「会員グループによる調査研究報告書（平成 24 年度）」に関する論文

■調査研究報告書概要

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

執筆者　：中村領、松本珠恵、宮坂健太郎、国仙悟志、高田雅文

発行所　：一般社団法人中小企業診断協会北海道、笹山喜一（平成 25 年 2 月）

論文主旨：当調査研究報告書は、農林漁業者、各支援機関、２次・３次産業に携わる者の事業経営に役立ち、ひいては経済発展の一助となることをめざし、当協会所属の中小企業診断士 5 名により執筆したものである。中小企業診断士の目線から、経済振興策として政府が注力する 6 次産業化を通して、農業の先進地域である北海道において、どのような可能性を探ることができるかを示している。

また６次産業化については数年前から資料が増えてきているものの、特定のテーマのものであり、６次産業化支援全体を網羅した文献はない。このことから、６次産業化について経営支援全般の視点から網羅的に調査報告書としてまとめたことも研究成果の一つと考えている。

農業経営支援は専門的で難しいが、６次産業化は診断士が支援できるテーマであることが本論文からお伝えすることができましたら幸いである。

全体構成：内容の要約は次ページ以降に示すが、その全体概要は以下の通りである。

■全体構成概要

第1章

「6次産業化概論」。6次産業化を概観し、現状、課題、解決の方向性を示唆している。中小企業診断士として、1次、2次、3次と分断された産業構造としてではなく、俯瞰的な視点で捉えている。

第2章

「機能別戦略及び各生産物における6次産業化」。農業経営および、2次・3次産業を取り組む上での課題を、機能別戦略に落とし込んでいる。更に、生産物別の1次産業の現状と問題点、2次・3次産業を取り組む上での課題と解決への方向性を示している。

第3章

「北海道6次産業化サポートセンターの役割について」。6次産業化サポートセンターについて取り上げ、北海道中小企業診断士会が受託し、農林水産業者が行う事業に対してのバックアップを行う活動を紹介している。また、中小企業診断士が同センターを企画・運営することのメリットを挙げている。

第4章

「北海道における農林漁業者による6次産業化の取組事例と課題抽出」。6次産業化がどのように展開されるべきかをイメージを掴みやすくするために、6次産業化に取り組む事業者の具体例を紹介し、考察を加えている。

■調査研究報告書目次

第1章　6次産業化概論

1.6次産業化の現状
(1)「6次産業」の認知
(2)6次産業化とは
① 6次産業の定義
② 6次産業化と農商工連携との違い
③ 総合化事業計画の認定要件
④ 政府の6次産業化推進支援
2.6次産業化の課題
(1)1次産業（農林水産業）の視点から
(2)2次・3次産業（加工・販売）の視点
(3)課題のまとめ
3.6次産業化の課題解決の方向性、新産業として確立するために
(1)既存農業者に期待すること
① 農業者の主体的な活動
② 情報収集力の強化
③ 生産活動・産業の魅力を告知
(2)新規人材（1、5次型人材）の育成
(3)地域活性化の視点（プランナー）
(4)まとめ

第2章　機能別戦略及び各生産物における6次産業化

1.中小企業における機能別戦略
(1)農業者の経営課題解決の方向性
① 1次産業特有の事情と、2次・3次産業と共通の経営課題
② 農業者の経営計画の実情
③ 経営理念、経営ビジョンの必要性
(2)農業の環境分析と事業領域
① 農業者対象の外部環境分析の留意点
② 農業の多面的機能
③ 農業者の事業領域の方向性
④ 北海道農業の規模拡大
⑤ 北海道農業の高付加価値化
⑥ 農業者の事業領域の明確化
⑦ マーケットインの考え方
⑧ プロダクトアウトとマーケットインのすり合わせ
(3)6次産業化経営戦略の全体像
(4)組織戦略
① 組織戦略の全体像
② 組織形態（農業経営の法人化）
③ 法人経営のメリット、デメリット
④ 北海道の法人化の状況
⑤ 法人化と多角化
(5)人事戦略
① 人事戦略の全体像
② 労働環境の整備
③ 新規雇用への対応
④ 後継者育成
⑤ 労働力の補完体制
⑥ 従業員のモチベーションの維持・向上
(6)マーケティング戦略
① マーケティング戦略の全体像
② 北海道の現状における留意点
(7)生産技術戦略
① 生産技術戦略の全体像
② 品質管理と工程管理（農産物生産）
③ 品質管理と工程管理（6次産業化）
④ 原価管理（農産物生産）
⑤ 原価管理（6次産業化）
(8)財務戦略
① 財務戦略の全体像
② 簿記と財務管理（農産物生産）
③ 財務管理（6次産業化）
2.各生産物における6次産業化
(1)稲作・畑作
① 稲作・畑作の動向
② 6次産業化への取り組み
(2)畜産業
① 畜産全体
② 酪農
③ 肉用牛
④ 養豚
⑤ 養鶏
(3)林業
① 林業の概要
② 木材の流通
③ 森林の収益機会と林業の6次産業化の方向性
(4)漁業
① 漁業の概要
② 漁業・漁村の6次産業化の意味
③ 水産業の6次産業化の方向性
④ 水産業の6次産業化におけるマーケティングミックスの考え方

第3章　北海道6次産業化サポートセンターの役割について

1.6次産業化サポートセンター概要について
(1)6次産業化の事業者への支援体制
① 六次産業化認定を目指す事業者への支援
② 既に総合化事業計画が認定を受けた事業者への支援
2.6次産業化サポートセンター組織について
(1)6次産業化サポートセンターと内部の構造
(2)6次産業化サポートセンターと外部機関との関わり
① 農林水産省北海道農政事務所
② 北海道農業改良普及センター
③ 地方公共団体
④ 道内各地域JA
⑤ 食クラスター連携協議体
3.6次産業化サポートセンター各機能について
(1)統括企画推進員
(2)企画推進員
(3)企画推進員会議
(4)経理責任者・経理担当者
(5)6次産業化プランナー
4.6次産業化サポートセンター運営について
(1)農林漁業者とのやり取り
(2)北海道農政事務所とのやり取り
(3)6次産業化サポートセンター内のコミュニケーション
5.6次産業化サポートセンターにおいて求められる中小企業診断士としての役割
(1)認定希望の事業者との面談
(2)申請時の支援
① 6次産業化プランナーによる支援
② 北海道中小企業診断士会開発資料の活用
(3)フォローアップにおける面談
6.まとめ

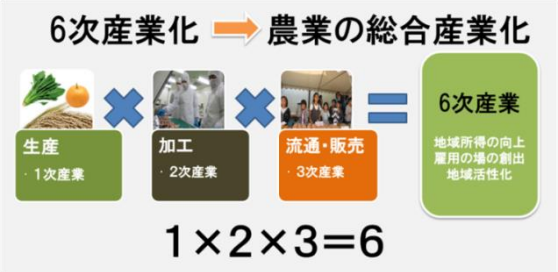
第4章　北海道における農林漁業者による6次産業化の取り組み事例と課題抽出

1.農林漁業者による6次産業化の取り組み事例
(1)【事例1】：地域資源を活用した肉牛のブランド化と6次産業化への取り組み
① 総合化事業計画認定事業の概要
② 企業概要
③ 6次産業化への取り組み
④ 公的支援制度活用の状況について
⑤ 経営者へのインタビュー
(2)【事例2】：有機栽培ブルーベリーの加工品販売による6次産業化への取り組み
① 総合化事業計画認定事業の概要
② 企業概要
③ 6次産業化への取り組み
④ 公的支援制度活用の状況について
⑤ 経営者へのインタビュー
(3)【事例3】：廃棄農産物の有効利用のための6次産業化への取り組み
① 総合化事業計画認定事業の概要
② 企業概要
③ 6次産業化への取り組み
④ 公的支援制度活用の状況について
⑤ 経営者へのインタビュー
2.農林漁業者による6次産業化の事例まとめ

第１章　６次産業化概論

６次産業化は、農林漁業者が自らの手で２次、３次産業といった川下産業に参入してその所得を向上させ、地域雇用機会の増大を目指すものである。この「６次産業」という言葉自体はここ数十年内に提唱されたものであるが、その概念自体は古くから存在しているものでもある。

その中で六次産業化法によって、農林漁業者が経営の改善を図るための「総合化事業計画」の認定制度が設けられた。認定された事業者は、その総合化事業計画期間中、国からの支援を受けることができるのである。



第１章では、６次産業、ならびに法としての六次産業化法を概観し、６次産業化を推進する上での一般的な課題について言及するとともに、中小企業診断士としてその解決の方向性を示唆している。ここではまず、

- ６次産業化の認知度が浸透してきている現状
- ６次産業の定義、農商工連携との違い（目的・主体・支援措置等）
- 総合化事業計画の認定要件（事業主体・事業内容・経営改善指標・計画期間）
- 政府の６次産業化推進支援の取り組み状況

について述べ、加速している６次産業化推進の流れを示している。

そうした流れの中にある、６次産業化推進における課題、課題解決の方向性、具体的手法は、以下のように示すことが出来る。

■課題

- 1次産業は就業人業の減少・高齢化により、付加価値をつけることのできる人材が不足している
- 2次・3次産業ではコモディティ化と価格競争の中で、自社の利益を追求しすぎるあまり、地域活性化の視点に欠ける

■課題解決の方向性

- 6次産業を新産業として確立するための方向性は、地域の所得・雇用を増やすことを目的に、産業や地域貢献の魅力をアピールし人材の育成を図る

■その方向性で課題解決を実現する手法

- 手法には農業者の主体的な情報収集と告知、農業経営者の育成、地域活性化の視点を持ったプランニングの3点がある
- 北海道だけでもこうした手法を学ぶ研修会やセミナーが、多数開催されているところである

第２章　機能別戦略及び各生産物における６次産業化

第 2 章では、農業経営および 2 次・3 次産業を取り組む上での課題を、機能別戦略に落とし込んでいる。それらを踏まえ、1 次産業の現状と問題点、2 次・3 次産業を取り組む上での課題と解決への方向性を示している。

1. 中小企業における機能別戦略

６次産業化を実施する際に、次のような経営課題に、幅広く対応していく必要がある。

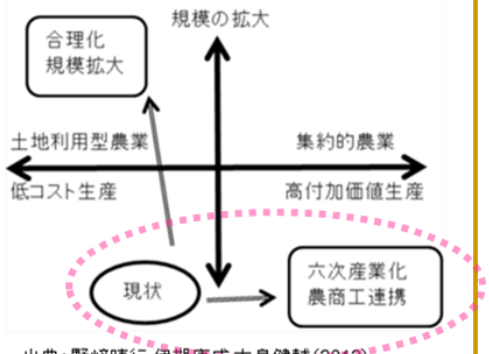
- 一般的な課題…「資金調達」「販路開拓」「事業承継」「担い手確保」といった、製造業や商業とも共通する一般的な経営課題
- 農家特有の経営課題…６次産業化では「天候」「生産調整」「補助制度」といった、配慮が必要となる農家特有の経営課題

また、農林漁業者が進む二つの方向を、

- 「規模拡大」
- 「高付加価値生産（６次産業化を含む）」

と 2 つに分類（図２－３（右図））し、６次産業化を目指す場合の経営戦略を、機能別に整理して落とし込んでいる。その全体像は（図２－５（次ページ図））のように示される。

図2－3　農業者の事業領域の方向性



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

報告書では各項目の現状や課題から、今後の方向性や具体策について、サンプルを挙げながらわかり易く述べている。さらにこの中で、

①農業経営特有の組織形態のパターン（家族経営、任意組織、法人）

②6 次産業化に伴って変わるマーケティングミックス（マーケットイン、４Ｐ）

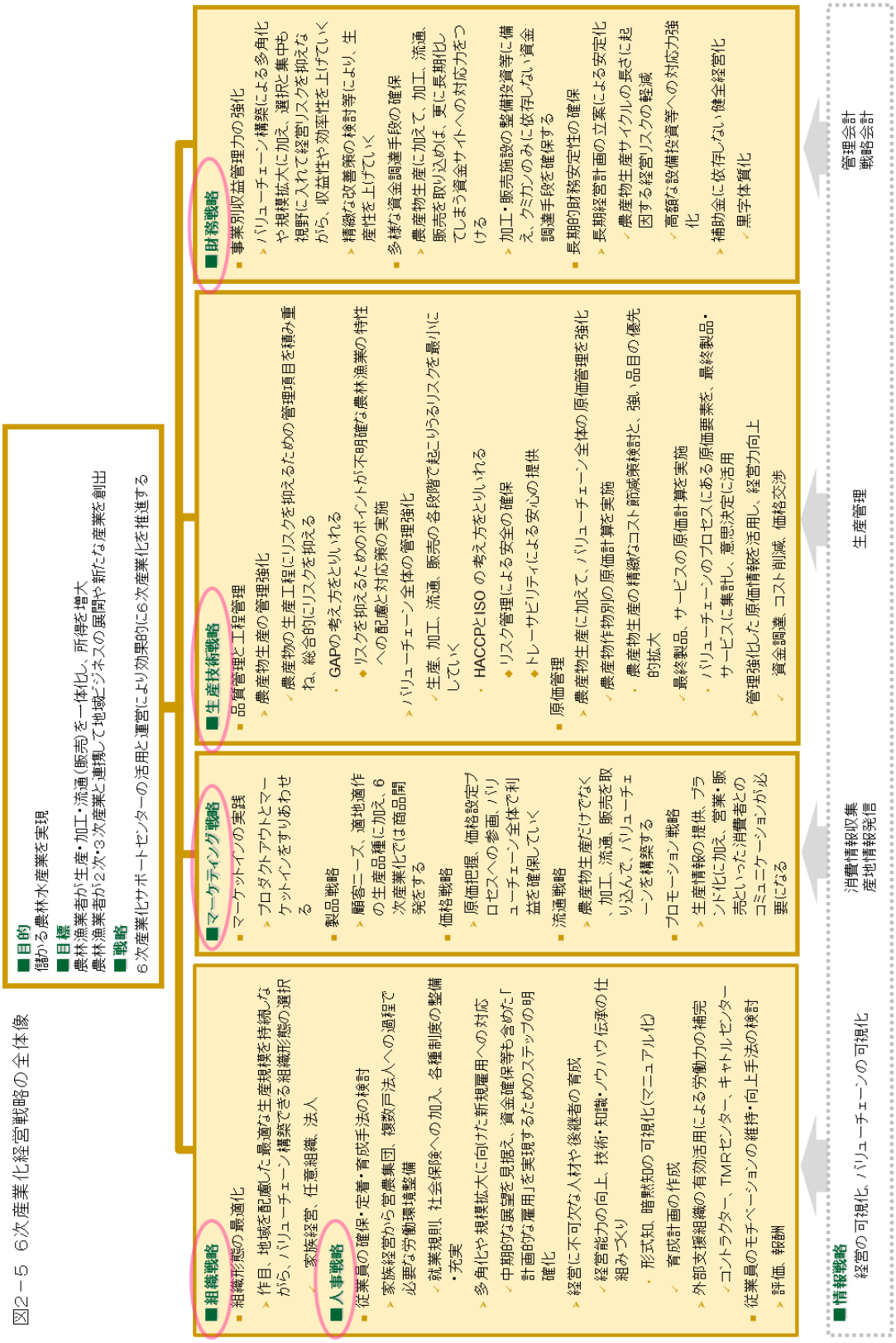
③農産物生産から加工販売を取り込む場合の品質管理や原価管理手法（ＧＡＰ、ＨＡＣＣＰ）

④農業簿記の特徴、クミカン頼みの資金調達・補助金依存経営から脱却する財務管理方法

といった具体的な方策などについても触れている。農業経営支援は専門的な分野でありながら、６次産業化は診断士が支援できるテーマであり、経営戦略に落とし込むことができることを示している。

このような農林漁業者が<u>６次産業化に取り組む際の経営戦略全体の方向性</u>をまとめたものは図２－５である。

図2－5　6次産業化経営戦略の全体像



2. 各生産物における６次産業化

ここでは「稲作・畑作」「畜産」「林業」「漁業」といった生産物ごとの分類でそれぞれの６次産業化に言及している。

通常の中小企業経営支援ではなじみの薄い**農林漁業者の現状と課題**について、以下のように知っておくべき**生産物ごとの現状の特徴**を挙げ、今後の**６次産業化の方向性についても生産物ごとに考察**している。

■各生産物ごとの6次産業化概要

(1)稲作・畑作

① 稲作・畑作の動向　…稲作、施設野菜、果樹作

②6次産業化への取り組み…商品開発、生産加工・製造、販売、6次産業化への進出)

(2)畜産業

①畜産全体…全体概要、拡大する資金需要、畜産環境問題、労働力を補完する外部支援組織、6次産業化の方向性

②酪農　…酪農経営概要、2つの発展方向、生乳の流通、事例

③肉用牛　…肉用牛経営概要、流通、事例

④養豚　…養豚経営概要、流通、事例

⑤養鶏　…養鶏経営概要、鶏卵養鶏とブロイラー養鶏、流通、事例

(3)林業

①林業の概要

②木材の流通

③森林の収益機会と林業の6次産業化の方向性、事例

(4)漁業

①漁業の概要

②漁業・漁村の6次産業化の意味

③水産業の6次産業化の方向性

④水産業の6次産業化におけるマーケティングミックスの考え方、事例

今後の方向性

■各生産物における6次産業化の方向性

(1)稲作・畑作

6次産業化への進出によって、**歩留まりの向上**や**価格の維持**を実現する。**規格外の農産物など加工用に利用**できる。市場に大量に出回って出荷調整が行われている場合などは、自社の加工用にすることで買いたたかれることを避ける。

(2)畜産業

畜産経営は、土地、畜舎等の固定資本投資に加え、経営の維持拡大のための飼料費、素畜費等に**多額の運転資金を必要とする**という特性がある。一方で畜産は、衛生の問題から**品質管理等でも他の一次産業よりも先行**している。方向性としては、厳しい国際競争にあってもこうした**品質や安全性等の優位性を発揮し、生産、販売戦略を構築**していくものである。

(3)林業

日本の林業は衰退産業と言われているが、いま、戦後の拡大造林政策による人工林が収穫期を迎えながら放置されている現状がある。日本は木材需要も木材資源もあることから、森林を活かす時代との声があがっている。森林の収益機会は、**「木材・シロップ・製油」といったフロー**、**「桜などの景観・レジャー施設などの空間」といった森林ストック**であり、**フローを活用するのが第二次産業、ストックを活用するのが第三次産業**として、6次産業化を方向付けることができる。

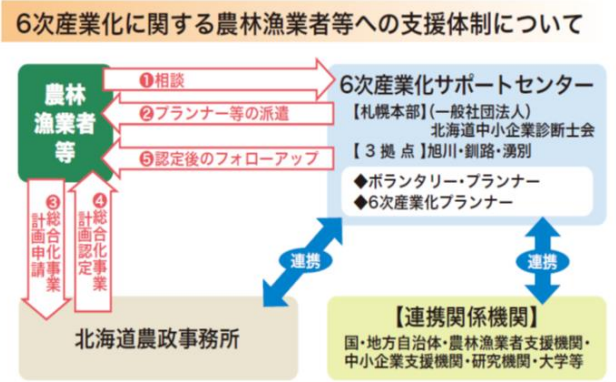
(4)漁業

農業以上に自然環境に左右されやすい漁業こそ、6次産業化の方向性による効果が期待される。すでに水産加工、水産物直売、漁家レストラン、漁家民宿、体験・観光漁業、遊漁、ダイビング等、様々な活動として現れているところである。こうした**魚や海に関わる経営の多角化**が、水産業の6次産業化といえる。

第３章　北海道６次産業化サポートセンターの役割について

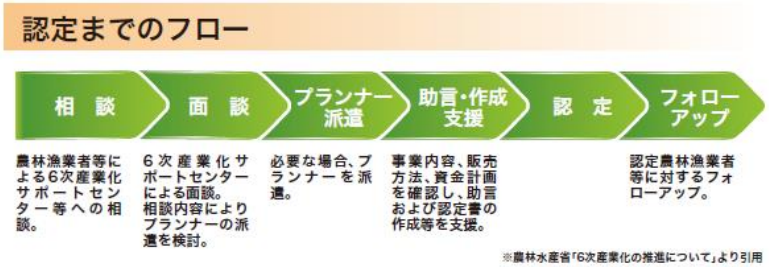
第 3 章では、６次産業化サポートセンターの概要、機能、運営について示し、そこで求められる中小企業診断士の役割を述べている。

<u>支援体制</u>（相談から支援までの流れ）は右図、<u>認定までのフロー</u>は右下図によって紹介している。



出典：一般社団法人北海道中小企業診断士会パンフレット

こうした支援体制と認定までのフローによって事業者は認定され、認定事業者はその総合化事業計画期間中、以下の表にまとめたような、国からの支援を受けることができる。



■既に総合化事業計画が認定を受けた事業者への支援

認定された事業者は、認定後、総合化事業計画期間中、国からの支援を受けることができる。その支援内容は、大きく2つに分かれる。

・各種法律に特例に基づく支援措置

・６次産業化サポートセンターが行う支援

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

<u>1)各種法律に特例に基づく支援措置</u>

資金面と手続き面での措置が中心となる。

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

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

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

<u>2)6次産業化サポートセンターが行う支援</u>

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

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

そのような事業者に対して、課題解決型の支援をおこなっていくものである。

支援の際にサポートセンターは

① 農林水産省北海道農政事務所

② 北海道農業改良普及センター

③ 地方公共団体

④ 道内各地域 JA

⑤ 食クラスター連携協議体

といった外部機関と関わりながら支援を行っている。また研修会、交流会の実施や、全道各地で行われるイベントブース出展などによるＰＲ・啓蒙活動も行っており、情報共有等も図っている。

また本報告書は中小企業診断士の目線から、６次産業化の可能性を探るものであることから、６次産業化サポートセンターにおいて求められる中小企業診断士としての役割を考察している。中小企業診断士は、

- 経営コンサルタントの唯一の国家資格者であり、幅広い知識、深い考察力を有する
- 経営状況の診断、経営改善に関する助言、企業の現状を把握した上で企業の成長戦略なども策定支援を行なう資質を有する
- 様々なバックグラウンドをもった人材が揃っているため、業種・業態を超えたマッチングができる

といった特性があることから、農林漁業者の新たな取組みである６次産業化の事業計画立案支援、認定事業者の事業遂行における助言を高度に行うことができるのと考えられる。さらには、今後、農林漁業成長産業化支援機構法案に基づくファンド企業組成に、６次産業化ファンド出資企業における農林漁業者と２次・３次事業者とのマッチングにおいても、活躍が期待されるのである。

現在の６次産業化サポートセンターにおける取組み例を紹介しながら、中小企業診断士に求められる役割として以下を述べている。

(1)認定希望の事業者との面談

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

(2) 申請時の支援

① ６次産業化プランナーによる支援

事業者が認定申請をする際、慣れない申請書づくりは困難で負担が大きい。そこで、６次産業化サポートセンターは、各々の事業者の特性にあった６次産業化プランナーを選定、派遣し、支援していく。６次産業化プランナーには、多くの中小企業診断士が登録されているので、事業計画の立案や財務分析など、幅広く、かつ深耕に、事業者の内部環境、変化に富む外部環境を考察するため、真に事業者に寄り添い実情にあった支援が可能である。

② 北海道中小企業診断士会開発資料の活用

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

■中小企業診断士会開発資料によって把握できる項目

- 企業概要　：企業名、決算期、組織体制、資産など
- 現状　：6次産業化に関わる品目・売上高・収量・粗利・販売方式など
- 構想　：事業のスケジュール、最終年度目標値の組み立てなど
- 特徴　：類似品との比較（商品そのものの特徴・強みと価格面）など
- 根拠　：原材料の量や質の確保など
  - ➢商品の販売先・形態のイメージ
  - ➢販売個数から逆算した、必要な原材料の想定と商品出荷の限界値
  - ➢その値を満たすだけの原材料の確保
- 製造原価　：内部環境の整理（組織体制、設備整備等）による製造原価の見込みの算出
  - ➢組織体制…今後、加工物製造に関わる人材と組織運営
  - ➢設備整備…効率的な加工場運営上の留意点
  - ➢外注費、その他経費

シートはこれらの項目をおさえるためのツールになっており、それは事業者の６次産業化の推進を後押ししていく際のポイントとなるものである。

(3) 認定後の支援

サポートセンターではフォローアップも行なっている。法律に基づく認定を受けた計画は、国が認定事業者を支援することを約し、地域経済発展、事業者の所得向上目指すものであるから、実現が望まれるものである。６次産業化プランナーとして派遣された中小企業診断士も、事業全体を俯瞰的・専門的にかつ的確なアドバイスを行うことで、事業者をサポートしている。

第４章　北海道における農林漁業者による６次産業化の取り組み事例と課題抽出

第４章では、農６次産業化法の事業計画が認定された３企業の実際の事例を紹介している。ここで総合化事業計画認定までの支援の概要を示しながら、支援企業の課題を抽出している。報告書では、６次産業化の展開をわかり易くイメージしていただくことを主旨として、事例を具体的に示し、考察も加えている。

６次産業化サポートセンターでは、申請書類作成、プランナー派遣、補助金や融資、認定後のフォローアップといった支援を通じて、農林漁業者の経営改善と安定化を図っている。その過程の中ではＱＣＤ向上、販路開拓、資金繰改善といった事業者の課題が明確になるので、そこでは中小企業診断士が中心となって課題解決を支援している。

■６次産業化の取り組み事例

	事業者	６次産業化の動機･目的	事業の概要		今後の課題
1	平野畜産(株)	• 既存事業とのシナジー • 低利用部位の活用による歩留まりの改善 • 自社加工による利益率改善 • 自社販売による売上高の増加 • 雇用の創出	1次	肉牛の肥育	• 運転資金繰り • 卸先の開拓 • 加工工場のQCD向上 • 焼肉店の運営全般
			2次	肉牛加工	
			3次	卸売 直販レストラン	
2	(有)ベリーファーム	• ブルーベリーの付加価値の向上 • 規格外の果実の有効利用 • 通年営業による収益の増加 • 既存事業とのシナジー	1次	果実の栽培 • ブルーベリー • いちご	• 顧客ニーズを捉えた商品開発 • 一年間の消費量計画 • 仕入先の開拓 • 販路開拓
			2次	ジェラート加工 ジャム加工 ソース加工	
			3次	観光農園での直売 インターネット販売	
1	(有)大塚農場	• 商品の付加価値の増加 • ブランド力育成 • 端材野菜の有効活用	1次	農作物生産	• 加工工程の見直しおよび効率化 • 作業場所および資材置き場の確保 • ブランドの育成 • ６次産業の総合的計画立案 • 食品事故のリスク管理
			2次	ジュース及びソースへの加工 漬物加工 小分け梱包加工	
			3次	直売所販売 新千歳空港内販売所	