

農産商品の開発に必要な多視点の条件

今日まで農業サイドが捉えてきたマーケット状況が変わりつつある。プロダクト・アウトから消費者ニーズを意識したマーケット・インである。そこで成功するために求められるのが、消費者ニーズを「多視点」で捉えることである。六次産業化の流れの中で着眼点は何か。

消費者の五つのタイプに着目

「消費者ニーズに応える」とよく言われるが、農業側が捉えている「マーケット」とは、卸売市場と外食産業や量販店などの「実需者」が中心のようである。農産商品のこれまでの流通実態を考えると当然だと思うが、一方で、農産物直売所や通販の存在感も高まっている。今や生産者が消費者と向かい合って、直接取引を行う状況が定着しつつあるのだ。

六次産業化についても、消費者そのものを「実需者」として販売している事例が多い。そうなる、「マーケット・イン」をどれだけ多視点で捉えられるかが重要になる。さらに言えば、現状対応でのマーケット・インに加えて、「市場創造」としてのモノづくりも考えられる。

つまりは、新しい視点での「プロダクト・アウト」の構築である。この考えは、現状では消費者に知られないまま、地域に埋もれている食材や伝統食に光を当て、六次産業化をしようとする場合などで活かしているはずだ。

一方、農業側ではこれまで「国民の食料」といった捉え方をしてきたので、多様なタイプの消費者群が存在することには、ほとんど注目していなかった。つまり、マーケット・インの重要な視点であるターゲット論がないまま、生産中心でやってきたのである。

そのような中で、消費者を対象としたマーケット・インを成功させるには、少なくとも消費者の五つのタイプに着目すべきだと思うのだ。それは頭脳、五感、心情、胃袋、財布の五タイプである。



マーケティングプロデューサー

平岡 豊 Shigeru Hiraoka

ひらおか しげる
1936年大分県出身。61年大阪外国語大学(現大阪大学)中国語学科卒業、同年(株)博報堂入社。九州支社マーケティング部長、支社長代理を歴任し、96年退職。2001年九州大学農業資源経済学専攻博士課程に進み、04年博士(農学)。

頭脳タイプは、トレーサビリティや遺伝子組み換えなどに敏感だし、五感タイプは、鮮度や風味・食感、旬のものなどに魅力を感じている。心情タイプは、初物や縁起食材などに目配りする。五感と心情タイプは、地域の個人的な特産品や伝統食材にも関心を持つ。胃袋タイプは、満腹感が第一で、財布タイプは、食料は安いのが当然だと主張する。こういった多様な消費者像を想定して、マーケット・インの適切な戦略を立てていくことが重要だ。

六次産業化への多視点考察

この数年の動きとして、農業側主体での「六次産業化」が注目されている。東京大学名誉教授の今村奈良臣先生が、二十数年前から提唱されているもので、農産物などの生産(一次産業)だけ

でなく、食品加工（二次産業）、流通・販売（三次産業）の分野に農業側が主体的かつ総合的に関わることで、加工賃や流通マージンなど、今まで二次と三次産業の事業者が得ていた付加価値を農業側が得られ、それによって農業を活性化させようというものである。

この「六次産業」という名称は、一次、二次、三次の数字が足しても掛けても六になることを活かした「ブランド型新語」であるが、今村先生はとりわけ掛け算型を重視されている。

掛け算型の場合は、仮に一次産業がゼロ、つまり、価値のないものだとすると、掛け算をすればすべてがゼロになってしまうため、それだけ一次産業の責任は大きいと位置付けられているのである。しかし、掛け算の場合は二次、三次のいずれがゼロになってもすべてゼロになるわけだから、今村先生は寓意を込めて一次産業の大切さを指摘されたとも思うのだ。

考えてみると、掛け算型はハイリスク、ハイリターンな六次産業なのである。良質の原材料を高度な加工技術で仕上げた農産商品を、最適な販売チャネルで消費者に届けることで、それなりの利益が確保できるのだ。しかし、どの段階で失敗しても大きなダメージを受ける。

一方、足し算型のイメージとしては、例えば、女性農業者が生産した野菜を共販などで市場出荷すると一次産業で終わりだが、これを自分で漬物にすると二次産業となる。さらに軽トラックなどで販売すると三次産業である。

付加価値は大きくはないが、加工で失敗したり、雨などで売れないまま食べごろを過ぎたと

しても、「残念だった」で終わる。足し算型はローリターンだが、ローリスクの六次産業と言えると思うのである。望ましいのは掛け算型を成功させることだが、加工場への投資や量販店などでのシビアな商談に対応しなければならぬ。納入掛け率や決済条件、競争相手との勝負をクリアしなければならぬのだ。

通販進出にしても同様である。そういった状況を勘案すると、足し算から掛け算への発展、といった策も考えられる。地元の伝統野菜を活かして漬物に加工し、自分たちの小さな直売所で観光客へ販売していた女性グループの事例がある。小規模のためローリスク、ローリターンで、自分たちの旅行費用になる程度の利益があれば十分といった気持ちだったという。

ところが、この漬物が人気となり、食に関連した大きな賞まで受賞した。マスコミからも注目され、デパートなどからの引き合いも増えてきた。その状況の中で公的資金を活用し、生産効率の良い加工場を新設して、パッケージなどにも目を配ったのである。つまりは、足し算型の六次産業が努力と実績の積み重ねの中で、掛け算型へと変容したもので、ローリスク、ハイリターンが期待できるまでに「進化」したのだ。

互恵型連環機能連携の構築

域の商工側と連携し、さらには、多様な消費者グループとの連帯を踏まえて、六次産業を活性化していく手法を紹介しているのだ。

以下に述べる事例は、筆者も委員として参画した「農商工連携福岡モデル」からの引用である。この委員会は農業側と商工側、それに有識者が構成されていた。

その場で農業側からイチゴを事例に不満が出てきた。商工側がイチゴを買い叩いて、それをケーキなどに仕上げて高利益を得ている、というのだ。それに対して商工側の委員が、商品化に際してのリスクなどを説明した上で、良い解決策を示した。それは、イチゴをジャムにした段階で応分な量を農業側に戻すというものだった。

農業側には、加工費を実費負担するだけで、ケーキ店で仕上げられたジャムが戻ってくる。農業側はそれを活かしてジャムパイなどを作り、直売所で販売する。ケーキ店は○○産のおいしいイチゴを使用とアピールし、一方の農業側は、有名ケーキ店が地元産イチゴをジャムに仕上げてくれたので、それを活かした手作りのジャムパイだと消費者に呼び掛ける。

加工施設や手間、また、何よりもジャム作りの技術を考えると、この方式は「互恵型連環機能連携」となり、新しい形の六次産業といえるのではないか。販売チャネル自体もそれぞれ異なるので、WIN-WINの互恵型が構築できるはずだ。さらに言えば、その活動の中で「情緒連携」が生まれてくれば、地域おこしの大きなパワーになると思うのである。

企業型六次産業もヒントになる。九州新幹線

で賑わう博多駅にある、J-R九州のグループ企業が経営する「たまごかけご飯」だけの小さな飲食店が大繁盛している。卵は二個、ご飯は二杯までで五二〇円(税込)。ケーキやプリンなども販売している。羽田空港にも出店しているが、大企業が自前で六次産業を展開しているのだ。

この成功事例を参考に直売所などでも、たまごかけご飯を、と発想することが大切だと思うのだ。全国の直売所が連携して、早朝からの来店客を中心に、たまごかけご飯、みそ汁、漬物などを提供する。足し算型の六次産業だが、全国展開によって日本型食生活の定着には、大きな力になるはずである。

三つの「キセイ」概念からの脱却

六次産業を成功させるには、「キセイ」概念にとらわれずに、多視点考察を行うことが大切だと思ふのである。

まず「既成」概念である。里芋での六次産業化検討会での事例を紹介したい。この会では、女性の料理研究家が、里芋を活かしたポタージュスープやクッキーなどを紹介していた。里芋をパウダーやペーストにして、料理やお菓子に活用する、という提案だった。

ところが、女性陣が盛り上がっているのに、生産部会の長老が大きな声で、「里芋は、やっぱりみそ汁と煮ところがしだな」と発言し、会場に笑いを起こした。それまでの女性陣の熱気は一気にダウンした。会の終了後に料理研究家が、「こんな産地は駄目になる」と怒っていたが、私も同感だった。ぜひ、既成概念での価値判断から自由

になり、良い意味での「新しがり屋」になってほしいものである。

次に、「規制」概念である。往々にして農業側は規制があるから駄目だと思考停止することが多いが残念である。周知のように、規制は時の動きの中で変容していくことが多い。農業の法人化にしても、当初は無理だとされていたものが、今では推進の時代になっているのだ。ぜひ、こうあるべきだといった理想像を描き、周囲の協力を得ながら六次産業化の実現を図ってほしい。

最後は、「氣勢」概念である。農業側では、先進「地」視察が良い例だが、成功事例を一齐に追いかけることが多い。まだ消費者市場が広がっていないのに、新登場の農産商品などがあふれてしまい、値崩れを起こしてしまうのだ。

成功事例をそのまま追いかけるのではなく、それをヒントに「自分たちで考える」といった姿勢で、先進「知」を活かすことが大切だ。「流れに乗りながらも個性がある」といった六次産業を構築してほしいものである。

今村先生が提唱されている六次産業の「核」は、農業側が主体性を持った上で、きちんとした農産物に加工という付加価値を付け、「農産商品」として販売し、正当な利益を確保するというもので、その活動が、農業、農村の振興につながっていくのだ。

今村先生は日本の農業のあるべき姿について、私益、共益、公益といった視点を重視されているが、これは、六次産業についても同様だと思う。六次産業が農業側だけに利するものではなく、商工側を含めた地域、さらには消費者から社会

全般までも視野に入れて、共益から公益までを構築していく。これこそが、六次産業の核であり、これを正しく守った上で、三つの「キセイ」概念から自由になって、六次産業の「枠」を多様に広げていくことが重要だと思うのである。

アグリフードEXPOの活用を

六次産業を成功させるためには、食に関わる時代の大きな流れを踏まえて、他産地や実需者側の動きを知ることが基本となる。

農業側ではこれまで、生産こそが第一だったので、先進「地」視察を重視してきたが、六次産業を成功させるには、先進「知」こそが重要なのだ。その先進「知」が、日本公庫主催のアグリフードEXPO会場に全国から集まっている。出展者は、拠点ブースで商談を進めると並行して、「場内周遊」で先進「知」に目を配り、状況によっては連携先を探ることもできるはずだ。EXPOは「博覧」会なのである。

そこで、「場内周遊」に当たっての着眼点について考察を行う。これは、自分たちが出展しているブースも、このようなチェックポイントに的確に対応しているかといったことにもつながる。第一に、ブースが情報発信拠点として十分に機能しているか、である。つまりは、ブースを出展した動機や発信テーマについての認知、理解、共感が得られることが大切なのだ。

ある女性週刊誌の編集長だった方にうかがったのだが、売れる雑誌を作るには、おや、まあ、へえ、といったココロの動きが大切だそう。表紙からグラビア、本文記事へと進む中での認知、理

解、共感である。この三点について、それぞれのブースが的確に発信しているかについて「場内周遊」では、ぜひチェックしてほしい。当然ながら自分たちのブースでは、この三つの要素が巧みに演出されているかと、確かな目配りをするのである。具体的な事例として、里芋での、おや、まあ、へえ、を考察したい。

まず、ブース内の大判ポスターなどで、里芋で六次産業を目指していることを納得させる。そこでブース内に目を向けると、「おや、里芋がペーストになっている。まあ、これだと忙しい主婦でも使い勝手がよくて、喜ぶだろうな。へえ、里芋のクッキーが簡単に作れるんだ。里芋を植えると休耕田も活かせるし、直売所での人気商品になるだろうな。わが社で扱って、生協などへ売り込めるかもしれないな」と、イメージが膨らんでいくように設営するのだ。つまりは、認知、理解、共感へと、アピールのレベルを深めていくための「情報発信の仕組みづくり」が大切なのである。そして、名刺交換から具体的な商談へと深めていくのだが、ここからは、出展チームとしての役割分担が重要になってくる。

商談には礼、情、理、利で臨む

商談に当たっては、まず、「礼」が重要となる。しかるべき立場の者が、きちんと名刺を出し、責任者であるとおあいさつをする。

次に、「情」となるが、ココロ働き、汗働きで、主に、若いスタッフや女性の役割となる。手早く、適切な資料や試食品を用意したり、良いタイミングで地元産のお茶などを出す。その際に、味や

香り、生産者のお茶への思いなどについて「ひとこと添える」ことである。

そして具体的な商談に進むと、「理」でのアピールとなる。相手のニーズを踏まえて、責任者や、その案件に詳しいスタッフが、きちんと「理」を踏まえて、的確な商品解説を行う。ポイントを絞ったり、キーワードなどを活用して、相手の記憶に残る表現を心掛ける。

最後に、「利」である。ビジネスとしてのメリットを相互にどう構築できるかがポイントとなる。どれだけのロットならすぐに納品できるとか、短期間で対応可能など、さらには、来シーズンまで待っていたらだけばといった具体的な商談展開も想定しておく。とりわけ六次化商品では、先方からの期待ロットへの対応力不足で、商談が不調に終わることもあるようだ。産地間連携での対応なども視野に入れておくことが重要だと思うのである。

損得、体面、好き嫌いへの目配り

こういった商談の進行の中で、相手側には、損得、体面、好き嫌い、といったココロの動きが起ころることが多い。もちろん、生産者側にしても同様である。

まず、「損得」である。このブースでの商談が成立すると、利益につながるかどうかである。その面でのアピールと相互理解が重要になる。

次に、「体面」、つまりは「格好よさ」である。この取引が成果を上げると、関係者の間ではもちろん、社会的にも評価されて、さらなる発展が期待できる。また、地域活性化にも寄与できると

いった視点も重要になる。

そして最後に、「好き嫌い」である。ブースでのスタッフの対応が心のこもった感じの良いものだったり、六次産業での地域おこしも頑張っているの、ぜひ応援したいといった気持ちになってもうることが大切なのだ。これは、出展者側から見ても同様だと思う。こちらの話をきちんと聞いてくれた、親身になって商談に対応してくれたといったことで、情緒連携が生まれてくるのである。

同様な視点での活動は、農産物直売所や六次産業の商談の場でも展開できる。例えば、農産物直売所での損得、体面、好き嫌いである。

まず、地元の朝採りだから、鮮度のいい野菜が手頃な価格でお求めいただけると、「お得になる商品」であることをアピールする。次に、野菜の本来の味が分かる方に喜んでもらえるのが嬉しい、といった気持を伝えることで、お客さまの「体面」が良くなる。この直売所にとって、自分は「格好いい」客なのだと感じてもらうことで、ぜひ来週も来たいとなるのだ。こういった損得と体面での会話をみんなが笑顔で続けることで、お客さまは、その直売所を好きになってくれるのである。

もちろん、消費者には、頭脳、五感、心情、胃袋、財布といった五つのタイプがあるから、それぞれに、損得、体面、好き嫌いの在りようも微妙に異なるはずである。つまりは多視点考察である。これを踏まえた上で、「マーケット・イン」としてのコミュニケーション活動を行うことが最も大切になるのである。



金融機関に問われる農業経営のサポート

農業の六次産業化では、生産や加工に関わる分野に強みを発揮するが財務や金融数字をベースにした経営判断になると、苦手意識が先行し、経営の壁ができる。金融機関は今、税理士などと連携し、融資を含めたトータルサポートのニーズに応えることが重要である。

六次産業化の経営リスク

最近、農業者の方々から六次産業化に関する相談を受けることが多々ある。

農業の六次産業化は、生産者が独自に農業生産物を自ら加工し、市場流通を通さずに販売まで手掛けるなど、農業を一次産業としてだけではなく、加工などの二次産業、さらにはサービスや販売などの三次産業まで含め、一次から三次まで一体化した産業として農業の可能性を広げようとするものである。この手法が今や農業経営の枠組みとして定着しつつあるのではないだろうか。

農業者が六次産業化に取り組む場合、加工段階で新たな設備投資が必要となる、さらに営業も不慣れな者が取り組むことが多いため期待した売り上げが得られないなど、さまざまなリスクがあ

る。

また、経営実態とかけ離れた、思い付きの発想だったり、補助金狙いの事業で経営計画の見通しが難しいような相談も受ける。

しかし、新しい経営手法をうまく活用していけば、農業が成長産業として存在感のあるものになっていくと私は考えているので、意欲的な農業者に対しては税理士と同時に「農業経営上級アドバイザー」の立場で前向きなアドバイスをを行っている。

農業経営アドバイザーとは、「農業の特性を理解している税務・労務、マーケティングなどの専門家によるアドバイスが欲しい」という農業経営者からの要望に応え、経営への総合的かつ的確なアドバイスを実践できる人材を育成するため、二

〇〇五年に農林漁業金融公庫（現日本公庫）が創

設した制度だ。

資格を得るためには、農業に関する専門的な研修を受けて試験に合格しなければならない。そして資格を有した後は、農業経営課題の勉強会などにより常にスキルアップを図っている。

今、全国の税理士や公認会計士、金融機関職員などが農業経営アドバイザーとして現場で活動している。中でも農業経営上級アドバイザーは活動に十分な経験を有し、高度な経営課題に対して実践的なアドバイスが可能な者である。私も、北海道で多くの農業経営者の問題解決の役に立ちたいと思い、農業経営上級アドバイザーとして活動している。

今回は、前述のとおり、税理士と同時に農業経営上級アドバイザーの立場から見ると、農業者の六次産業化への取り組みでは何が課題なのか、また



細川 拓厚 税理士事務所、農業経営上級アドバイザー

細川 拓厚 *Hiroatsu Hosokawa*

ほそかわ ひろあつ
1950年北海道生まれ。74年帯広畜産大学卒。農林漁業金融公庫（現日本公庫農林水産事業）を経て2000年税理士登録。11年より農業経営上級アドバイザー。農業部門を軸足とした税理士として活動中。農業団体顧問なども務めている。

表1 全産業と農業法人における黒字化率の推移

区分	2010年	11年	12年	13年	14年
全産業	41.8%	43.6%	46.5%	47.2%	50.0%
うち農業法人	39.6%	42.2%	46.7%	46.6%	47.6%

出典：2015年版TKC経営指標（BAST）

表2 農業法人における1法人当たりの黒字・欠損別の平均額（2014年）

（単位：千円）

区分		黒字法人	欠損法人	
貸借対照表	資産	流動資産	124,354	50,438
		固定資産	99,430	61,491
		繰延資産	216	193
	資産合計		224,000	112,122
	負債	流動負債	64,277	41,355
		固定負債	96,778	81,156
		うち長期借入金	77,985	62,548
負債合計		161,055	122,511	
純資産		62,945	-10,389	
変動損益計算書	売上高		221,130	107,910
	変動費		111,289	55,101
	限界利益		109,841	52,809
	固定費	人件費	38,768	21,294
		他の固定費	38,755	22,244
		設備費	22,480	12,810
		うち減価償却費	11,176	6,802
	(△) たな卸高増減		1,588	86
	固定費合計		98,415	56,262
	経常利益		11,426	-3,453
	特別損益		-524	21
税引前当期純利益		10,902	-3,432	
参考指標	対象企業数（社）		1,257	1,381
	有形固定資産回転日数（日数）		140.8	185.3
	限界利益率（％）		49.7	48.9

出典：2015年版TKC経営指標（BAST）

金融機関が農業者の経営を支援する際に意識すべきことは何かを考えてみたい。
まず最初に、農業法人などの経営の現状について「TKC経営指標」を基に財務面から考察してみよう。

TKC経営指標は、税理士・公認会計士の集団

である「TKC全国会」がTKC会員の関与先企業の財務データを集計したものだ。二〇一五年版に収録されている企業数は約二二万社で、そのうち農業法人は、全国の農業生産法人数二万四三三三社の約二割に当たる二六三八社である。なお、TKC経営指標における黒字法人の定義は、「二

〇一四年の期末純資産がプラス」であり、かつ「二〇一四年の税引前当期損益がプラス」の企業としており、これに該当しなかった企業は全て欠損法人と分類している。

農業法人は過半が欠損

表1は、二〇一〇年から一四年までの全産業および農業法人の黒字化率の推移である。全産業は一〇年では四一・八％であったが、連年上昇傾向にあり一四年には五〇・〇％となっている。

農業法人においても全産業と同様の傾向が見られ、一〇年に三五・六％であったものが一四年には四七・六％と上昇している。しかしながら裏を返せば、なお過半が欠損法人ということになる。それでは、このような農業における黒字法人と欠損法人の財務内容には、どのような違いがあるのだろうか。

黒字法人と欠損法人の貸借対照表、変動損益計算書およびこれらに係る参考指標の平均値を比較したものが表2である。

農業法人の一法人当たりの平均売上高は、黒字法人は二億二〇〇万円、欠損法人は一億七〇〇万円、さらに平均固定資産額は黒字法人は九九〇〇万円、欠損法人は六一〇〇万円となっており、どちらも黒字法人の方が大きい。これは、黒字法人の方が規模も大きく、いわゆる規模の有利性が働いていると言える。

有形固定資産回転日数は、黒字法人は一四〇日、欠損法人は一八五日だ。この日数は投下した有形固定資産を効率良く運用しているかどうかを見るものだが、黒字法人の方が、日数が少なく効率

よく売り上げを獲得していると言える。

損益分岐点分析において、よく利用される限界利益は、黒字法人は一億九〇〇万円、欠損法人は五二〇〇万円と黒字法人の方が限界利益の絶対額は多いものの、限界利益率（限界利益／売上高）を見ると、黒字法人は四九・七％、欠損法人は四八・九％であり、その差は〇・八％と大きな開きはない。

これらのことから、黒字法人と欠損法人を分ける大きなポイントは、売り上げの差だと言える。農業経営においては、一般に土地や機械施設など有形固定資産への投入が多いが、これらの資本をいかに効率よく運用し、売り上げを多くするかが課題となる。売上高を増やすには、規模拡大、単位当たりの収入の向上、高収益作目への転換などが考えられる。農地の拡大などが制約される場面においては、加工や販売などの六次産業化への取り組みが、売上高の増加や限界利益率の向上につながると思われる。その意味で、六次産業化への動きは、進むことはあっても止まることはないであろう。

「家族仲良い」「良く働く」が重要

農業経営上級アドバイザーの税理士として日頃多くの農業者と接する中で、同じような規模の経営体でありながら「なぜ利益を出せる経営者と出せない経営者があるのか」と考えることがしばしばある。

しかし、定期的な巡回監査などによって接していると、徐々にその違いが分かってきた。利益を出せる経営者の共通点について、私見であるが、次

の三つにまとめた。

第一は「家族仲が良いこと」。法人でいえば「社員みんな仲良く」という雰囲気があることである。一つの職場で働いているので、そこで働いている者の意思疎通が図られていなければならない。ぎくしゃくした人間関係の中では、労働生産性は上がらないのだ。

第二は「良く働くこと」だ。経営数字を念頭に効率良く働くことが必要である。利益を出せない農業者は、例えばトラクターのハンドルを握っているだけで働いた気になっているが、経営数字が頭に入っていない。

第三は「税務・会計への意識が高く、自計化が図られている」ことだ。自計化というのは、自社のパソコンソフトを利用して経理処理を行い、自社で帳簿を作成することを言う。つまり自計化することで経営状況を即座に把握管理でき経営判断を迅速に行うことができるのである。

実は、これら三点は全て経営者の気付きの問題なのである。誰に指示されるものでもなく、試行錯誤する過程の中でこの違いに自ら気付く、実行している経営者は利益を出し、気付かない経営者は破綻していく。

これから六次産業化に取り組むなど経営判断においても同様のことが言えるのではないだろうか。新たな事業へ取り組む場面では誰もががちゅうちよするものだが、先の三点に気付く力があれば「利益が出せる六次産業」を確立できると思われる。

私に関わる、六次産業化を果たし利益を出している農業法人は、三点がいずれも当てはまっている

る。ある水稲、畑作を営む農業法人は、いつも家族や従業員の仲が良く、会計も自社で処理し経営者は自社の数値を十分把握していた。そこが、自ら生産したジャガイモをコロッケにして農協の直売所で販売したところ、非常に評判が良かった。

数値をしっかり理解していたため、当初は、六次産業化への投資は簡素なもので、経営判断も慎重だったこと、調理に取り組む従業員との意思疎通もすっかりできていたからこそ、評判の良いものができたのだろう。取り組みに手応えが出てきたため、将来経営に期待を持つようになり、現在、施設の拡充を検討している。

このように、六次産業化への取り組みに手応えを感じて将来経営の期待を持つようになると、次に、施設投資に関心が生じてくるが多くなり、金融機関との接点が出てくるであろう。

六次産業化における金融実務

従来、農業部門における融資は、他産業と異なり農協と日本公庫が主であり、民間の商業銀行などの融資はシェアが少ない。そして、融資を支える債務保証制度においては農業者に対しては農業信用基金協会が保証し、他産業者では信用保証協会が保証することとなっている。

六次産業化に係る融資はどうなるだろうか。農林水産省と経済産業省が事例集を作成してホームページに掲載しているが、それによると、農業者が生産から加工・販売まで一貫して手掛ける場合は農業信用基金協会が債務保証し、加工・流通に掛かる事業については信用保証協会の債務保証も対象になるとしている。また、両協会が連携

して事業者の相談に応じるよう円滑な保証引き受けのための体制を構築することとされている。農業信用基金協会と提携して農業者向けの金融商品を取り扱う銀行なども出てきており、六次産業化の進展のためには金融における農業と他産業の仕切りが解消され、農業者にとって資金活用の選択肢も増えることが望まれる。

税理士と金融機関の連携

金融機関は確定申告を終えた決算書を基に融資審査を行う。では、その場合、金融機関は何に意識すべきか。それは、決算書の作成に税理士がどのように関わっているか、という点である。

自社が経理処理を行い、帳簿を作成しているのか、税理士が全ての証拠書類を基に記帳代行をしているのかなどの違いだ。決算内容を農業者に照会した場合、前者であれば自社の内容を把握しているのが即座に回答できるだろう。逆に後者の場合、経営者は税理士に確認して回答することが多くなり、おぼつかない。

ただ、いずれにしても税理士は経営計画の策定にも関わることが増えており、特に農業においては交付金や税制など複雑な経理処理が多いという点から、金融機関は正確な判断を導くためにも税理士の関わり方の有無や程度を確認してほしいのである。

また、金融機関と農業者にとって自社の経理を熟知し農業金融の仕組みを良く知る税理士などが連携することで、農業者に最も適切な資金など、さまざまな場面に応じたアドバイスを農業者に言うことができる。

先代からの累積債務により資金がショートし、収支の内容が把握できていないため、金融機関から生活費まで管理されていた畑作と畜産の複合経営の個人農業者がいた。そこで、私たち会計事務所が全ての取引を財務会計システムに取り込み、その後の経理処理は個人農業者が行ったところ、収支と貸借が明らかになった。金融機関からの信用が増し、長期資金に借り換えができ、資金繰りが改善、さらに安定した収支を実現するため、税制特例を活用した農地取得の計画まで提案できるまでになったのだ。

経営支援に当たって農業金融や税制の知識など農業経営アドバイザーとしての学習が活かされた。これは税理士が指導した結果が金融機関に評価された事例である。

一方、冒頭で述べたように、TKC経営指標では農業法人の過半が欠損となっている。赤字経営を継続する法人が未来永劫、存続することは不可能で、いずれ破たんし市場から退場することになる。農業衰退、雇用喪失という社会不安と共に金融機関にとっては不良債権処理という大きな問題が残ることになるだろう。

そこで、今後、ますます農業の経営環境が変化していく中、農業者、金融機関、税理士の一層の連携強化が欠かせなくなってくるものと考ええる。

融資含めトータルサポート

農業者が六次産業化という新たな分野に経営チャレンジする場合、金融機関が融資の判断に際し、すぐにその評価を下すのは難しいことが多いと思われる。そこで役立つのが農業経営アドバイ

ザーのスキルである。

繰り返しですが、農業経営アドバイザーは、日本公庫や農協系統職員以外にも民間商業銀行の職員が資格を有している。これらの者がスキルを基に事業を的確に評価し、資金面で六次産業化をサポートしていけば、農業者はビジネスの実現に向けた一歩を踏み出せる。仮に融資が実行されなかったとしても、効果的なアドバイスを行うことで経営改善に貢献できるのではないだろうか。

農業経営アドバイザーは、日本公庫や各金融機関の経営サポートの一つであるが、金融機関の多くは、その他にも経営相談窓口の開設、各種情報提供活動、ビジネスマッチングのための商談会、情報交換や人的交流のための勉強会、海外展開支援などさまざまなサポートを行っている。顧客のパートナーとして経営課題の解決策を見出し、さらなる発展を目指していただくためだ。

例えば、商談会は金融機関の豊富なネットワークを生かし開催することができるだろう。農業は他産業に比べて、異業種交流や販売営業を不得手とする経営者が多いといわれるが、顧客同士のビジネスチャンスを創出し、経営にプラスの効果をもたらすことが可能だ。また、こうした機会を通じて、経営改善への「気付き」が農業者に生まれる可能性もある。

いずれにしても重要な点は、農業経営の壁や課題となることに対し、金融機関が関係者と連携し融資を含めトータルにサポートしていく、ということだ。そうすることで、農業や地域の再生も見えてくるのではないだろうか。われわれ税理士も、その力になっていきたい。

1×2×3＝6次産業化の未来

「農と食」をつなぐ使命

今年には戦後七〇年の節目の年です。この間、食糧難から始まり、農地解放や農業基本法制定、米の生産調整、農産物自由化など、私たちは変化する「農と食」の有様に対応してきました。そして今、農業生産者の高齢化と担い手である後継者不足への対策が喫緊の課題である。農業、農村の危機の時代に直面し、私たち日本公庫は農業農村再興の役割を果たすべく、一〇年前に二つのある試みを行いました。それが「農と食をつなぐ」アグリフードEXPOの開催です。生産に携わる人、食品業界に関わる人、その二業種をつなぐ人が結集して日本農業の発展を考えました。

アグリフードEXPO東京は、多くの人々に支えられて今年で一〇年になりました。これまでアグリフードEXPO東京に参加していただいている常連の代表者四人にその未来を話し合っていました。

(AFCフォーラム編集長)



■出席者(敬称略・五〇音順)

軽部 英俊

石川県白山市

●株式会社六星 代表取締役

EXPO東京出展一〇回。一九七七年創業。経営規模一五〇畝の大規模稲作経営。現在は惣菜や和菓子の加工・販売やレストランも手掛ける。

古賀 正弘

佐賀県小城市

●佐賀冷凍食品株式会社 代表取締役

EXPO東京出展七回。一九七三年設立。地元佐賀県や九州の農畜産物にこだわった商品を製造・販売。冷凍のすしやステーキ、スイーツなどを幅広く取り扱う。

平田 真一

広島県三次市

●有限会社平田観光農園 取締役社長

EXPO東京出展七回。一九五五年創業。ブドウやイチゴなどを一五畝栽培。ジュースなどの加工・販売を手掛けるほか、観光農園やレストランを経営。

本田 玲子

鹿児島県肝属郡南大隅町

●南州農場株式会社

EXPO東京出展五回。一九七六年創業。養豚(一貫)母豚一〇〇頭。精肉をはじめ、ハム・ソーセージなどの加工・販売や、レストランの経営も手掛ける。

高橋 洋

●日本公庫代表取締役専務、農林水産事業本部長

司会・コーディネーター

村田 泰夫

●ジャーナリスト

(出席者写真と同順です)

転機は六次産業化への取り組み

村田 どのような経営に取り組んでいるのか。経営の概況といきさつを教えてください。

輕部 石川県白山市で、稲作を約一五〇鈔と米の加工に取り組んでいます。餅加工を始めたのは、自分たちが作った餅米が使えることと、農閑期に仕事を作るためです。米と餅と和菓子、それに弁当と惣菜の製造販売、レストラン経営もやっていて、直営店も三店舗あります。

私自身の話をしますと、東京都町田市の出身で、三〇歳までサラリーマンでした。妻が創業者の娘だったので、一七年前に石川県に移住して入社しました。七年ほど前から代表を務めています。

古賀 うちは明治から続く、佐賀県小城地域の雑貨商で、アイスクリームや冷凍食品が普及し始めた一九七三年に、冷凍食品の卸売りを始めました。

メーカーになったのは、二〇〇九年です。添加物を使わない食材本来の良さを活かした食品を製造しています。このような食品に注目してくださるバイヤーがいて、今日のメーカーとしてのわが社があります。

平田 私は広島県三次市という山陽と山陰のちょうど中間のところ

で、観光農園をやっています。私で三代目です。創業者の祖父は、一九五五年に戦争から帰ってきて、西日本では珍しく、ほぼ無理と言われたリンゴ栽培にチャレンジしました。困難を乗り越えて、その一〇年後に観光農園を始め、平田観光農園の礎を築きました。開園して今年で五〇年になります。

今は一五鈔で一五〇品種の果物を栽培しています。果物の生産量がお客さまの数を決めてしまうこともあり、加工を始めたのが一九九〇年です。農園の果物は食べ放題なので、おなかいっぱいになると採った果物を置いて帰ったり、ちよっと傷があると、どうしても粗末にされるお客さまもいます。そうした果物をどうやって活かそうかと考え、ジャムやジュースなどの加工場を作りました。

二〇〇四年に台風の影響で、大量のブドウが落ちてしまいました。これをどうしようかと考えたときに、日本にはドライフルーツの大きな市場があるにもかかわらず、国産のドライフルーツがないことに

着目して、無添加のレーズンを作ることにしました。今では長野県中野市でドライフルーツを生産しています。

本田 私は福岡市内の病院で、心臓士として一〇年ぐらい勤めていました。三年前から、鹿児島県南大隅町で父が経営している畜産業に携わっています。今は見習いのようなもので、主に人事を担当しています。経営規模は、グループ全体で母豚が四六〇〇頭、黒毛和種の肉牛が四二〇頭です。従業員は二七〇人ぐらいいます。

一九七六年に設立され、今年で四〇年目に入ります。けがなどで急きよ、と畜が必要になった豚をすぐ

価値に見合う値段で売れる六次化

村田 これまで、農業者は良い農産物さえ作れば良いと考え、自ら加工することや販売することに関心を持つてきませんでした。これからは、農食連携も含めて、皆さんのように、自ら加工や販売に取り組み農業者が増えてくるでしょう。そのことの意義をどのようにお考えですか。

輕部 六次産業化を否定するわけではありませんが、本来ならば農業者は農産物の生産に専念し、加

と畜できれば売り上げになるのですが、と畜が遅れて死んでしまうと損失になることに、父は問題意識を持っていました。そこで創立から六年後に加工場を建設して、自らと畜、加工に乗り出しました。今では、豚を中心としたハム、ソーセージなどの加工品のほか、精肉の販売もしています。販売先は広く、大手のスーパーマーケットや百貨店を中心に、かなりの数に上ります。

高橋 皆さんの話を聞いて、生産から加工に乗り出したきっかけが面白く、非常に印象的でした。自ら加工して販売に乗り出したことが、経営の転機になったことが分かりました。

工業者が加工して、小売業者が販売してくれる仕組みができていれば良いと思います。六次産業化以外に生きる道がないというのは、極端すぎると思います。

うちは「六次産業化の申し子」のようにもてはやされていますが、六次産業化はそんなに簡単じゃない。キラーコンテンツ(競争力のある製品)があったり、スキル(技術)にたけているとか、営業力が優れているとか、何かよほどのことがない限

り、なかなか難しい。

そうはいくもの、六次産業化に取り組むことは面白いし、収益面でもプラスです。一番のメリットは、農産物を収穫する前から仕向け先や販売先を、自らコントロールできることです。

古賀 私の親類のほとんどが農業者で、野菜や米を作って、そのままJAに出荷しています。農業者は、入り口(生産)より出口(販売)の厳しさを存じない。一生懸命作っているけれど、この地域で採れた農産物の特徴やその良さを訴えることが少ないのです。

流通で培った知識を活かして、実需者(バイヤー)と農業者とをつなぐことが、わが社の仕事だと思っています。

六年ほど前、佐賀県の米と銘柄鶏、無農薬のニンジンやゴボウを使って、売価三〇〇円のかしわ飯のおにぎりを企画したことがあります。「そんなに高いものが売れるはずがない」と外部から言われたのですが、地元産の良い素材を使って手作りすれば、三〇〇円になってしまいます。これをアグリフードEXPO(以下、EXPO)に出展したところ、大手百貨店が販売したいと行ってくださいました。市場から求

められるものを作ることが最も大切なのだということ、改めて認識しました。

平田 果物の栽培は他の農産物と同じように、先にコストが発生して後に売り上げが立ちます。虫に食べられたり、ちよつと傷があるものは、どこの農家も再生産可能な価格以下の値段で出荷せざるを得ない状況でした。

それを農家が自分で加工することで、その製品に再生産可能な価格を付けられるという意味で、六次産業化は経営的に大きな意義があると思います。

時代というか、お客さまからのニーズもあります。本物が求めら

商談会は情報交換の場にも

村田 皆さんはEXPOを活用されていますが、商談会に参加して、どんな成果や発見がありましたか。

輕部 うちは一〇年間、ずっと参加しています。来場者が多いというだけでなく、質の良いバイヤーが来られるというのが、正直な感想です。本気で商品を探しているバイヤーが多くいらつしゃいます。

EXPOは受注に結び付く商談の場ですが、お米屋さんやレストラン

れる時代に、農家が作ったものをそのまま加工して出す。これほどの本物はないということです。

本田 売り先をしつかり押さえた上で、自分の作った商品の価値に見合う価格で売っていかないと、これからの農業の未来はないという考えが、父の信念としてあったようです。

今という六次産業化は当社としては割と自然なことで、生産から販売まで早くから手掛けていました。そこには、消費者の方々に、安全でおいしいものをできれば安く、そして生産から加工、販売まで自ら手掛け、きちつとしたものを提供したいという思いがあります。

村田 皆さんのようなことで悩んでいるとか、どんなことを望んでいるとか、さまざまな情報を手で取る場にもなっています。

それにうちは、地元で小売店も経営しているので、そこで販売する他社の商品を仕入れる場としても利用しています。

古賀 EXPOは、国産であることに限定していることと関係しているのか、こういうストーリー性のある素材を使っていると、この商

品の特徴はこうですよと訴えると、バイヤーに通じるんです。価格一本やりではなく、ある程度、わきまえた商談ができるのが、EXPOの特徴だと思っています。

出展者のわれわれとしても、販売されるシーンを想定した商品づくりや提案ができます。

平田 うちが観光農園なので、前は商談会に出たこともなく、初めてEXPOに出展したときは一人を超えるバイヤーがブースにいらつしゃって、三〇〇枚用意した名刺が足りなくなつてしまいました。なかなか面会できないような大手のバイヤーもたくさん向こうから来てくださったのです。靴底を減らさずに営業ができる。これはすごいですね。

はるばる地方から出てきて準備すると、経費が三〇万円くらいかかるので最初は尻こみします。でも、それはあつという間に回収できてしまします。

例えば、一カ月の売り上げが一〇万円、商談が成立し、一〇年続けば一二〇〇万円ですから、三〇万円なんて安いものです。

良い出会いがあつて、取引が始まつたお客さまに情報発信力があると、フードアナリストや料理研



宛先に情報発信して下さったり、雑誌やテレビでも取り上げていただくこともあります。

本田 マーケットが今何を求めているかをキヤッチできる場が、商談会だと思えます。

当社は、プロのデザイナーを雇っているわけではなく、職員が工夫してパッケージのデザインなどを考えています。商談会では、もっと人

需要対応型から需要創造型へ

古賀 バイヤーから逆提案されることもあります。例えば、母の日のお祝い用に、特別なおにぎりを作ってくれと頼まれました。そこから、京都の手鞠寿司に似せたちよつと

目を引くための演出方法を教えてくださる方もいらつしゃいます。EXPOは商談以外にも、いろいろな方から刺激をいただく場になっているようです。

高橋 EXPOは、新規顧客を獲得する商談の場ですが、バイヤーはもちろん、同業者や異業種の方たちの情報交換の場にもなっているのですね。

ぜひいたくなものや、日本の食文化を活かした新商品の開発に取り組んでいます。

バイヤーは、お金をかけなくとも良いコンサルタントになってくださるのです。

輕部 通販のバイヤーには女性の方が多くて、女性の視点でいろいろなリクエストをいただくことがあります。

うちの商品は地味な米や餅ですから、パッケージもどちらかというとややぼつたくて、稲穂や自然の写真載せたものが多いのですが、これからは、そればかりではなく、ファッション性やデザイン性を高めたらどうかというお話をいただきました。今後、狙っていくお客さまの好みに合わせていくために、良

いヒントをいただきました。

平田 私は、販売のノウハウを学びました。一商品だけではなく、複数の商品を並べるとか、パッケージのサイズや色合いについても、いろいろなアドバイスをバイヤーからいただけるのがありがたいですね。

村田 生産者が良いものを作る努力をするのは当然ですが、市場が何を求めているのか、どうしたら売れるのかという、これまでは需要対応型の経営が求められていました。さらに一歩進めて、今は生産者がバイヤーと一緒に新たな商品や市場を作り出す需要創造型の経営が求められているといえますね。

使命感持てる農業という産業

村田 皆さんは、農業以外の分野で活躍されていた経験をお持ちですね。農業の世界に入ってみて、どんな産業だと感じていますか。

輕部 私は建材メーカーの営業職をやっていました。メーカーは販売先を確保したり、需要の見通しを立てたりして生産します。

ところが、農業は注文がなくても作り、作物ができてから売り先を探さないといけないこともあります。田植え前から出荷・販売先を

高橋 皆さんの話を聞いていて、それぞれのビジネスモデルを構築するために、EXPOをうまく活用されていると思いました。

また、この一〇年間で、EXPO自体の機能が向上しているのではないかと思います。初めの頃は、生鮮ものが多く並んでいました。ところが、近年では加工品の出展も多くなり、展示商品の見せ方が上手になっていきます。

参加して得られる成果や効果も、女性の視点やバイヤーからのアドバイスが得られるとか、パッケージデザインのヒントをもらえるなど、ずいぶん進化していると思います。

確保することが農業経営の肝だと思えました。自ら加工分野に出るは、生産物の仕向け先を確保するという意味もあります。

古賀 食という産業に携われてうれいのです。食とは楽しんでいただくもの。餌に近い食品は価格競争に巻き込まれてしまいますから、面白くない。農家の方が作ったものを感謝しながら食べるという、日本の食文化を発信するものでないと、やっぱり作る方も作りがいがいい。

地方にはそれぞれ特徴のある食材があります。この地方にはこんな良い食材がありますと知らしめていく仕事を、バイヤーと一緒にやってできるのが楽しい。

平田 私は会計事務所にいたので、自己資本比率が低いとか、どうしてもまず数字から入ってしまいます。私がやっているドライフルーツは、ブドウが収穫できる時期にしか作れませんから、ワインと一緒に一年分をこっそり作って、それを少しずつ崩しながら売っていく。売れ残ったら大変です。

農業の世界に入っているのは、経済合理性だけではなく、もっと多面的な機能が求められているというところ。農村や弥生時代から祖先がずっと守ってきた農地を次代につないでいくことなど、そうした命につながる産業を担っているという使命感があります。農業がもうからない産業ではなく、しっかりと

もうけている人もいます。そのやり方は六次産業化だけではなくて、CSA(地域に支えられた農業)など、多様性があると思います。

本田 農業の世界では、生産、加工、流通の中でどこがどの程度、利益を得ているかという話を聞きます。でも、だれかが一人勝ちするようでは、業界の末長い発展はあり得ないと思います。

それと、病院に勤めていた時に思ったのは、入院されている患者さんにとって、食は大きな関心事であると同時に、健康状態を表すバイオマーカーであるということです。おいしく食べられるようになったことで元気になった多くの患者さんを見てきました。

今、食に携わる産業は重要だという誇りを持って取り組んでいますが、いろんな方の力を借りながら、そのことをアピールしていきたいです。

村田 今後どのような経営展開を考えているのか、夢を語っていただけませんか。

軽部 今の経営をブラッシュアップして、さらに質を高めていくことが当面の課題です。将来的には水

田面積が増えて、取り扱う米の量が増えるでしょうから、連携する他の生産者にノウハウをフィードバックするとか、加工分野の取りまとめをするなど、地域の農業全体で取り組めるスタイルの確立に、一

役担えればと思っています。

古賀 目指すは生産、加工、流通に携わる皆さんの共存共栄です。それぞれが損をしないように、目配りと気配りが大事だと思います。

そのためには、お互いの知識や考え方を共有できるように、皆が前に進めて、業界も活性化する勉強会や情報交換の場があるといいですね。

平田 日本は世界的に見ても、果物の消費量が少ない。特に若い人が食べない。果物をたくさん食べていただきたいので、ドライフルーツを通じて、果物がおいしいということを伝えていきたい。

さらには、年間二〇〇〇万人を目指す外国人観光客の需要(インバウンド)を取りにいきたいと考えています。うちには五〇年やっている観光農園のノウハウがありますので、その辺りをしっかりと活かしたいですね。

本田 これまで広報に力を注いでもなかったこともあり、大規模に経営している割には、当社を知らない方も多い。自分の会社の生産過程を語る事が大切な時代になってくるでしょうから、それを分かりやすくお伝えして、南州農場のブランドを確立することに集中したい

と思っています。

村田 皆さんの経営を支援する立場にある日本公庫として、今後どうされますか。

高橋 皆さん素晴らしい経営をなさっていて、感銘を受けました。他の経営者のお役に立てるように皆さんのような優良事例を発信していきたいと考えています。

今年で一〇年目を迎える「アグリフードEXPO東京」では、スペースを広げて、包装技術など関連業界の方々にも出展していただきます。出展者からの評判を聞いて、次の一〇年をどう展開していくかを考えて、EXPOをもっと進化させていければと思っています。

