経営局経営政策課農業法人班(2006)「集落営農の法人化に向けて」

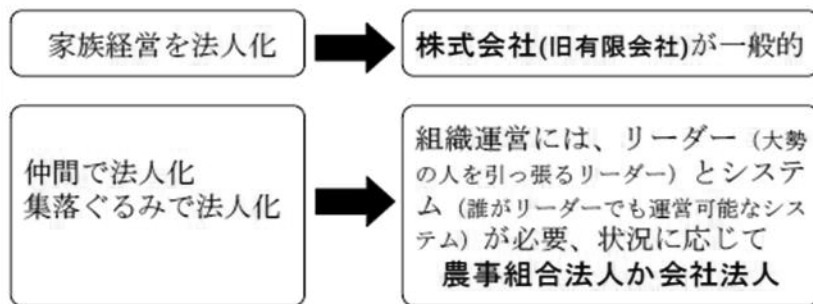
3) 法人形態の選択のパターン

法人形態を選択する場合にはパターンがあり、農林水産省は具体的に示している（図2-10）。それによると、

- ・ 家族経営を法人化する場合、株式会社
- ・ 集落ぐるみで法人化する場合、農事組合法人か会社法人

を選択するのが一般的となる。

図2-10 法人形態の選択のパターン



農事組合法人

農業の協業による共同利益の増進を目的とする組織。このため、構成員の公平性が重視されており、議決権が1人1票制、常時従事者の外部雇用に制限がある、1人の者の出資が100分の50以下に抑えられ、構成員が3人以上必要

(農事組合法人を選択する場合のポイント)

- ・ 構成員の規模等が等質的
- ・ 利害関係が相反する可能性が低い
- ・ 意思決定の機動性が低い
- ・ 農作業や施設の共同化に活用
- ・ 構成員数に上限がない

出典：農林水産省経営局経営政策課農業法人班(2006)「集落営農の法人化に向けて」

4) 組織形態（法人のメリットとデメリット、北海道の法人化の現状）

a. 組織形態

農業の組織形態として、効率的・安定的な経営体として永続性を確保するために、これまでも法人化が取り組まれてきた。6次産業化推進に当たっての関連事業の展開の面からも、経営の法人化は有効な方法とされている。

ただし、法人化を検討する際に、まずは課題を明確にして、経営管理、信用、人材確保、制度上のメリットだけでなく、デメリットも考慮する必要がある。

b. 集落営農を法人化する際の検討課題

集落営農を法人化し農業経営を行う場合などは、図2-11のような課題をどのようにクリアしていくかを集落内で話し合う必要がある。

図2-11 検討課題

■ 検討課題

- 代表者の選定
 - ▶ 法人の構成員を引っ張るリーダーシップ、合意形成力、実践的行動力、法人の経営者としての資質等が求められる
- 業務分担のルールの検討
 - ▶ 集落には多様な人材がいるはず。構成員の特徴をとらえて業務分担を決める必要がある
 - ▶ 例えば、農業で生計が立てられるよう、基幹作業を担い手に集中する一方で、畦畔管理を地権者に担ってもらうことも大切。また、営業部門を置き、マーケティングを強化して収益性を重視すべき
- 利益配分のルールの検討
 - ▶ 従事分量配当、利用分量配当、出資配当を、どう組み合わせ、どれを優先させるかは、法人の実情に応じて定款で定めることになるが、一般的には従事分量配当と出資配当が利用される
- 出資のルールの検討
 - ▶ 利益配分のしやすさから農地提供面積に比例した面積割に均等割を加味する方法が多いが、面積比例とせずに、構成員の均等割りに、経営責任者層による応分の上乘せやJA等からの出資を求めることも考えられる
- 中心的な農業従事者の確保
 - ▶ 代表者や役員が中心となる場合が一般的だが、地域内で大規模な農業経営を営む者がいる場合には、その者を担い手として中核的な存在とするなどの対応が必要
- 農業生産法人の要件の検討
 - ▶ 農業生産法人の要件（法人形態要件、構成員要件、事業要件、業務執行役員要件）を満たすための検討が必要
- 農地集積の手法の検討
 - ▶ 機械等の共同利用によるコスト削減、農地の利用集積（作業受委託、使用賃借等）による作業効率の向上等のメリットについて、十分な理解を得ることが必要
- 農業機械・施設等の資産の整備と処分
 - ▶ 新設する法人への農業機械・施設等の資産の整備や既存の資産の引継について検討が必要
- 大規模農業者層との調整
 - ▶ 地域に大規模農業者等がいる場合、その経営に対する十分な配慮が必要
 - ▶ 法人の構成員として基幹的従事者に位置付けたり、作業を委託するなどの対応が考えられる
 - ▶ 相互に不利益にならないよう協力関係を築く
- 支援体制の確保
 - ▶ 集落の合意形成から法人の設立事務、税務等の課題をクリアするため、課題に応じたノウハウ、技術的サポートを受けられるよう、地元の関係機関・団体からの支援体制を確立しておく

③ 法人経営のメリット、デメリット

農業経営の法人化への関心は高まっているが、法人経営にはメリットだけでなくデメリットがあり、法人化すれば直ちに経営が確立して良くなるとはいえない。まずはメリット、デメリットを十分理解して検討する必要がある、それらを図2-12に示している。

図2-12 法人経営のメリット、メリットの具体的なイメージ、法人化に伴うデメリット

<p>■法人経営のメリット</p> <ul style="list-style-type: none">・経営管理が徹底して運営が合理化できる<ul style="list-style-type: none">➢企業となることで家計と経営が分離・社会(金融機関や取引先)信用力が向上する<ul style="list-style-type: none">➢計数管理の計画化➢法律に基づく設立登記、経営内容の報告が義務付けに伴う信用➢生産活動に偏らず経営責任をもつという経営者の意識改革・人材、後継者確保につながる<ul style="list-style-type: none">➢就業ルールの明確化や、社会保険制度の適用で、従業員の福祉・社会保険の充実により、就業条件が安定➢法人の役員、社員等の中から有能な者を後継者として確保<ul style="list-style-type: none">✓就農希望者が法人に就農することで、初期負担なく経営能力、農業技術の習得・制度が利用できる<ul style="list-style-type: none">➢税制面での優遇<ul style="list-style-type: none">✓所得の分配による事業主への課税軽減✓定率課税の法人税の適用✓役員報酬の給与所得化による節税(一部制限あり)✓使用人兼務役員賞与の損金算入✓退職給与等の損金算入✓欠損金の7年間繰越控除(青色申告法人に限る)✓農業経営基盤強化準備金➢社会保障制度<ul style="list-style-type: none">✓社会保険、労働保険の適用による農業従事者の福利増進✓労働時間等の就業規則の整備、給与制の導入による就業条件の明確化➢制度資金<ul style="list-style-type: none">✓融資限度額の拡大(認定農業者に限る)✓スーパーL資金の「円滑化貸付」による無担保・無保証貸付(認定農業者に限る)➢農地の取得<ul style="list-style-type: none">✓農地保有合理化法人が農用地等を現物出資することにより農地取得の負担軽減(農業生産法人出資育成事業) <p>■メリットの具体的なイメージ</p> <ul style="list-style-type: none">・農地の利用集積が可能となり、人的、機械的な作業効率向上・経営の一本化で機械・施設償却費を大幅削減・米の個別仕分けが不要となり、乾燥・調製・保管等の作業効率向上・農地の利用計画が柔軟となり、収益性を追求した農地利用が可能・水系ごとの団地化された水管理が可能・余剰労働力の展開により経営の多角化が可能・個々の経営を踏まえた経営分化が可能・集落の様々な人材を活用しその適性や労力に応じた役割や作業の分担が可能・特定農業法人になれば農用地利用集積準備金が利用可能 <p>■法人化に伴うデメリット</p> <ul style="list-style-type: none">・着実な経営発展で経営を継続する必要がある・所得が少ない場合は税負担が増加する恐れがある・複式簿記での記帳義務などにより事務処理が増える・社会保険の加入により経費の負担が増える・労務管理の作業が増える・法人を解散する場合に手続きが必要となる

④ 北海道の法人化の状況

北海道の農業支援機関なども、人材確保や制度利用を目的に法人化を支援してきた。このため北海道の法人数は、平成 24 年には 2,770 法人あり、全国でも最多となっている。

その一方で、

- ・法人化しても 1 戸 1 法人が 1,919 法人と全体の約 7 割（69.3%）を占めており、複数戸はわずかである
- ・生産が中心の経営形態である
- ・法人化に期待したメリットが得られないケースとして、農地などの経営資源をもたない外部の人たちが敬遠されるなど、後継者が確保できていない法人もある

といったような、法人化によせた期待通りになっていない厳しい法人もあるのが、現状である。

⑤ 法人化と多角化

事業領域の節でも述べたが農業生産法人の発展には 2 つの道があるとされており、それは以下の二つである。

- 1) 規模拡大…生産性の向上に取り組み、価格でも品質でも他産地に負けないものを作る、メガファームという道。
- 2) 多角化…付加価値の向上に取り組み、最上級品質の商品・サービスで収益性を高める（ただし農外の知識・ノウハウが数多く必要）

6 次産業化による関連事業の展開などは 2) の多角化に該当することが多い。しかし北海道では 1) の規模拡大や生産の効率化を図ることを目的としているケースが多い。経営の多角化によって規模が拡大している事例は少ないのが現状である。

しかしこうした規模拡大は、機械化の進展などにより雇用減少につながりかねないマイナスの一面もあり、通年雇用の観点からも 6 次産業化への期待の声がある。

(5) 人事戦略

① 人事戦略の全体像

農業事業者の解決したい経営課題として、中長期経営戦略立案、人材確保、労務管理が求められている。その課題解決の方向性に人事戦略は大きくかかわってくるものとして、図2-13のように整理できる。

6次産業化によって通年雇用が増やせれば、労働力が平準化され、労働力不足解消につながるとの期待がある。

図2-13 人事戦略

■ 人事戦略

- 従業員の確保・定着・育成手法の検討
 - ▶ 家族経営から営農集団、複数戸法人への過程に必要な労働環境整備
 - ✓ 就業規則、社会保険への加入、各種制度の整備・充実
 - ▶ 多角化や規模拡大に向けた新規雇用への対応
 - ✓ 中期的な展望を見据え、資金確保等も含めた「計画的な雇用」を実現するためのステップの明確化
 - ▶ 経営に不可欠な人材や後継者の育成
 - ✓ 経営能力の向上、技術・知識・ノウハウ伝承の仕組みづくり
 - ・ 形式知、暗黙知の可視化(マニュアル化)
 - ✓ 育成計画の作成
 - ▶ 外部支援組織の有効活用による労働力の補完
 - ✓ コントラクター、TMRセンター、キャトルセンター(図2-14)
- 従業員のモチベーションの維持・向上手法の検討
 - ▶ 評価、報酬

② 労働環境の整備

農業者支援機関などのバックアップにより、異業種から農業分野へ移籍したり、就農を検討したりする有望な若年層は増えてきている。しかし、社会保険や就業規則などが未整備なところが多く、退職や農業への移行断念を余儀なくされている。これは、労働環境が職業選択をする上で欠かせない基本要件で、異業種からの移籍組なら尚更だと考えられる。

これまでも組織・人的資源管理は、家族経営から営農集団あるいは複数戸法人への過程で重要性が増してきた。これから6次産業化で多角化に取り組む中でも、就業規則、社会保険への加入、各種制度の整備・充実といった労働環境の整備が必要である。

③ 新規雇用への対応

新規雇用の場合、規模拡大の時期や必要人数を整理した上で、そのために必要な資金確保を行っていくことも重要となるため、「人材確保」の課題が本質的には「財務管理」の課題を複合するケースもある。こうしたことから、①長期的な育成計画（農業技術、経営管理などの伝承）、②新規就農やUターン者の受け入れ、といった内容を含む人員補強・規模拡大に向けた計画立案が必要となる。

④ 後継者育成

経営に不可欠な後継者を育成していく取組みとして、以下2点の方向性へのマニュアル作りや育成計画が求められる。

1) 形式知および暗黙知の可視化

若年層やパート従業員の即戦力化を図り、ノウハウを効率的効果的に伝承していくためにもしっかりしたマニュアルの整備が必要である。

作業手順などは比較的マニュアル化しやすい。また、画一的なことばでは表現しにくい暗黙知についても動画や画像などを組合せるなどして、可能な限りマニュアル化することが必要である。

2) 計画的な育成

若年層の正社員を将来の法人の担い手に育成していくためには、農業技術、経営管理などの伝承や能力向上を考慮した長期的な育成計画が必要である。

⑤ 労働力の補完体制

労働力不足問題を解消するために、労働負担を軽減する方向で考えると、

- ・ 農作業の効率化…営農の集団化による機械や施設の共同利用
- ・ 農作業の一部を外部化…コントラクター、TMRセンター、キャトルセンターの利用(図2-14)

といったことが挙げられる。

畑作地帯では、

- ・ 業務量が夏場と冬場で不安定
- ・ 作業負荷が大きい馬鈴薯収穫作業などでは、土壌病害の関係もあってコントラクター化が進みにくい

といった理由から、コントラクターが育っていないのが現状だが、酪農では実際にコントラクター化が進んでいる。労働力不足問題には、こうした農作業の一部外部化も検討できる。

図2-14 労働力を補完する外部支援組織

■ 労働力を補完する外部支援組織

- ・ コントラクター…農作業支援組織
 - ▶ 受託作業の内容…「刈り取り・収穫・運搬」「播種・移植」「耕起・整地」
 - ▶ 作物別…牧草、麦類、水稻、飼料用とうもろこし、豆類に係る作業を行う
- ・ TMRセンター…混合飼料製造・供給組織
 - ▶ 粗飼料と濃厚飼料等を適切な割合で混合し、乳牛の養分要求量に合うように調製した飼料(TMR: Total Mixed Rations)を地域の酪農家に供給する
- ・ キャトルセンター…和牛子牛の共同保育・育成施設
 - ▶ 生産者より、母牛、子牛を預かり管理育成する

⑥ 従業員のモチベーションの維持・向上

農業事業者においても従業員の働く意欲を高める、あるいは意欲の高い人材を雇用する必要があり、

- ・ 賃金の安定、雇用の保証
- ・ 生産や出荷といった役割の担当
- ・ 表彰・昇格・登用の機会
- ・ 自己啓発への経済的、時間的支援

といった、他産業と同様の方向性や手法を検討していくことになる。

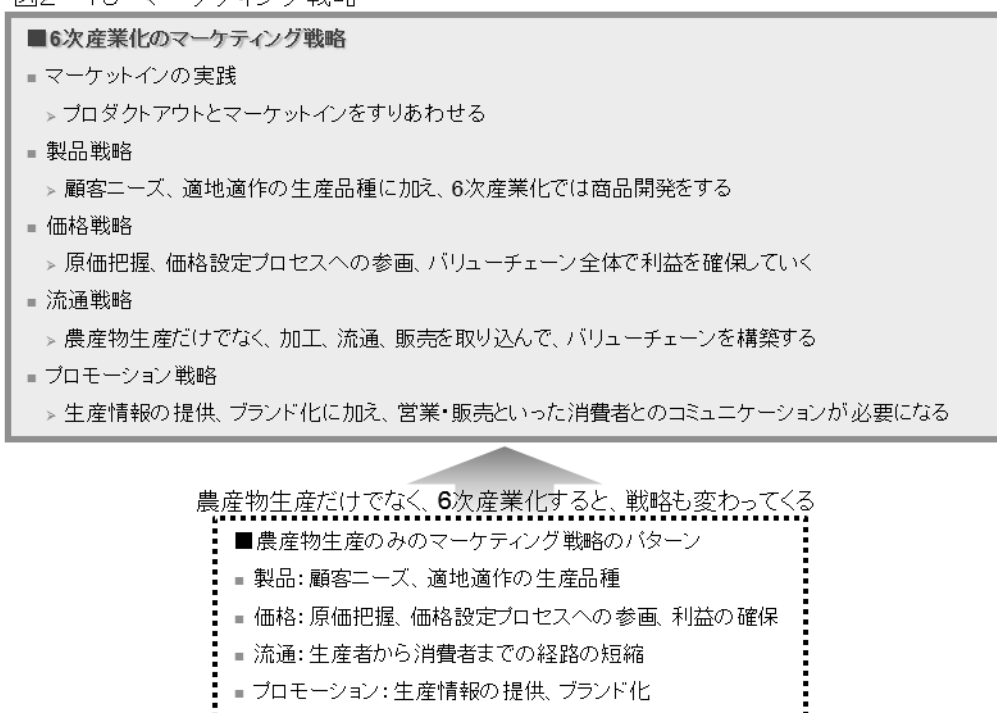
(6) マーケティング戦略

① マーケティング戦略の全体像

マーケティング諸機能は、現在の農業経営で不足しがちな視点といわれる。6次産業化は農産物生産だけでなく、加工、流通、販売を取り込んで、バリューチェーンを構築する取り組みである。したがって「農業事業者の事業領域の明確化」「マーケットインの考え方」でも述べたように、プロダクトアウトだけでなく、マーケットインの視点とすりあわせてマーケティングミックスを検討していくことになる。こうしたことから、6次産業化のマーケティング戦略は、農産物生産のみの場合とは異なる戦略になる。

マーケットインを意識し、バリューチェーン全体で利益を上げていく、6次産業化のマーケティングミックスの検討内容は、図2-15のように整理できる。

図2-15 マーケティング戦略



② 北海道の現状における留意点

北海道では農産物そのものにブランド力があり、加工する必要がないという指摘がある。また付加価値を高める取り組みはあるものの、現実には簡単な加工にすら取組めていない農業生産法人も多く、販売までとても手がまわらない現状がある。これは、北海道農業の出荷先は農協系統に一元化されてきた傾向が強く、農業者らとしても、自ら加工や販売まで手掛けるといった意識を持ちにくかったことも一因と考えられている。

それに加えて、農協で直売所を設置してほしい、加工施設を作ってほしいという農業者の要望はありながら、農協は加工施設を作ることよりも、生産面の改善・強化を図らねばならない立場があることや、6次産業化の余力捻出のため、まずは合理化を優先する考えも根強い現状に留意が必要である。

(7) 生産技術戦略

① 生産技術戦略の全体像

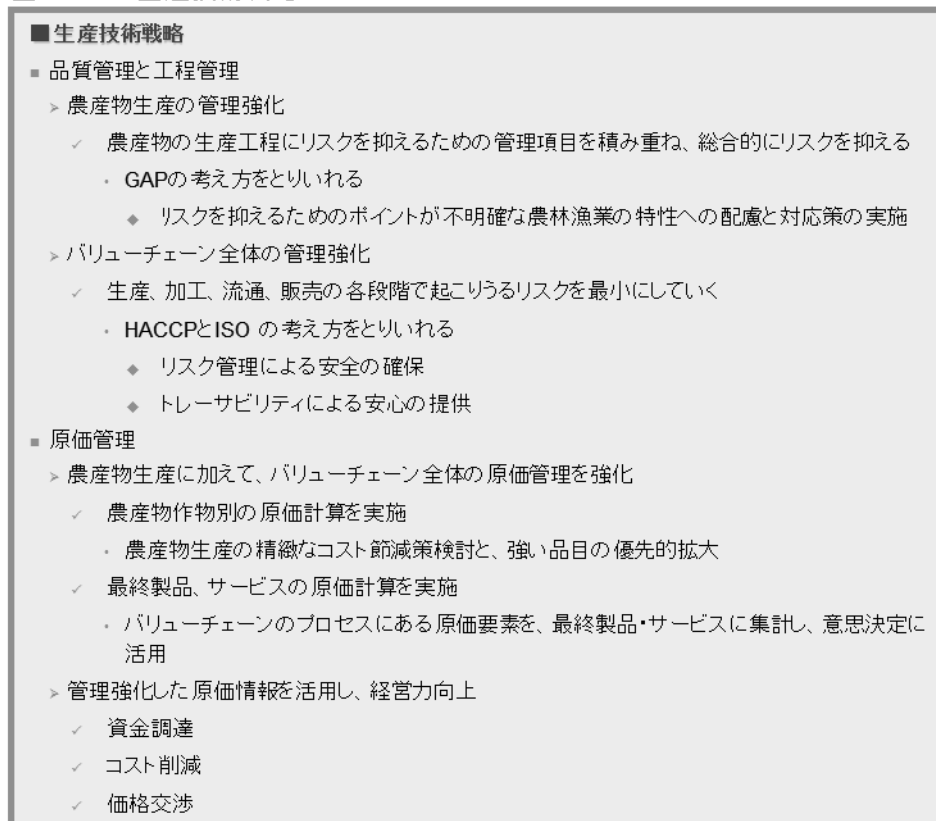
農産物生産に加えて、加工、流通、販売を取り込んで、バリューチェーンを構築する農産物6次産業化では、品質管理や工程管理も、一連の流れ全体を意識したものになる。

まず最初に農産物生産の品質管理と工程管理が必要なわけだが、そこはGAP（農業生産工程管理）で対応できるといわれている。更に、加工、流通、販売にまで品質管理と工程管理を伸ばしていくことになるが、ここでは製造業、小売業等と同様に、HACCPとISOの考え方をとり入れることができる。こうして、GAP、HACCP、ISOの手法を適材適所に取り入れて一連の流れを管理すれば、生産、加工、流通、販売の各段階で起こりうるリスクを最小にできる。その上で更にトレーサビリティに取組めば、問題発生時の原因究明が迅速になり、バリューチェーン全体の品質管理、工程管理の強化につなげることができる。

原価管理も同様にバリューチェーン全体を意識する必要がある。バリューチェーンのプロセスにある原価要素を、最終製品・サービスに集計することで原価管理を強化し、得られる原価情報を資金調達、コスト削減、価格交渉に活かせば、経営力向上につなげることができる。

それらの品質管理、工程管理、原価管理の考え方をバリューチェーン全体の生産技術戦略としてまとめると、図2-16のように整理できる。

図2-16 生産技術戦略



② 品質管理と工程管理（農産物生産）

1) 農業関連の生産管理について

耕地面積の拡大に伴い、農地が点在し生産性が低下している生産法人は少なくない。そこで作業方法の見直し等、生産管理による生産性向上が求められている。農産物の品質管理と工程管理については、以下の理由などからGAPで対応が可能であるといわれている。

- ・GAPには生産管理の視点がある程度網羅されている
- ・GAPは農林水産省でも推進しており、研修、資格などの制度が整備されている

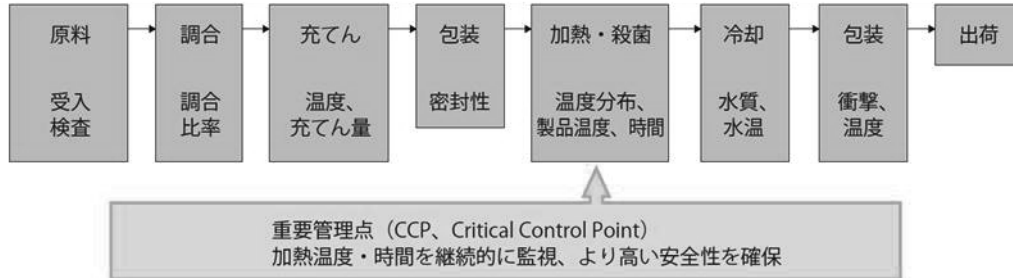
2) GAPによる生産管理

GAPとはHACCP方式の考え方を取り入れた自主生産管理手法のことである。農産物の生産全ての工程にリスクを抑えるための管理項目をひとつずつ積み重ねて、総合的にリスクを抑えていく手法である。

a. HACCP方式の概要（図2-17）

- ・確実に危害防止できるポイント（重要管理点）を明らかにし、そのポイントにおける管理項目を実施することによりリスクを確実に抑えることを可能にする
- ・主に外部からの影響を受けにくい工場などで適用される

図2-17 食品の製造段階におけるHACCP手法の概要図



原料受入れから最終製品までの各工程で、あらかじめ危害を予測し、危害防止につながる特に重要な工程を継続的に監視・記録することにより、問題のある製品の出荷を未然に防止する管理手法

資料：農林水産省作成 出典：農林水産省(2012)『平成24年版食料・農業・農村白書』

b. GAPの導入目的

GAPを導入すると以下の効果があるとされている

- ・農作業・農業経営において無駄をなくし、作業や経営の効率を高める
- ・環境保全…肥料や農薬を正しく使うことで、環境への負荷を減らす
- ・生産コストの削減…無駄な作業をなくすことで、人件費、資材費、燃料費を減らす
- ・品質の向上…科学的根拠に基づいた共通の栽培技術を利用して、農作物の質を向上させる
- ・農作業者の安全確保…農薬の使用・管理をマニュアル化して事故を防ぐ、実際のデータに基づき、事故が起り易い作業で注意を促す（例えば農地周辺の斜面での草刈り中の転倒など）

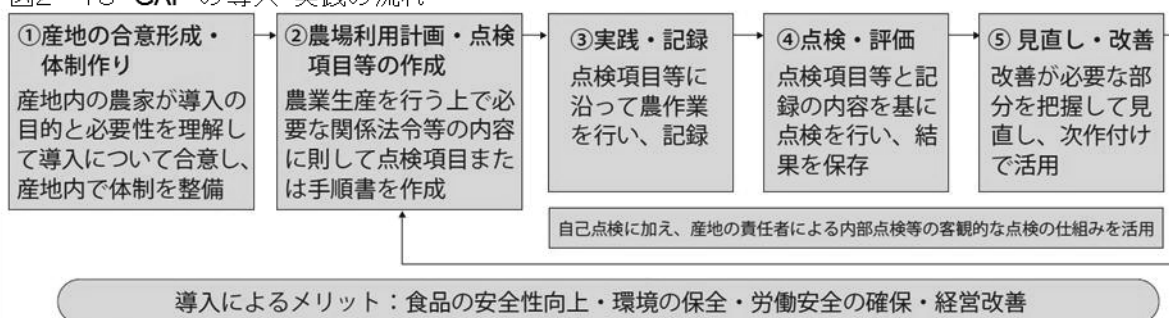
c. G A P手法

G A P手法は、農業者自らが行う以下の一連の作業のことである。

- ・ 農作業の点検項目を決定し、
- ・ 点検項目に従い農作業を行い、記録し、
- ・ 記録を点検・評価し、改善点を見出し、
- ・ 次回の作付けに活用する

農産物の生産管理は、こうしたH A C C P方式の考え方が入っているG A Pを実践（図2－18）することで、食品の安全性向上、環境の保全、労働安全の確保、経営改善へとつなげるものである。

図2－18 G A P の導入・実践の流れ



資料：農林水産省作成 出典：農林水産省(2012)『平成24年版食料・農業・農村白書』

d. 農産物の生産管理にH A C C Pそのものではなく、G A Pを適用する理由

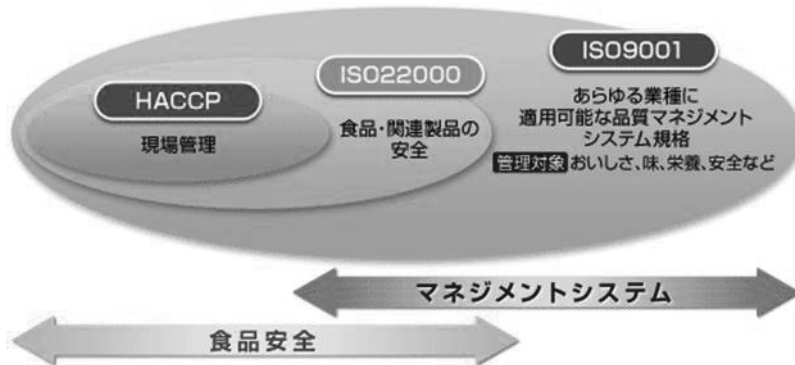
農産物の生産は、毎年の気象条件の違いなど外部環境などにより大きく影響を受ける。したがって、工業生産のように計画どおり、作業が進捗することは稀である。このことから、農林漁業ではリスクを確実に抑えるためのポイントを明確に決めることができない。こうした理由により、農産物の生産管理には、工場などで適用されるH A C C Pではなく、農産物生産全工程にリスクを抑えるための管理項目をひとつずつ積み重ねて総合的にリスクを抑えていくという、G A Pを適用するのである。

③ 品質管理と工程管理（6次産業化）

1) ISO22000の考え方

ISO22000は、食品に関わる一次生産から消費に至るフードチェーン内で発生しうる食品安全を脅かすハザードを適切に管理するための仕組みの構築することを目的とした、「食品安全マネジメントシステムの要求事項」に係るISO規格である。これもHACCPの考え方をベースとしており、ISO9001に食品衛生管理を取り入れたシステムであり、「非食料品およびサービスの供給者を含む全ての食品サプライチェーン」を認証の範囲とする（図2-19）。要求事項は、HACCP、ISO9001、GAP、GMP、GHPのそれぞれに及ぶとされる。

図2-19 HACCP、22000、9001の関係



出典：一般社団法人日本能率協会「ISO22000「食品安全マネジメントシステム」」

2) 生産、加工、流通、販売それぞれの段階の管理規範の考え方

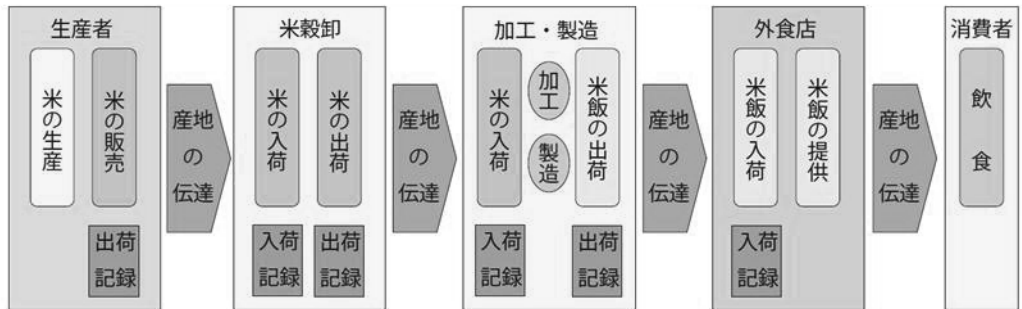
HACCPやISOの考え方を応用した仕組みで、生産、加工、流通、販売のそれぞれの工程と品質を管理していくことで、生産、加工、流通、販売の各段階で起こりうるリスクを最小にしていく。それは、食品サプライチェーンの一連の流れを以下のように工程管理していく考え方である。

- a. 生産段階…GAP（適正農業規範）
 - ・ 農産物生産の管理規範
 - ・（「②品質管理と工程管理（農産物生産）」を参照）
- b. 加工段階…GMP（適正製造規範）
 - ・ 農産物を使って加工・製造する場合の管理規範
 - ・ 「HACCPの理論」と「ISOの理論」の組み合わせ
- c. 流通段階…GDP（適正流通規範）
 - ・ 輸配送部門の管理規範
 - ・ 微生物が増えないように、違うものがまじらないようになど
- d. 小売段階…GRP（小売業者の適性規範）

3) バリューチェーンの工程管理、品質管理

6次産業化では、バリューチェーン全体をにらんだビジネスモデル構築への支援が期待されている。したがって品質管理や工程管理も、一連の流れ全体を意識したものになる。このような生産から消費までの食品の移動を把握できるようにする仕組みが、食品のトレーサビリティである。概要は図2-20のように示され、そのトレーサビリティの管理の考え方は、図2-21「トレーサビリティと管理の連鎖」を参考にするとイメージしやすい。

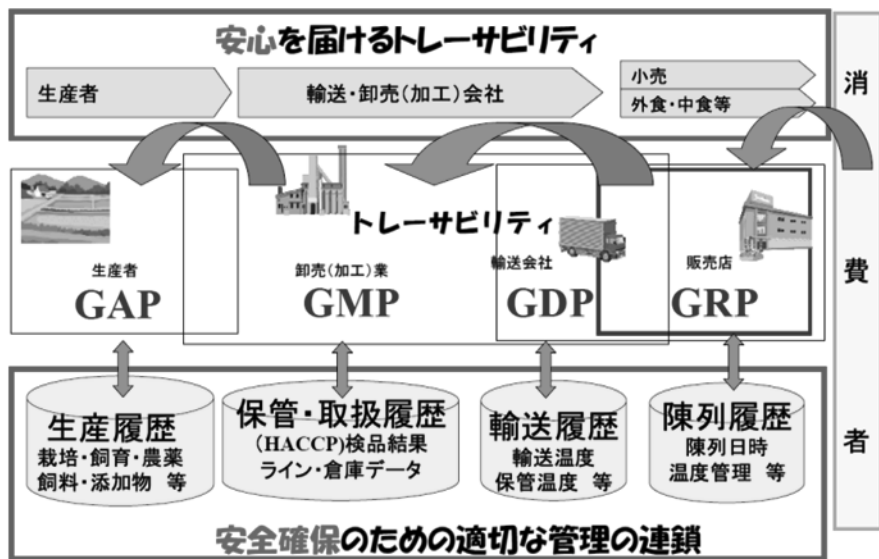
図2-20 トレーサビリティの概要(米の場合)



資料：農林水産省作成 出典：農林水産省(2012)『平成24年版食料・農業・農村白書』

図2-21 トレーサビリティと管理の連鎖

適正農業規範(GAP)・適正製造規範(GMP)・適正流通規範(GDP)



出典：田上隆一(2007)「生産者にとってのGAPの意味とJGAPの実践」『GAP手法導入：推進セミナー配付資料』
 <http://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/gap/g_kaigi/190718/pdf/data3.pdf>pp.42-58
 農林水産省生産局農産部技術普及課

このようにGAP、HACCP、ISOの手法を適材適所に取り入れて一連の流れを管理すれば、生産、加工、流通、販売の各段階で起こりうるリスクを最小にできる。その上で更にトレーサビリティに取組めば、問題発生時に迅速な原因究明ができて、バリューチェーン全体の品質管理、工程管理が強化され、それが消費者の信頼確保にもつながるのである。

④ 原価管理（農産物生産）

1) 農産物の原価計算

原価計算とは、製品やサービスの原価を計算するための方法のことである。

農業の場合、収穫までに時間がかかるし、複数の作物を作るので、品目ごとの原価管理が煩雑そうにみえる。そして記録・計算が煩わしい、データすらないなどの理由から、農業は原価計算の効果が少ないとも言われ、原価計算の動機づけすら難しいのが現状である。

しかし、6次産業化に取り組む際には、原価を把握しなければ経営できない。支援機関では原価管理の重要性が認識されており、品目ごとの原価管理などが普及センターの指導などで進められている。品目ごとの原価の把握は煩雑そうにみえるが、農産物の生産に必要な資材、経費、投下した労働時間を把握することで算出できる。

2) 原価管理が必要な理由

主に3つの理由から原価管理が必要とされる。

1つ目の理由は、資金調達のためである。経営規模の拡大に伴い、高額な機械や設備に投資するために外部から資金調達をする機会が多くなる。それに加えて、資金の調達時から返済が完了するまでは、毎年、財務諸表を作成して利害関係者に報告する必要がある。このときに、農産物について、①未収穫作物（立毛類）や未販売農産物の評価、②農産物の売上高に対する売上原価の計算、が必要になるのである。

2つ目の理由は、コスト削減のためである。今後さらに安価な輸入農産物が増加する事が予想されるなかで、原価管理によってコスト削減に努めて、輸入農産物とのコスト格差を縮小する必要がある。

3つ目の理由は、価格交渉のためである。農産物流通において、①市場外流通が大きなウエイトを占めるようになってきていること、②大手スーパーや消費者団体との契約栽培やインターネットによる販売が増えること、などから売価交渉の手段として、原価計算に基づく資料が有効になる。

3) 原価の構造

農産物の原価の構造は、工業簿記の原価計算の場合と同様であるが、図2-22に示されているように、種苗費、素畜費、肥料費など農業特有の必要経費科目がある。

図2-22 原価の構造

■材料費:種苗費、素畜費、肥料費、飼料費、農業衛生費、諸材料費、(加工の場合別勘定:材料仕入高) ■労務費:雇人費 ■経費:その他原価要素		販売費 一般管理費	営業利益
		間接材料費 間接労務費 間接経費	総原価
直接材料費 直接労務費 直接経費	製造直接原価	製造原価	製品販売価格

出典:菅野覚(2011)「地域産業の6次化と財務管理」

4) 農産物の原価計算の分類、算出手順、計算式は以下である。

a. 農産物生産の原価の分類

- ・材料費：種苗費、肥料費、農業薬剤費
- ・労務費：作業する人の人件費、法定福利費（保険、年金）
- ・経費：地代、減価償却費、修繕費、高熱動力費、土地改良費、水利費、賃借料、公課諸負担

b. 原価算出手順

- ・生産量を調査する
- ・固定費と変動費を区分する
- ・原価算出する

c. 原価と損益分岐点の計算式

- ・原価＝（固定費+変動費）÷総生産量
- ・損益分岐点＝固定費÷（1-変動費/売上高）

⑤ 原価管理（6次産業化）

1) 6次産業化の原価管理の考え方

6次産業化は、生産、加工、販売・サービスの一体的な取り組みである。従って6次産業化の原価計算では、バリューチェーンのプロセスにある原価要素を、最終製品・サービスに集計していくことになる。集計のステップは以下の通りである。

- ・費目別（材料費、労務費、経費）の原価計算（④原価管理（農産物生産）を参照）
- ・農産物の作物別の原価計算
- ・販売する最終製品・サービス別の原価計算

2) 作物別の原価計算

作物別の原価管理や収益管理は、

- ・手間がかかる
- ・メリットがあることへの理解不足
- ・経費按分方法の知識不足

といった理由から、ほとんど行われていないのが実情である。しかしそれでは損益トントンの目安がないため、場当たりの感が否めない。そこで経営を可視化して経営活動の把握につとめ、損益分岐点分析を導入して目標を定めることが求められる。そのためには図2-23や、図2-24のように、部門別損益や作物別収益を管理する方法が参考になる。

図2-23 部門別損益状況計算書(部門別原価の例)

	水稲	大麦	大豆	とうもろこし	キャベツ	白菜	大カブ
面積	701	233	127	3	6			
作業時間	13,006	1,874	1,202					
生産物販売高	79,519,193	9,086,788						
補助金奨励金	376,380	9,870,566						
.....						
収入計	86,082,695	19,011,844						
種苗費	1,216,472	573,036						
肥料費	5,014,500	1,894,215						
農薬費	9,883,879	271,906						
諸材料費	1,094,642	363,266						
.....						
変動費計	32,148,184							
変動費控除後利益	53,934,511							
営業拠出金	3,230,982							
土地改良水利費	18,600							
地代	7,621,380							
.....							
固定費計	20,612,005							
固定費控除後利益	33,322,506							

出典:菅野覚(2011)「地域産業の6次化と財務管理」

図2-24 作物別の収益管理

作業日報(2011年)

作業月日	月	作業者氏名	作物名	作業内容	作業量
水稲	10	田中	水稲	種苗散布	1000
				耕耘・整地	1000
				施肥	1000
				除草	1000
				水稲・管理	1000
				収穫・運送	1000
				その他作業	1000
				休	1000
				休	1000
				休	1000
大豆	10	田中	大豆	種苗散布	1000
				耕耘・整地	1000
				施肥	1000
				除草	1000
				大豆・管理	1000
				収穫・運送	1000
				その他作業	1000
				休	1000
				休	1000
				休	1000
小麦	10	田中	小麦	種苗散布	1000
				耕耘・整地	1000
				施肥	1000
				除草	1000
				小麦・管理	1000
				収穫・運送	1000
				その他作業	1000
				休	1000
				休	1000
				休	1000
人参	10	田中	人参	種苗散布	1000
				耕耘・整地	1000
				施肥	1000
				除草	1000
				人参・管理	1000
				収穫・運送	1000
				その他作業	1000
				休	1000
				休	1000
				休	1000
小豆	10	田中	小豆	種苗散布	1000
				耕耘・整地	1000
				施肥	1000
				除草	1000
				小豆・管理	1000
				収穫・運送	1000
				その他作業	1000
				休	1000
				休	1000
				休	1000
雑穀	10	田中	雑穀	種苗散布	1000
				耕耘・整地	1000
				施肥	1000
				除草	1000
				雑穀・管理	1000
				収穫・運送	1000
				その他作業	1000
				休	1000
				休	1000
				休	1000

製造原価報告書の配賦方法

項目	配賦	比率	計算	基準	具体的集計方法	備考
種苗費	○			売上高		
肥料費	○			売上高		
農薬費	○			売上高		
諸材料費	○			売上高		
動力費	○			売上高		
賃借料	○			売上高		
燃料費	○			売上高		
修繕費	○			売上高		
雑費	○			売上高		
その他	○			売上高		

損益計算書の配賦方法

項目	配賦	比率	計算	基準
売上高	○			
販売収入	○			
受取収入	○			
雑収入(雑収入)	○			
製造原価	○			
仕入高	○			
売上原価	○			
売上利益	○			
労務費	○			
燃料費	○			
雑費	○			
その他	○			

作物別収益算出手順

- I. 【収入】
 - ①売上高を作物別に集計する。
→売上計上の仕訳伝票に作物名の細科目を設定する。
 - ②作物に関わる交付金等を作物別に集計する。→同上
- II. 【経費】
 - ①種苗等、作物別に区分できる費用は作物別に集計する。
→売上計上の仕訳伝票に作物名の細科目を設定する。
 - ②作物に共通的な費用は、売上高又は作業時間を基準に、各作物に集計する。
- III. 【集計基準の設定】
 - ①売上高は、各作物別に集計されたものを活用する。
 - ②各作物に関わる作業時間は、以下の方法の中で選択する。
ア、実際作業時間を集計。
→各従事者毎の作業日報により集計
イ、北海道等で設定している作物毎標準作業を活用し集計。
→単位面積当り標準時間に実際作業面積を乗じ算出
ウ、「道の標準時間」を当農場用に修正し、「企業標準時間」を設定し、作業時間を集計。
- IV. 【作物別の製造原価・経常利益算出】
 - ①作物毎の費用を積算し、製造原価を算出する。
 - ②作物毎の収入から製造原価、販売管理費等を控除し、経常利益を算出する。

出典:経済産業省北海道経済産業局(2011)「農業生産法人 経営アドバイス事例集」

- 42 -

3) 製品別の原価計算（個別原価計算）

農産物の原価計算として1)で記述したとおり、まず最初に費目別の原価計算をし、次に作物別の原価計算をしたら、いよいよ製品別の原価計算をする。ここが6次産業化の原価計算の仕上げとなる。

製品別の原価計算とは、原価要素を一定の製品単位に集計し、単位製品の製造原価を算定する手続のことである。以下の手順で標準原価を設定する。

- ・ 原価の発生が一定単位の製品の生成に関して直接的に認識されるかどうかにより、直接費と間接費に分類する
 - 直接費…家畜1頭ごとに直接的に賦課することができる種付料など
 - 間接費…発生した費用が特定の家畜に対応するわけではない飼料費など
- ・ 製造直接費は製品へ賦課し、製造間接費は工場全体の共通の基準を用いて各製品へ配賦する
- ・ 労務費は作業時間により部門別に配賦する

これらの手順によって費目別、作物別、製品別原価をきちんと把握して原価管理を強化すれば、前述したとおり、資金調達、コスト削減、価格交渉に活かしていくことができるようになるのである。

(8)財務戦略

① 財務戦略の全体像

農業者の経営活動は、どの程度の記録が残されているのかさえ不明でバラツキがある。その上農業簿記には、商業簿記や工業簿記と異なる点がある。そんな中で農業者が行う、生産、加工、販売・サービスの一体的な取り組みである6次産業化を、財務面で把握していくには、まずは農業、商業、工業の簿記の違いを理解する必要がある。

例えば米など収穫が年に1度だけだったり、5年かけて肉牛を育てたり、50年かけて木材を収穫したりと、他産業と比べて生産サイクルが長いという一次産業の特徴を把握しておくことが、他産業とは基準が異なる効率性などの経営指標の判断を誤ってしまわないためにも必要となる。

更にサイクルが長いことは、何より資金繰りに大きく影響する。例えば農産物生産にかけた肥料や燃料などの必要経費が売上で回収できるのは一体いつになるのか…。農産物生産だけでも収穫による回収のサイクルが長いことに加え、加工、販売まで取り込む6次産業化では資金サイトが更に長期化することを見込めば、資金需要への対応力をつける必要がある。こうした資金需要は、サイトの長期化に加えて、更に6次産業化の加工・販売の設備投資に備えるときにも発生するので、なおさらクミカン（農業協同組合の組合員勘定）以外の調達手段確保等、資金対応力をつけることが重要である。

また農家には農業者戸別所得補償制度（図2-25）がある点に留意する必要がある。補助金を算入して黒字確保する農業者は多いが、6次産業化では、補助金に依存しない健全経営が目指される。

これら資産（B/S）、損益（P/L）、資金（C/F）全ての視点から、バリューチェーン全体で収益管理能力を高め、多様な資金調達手段や長期的財務安定性を確保していくのが、6次産業化の財務戦略であり、図2-26のように整理できる。

図2-25 農業者戸別所得補償制度

1	畑作物の所得補償交付金
2	水田活用の所得補償交付金
3	米の所得補償交付金
4	米価変動補填交付金
5	各種加算措置等
6	新規需要米・加工用米の横流れ防止措置
7	対策の加入申請・交付手続き
8	交付金の交付スケジュール
9	戸別所得補償制度の実施体制
10	農業経営基盤強化準備金制度

出典：農林水産省(2012)
「農業者戸別所得補償制度の概要」

図2-26 財務戦略

■財務戦略
■事業別収益管理能力の強化
▶バリューチェーン構築による多角化や規模拡大に加え、選択と集中も視野に入れて経営リスクを抑えながら、収益性や効率性を上げていく
▶精緻な改善策の検討等により、生産性を上げていく
■多様な資金調達手段の確保
▶農産物生産に加えて、加工、流通、販売を取り込めば、更に長期化してしまう資金サイトへの対応力をつける
▶加工・販売施設の整備投資等に備え、クミカンのみには依存しない資金調達手段を確保する
■長期的財務安定性の確保
▶長期経営計画の立案による安定化
✓ 農産物生産サイクルの長さ起因する経営リスクの軽減
✓ 高額な設備投資等への対応力強化
▶補助金に依存しない健全経営化
✓ 黒字体質化

② 簿記と財務管理（農産物生産）

1) 6次産業化にともなう財務管理の留意点

6次産業化は、生産、加工、販売・サービスの一体的な取り組みであるので、これらを財務面で把握するには、まず基本として、農業、商業、工業における簿記の違いを理解しておく必要がある。

2) 簿記は経済活動ごとに、主なもので図2-27のように分類される

図2-27 簿記の分類

<p>1)商業簿記</p> <ul style="list-style-type: none">・完成している商品を仕入れて販売する会社の財務状態を管理するための記帳方式・最も基本的な簿記である・ただし、どの会社にも共通する決算に関する会計処理や、固定資産の償却処理なども「商業簿記」として取り扱うことが多い <p>2)工業簿記</p> <ul style="list-style-type: none">・材料を仕入れ、製造し、製品を販売する会社の財務状態を記録・計算・報告するための記帳方式・その製品を作るために必要な経費を材料費や製造作業員の賃金、製造機器のランニングコストなどから算出するには複雑な計算手続きを必要とするため原価計算の理論を主に用いる <p>3)農業簿記</p> <ul style="list-style-type: none">・工業簿記のように原価計算を伴う・個人事業主の多い日本の農業では、家計との区別をつける意味合いも持つ <p>4)林業簿記</p> <ul style="list-style-type: none">・農業簿記と同様に、第一次産業である林業における簿記 <p>5)漁業簿記</p> <ul style="list-style-type: none">・漁場料や餌代といった経費を特徴とする漁業における簿記

3) 商業や工業と比較した農業の特徴

商業の経営活動は、購買活動と販売活動といった外部活動であり、農業や工業は、外部活動の他に、経営活動として生産（製造）活動がある。この生産（製造）活動は経営内部で行われるので内部活動と呼ばれている。製造原価報告書を作成する点で、農業簿記は工業簿記と同じである。

農業簿記の特徴は、畜産物や農産物が有機的に生産されるため、固定資産の扱いが商業簿記と異なる点であり、これらの主な特徴を図2-28に整理している。

図2-28 農業簿記の特徴

- ・自己育成資産を利用して、農産物を生産する
 - 生産のサイクルが長い
 - 畜産の家畜や果樹、アスパラなどの永年性作物は生物という資産勘定となる
 - 育成中の生物は、生物仮勘定で資産計上する
 - ✓ 毎年の餌代や、肥料などかかった費用を期末に生物仮勘定に振り替える
- ・生物に減価償却の処理がある
 - 役務を開始した時点で生物仮勘定から生物に更に振り替え、減価償却が始まる
 - 役務を開始したと判断する基準もある
 - ✓ 搾乳牛だと、受胎した時和牛だと母牛が分娩した時
 - ✓ 果樹だと、収穫が始まり経費を上回った時
- ・子牛などの販売は固定資産除却益(除却損)でPLの経常利益に反映される
- ・補助金を受けた時には固定資産の圧縮もできる

③ 財務管理（6次産業化）

1) 農業の財務管理

農業事業者の財務管理では、経営活動がどの程度記録されているかバラツキがあるのが現状である。北海道の農業協同組合においてはクミカンという組合員農家にとって便利なシステムがあり、会計処理が多少ルーズでも資金の調達が可能であったことが残念ながら裏目となり、財務管理できなくなった面があるといわれている。それはJAが農業事業者の財務をサポートしたおかげで農業事業者は生産に専念できたわけだが、一方で日常の経営活動の記録が馴染み薄くなってしまったのである。こうした理由から、法人化されていない農家の場合は貸借対照表がないことが多く、損益計算書の費用勘定のくくりも大雑把なために、財務状況を把握する際には、資産を確認しながら見込み貸借対照表を作成するケースもあるほどである。

また銀行借入による資金調達を検討する場合には、評価額の低い宅地や農地が担保になるので、農業事業者はクミカンがないと資金調達力が弱いといえるのである。

農産物生産だけでなく、加工、販売まで取り込む6次産業化によって資金サイトが更に長期化することを見込めば、資金需要への対応力をつける必要がある。それに加えて、資金需要は6次産業化の加工・販売の設備投資に備えるときにも発生するので、中長期の経営計画・資金計画で、クミカン以外の調達手段を確保するなど、資金対応力を強化していく必要がある。

2) 事業別の収益管理

バリューチェーン構築による多角化や規模拡大に加えて、選択と集中も視野に入れて経営リスクを抑えながら、収益性や効率性を上げていくには、精緻な改善策の検討等により、生産性を上げていく必要がある。収益性やサービスの向上と組織全体での経営力強化するために

- ・より精緻な改善策を検討していく
- ・バリューチェーン上の部門ごとに、課題の整理と改善策の検討をしていく

が必要である。そのための事業別の収益管理方法は、図2-29のサンプルが参考になる。

図2-29 事業別の収益管理のサンプル

	配分後の部門別経費				配分比率(仮定)		
	チーズ	喫茶	酪農	合計	チーズ	喫茶	酪農
役員報酬	4,000	6,000	8,000	18,000	20%	30%	50%
販売員給与	0	4,000	0	4,000	0%	100%	0%
人件費小計	4,000	10,000		184,000			
旅費交通費	800	200	200	1,200	60%	20%	20%
広報宣伝費	100	100	0	200	50%	50%	0%
容器包装費	200	200	0	400	50%	50%	0%
発送配達費	2,000	2,000	0	4,000	50%	50%	0%
負担金	100	100	200	400	25%	25%	50%
・							
・							
・							

※数値はダミー

出典：経済産業省北海道経済産業局(2011)「農業生産法人 経営アドバイス事例集」

2. 各生産物における6次産業化

ここからは生産物ごとに、現状の特徴を挙げながら6次産業化の方向性を考察する。

(1) 稲作・畑作

① 稲作・畑作の動向

1) 稲作農業

稲作は、新品種開発や栽培技術の改良、圃場の大区画化により、生産性が向上している。しかし、食生活の多様化により米への需要は低下している。日本は人口が減少し、市場が小さくなっており、需要減少傾向はこれからも変わらない。

一方、消費者は食の安全、安心に関心を持ち、味による選別も強くなっている。このため、有機栽培米やコシヒカリ等のブランド米による差別化が有効になってきている。価格は、需要の減少に伴い、全体的に低下傾向である。しかし、一部のブランド米は高価格を維持できており、ブランド間で価格推移には違いがある。

米の需要量全体は減少しているものの、外食・中食等で消費される米の量は、安定して推移している。また、台湾、香港、シンガポールへの輸出が増加傾向にあることや、糖尿病患者向け、飼料用稲の新品種開発など、国外市場や国内の新たな市場への進出が見られる。

既存市場での差別化戦略、外国等の新市場開発、品種改良による新用途の開発を行いながら、各市場の需要量を見据えた生産の実施と、各市場に到達する販売ルートの開発など、生産・販売体制の構築が重要であると考えられる。

2) 施設野菜

施設野菜は、ガラス室やビニールハウス等の中で栽培される。施設内で栽培するメリットとしては、①降雨や夜露を防ぐことで、高品質化が図れる、②温度、炭素量等の栽培環境をコントロールして、生産が安定する、③出荷時期をある程度コントロールできる、等がある。デメリットとしては、①施設建設費用がかかる、施設更新費用がかかる、②燃料費等のランニング費用がかかる、等がある。

国内の野菜の生産量、消費量は減少しているが、輸入量は増えている。塩蔵野菜、乾燥野菜の輸入量は横ばい、または、減少しているが、生鮮野菜、冷凍野菜、調製野菜は増加傾向にある。輸入量が増加傾向にある野菜の需要先は、加工、業務用である。

野菜の価格は需給変動の影響を受けやすい。特に、供給側は気象条件によって生産量の変動しやすく、供給時期が重なりやすいので、供給量の価格への影響は大きい。

野菜の流通経路は複数あり、①生産者、卸売市場、小売業者、消費者へと届く従前からのルートと、②生産者から加工業者や小売業者へ流れる卸売市場を通さないルート、③生産者から消費者への直接販売ルートなど多様化している。卸売市場を通さない加工業者や小売業者への契約取引では、品質や生産量の安定、価格の安定などの供給体制の整備が重要である。

施設野菜は、露地栽培野菜に比べ、品質や生産が安定していることが有利な点である。しかし、原油価格の高騰などの外的要因によるコストアップもあり、収益性は低下している。このため、コスト管理、露地栽培野菜との価格競争のない時期での出荷等、価格を意識した販売が重要である。

3) 果樹作農業

果実の国内消費量は増加傾向にあるが、国内生産量は近年で横ばい、長期的には減少傾向である。輸入量は増加傾向にある。よって、自給率は減少している。輸入量の増加は、生鮮果実や果汁等の加工品の増加であると考えられる。

果樹作農業の販売農家数は減少傾向にあるものの、2ha以上の農家数はほぼ一定しており、小規模農家が減少している。

国内消費量は安定的に推移しているが、輸入加工品の増加が国内生産量の減少に影響していると考えられる。菓子類等の食品との競争も減少傾向に影響していると考えられている。国内の果樹作農家は、輸入品や菓子類等他の食品との競争を考慮した戦略が必要である。

価格について見てみると、果実は、上級財（所得が増加すると消費も増加する財）であるとの側面があり、景気の影響を受けて単価が変化しやすい。また、入荷量、品質、気温、競合品目の動向からも影響を受ける。

「②6次産業化への取り組み」で言及するが、消費者ニーズへの対応と輸入品に対する差別化が重要である。品質の高い果実、機能性の高い果実、安全性の高い果実等の付加価値が高い果実の一部は生産が伸びており、糖度をセンサーで計測し、品質を保証した果実も増えている。

果実は、生産者から農業協同組合、市場、小売業者、消費者の流通過程をとる系統出荷と、生産者、出荷組合、市場、小売業者、消費者の流通過程をとる共同出荷がある。市場を通さずに農業協同組合や出荷組合から小売業者に直接出荷することもある。生産者から出荷業者へ出荷する商系出荷、生産者から消費者へ直接出荷する直接販売、観光果樹園での販売もある。

果樹は樹齢により生産量が変化する。このため、樹齢構成に配慮し、将来において生産性が高くなる幼木や若木と現在において生産性の高い成木のバランスをとる必要がある。現在において生産性が低い幼木、若木の育成期間にかかる費用の長期の資金計画、果実を売上げてから代金回収までの短期の資金計画が必要とされ、財務面の管理が重要である。

労働の面では、脚立を使った危険な労働や人工受粉、収穫等の機械化しにくい作業が多い。繁忙期が短く安定的な労働力確保が難しいことがあげられる。

ここから抽出される現状と動向は、①日本の人口減少による需要減少傾向、②需要減少による価格低下傾向、③輸入農産物の増加、④外食・中食等への対応、⑤原油価格高騰等によるコスト上昇、⑥単年度内での資金需要と長期的な資金需要の発生、⑦年内を通して労働力の繁閑の差が大きいこと、である。

② 6次産業化への取り組み

農業事業者が、収穫した農林生産物を加工し、付加価値を付けて販売する6次産業化へ取り組むに当たり、考慮したい事項について考察する。

ここでは、商品開発、生産・製造、販売を取り上げる。

1)商品開発

消費財の各市場では成熟化が進み、成長が見込める市場は少ない。加工食品市場も同様と考えられ新規参入者が入り込む余地がないようかのようなのである。長引く景気低迷で大手企業の大量生産の低価格商品や海外からの低価格商品が市場の中で大きいシェアを占めているように見える。

しかし、消費者側から見ると、低価格は魅力的であるが、商品の魅力は安さだけではない。商品を開発する際には、農業事業者が作る加工食品を買う消費者は、どこに魅力を感じているのかを考える必要がある。その魅力は加工食品を作る農業事業者が考えている消費者へのアピールポイントと同じであるかどうか。消費者と農業事業者の考えが一致していることが大切である。

また、商品そのものではなく、生産プロセスに魅力を感じている可能性もある。「私たちはこういう作り方をしています。」というアピールも大切である。そこでは消費者から農業事業者への何らかの信頼が醸成されるからである。さらには、顧客の一手間を農業事業者が代行することで事業機会を得ることも可能である。

売らんがためにならないためにも、消費者が農業事業者の加工品に何を求めているか知ることが大切である。顧客ニーズの分析は重要と言われている一方で、ユニークなシーズを持っている

ことが必要であり、考え方がいかに、伝統的な加工品や加工方法によってユニークさを実現することもできる。消費者が商品のどこに魅力を感じているかを分析した上での、プロダクトアウトの視点でも良いと考えられる。ユニークさがあれば価格競争を回避しやすい。

顧客を維持するためにも、新商品追加の可能性もあるかも考慮しておきたい。

2)生産・製造

加工品を生産するに当たり、加工をどこで行うかを考える必要がある。自社で加工することのみならず、自社で加工せずに加工を委託することも考慮すべきである。

自社で加工する場合は、経営資源の制約を考慮しなければならない。例えば、①加工にどれくらいの労働力が必要か、②加工方法をどうやって実現するか。そのためには、どのような設備が必要か、③生産ロットの大きさはどのくらいか。生産規模は設備の規模に影響するので、資金面からの設備の取得可能性はどのくらいか、④加工方法をどうやって習得するか、である。

加工品の生産量は、原材料となる農産生産物の生産量の影響を受けやすい。営農計画は、加工品の生産計画を反映したものであることが好ましい。営農計画通りの収穫ができなかった場合、加工品の生産量に影響を与える可能性がある。

1次産業あつての6次産業化、既存事業あつての、新規事業である。

3)販売

商品に魅力を感じている消費者へ到達する必要がある。今まで農産物を出荷していたルートと違う販売ルートを開拓する必要が生じる可能性は大きい。新たな販売先を開拓する際には、①加工品のアピールポイント（品質）、②生産費用見積り額（コスト）、③出荷できる時期（納期）を明確にした上で交渉することが望ましい。加工品の良さを伝え、価格交渉力を持ち、出荷体制を整えることが必要である。

消費者や小売店、外食産業との取引では、多段階流通では必要となる流通経費を抑制できるので、利益をしっかりと確保したい。

取引が始まってからは、販売先の声を聴き、契約の継続にも力を注いでいく。

販売先からの信頼を得て加工品の販売量が増加すると、加工品の生産計画に影響を与えるようになる。これは、営農計画にも影響を与える。販売計画を基にする生産計画を作る経営ができるようになれば、計画的な経営が進められ、農産品生産から加工品販売までの価値連鎖の中で付加価値の極大化を目指しやすくなる。

4) 6次産業化への進出

6次産業化への進出によって、歩留まりの向上や価格の維持を実現できる可能性が高まる。品質は良いのに形状や大きさが規格外の農産物や傷のついた農産物など小売店の店頭に並べられないものを加工用に利用できる。市場に大量に出回って出荷調整が行われている場合、自社の加工用にすることで買ったたかれることを避けることができる。

6次産業化に進出することで、稲作・畑作事業の1次産業での収益力が強化される。

農業事業者は、元々、営農計画作成には慣れており、優れた農業生産技術を持っている。殊、日本の農業では、1次産品である農産物は、外国産よりも高い品質を保持している。

6次産業化に挑む農業事業者には、1次産業と6次産業が相乗効果を発揮できるように事業展開することが求められる。このためにも、加工品の販売計画、生産計画、そして、営農計画の3つがリンクするよう全体を見渡した計画的な経営を行うことが望ましい。

利益の出る経営計画を策定し、実行する。天気や気象の変化には農業生産技術で対応し、計画値からの乖離を最小限に留める。計画通りの利益を出すことは容易ではないが、目標値に近くなるよう行動する。このように、計画に基づいた経営を行うようにすることで経営能力が向上する。

具体的な取り組みは後述の事例に譲るが、稲作、畑作事業での加工品の例としては、もち、米加工品、酒類、酢、味噌、漬物、シロップ漬け、ジャム、ジュース、ケチャップ、ソース、ドレッシング、和菓子、洋菓子、パン、ケーキ、ゼリー、乾燥野菜、冷凍野菜、カット野菜、惣菜等が考えられる。

1つの商品だけを作り続けていると、顧客離れの確率を高めるので、新商品開発の必要性は考慮に入れておいた方が良くであろう。例えば、リンゴジュースを作っていたらリンゴジャムを新たに開発する、ソースを作っていたら減塩ソースを開発するなども一手ある。

また、最終消費者がその商品に接する店舗としては、道の駅、朝市、加工場に隣接する直売所、インターネット販売、Aコープ、土産物店、高速道路のサービスエリア、スーパーマーケット、百貨店があげられよう。

(2) 畜産業

① 畜産全体

1) 畜産全体の概要

乳牛から牛乳をしぼり、乳製品をつくる酪農と、肉牛、豚、ニワトリなどの飼育、生産を合わせて畜産業という。畜産業に共通する特徴を図2-30に挙げている。畜産業では、厳しい経営環境にあっても家畜数を増やして規模拡大し、日本最大の一次産業となった。

図2-30 畜産業全体の特徴

- 畜産業全体(酪農、肉用牛生産、養豚、養鶏他)の特徴
- 畜産全体での生産額は米や野菜よりも多く、日本で最大の一次産業である。
- 一家族経営から、企業経営的な傾向を強めている
 - ▶ 動物を相手にしていることもあって、毎日かなりの時間をかける必要があり、いわゆる兼業農家という形態をとるのが難しい
 - ▶ 飼育している農家の数は大幅に減っているが、家畜の数はそう減っておらず、一戸あたりの家畜の数は増加している
- 厳しい経営環境である。
 - ▶ 従事者の高齢化、後継者の不足
 - ▶ 主要なコスト形成要因である原料穀物価格の上昇
 - ▶ 安い輸入肉の流入

2) 拡大する畜産の資金需要

畜産経営は、土地、畜舎、施設等の固定資本投資に加え、経営の維持拡大のための飼料費、素畜費等に多額の運転資金を必要とするという特性がある。

省力化のための飼料調整・給与施設、搾乳施設等の投資としては、大規模な経営になると、自動給飼施設、大型のフリーストールシステム（「②酪農」を参照）といったものがある。環境保全の立場からは、糞尿処理が重要な課題となっており、糞尿搬出機械や堆肥化施設もますます高性能化、大型化している。こうした背景から、稼働率からみて投資が過大になってしまう場合もある。

3) 畜産環境問題

畜産という産業は、もともと野草や牧草などしか生育できない地域で、人間にとって高い栄養価がある食料を生産する手段として発達してきた。その後、畜産の生産性を高めようと、濃厚飼料を与え、より集約的、高密度な経営規模の方向へ拡大した。これにともない環境問題発生が指摘されている。

- ・ 濃厚飼料は糞量を多くするため悪臭の増加
- ・ 糞尿による地下水・河川や海の富栄養化および汚染
- ・ 家畜排せつ物などから発生したアンモニアが原因となった酸性雨と、その雨は国境をこえて、他の国へも影響
- ・ 反すう家畜（胃を4つ持つ家畜）から発生する、メタンガスなどによる地球温暖化現象

かつて畜産公害と呼ばれ、今もある畜産環境問題のなかで、糞尿処理などへの対応コストが、上記の資金需要でも触れた通り、畜産経営負担を重くしている。

4) 労働力を補完する外部支援組織

コントラクター、TMR センター、キャトルセンターといった外部支援組織（図2-31）を利用して、労働負担軽減して労働力不足を解消する動きがある。

実際に酪農では、コントラクター一化が進んでいる。

図2-31 労働力を補完する外部支援組織

■労働力を補完する外部支援組織

- コントラクター...農作業支援組織
 - 受託作業の内容...「刈り取り・収穫・運搬」「播種・移植」「耕起・整地」
 - 作物別...牧草、麦類、水稻、飼料用とうもろこし、豆類に係る作業を行う
- TMRセンター...混合飼料製造・供給組織
 - 粗飼料と濃厚飼料等を適切な割合で混合し、乳牛の養分要求量に合うように調製した飼料(TMR: Total Mixed Rations)を地域の酪農家に供給する
- キャトルセンター...和牛子牛の共同ほ育・育成施設
 - 生産者より、母牛、子牛を預かり管理育成する

5) 畜産の6次産業化の方向性

畜産のバリューチェーンで考えられる6次産業化の方向性を、図2-32の通り整理した。

畜産は以前から、生産から流通まで垂直統合されている企業が多いうえ、衛生の問題から品質管理等でも他の一次産業よりも先行している。

方向性としては、厳しい国際競争にあってもこうした品質や安全性等の優位性を発揮させ、引き続き販路拡大や高付加価値に取組み、需要に応じた生産、販売戦略を構築していくものである。

図2-32 畜産の6次産業化の方向性

■畜産の6次産業化の方向性

- 生産
 - 生産コストの削減、飼料価格の高騰への対応力強化
 - 家畜排泄物の処理の問題解消、飼料の放射能問題解消
 - 疾病コントロール
 - 設備最適化
 - 安価な外国産に対抗できる品質の確保
- 加工
 - マーケットインの商品開発
 - 衛生管理の徹底
 - 個体認識番号によるトレーサビリティの管理、BSE 検査
 - 設備最適化
 - パッキング等コスト削減
- 販売
 - ブランド確立、ブランドの有効活用、デザイン力の向上
 - 価格設定
 - 流通コストの削減
 - 生産量の確保、季節変動の平準化
 - 個体認識番号によるトレーサビリティの管理
 - 広報、情報発信の充実
 - 消費者へのサービスとコミュニケーションの拡充
- 組織管理
 - 経営理念・ビジョン・中長期計画の明確化
 - 従業員のモチベーションの維持向上、評価、報酬
 - 新規事業開発
 - 安定的な資金調達、計画的な設備投資

② 酪農

1) 酪農の概要

畜産のうち、牛を飼って牛乳を生産するのが酪農である。酪農家はメスの子牛を育てて受胎させ、子牛を生んだ母牛から牛乳を搾る。メス子牛が生まれた場合は酪農家が育てるが、オス子牛の場合は牛肉を生産する肉牛農家に引き取られ、肉牛として育てられる。

図2-33に示す通り、土地利用型酪農と施設型酪農がある。主な仕事は、エサやり、掃除、人工授精などである。牛舎の種類には、つなぎ式牛舎とフリーストール・ミルクパーラー方式の牛舎がある。

2) 酪農経営の2つの発展方向

酪農経営には「規模拡大」と「費用最小化」の2つの発展方向があるといわれている。その内容は以下である。

a. 低コスト化のための規模拡大投資

「フリーストール牛舎・ミルクパーラー方式」（図2-34）の施設による省力的飼養管理や飼料生産・調整をコントラクター（農作業受託組織）に委託するなどして、飛躍的な大規模生産を実現する。ただし糞尿処理と大規模投資負債償還に難点がある。

b. 規模拡大を前提としない農業経営展開

農業費用の最小化を目指す、放牧を活用した所得率の高い経営を行う。ただし今後求められる市場開放に伴う畜産物の低コスト化にどこまで応え得るか不明である。

図2-33 酪農の分類と主な仕事

- 土地利用型酪農と施設型酪農
 - ・土地利用型酪農
 - ▶北海道のように広い土地がある酪農家は、牛のエサとなる牧草や飼料用のトウモロコシなどを自分で栽培したり、夏の間、牧草地に牛を放牧する
 - ▶土地利用型酪農は牛のエサになる牧草やトウモロコシなどを自分で栽培し、サイレージや乾草として蓄え一年中給与する
 - ・施設型酪農
 - ▶自分ではまったく飼料栽培せずに、すべて買ったエサだけで牛を飼う酪農も増えているが、そうして土地を使わずに牛を飼う、牛舎施設だけの酪農をいう
 - ▶施設型酪農はエサを栽培せずに、主に外国から輸入した乾草やトウモロコシなどの穀物をエサにしている
- 酪農の主な仕事
 - ・1日数回エサを与え、乳を搾り、運動をさせ、フンを始末し、寝床をきれいに整える
 - ・良い乳質を保つため牛乳を冷やし、搾乳器具をきれいに洗い、牛舎環境をきれいにする
 - ・牛にミルクを与えたり、子牛を生ませるために人工授精を行う
- 牛舎の種類
 - ・つなぎ式牛舎
 - ▶牛を1頭ずつつないで飼う
 - ▶牛は、寝起き以外は自由に動くことができない
 - ▶人が、エサを1頭1頭の口元まで運んだり、搾乳器具を運んだりする負担がある
 - ▶牛にとっては、食堂もトイレも寝室も一緒なので、衛生的に保つ手間がかかる
 - ・フリーストール・ミルクパーラー方式の牛舎
 - ▶牛をつながずに牛舎内で自由に放し飼いとし、寝る場所と、エサを食べる場所、搾乳する場所を分けた牛舎をいう
 - ▶牛は自由で幸せであり、人の作業は少なくて楽だといわれている

図2-34 フリーストール牛舎とミルクパーラー方式

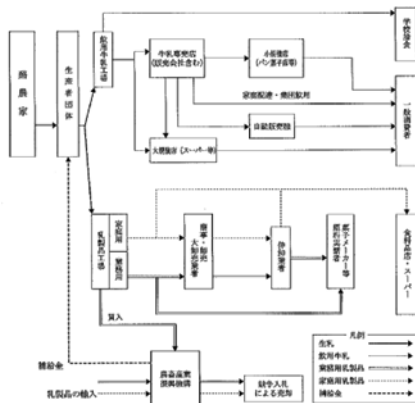
- フリーストール牛舎とミルクパーラー方式
 - ・フリーストール牛舎とは
 - ▶牛をつながずに、自由に歩き回れるスペースを持った牛舎の形態のこと
 - ▶ストールはパイプなどで1頭ずつに仕切られているが、どのストールでも自由に出入りして休息できるため、フリーストールと呼ばれる
 - ▶これは、個々の牛の休む場所が混み合わず清潔に保たれ、敷料が少なくすむ、給餌場を休息場内に設けられるなどの利点がある
 - ・ミルクパーラー方式とは
 - ▶主にフリーストール式牛舎の牧場で使用される搾乳専用施設で、一度に8~12頭くらいの乳を搾る方式
 - ▶搾乳の時間になると牛が自分でミルクパーラーに入ってきて、そこで酪農家がミルクパーラーを装置して搾乳を行い、搾乳が終わると牛は自分で出ていく
 - ▶人の動きが少なく作業効率が良いので、大規模経営で採用することが多い
 - ▶ミルクパーラーは、機械室、搾乳室、牛乳処理室、牛が搾乳される順番を待つ待機室から成り、牛の並び方、出入りの方法、作業者の立つ床面の高さ、搾る際の位置などの工夫によりいろいろな方式のものがある

3) 生乳の流通

生乳の取引は、主に農協や酪農協といった指定生乳生産者団体（指定団体）と乳業メーカーの間で行われる。このため生乳の集荷は指定団体が以下のように行う。（図2-35）

- ・ 管轄内の酪農家を集乳車と呼ばれるタンクローリーが廻って集乳する。
- ・ このとき、複数酪農家の生乳が混ざる。これを合乳と呼ぶ。
- ・ 合乳された生乳を、契約している乳業メーカーの飲用牛乳工場へ搬送する
- ・ 生乳生産者は指定団体に生乳販売を委託し、指定団体が各乳業メーカーと交渉し、用途別に入荷を決める。
- ・ 指定団体は生乳生産者にプール入荷を払うと共に、加工原料乳に対する生産者補給金の交付も行う。

図2-35 生乳の流通



一般社団法人金融財政事情研究会『業種別審査事典』


図2-36 酪農の6次産業化事例(参考)

加工 2 チーズづくりを通じた地域活動の実施

<取組主体>
NPO法人 八雲ハンドメイドの会（北海道二世郡）

<取組概要>

- ◆ 平成4年に女性酪農家14名で「八雲ハンドメイドの会」を設立し、チーズづくりを開始。平成16年に活動の社会的発展と充実のために任意団体からNPO法人化。
- ◆ 2ヶ月以上熟成させたゴーダチーズなどの製造・販売だけでなく、年に一度、会員自らがチーズ料理を披露するイベントを開催する地域活動を実施。



出典：農林水産省北海道農政事務所「北海道における6次産業化の取組事例」

③ 肉用牛

1) 肉用牛経営の概要

畜産のうち、牛を飼って肉牛を生産するのが肉用牛経営である。

図2-37に示すように、生産サイクルは全体で約5年半である。

経営は、子牛を生産・販売する「繁殖経営」と、子牛を肥育して販売する「肥育経営」に分けられる。子牛生産も肥育も行う「一貫経営」は生産サイクルが長くなりコストがかさむために、肉用牛ではほとんどみられない。

和牛飼育だけを行う形態であれば「專業経営」といい、稲作・園芸作物・林業・養豚等を組み合わせた上で和牛を飼育する形態であれば「複合経営」という。

図2-37 肉用牛経営の生産サイクルと分類

■ 肉用牛経営の生産サイクル

- 雌牛を子牛から繁殖用に用いるのに約15ヶ月
- その牛が妊娠して出産するまで約10ヶ月
- その子牛を肉用に用いるまで約3年半
- 1頭の子牛を肉にするのに5年半は掛かる

■ 繁殖経営と肥育経営

- 繁殖経営...子牛を生産・販売
 - ▶ 繁殖雌牛を飼い、1年に1回程度子牛を産ませて、大切に育てた後に8~9ヵ月齢(250~300kg)で家畜市場に出荷
- 肥育経営...子牛を肥育して販売
 - ▶ 肥育経営では、家畜市場から子牛を買い入れて肥育し、28~30ヵ月齢750kg前後に育てて食肉センター等へ出荷

■ 專業経営と複合経営

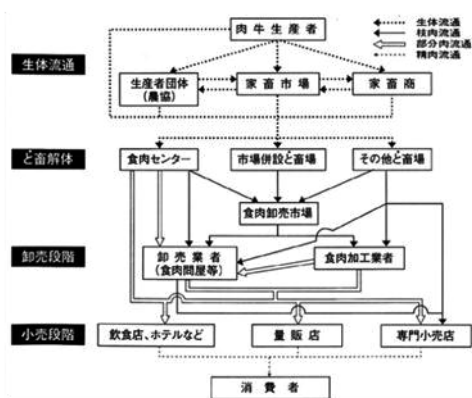
- 專業経営...和牛の飼育だけを行う
 - ▶ 專業経営は飼育頭数が多い場合だけに成り立ち、繁殖経営で50頭以上、肥育経営になると200頭以上のものが多い
- 複合経営...稲作・園芸作物・林業・養豚等を組み合わせた上で和牛を飼育

2) 肉用牛の流通

他の農産物と違い、牛・豚等の食肉流通は、取扱う商品が生き物からスタートするため、「と畜」という工程を必ず経る必要があるということが最大の特徴であり、また、このことが流通上の大きな制限要素にもなる(図2-38)。

「と畜」は、主に、産地食肉センターや消費地に設置される食肉卸売市場で行なわれ、ここで、生体は枝肉になる。その後、部分肉(加工)、包装肉(加工)の工程を経て、最終的に、家庭の食卓や外食産業等の実需者の手に渡る。

図2-38 肉用牛の流通



出典: 公益社団法人熊本県畜産協会「肉畜の生産流通」

図2-39 肉用牛の6次産業化事例(参考)

加工・直売

34 自家製飼料で肥育した牛肉を使用した手作りソーセージ等の食肉加工品の製造販売
有限会社池多ファーム(富山県富山市)

○取組の概要

- 昭和60年度から自家生産の牧草、稲わらを飼料として牛を飼育し、良質な牛肉を生産。
- 平成17年度から自社産牛肉と県内産豚肉で特色あるソーセージなどの多様な食肉加工品を製造・販売。

出典: 農林水産省(2011)「6次産業化先進事例集【100事例】」

④ 養豚

1) 養豚経営の概要

畜産のうち豚を飼って素豚や豚肉を生産するのが養豚経営である。

図2-40に示すように、生産サイクルは全体で約1年半である。

経営には、「繁殖豚経営」「肥育豚経営」「一貫経営」があり、コストの問題で繁殖と肥育に分かれることが多い肉用牛と異なり、養豚の場合は一貫経営も多い。

繁殖豚経営、肥育豚経営、一貫経営の特徴として、肥育豚経営は素豚の購入費が生産費の多くを占め、繁殖豚経営・一貫経営では飼料費が生産費の多くを占めることが挙げられる。

図2-40 養豚経営の生産サイクルと分類

■養豚経営の生産サイクル

- 豚は生後8ヶ月で種付けできる
- 豚の妊娠期間は114日(約3ヵ月半)
- その子豚が仮に10匹産まれたとして、生後半年(通産約1年半)で肉となって出荷できる

■繁殖豚経営、肥育豚経営、一貫経営

- 繁殖豚経営...繁殖用および肥育用素豚を生産し販売する経営
 - 繁殖豚経営のなかには、肥育豚の飼育もおこなう一貫経営へとわりつつある農家も多い
- 肥育豚経営...肥育用素豚を購入し、肥育豚を飼育して肉豚を販売
 - 堆肥をつくるための小規模な複合経営から、大規模な専門的な肥育豚経営まである
- 一貫経営...繁殖豚と肥育豚とを飼育する経営
 - 繁殖素豚を購入して、肥育素豚の生産から肉豚の出荷まで行う一貫経営
 - 繁殖素豚をも生産する大規模な一貫経営

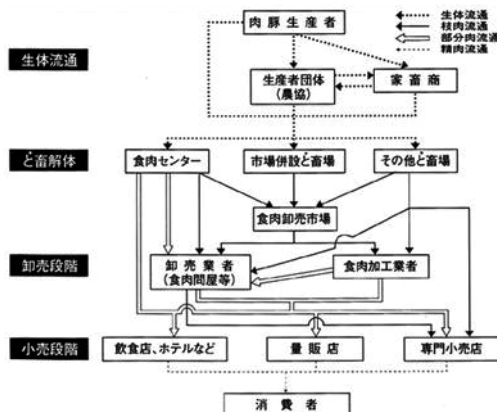
■肥育豚経営と繁殖経営

- 肥育豚経営...素豚の購入費が生産費の多くを占める
- 繁殖豚経営・一貫経営...飼料費が生産費の多くを占める

2) 豚肉の流通

豚肉の流通は、農家は経団連などの団体経由、もしくは直接、食肉センターなどの公営の食肉処理場や卸売会社の処理場に販売する(図2-41)。処理場では枝肉の格付けと重量により1頭ごとの価格を決め、処理料などの諸経費を差し引かれる。

図2-41 豚肉の流通



出典:公益社団法人熊本県畜産協会「肉畜の生産流通」


図2-42 豚肉の6次産業化事例(参考)

加工・直売 26 ブランド豚肉の加工・直売

有限会社 丸一高村本店(山梨県山中湖村)

○取組の概要

- 平成19年度に富士ヶ嶺の豊かな自然を活用したこだわりの飼育方法による富士新ブランド「富士ヶ嶺産丸一ポーク」完成
- 平成20年度からハム・ソーセージを製造、直売



出典:農林水産省(2011)「6次産業化先進事例集【100事例】」

⑤ 養鶏

1) 養鶏経営の概要

畜産のうち、鶏卵や鶏肉を生産するために鶏を養うのが養鶏である。鶏を飼うために建設された施設を養鶏場という。

図2-41に示すように、採卵用の鶏をレイヤー、肉用の鶏をブロイラーと呼ぶ。生産目的で、「採卵養鶏」「ブロイラー養鶏」に分けられ、飼い方では、「平飼い養鶏」「ケージ養鶏」「バタリー養鶏」「庭先養鶏」に分けられる。飼育方式には、ウインドウレス鶏舎（無窓鶏舎）、開放鶏舎のケージ飼育、平飼い、放し飼い、などがある。

必要な経費としてヒナ購入費、飼料費などがあるが、とくに飼料費の負担が大きい。

図2-43 養鶏経営の分類、飼育方式、経費

<p>■ 採卵養鶏とブロイラー養鶏</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 採卵養鶏...採卵用の鶏をレイヤーとよぶ ・ ブロイラー養鶏...肉用の鶏をブロイラーとよぶ
<p>■ 飼い方による区分</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 平飼い養鶏 ・ ケージ養鶏 ・ バタリー養鶏 ・ 庭先養鶏
<p>■ 飼育方式</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ウインドウレス鶏舎（無窓鶏舎）、開放鶏舎におけるケージ飼育...大規模および中規模養鶏が多い ・ 平飼い、放し飼い...小規模養鶏が多い
<p>■ 必要な経費</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ヒナ購入費、飼料費、衛生費、施設・設備の減価償却費、労働費、借入金返済など ・ 規模、経営内容によっても異なるが、そのうち飼料費が経費の約50-70%を占める

2) 鶏卵養鶏経営で行われること、鶏卵の流通

a. 鶏卵の選別、洗卵

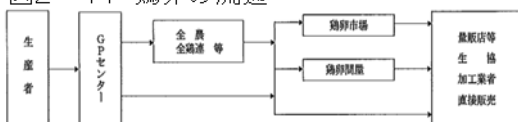
鶏はいろいろな卵を産むため、選別を行い、正常な卵だけが販売される。不良卵や汚れた卵は、出荷前に選別して抜きとる。産卵を開始したばかりのメスは、黄身が2つある二黄卵（正常な卵とは別にして販売する）や、殻が十分にできていない軟卵などを産むことがある。採卵期間の後半は、殻の表面がざらざらしたり、ひび割れなどの不良卵が出る。

選別を終えた卵は、1時間に3千~3万個の処理能力をもつ「洗卵選別機」に通して、給卵→洗浄・乾燥→透光検卵・不良卵抜き取り→重量選別（規格卵重区分）・包装といった工程をたどって出荷される。

b. 鶏卵の流通

鶏卵の流通は「集出荷段階」「荷受卸売段階」「消費小売段階」に大別される（図2-44）。集出荷段階において、①農協系統、②集出荷業者、③多量出荷農場の3形態が多いが、近年は企業系列の集出荷業者、会社直営農場からの直接出荷が増加している。

図2-44 鶏卵の流通




出典：一般社団法人金融財政事情研究会『業種別審査事典』

図2-45 鶏卵の6次産業化事例(参考)

加工・直売・レストラン 81 付加価値のある卵「美豊卵」を使った直売所・加工・食堂の経営
有限会社 熊野養鶏(愛媛県四国中央市)

○取組の概要
 ■ 平成5年に鶏卵の自動販売機を設置し、順次拡大。平成19年には卵販売店・食堂「熊福」を開店。



出典：農林水産省(2011)「6次産業化先進事例集【100事例】」

3) ブロイラー養鶏経営で行われること、鶏肉の流通

a. 出荷

出荷までの各種作業は計画的である。ブロイラー用のエサには、人用とは異なる特定の抗菌剤等が添加されているため、出荷前1週間はブロイラー用のエサをやめて、薬を含まない休薬飼料を与えることが法律で定められている。

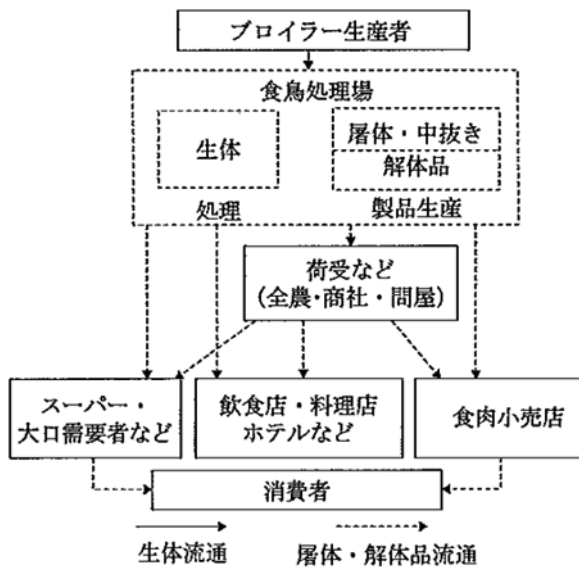
食鶏処理場への出荷はプラスチックのカゴにいれて行すが、一度に何千羽も出荷する農場では大変な作業になる。出荷後は、次のヒナを導入するためふんやボロ出しを行い、水洗・消毒を行う。

b. 鶏肉の流通

鶏肉の流通において、食鳥は「と場」ではなく「食鳥処理場」での処理を義務付けられている。ここで、食鳥から、ムネ肉や、モモ肉になる。

その後は、牛肉や豚肉と同様、チルドや冷凍の流通形態で、量販店・生協や加工-メーカーを経て、最終消費される（図2-46）。

図2-46 鶏肉の流通




出典：一般社団法人金融財政事情研究会『業種別審査事典』

図2-47 ブロイラーの6次産業化事例(参考)

加工・直売 12 古くから飼養されていた「川俣シャモ」のブランド化
株式会社 川俣町農業振興公社(福島県川俣町)

○取組の概要

- 古くから地元で飼養される「シャモ」に着眼したくん製品などの商品開発と加工・販売
- 関係者が一体となった「川俣シャモ」のブランド化



出典：農林水産省(2011)「6次産業化先進事例集【100事例】」

(3) 林業

① 林業の概要

森林に入り、主として樹木を伐採することにより木材を生産するのが林業である。概要を図2-48に示している。全国の市町村では、すべての森林を「水土保持林」「森林と人との共生林」「資源の循環利用林」に3区分し、それぞれに応じた森林整備を進めている

しかし日本の林業は、森林所有が小規模で土地が急峻である、伐採搬出が旧態依然でコストが高い、木材価格が下がり過ぎて外材のように大量安定供給ができない、木材の流通ルートが複雑すぎる、といった問題点などから、衰退産業といわれることがある。

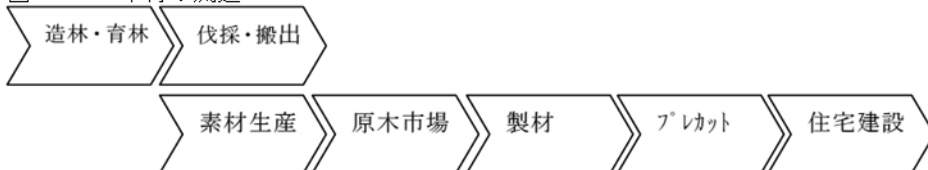
いま、戦後の拡大造林政策による人工林が収穫期を迎えながら放置されている現状がある。これら収穫期の森林を伐採

し、植えて、育て、伐採するサイクルを回すことが求められている。日本は木材需要も木材資源もあることから、森林を活かす時代との声があがっている。

② 木材の流通

木材の流通経路は複雑であり、その用途に応じた複数の経路がある。ここでは住宅建設用木材の経路を挙げている(図2-49)。素材生産業者(伐出業者)が森林所有者(林業家)から立木を購入し、その立木を伐採し、原木市場へ搬出する。原木市場では、製材業者が競りで丸太を購入し、製材工場で製材品(柱・板等)に加工(丸太の皮をむき、角材や板材などに加工し、乾燥機で十分に乾燥させる)し、その製材品を製品市場で木材卸業者が購入し、木材小売業者を通じて工務店が購入する。

図2-49 木材の流通



出典: 是永逸郎, 清成真一, 吉松研一, 隅田紀子, 長野研一, 池邊博史, 阿部芳久, 中川智仁, 菊池武司 (2011) 『持続可能な林業経営のあり方についての調査研究』 社団法人 中小企業診断協会 大分県支部

図2-48 森林整備の区分、問題点、経営体、仕事

- 森林整備の3区分
 - 水土保持林
 - 森林と人との共生林
 - 資源の循環利用林
- 林業の問題点
 - 所有形態が非常に小規模である
 - 伐採コストが海外に比較して高い(特に杉/ヒノキ)
 - 人工林の多くが、間伐/主伐(皆伐)の時期を迎えている
 - 外材に比較して、国産材の流通経路が複雑
- 森林経営体
 - 5ha以下の小規模森林所有者が全体の約7割を占めている
- 主な仕事
 - 林業は山で行い、収穫(伐採)までに50~60年程度の年月が必要
 - 苗木づくり...1~3年程度、苗木として育てる
 - 地替え、地あけ...植栽前に雑草などを取り除き、仮払った雑草やかん木などを片付けて整地
 - 植栽(植林)...春や秋に、山の斜面に手作業で苗木を植える
 - 下刈り...雑草が生い茂る夏場に行う
 - つる刈り、除伐...通常はチェーンソーを使って行う
 - 枝打ち...これにより節の少ない優良な木材になる
 - 間伐...植えた木の本数を減らす
 - 主伐...間伐を繰り返して、最終的に行われる伐採
 - 玉切り...伐採された木を利用しやすい長さに切る
 - 搬出・運搬...ケーブルで吊るす、ウインチで引っ張る、高性能林業機械を使うケースもある

③ 森林の収益機会と林業の6次産業化の方向性

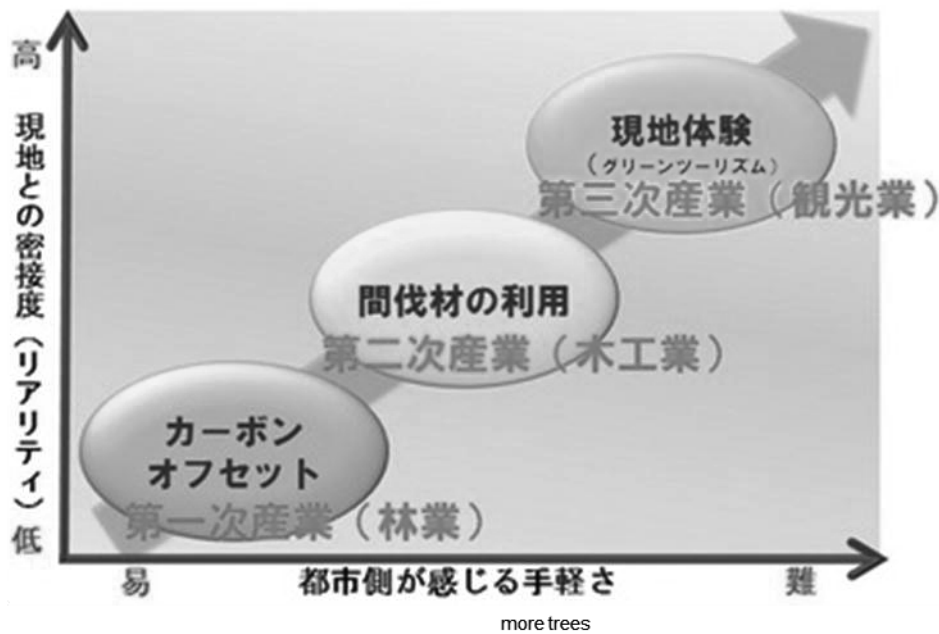
森林の収益機会は図2-50に示すようにフローとストックで考えると理解しやすい。木材や、シロップ、製油などは、フローで得られる収益であり、桜などの景観や、レジャー施設などの空間は、森林ストックである。

図2-50 森林の収益機会

- 森林の収益機会の考え方
 - 森林フローを活用する考え方
 - 木材...針葉樹の内装用木材輸出、酒樽用広葉樹の育林など
 - 種子・樹液・樹精...シロップ、製油など
 - 森林ストックを活用する考え方
 - 景観(花・紅葉・緑)...吉野の桜
 - 空間...フォレストアドベンチャー(レジャー施設)

この収益機会を、林業の6次産業化の考え方(図2-51)とあわせて考えれば、フローを活用するのが第二次産業、ストックを活用するのが3次産業と整理して考えることができる。

図2-51 林業の6次産業化の考え方...山と都市がつながる3ステップ



出典:小林紀之(2010)「森林吸収源、カーボン・オフセットへの取り組み」

(4) 漁業

① 漁業の概要

図2-52に整理した通り、漁業と水産業について、漁そのものは漁業であり、水産加工などの関連業種を含めると水産業である。水産業は漁業のほかに水産加工業など水産物を利用する産業を含む。最も広い意味では製塩業も含む。漁業者が抱える問題点は、水揚げ高減少、漁業経費の上昇、後継者不足があげられ、生産高は農業以上に自然環境に左右されてしまう。費用は「労務費」と「燃料費」の占める割合が高くコスト低減が進みにくい。農業に比べて家族経営が圧倒的に多いことも特徴である。

図2-52 漁業と水産業、種類、問題点、経営の特徴

■ 漁業と水産業

- ・ 漁そのものは漁業であり、水産加工などの関連業種を含めると水産業
- ・ 水産業は漁業のほかに水産加工業など水産物を利用する産業を含む
- ・ 水産業は最も広い意味では製塩業をも含む

■ 漁業の種類

- ・ 沿岸漁業、沖合漁業、遠洋漁業、養殖業

■ 漁業者が抱える問題点

- ・ 水揚げ高減少、漁獲量の減少、漁家の低迷
- ・ 漁業経費の上昇、燃料費や漁具等のコスト上昇
- ・ 漁業者の減少、後継者不足

■ 経営の特徴

- ・ 生産高が農業以上に自然環境に左右されやすい
- ・ 費用のうち「労務費」と「燃料費」の占める割合が高く(40~50%)、コスト低減が進みにくい
- ・ 農業に比べて家族経営が圧倒的であり、法人化や大規模化が進んでいない

② 漁業・漁村の6次産業化の意味

水産庁は平成21年版水産白書で、6次産業化の取り組みについて、生産サイドからの取り組みと、2次産業・3次産業との連携による取組にわけて述べている(図2-53)。

生産サイドからの取り組みについては、昔から漁業者は漁業生産だけでなく、加工、販売や海運、交易にも従事し、多様な生業を複合的に営んでいることから、漁業・漁村の6次産業化の方向を考える上で、こうした漁業漁村の歴史を振り返ることに意義があると述べている。

2次産業・3次産業との連携による取組については、各地の水産物水揚港

図2-53 漁業・漁村の6次産業化

■ 漁業・漁村の6次産業化の意味(水産庁「平成21年版水産白書」一部抜粋加工)

- ・ 漁業の生産サイドからの取組
 - ▶ 漁業・漁村の6次産業化の取組は、水産加工、水産物直売、漁家レストラン、漁家民宿、体験・観光漁業、遊漁、ダイビング等、様々な活動として現れている
 - ▶ 実はこうした動きは、漁業・漁村にとっては決して新しい動きではない
 - ▶ 漁業・漁村の歴史を振り返ると、漁業者は漁業生産だけでなく、加工、販売や海運、交易にも従事し、時には水軍に加わるなど、多様な生業を複合的に営んできた
 - ▶ 漁村は漁業の生産基地にとどまらず、海上交通の要として機能し、新しい知識や技術などの交流の場になっていた
 - ▶ 江戸前の漁師は、自ら魚を日本橋で売っていた
 - ▶ 魚を獲ることだけが漁業者の仕事ではなく、これまでも魚や海に関するあらゆることに携わってきた
 - ▶ 漁業・漁村の6次産業化の方向を考える上で、漁業・漁村の歴史を振り返ることは大きな意義があるものと考えられる
- ・ 2次産業・3次産業との連携による取組
 - ▶ 漁業・漁村の6次産業化の展開は、以上のような漁業の生産サイドからの取組に加え、2次産業・3次産業との連携による取組も重要となる
 - ▶ 各地の水産物水揚港周辺には、水産加工業、冷凍・冷蔵倉庫業、肥料製造業など、関連産業が集積し、漁業はこれらの地域資源活用型産業の要として機能している
 - ▶ これらの地域においては、漁業の盛衰が地域の盛衰に直結しているため、漁業者は圏域内の加工・流通業者等との連携を深め、実需者の望む水産物の供給や新規商品の開発、販路開拓等に取り組むことにより、地域経済の浮揚を図っていくことが重要になっている

周辺の加工・流通業者等との連携を深め、実需者の望む水産物の供給や新規商品の開発、販路開拓等に取り組むことにより、地域経済の浮揚を図っていくことが重要としている。

③ 水産業の6次産業化の方向性

農業以上に自然環境に左右されやすい漁業こそ、6次産業化の方向性による効果が期待される（図2-54）。

すでに水産加工、水産物直売、漁家レストラン、漁家民宿、体験・観光漁業、遊漁、ダイビング等、様々な活動として現れているところである。こうした魚や海に関わる経営の多角化が、水産業の6次産業化といえる。

④ 水産業の6次産業化におけるマーケティングミックスの考え方

水産物は、魚種ごと、産地ごとに味覚や食感に大きな違いはないとされるので、商品へのつくり込みなどの細かい相違点を製品戦略に盛り込んで、商品としての品質、量、パッケージを磨いていく。市場出荷、直売所の経営、量販店との提携、生協等との提携、物流専門業者やネット販売専門関係者との提携などのチャンネルを模索し、買ってもらいたいターゲットに、訴えたいメッセージを効率的な媒体で伝えていく（図2-55）。

図2-55 水産業の6次産業化のマーケティングミックス

■水産業の6次産業化におけるマーケティングミックスの考え方

- ・製品戦略
 - ▶水産物は、魚種ごと、産地ごとに味覚や食感に大きな違いはないので、商品へのつくり込みなどの細かい相違点を製品戦略に盛り込んでいく
 - ▶当該地域で漁獲される水産物の特徴をとらえて維持させる
 - ▶商品としての品質、量、パッケージの吟味と磨き上げ
- ・価格戦略
 - ▶鮮度や品質に自信がある場合は、高価格戦略
 - ▶大漁で味も鮮度も普通な場合や、競争が多い市場で占有率を高めたい場合は、低価格戦略
- ・チャンネル戦略
 - ▶市場出荷、直売所の経営、量販店との提携、生協等との提携、物流専門業者やネット販売専門関係者との提携など
- ・プロモーション戦略
 - ▶買ってもらいたいターゲットに、訴えたいメッセージを効率的な媒体で伝える
 - ▶例えば食を楽しむ旅行好きがターゲットに、旅の全国専門誌に掲載している漁協もある

図2-54 水産業の6次産業化の方向性

■水産業の6次産業化の方向性

- ・生産
 - ▶農業以上に自然環境に左右されやすい漁業生産高の安定化
 - ▶「労務費」と「燃料費」等、高い割合を占めているコストの適正化
 - ▶配合飼料の開発(魚粉の代替飼料)による効率化
 - ▶出荷歩留りの向上、ロットの確保
- ・加工
 - ▶営業力、マーケティング力の強化
 - ▶大手にない独自の商品開発
 - ▶継続的な新商品開発
 - ▶工場内のコスト削減
 - ▶商品製造までのリードタイムの短縮
- ・販売
 - ▶営業力、ブランド力、マーケティング力の強化
 - ▶安定的な物流網の確保、納品までのリードタイムの短縮
 - ▶販売手数料、中間マージンの削減
 - ▶多量の小口注文への対応
 - ▶消費者向けインフラ(ITシステムや店舗、人材等)の確保
- ・組織管理
 - ▶農業に比べて個人経営、家族経営、小規模経営が多い中での経営管理強化
 - ▶組織経営・運営ができる人材の育成
 - ▶財務体質の強化、資金調達多様化
 - ▶産地内連携の促進

図2-56 漁業の6次産業化事例(参考)



加工・直売

7 サンマの加工・販売

<取組主体>
釧路市漁業協同組合(北海道釧路市)

<取組概要>

- ◆ サンマの一大産地である利点を活かして、水揚げ直後の新鮮なサンマを加工した瞬間凍結した製品を製造。
- ◆ 回転ずし店や生協に、あぶりサンマ原料や切り身製品などとして直接販売し、高い鮮度により好評を得ている。

出典：農林水産省北海道農政事務所「北海道における6次産業化の取組事例」

<参考文献等>

一般社団法人金融財政事情研究会『業種別審査事典』株式会社きんざい

一般社団法人日本生産者GAP協会「GAP用語集」< <http://fagap.or.jp/yougo/index.html> >

(2015.12.5 アクセス)

一般社団法人日本能率協会「ISO22000「食品安全マネジメントシステム」」

< <http://www.jma.or.jp/jmaqa/service/22000fsms.html> > (2012.12.5 アクセス)

茨城県農業会議「農業法人設立のために」< <http://www.ibanou.com/houjin/top.html>> (2012.12.5

アクセス)

植村哲史(2012)「持続可能な森林経営にむけた改革の方向性」『知的資産創造』2012年7月号 pp.44-63

野村総合研究所

鶴川洋樹(2006)『北海道酪農の経営展開—土地利用型酪農の形成・展開・発展—』財団法人農林統

計協会 252pp.

NPO法人サウンドウッズ sound wood (s)「森活塾(日本林業が抱える数々の問題点)」

< <http://school.soundwoods.net/background/3.html> > (2012.12.5 アクセス)

大隈満, 竹ノ内徳人, 松岡淳, 大田伊久雄(201)『ゼミナール 農林水産業が未来をひらく—資源

と環境の視点から』社団法人農山漁村文化協会 230pp.

尾中謙治(2008)「苦境にある漁業者と漁協の現状」『農中総研調査と情報』2008年07月号(第7

号) pp.10-11 株式会社農林中金総合研究所

株式会社経済法令研究会(2011)『6次産業化とJAの新たな役割』(JA金融法務別冊)148pp.

菅野覚(2011)「地域産業の6次化と財務管理」

< <http://www.c-r-f.jp/tr-1/wp-content/uploads/present-3-2.pdf> >29pp.

岸本実, 三本木至宏, 高東浩昭, 竹本忠夫, 西村英樹, 藤岡芳郎, 保本宜範(2010)『農業の経営革新へ向

けて中小企業診断士からの提言—プロダクトアウトからマーケットインへ』社団法人中小企業診

断協会広島県支部 93pp.

木下直「森林・林業学習館」<<http://www.shinrin-ringyou.com/>> (2012.12.5 アクセス)

近畿財務局(2012)『すぐ始められる6次産業化のすすめ 新たな産業の創出にむけて<基礎編>』

17pp.

経済産業省北海道経済産業局(2011)『農業生産法人 経営アドバイス事例集』社団法人北海道未来総

合研究所 44pp.

経済産業省北海道経済産業局(2008)『農業生産法人経営人材育成ガイドブック北海道経済産業局』

社団法人 北海道未来総合研究所(株式会社 総北海) 100pp.

公益社団法人熊本県畜産協会「熊本県畜産広場」< <http://kumamoto.lin.gr.jp/i-menu.html>>

(2012.12.5 アクセス)

公益社団法人日本農業法人協会「公益社団法人日本農業法人協会」〈<http://hojin.or.jp/>〉(2012.12.5
アクセス)

小林紀之(2010)『森林吸収源、カーボン・オフセットへの取り組み』全国林業改良普及協会 200pp.
是永逸郎,清成真一,吉松研一,隅田紀子,長野研一,池邊博史,阿部芳久,中川智仁,菊池武司(2011)『持
続可能な林業経営のあり方についての調査研究』 社団法人 中小企業診断協会 大分県支部
70pp.

佐藤正之(2012)「異業種とのパートナーシップが6次産業化を成功に導く」『知的資産創造』2012
年7月号 pp.6-17 野村総合研究所

社団法人食品需給研究センター〈<http://www.fmric.or.jp/gaiyo.html>〉(2012.12.5アクセス)

水産庁(2009)『水産白書(平成21年版)』農林統計協会 154pp.

田上隆一(2008)『新版 GAP 入門—食品安全と持続的農業生産のために』(GAP普及センター)社団
法人農山漁村文化協会 231pp.

田上隆一(2007)「生産者にとってのGAPの意味とJGAPの実践」『GAP手法導入・推進セミナー配付
資料』〈http://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/gap/g_kaigi/190718/pdf/data3.pdf〉pp.42-58
農林水産省生産局農産部技術普及課

中央畜産会「畜産ZOO鑑」〈<http://zookan.lin.gr.jp/kototen/index.html>〉(2012.12.5アクセス)

特定非営利活動法人(NPO法人)日本GAP協会〈<http://jgap.jp/index.html>〉(2012.12.5アクセス)
北海道「本道の農業生産法人の概要」

〈<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ns/kei/keiei/kieietai/hojin/hojin/hojingaiyou.htm>〉
(2012.12.5アクセス)

農林水産省(2012)『農業者戸別所得補償制度の概要』農林水産省経営局経営政策課経営安定対策室
40pp.

農林水産省(2011)『農業生産工程管理(GAP)をやってみよう』4pp.

農林水産省(2012)『平成24年版食料・農業・農村白書』386pp

農林水産省(2012)『6次産業化支援策活用ガイド』農林水産省食料産業局企画課 78pp.

農林水産省(2011)『6次産業化先進事例集【100事例】』農林水産省総合食料局 107pp.

農林水産省(2006)『集落営農の法人化に向けて』経営局経営政策課農業法人班 42pp.

農林水産省平成23年度6次産業推進中央支援事業(2012)『6次産業化財務動向調査の実施「6次
産業化を推進するに当たっての課題の抽出と解決方法の検討—調査報告書—』(野村アグリプ
ランニング&アドバイザー株式会社) 73pp.

農林水産省北海道農政事務所「北海道における6次産業化の取組事例」

〈<http://www.maff.go.jp/hokkaido/suisin/keiei/shokusan/6zikatop.html>〉(2012.12.5アクセ
ス)

農林水産省「農業事業体と農業法人の概念図」

<http://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/houjinka_gainenzu.html> (2012.12.5 アクセス)

農林水産省「農業・農村の多面的機能」

<http://www.maff.go.jp/j/nousin/noukan/nougyo_kinou/index.html> (2012.12.5 アクセス)

農林水産省農産安全管理課 (2006) 『食品安全のためのGAPに関するQ&A』 6pp.

野崎晴行 伊槻康成 大島健輔 (2012) 『北海道における農業経営体の経営能力向上』に関する調査研究報告書」 笹山喜市 (社団法人中小企業診断協会北海道支部) 89pp.

古塚秀夫, 高田理 (2009) 『現代農業簿記会計』 農林統計出版株式会社 290pp.

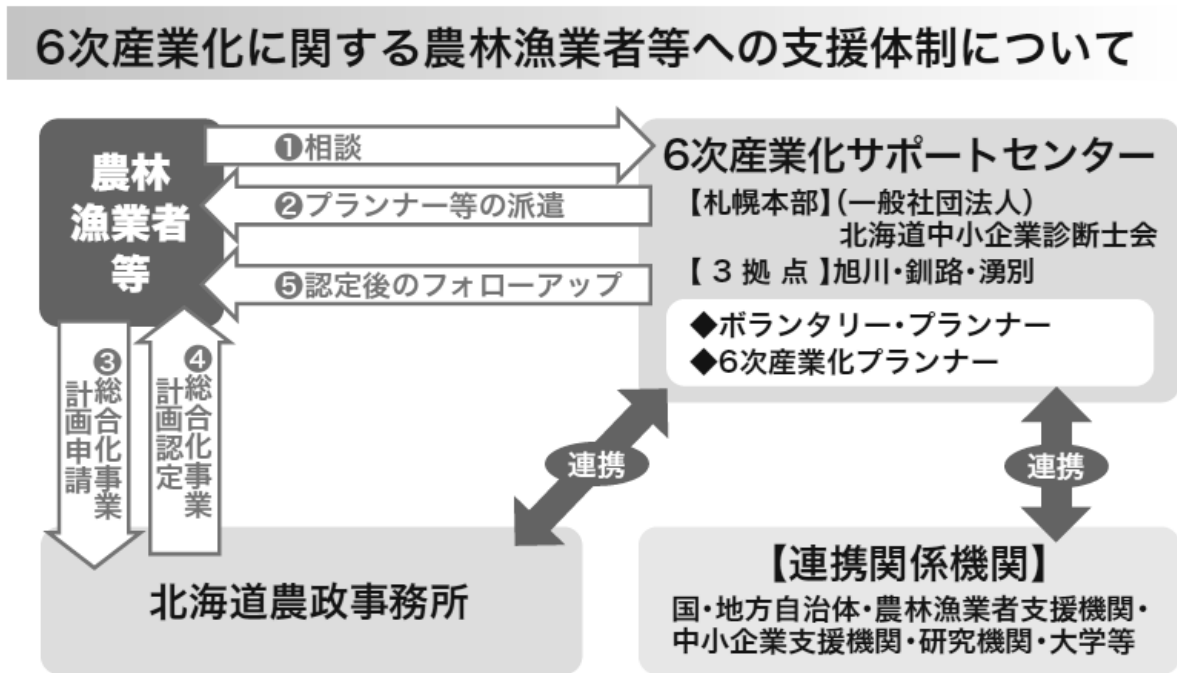
北海道農政部農業経営局農業経営課 (2012) 『北海道内における農作業支援 (コントラクター) 組織の現状と課題』 4pp.

渡辺 昭三 (2000) 『畜産入門』 (基礎シリーズ) 実教出版 245pp.

第3章 北海道6次産業化サポートセンターの役割について

1. 6次産業化サポートセンター概要について

(1) 6次産業化の事業者への支援体制

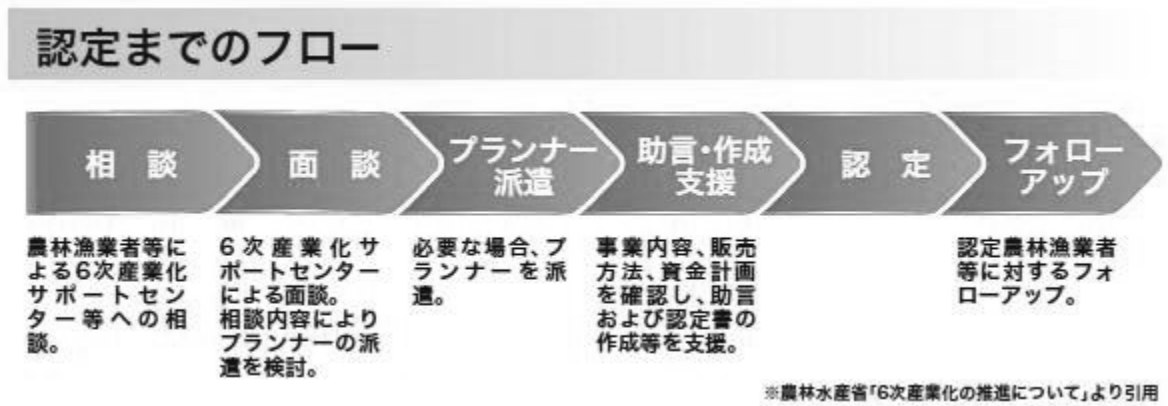


出典：一般社団法人北海道中小企業診断士会パンフレット

これから六次産業化認定を目指す事業者等と、既に総合化事業計画が認定を受けた事業者とで、大きく支援のスキームが2つに分かれる。

まずは、これらのスキームを概観する。

① 六次産業化認定を目指す事業者への支援



6次産業化に興味を持った事業者は、相談窓口として、農林水産省北海道農政事務所（本所・各地域センター、以下、北海道農政事務所）または、6次産業化サポートセンターに問い合わせをはじめることから始まる。

事業者からは、経営状態の現状・これから行う計画の概要について聞き取りを行う。これらの情報は、北海道農政事務所と6次産業化サポートセンター間で共有され、具体的な支援の基礎資料となる。

続いて、6次産業化サポートセンターの企画推進員（中小企業診断士・詳細後述）が、事業者と面談を行う。先程の共有化された情報に基づき、さらに詳細な情報を求め整理し、または、違う観点からヒアリングすることで、事業者が意図する方向性を探っていく。

面談は、電話または、当センター若しくは同事業者事業所等での直接の面会によって行なわれる。

その面談結果から、事業者が持つ支援の具体的なニーズ、6次産業化事業を進める上での課題を最大限考慮し、専門的な知見を有する6次産業化プランナー（詳細後述）を選定し、事業者に派遣し、個別具体的な相談に応じることで、解決を図っていく。

プランナーの支援の受けた事業者は、実際の総合化事業計画に係る認定申請書の策定に入っていく。総合化事業計画は、認定を受ける上で、農林水産省北海道農政事務所に提出するものである。この申請書は、事業の定性的・定量的な詳細な記述が求められるものであり、普段このような申請書づくりに携わらない事業者には、相当大きな負担となる。ここで、プランナーや企画推進員が、申請書づくりの側面的なサポートを行なっている。

なお、総合化事業計画の認定は、現執筆現在、年3回の申請締め切りがあり、2ヶ月の審査を経て認定となる。

② 既に総合化事業計画が認定を受けた事業者への支援

認定された事業者は、認定後、総合化事業計画期間中、国からの支援を受けることができる。

その支援内容は、大きく2つに分かれる。

- ・ 各種法律に特例に基づく支援措置
- ・ 6次産業化サポートセンターが行う支援

各種法律に特例に基づく支援措置に関しては、6次産業化サポートセンターが直接関与しないため、概説に留め、センター自身がおこなう支援を詳述する。

1) 各種法律に特例に基づく支援措置

資金面と手続き面での措置が中心となる。

資金面では、無利子融資資金（農業改良資金）の償還期限・据置期間の延長（償還10年→12年、据置3年→5年。上限額、個人5千万円、法人団体1億5千万円）、促進事業者（総合化事業計画内で、認定事業者に関与し事業を下支えする者のこと、例えば委託加工業者、販売促進事業者など）に対する無利子融資資金の貸付、短期運転資金（新スーパーS資金、市場金利より低利である）の貸付、食品の加工・販売に関する資金についての債務保証がある。

また、新商品開発、販路開拓等に関する補助（補助率1/2→認定2/3、通称ソフト事業）、農業法人等が新たに加工・販売等へ取り組む場合の施設整備に対する補助（補助率1/2、通称ハード事業）の6次産業総合推進事業にエントリーが可能になる。

手続き面では、直売施設等を建築する際の農地転用等の手続を簡素化する農地法、酪肉振興法、都市計画法の特例等が受けられる。

2) 6次産業化サポートセンターが行う支援

6次産業化サポートセンターは、事業者が、認定された総合化事業計画を、より効果的に実行するために、全力でサポートする役目を担っている。

認定された総合化事業計画は、計画期間内に自ら立案した方法で、事業者内部に蓄えられたノウハウ・経営資源を有効活用し、実行に移していくものである。しかしながら、様々な外部環境の変化にさらされ、また、事業化において課題に直面するのが、事業の宿命であるといえよう。

そのような事業者に対して、課題解決型の支援をおこなっていくものである。

以下、具体的な支援内容を紹介していく。

年に数回、電話にて、6次産業化サポートセンターの企画推進員が事業者にコンタクトを取り、事業の進捗状況を伺う。6次産業化サポートセンターには、認定事業者が申請した総合化事業計画があるため、この申請書に基づきヒアリングを行う。計画通り事業が進捗していれば、特段の支援が必要とはされない場合が多いが、実際事業に携わることで発生する課題、事業推進に欠かせない様々な資源確保に関する問題点などが発生するのが常である。

総合化事業計画で想定された計画の進展と、現実の事業でのギャップが起こるのが当然あるといえよう。そのギャップを把握するのが、まずは第一優先事項である。

電話でのヒアリングで、具体的にニーズの把握ができれば、その場である程度の仮説をたて、さらに詳細なヒアリングをおこなっていく。

さらには、中小企業診断士である企画推進員は、事業者が発する内容からだけでは伺い知れない背景・真因を探っていくスタンスで臨んでいるため、電話だけでは、汲み取れない場合は、センターでの面談または、事業者の事業所にて面談を直に行うことで、本当に必要とされるハンズオンの支援を計画・立案していく。

上述のように、事業者が真に求める支援策が明確になったところで、支援策を策定し、実際に支援を行う登録されている各分野で高い知見を有する6次産業化プランナーを選定し、引継ぎ事項をまとめ、事業者への派遣要請をおこなう。

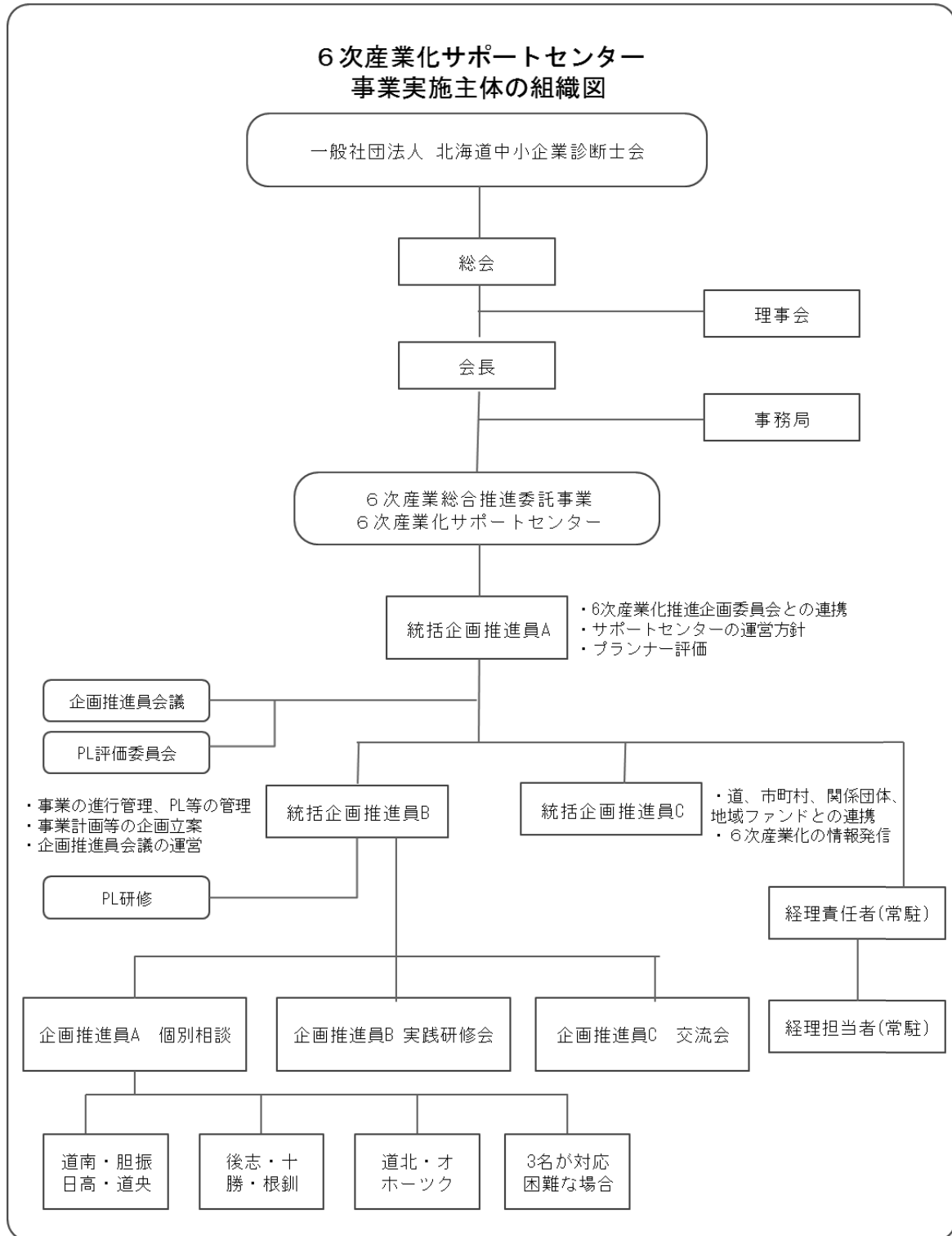
6次産業化プランナーは、実際に事業者と面談し、自らが得意分野とする専門知識を総動員させ、事業者の課題に全力で解決向け支援をおこなっていく。

ここでは、6次産業化サポートセンターがおこなっている支援は、事業者PDCAを側面からサポートしているといえる。

総合化事業計画としての（P）、事業者が事業を手がける際のハンズオンでの支援（D）、電話・面談での課題・問題の把握（C）、総合事業計画推進での課題・問題解決への打ち手（A）の支援と、幅広く、深く関与することで、事業の成功をサポートしている。

2. 6次産業化サポートセンター組織について

6次産業化サポートセンターの組織図は以下のとおりである。
外部との関連性、及び、組織の内部構造に関して述べる。



(1) 6次産業化サポートセンターと内部の構造

6次産業化サポートセンターは、一般社団法人北海道中小企業診断士会内に置かれている。

当会は、他の一般社団法人と同様に、意思決定機関の総会があり、総意を持って、理事が専任され、理事を代表するものとして、会長職が置かれている。また、同法人の事務局もある。

平成24年度においては、当会が、北海道農政事務所より、「北海道における平成24年度6次産業総合推進委託事業」を受託した。受注の際の提案書に基づき、内部組織が構成されている。

(2) 6次産業化サポートセンターと外部機関との関わり

主な機関を取り上げていく。

① 農林水産省北海道農政事務所

この6次産業化に関する所管省庁である。事業者からの窓口相談を始め、事業者の支援、総合化事業計画の受理、審査、認定を行う。6次産業化センターと相互協力の上、事業者の発展をおこなっている。

② 北海道農業改良普及センター

直接的に手を携えて同センターと連携し事業者の6次産業化を推進するものではないが、道内の農業の振興に深く関わっている機関である。

なお、普及事業とは、農業改良助長法(昭和23年法律第165号)に基づき、農業者が農業経営・農家生活に関する有益・実用的な知識を取得・活用できるよう、都道府県が、国との協同事業(協同農業普及事業)として国家資格による普及指導員を配置。試験研究機関と連携しながら、巡回指導や相談等により直接農業者に接して技術・知識の普及指導を行っている。

③ 地方公共団体

北海道、市町村との関わりが間接的ではあるが、重要な位置を占めている。

北海道は、北海道の農業・経済関連で、大きく関連している。案件の紹介、道庁独自の農業の施策・取組を行なっている。

市町村に関しては、6次産業化に積極的に取り組んでいるところが多数あり、セミナーの依頼や、6次産業化認定希望者を支援するものもある。

④ 道内各地域 JA

同センターの企画推進員が、JAの全面的な協力により、JA主催の収穫祭に出展ブースを設け、6次

産業化の相談会を開催した。

また、道東を中心とする JA 自体が、6次産業化総合事業化計画の認定事業者であることもあり、さらには、認定希望の JA もあり、今後の関係性強化が見込まれる。

⑤ 食クラスター連携協議体

北海道経済連合会、北海道農業協同組合連合会、北海道経済産業局、北海道農政事務所、北海道が事務局となり、産学官連携、金融機関、企業などが参画し、食の総合産業の確立をめざすものである。

平成24年秋現在、1900社・団体等が参画し、350件以上のプロジェクトが始動している。

6次産業化サポートセンターも、連絡会議などに参加し、情報交換、6次産業化認定希望事業者への周知等を通して、食クラスター活動に貢献している。

3. 6次産業化サポートセンター各機能について

6次産業化サポートセンターにおける各機能、各担当について詳述する。

(1) 統括企画推進員

統括企画推進員は、6次産業化サポートセンターの運営を一括して、マネジメントする職能であり、重責を担っている。

当センターでは、下記の分担、3名体制で、外部機関との連携、内部統制、業務管理を行なっている。

- ・ 6次産業化推進企画委員会との連携、サポートセンターの運営方針、プランナー評価
- ・ 道、市町村、関係団体、地域ファンドとの連携、6次産業化の情報発信
- ・ 事業の進行管理、プランナー等の管理、事業計画等の企画立案、企画推進員会議の運営

なお、6次産業化推進企画委員会とは、当センター、プランナー・ボランタリープランナー、北海道、農林漁業関係団体などをメンバーとして一同に会し、事業者のサポートニーズを十二分に踏まえ6次産業化の推進、サポートセンターの体制を検証・改変していくものである。

地域ファンドは、平成25年度以降の取組である。

平成24年8月に成立した農林漁業成長産業化支援機構法案に基づき、政府は、農林漁業成長産業化支援機構を立ち上げ、政府資金と民間金融機関によりファンドを立ち上げる。

そのファンドより、各都道府県等において地域ファンドに出資し、また地域金融機関からの出資をあわせて受け入れ地域ファンドを組成する。

今後の取組として、地域ファンドによる販路拡大や商品開発、事業展開などのハンズオンの支援とともに、農林漁業者の事業計画において2次・3次産業者とジョイントベンチャーを立ち上げ、事業展開を行なっていく。その6次産業化認定に関し、同センターも当然に農林漁業者を支援していくものである。

なお、6次産業化サポートセンターは農林漁業成長産業化支援機構及び、地域ファンドが行う審査・出資・ハンズオン業務に関しては、直接携わず、同機構、ファンドが直接行うことになっている。

通常の業務の中で、大きなウエイトを占めるのは、事業の進行管理である。

6次産業化サポートセンターにおける各機能、各担当の業務活動、農林漁業者のニーズを踏まえた支援活動の進捗管理が主な職務である。企画推進員間の業務調整、プランナー派遣の進捗度合い、経費管理、各種会議体の運営を執り行う。

(2) 企画推進員

6次産業化サポートセンターの実行部隊である。主に、個別事案の発掘や認定に向けてのサポート、認定事業者へのフォローアップ、交流会、研修会を企画運営していく。

個別事案の発掘は、北海道農政事務所が事業者から受け付けた相談を受けての面談、道内各所で行う相談会の開催を通して、農林漁業者への6次産業化のピーアール、啓蒙を促す。

認定に向けてのサポートは、事業者とのやり取りが主な業務になる。

具体的には、まず、六次産業化法の趣旨と事業者が計画する事業内容のすり合わせである。六次産業化法においては、農林漁業者自らが、自らの生産物を活用し、既存の製品とは一線を画す新商品を、自ら販売することを求めるものであるが、事業者の考え方を踏まえた事業計画と必ずしも、方向性が一致するとは限らない。どの点が相違するか見極め、法認定を目指す事業者に軌道修正を示唆していく。

認定事業者に対するフォローアップは、事業者の認定された総合事業計画実現を促す大変重要な活動である。

認定事業そのものは、国の認定を受け、実現可能性が高いものであるが、現実、事業は景気や消費動向などの外部環境の変化、ノウハウの蓄積、資金調達などの内部的要因によって、大きく影響を受け、計画通りに進捗するものとは限らない。そこで、6次産業化サポートセンターが定期的に総合事業計画の進捗状況を認定事業者からヒアリングし、事業を行う上での課題を抽出する。その抽出された課題を解決するため、プランナーを派遣し、コンサルティング・アドバイスを行っていく。

交流会は、農林漁業者である1次産業者、加工製造の2次産業者、販売サービス業の3次産業者に
加え、各種支援機関のマッチング機会を創出し、6次産業化を推進するものとして企画される。

そもそも、6次産業化は、農林漁業者である1次産業者が自ら川下に参入し、売上・利益の向上を
目指すものであるが、現実的には、川下参入後即座にノウハウを用い成功することは困難であり、ま
た、他業種の協力を得ることで、より事業成功の確実性を高めるものである。また、今後立ち上がる
地域ファンドによる出資を受けたジョイントベンチャー企業による6次産業化の推進、また、地域ぐ
るみでおこなっていく6次産業化の取組としてのネットワーク構築に寄与するものである。

研修会は、平成24年度に、札幌・旭川・帯広・北見・釧路の5ヶ所での開催である。

「売れる加工食品への実践ガイド」として多くの農林漁業者・北海道農政事務所・北海道など
関連機関が参加している。

第1部は、トータルフードコーディネーター高井瑞江氏による「食品加工の基礎知識」である。
同氏は、海外においても、食品加工・料理関連の知見が高く、また、全国各地の加工関連事業
者・農林漁業者などから、多くの依頼をうけ、コンサルティング・講演活動を行なっている。
今回の講演の内容は、食品衛生、加工技術の基礎、成功させるための要素（加工ノウハウの獲得
方法、人材育成、事業継続性、地域活性化）など、幅広く解説があった。

続いて、第2部は、6次産業化プランナーの岡島義明氏による「商品・販路の取組み方」であ
る。同氏は、小売企業のバイヤー・店長職を歴任し、現在は、支援機関にて、コンサルティング活動
に従事している。今回は、バイヤー職の目線から、販路拡大活動に対する心構え、流通の仕組み、商
品の作り込み、商談への取組み方などを中心に、紹介があった。

講演の後、講師さらにプランナーによる個別相談会を開催し、受講者である農林漁業者の個別具体
的な相談を受けた。

ピーアール・啓蒙活動は、全道各地で行なわれるイベントへブース出展をすることによって行う。
具体的には、全道各地で人気のJA主催の収穫祭への出展、支援機関主催の商談会での相談コーナー設

6次産業化実践研修会「農産物の加工・マーケティング基礎講座」

「売れる加工食品への実践ガイド」

～食品加工のイロハから売れる商品作りまで～

六次産業化法の認定者または申請を検討中の農林漁業者の方々などを対象に、食品加工や販路開拓等に
関する基本知識の習得をはかります。

参加費無料！
定員枠あり

第1部
90分

『食品加工の基礎知識』
講師：高井瑞江氏

プロフィール
加工系イロハ代表。世界を駆け回るトータルフードコー
ディネーター。日本料理、四川料理、インド料理などを数
カ国で学ぶ。海外、札幌を拠点に国内外で活躍。著書に
は、『グルメシーキング』（第三巻）、『食の神楽
橋』（彩流社）がある。
研修内容
食品衛生法、食品表示方法、加工の基礎知識、代表
的加工方法、加工に必要な設備・器具など。

第2部
80分

『商品・販路の取組み方』
講師：岡島義明氏

プロフィール
大手スーパーなどで、食品分野のバイヤーやゼラルマ
ネージャーを経験。現在は、(独)中小機構北海道支
店アドバイザー、(公財)北海道中小企業総合支援センター
登録アドバイザー、6次産業化プランナーとしてマー
ケティングや販路開拓等の支援に携わる。
研修内容
流通チャネルと特性、バイヤーの目線、商談のポイント、
販路の作り方、商品規格書の作り方など。

開催日時 13:30開場、14:00 開始～17:00 終了予定（各会場共通）

開催地	開催日	定員	開催場所	住所	申込締切日
帯広	11月19日(日)	30名	道庁市街光臨交流センター	道庁市街町3-3	11/12(月)
帯広	11月24日(土)	30名	とかちプラザ	帯広市西6条南19丁目1	11/19(月)
旭川	12月1日(土)	24名	旭川市ときわ市民ホール	旭川市西通4丁目	11/28(月)
北見	12月9日(木)	30名	北見市民会館	北見市常盤町2丁目1-10	11/30(金)
札幌	12月19日(土)	40名	北海道中小企業診断士会	札幌市中央区北4条西6丁目1 毎日札幌会館	12/10(月)

対象者 六次産業化法の認定を受けた農林漁業者の方々、その申請を検討されている
農林漁業者の方々など

□申込方法
裏面の申込書に必要事項を記載の上FAX、または必要事項を入力の上裏面に記載の電子メールあてに送付、
いずれかの方法でお申込みください。
会場の都合上、定員になり次第、受付を終了する場合がございます。予めご了承ください。
なお、その場合はその旨をご連絡させていただきます。

□締切
上記の開催日時一覧表の申込み締切日までにお申し込みください。

出典：「売れる加工食品への実践ガイドチラシ」

置などが、主である。

(3) 企画推進員会議

統括企画推進員及び、企画推進員が集合し、定期的に行う会議体である。

主な議題は、前週の活動報告、当週の行動計画、北海道農政事務所との協同活動、支援機関との協力施策、その他連絡事項である。また、プランナーの派遣状況、予算・実績報告、事業者別の認定支援・フォローアップ状況も重要議題である。

北海道中小企業診断士会が、「北海道における平成 24 年度 6 次産業総合推進委託事業」したことで、事業者の実情に即した支援を行うことができるものである。

(4) 経理責任者・経理担当者

北海道中小企業診断士会の事務局長、事務担当者が兼任している。

(5) 6 次産業化プランナー

農林漁業者にコンサルティングを行うスペシャリストである。

全国各地の農政局、北海道では、北海道農政事務所が公募し、6 次産業化プランナーの候補者を選出し、6 次産業化サポートセンターにて登録され、6 次産業化プランナーとして活動する。

6 次産業化プランナーには、コンサルティング業務に謝金の発生するものと、発生しないボランティアプランナーの区分がある。ほとんどが、謝金が発生する 6 次産業化プランナーである。

6 次産業化プランナーは、多方面に渡り高い知見を有するものが多く、農業生産、食品加工、飲食業経営、販路拡大、金融、IT など、特化した者、また、中小企業診断士も多く登録され、農林漁業者と面談することで、様々な課題解決のための支援を行なっている。

4. 6次産業化サポートセンター運営について

ここでは、北海道6次産業化サポートセンターの効率的・効果的な運営方法について論述、考察する。

効率的かつ効果的ということについて、少し触れたいと思う。

$$\frac{\text{農林漁業者の満足度、6次産業化事業遂行におけるパフォーマンス}}{\text{サポートセンター運営コスト、人的負担、農林漁業者などの負担}} = \frac{\text{効果}}{\text{効率}}$$

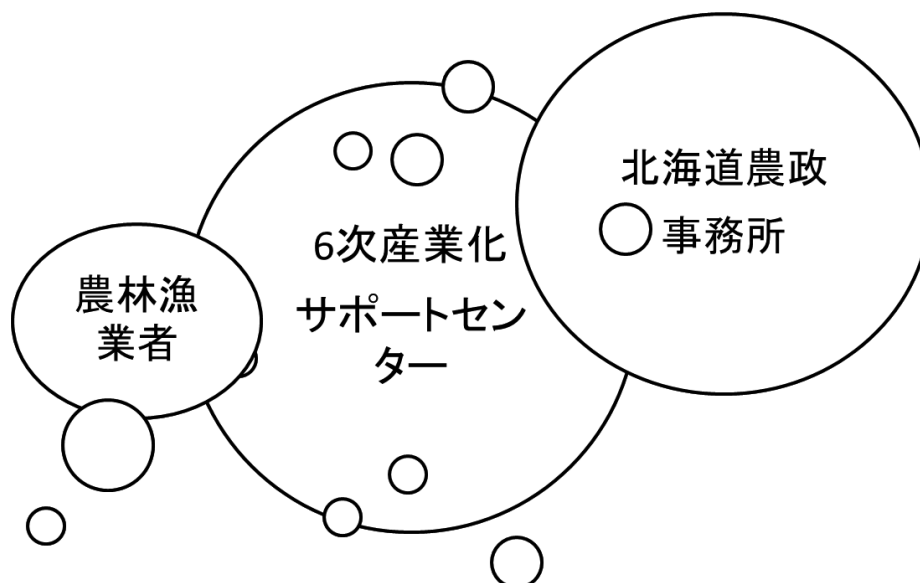
効率的ということは、最小限のコストと人的負担で、業務運営を行うことである。

したがって、金銭的コストの抑制、作業数の削減、コミュニケーションの迅速化・正確性である。特に、情報交換に関しては、多数の関連先があるため、負担が大きくこの点を特にクローズアップして論じたい。

一方、効果的とは、6次産業化サポートセンターが行う農林漁業者に対する支援内容の充実化による満足度向上、農林漁業者が取り組む6次産業化総合事業計画の遂行による経営の発展、パフォーマンスの向上を指す。

まず、ここで考察すべき効率面から考察する。

ここでは、農林漁業者や北海道農政事務所との外部とのやり取り、6次産業化サポートセンター内のコミュニケーション・情報管理・帳票管理といった内部での情報共有化を取り上げる。



(1) 農林漁業者とのやり取り

農林漁業者は、概して、屋外での作業が多く、連絡がつきにくいと一般的に言える。

しかしながら、農林漁業者の6次産業化を促進する上で、親密な連絡を行い、信頼関係を築くことは、極めて重要である。

北海道農政事務所または6次産業化サポートセンターにて、相談が受け付けられた後、電話番号を伺うことは当然であるが、極力、携帯電話の番号をお知らせいただくようにしている。また、作業時間が、午前中・午後に集中することから、お手隙の時間を狙い、お昼休みに入る12時前後、または、作業終了が見えてくる夕方以降に連絡をいれるようにしている。また、天候がすぐれない日は、屋外での作業を行なわないことが多いことから、連絡を取る好機であると言える。

その他に、手段として、メール・ファックス・郵便がある。

メールは、現代社会において、インターネット網の普及により、世界中あまねく利用されているところであるのは、周知の事実である。エクセル・ワード・画像などのファイルを添付することができ、大量のデータを瞬時に届けることができる。また、文章として、メール本文が残ることで、後で読み返すことができることや、パソコン上で作業するため、後日検索することができ、利便性に優れている。

しかし、携帯端末が発達した今日とはいえ、やはり、基本は、事務所・自宅等で、メール作成、閲覧をする必然性が高いことから、屋外作業が多い農林漁業者にとっては、タイムラグが生じ、意思疎通に齟齬をきたす恐れがあるので、留意が必要である。

次に、ファックスである。

ファックスは、ほぼすべての農林漁業者が活用している通信手段である。

大変有効な連絡手段であると考えられる。実例をあげると、6次産業化サポートセンターが主催した前述の「売れる加工食品への実践ガイド」のセミナーにおいて、好評を得て多数の申し込みがあり、急遽会場変更を行い、ファックスにて連絡し、また、後日再度電話にて、連絡をいれたところ、すべての参加者が目を通して連絡内容を把握していた。

推察するに、屋外作業が多いという農林漁業の特性から、文書での連絡手段として簡便であり、事務所の戻った後、または帰宅後に、ファックス用紙を確認することが習慣化されていることから、また、ある事業者からヒアリングしたところであるが、紙ベースで手元に残ることから、事業所内での情報ストックツールとして重宝しているようである。

もちろん、従来から指摘のある情報漏えいリスクには十分な注意が必要である。たとえば、電話番号入力ミスによる誤送信、用紙の入れ違いによる他社に送るべき内容の誤送信などである。

最後に郵送である。古典的な手段であるが、重要である。というのも、事業者が申請する総合化事業計画には、定款・決算書が必須だからであり、また、重要な書簡であることから、事業者によっては、簡易書留で郵送することも、必須の手段である。

最も重視すべきものは、やはり、直接、面と向かっての会話である。

細かなニュアンスや、その他言外に示唆されているものを、感じることができ、また、資料を提示しながら、丁寧に、相手の呼吸に合わせコミュニケーションを図ることができ、最適なものである。

もちろんのこと、事業者または6次産業化サポートセンターの企画推進員のスケジュール調整、面談時間に限度がありすべての話題に触れられない恐れがあること、移動経費が発生することなど制約がある。

(2) 北海道農政事務所とのやり取り

北海道農政事務所とは、業務運営上、重要な情報の交換が行なわれるため、留意すべきものである。

まずは、事業者の情報である。

六次産業化認定希望者の場合、北海道農政事務所窓口にて、または、6次産業化サポートセンターで受け付けられ、事業者の名称・連絡先・担当者・事業内容・取り組みたい6次産業化の内容について、相互にやり取りがなされる。

この情報をもとに、各種支援が開始されるが、一定のフォーマットにて、定量面を中心にヒアリングし、基礎情報として相互に所有する。

その後、6次産業化サポートセンターの企画推進員、または統括企画推進員が、当該事業者にて電話や直接の面談にて、支援内容のニーズの把握がなされる。その内容を逐次報告書にまとめ、北海道農政事務所に渡し、情報共有化していく。報告書は、支援ごとに1シート、事業者ごとにエクセルファイルにまとめ、後日、報告者以外が見ても直ぐにわかるようになっている。

六次産業化認定事業者の場合、フォローアップをしていくことになるが、同様に、随時、6次産業化サポートセンターから電話または面談によって、支援ニーズを把握し、上記と同じ形式にまとめていく。

また、認定支援・フォローアップにて、派遣される6次産業化プランナーの支援内容も、同じ書式にて、報告書まとめるため、時系列的に全て把握できる。

したがって、北海道農政事務所のみならず、6次産業化サポートセンター内での進捗管理、プランナーが行う支援の参考資料として、認定からフォローアップまで、すべての動きが把握できるよう工夫されている。

(3) 6次産業化サポートセンター内のコミュニケーション

経理責任者・経理担当者は、一般社団法人北海道中小企業診断士会の職員で他業務を兼任しており、また、統括企画推進員及び企画推進員は、非常勤の属託契約に基づき、週2～3日6次産業化サポートセンターが設置されている同会の事務所で執務を行う勤務体系で、すべてのメンバーが一同に揃うことは、大変困難である。

したがって、会議体を週1回設けることとなっているが、各々、6次産業化サポートセンター以外の業務も抱えているおり、全員が揃うことは、ほとんどないため、様々工夫やツールを最大限活用することが必須となる。

ここで活躍するのは、情報共有ツールである。

もちろんのこと、携帯電話・パソコンメール等は必須であり、その他、6次産業化サポートセンターで活用しているものの一例を紹介する。

事業者別の情報ファイルを始め、企画推進員の業務報告、その他出勤関連の帳票、経費の予算・実績値、その他業務遂行上必要とされるファイルを一括して管理する必要がある。なぜなら、非常勤勤務のため、6次産業化サポートセンターが設置されている事務所のみで執務に当たるのではなく、各自の持つ事務所・自宅・出張先でも業務にあたり、情報の同期化は必要不可欠である。

そこで、6次産業化サポートセンターでは、クラウドを積極的に活用している。

具体的には、Drop box を各自所有のパソコンにインストールし、常に最近のファイルを作成・更新・閲覧できるようにしている。

また、仮想会議室の創設である。

事業者ごとの支援をどのように行なっていくか、また、様々なイベントのアイデア交換、書面によらずネット上で許諾可能なものの稟議など、意見交換をできるようにしている。

こちらは、グーグルグループを作成し、案件ごとのスレッドによって管理・運営されている。

一斉の同報により、情報の更新に対応でき、また、閲覧・書き込みにパスワードが必要であり、管理者権限が限られているため、安全かつ確実である。

今後の業務遂行を行なっていく上で、様々な帳票類の作成、それらを管理するプロトコルや規則の再整備が急がれる。

というのも、限られた人数で、かつ手数を少なく効率的に行うことで、本来的業務（農林漁業者の支援を始めとした業務）に注力することができるからである。

帳票類の種類や体裁、管理規定を常に見直し、改善を図っていくことは重要であり、中小企業診断士が最も重視するPDCAサイクルを回し続けることにもつながる。

PDCAサイクルは、Plan（計画）、Do（計画）、Check（見直し）、Action（行動）の頭文字をとったものであり、事業を行う上で、常に改善を施していこうとするマインドであり、行動様式である。

例をあげると、先程少し触れた事業者別の支援内容を報告する進捗管理シート、またそれらを一覧にしたデータベースがある。

進捗管理シートは、各事業者別にエクセル1ファイル、1回ごとの支援ごとに1シート作成する。当初は、シートの上部に事業者名を記載し、支援内容を記載する簡素なものであったが、支援内容の経緯や今後の支援方針を一目で認識できるよう改善している。

具体的な項目を列挙する。

- ・ 相談者概要（名称・相談者・認定希望者・既認定者などの相談者種別・連絡先電話番号）
- ・ 相談日時
- ・ 相談方法（面談・電話などの手段）
- ・ 相談場所、対応者、同席者
- ・ 相談分類（認定支援、フォローアップなどの支援内容種別）
- ・ 事業推進への課題
- ・ 具体的な内容
- ・ 担当企画推進員の所感
- ・ 今後の支援方法
- ・ プランナー等、他担当への申し送り事項

データベースは、上記進捗管理シートの主要項目に関して、各案件の進捗状況を一覧にまとめ、今後の6次産業化サポートセンターの支援業務をコントロールすることができる。

具体的な項目を列挙する。

- ・ 事業者No.（受付順に割り振る）

- ・氏名・法人名
- ・代表者名、担当者名、郵便番号、所在地（市町村名）、電話番号、E-Mail
- ・種別（認定希望の時期など）地域C（北海道農政事務所担当地域センター）
- ・認定希望（有無）
- ・6SC担当者名
- ・相談窓口受付（日付、及び北海道農政事務所または6次産業化サポートセンター窓口）
- ・PL派遣計画（計画書日付・PL名・予定）
- ・進捗管理シート {相談日、対応者（企画推進員・PL）、支援方法（面談・TEL・メール）、今後の対応}
- ・連絡状況（日付、手段）
- ・企画推進員面談日（予定日）

それでは、効果的な運営方法とは、何かという考察に入っていくが、農林漁業者を始め、北海道農政事務所など各支援機関の立場に立ち、6次産業化を推進し、ひいては、北海道の農業、経済を活性化していくことである。

北海道中小企業診断士会は、これまで、様々な業種業態の支援実績を積み重ねてきたことから、6次産業化サポートセンター事業を通して、その目的を達成できると言える。

この考察に関しては、次項目に譲ることとする。

5. 6次産業化サポートセンターにおいて求められる中小企業診断士としての役割

中小企業診断士は、経営コンサルタントの唯一の国家資格者であり、幅広い知識、深い考察力を有している。主に、経営状況の診断、経営改善に関する助言、企業の現状を把握した上で企業の成長戦略なども策定支援を行なう資質を有している。

また、様々なバックグラウンドをもった人材が揃っているため、業種・業態を超えたマッチングも可能である。

これらの中小企業診断士の特性を、有効活用することで、農林漁業者の新たな取り組みである6次産業化の事業計画立案支援、認定事業者の事業遂行における助言を高度に行うことができるのと考えられる。さらには、今後、農林漁業成長産業化支援機構法案に基づくファンド企業組成に、6次産業化ファンド出資企業における農林漁業者と2次・3次事業者とのマッチングにおいても、活躍が期待される。

ここでは、現在の6次産業化サポートセンターにおける取組み例を紹介しながら、中小企業診断士に求められる役割を考察したい。

(1) 認定希望の事業者との面談

六次産業化総合化計画認定希望の事業者に、中小企業診断士である企画推進員または統括企画推進員が直接面談することも多い。

電話やメールなどでもコンタクトをとり、事業者に対して経営の現況を定量的に把握することができるであろう。例を挙げると、売上高や利益、生産物の種類とその収量、現在の事業取組み概要などである。

しかしながら、現在の事業構造に潜在する問題点や、既存事業における課題を、的確に把握することは、困難を伴う。なぜならば、電話やメールでは、前述のとおり、細やかなコミュニケーションを図ることむずかしく、事業者の真意を見逃す恐れもあり、支援ニーズを捉えられないこともあろう。

また、事業者の事業所を訪れることで、経営状況の実態を肌で感じることもできる。また、既存事業の問題点をあぶり出し、新規事業にとりかかる以前に解決すべきものも発見できる機会が貴重である。今後の新規事業としての六次産業化総合化計画立案時にも、それらの問題点計画を実行する上で、いかに解決の方向に導き、新たなに発生する課題を認識し、それに対する対処法を予め想定することで、農林漁業者の6次産業化としての新事業を成功させることに結びつけることができるであろう。

中小企業診断士は、現在の把握、既存及び新規事業の方向性、外部環境の変化、競合との競争など、多角的な観点から考察できるがゆえ、より効果的な支援ができるといえよう。

(2) 申請時の支援

申請時の支援には、2通りの方策がある。

1つ目は、6次産業化プランナーによる計画立案の助言、及び、申請書作成の支援である。

2つ目は、農林水産省求める申請書以外に、北海道中小企業診断士会が開発した添付資料の活用である。

以下、各々詳細を述べていく。

① 6次産業化プランナーによる支援

事業者が認定申請をする際、普段触れることが少ない事業計画の立案、計数計画などを行う必要がある。したがって、通常の業務を行いながら、慣れない申請書づくりは困難であり、かつ負担が大きい。

そこで、6次産業化サポートセンターは、各々の事業者の特性にあった6次産業化プランナーを選定、派遣し、支援していく。

前述のように、事業者企画推進員が面談等でアプローチし、事業者が認識しているものに限らず、潜在的な問題点、課題として、支援ニーズ把握をできるため、また、6次産業化プランナーのもつ専門性を深く理解することで、マッチングが可能になる。

6次産業化プランナーにも、多くの中小企業診断士が登録されている。当然ながら、事業計画の立案や財務分析など、幅広く、かつ深耕に、事業者の内部環境、変化に富む外部環境を考察するため、真に事業者に寄り添い実情にあった支援が可能である。

以上、支援時には、中小企業診断士の特質を最大限活用することで、効果的な活用方法が大きく2点挙げられよう。

② 北海道中小企業診断士会開発資料の活用

6次産業化サポートセンターが、独自で開発したシートを用いて、総合化事業計画申請の際、農林漁業者の手助けになるよう工夫している。

経営状況の把握、今後の目標値、競合との差別化など、事業計画立案に必要な情報をコンパクトにもれなく記入、整理ができるようになっている。

ここでは、代表的な2つの書式を取り上げる。

ヒアリングシートは、総合化事業計画のベースとなるものである。

企業名、決算期、組織体制、資産を記入し、企業概要として最低限の情報を把握する。

その上で、6次産業化に関する農林漁業に関わる品目・売上高・収量・粗利・販売方式（直売・卸売・JA出荷等）などを一覧にまとめていく。

普段、流通機構を意識せず取引していることも多く、申請に関して、一度精査することも重要となる。というのも、六次産業化申請に関して、自ら所有権を有する農産物・漁獲物を活用することを求められるが、実際、協同組合などの委託販売であれば所有権を担保できるが、一次加工などで一旦手をはなれた際、所有権が移転し、農林漁業者が意識せずに買い戻している場合がある。その際は、申請上の法要件に満たさず、申請が却下されることもあるので、留意が必要である。

次に、最終年度の目標値を組み立てていく。

この中で、重視すべきは、原材料の量の確保と、内部環境の整理である。

事業計画を立案し、商品の企画、販売数量・金額を決める上で、原材料は必ず考察すべき事項である。将来構想を組み立てていく際、原材料を量・質ともに必須である。商品の販売先・形態のイメージ、販売個数から逆算して、必要な原材料を還元的に想定することで、商品出荷の限界値があたえられよう。その値を満たすだけの原材料が確保できないのであれば、計画としては、成立しないことになる。

内部環境は、組織体制、設備整備を想定し、それらによって得られる製造原価の見込みを算出していく。

組織体制は、今後、加工物製造に関わる人材と組織運営がポイントである。

人材はノウハウの固まりである。商品そのものの開発・製造、加工場の運営、マネジメントによって、機動的な組織運営を基礎に個々人のノウハウが発揮されるものである、計数上では、人件費に反映するため深い考察が重要である。

設備整備は、効率的な加工場運営には、不可欠である。工場の稼働率、商品の品質の平準化に影響を及ぼし、また、過大な設備投資は、金融機関の借入返済など財務状況に影響を及ぼすこともある。また、損益計算書上、毎年減価償却費が計上されるため、採算性にも反映する。

さらに、外注費、その他経費を見積り、製造原価を算出していく。

これらの目標値の立案を行い、新規事業全体を俯瞰的に検証していくことができるツールとして機能している。

なお、六次産業化法の定めるところでは、農林漁業者の経済的基盤の確立、所得向上を目指すものであるから、総合化事業計画に関わる農林漁業及びその関連事業の所得が年率換算で1%以上であること、全社の所得が黒字であることが求められている。それらの要件も、ヒアリングシートで検証していく。

事業計画の詳細記入シートは、申請書に添付し、事業計画をより実効性を高めるためのシートである。

主な記載項目は、事業のスケジュール、売上目標値、類似品との比較である。

事業のスケジュールは、計画立案後、実行に移す際、時間軸をどのように設定し、計画を成就させていくか明示するものである。

得てして、特に小規模事業者は、マンパワーが少ないことが多く、繁忙期において既存事業だけでさえ手がまわらないことが往々にしてあるものである。

そこで、今後の事業推進のスケジュール感を明示し実行移すステップを、事業者内で共有できるようにした。商品化までの試作、設備整備、販路拡大のための営業と、どのような事業にも必要なものをピックアップして記入し、実現に結びつけていく。

売上目標値は、販路拡大のため、どのような商品群で、どれだけ売上高を作り、どのような原価計算をし、粗利益を見込めるか求めるものである。

この事項は、ヒアリングシートに記載するものと重複するので、詳細は割愛する。

最後に、類似品との比較である。

得てして、自らの手で商品開発を行い、販売を行なっていくと、その思い入れが強い分、「売れる」という確信が生まれてくるものである。しかし、実際に商品が販売され、消費者の手に取られるとなると、競合商品との比較が行なわれ、取捨選択されていくものである。場合によっては、全く売れることなく、事業計画が失敗に終わる恐れが強くなってしまう。

そこで、店頭やネットで、競合商品として想定される類似品を探し、比較する。主な観点は、商品そのものの特徴・強みと価格面とある。

消費行動は、大きく2ステップに分かれていると言われている。

まず、商品が消費者の興味を引き、手に取り買いたいと思うかどうか、つまり、商品の特徴や強みが現に存在し、消費者の心理に響くかどうかである。消費者の目に留まらないものは、どれだけ商品開発がすぐれたものであっても、売れることはない。商品の強みや特徴がないものは、店頭では、販売者によって排除されかねないのが通常である。

さらに、その商品が、消費者が買える価格であるかどうか問われる。価格にはシグナル効果があるため、消費価値に見合わない高価格であれば、触手が伸びないであろうし、また、逆に低価格であれば、本当に価値ある商品であるか担保できないこともある。したがって、消費者から見て、適切な価格設定は欠くことのできないものである。

これら、2つのシートを活用し、事業者の6次産業化の推進を後押ししていく。

(3) フォローアップにおける面談

フォローアップは、総合化事業計画の進捗状況の把握からスタートする。電話や面談などで、その状況を伺い、順調に進んでいるのか、あるいは、何らかの問題点や課題があるため滞りがちなのか真因を探っていく。

前述した通り、統括企画推進員及び企画推進員は、中小企業診断士であり、深い考察に強みを持つ

ものであるから、得意とするところである。様々な観点から、ヒアリングすることで、その事業者の固有の支援ニーズを組み立てていく。

その把握された支援ニーズに基づき、6次産業化プランナーに、具体的な支援の内容を伝え、事業者の事業推進役立つアドバイスを依頼する。

総合化事業計画は、6次産業化サポートセンターの支援を受けながら、綿密なプランニングに基づき作成されたものであり、また、法律に基づく認定を受けた計画は、国が認定事業者を支援することを約し、地域経済発展、事業者の所得向上を目指すものであるから、事業者を取り巻く変化が大きくあっても、実現が望まれるものである。

6次産業化プランナーである依頼を受け派遣された中小企業診断士も、同様に、事業全体を俯瞰的に、かつその者の専門性に基づき、実地的、かつ的確なアドバイスを行うことで、事業者をサポートしている。

6.まとめ

6次産業化は、政府が多額の予算をかけて、農林漁業を成長産業に育て上げ、国全体の、あるいは地域の経済発展、雇用創出、所得向上を目指す重要な政策である。

農林水産省を主幹官庁として、充実した事業者の支援体制を確立し、国民の総意の上、推進している。

各都道府県において、その政策を実行し、農林漁業者をきめ細やかに支援するのが、各都道府県の6次産業化サポートセンターである。

北海道においては、一般社団法人北海道中小企業診断士会が受託し、センターの運営に当たっている。

中小企業診断士は、経営体の発展を願い、また経営コンサルタントのプロとしての自負と気概を持ち、農林漁業者のため、地域経済のため、ひいては日本経済の発展のため、与えられた職務にあたる者である。当該6次産業化サポートセンター業務遂行において、その能力をいかんなく発揮されているものである。

参考文献等

北海道農業改良普及センターの広場ホームページ

(<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ns/gjf/nougyoufukyuusenntahirob.htm>)

6次産業化サポートセンター使用書式等（一般社団法人北海道中小企業診断士会）

第4章 北海道における農林漁業者による6次産業化の取り組み事例と課題抽出

1. 農林漁業者による6次産業化の取り組み事例

本章では、農林漁業者による6次産業化の取り組みを行い、北海道において6次産業化法の事業計画が認定された以下3企業の事例を紹介し、総合化事業計画認定までの支援の概要と今後の課題の抽出を行う。

(1) 【事例1】：地域資源を活用した肉牛のブランド化と6次産業化への取り組み

事業主体：株式会社平野畜産（北海道二世郡八雲町）

六次産業化総合事業計画認定日：平成24年10月31日

総合化事業の実施期間：平成24年11月1日～平成29年10月31日

① 総合化事業計画認定事業の概要

1) 認定事業名

「自社生産した肉牛の部位肉や内蔵を利用した新商品の開発、加工、販売事業」

2) 認定事業計画の概要

自社で生産した牛を活用した新商品の開発・生産・販売を行い、農業経営の改善を図る。
具体的には、スライス肉を飲食店に販売するほか、低利用部位肉や内臓肉を原料として「ハンバーグ」、
「味付モツ」を開発・販売することで品目の多様化を図り“販路拡大”および“所得の向上”を図る。

② 企業概要

会社名	株式会社平野畜産
代表者	代表取締役 平野 正彦
従業員数	19名（畜牧：10名、加工工場：3名、飲食店舗：6名） ※パート・アルバイト含む 平成24年12月現在
資本金	2,000千円
主要生産物	肉用牛の肥育、販売
売上高	約230,000千円（平成23年10月期）
住所	北海道二世郡八雲町東町236-35
電話番号	0137-66-7000

平野畜産株式会社は、平成19年に北海道道南の八雲町に設立。肉用牛の肥育・販売を主とした畜産業者である。肉牛の繁殖は行っておらず6～10ヶ月の素牛を購入し、20～30ヶ月まで肥育し

たものを出荷している。肥育には、地元産の米を飼料化したものやビール粕を使用し、八雲牛としてのブランドを付加しており、平成24年12月現在「北の情熱八雲牛」「北の逸品八雲産黒毛和牛」と2つの商標登録を取得している。

肉牛は約240頭を肥育しており、平成23年度の出荷実績は216頭、売上高は54,300千円である。平成24年3月から部位肉の加工を行い（外注）、加工されたブロック肉を焼肉店やホテル、レストランへの直接販売を開始している。

③ 6次産業化への取り組み

1) 一次産業：畜産

平成23年度10月現在の総売上高である約230,000千円を、平成29年度10月までには400,000千円とする計画での取り組みを行う。

総合化事業に関しては、直販・卸合わせて①スライス加工肉で116,640千円、②ハンバーグ加工で15,000千円、③味付けモツで12,960千円の総計144,600千円（266.3%）の売上高を計上する計画を策定した。

2) 二次産業：加工

北海道の最大消費地である札幌市での加工肉の販売・卸を展開していくために、平成24年12月に札幌市東区に加工施設を開設。3名の従業員を雇用し、スライス加工、ハンバーグ加工、味付け加工などの加工業務を行っている。



3) 三次産業：販売・卸

平成24年11月3日より札幌市中央区南6条西4丁目に「八雲産黒毛和牛のお店 焼肉酒場やくも」を開店している。（ぐるなび北海道 <http://r.gnavi.co.jp/h732400/>）

平成24年12月現在、店舗の売り上げは好調で、年内の営業は予約でいっぱいになっている。平成25年度には、八雲産黒毛和牛を使用した“すきやき”を食べられるお店を2号店として開業する計画もある。



また、加工牛肉の卸に関しては、現在、数社からの見積もり依頼が来ており、今後も拡大していくことが見込まれる。

④ 公的支援制度活用状況について

1) 申請書類作成の支援

申請書類の作成は、主に6次産業化プランナーと相談を行いながら作成を進めていった。計画資料や申請書の作成に不明な点が多かったが、プランナーの適切なアドバイスにより迅速に作成できた。

1次産業事業者は計画書や申請書類の作成が不慣れなことも多いため、計画段階でのサポート支援は有効である。

2) プランナーおよび専門家派遣による支援

総合化事業計画の申請にあたっては1次産業に精通した中小企業診断士が6次産業化プランナーとして支援を行ったことによりスムーズに申請を行うことができています。

また、2次産業、3次産業には川下産業に精通した中小企業診断士が6次産業化サポートセンターの相談員として担当しており、2次3次産業の経営知識の少ない1次産業事業者にとっては心強い支援となった。

計画申請フェーズ、認定後のフォローアップフェーズとフェーズ毎に必要なスキルを持った専門家の支援が行われていることが、当6次産業化が成功している要因であると考えられる。

3) 補助金や融資などの支援

加工工場や直販店の設立には、当初、無利子融資資金の貸付や補助金を利用しようと考えていたが、事業の展開と申請のタイミングが合わなかったため手元資金25,000千円を使った。

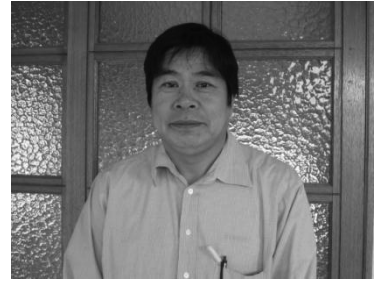
4) 総合化事業計画認定後のフォローアップ

総合化事業計画の認定が平成24年10月と、まだ日が浅いためにフォローアップ支援はこれからの展開となる。

2次、3次産業である加工工場や焼肉店は稼働したばかりであり、加工工場における生産管理やQCD（品質・コスト・納期）向上への取り組み、焼肉店における経営戦略の策定や顧客ニーズの汲み取りなど、多くの経営課題に今後取り組んでいく必要がある。1次産業従事者にはこれらの課題に対する知識・経験が不足していることが多いため、今後のフォローアップ支援には大きな期待を寄せている。

⑤ 経営者へのインタビュー

調査員 まず、どうして6次産業化を進めようと思ったのかをお伺いしてもよろしいでしょうか？



平野社長 肉牛を肥育して出荷をしていたのですが、出荷額と市場に出回っている価格との差額が大きいにまず驚きました。自分たちが出荷した肉牛がスライス加工され流通しただけで、こんなにも高い価格で消費者に届くのかと。中間マージンが乗せられ過ぎなのではいかと思ったんです。

調査員 なるほど。自分で加工・販売を行ったほうが適正価格で消費者に届けられると思ったのですね。

平野社長 そうなんです。多くの方に美味しい八雲牛を食べていただくためにも、無駄なコストはカットして適正な価格で販売することが必要だと思いました。

調査員 6次産業化の総合化事業計画のことは、どこで知ったのですか？

平野社長 東京で行われた6次産業関連の会合に参加した際に、農林水産省の方とお話をして総合化事業計画のことを聞きました。その後、八雲へ帰ってきてすぐに北海道農政事務所に電話して手続きを進めました。

調査員 6次産業化を進めていくにあたって、躓いたことはありますか？

平野社長 そうですね。一番苦勞したのは“資金繰り”でしょうか。加工工場や直売店舗を作るにはものすごくお金がかかる。総合化事業計画が認定されれば補助金が出るということだったのですが、申請が通ってからの工事着工でないとダメだとのことでした。経営には機会を逃さないスピードが必要だと思っています。申請の時期が来るまで待てない。

調査員 では、自己資金で工事費用を賄ったのですか？

平野社長 そうです。手元にあった資金の2,500万円で工事に着手しました。その後の運転資金のやり繰りに苦勞しました。

調査員 それは大変でしたね。総合化事業計画の認定までに苦労したことはありますか？

平野社長 その点に関しては、プランナーの方がとても新設丁寧に対応してくれたので全く苦労することなく事業計画の作成と申請を行うことができました。

調査員 6次産業化サポートセンターの支援はどのようなものだったのですか？

平野社長 今年の4月に北海道農林水産事務所に総合化事業計画の認定の件で電話をしました。その後すぐに八雲まで係員の方が来られて色々な説明を受け、電話相談や面談を10回くらい行いながら一緒に事業計画を作っていました。

調査員 サポートセンターやプランナーの支援に関しての不満点や改善点、その他なにか要望はありますか？

平野社長 そうですね。サポートセンターやプランナーの方たちに関してはすごく一生懸命に対応をしてくれましたので、特に不満はありません。強いて言うなら、もう少し申請が通るのが早くなれば助かります。

調査員 今後、6次産業化を支援する専門家に対しての要望はありますか？

平野社長 そうですね。6次産業化以外の補助金や助成金のことを教えていただければ嬉しいです。雇用に関する助成金とか、市とか道とか経済産業局とかの助成金情報も知りたいです。あと、今回もそうだったんですけど、農業に詳しい専門家と、農業畑ではない専門家（2次・3次産業の専門家）の双方の人の話を聞くことが大変勉強になりました。色々な立場の専門家のサポートを今後、サポートセンターに求めたいです。

調査員 では最後に今後の展開を教えてください。

平野社長 直営店をもう一店舗増やしたいです。今度は助成金をうまく利用して。いまはまだ認定を受けたばかりですが、今後、認定されたことによりどう事業が変わっていくのか非常に楽しみです。今後は加工・販売部門を強化していきたいので、そちらの分野でのサポートをお願いしたいと思っています。

(2) 【事例2】：有機栽培ブルーベリーの加工品販売による6次産業化への取り組み

事業主体：有限会社ベリーファーム（北海道千歳市）

六次産業化総合事業計画認定日：平成24年5月31日

総合化事業の実施期間：

平成24年7月1日～平成28年11月30日



① 総合化事業計画認定事業の概要

1) 認定事業名

「自社が生産する有機栽培ブルーベリーを使用した商品の加工・販売事業」

2) 認定事業計画の概要

自社栽培のブルーベリーを活用した新商品の開発・生産・販売を行い、経営の多角化・高度化を図ることで、収益の向上と農業経営の改善を目指す。具体的には、「ジェラート」「ブルーベリージャム」「ブルーベリースソース」を開発・生産し、自社観光農園での直売やインターネットで販売していく。

② 企業概要

会社名	有限会社ベリーファーム
代表者	代表取締役 加藤 寛志
従業員数	2名（農園：2名、加工工程：0名、販売店舗：0名） ※加工工程および販売店舗はパート・アルバイトで対応を予定 （平成25年1月現在）
資本金	3,000千円
主要生産物	果樹作農業（ブルーベリー、イチゴ）
売上高	約7,500千円（平成23年11月期）
住所	北海道千歳市長都2
電話番号	090-7644-0409

有限会社ベリーファームは、有機栽培のオーガニックブルーベリーと減農薬いちごの栽培をしている観光農園である。平成17年に設立し土作りからはじめ、平成18年には観光農園の開園に向け約1200株、平成19年には420株のブルーベリーを定植。その後、平成22年まではブルーベリー観光農園開園の準備と農場管理に奔走。

平成23年に、今まで取り組んできたブルーベリーの有機栽培が「有機JAS」の認定を受け、観光農園としてスタートした。（ホームページ <http://berry-farm.sakura.ne.jp/>）

6月下旬～7月上旬に「いちご狩り」、7月下旬～9月上旬は「ブルーベリー狩り」で観光客の受け入れを行い、観光農園入園料で2,220千円、青果出荷で1,320千円、直売854千円、インターネット販売で172千円など2011年11月期では総売上高7,358千円を挙げている。果実の販売はブルーベリー・いちごのいずれも果実そのままの販売である。

経営課題として、ブルーベリーは生鮮食品としては定着していないため売上に限界がきていることが挙げられる。自らが加工をすることにより商品としての付加価値を高め経営の改善を図るため6次産業化の取り組みを行っている。

③ 6次産業化への取り組み

1) 1次産業：果実栽培

平成23年度11月期の総売上高である7,538千円を、平成28年度11月までには30,000千円とする計画での取り組みを行う。

総合化事業により観光農園と飲食・販売の相乗効果での集客アップを期待しており、平成23年度に、ブルーベリーの栽培面積をこれまでの1.62ヘクタールから2.94ヘクタールへ拡大。これからの需要拡大への対応準備を行った。

2) 2次産業：加工

新たに飲食施設を建築し、そのなかに加工場を設置する。ジェラート製造加工、ジャム製造加工、フルーツソース製造加工などの製造加工業務を行う予定。



3) 3次産業：販売

27,000千円の費用を掛け、飲食施設を建設中（2013年3月29日OPEN予定）。

総合化事業に関しては、①ジェラート販売で20,000千円（400円×50,000個）、②ジャム販売で200千円（500円×400個）、③フルーツソースで200千円（500円×400個）の総計24,700千円の売上高を計上する計画を策定している。



④ 公的支援制度活用状況について

1) 申請書類作成の支援

申請書類の作成は、基本的に事業者自らで進めていった。数字の計画などの細かい部分を6次産業化プランナーの助言を受けて総合化事業計画書を完成させた。

2) プランナーおよび専門家派遣による支援

総合化事業計画の申請にあたっては前述の通り6次産業化プランナーの助言のもとスムーズに行われた。

また、2次産業、3次産業には飲食店経営の経験のある人材が6次産業化サポートセンターの相談員として担当しており、初めて経営者となる事業者にとっては心強い支援となっている。

3) 補助金や融資などの支援

飲食施設の建設は、自己資金と銀行からの有利子借入で行っている。無利子融資資金の貸付は、過去2期分の決算書の提出が条件となっているため、まだ1期しか農園経営を経していない当事業では利用ができなかった。今後、更なるブルーベリー栽培面積の拡張を計画しており、その際には無利子融資資金を有効に活用したいと考えている。

4) 総合化事業計画認定後のフォローアップ

当事業者は初めての事業経営であるため、経営の基本が何もない状態であった。帳簿の付け方、金銭の管理の仕方など経営のいろはを教えてもらいながら6次化経営に取り組んでいる。

⑤ 経営者へのインタビュー

調査員 まず、6次化へ取り組む動機は何だったのかを教えてくださいませんか？

加藤社長 ブルーベリーは生のままではあまり売れません。ブルーベリー農園をやろうと思い立ったときから加工・販売は当然やらなければいけないと考えていました。6次産業化という言葉は後から知ったんですよ。



調査員 そうなのですね。今、新しい建物も2件建設するなどして着々と6次化を進めていって

いますが、今までで一番困ったことはなんですか？

加藤社長 農地の転用が一番困りました。農地法や都市計画法の制限があって農地そのままでは飲食施設を建てることができないのです。開発行為許可申請というのを行わなければ飲食施設が建てられないのですが、その申請に1年半も掛かってしまいました。

調査員 一年半ですか！ それは大変でしたね。その間、計画はストップしていたのですか？

加藤社長 いやぁ大変でした。5cmくらい申請書類を書きました。本来の計画では昨年中には飲食施設をオープンしている予定だったんです。私は普段あまりストレスを感じないのですが生まれて初めて胃が痛くなりました（笑）

調査員 農地転用許可が下りてやっと今、工事に着工できている訳ですね。今年のオープンが楽しみですですね！

加藤社長 はい。苦労した分を取り戻したいと思います。

調査員 総合化事業計画書の作成には苦労しなかったのですか？

加藤社長 そうですね。総合化事業計画書は当初より計画していたことをそのまま書面に起こすだけでしたので、そんなに苦労はしませんでした。計画の数字などの細かい部分に少し躓いたのですが、そこはプランナーの方に教えていただきながら作っていきました。プランナーの方にはその後も帳簿の付け方など経営の基本中の基本の部分から親切に教えていただいてまして、非常に感謝しています。

調査員 今、課題としていることは何ですか？

加藤社長 一番の課題は、美味しいものが作れるかどうかですね。素材のブルーベリーに関しては自信はありますが、どうゆう味付けが良いのかは色々やってみなければわかりませんよね。

調査員 誰か教えてくれる人とかはいないのですか？

加藤社長 加工機械のメーカーさんに色々教えてもらって作っていかうと考えています。ブル

ーベリーだけでなくアスパラやハスカップ、かぼちゃや人参なども使っているようなジェラートを作ってみたいです。

調査員 新千歳空港に近いこの場所でしたら観光バスの立ち寄りも期待できますよね。ブルーベリー狩りは、どのくらいの人数を受入られるのですか？

加藤社長 ブルーベリー狩りの観光農園だけで考えれば、平日で50名、週末で100名が今の収穫量での受け入れ限界です。今後は、ジェラートやジャムの原材料分も考えなければならぬので、実際にはもっと受入人数は少なくなりますよね。

ジェラートやジャム等の一年間の消費量がどのくらいになるのか見当もつかないので、どうゆう計画を立てていけば良いのか全くわかりません。

調査員 加工商品の販売計画と、観光農園の集客の計画をきちんと立てなければなりませんね。6次産業化サポートセンターのフォローアップ制度を利用して、専門家と販売計画を立てることをおすすめします。

加藤社長 わかりました。折角来ていただいたお客様に何も出せずに帰ってしまうことのないように計画はきっちりと作っていきます。

調査員 今まで長い期間準備作業をしてきて、やっと今年6次化をスタートできますね。6次化にはどのような期待をしていますか？

加藤社長 今までは7月～8月の観光農園だけでした。それが6次化をすることによって今年からは通年営業ができるようになります。8年間準備をしてきてやっとスタートです。多くの人に来てもらって沢山の人にブルーベリーの美味しさを味わってもらいたい。そして、多くの人の「美味しい」という笑顔を見たいです。

調査員 では最後に、今後の展開を教えてください。

加藤社長 3月29日に飲食施設をオープンします。宣伝は、じゃらんなどの観光雑誌への広告のほか、マスコミへのプレスリリースも考えています。また、観光農園へのバスツアー誘致のために旅行会社への営業を行っていく予定です。美味しい商品の開発も行っていきます。やることは沢山ありますので、サポートセンターの力をお借りして、是非とも最高のスタートダッシュを決めたいです。どうぞご支援のほど宜しくお願いいたします。

(3) 【事例3】：廃棄農産物の有効利用のための6次産業化への取り組み

事業主体：有限会社大塚農場（北海道石狩郡当別町）

六次産業化総合事業計画認定日：平成23年5月31日

総合化事業の実施期間：平成23年7月1日～平成28年6月30日

① 総合化事業計画認定事業の概要

1) 認定事業名

「農場余剰生産野菜の利活用と加工品の高品質化を目指す事業」



2) 認定事業計画の概要

既存商品との差別化を図った商品開発及び規格外や廃棄農産物の有効利用を目的とした商品開発・製造に取り組む。具体的には、完熟トマトを使用した高糖度トマトジュースや規格外・余剰生産品のキュウリを使用した漬物を製造するほか、米・大豆を使用した味噌の小分け・量り売りを行い、農業経営の改善と安定化を図る。

② 企業概要

会社名	有限会社大塚農場
代表者	代表取締役 大塚 利明
従業員数	12名（農業：6名、加工工程：1名、販売店舗：5名） ※パート・アルバイト含む平成25年1月現在
資本金	3,000千円
主要生産物	野菜、米、豆類
売上高	約81,000千円（平成22年6月期）
住所	北海道石狩郡当別町字東裏3122
電話番号	0133-22-3138

有限会社大塚農場は、アイガモ農法による無農薬栽培の米と、減農薬農法による農作物（馬鈴薯、かぼちゃ、小麦、大豆）の他、ハウストマト、きゅうり等を生産している米穀物農家である。

平成22年度の主な農作物の生産は、特別栽培トマト（40アール）をはじめ、米（15ヘクタール）、大豆（10ヘクタール）、きゅうり（20アール）であり、青果出荷のほか、委託加工による味噌やトマトジュースの販売も行っている。

（ホームページ <http://www.oh-farm.co.jp/>）

経営課題として、①トマトジュースの歩留まりが悪いこと（委託加工先の稼働が不安定なため

納品数量が定まらず、原料のトマトの廃棄が生じる)、②きゅうりの生産余剰と規格外が破棄されていること、③委託加工の生味噌が大樽サイズのロットなため小分け販売ができないことが挙げられていた。

自社で加工・新商品開発・販売を行うことで商品付加価値おとびブランド力を高め、また、廃棄される農作物を有効利用することも狙い6次産業化への取り組みを行った。

③ 6次産業化への取り組み

1) 1次産業：農産物生産

平成22年度6月期の総売上高である81,000千円を、平成28年度6月までには100,000千円とする計画での取り組みを行う。

具体的には、①総合化事業により高糖度トマトジュースとトマトソースを製造・加工するため、トマトの生産量(販売数量)を9,167kgから9,550kgに増やす、②大豆の生産量(販売数量)を21,000kgから31,000kgへ増やし出荷・卸売の拡大を図る、③味噌の製造数量も280kgから500kgに倍増する。

2) 2次産業：製造・加工、新商品開発

【完熟トマトを利用した「高糖度トマトジュース」の加工事業】

自社倉庫に急速冷凍機械を配置し、高糖度の完熟トマトの冷凍保存を行う。冷凍することにより腐敗による廃棄を軽減。

また、保存が効くためにまとまった量のトマトを委託加工に回すことができるのでトマトジュースの製造コストも削減できる。

【トマトを利用した「トマトソース」の加工事業】

トマトの冷凍保存をしておくことで、農閑期に加工作業ができるため、従業員の通年雇用に繋がられる。

【きゅうりの規格外・余剰生産分を活用した「きゅうりの漬物」の加工事業】

今まで廃棄になっていた余剰生産分や規格外のきゅうりを自社加工施設にて漬物に加工する。

【委託加工による味噌の「小分け・量り売り」の加工事業】

自社倉庫に小分け加工の機械を設置。委託加工で納入した樽味噌を自社で小分け包装加工し、小ロットの顧客ニーズに対応することを考えている。



3) 3次産業：販売

販売場所としては、当別町営直売所を中心に地元顧客に対して販売を行う。

高糖度トマトジュースに関しては、他社商品との差別化として高糖度のトマトのみの使用とし、

高級感溢れるラベルや瓶でパッケージし新商品としての付加価値を高めている。販売場所は、当別町営直売所と新千歳空港内販売所の2箇所とし、ここでしか買えないというプレミアム感を付与している。

味噌に関しては、1kgの小分け包装販売に加え、注文制での量り売り販売も行う予定である。納品日や納品数に応じた小分け販売をすることにより賞味期限切れなどの廃棄を削減することを狙っている。

④ 公的支援制度活用状況について

1) 申請書類作成の支援

申請書類の作成は、インターネットでの情報を基に作成を進め、それでも不明な部分は北海道農政事務所に電話問い合わせをしながら完成させた。

作成時に困ったところは「専門用語の理解」である。1次産業事業者は事務手続きに不慣れなために申請書類を作る上での「言葉の壁」に躓くことも多い。

また、決算書の損益変化の説明を求められたときには、数字の上がった下がったは知っているが、その原因にまで考えが及んでいないため、何も答えられなかったとのことである。支援する側は「相手は経営の素人だ」ということを前提とした、わかりやすい質問や言葉の選定を行うことが必要である。

2) プランナーおよび専門家派遣による支援

2次産業に関しては大塚代表のご息女である志穂さんが、専門知識・経験を有しているためにプランナーや専門家派遣による支援は受けていない。今後、生産・加工の体制が整い、販売に力を入れていくときにはプランナーや専門家派遣の支援が必要になってくるものと思われる。

3) 補助金や融資などの支援

農業改良資金（無利子融資）を利用して「倉庫の改良」や「真空包装機器」「急速冷凍機材」の購入を行った。

4) 総合化事業計画認定後のフォローアップ

今はまだ大きく2次産業、3次産業が動いていないため総合化事業計画認定後フォローアップはまだ受けていない。春になり雪が溶ければ加工施設の増床を行う予定であるので、その際にフォローアップを受ける予定を考えている。

⑤ 経営者へのインタビュー

調査員 まず、どうして6次産業化を進めようと思ったのかをお伺いしてもよろしいでしょうか？



大塚社長 栽培している米やじゃがいも、人参などの知名度とブランド力を高めたいと思いました。また、規格外野菜の端材をうまく活用したいとの思いもありましたので6次化を進めようと思いました。

調査員 6次化を進める際にどのような点に躓きましたか？

大塚社長 加工についての知識は、娘が大学で専攻しており、また、大学卒業後も食品加工の会社に就職して経験を積んできましたので、6次化を進める際（計画する際）には躓かなかったのですが、実際にやってみてからは色々な課題が出て来ました。

調査員 それは具体的にどうゆう課題ですか？

大塚社長 まず一番大きな課題としては、加工施設のスペースが狭くて作業できないということですね（笑） 倉庫を改良して加工施設にしたのですが、いざ機械を搬入してみると思っていたよりも全然狭い。人の作業動線を全く考えていなかったんですね。狭いので人が作業で動く度に機械の場所も動かさなければならぬ。これでは作業ができません（笑） あと、材料や在庫などの保管スペースも考えてなかったのでモノを作っても置く場所がないんです。

調査員 それは困りましたね（笑） どうするんですか？

大塚社長 春になって雪が溶けたらスーパーハウスなどを新規で立てて、加工施設を増床します。

調査員 ほかに課題はありますか？

大塚社長 そうですね。自分でモノを作って販売するとなれば、お客さんには市場の価格より安く販売できるんです。そうなれば、いままでお付き合いしてきた卸先との関係が悪くなってしまいます。やはり本業である一次品（穀物・野菜）の出荷が一番大事ですから。

あとは、食品事故ですかね。一度でも異物混入や賞味期限、食中毒などの事故が起これば大変ですので慎重にならざるを得ない。徹底した管理体制が取れる設備があればいいのですが、今の段階では

そこまでできません。そういうことを考えると、やはり今まで通り委託加工を中心にしていくなにかのかなとも思っています。

調査員 まずは自分の出来る範囲で6次化を進めていくということですね。他には何かありませんか？

大塚社長 倉庫を改良した加工施設で漬物の加工作業を行っているのですが、その場所では、なんか上手く漬からないんです。なので販売できる状態まで行っていません。作業工程は同じなんですけれども、湿度とか室温とかの環境の変化が違っているとダメなんですね。

調査員 そうなんですか。作る環境によって色々な加減を調整しないといけないんですね。では、今、6次化で実際に動いているのはトマトジュースとトマトソースだけなんですか？お味噌の小分け加工も行っていると伺っていますが。

大塚社長 味噌は委託で作っているのですが、その製造ロットが大きくて一般客には売れないんです。なので真空包装機材を購入して、自社で小分けして販売を行っていこうと思ってたんですが・・・加工場が狭くて、その味噌樽が入らないんですよ（笑）

調査員 それは困りましたね（笑）

大塚社長 春先に加工場を大きくしますんで、春以降には味噌の小分け販売を開始できると思います。

調査員 今後、6次産業化を支援する専門家に対しての要望はありますか？

大塚社長 そうですね。6次産業化はやることや考えることの範囲が広過ぎて、悩みが漠然として正直何を聞けばいいのかわからないです。なので、こちらからサポートのお電話をするまでに至らない。

今後、1次産業者をサポートしていく専門家の方には、私たちの意見を上手く引き出してもらって、課題を整理してくれるとありがたいです。

調査員 ご意見ありがとうございます。それでは最後に今後の展開を教えてください。

大塚社長 まずは、春先に加工施設を大きくする。それから娘と相談しながら、できることを少しずつやって行きたいと思っています。その際は是非お力をお貸しください。

2. 農林漁業者による6次産業化の事例まとめ

前項での3つの事例を、それぞれ「6次産業化の動機・目的」、「事業の概要」、「今後の課題」に整理した。

	事業者	6次産業化の動機・目的	事業の概要		今後の課題
1	平野畜産（株）	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業とのシナジー ・低利用部位の活用による歩留まりの改善 ・自社加工による利益率改善 ・自社販売による売上高の増加 ・雇用の創出 	1次	肉牛の肥育	<ul style="list-style-type: none"> ・運転資金繰り ・卸先の開拓 ・加工工場のQCD向上 ・焼肉店の運営全般
			2次	肉牛加工	
			3次	卸売 直販レストラン	
2	（有）ベリーファーム	<ul style="list-style-type: none"> ・ブルーベリーの付加価値の向上 ・規格外の果実の有効利用 ・通年営業による収益の増加 ・既存事業とのシナジー 	1次	果実の栽培 ・ブルーベリー ・いちご	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズを捉えた商品開発 ・一年間の消費量計画 ・仕入先の開拓 ・販路開拓
			2次	ジェラート加工 ジャム加工 ソース加工	
			3次	観光農園での直売 インターネット販売	
3	（有）大塚農場	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の付加価値の増加 ・ブランド力育成 ・端材野菜の有効活用 	1次	農作物生産	<ul style="list-style-type: none"> ・加工工程の見直しおよび効率化 ・作業場所および資材置き場の確保 ・ブランドの育成 ・6次産業の総合的計画立案 ・食品事故のリスク管理
			2次	ジュース及びソースへの加工 漬物加工 小分け梱包加工	
			3次	直売所販売 新千歳空港内販売所	

おわりに

昨今、我が国の衆議院総選挙で、大きな政策転換の契機となる政権交代があった。民主党の看板政策である「農業・介護・環境」の3本柱が変容する可能性を秘めている。自由民主党の基本行動原理は、自由主義経済、ケインズの需要喚起政策を旨とし、今後、平成25年にも予想されるTPPへの交渉参加も視野に入っている。

TPPは参加国の交渉により、関税撤廃、知的財産権の保護規制強化、各国の規制見直しを通して、より市場原理に沿った経済活動を国際的に目指す方向性となろう。

我が国内では、今般の選挙の争点として取り上げられたのは周知のことであるが、交渉参加・不参加といった議論に与したところで、国益確保の観点からは、何ら寄与するところはないと言える。

ここでいう国益とは、国土・国民・統治権の3つが相俟って、国家の安全保障が確保され、政治・経済の安定、国民の生活基盤が盤石になるような権益のことである。特に、国民生活に欠かせないものとして、衣食住とはよく言われるが、このTPP交渉参加問題がクローズアップされることで、当報告書で取り上げた6次産業に関連して、食の「安全保障」により多くの関心が寄せられている。

そもそも6次産業化は、国内に生産基盤をもつ農林漁業者が自らの手で2次・3次産業といった川下産業に参入することで、その所得を向上させ、地域雇用機会の増大を目指すものであるが、さらには、生産者自体がその自らの生産物製品を管理することで、安全性を担保することができる可能性が非常に高まるといえよう。

今後、今後不可避となるであろう貿易自由化が進展するにつれ、より競争力をつける必要性が高まることは必須である。そのような環境下で、6次産業化に取り組むことがひとつの解決策となるのではないだろうか。

当報告書は、一般社団法人中小企業診断協会北海道の全面的な協力によりまとめられたものである。執筆メンバー、事務局にこの場を借りて感謝申し上げます。

平成25年2月

一般社団法人 中小企業診断協会北海道

執筆者	中小企業診断士	中村 領
	中小企業診断士	松本 珠恵
	中小企業診断士	宮坂 健太郎
	中小企業診断士	国仙 悟志
	中小企業診断士	高田 雅文

6次産業化推進のための効果的な6次産業化サポートセンターの活用と運営 報告書

平成25年2月発行

執筆者 中小企業診断士 中村 領
中小企業診断士 松本 珠恵
中小企業診断士 宮坂 健太郎
中小企業診断士 国仙 悟志
中小企業診断士 高田 雅文

発行者 笹山喜市

発行所 一般社団法人 中小企業診断協会北海道

〒060-0004 札幌市中央区北4条西6丁目1 毎日札幌会館4F

TEL.011-231-1377 FAX.011-231-1388

印刷製本/株式会社さんけい