

平成 22 年度 調査・研究事業

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—

報告書

平成 22 年 11 月

社団法人 中小企業診断協会 広島県支部

目 次

はじめに	1
第1部 農業の経営支援実施マニュアル	
第1章 研究成果の概要	7
第2章 農業経営診断のプロセス	11
第3章 中小企業診断士としての心構え	28
第2部 経営諸機能	
第4章 農業を担う人材	31
第5章 管理会計～農業経営の可視化について～	41
第6章 農業分野の情報活用	51
第7章 第2部へのコメント：農業の現場に立つ中小企業診断士より	60
第3部 マーケティング諸機能	
第8章 技術と生産	64
第9章 加工と出荷・物流	72
第10章 販売とマーケティング	79
第11章 第3部へのコメント：農業の現場に立つ中小企業診断士より	89
おわりに	93

はじめに

1. 背景と目的

(1) 背景と問題意識

平成 22 年度の農業白書は、「農業者の減少・高齢化、農業生産額や農業所得の激減、農地面積の減少が引続いており、新たな参入も進まず、産業としての持続可能性が喪失する危機にある」と現在の農業について指摘している¹⁾。農村では、若年人口の都市への流出等により人口減少と高齢化が進展している。農村人口は、昭和 40 年に 5,100 万人であったが、平成 17 年には 4,300 万人まで減少しているのが現状である。

このような環境下において、我が国の供給熱量ベースの食料自給率は昭和 40 年度に 73%であったが、平成 12 年度は 40%まで下がり、その後もほぼ同水準で推移している。そして、中国やインドなどの新興国の経済成長等を要因として中・長期的に世界の食料のひっ迫基調が見込まれる、と指摘している。

このような中で、農業の担い手の確保や後継者の育成問題が喫緊の課題である。また、都市と農村の交流を促進することで「体験型・交流型」や農業・農村の「6 次産業化」の視点での新しい産業化への期待も生じている。

さらに、農業白書は農業所得増大へ向けての取り組みとして、直売所の活用や生産・加工・販売の一体化の取り組みやブランド化の取り組みなどについて具体的に提示して支援することを述べている。特色のある農産物をブランド化することで付加価値を高め、販売価値の維持・向上等に取り組むことが重要である。

また、加工業務用野菜については、中・長期的に「安定した取扱量の確保」「安定した価格での取引」を重視しており、そのための産地内の人材育成や中間事業者の確保等を通じた供給体制の構築が求められている。

このような環境で、我が国の農業のあり方を変革することが急務であるが、これらの対応策は、農作物を生産することに集中した、従来型のプロダクトアウトの農業経営からマーケットインの視点への転換を求めるものであり、これらの取り組みには、マーケティングの考え方が多いに適用できると考えられる。

そこで、本論集は一貫してマーケティングの視点で考察することに努めた。本論集を執筆した「農業の仕組み研究会」は、農業にはマーケティングや顧客志向の考え方が欠如しているのではないかと、との問題意識を共有した 7 名の中小企業診断士で活動を始めた。その中で、農地と農作業の集約化、季節に対応した多品種生産の中で、原材料の調達から販売までの全ての過程における価値の連鎖を通じてより高い付加価値を創造するための手法について研究してきた。

(2) 設定した課題〜リサーチ・クエスチョン

本論集は、農業経営支援の過程に対して**中小企業診断士として培ってきたスキルやナレッジを適用させることで、農業の経営革新に対する支援における新たなマーケットの可能性を探ることを目的とする。**

第2章で言及するように、農業事業者は、大きく4つの経営タイプに分類できる(表2-1、表2-10)。その中で企業経営タイプと企業家族農業経営タイプは、中小企業と家内労働的な企業に相当する。本論集は、農業すべての経営を対象に検討するよりもこの2つのタイプの農業経営に焦点を当てて考察した。しかも、これらのタイプは、中小企業診断士が他の業種でクライアントとしているものである。したがって、この2つのタイプの事例を中心として各章にて考察を進めることにした。

事例を通して農業技術としては素晴らしいノウハウを有する農業事業者が、生産の方にしか関心が無く、その後の流通・販売は既存の経路や仕組みに依存している現状が多く考察された。**農業の生産現場には決して詳しくない、我々の共通した意見は中小企業診断士こそが農業経営の不足する視点を補完できるスキルやナレッジを有している支援者ではないか、**ということであった。

そして、上記のような経営タイプの農業事業者に対する支援内容の多くは、一般の中小企業などに対するのと基本的になんら変わらない。すなわち、同じ視点や支援が有効ではないかと考えられる。我々は、多くの事例の調査・研究から、より付加価値の高いビジネス・モデルを構築するための視点や手法が構築できると期待する。そして、本論集は、新たな試みを図る農家、新規参入を予定している他業種、ビジネス・モデルの再構築を迫られている過去の参入企業等の参考になると確信している。またこれらの視点や手法は、**中小企業診断士の基礎的スキルやナレッジの適用で支援可能な範囲でもある。**

ところで、中小企業において経営革新が成功した事例のいくつかには、ひとつの共通のパターンがある。具体的には“マーケティングに基づく顧客起点の行動”が結果的にイノベーションに結びついていた事例である。

これまでの農業は、様々な事情から農作物を生産することに関心が集中して、流通、販売そして顧客の方へは関心が少なかったと考えられる。したがって、生産だけに関心の高い農家に対してより市場や顧客に近づく視点を加えることで、現状打破を目指すことが可能となる。具体的には、パートナーとして食品製造業や卸や小売業等と連携することで、以上のことが克服できる。また、IT技術の活用によるマーケットインの農業経営への可能性についても調査した。

さらに、後継者問題に対する克服の仕方やポイントについても言及し、これまでに農業経営者が多くの関心を払わなかった管理会計手法の適合可能性についても検討した。

ここに、本論集の統一した視点としての課題と研究目的がある。そして、本論集がサブタイトルに「プロダクトアウトからマーケットインへ」を掲げた理由である。

2. 本論集の特徴と分析フレームワーク

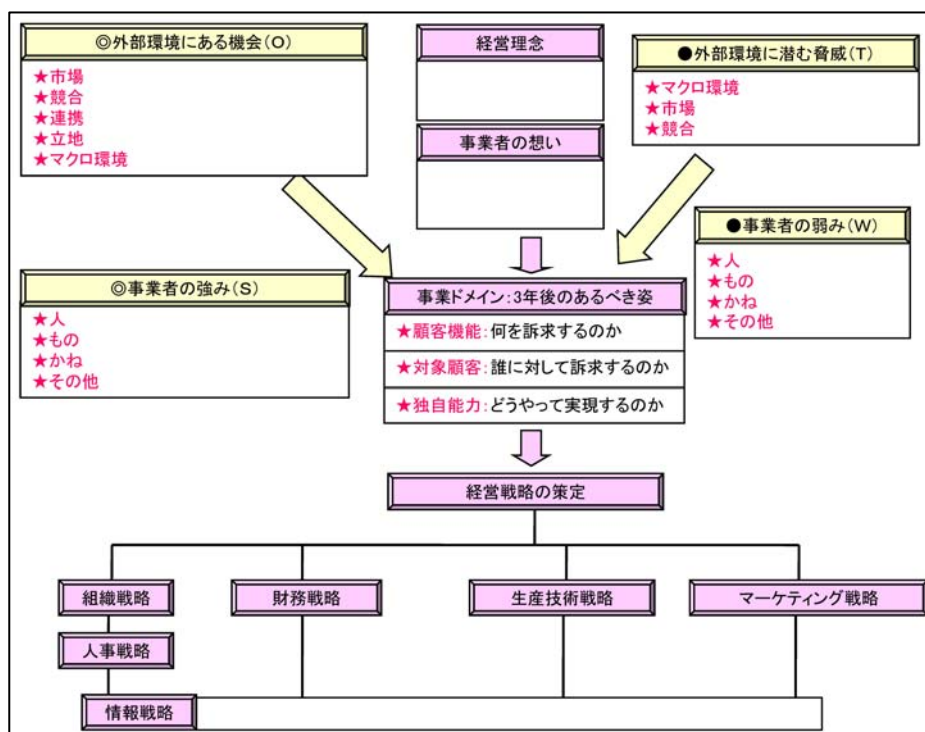
(1) 戦略的マーケティングの視点

我々は、中小企業診断士が大きな強みとして有する戦略的マーケティングの考え方を、今回の事例研究では部分的ではあるが用いることで適合可能性について検討した。企業経営や企業的家族農業経営のタイプに対しては、上記したように、通常の中小企業経営に対する手法が適用できると考えるからである。

本論集は、サブタイトルに「プロダクトアウトからマーケットインへ」と掲げたように、一貫して市場へ向けて考察するマーケティングの視点を取り入れて検討した。このフローを体系化した（図は-1）。本論集で紹介する事例ごとにこのフローを念頭に置くと理解しやすいと考える。

そしてまずは、経営者が理念を明確に掲げることからスタートすべきである。すなわち、農業事業者の強い想いを明確にすることである。その上で、人、財務、情報の視点で強みとして今後磨きをかけることができないか、可能性について検討する。生産のみならず、加工・物流・販売と顧客に向かって価値連鎖を磨き続けることが最も重要な能力であり、この分野に我々中小企業診断士のスキルやナレッジを適用することが一番の支援策である。

これらの考察の結果については、第2部、第3部において具体的事例に基づき考察している。



図は-1 戦略的マーケティングの体系図

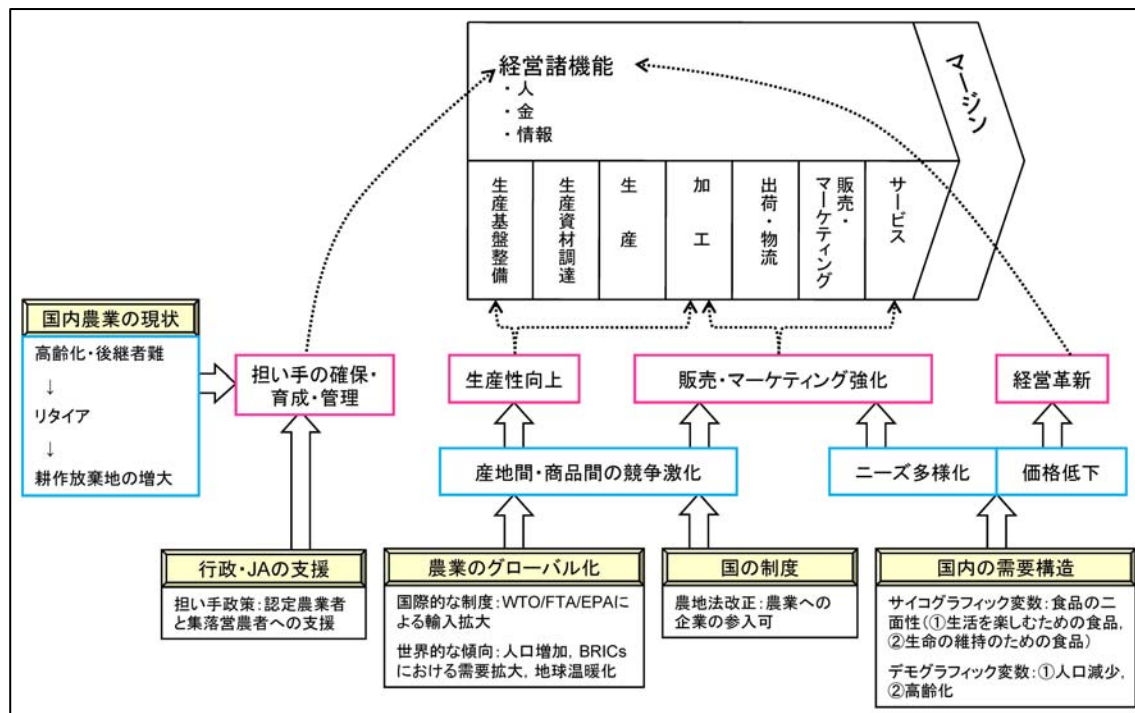
(2) 分析の方法

農業であっても、経営である限り一般的な中小企業に対する診断助言を適用させることが有効ではないか？ 生産から顧客に届けるまでの一連の流れについて深く考察することが重要ではないか？ 本論集は、研究会メンバーが集めた事例に基づき、何が課題でどのようにしてそれらの課題を克服しているかを考察することにより、農業の経営革新の方向性について提示する。

本論集は、理論の提示や事例の調査や提言に留まるのではなく、第1部で中小企業診断士が農業支援を行うに際して実用的なツールや診断手順を提示することに努めた。本論集の特徴は、農業診断に馴染みのない中小企業診断士がこれまでのスキルやナレッジを適用して農業に対する支援が行えるようにしたことである。

そこで、我々はポーターの価値連鎖（バリューチェーン）をフレームワークとして用いることで分析の視点を明確にすることにした。価値連鎖とはポーターの競争戦略における中心概念の一つである²⁾。バリューとは単なる価値でなく、「顧客から見た価値」のことである。ポーターは事業活動を図は-2で示すように製品が最終顧客に届けられるまでの価値を付加する活動の連鎖であると提示した。

価値連鎖の考え方は、本論集の主題である顧客志向の視点での農業経営活動の考察には相応しいフレームワークであると考え。そして、一連の農業経営活動をプロセスの連鎖として動的に検討することで生産から販売・マーケティングまでをフローとして考察する。多くの事例に基づきケーススタディを行うことで帰納的に法則性を導き出すことにした。



図は-2 農業を取り巻く環境と価値連鎖プロセスの関連性

3. 論集の構成

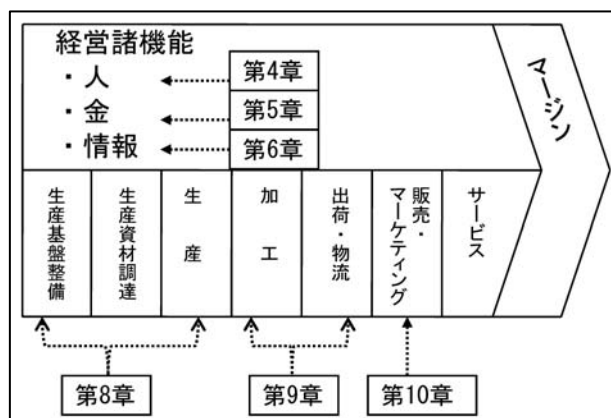
本論集は3部構成になっている。第1部（農業の経営支援実施マニュアル）では、中小企業診断士が使用可能な農業経営診断マニュアルを提示する。第2部は、ポーターの価値連鎖のフレームワークに基づき、経営諸機能診断事例として、人（農業事業者類型別の経営支援）、金（財務）、情報について考察する。これは、農業経営にも一般の中小企業に適用する経営諸機能管理の考え方を導入することが重要だと考えたからである。特に、経営資源の大きな要素である人、金、情報の視点で中小企業診断士が関り支援できることを提示したい。さらに、中小企業診断士が支援したり情報ネットワークを活用したりすることで生産偏重の農業経営の現状を克服できることを提示する（図は-3）。

そこで、第2部はまず、人材育成についてその現状と課題について調査研究を実施し、経営タイプ別に経営支援のパターン化を試みる（第4章）。次に、管理会計の視点で特に工業化した農業を中心にその可視化ツールの適用を試みる（第5章）。さらに、農業へのIT技術の適用について先進的な事例を考察することでその可能性について言及する（第6章）。

続く第3部のマーケティング諸機能診断事例においては、生産から加工・販売・マーケティングまでのプロセスについて具体的に考察する。価値連鎖の主要活動の構成要素を中心に考察することで、農業経営に対する中小企業診断士の関り方を提示する。この視点は、中小企業診断士が農業経営に対して改善提言を具体的に進めるためのガイドラインになる。特に、価値連鎖の中で示された構成要素別にどのようなプロセスで業務が行われているかが改善のヒントになる。

そこで、第8章は、農業技術と生産について考察することで、農業の価値向上に資する方策を検討する。第9章は、生産・加工・流通と協業化を進めて付加価値を高める取り組みを考察する。第10章は、販売・マーケティングの視点から農業経営について検討する。特に、戦略的マーケティングの視点が農業経営においても重要であることを提示する。

本論集は、第2部と第3部の事例を通して得られた知見に基づき、農業における診断のポイントを提示することが目的である。それを第1部・第2章でマニュアル化するという構成である。



図は-3 「価値連鎖」における各章の位置づけ

はじめに

当研究会には、農業経営を承継するために昨年度、長年勤務した大手機械製造業をスピンアウトしたメンバーがいる。彼は、本年度から本格的に農業に従事して様々な現実直面しているようだ。現在の彼は、中小企業診断士であり、後継者として農業にも本格的に従事している。彼は、広島県支部の広報誌の中で「農業の現場に求められるのは、現状維持意識を変革し、変化にチャレンジする体制を整備できる人材」と指摘している。そして、経営に対する指導者が必要であるとした上で、「指導者の要件を求めて周りを見渡すと、ゼネラリストとしての能力をもち、他の専門家との連携や行政とのパイプ役を役割とする中小企業診断士は、要件を満たす人材となる潜在能力を備えていると思える」と述べている³⁾。

彼は、農業の現場に立つ中小企業診断士の視点から、本論集を講評している。農業の現場サイドからの貴重な講評である。第2部と第3部それぞれの最終章に、講評がコメントとして記述されている。彼からの講評を真摯に受容した上で、第1部・第2章で農業経営診断のプロセスを構築した。

引用文献

- 1) 農林水産省〔2010〕『平成22年版 食料・農業・農村白書』佐伯印刷。
- 2) M. E. ポーター〔1985〕『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。
- 3) (社) 中小企業診断協会広島県支部〔2010〕『診断ひろしま』第58号。

＜藤岡芳郎＞

第 1 部

農業の経営支援実施マニュアル

第1章 研究成果の概要

1. 農業の経営革新に向けて

(1) 本論集の切り口

本論集は、農業の経営革新に向けて7名の中小企業診断士が取り組んだ研究の成果をまとめたものである。7名のうち6名には農業経験がない。そこで本研究は、農業経験がなくても中小企業の経営支援ノウハウを適用することで、診断士が農業の経営革新を支援できるようになることを目的とした。この目的を達成するために、診断士としてはまず、国内農業の現状を把握しなければならない。その上で農業の経営革新に向けて、自らのモチベーションとスキルを向上することが肝要である（図1-1）。

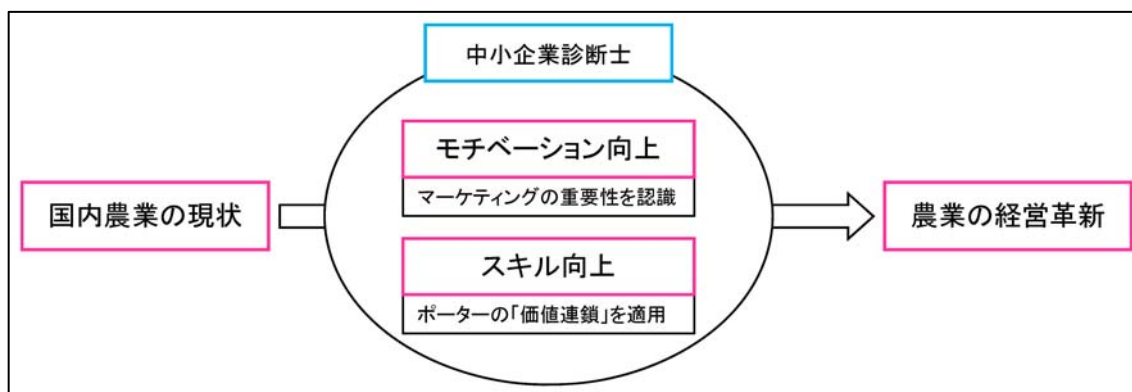


図1-1 本論集で展開した2つの切り口

以下、モチベーションとスキルの向上、2つの切り口から論集全体を概観する。

(2) 診断士のモチベーション向上の切り口

まず本論集の「はじめに」では、農業におけるマーケティングの重要性を説いている。マーケティング支援は、一般に診断士が得意とする分野である。農業におけるマーケティングの重要性を診断士が認識することで、農業の経営革新に携わろうとする際のモチベーションの向上につながると期待したい。

商工業はかつて、プロダクトアウトからマーケットインの戦略へ転換し、大きく成長した。今や、農業がこれと同様な転換期にある。農業においても、プロダクトアウト（農産物の生産）からマーケットイン（市場ニーズへの対応）を目指す農業事業者が実際に存在している。このような農業事業者に対して、診断士が積極的に関わることができる、診断士にとってのビジネスチャンスが到来しているのである。実際にこのようなチャンスが筆者らをモチベートした。

(3) 診断士のスキル向上の切り口

次に本論集の第1部から第3部では、農業の経営革新を支援する診断士としてのスキル面について記述した。用いるフレームワークは、戦略的マーケティングとマイケル・ポーターが提唱した価値連鎖である。いずれも診断士業務で活用されているものである。本論集では、これらのフレームワークを通して農業経営の仕組みを分析した。このようななじみ深いフレームワークを適用することで、農業経営革新を支援する診断士のスキル向上につながると期待したい。

2. 戦略的マーケティングによる診断の成果

本論集で得た成果の概要について述べる。まずは、戦略的マーケティングのフレームワークを用いて得た成果である（図1-2）。

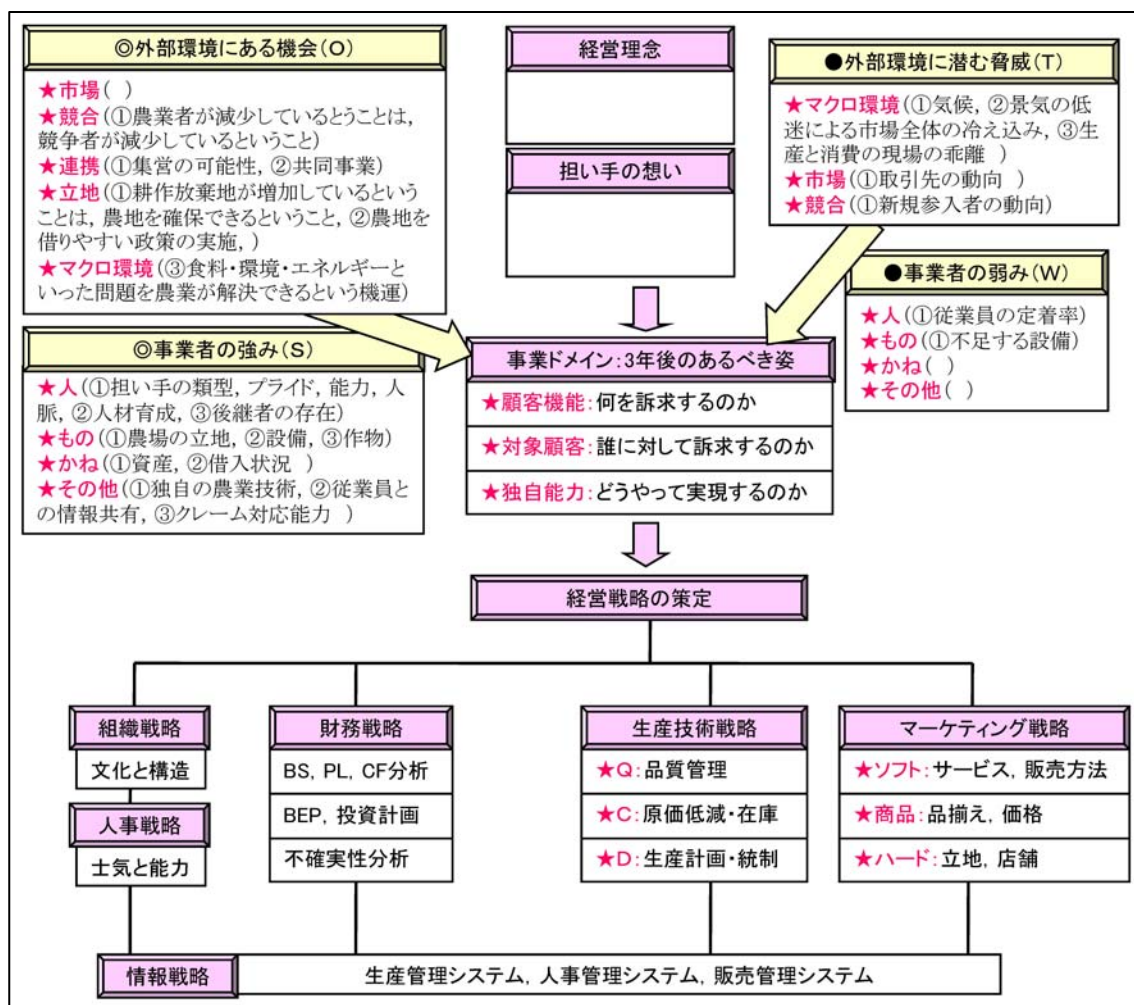


図1-2 戦略的マーケティングのフレームワーク

戦略的マーケティング研究の成果として、ここでは一つだけ、SWOT 分析の際の留意点を挙げる。農業を対象とする SWOT 分析の留意点とは、「農業の多面的機能」に起因する農業の特殊性を考慮すべき点である。「農業の多面的機能」は、平成 11 年に制定された食料・農業・農村基本法第 3 条に記載されている。要するに、食料の安定的な供給という役割以外に、農村の資源・環境を守るという多面的な役割が農業にはあるということである。すなわち農業は、産物そのものの視点とともに、社会的・自然的環境との調和も重視されるのである。多様な価値観が存在することを特徴とする産業である。したがって、SWOT 分析については、価値観の違いによって例えば外部環境の脅威が機会にもなる可能性がある。SWOT 分析の際には柔軟性をもって臨むべきである。

なお図 1-2 には農業に一般的と思われる SWOT 分析を示した。個々の事例に従って独自に分析を進められたい。また具体的な診断のプロセスについては、第 1 部・第 2 章でマニュアルとしてそのポイントを述べる。

3. 価値連鎖に基づく診断の成果

次に、本論集で得た成果の概要のうち、価値連鎖に基づいたものを述べる。本論集「はじめに」で紹介したポーターの価値連鎖の図の出典は、渋谷往男氏の著書である¹⁾。図 1-3 は、価値連鎖の各項目を本論集の内容に従って再編成したものである。

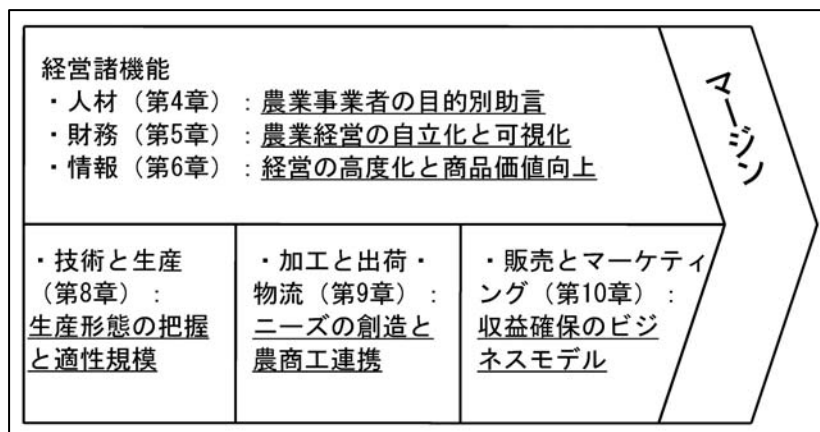


図 1-3 再編成した価値連鎖のフレームワーク

上段の経営諸機能は、本論集では「人材」、「財務」、および「情報」に細分し、それぞれ第 4 章から第 6 章にその詳細を記述した。それぞれの章で記述する具体を捨象したキーワードをコロン以下に下線で示した。これらのキーワードは各章の成果を一言で表したものである。

さらに、図 1-3 の下段は、「価値連鎖」の主活動を、本論集の論旨に沿った形に再編成したもの

である。「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」に至るモノの流れに沿って、論述を展開した。上段と同様に、それぞれの項目の成果を下線で示した。ただし、主活動では技術と生産からマーケティングまで一方的に流れるのではなく、マーケティングの本来の意義を踏まえると、マーケティングから技術と生産へフィードバックされるものである。下段に示した各項目は、それぞれ関連しているため、本論集ではこれらをまとめて「マーケティング諸機能」と称する。

価値連鎖のフレームワークでは、個々の項目を通して全体が最適化することが肝要である。全体を眺めて、どこにボトルネックがあるのか見つけるべきであろう。

価値連鎖の考え方を農業経営に適用した先行研究については、前述の渋谷往男氏の著書の他、いくつか挙げることができる。例えば、中小企業診断協会大分県支部の平成21年度「支部における調査・研究事業」にも、農業経営のフレームワークの一つとして価値連鎖が紹介されている²⁾。本研究では、これらの先行研究に筆者らが独自に取材した事例を含む研究成果を織り込み、価値連鎖の有効性を確認することができた。本論集や先行研究における成果を吟味することで、農業経営診断スキルを向上されたい。戦略的マーケティングのフレームワークと同様に、価値連鎖の具体的な診断のプロセスについては第1部・第2章で述べる。

引用文献

- 1) 渋谷往男〔2009〕『戦略的農業経営』日本経済新聞出版社。
- 2) http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h21/h_oita.pdf

＜三本木至宏＞

第2章 農業経営診断のプロセス

我々が、農業経営における現状調査を通して把握した診断プロセスについて提示する。農業経営診断のプロセスは以下の順になる（図2-1）。本章では、中小企業診断士が使いやすいマニュアルとして第9プロセスまで述べる。この手順で踏襲することで、農業経営診断報告書を作成するためのシート（pp. 25-26）が完成できるように工夫した。

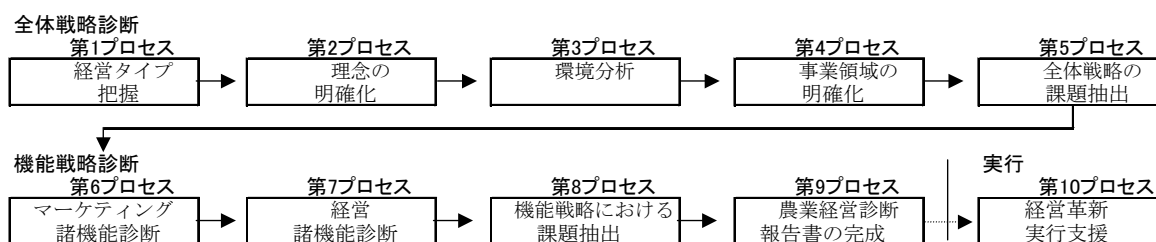


図2-1 農業経営診断のプロセス

1. 診断プロセス

（1）戦略的マーケティングのフレームに基づく全体戦略診断

本論集は、戦略的マーケティングとバリューチェーン（価値連鎖）のフレームワークを提示して考察した。モノやサービスが市場に氾濫する時代に、市場の論理にしたがって、環境の変化に適応し続けることが経営革新である。すなわち、これまでの農業事業者の論理を棄却して再び市場の論理、視点で考え直すことが農業に求められる。この視点は、マーケティングであり経営革新である（図2-2）。以下第1プロセスから第5プロセスまでの全体戦略診断は戦略的マーケティングのフレームで考察する。

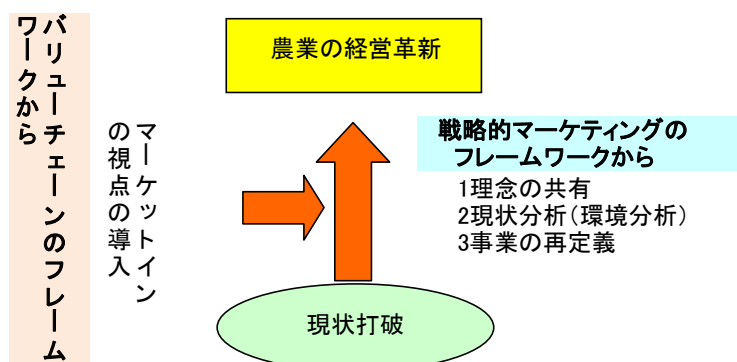


図2-2 農業の経営革新

①第1プロセス～経営タイプの把握

我々は、農業経営といえどもそこで必要となる診断手法は、中小企業に対しておこなうプロセスと大きくは変わらないことに気がついた。そこで、最初にチェックすべきは、農業事業者の経営タイプである。中小企業診断士が対象とすべきは、企業経営と企業の家族農業経営のタイプである。これらのタイプについては中小企業に対する支援と同様のツールが効果的である。そこで、表2-1で示した診断リストにもとづき農業事業者の経営タイプを把握することから診断はスタートする（表2-1）。経営タイプの基準については、第7プロセスを参考にされたい（pp. 20-21）。また、今後の課題はN03の経営タイプをN02へ向けて展開するための手順方法について検討することである。

表2-1 農業事業者経営タイプ診断リスト

	経営タイプ		チェック
	N01	企業経営	
	N02	企業の家族農業経営	
	N03	生業的家族農業経営	
	N04	副業的家族農業経営	

②第2プロセス～理念の明確化

農業経営も経営である以上、農業事業者の理念、そしてそれに基づく目的や目標が第一番目に重要となる。農業の経営革新は理念の明確化からスタートする。しかし、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。したがって、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。

理念には多様な表現があるが、後述する事業領域の定義を援用すると、自分（農業事業者）が誰に何をおこないたいかを端的に表した言葉である。現実には、標語や好きな言葉のレベルのものも多い。それを中期の目標や具体的な行動指針などに整理するとよい。理念は経営者の思いが表れていれば形式にこだわることはない。それよりも、強い思いを宣言することだ。

理念は経営にとって、非常に重要な概念である。理念は、経営者が遵守すべき経営の憲法であり、社会に対する約束事でもある。理念のベースは、経営者が掘り下げた真の経営の目的、社会に対する企業の存在意義、経営者の人生に対する価値観（哲学）、内外のステークホルダーとの関係性、などである。中小企業の支援では、理念や方針（行動指針）、何年後かの目標（定性・定量）、そのための具体的行動などについて説明することが多い。中小企業診断士は、中小企業者への支援と同様、農業事業者との対話を通じて書くことで整理してみよう（図2-3）。

理念	
行動指針	1 2 3
目標	
具体的行動	1 2 3

図 2-3 理念から行動へ

理念や目標は、表 2-1 の生業的家族農業経営や副業的家族農業経営の場合でも重要である。中小企業の経営者に理念や強い思いがなければ事業の成功が困難であろう。これは、農業経営も同様である。すなわち、第 10 章の図 10-1 で表わしたように農業事業者の意識改革が第一に重要である（p. 79）。

③第 3 プロセス～環境分析

経営革新の目的は、現在の枠組みを見直し、新しい枠組みを創造することである。そのために現在の環境を把握して内外の環境変化に対して創造的に適応し続けなければならない。したがって、企業は、位置する環境の中で自分の強いところを最大限に発揮して、理念を具体的に実現していくことが求められる。これらの詳細は第 3 部で検討している。

このように中小企業診断士は、得意とする分析フレームワークの SWOT 分析、STP 分析、3C 分析を組み合わせる現状分析をおこない、経営者に対して努力すべき方向性を提示する。農業の場合、この部分が欠落している。したがって、経営革新へ向けて支援する第 1 のポイントである。

SWOT の手順を示すと以下ようになる。まずは、内部環境の分析から始める。診断先の内部環境を分析する際には、表 2-2 の診断リストを使用すると整理しやすい。評価の項目に 3 段階で点数をつける。3 点が一番の強みや弱みに相当することになる。また、外部環境の機会に相当する項目は、第 3 部の事例の中で多く提示しているので参考にされたい。

いずれも中小企業診断士は、農業事業者としっかりとした対話をした後で記入するとよい。

表 2-2 内部環境診断リスト

		強み	評価	弱み	評価
人的資源	理念がありますか				
	得意分野がありますか				
	技術がありますか				
	後継者がいますか				
	雇用者がいますか				
	協力者がいますか				
	労務管理状態はいかがですか				
物的資源	土地などの資産はどうですか				
	農機具はどうですか				
	輸送手段は				
財務情報	財務状況はどうですか				
	情報化は進んでいますか				

このように、環境分析をおこない、強みのある資源を活用して市場の機会に適用させることを示すことが、中小企業診断士が果たすべき最大のポイントである。第3部では、農業経営の具体的なSWOT分析をS農園の事例で記述した(pp. 84-87)。また、山岡酒造株式会社の事例は、中小企業診断士が具体的に経営革新の方向性を示して成功した事例である(pp. 72-73)。

中小企業診断士は、上記の診断リストに記入した後に下記の図に整理する(図2-4)。

O(機会) S(強み)	T(脅威) W(弱み)

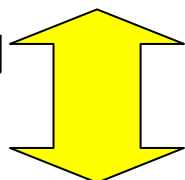
図 2-4 SWOT分析

さらに、強みを市場の機会へ適用させて需要や市場を創造するために、以下の図を用いて検討するとわかりやすい。

強み

1. 人的資源	2. 物的資源	3. 財務資源	4. 情報資源

①活用



--

市場の機会

--

図 2-5 強みを市場へ適合させて需要や市場を創造する

④第4プロセス～事業領域の明確化

ここまで整理できたら、全体戦略診断の総まとめである。これは、事業領域の明確化のことである。事業領域は誰に、何を、どのように、の3次元で表現される（図2-6）。プロダクトアウトの経営は、「何を」だけに集中して販売先が誰なのか？どのように販売するのか？についてはほとんど関心がないか、人任せである。

農業の現状は、農作物を生産することに集中して、後は市場ルート任せであることが多い。農業がプロダクトアウトの一番わかりやすい事例である。中小企業診断士の役割は、「何を」に相当する生産物を「誰に」に対してと「どのように」提供するのかについて支援することである。

マーケットインの視点で農業経営をおこなうためには、場合によって対象顧客のために現在生産している農作物を変更することも重要となろう。

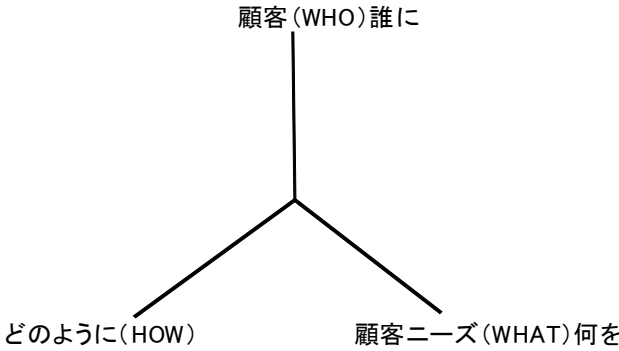


図 2-6 事業領域の 3 次元

この図を参考に下記の表にまとめるとわかりやすい（表 2-3）。「誰に」を意味する対象顧客の分析には STP 分析が適している。STP 分析とは、市場細分化、標的顧客、ポジショニングの順で検討する手法である。

表 2-3 事業領域の 3 次元

誰に	
何を	
どのように	

ここまで整理できれば、アンゾフの成長戦略を活用してわかりやすく方向性を示すことができる。第 3 部の S 農園では、中小企業診断士が関わることで、現在の生產品であるイチゴを新しい市場へ向けて販路開拓する事例と、新しい生產品として、タラの芽の水耕栽培をおこなう事例が挙げられている（pp. 84-87）。

下記の表 2-4 のようにアンゾフの成長戦略の表に整理して、ポイントを書くと相手に伝わりやすい。

表 2-4 成長戦略の記入例

市場 \ 製品	現在	新規
現在		タラの芽の水耕栽培
新規	冬季に ケーキ屋向けにイチゴ	

⑤第5プロセス～全体戦略における課題抽出

以上、p. 25 で示す農業経営診断シート（全体戦略診断）の作成方法を述べた。全体的な主要項目の診断リストは以下ようになる（表 2-5）。ここで抽出した課題は、農業経営改善策の提言として農業経営診断シート（p. 26）に記入する。

表 2-5 全体戦略の診断リスト

	チェック内容	チェック
①理念	①理念はありますか。	
	②理念を書いていますか。	
	③理念を見えるところに掲げていますか。	
②行動指針	①行動指針はありますか	
	②農業事業者は行動指針について語れますか	
	③従事者は行動指針について語れますか	
③環境分析	①自社の強みを3つ以上語れますか	
	②強みを活かす機会がわかりますか	
	③弱みを克服する方法がわかりますか	
④事業領域	①主たる顧客は誰かわかりますか	
	②生産物を変える必要がありますか	
	③提供方法を変える必要はありますか	

以上のプロセスで診断することで、農業の生産現場に詳しくない中小企業診断士でも、全体戦略の提示が可能となる。そして、最後に農業経営を前に向かって力強く推進するために、中期的な計画を定量、定性に分けて整理すると効果的であろう。

これらを表に整理したのが農業経営診断シート（全体戦略診断）である（p. 25）。

（2）価値連鎖のフレームに基づく機能戦略診断

機能戦略診断については、価値連鎖のフレームに基づく整理しやすい。特に、第6プロセスであるマーケティング諸機能は、モノの流れに着目しているため、価値連鎖が有効である。ここでは、第6プロセス・マーケティング諸機能診断について、マーケティングに至る前段階からのモノの流れを追うことで、診断プロセスを概観する。

⑥第6プロセス～マーケティング諸機能診断

1) 技術と生産

農業技術や生産に関しては専門性が高いため、中小企業診断士が直接診断業務を実施するには困難が伴う。しかし、いずれも農業の特殊性を理解する上では重要であり、それらの概要は押さえたところである。

農業技術に関しては、その内容の分類について以下のような診断リストを活用する（表 2-6）。

表 2-6 農業技術を分類する診断リスト

分類内容	チェック
B技術（農作物関係）	
M技術（農器具関係）	
E技術（環境関係）	

農業技術の分類については、第8章で詳細を述べる（pp. 65-66）。

生産に関しては、対象とする農業事業者の生産形態を把握することが肝要である。その理由は、生産形態を把握することで農産物の種類と量に関する情報を引き出し、その情報にしたがって加工や販売に関する戦略を立てられるからである。逆に、加工・販売戦略が先に決定している場合は、それらに応じた生産形態を助言すべきであろう。

そこで、生産形態を把握するために以下の診断リストを活用する（表 2-7）。

表 2-7 生産形態を把握する診断リスト

	チェック内容	チェック
栽培方法	露地	
	施設（ハウス、工場）	
作物種	多品種	
	少品種	

さらに、表のリストを二つの軸でマッピングすることで、農業生産についてシンプルに把握できるようにする。詳細については、第8章で記述する（pp. 65-66）。栽培方法と作物種の種類数の二軸で個々の農業事業者の生産形態をマッピングすると、生産、加工、および販売に関する診断・助言への導入となる。例えば、仮に多品種の野菜を同時に栽培する農業事業者であれば、少量ずつを詰め合わせる加工を施し、その詰め合わせを個別契約で販売する戦略を立てられる。その際、露地栽培であれば生産過程において、気候や害虫といった自然災害へ留意すべきである。また、施設栽培であれば、多品種から少品種へ転換し規模の経済性を求める方策も考えられる。

以上のように、農業技術や生産に関して専門的な知識を持たなくても、生産形態をマッピングすることで、価値連鎖の下流にある加工や販売の戦略に明るくなる。

以上に加えて、生産に関してはその規模についても診断のポイントとなり得るので、耕作面積の適正化の問題も併せて考えておくべきである（pp. 68-71）。

2) 加工と出荷・物流

農業者が加工・物流に進出する場合、逆に加工業者や流通業者が農業に進出、若しくは、提携先農業者を求める場合、いずれも目的を明確にしておかなければならない。そして、マーケット

の要請に応えることで成功につながることを中小企業診断士として常に助言し続ける必要がある。同時に、応用できる既存の経営資源、外部から獲得しなければならない経営資源、有望なターゲット市場、進出に対する阻害要因を明確にし、実現可能な計画を提案することが肝要である。

そこで、新分野進出の妥当性と具体化のために次の診断リストを使用する（表2-8）。

表2-8 新分野進出の診断リスト

1. 現状の把握

応用できる経営資源	外部に求める経営資源
顧客の見込み	進出に対する阻害要因

2. 計画の具体化

進出の目的	
商品の特徴、品質・価格・嗜好対応	
ターゲット市場	
従業員の確保、教育・訓練	
農地・農器具の調達	
資金調達	

計画の実現により、エンド・ユーザーにいかなる便益を提供できるようになるかが最大の判断基準である。既に破綻していて本研究の取材対象にできなかった事例としては、①自分で良い商品と判断し売れると思いついたもの、②自社のスキルがそのまま応用できることを頼りにマーケティングまで考えていなかったもの、③一社のみの独占契約に依存し契約先の調達方針の変更に対応できなかったもの、④他の事業者の繁栄を後追いし自らの栽培能力を検討していなかったもの、がある。いずれも作りさえすればよいとの発想であり、診断の過程でこうしたチョーク・ポイントが発見されたら、自らが消費者になったつもりでどのような業者に存在してほしいかを考察し、逆ルートで理想の業者を探し出す作業が望ましい。

3) 販売とマーケティング

本論集は、価値連鎖のフレームワークを用いて、マーケットインの視点で一貫して考察した。特に、マーケティング諸機能の核心である「販売とマーケティング」の分析は、第10章で詳細に記述した（pp. 79-88）。農業の6次産業化への取り組みや、農商工連携の促進などはマーケティング諸機能の統合の問題である。

価値連鎖の視点で振り返ると、農業は、はじめに提示した図は-3の左側の3項目までの生産に集中することが多く、今後中小企業診断士が果たす役割は、右側のマーケットや顧客へ向かって促進することである（p.5）。これは、表2-14で示すマーケティング戦略と生産戦略を統合することを意味する。これらの状況を診断するために以下の診断リストを提示する（表2-9）。

表2-9 マーケティング諸機能の診断リスト

	チェック内容	チェック
①生産	①品質体制は十分ですか。	
	②適地適作ですか。	
	③顧客ニーズを汲んでいますか。	
②価格	①農作物の原価を把握していますか。	
	②価格決定プロセスに参加していますか。	
	③適正な利益確保ができていますか。	
③流通経路	①流通に対して関心がありますか。	
	②流通体制を組む努力をしていますか。	
	③流通方法がわかりますか。	
④販売促進	①生産物の特徴が言えますか。	
	②生産物の特徴を宣伝していますか。	
	③生産物の特徴を活かしていますか（ブランド化）。	

マーケティング諸機能診断は、現在の農業経営で不足している重要な視点である。また、我々がマーケットインの視点で支援をすると現状打破が実現できる可能性が高い。この視点は、第3部で考察したように、プロダクトアウトからマーケットインの視点へ向けて促進する働きである。実際に中小企業診断士の多くは、農商工連携や農業の6次産業化へ向けての支援策に関わっていることが多い。

本論集で考察した事例では、株式会社スミヨシや錦町農産加工株式会社の事例がこれに相当する（pp.73-78）。また、先進事例の分析が第3部において詳細に記述されている（pp.82-84）。中小企業診断士は、最初に表2-9を用いて、マーケティング諸機能の診断を行い、諸項目のうちどこから支援すべきか焦点を定めるとよい。その後、農業経営診断シート（機能戦略診断、p.26）に集約する。

⑦第7プロセス～経営諸機能診断

1) 人材

人材に関する診断プロセスの核心は、第1プロセスで述べた「経営タイプの把握」である。「経営タイプの把握」の原典は、木村伸男氏の著書『現代農業のマネジメント』（日本経済新聞社、2008年）である。木村氏は、農業事業者への膨大なアンケート調査に基づき、経営目的別に農業事業者の経営タイプを4つに分類している。実際には経営目的は様々であるため、農業事業者の分類

は定量的に「規模」(表 2-10) によっている。したがって、人材に関する診断のプロセスとしては、表中の「規模」を基準に農業事業者を分類すると良い。

表 2-10 農業事業者の経営タイプ診断リスト (規模でチェックする)

NO	経営タイプ	目的	規模	診断の方向性
1	企業経営 (各種法人)	・利潤の追求	・専従者 6 人以上 ・販売額 5000 万円以上	・経営力強化
2	企業の家族農業経営 (事業主とその家族従業員が中心)	・他産業並みの所得の実現	・専従者 2～5 人 ・販売額 2500～5000 万円	・経営力強化 ・タイプ 1 へのステップアップ
3	生業的家族農業経営 (事業主は生産者としての性格が強い)	・家産の維持 ・次世代への継承 ・家族の繁栄 ・所得は食べて行けるだけの水準	・専従者 2～4 人 ・販売額 1000～2500 万円	・経営の効率化 ・タイプ 2 へのステップアップ
4	副業的家族農業経営 (農業を副業的にやっている)	・家族の食料自給と家計の補助 ・家産の維持 ・次世代への継承	・専従者 2 人以下 ・販売額 400～1000 万円	・経営の効率化 ・農業と他業とのシナジー

「経営目的」を基準として農業事業者を分類することは、中小企業診断士が診断業務を開始する際にはきわめて重要である。その理由は、一口に農業事業者といっても、多様な属性を持っているからである。その属性に応じて経営目的があるはずである。診断士は、農業事業者の身の丈に合った診断を心がけなければならない。「経営タイプの把握」については、第 4 章でタイプ別の診断の方向性や農業経営の成長についても言及する (pp. 35-39)。

また、「経営タイプの把握」と並んで、人材面では事業継承の問題も重要である。この件に関わる診断リストも併せて提示する (表 2-11)。

表 2-11 事業継承に関わる診断リスト

チェック内容	チェック
子に継承する	
他人や他法人に農地を貸し出す	
農業から撤退する	

以上に加えて、マクロな観点から農業に携わる人材を把握することも、診断業務の前段階で必要となる。人材の現状について、統計データに基づいた議論を第 4 章にまとめている (pp. 31-35)。

2) 財務

a. 財務機能に関する診断のポイント

財務機能に関する第一の診断ポイントは、経営活動がどの程度記録されているかという点である。製造業、小売業等で行われる財務諸表分析も基礎となるのは、損益計算書や貸借対照表等の数値であるが、それらは日々の会計データや活動記録の積み重ねで出来ている。財務面でもJAのサポートのもと、生産に専念してきた農業事業者には、経営活動の記録は馴染の薄いものであり、日常的に記録を行っている農業事業者は少数派である。経営活動の記録は、「活動データ」と「会計データ」に分類されるが、各データの記録状況をチェックすることにより、今後の支援方針が決定される。財務機能の診断リストは、以下のとおりである（表2-12）。

表2-12 財務機能の診断リスト

項 目	チェック内容	チェック
活動データ	① 経営活動全体を把握していますか。	
	② 主要な経営プロセスは何か把握していますか。	
	③ 主要な経営プロセスを構成する活動を把握していますか。	
	④ 各活動に関連する経営資源が何か把握していますか。	
	⑤ 活動状況を把握する指数(稼働時間、生産数等)を認識していますか。	
会計データ	① 毎月の収支状況を把握していますか。	
	② 複式簿記に基づく帳簿を作成していますか。	
	③ 損益計算書、貸借対照表等を作成していますか。	
	④ 月次決算を行っています。	
	⑤ 管理会計による各種意思決定を行っていますか。	

b. 可視化ツール

効率的・効果的な経営を行うには、経営活動全体を農業事業者が正確に把握すること（経営可視化）が重要である。可視化ツールには管理会計の中でも特に「可視化」機能に優れているABC/ABMを選択した。ABC/ABMは企業内の各種プロセス、活動、タスクに着目し、コスト測定や付加価値創出を行う管理手法であるが応用範囲の広さもあり、サービス業、行政等へと利用が広がっている。

このABC/ABMを可視化ツールとして、診断業務に取り入れる方法について検討を行った（図2-7）。詳細は、実在するトマト工場を例に第5章で記述する（pp.45-50）。

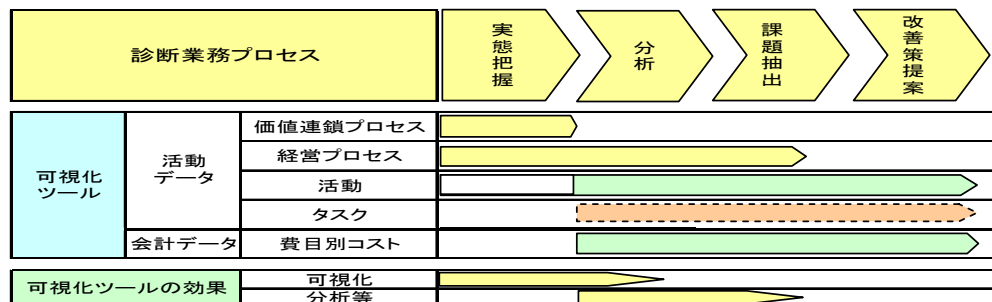
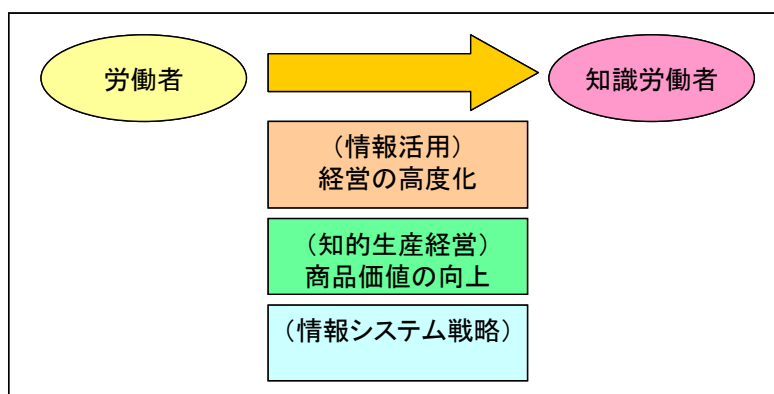


図2-7 可視化ツールの段階的利用

3) 情報

a. 労働者から知識労働者へ

経営を高度化することで、農家を労働者から知識労働者に変えることが可能である（下図）。経営の高度化については、経営タイプの情報活用をベースに個々の状況を加味し支援を行う。特に、経営情報の見える化は、必ず取り組むべきポイントである



b. 価値ある情報の発信

価値ある情報の発信は、「知的資産経営」の導入ステップを適用できる。農産物の商品価値を決める、農家の中にある知的資産を掘り起こし、外部に発信することで、商品価値を高めることができる。農家の中には、多くの知的資産があることを理解し、支援をしていくことが重要である。

c. 情報システムの活用

情報活用を進める上で、情報システムは必要不可欠である。これまでは、情報システムの普及状況は必ずしも高いとは言えなかった。しかし、現在情報システムをし易い環境になりつつある。情報システムトレンドを確認しつつ、個々の農家の状況に合わせた、情報戦略を立案することが求められている。

以下に情報に関わる診断リストを提示する。

表 2-13 情報活用に関わる診断リスト

チェックする内容	チェック
経営管理における情報の活用状況	
価値がある情報の存在	
情報発信の状況	
利用情報システムについて	

⑧第8プロセス～機能戦略における課題抽出

価値連鎖のフレームを用いて検討すると明らかなように、農業事業者の現状は過度に生産に集中している(p.5)。したがって、農業経営診断を実施すると、本論集のサブタイトルであるマーケットインへ向かって促進する機能が必要不可欠となる。

そこで現状を把握した中小企業診断士が、取り組むべき課題は以上の流れをわかりやすく整理して農業事業者伝えることである。最初にどの部分から取り組むべきかについて、第6プロセスの診断リスト(表2-9)を用いたマーケティング諸機能診断を示して優先順位を明らかにすることがポイントである。

次に経営諸機能については、農業事業者の関心が希薄なことが多い。これらも提示した診断リストに沿って課題を明示するとよい。そして、農業経営者が取り組むべき課題を示すことが重要である。

⑨第9プロセス～農業経営診断報告書の完成

第1プロセスから第8プロセスまでは、中小企業診断士が農業事業者との対話を通して記述することが可能である。そしてこの診断スキルは、中小企業診断士が得意とする内容である。

第9プロセスとしての全体戦略の改善については、全体戦略の診断リスト(表2-5)を用いて整理した内容に改善の優先順位をつける。そしてそのために中小企業診断士がどのような支援ができるか明示する。必要に応じて他の専門家を紹介することや、連携することも必要である。

また、機能戦略のマーケットインへ向けての改善も全体戦略と同様に中小企業診断士が得意とするところであろう。価値連鎖の流れの中で、過度に生産のみに集中している現状から市場や顧客に向かって視点を移動することが重要である。本論集では、第3部において実際に我々が関わった豊富な事例を用いて検討しているので参考にされたい。

また、本論集が考察の対象としたN01企業経営、N02企業の家族農業経営のタイプに分類される農業事業者は経営諸機能診断を受けて、優先順位をつけて改善に取り組むことが不可欠である。ここで求められるのは、農業経営の特殊性を前提とした議論ではない。あくまでも、一般の中小企業に対する助言と同様の診断方法を用いてスタートすることが重要な視点である。

我々中小企業診断士は、本章で提示した診断プロセスを経ることで、農業経営の経営革新へ向けた貢献が可能となる。

(3) 農業経営診断による改善提言

以下に示すような2つのシートを活用することで、問題点や改善の方向性を対話する相手と共有しやすくなる。さらにこれらのシートは、報告書作成のための資料として活用する。

農業経営診断シート(全体戦略診断)

第1プロセス

農業事業者経営タイプ

第2プロセス

理念

第3プロセス

環境分析

強み

機会

弱み

方法

活用

克服

第4プロセス

事業領域

誰に

何を

どのように

成長戦略

市場 \ 製品	現在	新規
現在		
新規		

第5プロセス

中期目標

中期定量目標

	1年後	2年後	3年後
売上高			
荒利益			
販管費			
営業利益			

中期定性目標

第6プロセス

農業経営診断シート(機能戦略診断)

マーケティング諸機能戦略診断

生産物	販売価格	流通・流通加工	販売促進
-----	------	---------	------

第7プロセス

経営諸機能戦略診断

人事・労務	財務・会計	情報システム	
-------	-------	--------	--

第5プロセス

農業経営改善策の提言

第9プロセス

全体戦略の課題	全体戦略の改善
---------	---------

第8プロセス

第9プロセス

機能戦略の課題	機能戦略の改善
---------	---------

2. 事例と診断リスト索引

本章で提示した診断リストについて、戦略レベルごとに表にまとめた（表 2-14）。さらに、関連する事例を記載したページも掲載する。事例や診断リストから本論集で述べるフレームワークの内容を理解するための索引として活用されたい。

表 2-14 戦略レベルごとの事例と診断リスト索引

戦略レベル	項目	着眼点	事例 (ページ)	診断リスト
全体戦略	経営理念	・経営者マインド	37-39	表 2-1、表 2-5、表 2-10 図 2-3
	外部環境	・自然環境：立地、中山間地か否か、水の供給、日照時間 ・人的風土：異業種交流の機会、共同体構築、行政との関係	84-87	表 2-2、図 2-4、図 2-5
	内部環境	・人的資源：経営者の技術、業務形態（専業・兼業）、後継者の有無、雇用の有無、協力者の有無、労務管理の有無 ・物的資源：土地（圃場、山）、農機具、輸送手段		
	経営戦略	・事業ドメイン：誰に、何を、どのように	72-73 84-87	図 2-6、表 2-3、表 2-4
マーケティング戦略	4P	・製品：顧客ニーズ、適地適作の生産品種 ・価格：原価把握、価格設定プロセスへの参画、利益の確保 ・流通：生産者から消費者までの経路の短縮 ・プロモーション：生産情報の提供、ブランド化	73-73 75-78 82-84	表 2-9
生産戦略	QCD	・品質：残留農薬、品質検査体制 ・原価：作物別の原価管理 ・納期：作業の標準化	68-71	表 2-6、表 2-7、表 2-9
組織・人事戦略	文化	・経営体の歴史：	35-39	表 2-11
	構造	・企業化する可能性：	68-71	
	人事	・家族経営協定の有無：		
	人材育成	・モチベーション向上策： ・能力向上策：学習、専門知識の補充		
財務戦略	管理会計	・可視化と自立化	45-50	表 2-12
情報戦略	情報活用	・情報の見える化 ・情報発信	54	表 2-13
	システム	・情報システムの利用状況		

＜藤岡芳郎、その他ほぼ全員＞

第3章 中小企業診断士としての心構え

本章では、診断実施マニュアルの最後に中小企業診断士としての心構えに言及する。診断士は農業経営支援を通して、国内農業を活性化することができる。そこでここではまず、農業の活性化に資する主体を体系的に述べる。次に診断士を体系の中で位置づけ、その役割や留意点について記述する。

1. 国内農業の活性化戦略を策定する主体

農業の活性化に貢献し得る主体は三つのレベルがあるといわれている（表3-1）¹⁾。

表3-1 国内農業を活性化する3つの主体

レベル	主体名	概要
1	現場の農業事業者	「生産」活動を主業務としているため、経営の全責任を負わせることはできない
2	地域の農政担当者	地域固有の問題を把握して、現場の農業事業者を直接支援でき得る
3	国の農政担当者	外交、全国レベルでの農政に携わり、現場の経営には関わりが薄い

第一のレベルとして、現場の農業事業者が挙げられる。現場の事業者は、農業活性化のための経営の全責任を負わせることはできないとされている。その理由は、国内の農業事業体の多くは規模が小さく、農業の根幹である「生産」活動に専念しているというのが現状だからである。

第二のレベルとして、地域の農政担当者が挙げられる。具体的には、市町村の農政担当者や農協のリーダー、農業普及指導員が該当する。彼らは、地域固有の問題を把握し得る立場にあり、現場の事業者と直接対面することで、事業者に自己実現の「場」を創出することができる。したがって、彼らが農業を直接活性化するための戦略を策定できる。彼らの課題としては、耕作放棄地への対応、農地の集積、農家の資金繰り、農業の技術面の指導が挙げられる。

第三のレベルとして、国の農政担当者が挙げられる。彼らは、輸入自由化問題への対応など外交レベルや米の生産調整等の全国レベルでの農政に携わる。したがって国の農政担当者は、外交や全国的な施策によって国内の農業の活性化に資することができるが、その貢献は事業者への直接的なものではない。

以上の三つのレベルのうち、中小企業診断士は第二のレベルでの活躍が期待される。地域の農政担当者と連携して、現場の事業者と対面しつつ、同時に国の施策を有効に活用する。類似する活動は、中小企業診断士が日常業務で経験している。生物生産技術を基盤に展開する特殊な産業

である農業を対象とするが、中小企業診断士の日常業務のスキルを農業支援に発展的に応用したいものである。

2. 農業経営診断業界における中小企業診断士の位置づけ

表3-1の三つのレベルのうち、中小企業診断士は、地域の農政担当者との連携が望ましいと先に述べた。では、このレベルで農業経営診断をする業界全体を概観して、中小企業診断士の位置付けを明らかにする。中小企業診断士の立ち位置を明らかにすることでその役割を振り返る。

増田直也氏は、その論文²⁾の中で農業経営診断業界におけるコンサルタントを5つに分類している(表3-2)。全国的に組織化された分類群もあるが、中小企業診断士が分類されるカテゴリーは、農業に特化するという形態では今のところ組織化されていない。

表3-2 農業コンサルタントの分類

分類群	概要
農林漁業金融公庫の「農業経営アドバイザー」資格制度	2005年創設。2009年8月時点で566人が登録。2009年度の新規登録者126人中、中小企業診断士は53人と増加傾向。
税理士・公認会計士による「全国農業経営コンサルタント協会」	1993年創設。2010年8月時点で81人が登録。農業経営指導、農用地に対する税務対策等に関する専門家を養成。
大手コンサルティング企業	船井総研や野村総研などのシンクタンク系大手コンサルティング企業が手がける。億円単位のプロジェクトに対するもの。
中小企業診断士、個人事業	全国に多数存在しているが、組織化していない。長期的な経営戦略やマーケティング戦略を得意とする。
農業関連企業	ハウス等の資材企業や種苗会社が該当。技術と経営両方を指導できる強みがある。

中小企業診断士に期待される業務は、長期的な経営戦略とマーケティング戦略の策定である。これらのスキルをコアに、幅広い知識を活かして他の専門家とのネットワークを構築するとともに、自身で専門的な能力の習得に努めることも必要である。

3. 農業経営診断に携わる際のその他の留意点

(1) コンサルティングフィーについて

零細な農業事業者には高額なフィーは支払えない。中小企業診断士としては、地域ブランド構築を目指す中小企業応援センター事業や農商工連携事業に携わることで、零細農業事業

者の支援が可能である。その財源は、各種施策によるものである。

(2) 中小企業診断士の農業経営支援情報の収集

診断協会の「能力開発事業」として、「地域に密着した課題での支部調査研究事業」が実施され、その成果がWEBで公開されている³⁾。その中で、農業経営診断を対象とするものもあり、今後の診断業務の参考になる。ここに、その一覧を挙げる(表3-3)。

表3-3 農業経営を対象とする研究成果の一覧

支部名	調査・研究テーマ			
	21年度	20年度	19年度	18年度
岩手県支部	岩手県内の「農商工連携」事例に関する調査研究		岩手県の「農林水産物・日本一」に関する調査研究	
宮城県支部			地域資源を活用した地域ブランド化事業創成の現状と課題ー農水産物とその加工品を中心としてー	アグリビジネス創出に向けた現状と課題ー宮城県の農産物直売所の現状と課題
秋田県支部			秋田県内におけるアグリビジネスの動向と今後の展開に関する調査研究ーアグリビジネス成功の法則ー	
山形県支部			山形県内の農業経営の現状と課題ー戦略的産業創出に向けた取り組みー	
福島県支部		地域資源を活かした「食と農」新事業開発による農業活性化		
栃木県支部	新しい農業の形ー観光農園の抱える課題ー		栃木県内農産物直売所の現状と課題および今後の展望	
群馬県支部		農業・観光等の地域資源を活用した中山間地の活性化の可能性ー尾瀬・片品の四季の風を全国へ発信ー	県内農業経営の担い手の現状と課題ー自立する農業経営を目指してー	
静岡県支部	「浜名湖観光圏」における農商工連携による果樹園経営の一方策について			
岐阜県支部		集落営農の組織化・法人化に関する調査研究		
富山県支部			農村女性による農産物等直販事業実態調査	
兵庫県支部	農商工連携に係る具体的事例の課題・対策調査			兵庫県下の農業の実態に関する調査研究
島根県支部		島根県農業のあり方についての調査・研究ー消費者から支持され、自立・発展する農業経営ー		
徳島県支部				徳島県における花き農家の現状と課題
福岡県支部		農商工連携に関する事業化プロセスの調査研究		
熊本県支部	農産加工による高付加価値化に関する調査研究			
大分県支部	企業の農業参入に関する調査・研究			

引用文献

- 1) 武部隆、高橋正朗編〔2007〕『地域農業マネジメントの革新と戦略手法』農林統計協会。
- 2) 増田直也〔2008〕『第18回学生懸賞論文・作文入賞作品集』ヤンマー農機株式会社。
- 3) <http://www.j-smeca.jp/>

＜三本木至宏＞

第 2 部

經營諸機能

第4章 農業を担う人材

1. 本章の背景と目的

(1) 背景

食べることは生きることであり、食べ物自体も生き物である。農業は食べ物としての生き物を生産する産業であるため、重要な産業の一つと考えられる。日本国内の農業の総産出額は8.6兆円(2008年)であり¹⁾、それに輸入食材も加わって飲食料品として最終的に消費される段階では、74兆円程度(2005年)の巨大な市場規模となる。農業に関連する産業の市場の大きさからも、農業の重要性をうかがい知ることができる(図4-1)。

このように農業の重要性を容易に理解できるが、現時点で農業に従事している農業事業者を全国的に見ると、高齢化や後継者難などの問題点が指摘されている。既存の農業事業者が高齢を理由にリタイアし、後継者もいないとなると、耕作放棄地の増加につながる。統計データによると、全国の耕作放棄地の合計面積は、埼玉県の全面積に相当する²⁾。その面積分の耕作放棄地が一箇所にまとまってあれば問題にはならないのだが、耕作放棄地は少しずつばらばらに存在している点が問題である。

以上述べたような農業の重要性と現実の問題点とのギャップをどのように埋めればよいのか。これからの日本農業は、「人を育て、世界と勝負できる農産物、食文化の潜在能力を引き伸ばすとき」³⁾とも言われている。すなわち、日本農業のあるべき将来像と現実とのギャップを埋めるために、農業を担う人材を確保・育成することが課題解決の一方策と言われているのである(図4-1)。

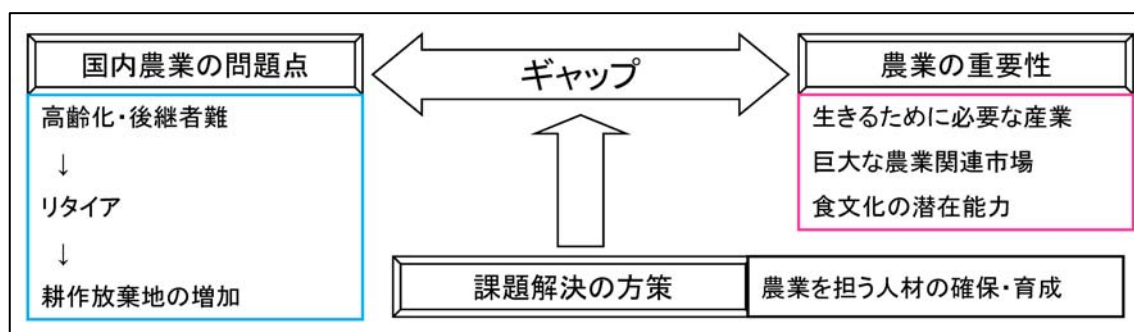


図4-1 農業における問題点と重要性とのギャップ

(2) 目的

本章の目的は、1.(1)で指摘した日本農業のギャップを埋める農業を担う人材に対して、中小企業診断士がどのように接するかについて理解することである。

ここで農業を担う人材に関する用語を定義しておく（図 4-2）。本章では、農業を担う人材を、すでに農業に従事している既存の農業事業者（以下、「農業事業者」）とこれから就農しようとしている者（以下、「将来の担い手」）とに分ける。したがって、「農業を担う人材」とは、「農業事業者」と「将来の担い手」を合わせたものと定義する。なおこれらの用語は、農林水産省等の行政で使用されている用語ではないことに注意されたい。中小企業診断士が農業経営診断する対象者と理解していただきたい。

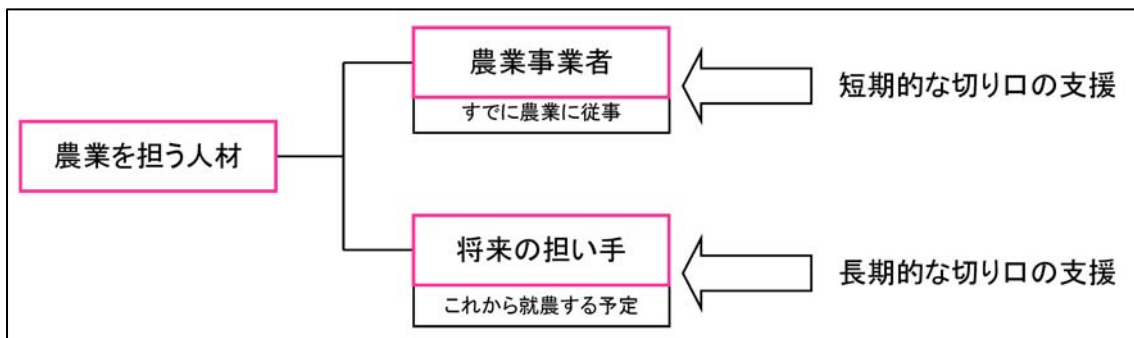


図 4-2 農業を担う人材に関する用語の定義

中小企業診断士が農業の経営革新を支援する際、農業を担う人材に対して、経営革新の時間軸を切り口に業務にあたるとよい。すなわち、農業事業者に対しては、喫緊の課題が想定されるので、短期的な目標を設定して経営革新を支援する場合がある。一方、長期的な経営革新のためには、将来の担い手についての基礎情報をインプットしておくべきである（図 4-2）。

2. 農業を担う人材に関する統計データ

農業を担う人材に関する統計データに基づいて、その一般的な傾向を農業事業者と将来の担い手に分けてまとめる。

（1）農業事業者

1985 年と 2005 年の日本農業を比較すると、①耕作面積の減少、②耕作放棄地の増加、③基幹的農業従事者の減少・高齢化、を特徴とすることが分かる（表 4-1）²⁾。今後、ますます高齢化が進むと予想されるので、基幹的農業従事者不在の危機に瀕する可能性がある。

なお本章では、すでに農業に従事している者を農業事業者と定義したが、表 4-1 では別の用語体系が使われているので注意されたい。「食料・農業・農村白書」²⁾（以下、白書）によると、表 4-1 中の農業就業人口とは、「自営農業のみに従事した者または自営農業以外の仕事に従事してい

でも年間労働日数で自営農業が多い者」である。また、基幹的農業従事者とは、「農業就業人口のうち、ふだんの主な仕事が農業である者」を指す。いずれも経営耕地の規模を問わない自営の農家世帯を想定した用語である。前述の「ふだんの主な仕事が農業」でない状態とは、例えば、ふだんの主な状態が家事や育児となるような状態である。

中小企業診断士の診断先としては、表 4-1 に示すような零細農家を含む自営の農業者の他、法人化して大規模に事業を行う者なども想定される。前述の通り、本章で定義する「農業事業者」とは、中小企業診断士が対面する可能性のあるあらゆる農業者を意味する。

表 4-1 耕作面積、自営農業者の推移（平成 21 年白書より筆者編集）

	1985 年	2005 年
耕作面積（万 ha）	538	469
耕作放棄地（万 ha）	13.5	38.6
総農家数（万戸）	423	285
農業就業人口（万人）	543	335
基幹的農業従事者（万人）	346	224
65 歳以上の基幹的農業従事者（%）	19.5	57.4

（2）将来の担い手

先に述べたように基幹的農業従事者が減少し高齢化してくると、若者を中心とする新規就農者を増やす必要がある。中小企業診断士としては、新規就農者予備軍、すなわち本章で定義する将来の担い手の動向を把握し、人材育成を含めた長期的な農業経営支援も必要となるだろう。以下、平成 21 年 8 月に公表された農林水産統計「平成 20 年新規就農者調査結果の概要」⁴⁾に基づき、新規就農者の現状を把握し、将来の担い手象を描く。

国内の新規就農者の合計は、近年では年間 6 万～8 万人で推移している（図 4-3）。新規就農者のほとんどが自営農業への就農者であり、全体の 1 割程度が、法人等に雇用される形態で就農している雇用就農者である。さらに、2 千人程度が新規に参入している。

平成 20 年の自営農業就業者の年齢構成をみると、60 歳以上の区分がもっとも多い（図 4-4）。これは、自営の将来の担い手は、新卒で就農するよりも、いったん農業以外の職を経験し、定年してから就農する者が多いことを示している。

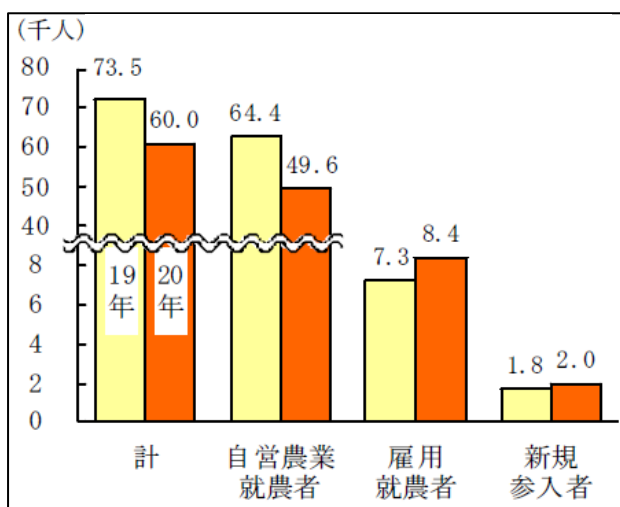


図 4-3 就農形態別の将来の担い手

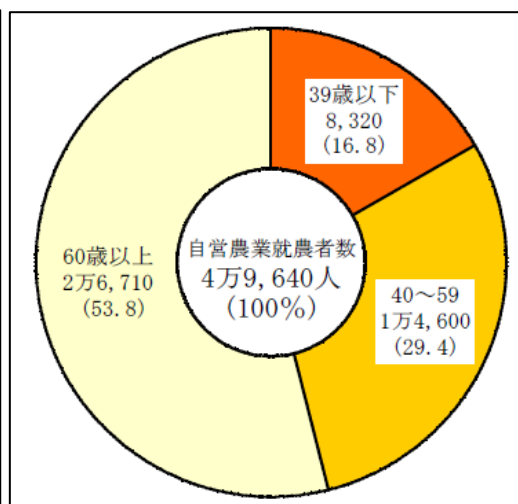


図 4-4 自営農業就農者の年齢構成

一方、雇用就農者の年齢構成では、39歳以下の区分が66%でもっとも多くなっている(図4-5)。この傾向は、一般の企業への就職状況と同じである。さらに、雇用就農者の圧倒的多数(83%)が、非農家出身者である(図4-6)。非農家出身者は、就農形態として法人等へ雇用されることを示している。白書には、農家出身者だけでなく、将来の担い手として非農家出身者からの新規就農を促進することが重要であると謳われている¹⁾。

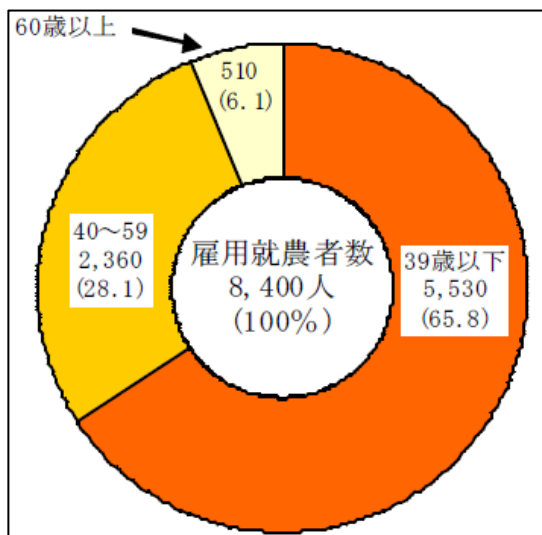


図 4-5 雇用就農者の年齢構成

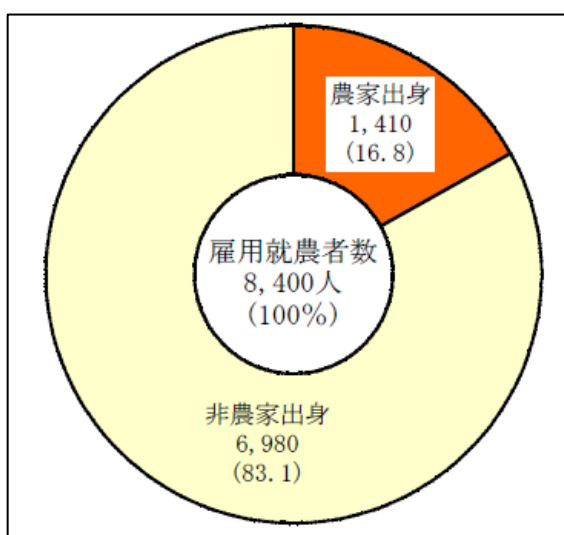


図 4-6 雇用就農者の出身

数は少ないが、新規参入者についても、年齢構成が調べられている(図4-7)。自営農業就農者では60歳以上、雇用就農者では39歳以下がもっとも多く占めるのに対して、新規参入者では、40～59歳の層がもっとも多い。この層は、独自に土地や資金を調達して新たに農業経営を始めた

可能性が高く、加えて他業種で経営管理やマーケティングの能力を備えていると言われている⁵⁾。これらの能力を農業で活用している。

以上述べたように一口に将来の担い手と言っても、彼らの出自や年齢、能力、意欲は様々である。中小企業診断士として将来の担い手に接する場合、彼らの背景を知っておく必要がある。また、すでに農業事業者となっている者を支援する場合も、その生い立ちはインプットしておくべきであろう。

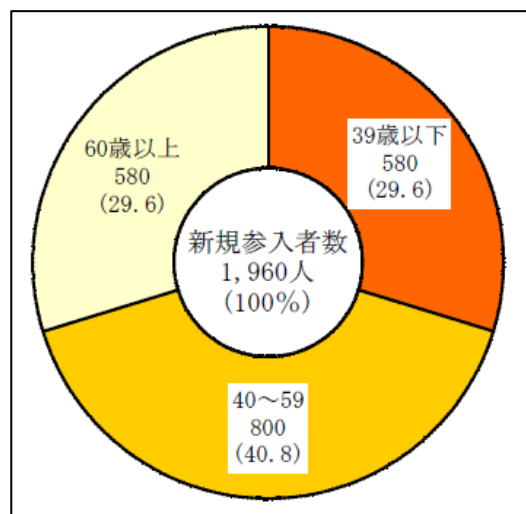


図 4-7 新規参入者の年齢構成

3. 農業事業者の経営目的に応じた助言

第1部・第2章で、経営タイプを把握することの重要性を述べた。ここでは、経営タイプ別の助言について踏み込んで考察する。

表 4-2 農業事業者の経営タイプ

NO	経営タイプ	目的	規模	診断のあり方
1	企業経営（各種法人）	・利潤の追求	・専従者 6 人以上 ・販売額 5000 万円以上	・経営力強化
2	企業の家族農業経営（事業主とその家族従業員が中心）	・他産業並みの所得の実現	・専従者 2～5 人 ・販売額 2500～5000 万円	・経営力強化 ・タイプ 1 へのステップアップ
3	生業的家族農業経営（事業主は生産者としての性格が強い）	・家産の維持 ・次世代への継承 ・家族の繁栄 ・所得は食べて行けるだけの水準	・専従者 2～4 人 ・販売額 1000～2500 万円	・経営の効率化 ・タイプ 2 へのステップアップ
4	副業的家族農業経営（農業を副業的にやっている）	・家族の食料自給と家計の補助 ・家産の維持 ・次世代への継承	・専従者 2 人以下 ・販売額 400～1000 万円	・経営の効率化 ・農業と他業とのシナジー

表 4-2 中、経営タイプの 1 と 2 は、それぞれ利潤の追求と他産業並みの所得の実現を経営目的としており、一般的な企業と同様に雇用が導入されている。これらのカテゴリーに分類される農業事業者は、農業生産のみならず加工や販売活動にも着手して、実績を上げていると考えられる。したがって、中小企業診断士としては、彼らの経営力強化策を助言し得る。さらに、タイプ 2 は

家族が中心となるので、家族のライフサイクルに事業が依存している。このような場合、ライフサイクルにとらわれない企業形態への転換、つまりタイプ1へのステップアップを助言できる。

経営タイプ3に分類される農業事業者は、生産者としての性格が強い者である。経営目的としては、家産の維持が主であり、家族員以外の雇用はない。中小企業診断士としては、現状の経営の効率化や経営タイプ2へのステップアップの方向性について助言できる。経営タイプ1～3の農業事業者に対しては、本論集で述べるマーケットインのアプローチを導入でき得ると考える。

経営タイプ4に分類される農業事業者は、家計の補助を目的として農業を副業的に営む者である。この分類に属する事業者に対しては、農業経営の効率化や農業と他業とのシナジーについて助言することができる。

なお木村氏は、趣味として農業を営む農業事業者も認識している⁶⁾。このタイプの事業には経営としての実体がないため、中小企業診断士としては、はたしてマーケットインの考え方を推し進めて良いものか疑問である。趣味的に農業を営む事業者に対しては、よろずの相談役に徹するののも一つの診断のあり方である。

さらに木村氏は、農業においても人間の成長と同じように目的が高度化すると説いている（図4-8）⁷⁾。農業を通じて、まず①経済的基盤を確立し、つづいて②個人的な自己を実現する。そして最後には③社会的な自己を実現するのである。この考え方は、マズローの欲求5段階説と合致する。経済的基盤を確立する段階は、表4-2の経営タイプ3と4が対応する。この段階は、食べていける農業を目指している。この目的が高度化すると個人的自己実現（経営タイプ2）の段階に至り、ゆとりができてくる。そのためには、農業感、情報収集力、および洞察力を醸成する必要がある。さらに、個人的自己実現を達成した上で計数等の合理的な管理能力をつけると、企業的農業へと発展し社会的な自己実現段階（経営タイプ1）に至る。

中小企業診断士としては、支援する農業事業者がどの成長段階にあるのかを見きわめ、さらに1つ上の段階に到達するような助言活動が必要となることもあるだろう。

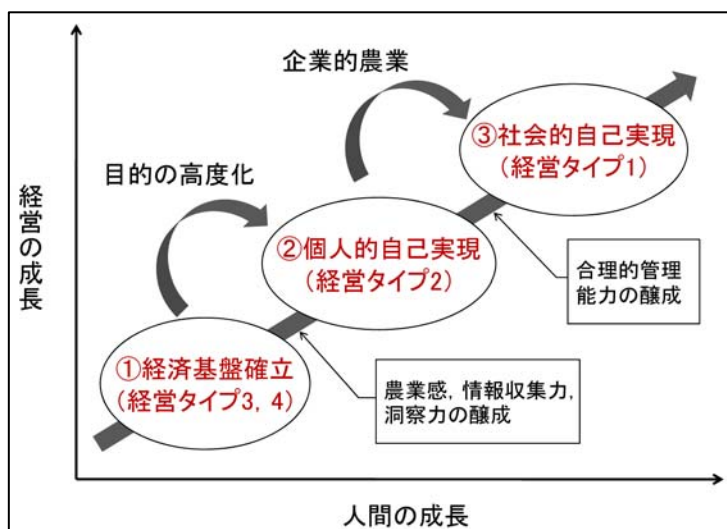


図4-8 農業経営の成長段階

4. 農業事業者の紹介

ここでは、具体の農業事業者を紹介する。ここまで本章で述べてきた農業事業者分類を適用し、経営支援策を探る。

(1) はやしファームの概要

・事業体の名称	はやしファーム
・所在地	大分県国東市
・代表者	林 浩昭
・ホームページ	http://homepage3.nifty.com/kunisaki-hayashi/index.html

はやしファーム代表者の林さんは2003年12月に、東京大学大学院農学生命科学研究科・助教授を辞職し、翌年から生まれ故郷である大分県国東市にて農業自営を開始した。現在、先祖から代々継承している農地で、稲、大豆、原木椎茸、ゼンマイを生産している。

図4-3に示した就農形態で言えば、林さんは40歳代前半での「自営農業就業者」である。就農の動機は、①ご自身のお父様が早くに亡くなられたこと、②生まれ故郷の元気がなくなることによる不安を抱いたこと、である。

以下、はやしファームの様子を写真で紹介する（図4-9～4-10）。



図4-9 田んぼの土づくり。手前は筆者



図4-10 原木椎茸づくり。伏せたホダキ

(2) はやしファームの経営状況

表4-2の「規模」から判断すると、はやしファームは経営タイプ4の「副業的家族農業経営」に分類される。しかし林さんは農業以外では、大分県立農業大学校・校長（2010年3月まで）、

大分県教育委員会・委員長、および大分県農林水産研究指導センター・顧問を務めるなど、教育・研究を通して社会的な貢献度もきわめて高い。農業経営規模は小さいが、そのマインドは社会的自己実現を目指す農業事業者である。

以下、はやしファームの経営状況について表 2-14 を参考にまとめる（表 4-3）

表 4-3 はやしファームの経営状況一覧

戦略レベル	大項目	小項目	状況
全体戦略	経営理念		地域を元気にしたい
	外部環境	立地	農地は中山間地域（畦の草刈必要。補助金受給）。ご子息の教育等のため、国東市中心部（現場から車で 30 分）に賃貸住まい。
		水	両子山からの湧き水が豊富
		共同体	共同で側溝掃除実施、行政に道路整備申請
	内部環境	事業主	兼業第二種。農業技術は母から伝授
		後継者	未定（ご子息二人は高校生と中学生）
		雇用	家族のみ（本人、妻、母、息子二人）。労働の対価として給与支給
		人脈	農協・教育・産業・研究機関等多方面に人脈あり。明るい性格でネットワーク構築。
		土地	農場（田と畑）、山（椎茸栽培とヒノキ）
	経営戦略		誰に、何を、どのように？
組織・人事戦略	文化		先祖が江戸時代から当地で営農
	構造		企業化の予定なし
	人事		家族経営協定なし
	人材育成	やる気	ご本人の意思高い。妻、母も重要な労働力。
		学習	継続的な専門知識の補充。全国に講演活動実施
マーケティング戦略	4P	農作物	米（50a）、原木乾燥椎茸（主力、売上 300 万円）、ゼンマイ（母の仕事、乾燥して出荷）、大豆（13a）
		価格	椎茸は、乾燥後出荷（市場での平均価格はキロ 5 千円前後）。ゼンマイは相場より高めに設定
		販売	米、大豆、椎茸は農協へ（手数料数%が魅力。道の駅なら 20%は取られる）。直販やネットはリスク大（買い掛け取引、クレーム対応等）。
		販促	作業記録を HP で公開
生産戦略	QCD		Q：椎茸栽培に使うクヌギの新芽を鹿から守る工夫
財務戦略	効率性		トラクター 20 年もの
	原価管理		椎茸：種菌 10 万円、乾燥燃料 15 万円
情報戦略			会計、販売管理、作業記録のためエクセル使用

(3) はやしファームへの経営支援策

4. (2) 記載のはやしファームの経営状況を踏まえた経営支援策を以下に述べる。

①後継者について

・状況：林さんの後継者候補として、二人のご子息（平成22年時点で、高校生と中学生）が考えられる。ご子息の進路に関しては、本人たちの自由な意思を尊重したいそうである。林さんご自身も大学での研究・教育職を辞して、ご自分の意思で就農された経緯がある。ご子息に対して、本人の動機付けが第一とお考えのようである。

・提案：ご子息がまだ就学中であるので、今はごく自然に農作業を手伝うのが良いと考える。このような農業体験から、ご子息が自発的に農業や地域の問題を考えるようになれば、本格的に農業技術を伝授すればよい。

②販売方法について

・状況：はやしファームの出荷先は、ゼンマイを除いてすべて農協である。農協に出荷することによって、代金未回収のリスクや輸送にかかるコストといったデメリットを回避できるためである。さらに販売プロセスを農協に任せることによって、ご自身はより生産活動に専念できるようになるメリットもある。また、林さんは農協と良好な関係を築いている。肥料・農薬の購入先も農協であり、ご自身が地域農協の理事を務めたこともある。

・提案：販売に関連するリスクを回避できる点で、農協ルートは合理的であり⁸⁾、これをうまく販売活動に組み入れるべきである。農協に出荷した時点で利益が確定するので効率的である。せっかく良いものを作っても、安く買ったたかれる可能性のある直販は避けるべきである。林さんの広い人脈を活かして地域農協全体としてマーケットインの考え方を導入することを提案する。特に大分県は原木椎茸の産地として国内1位のシェアを持つため、ブランド化を図れる素地がある。

③林さんからのメッセージ

「企業として農業を行う場合の色々な課題、是非考えていってください。あたらしいイノベーションがあれば、十分利益を出すことができますと思います」

④林さんへのメッセージ

「本論集が、農業経営のヒントになれば幸いです。地域の活性化には、林さんのように明るく大きな声であいさつする方が大きな役割を果たしているのでしょう。座学だけではなく、田や畑に出て体を動かしながら利益を出すことを考えなければならないと思いました」

5. 農業における労務管理の特殊性

農業は季節の影響を最も多く受ける業種であり、季節ごとの労働力投入量の変動が大きい。労働力を固定化すると、人件費のロスが多くなりコスト増加の要因となる。これらを回避するためには次の3つの提案が有効である。

- ・熟練が必要でない部分については季節労働者を採用する。
- ・労働基準法上労働時間については適用除外であるが、1年単位の変形労働時間制の概念を応用した労働力投入量の調整。
- ・農閑期での作業を必要とする裏作、及び、多品種少量生産による労働力投入量の平準化の提案。

引用文献

- 1) 農林水産省〔2010〕『平成22年版 食料・農業・農村白書』佐伯印刷。
- 2) 農林水産省〔2009〕『平成21年版 食料・農業・農村白書』佐伯印刷。
- 3) 浅川芳裕〔2010〕『日本は世界5位の農業大国』講談社+α新書。
- 4) http://www.maff.go.jp/j/tokei/sokuhou/sinki_syunou_08/index.html
- 5) 渋谷往男〔2009〕『戦略的農業経営』日本経済新聞出版社。
- 6) 木村伸男〔2008〕『現代農業のマネジメント』日本経済評論社。
- 7) 木村伸男〔1994〕『成長農業の経営管理』日本経済評論社。
- 8) 堀口博行〔2008〕『農業で1000万円稼ぐ方法』ダイヤモンド社。

<三本木至宏、1～4。保本宜範、5>

第5章 管理会計 ～農業経営の可視化について～

1. 背景と目的

(1) 背景

近年、農業生産者を取巻く経営環境は、次第に厳しさを増している。平成22年度版「農業白書」によると、一戸当りの農業所得は、経営形態を問わず減少傾向にあり、十分な農業所得を得ている農家は少数とのことである。このことは、他産業並みの所得を目指し農業経営の改善に取り組む認定農業者であっても同様で、農業所得の状況は非常に厳しい。農業白書は、農業所得の減少を招いている要因として 1. 消費者の低価格志向による食料品価格の低下 2. 人口減少や少子・高齢化による消費量の減少 3. 肥料・農薬等の農業生産資材価格の上昇 を挙げている。つまり農業生産者は、収入の減少と費用の増加というダブルパンチに見舞われているのである。農業経営にとって一定以上の利益確保は、経営の継続にとって必要不可欠な条件である。利益の源泉となる所得が減少すると、農業経営の継続に大きな影響を与えかねず、日本の食糧確保の観点からも無視できない問題である。

このような厳しい経営環境の中、農業生産者は所得の維持・増加に向け、一層のコスト削減や新商品開発、販路開拓等の様々な経営努力を強いられることになるであろう。従来のように、国やJAに頼りきるだけでは、刻々変化する今の状況をととても乗り切ることが出来ない。そこには、農業生産者が農業経営者となるべく自らが考え、自らが迅速に行動する農業経営の自立化が要求される。農業経営の自立化には、経営管理手法やマーケティング技法等の経営に関する知識・ノウハウの習得が必要であるが、中小企業診断士のように経営全般に知識と経験を有する専門家のアドバイスは、農業経営の自立化にとって非常に大きな支えとなる。中小企業診断士が新たに農業分野へ進出する意義がこの点にある（図5-1）。

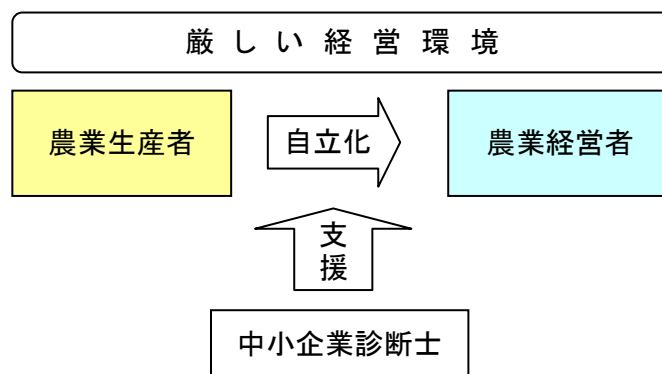


図 5-1 農業経営の自立化

(2) 財務活動による経営支援策

中小企業診断士が、財務活動において如何に農業経営を支援してゆくのか検討するのが本章の目的である。財務活動における経営支援といった場合、多くの中小企業診断士がまず思い浮かべるのは、財務諸表分析による経営診断や、各種補助金・融資の申請提案等だろう。筆者は、そのような支援策に先行し、農業経営の可視化がまずは必要であると考え。理由は2つある。1. 厳しい経営環境の中で、経営経験の少ない農業経営者が自立化してゆくためには、経営状況を的確に把握できる可視化ツールが必要であること。2. 中小企業診断士が、農業経営者に対して行う診断業務において、農業分野における知識・経験の不足を補うため、可視化ツールの使用が効果的なことである。

この時、中小企業診断士と農業経営者が共通の可視化ツールを使用することが望ましい。なぜなら、経営活動に対する両者の認識が一致し、診断業務のみならず診断後の経営支援等もスムーズに実施できる可能性が高まるからである。本章では、中小企業診断士が診断業務の過程で使用した可視化ツールを農業経営者が引き続き使用することを前提に、診断業務のサポートにおける可視化ツールの利用方法について検討を行った（図5-2）。

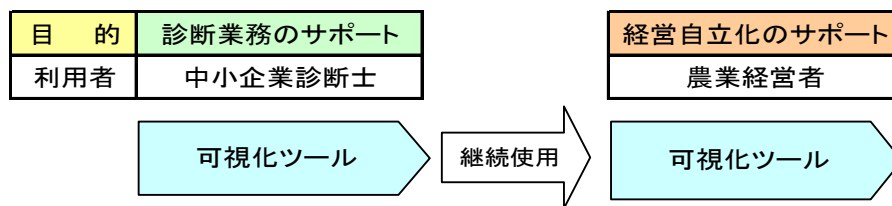


図5-2 可視化ツールの共通化

可視化ツールには、財務活動の一領域である管理会計を用いた。「農業分野に管理会計を適用」と聞くと意外な感じを受けるかもしれない。しかしながら管理会計は、目的に応じてその作成方法、作成期間、報告様式等が自由な点に特徴があり、決して工場管理から連想される緻密に計画し実行されるものだけではないのである。適用範囲、条件等事前に検討すれば、農業分野においても管理会計はその効力を十分に発揮することが可能である。

2. 可視化ツール

(1) 可視化ツールの機能

これまで中小企業診断士は豊富な知識・経験を有する製造業、小売・サービス業を中心に診断業務を行ってきた。実際の診断業務においては、診断先から必要な情報全てが得られなくても、不足する情報を知識と経験でうまく繋ぎ合わせ、課題抽出・改善策提案を行うことが可能であっ

た。一方、進出を予定している農業について、中小企業診断士の知識・経験は圧倒的に不足している。これまで、国・JAを中心に行われてきた日本の農業において、農業経営、栽培方法、出荷・物流等の情報を中小企業診断士が得る機会はほとんど無かった。また、自ら農業に従事した経験を有する中小企業診断士も少ないであろう。大多数の中小企業診断士が農業に関する知識・経験が乏しいまま、診断業務を行うことになり、かなりの時間と労力を要すると考えられる。その際、経営活動全体を素早く見渡せるツールがあれば、円滑に診断業務を進めることが可能である。診断業務は概ね 1. 実態把握 2. 分析 3. 課題抽出 4. 改善策提案 のプロセスで行われるが、可視化ツールは、最初のプロセスである「実態把握」で使うのが効果的である。活動全体を把握できれば後の「分析」「課題抽出」「改善策提案」もスムーズに実施できる。診断の正確さとともに、スピードも要求される今日、可視化ツールは診断業務のスピードアップにも貢献すると考えられる(図5-3)。

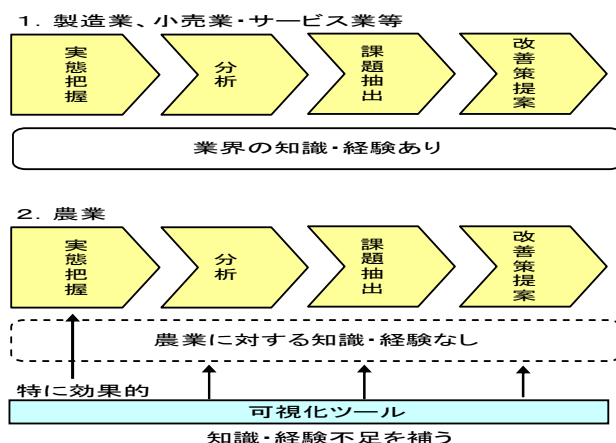


図 5-3 診断業務プロセス

(2) 可視化ツールの選択

可視化ツールには、管理会計の中でも特に「可視化」機能に優れているABC/ABMを選択した。ABC（活動基準原価計算）は、1980年代中頃からR. S. Kaplanらが提唱した、企業内の各種プロセス、活動、タスクに着目し、間接費の配分を行う原価管理手法である。当初は、製造業を中心に利用されていたが、応用範囲の広さもあり、サービス業、行政等へと利用が広がっている。ABM（活動基準管理）は、活動内容を付加価値創出の視点から分析し、ビジネスプロセスを改善するための管理手法である。ABCは「測定の視点」で、ABMは「プロセスの視点」で価値活動を軸に「会計データ」「活動データ」を組み合わせ使用し、企業の経営実態を的確に把握する可視化に効果を発揮している(図5-4)。

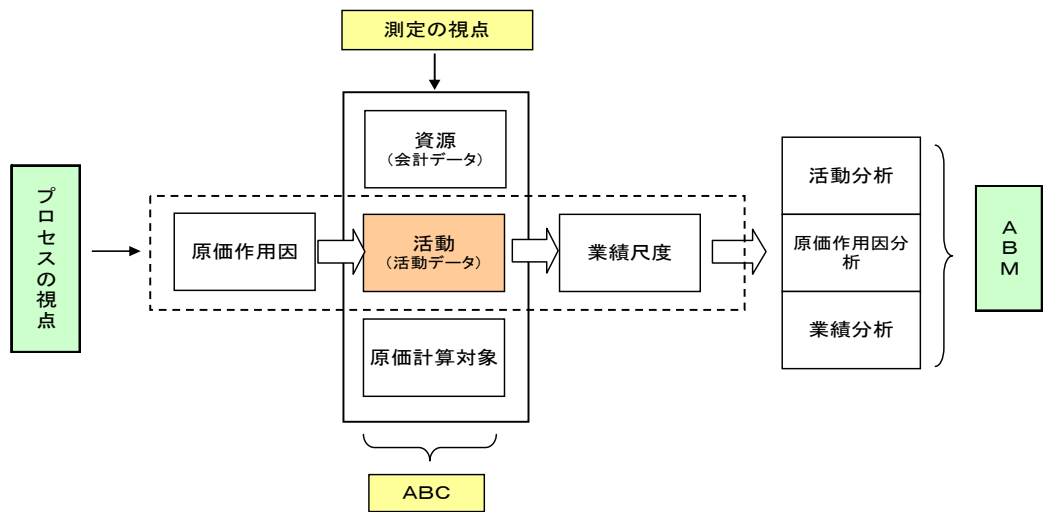
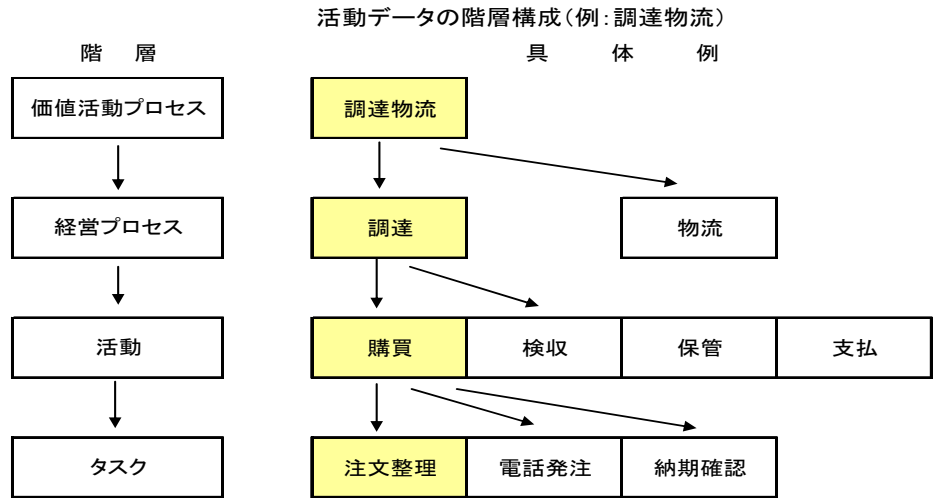


図5-4 ABCとABMの関係

「活動データ」は、大きな枠組みである「価値連鎖プロセス」から、細かな動作単位の「タスク」まで、数段階に分類される。本章では、「価値連鎖プロセス」「経営プロセス」「活動」「タスク」と4段階構成としたが、診断業務における可視化ツールとしては、細かな点に囚われず各診断士が使い易い構成にすれば良い。「価値連鎖プロセス」はポーターの価値連鎖における「調達物流」「生産」「出荷物流」「マーケティングと販売」等に該当する。「調達物流」を例にあげると、「価値連鎖プロセス」である「調達物流」は「調達」「物流管理」の各「経営プロセス」から構成されており、「調達」は「購買」「検収」「保管」等の各「活動」に細分される。さらに「購買」は「注文整理」「電話発注」等の各「タスク」から成り立っている（図5-5）。



「原価計算」(岡本 清 2004)を参考に西村作成

図5-5 活動データの階層構成（例：調達物流）

(3) 可視化ツールの利用方法

A B C / A B Mを可視化ツールとして利用する場合、診断業務プロセスに応じて大きな視点から徐々に細部に絞り込む形で「会計データ」「活動データ」を取り込んでゆくのが効果的である。特に可視化の観点から重要なのは「活動データ」で、診断業務の初期段階である「実態把握」時に、重点的に取り込んでゆくのが良いであろう。「会計データ」については、本来のA B C / A B Mとは異なり、可視化ツールとしては補足的な役割に留まる。

可視化ツールとしての「活動データ」は、主に「価値連鎖プロセス」「経営プロセス」「活動」までの使用が主になり「タスク」は、診断業務の「分析」「課題抽出」で必要があれば使用する程度と考えてよい。「活動」は、農作業日誌、活動日誌等記載する時の「作業項目」にほぼ該当するので、それらの記録がある診断先では、データが入手しやすい。また、「活動データ」には、各段階における生産数、稼働時間等の基礎データも含まれる。「会計データ」は、「貸借対照表」「損益計算書」等の財務データではなく、材料費、人件費、経費等の費目別コストや材料の仕入れ単価、人件費の平均単価等のデータを使用する（図 5-6）。

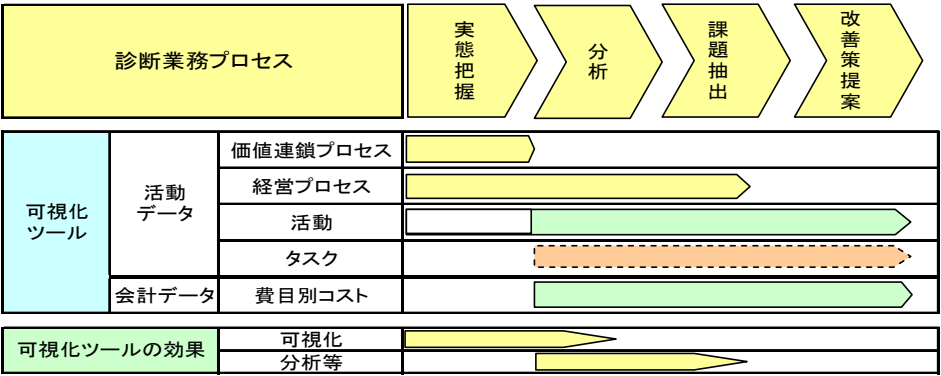


図 5-6 可視化ツールの段階的利用

3. 可視化ツールの利用例（トマト工場）

本事例は、農業の知識・経験が少ない筆者が、実際にトマト工場を取材（2010年6月）し、可視化ツールを使いながら、工場の経営活動を把握して行く過程を紹介したものである。可視化ツールは、診断業務の初期に使うのが効果的であるため、本事例も診断業務の「実態把握」段階にスポットを当てている。なお、事例で使用した情報・データの一部については、簡潔な説明を優先し、修正または補足を行った。

可視化ツールを使った今回の取材に先立ち、1年前に筆者は当工場を見学し、社長から話を聞く機会を得ていた。その時は、今後発展が期待されるいくつかの産業について、見聞を広める目的で情報収集を行っており、農業もその一つに過ぎなかった。

先述のとおり、筆者は農業に関する知識・経験が乏しい。工場施設を見学し、社長から丁寧な説明を受けたが、施設の巨大さや栽培棟、選果場での従業員の働く姿は印象に残っても、トマト工場の経営活動が実際どのように行われているか、具体的なイメージを掴むことは出来なかった。その後、農業への関心が高まり「農業の仕組み研究会」に属することになるのであるが、筆者のように知識も経験もない中小企業診断士のため、可視化ツールの利用を思いつくに至った。

(1) 工場の概要

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 会社名：株式会社 D社 （農業生産法人）・ 所在地：S 県N 郡・ 従業員：30 数名（パート含む）・ 事業内容：高糖度トマトの生産・販売・ 主な生産施設：栽培棟 4 棟 |
|---|

農業生産法人株式会社D社は、高糖度トマトの生産・販売を目的として2006年に設立された。社長以下30数名の社員・パート従業員で生産活動を行い、年間300トン以上のトマトを関西市場へ向け出荷している。

①設立の経緯

社長は、ビジネスマン時代の一時期トマト栽培事業に携わっており、その知識と経験から市場価値の高い高糖度トマトの生産に着目した。綿密な事前調査や栽培実験を繰り返した結果、現在の立地場所（中国地方の中山間地域で標高500m）が最適との結論を得て設立準備に取り掛かった。工場建設には多額の資金が必要であったが、その経営方針や事業計画が評価され、国や地元自治体等からの各種支援を得ることができ会社設立に至った。

②生産施設

4.6haの敷地内に、栽培棟を中心とした各種施設が配置されている（図5-7）。4棟ある栽培棟は外気温の影響を防ぐ目的で、複層エアハウス方式を採用している。施設内はコンピュータによる細かな環境制御やクリーンルームの設置等衛生面も配慮した管理がなされている。また、従業員の作業負担を軽減するため、栽培土壌の高さを床上60cmに設置する等作業環境にも配慮している。生育したトマトは収穫後、光センサー選別機により糖度とサイズに応じて選果され、集出荷施設で出荷作業が行われる。栽培棟の周辺には、トマトの苗を育成する育苗棟と栽培溶液を生産する溶液棟も設置されている。

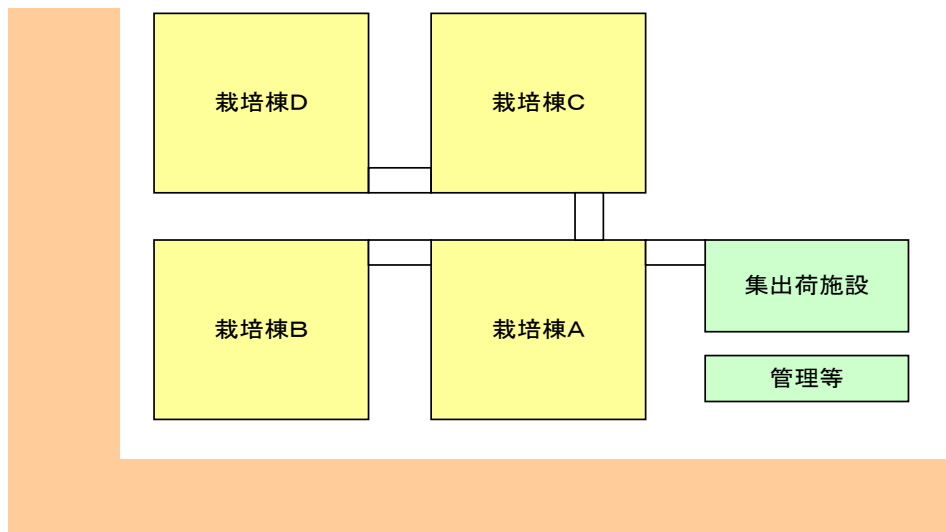


図 5-7 (株)D社施設配置図

③販売先

主要販売先は、関西の大手卸売業者である。契約は、一括買取方式であり、D社は、契約で決められた規格・数量を確保することを目的に生産を行っている。またD社の高糖度トマトは、東京の品質評価機関からも高い評価を得ており、新たな販売先の開拓にも期待が広がる。

④雇用

中国地方の中山間地域に位置するD社は、地元の雇用創出の場としての期待も高い。工場では、男女を問わず20代から50代までの幅広い年齢層の従業員が働いている。また、シルバー人材の活用もあり、地元に対する貢献度は非常に高い。

(2) 実態把握

今回は予め可視化ツールを準備して取材に望み、以下の手順で実態把握を行った(図5-8)。

把握レベル	順番	項目
価値連鎖プロセス	1	「価値連鎖」に対するヒアリング
	2	「価値連鎖プロセス」の把握
経営プロセス	3	中心「経営プロセス」の把握
活動	4	中心「経営プロセス」の活動状況の把握(静的)
	5	中心「経営プロセス」の活動状況の把握(動的)

図 5-8 トマト工場における実態把握の手順

以下、各手順についての説明を行う。

①「価値連鎖」に対するヒアリング

トマト工場の「価値連鎖」を把握するため、社長にヒアリングを行った。ヒアリング項目は各「価値連鎖」毎に「だれが、何を、どのように行っているのか」で構成されている。ヒアリング結果は、下記一覧表のとおりである（表5-1）。

価値活動		だれが	なにを	どのように
全般管理	人事管理	社長	従業員の採用	自ら面接を実施
		現場リーダー	従業員の育成	OJT
		事務員	給与計算	勤務管理システムで作成
	財務管理	社長	資金調達	金融機関等と交渉
		事務員	出納業務	金融機関で処理
		事務員	会計処理	経理システムで処理
	技術開発	社長	新技術の導入	自ら実験
		現場リーダー	技術の改良	日々の作業で試行
調達物流		社長	原材料等の選定	検討し調達
		現場リーダー	事務用物品の購入	検討し本社へ要求
生産		「生産プロセス」を参照		
出荷物流		社長	配達方法の検討	近隣の業者と共同配送
マーケティングと販売		社長	販路開拓	販路開拓
		従業員	直接販売	直売所で販売
		事務員	地方発送	入金の上発送

②「価値連鎖プロセス」の把握

上記①ヒアリングに基づき、トマト工場全体の「価値連鎖体系」を図表化した（図5-9）。この時、主な工場施設や従業員がどの「価値連鎖プロセス」に関係しているか、合わせて確認しておく必要がある。これにより、経営組織の各「価値活動」がだれによって運営され、人、物等の経営資源がどの「価値活動」に投入されているか明確になる。本件では「生産」が中心であることが確認された。また、診断業務の「分析」「課題抽出」では、各「価値活動」間の連携がスムーズに行われているかが重要な診断ポイントとなることが多いが、その際もこの「価値連鎖体系」は大変参考になる。

1. 主活動

価値連鎖プロセス	調達物流	生産	出荷物流	マーケティングと販売
主な施設・設備		栽培棟 4 育苗棟 1 養液棟 1 集出荷施設 1 選果設備 1	集出荷施設 1	直販所
その他			共同搬送	
社長	取引決定			販路開拓
事務員				直販所
現場リーダー		指導		
従業員		作業		通販

2. 全般管理

価値連鎖プロセス	人事管理	財務管理	技術開発
主な施設・設備	管理棟	管理棟	管理棟
社長	採用	資金調達	研究
事務員		経理事務	
現場リーダー			
従業員			

図 5-9 トマト工場の価値連鎖体系図

③中心「経営プロセス」の活動状況把握（静的）

トマト工場の中心「価値活動」である「生産」について更に詳しく活動内容を把握する。そのため「生産」を「経営プロセス」「活動」レベルまで階層を下げ、追加ヒアリングを行いその結果を図表化した（図5-10）。

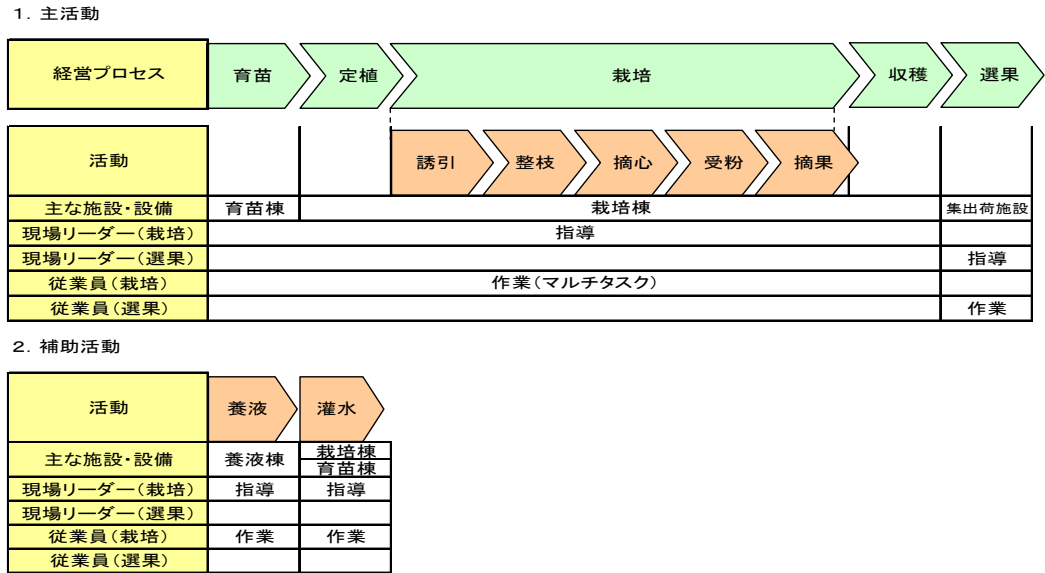


図5-10 トマト工場「生産」の各「経営プロセス」・「活動」状況（静的）

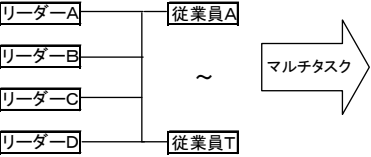
④中心「経営プロセス」の活動状況把握（動的）

「生産」を構成する「経営プロセス」「活動」に年間スケジュールや作業員人員構成、作業時間、作業量等の「活動データ」を加え「生産」を時間的、ボリューム的な面からも把握した（図5-11）。この過程で、「栽培」プロセスは、4つの栽培棟で異なる「活動」が同時に行われ、しかも従業員は全ての活動をこなせる「多能工」であることが判明した。このことは、各栽培棟毎の作業工程だけでなく、栽培棟間の作業関連等についても「分析」が必要であることや、人材育成においても「多能工」育成のプログラムが有効であることを示唆する。この段階で「分析」「課題抽出」における診断ポイントがある程度浮かび上がってくるが、更に細かく「タスク」レベルまで「活動データ」を掘り下げると、「会計データ」と組み合わせたABC/ABMがそのまま活用でき、「分析」「課題抽出」に直結する。

1. 生産プロセス

分類	実施施設	冬季			春季			夏季			秋季		
生産プロセス	主活動	A栽培棟	定植	誘引	整枝	摘心	受粉	摘果	収穫				
		B栽培棟	収穫		定植	誘引	整枝	摘心	受粉	摘果	収穫		
		C栽培棟	生育	収穫				定植	誘引	整枝	摘心		
		D栽培棟	整枝	摘心	受粉	摘果	収穫		定植	誘引			
		育苗棟	育苗	定植	育苗	定植	育苗	定植	育苗	定植			
	補助活動	養液棟	養液生産										
		栽培棟等	灌水										

2. 活動状況
(1) 作業時間等



★リーダーと従業員は固定せず、作業前日に翌日の組合せと、作業内容が決まる。

この時点での1ヶ月間の活動状況

作業場所	活動内容	作業時間 h/月	作業数量	単位
A栽培棟	受 粉	200	4	回
B栽培棟	整 枝	1,000	5,000	本
C栽培棟	定 植	1,800	30,000	本
D栽培棟	収 穫	1,000	30,000	玉
育苗棟	育 苗	800	90,000	本
養液棟	養 液	1,000	25	回
栽培棟等	灌 水	1,000	25	回
合計		6,800		

図 5-11 トマト工場 「生産」プロセスの各活動状況

参考文献

農林水産省 [2010] 『食料・農業・農村白書』
東海幹夫 [2010] 『原価計算 管理会計』 清文社
岡本清 [2000] 『原価計算』 国元書房
櫻井通晴 [2002] 『管理会計』 同文館

<西村英樹>

第6章 農業分野の情報活用

1. 背景と目的

(1) 背景

農業経営の状況は厳しく、農業所得は全体額、一戸当たりとも近年減少の一途を辿っている。主な原因は次の通り。

①農協依存

農家は、農協の指示通の作物を生産し、生産した農産物は農協に納めれば、自動的に消費者に届けられ、売上げも自動的に口座に振り込まれていた。農家は、農協と情報交換をするだけで、経営を行うことが出来ていた。そのため、自らが情報活用を考える必要なく、自発的な情報活用があまり進んでいないため、農協の影響力低下に合わせて、農家も地盤沈下している。

②経営管理の不在

財務についてどんぶり勘定の状況である。経営管理やマーケティングの概念はなく、売れるか売れないに関わらず農作物を生産し、農協に納め市場に出荷する。生産活動としては、経験と勘の世界で行われ、数値管理は行われていないことが多い。生産活動以外は、農協に任せる形になっており、経営管理は存在していない。

③低い農業生産性

農産物の生産は、栽培期間が長い、繁忙期の労働時間の差が大きい、天候に左右され易い、ロス率が高い等の課題がある。また、農家一戸当たりの農地が狭いことや中山間地の割合が高い等により大型機械を導入することが難しい。その結果、日本の農産物は労働集約型となり生産性が低く、高コストになっている。近年では、肥料、農薬等の生産資材価格の上昇もコスト上昇の要因になっている。

④複雑な流通経路

農産物は、通常の工業製品に比べて複雑な流通経路を経由して消費者に辿り着いている。そのため、生産者が受け取る価格が低く抑えられている（図6-1）。

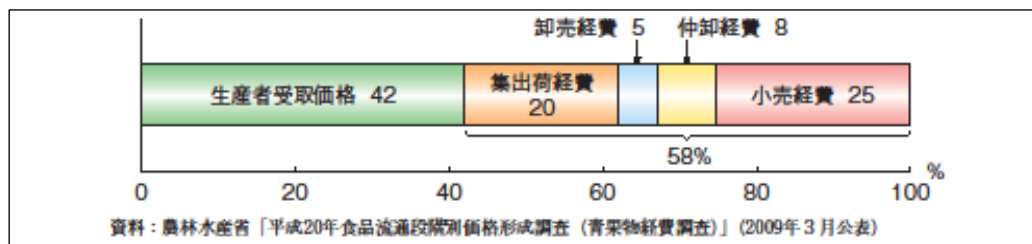


図 6-1 小売価格に占める各流通経費等の割合（2008 年、青果物平均）

(2) 情報の必要性

農業経営の課題を解決する手段の一つとして、“情報活用”がある。(2)では、情報の必要性について述べる。ポーターは、「企業が活動すればするほど、情報技術はデータを生み出す、その充実したデータを活用することで、物理活動にも変化をもたらす。社内外で活動間のリンケージを活用する能力が向上する」¹⁾と述べている。農業経営における情報が必要性については、大きく分けて2つあると考えている。

①経営の高度化の手段

企業活動において、種々の情報を収集分析しそれを経営に活用することで、競争力のある製品を開発やコスト削減に繋がっている。また、企業間で情報を共有したり連携したりすることで、サプライチェーン全体で最適化を図ることができる。

②商品価値の向上

農作物は、それが単独で価値を持つことは少なく、様々な情報を組み合わせることで価値を生み出している(図 6-2)。消費者が農作物を購入する際に、その商品そのもので選択するのではなく、様々な情報を加味して意思決定を行っている。例えば、ネギの場合、「XX の青ネギ」と「京都九条ネギ」では、前者に比べ後者の方の売価が高くなる。これは品質や味の違いもあるが、ブランド力による付加価値と言える。また、安全・安心を重視する消費者は、産地や生産者、使用されている肥料や農薬情報等の情報が分かる商品を価格が高くても購入している。

$$\text{商品価値} = \text{農作物} + \text{情報}$$

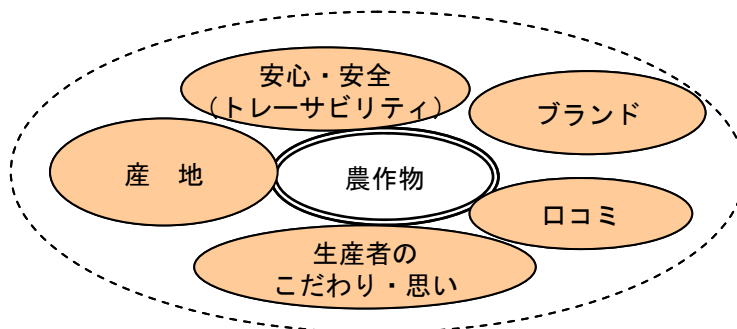


図 6-2 商品価値

2. 現状把握

(1) 情報活用の状況

本項では、情報活用の現状について述べる。農家で情報活用は必ずしも進んでいるとは言えない。その要因として、次のことが考えられる。

①情報交換の中心が農協

1. でも触れた通り、経営のかなり部分を農協に依存して来た。情報面も同様に農協に依存していた。そのため、自ら考える必要なく、自発的な情報活用があまり進んでいない。

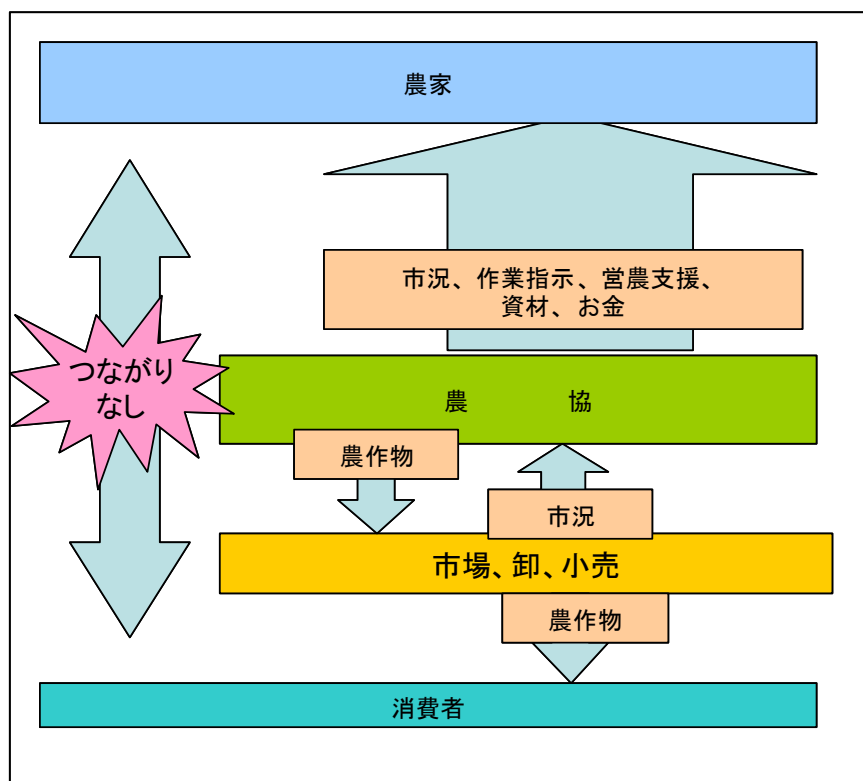


図 6-3 情報の流れ

②農業分野での情報化の遅れ

情報活用の基盤となる情報システムも一般企業のそれと比較して、その整備が遅れていた。山間部では未だに高速回線が敷設されていない地域もある。また、農家向けの情報システムも業務支援的な機能しかなく、情報活用を積極的に行うには使い勝手の悪いものだった。

(2) 情報活用事例

(1) で、農業分野での情報活用がうまく行われていないと指摘した。しかし、そういった中でも比較的うまく情報を活用し、効果を上げている農家もある。その事例を以下に示す。

○ 生産実績情報の活用

- ・トマト栽培農家（水耕栽培）

3年間の各種実績を蓄積・分析し、季節別の1鉢にあたり最適な苗の本数を見出した。

これに生産の歩留まりが大幅に向上した。

○ 生産実績情報の活用

- ・ネギ栽培農家（水耕栽培）

栽培実績を蓄積・分析し、単位あたりの最適な作付け数、標準手順を確立させ、近隣の農家にノウハウを横展開し、地域の活性化に寄与している

○ 管理会計情報の活用

- ・トマト栽培農家（水耕栽培）

年次計画を立案し月次決算も実施している。実績数値を元に、PDCA (PLAN→DO→CHECK→ACTION) サイクルが回っている。

○ 生産・販売・消費者連携

- ・会社名：らでいっしゅぼーや株式会社
- ・所在地：東京都港区芝公園3丁目1-13
- ・事業内容：有機低農薬野菜および無添加食品等の宅配事業

農家への発注情報や農家の作付け計画や生産状況、農薬管理等の情報を共有している。これらの情報は消費者にも商品とともに届けられている。消費者は、すべての情報を知ることによって安心・安全を確認することができ、満足度が高くなる。また、販売会社は生産情報を随時把握することで、変化に迅速に対応できる。消費者に対しては安心・安全をアピールすることで付加価値の向上にも寄与している。生産者はこのシステムを利用することにより、数字に基づく経営管理を行うことができ経営の高度化に繋がっている。

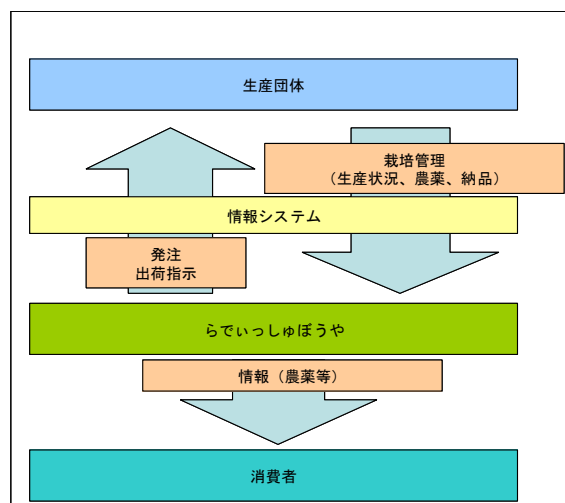


図6-4 「らでいっしゅぼーや」の情報連携

(3) 情報システムの状況

ここでは、情報活用を行うために必要不可欠である情報システムの現状について述べる。主な情報システムの状況は以下の通りである。

①農業生産工程管理GAP

農業生産工程管理（GAP：Good Agricultural Practice）とは、農業生産活動を行う上で必要な関係法令等の内容に則して定められる点検項目に沿って、農業生産活動の各工程の正確な実施、記録、点検及び評価を行うことによる持続的な改善活動である。GAP活動を支援する、情報システムの展開を図っているが、普及はそれほど進んでいない。（図6-5～6-6）

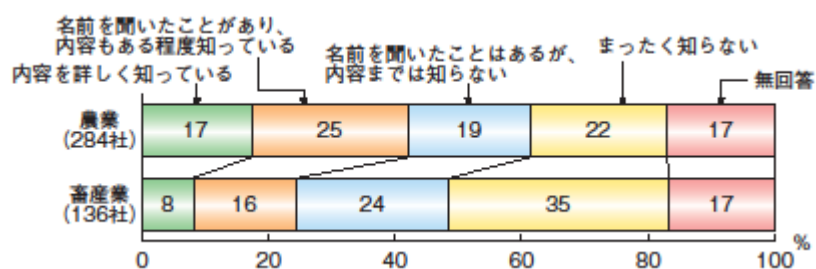


図 6-5 GAPの認知状況

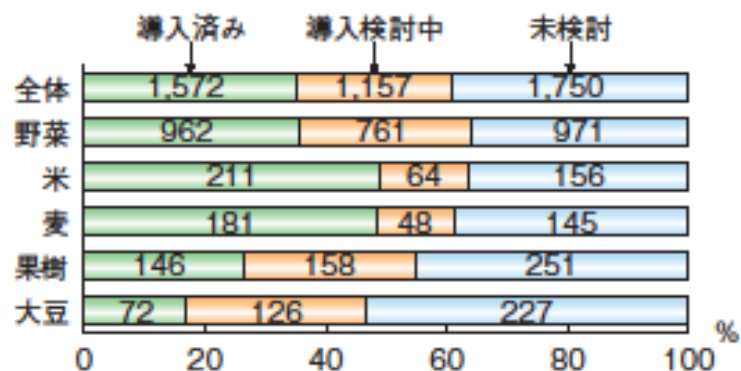


図 6-6 品目別GAPの導入状況

②情報インフラの状況

農村地域の情報通信基盤の整備は遅れている。(図 6-7)

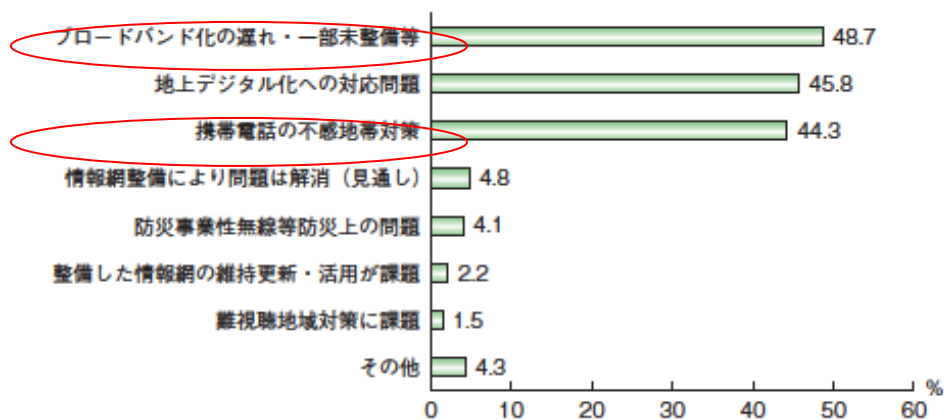


図 6-7 過疎市町村の情報通信基盤・利活用における課題

3. 情報活用

(1) 情報活用のポイント

ここでは、情報活用を実施していくための戦略を次の2つの観点で述べる。

- ・経営の高度化
- ・商品価値の向上

①経営の高度化

経営タイプによって対象となる情報と必要な情報システムが異なっている。情報活用を支援する際には、経営タイプに合わせた対応は必要である。

- ・ 企業間連携

主体は、サプライチェーンを展開する先（小売・卸等）になることが多い。そのため、農家は指定された要件に対応することになる。

- ・ 企業経営

農家が主体となるため、支援内容は情報戦略全般からシステム要件まで行う必要がある。

現状分析から、情報システム戦略策定ステップで対応する。このタイプが、最も支援を必要とするタイプと考える

- ・ 企業の家族経営
農家が主体となるが、企業経営に比べて規模が小さい。
- ・ 生業的家族経営
小規模であるため、限定的な支援に留まる。
- ・ 副業的家族経営
支援の対象外と考えてよい。

表 6-1 経営タイプと情報システム

経営タイプ	情報	情報システム
企業間連携	会計・管理会計、生産、販売・仕入、人事	会計・生産管理・販売管理等 サプライチェーン／デマンドチェーン
企業経営	会計・管理会計、生産、販売・仕入、人事	会計・生産管理・販売管理等 (パッケージ、クラウド等)
企業の家族経営	会計・管理会計、工程管理、販売管理	会計・生産管理・販売管理等 (パッケージ、クラウド等)
生業的家族経営	税務会計、工程管理	標準機能パッケージ利用
副業的家族経営	税務会計	EXCEL等で管理可能な範囲

②商品価値の向上

商品価値の向上を図るための施策を策定する手順として、知的資産経営の「知的資産経営の導入ステップ」が適用できる⁵⁾。知的資産経営とは、知的資産を企業経営に有効に活用することで、企業価値を高めていく経営手法である(図 6-8)。



図 6-8 知的資産

<出典：中小企業のための知的資産経営マニュアル>

○「知的資産経営の導入ステップ」

1) 知的資産を知る

SWOT 分析で自社の現状を明確にする。

Output：ビジネスモデル（バリューチェーン）、PPM 等

2) 知的資産をまとめる

自社の知的資産を洗い出す。

Output：価値創造ストーリー、知的資産活用マップ(図 6-9)等

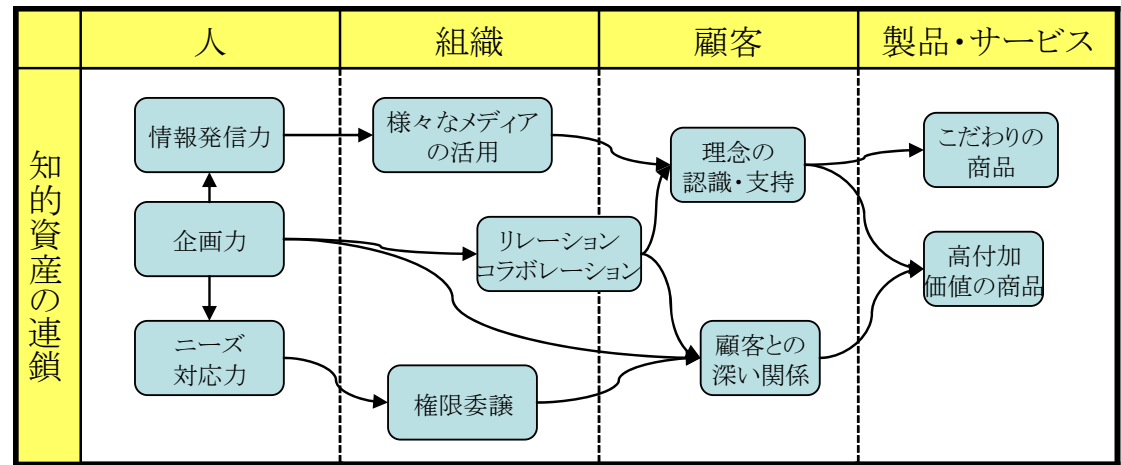


図 6-9 知的資産活用マップ

3) 知的資産を伝える

1)、2) で明確になった知的資産をステークホルダーに伝える。

Output：インターネット、知的資産経営レポート等

4) 知的資産を深める

マネジメントにおいて、1)、2)、3) を知的資産の活用サイクルを確立する。

(2) 情報システム戦略

ここでは、情報システム戦略について述べる。情報システム戦略には、ポーターの競争戦略¹⁾で示されている「情報革命によって生まれたチャンスを生かす5ステップ」を利用する。このステップは企業を対象としたものであるが、農業にも適用できると考える。

表 6-2 情報革命を生かすステップ

ステップ	説明	活動内容
情報化の度合いを評価する	情報システムの利用状況と情報の収集、活用状況进行评估する	情報活用の状況の調査を行う。 価値ある情報の有無、情報システムの利用状況を確認する。
農業における情報技術の役割を見極める	生産管理、実績管理、販売・マーケティング等適用可能な領域を見極める	導入効果を明確にし、投資対効果を算定する。 例) ・コスト低減 コスト低減額と管理会計導入費 ・顧客との関係強化 売上額とインターネット利用料金
情報技術が競争優位を生み出す方法を特定し、ランク付けする	情報技術が競争優位を生み出す方法を特定し、ランク付けする	競争施策を検討しシステム化の優先順位を策定する。 例) ・価格優位 生産実績を収集・分析することで最適な単位あたり作付け数見出し、歩留まりを上げ、生産コストを下げる。
情報技術がどのように新しいビジネスを生み出すのか調査する	情報や情報システムを利用・活用することで新しいビジネスモデルを確立できないかを調査する	情報技術を使うことで新しいビジネス展開が考えられないか調査する。 例) ・インターネットを活用した販路拡大・バーチャル・リアルの融合 (ゲームと連携)
情報技術を活かすプランを策定	具体的なシステム計画を立案する	策定された施策等を具体的な実行計画に落とし込む。

参考文献

- 1) Porter, M.E. [1985]Competitive advantage , Free Press. 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985 年。
- 2)P.F ドラッカー [2001] 基本と原則『マネジメント』エッセンシャル版ダイヤモンド社
- 3)木村伸男 [2008]『現代農業のマネジメント』日本経済評論社
- 4)農林水産省 [2010] 『平成22年度 食料・農業・農村白書』
- 5)独立行政法人 中小企業基盤整備機構[2007] 「中小企業のための知的資産経営マニュアル」

＜竹本忠夫＞

第7章 第2部へのコメント：農業の現場に立つ中小企業診断士より

1. 自己紹介

中小企業診断士事務所を営みながら、平成22年から実家の稲作農家の承継準備を始めた。耕作面積は5反程度と小規模であり、日本の典型的な兼業農家である。集落内の近隣農家も殆どが同じタイプの農家である。平成21年度農業構造動態調査（農林水産省）によれば、専業農家は約2割であり、8割が私の実家や近隣農家のような兼業農家である。

2. 農業の現場

実家のある集落は、農家数30数戸で構成されているが、これらの農家の農業生産意欲は概ね低い。安定した農外所得があることや65歳以上と高齢であるなどの理由から、農作業や経営管理は「出来る限り手を抜きたい」「面倒なのでJAに任せた方が少し割高でも気が楽だ」と考えている。更に、「日常些細な不満はあるが、概ね今の生活に満足している」ので「自分が人生を終えるまでは現状を維持したい」という意識がある。これが実家と近隣農家の現状と本音であり、同様の環境下にある全国の農家に共通する意識ではないだろうか。

一方、専業農家の中には、高い生産性を求めて効率的な設備により農業の不確実性と複雑性を抑え、産出の最大化を図る農家もある。競争の基本戦略に照らせば、「コストリーダーシップ」である。具体的には、第5章3で触れる「トマト工場」等がそれに当てはまる。また、消費者の食の安心・安全への関心の高まりや、LOHAS等スローライフのブームと浸透が進んでいる。それに伴い、自然の連鎖や循環に従い、環境負荷の少ない農法に持続可能性を見出し、顧客ニーズに応じている農家も増加傾向にある。競争の基本戦略としては「差別化戦略」である。具体的には、第10章3で紹介する「(有)アグリインダストリー」等がこれにあたる。いずれにしても既存のしがらみから脱却し、農業分野に新たな機会を見出している。このような環境変化の中で、兼業農家の中にも、外部環境への適応や新しい環境への創造にチャレンジする農家が起きつつある。

以降、農作物の生産を通して、農家の現状と本音を目の当たりにしている中小企業診断士という立場から、農業のバリューチェーンにおける全般管理（人、金、情報）に関する本論集（第2部）の提言の現実性や有効性について言及したい。なお、価値連鎖における主活動（第3部）に関しては「第3部へのコメント：農業の現場に立つ中小企業診断士より」（第11章）で後述する。

3. 本論集の意義

農家の経営に対する意識は、戦略の方向性によっても様々であると同時に、現場に足を踏み入れなければ、潜在的な意識は分かり難いものである。

この前提を踏まえると、農家に対する経営支援は、生産現場の知識に乏しい中小企業診断士には難易度の高いものになってしまう。しかし、そのような中小企業診断士にも農家に対して適切な診断と助言が可能な方法を模索した本論集は、実用的なツールや診断手順を提示しており、中小企業診断士が活躍の場を広げ社会貢献のできる基盤作りを後押しするものである。また、業界の構造的な非効率を解消するという意味においても、意欲的かつ有意義な内容になっている。

4. 本論集の現実性と有効性

まず、経営諸機能「人」について第4章では、農業事業者と将来の担い手について言及している。農業事業者の多様な属性を事前に見極め、経営タイプを経営目的という要件で分析することは、農業事業者とのコミュニケーションの前提条件として必須であり、農業事業者ヒアリングの事前調査の切り口として実践的な提案となっている。

確かに、経営目的を高度化するプロセスには、経営タイプのステップ・アップ的变化に抵抗がある農業事業者も少なくないと思われる。農業事業者の理念や価値観、世界観といったパラダイムの転換を余儀なくされるからである。しかし、その転換を後押しすることこそ経営支援者としての役割であり、農業事業者への経営支援において最も必要とされる能力である。農業の現場に求められるのは、現状維持意識を変革し、変化にチャレンジする体制を整備できる人材ではないだろうか。私は農業の現場で、そのような人材の不足を日々感じている。

次に、第5章は、農業経営に管理会計の導入を推進しようという意欲的な内容である。経営タイプ別、マネジメント階層別のマトリクスに、管理会計に対する適不適が示されており、その指摘は農業の現場から見ても現実的である。しかし、近隣の農家には日々の農業活動を記録するという意識すら乏しい農家も多い。「記録は私の頭の中にあるから問題ない」と考えている農業事業者の中には、比較的大規模に農業を営んでいる者も存在する。現状では「活動データ」を活用できる農家が多い状況にあるとは言えないが、ある一定のフォーマットに沿って日々の農作業を記録し、後に発生する不確実性と複雑性をコントロールする、リスクマネジメントに活用しようという前向きな意識を持つことが重要なのである。「可視化」はいかなる経営タイプにも必須の要件であって、マネジメントの手法として価値ある結果をもたらす取組である。したがって、農業事業者には農業活動を記録することの必要性を説き、記録するという行動を定着させる必要がある。

続いて、第6章では、農業に情報システムを導入しようという提案である。それだけでアレルギー的反応を起こす農業事業者もある。それは、生産の不確実性と複雑性などの影響で、記録を取っても利用価値が低いと考えているからである。記録にかかる労力と利用価値の力関係において、記録をとるという行動にブレーキが掛るのである。しかし、管理会計の場合と同様に、経営のタイプ、規模に関わらず、日々の活動を記録し、データを蓄積、活用することが、経営の先見性を産みリスクを回避することは自明の理である。中小企業の中にもデータ活用意識のない事業者は多い。その場合、まずはデータ収集の意義を説き意識の醸成を図る必要がある。そのうえで、内部、外部の環境に合わせたデータ収集項目を設定し、一定のフォーマットに沿ったデータ収集の実施から始めることが肝要である。ゴーイングコンサーンを前提とするならば、農業事業者においても中小企業と同様の取組が求められるであろう。

5. まとめ

中小企業の経営者は、変化に敏感にならざるを得ないことが多い。特に21世紀に入り世界の経済環境はアジアを中心に劇的な変化を見せており、その影響を直接受けているからである。そのため、中小企業診断士の言う変革の意味も頭に入り易い。一方農業事業者のように、歴史的に国から生活を守られてきた経緯がある業界の事業者は総じて保守的である（第3部で後述）。変化に対する慣性が大きく、環境変化が最終段階まで進まないと自ら動こうとしないこともある。そのような事業者に対し意識変革を促す場合には、中小企業経営者へのアプローチにも増して、より高度なコミュニケーション能力が要求される。

では、コミュニケーション能力とは何かを考えてみたい。「7つの習慣」（スティーブン R. コヴィー著）にはコミュニケーション能力とは「相手を本当に理解する力である。」とある。また、「理解するためには、話を聞かなければならないが、話をしている時、殆どの人は理解しようとして聞いているのではなく、答えようとして聞いているのだ。話しているか、話す準備をしているかである。」そこには、聞く、という行為はない。これはコーチングの考え方に通じている。「7つの習慣」では聞くという行為は「感情移入」という言葉で表現されており、「感情移入」は「積極的な傾聴」「反映的な傾聴」という言葉で言い換えられている。つまり、心の底から理解するつもりで聞くことであり、まずは相手を理解しようと努めることである。自分のことを理解してもらうことではない。「相手を本当に理解する力」。これが高度なコミュニケーション能力の本質ではないだろうか。「相手を本当に理解する力」という言葉は平凡な響きであるが、中小企業診断士として少しでも中小企業の経営支援を経験した者であれば、この難易度の高さは容易に理解できるであろう。相手を理解し、自分も理解されることでお互いの信頼関係が構築される。その信頼

関係があつて初めて、相手に対して影響を与え行動を促すことができるのである。したがって、環境変化に対する慣性が大きく保守的な事業者が、変化の初期段階で自ら変革を求め行動を起こすようになるためには、経営支援者側により高度なコミュニケーション能力が求められるのである。

辞書には、コミュニケーションとは「人間が互いに意思・感情・思考を伝達し合うこと。」とある。この意味で、多くの経営支援を経験する中小企業診断士は一定の能力を有している。しかし、「相手を本当に理解する力」の保有において強い自信を持てる者は多くないだろう。中小企業診断士は、信頼関係を構築する唯一の手段であるコミュニケーション能力の研鑽を図り、これを洗練された状態まで高める必要がある。そうすることで保守的な環境下にある業界の非効率をも変革する力を有し、活動領域を広げることができるのである。

本章の冒頭にも述べたが、本論集のように、農業経営支援に必要な、実用的ツールや診断手順、知識や事例等を紹介することは、中小企業診断士の持つ潜在能力を引き出す効果があり、業界の構造を変革し非効率を抑制する重要かつ有意義な取組である。しかしその基盤には、高度に洗練されたコミュニケーション能力による経営支援者と農業事業者の深い信頼関係が不可欠な要素であることも、併せて理解されたい。



【プロフィール】

以前は自動車メーカーで販売・マーケティングを担当していました。その後中小企業診断士の資格を取得して独立し、経営コンサルタントとして活動しています。

今後は、農家への経営支援活動とともに、自らも無農薬、無肥料にこだわった農産物の生産を行い、加工、販売に至る仕組を構築します。そして、究極の食の安心・安全を提供するブランドの確立を目指します。

＜高東浩昭＞

第 3 部

マーケティング諸機能

第8章 技術と生産

1. 本章の背景および目的

(1) 背景

本論集のサブタイトルは、「プロダクトアウトからマーケットインへ」である。我々がこのサブタイトルを掲げた理由は、以下の通りである。中小企業診断士が農業の経営革新を支援する際に、農産物の生産を主たる活動としている農業事業者に対して、マーケットへのアプローチを支援できないものか、と考えたからである。

そこで本論集では、中小企業診断士が、農産物が生産された後に加工や販売に至るまでの道筋をつける役割を果たすべきということを説いている（図 8-1）。一般に中小企業診断士は、コーディネーター・インテグレーターとしての役割を果たすことが期待されている。不足する中小企業の経営資源を、連携によって補う役割である。農業の経営革新においても、そういった期待感を裏切れない。

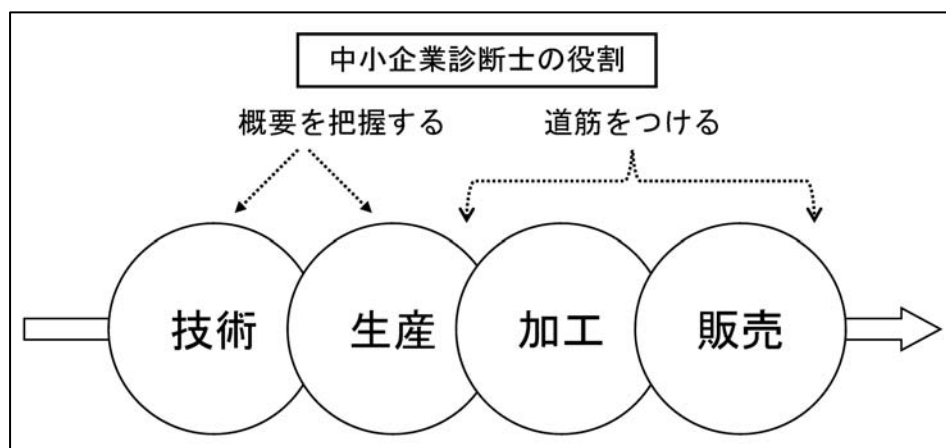


図 8-1 農業経営診断における中小企業診断士の役割

(2) 目的

このような背景を踏まえると、本章で取り上げる「技術と生産」に対する中小企業診断士の役割は何か？ 農業経験のない一般的な中小企業診断士として、農業の「技術と生産」に関する専門的な知識を吸収し、それを診断・助言に活かすことはきわめて困難であろう。しかし、本章であえて「技術と生産」を取り上げる目的は、「技術と生産」に関する専門的な個々の知識ではなく、その概要を学び農業診断に役立てるようにすることである（図 8-1）。「技術と生産」に関して、その概要を学ぶことは、マーケティングにつながる重要な活動と考える。

2. 農業生産の基盤となる技術

(1) 中小企業診断士が農業技術をフォローする理由

『農業経営者』誌 2006 年 9 月号には、2004 人の農業事業者に対するアンケート調査の結果が掲載されている¹⁾。その中で、農業事業者の 74%が「さらに革新的な技術が必要」と答えている。農業の経営革新を支援しようとする中小企業診断士として、「革新的な技術」の中身まで知る必要はないと考える。しかし、農業事業者のニーズを鑑みると、農業技術の概要を把握することで助言の幅が広がるはずである。農業技術が、農業の付加価値を高める源泉となりうるからである。

さらに、農業技術の重要性について追記する。2010 年 7 月 29 日発行の学術誌『Nature』(図 8-2) に、食物生産の特集がくまれた²⁾。『Nature』誌編集部による巻頭言のタイトルを和訳すると、

「飢えた世界をどのように養うか」

となる。その概要は、

「2050 年には 91 億人になる世界の人口を養うだけの食料生産は可能である。しかし、それくらいの食料生産を達成するには、ハイテクによる品種・種子開発からローテクな農作業の改善に至るまで、あらゆる技術開発が必要となる」

というものである。つまり、今後の世界レベルの食料生産を視野に入れても、農業技術は重要な課題となっている。



図 8-2 農業技術の重要性を説いた『Nature』誌の表紙

(2) 農業技術の概要

ポーターの「価値連鎖」の主活動でもっとも上流にあるのが、「生産資材調達」と「生産基盤整備」である(図は-3)。これら 2 つのプロセスの基盤となるのが農業技術である。

「生産資材調達」では、生き物、すなわち種や苗、さらには肥料などが対象である。これらに関連する技術は、Biology の B にちなんで「B 技術」と呼ばれている(表 8-1)³⁾。B 技術の革新によって、作物収量の増加を見込むことができるので、土地生産性の向上につながる。B 技術の情報収集源としては、学術誌や新聞等がある。第 4 章で紹介した大分県国東市の農業事業者、林浩昭氏は『Nature』誌等の学術誌を定期購読されているという。

一方、「生産基盤整備」では、機械、すなわち農機器や設備が対象となり、そのための技術は Mechanical の M にちなんで「M 技術」と呼ばれている³⁾。M 技術の革新によって、労働時間を節約することができるので、労働生産性の向上につながる。M 技術の情報収集源としては、関連メー

カーのカタログがある。

さらに近年、農業の多面的な機能として、環境保全も謳われるようになっている。農業技術に、環境を対象とする技術、Ecology にちなんで「E 技術」も含まれるようになったのである³⁾。E 技術の情報を得るには、当該地域の自然環境や文化・風土について調査することが求められる。

表 8-1 農業関連技術の 3 つの分類

技術区分	対象	効果	情報源
B 技術	生き物（種、苗、肥料）	作物収量の増加	学術雑誌、新聞
M 技術	機械（農機器、設備）	労働時間の節約	メーカーカタログ
E 技術	環境（農業の多面的機能）	環境保全	地域の環境、文化

生き物、機械、そして環境の面から、農業に関する技術開発が進められている。いずれの技術も、農業における価値創造には欠かせない要素である。中小企業診断士としては、ここで分類した 3 つの農業技術、B 技術、M 技術、および E 技術という切り口を持ちたい（表 8-1）。もし実際の診断業務で技術面の話題が挙げれば、まずは当該技術が 3 つのどの区分に分類されるのかを見きわめる。そうすることで農業事業者との対話が円滑になり、さらにその後の調査・研究のきっかけになるはずである。

3. 農業における「ものづくり」

農業における生産活動は、農産物の「ものづくり」に相当する。農業経験のない一般的な中小企業診断士にとって、「ものづくり」に関する知識を吸収し、診断に活かすことは難しい。むしろ「ものづくり」に関しては、診断対象となる農業事業者や彼らを生産面から支援する農業普及員、および農業試験場の研究員には及ばないだろう。「ものづくり」に関しては、座学ではなく経験や実習によってその知識を効果的・効率的に吸収できるからである。

しかし、中小企業診断士がいくら加工から販売までの道筋をつける役割を果たすといっても、農産物である「もの」をはずしては話が始まらない。そこで中小企業診断士としては、第 2 章でも述べたように対象となる農業事業者の「ものづくり」の概要を理解し、生産形態をマッピングすることで、生産に関連する経営診断に役立てたい。

生産形態マッピングの具体例をここに示す（図 8-3）。二つの軸で生産形態をマッピングすることで、農業生産についてシンプルに把握できるようにする。一つ目の軸は、栽培方法である。対象とする農業事業者が露地で栽培しているのか、あるいはビニルハウスや工場などの施設で栽培

しているのかで区分する。二つ目の軸は、作物種の種類数である。この軸に関しては、多品種を栽培しているのか、あるいは少品種を栽培しているのかで区分する。

このマトリクスを、生産、加工、および販売に関する診断・助言への導入とする。例えば、仮に多品種の野菜を同時に栽培する農業事業者であれば、少量ずつを詰め合わせる加工を施し、その詰め合わせを個別契約で販売する戦略を立てられる。その際、露地栽培

であれば生産過程において、気候や害虫といった自然災害へ留意すべきである。また、施設栽培であれば、多品種から少品種へ転換し規模の経済性を求める方策も考えられる。

以上のように、農産物の生産に関して専門的な知識を持たなくても、生産形態をマッピングすることで、価値連鎖の下流である加工や販売の戦略に明るくなる。生産なくして加工・販売はあり得ないのである。

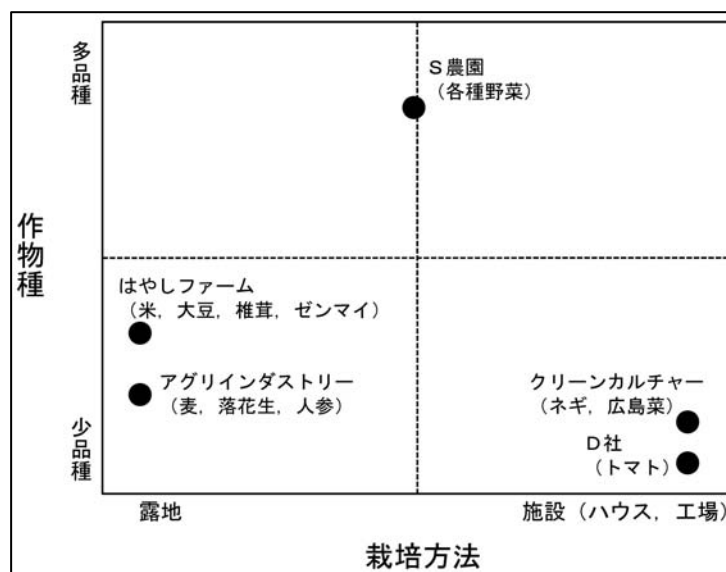


図 8-3 生産形態別の農業事業者マッピング

4. 耕作面積の適正化

(1) 現場の観察と統計データ

農産物の生産には、ここまで述べているように農業技術や生産形態が大きな要因となる。一方、生産の規模についても重要な助言のポイントとなり得る。実際に、本論集を執筆するメンバーの現地取材において、「この作物には、この程度の生産規模が適正である」との証言が多い。このような証言は、統計データによっても裏付けられる。

例えば、水田作の個別経営では、大規模になるほど農業所得が上昇する（図 8-4）。水田作付面積が 20ha 以上になると農業所得が 1 千万円を超える。10a 当たりの農業所得も規模拡大に伴って増加し、5～7ha 層でピークとなる。さらに、家族労働 1 時間当たりの農業所得も規模拡大に伴い、大きく伸びる。要するに、規模が拡大すると経営が効率化するのである。

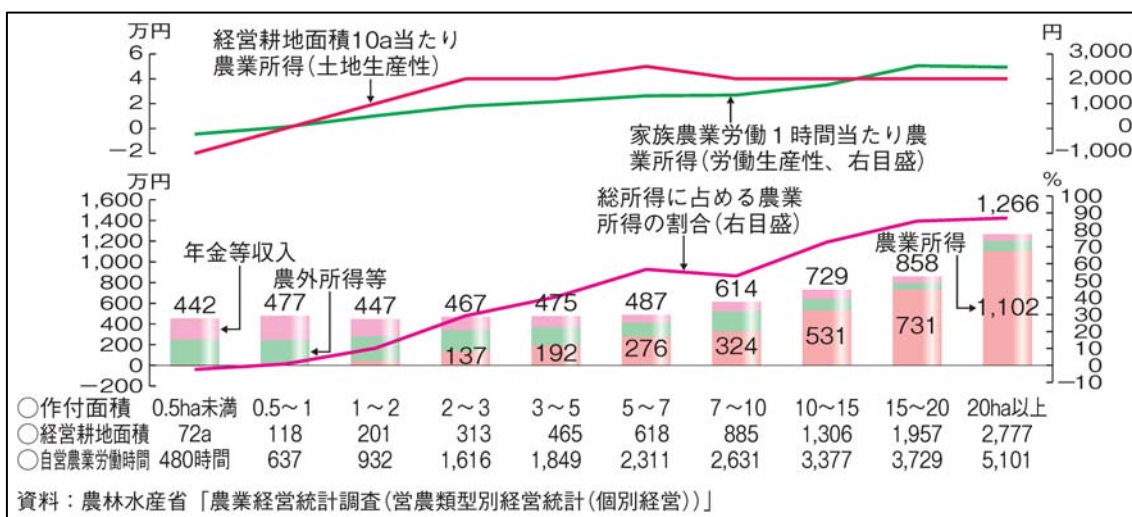


図 8-4 作付面積規模別の所得（平成 20 年度白書 pp. 77 より抜粋）

中小企業診断士による支援の方向性としては、経営効率化に資する耕作規模の拡大を挙げることが出来る。これを実現するためには、農地の集約化が一つの手段となる。

(2) 農地の集約化により規模拡大を図っている農家の事例

①事例農家の概要

- ・代表者：福田 豪
- ・所在地：広島県世羅郡世羅町青近
- ・事業内容：農業

代表者は、農業指導員を経て事業承継し、有機・低農薬での米・野菜作りと、花卉生産に取り組んできた。地域の農業後継者の中心人物である。事業継承時に大型農機を導入していたため、近隣の農家の高齢化に伴い耕作を依頼されることが多くなった。したがって、自然発生的に農地の集約化に取り組むことになった。農業集落が直面する課題から規模の拡大に取り組まざるを得なくなった事例である。計画的に規模を拡大するような場合よりも解決すべき問題点は深刻であった。

②耕作放棄地増加の問題点

農作業の効率性の観点からは、農地はできるだけ集中していることが望ましい。特に農業用水の管理については、耕作放棄地の存在が農作業の効率化に対する大きな阻害要因となる。

広島県山間部の農業集落では、山林の雑木刈りの風習が廃れ、猪の生息する山林と農地の間に存在していた里山が消滅しつつある。そのため、猪が農地へ頻繁に侵入するようになる猪害が深刻化している。地域により害獣の種類が異なるとしても、これは全国的傾向と推測される。

代表的な猪害防止策として、電気柵の設置があるが、耕作放棄地が山林との境界にある場合、設置場所の確保が困難である。さらに、電気柵設置には助成金がつくが、自己負担部分も大きい。加えて維持費は受益者負担であり、耕作放棄地の増加が現役農家の負担を増加させている。

さらに、電気柵の弱点として1頭がかかりっぱなしになったとき、電流の下流では侵入防止効果は大幅に低下し、容易に侵入を許す結果になる。こうした侵入動物の駆除には見晴らしの確保と隠れ場所がないことが重要であるが、耕作放棄地は目隠しにも隠れ場所にもなっている。

③農地集約の阻害要因

第2次世界大戦後の農地解放は、自作農の育成に寄与したことは確かであるが、画一的な運用であったために不在地主だけでなく、農作業の担い手が出征したため一時的に小作に出だしていた小規模小作農が農地を失う例も少なくなかった。このことから農村部では、農地は一度他人に貸すと戻ってこないとの思い込みが強く残っている。農地の借地権である永小作権が物件として手厚い保護を受けていることと相まって、耕作しないままでも農地は手元に残しておきたいとの思いを尊重しながら農地の集約化を推進していく必要がある。

④集約化により発生している新たな課題

農地の集約化は1人当たりの作業量の増加を伴う。機械化と農機の大型化が必須となるが、手作業では怪我程度で済んでいた業務災害が深刻化し、同様の取り組みを推進している仲間でも、死亡や障害にまで及ぶ例も発生している。労働者災害補償保険への加入が必要であるが、費用と制度的制約から進展していない。

⑤将来発生が予想される課題

ここで紹介する事例農家の代表者は現在 57 歳である。長男は造園業に従事しており、長女は結婚後カナダに居住しており帰国の意思はない。体力的に大型農機の操作が困難になれば他の農家に耕作を依頼せざるを得ないと考えている。

⑥診断士が提案できる解決策

1) 法人化

適正な耕作面積規模を実現する農業者に適切な支援制度がある。農業集落特有の文化を尊重しながら農地の集約化を推進する手法としては法人化の提案と助言が適切である。業務災害に対する補償を推進する手法として特別加入に必要な外形を作る提案と助言から、特別加入の実務を担当する社会保険労務士への取次が有効であることを証明する。

法人化により、農地への権利を組合員としての地位または株式に転化する。これにより、農村独自の風土を尊重しながら農地の集約化が可能である。農業法人の類型は下記の表のとおりである（表 8-2）。

表 8-2 農業法人の類型

	農事組合法人（1号）	農事組合法人（2号）	農業生産法人
事業内容	共同施設の設置、農作業の共同化により合理化を推進する組織。 農業集落に昔から存在した互助慣習を制度化したもの。	農業者を主体にして、農業の経営を行う組織。	株式会社など。 構成員に制限なく設立し、農業の経営を行う組織。 但し議決権に制限があり農民が不参加は不可能。
構成員	法的制限は2号法人と同じ。事業内容から農業者及び農業団体以外の参加は経済整合性を欠く。	農業者が3分の2以上。	資格に制限はない。
農地法の制限	各戸所有の農地をそのまま使用するため制限の対象にならない。	農地法第2条の規定が適用される。	平成21年6月24日より、農地法第2条の規定はより厳格に適用されるが、議決権の制限を要件として農地の取得は以前より容易になった。
議決権等	1人1票 理事1人以上 組合員のみ	1人1票 理事1人以上 組合員のみ	出資1口1票 1事業者当たりの議決権は10分の1以下に制限されるが、議決権付きの株式と議決権のない株式を発行すれば農業者と農業関係者は少数でも運営可能。 取締役1人以上 社外取締役可能

	農事組合法人（1号）	農事組合法人（2号）	農業生産法人
経営体	組合員それぞれが個別の経営体になる。	法人自体が経営体。	法人自体が経営体。
労働保険	理事長以外は労災保険に労働保険組合を通じて特別加入。農業施設の共同化は大型農機の導入を伴い、作業中の負傷が問題化している。	理事以外は労災保険は強制加入、雇用保険は適用者のみ強制加入。（1週間の所定労働時間が20時間以上で6カ月以上の雇用見込み）	取締役以外は労災保険は強制加入、雇用保険は適用者のみ強制加入。（1週間の所定労働時間が20時間以上で6カ月以上の雇用見込み）
診断手法	商店街診断の応用を想定する。	個別企業に対する診断を想定する。	個別企業に対する診断を想定する。

このうち、農事組合法人（1号）は単に農地の集約のみならず、農機の共有化、事前作業の共同化、および加工作業の共同化が可能である。さらに、農業従事者の事業継承を農業集落の機能の中で行うのも有効な助言ポイントとなる。

2) 労働者災害保険特別加入

現在の労働者災害保険特別加入の制度は下記のように定められている。

- ・特定農作業従事者：経営規模と補償対象となる農作業が限定される。
- ・指定農業機械農作業従事者：特定の農機の作業のみに限定される。
- ・中小事業主等：労働者を使用していることが条件で家族営農は対象外。
- ・農事組合法人：農事組合法人の設立で全て加入可能。

加入者の範囲、補償される作業に限定がない農事組合法人が特別加入の手法として最適である。しかし、団体加入が条件であり、労働保険事務組合等を運営する社会保険労務士との提携を条件とする。

引用文献

- 1) 農業経営者編集部〔2006〕『農業経営者9月号』農業技術通信社。
- 2) *Nature*、466、29 July 2010。
- 3) 生源寺眞一〔2005〕『よくわかる食と農のはなし』家の光協会。

<三本木至宏、1～3。保本宜範、4>

第9章 加工と出荷・物流

1. 製造業から見た農業の役割

(1) 新たなニーズを創造する酒造業の取り組み事例

農産物を加工する製造業者が、農業生産に進出した事例を紹介する。

①会社概要

- ・会社名：山岡酒造株式会社
- ・所在地：広島県三次市甲奴町西野489-1
- ・代表者：山岡 克己
- ・事業内容：酒造業
- ・ホームページ：www.fuchu.or.jp/~zuikan

紹介する事例企業は、宝暦年間創業の老舗蔵元である。つい最近まで、市場に流通する米を仕入れて醸造する小規模な醸造元であった。業界ではほとんど淘汰される規模である。しかし、自社田を所有していたことと、樽売りに頼らず自社ブランド「瑞冠」を守っていたことが今回の取り組みを可能にした。

②農業への進出及び農家の組織化の背景と取り組み

事例企業は、杜氏の高齢化による引退を機会とした。杜氏の引退は、ほとんどの蔵元において危機と考えられている。通常つまみと共に飲用されていた日本酒に、料理の友としての食中酒の可能性を新規に模索した。つまり、酒自体を主役にしたのである。

従来、日本酒醸造で3倍増や酒米以外の穀類を使用した場合、ワインと同じようなすっきりとした喉越しが実現できないことが常識とされていた。そこで事例企業は、マーケットには出回らない酒米「亀の尾」の採用により独特な味わいのある商品を提供している。自社田での低農薬・有機栽培での「亀の尾」の栽培を開始した。さらに昭和58年からは、契約農家への委託栽培にも着手し、醸造米の自己調達を可能にした。昼夜の気温差が大きい中山間部の気候も栽培に幸いした。

③取り組みを可能にした社会的要因とマーケット要因

政府の休耕政策を利用して酒米の栽培を転作と認めさせたことが契約農家の獲得を可能にした。食文化の多様化と、ワイン・ブームにより消費者の中に食中酒としての日本酒に対する潜在的ニ

ーズが生まれていたことがマーケティング面での成功要因と分析される。

(2) 問題意識と仮説の提示～リサーチクエスション

1. の仮説を、**診断士としてのスキルを応用し「農業と製造業を結び付けるコーディネート」**をすることで消費者ニーズに応えるだけでなく**新たなニーズを創造できる**と設定する。この研究事例は必要な原料の自社生産と農家との提携により、食中酒という日本酒の新たなジャンルを創り出し、新たな消費者ニーズを創造したものである。

(3) 診断士ができる提案

特に助言の成果ではないが、SWOT 分析を得意とする中小企業診断士にとって、強みを活かして脅威を機会に変える典型的な見本である。消費者の嗜好変化を読んだ新たなニーズの創造、計画実行に向けた政策の利用、農業と製造業者とのコーディネートなどは、農業を専門分野にしていないう中小企業診断士にとっても充分に対応可能である。

2. 流通業から見た農業の役割

(1) 産地を守る卸売業の取り組み

農産物を流通する卸売業者が、農業生産に進出した実例を紹介する。

①会社概要

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・会社名：株式会社スミヨシ・所在地：広島県東広島市安芸津町木谷5699-13・代表者：榎 富士夫・事業内容：農産物卸売業・ホームページ：www2.ocn.ne.jp/~marusumi |
|--|

紹介する事例企業は、昭和22年創業の農産物卸業である。輸入カボチャの青果市場での販売を主要業務としていた。付随業務として行っていた食品スーパーへの野菜の納入において、玉葱の皮を剥いて納入することを求められ、手数が増えることへの対策を求められた。そこで筆者は、①核家族化と高齢化の進展により、食品スーパーにおいては、青果から総菜にシフトしていくニーズがあること、および②バック・ヤードを拡張することの困難さから、事前に加工した青果に対するニーズがあること、を説明し他の野菜についてもカットして納入することを提案した。こ

これらの商品は、現在では主力商品に成長している。この経験から、販売重視から消費者ニーズに対応することに発想を転換した。

②農業への進出の背景と取り組み

同社の所在地、東広島市安芸津町は、赤崎地区の赤土畑で栽培する地域ブランド赤じゃがいもの産地として有名である。生産地である赤崎地区は安芸津町でも高齢化の進展が顕著である。農業者の高齢化に伴い、植え付けと収穫に体力が必要な赤じゃがいもから撤退する農家が増加し、収穫量の減少からブランド力の維持が困難になっている。

販売量を確保するため同社は、自ら農業生産法人「まるあか農園」を設立し、生産を行っている。消費者ニーズを重視した作付けとして、在来の豊産種である「出島」に加え、人気の高い「あいのあか」の生産に力を入れている。

③発生している問題点

後発の農業生産法人としては、農地の確保が喫緊の課題である。そこで耕作放棄された赤土畑の集積の借り上げ交渉をしている。現在、3軒の農家が所有する畑を対象としている。そのうち1軒については、現在耕作が不可能であるが、給与所得者である子供が定年後に農業を継いでくれることに期待をかけており賃貸に同意しない。耕作放棄地を残しての借り上げでは飛び地となる畑が多くなり作業効率が低下する。

④解決提案

農事組合法人（1号）を設立し、後継者の定年後に耕作者として参加する方法を提案している。

（2）問題意識と仮説の提示～リサーチクエスション

診断士としてのスキルを応用し「農業と流通業を結び付けるコーディネート」をすることで双方により多くの価値を創造できる、との仮説から調査研究を行った。研究事例は自ら農業生産法人を設立した事例であるが他業種への進出には多くの労力を費やしている。消費者ニーズに応えるために、既存のスキルを提供しあう協力関係と権利義務の調整を行うことで、より少ないリスクで、最大の成果を達成する助言が可能であることを提示する。

（3）診断士ができる提案

単独で流通を内製化する企業の規模は大企業と想定される。診断士が助言できる提案としては、農業に参入する流通業者に対して、農地の確保の方法として、①農事組合法人の設立、および②求める商品を生産してもらえ農家との提携、が想定される。農業者に対しては、出荷の共同化

の取り組みと、流通業者との提携のコーディネートが有効である。

(4) 他業種からの進出の注意点

土を耕す技術を活用しようとして土建業からの農業への参入が顕著になっている。しかし、食品メーカーとの栽培契約のみを頼りとして、農地の開墾とハウスの設置能力を活かしてトマトの水耕栽培に参入し、食品メーカーの商品戦略の変更により規模縮小を余儀なくされているS菜園のような例も多い。取材した成功事例は自社の生産に必要であるが市場に流通していない農産物、消費者ニーズは高いが高齢化の進展で集荷が減っている農産物を求めている参入であった。安易な参入ではなく消費者ニーズに立脚した農業参入を助言する必要がある。

3. 農商工連携

(1) 錦町農産加工株式会社の取り組み

農と商工を連携する国の制度を活用した事例を紹介する。

①会社概要

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・会社名：錦町農産加工株式会社・所在地：山口県岩国市・代表者：廣兼 一昭・事業内容：コンニャク製造業・ホームページ：http://www.nishiki-n.co.jp/ |
|---|

錦町農産加工株式会社は山口県岩国市にあるコンニャク製造業者であり、錦町農産産業有限会社を有して農業も営んでいる。食品製造業者が農業法人を有しているメリット・デメリット、農商工連携・地域資源の認定を受けるメリットなどを中心に、当社の実態についてヒアリング調査をおこなった。

当社は、明治38年に廣兼民五郎商店として創業したコンニャク問屋である。その後、昭和51年に錦町農産加工農業協同組合連合会が同業を引き継ぎ、昭和58年に錦町農産加工株式会社を設立した。

そして、昭和59年に、商品の安定化を図るため、原料のコンニャク芋を栽培開始したのが農業分野進出の経緯である。当時は株式会社が農業に参入できなかったので別会社として錦町農産産業有限会社を設立した。農作業は、主にパートと中国人研修生によっておこなわれている。

②農業法人を有するメリット・デメリット

錦町農産加工株式会社が農業法人を有するメリットは、原材料が自社栽培であるということである。そして、当社の経営資源として既に農地を所有していたことである。農地法により経験者以外農地は所有できない規則があるためである。また、近隣に良質な水が豊富にあるということである。この水は、その後ミネラル・ウォーターとして生産されることになった。すなわち、自社栽培の農作物を、地元の良質な水を利用して製品化することで、顧客からの要望が高い、安全・安心のニーズに適合することができた。そのために、当社は ISO や HACCP の品質管理の認定も受けている。この一方で、デメリットはコストがかかることである。自社栽培すると仕入れる場合より原材料費が高いのが現実である。したがって、経済合理性の追求だけでは、製造業が農業へ進出するメリットは少ない。

③農商工連携や地域資源への取り組み

このような背景の中で、製造業が農業へ進出したメリットを打ち出すために積極的に農商工連携や地域資源の認定へ取り組んでいる。そして、農商工連携や地域資源の認定を受けることで高い原材料費を新しく創造した付加価値で補う努力をおこなっている。これらの認定を受けた現在のメリットは、開発費用やCM費などが補助されたことである。また、国や行政機関などに名前を覚えてもらい新しい繋がりができたことも大きな効果である。そして、様々なマスメディアや機関紙などを通してのパブリシティ効果も大きい。

また、商業者と連携することで、顧客情報を沢山もっているバイヤーと対話ができる。当社は「ちぎりコンニャク」の製法に関わる特許を取得している。「ちぎりコンニャク」はサイコロ状の味が染みやすいコンニャクで、従来手作業でしか味の染みやすいものが出来なかったところを、機械でおこなえるようにした。この製品は、主に業務・給食用の製品である。製品開発は、小売業や顧客との話し合いの中からアイデアが生まれた。このように農商工連携は、中小企業単独ではなかなかできない、新しい発見や創発に繋がることが多い。

④惣菜業へ進出

当社は、自社農場で生産した農作物を加工して惣菜業務もおこなうようになった。農作物の生産から販売までの工程には、生産→加工→販売と生産→加工→加工→販売の2種類ある。前者はジャガイモを栽培し肉じゃが用に加工して量販店に販売するというものであり、後者はコンニャク芋を栽培しコンニャクに加工する。そして牛筋と合わせて煮込みにするという加工工程が加わったものである。

惣菜の種類にもよるが、生産→加工→加工→販売の方が利益は出やすい。それと、加工をするメリットは、コンニャクの良さをアピール出来ることである。当社は「惣菜屋」ではなく「コン

ニャク屋」である。原料生産から製造までおこなっているから、コンニャクの良さが誰よりも理解できるので、色々な美味しい食べ方を提案していければいいと思う。

⑤今後の課題と展望

最近、建設業者などが農業参入しているが、機械をもって耕すことは簡単にできて、おそらく、農業で利益を上げ続けている所は少ないのではないかと。安易に農業へ進出しても、付加価値をつける方法や顧客ニーズに適応することができなければ農業では利益は出ない。また、加工業者へ納品するよりも、量販店などと取引をする方が高値で契約ができることが多いが、量販店などと取引をする場合は、最低の価格を何かの基準で決めないと農業は儲からない。相場が安い時は安く、高い時はどこも不作なので量がないのが実状だ。

当社は加工から始まって良い原料を使用するために農業をおこなっているが、今まで一度も市場価格より安く生産できたことはない。当社のような自社で製造や加工に取り組んでいる企業でも採算が合わないのが農業経営の現状だ。

当社の隣接地には「ピュアラインにしき」という道の駅があるが、その駅長を務めるのが当社会長である。当社の会長が代表となった経緯は以下の通りである。元々第3セクターで運営されていた道の駅を整理するために指定管理者制度で指定管理者を選定した。地域の人々で構成する広東協力がその指定管理者に選定され、その広東協力の代表者が当社会長だった。第3セクターが運営している時分から、道の駅内の物販とレストランを広東協力が担当しており、その他にも寄付を行うなど道の駅運営に寄与してきた経緯から広東協力が指定管理者に指定されたと考えられる。道の駅の設備・人材を有効活用するため、当社は惣菜の製造を始めることにした。また、道の駅に隣接しておこなっている朝市は岩国市が敷地を貸し出して行っているものであるが、たいへん人気のある企画である。近隣の農家へ場所貸しをして、それぞれの農家が納入から販売までをおこなう仕組みだ。

コンニャクなどの加工品は展示会で、農産物は地場量販店のバイヤーへの直接商談で販路開拓をしている。当社のこれまでの取り組みでは、直売することが一番収益の上がる方法だと思う。たとえば、大分県大山町がおこなっている「梅栗植えてハワイに行こう」（大分大山町農業協同組合）や佐賀県三瀬町（やさい直売所マツちゃん）は直売所が儲かっているそうだ。したがって、農業で収益を上げるには、農家が繋がって大きい場所で直売をすることが近道であろう。消費者は安いものに流れやすいが、農家からの情報提供や安全・安心のニーズに合った価格を付けられるようにしていくことで潜在的な顧客ニーズに適応する。

(2) 中小企業診断士の役割

当社のような、コンニャク製造業者が農業へ進出した場合でも、農業経営は大変厳しいのが現状である。農業が顧客ニーズへ適応していくためには、多様な形での連携が求められる。農商工はその一つの形を行政が示しているといえる。すなわち経営基盤が脆弱な中小企業と農業が有機的に連携することでそれぞれの力を最大限に活かすことができる。このような農業経営の現状を考察すると、国（施策）、消費者（食育）、流通業、農業、製造業などが一体となるシステムの開発がさらに必要であろう。

<保本宜範、1～2。藤岡芳郎、3>

第10章 販売とマーケティング

1. マーケティングから見た日本の農業の課題

(1) 農業者の意識の変革

若い農業者の世代や新規農業参入者は過去のしがらみが少なく、既存の流通システムから脱却して、自立した農業経営に転換する変革者と成り得る。また、農協・全農・中央卸売市場を経由した既存の流通システムは、その存在意義を問われており、変革が期待されている。

(2) マーケティング(近代的経営管理手法の一角)の展開

商工業の世界では、顧客のニーズ・ウオントを把握し、最高レベルの対応を図っている。商工業で培った近代的な経営管理手法、その一角であるマーケティングに関する知見を農業分野に応用することで農業ビジネスの近代化を図ることができる。

(3) 適切な農業者支援

農業者、また従来農業関係の支援に当たって来た支援部門にとって、マーケティング手法の展開は不得手な領域である。中小企業診断士の役割は、商工事業者の支援を通じて培ってきたマーケティングに関する知見を活かして、変革を模索する農業者の支援に当たることである（図10-1）。

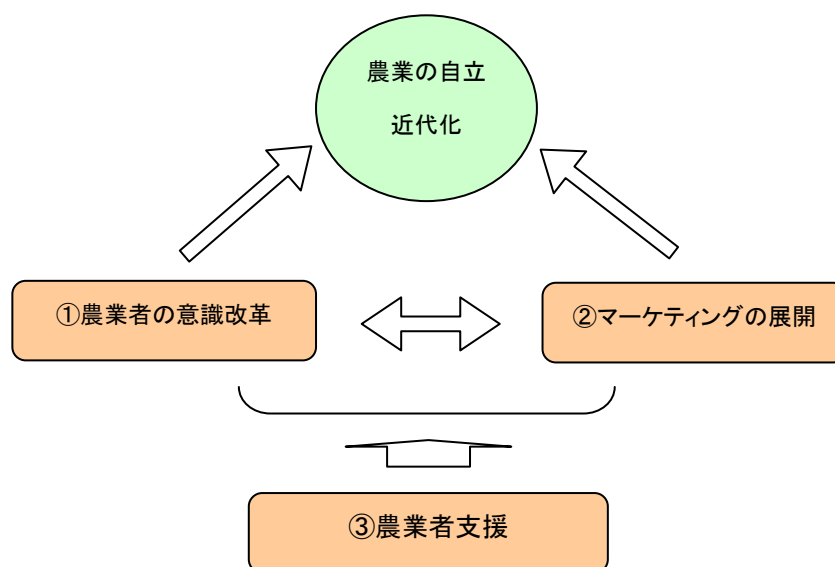


図10-1 農業ビジネスの自立の課題

2. 市場外流通の増加

(1) インターネット販売の増加と宅配システムの整備

インターネット販売は、生産者が比較的容易に低リスクで参入できる直接販売である。農産物におけるインターネット販売の増加の背景には、鮮度維持が出来る宅配システムの整備がある。

統計調査によると、通信販売で購入しようとする品目は、米(60.6%)、野菜(62.0%)、果物(53.3%)。通信販売での購入理由は、新鮮(54.3%)、価格が安い(47.5%)、安心(39.8%)となっている。通信販売で鮮度の良い野菜を安く安心して入手できることを示している。購入経験は、経験あり(21.3%)、未経験だが今後購入希望(45.2%)、通信販売で購入した経緯はインターネット(74.1%)、直営店舗(18.4%)、口コミ(12.7%)である。商工業製品を含むネット販売全体の売上げは年々増加しており、農産物のネット販売も今後とも増加していくものと予想される。

(2) 農産物直売所の増加

農産物直売所は現在1万4000箇所増加している¹⁾。その最大のメリットは、生産者が直接消費者と接することで消費者のニーズ・ウオンツを肌身で知ることが出来る点にある。

農産物直売所の利用経験に関するアンケート結果では、農産物直売所の利用経験の有無は、普段から利用21.3%、利用したことがある54.7%である²⁾。さらに、農産物直売所の利用理由は新鮮(67.2%)、価格が安い(53.5%)、地元産(27.5%)となっている²⁾。顧客には新鮮で安いが、生産者から見れば、卸売市場出荷より利幅は大きく、双方にメリットがある。

流通経路の多様化の中で、自社生産の農産物やターゲット市場の特性を踏まえて、各流通のメリット・デメリットを考えながら、従来の農協一辺倒から脱却して、流通経路をフレキシブルに選択し、組み合わせる。

(3) 6次産業化への取組

6次産業化の6次の意味は、1次産業・2次産業・3次産業の数字を足したものである。その狙いは、農業者が生産のみならず、加工・販売・飲食などを手掛けることで、加工や流通の経路で生ずる付加価値を取り込み、生産者に入る利益の最大化を図ることにある。

農産物そのものの付加価値を高める取り組みは必要であるが、市場を狭める働きもあり限界がある。農業者の経済的な自立にとって、6次産業化への取り組みは不可欠である。

次のグラフ(図10-2)は、品目別における農業者の6次産業の取り組みを調査した結果である。全体の47.6%が加工・直接販売(店舗)・通信販売・飲食などの取り組みをしており、新たな取組希望者は31.3%である²⁾。

今後とも、6次産業の取り組みは増加すると見られるが、その課題は、特に農業者にとって不

得手な販路開拓である。中小企業診断士などの支援が必要である。販路開拓をカバーするため、生産者・加工業者・販売業者が連携して、それぞれの強みを発揮して、商品の開発・生産・加工・販売をするものに、「農商工連携」があり、国は助成金・専門家派遣などで支援している。

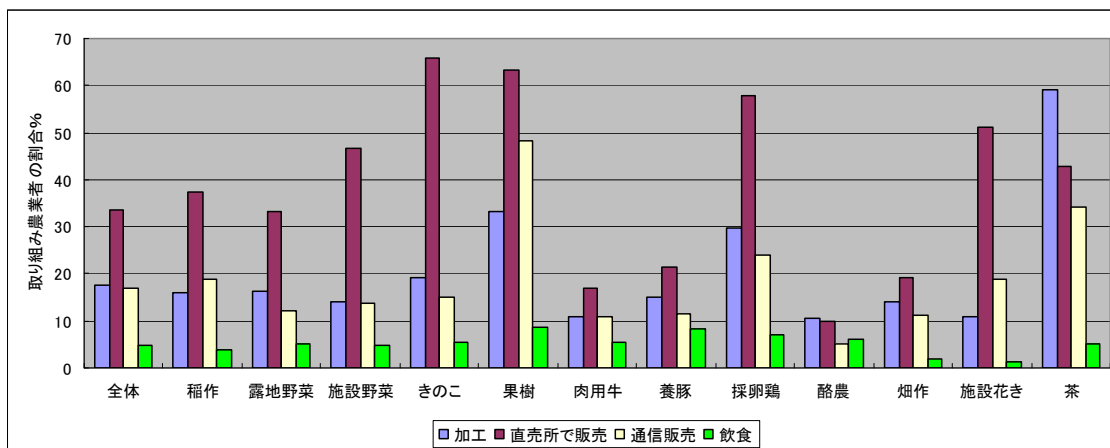


図 10-2 品目別の 6 次産業への取組 ²⁾

(4) 国産農産物の輸出競争力の相対的向上 -----輸出への取り組み-----

日本の代表的な農産物の米は、米国、インド、タイなどの輸出国の国際価格に比べて、相対的に高く価格競争力は無かった。しかし、ここに来て、国産米価の低迷、国際穀物市場全体の高騰の流れが顕著になり、米の輸出の可能性も出てきている。

- ・米作付け面積 0.5ha 未満は全農家の 42.2%で、1kg 当たりの生産コストは 400 円であるが、15ha 以上になると 180 円に低下する ³⁾。

- ・米の国際価格は 600\$/ト (54 円/kg) であったが中国が輸入国になり 880\$/ト (79 円/kg) に上昇した。日本米は現在 2,000\$/ト (180 円/kg) であるが、1,500\$/ト (135 円/kg) になれば、国際競争力はある ⁴⁾。(為替レートはいずれも 90 円/\$で計算)

3. 先進事例の分析

(1) 「㈱野菜くらぶ」――生産農家と連携したハブ的経営

青森県、群馬県、静岡県、島根県の4県に産地を分散し、農家（56軒、農地面積280ha）が連携してレタスを中心に約60種の有機野菜を生産する。自主的な「品目別栽培規準書」、「防除基準」、「出荷（品質）基準」に基づいて生産する。顧客の注文を受けて、毎週作付け計画を作成し、約200の大中の顧客に直接販売する。家庭向けは、有機野菜宅配事業者の「らでいしゅぼーや」が担当している。その中心、ハブとなるのは、「㈱野菜くらぶ」である。生産者や大手顧客が株主となり、経営の安定化を図っている。関連会社「㈱グリーンリーフ」は、農産物の加工販売と、若者の育成、独立支援を行っている。（図10-3）

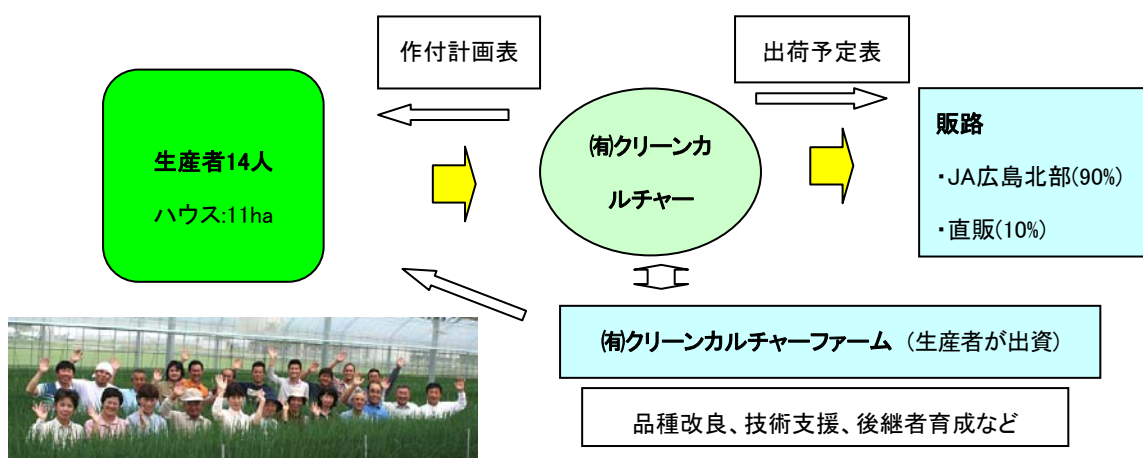


図 10-3 「㈱野菜くらぶ」のビジネス構造

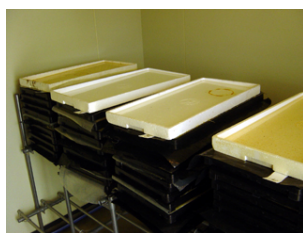
(2)「(有)クリーンカルチャー」-----大規模施設栽培の共同事業

広島県安芸高田市の14軒の農家が連携して当時前例の無かった水耕ネギ栽培技術を確立。現在、延べ11.5haのハウスで水耕ネギを生産している(第37回日本農業大賞(H19年度)を受賞)。

生産者が共同出資した(有)クリーンカルチャーが司令塔となって、市場価格や需要動向を見て生産指示を各農家に出し、出荷調整をする。また、集荷・選別加工・出荷梱包の共同作業を担当する。関連会社の(有)クリーンカルチャーファームは、約1haのハウスを持ち、品種改良、農家の技術指導、生産調整、後継者育成を担当する。販路は、主に地元の農協を経由して市場出荷している。将来は直販比率を高める希望がある。(図10-4)



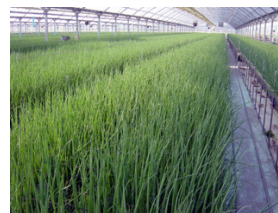
[生産工程]



(播種)



(植え付け)



(育成:収穫前)



(加工)



(包装)



(出荷)

図10-4「(有)クリーンカルチャー」のビジネス構造

(3) 「(有)アグリインダストリー」-----こだわり農産物の生産と加工・販売に取り組み

広島県福山市に本社を置き、その郊外と隣の岡山県笠岡市の干拓地に合計 17ha の農場を展開、もち麦(かつてのもち米の代替品で穂が紫色)、紫萌豆(落花生の原種で紫色)、紫ニンジンなど紫色の農産物(ポリフェノールを多く含む)に特化し、有機無農薬で栽培している。もち麦を原料に卵・牛乳を使用しない安心の「瀬戸内地パン」を生産し、自店舗や福山・広島・静岡の専門店、インターネットなどで販売している。(図 10-5)

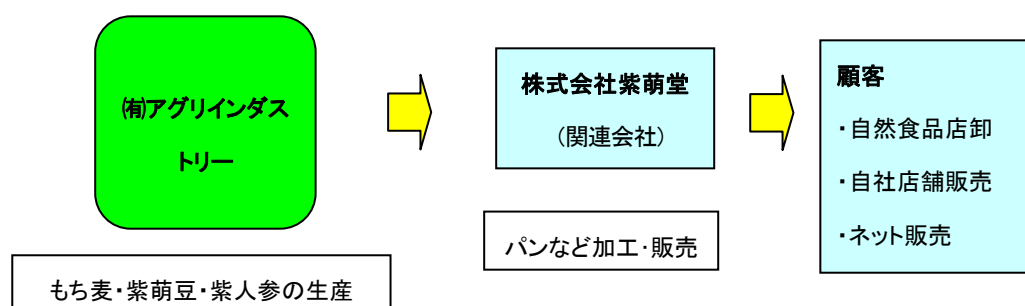


図 10-5 「(有)アグリインダストリー」のビジネス構造

4. 販売とマーケティングにフォーカスした診断支援事例

- | | |
|----------------------|----------------|
| ・会社名：S 農園 | ・所在地：広島県北部 |
| ・事業内容：椎茸、野菜などの生産・販売 | ・延べ耕作面積：1.44ha |
| ・主な生産施設：水耕栽培棟、ベンチ栽培棟 | |

(1) S 農園の概要

事例対象は、広島県北部に位置する、耕作面積 1.44 h a の野菜の施設栽培農家である。水耕栽培の野菜は味覚に劣り収益性が低いとの後継者の判断で、ベンチ栽培への転換を図っている。ハウス栽培に適さない 0.36 h a の農地は耕作放棄している。販売面では産直市の他、福山市の大手食品スーパーに自家農園専用の販売コーナーを持っている。平均気温の推移が北陸地方に酷似した冷涼な気候と、中国山地と広島県中央部に特有の高原地帯に挟まれているため、6月から8月にかけて降雨量が少ない。

(2) 問題状況

①横並び志向

他の農家よりおいしい野菜を作ろうという意識はあるが、品種的には他の農家と同じ商品で妥協している。同じ市場に出荷している他の農家が作れないものを作る発想は見られない。

②販促への意識が無い

椎茸は原木栽培を採用しているが、食品スーパーの販売コーナーではPOP等で菌床栽培との違いを告知していない。

③過去の失敗に学ばない

前年度、高値であった野菜を増産して、翌年度は値崩れして減収となる失敗を重ねている。いずれも、中国から輸入していた作物が、農薬規制で輸入禁止になり一時的に高値を生んだものを、他の農家も同じ増産行動をとったことから値崩れを起こしたものである。問題の構造を見ないで、目先の価格変動に飛びつく傾向がみられる。

④顧客ニーズの収集に疎い

作付けの決定は、産直市からの出荷依頼、スーパーのスパ・バイザーの意見で決定している。自家農園専用の販売コーナーを持ちながら、消費者からの意見収集の努力、消費者ニーズの商品創造への活用などの努力は見受けられない。

⑤気候条件の克服意欲が低い

例年、12月から2月にかけて極端な低温が続き、ハウス野菜も栽培には大量の燃料が必要であり、コスト割れになることからこの間は農作業を中断している。商品や品種の選択などで、暖房を必要としない、冬季のハウスの野菜栽培も可能である。

⑥伝統的技術の軽視

診断依頼が見込まれる農家の傾向として、伝統的技術の軽視が窺われる。この案件においても、天然もののタラの芽は傾斜地ではなく地生え(平地)のまま栽培・収穫されており収穫に手間が掛かる。また、椎茸の包装に使う檜の葉は殺菌作用があるが、高級感を演出するための装飾としか意識されていない。

(3) 課題解決に向けた仮説設定

仮説は、既存の(商工業の)診断技法の応用で農業においても「消費者ニーズに適応したマーケ

ティング・ミクスの構築」が実現できると設定する。

実際に提案した解決策により、農業知識に精通していない中小企業診断士でも、依頼者と知恵を出し合うことにより解決策を発見することが可能であることを立証する。

(4) 診断士が提案できる解決策（実際に提案した内容）

①自家農園専用の販売コーナーの活用

- 1) POPの多用：ベンチ栽培で、味の濃い野菜を提供していることをPOPで情報提供する。
- 2) 栽培中の原木・写真の展示：文字より、視覚に訴えた方が効果的であり、栽培中の原木、ベンチ栽培の写真を展示する。

- 3) 椎茸包装方法の変更：椎茸の包装は、他の菌床栽培農家にならって傘を下に向けていた。
菌床栽培より高価格でも原木栽培を選択する消費者は、傘の厚みやひび割れの深さで味を予想していることから、傘を上に向けた包装に変更した。

- 4) 情報の収集：販売のみでなく、購買行動の観察と会話の中から消費者ニーズを収集する。

②耕作放棄地の再利用

ハウス栽培に適さないため耕作放棄していた農地（図10-6～10-7）を再利用し、農閑期の商品差別化に活用する。



図10-6 耕作放棄地事例



図10-7 耕作放棄地事例

1) 畑跡地の活用（傾斜があるのでハウスが作り難い）

- ・ブルー・ベリー：耐寒性に優れ、食味に優れるハイブッシュ系の栽培を導入し、冬季の低温対策と、広島県の他の産地で栽培されているラビット・アイ系との差別化を図る。
- ・サクランボ：北陸とほぼ同じ気温変化と、収穫期に降水量が少ないことで裂果の恐れが少ないことを利用して導入する。

いずれも、同じ市場に出荷している他の農家には生産が困難な作物である。同時に、産地と比較してブランド力では劣るが、あたりに弱く長距離輸送に適さない性質を利用して新鮮

さを強調した売り込みが可能である。毎年の12月から2月までに、剪定・牽引が必要な作物であり冬期の農閑期の労働力を吸収できる。

2) 水田跡地の活用（棚田で転移面積が小さい）

- ・クラン・ベリー：冷涼な気候に適し、水田のような湿地を好み、水に浮かせて収穫することから、棚田が適作地と想定される。現在の市場には乾燥フルーツとジュースしかない。

③冬季出荷商品の導入

1) ケーキ用イチゴ

日本において、イチゴの需要の最盛期は12月である。主に、クリスマス用のホール・ケーキに使用されることから、生食用とは異なり、小粒で酸味が強い品種が求められている。現在、ニュージーランドからの輸入に依存している状況であるが、この性質に併せて品種改良した品種は、当地の冷涼な気候で栽培可能なのでマーケット開拓の余地は大きい。

2) タラの芽の水耕栽培

タラの芽は一般的な調理法が天麩羅であり、天然物以外は3月以降の需要が低迷する。冬期の水耕栽培が可能であるので、ハウス休閑期の1月から2月の限定商品として栽培する。

④SWOT分析

表 10-1 S 農園 SWOT 分析

	強み	弱み
	内部環境	弱み
内部環境	沿岸部と比較して清涼な気候 耕作面積が144a(近隣では広い) 利用可能な耕作放棄地36aを所有 農園内で育苗が可能 労働力の大半が家族で占められている 経営者の意欲の高さと若さ 農業経験の豊富な両親の存在 食品製造業の営業許可 自家所有の山林に蕨・木苺・タラの木が自生	生産力の不足 経営者の農業経験の不足 冬季の栽培では燃料費が過大になる気候 商品のうち実物はトマトに偏重 交通の便の悪さ 耕作地の分散
	機会	脅威
外部環境	近隣の耕作放棄地の発生(60a) 高齢化の進展・後継者不足 7年後の農道開通 観光地(帝釈峡)との隣接 F店の野菜調達能力の低さ 12月のイチゴの供給不足 洋食屋からイタリア料理店への移行	菌床栽培・水耕栽培・外国産などの価格競争 需要と供給のアンバランスによる価格暴落 規制緩和・異業種参入

引用文献

- 1) 商業界 特集記事[2010]「繁盛 農産物直売所 人気の秘密」 (2010.4)
- 2) (株)日本政策金融公庫[2010]「6次産業化の取組に関する農業者・消費者のアンケート調査」
 - ・消費者：20代～60代の男女各2,000人（人口比調整）インターネット調査（H22.3）
 - ・農業者：スーパーL融資先20,952人に郵送、7,065人有効回答
- 3) 日本経済新聞 連載記事[2009]「日本の農と食」（2009.9.24）
- 4) 吉田誠 三菱商事 [2010]「農業ビジネスモデルの構築に向けて」 広島信金セミナー

（その他参考文献）

渋谷往男 [2009]『戦略的農業経営』日本経済新聞社、
日本経済新聞[2009-2010]「日本の農力 第1部～第6部」連載記事（2009.8.4～2010.5.5）
週間ダイヤモンド[2010]「コンビニ農業 フランチャイズ方式と貸し農園で進む革命」
イカロス出版編集[2010]「いまこそ農業 新規就農ガイドブック HAPPY アグリシリーズ」

<岸本実、1～3。保本宜範、4>

第 11 章 第 3 部へのコメント：農業の現場に立つ中小企業診断士より

1. これまでの農業と環境変化

「第 2 部へのコメント：農業の現場に立つ中小企業診断士」（第 7 章）でも触れたが、これまで日本の農業においては、経済活動の基盤である第 1 次産業を保護する目的で政官が業界全体を支える仕組みを確立してきた。それにより農業事業者はある程度余裕を持って生産活動を行うことが可能となり、農産物を安定して供給できる環境が整備された。またその仕組みは、都市から地方まで国土の均衡ある発展に寄与し、国家の基盤作りに貢献した。このような歴史的経緯から、農業事業者は経営全般にわたる知識や能力、それを支える意識の向上を要求されることは少なかった。特に経営には欠くことのできない能力である戦略的思考に関しては、一部の先進的な専業農家を除けば、現在においてもその重要性を認識している農業事業者に出会うことは困難な状況にある。

一方で、日本の農業を取り巻く環境は激変を遂げている。アジアを中心とした経済発展が世界経済を牽引する構造のなかで、工業製品を輸出し農産物を輸入している日本に対して、農産物の関税引き下げなど、貿易の自由化へ向けた圧力が高まっている。国内においては、本論集でも取り上げている担い手の高齢化の進行、担い手不足による耕作放棄地の増加や政官業の非効率な業界構造など多くの課題が散見される。

2. 戦略的思考の重要性

日本の農業は大きな変化の中で環境適応を迫られているが、長い間に積み上げられた数多くの複雑な課題のために環境適応が進みにくい状況にある。このような状況において、戦略はその重要性を高めることになる。なぜなら、環境変化に対応し生存・成長するための基本的な考え方が戦略であり、その場しのぎの対処療法ではなく問題の真因に働くものだからである。

環境分析を通し戦略を策定することにより、「何を行い、何を行わないか」が明確になり、資源活用の選択と集中が進み、構造的な非効率が解消される。また、明確な方向性が提示されることで活動を支える内外関係者の能力を十分に引き出すことが可能になる。戦略には、個人、組織、団体など、あらゆる活動においてその目的の達成を容易にする効果がある。

したがって、いかなる活動においても戦略を策定することは第一義であり、戦略の重要性を認識し、戦略を策定する知識と能力を持つことは、あらゆる事業者や経営支援者において重要な課題である。

日本の農業の置かれている環境面から見ると、国家から農業事業者に至るまで早急な戦略策定が必要な状況にある。しかし、農業分野における政府の成長戦略は、日本の農業の方向性を明確に定めるに至っていない。仮に方向性が明確に示されたとしても、農政の歴史の中で築かれた政官業の仕組みや、戦略策定に関する知識と能力を有した指導者の不足などにより、農業事業者が戦略をもって事業に取り組むことが困難な状況である。

中小企業診断士は、経営戦略の基本理論を習得しており、経営支援の実践において企業の継続性を念頭においた戦略策定を経験している。経営支援を生業とする専門家の中でも、理論と経験に基づく実践的な戦略を策定ができる中小企業診断士は、農業分野の戦略策定において大いなる潜在能力を秘めている。今後、中小企業診断士が農業分野の戦略策定を担う機会が増えれば、個々の農業事業者の戦略の方向性が明確になるため、構造的な非効率の解消が促され、農業が成長産業として生まれ変わる起点となるであろう。

3. 戦略策定に関する本論集の意義

本論集の第3部では、技術、生産、加工、販売という価値連鎖の主活動を切り口として農業の付加価値産出に言及しているが、全章にわたるテーマは戦略策定の重要性である。それを踏まえて、農業における価値連鎖の中で必要とされる戦略と、その実践における課題に対し成功事例をベースとして解決策の提示を試みている。そして、戦略策定のための実用的なツールや知識、診断手順も第1部で提示している。これらの試みは、中小企業診断士の農業分野における戦略策定能力を高める機能を持ち、農業分野での戦略策定ができる中小企業診断士を輩出するうえで重要な提言である。

以降、農業の価値連鎖における主活動（技術、生産、加工、販売）に関する本論集（第3部）の提言について言及したい。

4. 戦略に関する本論集の提言

まず、主活動の「技術と生産」について、第8章では専門知識に深入りし過ぎず経営診断の際の知識的な補充として捉え、第9章以降に述べる「加工と販売」に関して明確な経営支援ができるようになることが肝要であると提言している。農産物生産の現場では多くの技術に触れる機会がある。公的に研究された生産技術から個人で提唱している「農法」と言われる技術まで含めると多種多様である。それらの知識を習得するには農作物栽培の経験を伴う必要があるものもあり、

生産活動を体験しなければ習得が困難な技術も多い。したがって、生産形態のマッピングにより生産形態を理解することを優先し、加工、販売の戦略立案に軸足を置くべきであるという提言は、戦略策定支援者としての中小企業診断士の在り方を示したものであり、農業事業者支援の実態に則した内容である。

次に、第 8 章では、耕作面積の適正規模への拡大の必要性が指摘されている。さらに、第 9 章では戦略の方向性の違いによるブランドの 2 極化について言及している。競争の基本戦略で言えば「コストリーダーシップ戦略」と、「差別化・集中戦略」への 2 極化である。双方において耕作面積が適正規模に足りず規模拡大が求められている。この課題に対し法人化の推進を挙げているが、この取組において戦略策定支援者としての中小企業診断士の貢献領域は広く、果たせる役割は大きいと考える。農業法人を設立する際、戦略を構築していない法人は活動に発展性がなく組織が硬直化する傾向にある。最悪の場合には解散に至るケースも少なくない。そのような事態に陥らないためには、中長期的な視点で環境を捉えて、農業法人の将来を睨んだ戦略を練る必要がある。具体的な活動としては、地域の農林水産事務所や農業技術指導所の農林振興担当者、技術指導担当者等と連携し、農業法人の構成員に対し戦略の重要性への意識を高め、認識を共有する取組から始める必要がある。そして、成長戦略の策定を支援し、最終的には構成員自らがマネジメント・サイクル（PDCA）を回すことのできる体制を築く必要がある。本論集では農家の診断事例を活用して、戦略策定とそれに伴う課題解決の方向性が示されており、具体的で有意な内容となっている。

続いて、第 10 章の販売・マーケティング戦略では、「戦略的マーケティングプロセス」について、事例を交えながら言及しており、戦略立案の際に参考になる知識や情報が詰まっている。冒頭に述べたような歴史的経緯から、一部の例外を除いて殆どの農業事業者は、マーケティング・販売戦略に関する意識は低い。また、戦略策定意欲が低いため、機能戦略である STP/MM の設定のみならず成長戦略の設定も難しい状況である。しかし、農業事業者の成功事例からもわかるように、マーケティング戦略の策定に意識を持って取り組めば、目に見える成果が比較的短期間で現れるケースもある。そのため、経営支援者として農業事業者に積極的に働きかけ、マーケティング領域での取組を強化すべきである。先進的な農業を展開している一部の農業事業者の事例は、こうした戦略策定の際に多くのヒントを提供してくれるであろう。

5. まとめ

本論集の論旨の背景には、長期にわたる農業分野へのこれまでの国の支援は、過去には多くのプラス要素をもたらしたが、構造的な変化などによって現在ではマイナス要素を増加させる傾向にあるという認識がある。過去のプラス要素として重要な点では、農業を支える仕組み自体が国

土の均衡ある発展に大きく寄与したことが挙げられる。一方マイナス要素としては、農業事業者の経営意識の低下を招いたことが挙げられ、三つの問題をもたらしている。一つ目は、主に兼業農家の生産意欲が低いことである。二つ目は、農業事業者のマーケティング・販売に関する意識が低いことである。三つ目は、戦略的思考が存在せず対処療法的取組が多いことである。環境変化の激しさから考えても、これらは課題として早急に対処しなければならない。特に三つ目の戦略的思考の問題は、二つ目のマーケティング・販売の問題とも関連しているため最優先課題とするべきである。この課題に対し有効と思われる解決策の一つを提示するならば、戦略策定を専門領域とする中小企業診断士が戦略策定作業に積極的に関与し、実現性、実効性のある戦略を農業事業者と協働で構築する機会を増やすことである。そのためには、地域の営農担当者が戦略の重要性を理解し、地域特性に対応した戦略策定を進めるという意識を高める必要がある。そして、農業事業者に対し戦略の重要性を啓蒙しながら生産意欲の向上を促す必要がある。また国は、日本の農業の目指すべき姿や方針などを含めた明確な成長戦略を定め、農業事業者が迷わず事業改革に乗り出すことができる基盤を整備することが重要である。

最後に、民間企業の戦略策定を通じ、理論的な知識と実践的な経験が豊かな中小企業診断士も多いと思われる。しかし農業分野に限れば、知識、経験ともに豊富な中小企業診断士は希少であろう。そのため、農業分野で戦略策定を行うのであれば、民間企業の経営支援で培った知識と能力をベースとして、農業の現状と課題が体系的に整理され解決の方向性を提示しているツールを活用し、自ら知識と能力の研鑽に励むことが必要である。その際のツールとして、普く書籍、論文等の中から本論集が選択され、農業分野における「変革の担い手」の卓上にあることを望んでやまない。



【連絡先】

H&T コンサルティング 代表 高東浩昭

広島市西区己斐本町 2-14-21 401

TEL&FAX : 082-275-3772

E-MAIL : rsp17179@nifty.com

BLOG : <http://shizensaibai.cocolog-nifty.com/blog/>

<高東浩昭>

おわりに

本論集を書き終えて筆者らが持った感触は、「中小企業診断士としての経験を活かすことで農業を支援できる」ということである。もちろん、農業の特殊性を考慮すると一筋縄ではいかない難しい面があることは予想がつく。しかし、クライアントの持てる資源を統合するコーディネーターとしての役割を果たすことで、農業の専門知識がなくとも中小企業診断士が活躍できる場があると信じている。

ここであえて、農業診断に類似するものを挙げるとすると、商店街診断がある。特に、第8章と第9章で述べたような農事組合法人を設立して集落として営農する場合、商店街との共通点を見いだせる。例えば、商店街の空き店舗は、集落営農では耕作放棄地に対応する。さらに企業体制とは異なりゆるい束縛でつながっている点でも、商店街と集落営農は似ている。いずれの診断でも問題解決のためには、コーディネート能力が必要となるだろう。

平成21年11月我々は、中小企業診断協会広島県支部内に「農業の仕組み研究会」を立ち上げた。それ以来、中小企業診断士のノウハウを農業経営に適用できないものかと、研究会メンバーが個別に調査・研究を継続し、その成果を毎月1回の研究打ち合わせ会で発表してきた。本論集は、その成果をまとめたものである。

今後は、ポーターの「価値連鎖」をフレームワークに用いて、農業の経営革新に向けた助言ができるよう、実践に重点を置きたい。また本研究の過程で、今後さらに深耕すべき研究課題も見えてきた。例えば、農業への管理会計の導入についてである。広範囲にわたるこれまでの成果を踏まえ、さらに焦点を絞った課題にも取り組む予定である。

最後に、記事掲載にご協力いただいた事業者の方々にお礼を申し上げる。

執筆者（五十音順）

岸本 実	(広島県支部 中小企業診断士)
三本木 至宏	(広島県支部 中小企業診断士)
高東 浩昭	(広島県支部 中小企業診断士)
竹本 忠夫	(広島県支部 中小企業診断士)
西村 英樹	(広島県支部 中小企業診断士)
藤岡 芳郎	(広島県支部 中小企業診断士)
保本 宜範	(広島県支部 中小企業診断士)

平成 22 年 11 月発行

発行者 社団法人中小企業診断協会 広島県支部

連絡先 広島市中区上八丁堀 3 番 6 号 第 2 ウエノヤビル 3 階 B 号室
TEL (082) 227-2827
FAX (082) 227-5184
E メールアドレス jsmecca34@sunny.ocn.ne.jp