

第3章 共同体での経営・ネットワーク型組織の形成

1. 共同体での経営と地域事業の発展

(1) 組織化とは

日本の農家は、一般的に経営規模が小さいことから、資金調達力や情報収集力が弱く、限られた経営資源では事業活動の範囲が制限されることが多かった。そのため、意を同じくする者が相寄って組織化し、相互扶助の精神の基に連携することで、共同で事業を実施し、そのメリットを享受してきた。この組織化の代表例が農業協同組合法に基づく農業協同組合（以下、農協）であり、特に日本の農協は、幅広い共同事業を実施し、世界でも有数の組織体とネットワークを持つとされている。このほか農事組合法人、農業法人などの法律に基づく組織や任意組織等、様々な組織化の選択肢がある。

(2) 組織化の成功例

農事組合法人は、組合員の農業生産についての協業を図ることによりその共同の利益を増進することを目的とし、農業に係る共同利用施設の設置又は農作業の共同化に関する事業等を行う。

この組織化の成功例として、農事組合法人と和郷園（以下、和郷園）の取組みが挙げられる。

和郷園では、マーケットインの発想から、農作物を市場流通させるのではなく、販売先等のお客様のニーズ（量、品目、品質、パッケージ等）に合った農作物を契約販売によりピンポイントで生産し、供給することを共同で行っている。一軒の農家では、お客様が求める全体量や全ての品目を生産し、供給することが困難であるが、様々な品種を取り扱う、志を同じくする農家が集まり組織化することで、量や品目、品質というニーズへの柔軟な対応が可能となった。

さらに、農作物の冷凍加工センター、パックセンター、カットセンター等の各農家が共通して必要な施設を設置・運営することで、農作物の供給側としての問題解決に大きく貢献している。

具体的には、農作物は旬の時期に良質かつ大量に収穫されるが、質は良いのに供給過剰で価格が低くなるのが農家の悩みであった。これまでは価格調整のため廃棄することもあったが、冷凍加工センターで冷凍加工することにより、旬の時期に良質で大量に収穫した農作物を1年を通して消費者に提供することが可能となった。低価格化の出荷や、廃棄も不要となり、一定の収入を確保できることとなった。

また、農業は歩留まりが悪く、一定の規格外品が出るのは仕方ない面があり、これまでは廃棄やわけあり品として格安で販売してきたが、カットセンターでカット野菜に加工することにより、付加価値が産まれるだけでなく、廃棄処分等をされていた農作物が一定の収入に生まれ変わる。

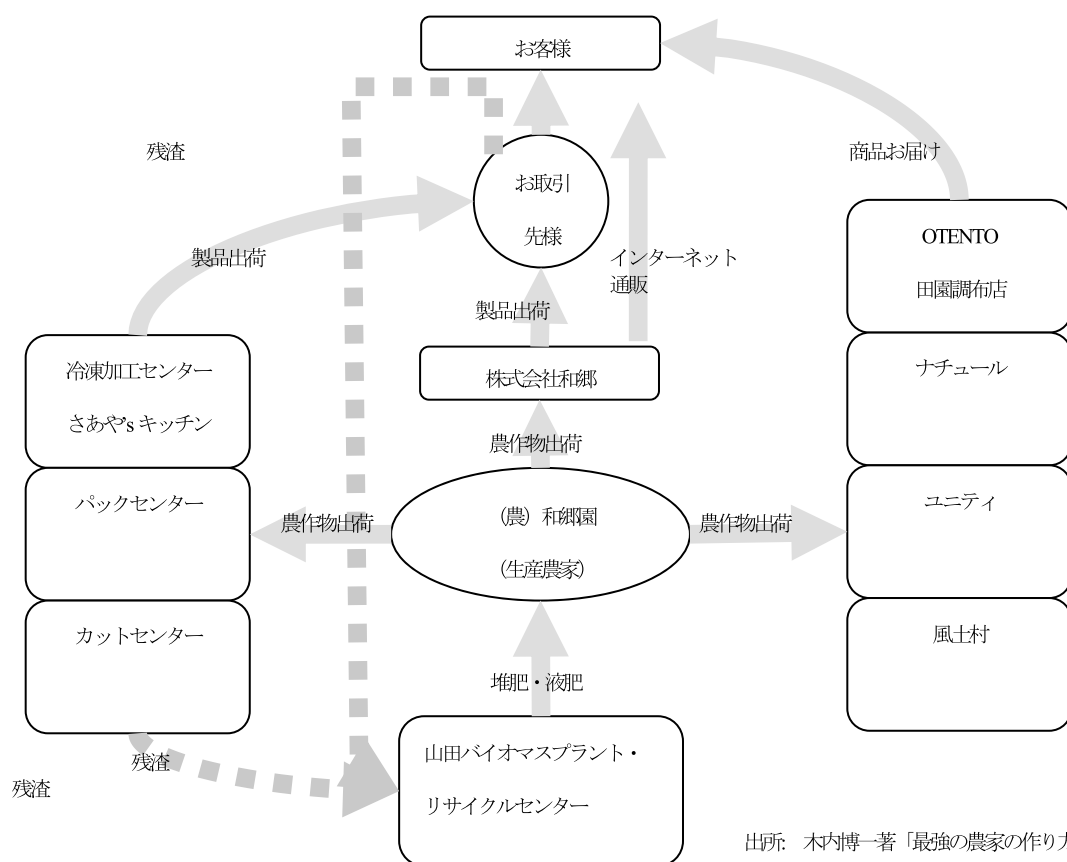
和郷園では別会社の株式会社和郷により、スーパー、消費者への直接販売や地産地消を推進する施設等を共同で運営することで、販路や消費者のニーズをつかむ仕組みを構築している。販路や消費者とダイレクトにつながっていることで、生産者側が販売消費のデータに接し、蓄積することができ、それに基づいての販売予測や価格の想定が可能となり、これを参考に受注生産の契約時に販売先への商品提案を行っている。販売先をパートナーとして捉え、情報の相互提供や販売方法の提案を行うなどWIN-WINの関係を築いており、この関係が和郷園の契約販売の形態を支える強みとなっている。

このほか、販売先のスーパーや加工時に出た農作物の残渣等を集め、共同で運営するリサイクルセンターでリサイクルすることで、農作物を生産する際に使う堆肥や農業機械に使用できるメタンガスを作っている。環境問題は社会の要請として捉え、農業を中心として、関係する組織内で資源が循環する仕組みを構築している。

このように組織化により事業展開していくことで、農家が抱える独特の問題点を解決したうえで、一定の収入を確保し、販売先にも消費者にも喜んでもらえる仕組みが構築されており、農家経営の安定化にも大きく寄与している。また、組織が健全な競争や教育の場として機能しており、農家同士が互いに切磋琢磨する環境が整えられ、生産方法、品質等の向上という好循環を産んでいる。このように和郷園では農家、農業の可能性を広げることに成功している。

この成功には、同年代の志を同じくするメンバーが、木内代表のリーダーシップの基に協力し、これまでの農家では見られなかった、マーケットインの発想を持ち、組織化のメリットを最大限に活かして、戦略的に農業に取り組んできた結果であるといえる。

図表3-1 和郷園の自然循環型農業



2. 地域事業におけるリーダーの役割

(1) サンマッシュ橿淵協同組合の概要

① 協同組合設立の経緯

設立当時の平成15年は、中国産の椎茸に押される形で国内産椎茸の価格は低く、椎茸生産者は苦しい経営を強いられていた。そこで、長年椎茸栽培に取り組んできた浜田代表を中心として、志を同じくする者が組織化することにより、共同で実施可能な菌床センターやパックセンターの設置・運営、椎茸生産に必要な資材の購買、椎茸の生産販売等を共同で行い、スケールメリットを享受しようという発想から協同組合を立ち上げた。

椎茸栽培の方法には、広葉樹を伐採してそこに菌を植え付ける原木栽培とオガクズやヌカなどを混合した培地（菌床）を使って栽培する菌床栽培の2種類がある。菌床栽培では菌床の良し悪しが、品質に大きく影響を及ぼすこととなる。サンマッシュ橿淵協同組合（以下、サンマッシュ橿淵）では、共同の菌床センターを設置し、組合員の長年の経験やこだわりを集約し、より良い菌床の生産を行っている。また、パックセンターも共同で設置し、組合員の業務効率化につながっている。

これら共同施設の設置・運営により、スケールメリットを享受できるだけでなく、地域内での雇用が発生し、地域経済の活性化にも一役買っている。

② 安全安心な椎茸の追求

平成18年に中国産農作物残留農薬の問題が発生し、食品の安全安心が強く問われるようになった。

サンマッシュ橿淵では、残留農薬問題の発生前から市場担当者から安全安心へのニーズについて情報を収集しており、同年に第三者認証機関リーファースにより、「生産情報公表農作物JAS」「国産安心きのご認証」を取得し、消費者に対して、安全安心な椎茸であることをアピールしている。

また、肉厚・高品質の美味しい椎茸づくりのため、組合で研究・研修会を実施し、組合員同士で切磋琢磨し、生産技術の向上に努めている。これらの取り組みにより、品質の確保や一定価格での販売が可能となり、農家経営の安定化が図られている。

③ 循環型農法への取り組み

平成19年には環境面を考慮し、堆肥センターを設置した。堆肥センターでは生産時に使用した菌床ブロックなどから肥料を作っている。製造した肥料を再び椎茸や野菜づくりに活かすという循環型農法への取り組みを行っており、環境に配慮した農業経営を目指している。

(2) リーダーシップと組織から見る成功要因

サンマッシュ橿淵が国内でも有数の菌床椎茸出荷量を誇るまで成長できた要因に浜田代表のリーダーシップが挙げられる。そこで、リーダーシップと組織との関係からその成功要因を考えてみたい。

① リーダーシップ

経営学辞典によると、「人間の集団的努力を喚起して集団の目的を効果的に達成していくためにリーダーが集団成員に対して行使する対人的な影響力をリーダーシップという」とある。組織が目指す方向性

を確立し、それに対する戦略を構築し、組織へ明示し、実施していく上で、このリーダーシップは不可欠な要素である。

アメリカの心理学者レヴィンは、このリーダーシップを「専制型」「放任型」「民主型」の3つに分類し、作業の質・作業意欲・有効な行動等の点で最も有効である、と結論づけている。

前述の和郷園の木内代表は、組織で討議した戦略を自ら先頭に立って戦略を実践し、真摯に取り組む続けることで組合員の力を組織として取りまとめ、成功へと導いている。

② 浜田代表を中心とした取り組み

サンマッシュ橿淵の浜田代表は、昭和62年の近隣農家はだれも菌床椎茸の栽培を行っていない時期から、小松島の気候が椎茸栽培に適していると確信し、菌床椎茸の栽培にゼロの状態から取り組みはじめ、初めは失敗を重ねながらも、試行錯誤を重ね、栽培を続けてきた。3年後には市場に出しはじめることができるようになり、全国の技術者や生産者との交流と研鑽を重ね、栽培技術の向上を目指して生産技術マニュアルを確立するなど、常に新しいやり方を求め情熱的に農業に取り組んできた。

組合を設立した当初は、組合員は椎茸栽培に従事していた者が少なく苦勞したが、組合員の椎茸栽培で成功していききたいという想いをまとめ、これまでの経験を活かして先導する役割を果たした。徐々に事業を軌道に乗せることに成功した後は、信頼する組合員との協働により生産体制、出荷体制を強化し、組織の拡充を図っていった。現在では、日本有数の出荷量を誇るまでに成長している。

サンマッシュ橿淵は、経験、情熱、知識を有する浜田代表を中心とした組織化により、成長を遂げてきたといえる。

③ 事業協同組合とは

事業協同組合とは、中小企業等協同組合法により規定される、中小企業者が相互扶助の精神に基づき協同して事業を行うための組織である。組合員の経済的地位の向上につながる共同事業等を実施する。特徴として、加入・脱退は自由であり、運営についても出資金の多寡に関わらず総会の議決権、選挙権は1人1票であり、民主的な運営がなされる。

④ リーダーシップと組織との関係

浜田代表がこれまで培ってきた経験、知識を基に、協同組合として組織の方向性、活用法が検討され、組合で共同施設の管理を行い、運営を各組合員の責任とし、組織と個人の住み分けを明確にできた。役割を明確にし、代表自ら情熱を持って率先した取り組みが続けてきたことにより、組合員も事業活動に注力することができた。それにより、組織化のメリットも活かされることになった。

民主的な運営がなされる協同組合組織では、全員が平等の議決権を有しており、レヴィンの民主型リーダーシップに適合する組織となっている。サンマッシュ橿淵では、組合員の参加意識が高く、切磋琢磨してきた。個々の組合員が努力する部分と、組織化によるメリットを享受する部分が上手く住み分けられ、それぞれで効果を上げてきた。これは、浜田代表のリーダーシップと協同組合の民主的な運営とのバランスが取られていることが大きな要因であると考えられる。

第4章 生産者視点で考える農業ビジネス活性化戦略

1. ビジネスモデルの構築：SWOT分析を活かした戦略発想の転換

(1) ビジネスモデルと何か

ビジネスモデルとは簡単にいえば「事業により収益が創出される仕組み」のことである。最近では情報技術、特にインターネットの利用により、従来の商流を変えて新しい収益機会を得るという意味合いも含まれていると思う。それでは具体的にはどのようなことをいうのだろうか。

たとえば、売り方ひとつとっても、売る内容が単に「もの」の販売から「サービス」を含んだ販売に転換している。携帯電話の付帯サービス、PCプリンターのインクカートリッジ、コピー機のメンテナンスなど枚挙のいとまがない。

生産したものを単純に販売するというビジネスモデルではなく、その販売方法や販売内容、販売手法などに様々な工夫を凝らすことによって、これまでとは異なるビジネスモデルを展開することで価値創出が行われている。農業も農作物を作って販売するというのではなく、農作物に関わるどのような価値を売るのか、地域というストーリー性を加味して価値を高めるのか工夫を凝らすことが求められている。そうした意味で、現代におけるビジネスモデルの創造とは、顧客に提供する新たな価値の創造であり、既存の価値の転換と創造がこの新たな付加価値の源泉といえる。

(2) SWOT分析のすすめ

ビジネスモデルの設定の仕方は、自分の競争優位性についての認識により大きく変わってくる。

事業における競争優位性については、私たちコンサルタントはSWOT分析と呼ばれる戦略ツールを利用することで説明することが多い。

SWOT分析とは、自社や自社の製品にその強み・弱みを整理するが、さらにこの強み・弱みを自社内部や自社製品自体の内在的強み・弱みと自社を取り巻く市場環境や社会全体の背景といった外在的強み・弱みという2種類のものに分類して整理するというものである。

内在的強みをS (Strength)、内在的弱みをW (Weakness)、外在的強みをO (Opportunity)、外在的弱みをT (Threat) の図表4-1のように分類する手法である。このように2種に分けて考えることによって、今後競争に勝っていくべき戦略が、導かれるというものである。

即ち、ここで今後取るべき戦略とは、SとOを両立させることであり、またWとTとを同時に回避することだともいえる。こうした戦略の構成要素をまとめたものが図表4-2である。

図表4-1 SWOT分析表

内在的強み S (Strength)	内在的弱み W (Weakness)
外在的強み O (Opportunity)	外在的弱み T (Threat)

図表4-2 SWOTによる戦略策定

	S	W
O	SとOを同時に活かす戦略	Wを回避しOを活かす戦略
T	Sを活かしTを回避する戦略	WとTをともに回避する戦略

まず、内部環境としての自社や自社商品の強みであるが、これを正確に判断するには、自社にとっての顧客や競合が何であるかを明確にして具体的に分析し、顧客の立場から見て何が好ましいかを分析するとともに、競合も相対的に見て強み・弱みを分析することが必要になってくる。

ただ、この強み・弱みもそれが成立する前提条件を変えてしまうと、強みと思っていたことが弱みに、反対に弱みと思っていたことが強みに転じることもある。

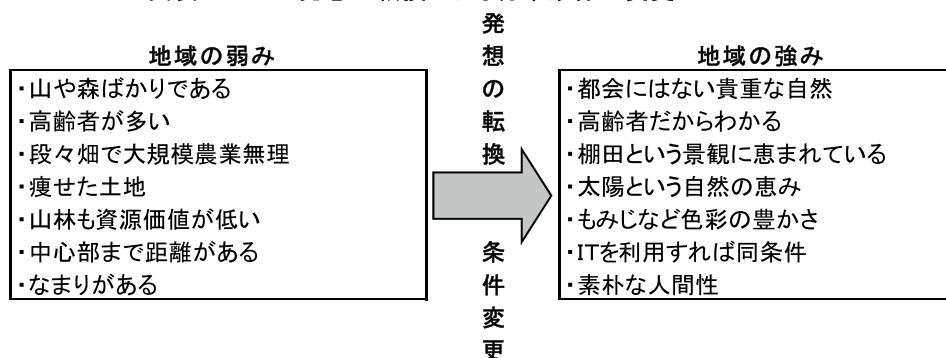
よく地方へ行くと、自然環境は変えられないからどうしようもないと嘆く人がいるが、こういった自然環境も、都会の利便性を求める顧客層にとってはどうしようもないものだが、手つかずの自然を愛する顧客層にとってはこたえられない魅力にもなる。まさに受け取り手次第である。

また外部環境としての強み・弱みについても、同様に今意識している要素が本当に重要なのか、見落としている要素はないかと考えてみると、以外に前提条件を変えることにより全く違った状況になるということが起こる。

地域活性化成功事例をみていくと、従来不利な条件と思われていたことを、むしろ利点として捉えた活動が多いことに気づく。第1章で紹介したい通りの事例をまとめてみると、図表4-3のようになる。これをみてわかるように、従来地域の不利な条件と考えられていたものを逆手にとって、強みに転じていることがわかる。稀代の名プロデューサーである横石氏の手腕によるものだが、何を強みとして取り上げるか、自社や自社商品の強みをどう引き出していくかでビジネスモデルのコアが決まってしまうといってもよい。

SWOT分析を活用し深く熟慮すると、そこから戦略的思考が生まれてくる。M・ポーターは「戦略は競争に勝つための手法であり、競争に勝つには他人の発想を超えることが必要になってくる」といっているが、まず自分自身が従来の発想を転換し、新たな枠組み作りを探索することが戦略的思考の原点であろう。

図表4-3 発想の転換による付帯条件の変更



2. バリューチェーン分析にみる競争優位性の捉え方：競争戦略の策定にあたって

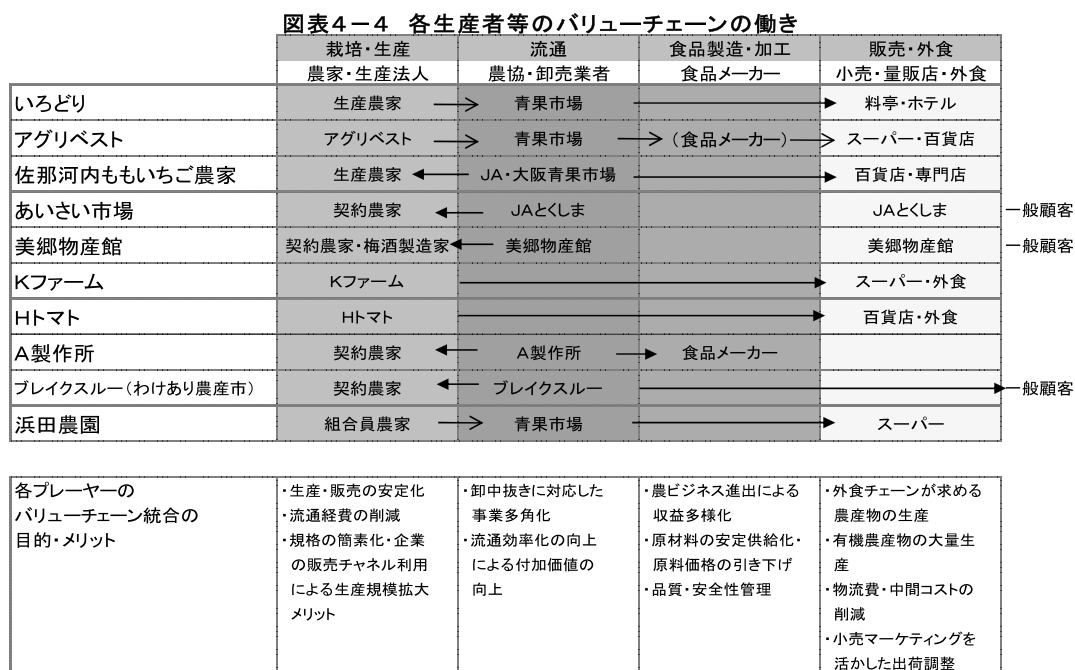
(1) 農業のバリューチェーン化の動き

これまで、農業は生産のみが業務と捉えられてきた。これはおそらく、農協による仕入れ、流通・販売サポートという枠組みの中で、農業という産業の主体に生産農家が位置づけられてきたためと思われる。ところが、近年は食品加工メーカーやスーパー・外食などの小売業者が様々な参入方法を通じて生産統制を図る動きが見られるようになってきている。当初は原材料の安定供給とコストダウンと目的が主流であったが、「健康・食の安全」を企業のブランド力を背景に差別化を図る動きに移ってきたように見受けられる。食品加工から外食・流通・小売業の参入にまで広がった農業ビジネスは、このビジネスが川上から川下まで一貫したビジネスモデルの中で企業間競争に組み込まれているといってもよいだろう。

これまでに紹介した生産農家等の事業活動もこうした他産業からの参入に刺激を受けた、あるいはこの動きに便乗したものと捉える見方もできるだろう。

また本稿では具体的に取り上げなかったが、地域に見られるここ数年の特徴的な動きは、建設業を中心にした農業への転換である。これは、地域内の内需に依存し供給過剰状態にある建築・土木業から撤退し、その技術を活かして農業に参入しようという動きである。本県において典型的な例は椎茸の生産事業への参入にみられる。筆者の知る限りでも、椎茸の生産事業に10社に余る建設業が本業として、あるいは閑散期の副業として参入している。

図表4-4は本稿で取り上げた生産者等をバリューチェーンにまとめたもので、ここから農業ビジネスとしての効率化の可能性と、ビジネス機会の拡大を観察することができる。



(2) VRIO分析

バリューチェーン分析の活用法として、VRIO（ヴェリオ）による経営資源の競争優位性分析がある。VRIOとはValue（価値）、Rareness（希少性）、Imitability（模倣可能性）、Organization（組織）の頭文字で経営資源を分析する際の4つの要素を示している。

図表4-5 VRIO分析の意味について

VRIO	ポイント
Value（価値）	その経営資源は経営目標達成に有効か
Rareness（希少性）	その経営資源には希少性はあるか
Imitability（模倣可能性）	その経営資源はマネされにくい
Organization（組織）	その経営資源を最大限に活かせる組織づくりができていますか

バリューチェーン分析では、栽培・生産、流通などの各段階のことをレイヤーと呼ぶこととする。

このレイヤー毎に自社の強み・弱みを分析するとともに、市場での主要な競争相手の各レイヤーでの強み・弱みを自社と相対的に分析することも必要になる。そして次にバリューチェーンにおける自社の各レイヤーおよび強みを記入するとともに、上記のVRIOについて社外の第三者も含めて評価をしてもらう。図表4-6に例示したが、この事例では競争優位性の源泉は生産物流や製造加工技術にあるので、希少性、模倣困難性をさらに向上させることで、競争優位性をより高めることができる。逆にVRIOが最も低いのが出荷物流、サービスのレイヤーであるので、アウトソーシングのコストが自社より低ければ、アウトソーシング化をしたり、バリューチェーンの短縮を図るなど検討が求められることとなる。競争優位性の高いレイヤーが最終的に自社の生命線となる。

図表4-6 VRIO分析表(例)

	強み (例示)	V(価値)	R(希少性)	I(模倣可能性)	O(組織)
		その強みは経営目標の達成に有効か	その強みは希少性あるか	その強みはマネされにくい	その強みを最大限に活かす組織づくりができていますか
栽培 生産	安心・安全農産物提供	○	△	△	○
	安定供給ができる体制	△	△	△	○
生産物流	安定した提携先がありコストも安定	◎	○	○	◎
食品製造 加工	生産技術が高い	◎	○	△	△
出荷物流	自前で物流インフラを保有	△	×	×	△
販売・ マーケティング	販売チャネルが充実	○	○	△	○
	企画提案力がある	◎	○	○	○
サービス・ フォロー	メンテナンスが充実	△	△	×	△
	苦情処理体制が充実	○	×	×	△
人事労務 管理	社員教育が充実	△	△	×	△
	モラルが高い	○	△	△	○
資金調達	自己資本が多い	○	△	△	△
	メインバンクと良好な関係	△	△	×	△
全般管理	経営トップの意思決定	○	△	×	○
	目標管理制度の導入	○	×	×	△

注 ◎:極めて高い ○:高い △:普通 ×:低い

3. 高付加価値化と低価値化の対応

このように、日本の農業の現状を見てみると、決して楽観視されるものではない。特に、生産農家の高齢化に関する問題は、今後大きくのしかかってくる危険を秘めている。国内自給率を引き上げようとしても、生産側に供給拡大を可能たらしめるポテンシャルがなければ何もできない。

また、消費者重視の考え方から行き着くところは、高付加価値化か低コスト化の2極化ではないかと考える。これまでの対策は、いかに農家・農村を守っていくかという対策と、消費者のニーズ（安値での購入要求等）にいかに対応していくかという対策が、混同された形となってしまうていたが、これは、日本の農業の弱み強みを活かした対策とはならず、結果、高齢化により弱体化してきた農家に、安値での農作物提供を要求し、価格競争を強いるという厳しいものとなっている。

これらの対策を改め、強みを活かしたものにしていくためには、これまでに培った農作物栽培のノウハウを、顧客ニーズの中でも特に高品質化、高付加価値化といった部分に応用することが必要である。おいしい、珍しい、品質が良い、安全といった価値を高めることに農業従事者が専念できる環境づくりが必要である。

低コスト化ということに関しては、ひとつは流通経路の簡素化、もうひとつは生産の集約化が考えられる。

流通経路の簡素化については、今も産直市や契約栽培等で工夫は見られる。ただ生産農家が農協以外で相当量をさばく方法は現状ではないに等しい。独自でインターネット販売をするとしても、相当量の流通があるものではない。大手流通スーパーの契約栽培量が増えれば可能性があるが、この流通への参入は今後の課題である。

生産の集約化については、農業法人的な企業で集約化、または農協や集積によりコミュニティ化を図ることが良いのではないだろうか。どちらにせよ、生産農家の人が単独でその方向に向かうには無理があるし考え難い。これまでも農協任せできたことは明白であるし、また農協もこれまで、例えば農業用機械はそれぞれの生産農家に購入を促してきただろうし、それを共同購入させることは短期的にはメリットがない。つまり、生産農家や農協を、第3者的な立場でマネジメントをする者が必要になる。

このように考えていくと、商工業者からの農業ビジネス参入についても、双方の参加形態では別のものになるのではないだろうか。

高付加価値化に関しては、まず、プロデュース及びマネジメントをする者としての参加が考えられる。顧客ニーズと生産農家の技術をマッチングさせる役目を担い、マーケティングミックス戦略を立案する立場である。生産農家や生産された農産物の強みを多角的にとらえ、市場への参入を戦略的に行い、マーケットインさせることが求められる。また、生産農家のモチベーションを高め、これまでの生産技術・ノウハウに誇りを持たせ参加意欲を高めることも必要となるであろう。次に付加価値製品を生産する立場での参加が考えられる。これには、植物工場などのように、安定した高品質のも

のを安定供給するといった場合が当てはまる。そして、6次産業化・農商工連携といった形での参加が考えられる。農産物を加工し販売等を行うことまでを含めば、高付加価値化ができるポイントは増大する。商工業者として培ってきたノウハウも利用しやすく、これまで述べてきたマーケットインができれば可能性の高い農業ビジネス参入である。ただし、いかに農業従事者と商工業者がウィンウィンの関係を築けるかといった点では留意する必要がある。

高付加価値化への商工業者の参画方法

- ・生産農家へのマネージメントの立場
- ・生産への直接参入
- ・6次産業・農商工連携

低コスト化に関しては、企業としての経営参画が考えられる。実際に生産労務をする者は、既に農業に従事している者と、若年層も含む新規就農者が考えられる。企業経営として、商工業で培った規模の経済を獲得していく術、単価競争に適応するため、生産原価・人件費・経費等をいかに管理し、予算化していくかというノウハウ、投資をする場合の投資効率の考え方などを駆使し、価格競争力を持つ農業法人企業として成り立たせる必要がある。もちろん、農業の最大の特徴ともいえる気候変動等の供給不安定要因を極力抑制し、需要計画に基づいた生産計画を、安定したコストで行えることはそう簡単なことではない。より大きなネットワーク化などによりこのようなことを克服していく必要がある。

低コスト化への参画での強み

- ・規模の経済
- ・管理会計
- ・投資効率

いどりの場合は前者の成功例である。商工業者から参画したものではないが、つまもの製品のニーズにマーケットインを成功させたことにより、高付加価値製品として販売幅を広げた。横石氏がプロデュースしマネージメントの指揮をとることで、供給ネットワーク・情報ネットワークの形成がなされ、顧客の注文・ニーズを瞬時に生産農家側が掴むことで、納期のニーズも満たしている。

前出の和郷園の場合も前社の成功例に当てはまる。これも商工業者からの参画ではない。専業農家の集合体といえる形態であるが、この法人も木内代表理事のプロデュースとマネージメントで形成されたものである。

このような例をみても、全体を掌握しプロデュースするものの存在は大きい。高付加価値化の道を選ぶにも、低コスト化の道を選ぶにも、プロデューサーが消費者視点—マーケットイン—の意識を持ち、また実労部隊を適材適所で動かしていくことが、農業ビジネスを成功に導くものと考えられる。

4. 組織化により生産から販売まで取り組む：地産地消の仕組みづくり

(1) 農業の現状と課題

通常の農家は、農協への出荷がメインとなっており、機能的には生産のみを行っている場合が多い。

インターネットでの販売や産直市場への出荷を行っていても、流通や販売という機能は他者が行っている場合が多くなっている。つまり、生産と流通、販売が分離されており、生産者と消費者からの情報が相互にやり取りしづらい環境といえる。

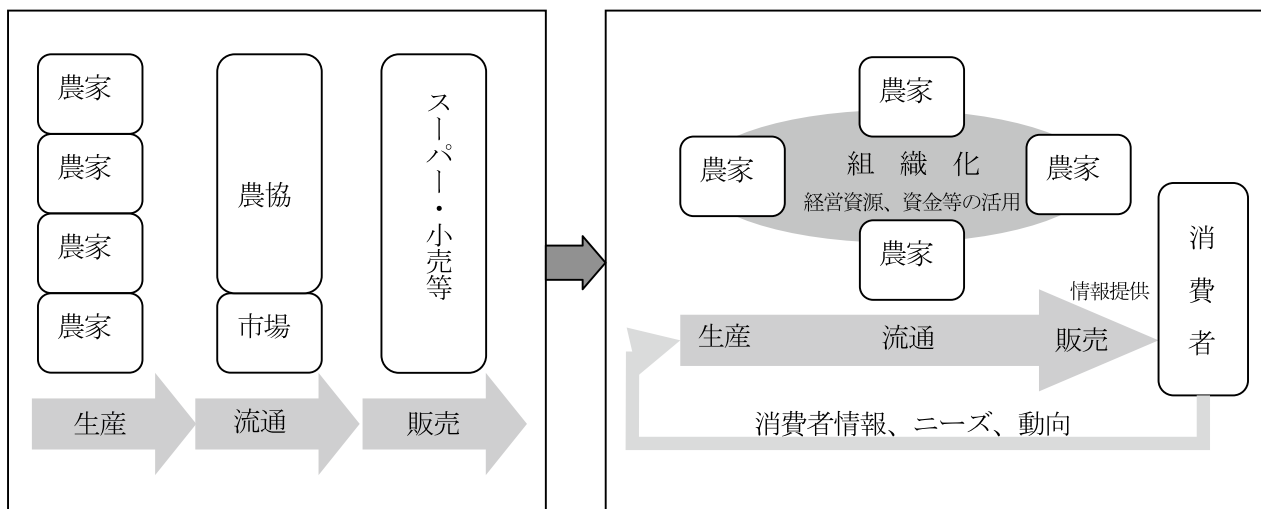
お客様の望む農作物をつくるというマーケットインの発想を農業で実現するためには、生産から販売までを一貫した体制で取り組み、消費者や販路の要望を吸い上げる仕組みを構築し、そこで得た情報等を再び生産、流通に反映し続けていくことが重要である。しかし、農家が単体でマーケットインに取り組むには、資金、生産量、品揃えの面で不足しているのが現状であり、課題でもある。

(2) 組織化による地産地消の仕組みづくり

そこで提案したいのが、組織化による地産地消への仕組みづくりである。組織化により、個別の農家では難しいマーケットインへの取り組みを実現していくことを目的とする。

生産から販売までを単独でカバーするのは難しいが、複数の農家が集まれば生産量、品揃えも増え、安定した供給が可能となるとともに、資金面での負担も軽くなる。最初は常設ではなくとも、定期的に開催される市場への出店などにより、消費者と顔を合わせ、農作物や農法のこだわり等について情報を提供し、消費者からも情報を得ることによって、生産へ活かしていく流れを確立することが重要である。これにより地元の農家が地元の消費者が欲しい物を作ることとなり、地産地消のマーケットインの仕組み構築が実現される。

図表4－7 組織化による地産地表



5. 地域の農業ビジネス拡大の課題

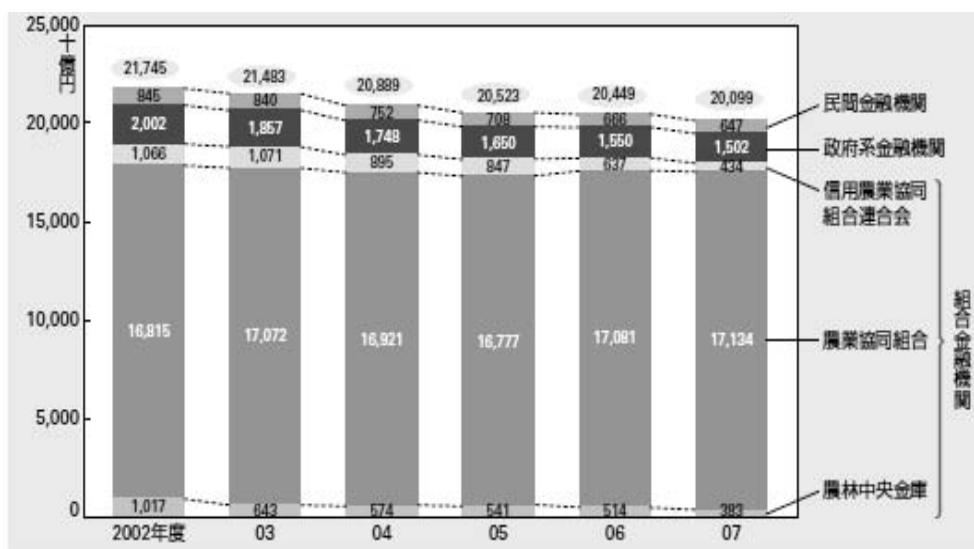
(1) 農業をファイナンスの対象とできるのか

筆者は地方金融機関に勤務しているが、かつて農業（農家）に対するファイナンス（融資）には一般的には消極的であったと言ってよい。しかし現在では金融機関の融資対象者が農業をファイナンスの対象とするにはどうしたらよいかと思いを巡らしている。大手企業の農業参入や、政府の農業政策への助成などの外部環境の変化に加え、既存産業の資金需要の低迷といったお家の事情がこれに拍車をかけているのだ。

ただ、それとは裏腹に、ひとくちに農業といっても農作物等の多様性、いまだに残る農協を中心にした高コストな市場流通、末端小売市場での販売主体の多様性などに加え、前例のない生産から販売までの6次産業化ビジネスをどう捉えるべきかなど、融資判断に苦慮しているのが実情と考える。

筆者らは農業を「地域を主体とする農業ビジネス」として捉え、地域の生産農家の視点で農業生産から販売までの「事業リスク」を一貫して管理しながら、事業拡大を可能にする仕組みを構築すべきであると考え。この「事業リスク」とは原材料や飼料などの仕入価格の変動と、末端小売での販売価格の変動という2つの市場リスクにほぼ集約されるといえるだろう。特に販売価格の変動が実にやっかいなのである。先ほど農協を中心にした高コストな市場流通と述べたが、農協から見れば価格変動リスクを含めてコントロールしているわけで、リスクを上乗せした価格設定はごく自然な経営行動であるといえる。したがって、生産農家がこの市場流通以外で流通させようとした場合、これらのリスクを農家がすべて負担せざるを得なくなるということになる。市場リスクの幅や、仕入から販売までのタイムラグは耕作種類や畜産物によって差はあるものの、農業全般にはほぼ同様の構造といえる。

図表4-8 農業に関する金融機関別貸出金残高(年度末)



出所：農林中央金庫「農林金融統計2004～2008」

実際に筆者も融資企画担当者との問題を議論したことがあるが、農業に関してはモニタリングがむづかしく、エクイティーやファイナンスを提供することは地域金融機関単独では困難という見解であった。

図表4-8にあるように2007年度の民間金融機関の農業分野への融資額は、農業への全融資額の3%余りにすぎず、この時期では年々減少していつている。融資資金の大半は公庫や農協などが提供してきたといえる。

地域活性化としての農業の育成という視点に立つと、そうした農業のリスクを吸収する仕組みをビルトインしたビジネスモデルを構築し、そこに川下の企業を取り込んでいくという発想が必要である。

次項で述べるように、それには地域金融機関や地方行政が主体になって取り組んでいく姿勢が必要であろう。

(2) 農ビジネスを産業化するためのファイナンスと地域金融機関の役割

次頁の図表4-9に見られるように、従来は農協の独壇場であった農業のファイナンス分野に、民間企業への与信審査能力のノウハウや、流通業との顧客ネットワークを持った地域金融機関が参入することで、企業経営を志向する地域の農業系ベンチャーが育ち、そうした企業が地域の中で農業ビジネスの核となることが期待される。

地域金融機関がそうした農業者へのファイナンスを実行する上で重要となるのが、①担保に替わる信用補完の仕組みづくりと②事後のモニタリングの仕組み構築とエクイティとしての資金の提供である。

①については、農地が換価しにくく担保として扱いにくいこと、またABL（動産担保融資）にも限界があることから、政府系金融機関が提供する信用補完の仕組みを利用することや、複数団体の農事業者を束ねてリスクを分散する仕組みを構築するなどの取り組みが検討されている。

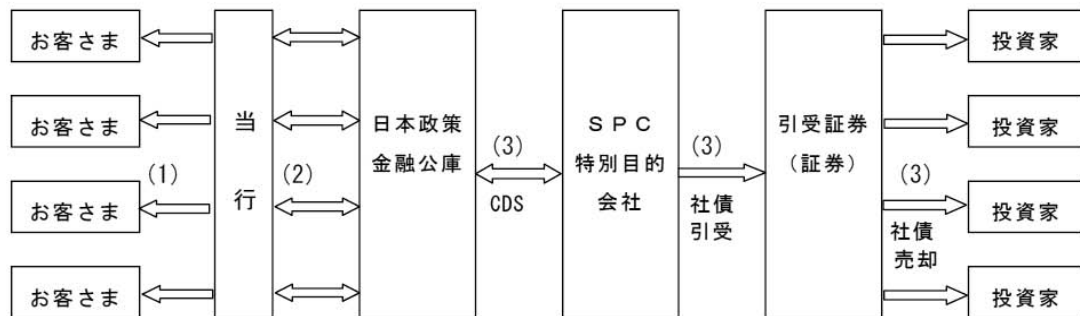
図表4-9 地域金融機関の農業ファンドの運営事例

ファンド名	設立	規模	出資元	投資規模	概要
えひめガイヤ ファンド	2006年11月	6億円	ひめぎん総合リース(500万円) 中小企業基盤整備機構(2億5千万円) 愛媛銀行(1億9500万円) 日立キャピタル(5千万円)	14件 3億2百万円 (2009年4月現在)	・運用期間は、2015年12月まで ・1件当たり500～3,000万程度 ・関連機関と提携したハンズオンの ビジネス支援
アグリクラスター ファンド	2008年8月	7億円	ドーガン・インベストメンツ、鹿児島銀行 (3億4千万円)小正醸造、坂元醸造、薩摩醸造 新日本科学、タイヨー、南九州ファミリーマート (3億6千万円)	4件 約6億円 (2009年3月現在)	・民間企業のみによる出資、ドーガン が無限責任社員、ファンドマネジメントを担当 ・畜産物を評価するなど独自の仕組み ・元本償還猶予期限最長9年
宮崎ネオアグリ ファンド	2009年7月	5.5億円	宮崎銀行(2億6900万円) 宮崎県下の信用金庫等(1億6100万円) 民間企業3社(1億2千万円)	2件 1億3千万円 (2009年12月現在)	・宮崎県下の金融機関合同による出資 ・民間の農業関連会社の出資とノウハウ 提供し食品加工、流通へ拡大

(出所) 新聞報道、地方銀行ニュースより作成

たとえば、日本政策金融公庫が提供するACRIS（農業信用リスク情報サービス）は、旧農林漁業金融公庫が長年培ってきた農事業者のデフォルト（債務不履行）リスクの評価ノウハウで利用することができ、民間金融機関にとっては、与信能力を補完する意味で有効な手段になると考える。

図表4-10 CDS（クレジット・デフォルト・スワップ）を活用した農事業者向け証券化の概要



- (1) 当行はお客さまに融資を実行
- (2) 当行と日本政策金融公庫は、融資契約毎にCDS契約を締結
- (3) 日本政策金融公庫は、(2)のCDSを、SPC（特別目的会社）を通じて証券化

出所：阿波銀行ホームページ

図表4-10は、日本政策金融公庫が提供するCDS（クレジット・デフォルト・スワップ）を活用した農事業者向け証券化のスキームで、信用リスクヘッジを補完する手段として活用が期待される。

この手法を用いれば、民間金融機関が、個別の農家向けに行う融資案件について、日本政策金融公庫とCDS契約を交わすことで、担保を取らなくとも一定範囲内でリスクをヘッジすることができる。

一方日本政策金融公庫は、SPC（特別目的会社）を通じて個別のCDS契約を束ねて証券化して投資家に売却することができる。証券がリスクの束となっているため、デフォルト率の範囲内で、個別の案件がデフォルトに陥ったとしても、投資家はリターンが減るだけで損失は発生しない。2008年の9月にこの仕組みがリリースされ、地域金融機関を中心に契約が交わされているが、地元の阿波銀行でもこの仕組みを活用した「あわぎん農業サポートローン」という商品が、2010年7月より取扱いが開始されている。

こうした信用リスクを前提としたリスク分散、信用補完の仕組みを活用した商品を作る一方で、地域金融機関に本質的に求められるのは、事業リスクに正面から対応していくことだろう。

つまり②の事後のモニタリングの仕組み構築とエクイティとしての資金の提供である。

地域の農業ビジネスを束ねる仕組みとファンドの組成を地域金融機関の主導でできないものだろうか。筆者は、図表4-11のように既存のファンドスキームに、地域の農業ビジネスを束ねる仕組みとファンド組成を、地域金融機関が主導する仮説をたてた。

既存ファンドスキームは宮崎銀行等参考にしたが、これらの銀行系ファンドも現状で満杯に近い。

地域における金融機関の信用を基に、地域の取引先企業を始めとする一般出資者から広く集め、ファンドを大きくしていく必要がある。また投資先を増やすことによりモニタリングの機会が増えるこ

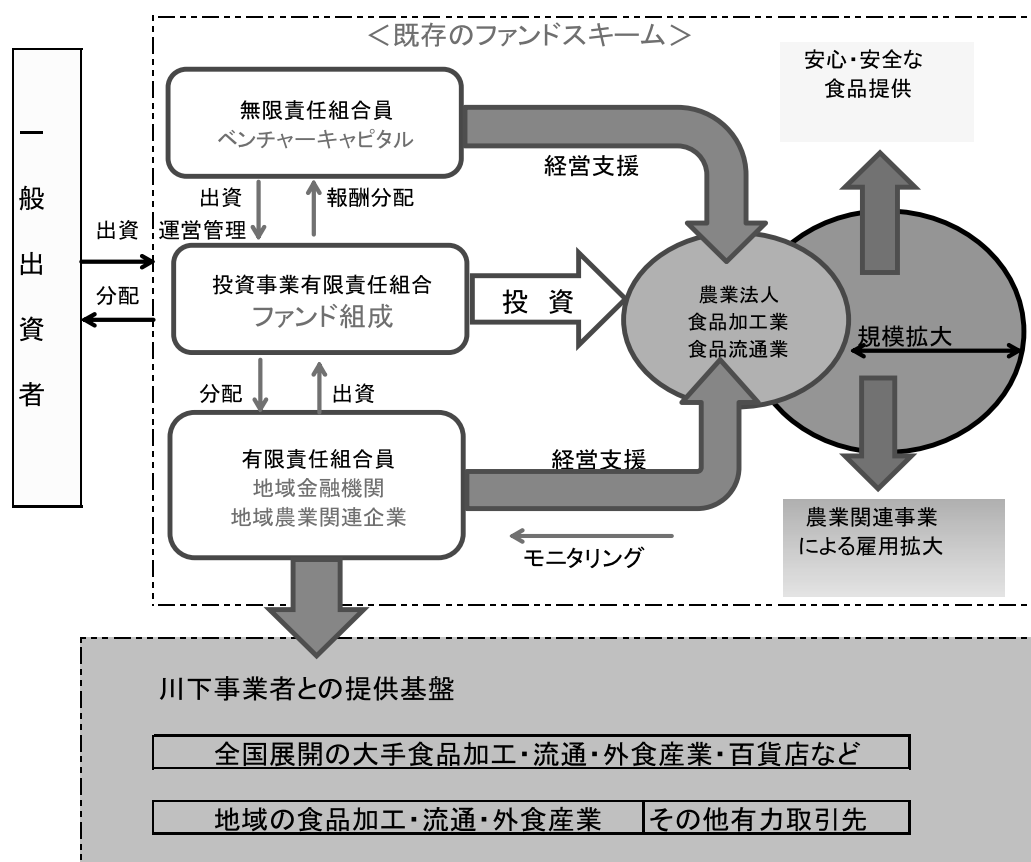
とで、銀行等の運営会社の審査判断もより迅速、的確になると考える。

地域金融機関は、既に将来性のある地域の有力農家とは、マッチング事業（生産農家と百貨店・スーパーなどのバイヤーを紹介する）を通じて深耕し、ネットワークを構築しつつある。

農業ビジネスが地域産業であるという目線で川下企業との提携などの基盤を提供し、また同時に各生産農家が経営力を高めていける支援をしていくことが重要である。有力な生産農家を成長させる、あるいはM&Aによって規模拡大するマネジメントしていくのも地域金融機関の役割である。

個々の事業特性を掌握し、適切なリスクリターン管理を行うことで、さらに長期性資金を呼ぶこむファンド組成が堅実なものとなる。

図表4-11 既存のスキームを利用した地域金融機関が束ねる農業ビジネス仮想図



（３）行政・農協・流通業者の役割

生産農家の事業基盤を支えているのは、現状では地方自治体や農協である。地域の農業ビジネスの核となる有力農家の育成に必要なのが、農協からの自立であるとするならば、民間企業の新規参入を成功させるのに必要なのは、農地の流動化を活性化させ、農業ビジネスの発展に対して十分に貢献できる意欲と能力のある企業・個人が利用しやすくする仕組みを提供することである。

既に農業後継者のいない農地について、農協が地域における信用力を活かし、農地の流動化を促す役割を果たしている事例はかなり見受けられる。また、地方自治体が農地を仲介する機関を設立したという話も全国のニュースでも取り上げられるようになってきた。民間企業等の新規参入に必ずしも協力的でなかった地方自治体や農協が、これらの事例のように、農地の流動化に積極的な動きを見せしている背景には、農家の高齢化による耕作放棄地の拡大や、地域農業の衰退に対する強い危機感があると考えられる。こうした動きが進むことは、農業ビジネスの進展には好都合である。

また、農業ビジネスの発展に欠かせないものが、従来の「農協⇒卸売市場」に替わる新しい流通チャネルの拡大である。第２章で取り上げた事例は、従来の市場流通に替わる新たな流通チャネルの模索、行動の結果に他ならない。これからの農業ビジネスは「地域他消（他の地域で消費）」「地域外消（海外で消費）」を通じて、製造業のように外貨を稼ぎ、地域経済に還元できるような産業へ脱皮することが求められている。これまで値段がつかなかった規格外品や傷ものの店頭・ネット販売や加工品材料としての販売など、農業経営の安定化に対して流通業者の果たす役割は大きい。

また先頃スタートした徳島マルシェや徳島ネットマルシェでは、地域のシンクタンクがこういった役割をプロデュースしており、これも新しい動きといえる。

引用文献・参考文献等

<引用文献・資料／出所>

農林水産省（2010）「平成22年版 食料・農業・農村白書」
農林水産省（2010）「平成22年版 世界農林業センサス～徳島県～」
公益財団法人 徳島経済研究所（2009）「徳島経済 vol.84」徳島出版
公益財団法人 徳島経済研究所（2010）「徳島経済 vol.86」徳島出版
高知工科大学大学院起業家コース著（2009）「農業ビジネス学校」丸善㈱出版事業部
鳥巢研二著（2004）「加工特産品開発読本」プロスパー企画

<参考文献等>

横石知二（2007）「そうだ、葉っぱを売ろう！」ソフトバンク・クリエイティブ㈱
P・F ドラッカー著 上田惇生翻訳（2001）「マネジメント[エッセンシャル版]」ダイヤモンド社
E・M ロジャーズ著（2007）「イノベーションの普及学」翔泳社
M・E ポーター（1985）「競争優位の戦略」ダイヤモンド社
大川一司/コーリン・クラーク著（1955）「経済進歩の諸条件」勁草書房
オイシックスホームページ（<http://www.oisix.com/>）
わけあり農産市ホームページ（<http://wakeari-nousanichi.net>）
阿波雑穀街道ホームページ（<http://awanokaze.jp/>）
みさと屋美郷物産館ホームページ（<http://www.tsci.or.jp/misatoya/>）
嶋崎秀樹著（2009）「儲かる農業」竹書房
木内 博一（2010）「最強の農家の作り方」PHP 研究所
J・B バーニー著（2003）「企業戦略論＜上＞」ダイヤモンド社
西野潤/中村直之著（2009）「地域産業活性化の核として期待される『農』ビジネス」
知的資産創造 09/7 月号

おわりに

はじめにお断りしたように、この報告書の執筆者には、実際に農業に従事している人も農業の専門家もいない。ビジネスの専門家としての中小企業診断士が集まって、それぞれの専門分野の立場から農業を考え、生産者の視点から農業ビジネスの課題を論じたものである。

私たちは、これまで農業ビジネスに対しては、農商工連携事業という形では関与してきたものの、地域における生産者に対しては直接支援できず、どこか充たされない想いを抱いていた。

しかし本稿を書き終えて筆者らが持った感想は、農業の専門家でなくとも中小企業診断士として支援できる分野はあるということである。

もちろん、農業の特殊性を考慮すれば難しい所はあるが、生産者の持つ経営資源の分析やマーケティングに関する分野など中小企業診断士の活躍できる場はあると確信する。

本稿では、全章を通してマーケットインとネットワークを活かすという切り口で、農業をモノ作りそのものではない多くの観点から多角的に考えてみた。

特に第4章では、経営コンサルタントとしての診断ツールを利用し、現状の課題を分析することでビジネスモデル・戦略的思考について考察した。

ただこの報告書を読んだからといって、新たなアイデアが浮かんで現状の課題が解決するということはありませんが、今後農業の問題を多くの分野の方々と多角的に論じながら、新たな道筋を求めていくために、報告書がいくばくかのお役にたったなら、筆者一同として本望である。

最後に、報告書をまとめるにあたり、取材などでお世話になった多くの地域企業、農業従事者の皆さまに深謝の意を申し上げます。

社団法人 中小企業診断協会 徳島県支部
平成22年度調査研究委員長 組橋 真二
同 委員 長尾 辰彦
同 委員 湯浅 恭史

発 行	社団法人 中小企業診断協会 徳島県支部
住 所	〒770-0804 徳島市中吉野町3丁目27-4
T E L	088-622-7521 F A X 088-655-3730
U R L	http://www5.plala.or.jp/jsmeca36/
e-Mail	jsmeca36@jade.plala.or.jp
印 刷	松下印刷株式会社 〒770-0874 徳島市南沖州5丁目7-63 T E L 088-664-5522 F A X 088-664-5527