

平成17年度マスターセンター補助事業

日本農業の活性化へ

～ 農業法人の取組とその課題 ～

報告書

平成18年2月

社団法人 中小企業診断協会 京都支部

はじめに

今回、(社) 診断協会京都支部としてはじめて「農業問題」を調査研究事業として取り上げることとなりました。

食の安全、食糧自給率の低迷、農業労働力の高年齢化、過疎化、混住化の進行などの今日における厳しい農業・農村の現実に少しでも迫り、そのような状況を打開しようと進められている農業の構造改革の現実と、懸命に努力される農業の第一線の取組みと課題を浮き彫りにしたいというのがその一番の動機です。

いま、農業の現場では、農業の担い手育成や法人化による、集落まるごとの振興、経営の合理化、地域の特産物の創造と消費者と直結した販路の拡大など多彩な取組みが進められつつあります。

しかし、現実にはこれらの取組みを進める上での多くの困難が立ちふさがっていることも紛れもない現実であり、そこに私たちが農業・農村に目を向け「経営の専門家」としての支援の手を差し伸べる使命と重要性が存在していると考えます。

私たちの取組みを励ますかのように、折しも、農業経営を支援したいと願う全国の診断士によって「農業経営支援センター」が立ち上がるという、願ってもない動きが広がり新たな取組みが進められようとしているのもその証左であると申せましょう。

今回の調査は、新しい農業の担い手の中心的存在である「農業法人」について、「経営基本」部分についての「アンケート」と、地元京都のいくつかの「法人経営」の現地訪問を実施させていただきました。

今回の調査は、いわば「さわり」とも言える初歩的なものです。しかし、これらの分析を通じて、少しでも問題の核心にちかづき、診断協会としての更なる本格的な取組みへの第一歩となれば本調査研究事業の目的は果たしたものと確信します。

今回の取組みに当っては「京都府農業法人経営者会議」ならびに「京都府農業会議」様の多大のご協力をいただきました。ここに厚く御礼申し上げます。有り難うございました。

2006年2月

(社) 中小企業診断協会京都支部

支部長 玉垣 勲

チーム・リーダー 山崎忠夫

チーム・メンバー 西河 豊

松野修典

上島政樹

秋田英幸

目 次

ページ

はじめに

第1章 チャレンジする農業法人（現地調査報告）	1
1. 杜若園芸 ～ 水生植物業界のトップランナー	2
2. ナカニシフラワー ～ ベコニア、パンジー、花壇苗の雄	4
3. 越畑フレンドパーク ～ 地域一体型村おこしの好事例	6
4. 山国さきがけセンター ～ 地域ブランドの有効活用事例	8
5. あっふるふぁーむ ～ 多品目栽培の交流型農業から土と緑の総合的なサービスの展開	10
6. 京都ファーム ～ 京野菜を“ものづくりの視点”で捉え、地域の発展の基盤に	12
7. 丹波路たにうちファーム ～ 地域文化・農業の継承、発展の拠点として多様な機能を	14
8. 常吉村営百貨店 ～ 農業分野でのコミュニティビジネスを確立	16
9. 栄光食鳥 ～ 地鶏のブランド化に成功	18
10. 美山おもしろ農民倶楽部 ～ 地域活性化につながる手作り地鶏ハム・ソーセージ	20
第2章 農業法人経営に関するアンケート	22
第3章 京都府農業法人経営者会議 トップインタビュー	31
第4章 農業・農村問題の重要な意義	34
1. 戦後の農業・農政	35
2. 日本の食環境の動向と課題	36
3. 京都府農政の取組み	39
4. 農業の現状および今後の展望	44
第5章 農業問題に中小企業診断士が関わる意義、取組みの状況	49
1. 重大かつ緊急な局面を迎える農業問題	50
2. 中小企業診断士が関る意義	50
3. 中小企業診断士の農業問題への取組みの現状	51
<参考資料> 農業に関連する用語解説	52
<附 表> アンケート調査表	58
おわりに	59

第1章 チャレンジする農業法人（現地調査報告）

第1章 チャレンジする農業法人 ～ 現地調査報告 ～

1. 杜若園芸～水生植物業界のトップランナー～

(1) 概要

法人名	株式会社 杜若園芸	代表者名	岩見 良三
法人の形態	株式会社	資本金等	1,000万円
所在地	京都府城陽市寺田中大小68	電話番号	0774(55)7977
		FAX番号	0774(55)2287
役員	代表取締役 岩見 良三 専務取締役 岩見 悦明(ヒアリング者) 取締役 岩見 典子		
労働力	(常勤)8人(パート)15人		
施設等	農園(ハウス)城陽市、宇治田原、京都市左京区、滋賀信楽町、タイのバンコク		
沿革	昭和20年代、カキツバタ栽培開始、平成7年全国に販売開始、同年法人化、平成11年水辺緑化(ビオトープ)事業開始、平成14年タイに専用農場開始(法人設立)平成7年4月		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

昭和20年代、カキツバタ栽培開始する。平成7年全国に販売開始、同年法人化する。

具体的にはカキツバタ、ショウブ、スイレンなどを水生状態で観葉化し、花屋、雑貨屋、インテリアショップ、ホームセンターに卸している。

平成11年水辺緑化(ビオトープ)事業開始する。具体的には、自然を再現しようという水生植物を使った緑化事業の設計・施工を行っている。

専務取締役 岩見 悦明氏はカルチャーセンターなどで講師をして水生植物の栽培の楽しさの普及に努めている。平成14年タイに専用農場を開始する。

(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

今のところ、水生植物の販売ではトップランナーとなっており、競合者がなく、PULL戦略をとっており特別な営業をしていない。トップランナーとしては次のステージの商品戦略が必要であると考えている。

(4) 農業法人経営の成果(評価)

カキツバタ、ショウブ、スイレンなどを水生植物販売について、当社は認知されることになり、大きな成果をみている。

また、ハウス経営も拠点を多く持ち積極展開している。

(5) 農業法人経営において現在、発生している問題点と解決策

現在は市場において特別な商品であり、特別な営業はしていない。いわゆる「引きのセールス」をしている。営業先任者をおくかどうかの検討に入っている。

商品開発については自社に企画デザインのできる人を育成している。

また、タイのバンコクで球根を栽培するなど一部海外展開している。経験豊富な人を一人専任者として

置いている。

(6) 今後のビジョン

① 経営面—商品ラインの拡大を目指している。生活者に売れやすい商品を中心に売っていく。(現在はスイレン) 商品のライフサイクルを考えた経営戦略を考えねばならない。

今後、季節的に閑散期にいかにか売上げを上げる体制に持っていくかが課題である。(営業面での強化)

② 人材面—人の教育(外部研修派遣など)で企業の底上げ、経営力の向上を図っている。

人材については、能力の問題と採用ルートの問題がある。採用ルートについては園芸専門学校から若い人を採用することも考えている。



杜若園芸の水生物

(7) 中小企業診断士の視点

① 水生物の生産・販売について、当社はトップランナーであり、経営者としてのセンスもハイレベルなものがある。

② 新商品、人材面での先行投資など今後の経営を戦略的に捉えれば、売上げ、利益は更なる増加が望めるのではないかとと思われる。

③ 業界のトップランナーであるが故に、営業の増員も効果的があると思われる。更に発展形を考えれば、販促方法のマルチチャンネル化(様々な広告ツール、販促ツールでブランドを圧倒的な地位に引き上げること)も有効かと思われる。

④ また、最終ユーザーの微妙な消費者嗜好を捉えるためアンテナショップやピオトープ(水辺緑化)に特化したこだわりの専門店などの設立等、直販(B to C)による生産から販売までのトータルな経営戦略までも視野に入れられるのではないかとと思われる。

(8) 中小企業診断士(コンサルタント)に対するご要望等

中小企業診断士に頼めばいくらかのフィー(報酬)になるのかわからない。各個人の得意分野等のコンテンツがわからない。このあたりが解決されれば、相談事項はあると思う。

2. ナカニシフラワー ～ペコニア、パンジー・花壇苗の雄～

(1) 概要

法人名	株式会社 ナカニシフラワー	代表者名	中西 義晴
法人の形態	株式会社	資本金等	1,000万円
所在地	京都府久世郡久御山町藤和田馬場崎野41-1	電話番号	075(632)1988
		FAX番号	075(632)3600
役員	代表取締役 中西 義晴 (ヒアリング者) 取締役 中西 京子、中西 義匡		
労働力	(常勤)3人 (パート)25人		
施設等	ガラス温室 2,000㎡、アクリル温室 5,000㎡、ビニールハウス 4,500㎡		
沿革	昭和63年 野菜苗から花壇苗へ方向転換 平成2年 種苗会社と苗生産を受託生産 平成4年 ホームセンターと取引開始 平成7年5月 株式会社化		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

現経営者の父親が亡くなった昭和63年を期に売上げの通年化を図ること、栽培のリスク低減の意味から野菜苗から花壇苗に切り替えた。後の「花の万博」の2年前である。

近代化資金、スーパーL資金により、経営を拡大するとともに平成4年に現在の主力ホームセンターとの取引を開始する。平成7年に法人化し、その3年後に売上げは1億を超えた。

(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

今のところ、ホームセンターの主な販売先であり、経営の基盤となっている。常にホームセンター担当者のニーズを聞くことにより、取引強化するとともに、消費者嗜好の微妙な変化を経営に反映させている。

(4) 農業法人経営の成果（評価）

春～夏のペコニア、秋～春のパンジーをはじめマリーゴールド、サルビアなど約30品目、年間200万ポットの安定供給をホームセンターにしている。安定した商品作りと、色などの消費者の嗜好性の先取りを常に経営戦略に折り込み、常に工夫を怠らないようにしている。

(5) 農業法人経営において現在、発生している問題点と解決策

ホームセンター、あるいは、ホームセンターへの卸を取引相手としており、なんといっても商品の安定供給が必要となる。

そのための施設への投資、機械への投資も行っている。従業員人数も増えてきているので組織体として運営が迫られている。組織として成果を上げることが必要である。税理士の指導の下、年毎の計数計

画も立てている。

(6) 今後のビジョン

① 経営面—ホームセンターの販売員のニーズを常に耳を傾けるようにしている。

毎年の業績の反省を次年に折り込んでいるが、自然環境や、消費者嗜好の変化もありその通りには行かない悩みがある。月毎の売上げの標準化を図ろうとしているが花の季節性もあり難しい面もある。商品開発により今後補っていきたい。

自然環境（台風）により花壇苗の出来が左右される場合もある。

② 人材面—人的工数（苦勞）が成果に必ずしも反映されない面もあり、それが従業員のストレスになる場合もある。また、農業に携わることにより、栽培を任されるなど農業従業者特有の悩みもある。今後の成長のために核になる人材を育成しようと心がけている。

(7) 中小企業診断士の視点

① ホームセンターのニーズを常に捉えるように努力しているところ、従業員のストレス管理に注意しているところなど経営レベルは非常に高いものがある。企業規模から見ても、独立した営利企業として歩みだしており、企業を組織体として動かそうとの強い意思もある。

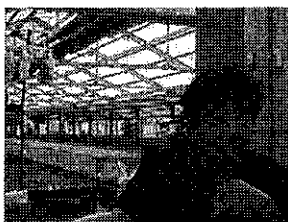
② 経営のPDCAサイクルもしっかりしている感があるが、毎年の外部環境（自然環境）等が変化するところに農業経営の難しさがある。

③ ホームセンターを主取引先としていることにより、最終売価ダウンに悩んでいたが売値も底になった感もあり、これからは経営の合理化により当社の利益率は上昇することが予想される。

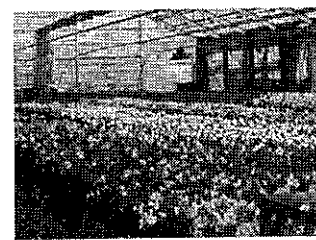
④ 経営の安定性もあり、その余力を生かして、新商品開発（オリジナル商品）を行うことが「ナカニシフラワー」のブランド醸成になり、今後の飛躍の鍵であると思われる。

(8) 中小企業診断士に対する要望

特になし。



経営者中西氏（代表取締役）



ハウス内のパンジーの写真

3. 越畑フレンドパーク ～地域一体型村おこしの好事例～

(1) 概要

法人名	農事組合法人 越畑フレンドパーク	代表者名	(代表理事) 大西 貞雄
法人の形態	農事組合法人	出資金	240万円
所在地	京都市右京区嵯峨越畑鍋浦109-1	電話番号	0771(44)2700
		FAX番号	0771(44)2701
役員	代表理事 大西 貞雄(ヒアリング者) 理事 吉田 達男、平井 義昭 監事 大西 恒治、木村 貞司		
労働力	(組合員) 14人 (パート) 12人 (内そば打ち、調理、平日: そば打ち1名、調理2名、土日、祝日: そば打ち2名、調理3~4名)		
店舗等	店舗「まつばら」、果樹園 ぶどう園50a りんご園30a、貸農園(1区画30㎡、20区画)		
沿革	平成7年 むらづくり活動開始、「越畑フレンドパーク実行委員会」結成 平成8年 観光果樹園づくり開始 平成11年8月 任意組合を法人化 平成12年5月 都市農村交流施設「まつばら」オープン 平成14年 伏見蔵元と提携、酒米栽培開始		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

平成7年より越畑地区の町おこしの一環として活動をスタートし、①貸農園、②観光果樹園、③交流施設「まつばら」の設立の順で事業の核が形成されていった。越畑地区は40戸の集落であるが、14戸の組合員で平成11年に農事組合法人化された。

(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

貸農園、観光果樹園については既存の農業技術が生きるが、「まつばら」における、そば打ちについては当初まったく素人であり、2年間プロを招いてそば打ちの基本から、てんぷらの揚げ方までを修行した。現在では伏見酒倉と提携して、地酒づくりなどにもチャレンジしている。固定ファンも作るため120名の「里の会」会員制がある。また、近年では農業関係者の最先端事例の視察ルートにもなっている。

(4) 農業法人経営の成果(評価)

そば打ちについては素人であった組合員が「プロ」の指導を受けて、精進し、飲食店経営を軌道に乗せ遠方からの観光客を誘引していることは一定の評価ができる。また、「そば茶」「揚げそば」「そばプリン」「そば雑炊」等の関連商品開発も怠っていない。交流施設「まつばら」と観光農園が越畑での滞留の相乗効果ともなっている。

(5) 農業法人経営において現在、発生している問題点と解決策

12月~2月までの売上げが落ち込む時期の対応が必要であるのでメニュー開発を心がけている。

農家など他の仕事を持っている人にシフトを組んで組合事業に参画してもらっているので人繰りの面で苦勞がある。定年帰農者などの参画を促していくしかない。農業関係者の視察ルートにはなっているものの交流施設「まつばら」以外に回遊する他施設がない。今後の検討課題である。

(6) 今後のビジョン

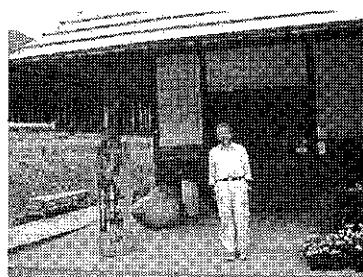
① 経営面—12月～2月までの冬季にいかにか売上げの底上げを図るかが経営課題である。

「まつばら」での魅力のある商品作りと、「越畑」地区の観光ルートのブランドアップが必要である。また、顧客の滞留時間をいかに楽しく過ごしていただくかがリピート率向上のポイントとなる。

② 人材面—組合員には時間交代制で来てもらっているのだから、効率よく一つの組織体として運営していくかがポイントとなる。接客面での教育、組合事業の底上げ、経営力の向上を図っている。人材については、越畑地区の人口が限られているので、人員拡充の問題と採用ルートの問題がある。他地域から通勤していただくか、定年で越畑地区へ戻ってきた人に声をかけていきたい。



交流施設「まつばら」店内



「まつばら」をバックに代表理事の大西氏

(7) 中小企業診断士の視点

① 兼業の組合員の方が多だけに組合運営の難しさがある。

② 観光客の底上げ、観客数の平準化については、越畑全体での取り組み、行政を巻き込んだ動きが必要である。

③ 観光交流施設「まつばら」だけでなく、複数のスポットの観光ルートづくりで「まつばら」のブランドアップを図るとともに、滞留時間を増やすことが必要である。これには、農事組合法人単独の力では限界もあり、行政のタイアップ、バックアップが必要となるであろう。

(8) 中小企業診断士（コンサルタント）に対するご要望等

特になし。

4. 山国さきがけセンター ～地域ブランドの有効活用事例～

(1) 概要

法人名	有限会社 山国さきがけセンター	代表者名	高林 良樹
法人の形態	有限会社	資本金等	710万円
所在地	京都市右京区京北搭町宮ノ前32番地	電話番号	0771(53)0572
		FAX番号	0771(53)0582
役員	代表取締役 高林 良樹（ヒアリング者） 副社長 田中 章仁 専務 一原 康男 常務 植田 康嗣 取締役 5名 監査役 2名		
労働力	(常勤) 2人 (パート) 10人		
工場	もち加工工場「工房しゃくなげ」		
沿革	昭和62年 6カ地域営農組合の加工部門にて商品作り開始、平成3年 簡易な加工工場建設、平成9年 町の加工工場「工房しゃくなげ」完成 平成13年6月有限会社設立		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

山国地域、10集落の内、同じ井堰から農業用水を引いている集落で組織する「6カ地域営農組合」の加工部門にて商品作りを開始した。

その後、試行錯誤の後、行政の施策である「転作」をキーワードに昔、桂川を利用して運ぶ筏師や山仕事の弁当として地域で食されていた納豆を餅につきこんだ「納豆もち」を平成3年に建設したもち工場生産開始した。その後、平成12年に京都府ふるさと加工食品コンクールの金賞を受賞したのを期に、平成13年6月有限会社化し、「納豆もち」の販売を中心に経営を行うこととなった。

また、法人設立に際しては平成12年にJA京北支店の廃止により跡地を利用した。(現事務所)社名の「さきがけ」は維新勤皇山国隊の団結のトレードマークだった陣笠の「魁」に由来するものである。

現在は「京都北山名産納豆もち」をブランド名としてスーパー等に販売している。

(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

法人設立までには試行錯誤があったとのことだが、納豆ともちという意外な組み合わせに筏師や山仕事の弁当として地域で食されていたという言い伝えが地域の人に説得性と郷愁を醸しだし、定番商品としての定着となった。

(4) 法人経営の成果（評価）

地域の古きブランドとむらおこしをマッチングさせ「京都北山名産納豆もち」という商品を定着させたことは一定の評価ができる。

(5) 法人経営において現在、発生している問題点と解決策

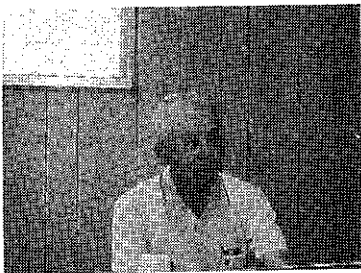
経営面では第一関門の損益分基点は脱したものの更なる売り上げ向上を図らねばならない。手作業が伴うだけに、大手スーパー等の大口の話にまだ乗れないのが悩みでもある。

また、「納豆もち」という商品の性格上、年に食べる回数にも限界があり、フアンの購買のリピート期間が長いことが悩みである。「もち」商品が夏に打ち上げが落ちるため売上げの底上げを図るため「納豆もちあられ」、味噌商品「まごころみそ」等の加工販売をしている。

原材料の納豆生産者の農家が高齢化してきているのも原材料調達の面で今後問題となってくる。

(6) 今後のビジョン

資金繰りを安定させることが第一であると思っている。また、経営基盤を安定させるために増資も考えている。



代表取締役 高林氏



納豆もちなどの商品群

(7) 中小企業診断士の視点

- ① 地域の経営資源（古き言い伝え）とむらおこしがマッチングした好事例である。
- ② 経営についてはランニング中の感があり、人材の育成、資金繰りの安定、売り込み先のマーケティングと営業、売れ筋商品の量産体制の確立が経営基盤確立のために必要であると思われる。
- ③ 納豆生産の農家が稲作に転ずる（「転作」の施策により納豆生産にシフトした農家が多いため）、あるいは後継者難により廃業すれば、原材料調達リスクが発生する。地元こだわらない広域な原材料調達体制の確立、あるいは、自社による納豆生産体制の確立までを想定しなくてはならない。そういう面で「地域ブランド」の強みの裏返しで発生するリスクの側面にも対応せねばならない。
- ④ 商品の研究・開発は絶えず行われているが、商品ラインナップとして、「山国さきがけセンター」のブランド力向上をいかに図るかがポイントとなる。
- ⑤ 現在は、地元「京都北山名産」というブランドの発信をキーコンセプトとして、営業をかけ、売上げを伸ばしているが、将来的には、営業—販売のサイクルの中で消費者嗜好の最前線情報を商品開発に活かす経営戦略が期待される。

(8) 中小企業診断士（コンサルタント）に対するご要望等

経営についていろいろ教えて欲しい。

5. あつぷるふぁーむ ～多品目栽培の交流型農業から土と緑の総合的なサービスの展開へ～

(1) 概要

法人名	有限会社あつぷるふぁーむ	代表者名	小田 浩二
法人の形態	有限会社	資本金等	300万円
所在地	京都府与謝郡加悦町字滝907	電話番号	0772-42-0851
		FAX番号	0772-43-2097
経営内容	売り上げ・・・8,900万円 農業所得・・・7,700万円	役員	5人
		労働力	(常勤) 4人 (パート) 8人
		研修生	
店舗			
沿革	昭和62年、りんごの導入により任意組織「大江山観光農園」を結成する。 平成元年ブドウ栽培を開始、平成3年完全共同経営に移行 (法人設立) 平成5年		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

昭和62年、水田転作で特産育成を目指して導入したりんごの共同管理を目的に、「大江山観光農園」を結成する。「ものを作る経営からものを売る経営」を旗印にする。オーナー会員制度によるりんご、ブドウ栽培に着手する。また、オーナーへのサービスのため特別栽培米に取組み、生産から販売まで一貫した経営を展開するために、平成5年に法人化する。



小田代表 (右)

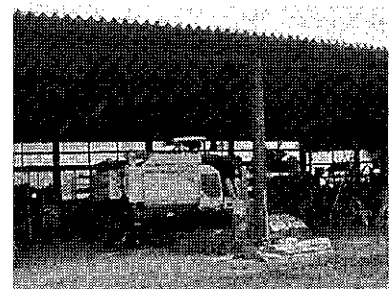
(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

観光果樹を柱とした「収穫の喜び、土や草の香り、生産者の声を商品化すること」による、りんご、ブドウ、桃、イチゴなどの栽培、そういった消費者との接点の拡大による地元農産物の販売ネットワークの形成を行ってきた。現在では、循環型農法による地域密着型の契約栽培も拡大傾向にある。

(4) 農業法人経営の成果 (評価)

法人化することにより、法人メンバーの役割、及び各部門の充実と採算を明確にすることを目的とした。法人化してからの経営は決して順風だったわけではない。総資産を上回る借入金と赤字による累積損失の重圧が続いた中で、パソコンによる計数管理を徹底し、5年目で黒字を計上することができた。

現在では、京都府のブランド産地形成型の補助事業の活用による農業作業受託を通じた事業を推進することに注力している。特に、水稲、大豆関連、パイプハウス整備の作業受託が多くなっている。



機械の格納庫

(5) 農業法人経営において現在、発生している問題点と解決策

設立当初に観光果樹の柱としていたリンゴの作柄が良くなかった。山間地とはいえ、標高40メートル程度、平均気温も高く雨量も多いこと、台風の被害もあったことなど、17年になるが、よかった年は3回程度であった。平成5年度より、リンゴオーナーの対応として、低農薬有機栽培米の販売の取組みを開始した。また、平成2年度より、根地域制限栽培によるブドウの栽培を開始した。また、平成10年度より、久美浜町の桃園を借り受け、桃の栽培をはじめ、「桃の木オーナー制」を開始した。

平成9年度より「あいがも農法」による無農薬無肥料栽培を試験的に取組んでいる。また、町内で生産された大豆を使用した豆腐工場の副産物であるおからを肥料化する施設が平成12年に町内に完成したことで、おから肥料（京の豆っこ）を利用した循環型の栽培への取組みを開始した。

(6) 今後のビジョン

農機具修理整備部門・農業施設（パイプハウス等）の施工事業、鉢花プランターのリース事業、花壇・公園などのメンテナンス事業に取り組んでいる。

農産物の生産・販売と合わせて、農業（土と緑）に関する総合的なサービス事業の展開を図ることを考えている。

(7) 中小企業診断士の視点

- ① 有志による共同経営体でスタートして、事業展開の試行錯誤を繰り返しながら、環境変化への適応に粘り強く取組んでいる。設備、人材への投資も意欲的に図り、地域活性化に貢献している。
- ② 内部管理業務、特に会計については、データ管理を行うなどによって、月次決算、趨勢比較、分析などの管理会計の導入が図られている。事業計画、利益計画などによる予実管理を行うことによるマネジメントサイクルへの取組みが望まれる。
- ③ 地域農業政策との協調も、町村合併の余波を受けることが予見できるが、関係者とのネットワークを形成しながら、自社の強み、事業構想をアピールすることが肝要と思われる。

(8) 中小企業診断士（コンサルタント）に対するご要望等

将来の事業経営の構造をどのようにするか、計画的に成長・発展を図るための支援体制が必要と考えている。そういった面で、農業生産、流通、経営管理全体にわたる指導を受けることができればよいと思う。

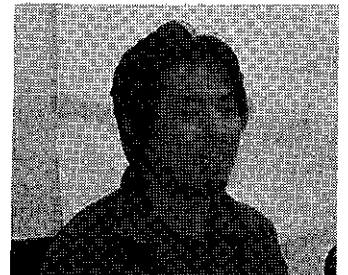
6. 京都ファーム ～京野菜を“ものづくりの視点”で捉え、地域の発展の基盤に～

(1) 概要

法人名	有限会社京都ファーム	代表者名	梶谷 和豊
法人の形態	有限会社	資本金等	300万円
所在地	京都市右京区京北弓削町岡ノ元7	電話番号	0771-54-0510
		FAX番号	0771-54-0827
役員	3名 梶谷和豊、文男、和子		
労働力	(常勤) 3人 (パート) 2人		
研修生	適宜受入		
店舗	本社所在地に農産物、加工品などを販売する。		
沿革	昭和44年父親の経営する和牛肥育経営に参加、昭和52年父親から経営を移譲される 平成6年 会員制による米の産直を開始 (法人設立) 平成7年 4月		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

平成元年に、農地の区画整理を中心に、農業用水路、農道など農業生産基盤の面的な改良を一体的に行う事業である「ほ場整備」が完了する。その後、平成5～6年、地区の同意で農地を団地化して規模拡大農家に集積する事業に取り組む経緯の中で、借地の交換交渉を進めた結果、連担化に結びつき、法人設立に至る。「農家は経営者でなければならない」という考えの下、多くの農業経営の若者を受けいれて、技術を教育する。また、京都市内にアンテナショップを開設し、消費者の声を直接吸い上げる活動も展開してきた。



梶谷社長

(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

農業も「製造業」である。安定生産・供給を機軸とする契約栽培に取り組み、自社は「ものづくりの技術」に特化していくことを目指している。技術を高めれば、農薬を使わずに、コストをかけずに、大きくて、キレイで、安心、安全な野菜を提供することができる。

(4) 農業法人経営の成果（評価）

農業法人にすることで、全国の先進的な農業経営者とのネットワークが形成できた。日本ブランド農業協同組合にも加入する。そういったネットワークにより、業務用食材としての販売チャネルの開拓に成功する。京野菜という独自性を活かして、外食での需要の拡大、特に“加茂なす”によるシェアの拡大が今後の成長の原動力になっている。その他、ネギ、漬物用の大根、カブ、などにも注力し、京野菜のブランド価値向上につなげていきたい。

(5) 農業法人経営において現在、発生している問題点と解決策

農業法人として、拡大しつつある業務チャンネルに、契約栽培による安定供給を実現するために、生産能力、技術の向上が第一の課題である。生産管理、仕入管理、営業管理などの一連の業務体制の確立をすることで、農業経営の基盤を確立することが、その前提となると考えている。

一部の作業集中期には、地域の建設業の若者の力を活用している。また、農産物の加工やパッキングなどにおいては、パート社員を活用し、工場の仕組みを取り入れている。こういった分野では地域の雇用創出につながることを考えている。

農業経営での機械化などへの投資は、数年の試行錯誤を必要とするため、その見通しの時間的間隔が長い。そういったリスク面での保険については、面積の制限などがあつたが、枠が広がってきて使えるようになってきている。今後は、価格保証制度などの仕組みを取り入れていけるようにしたい。

経営管理の事務、業務の仕組みと人材の確保が不十分であり、規模拡大に合わせて外部経営資源の活用も視野にいれて経営の効率化を図っていききたい。



作業風景

(6) 今後のビジョン

業務用のチャンネルにおける京野菜ブランドの浸透を図ることで、シェアを高めていきたい。販売先の開拓、販路の確立の見通しは広がりつつある。自社の販売力による仲介の機能も若い人を活用することで経営規模拡大が図れると考えている。京野菜のカテゴリーで、多くの野菜を提供する生産・供給体制を確立し、天候等によるリスクを分散し、地域の人、若い人に、収入が確保できるよう、地域の活性化に貢献することをビジョンとして描いている。

(7) 中小企業診断士の視点

- ① 「ものづくり」としての京野菜への取組みと、業務ルート開拓のマッチングが事業の特色となっている。契約栽培の要求事項に適応できる生産・供給体制の基盤は確立されつつある。
- ② 事業の成長・発展を図るための、投資及び人材計画の立案が今後の課題と考えられる。そのためにも、経営理念、経営ビジョンの構想を描き、提示し、関係者に理解と支援を求めながら、事業環境の発展基盤を確立することが望ましい。

(8) 中小企業診断士（コンサルタント）に対するご要望等

経営規模の拡大を志向する上で、中長期の経営計画、事業計画を策定し、その推進について支援できる人材、ネットワークがあれば良いと思う。特に、労務管理などの面では農業は未発達な部分が多く、また、若い人の就業意識や給与面での処遇などについて、管理することは大変難しいと考えている。計数管理なども含めて、事業規模の拡大に合わせて気軽に相談できる仕組みがあれば良いと思う。

7. 丹後路たにうちファーム ～地域文化・農業の継承、発展の拠点として多様な機能を発揮～

(1) 概要

法人名	有限会社丹後路たにうちファーム	代表者名	川村 嘉徳
法人の形態	有限会社	資本金等	400万円
所在地	京都府京丹後市大宮町谷内2349番地	電話番号	0772-68-1398
		FAX番号	0772-68-1402
経営内容	売り上げ 2300万円	役員	6名
		労働力	(常勤) 1人 (パート) 5人
		研修生	
店舗	農産物加工販売施設「畔蔵」		
沿革	平成4年大宮町谷内地区の基盤整備事業終了、平成8年朝市グループ「ひまわり会」結成 平成8年農作業受託グループ「どんとこい」結成 (法人設立) 平成9年10月		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

平成3年に完成した土地改良事業を契機に始まった村づくり運動の中で、地域の青年で組織する農地の受託グループ(谷内21青年プロジェクト)、女性の朝市グループ(ひまわり会)、地域の公園整備を考えるグループ(崇山=あらたやま=開発委員会)と、村づくりの企画を担当するグループ(村づくり委員会)が生まれ、会社設立へと発展した。これらのグループのリーダー20人が20万円ずつ出資した。作り手のなくなった農地の経営、農作業の受託、農産物の加工、崇山の観光などを目指すこととした。農産物の加工販売を通じて、「農家が自分で値段がつけられる農業をしていきたい」という村づくりをはじめた当初の考えを具体化することとなった。



川村代表

(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

生産したものは、自分たちで売る。販売につながるイベントには全員が参加する。既存の商品より付加価値をつけて、高くても売れるようにする。昔の漬け方、作り方を大切にしつつ、若者の嗜好に合わせた味付けをする。健康、安全、安心を大切にする固定客と口コミで、広範囲からの集客が実現した。

(4) 農業法人経営の成果(評価)

農業人が減少傾向にある中で、担い手育成や農産物の加工販売による地域経済の活性化という視点での貢献は果たせてきている。色々なイベントを実施することにより、隣接する公民館活動も活発になった。店舗をもつことにより、農産物も多品種を扱うようになった。法人化して10年になるが、色々な農家、法人とのネットワークが形成でき、野菜(とうがらし)の契約栽培、加工の契約などの新しい取り組みができるようになった。

(5) 農業法人経営において現在、発生している問題点と解決策

村づくりが発展的に継承されて有限会社としての「農業法人」設立には至ったが、「農業生産法人」としての活動は、農業委員会への対応ができていないため、展開できていない。現物出資5畝以上でなければ許可がおりないという条件があるため、95%以上の出資者がその条件をクリアすることができない状況にある。そのため、農事組合法人や合資会社での新たな展開も検討している。しかしながら、相続の問題、補助金関連の事業の性格の問題など、関係者が多くなると問題が更に複雑になる。大半が兼業農家で、統合した生産計画が立てられないでいる。いずれにしても、行政等との粘り強い折衝と、関係者の調整にあたり、次代を担う世代へのバトンタッチが円滑に行える環境作りに努めている。

(6) 今後のビジョン

農業生産法人の認可がとれなくても、小作ができるような支援の仕組みを作り上げたい。今後は、農地利用、契約栽培、都会への販路の拡大、米などの消費者への直売などの展開をそれぞれ関連付けて相乗効果が期待できる事業の進め方を研究していきたい。京丹後でとれる野菜は谷内に来れば全て揃っているという店舗にしたい。今後、高齢化が進中で、高齢者にいつまでの“シルバー青年”いてもらうため、基幹作業は若者が担いながら、日常作業は高齢者がやるという仕組みをつくっていきたい。新たな組織形態を模索し、関係者との調整にあたり、地域の農業、文化の継承と発展につながる拠点としての機能を発揮していきたい。



作業風景

(7) 中小企業診断士の視点

- ① 地域の特性を活かした農産物の生産、販売に組織的に取り組んでいる。地域の人材、資源を有効に活用し、経済活性化に貢献している。
- ② 店舗で提供している食材についても、自然、安全、健康を大切にされた素材を利用している。カレー、うどん、ご飯など“素材の美味しさ”を、更に分かりやすく訴求できるようにすることが店舗立地の良さを活かすことにつながると思われる。
- ③ 次代を担う事業経営者の育成、排出が今後の経営課題となる。創業の理念を継承し、粘り強く事業活動に取り組む意欲ある企業家の育成が望まれる。

(8) 中小企業診断士（コンサルタント）に対するご要望等

農業経営、法人展開についての専門的知識を備えて、関係者の調整作業や計画策定、実行推進にあつた的確な指導ができるようにして頂きたい。

8. 常吉村村営百貨店 ～農業分野でのコミュニティビジネスを確立～

(1) 概要

法人名	常吉村営百貨店	代表者名	大木 満和
法人の形態	有限会社	資本金等	350万円 (33名出資)
所在地	京都府京丹後市大宮町上常吉 123-2	電話番号	0772 (68) 1819
		FAX 番号	0772 (68) 1819
経営内容	売上高 年商 3300万円 農業所得 12% 比率 生活用品店売り：88% 野菜等：12%		
役員	代表取締役 社長 大木 満和		
労働力	(常勤) 2人		
研修生	なし		
店舗	京都府京丹後市大宮町上常吉 123-2 25坪 (店長 山本 淳一)		
沿革	平成6年7月常吉村づくり実行委員会立ち上げ 農協の撤退に伴い、地域コミュニティ施設を立ち上げることを提案し、 平成9年11月25日有限会社常吉村営百貨店設立 平成9年12月6日常吉村営百貨店店舗オープン		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

ジーンズショップを30年経営していた代表者が、常吉村にて高齢者のコミュニティを形成したいと考え、動き出した。常吉村では、他地域と同じく、少子高齢化が進み、何とかして地域の高齢者が気軽に利用できる施設を作りたいと考え、役場と調整を行い、平成6年に村づくり実行委員会を立ち上げた。

しばらく後、JAの合併・統廃合により、農協の支部が途中で撤退することとなり、反対運動を行ったが、大きな流れを変えることはできなかった。それならば逆手にとって、農協の機能を備えたコミュニティ施設を作ろうではないかということになり、農協や役場と協力し、農協から土地を借りる形でこの施設を作った。

(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

常吉のきれいな水、きれいな空気、きれいな景色をコンセプト化した「ピュアつねよし」をモットーに、地元の方と一緒に農作業を通じたまちづくりを行うことが目的。高齢者が作った農作物を地域に持ち込むなど、地域循環と還元を行っている。また、電話やFAXでの配達も行っている。

(4) 農業法人経営の成果 (評価)

利益の追求よりも、コミュニティの形成を目標としており、村の拠点作りという意味では、成功を取めている。コミュニティビジネスとしては非常に積極的な事例であり、視察の依頼も多い。

(5) 農業経営法人において現在、発生している問題点と解決策

内部の問題・・・当初は人件費が出なかった。店を3人→2人体勢に変更。水銀灯から蛍光灯へ変えるなど合理化努力している。

外部の問題・・・地域の農業者が自ら目標を立ててそれを実現させていくというプロセスには慣れておらず、困った時はJAに相談に行きアドバイスももらっていた。自主的にいろんなことにチャレンジし、地域を盛り上げたいという住民の意識改革が一番の課題。

(6) 今後のビジョン

イベント等、催事の充実。水菜栽培の充実。重点商品エゴマの販売強化。

役場頼りではだめだ。村づくりの後継者を作っていきたい。

年間50万程度の利益を創出し、それをイベント経費として使いたい。

→

店舗正面



(7) 中小企業診断士の視点

経営者は商業者であり、商売に関するノウハウを有している。このノウハウを生かして、地域のために貢献したい

という思いが非常に強い。このような地域貢献の精神を持った住民は村の宝であり、今後村を引っ張るリーダーといえる。

コミュニティスペースとしての一定の成果は創出しているものの、今後、ビジネスとして展開していくのであれば、ターゲット市場の狭さというデメリットは否めない。これらを改善する仕組みとしては①地域住民が一丸となった取り組み姿勢②地域住民以外へのPRがポイントとなる。

(8) 中小企業診断士（コンサルタント）に対する要望等

農業者は経費や利益に疎い。費用対効果を明確にして合理化し、効率的な経営を行わなければならない。このような指導をセミナーなどを通じて行ってほしい。

そして、自分たちがどれだけ儲けているか、またどれだけ儲けたいかを数値として目で見せてあげたい。

9. 栄光食鳥 ～地鶏のブランド化に成功～

(1) 概要

法人名	有限会社 栄光食鳥	代表者名	須知 猛
法人の形態	有限会社	資本金等	300 万円
所在地	京都市船井郡園部町殿谷庄司田 5 番地	電話番号	0 7 7 1 (6 5) 0 0 2 8
		FAX 番号	0 7 7 1 (6 5) 0 2 1 4
経営内容	売上高 年商 1 億 5 0 0 0 万円 農業所得 1 0 0 % 比率 鳥 : 9 5 % 特殊肥料 : 5 %		
役員	代表取締役 須知 猛		
労働力	(常勤) 3 人		
研修生	なし		
店舗	なし		
沿革	昭和 45 年 家業でプロイラー生産を開始 平成 元年 法人経営 (有限会社) に移行 7 年 新たに(有)栄光食鳥を設立 プロイラーから地鶏に転換		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

平成元年経営者の父が体調を崩したため、岐阜市の孵卵場に就職していた現社長が帰省し家業を手伝う。当時、経営は飼養羽数で売上を伸ばすプロイラー（量産）生産であったが、現社長は生業から企業化する法人組織（有限会社）にする。

平成 7 年にはプロイラーから付加価値の高い地鶏に切り替え、有限会社栄光食鳥を設立する。

(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

商品戦略は多品種少量生産で、常時 3 万羽を飼育し、年間 1 2 万羽を出荷している。

飼料は遺伝子組み換えをしていないトウモロコシ、魚粉は北海道産、エサ米は父が栽培している自前のものを最大限使用し、抗生物質は極力使用しない。

鳥の飼育は肉質に影響を与えないようにストレスをためないため鶏舎内でクラシック音楽を流し、リラクゼーション効果を狙っている。

平成 1 6 年度からはより厳選した穀物飼料を与え、1 羽 1 羽に目が届く飼養密度で 3 ヶ月育成し、適正数を守っている。

(4) 農業法人経営の成果（評価）

有限会社にすることにより公私の分離を明確にし、福利厚生面も力を入れることになる。

生業のイメージは無くなり、ビジネスとして他社も認め、金融面からも信頼を得ることができた。対外的にもかなりの信用を得ることになりメリットは大きい。

(5) 農業経営法人において現在、発生している問題点と解決策

農家が減少しているように、得意先となるかしわやが減少している。自社のブランドの「都地どり」をどのチャンネルで販売していくかが今後の課題である。

そのためにアイデアを出し、得意先に提案している。具体的には、地どりと京野菜などをアレンジした商品のほか、種々の製品アイデアを創出加工し、加工会社や料理店に提案している。また、適正規模を維持する努力をしている。

(6) 今後のビジョン

自社ブランドの「都地どり」の高級化をさらに目指し、小規模の農場だからできる部分のこだわりを業界で認識させることと、「都地どり」を使った予約制の飲食店の経営を目指す。

(7) 中小企業診断士の視点

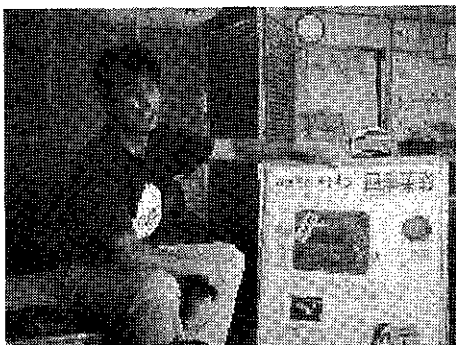
企業として成長しつつあり、社長独自の発想とスタッフの創意工夫で事業を運営し、業績を伸ばしているのは頼もしい。商品（地鶏）に付加価値をつける研究をし、徐々に商品価値を高めているようである。年商1億円強とのことであり、生業からは完全に脱皮したようである。

社長は適正規模と言っているが、現在の売上高を適正規模としているのかどうか。現状で良いとするなら、従来のようにさらに付加価値を高めることに集中することにより、利益率が向上する可能性は高まる。社長は「都地どり」を京都を中心に関西圏でそのブランド力を高めようとしており、その姿勢は地域密着型企业で、オンリーワン志向を目指しているように窺え、高く評価されるものと考えられる。

(8) 中小企業診断士（コンサルタント）に対する要望等

外部の機関に依頼すると、結果の報告が遅い。現在のところ、取引先からの生きた情報を早く入手でき、しかも情報を見極める力を持っていれば非常に安価な情報となりうる。従って、コンサルタントの活用は難しい。

ただ、経営管理の面から税理士、弁護士、司法書士などは現在利用している。



説明される須知社長



元気な地鶏集団

10. 美山おもしろ農民クラブ

～地域活性化につながる手作り地鶏ハム・ソーセージ～

(1) 概要

法人名	農事組合法人美山おもしろ農民倶楽部	代表者名	外田 洋一
法人の形態	農事組合法人	資本金等	650万円
所在地	京都府北桑田郡美山町大字内久保 小字池ノ谷33	電話番号	0771 (77) 0884
		FAX番号	0771 (77) 0890
経営内容	売上高 年商2500万円 比率 ソーセージ：70% ハムその他：30%		
役員	代表理事 外田 洋一		
労働力	(パート) 4人		
研修生	なし		
店舗	現所在地		
沿革	平成 8年 設立(工房の稼働開始) 9年 京都市内にある町のアンテナショップに出品 12年 直営所オープン		

(2) 農業法人経営に至った背景・経緯・動機

平成8年に美山町の若手農業者4人が、自分たちが生産している地鶏や牛乳を使ったハム、ソーセージ、アイスクリーム等の加工品を作ろうということで共同出資して農事組合法人美山おもしろ農民倶楽部を設立した。

代表者になったのは外田洋一氏で、食品加工会社で技術を学んだ経験を生かせるということで決定し、かやぶき民家群に通じる府道沿いに地鶏加工品の手作り工房を立ち上げた。

(3) 経営内容の概要—ビジネスのつぼ

地鶏、豚、鹿等を材料にしたハム、ソーセージ等を加工している。

販売は直営所が70%で、卸売りが30%である。卸売りは美山町内の自然文化村や物販施設で販売している。

経費は人件費、原材料代、建物・設備のリース代でそれぞれ3分の1ずつ占めている。

良く売れる時期は5月のゴールデンウィーク、夏、10～11月の期間である。

客は京阪神・滋賀あたりからが殆んどである。

(4) 農業法人経営の成果(評価)

資金調達面ではメリットはなかったが、農業法人会に入り、情報を得ることはできた。しかし、投資資金の調達が必要なため、今後、有限会社か株式会社になりたいと考えている。

(5) 農事組合法人において現在、発生している問題点と解決策

設備投資などでの資金調達をしたいが、農事組合法人ではかなり困難である。資金調達のためには有限会社または株式会社かする必要がある。また、人材が不足している。片腕になってくれる人材がほしいが、売上高の現状から見て人を雇うのはかなり困難である。今後、パートの人材を育成していく方向を考えてみる必要がある。

(6) 今後のビジョン

現在の場所に店舗を新設し、アイスクリームの販売や軽食を出せる方向で検討している。また、豚の放牧をし、美山産豚のハム、ソーセージを作りたい。

そのためにも前述したように、早急に法人会社化する方針である。

また、ネット化を進め、ネット販売を本格化したい。

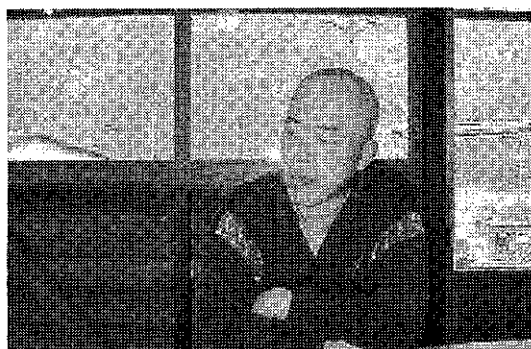
(7) 中小企業診断士の視点

現在は個人経営規模の域をでていないと考えられるが、設備投資等で積極的な姿勢が窺え、今後売上の増大が考えられる。法人会社化が真近のようであり、徐々に経営の組織化も進むと見られる。

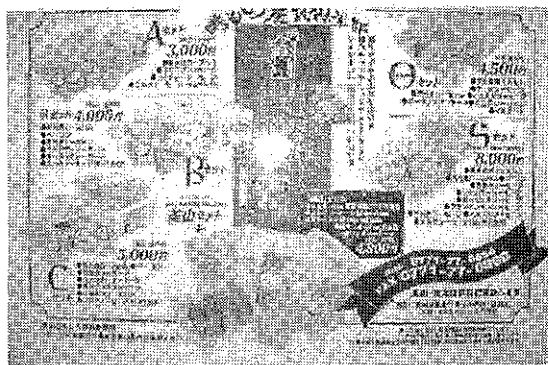
今後は地域活性化の観点からも、美山町産のハム、ソーセージの知名度をインターネット等を通じ、全国に展開されることを側面から、見守っていきたい。

(8) 中小企業診断士（コンサルタント）に対する要望等

現在は一人で処理しているが、いずれはブレーンを活用したい。



(外田洋一代表理事)



(商品案内)

第2章 農業法人経営に関するアンケート

第2章 農業法人経営に関するアンケート調査

1. アンケート調査の主旨

国民の注目を集めている「農業」に注視して、その担い手の中心的存在として活躍している「農業経営法人」の皆さんの先進的経営の実態と経営的課題について記入していただいた。

2. 調査方法

アンケート用紙郵送、FAX 返送による事業所名記名方式

3. 調査時期

平成17年8月1日～8月30日

4. 回収率

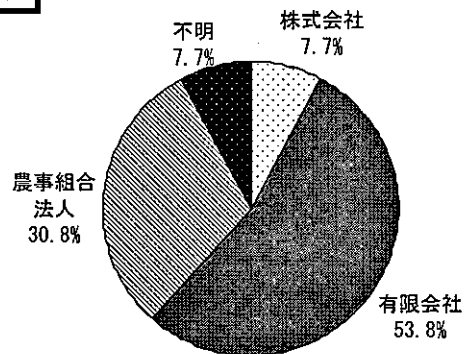
31社中、26社有効回答 回収率 83.9%

5. 回答者属性

(1) 企業形態

企業形態	回答数	構成比
株式会社	2	7.7%
有限会社	14	53.8%
農事組合法人	8	30.8%
不明	2	7.7%
計	26	100.0%

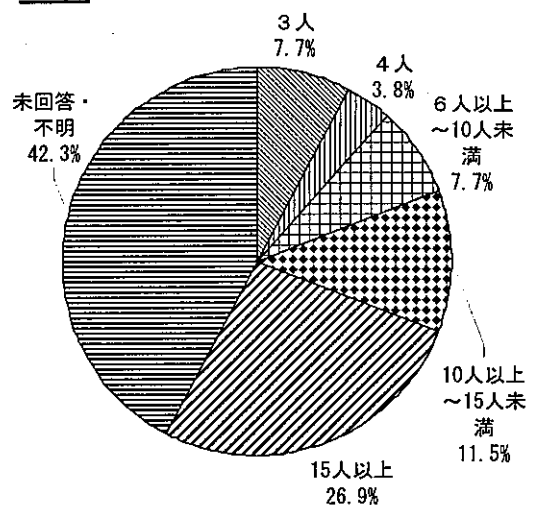
構成比



(2) 従業員数

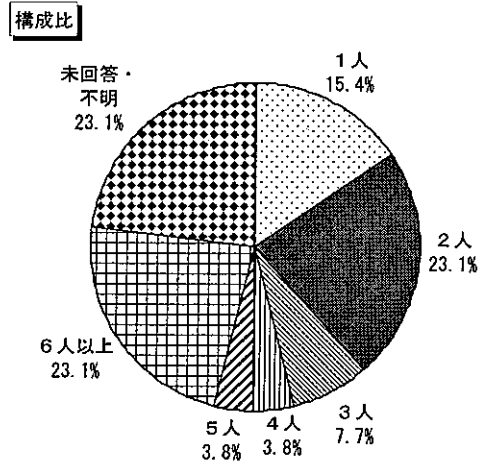
人数	回答数	構成比
1人	0	0.0%
2人	0	0.0%
3人	2	7.7%
4人	1	3.8%
5人	0	0.0%
6人以上～10人未満	2	7.7%
10人以上～15人未満	3	11.5%
15人以上	7	26.9%
未回答・不明	11	42.3%
計	26	100.0%

構成比



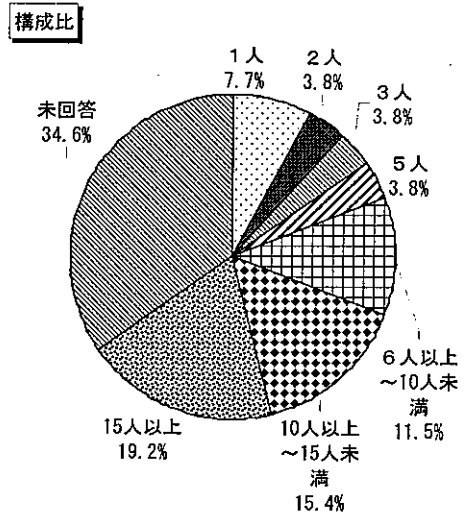
(3) 従業員内常勤

人数	回答数	構成比
1人	4	15.4%
2人	6	23.1%
3人	2	7.7%
4人	1	3.8%
5人	1	3.8%
6人以上	6	23.1%
未回答・不明	6	23.1%
計	26	100.0%



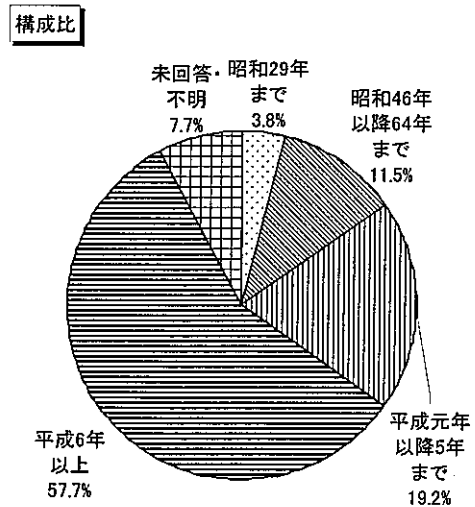
(4) 従業員内パート

人数	回答数	構成比
1人	2	7.7%
2人	1	3.8%
3人	1	3.8%
4人	0	0.0%
5人	1	3.8%
6人以上～10人未満	3	11.5%
10人以上～15人未満	4	15.4%
15人以上	5	19.2%
未回答	9	34.6%
計	26	100.0%



(5) 法人設立

家族数	回答数	構成比
昭和29年まで	1	3.8%
昭和30年以降45年まで	0	0.0%
昭和46年以降64年まで	3	11.5%
平成元年以降5年まで	5	19.2%
平成6年以上	15	57.7%
未回答・不明	2	7.7%
計	26	100.0%



6. 設問に対する解答と分析

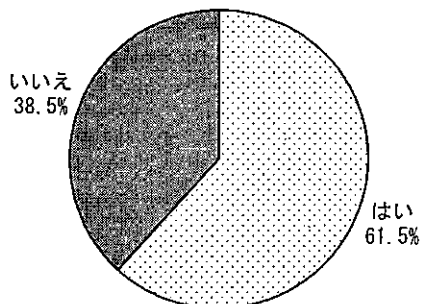
■No. 1

経営の将来ビジョンを作り、みんなに明示していますか？

	回答数	構成比
はい	16	61.5%
いいえ	10	38.5%
無回答・その他	0	0.0%
計	26	100.0%

将来のビジョンを明示していると回答した法人は61.5%であった。過半数以上の法人がビジョンを策定していることから、経営にあたってビジョンを重要視していることが伺える。稼業から脱却し、事業として営もうという姿勢が表れている。

構成比



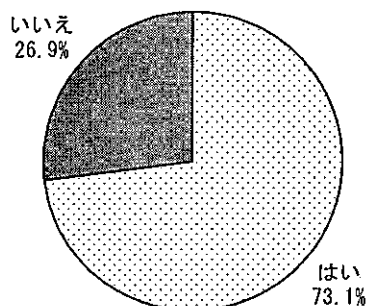
■No. 2

経営環境の変化に対する分析・予測を行っていますか？

	回答数	構成比
はい	19	73.1%
いいえ	7	26.9%
無回答・その他	0	0.0%
計	26	100.0%

経営環境の変化に対する分析・予測を行っていると感じた法人は73.1%であった。これはほとんどの法人がデータを分析し、それをもとに経営を行っていることを推測される。稼業ではなく法人として経営を行っている様子が伺える。

構成比



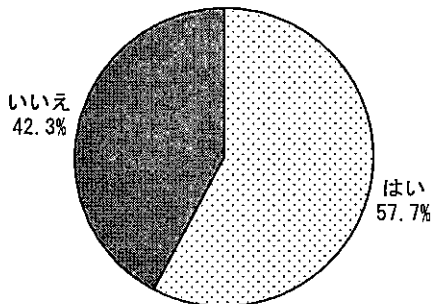
■No. 3

5年先、10年先の具体的な経営目標と妥当な計画を持っていますか？

	回答数	構成比
はい	15	57.7%
いいえ	11	42.3%
無回答・その他	0	0.0%
計	26	100.0%

長期経営目標を持っていると感じたのは57.7%であった。質問No. 9の1年間の計画と比較すると長期的な視野としては減少しているものの、農業者全体の平均からすると高い数値となっていると思われる。農業会議に参加している農業者が高い志を持って事業を営んでいることが推測される。

構成比



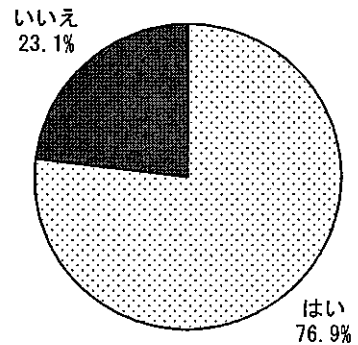
■No. 4

消費者意識や消費動向に対応した安全・安心の戦略・計画がありますか？

	回答数	構成比
はい	20	76.9%
いいえ	6	23.1%
無回答・その他	0	0.0%
計	26	100.0%

構成比

消費者意識や消費動向に対応した安全・安心を意識している法人は76.9%と非常に高い割合であった。お客様のニーズに合わせたものを生産し、販売することは基本であり、「よいものを生産する」という意識が高いと推測される。



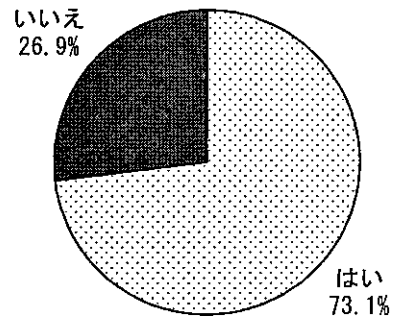
■No. 5

長期経営戦略・計画は政府や地方自治体の農業政策に対応していますか？

	回答数	構成比
はい	19	73.1%
いいえ	7	26.9%
無回答・その他	0	0.0%
計	26	100.0%

構成比

政府や地方自治体の農業政策に対応しているところを答えた法人は73.1%であった。これは、農業の経営には政府や地方自治体の農業政策が欠かせないことを意味しており、少なくとも現段階ではまだまだ政府や地方自治体からの協力が必要であると思われる。



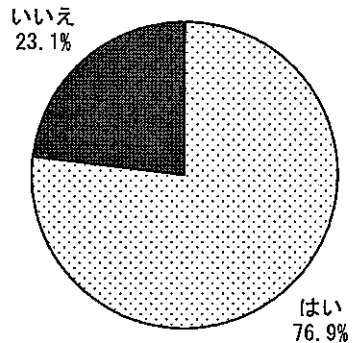
■No. 6

長期的な経営戦略について毎年の成果を分析・改善を行っていますか？

	回答数	構成比
はい	20	76.9%
いいえ	6	23.1%
無回答・その他	0	0.0%
計	26	100.0%

構成比

長期的な経営戦略について毎年の成果を分析し改善を行っているかと答えた法人は76.9%にも上った。多くの法人が長期の戦略の中のどの位置にいるのかを把握し、1年ごとに改善を行っているのが伺える。総じていえることだが、農業会議の参加法人は意識が高いと考えられる。



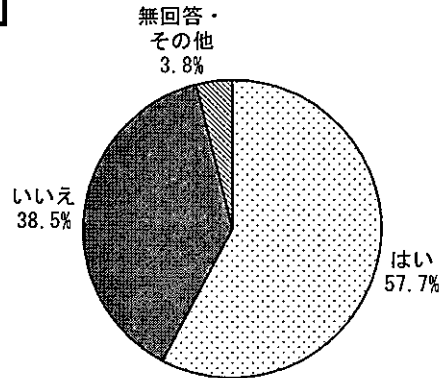
■No. 7

環境・競合に対応するため経営戦略・栽培計画・販売計画の見直しを定期的に行っていますか？

	回答数	構成比
はい	15	57.7%
いいえ	10	38.5%
無回答・その他	1	3.8%
計	26	100.0%

環境や競合に対応するための見直しを行っていると答えた法人は57.7%であった。時代の流れに対応し、商品等の開発を行っている法人もあれば、旧来の伝統的な手法を貫いている法人も存在すると見受けられる。一方で農産物によっては、容易に見直しを行えないものも存在するので、この数字からは過半数の法人が環境や競合の変化に対して意識していることが伺える。

構成比



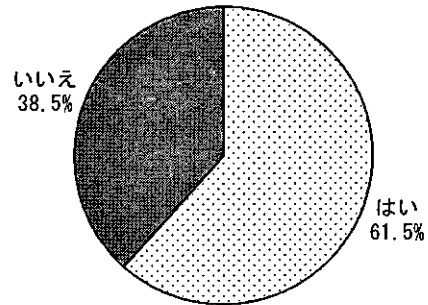
■No. 8

常に経営に革新的な技術の導入を考えていますか？

	回答数	構成比
はい	16	61.5%
いいえ	10	38.5%
無回答・その他	0	0.0%
計	26	100.0%

革新的な技術の導入を検討している法人は61.5%であった。質問No.7と同じく、扱う農産物や法人の事情により、検討しにくい法人も存在すると考えられる。総じて農業会議に所属する法人は意識が高いと思われる。

構成比



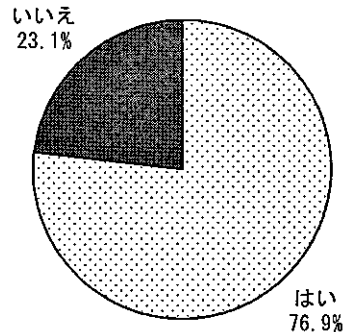
■No. 9

年初に年間の経営方針・目標を作り、計数管理を行っていますか？

	回答数	構成比
はい	20	76.9%
いいえ	6	23.1%
無回答・その他	0	0.0%
計	26	100.0%

76.9%が年初に経営方針を策定し、計数管理を行っていると答えた。これは、稼業からの脱皮をおこない、法人であることを自認している表れだと解釈できる。法人の集合体であるこの農業会議では目標管理に対する意識が高く、必然的にこれらの数値は高くなるようである。しかしながら長期計画となると若干数値が下がる。

構成比



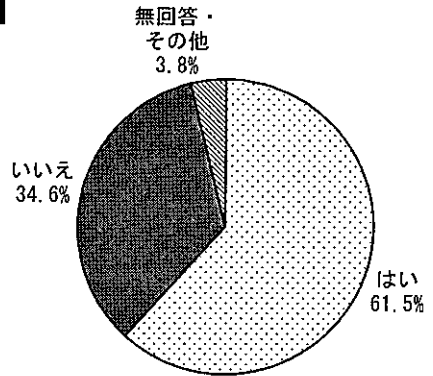
■No. 10

生産高拡大計画に対応する投資計画・返済計画・採算計画はありますか？

	回答数	構成比
はい	16	61.5%
いいえ	9	34.6%
無回答・その他	1	3.8%
計	26	100.0%

生産拡大のための投資計画等があると答えた法人は61.5%であった。一部の法人では、農地の取得等が不可能なものもあり、投資が行える法人は限られている。にもかかわらず、60%以上の法人が「はい」と答えており、多くの法人で投資による生産高拡大を検討していることが伺える。

構成比



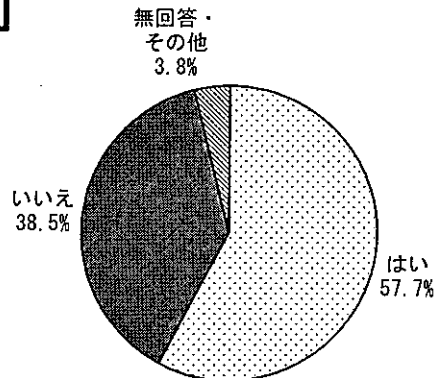
■No. 11

計画、実施、結果のチェック、改善行動のサイクルを実行していますか？

	回答数	構成比
はい	15	57.7%
いいえ	10	38.5%
無回答・その他	1	3.8%
計	26	100.0%

PDCAの改善サイクルを実施している法人は57.7%であった。目標管理やビジョンの共有を行っている割合からすると若干低く、やりっぱなし感が否めないが、概ね、改善行動に関しては積極的であると思われる。

構成比



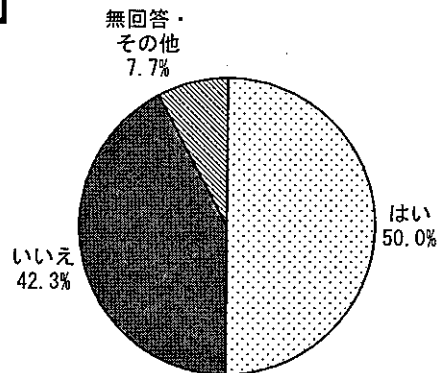
■No. 12

所得向上(例えば600万円以上)を得るための戦略と方策はありますか？

	回答数	構成比
はい	13	50.0%
いいえ	11	42.3%
無回答・その他	2	7.7%
計	26	100.0%

ほとんどの項目で50%以上の「はい」の回答が得られたが、所得向上のための方策に関しては、あると答えたのがちょうど50%であった。戦略や今後の目標に関しては明確なもの、実質的に収入が増加するところまではイメージしにくいようである。

構成比



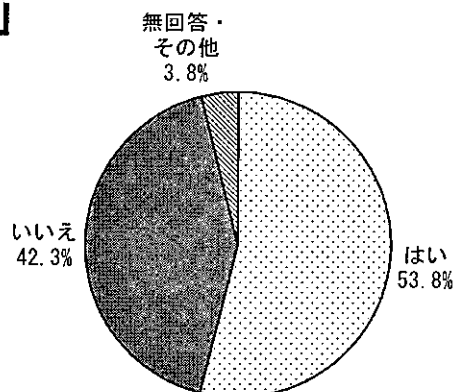
■No. 13

後継者の育成について計画的な努力が払われていますか？

	回答数	構成比
はい	14	53.8%
いいえ	11	42.3%
無回答・その他	1	3.8%
計	26	100.0%

ほぼ半数の53.8%の法人が後継者の育成について考えていると答えた。企業にとって人材は重要であり、近年高齢化に拍車がかかっている農業分野においては特に重要である。未対策の法人は、十分に検討し今後の対策を練る必要がある。

構成比



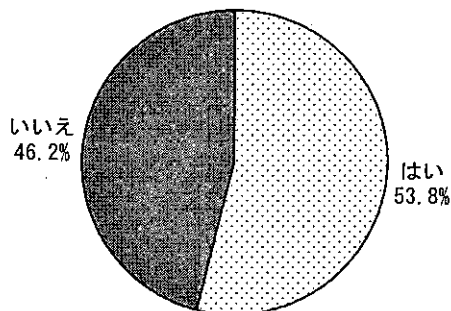
■No. 14

社員の能力向上のための研修などの手立てを打っていますか？

	回答数	構成比
はい	14	53.8%
いいえ	12	46.2%
無回答・その他	0	0.0%
計	26	100.0%

社員の研修などを行っていると言った法人は質問No. 13と同じく53.8%であった。しかしながら、これはNo. 13の質問と同一の回答者ではなく、後継者対策は行っていないが社員教育は行っていたり、後継者対策は行っているが、社員教育未対応であるという回答も含まれており、意味は異なる。ほぼ過半数の法人が社員教育を実施している。

構成比



■No. 15

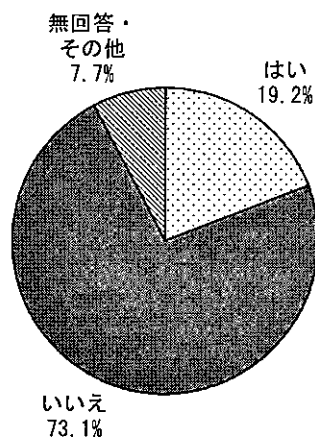
災害等のリスクに対しての十分な防御策を講じていますか？

	回答数	構成比
はい	5	19.2%
いいえ	19	73.1%
無回答・その他	2	7.7%
計	26	100.0%

災害等のリスクに対し十分な防御策を講じていると答えた法人は19.2%と非常に低い数字となった。

法人として事業を行う以上、リスク管理は必要不可欠であるが、農業という事業の特殊性により、十分なリスク管理を行っている手法が少ないと考えられ、常にリスクと隣合せの状態で行っていることが伺える。

構成比



7. アンケート結果に対する総論

これらの結果から、農業会議に参加している農業法人は、経営に対し非常に積極的であり勉強熱心であると判断できる。

多くの法人が、生産高の追求から、消費者ニーズに合わせた高付加価値農産物の生産に切り替えるなど、マーケティングの観点を取り入れており、京都の農業分野でのトップランナーといえるのではないだろうか。

多くの質問で、「はい」の回答率が50%~75%程度の範囲内であり、目立った特性がないため分析を行う上では非常に難しいところではあるが、回答からは総じて近年の景気低迷から連想される悲観的なものはなく、独自性を発揮して積極的に事業を展開していきたいという思いが感じられる。

唯一、特徴が現れたのが、質問 No.15「災害等のリスクに対しての十分な防御策を講じていますか？」で、「はい」回答が20%を下回った。

自然災害等のリスク面から考察すると、農業という事業の特性上、リスク管理が難しく、対応を行っている法人は少ない。現状として自然災害に対しては無防備といわざるを得ない。しかし、広大な農地をリスクヘッジするような設備投資や保険を行うためには莫大な費用を必要するため、事業としての費用対効果という面では、対策を行うべきであるとは一概にはいえない。法人としてゴーイングコンサーンを貫くのであれば、リスクに対する対策を検討しなければならないが、これに関しては一法人が担えるはずもなく、行政等による災害時の救済施策等の充実が望まれるところである。

第3章 京都府農業法人経営者会議 トップインタビュー

第3章 京都府農業法人経営者会議トップインタビュー

～農業法人経営者の強力なサポーター～

会長である株式会社杜若園芸 専務取締役 岩見悦明氏
にインタビューいたしました。



<<インタビュー概要>>

1. 京都府農業経営者会議の目指すもの

先進的な農業経営の先駆者を作り、情報交換を行い、行政（京都府）との調整役（政策提言等）になることを目指しています。（日本農業法人協会は国に対して提言している。）

他業種に対する経営的な遅れのないように各種のセミナー事業などを行っています。

農業法人の市場競争力をつけていきたいと思っています。

京都府農業法人経営者会議の事業概要

- ・ 平成8年に組織化に向けて呼びかけ開始
- ・ 平成9年2月設立
- ・ 現在会員30法人
- ・ 事業内容—各種セミナーの開催、異業種交流、会員交流(京都、近畿)、政策提案(要請)活動

2. 京都府農業の傾向と問題点

販売がJA頼みになっているケースがあり、マーケティングの必要性があります。

また、京都府は農業経営者の力が弱い感があり、今後の課題となっています。地域においても、農業経営への改善の意欲の温度差があり今後の課題です。

3. 農業経営の法人化への問題点

従業員の先行的投資の難しさがあります。また営業専任者をどうするかの問題があります。

農業法人についても最近の感があり、これから経営についての視点を持たねばなりません。

農業に従事する従業員については、一般企業で働く場合と就業条件が少し違う面がありますので、農業に従事するとはどういうことかを普及をすると同時に経営者側も生業から近代的経営への脱皮が必要であると思います。また、様々な角度から労務管理の技術を向上させることにより従業員のストレスを低減させ、いいものを作ろうというモラルアップにつなげなくてはなりません。

4. 農業経営者がいかにすれば、経営ビジョンを持てるのか

農業者以外との交流も必要です。法人化しているところは一定のレベルにあるが他業態から見ると遅れている感があります。

生産に関することに注力しすぎて、販売の視点が抜けているのでマーケティングの勉強をせねばならなりません。

その上でまず経営者が将来の経営ビジョン、経営戦略を持つことが必要となります。

また農業の性格上、経営が通年サイクルになるので、年毎の売上げ計数と内容の分析から次の年の戦略、計数目標に反映させるというPDCAサイクルを回す必要があります。

その上で、自然環境の予測と消費者嗜好の変化も経営戦略に折り込む必要があります。

自然環境については、不可避要素もあり、経営要素にリスク管理の考えを取り入れることが必要となってきました。

<<参考>>

京都府農業法人経営者会議は社団法人日本農業法人協会の京都支部としての位置付けもある。

社団法人 日本農業法人協会

- ・ 主旨—我が国農業経営の先駆者たる農業生産法人その他農業を営む法人（以下、「農業法人」という。）の経営確立・発展のため調査研究、提言、情報提供等の活動を進めることにより、我が国農業・農村の発展と国民生活の向上に寄与することを目的とする。
- ・ 設立許可—平成11年6月28日（農林水産大臣設立許可）
- ・ 事業内容とその具体的事業計画
 - (1) 農業法人に関する経営情報の収集、及び研究
⇒農業法人に関する経営実態等を定期的に把握・調査するとともに、経営関係の情報の収集・提供を行う。
 - (2) 調査・研究等を踏まえた農業経営政策等に関する提言
⇒上記の調査・研究を踏まえた農業経営政策等に関する提言を行う。
 - (3) 農業法人の経営改善に関する研修及び教育
⇒農業法人経営者の経営能力向上のための研修セミナーを、全国、ブロック段階で行う。
 - (4) 農業・農業法人の人材確保及び育成
⇒合同就職説明会の開催、農業を志す人の受け入れ・養成等を行う。
 - (5) 農業分野における技術・技能・知識に関する外国人研修
⇒外国人研修生の第一次受入期間として、会員等の外国人研修生の受入を支援する。
 - (6) 一般国民に対する啓蒙・普及
⇒一般国民に対する広域PR資料の作成・発行、ホームページの開設、運営・イベント・見本市への参加など消費者への情報発信・交流を行う。
 - (7) その他本協会の目的達成するための必要な事業

第4章 農業・農村問題の重要な意義

第4章 農業・農村問題の重要な意義

1. 戦後の農業・農政

戦後の農政は大きく4期に分けられる。第1期と呼ばれる1940年から1955年にかけては農地改革の時代であった。第2期と呼ばれる1955年から1970年には、農業基本法が制定され、貿易摩擦が激化する第3期(1970年～1986年)には徐々に規制緩和の方向へ向かい第4期を迎える1986年には農産物貿易拡大を目指すウルグアイ・ラウンドがはじまる。

その後、1993年に実質的に集結したウルグアイ・ラウンド農業合意では、国境措置(関税、輸入制限等)、国内支持及び輸出競争(輸出補助金)の3分野にわたり、95年から2000年の6年間の実施期間中に、保護水準を引き下げていくこととされた。また、ウルグアイ・ラウンド交渉の成果を包括的に実施するための国際機関として、1995年に世界貿易機関(WTO)の発足が決定された。

現在、世界の穀物生産には、人口の増加、環境問題等中長期的には多くの不安定要因が存在し、東アジアでは、中国の農産物純輸入国への移行に加え、輸出入額の増加と域内依存度の上昇、輸入品目の多様化、特定品目の輸出等の特徴がみられ、今後、人口増大、食料消費の増加・多様化に伴い、世界の農産物貿易における東アジアの影響力が強まる可能性が指摘されている。

WTO交渉では、ドーハ・ラウンドの枠組み合意が成立し、今後「多様な農業の共存」を理念とする我が国の主張反映の努力と、国際規律の強化等の流れにも対応し得るよう、国内農業の競争力の強化と国境措置に過度に依存しない政策体系の構築が重要度を増している。

また、世界各地でEPA/FTAが急増し、我が国でも、メキシコとの協定が発効、フィリピンとの交渉は大筋で合意。マレーシア、タイ、韓国、ASEAN全体とも順次合意が予想されるなど、貿易自由化に拍車がかかっている。これらEPA/FTA交渉に当たって我が国としては、「守るべきものを守り、譲れるものは譲る」との考え方で対応するとともに、「みどりのアジアEPA推進戦略」に沿って、戦略的かつ前向きに対応していくという方針を打ち出している。

このような流れの中、国際規律の強化や中長期的な貿易自由化の流れにも対応し得るよう、構造改革を通じて国内農業の競争力の強化を図るとともに、国境措置に過度に依存しない政策体系を構築することが求められている。

2. 日本の食環境の動向と課題

国民は、現在、かつてないほど多様で豊かな食生活を享受している。その一方で、近年、輸入農産物における基準値を超えた農薬の残留、食品の偽装表示、国内や米国でのBSE(牛海綿状脳症)の発生、アジアでの高病原性鳥インフルエンザの発生等が相次いでいる。また、食品の危害要因は、腸管出血性大腸菌O157等の病因物質や環境汚染物質を含め多岐にわたっている。現代の食品の大量生産・広域流通の体制のもとで、食品の事件や事故が発生すれば、その被害と影響は、広範囲かつ多数の人々に及ぶおそれがある。

こうした最近の大きな情勢変化のもとで、国民の食の安全・安心に対する関心は高まっている。

食品供給の各段階についての消費者の不安感をみると、輸入農産物や農畜水産物の生産過程、製造・加工工程に不安を感じる割合が高く、家庭での取扱いや小売店等の段階に不安を感じる割合は低くなっている。このように、生産者、製造者等と消費者の間の距離感の違いが、消費者の食の不安感に影響を与えているとみられる。

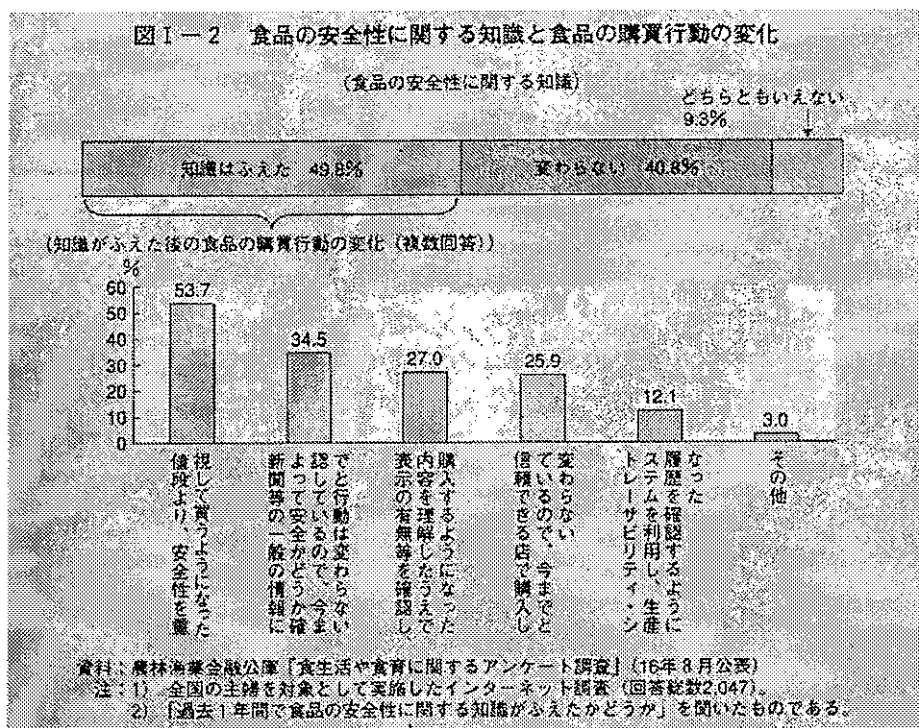
時期	内容
平成8年	5月 脳血管性大腸菌 O157 による集団食中毒の発生
11	2月 ダイオキシン含有騒動(一部報道による風評被害により、埼玉県産野菜の販売に影響)
	夏 魚介類の腸炎ビブリオ菌による食中毒が多発
	9月 茨城県東海村における核燃料臨界事故(地元農産物の販売に影響)
12	3月 国内で口蹄疫の発生
	6月 大手乳業会社の低脂肪乳中の黄色ブドウ球菌毒素大規模食中毒の発生
	夏 食品の異物混入等(食品会社は大規模な自主回収の実施)
13	9月 国内でBSE(牛海綿状脳症)の発生
14	1月 食肉等の不正表示事件が多発
	5月 無認可添加物使用問題発生
	6月 残留農薬の基準値を超えた輸入冷凍ほうれん草の回収相次ぐ
	7月 無登録農薬使用問題発生
15	4月 トラフグ養殖業者によるホルマリン使用問題発生
	7月 食品安全基本法が施行、食品安全委員会の設置
	11月 国内でコヒヘルペスウイルス病発生
	12月 卵の賞味期限不正表示事件発生 米国でBSE発生
16	1月 国内外で高病原性鳥インフルエンザ発生(アジアを中心に被害拡大)
	7月 輸入野菜の産地偽装事件発生

また、消費者自らの対応策として、食品の安全性に関する知識がふえた者のうち5割の者は、値段より安全性を重視する行動をとっている。さらに、問題を起こした事業者の食品の買い控え行動をとるなど、食の安全・安心を重視した購買行動をとるようになってきている。

また、少子高齢化が加速する中で、年齢別の消費行動の変化が経済社会にもたらす影響の強まりが注目を集めている。

人々は一生涯での消費額を一生涯で使えるお金と等しくなるように各年代毎の消費水準を調整する傾向をもつため、若いときには消費を減らして貯蓄を行い、老後には、その貯蓄を取り崩しながら消費を行うと考えられている。

図1-2 食品の安全性に関する知識と食品の購買行動の変化



若い世代の食料消費が経済性や簡便性の志向が強いのに対して、年齢が上がるほど、経済性よりも健康・安全性や国産志向が強いという特徴がみられる。この他にも、ライフスタイルや就業形態の変化も食の変化を促す要因となっており、例えば、毎日、食品の買い物に行く人の割合は平成6年には35%であったのが、15年には26%にまで低下している一方、週に1回のみ買い物に行く人の割合は同期間に6%から10%へ増加している。これを年齢別にみると、すべての世代において上昇しており、年齢が若くなるに従って、買い物の頻度は低くなっている。特に、20歳代では週に1回のみ買い物に行く

人の割合が19%にまで達している。また、買い物の際の交通手段をみると、自動車の割合は、昭和56年度から平成15年度までの間に1割から5割へと大幅に上昇している。

さらに食料品の購入先を世帯主の年齢別に見ると、年齢の高い層ほど一般小売店を利用する傾向が強く、年齢の若い層ほどスーパーを利用する傾向が強くなっている。

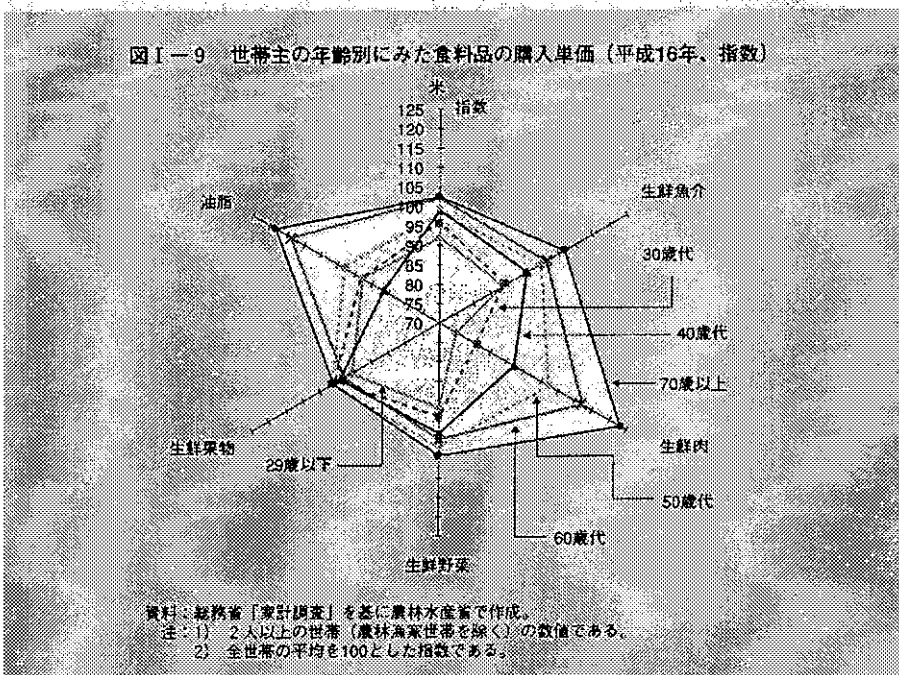
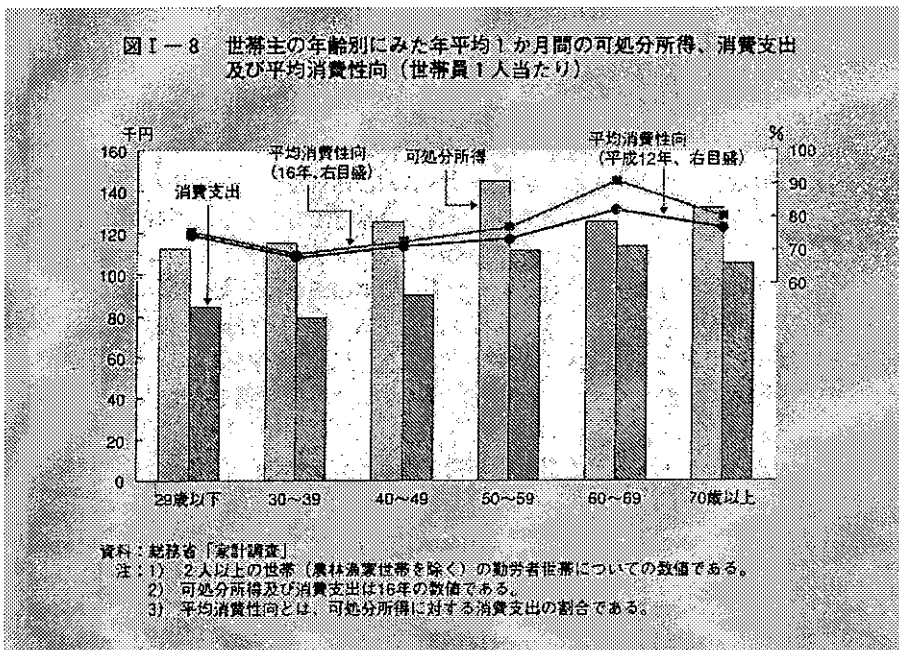
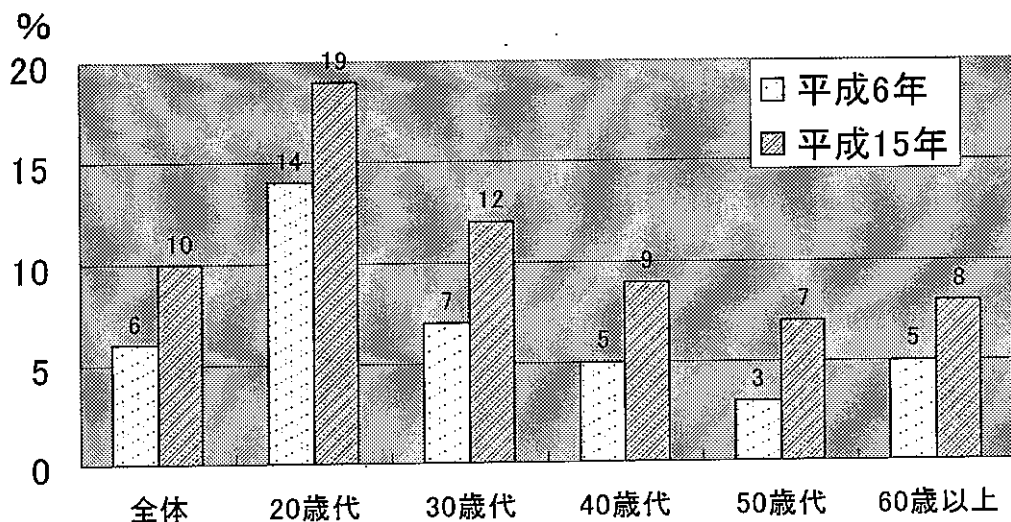


図 I - 10 週に1回だけ食品の買い物に行く人の割合



資料:味の素㈱[2003年 AMC調査](17年1月公表)

注:全国の2人以上世帯の20~69歳の主婦を対象にしたアンケート調査(回答数1,500)

このような流れの中、政府は食にかかわる様々な問題の発生を教訓として、国民の健康保護を最優先に食品の安全性の確保に取り組むため、平成15年に食品安全基本法を制定するとともに、食品安全委員会の設置や関係行政機関の再編による新たな食品安全行政を発足させた。現在、関係府省が連携して、食品をとおして有害微生物や有害化学物質等を摂取することによる健康への悪影響の発生を防止、または抑制するために、科学に基づいたリスク分析を活用して総合的な施策を展開している。

農林水産省では、新たな食品安全行政に的確に対応するための指針である「食の安全・安心のための政策大綱」(15年6月決定)を取りまとめた。これに沿って、生産段階から流通段階にわたるリスク管理施策の実施による食品の安全性確保や消費者の信頼の確保に関する施策を推進している。例えば、生産段階では、農薬や肥料等の生産資材の適正な使用の推進と取締り等を徹底するとともに、人畜共通感染症予防を含む家畜防疫体制の強化等のリスク管理に関する様々な施策を推進している。また、それらの施策の策定に当たっては、適切なリスクコミュニケーションの実施に努めている。さらに、消費者の信頼を確保するため、食品表示の適正化やJAS規格の見直し、トレーサビリティシステム(生産流通情報把握システム)の確立等を推進している。

ともに、他産業と遜色のない生涯所得と労働条件を確保することで、将来の農業就労者の中核となる担い手の育成を図ることが課題となっている。

農産物のマーケティング面の強化策としては、京野菜のブランドを高める取組みも求められており、市場対応力の高い生産・販売体制の確立が課題とされてきた。周年生産を可能とする産地規模の拡大とともに京都産農産物の市場評価を高める取組みも行われている。また、府内の農産物の加工や販売による経営の垂直統合の取組みも朝市や産直などの取組みとともに進展し、商品化された「ふるさと食品」は、ここ数年販売額は増加傾向にある。

傾斜地が多い等の生産条件の不利性と生活環境等の定住条件に恵まれないことから、担い手不足による農業生産活動の停滞や地域社会の維持の困難化に直面しているとされる中山間地域について、京都府においても概ね7割が中山間地域となっており、人口では府内の1.5割という現状からは、地域の活力維持という点からは、定住人口や交流人口を増やしていくことが課題となっている。

② 京都府における農業経営体の動向

05年度世界農林業センサスによると、京都府の農業経営体の総数は24,802経営体で、内法人化している経営体は189経営体、更にその内訳は、農事組合法人が42、株式会社が20、有限会社が57、各種団体が57、その他法人が13となっている。

また、京都府の農業集落の総数は1,703集落であり、各種の事業を主体的に行っている割合は以下のとおりである。

地域資源を活用した交流事業の取組別農業集落数（05年農林業センサス）

	行っている	農業集落として取組んでいる	行っていない
農山村地域資源を活用した観光客の受入	92	15	1,611
産地直送を介した交流	441	31	1,262
児童、生徒の農林業体験学習の受入	94	10	1,609
農林業ボランティア活動を介した交流	26	2	1,677

地域資源を活用した施設がある農業集落数、施設数及び利用者数（05年農林業センサス）

	農業集落数	施設数	利用者数
産地直売所	188	243	1,474,948
市民農園	35	37	4,105
農業・農村研修資料館	7	7	36,778
農業公園	5	5	193,225

(2) ふるさとビジョンによる5つのアクションプラン

以下、現在推進されている京都府のアクションプランの概要を紹介する。（京都府資料原文掲載）

① 安心・安全な消費生活の実現プラン事業

IT化の進展、規制緩和の促進及び国際化の進展等社会経済情勢は急速に変化し、消費者トラブルが悪質化するとともに、複雑化・多様化・広域化し、架空請求や高齢者への訪問販売に関する苦情相談が急増しています。今後、府民が消費者被害に遭わないよう、消費者、事業者、NPO法人等各種

団体、行政が協働して消費者被害をなくすための府民運動を展開し、安心・安全な消費生活の実現をめざし、本計画を策定するものです。

② 農のあるライフスタイル実現プロジェクト推進事業

農山村部で進行する担い手不足のなか、長寿化に伴う新たな暮らし方として「農のあるライフスタイル」を求め、農山村に移り住んだ都市住民を農山村の多様な担い手として位置付け、共に地域の環境を守り、生き生きした農山村づくりを進める。担い手不足に悩む農山村集落の活力を取り戻すため、地域農業や森林整備と関わりながら農山村での暮らしを求める都市住民を受入れ、都市住民の持つ知識や技術を最大限に活用するなかで地域の自然や文化などの環境を守り、生き生きした農山村づくりを進める。都市では得ることのできないゆとりある豊かな暮らしのなかで、農山村の自然・文化・空間などに価値観を見出し、地域の環境を守り生き生きした農山村づくりへ参画することを通じて自己実現を図ることができる環境づくりを進める。

③ 食の安心・安全プロジェクト事業

近年、「食」を取り巻く状況は、輸入食品の増加、様々な加工食品の開発等により大きく変化しています。こうした中、加工乳による大規模食中毒、BSE（牛海綿状脳症）の発生、偽装表示、農薬の残留基準値を超えた輸入野菜、違反添加物、ダイエット食品による健康被害等相次ぐ事件により、消費者の「食」への不信・不安が高まりました。これに対し、国や地方自治体、各関係者においては、それぞれの問題に個別の対応を図っていますが、消費者の「食」に対する不安を払拭するために、より正確な情報の提供、関係者相互の連携による取組が求められています。京都府におきましては、府民の皆さんとともに、生産から消費まで一貫した食の安全対策を推進することが重要と考え、正しい情報を共有し、関係者相互が連携することにより、府民の皆さんの「食」の安心・安全を図るとともに、加えて健康で安心できる食生活を支援し、京都ならではの地域に根ざした「食」文化を守り育てる取組を推進することとしています。

④ 「いただきます。地元産」プラン推進事業

京都府では食の安心安全を図るとともに、農産物の地産地消を推進しているところですが、その一環として学校給食等へのブランド京野菜等地元農産物の供給を推進する仕組みづくりやそれを通じて農業・農村に対する関心を高め、理解を促進する方策に係る「いただきます。地元産」プランを策定するため、幅広い分野の方による研究会を開催しています。

⑤ ブランド京野菜倍増戦略事業

京都府では、平成元年度から品質的に優れた府内産農産物を市場や消費者にPRし高付加価値化するとともに、消費者に本物の京野菜を提供するため、府内産農産物のブランド化に取り組んでいます。近年、他県産京野菜の生産拡大が進む中、ブランド京野菜を京都府農業の牽引役とするため、平成14年12月「ブランド京野菜等倍増戦略」（以下「第1次プラン」という。）を策定し、この第1次プランに基づき他県産京野菜との違いの明確化や京野菜の信頼性の向上、ブランドイメー

ジの浸透、「京マーク」の知名度向上等を重点課題として計画的に施策を推進してきました。

これらの取組により、ブランド京野菜等の生産力、品質、信頼は強化されてきていますが、一方では、首都圏を中心に、みず菜等他県産京野菜の販売量が年々増大しており、これら産地の販売攻勢に対抗するには、一層の生産拡大・品質向上とともに、新たな流通・販売対策が必要となっています。

また、京都の食品産業や伝統文化を支える上で欠かせない小豆、黒大豆については、近年生産量が大きく減少し、実需業界等から早急な生産拡大が求められています。このため、この度、第1次プランの見直しを行い、「ブランド京野菜」と「小豆・黒大豆」についてブランド力と生産・販売体制等の一層の強化を図るため、第2次プランの策定の事務を進めています。

(3) その他就農業推進等の支援事業

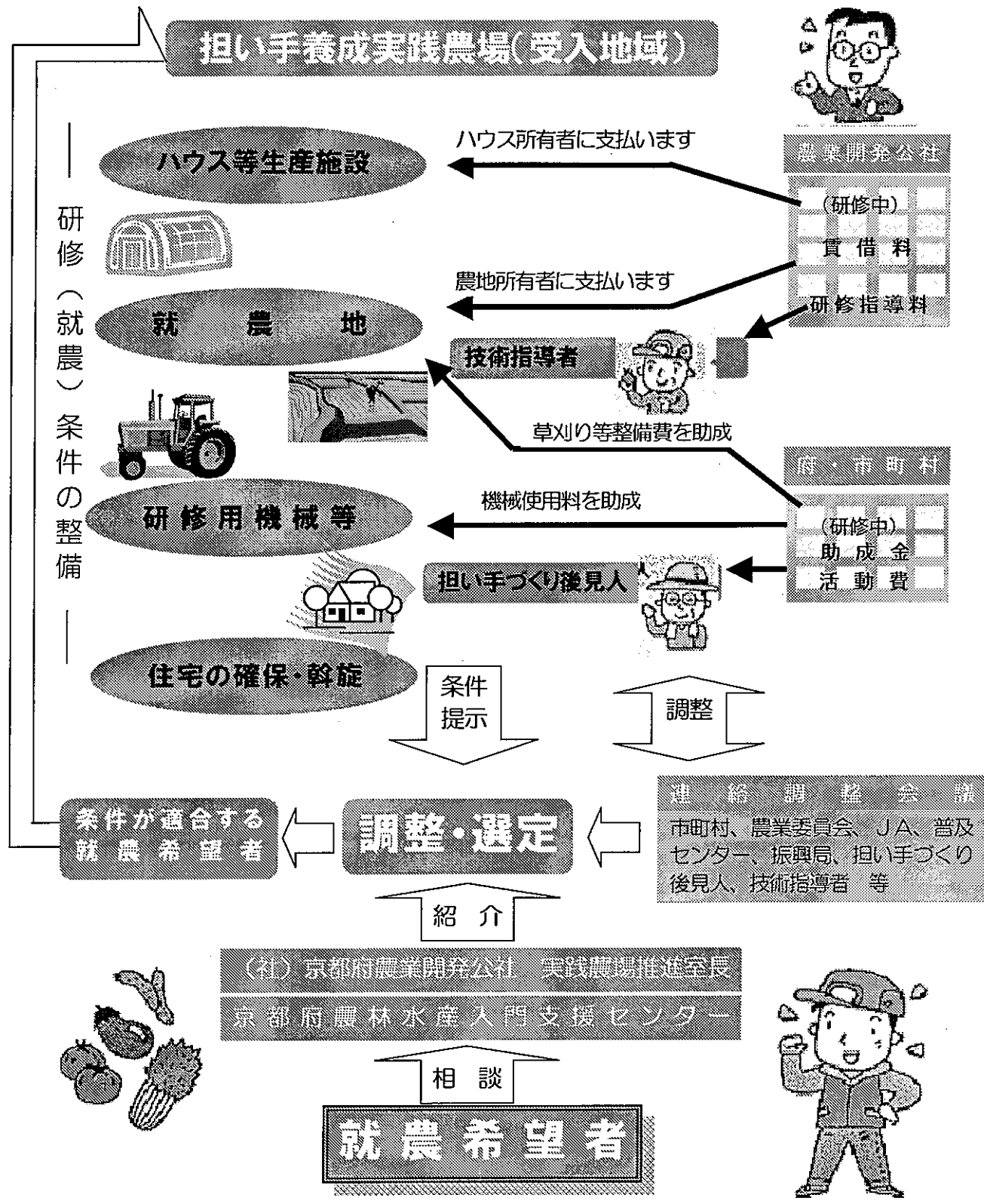
① 京都グリーンツーリズム大学

府内の都市農村交流施設などがリピーターを確保できる施設となることを目的に、「施設経営のノウハウ」や「利用者へのホスピタリティー（おもてなし）」に関する理解を深める連続講座が開催されている。平成16年1月に開催された「グリーンツーリズムの基礎から経営戦略」以降、「都市住民の目からみた交流ニーズ ～集客企画の立案～」、「食の魅力がリピーターをつくる」、「心地よい接客とPR手法」、が開催され、平成17年度は、①特産物の生産とその活用による都市農村交流について、②地域食材を利用した都市農村交流について、③集客のための企画立案と集客方法について、の3つのテーマで3回が行われる。

② 担い手養成実践道場

「担い手養成実践農場」は、新規就農者を研修から就農まで地域で一貫して支援するもので、耕作放棄地や将来的に耕作放棄の可能性のある農地を社団法人京都府農業開発公社が借り入れて京野菜の栽培等の個別研修を行い、研修後は新規就農者がその農地を借り受けてそのまま就農できるものであり、農業の担い手の確保と農地保全を同時に行う新しい仕組みである。京都府農林水産業入門支援センターが、若年者就業支援センター（通称：ジョブカフェ）にサテライト相談窓口を設けており、担い手養成実践農場」についての相談も受け付けている。平成14年度から研修を開始した8名全員が最長2年の研修を終了した。修了者からは、「新規就農のモデルになりたい」「自然災害に負けず前向きに取り組んでいく」「売上1000万円が目標」などの抱負が語られた。

担い手養成実践農場の仕組み



4. 農業の現状および今後の展望

(1) 我が国の農業経済の現状

① 農業生産の動向

我が国の農業総産出額は平成6年～13年の間は21.5%減少し、10～15年の間でも10.3%減少している。平成14、15年は下げ止まりの兆しがみられるものの、趨勢的には減少傾向にある。

農業生産指数と農産物価格指数については、平成6年～14年の動きでは二つの指数はいずれも低下傾向にあり、下落率を比較すると、農業生産指数が12.5%、農産物価格指数が17.7%低下しており、価格指数の下落率が大きくなっている。このことから農業総産出額の減少は農産物価格の大幅な下落がより大きな影響を受けていると考えられる。

平成6年～15年の農業産出額の動向を主な品目別の指数で見ると、米は平成6年以降の需給緩和のもとでの米価下落により30%減少した。野菜・果実は高齢化に伴う生産減や輸入増加による価格低下で2%減少した。麦類・豆類は生産の増大に伴い30%増加した。

② 農家経済の動向

平成10～15年の主業農家の農業総所得は6.4%減少しており、趨勢的には下落傾向にある。

準主業農家および副業的農家の家計費充足率は準主業農業が15.2%、副業的農家が6.8%となっており、農業所得のみで家計費を賅っている主業農家の102.8%を大幅に下回っている。このため、これらの農家では農業所得の変動が家計に与える影響は相対的に低いとみられるが、近年の景気低迷等の影響を受けて農外所得が大幅に減少したため、農家総所得は減少傾向にある。

③ 農業労働力

1) 農家戸数および農家人口等の動向

高齢化や離農等の進行に伴い、農家戸数は減少傾向にあり、平成11～16年の間には総農家戸数は9.4%、販売農家戸数は12.7%減少した。

2) 新規就農者の動向

近年、農業を職業の一つとして選択する気運や自然志向の高まり等を背景に、新規就農者の数は平成2年に底を打って以降増加傾向にあり、平成15年には新たに8万人が就農した。しかし、最近伸びが緩やかになる傾向がみられる。新規就農者の大半は40歳以上の離職就農者であり、新規就農青年（新規学卒者と39歳以下の離職就農者の合計）は1万2千人となっている。

同居農業後継者等の確保状況は、多くの営農類型で後退しており、将来、経営の承継が困難となる農家や深刻な農業労働力不足に直面する農家が増加することも懸念される。

そのような中、家業の自営農家や農業経営主として新規就農する形態に加えて、農業法人等に雇われて農業に従事する形態などがみられる

こうした多様な就農経路や農業労働力不足等を背景として、農業部門の雇用者数は平成15年には平成10年に比較して35万人となり、25%増加した。

(2) 農業の構造改革の動向

① 農業の担い手の育成

1) 認定農業者

認定農業者は平成12年3月末から29%増加し、平成16年8月現在全国で18万7千経営体が認定されている。認定農業者の経営動向は平成10年～14年の間で農家総所得は、販売農家平均を20～40%上回り、その差は拡大している。近年の農産物価格下落等の厳しい情勢のもとで、販売農家は農家総所得を減少させているのに対して認定農業者は平均でみてもわずかながら農業総所得を増加させている。

認定農業者は地域農業のリーダー的な存在となることが期待されているが、認定農業者は自らを自立した農業経営を確立している存在や地域のリーダー的な存在としてとらえているようであり、自らの経営や地域農業に対する自覚の高まりが窺える。

認定農業者制度には、取り組み状況に差がみられ、今後、地域毎の取り組み状況の差の改善に加え、認定に基準となる各市町村の目指すべき農業経営の指標等の適正化、認定手続きの透明性の確保、認定のばらつきの解消、認定後のフォローアップの充実等の課題に対する取り組みの強化が求められている。

2) 農業法人

農業経営の法人化は家計と経営の分離による経営責任の明確化、対外的な信用力の向上や経営の多角化、経営の円滑な継承等、様々な利点を有している。農業経営の法人化の動きを農業生産法人の数で見ると、平成7年頃から増加傾向が強まっており、平成16年1月には7,383経営体となり、平成12～16年の間に25%増加した。農業生産法人の組織形態をみると、有限会社が80%を占めているが、平成13年に改正農地法により認められた株式会社形態は、平成16年7月現在、食品・飲料メーカーや建設、運輸、観光業者等が一部出資をしているものも含めて86社が農業経営に取り組んでいる。

3) 集落営農

地縁的にまとまりのある地域内の農家が農作業の一部または全部を共同化して地域の農業生産を行う集落営農の取り組みが、水田農業地域を中心に展開されている。組織化された集団営農は、平成12年11月現在、全国で9961組織あり、その86%の組織で、経理・会計、機械・施設の管理、作業への出役計画の策定等、参加する農家が何らかの形で役割分担を行っている。また、集落営農に参加する農家の中に認定農業者がいる集落営農組織の割合は全体の

41%を占めている。平成15年には特定農業団体制度が創設され、一元的に経理を行い法人化する計画を有する等の一定の要件を満たす集落営農が、新たに担い手として位置付けられ、平成16年8月現在、全国で120団体が認定されている。また、集落営農組織が法人化して地域の農地利用の過半を担う法人として位置付けられている特定農業法人は平成16年8月現在、全国で226経営体が認定されている。

4) 農業サービス事業体

農業サービス事業体は平成12年2月現在、全国で19503事業体が活動している。このサービス事業体は、農地の権利を有しないものの、地域の農業生産の維持や担い手経営の労働力補完を図るなど様々な機能を果たしている。

① 国産の展開（ブランド化等）

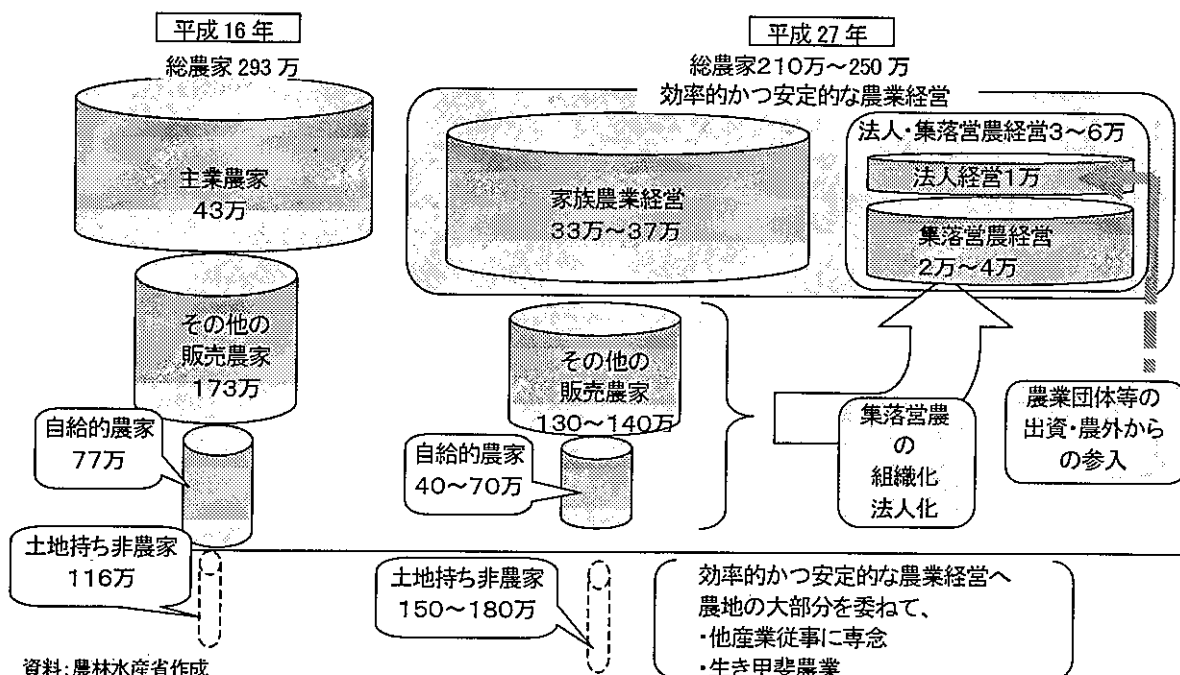
国産農産物は、輸入品との価格競争という点では厳しい環境にさらされている。しかし、その一方で国産農産物の評価は輸入品に比べて安全性、品質、おいしさに関して相対的に高くなっている。国内農業生産をめぐる情勢をみると、農業構造の改革の遅れに加えて、食料消費の低迷、農産物価格の下落、安価な輸入農産物との激しい競争のもとで、農業総生産額や農業所得が減少するなど厳しい状況にある。このようななかで、一定の経営規模以上の農業経営者を対象とした調査（農林漁業金融公庫「食品の輸入に関するアンケート調査」）によれば、農業経営において「より付加価値の高い作物や農業生産方式への転換」、「直接販売・契約生産等の取組み」等の取組みが必要であると考えている農業経営者の割合が高くなっている。これらの取組みについて、具体的な実践の状況を見ると、必要性を感じているものの実際に取り組んでいる農家の割合は低い。しかし、農業経営者や産地のなかには、安全および消費者の信頼の確保、地域ブランド化、食品産業との連携、農業経営の技術革新、農産物輸出等に積極的に取り組む動きがみられる。

また、農産物の安全性の実証による消費者の信頼の確保や生産者の意識改革に取り組む動きがみられる。さらに、農産物の生産・加工・流通等の各段階における情報を追跡し、遡及することができるトレーサビリティ・システムの構築に向けた取組みが進められている。

地域ブランドに関しては、消費者が信頼感を持って、商品を選択する上でブランドは大きな影響を与えている。地域において一定の広がりを持って生産されている農産物や加工品が一定の品質や様々な付加価値を伴いつつ、市場競争力を高めていくためには、地域ブランドの確立を図ることが重要となってきた。各地域では、地域固有の品種を活かした新品種の育成、独自の生産方法や基準による品質の維持、販売や市場の開拓等、地域ブランドの確立に向けて取り組んでいる事例がみられる。

(3) 我が国の農業構造の今後の展望（農業構造の今後の展望：平成27年）

農林水産省によると、図表に示すとおり、平成27年には平成16年に比べ、総農家は減少し、集落営農経営、法人経営が大幅に増加する。



資料:農林水産省作成

注:1)16年の土地持ち非農家数については、7年~12年にかけての趨勢を基にした推計値である

2)法人経営は、一戸一人法人や集落営農の法人化によるものを除く。

3)集落営農経営は、経営主体としての実態を有するものであり、法人化したものを含む。

(4) 京都府の農業の現状と今後の展望

① 現状

1) 農家の動向

京都府の農家数は年々減少を続けており、平成15年は41,350戸で、前年に比べ、1.1%減少した。そのうち、販売農家は27,990戸、自給的販売農家は13,360戸で、販売農家が約70%を占めている。

販売農家の中で専兼業別農家数をみると、専業農家が4,780戸、第1種兼業農家が2,340戸、第2種兼業農家が20,870戸で全体の74.6%を占めている。農業専従者のいない農家は17,140戸、農業専従者がいる農家のうち、65歳未満の専従者がいる農家は4,550戸である。

平成12年の主副業別農家数は、主業農家が34,999戸(構成比12.1%)、準主業農家が67,849戸(同23.5%)、副業的農家が1万8,574戸(同64.4%)となっている。平成7年と比べると、主業農家、準主業農家、副業的農家ともそれぞれ36.5%、10.1%、4.4%減少している。構成比では主業農家が4.9%減少する一方、副業的農家は4.6%増加している。高齢化の進行で主業農家が大幅に減少した。

また、平成15年の経営耕地規模別の農家数(販売農家)は0.5ha未満が34.7%(都府県23.5%)、0.5~1.0haが43.2%(都府県35.7%)を占め、販売農家のほぼ80%が1ha未満の経営規模であり、全体に零細な規模となっている。他府県より零細

規模の農家が多い。

2) 販売農家の農業従事者

平成15年の農家人口は116,600人、農業従事者は77,560人であり、このうち年間150日以上農業従事者は16,280人である。また、農業就業人口は42,420人で、このうち60歳以上が71.5%、女性が54.0%を占めており、他府県より比率が高く、高齢者や女性が農業生産において大きな役割を果たしている。

基幹的農業従事者は24,190人で、このうち15～59歳の占める割合が20.5%、60歳以上が79.5%であり、60歳以上の層は昨年より1.8ポイント増加した。

3) 農家経済

平成14年の農家所得は631.5万円で、このうち農業所得は79.6万円、農外所得は551.9万円となっている。また、農業依存度（農家所得に対する農業所得の割合）は12.6%となっている。これを前年比で見ると、農業所得は3.6%、農外所得は1.3%、農家所得全体では1.6%の減少となった。全国と比較すると、農外所得は高いが農業所得は低い。

4) 農家事業体

平成12年の農事組合法人、会社等の農家以外の農業事業体数は3事業体減少した。しかし、農事組合法人は14事業体（平成7年13事業体）、その他の会社は14事業体（平成7年12事業体）それぞれ増加している。事業体目的別では販売を目的とするものが81事業体で、約70%を占めている。なお、平成16年3月末現在の京都府内の農業法人は120あり、そのうち農地を使い農業経営を行っている農業生産法人は32となっている。

② 今後の展望

1) ブランド京野菜の拡大

京都府は府内産農林水産物の振興を図るため「京都ブランド」商品の展開を行い、平成15年度のブランド認証された京野菜の出荷量は平成元年度と比べて約42倍、販売額は約41倍となり、さらに拡大を目指している。平成22年には販売額を倍増する計画を立てている。

2) 施設園芸の発展

平成14年度における京都府の園芸生産は、農業産出額の39.8%（野菜、花き、果樹）を占め、米の29.3%を上回り農業経営の基幹部門として大きな役割を果たしている。さらに、中山間地域での生産拡大や広域連携を含む産地規模の拡大と共販体制の確立およびハウス栽培の拡大により、収益性の高い園芸作物への転換を積極的に進める計画があり、今後、かなりの発展が望める。

<引用文献>

平成16年度食料・農業・農林白書（農林水産省）

平成16年度の京都府の農林水産部行政の概要（京都府農林水産部）

第5章 農業問題に中小企業診断士が関わる意義、
取り組みの状況

第5章 農業問題に中小企業診断士が関わる意義、取り組みの状況

今回、農業関連の「調査研究事業」に取り組むに当たって、まず、はじめに農業問題に中小企業診断士が関心を抱き、積極的に関わっていくべき意義と全国における取組の状況について考えてみたいと思う。

1. 重大かつ緊急な局面を迎える農業問題

まず、今日におけるわが国の農業はいかなる状況下にあるのかから見てみる。

改めて今日の農業と農村の状況を考察してみる時、それはある意味で国と国民の将来を左右する重大かつ緊急な局面を迎えていると捉えても間違いのない状況であると考ええる。

第一に、BSE や鳥インフルエンザの発生、食品の不正表示、残留農薬問題などの「食の安全」に関わる諸問題が相次いで発生し国民の重大な関心事を集めている。さらに、これらの問題のみならず、食のニーズの変化に対応する国内の生産体制が充分でなく、輸入依存度がいつそう高まっている。食料自給率は6年連続で40%台と言う由々しい事態に直面している。

第二に、農業分野においては、主業農家戸数が大幅に減少し、しかも農業労働力の高齢化が進行している。耕作放棄面積が増加し、耕地利用率も低下している。これらの課題を解決すべく農業の構造改革が立ち遅れている。しかし、その一方で環境保全に貢献する農業生産への要請が高まり、また、わが国の農産物の輸入拡大の可能性が広まり、既に各地で輸出の取組みが増加している。

第三に、農村においては、人口の減少、高齢化、混住化が進み、生活環境施設の整備は進みつつあるものの、依然、都市部との格差が存在している。このような農村の置かれている現状が、食料の安定供給や多面的機能の発揮に障害となることが懸念されている。しかし、そのような厳しい農業・農村の状況下であっても、地域の資源を生かした意欲的な取り組みが進められている。

2. 中小企業診断士が関わる意義

以上の状況は今日、中小企業診断士がこの問題に積極的に関わっていくべき必要性がますます強くなっていることを示している。

第一に、既に各地で多くの事例が出ているように、食の安全、環境問題への配慮を行いながら、多様な消費者ニーズへの対応を行うために、新しい創意と工夫を凝らし、経営の合理化、効率化をはかって前進をしつつある「農業経営」（主として、法人経営）が出現していることである。

第二に、規制緩和の中で大企業などの農業への進出を目指す動きが活発化しつつある。しかし、現実に「法人化」を有力な手段として、あらたな「農業経営」の確立を目指しているのは、意欲のある農家であったり、農業への進出を試みる人の集団であったり、集落ぐるみの「村おこし」であったりするが、これらの農家、人の集団、集落が「経営」に関する十分なノウハウを持ち合わせているかと

言えば残念ながらそうとはいえない状況であることである。

第三に、行政、農業団体の支援の状況であるが、その懸命な努力に関わらず、やはり支援の主体は技術指導、金融支援中心であるように見受けられ、経営に関するノウハウを身に付けた中小企業診断士のような専門家集団の積極的な支援は今後ますます重要になってくるように感じられる。

3. 中小企業診断士の農業問題への取組の現状

既に、静岡、東京を始め全国各地において優秀な中小企業診断士が農業問題に積極的に取り組み地域農業の再生、発展に大きく関わり始めている。

2005年7月には全国から53名の診断士が加入する「農業経営支援センター」の設立総会が名古屋で開催され近畿からも5名の診断士が加入している（設立時）。「支援センター」では今後、各種セミナー、ノウハウ研修会などに積極的に取組み実際に農業経営を支援できる診断士の輪を広げようとしている。

また、既に中小企業診断協会として「農業経営診断実務マニュアル」が発表されており、そのナンバー2が2006年3月の出版を目指し準備が進められている。

しかしながら、その中小企業診断士の全体としての取組み状況はまだ始まったばかりである。主として都市における「経営診断」「経営指導」に当たってきた中小企業診断士が、今まで培ってきたノウハウの上に、「農業経営」に関する十分な診断・指導技術を積み上げ、積極的に農業・農村に目を向けるならば、そこには新たな活動の領域がほぼ無限に広がっていると言って過言ではないであろう。

以上、中小企業診断士が農業問題に積極的に取り組む意義等についてみてきた。その上で、最後に確認しておきたいことは、その取組にあたっては、単なるビジネスと捉えることなく、農業の問題を「自らのこと」として捉えること、あくまで視線を「現場」に向け、汗を流して日々奮闘しておられる農業の担い手の皆さんとともに考え変革してゆく立場で携わっていくことが最も重要であることを確認しこの章を結びたい。

<参考資料> 農業に関連する用語解説

第6章 農業に関連する用語解説

【ウルグアイ・ラウンド(Uruguay Round)】(1986-1995年)

世界貿易上の障壁をなくし、貿易の自由化や多角的貿易を促進するために行なわれた通商交渉。ウルグアイで1986年に開始宣言されたことからこの名がついた。

1944年のブレトン・ウッズ協定によって成立したGATT・IMF体制の下行なわれた通商交渉としては、ケネディ・ラウンド、東京ラウンドと並び有名である。

この協議によってGATTがWTOになる事が決定され、また貿易関連投資措置協定(TRIM)とサービス貿易一般協定(GATS)が成立した。これにより加盟国はパフォーマンス要求の一部を廃止することやサービス貿易の一形態であるサービス産業の現地進出に対して規制緩和することなどの義務を負うことになった。しかし、これらは先進国が想定する投資ルールのごく一部をカバーするにとどまっており、包括的な投資ルールの策定に向けた交渉の開始が期待されている。

【基幹的農業従事者】

自営農業に主として従事した世帯員（農業就業人口）のうち、ふだんの主な状態が「主に仕事（農業）」である者

【経済連携協定(EPA)】

FTAと異なり、ただ単に通商上の障壁を取り除くだけでなく、締約国間で経済取引の円滑化、経済制度の調和並びに、サービス、投資、電子商取引等、さまざまな経済領域での連携強化・協力の促進等をも含めたものがEPAと呼ばれている。

【日本農林規格 (JAS : JAPANESE AGRICULTURAL STANDARD)】

品質や表示に関する基準を示したもので、消費者の信頼の拠り所となっています。農林水産大臣が必要と認めたものに対し検査を行ない、規格にあった商品であれば、JASマークを表示することができます。食肉加工品では、6種類25種について定められている。

検査を受けるのはメーカーの裁量に任されている。JASマークの有無が即、品質の善し悪しを決めるものではない。しかし、JASマークを取得することで、一般消費者に対して品質をアピールできる面もある。

【自由貿易協定(Free Trade Agreement/FTA)】

物品の関税、その他の制限的な通商規則、サービス貿易等の障壁など、通商上の障壁を取り除く自由貿易地域の結成を目的とした、2国間以上の国際協定である。地域経済統合の形態の中では、緩や

かなものとされている。2 国間協定が多いが、NAFTA（北米自由貿易協定）等の多国間協定もある。

【集落営農】

集落など地縁的にまとまりのある一定の地域内の農家が農業生産を共同して行う営農活動。

イ. 転作田の団地化 ロ. 担い手を中心となって取り組む生産から販売までの共同化など、地域の実情に応じてその形態や取り組み内容は多様である。

農業政策上も、イ. 生産の効率化 ロ. コストの低減 ハ. 農地の保全、管理等それぞれの集落営農の機能・役割に応じ、支援策を講じている。

【主業農家】

農業所得が主（農家所得の 50%以上が農業所得）で、1 年間に 60 日以上農業に従事している 65 歳未満の者がいる農家

【準主業農家】

農外所得が主で、1 年間に 60 日以上農業に従事している 65 歳未満の者がいる農家。

【第一種兼業農家】

農業を主としている兼業農家

【第二種兼業農家】

兼業を主としている兼業農家

【WTO】

World Trade Organization（世界貿易機関）の略。ウルグアイ・ラウンド合意を受け、関税及び貿易に関する一般協定（ガット）に代わり、1995 年 1 月に発足した国際機関。本部はジュネーブにあり、貿易障壁の除去による自由貿易推進を目的とし、多角的貿易交渉の場を提供するとともに、国際貿易紛争を処理する。

【特定農業団体】

担い手不足が見込まれる地域において、その地域の農地面積の 3 分の 2 以上について農作業を受託する相手方として、一定の地縁的まとまりを持つ地域の地権者の合意を得た任意組織であって、農業生産法人となることが確実と見込まれ、地権者から農作業を引き受けるよう依頼があったときは、これに応じる義務を負うという性格を有する任意組織

【特定農業法人】

担い手不足が見込まれる地域において、その地域の農地の過半を集積する相手方として、一定の地縁的まとまりを持つ地域の地権者の合意を得た法人であって、地権者から農地を引き受けるよう依頼があったときは、自己の経営判断とは別に、これに応じる義務を負うという特別の性格を有する農業生産法人

【ドーハ・ラウンド】

世界貿易機関（WTO）の閣僚会議が、2001年11月にカタールの首都ドーハで宣言した、多国間の新たな貿易自由化交渉。途上国が自由化の利益を十分に受けられることを目標の一つにしており、ドーハ開発ラウンドともいう。

ウルグアイ・ラウンドを受け、工業製品、農業、サービスだけでなく、知的所有権や投資のルールなどを含む大規模な交渉だが、途上国と先進国の利害調整が難航、03年9月にメキシコのカンクンで開かれた閣僚会議が決裂するなど交渉は遅れている。ただ、今年末に香港で開く閣僚会議で交渉の枠組みを具体化することが確認されており、交渉進展への機運が高まり始めている。

【鳥インフルエンザ】

A型インフルエンザウイルス感染による鳥類の疾病であり、人のウイルスとは異なる。鳥インフルエンザのうち鶏等に高致死性の病原性を示すものを高病原性鳥インフルエンザと呼ぶ。鶏等が感染すると、全身症状をおこし、神経症状、呼吸器症状、消化器症状等が現れ、大量に死亡することもまれではない。なお、鳥インフルエンザウイルスは、生きた鳥との接触等により人に感染した例が知られているものの、鶏卵、鶏肉を食べることにより感染することは報告されていない。

【トレーサビリティ・システム】（生産流通情報把握システム）

食品等の生産や流通に関する履歴情報を追跡・遡及することができる方式。生産や流通段階で集積された情報を媒体（二次元コード、電子タグ等）を介して検索できるシステム。これにより、食品事故発生時の早期原因究明や生産者と消費者の「顔の見える関係」の構築が期待される。

【認定農業者】（制度）

農業経営基盤強化促進法に基づき、市町村が地域の実情に即して効率的かつ安定的な農業経営の目標等を内容とする基本構想を策定し、この目標を目指して農業者が作成した農業経営改善計画を認定する制度。認定を受けた者（認定農業者）に対しては、スーパーL・S資金等の低利融資制度、農地流動化対策、担い手を支援するための基盤整備事業等の各種施策を重点的に実施している。

【農業サービス事業体】

農業サービス事業体は地域農業を支えるうえで一定の役割を果たしている。

農業サービス事業体とは、自らは農業経営を行わず、農家から委託を受けて農作業を行う事業体である。

【農業従事者】

15歳以上の世帯員で年間1日以上自営農業に従事した者

【農業就業人口】

自営農業のみに従事した者または自営農業以外の仕事に従事していても年間労働日数でみて自営農業が多い者

【農業生産法人】

農業経営を行うために農地を取得できる法人であり、有限会社、農事組合法人（農業経営を営む法人）、合名会社、合資会社、株式会社（株式の譲渡制限のあるものに限る）の5形態である。

【農業専従者】

農業従事者のうち自営農業に従事した日数が150日以上の方

【農業総産出額】

農業生産活動による最終生産物の総産出額であり、農産物の品目別生産量から、二重計上を避けるために、種子、飼料等の中間生産物を控除した数量に、当該品目別農家庭先価格を乗じて得た額を合計したものである。

【農事組合法人】

農業協同組合法（昭和22年法律第132号）の規定に基づいて設立される、組合員の農業生産についての協業を図ることによりその共同の利益を増進することを目的とする法人である。従って、行うことのできる事業は農業関連のものに限られ、個人の組合員は原則として農民に限られる。

【販売農家】

経営耕地面積30a以上または農産物販売金額が年間50万円以上の農家

【BSE】(牛海綿状脳症)

Bovine Spongiform Encephalopathy の略。異常プリオンたんぱく質(細胞たんぱく質の一種が異常化したもの)に汚染された飼料(BSE感染牛の脳等を含む肉骨粉等)の摂取により経口感染すると考えられている牛の疾病。2年以上の長い潜伏期間の後、脳組織がスポンジ状になり、行動異常等の神経症状を呈し、発病後2週間から6か月で死に至る。1986年に英国で初めて報告されたが、これは、70年代に英国での肉骨粉の製造工程が変化したことにより、異常プリオンたんぱく質が不活化されずに残存した肉骨粉が流通・給与されたことが背景にあると考えられている。

【副業的農家】

1年間に60日以上農業に従事している65歳未満の者がいない農家主業農家及び準主業農家以外の農家。

【みどりのアジアEPA推進戦略】

農林水産省は平成16年11月にアジア各国とのEPA交渉に積極的に臨む方針を取りまとめた。その重要なポイントは以下の6点であり、この考え方の下、EPAの推進に一層努力していくとしている。

(1) 我が国食料輸入の安定化・多元化

輸入先国における生産の安定、輸出規制、輸出税の撤廃。

(2) 安全・安心な食品の輸入の確保

我が国の食品安全基準、動植物衛生条件等についての輸入先国の理解・遵守、アジアの衛生水準の向上への貢献。

(3) ニッポン・ブランドの農林水産物・食品の輸出促進

輸出拡大が期待される品目について相手国の対応を要求、植物品種などについての知的財産権の保護、輸出補助金の撤廃。

(4) 我が国食品産業のビジネス環境の整備

原材料供給の安定化、相手国における公正な競争条件の確保。

(5) アジアの農山漁村地域の貧困等の解消

相手国の農林漁業者の所得向上につながる市場アクセスの改善、原産地規制の設定に併せ、農林漁業協力等を適切に行い、農産漁村地域の生活水準や福祉の向上、農林漁業者の権利の増進。

(6) 地球環境の保全、資源の持続可能な利用

相手国の理解醸成、違法伐採の撲滅、水産資源管理などの取組の推進。

返送先ファックス 075(213)7981 《社》中小企業診断協会京都支部

農業法人経営に関するアンケート

法人名		代表者名	
法人の形態	株式会社、有限会社、農事組合法人	資本金等	
所在地		電話番号	
		FAX 番号	
経営内容		役員	
		労働力	(常勤) 人 (パート) 人
		研修生	
店舗			
沿革	(法人設立) 年 月		

(質問項目) 「はい」、「いいえ」のいずれかに○を付けてください。

質問No.	質問項目	はい	いいえ
1	経営の将来ビジョンを作り、みんなに明示していますか？		
2	経営環境の変化に対する分析・予測を行っていますか？		
3	5年先、10年先の具体的な経営目標と妥当な計画を持っていますか？		
4	消費者意識や消費動向に対応した安全・安心の戦略・計画がありますか？		
5	長期的経営戦略・計画は政府や地方自治体の農業施策に対応していますか？		
6	長期的な経営戦略について毎年の成果を分析・改善を行っていますか？		
7	環境・競合に対応するため経営戦略・栽培計画・販売計画の見直しを定期的 に実施していますか？		
8	常に経営に革新的な技術の導入を考えていますか？		
9	年初に年間の経営方針・目標を作り、計数管理を行っていますか？		
10	生産高拡大計画に対応する投資計画・返済計画・採算計画はありますか？		
11	計画、実施、結果のチェック、改善行動のサイクルを実行していますか？		
12	所得向上(例えば600万円以上)を得るための戦略と方策はありますか？		
13	後継者の育成について計画的な努力が払われていますか？		
14	社員の能力向上のための研修などの手立てを打っていますか？		
15	災害等のリスクに対しての十分な防御策を講じていますか？		

中小企業診断士に対するご要望等、何でもお書きください。

--

☆ ご協力有難うございました。

おわりに

取り組みをはじめた時は「何とかしよう」の意気込みは盛んであったが、「農業」に関して「ズブの素人集団」である私達が、ほんとうに終着駅まで辿り着けるかどうか正直なところ、不安いっぱいスタートであった。

ファーマーの皆さんに「受け入れて」もらえるだろうか？

折角お話を伺っても、十分なコメントが出来ないのではないだろうか？

で、大胆にもリーダーの「これはさわりだから・・・」と言う「英断」(??)を信じて、船を漕ぎ出してしまったメンバー連であった。漕ぎ出した船が何とか動き出せたのは、ひとえに京都府農業会議の皆さん、京都府農業法人経営者会議の皆さんをはじめ関係者の方々の丁寧なご支援をいただけたおかげであったと、今思いを新たにしている。

メンバーも奮闘した。

(メンバーの声・・・抜粋、要約)

「今回訪問した法人の経営者が自信を持って農業経営に当たっておられることを感じた。それぞれに大きなビジョンやポリシーがあることを強く感じた。今後、大きな差がついてくるのでは。」

「外部環境(自然、経済、社会)が変わるゆえのマネジメントの難しさ、人件費の投資の難しさ(確立されたものがない)を痛感した。」

「農業経営の支援に取り組みねばと思った。流通とのかかわり方のアドバイスが重要では。」

「経営組織体としてはまだまだ完成していないように思えた。今後IT産業のような急成長は見込めないかも知れないが、一步一步前進していくものと感じた。」

「経営者の方々の強い意気込みと、工夫、村おこしへの思いなどが強く伝わってきた。診断士としても一層の研鑽を積んで頑張らねばと強く思った。」

その結果、ほんの少しだけであるが、今日の農業の現状と農業法人の皆さんの取り組みの様を明らかにすることができたのではないかと考えている。

それは今日農業のおかれている厳しい現実の中で、改革の旗手として、「何とかしよう」「成せば成る！」の意気込みで様々な工夫を凝らして農業を経営として確立し、何とか未来を切り開こうとしておられる農業法人経営者の真摯な姿である。

今、この調査報告をまとめるに当たって改めて、経営のプロであるはずの中小企業診断士が、もっともっと農業、農業経営の分野に足を踏み入れ支援を惜しまないことが必要であると痛切に感じている。この報告が、いくらかでも関係者のお役に立つとともに、中小企業診断士の皆さんがそのことに気付いていただければと願ってやまない。

最後に、もう一度、無理難題をぶつける私たちチームに対して、快く御協力いただいた「京都府農業会議」の皆さん、「京都府農業法人経営者会議」の皆さんをはじめ関係者の方々に心からの感謝を申し述べさせていただきます。有難うございました。

日本農業の活性化へ
— 農業法人の取組みとその課題 —
報 告 書

平成18年1月20日 発行

発行 社団法人 中小企業診断協会京都支部

印刷 京都市伏見障害者授産所
京都市伏見区紙子屋町5-4-4番地
〒612-8318 TEL(075)603-1291
