

平成 19 年度マスターセンター補助事業

山形県内の農業経営の現状と課題

～戦略的産業創出に向けた取り組み～

報 告 書

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 山形県支部

はじめに

平成 20 年度の中小企業対策関連施策では、顕在化する都市と地方の格差拡大に対応し、農業と商工業との連携によって生産性を上げる「農商工連携」に注目が集まっています。私たち中小企業診断士とかかわりの深い商工業と地域経済を支える農業を有機的に連携させ、新たな地域活性化の柱として位置づけています。本年はこれらの関連施策を実行段階に移すため、農商工連携のための法案の策定、中小企業の新規立地促進のための低利融資の創設など、具体的施策が経済産業省と農林水産省両省の連携により実現していきます。これは、政府全体で策定する「地方再生のための総合的な戦略」に反映する期間限定の臨時措置法によって実現されていくことになります。このような中で日本農業も大きな変換期を迎えていることは、多くの方が認識している現状です。幸い山形県は、農業県として高く評価されており、農業分野での取り組みは先進的なものが多いと考えられています。

(社)中小企業診断協会山形県支部では、平成 19 年度の調査研究事業のテーマを「山形県内の農業経営の現状と課題～戦略的産業創出に向けた取り組み～」として取り上げ、調査研究委員会で調査を行いました。日本経済活性化に大きな影響を与える農業分野をより理解し、これからの「農商工連携」推進に役立つものとして報告いたします。

「県内農業の現状」「農業経営の現状」「首都圏チャネル調査」「提言」の 4 章で構成しており、山形県で作成しました「図解 やまがたの農業・農村 平成 19 年 2 月」を参考にした山形農業の現状把握、11 社のヒヤリング調査、首都圏チャネル調査、農業関連機関の動向等から中小企業診断士としてとしての提言までを纏め、報告書を作成いたしました。本報告書が農・商・工・分野の連携推進にあたり関係機関の皆様への参考になれば幸いです。

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会山形県支部

支部長 三宅 鴻志

調査研究委員

委員長	中小企業診断士	五十嵐幸枝
委員	中小企業診断士	大野 勉
委員	中小企業診断士	新谷 博司
委員	中小企業診断士	渡部 一彦
委員	中小企業診断士	三沢也寿志
委員	中小企業診断士	佐藤 久則
委員	中小企業診断士	伊藤 祐幸

目 次

はじめに

第1章 県内農業の現状

- | | |
|-------------------------------|----|
| 1. 山形県の農業・農村の概況 | 1 |
| 2. 環境と調和した農業の展開と競争力の高い農業経営の実践 | 3 |
| 3. 農業構造及び農業経営の動向 | 9 |
| 4. 信頼できる生産流通体制とブランド化に向けた取組 | 10 |

第2章 農業経営の現状

- | | |
|------------|----|
| 1. ヒヤリング調査 | |
| A社 | 12 |
| B社 | 16 |
| C社 | 19 |
| D社 | 22 |
| E社 | 25 |
| F社 | 29 |
| G社 | 33 |
| H社 | 36 |
| I社 | 40 |
| J社 | 43 |
| K社 | 46 |

第3章 首都圏チャンネル調査

- | | |
|---------------|----|
| 1. 調査にあたって | 50 |
| 2. 現地調査 | 51 |
| 3. ヒヤリング調査 | 54 |
| 4. 消費者アンケート調査 | 57 |

第4章 提言

- | | |
|----------------|----|
| 1. 今必要となっていること | 64 |
| 2. 提言 | 67 |

参考・引用文献 70

おわりに 71

第1章 山形県農業の現状

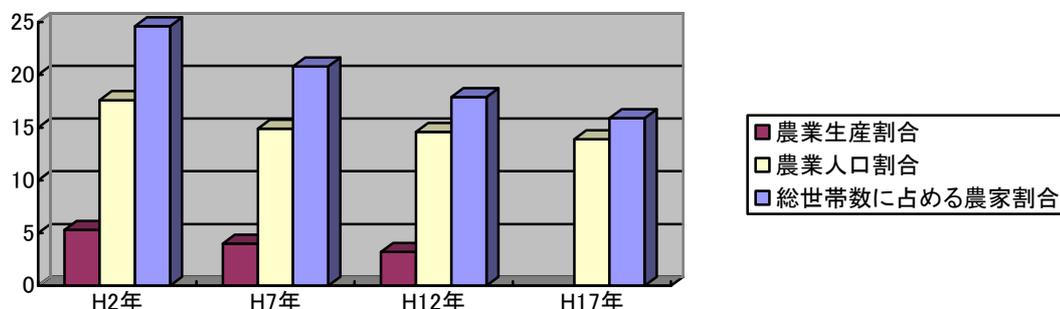
1. 山形県の農業・農村の概況

(1) 山形県の農業・農村の特徴

① 山形県農業の特徴と地位

平成16年度の県内早総生産にしめる農業の割合は3.2%で、年々減少傾向にある。これは、ウエイトの高い米の生産量の減少と価格の低下、及び果実や畜産物の価格の低下が影響している。平成17年度の総就業者中にしめる農業就業者の割合は13.9%で、これも年々減少傾向にある。平成17年度における全世帯に占める農家世帯の割合は15.9%で、年々減少傾向にある。

農業生産割合・農業人口割合・総世帯数に占める農家割合 表 1-1



主要部門別算出額ベスト5 都道府県別(米):農林水産省 表 1-2 単位:億円

	昭和 50年	昭和 60年	平成 7年	平成 17年	平成 18年
1位	新潟県 2 295	新潟県 2 845	新潟県 2 410	新潟県 1 903	新潟県 1 831
2位	北海道 2 109	北海道 2 352	北海道 2 188	北海道 1 175	北海道 1 164
3位	秋田県 1 870	秋田県 2 155	秋田県 1 786	秋田県 1 139	秋田県 1 108
4位	宮城県 1 672	宮城県 2 093	宮城県 1 502	福島県 1 012	福島県 975
5位	山形県 1 629	山形県 1 903	福島県 1 381	山形県 951	山形県 919

主要部門算出額ベスト5 市町村別(米):農林水産省 表 1-3 単位:億円

	H17年			H18年		
	都道府県	市町村	産出額	都道府県	市町村	産出額
1位	新潟県	新潟市	395	新潟県	新潟市	371
2位	新潟県	上越市	176	新潟県	長岡市	173
3位	秋田県	大仙市	163	秋田県	大仙市	158
4位	山形県	鶴岡市	159	新潟県	上越市	153
5位	宮城県	登米市	150	山形県	鶴岡市	150

第1章 山形県農業の現状

平成17年度の農業産出額は2,125億円で、昭和60年のピーク時の約60%まで低下した。その要因としては、米や畜産の産出額減少が大きい。一方で、果実や野菜の産出量に占める割合は、大きく伸びている。平成16年度の山形県農業産出額の全国シェアは2.4%、その中では米が4.7%、果実が5.9%である。米や果実の生産量は、全国上位を占める主要な農業県である。

農業算出額は、東北各県でもコメの減少が大きい。しかし、山形県の農業従事者一人当たりの生産農業所得は、全国や東北六県平均を上回っており、堅調に推移している。

② 山形県の農村の概況

県人口を都市地域と農村地域に区分すると、その割合は都市地域が4割、農村地域が6割で、農村地域の人口は減少を続けている。耕地放棄地面積は、中山間地域を中心に増大している。

(2) 地域別の農業・農村の特徴

① 農業生産

県内各地域別特徴

表1-4

村山地域	平成17年の農業産出額は846億円で、減少傾向にある。この地域は県全体の産出額の39.8%おり、品目別では園芸作物が主で、果実・野菜と花卉で品目全体の58.7%を占める。特に果実の出荷額は、県全体の8割を占める。 専業農家の割合は稲作依存度が低い地域ほど高くなり、村山地域で16.6%と最も高く、農家人口率は17.0%と最も低い。
最上地域	平成17年の農業産出額は214億円で、前年に比べて3.4%増加している。この地域の産出額は県全体の10.1%を占めている。品目別では、米の割合が65.9%と県内で1番高い。最近では、花卉の産出額が増えている。 専業農家の割合は、最上地域が7.5%と最も低い、農家人口率は最上地域が32.9%と最も高い。基幹的農業従事者数の割合は、最上地方が5.2%と最も高い。
置賜地域	平成17年の農業産出額は423億円で、減少傾向にある。この地域の産出額は県全体の産出額の19.9%を占めている。また、品目別では畜産が23.2%と、県内では最も高い。 基幹的農業従事者数の割合は、置賜地方は4.3%と低い。
庄内地域	平成17年の農業産出額は641億円で、前年に比べて8.5%増加した。この地域は、県全体の産出額の30.2%を占めている。品目別には米が59.4%であるが、年々低下し、最近では花卉と野菜の産出額が増加している。

2. 環境と調和した農業の展開と競争力の高い農業経営の実践

(1) 全県エコエリア構想の展開

① 進展する環境保全農業の取り組み

環境保全型農業の取組を認定・承認する制度 表 2-1

エコファーマー	「持続性の高い農業生産方式の導入に関する法律」に基づき、堆肥等による土づくりと化学肥料や化学農薬の使用を概ね2、3割低減を一体的に行う生産方式の導入計画を作成し、県知事の認定を受けた農業者。 (H18.9末 山形県 5,910件認定 東北3位)
特別栽培農産物	特別栽培農産物に係る表示ガイドライン(農林水産省)に基づき、化学農薬の使用回数及び化学肥料の施用量(窒素成分)が地域の慣行レベルの5割以下で生産された農産物に表示が認められる。 県内認証機関:(財)山形県農業振興機構/鶴岡市 2か所
有機農産物	有機農産物の日本農林規格(有機JAS規格)に基づき、化学肥料や化学農薬を使用しないで生産される農産物で、「有機」という表示を行う場合には、農林水産大臣が登録認可した「登録認定機関」の認証が必要。 県内認定機関:(財)山形県農業振興機構/鶴岡市 2か所

国や地方自治体が一丸となって、環境負荷が低く持続可能な農業へと転換し、安心・安全な農産物を志向する消費者ニーズに合致させる環境保全型農業を目指している。県内では「エコファーマー」認定制度、「特別栽培農産物」認証制度、「有機農産物」認定制度などにより「全県エコエリア構想」が推進され、消費者に信頼される産地づくりが進められる。

○ エコファーマー数の推移



農林水産省生産局環境保全型農業対策室:環境保全型農業の現状と課題 H19.10
表 2-2

第1章 山形県農業の現状

《参考資料》

○ 農薬の使用低減による影響(報告事例)

作物	農薬の低減割合	効果	備考
水稲	50%	・クモ類、ユスリカ類、アカネ属トンボ幼虫の増加	(出典1)
茶	100% (不使用)	・クモ類、トビムシ目などの昆虫類の増加	(出典2)

出典1:宮城県古川農業試験場研究報告(平成17年3月)
出典2:静岡県茶業試験場研究報告 第19号(1995)

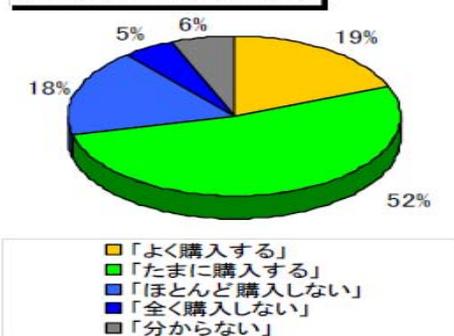
○ 土壌への有機物の施用による影響(報告事例)

地目	区分	ミズ	ヒメミズ	ムカデ・ダンゴ虫等	トビムシ・ダニ等
		(匹/m ²)	(匹/m ²)	(匹/100g)	(匹/100g)
露地畑	有機農業	994	608	72	13
	慣行農業	8	48	64	41

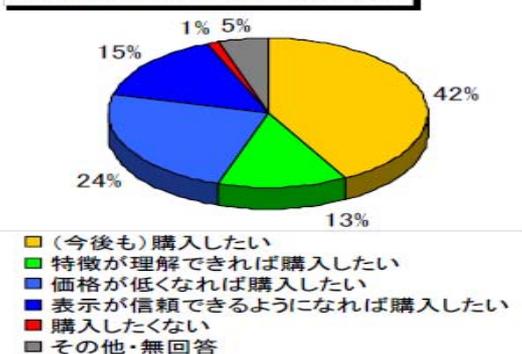
出典:愛知県農業総合試験場 研究報告 第30号(1998)
なお、上記の有機農業は、有機物の施用に加え、農薬不使用。

○ 有機農産物に対する消費者ニーズについて

①有機農産物の購入頻度



②有機農産物の今後の購入意向



(参考)
①で有機農産物を「全く購入しない」又は「ほとんど購入しない」と回答した主な理由

- ・ 普通の農産物より高いから
- ・ 近所に売っていないから
- ・ 本当に有機農産物であるか信用できないから

(資料)農林水産省 消費・安全政策課 「平成16年度食料品消費モニター 第1回定期調査結果」

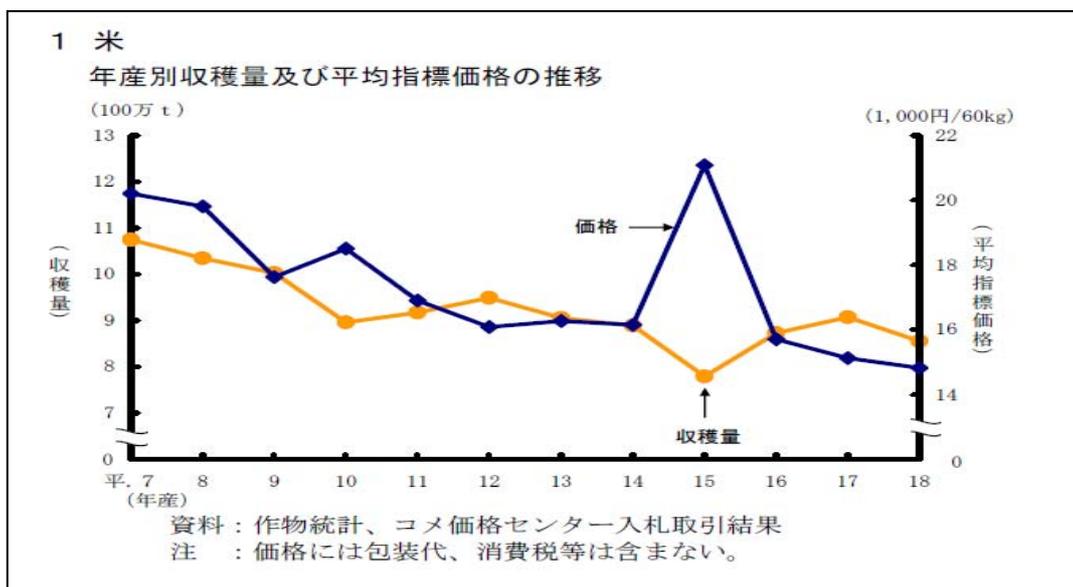
(2) 米の生産・流通を巡る動き

① 米の需給・価格、作付け・生産・出荷等の動向

* 米の1人当たりの消費量は年々減少しており、平成17年の年間消費量が61.4Kgと、昭和37年のピークの約半分になっている。そのために、米の国内需要量は長期的に減少しており、平成18米穀年度には853万トンである。米価も、長期低落傾向にある。

* 山形県の米の作付面積は減少傾向にあるが、平成18年産は71,500ha、収穫量が419,000トンである。また、10a当たりの収量は586kgで、全国2位である。県内の品種別作付面積は、平成18年産では「はえぬき」が67.1%で、大半を占めている。

表 2-3

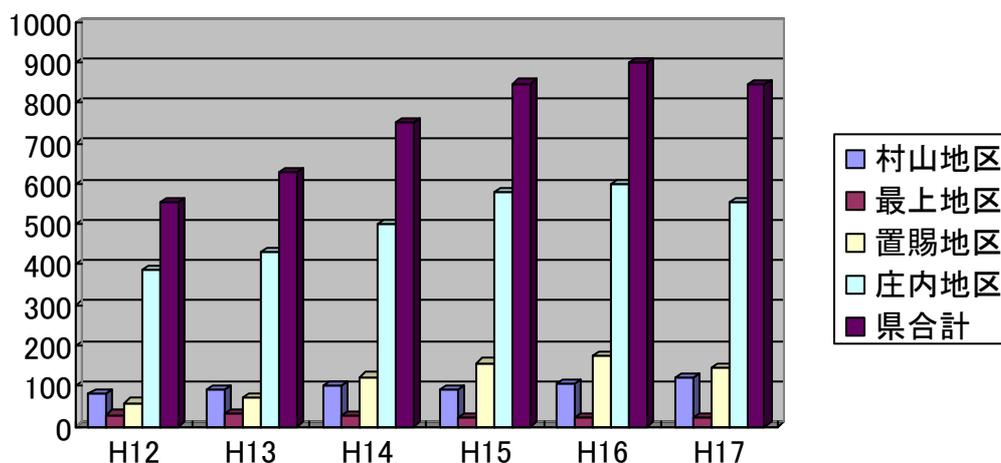


② 県産米の評価向上と米作り

平成 18 年産「特A」銘柄 (財)日本穀物検定協会 表 2-4

銘柄	摘要	銘柄	摘要
山形内陸はえぬぎ	13年連続	山形庄内はえぬぎ	11年連続
山形内陸コシヒカリ	2年連続	山形庄内ひとめぼれ	3年連続
新潟魚沼コシヒカリ	18年連続	18年県産米 17銘柄中4銘柄	「特A」評価

水稲直播栽培の実施状況 県生産技術課資料 表 2-5



山形県の直播技術の普及面積は、全国7位である。特に庄内地区では全県の約66%を占めており、技術の高さと組織的取組が普及拡大につながっている。

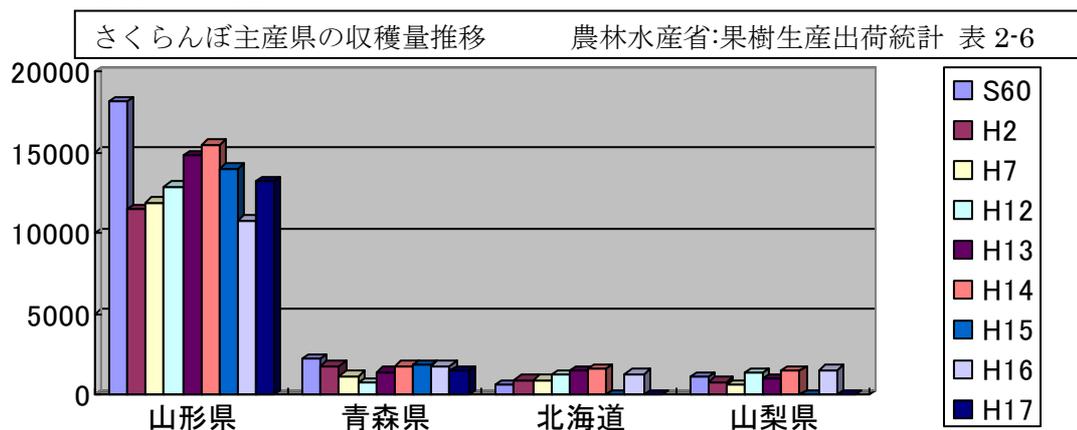
第1章 山形県農業の現状

(3) 競争力の強い園芸産地づくり

県では、競争力のある園芸産地の強化と地域農業の担い手を育成するために、積極的に園芸生産拡大に取り組む生産組織や担い手を重点的に支援している。

① 果樹の生産動向

* 山形県の果樹生産は、平成17年で栽培面積11,168haで、産出額は424億円、本県農業産出額の20%である。果樹全体の栽培面積は減少しつつあるが、特産のさくらんぼは増加している。果樹の市町村別算出額では、全国順位ベスト20に東根市と天童市が入り、大きな全国シェアを誇っている。



(果実)農業産出額及び主要部門別産出額の全国上位市町村 2006年農林水産省 表 2-7

	都道府県	市町村	産出額	当該都道府県に占める割合
			億円	%
1	青森県	弘前市	304	39.4
2	山梨県	笛吹市	172	33.5
3	静岡県	浜松市	170	50.9
4	和歌山県	紀の川市	131	19.4
5	福島県	福島市	124	43.7
6	愛媛県	八幡浜市	105	22.5
7	山梨県	山梨市	103	20.0
8	山梨県	甲州市	102	19.8
9	和歌山県	有田川町	96	14.2
10	長野県	長野市	94	17.7
11	山形県	東根市	93	20.2
12	愛媛県	松山市	92	19.7
13	山形県	天童市	81	17.6

第1章 山形県農業の現状

② 野菜の生産動向

* 山形県の野菜生産は、平成17年で栽培面積10,500ha、産出額304億円で、本県農業産出額の14.3%を占めている。作付面積、生産量とも減少傾向にある。最近では家庭での野菜摂取量が少なくなっていることもあり、平成16年度の1人当たり野菜消費量は93Kgである。野菜の安定供給のために「野菜生産出荷安定法」に基づき、5品目12野菜指定産地が指定され、指定野菜の安定的供給が図られている。

「野菜生産出荷安定法」に基づく野菜指定産地 表2-8

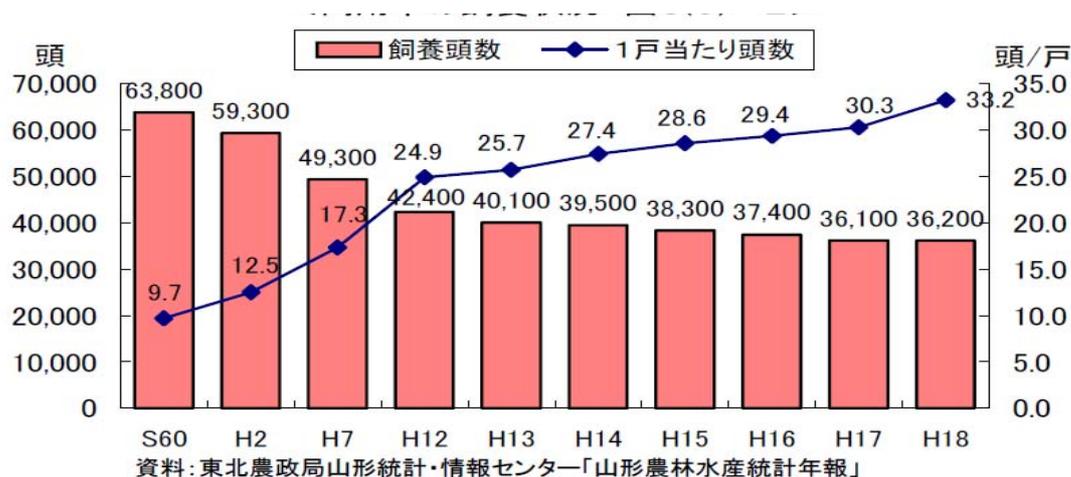
種別	産地名	17年度作付面積計
夏秋きゅうり	山形・尾花沢・最上・鶴岡	234 ha
冬春きゅうり	山形	21 ha
夏秋トマト	山形・山形もがみ・庄内南部	72 ha
秋冬だいこん	庄内砂丘	163 ha
秋冬ねぎ	さがえ西村山・庄内南部・庄内北部	200 ha

(4) 畜産の振興

山形県の平成17年畜産産出額は318億円で、本県農業出荷額の15.0%を占め、肉用牛、乳用牛、豚がそれぞれ約30%を占めている。担い手は着実に集約化され、豚は大規模経営に集約されている。畜産物は、今後の堅調な需要が見込めるため、さらに生産拡大と安定供給を図る必要がある。

肉用牛の飼養状況

表2-9



山形県内飼養頭数の見通し

表2-10

畜種	16年 (基準年)	22年 (中間年)	27年 (目標年)
乳用牛	16,100頭	16,700頭	16,800頭
肉用牛	36,100頭	38,900頭	40,200頭

第1章 山形県農業の現状

(5) 農林水産関連ビジネス

① 食品産業との連携

県内製造品等出荷額の約10%を占める食品産業群は、県内農産物供給先として密接に関連している。創意工夫を重ねた地域資源の活用を図り、農業・食品産業の連携・協働を進める中での相乗効果による付加価値の創出が期待されている。

② アグリビジネス事業

農家、農業者グループが中心となり、農産物の高付加価値化、新たな業態開発による農業所得の向上を目指した取組として年々活発化している。

山形県の直売所数・加工所数の推移

単位：箇所数

表 2-11

	直売所数					加工所数					合計				
	村山	最上	置賜	庄内	計	村山	最上	置賜	庄内	計	村山	最上	置賜	庄内	計
H12	31	12	39	39	121	44	9	18	84	155	75	21	57	123	276
H13	35	15	40	42	132	51	9	22	88	170	86	24	62	130	302
H14	53	16	43	49	161	56	11	38	110	215	109	27	81	159	376
H15	59	18	45	49	171	57	11	50	110	228	116	29	95	159	399
H16	60	19	40	52	171	76	52	55	120	303	136	71	95	172	474
H17	58	22	41	52	173	76	70	61	125	332	134	92	102	177	505

資料：県農政企画課（H18 県内8つの農業技術普及課による調査）

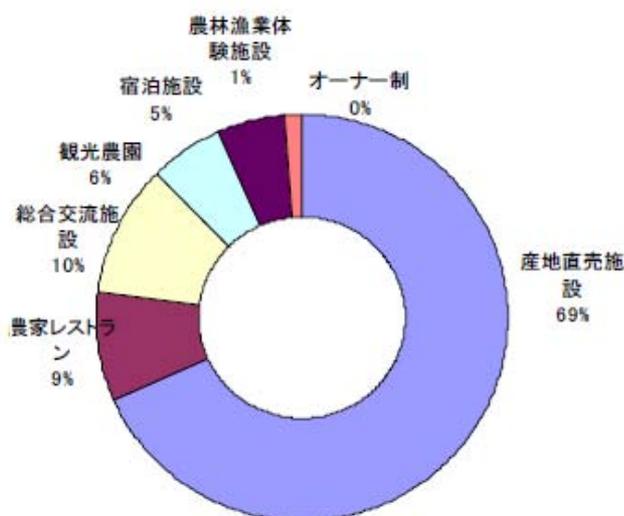
・直売所：常設または定期市として開設されているもの

・加工所：営業許可を受け農産物の加工を行う施設（農協単独の加工事業を含む）

③ グリーンツーリズム

県では、グリーンツーリズムを新たなビジネスと位置づけ、農業経営の多角化を図り、産地直売・農家レストラン・農家民宿・体験農業・農産物オーナー制等の取組が行われる。

（グリーンツーリズム交流人口の施設別内訳 図 2-12 ）



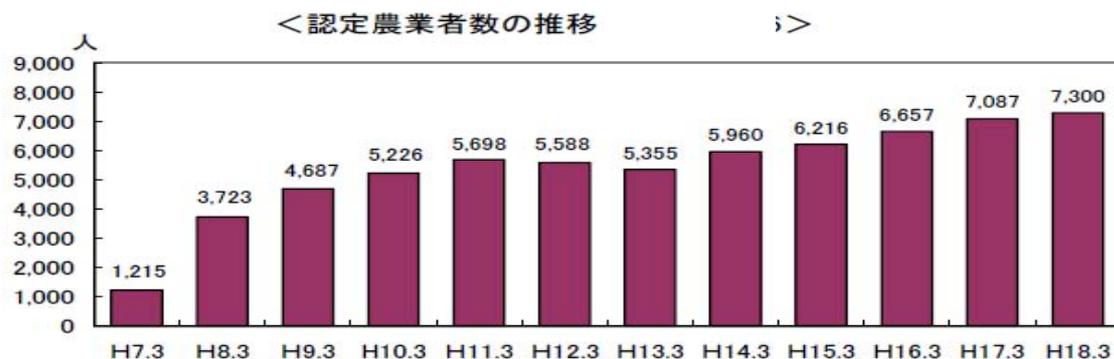
注）「農家レストラン」にはそば店を含む。「宿泊施設」は「農家民宿」、「農業体験等のできる宿泊施設」、「農山漁村宿泊施設」の合計。

3. 農業構造及び農業経営の動向

(1) 農業経営の動向

農家数は減少しているが、5ha以上の大規模層は増加しており、全国的に見ても高い水準にある。販売農家に占める複合経営の割合も平成17年度26.9%と全国平均22.5%に比較して高い水準にある。意欲と能力があるプロ農家として位置付けられている認定農業者数も増加傾向である。国では産業としての農業の再構築を図るため、平成19年度の新施策による経営の法人化を加速しており、緩やかに法人数は増加している。県内においても新しい農業施策に対応して19年度に県内各地に集落営農組織が設立された。

表3-1



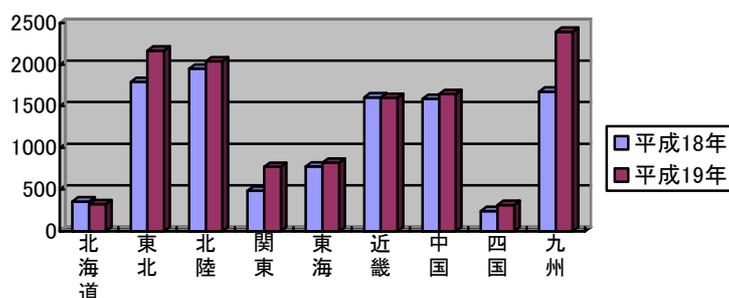
※認定農業者：市町村に農業経営改善計画(5か年)を提出し、認定された者。

資料：県経営安定対策課

山形県組織形態別集落営農数 農林水産省

表3-2

		業態区分	法人数 (平成19年2月現在)	
経営 形態	法人	農事組合法人	18	
		会社	株式会社	3
			有限会社	5
			合名・合資・合同会社	—
	非法人	220		
			246	



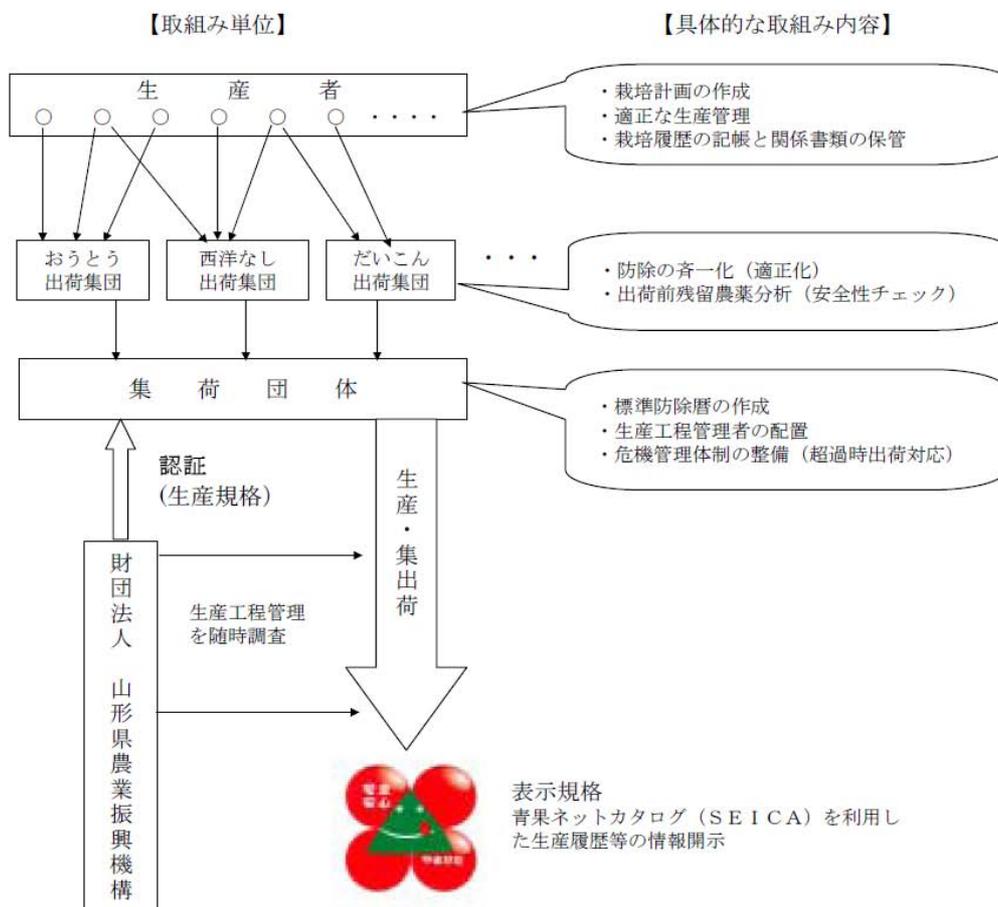
農業地域別
集落営農数
(農林水産省)
表3-3

4. 信頼できる生産流通体制とブランド化にむけた取組

(1) 消費者ニーズに応じた流通・販売戦略とブランド化戦略の推進

- ① 「新山形県農産物流通戦略推進指針」が策定されており、山形県産の農産物ブランド化や流通・販売戦略の推進を図っている。
- ② 平成18年度から、全国に誇りうる品質の高い山形県産品を「山形セレクション」として認定し、プロモートする取り組みを開始した。農林水産分野では、平成18年度は11品目について、合わせて62件が「山形セレクション」に認定された。

＜やまがた農産物安全・安心取組認証制度の仕組み＞



(2) 農産物輸出に向けた新たな挑戦

平成17年度からは、主に「山形県農林水産物・食品等輸出促進協議会」が、海外マーケット調査や輸出品目の選定、本格輸出に向けたテスト輸出などの取り組みを行っている。

※第一章「図説やまがたの農業・農村 山形県平成19年3月」を参考に作成

第2章 農業経営の現状

1. ヒヤリング調査

	取扱品目	地区
A社	酪農、体験学習、軽飲食店、乳製品加工販売、農産物直売など	村山
B社	牛肉、豚肉、その他の肉	村山
C社	もち類・大福・ゆべし・菓子類	置賜
D社	レストラン・菓子・漬物・惣菜	置賜
E社	味噌、餅、漬物、菓子	置賜
F社	米、もち加工、笹巻	庄内
G社	米、漬物加工、もち	庄内
H社	米、米加工品	庄内
I社	米、もち等	庄内
J社	米、もち加工	庄内
K社	食品乾燥、食品乾燥室	置賜

今回のヒヤリング調査に協力いただいた11社は、A社～J社は農業生産農家、K社は農業関連事業者である。農業生産者から自然発生的に成長したケース、企業的発想からの企業化というケースまで広い範囲にわたっている。その成長段階も異なり、地域性・経営主体の性質等も多様である。

A 社	
取扱品目	酪農、体験学習、軽飲食店、乳製品加工販売、農産物直売など
地区	村山地域

1. 事業を始めたきっかけ

社長は高校生の頃から、「将来は観光地の立地条件を生かしてロッジを経営し、その中で畜産物の生産から加工・販売までの一貫した経営」を目指したいと考えていました。豊かな自然の中にある農家（酪農）に生まれ育ったことが、事業全体の基盤となっている。

社長は、こだわり・信念を「私は牧場に生活する動物たち全てが、家族と考えています。動物たちにも私の子供、孫たちと同等に生活方法（厳しい自然環境、生活習慣、生活規律）を教え、また教育（言葉の理解、道徳、痛みの感覚、喜びの感動）を行っています。動物たちにこのような環境を与える事により、人間の良心と同化し、他人の痛み、喜びがわかる心が生まれ、また理性を持つことができます。ですから、ここで育った動物たちは、仲間同士はもちろん、人間に対しても危害などを加えません。当牧場が、安全安心な牧場世界と言われる所以がそこにあると考えています。」と語っています。

2. 経過

当社は、山間地にある農家が前身であり、昭和の初期から乳牛を1～3頭飼育していた。現社長は、高校を卒業後にアルバイトで得た収入を酪農関係や農業気象、植物学、土壌学などの本の購入に充て、独学で勉強した。その後、牧場の牧夫として働きながら酪農の実務を学び、昭和44年に酪農経営を本格的に始めている。

昭和52年にスキーやPTA活動で知り合った先生より頼まれて、酪農体験学習を始めている。当時はボランティア活動の側面が強く、幼稚園や小学校の牧場遠足、生活科の授業などで「乳牛の説明、子牛とのふれあい等」を行っていた。平成元年からは、観光業者などの依頼により「本格的な酪農体験学習事業」と位置付けし、受け入れ体制を充実させてきている。現在は、幼稚園・小中学校・老人ホーム・福祉施設などからの参加があり、県外の学校では修学旅行に組入れられるなど、年々酪農体験者数が増えている。

昭和62年に農業公社牧場設置事業を活用し、県内で初めてフリーストール・ミルクパーラーシステムによる牛舎を建設している。人は無理をしない、牛にも無理をさせない、資金も無理をしないシステムに最適と判断し導入している。（*フリーストール牛舎＝牛が自由に給餌エリアや給水エリアに歩いて行き来し、牛舎は牛床としての休息機能のみである。⇒牛のストレス低減と快適環境を確保できる。*ミルクパーラー＝搾乳を牛舎内ではなく、搾乳専用の施設内で行う⇒衛生的で安全な牛乳生産ができる）

平成5年から4年間、酪農への考え方や乳製品加工について山形県農業技術課や山形農業改良普及センターなどの個別経営指導を受けている。加工技術のノウハウや食品衛生に関する許認可への対応、

第2章 農業経営の現状

そして商品化までの一貫した指導により、乳製品の製品化（アイスクリームなど）を実現している。

後継者が平成9年にアメリカ研修より帰国し、この時を契機としてアンテナショップ（カナディアンログハウスのレストラン）を建設している。さらに、平成11年には工場の整備とアイスクリーム製造機の導入により、バニラアイスクリームなどの製造販売を開始している。当社のアイスクリームは甘さが控えめで、濃厚でありながら後味すっきり感のある「昔懐かしい味」に仕上げている。また、平成11年には全国牧場スタンプラリー（400牧場参加）において、牧場への入場者1位・ベストコミュニケーション牧場賞を受賞している。平成13年には、酪農教育ファーム認証を受けている。

3. 現状

(1)事業の概要

家族5人を中心に、酪農部門と酪農体験学習、軽飲食店の経営、農産物の直売をしている。酪農部門ではヘルパーを活用し、軽飲食店では週末などの忙しい時期にアルバイトを頼んでいる。法人は、資本金300万円で、平成9年12月に設立している。

アンテナショップ（カナディアンログハウスの軽食レストラン）では、牛乳・コーヒー・チーズ・ケーキ・ピザ・ソフトクリームなどを楽しむことができる。

また、食育推進の教育ファームとして位置付けられ、山形県第5次教育振興計画の「いのちの教育」などの教育講師として活躍している。

《牧場の概要》

牧草地 700a。放牧地 75a。水田 15a。牛舎 1棟（フリーストール）。

成牛 15頭。育成牛 1頭。鶏 20羽。

社長は、「牧場に来ていただき体験していただくことにより牧場への信頼が高まり、試食により安心・安全を実感していただいています。そして各種体験に商品の試食を取り入れることにより、販売促進に結びついています。現在は、食育や森林環境教育、教育ファーム、いのちの教育などの新しい取り組みがマスコミに注目され、結果として事業に結びつき成り立つようになってきています。」と話している。

(2)軽飲食店（カナディアンログハウスのレストラン）

木の温もりを感じるカナディアンログハウスで、特色のあるメニューを提供している。牛乳・コーヒー・紅茶などの飲み物と豊かな自然の中で作られた新鮮な乳製品を素材にしたチーズケーキ・ヨーグルト・アイスクリーム・ソフトクリームそして、手づくりピザなどのメニューを揃えている。営業時間は、午前9時半から午後6時までとなっている。ただし火曜日は、定休日である。店舗の繁忙期は、4月から11月の期間である。特に、ゴールデンウィークや夏休み、秋の紅葉の時期は忙しい。

商品の特色は、自分の採草地で無農薬栽培した乾燥草を主体とした餌を給与し、放し飼いによる牛の自由な行動など、自然（運動、太陽光線、草）に極力近づけた健康な牛を育てていることである。

第2章 農業経営の現状

この健康でストレスのない温順な性質の牛が、豊かな自然環境の中で、良質で安全な美味しい牛乳を生産している。(ビタミン剤、栄養剤などの投与をしていない。)この牛乳を乳製品に加工し、軽飲食店での販売と業務用などに卸売りしている。

店には、年間3万人くらいの来店客があり、県内からのお客様が50%、県外からが50%と半々くらいと見ている。また、当店(飲食)・当社(体験学習など)を目的に来店するお客様が90%くらいであり、店の前を通った時にたまたま見つけて入店するフリー客は10%くらいと見ている。

(3)乳製品の加工販売

当社のアイスクリームは、平成18年に第一回村山地域農産加工品「山形県村山総合支庁長賞(最高賞)」を受賞している。さらに平成19年には「ベゴの愛す紅花入り」と「クリームヨーグルト」が、第一回やまがた農産加工大賞の県知事賞を受賞している。このように当社の製品は、高く評価されており、ホテルや温泉旅館、レストランでの業務用(コースのデザートなど)の利用に加え、ホテル・温泉旅館内での小売販売が増えている。さらに、道の駅や農産物直売所で販売している。

また、バニラアイスクリームをベースに、地域の特産品との組合せにより、スイカやエゴマアイスクリームなど地域のオリジナル商品開発に協力し、製造販売している。

(4)酪農等体験学習

当牧場は、山間部・山岳農村地域に立地している。社長は、厳しい自然環境、不便な生活、質素な食事、素朴な仲間たち等をすべて私の財産と考え、また、牧場から出荷する牛乳は、母さん牛が自分の子供を育てるために作った、何物にも変えられない貴重な乳を分けてもらっていると感じている。このような自然環境と酪農経験の中から、体験学習のメニューが生まれている。体験学習の目標は、自ら学び、自ら考え、主体性を持ち、創造的に取組み、自己の生き方を考えることができる「生きる力」を育成することにある。体験料金(事前の予約が必要)は、半日(2時間)で一人1,400円(アイスクリーム付き、30名以上)から各種の体験メニューを揃えている。また、オリジナルの体験メニューにも対応している。

体験学習

牧場の概要・牛の体のしくみ・自然の循環など酪農に関する説明の後に、実際に見て・触れて体験できる内容となっている。機械による搾乳見学、乳搾り(手搾り)体験、子牛の哺乳、バター作り、小動物ふれあい、農機具の運転などの体験メニューがある。学習テーマや年齢、滞在時間などの条件やニーズに合わせて体験内容を組み立てている。

牧場体験

主に少人数や個人での申し込み(予約)に対応した体験メニューとなっている。牧場での生活(牛舎の清掃、餌やりなどの牧場の仕事)を体験することができる。また、不登校児の支援も行っている。

アウトドア体験

キャンプ・登山・スキー・スキーツアー・山菜採り・ニジマス釣り・乗馬さらに農業体験などのメ

第2章 農業経営の現状

ニューがある。

森林体験

蔵王連峰の活動フィールド6haを確保し、環境教育の一環として子供会や小中高校、ボランティア団体などの体験活動を指導している。

手づくり体験

バター作り・草木染め・リース作り・ログ作り・木工などの体験ができる。

4. 今後の課題

当社の製品は、消費者・取引先などからの評価が高く、売上高は順調に伸びてきている。しかし、一般的な知名度は低く、社長は知名度のアップと販売ルートの開拓を強化する必要があると感じている。各種行政委員などの依頼が多く忙しいため、営業活動の時間が取れないことが社長の悩みとなっている。また、桜や紅花などを利用した商品を開発し、商品のカラーバリエーションを豊富にしたいと考えている。さらに、原価管理の徹底や駐車場の拡張、移動販売の許可取得などを検討している。

5. 調査担当者の感想

農業経営の視点だけではなく、総合学習や地域振興・交流などの視点からも注目できる事業・活動内容となっている。体験学習の参加者からは、「食の安全を考えるようになった。動物の体温を感じ、命の尊さを考えるようになった。共同作業の楽しさと充実感を知った。」などの声が寄せられている。また、冬季分校の廃校校舎を活用した事業や地域活動、さらに乗馬クラブや観光果樹園、そば打ちや昔語りなどと連携し地域振興にもつながっている。

経営者としては、明確な目標を持ち実践していることに注目できる。そして、夢を追いかけながらも無理をしないで、一步一步の歩みで積み上げている。自然の風景、体験をもとにしながら、自分の判断基準（モノサシ）を持ち、新しい技術・ノウハウを選別し吸収している。しかも、新しい技術の導入時には事前の準備を十分にしている。県内で初めてフリーストール・ミルクパーラーシステムを導入した時には、県外の失敗事例を分析し導入前より牛自体による健康管理や規則正しい生活リズム、基本的な生活習慣、季節の生活の仕方などを牛に教えていた（牛への学習効果）。このように必要な時間と費用を確保し、よく勉強している。そして建設コストの低い牛舎建築や搾乳機会器具の工夫など低コスト技術の実現につながっている。さらに、海外研修（アメリカで酪農研修1年間）に送り出すなど後継者育成に力を入れている。

第2章 農業経営の現状

B社	
取扱品目	牛肉、豚肉、その他の肉
地区	村山地区

事業を始めたきっかけ

現在同社社長の高橋勝幸さん（勝幸さんは、同じ山形支部の中小企業診断士でもあります）のお父様が、昭和23年に山形県山形市にて同社を始めました。

お父様は酪農家に生まれ、畜産や酪農についての知識や経験が豊富だったので、それを活かせる分野で起業しました。初期の営業内容は、牧畜と食肉の卸し及び小売りでした。その後同社は順調に業務を拡大し続け、そして、平成17年にご息子の勝幸さんが2代目社長になりました。

1. 創業から現在に至るまでの経過

i) 概略

牛肉は創業時より一貫して、創業時から数年間・及び現在は豚肉も、それから一時期は鶏肉も生産していました。また販売については、現在まで一貫してこれらの肉類を取り扱っています。

そして、同社は前述のように順調に事業を拡大して、昭和40年に「合資会社高橋牛肉店」に改組し、昭和41年に山形市青田の現住所に本社ビルを移転しました。

そして、昭和46年に現在に至る「高橋畜産食肉株式会社」を設立しました。

ii) 牧場の開設と子会社としてそれらを分社化

また、同社は仕入れた食肉を販売するのみならず、自社系牧場で徹底的にこだわった高品質の食肉を生産しています。

昭和44年には山形市蔵王上野に「蔵王牧場」を開設し、昭和55年には宮城県白石市に「白石蔵王牧場」を開設しています。

同社はその後、この畜産部門を子会社として分離・独立させていきました。

昭和63年に同社畜産部門が「有限会社蔵王ファーム」として、独立しています。また平成13年には、「有限会社蔵王ファーム」より「白石蔵王牧場」が、「有限会社蔵王高原牧場」として独立しました。

iii) 小売店の開設と拡大

更に、同社は食肉中心の小売店を開設していきます。昭和50年に山形中央卸売市場内に、同市場利用者向けの「卸売市場店」を、平成元年に本社ビル内に「肉のたかはし本店」を、平成5年に「黒べこ市 白石蔵王牧場店」を、同6年に「黒べこ市 船町店」を、同9年に「黒べこ市 銅町食品卸値いちば店」を開設しました。

iv) 家畜への疫病の発生と同社への影響等

① 口蹄疫発生時の同社

第2章 農業経営の現状

平成12年（2000年）に92年ぶりに我が国で口蹄疫が発生しましたが、広がりが小さく同年内にすぐに収束したため、実害のみならず風評被害も含めて、同社への影響はほとんどありませんでした。

② BSE問題の発生とそのときの同社

牛肉を扱う業界にとっては一大事件であるBSE問題が発生したのが、平成13年（2001年）9月11日でした。

その直後から、同社の牛肉の売り上げが3割以上減少しました。売り上げ減少割合は、高橋畜産食肉株式会社本体よりも牧場部門の方が大きくなりました。

BSE問題発生から約1ヶ月半後に、農林水産省が肉牛の全頭検査に踏み切りました。その効果が大きく、約半年後には同社の牛肉に対する需要が、ほぼBSE問題発生前の状態に近いまでに回復しました。

また、国が設けた「補給金制度」により、暴落した牛肉価格に対して補償金が支払われることになり、この制度も同社のみならず牛肉業界全体に対して、大きな助けとなりました。

③ 牛肉の産地偽装事件の時の業界及び同社

平成14年（2002年）に、雪印食品などの牛肉の産地偽装が発覚しました。

この事件は、消費者の不信による牛肉の買い控えなどで、業界全体に影響がありました。同社も影響を受けましたが、日頃からの信頼感がものを言って、それは軽微でした。

2. 同社の現状

i) 同社の経営規模や財務状態など

同社の売り上げ等の財務的數字については、同社からの要望と株式を公開している会社ではないことから、詳細を明らかにするわけにはいきませんが、売上高が数十億円、営業利益率が数%で、毎年継続的に利益を出し続けている優良企業です。

そうしたことから、同社はもちろん財務的には極めて健全です。

また、メイン・バンクは県内資本の地方銀行で、そことも良好な関係を続けています。

ii) 同社の社風や現在の様子など

私が同社を訪問したときに感じたのみならず、同社と取引のある企業の経営者も言っていることですが、高橋社長のみならず従業員も皆笑顔で、生き生きと職務をこなしています。

これは、同社の風通しの良い社風や仕事のやりがい、及び経営者の人柄に由来しているのでしょう。

iii) 同社の取扱品目毎の現状

① 牛肉

牧畜系子会社の牧場にて生産している、飼料にも飼育法にもこだわり抜いた牛肉は、同社で販売する牛肉の総量の約5割程度で、この分は最高級の「山形牛」及び「米沢牛」・「蔵王牛」とし

第2章 農業経営の現状

て、高級レストラン向け等限られたチャンネルで販売しています。

残りの牛肉の多くは、山形牛や米沢牛の市場から仕入れています。また金額的には多くありませんが、輸入牛肉も仕入れています。

販売に関しては、食肉店・飲食店を主な対象としての卸しと、直営店での小売りを行っていません。

② 豚肉

大手生産者からの直接仕入れと、伊藤ハム等の大手を含む1次卸し売り業者からの仕入れを行っています。

販売に関しては、これも卸しと、直営店での小売りを行っていません。

③ その他の肉

ジビエ（鹿やイノシシなどの肉）やフォア・グラなども、1次卸し売り業者から購入して、卸売りや小売りをしています。

3. 同社及び同業界の今後の課題と高橋社長の抱負

i) 同社の今後の課題と高橋社長の抱負

同社は、現在順調に営業を続けて発展しており、高橋社長が経営のプロである中小企業診断士であることもあって、取り立てて言うほどの課題は抱えておりません。

高橋社長の抱負としては、同社牧畜子会社の牧場で品質にこだわり抜いて生産した牛肉を海外に輸出して、現地トップ・クラスのレストランに納入できるようなチャンネルを開拓したいというものがあります。

ii) 畜産・食肉業界の課題とそこでの高橋社長の抱負

現時点では、日本の食糧自給率が約39%しかないという問題があります。また、輸入食品の危険性の発覚や数々の食品偽装事件に見られるように、日本の食の安全が大きく揺らいでいるという問題があります。

そこで、高橋社長は志を大きく持って、日本の食料自給率、特に食肉の自給率を高めることと、食の安全性を十分に高めることに貢献したいという思いを抱いています。

第2章 農業経営の現状

C社	
取扱品目	もち類・大福・ゆべし・菓子類
地区	置賜地区

1. 事業を始めたきっかけ

農家にとっての重大な課題は冬場の仕事がないことである。この課題解決に下記のことが引き金となって事業がスタートした。

昭和56年に大塚地区に置賜新農業構造改善事業が導入された際、大塚もち作部会が農産加工センターによる加工もちについて検討し、昭和60年11月、もち製造に着手することを決めた。

2. 経過

- ① 大塚もち作部会から加工事業参加者を募り、6名（稲作農家6人、現在は5人）の参加でスタートした。当初は農協の施設を借り受けながら、加工機械の導入を図り操業を開始した。もち加工試作品を作成、味噌もち、しそもち、しろもちの3色を製品化し、地元大塚地区を中心に販売。
- ② 昭和62年、生切りもちが山形県優良県産推奨品の認定を受ける。だんご、大福の製造開始。
- ③ 昭和63年以降、赤飯、おこわ製造開始。おこわを始めたのは、葬祭事業者から注文を受け、通年加工・営業を行う。さらには山形県物産協会に加入して東京のデパートの物産会に出展。きりもと・大福・ゆべしに加えて菓子類の製造を開始。
- ④ 創業5周年記念祝賀会。全商品の販売拡大に努め、各イベントに積極参加。地元のAコープの店舗や置賜管内の農産直売所での販売を開始。
- ⑤ 平成5年には、「新農村地域定住促進事業」により、農産物処理加工施設を建設。
- ⑥ 同事業により独自の機械設備を導入し生産を開始した。
- ⑦ 平成7年、資本金300万円の有限会社大塚もち加工センターを設立。
- ⑧ 平成8年11月、山形県ベストアグリ賞を受賞した。
- ⑨ 同年10月、活動実績が評価され、川西町長堀堰農業賞を受賞した。
- ⑩ 平成19年、地場産の紅大豆を使った加工食品「まめに元気」を開発し発売を開始。
- ⑪ 現在の販売内訳は、直販70%、農産加工所20%、デパートや催事10%になっている。

3. 現状

- ① 当センターは、農産加工分野を農業経営に導入した新たな経営形態であり、農産加工の導入による経営基盤の安定化を図る新しい視点に立った農業経営といえる。
- ② 当地域の特徴である米単作地帯から脱却し、もち加工という農産物への付加価値化を実現し、

第2章 農業経営の現状

各々が生産するもち米を有利販売して所得向上に結び付けている。構成員が地区全体から出ており、自ら原料を生産し、加工・商品化し、付加価値を高め、取り扱い店舗の拡大などに取り組み、地区全体の活性化にも大きく貢献している。

- ③ 利益率の関係があつて地元直販を基本に営業活動をしている。その一つとして、中元・歳暮・贈答を対象にしたチラシを地元周辺に配布している。
- ④ 構成員は元々が農家であり、現在も農業経営を行っている。そのため加工センターへの出勤は自由で仕事のあるときに出て来るという勤務形態（女子事務・経理担当は定時出勤）をとっている。5人の従事日数は年間100～280日（単純平均180日）で、冬季間は仕事量により臨時雇用を行っている。

4. 今後の課題

- ① 創業して20年が経過し、構成員5人の年齢は、65・71・66・65・59歳になり、年々高齢化が進んでいる。経営権が平等（オーナーいない）というよい点はあるものの、逆に総意で決めなければならない点、思い切った手が打てないことになりかねないことから将来に問題が残る。
- ② スタート時点での目標が「冬場の仕事確保」にあつた。そのため農閑期を利用した事業展開になっており、通年の安定操業を確保しなければ、従業員の採用も出来ず、今後どのように対応していくか、2～3年の間に答えを出さねばならない。
- ③ 売上がここ数年間3,000万円前後で推移しており、新たな通年商品の開発が必要になるが、同時に上記課題との関連から規模拡大が難しい体勢をも解決していかなければならない。

5. その他ヒヤリングで重要と感じたこと

- ① 成果をあげておられるという事もあつて、行政との関わりも強く、国・県の各種施策情報を研究した活動が成功している大きな要因の一つである。
- ② 構成員5人の役割・分担の認識及び和を保つというチームワークが取れていることで、20年間大過なく経営されてきた。
- ③ 構成員の高齢化が既に問題になりつつある。新たなメンバーの参加を積極的に進めないと、20年間かかって「冬場の仕事確保」を達成したことの継続が危ぶまれる。オーナーがはっきりしている一般企業と違って、思い切った手を打ちづらぐに、早めに対応していく必要がある。
- ④ 売上が伸び悩んでいるが、一般的な消費の伸び悩みの影響もあると推測できるが、商品開発及び製造することでほとんどの時間を割き、販売販促活動が不十分になっているように見受けられる。
- ⑤ 今後の販促策としてネット販売に注目されていることは賛同出来る。又、利益率を考えて直売

第2章 農業経営の現状

に特化した営業活動をされていることも賛同出来る。

- ⑥ しかし、現在の扱い商品はどちらかといえば、工夫をされて入るが、食材・ネーミング・包装などにおいて差別化できている商品とはいえない。今後の狙いどころとして、差別化商品の開発に力を注がりたい。

(担当／新谷)

第2章 農業経営の現状

D社	
取扱品目	レストラン・菓子・漬物・惣菜
地区	置賜地区

1. 事業を始めたきっかけ

平成12年、白鷹町中山地区（集落営農推進協議会）活性化推進協議会の呼びかけで「農村アメニティワークショップ」が開催され、集まった60人ほどの住民が年代別にグループを作って中山地区の活性化のためによいところを探して夢を語りあった。その結果一倍いい拠点は中山スキー場ということになった。冬季以外のスキー場の施設（ロッジ）が空いている時期（4～11月）に、「各種催事や山菜狩りに見えた人たち、サンシャイントライアル大会の来場者に飲食のサービスをしたら喜ばれるし、活性化に結びつく」ということになった。

推進協議会で参加する人を公募したところ、男性20名、女性20名が集まった。各人1万円の出資金を出し、地域おこしの期待を背負って「まぁ・どんな会」を設立、ロッジを利用した郷土料理の「まぁ・どんなレストラン」を始めた。

2. 経過

① 平成12年、「農村アメニティワークショップ」で地域活性化計画が話し合われ、スキー場の施設を活用した郷土料理を提供するレストランの開設が決まる。

② 平成13年春、レストラン開設。原則完全予約制（5人以上）とし、地域行事で人が集まる時期は予約なしでもよい。年間の営業日実績は70～80日。

メニューはおおよそ20種類。春は山菜のてんぷら、夏はベニバナ料理、秋はキノコやアケビなどの、季節ごとに地元の食材を使った郷土料理を提供。

③ 平成15年、漬物類（青菜づけ、おみづけ、紅花入り玄米たくあん、うす皮丸なすの一夜づけなど）、菓子（鷹山凍みもち、そりそり豆菓子、桑もちなど）、仕だしを生産。

④ 平成17年度農産加工ブランド力強化支援事業に取り組み、「地域特産薄皮丸ナスを利用した通年販売できる加工品の開発」が認められて補助金を受ける。

⑤ 平成18年、「赤鬼なんばん粕漬」及び「つぶあぶら入り甘辛粕漬」の2本セットが、第一回やまがた農産加工大賞の準大賞に選ばれる。

3. 現状

① まぁ・どんな会は、男20人、女20人が各1万円だしてスタートした。実活動は婦人グループが担当し、順調に推移していたが、その後それぞれの理由から退会される人がでて、現在は女性のみ12名（半数が農家）で活動している。

② 会の運営は、毎月1日の例会で出勤日の調整・食材について・商品開発、さらには将来の夢を

第2章 農業経営の現状

語り合うなど、いろんな情報交換に楽しい時間を使っている。

- ③ 現在の主力商品は、「赤鬼なんばん粕漬」及び「つぶあぶら入り甘辛粕漬」の2本セットで、農産物の直売所やインターネットでも好評である。
- ④ 加工場は農協の使用されていない建物を購入（土地は賃貸）して利用しているが、保育園の一部を借りて事務室と加工場になっている。加工場は全体で20坪程度である。

4. 今後の課題

- ① 任意団体で活動しているが、将来のためには法人化を検討したい。それをきっかけにして更なる発展を目指さねばならない。
- ② 今までには地域活性化を目的に活動してきたが、どちらかといえばメンバーのことを中心に考えた活動であった。ある程度の知名度も上がってきた今日、地域への役割・貢献度を高めるために新たなる取り組みが必要になっている。
- ③ 17年に、「赤鬼なんばん粕漬」・「つぶあぶら入り甘辛粕漬」の2本セットに、丹精こめて栽培した野菜や山菜を刻んで漬けた「やんばえ漬け」を仲介者のインターネットを通じて販売することにし、1千セット用意したところ1日で完売した。18年は3千セットに増やして販売した。今後は独自のネット販売法などを確立して売上を拡大することを考えねばならない。
- ④ 上記のことを成功させれば、現在のメンバーは兼業者によって成り立っているが、専業とする従業員の働く事業所とすることも可能になる。現メンバーの年齢は66～46歳（平均55歳）で、継続していくには後継者の養成・育成（含：新規加入者）が必要になる。

5. その他ヒヤリングで重要と感じたこと

- ① レストラン及び加工品は中山地区で生産される食材を用いているが、メンバーの農家からの調達でほとんどが間に合っている。従って、他の農家から羨ましがられたり、妬まれたりすることになりかねない。そうなれば「郷土料理を提供する」地域おこし活動が地域から協賛されなくなることも考えられる。より一層の効果（地域密着）を高めるには、会員以外からの調達を広げていく必要があるのではないだろうか。
- ② 佐藤代表は、将来のことを考えて法人化を視野に入れておられる。その際には、「新たなメンバーを加える」・「メンバー以外の農家からの食材購入」・「一般住民から新商品のアイデア募集」などにより、「地域の参加の輪」を広げることが検討されたい。
- ③ 佐藤代表が、「NOSAIおきたま(18年3月10日号)」で、「地域が活性化することが何よりも大切。その上で私たちの活動を認めてもらえれば嬉しい」といっておられる。より一層地域を巻き込んだ密着展開が望まれる。
- ④ 農産加工場や農産直売所の多くは、農業者のみで運営されている。本来の目的が、農家の冬場

第2章 農業経営の現状

の仕事確保や、米価の低下が続いている中での収入源の確保などにあるため、農業者が中心の運営になることは当然であるが、「まあ・どんな会」はメンバーを公募したことで他の事例とは異なっていた。その分、農家の知恵と農業以外の経験を持つ者の知恵が組み合わさって、展開に広がりが出てくると考えられるし、今後にも大いに役立つと思われる。

- ⑤ 「まあ・どんな会」の特徴は、「メンバーの半分以上が非農家の人たちであること」と「佐藤代表の運営手腕が優れていて、素晴らしいリーダーシップが発揮されていること」が挙げられる。このメンバー構成がもたらす有形無形の効果が農産加工所・直売所の運営に役立つと思われる。

(担当/新谷)

第2章 農業経営の現状

E社	
取扱品目	味噌、餅、漬け物、菓子
地区	置賜地区

1. 事業を始めたきっかけ

平成9年4月、地元農産物への付加価値を高めて行こうといった機運が高まり、従来、農協の婦人部が製造していた味噌であったが、地元の特産物として農協から独立した形で始めたのが、味噌造りと味噌加工品である。

元々、この産地は、真っ白に輝く雪原とブナの持つ白い木肌が存在し、その二つのイメージの「白」を基に町全体を「白い森」と呼んでいる。大自然に囲まれた町は、その景観だけでなく、水や空気も大変おいしいと評判になっており、町のいたるところに「ブナしずく」を集めたおいしい清水や地下水がある。町の農林産物も、この水や空気によって育まれている。

そんな地元で作っていた味噌とその加工品および地元の美味しい米を使った餅、地元の野菜を使った漬け物も同時に製造・販売していこうと始めたのが、きっかけであった。

2. 経 過

平成9年、地元農産物への付加価値を高めて行こうといった機運が高まり、農協の婦人部で製造していた味噌および味噌造りを、農協と独立した形で始められないかと農家の人達が考え、味噌造りの会社設立に奔走した。その結果、多くの賛同を得、第3セクターの会社、地元直売所および地元農協に農家が資本金の3百万円を出資し、味噌造りの会社を立ち上げた。

味噌づくりおよび味噌加工品は、自家生産米と県内産大豆を使った麴たっぷりの田舎味噌、無添加の『生きてる味噌』として評判を博し、小国味噌、南蛮味噌、行者にんにく味噌等を商品化していった。

また、地場のおいしい米を使った暮れの切り餅等の要望があり、本格杵つき切り餅の『こがねもち』を製造・販売を開始した。自家生産もち米の最高品種『こがねもち』を100%使用しており、自然の風味を生かした風味豊かな色餅も商品化してきた。

同様に、産地ならではの漬物あるいは菓子等の要望もあり、山菜漬やみそ漬け、ポン菓子も商品化してきた。

事業としては、近年黒字で推移しているが、今後も黒字を維持するためには、市場開拓および売上げ拡大を図っていく必要がある。

第2章 農業経営の現状

3.現 状

現在、14名の社員がおり、内11名は地元農家のお嫁さんで、和気藹々とした雰囲気の中で作業している。専従の事務員もお願いしているが、繁忙の季節変動が激しく、夏は閑散期である。味噌の仕込みは毎年11月、3月、6月の3回で、餅は10月末～1月が超多忙になっている。元々農閑期に加工品の作業をする予定であり、年間計画としては合っているが、平準化も検討課題である。

売上げとしては、味噌、餅の売上げがメインとなっている。販売先は町内の店、道の駅、スーパー、旅館、学校などに卸している。

要望に応じ、小売りも実施している。

「かあちゃんたちの農産加工品のご案内」でパンフレットを発行しているが、概ね好評で、県外からも注文が来ている。

手作り品の良さをPRすることにより、リピータの確保は可能と考えている。

地元ショッピングセンターで、定期的に餅の市を開催している。地元住民も楽しみにしており、好評を博している。餅の売上げ的にも大きく、主要な販売機会となっている。

平成19年は11月～正月までの毎週火曜日定期的で開催している。

また、地元農家と連携し、平成19年8月～11月まで、毎週日曜日、道の駅で「百笑市場」を開催し、地元住民あるいは地元農家との積極的な交流を図っている。

(1) 味 噌

味噌は元々、農協婦人部で製造していたので、20年以上の実績がある。

手作り味噌を売りにしており、県内産大豆・小国産米を使用した「おぐにみそ」、赤南蛮が入った「南蛮味噌」、行者にんにく入りの「行者にんにくみそ」が人気商品筋である。

他に、「もち米仕立て」、「徳用粒みそ」、「徳用すりみそ」も商品化している。

(2) も ち

杵つき切り餅は、人気商品で、本事業の中では、売上げトップになっている。11月～3月の期間限定販売である。

商品としては、地元産こがねもちを使用した「こがねもち(白)」、山形名産紅花を使用した「紅花もち」、アワ・ヒエ・キビの入った「雑穀もち」が人気商品である。

他に、「玄米もち」・「よもぎもち」・「しそもち」・「ごまもち」・「豆もち」・「黒米もち」・「みそもち」も商品化している。

(3) 漬 物

みそや餅を購入したお客様あるいは地元からの要望があり、設立当初から地元産の野菜を使った漬け物を製造・販売している。

品揃えとしては、期間限定(11月～3月)の「山菜漬」は人気商品で、山菜と野菜のミック

第2章 農業経営の現状

ス、わらび・ごぼうあざみ・うど・大根・なす・きゅうり等、地元ならではの材料を活かしている。

「みそ漬」は、山菜・きのこ・野菜各種、ぜんまい・うど・たもぎ茸・しいたけ・大根・なす・きゅうり等、地元ならではの材料を活かしている。

(4) ポン菓子

これもユーザの要望により商品化に至っている。

品揃えとしては、キビ・アワ入りの「雑穀おこし」、地元産秘伝豆・黒豆・青豆入りの「子宝豆」が人気商品である。

他に、「青のりおこし」・「玄米おこし」・「秘伝豆」・「黒豆」・「青豆」も品揃えしている。

4. 今後の課題

(1) クリーンルームの設置

現在、味噌も餅も同じ工場で製造しており、時期的に重なっており、味噌と餅を同時に製造すると、製造環境に影響する可能性がある。現実にクレームが来た場合もあった。そこで、クリーンルームでの餅加工を検討している。費用をあまりかけられない状況であるから、製造用の部屋一室をビニルで囲い手作りクリーンルームの製作を検討中である。菌の測定・データ取り等は業者をお願いする予定である。

製造時の菌の測定データはここ近年実測しており、データとしては整備している。

餅のクレームが発生した時期もあったので、クリーンルームでの製造により、クレームが来る可能性を排除でき、安心して製造出来ることになる。

製造体制が整備され、安心して製造できる事により、売上げ拡大の為の営業体制の整備・拡大も着手可能となる。

(2) イベントの恒例化

今年、11月～正月にかけてショッピングセンターで毎週火曜日餅の市を開催したことで、町民や県内外からのお客様でにぎわっており、餅の主要な販売機会ともなった。また、道の駅でも今年から地元農家と連携し8月～11月の毎週日曜日「百笑市場」を開催した。今後もショッピングセンター、道の駅、地元農家や町との連携を強化し、餅の市やイベントを町の一大イベントとして位置づけし、定期的に開催し、町の活性化にもつなげていきたい。

地元ショッピングセンターや道の駅に人を呼び込むことにより、餅や関連商品の販売拡大、地元農家の特産品の販売拡大、地元他社商品の販売拡大にもつながり、大いに町の活性化に寄与できると推察される。

(3) 売上拡大

製造体制の整備により、安心して売上げ拡大が図れる。

第2章 農業経営の現状

現在の受注は、社員の口コミに頼っており、組織的な営業活動を実施していない。餅の製造体制が整備された時点で、営業体制を整備し、売上げ倍増を図っていきたい。

5. 調査担当者の感想

農協の婦人部で担当していた味噌造りおよびその加工品から始まった事業であるが、地域住民に支えられ、地域住民の要望を取り入れ、味噌加工品の他に餅、漬物、ポン菓子化の商品化を進めてきた。ショッピングセンターで開催する恒例餅の市は地域住民にも親しまれ、町の一大イベントとなりつつあり、町の活性化にも寄与している。今年から地元農家と連携し、地元道の駅で開催している「百笑市場」も軌道に乗ってきている。

また、町の特徴である真っ白に輝く雪原とブナの持つ白い木肌の存在と、町のいたるところに「ブナしずく」を集めたおいしい清水や地下水が育んだ農林産物を材料にした商品群もこの町の特徴を活かしている。

町の特徴を活かした商品群と地域住民、地元農家を巻き込んだイベントが本事業を成功させている要因と思われる。

安全安心な食品が望まれている昨今、食品のトレーサビリティが重視されてきている。手作り特産品は、「白い森物語」等の有効な情報を組織的、計画的に発信する事により、多くのユーザに受け入れられ、より多くのユーザがリピータになっていただけたと思われる。手作り生産者側からの積極的な情報発信により、売上げ拡大を図っていただきたい。

第2章 農業経営の現状

F社	
取扱品目	米、もち加工、笹巻
地区	庄内

1. 事業を始めたきっかけ

整備された田は、四季通じて美しい。水田の中の静かな集落に新しい事務所と施設があった。庄内という土地柄もあり、全体と調和した中で力を発揮していく旧来のスタイルを想像していたが、見事に裏切られた。集落の中での共同作業を通じた農業経営という視点のみでは、将来に向けた展望が見えない時代になり、米価格の下落（表I参照）はとどまらず、山形県内外を含めた広い範囲に目を向けた展開を図り、コストを意識した高品質米を目指すことが将来を考えた選択肢の中に入ってきたからである。

水稻の受託作業と園芸作物の導入により経営規模の拡大を図ることを目的に、農事組合法人を設立し、組合員の水田と集落内外からの作業受託を請負う。平成6年には地域の農地の有効活用を図っていくため特定農業法人となる。その後成長を続けながら、平成18年には株式会社となる。そのきっかけは、新会社法施行により選択肢が限られていた点が挙げられるが、経営という概念を自覚して、合理的判断に基づく事業体として経営したいという意思がある。同時に事業として継続・安定的な発展を仲間と実現させたいという思いが感じられた。特に自分たちの生活を自分たちの力で切り開き守っていくための方法と感じられる点に共感した。

2. 経過

昭和62年に田植え機の共同使用を始め、平成元年に機械利用組合を設立する。平成4年に仲間の専業農家と共に農業法人組合を設立する。行政や地元JAの協力のもとに法人化し、経営を一本化することにより製造コスト削減を図ってきた。平成6年には、農業経営基盤強化促進法に基づき、集落などの合意の下に地域内の担い手がない農用地を責任を持って農業生産法人が引き受けることのできる、特定農業法人の認定を受ける。平成7年には、食糧法が廃止され、食糧法が施行される。食糧法とは、①全体需要の見直し、②民間流通による自主流通米を主体、③需給実勢を的確に判断した価格の形成、④規制緩和による流通の合理化、という4点を柱とし、食糧法から大きく転換した。平成14年にもちなどの工場加工を開始する。平成16年には更に改正食糧法へと移行し取扱業者も届け出制となるなど、ほぼ完全に米の流通・価格を市場メカニズムに委ねることになる。

このような政策上の環境変化、消費者のコメ離れ、米価格の低下という厳しい市場変化の中で積極的な展開を図ってきた。しかし、農業法人の場合一人一人が小さな経営体の集団である。方針の決定も各人の考え方が異なれば合意が難しい点も否めない。経緯の中で紆余曲折もあったと話されたが、政策の先を見るように自発的な組織化を図りながら平成18年には株式会社形態を選

第2章 農業経営の現状

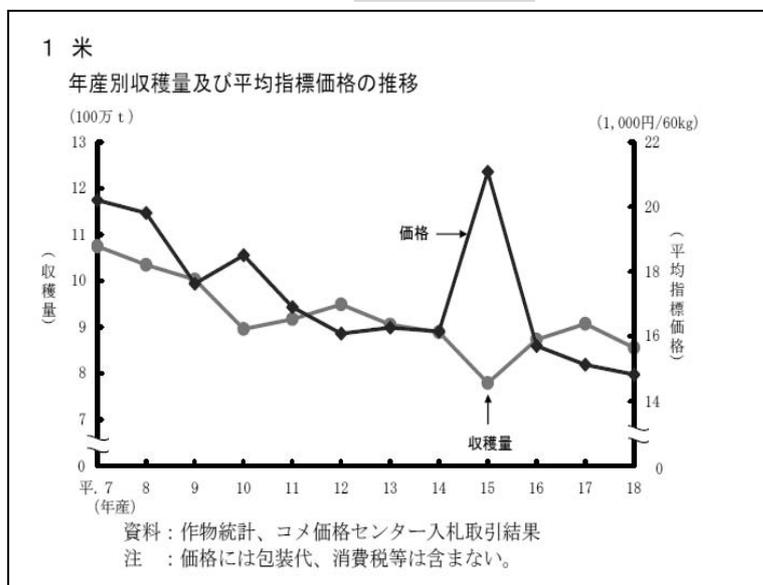
扱する。これからの市場原理に基づく競争の中では、強いリーダーシップが必要とされ、仲良しクラブからの脱却が必要だと感じているからである。

3. 現状

表 2-3 平成18年農業総産出額（概算）（全国推計値：農水省）

2007. 11. 16)

右表 2-3 によると、米価の下落が続いている状況がわかる。平成19年度においては、さらに悪化しており、生産コストを割り込む状況となるのではと危惧されている。このような中で、集落営農が進められ、大規模化が図られている。これは、F社のように消費者との結びつきを強めた特徴あるコメ作り（HPより 図 F-1 参照）を志向していない農家にとっては死活問題である。



今までのようにJAに出荷するだけでは稲作中心の農家は持続的経営が出来ない状態になる。特に平成19年の状態は、価格が継続的に低下する中で稲作を主体としている大規模農家ほど厳しい状況に立たされるものと考えられる。このような状況の中で稲作主体農家の流動化が起こる可能性が高まってくるのではないかという懸念が生じてくる。仮に農地を支えきれず手放された大量の農地管理を誰が行うかという問題の解決手段として、企業の農業分野への参入きっかけの一つとなるということも考えられる。

しかしここで問題となるのは、農地は地域コミュニティと密接な関係性を持ちながら持続している点である。農地解放という時代を経ているが、親子何代かに亘って農地を持続的に維持してきた中で培われたものは、伝統・文化・多様性・地域保全などを内包しており、必ずしも利益追求手段としてのみ農地が機能していない点である。

F社とのヒヤリングの中でこの点に話題が及んだ。農業のプロフェッショナルとして、土地を大量に所有することを目的とするのではなく、農作物を育成するプロとしての技能に磨きをかける。仮に企業が資金力を持って参入したとしても、所有と経営の分離という観点から地域農業を取りまとめながら現状を維持する方法の可能性を示唆しており、現状を踏まえた上での新たな大規模農業への可能性が感じられた。

独自のシステムでつくった米（有機堆肥、常温除湿乾燥、籾貯蔵、出荷直前精米）と、とことん自然にこだわった米は、その大部分を年間契約により、首都圏地区など約200世帯へ毎月発送されている。農業人として米の美味しさを一番よく知っている。だからこそ品種本来の特性を生かし、大地とともに手間暇を惜しまずにつくり、栽培から収穫、乾燥・貯蔵・精米、そしてお届けまで、独自のシステムにより生産者と消費者をつなぐ美味しい米づくりを行っている。

平成7年に、山形県うまい米づくりコンクールで最優秀賞を受賞した米づくりは、堆肥による土づくりを重視した有機栽培が基本。稲刈りを終えた田圃には完熟堆肥を施用し、これを10年以上も続ける地道な土づくりを繰り返している。農薬もほとんど使わない。また刈り取られた米は、一定のスピードで生籾に自然の風を送り、1週間から10日間をかけて乾燥する。自然風乾燥と呼ばれるこの方法は、かつての庄内平野で行なわれていた自然乾燥の伝統を現代に生かしたもの。さらに米の旨味を長い期間にわたって保存する籾貯蔵、米の風味を損なわない直前精米と、自信をもってつくった米が消費者に最も美味しい状態で届くようにと気を配っている。「米づくりのプロといっても毎年が一年生。天候に合わせたきめ細かな管理が欠かせません。それだけに最良の状態直接消費者にお届けし、美味しかったと言ってもらえることが一番のやりがいです」。

—HPより抜粋— (図F-I)

4. 今後の課題

今後の課題は、継続的に利益を生み出す組織としてどのような経営を目指すかという点ではないだろうか。「自分の強さを知り、やるべきことをやり、やってはいけないことをやらない」という非常にシンプルな考え方がマネジメントの基本にあるが、農業経営を考える際にも明快な指針となる。

第一の「自分の強さを知る」

自社経営を客観的な視点で見ることにより、強み・弱みが見える。一貫した、確固たる信念（コアコンピタンス）として、ステークホルダー（お客様、投資家、取引業者など対等なパートナーとして）に伝え続けられるものを持つための成長が一つの課題である。

第二の「やるべきことをやる」

- ◎ 日常業務レベルでの作業を誠実に実行し続ける。
- ◎ 経営レベルで担うべき責任を全うし続ける。

第三の「やってはならないことをやらない」

- ◎ 法令遵守、コンプライアンス
- ◎ 食の安心・安全の確保
- ◎ リスクマネジメントの側面

第2章 農業経営の現状

5. ヒヤリングで重要だと感じた点

印象に残っているのは、地域に役立つためにも、豊かな地域づくりをするためにも、G社が利益を出して行くことが大切だと考えている点である。その意味で明確なゴールを持っており、企業として利益を追求するというミッションを忠実に実現しようとしている。早い時期から自立した農業を目指しており、農業政策として進められる以前から政策の先を走っており、合理的な企業経営者としての視点を持っていると感じられた。

一般企業としての製造業を考えた場合、PL法等があるように製品に対する製造企業の責任は、当然重いものがある。コスト競争、品質競争も避けて通れない。農業経営も企業として同じ重みを持っており、一定規模を超えた段階から消費者へ大きな影響を与える存在となり、利益追求を目標として掲げることになる。

しかし、農業経営という立場から考えると一般企業と本質的に異なる点がある。自然を生産の場とし、人間を含めた生命全体の循環の中で生産を続けている点である。近年では、バイオ技術も進化し、完全な工場生産として成立しているケースもあるがその場合でも同様に生命全体の循環のサイクルの一部に過ぎない。

F社を訪問させていただいて感じた点は、なにより女性が生き生きとしていることが印象深かった。特に農業問題は、経験のある高齢者と家庭を守る女性の話を抜きにしては語れないと考えていたからである。農家の大多数は、家族経営であり家族機能の延長に農業経営があり、それを踏まえた上で農業経営を考えていくことが非常に重要である。農業の役割の多様性は、その家族単位で支えられた文化の多様性の反映である。これは経営に関しても大きな影響を与える。個人主義を基盤とした経営モデルには、やはり馴染まないのではないだろうか。その意味においても古くて新しい農業経営モデルを構築する時期に来ている。

第2章 農業経営の現状

G 社	
取扱品目	米、漬物加工、もち
地区	庄内地区

1. 事業を始めた「きっかけ」と「経過」

昭和52年、月山山麓に有機農業実践農場を目指してスタートして以来、一貫して有機無農薬を目標とした畑作と農産加工に取り組んでいる。21haの畑から収穫される作物と2ヵ所の加工場で作られる無添加無着色の漬物は、いずれも生協や消費者団体への直販が中心である。消費者と直接結び合うこうした有機農法の実践により、平成3年度には山形朝日農業賞を受賞している。

無農薬馬鈴薯を食べたいという消費者からの要望を受け、生協から作れないかと相談されたことがきっかけである。当時は、農薬を使い始めた時期だったが、一部の消費者には農薬に対して何らかの危機感を持っていたのだと考えられる。

G社は、法人化以前より堆肥での農業を行っていたが、大多数の農家では、近代化という流れの中で機械化等の恩恵を享受していた。農業生産力を向上し、所得増加策として化学肥料も使用され、収量を増やしていた。だが現場では、少しずつではあるが、体質や使用量など他の要因と相成って、農薬中毒などの弊害も出始めていた。即効力はあるものの有機リンが土中に残留することにより、有用な微生物が死んでしまう。土中生物のおかげで土は生命を吹き返し、肥えた豊かな大地となる。農業では土づくりが生命だといわれる所以である。工業生産での効率性の観点ではとらえきれない点であるが、このような農業のあり方への反省から、有機農法が一部の農家からはじめられていた。

しかし、有機農作物は当時の市場では売れなかった。形が不ぞろいだったためである。大量流通という観点からは、野菜の規格の揃ったものが流通ベースで取引される。利益追求のために生産者は、低コストで見た目のきれいな食物を追求していく。その結果として、土地がやせて同じ作物を作り続けることができなくなり、新たな産地へと変わっていったケースもあるという。痩せてしまった土地は、土壌消毒を行い、新たに栄養となる肥料を投入する。農業が生命の連鎖から少しずつ離れていった。

だが、人の生命をつなぐものとして、自分の子供に食べさせるものとして、理解を示す消費者が現れたことは、大きなきっかけであった。生産者は、自分自身の再生産のために収入を得なければならない、購入者の顔色を見る。だが、これをきっかけに農協に向けていた視点を消費者に向けることになる。

昭和45年から始まった事業は、事業規模が拡大するとともに収益も増え、税金対策、取引関係からの要請ということもあり、仲間で法人化する。以降順調に成長している。現在は、二代目が社長としてその任を果たしている。

第2章 農業経営の現状

2. 現状

冬場の仕事の確保から始まった加工事業であるが、時代の要請とともに様々な要求が生じている。消費者ニーズに合わせた少量化、小口化により目に見えない経費が増加している。特に、クレーム対応、表示に関するもの等々、事務量の増加は、食味やパッケージと異なりコストとして製品に反映が難しい。また、他の業種と同じように原油の値上がりも大きな影響がある。

しかし、現在の生産を持続するための工夫を重ねる努力は続けている。土地に負担をかけない輪作の工夫も実践している。これまで実験を繰り返してきた作物は約 50 品目に及び、その結果、土着の伝統作物（赤かぶ、だだちゃ豆など）を中心に馬鈴薯、人参、豆類、葱、赤かぶ、青菜、民田なす、大根など、アブラナ科、ナス科、ユリ科、セリ科、豆科、イネ科の6科の作物を組合せる輪作体系を確立し、輪作に起因する病害の回避にも成功している。この取組によって、伝統作物を中心に、今後ますます少なくなってしまう可能性のある「種の多様性」を保護することにもつながっている。

3. 今後の課題

農業分野での厳しさとは異なるが、現在の食品加工業が置かれている状況も厳しい。特に、消費者あるいは販社からの必要以上とも見える品質への強い関心である。農業分野での牧歌的で緩やかに見える要求が、食品加工業となった瞬間に工業規格に合致させた非常に厳格なものに変貌する。昨今のマスコミが騒ぐ根拠である。

国際的な観点では、農畜産物、食品の安全を保証するために、国ごとに様々な基準、規格を持っている。すでに、ISO9000 と HACCP を基礎とした食品安全・品質マネジメントシステムである ISO22000 が国際統一規格となった。しかし、これは加工、流通、小売段階での安全性を確保するものであり、生産（圃場）段階での安全はカバーしていない。欧州では、生産段階では、urepGAP、IKB、SQF、Organic などがあり、加工、小売段階では、スーパーの小売業者によって作られた BRC、IFS、SQF などがある。日本でも新JAS法、有機認証、AP、残留農薬基準、食品表示法などの制度が大幅に改定された。

しかし、消費者側から見て、生産、加工、流通、小売を一体として見ることは困難である。時代の要請は、安全・安心な食物へとシフトしているが、生産者・加工業者・消費者が必要な負担を分かち合う仕組みにはなっていない。現状では、それぞれが自己防衛的に実施されているにすぎない。

G社では、①生産段階では、生産資材を限りなく少なくする、②加工段階では、不必要な加工を施さず、あくまでも自然な風味を生かすといった、極めてシンプルな取り組みを行っている。環境に大きく負荷を与えないという観点、消費者からみてわかりやすいという観点では、過去から将来へ継続させ、変わってもらいたくないモデルケースの一つと言ってよいのではないだろうか。

第2章 農業経営の現状

4. ヒヤリングで感じたこと

ヒヤリングの最後に何かメッセージをとお願ひした。「農業は大切である。夢もある。」と答えていただいたが、農業問題の本質をお聞きしたように感じている。まさに「small is beautiful.」である。

「農業は生産技術がいかに進歩したとしても、それが商品生産に向けられる限り不作が付きものであり、極言すると農民は商品経済のもとでは、不作になるような作物を選択していかざるを得ず、もし、不作を回避しようとするならば労働の対価は低くならざるを得ない。（藤田弘夫氏）」といった見解がある。経済理論にしたがった場合に、農業生産は単一化・画一化への指向が強くなるとも言われている。

ここで、「技術」によってもたらされる幸福とは何か？といった素朴な疑問が湧いてくる。

「農業を工業化することは効率化を進めるが、伴って様々な弊害が発生する」ということはすでに学習した。では、どのような形であれば、現在疲弊している農業は、息を吹き返すのだろう。

グローバルな競争の中で、生き残る日本の大企業群の姿を見ていて感じることもある。生命の循環の中で生きていないために、成長の限界が見えてくる恐怖である。勝ち組という優越感から目が覚める瞬間だ。農業を本質的に理解し、職業として選択している人の中には、大企業で働く人が持つこの恐怖感が感じられない。当然、誰にも困難はいろいろな形で降りかかってくる。だが、本質的な部分で人間に与える影響、持続可能な成長という観点から見れば、農業の持つ生命循環の仕組みの中に次の時代に向けたヒントが隠されているように感じる。前述したような経済理論があるとすれば、新たな時代にマッチした農業経営理論を唱える人が輩出してもよいはずである。

第2章 農業経営の現状

H社	
取扱品目	米、米加工品
地区	庄内

1. 事業を始めたきっかけ

農業生産者が自信を持って作った農作物であれば、その評価は直接消費者から聞きたいと考えるのは自然なことである。H社ホームページには次のような書き出しで、始まりが伝えられている。

『かつて長い間、我々農業に従事する者にとって、食管法と農協の制度の壁は巨大で、その制度に守られていたという面も、動かしがたい事実だったのですが、なぜ自分の作った米を自分の手で売ることができないのか？なぜ農産物だけ、自分の生産品に自分で値段を付けることができないのか？というもやもやと、いらだちが支配していました。そんな状況に風穴を開けたのが、平成4年にスタートした特別契約栽培米の制度でした。これにより、自分達が付けた値段で、直接消費者へ販売することが可能になったのです。「とってもし美味しいお米でした」という電話をもらった時の喜びは、今でも忘れることができません。そして同じ想いの8人が集まり、誕生しました。それぞれが農業経営者であることを基本とする、いわゆる一般的な「会社」とは一線を画する成り立ちかもしれません。』

消費者視点に立てば、「こんな米農家がほしかった」と素直に感じるストーリーである。毎日の生活に欠かせないからこそ大切にしたいものが食である。自給率低下が話題になるとき、コメ離れが深刻に語られる。食の欧米化、核家族化による簡略化、家庭機能低下による個食化など問題の根は深いが、日本人のコメ離れは、消費者側にも選択するきっかけがあったはずである。H社の発信するメッセージは、「家族の食」としてコメ作りを捉えており、現代の消費者が求めている食の本質は何かを伝えているといっても過言ではないだろう。

安心できるコメを作り、適正な価格で消費者から購入され、お互いに相手の顔が見える「Win-win」の関係が出来上がることがコメ離れを解決する手段の一つになるのかもしれない。

2. 経過

平成10年に法人化設立し、平成7年自前の乾燥調整利用施設の建設、平成12年精米・貯蔵施設の建設と進む。また、農林水産省の方針で、平成12年度より5年間をめどに、米等の検査業務を民間に移行する事が決まる。それを受け平成14年、検査登録機関（検査員）への参入を決め、山形農政事務所（鶴岡庁舎）に検査登録機関の申請及び検査員の養成を申請、受理される。

平成14年 検査員の養成始まる。

平成15年 検査員の養成終了し、検査員資格取得・検査登録機関の認証取得。

第2章 農業経営の現状

平成15年 米検査業務を開始する

平成15年 トレーサビリティシステム導入

H社では、第一に「売る」ことから学ばせる。生産農家であれば、米づくりはプロである。しかし、評価は第三者によってされるものである。直接、消費者あるいは販社とのやり取りを通じて「生の声」を聞く。そこから得ることは、販売だけでなく同時に製品開発の場面でも、力を発揮する。独自の視点を持ち、消費者に非常に近いスタンスで新商品を開発できる。また、現場の声をフィードバックすることにより生産現場のP.D.C.Aサイクルが回り始める。これにより生産者が陥りやすい「良い商品ができたというが売れない状態」を回避して、売れる商品づくりの土壌ができる。当初の販売先も、親戚・縁者からだったこともあり、到着後のコメの状態が正直に伝えられ、買う側のニーズが伝わってきたのだろう。これにより自然な形でテストマーケティングを経ていた。

商品開発のスタートは、5年前に老人介護施設での「寝たきり老人の便秘解消」という話から、玄米製のポン菓子風「すっぴん煎」を生み出したことである。おやつ感覚で手軽に食べられ、美容と健康に関心のある若い女性にも人気がある。

商品開発には徹底的なこだわりを持っている。ブルーベリーのジャムは、ジャム本来の「保存性」を捨て、時代にマッチした「食味」に徹する逆転の発想から生まれた。「ないものを作ろう」という発想は、生産ラインの中でも生きている。農産物は、工業製品のように均一性を追求する標準化は非常に困難であるが、そこも逆手にとる。味の違いを楽しみ、品種の系統をラベルに書くことにより個性として扱う。「日本一早く悪くなるジャム」と自信をもって消費者に伝えている。

組織内では良い意味での「ものづくり」のライバルとして生産品質競争を行う土壌がある。一緒に働く仲間だが、自分よりも少しでも品質の良いものを作ると組織内で「負けていけない」と頑張る。一般企業でもさじ加減の難しいところだが、プロフィールを見る限りでは異なる個性を活かした組織になっており、成長を続ける企業にとって大切な多様性が生かされていると感じた点である。トップダウン型の経営手法とは異なるネットワーク型の経営手法だと感じさせられる。

消費者ニーズから逆算した「ほかにないもの」を創造するという発想は、様々なオリジナル商品として売れることにより証明される。企業風土と呼ばれるものがあるが、まさにH社の風土である。「作れば売れた時代から売れなければ作れない時代」へのパラダイムシフトを消費者に接近する中で感じ取り、実践している。

3. 現状

後継者問題で悩む農業経営者が多い中で、若手が育っている。ヒヤリングの中で、失敗を否定

第2章 農業経営の現状

せず、経営が成り立つ範囲で若手に経験を積ませたいという。硬直化した組織の中では、評価は必ずと言っていいほど減点主義である。組織が成長するよりも誰かが失敗をしてくれることを望む結果になる。いつの間にか「ゆで蛙」状態である。社内では優位を保っているが、既に社会的な評価の中では衰退している。

また、組織にとって多様性は非常に大切な要素である。人は、夢を語る人が身近にいて、技術をみて育つのである。同時に、老いも若きも一緒に仕事を楽しめる環境があるときに企業は成長に向けてベクトルを合わせていく。H社は農業環境が変化する中で、次の時代に向けた成長を続けている。

4. 今後の課題

右表 H-1 は、「食品産業の意識調査（アンケート調査）の結果概要（アンケート調査）の結果概要」のうち国産原材料・製品を取り扱うメリット・デメリットに関するものである。

メリットとして挙げられるものは、全体では、

- ① 消費者ニーズが高い、
- ② 品質が高い
- ③ 生産履歴が明確

の順であり、流通段階へのアプローチ手段としても、消費者の声を反映した商品づくりは重要な要素になる。

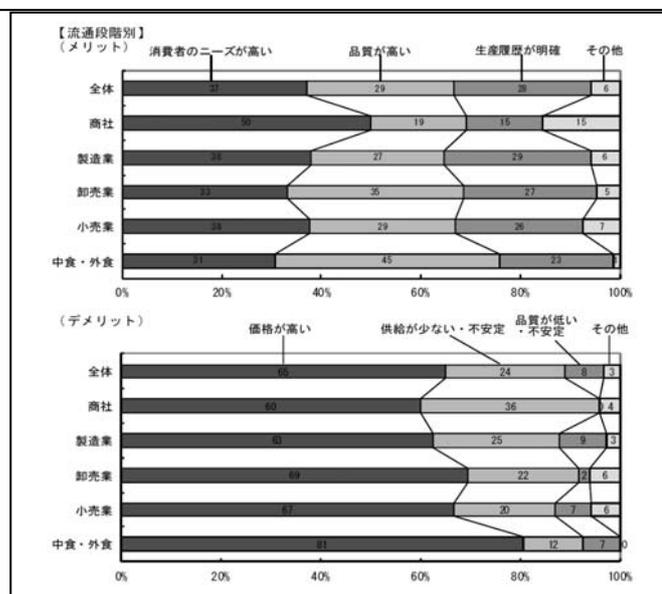
しかし、流通段階によって傾向は異なるためチャネルに合わせたアプローチが必要になる。特に、新たな販路拡大を考えている場合には、注意が必要になる点である。

デメリットを見ると、全体として「価格が高い」「供給が少ない・不安定」と続く。この点は、H社にとっても今後の課題になってくるだろう。現状では、付加価値の高いニッチ市場の中で成長を続けているが、一定規模を超えた段階から相対的な課題として発生する。成長に必要な設備投資と販売量増加、スケールメリットとそれに伴うキャッシュローの変化など新たな課題が発生してくることが考えられる。

5. ヒヤリングで感じたもの

「家族に食べさせる米」を作ることを原点に、消費者視点での商品開発を続けている。開発のきっかけになったのが老人福祉施設での高齢者の課題解決という点に共感を覚えた。実は、農業

食品産業の意識調査（アンケート調査）の結果概要
 国産原材料・製品を取り扱うメリット・デメリット
 農林水産省総合食品局 表 H-1 (2007.8.20)



第2章 農業経営の現状

と福祉は非常に構造が似ていると感じていたからである。地域に密着する小さく多様な主体がたくさん存在しており、有機的につながっている。同時に保護すべきものから自立すべきものとして、競争原理が持ち込まれた。福祉分野では介護保険制度の導入の頃であろうか。先進事例としてアメリカ型、ヨーロッパ型など様々に意見の分かれるところだが、どれが良いかという答えはまだ見えていない。農業分野においても農業経営の在り方が問われている。

人間の行動原理はその資質によって決まる。大きく分ければライオン型とウサギ型ではないだろうか。どれも生態系の中では、必要な役割を持っている。しかし、それぞれは同じ戦略をとることはない。農業経営を考える場合にも必要な考え方なのではないだろうか。

第2章 農業経営の現状

I社	
取扱品目	米、もち等
地区	庄内地区

1. 事業を始めたきっかけ

兼業農家として農機具販売会社に勤務し、農家とのつながりも深かった創業者は、営業畑ということもあり、首都圏での美味しいコメを買いたいという消費者ニーズに気づいた。これにより、自分たちのコメを直接消費者に売れないかと考えるようになったことが事業を始めるきっかけであった。

その事業化の過程の中で、ブランド米として栽培規格を統一、標準化していく。当時、米価格は一定額保障されていたが、一括集荷・一括流通の中で、質の良し悪しは直接農家に利益をもたらす構造にはなっていなかった。だが、「自分たちが自信を持って作った米を顔の見える消費者に届けたい」という思いは強く、農協に了解を得て、行先指定の自主流通米を知り合いの精米業者へ出していく。これにより、直接自分たちの作ったコメは、顔の見える消費者へとつながっていく道筋ができた。だが当時の食管法下では、自らの売り先を決定するという取組自体が初めてのケースでもあった。手のかかることであったが、違法なことをしないという経営判断もあり、進めることになったが、米の価格は農協の決めた価格（入札市場価格）で精米業者へわたされ、米の質と価格は直結するものとはなっていなかった。

だが、ここで消費者側が「おいしく安全なコメを作るためにはコストがかかり、米の生産農家には品質差がある」ことに気づいた。ここが大きな転機であった。消費者側からの申し出によってプレミアムが付けられることになり、生産者側で品質が良くおいしいと評価される米は高く売れることを知った。庄内でコメ作りをするのであれば、収穫量を増やすよりも、質を高めおいしくていいものを作る方向を目指すことを決意させた。

農業生産現場では、収量確保に向けた取組は以前から行われており、即効性、育成段階の予測確度などの観点から化学肥料を使用するが、早い時期からその弊害も気付かれていた。無農薬栽培は、手間がかかり初期段階では予測が不安定なため、大きなリスクを抱えることになる。

高品質米を生産することによって所得確保が可能だとわかったが、兼業農家のままでは、田圃に手がかけられず完全無農薬にはできないことがわかっていた。そのため特別栽培米を生産するために出資して独立する。将来予測される農協の急激な米価格低下リスクよりも、緩やかな価格低下をしていく消費者団体への販売を中心に事業展開を始めた。

最初は、役員3人事務員1人社員1人のスタートであったが、加工工場の設立により人員は増加し、順調に地域雇用に貢献している。若い後継者は、会社形態になって公務員からのUターンである。栽培・加工と一通りこなしてきており、将来有望な経営者の一人である。

第2章 農業経営の現状

2. 経緯

- 1991年 有限会社設立 資本金 300 万円
- 1993年 ライスセンター完成
- 1994年 資本金 1,000 万円に増資
- 1995年 資本金 2,000 万円に増資・精米プラント導入
- 1996年 資本金 3,000 万円に増資・無菌米工場完成

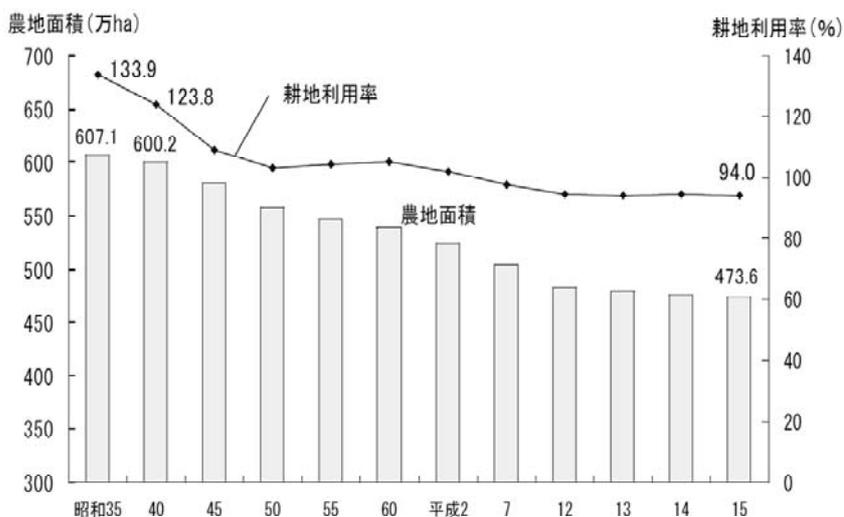
3. 現状

日本で初めて米栽培からご飯まで一貫性生産体制を実現した。自慢のコメを生かして、様々な商品開発を行っている。コメ糠パワーを生かした健康食品「香糖」、黒米、あかがゆ・しろがゆ、無菌米飯と工夫を重ね研究に取り組んでいる。その取組は、こだわりを持ち、地域の特産資源や技術を生かしたものである。

「農とはなんぞや 天地の有情に感謝し 先祖を尊び 父母を敬い 兄弟姉妹助け合い 力を合わせて 土を作り 作物を作り 生命をつくるものにあらず也」という農の心を理念として順調に業績を伸ばしている。

4. 今後の課題

将来の展望として、付加価値の高い商品開発と長期安定的な販路の開拓が挙げられる。その方向性として大きく次の三つの可能性が挙げられる。①高付加価値型（味覚・安全等）、②垂直統合型（製販直結等）、③水平統合型（大規模化・効率化・マネジメントスタイルの確立）である。どれにベクトルを合わせるかによって戦略・戦術が変化し、ポジションも変化する。



耕地利用率：作付け（栽培）延べ面積 / 農地面積 × 100 「耕地及び作付面積統計」農林水産省

（グラフ I1）

第2章 農業経営の現状

食品工業業界全体に目を転じれば、何社かの独占的大企業と中小零細企業が乱立している現状である。農業分野での生き残りをかけながら、新たな業界での競争を行うことになる。その点に注意しながら今後の経営を行うことが必要である。

また、今後の規模拡大に伴った土地集約に関する課題も挙げられた。農地面積・耕地利用率の推移グラフ I-1 を見る限りでは、農地面積の減少よりも利用効率の低下の方が激しいという現象が見て取れる。平成 15 年度時点で農地面積は 22% 減少、耕地利用率は、30% 減少という状況である。

このような状況であるにも関わらず I 社の課題は、農地がなかなか集まらないというものであった。農地の貸し借りのあっせんは個人同士のやり取りになるというのが現状のようである。特に農地問題の特徴的である。長い年月の中で開発整備された食糧生産基盤としての貴重な社会資本であり、その特性として①転用や耕作放棄などにより荒廃した場合、その復元は極めて困難、②まとまった面積が必要であり、他の土地利用との調整が必要、③生産が外的要因に左右されるため、中長期間にわたる農地保有が安定経営には必要、という点である。そのため、農家の生活の生命線あるいは先祖代々のというように土地に対する執着も強く、感情的な面が深くかかわるという側面も否めない。だが、既に世代交代ははじまっており、価値観が変化していることも事実であり、今後の動向に注目したい。

しかし、将来に向けて強い競争力を持つためには、地域特性に合ったなるべく早い時期での前向きな議論が必要になるだろう。また、今後の政府の動きとしては、農地の「所有」と「利用」の分離から「利用者」による農地の「所有」への流れの中で相続税の優遇見直しなどが挙げられる。

5. ヒヤリングで感じたこと

農業が非常に危機的な状況に瀕しているというデータを目にする機会が多くなってきた。大きな問題の一つは、高齢化である。その中で、若い後継者の存在はいろいろな側面から可能性を感じさせる。商品開発や成長への意欲の源泉といっても良いだろう。

I 社のヒヤリングで印象に残った点は、波瀾万丈だったという言葉である。結果として成長を続けているが、困難を乗り越えてきたベンチャー企業に通じる気概を感じさせられた。ベンチャー企業への投資評価基準の一つとして、ビジネスプランの完成度よりも様々な困難を乗り越える人のプランへの投資を行うという視点がある。10社（あるいは1000社）中1～2社生き残れば投資は成功だという厳しい世界で、投資家は企業の生命力をチェックする。将来農業という枠を超えて成長できるかどうか、を考える場合の評価基準の一つになりそうである。

第2章 農業経営の現状

J社	
取扱品目	米、もち加工
地区	庄内地区

1. 事業を始めたきっかけ

事業を始めたきっかけは、今から 20 年ほど前からである。組織を構成している方たちは、すべて生産農家で、農協青年部・青年団からの仲間である。当時からの減反政策（生産調整）をきっかけに、昭和 46～7 年頃に庄内農民レポートを始めた。当時は、各人で勉強をしている状態であったが、自分たちで作ったものを自分たちで売りたいと考え始めたのがきっかけである。全量農協に出荷する時代であったが、将来を見据え、人任せにはしていただけないと考え、現在の法人化に向かう。当時は、兼業農家であったが、消費者から受け入れられることによって販売量が増加していく。良いものは売れるという事実にも勇気づけられ、手間のかかる農業を本格的に行うために、それぞれの仕事を辞めて専業農家となる。法人形態は、一人一票の権利を平等に有する農事組合法人を選択する。

自分たちで販路を開く努力を続けるのだが、事業を始めること、事業が成長する中で「消費者」とのかかわりあい大きなキーワードとなっていった。付加価値のある製品といっても消費者から受け入れられなければ、すべては始まらない。ヒヤリングの中で感じたが、生活に密着した「食」に関心深い人たちは、同時に生活そのものを大切にしている人たちのグループである。

ここで、疑問を持つ。本当に良いものとは何かという点である。消費者の目は、生産段階・製造段階すべてを見渡しているわけではない。もちろん近代化された製造工場の素晴らしさも否定できないが、商工業で扱う商品価値とは、利便性や高品質性・値頃感などその商品自体で完結している。しかし、消費者が求めている価値の中で、幸福感や安心感といった漠然としているが、本質的な満足感を充足するものは何かと考える。すると J 社の取組は、その点を誠実に着実にカバーしているように見える。

2. 経緯

1973年、農業問題や、農協のあるべき姿を考える学習組織として誕生し、第2次減反を境に、自分たちの経営そのもののあり方を問い直され、それまで交流のあった生協と産直するようになる。この頃より減農薬栽培を始める。農産物以外に最初に手がけたのが餅の加工で1987年に小さな加工場を建設する。もち加工により冬期間の仕事ができ、利益率の向上や商品構成が広がりを見せる。その間、1989年に農事組合法人を設立。その後、餅の加工から、組合員の生産する野菜や加工品の物流が拡大するに伴い1991年に加工場を建設する。1999年に社屋・加工場を現住所に移し有機加工食品工場として新たに建設する。有機農業も2001年に有機JIS法が制定されたのを契機に本格的に始める。当初は3、4俵のコメの収穫が、現在では7俵

第2章 農業経営の現状

まで取れるようになった。このような地道な取組を実践しながら、組合員の経営を守り、地域の農業を発展させる拠点として、またムラとマチをつなぐ産直交流の中継基地として展開している。現在も販売対象は生協や共同購入会であり、米生産量も設立当時の200俵から現在6000俵となった。消費者からの支持を得ながら順調に成長している証である。

3. 現 状

法人化したことにより、合理的で誰の目にも明らかな経理体制になった。農業組合法人を選択したのは、生産者の権利を大切にす合議性を重視したためである。合意には時間のかかる場合もあるが、時間をかけることを大切にしている。

農業は、いろいろな人とのつながりの中で育まれている。有機農法も一事業者のみの取組では限界がある。順調に事業が展開しているのも、消費者から支えられてきたからである。消費者が望む生産体制を継続するためにも地域全体としての取り組みが大切である。特に、消費者に安全なコメを届け続け、有機農業を継続するには、広い範囲での取組を行うことが合理的な選択肢だと考えられる。

4. 今後の課題

主要メンバーの年齢構成が50歳台後半になり、次世代へつなげる後継者問題が挙げられる。現在は、メンバー27人中6人が若手として参画している。他の農業者の状況を考慮すれば比較的恵まれているとはいえ、半数を占める状態を目指したい。今後の農家の後継者づくりは大切な課題だと考えている。

経営という視点から見た場合、既に30年近く農業生産・加工に携わり順調に成長しているという観点からは申し分ないと思える。しかし、現在の日本農業が置かれている状況を考えれば、そうとばかりは言っていられない。食糧自給率は、40%を割りながらコメ余り状態が続き、主要な食糧は海外からの輸入に頼っている。このような状況の中での経営は、思った以上にリスクを抱えている。安全・安心を支える有機農業自体も同様である。

将来に目を向ければ経営上、このリスクを分かち合うパートナーは誰かということを考えなければならぬだろう。

5. ヒヤリングで感じたこと

「農業が楽しい。ますます楽しくなる。じっくり農業を見ていくこと。きっちり自分の仕事として確立していくこと。落ち着いた眼で農業をみたらよい。農業をしたい人はぜひ見に来てほしい。」とJ社の代表理事からメッセージをいただいた。

ヒヤリングを通じて印象に残っていくものは、消費者という言葉である。お客様は神様であるというフレーズがはやった時期があったが、本当に神様なのかと考えさせられた。J社の取組は地道な消費者との勉強会などを通じ、生産者と生活者が一体になり、ともに成長し合っていると感じたからである。「農事組合法人を選択したのは、生産者の権利を大切にす合議性を重視し

第2章 農業経営の現状

た」J社は、消費者（生活者）の権利も大切にしたいと考えているのではないかと感じられた。

商品開発でよく耳にするのは、「お金持ちをターゲットにしよう」という発想である。高付加価値・高価格商品の開発で大きな利益を上げていこうというものだ。選択肢が増えることは豊かさの証である。賛否両論であろうが、全く否定されるものではないだろう。だが、少し冷静になって商品開発を考えた時、今必要とされているものは、普通の人々が毎日安心して安定的に食べられる食品である。海外の食品をすべて危険と否定するものでもなく、国内農業生産者がすべて善良とするものでもない。消費者が知ろうとしないだけで、国内でも化学肥料を大量に使用していた時期は過去にはあったことも事実であろうし、海外での農作物に関する安全水準の高さも各国で大きな格差がある。

ここで、真に消費者のニーズをとらえる商品開発とは？を考える。マーケット・イン型商品開発とプロダクト・アウト型商品開発と大きく分けられる中で、J社の取組はその中間点での商品開発を行っているのではないかと感じられた。消費者に媚びることなく、見下すこともなく、同じ目線での生産体制を維持している点、金額に換算されない価値を正直に消費者に伝えている点がそう感じられたところである。

先日、某料理研究家の「命のスープ」をいただく貴重な機会があった。飲んだ瞬間に、ほかに並ばれていた贅沢な料理はすべて第一位の座を奪われ「命のスープ」の勝利と感じさせられた。だが、「命のスープ」に価格を付けることは私には不可能であった。

日本の農業が大きな転換点にあることは、誰の目にも明らかだが、これは消費者自身にとっても大きな転換点であることに気づかなければならない。この点を戦略論として捉えなおし、今後の農業を変革させるキーとして考えていきたい。

第2章 農業経営の現状

K社	
取扱品目	食品乾燥、食品乾燥室
地区	置賜地区

1. 事業を始めたきっかけ

これまで食品の乾燥法にはフリーズドライなどが知られているが、設備が高価で、乾燥にかかる費用も安価とは言えなかった。一方、常温乾燥の場合、乾燥コストは安価で済むものの、これまでの冷蔵庫程度の大きさの装置しか実現されておらず、一度に大量に乾燥できない事が難点になっていた。

従来、各種制御盤・省力機械・配線設計を本業としていた当社は、乾燥機の温湿度制御盤の制作依頼を受けたことをきっかけに、2003年から食品乾燥機の研究開発に着手した。

2. 経 過

開発当初の条件は2つあった。1つ目は、食品の栄養素を壊さないこと。2つ目は、フリーズドライよりも乾燥コストの安い装置を開発することだった。

食品の色素や栄養素を保持したままの乾燥温度は人間の体温が限界であり、そのための常温乾燥の小型装置は既にある。そこで、当社は常温乾燥の大型化にこだわり開発を進めた。しかし、既存の常温乾燥機の寸法を大きくしても乾燥ムラが出て、ある場所ではカリカリに乾燥しすぎており、ある場所ではほとんど生等うまくいかない。温度を上げずに乾燥効率を高め、均一に乾燥する方法が無いかを検討した結果、風に思い至った。山形大学工学部の助言をいただきながら、センサーやファンとの組合せにより、乾燥室内に最適な気流を発生させる事が可能となった。気流制御により乾燥室内の温度分布を均一にした常温乾燥室 **SantoDehydrator** の開発完了である。

2004年9月 地元の食品加工会社に1号機を販売

2005年8月 台湾善都有限公司を設立し、デモ機を設置

2005年9月 常温乾燥室 **SantoDehydrator** の特許出願

2006年8月 台湾屏東市に1台販売

2007年1月 台湾関廟市に1台販売

2007年3月 山形大学工学部および山形県立農業大学校に販売

常温乾燥室を開発・製造・販売していく中で、その常温乾燥室を使用して何が出来るかがわからなければ、当然、食品加工会社も購入しない。

そこで、当社では、常温乾燥室で果物、野菜の乾燥サンプルを作成していった。

常温乾燥室の開発過程も紆余曲折、試行錯誤の繰返しであったが、野菜、果物の乾燥も、当然

第2章 農業経営の現状

ながら、野菜、果物により千差万別、一つとして同じものが無く、これも試行錯誤の繰返しで、野菜・果物を追加する毎に常温乾燥室の改良が加えられていった。

せっかく、野菜・果物を常温乾燥室で乾燥してうまくいったのだから、常温乾燥室のみではなく、乾燥野菜・乾燥果物も販売を手掛けることになり、「八百ど菜（やおドライ）」シリーズで販売する事となった。HPで通販しているが、好評を博している。

また、常温乾燥室を販売する前に、当社の常温乾燥室を利用しての食品乾燥の加工外注も手掛けることとなった。

3. 現 状

現在、当社としては、常温乾燥室の販売、食品乾燥の加工外注およびドライフルーツ&ベジタブル「八百ど菜（やおドライ）」シリーズの販売を手掛けている。

「八百ど菜」のドライフルーツ&ベジタブルは、素材の成分や風味をそのまま残した新感覚の乾燥食材である。

無添加で、かつ常温に近い比較的低い温度での乾燥を長時間かけて行うことにより、成分や色素の破壊を極力抑え、最大の特徴である「乾燥しているけど成分は生」を実現した。元来植物の持つ成分・味・色・香りを凝縮したまま、乾燥の使命である長期保存を可能にした。

「八百ど菜」のドライフルーツ&ベジタブルの商品としては既に、パイン、りんご、いちご、マンゴー、トマトひきわりなっとう、かき、キウイ、なっとう、だいこん、えだまめ、バナナを商品化している。

食品展等で何度か展示即売会を実施しているが、おかげさまで完売の状況である。

食品乾燥の加工外注としては、9月から今秋収穫の果物を中心に生産食品加工業者と協同で食品乾燥を手掛けているが、9月100キロ、10月500キロ、11月1,500キロ、12月1,500キロ予定と増産基調となっている。

生産した乾燥食品は、顧客からの要望も多く、在庫が無い状態で、12月生産予定品も既に顧客が決定している。ここにきて漸く認知度がアップしてきた感がある。

4. 今後の課題

(1) 常温乾燥室の普及

現在、当社は、食品乾燥室の販売、さらなる改良を進めながら、装置の普及を目指して、食品乾燥の研究にも取り組んでいる。

価格維持のために野菜や果物が廃棄されている現状がある一方、食べて美味しいドライフルーツの市場がある。いま取り組んでいるのは、この2つを当社の常温乾燥室で結びつけられないかということである。公益性をもった方向で研究開発し、全体のパイを大きくしていけば、販路拡

第2章 農業経営の現状

大の可能性は十分にあると思われる。現在、県内外からの問合せやサンプル依頼が殺到している。装置の生産効率を追求すれば、まだまだ価格を抑えることが出来る。安くて、日持ちがして、栄養素が保存できて、しかも美味しい食品乾燥を追求すれば、いずれスタンダードになる可能性が

(2) 常温乾燥室の課題

- ①生産効率を上げるための乾燥室本体の改良とアタッチメントの研究・開発
- ②食材のカットの仕方、トレイへの並べ方等に伴う食品加工機械の考察
- ③被乾燥物の量や質、形状などにより乾燥温度や乾燥時間が異なるため、その最適乾燥条件の調査

(3) 殺菌方法

最近、安全・安心な食品が求められているが、時代を逆行しているような食品のニュースが最近問題になっている。当社の製品も食品である限り、顧客へ安全・安心な食品を届ける義務がある。当社では、逆に、安全・安心な食品であることを積極的にPRしたいと考えている。

当社では、加工前、加工時、加工後各工程に於ける殺菌方法を研究し、次世代の殺菌方法および衛生管理手法を構築したいと考えており、現在、山形大学工学部と協同で研究している。

次世代の殺菌方法および衛生管理手法を積極的に商品に採用し、製品情報として周知していきたいと考えている。

5. 「食品について思うこと」と当社の取組み

「食品」の現状分析を経て、如何に食は軽く考えられているかと言う事を思います。

生産現場での大量廃棄、合成されて作られた味、それを使った食品。スナック菓子やファーストフードは毎日賑わっている訳ですが、家庭でもインスタント食品や冷凍食品は欠かせない時代になっていますし、生活に深く浸透しています。それを全部否定するものではありませんが、そればかりを食べることは問題です。本来、食は全ての基本であり、もっと大事にすべきものと考えます。安さや手軽さ、便利さを追求するが余り、半ば今の子供たちや若者はそれが主食でもあるかの様に食べています。それが様々な病気となって将来表れるかも知れないとわかっているにもかかわらず、周りはそれを与え続けます。ここでも「売れるから作る」訳ですが、食はもっと手間暇掛けて、お金も掛けるべきと考えます。何と言っても全ての基本であり、それが仕事や生活のエネルギーの源なのです。かくいう私も食品乾燥機を作って、食品を加工する訳ですが、テーマは正に「その」ことでありまして、「乾燥しているけれども成分は生」、無論、無添加、無着色であります。人間は煮炊きしてから病気が増えたと言いますが、正に同感です。熱で失われる成分が沢山あります。「生で食べる」ことは正に基本だと考えます。

供給側だけではなく、消費する我々にも問題があります。食べやすいからと骨を抜いた肉、魚。お年寄りならいざ知らず、成長期にある子供たちもそれに馴らされて、アゴが弱い、歯並びが

第2章 農業経営の現状

悪いの・・・。それでもまだ与え続けます。キレイやすい子供、フリーターやニートの増加など、さまざまな社会問題に「食」は無関係とは思えません。今こそ改めて「スローフード」への取り組みを真剣に考えるべきだと思います。

生産現場や流通の過程で発生するB品、C品、価格調整のための収穫前の大量廃棄、売れ残りなど、我々の目指す食材は正に掃いて捨てる程世界中にあります。これを掃いて捨ててはいけません。この大事な食料を栄養素を失わずに、しかも何も混ぜずに乾燥させて、保存が効くようにして「天然サプリ」として流通させるというのが現在の当社の取り組みです。

第3章 首都圏チャネル調査

1. 調査にあたって

農産物を巡る国内外の産地間競争は厳しさを増してきており、外食や調理食品の需要増加等、食の外部化や消費者の健康志向・こだわりといった豊かな食生活を求める動きが顕在化している。食に対するニーズはますます多様化しており、量販スーパー、契約栽培、産地直販、直接販売、インターネット、外食産業、海外輸出など、市場外流通は多様な形態で発達している。

品質の高い農産物を生産している経営体ほどその価値を評価した適正価格取引のできる販売先を模索しているのではないかと、という仮説のもとに今回の首都圏チャネル調査を行った。短期間の調査研究であるが、県産品の販路として大きなマーケットである首都圏を対象に、アグリフード EXP02007 への現地調査、健康食材宅配を行っているオイシックス株式会社へのヒヤリング調査、横須賀さいか屋・県産品展示販売会場での消費者アンケート調査の3調査を行った。

ヒヤリング調査を通じた課題抽出

	課 題
a	販路開拓
a	販売方法
a	営業体制の整備
b	原価管理の徹底
b	生産コストの削減
c	環境配慮型生産技術
d	土地の集約
d	経営層の高齢化
d	経営戦略

11社のヒヤリング調査を通じて、課題として主に取り上げられていたものとして上表に挙げた。経営規模や経営体制によってその解決手段は異なるが、経営全般に関する課題、技術に関する課題、オペレーションに関する課題、販売に関する課題等がその経営体の成長段階に応じて挙げられている。

2. 現地調査

第2回 アグリフード EXPO 2007	
取扱品目	《プロ農業者の国産農産物・展示商談会》 米・麦・雑穀・豆腐・野菜・果実・茶・牛肉・きのこ・牛乳・豚肉・鶏肉・卵・その他農畜産物・各加工品
開催期間	2007. 8. 28 ～8. 29
主 催	農林漁業金融公庫
対象地区	全国

東京ビックサイトで開催された「アグリフード EXPO 2007」は、日本最大級の国産農産物とその加工食品の見本商談会として、全国から400社を超える農業生産法人や企業が出展している。そのうち約3割が、首都圏商談会に初参加ということもあり、隠れた逸品も発見できる。特に国産にこだわっているためか、高級スーパー・バイヤーが目立つ。また、出展料の設定も抑えられていることもあり、これから成長を目指す中小・零細事業者が多い農業分野からの参加がしやすい仕組みになっている。会場の販売ブースは、各地域の農業生産者たちで埋められており、個性的な農産物やその加工品が並べられている。高度な技術を駆使した大量生産の工業規格品にはない強い個性をもつ商品群である。しかし、どれも丹精こめて生産から加工までを手がけたという強い愛着をもつ商品である。試食をしてみるとそれぞれの味の違いが明確にわかり、生産者の個性が伝わってくる。また、開催回数二回目でありながら出展者の中には、このアグリフードEXPOに向けて新商品を開発しているという熱の入れようである。それぞれのブースを廻るとその強いこだわりが伝わってくる。また、19年度は「オーガニックコーナー」が新設され、有機JAS認定を受けた野菜や特別栽培米など消費者の関心が高い商品も展示され「食の安心・安全」の社会的ニーズにこたえるオーガニック食品の情報も提供されている。

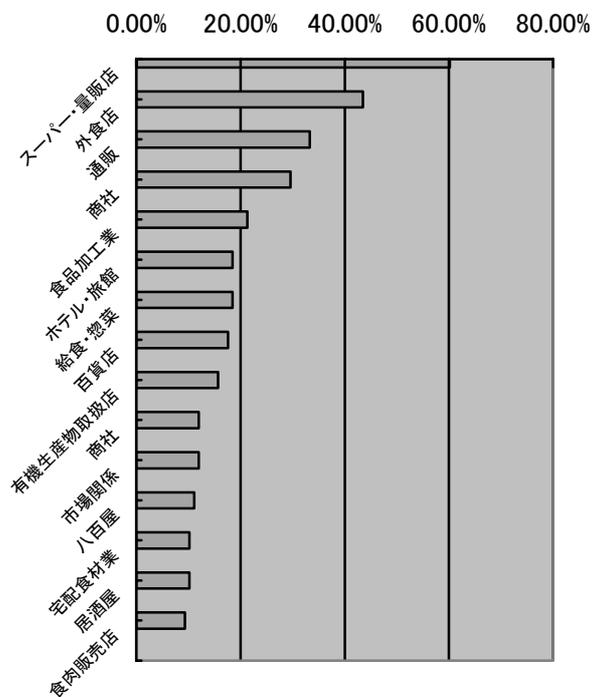
場内は、一般消費者の入場は制限されているため「食のプロフェッショナル」同士で納得のいく商談が可能である。特に地方での生産者・加工業者の方たちにとって、首都圏は魅力的な市場である。高級スーパーや百貨店等との取引関係は大きな信用となる。地域格差と言われるが、地方では一定の小さなパイの中での競争であり、地域内での需要規模以上にはなかなか成長が望めない。しかし、その地域で長く愛され続けている商品の中には、その地域でなければ味わうことの出来ない逸品が隠されており、市場原理の中で十分競争できるだろう。

政策上の課題として、地域格差の是正・地域経済の活性化が挙げられるが、競争できる場があることが前提となる。地域の生産者にとってこのようなステージは、大きなステップアップの機会である。

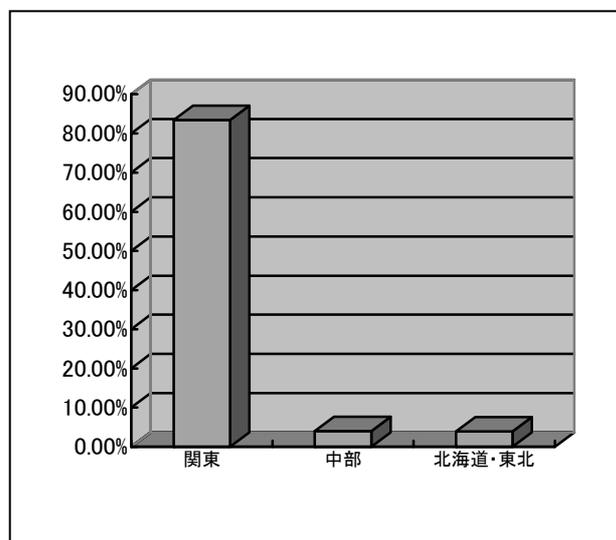
第3章 首都圏チャネル調査

アグリフードEXPO2007 開催状況

商談の出来た来場者の業種



来場者の地域別割合



アグリフードEXPO2007公式 HP より
作成

出展者数	431 社
ブースアンテナド者・営業マン数	1 社平均/6.2人 最高 /96 人
会期中商談件数	1 社平均 /26.4 件 最高 /250件
会期中商談件数	1 社平均/3.6件 最高 /30 件
成約金額	1 社平均/869.3万円 最高 /30,000 万円
2007.8.28 来場者数	4,847 名
2007.8.29 来場者数	4,828 名
公式登録総来場者数	9,675 名

第3回アグリフードEXPO2008東京会場 2008.8.26～8.27 東京ビックサイト 開催予定

第1回アグリフードEXPO2008大阪会場 2008.2.26～2.28 グランキューブ大阪 開催予定

第3章 首都圏チャネル調査

(1) 日本プロ農業総合支援機構

平成19年2月2日にNPO法人に認可され、プロ農業者等に対する、①事業化支援、②農畜産物販売支援、③人材育成サポートを事業とする。

農業者が抱える販路確保や資金調達、作目選定や新技術導入などの課題を抱えている農業者の課題をトータルでサポートする。今までは、農業者支援は公的セクターが中心だったが、「民の力」「民の知恵」を活用した提案から計画の実践、実現までをフォローしている。会員同士のネットワーク力も大きな力となる。

【事業内容】

- ① 事業化支援：「異業種」の経営ノウハウを農業者に提供する。会員である商社、食品メーカーなど民間企業のもつ経営、販売、物流などの生きたノウハウを農業界に提供して足腰の強い日本農業の確立に貢献する。
- ② 農畜産物販売支援：地域づくりなどプロジェクトのサポート。農業を農産物原料の供給者だけではなく、加工・販売に乗り出し、付加価値の高い産業にするための知恵や工夫を農業者と共に考える。
- ③ 人材育成サポート：プロ農業者の育成。プロとして農業経営を目指す方に、企業的かつ先進的な経営を行っている「J-PAO 協力農場」で実践的研修プログラムの提供を行う。

3. ヒヤリング調査

a 社	
取扱品目	健康食材宅配サービス
対象地区	全国

【会社概要】

創 業 2000年6月

資 本 金 324,300,000 円

事業内容 ① 健康にいい食材のインターネット通信販売事業
 ② 健康にいい食材の店舗宅配事業（牛乳宅配ルートなど）

【経 緯】

2000年 有機野菜ネット販売ベンチャーとして日商岩井と提携、有機野菜供給面での協力
 日本ビューレット・バウカードによるシステム開発支援（朝日新聞2000.6.23）
 2000年 シダックスフードサービスと提携（日経ネットビジネス 2000.10月号）
 2002年 牛乳販売店と提携、首都圏を中心に35万世帯への宅配へ成長（東京新聞2002.8.16）
 2002年 食品監査委員会による食品監査の強化（日本経済新聞 2002.5.1）
 2003年 三菱商事の社内ベンチャーと宅配総菜の販売事業開始（日本経済新聞 2003,17）
 2003年 人気レストランと冷凍総菜の共同開発（日経MJ2003.3.18）
 2004年 マザーズブランドと商品開発で業務提携（日経産業新聞2004.6.23）
 2004年 ニッセンと業務提携、ニッセンの通販サイトに出店（日本経済新聞 2004.7.27）
 2005年 ペットフード通販参入（日経 MJ 2005.6.15）
 2005年 「日本オンラインショッピング大賞」受賞（日本経済新聞 2005.11.19）

※ a 社「掲載記事のご案内 2006年12月4日」より抜粋

【インターネット通信販売事業部】

在庫は極力持たず、収穫してからお届けするまでの期間を最短にすることで、鮮度の高い食材のお届けを実現する。

主なお客様⇒30代主婦 / 小さいお子様のお母さんまたは妊娠中の方 / 都市部在住

健康食材販売サイトとして、国内最大規模である。

【店舗宅配事業部】

牛乳宅配店が毎週配布するチラシに注文記入し、空き瓶返却の際に牛乳ボックスに入れておくと、次回宅配時に注文した食材が届く仕組みで、安定的に食材供給している。

主なお客様⇒50代～80代の方 / 健康でかつ健康維持への意識が高い方

【ヒヤリング】

Q. 良い商品の基準は？

A.

安全性…有機・特別栽培に準ずる基準を用いている。最低基準として確保すべきものである。あくまでも美味しさを追求している。美味しさには個人差があり、誰もが美味しいものを規定するのは難しい。不味いものは一定数以上の人に共通している。市場原理の中で自然に淘汰され残り続けるものが、結果として美味しいものと認識している。

品揃…現在1570品目⇒3000品目を目指している（コンビニ程度）

そのために、自社のコンセプトに合った商材を探している。ニーズの高いものを埋めていく。加工品は、提案型が多い。農産品は、生産者の資質で判断している。また、農家、農業資材業者、種苗業者などから情報を得ている。

Q. 環境に対しては？

A.

地産地消という考え方があるが、自然に負荷をかけない農産物の生産を増加させることによって、農業全体での環境負荷が低下すると考えている。a社は、体に良い食材・食品を扱う宅配業者として、自然野菜をメジャーにするための仕組みを提供している。a社の成長を通して、環境全体が良くなることを目指している。

現在の野菜販売価格は、通常の1.5倍程度だが、取引規模拡大によって1.1倍程度まで引き下げることを目指している。これにより、価格・利便性における優位性を確保し、売上ベースで100億円規模を目指している。仕入力強化・物流方法の工夫等を課題と考えている。

Q. なぜネット販売なのか？

A.

リアル店舗では実現できないことを目指している。

購入DBにより、購入履歴等による顧客の嗜好性や生活スタイルの分析を通じ、よりよいサービスを提供する。個人向けサービスとして、栄養士による食べ方の工夫・健康への配慮など。

農家の現状として、有機野菜には苦勞が多い割に、価格に反映することが難しい。手間をかけ大切に作られた農作物を、安定的な価格で継続的に取引できる場所が限られているからである。生産農家の労力が報われる価格を維持するために、本当に美味しく、良いものをお客様に届けることが大切である。そのためのコンテンツを最大限生かす仕組みとしてネット販売を考えている。

第3章 首都圏チャネル調査

【今後の方針】

「常にお客様の声に耳を傾けることにより、より便利なサービスの改善を行い、皆様の豊かに食生活の実現を目指します。」

お客様の満足のために本当に大切な点は、お客様の手元に届き食べる時点での美味しさである。特に生産者側では、畑にある状態で「最高に美味しい」と評価する。しかし、いかにその美味しさを手元まで届けられるかということが、大きな付加価値である。生産段階・流通段階での管理体制は、今後生産者の方たちと共に工夫を重ねていきたい。

【ヒヤリングを通じて感じたこと】

印象に残っていることは、社員の方から会社のビジョンを明確に語っていただけた点である。ニートといった社会現象や格差社会といわれる中で、若い人材が目を輝かせ、ビジョンを語れる会社の存在は、大きな意味を持つ。特に農業分野での課題を挙げていく場合、最初に「どのように売るか」というマーケティングに突き当たる。A社はその最大の課題に対して、汗をかき、知恵を出し、工夫をして果敢に取り組んでいる。

a社はベンチャー企業である。ベンチャービジネスの役割の一つは、新たな市場を創出することである。社会の既存概念を覆し、新たな価値観を社会に提起し続けていく。多くの変化を好まない人たちは、いつまでも現状は変わらないものとして捉え、社会の秩序や安定を支えている。しかし、その事業や製品・サービスは成熟して衰退するというライフサイクルの中で循環しており、絶えず新たな市場が創出される土壌がなければ経済は結果として停滞してしまう。

a社のビジネスモデルによって、農産品がおしゃれでグレードの高いものとして、首都圏の若いお母さんたちやご年配の方たちから支持されている。消費者に新たな意識変革をもたらした証だと考えられる。有機野菜・無農薬野菜に対するニーズは、今までも強くあったが、特定の消費者層である。おしゃれで洗練されたシステムとして広く一般化された点は、市場拡大という観点から非常に貢献度が高い。また、販路を探す農業生産者はこれからも増えていくものと考えられ、今後の展開の中で、どのようなパートナーとして位置づけ、協力し合っていけるか関心の深い点である。

農業分野では、担い手不足や高齢化などの構造的課題を抱え、次の出口を探している。新たな発想・新たな人材の流入・消費者の意識改革が次の新市場を作る鍵である。日本は首都圏を取り巻くように田園地帯が整備され、小さな島国にもかかわらず経済成長を遂げ、美しい自然を保っている数少ない国のひとつである。今後の持続可能な成長を続ける中で、誰もが自分らしい生活スタイルやニーズにあった製品を手にするために、食糧生産基地として供給し続ける体制を確立する大切さを感じる。

4. 消費者アンケート調査

(1) 首都圏消費者アンケート調査概要

目的	秋の旬の味覚をメインとした商品、消費者ニーズの高い特産品および豊かな観光資源を横須賀市/三浦地域の市民 60 万人を対象とした県物産展会場で、県産品に関する消費者アンケート調査を行う。
名称	「第 20 回山形県の物産と観光展」での消費者アンケート調査
調査場所	㈱さいか屋横須賀店大通館 7 階催事場 (180 坪) 神奈川県横須賀市
調査期日	平成 19 年 9/26(水)～10/2(火)開催期間中 9/30(日)AM10:00～PM4:00 実施
展示会主催	(社)山形県観光物産協会
アンケート調査主体	(社)中小企業診断協会 山形県支部 調査研究委員会
展示会場来場者概数	約 1000 人
調査対象予定数	200 人
実際調査数	152 人 (9/30(日)AM10:00～PM4:00 実施時 雨天/20℃)
調査方法	来場者に直接アンケートを配布し、記入してもらう。協力者へは、山形県のキーホルダー又は、ハンカチの提供を行う。
展示会開催内容	<p>【観光部門】 ①ミス上杉小町による観光キャラバン②県内 35 市町村を紹介する観光コーナー設置③花笠・ポスター・のぼり旗④甲冑展示⑤米沢まつりの手ぬぐいプレゼント</p> <p>【物産部門】 ①きのこ、新米、りんご②ニーズの高い商品(米沢牛、玉こんにゃく、漬物、米沢鯉、富貴豆)③伝統の技実演販売(樺木工品、黒柿製木箱、表装)④第 20 回記念特別頒布品⑤特別限定奉仕品(ずんだ餅、棒だら煮、谷沢梅干等)</p> <p>【宣伝】 ①折込チラシ B3/13 万部②店内ポスター、店内放送③プレスリリース④先着お買い上げプレゼント きのこ、なめこ先着 500 名(9/30 当日)</p>

第3章 首都圏チャネル調査

(2) アンケート調査分析

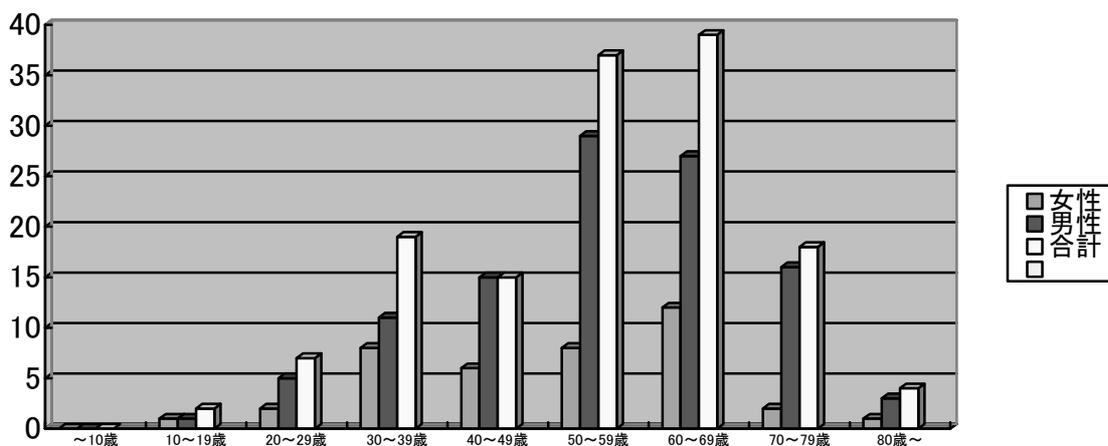
① 回答者属性 (回答総数152)

性別 男性：40人 女性：107人 未記入：5人

不明 60～69：3人 無記入：2人

質問： 1 あなたの性別を教えてください

質問： 2 あなたの年齢を教えてください

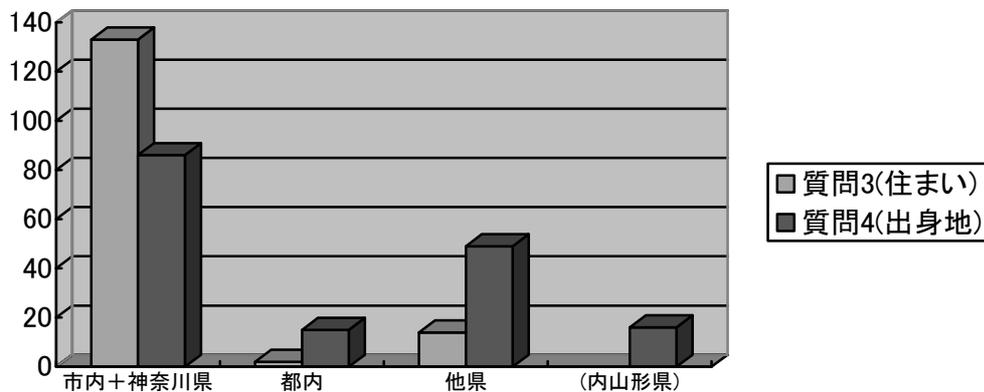


質問： 3. あなたのお住まいの地域はどこですか

市内 東京都内 その他(県) ※無回答 3名

質問： 4. あなたの出身地域はどちらですか。

市内(神奈川県含む) 東京都内 その他(県) ※無回答 2名



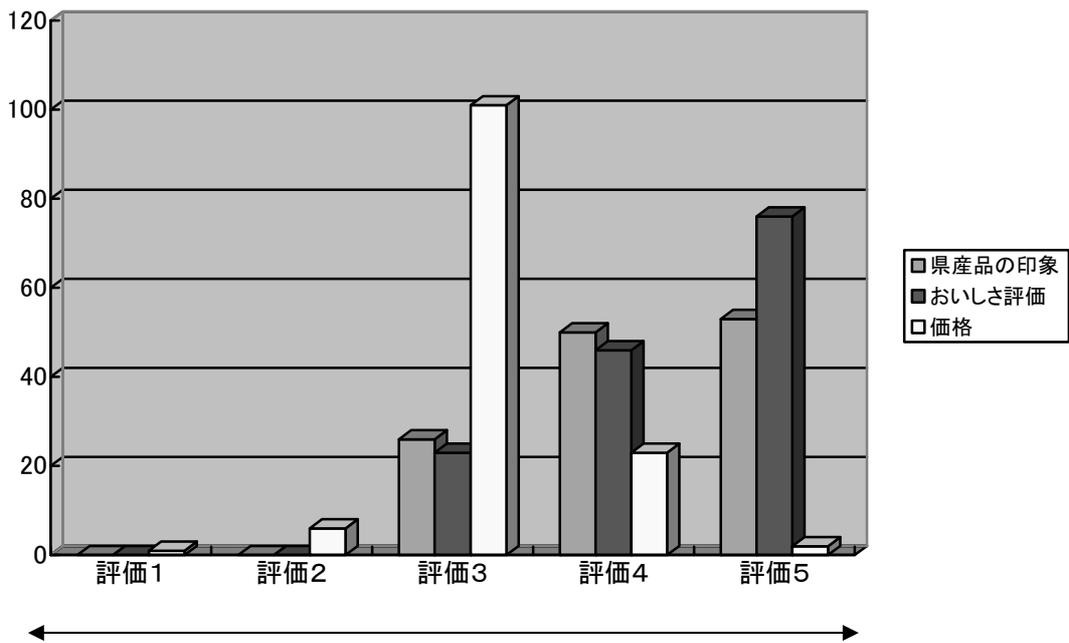
アンケート対象者、152名中15名は東京出身者、約3分の1にあたる、49名は他道県出身者(うち16人は山形県出身者)で占められている。

質問： 5. 山形県産品についての感想をお聞かせください。

他都道府県産品と比べて印象は？ 回答率 129/152 85%

他都道府県産品と比べておいしさは？ 回答率 145/152 95%

他都道府県産品と比べて、値段は？ 回答率 131/152 86%



- 【食品の印象】 1 悪い 2 やや悪い 3 ふつう 4 やや良い 5 良い
- 【おいしさ評価】 2 あまり美味しくない 3 ふつう 4 まあ美味しい 5 美味しい
- 【価格】 1 安い 2 やや安い 3 ふつう 4 やや高い 5 高い

全体的には価格「普通」との回答が圧倒的に多いが、項目別にその特性を比較する。

【県産品の印象項目】 県産品に対しての印象評価は、やや良いと良いは同程度であり悪い印象はないが、強い印象は残っていないと推測される。

【おいしさ評価項目】 おいしさ評価は、全体として高い評価を得ていることが読み取れる。おいしさの割には安いという評価の結果と読み取れる。

【価格項目】 価格に関しては圧倒的に普通との評価を得ている。

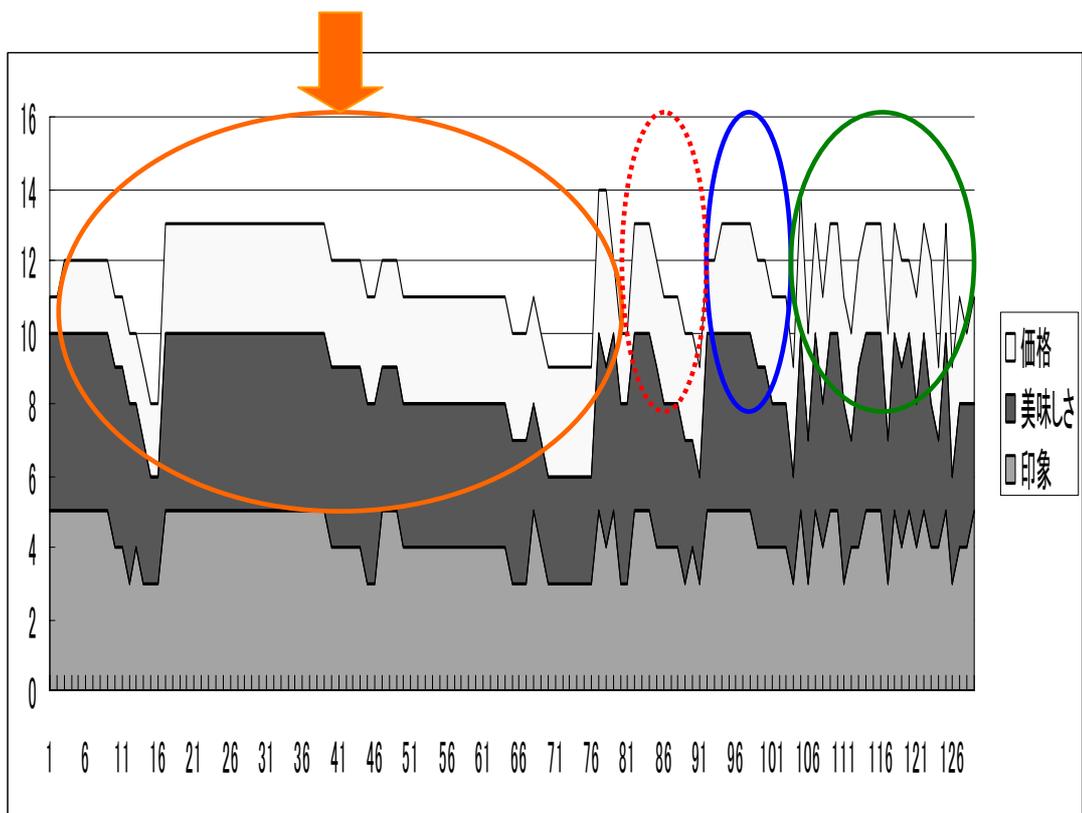
県産品に限定した印象評価とおいしさ評価が価格の「高い・安い」に影響を与えている可能性が考えられるが、全体的な印象から得られる考察であり、次の分析によってその確度を高めたい。

第3章 首都圏チャネル調査

「印象」「美味しさ」「価格」に関する全数回答の評価を数値化して加算した面グラフに表した下表を見ると、全体的な傾向がもう少し詳細に読み取れる。

市内+神奈川県出身者(No.1~77)	77名	東京都出身者(No.78~90)	13名
山形県出身者(No.91~104)	14名	他道府県出身者(No.105~128)	23名

ほとんどの来場者は近隣住民であるが、出身者別にその傾向を分析した。市内+神奈川県出身者グループ(No.1~77)では、3評価すべて低いグループとすべて高いグループも出現しているが、明確に安定的な評価をしている厚い層ができていくことが見て取れる。これは、山形出身者(No.91~104)グループとも共通して見られる形状である。催事開催地区に固定的な地元ファン層が形成されていることは、現在までに20回を重ねた展示会の成果と見るができるだろう。



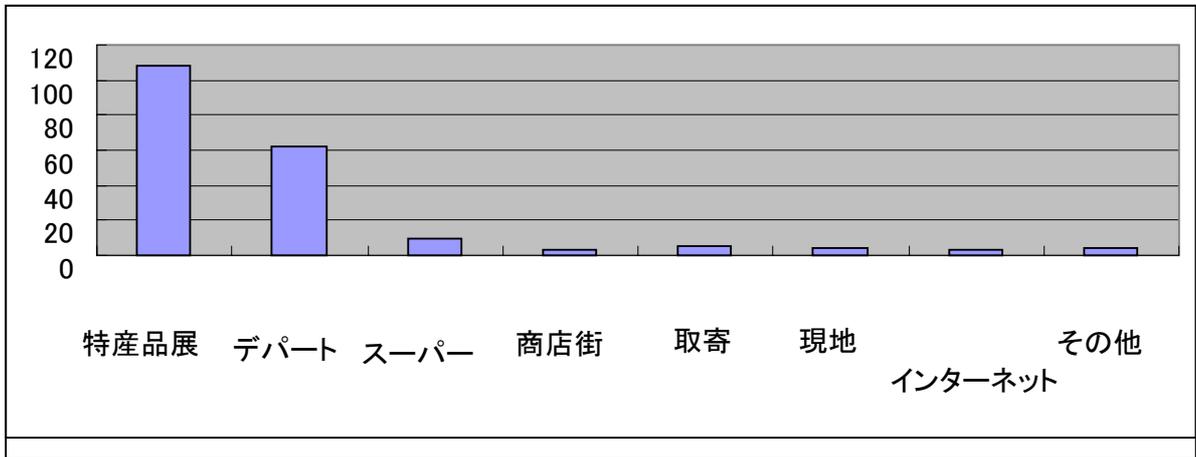
※ 回答欄に一つでも無回答のあるデータは削除し、128人/152人中をサンプルとした。

※ 評価点は、「質問5」での評価点を使用。

東京出身者(13人)、山形県出身者(14人)、他道府県出身者(24人)のグループごとの面グラフをみると、山形県グループが「印象」「美味しさ」ともに安定的な評価層が厚いことがわかる。東京出身者グループ・他道府県出身者グループにおいては、評価が分かれ一定していない。この点に着目し、安定的評価を得ていないグループに対して、今後どのようなアプローチしていくか、戦略的取組が必要だと考えられる。

第3章 首都圏チャネル調査

質問6. 山形県産品を意識して買うのは主にどちらですか。複数回答可
特産品展 デパート スーパー 近所の商店 インターネット その他



質問7. どの商品がお好きでしたか。複数回答可

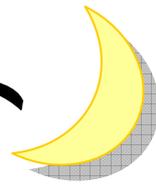
ずんだもち、漬物、ラーメン、すべて、富貴豆、鯉、こんにゃく、お米、米沢牛、はちみつ、ラフランス、りんご、なし、そば、しなべきゅうり、山葡萄液、蒟の甘露煮、生なめこ、だだちゃ豆、さくらんぼ、だんご、ずんだもち、梅干、味噌、ゆべし、麩、りんごジュース、こんぶ、笹ゆべし、牛タン、慈恩寺味噌、味噌漬け、山菜、牛肉弁当、古鏡、民田ナス漬物、南蛮みそ、木製品、しぐれ煮、なた切り大根、槐、月山和紙、くじらもち、刺身昆布、自然食品、木製品、おみ漬け、うこぎラーメン、洋ナシ、コロッケ、しょうゆ、葡萄、蒟味噌、プリン

※回答のあったものを列挙

第3章 首都圏チャネル調査

質問8 ご意見、ご感想など	
①なつかしく母を思い出します。	(市内在住 山形出身者)
②山形のモノでしたら何でも懐かしくてデパートに来るのを楽しみにしています。	(市内在住 山形出身者)
③美味しい果物の時期にまた、お願いします	(市内在住 市内)
④たびたび来ていただきたい	(市内在住 その他)
⑤物産展はいいですね、楽しくて	(市内在住 愛知出身)
⑥また、きてください	(市内在住 兵庫出身)
⑦いつも楽しみにしています	(市内在住 市内 山形在住歴有)
⑧山形大好きです	(東京在住 東京)
⑨何回もやってください	(市内在住 群馬出身)
⑩やや印象が全般的に薄いような気がする。細かい情報でも意外と知っている人もいるもので山形産を意識したものを再吟味して紹介してほしい。	(市内在住 市内)
⑪枝豆も美味しい、ラーメンも、だけど少し塩味がきつかった	(市内在住 東京)
⑫三月に行きました。ぜひまた行きたいです	(市内在住 東京)
⑬工芸品の実演を増やしてほしい	(市内在住 市内)
⑭紅花の加工品、たとえばショール、膝かけ等あればよかった	(市内在住)
⑮品物がもう少し多いほうがよかった	(市内在住 東京)
⑯いつ行っても山形はすてきな心の故郷、山寺もお釜も水がきれいで素敵でした。今度は冬に行きたいです	(市内在住 市内)
⑰こんにゃくには群馬のイメージかありましたが美味しかったです	(市内在住 市内)
⑱来るまで知らなかったので電車で広告などしてください	(市内在住 市内)
⑲やまがたずんだモチ美味しかったです。月山和紙生活にうるおいを持つことが出来楽しみです。	(市内在住 市内)
⑳いつも買いにくる	(市内在住 市内)

お客様アンケート



1. あなたの性別をお答えください。

男 女

2. あなたの年齢をお答えください。

10歳未満 10代 20代 30代 40代
50代 60代 70代 80才以上

3. あなたのお住まいの地域はどちらですか。

市内 東京都内 その他 (県)

4. あなたの出身地域はどちらですか。

市内 東京都内 その他 (県)

5. 山形県産品についての感想をお聞かせください。

他都道府県産品と比べて 印象は?

良い まあ良い ふつう やや悪い 悪い

他都道府県産品と比べて おいしさは?

美味しい まあ美味しい ふつう あまり美味しくない

他都道府県産品と比べて 値段は?

高い まあ高い ふつう やや安い 安い

6. 山形県産品を意識して買うのは主にどちらですか。複数回答可

特産品展 デパート スーパー
近所の商店 インターネット その他 ()

7. どの商品がお好きでしたか。(複数回答可)

[]

8. ご意見、感想などございましたら、ご記入ください。

[]

ご協力ありがとうございました。

第 4 章 提 言

1. 今必要となっていること

(1) 農協と農家の農協離れ

農協法に見る農協組織の基本を、農協運営に関する総会議決権のあり方にみることができる。それは出資金額や農業経営規模にかかわらず「1組合員（1生産者）1議決権」であり、物事を決定する場合において生産者は全員が平等であることを意味している。

これが農協組織に受け継がれてきた「組織文化」で農家は平等であり全員・全体のことを考え、「地域・農家全体＝地域農業」を考えるという組織を作りあげている。農協に見る共同組織、共同販売といった協同する力の源でもある。地域農業が個別農業経営の集合として力を発揮する以上は、この組織文化がベースとなる。

共同（協同）することが需要にも合致していた大量生産・大量消費が主流の時代では、例えば米の生産作業を共同し効率を上げ、乾燥・調整・保管といった施設を共同化し、画一化した商品を作り消費に向けることが必要であった。生産コストを抑制しながら安定販売を行う仕組みを消費側が求めていたのである。

しかし、需要は変化している。比較的低価格な農産物を求める消費がある一方で、差別化した特徴のある農産物を求めている。この差別化した需要に対する初期の取り組みが、自ら農産物を販売しようとする農家や組織と農協のギャップとなって発生したと考えられる。過去において「農家の農協離れ」という言葉を聞いた時期と、自ら農産物を販売しようとする農家や生産者と農協のギャップが表面化した時期とほぼ一致するのである。

(2) 「自ら農産物を販売しようとする農家・組織」と「農協」

① 「自ら農産物を販売しようとする農家・組織」が抱える課題

1) 大きな販売力をもつ販売先はバイイングパワーを増し、販売交渉における農家の交渉力が相対的に低下してしまう。また消費者を中心とする個々の需要への働きかけは大きな販売量となるためには時間を要し、結果的に少量の販売で止まることが少なくない。米は生産過剰から価格低下傾向にあり、各品目の状況や差別化の程度によって異なるものの総じて差別化した農産物や特長のある農産物もその数を増し、厳しい競争の中に入っている。販売先の維持・拡大は厳しさを増し、その販売営業コストが増加し、経営を圧迫しつつある。

自ら農産物を販売している農家や組織も環境変化に対応しなければならない時期をむかえ、淘汰を予測しなければならない。

2) 青果物など貯蔵性・保管性が低い農産物の販売の課題もある。気象状況などに作柄や収量が左右されるうえに貯蔵性・保管性が低いため、青果物販売の計画性が低い。その一方で、量販店などの需要は納品の高い計画性を求めている。青果物の外食・中食・加工食品などの

第4章 提言

業務需要が増加し家庭消費を上回る状況となっているが、工場設備の稼働効率を高めなければならぬため、業務需要は納品の計画性要求がさらに強い。

計画性を高め確実な納品を担保するためには、一定の作付け規模が必要となり、労働集約の要素が強く機械化による大規模栽培が可能な作物以外において生産拡大を目指す場合には、個別農業経営体では限界が生じてしまう。

3) 米を中心として事業拡大を目指した耕作農地確保に関する課題もある。現実には、単に農地を貸せばよいわけではなく、耕作する水田を一箇所に集約作業効率を高めることが経営規模拡大の条件となる。しかも、経営規模を拡大するほど耕作水田の面的集約の必要性は高まる。地域の水田のどこを誰が耕作するのか、所有と耕作を分離し個々の農家における水田の利用のあり方を調整すること（農地利用調整）が不可欠となる。しかし、立地や給排水状況、これまでの管理状況や地質・地力、水利費や基盤整備負担金など水田個々で条件が異なり、また農家の意識もあり、現実には、水田の貸し借りの多くを農家個々の考えにまかせる状態であり、行き詰まっている。

その一方では、同じ地域内で水田の借り手が確保できず、農家の高齢化や機械設備の老朽化とともに水田農業の今後が危惧される状況となっている。

4) 労働力についても同様である。地域においては、一定の年齢となり農業の第一線から退いてはいるものの技術や経験のある働く意志のある高齢者がいる一方で、労働力や作業の請負先の確保ができず事業拡大の限界にある農家がある。

② 「農協」が抱える課題

農業後継者が減少、農業生産額の低下、耕作放棄地の増加が大きな問題となるなど、このままでは地域農業が維持できない事態になりつつある。

地域農業と農村が経営基盤となっている農協組織にとって、この地域農業の衰退は最大の問題となっている。農産物の生産と販売は農協の本業であり、その使命である地域農業振興をいかに果たすのか、経営基盤である農業・農村をどのように維持できるのか、農協組織にとって大きな危機となって迫っている。

(3) 新たな関係構築の必要性

「自ら農産物を販売している農家や組織」も含め「経営拡大を目指す農業経営体」は、販売先の維持・拡大、生産拡大のための農地や労働力の確保などの課題を抱えている。「農協」もまたその経営基盤である地域農業の衰退という危機に直面している。

地域農業の衰退という状況を踏まえた上で「農協」から見れば、経営拡大を目指す農業経営体は地域農業を支える柱であり重要な担い手である。「経営拡大を目指す農業経営体」から見れば、地域農業維持発展のために必要となる地域合意形成能力と具体的仕組みの導入能力を有し、さまざまな販売先を持つ農協は、個別農業経営体で不足する機能を補完する地域資源である。

第4章 提言

両者の課題を考えると、販売や農地・労働力を補完する仕組みを提供する農協と経営拡大を目指す地域農業を担う後継者としての農業経営体は、新たな協力関係構築のために、両者がお互いを「地域農業における経営資源であると認め協力しあう」ことが必要である。

(4) 新たな協力関係構築に必要なこと

① かかり増しするコスト

販売や農地・労働力を補完する仕組みを農協が提供するためには、さまざまな課題が発生するが、そのコストを如何に償うかが最大の課題となる。現在は農協も米や青果物の販売チャンネルを多元化し、特徴のある農産物・差別化した農産物の生産・販売に取り組んでいる。その結果、青果物流通全体の約75%を占め少しずつそのシェアを上げている。

しかし、差別化した農産物や特徴のある農産物を販売するためには、一般的な青果・米市場を経由する販売方法と比較した場合、その価値を認める販売先を獲得しなければならず、営業コストや物流コストがかかり増しする。

また、農地所有と耕作を分離し、個々の農地の利用を調整し面的集約をはかりながら、規模拡大を目指す農家や生産組織に貸す作業は、現に農地を所有し耕作している農家の利害がからむため、その合意形成と調整に大きなコストが発生する。労働力を斡旋するにもコストは発生するが、法制度上は有料で行うことができない。

② コストの償い方

農協は「地域農業やその振興を考え取り組む＝公益性・公共性を持つ組織」という自己認識がある。また事実としても法律や制度が農協に公益性や公共性を求めていることもあり、農協に対する優遇措置もあるものの、一般の営利組織には見られない、コストに見合わない農業関連業務を古くから担っている。

また、厳しい農業経営の状況から農家も全てのコストを償うことができず、農協が事業コストを対価として転化できていないことが少なくない。結果として多くの農協では農業関連部門が赤字であるという現実があり、このような状況では、農協が新たな業務を立ち上げこれを長期的に維持することは困難となる。

販売や農地・労働力を補完する仕組みを農協が提供するためには、農協は必要となるコストを主張しなければならず、その提供を受ける農家や農業経営組織もそのコストを負担しなければならないのである。仕組みを提供する側や提供を受ける側のどちらかにコストや利益が偏っている状況では、その仕組みは維持できない。両者がコストと利潤をどのように分かち合うのかを整理し合意することが必要である。お互いが同じ地域にある農業にかかわる経営資源である意識を持ち、お互いのビジョンを関連づけ、コストと利潤を共有しあう新たな協力関係を築かなければ、地域農業発展とはならないだろう。

2. 提言

日本の農業構造は大きく変化しようとしている。今日農業に関する懸念として農業人口の減少、担い手の高齢化など様々な論点で語られている。しかし、その変遷を冷静に見ていくといくつか興味深い点に気がつく。国民経済の中での役割が変化し、約50年間に生産シェアは9%から1.1%、就業人口は27%から3.4%、食料自給率はカロリーベースで79%から40%となる。経済社会の発展による経済構造の変化としてみれば、先進諸国並みであるともいえるだろう。だが、食料自給率に関しては少し様子が異なっている。世界の農産物貿易が発展している中での、日本の自給率の低さである。この点に注意を払いながら、今後に向けた展開の方向性を探りたい。

現在大きな課題と考えられている農業の担い手に関しては、前述した「今必要となっていること」で詳細が語られている。国内の農地面積は限られており、一定の優秀な専門農家による高品質・低コスト生産が可能な食糧生産基地としての役割を担うことが実現すれば、日本の人口減少曲線とともに自給率の問題は自然に解決していくものと考えられている。良質な農作物の生産は同時に日本人の食生活全体を支え内需を拡大させていくものであり、付加価値の高い食品産業や観光産業などへの多角化による経済効果は大きなものがある。既に新しいタイプの農業経営者や農業周辺事業が出現し始めており、農業分野でのベンチャー企業の輩出やイノベーションによる構造改革が行われることも視野に入ってくる。

市場の変化という点では、農業分野での展示会、マッチングなどの機会が増加している。今回調査を行った、アグリフードEXP02007の特徴的な点は、中小・零細農業生産者が参加できる全国規模のマッチング機会を作ったところである。全国の農業生産者・加工業者・関連技術業者が出展する。食品工業における展示商談会の歴史は古いが、特に多様で個性の強い農産物や加工食品は、そのチャンネルにおいて一定の制約を受けることになる。スケールメリットを追求した食品工場とは一線を画した戦略を取り、独自のファンづくりや農作物生産過程での特徴付けは独特の個性をもつ。農林漁業金融公庫では、J-PAOというNPO組織を形成し、これからの新たな農業担い手集団を支援することという立場を明確にした。その支援は多岐にわたるが、特に販売戦略上のマッチング機能は大きな期待を持たれるところだが、今回の展示商談会はその起爆剤的な位置づけになるものだと考えられる。

農業分野で期待されていることのひとつは、現状の非効率性からの脱却と新たな産業として雇用拡大の受け皿となることである。自給率向上にも貢献する生産性の高い農業とその一連の産業群（クラスター）の育成である。世界食糧生産の最適化という視点もあり輸入農作物を全否定することはなく、日本よりも基準値の厳しいといわれるヨーロッパ型農作物市場や生産コストでは太刀打ちの出来ないアメリカ型農作物市場があり、それらによって世界規模での食料供給がされている。しかし、「農村」は輸入することができないという物理的事実がある。日本では、経済成長を遂げながら、周辺の農村部で整備された圃場の存在により豊かな自然や地域の治安が守ら

第4章 提言

れている。この点を見落として議論してはいけないだろう。柳田國男の主張する、中農養成という着眼が農業分野では自然な選択肢なのだと感じられる。なぜならば地域性・多様性といった要素が農業で重要な論点となるからである。その中・小規模の経営体により形成される経営コミュニティが有機的にそれぞれ影響を与え合い成長できる姿が、今後の農業の発展に繋がるものであり、農業をベースとした商工連携の目指すものでもある。経済産業省の施策「地域資源活用プログラム」もその一環として企業の競争力強化に向けたものである。研究開発への助成金もあり、食品加工分野でも使いやすい施策でもある。

民俗学者の柳田國男が農業に関する専門家であったことはあまり知られていないが、かつての農業に対して既に農本主義的な小農保護論に異を唱え、中農養成策を論じていた。「微細農」ではなく、農業を独立した職業とならしめるよう企業として経営できるだけ規模をもつ農業者を期待し、「日本は農国として農業の繁栄する国として、困窮する過小農の充満する国としてはいけない」と主張していた。同時に柳田は民俗学というジャンルで、農家の生活の豊かさを私たちに伝えている。

現在も同様な話題として心配されている零細農家の存在がある。彼らの大部分は農業では生活し得ない状態（あるいは別の理由で）と判断し、必然的に他産業の担い手となっているか、農業分野での新たな産業の担い手になる可能性も持っている兼業農家であり、家族の大多数が所得を持ち一家としての収入には問題が無い層である。しかし問題となるのは、コメ価格が低迷している現状での、コメ生産専業農家である。セーフティネットの整備と地域ごとの生産規模の調整などきめ細かい対策が必要な層である。温存していくという発想ではなく、今後を担う地域資源となる専門農業者としてどのような方向性を持つべきかを戦略的に解決していかなければならない。特に、地域内で必要な担い手数は一定の裏づけをもち精査しなければ、柳田の指摘した困窮する過小農の充満する国になる可能性も否めない。非常に地域格差があり、担い手の不足している地域と担い手が多い地域があることも事実であろう。

今回の調査にもあるが、県外を対象市場として独自チャネルを開拓している「販売力強化グループ」、生産に関してプロである「生産力強化グループ」、どちらともいえる「中間グループ」があると考えられる。それぞれのよさを生かし、競合させないシステム作りが必要である。第3章での「横須賀・さいか屋での消費者アンケート調査」の分析で、消費地での固定的なファン層の姿が明確になったが、県全体の戦略方向性・流通の役割を持つJAの戦略方向性、それと同時に自由に動ける個別経営体の戦略方向性が、消費者にどのような影響を与えているかを検証し、それぞれの立場で自らが合理的選択出来る土壌が必要だと考えられる。そのためには、様々な規模の農業関連事業と農業生産者、それらのグループが自由にコミュニケーションを取れる場と地域農業生産者、JA、行政、消費者、コンサルタントなど多様な視点による複眼的な戦略づくりが必要だと考える。

第4章 提言

今回のヒヤリング調査を通じて課題として挙げられたものの中に、土地の問題も挙げられた。プロ農業者としてスケールメリットを求めるためにも一定規模の土地集約は、成長過程で必要になってくる。農地政策改革は遅くとも平成 21 年度中に新しい仕組みをスタートできるように法制度上の措置を講じている。これにより農地の所有から利用への転換による農地の有効利用が促進される。ヒヤリングの現状では、個人間の情報交換が唯一の方法のようである。特に、農業では強い地域性・土着性を持っているために「〇〇さんはよいが、△△さんには絶対いやだ」といった感情的な問題が根底にあり大半を占めているように見える。地域に対する愛着の裏返しである場合が多く、解決を急ぐと混乱を招くことも危惧される点である。このような事情を加味した上で、透明性を持ち公平な立場で話を聴き、地域全体の発展的理解を形成していくマネージャーの存在が必要になってくる。

高齢化に関する懸念もあるが、目を転じれば、現在の日本全体が抱える構造的課題としての少子高齢化の問題と同質のものと考えられる。その意味においては、農業は先進的役割として高齢者や女性が健やかに生き生きと働ける場としての可能性を持つ。過疎の進む中山間地域の問題もあるが、ここは行政の領域だと考えられる。特に福祉分野との密接な連携と共に解決していかなければならないだろう。農業の持つ多様性や特徴をいかしたコミュニティビジネス領域・NPO 領域として新たな担い手育成も必要である。

最後に戦略的産業とは、その産業の存在により地域全体が豊かになり、子供から大人までそれぞれがお互いを尊重しあう心を養うゆとりのある生活のために、切磋琢磨しながらより良いものを生産していくためのシステム作りであると考えている。自然や環境に配慮し、地域の小さなコミュニティを大切な資源として扱いながら付加価値を生み出す産業と捉えなおすと、農業分野での新たな可能性は広がりを見せてくる。

補足として

すでに、経営拡大を目指す農業経営体や農業法人との販売協力に取り組んでいる農協は少なくない。また、一部ではあるが農地利用調整を農協で取り組み、制度上無料でしかできない農業労働力の斡旋を行っている農協もある。

農業や農協を取り巻く環境は地域で異なり、その財務的体力や収支構造はまちまちである。自ずと投下できるコストには地域や経営体の格差があり、大きなコストを必要とする業務を、一律に農協と農家で実施することは、現実には困難である。

食料自給率など食料を供給する産業に公共性や公益性を求めるのならば、求める側もこの制度作りに見合うコストを負担するべきと考える。行政の補助事業のあり方に大きく左右されてしまうのが地域農業の現実である。

参考・引用文献

1. 早分かり!農政改革 平成 19 年度農政改革関連施策のあらまし 全国農業会議所
2. 平成 19 年度産米からの新たな需給調整システムの円滑な実施に向けて 全国農業会議所
3. Q&A 農業法人化マニュアル (社)日本農業法人協会・全国農業会議所・全国 JA 中央会
4. 農地転用許可・農業振興地域制度マニュアル 全国農業会議
5. 農地政策の展開方向性 ～農地に関する改革案と工程表～ 全国農業会議
6. 日本農業の実際知識 全国農業会議所
7. 現代農業経営の成長理論 農林統計協会
8. 日本の食と農 危機の本質 NTT 出版
9. 職の環境変化 日本社会の農業的課題 古今書院
10. いのちと農の理論 地域に広がる有機農業 コモンズ
11. 営農指導事業 JA 教科書 全国農業協同組合中央会
12. ウェルカム経営診断 社団法人 全国農業改良普及協会
13. 非営利組織のマーケティング戦略
自治体・大学・病院・公共機関のための
新しい変化対応パラダイム 第一法規
14. 農地制度の概要 平成 18 年 11 月 農林水産省経営局構造改善課
15. 農業経営診断実務マニュアル ～経営診断手法の入門～ 社団法人 中小業診断協会
16. 農業経営診断実務マニュアル 第 2 集 社団法人 中小業診断協会
17. 農業経営診断実務マニュアル 第 3 集 社団法人 中小業診断協会
18. 農業経営診断・事業計画策定事例集 社団法人 中小業診断協会
19. 図解 やまがたの農業・農村 山形県 平成 19 年 2 月
20. 鳥取県認定農業者実態調査報告書 ～明日の元気な農業経営を目指して～
(社)中小企業診断協会 鳥取県支部
21. 兵庫県下の農業の実態に関する調査研究報告書 (社)中小企業診断協会 鳥取県支部

おわりに

今回の調査研究事業を進めるにあたり、関係者の皆様方のご指導、ご協力をいただきましたことが大きな原動力となり、まとめあげることが出来ました。

ヒヤリング調査結果から導き出されるものは、衰退してゆく農業ではなく、これから発展の可能性を秘めている産業としての農業です。「木を見て森を見ず」という諺がありますが、近視眼的に現状を見ていると陥りやすいことだと思います。今の農業がおかれている状況は、まさにそのような状況なのだと感じられました。

今回訪問いたしました12事業所の事例からは農業に夢と希望を持ち、将来の自分たちの成功に向けて着実に歩んでいる姿が見えてきます。その成功の姿は、企業経営+ α =農業経営という姿かもしれません。世界一の研究機関はNPO組織になっており、そこに世界有数の研究者たちが競って共同研究を行っているという事実があります。つまり、世界全体の利益のためにすべての頭脳が個々の利益を超えて集結し、研究が終わると自由にもとのポジションに戻れるという仕組みがあります。農業分野でもそのような仕組みができ、様々な人たちから応援されながら発展し、地域経済に貢献できますことを願っています。

最後になりますが、報告書をまとめるにあたりましてご協力いただきました、訪問企業の皆様方に、また、山形県農業担い手支援センター・社団法人山形県観光物産協会・横須賀さいか屋・農林漁業金融公庫・J-PAOの皆様には、深く感謝申し上げます。