

平成28年度 「調査・研究事業」

**次世代農業における「攻めの経営」確立に向けた
支援に関する調査研究
報告書**

平成29年3月

一般社団法人 茨城県中小企業診断士協会

目 次

はじめに	1
I 茨城県の農業の現状と発展への仮説	2
I-1 茨城県の農業の現状	2
I-2 アンケート調査による実態把握	10
1. 就農等に関するアンケート調査	10
2. 6次産業化に関するアンケート調査	16
3. 茨城県産品ブランドの認知度に関するアンケート調査	20
4. 消費拡大とイメージアップへの課題	25
5. 消費拡大に向けたブランド化支援提案	25
II テーマ別の課題整理と中小企業診断士の支援提案	27
II-1 農業の担い手及び新規参入の現状と課題	27
1. 茨城県の農業の担い手と農業分野における雇用等の現状	27
2. 農業参入の現状	31
3. 専業農家の法人化を促進し、雇用就農者を増やしていく上での課題	35
II-2 6次産業化に向けて	40
1. 6次産業化の現状	40
2. 6次産業化への改善提案	46
II-3 中山間地の活性化に向けて	49
1. 県北中山間地域における地域の活性化事例	49
2. 6次産業化事例	55
III まとめ	64
おわりに	69

「次世代農業における攻めの経営確立に向けた支援に関する調査研究」

はじめに

肥沃な大地と海や山、そして温暖な気候に恵まれた茨城県は、多様で多くの食材を生み出す“食の宝庫”とされる。農業産出額は平成20年以降8年連続で北海道に次ぐ全国第2位である。

総面積約61万haの県土のうち耕地面積は約17万haを占め、平成27年では4,549億円の農業産出額を誇る。特に園芸作物は、2,445億円と算出額の53%を占め、畜産は同28%、コメは同15%を占める。

このような茨城県の農業であるが、①農業従事者の高齢化と減少、担い手不足 ②農地集積の遅れ（小規模農業） ③中山間地域の活力低下などの課題が見られる。

また外部環境としては、①人口減少等による国内市場の縮小 ②ライフスタイルの変化 ③F T AやT P P等経済協定の進展など、農業を取り巻く環境変化が加速度的に強まっており、今後に向けての対応を迫られている。茨城県においては、今後、第3次5ヶ年計画（平成28年～32年）で「人と産地が輝く、信頼のいばらきブランド」を農業改革の旗印として

- ・「強み」を創り、高める革新的な産地づくり
- ・産地を支える経営感覚に優れた経営体の育成等の具体的な方向性を示し、取組を強化していく。

その取組の中で、「法人化や事業継承」、「攻めの経営」という実践的な経営体確立の支援強化推進に中小企業診断士協会や診断士が位置付けられた。

そこで本稿では、県の産地ビジョンを踏まえつつ、①県の農業の現状と消費者の志向 ②農業の担い手の確保、育成 ③ブランド化や6次産業化による販売力強化に的を絞り、中小企業診断士ならではの視点で次世代「攻めの農業経営」確立に向けての支援のあり方を調査・研究する。

今回の研究成果は、茨城県の農業における課題と先進的な取組みを纏めたものであり、県の農業施策が前進し、農業従事者の活力を支援する一助となれば幸いである。

おわりに、多忙の折にもかかわらず多大なご協力を賜った茨城県農林水産部、同広報広聴課、茨城県農林振興公社、茨城県立農業大学校、日本農業実践学園、鯉淵学園農業栄養専門学校、有限会社ワールドファーム、道の駅ひたちおおた、里山ホテルときわ路、ゲストハウス jicca、茨城マルシェ、守谷すたいる等関係の皆様方に衷心より感謝申し上げたい。

I 茨城県の農業の現状と発展への仮説

I-1. 茨城県の農業の現状

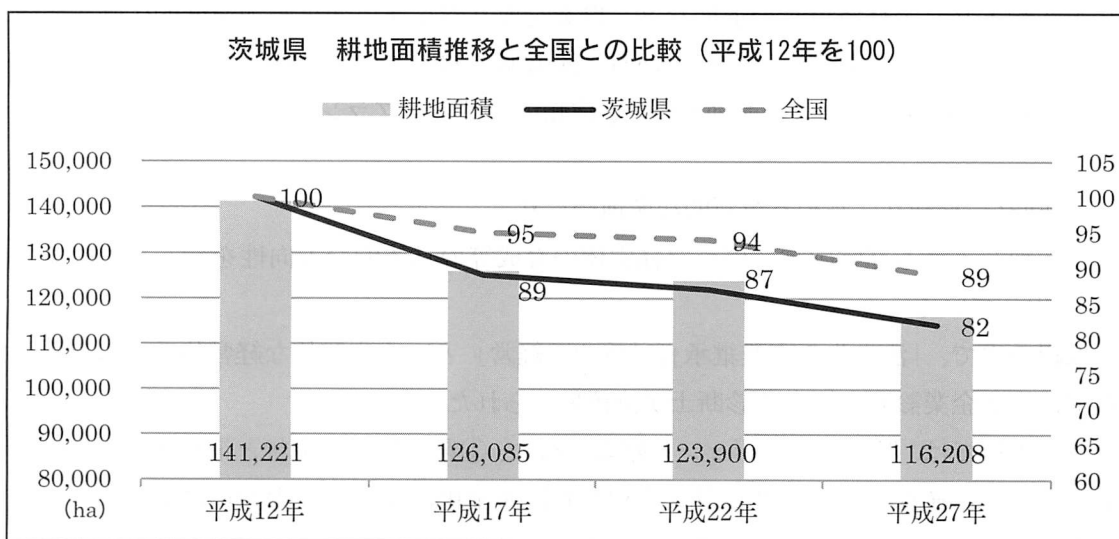
茨城県の農業の現状を、農地・農家・産出の3つの視点で分析を行う。
この3つは、個別に存在するのではなくそれぞれ影響し合っているため、どこに課題があるのか、因果関係はあるのか、を見極める必要がある。

(1) 農地の状況

① 経営耕地面積の推移

耕地面積は、減少傾向が続く。15年で約20%の減少となっている。
全国的に減少しているが、茨城県は全国平均より減少幅は大きくなっている。
平成22年の減少幅は小さくなったが、平成27年には再び大きくなった。

図表 I-1



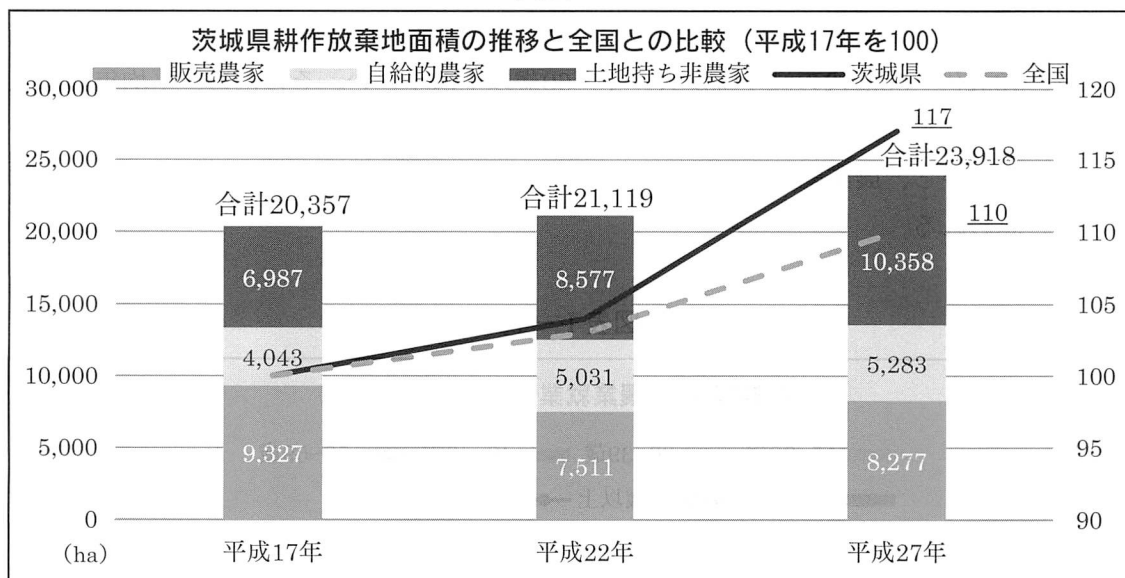
(出典：農林水産省 農林業センサス報告書)

② 耕作放棄地の推移

耕作放棄地は年々増加傾向で、平成27年の対17年比は、117%となっており、10年で20%近く増加している。平成17年から平成22年よりも、平成22年から平成27年にかけて増加幅は大きくなっている。

特に自給的農家、土地持ち非農家の放棄地が多い。全国平均と比べても増加傾向は大きい。

図表 I - 2



（出典：農林水産省 農林業センサス報告書）

③ 農地の状況まとめ

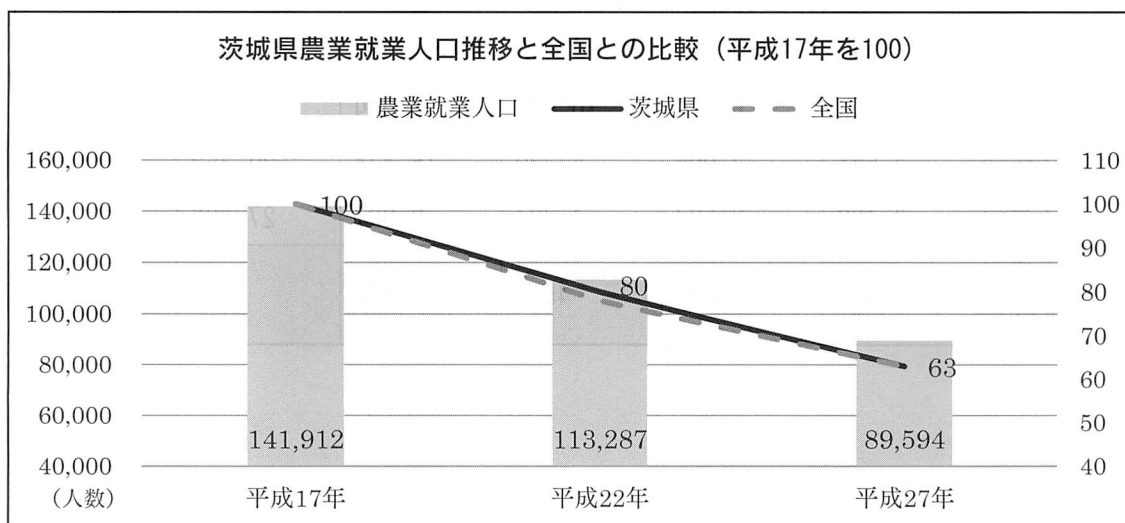
経営耕地面積の減少、耕作放棄地の増加は歯止めがかかっておらず、この傾向が続けば、当然なことながら産出の減少にもつながってくる。早急に改善しなければならない。

(2) 農家の状況

① 茨城県農業就業人口推移

農業就業人口は、減少傾向が続く。平成17年と比較すると4割近く減少している。ただし、減少率は全国平均と同じ程度であり、全国的に農業就業人口が大幅に減っている。県だけではなく国としての早急な対策が必要である。

図表 I - 3

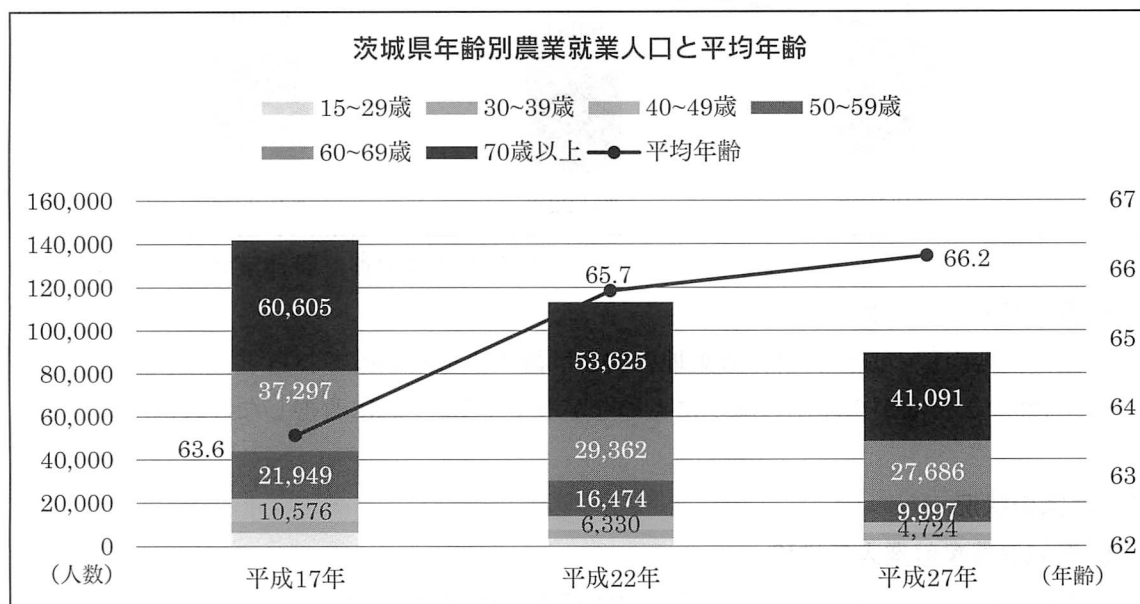


② 茨城県年齢別農業就業人口推移

次に年齢別に農業就業人口を確認する。全年齢で就業人口は減っているが、特に29歳以下、40歳代・50歳代の減少幅が大きく、60歳以上は小さい。そのため、平均年齢は上昇傾向であるが、全国平均とほぼ同様であり、顕著に高いわけではない。

しかしながら、農業就業人口は減りかつ高齢化は進んでおり、産出に与える影響は大きいと思われる。

図表 I - 4



(出典：農林水産省 農林業センサス報告書)

図表 I - 5

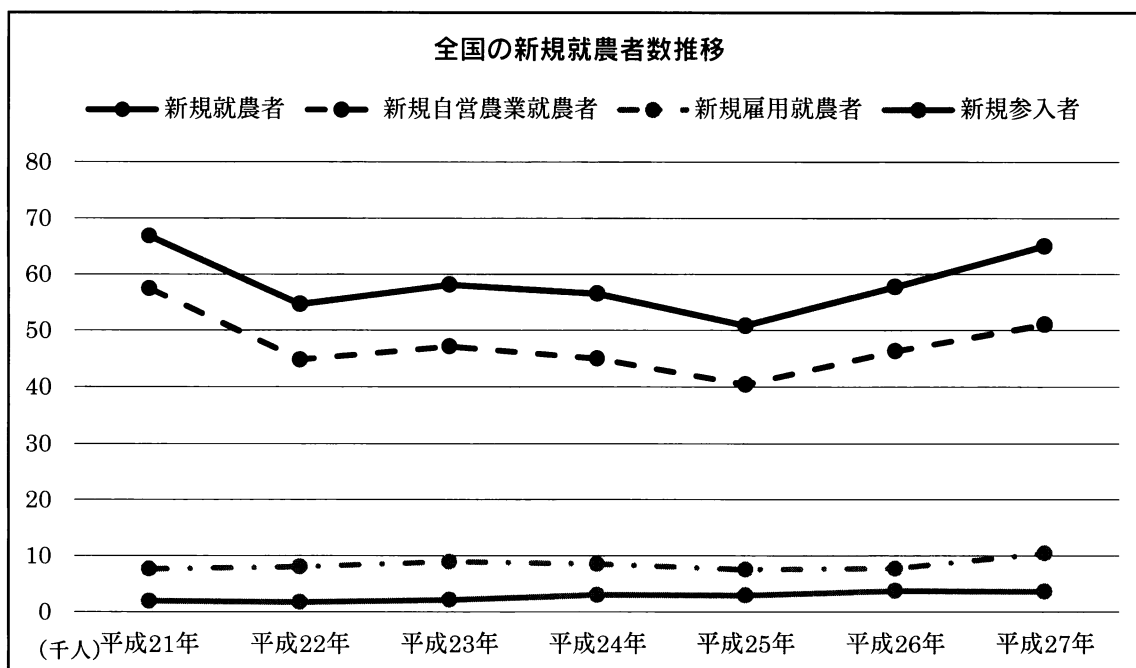
(人数)

	15~29歳	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60~69歳	70歳以上
平成17年	6,316	5,169	10,576	21,949	37,297	60,605
平成22年	3,591	3,905	6,330	16,474	29,362	53,625
平成27年	2,499	3,597	4,724	9,997	27,686	41,091
平成27年 /17年比	40%	70%	45%	46%	74%	68%

③ 新規農業者数推移

全国的に新規農業者数は、近年増加傾向にある。特に新規就農者と新規自営農業就農者は大きく増加している。茨城県でも同様な傾向となっており、平成27年度は、269人が新たに就農者となり平成21年以降最多となった。農業就業者数の全体が減少している中で、新規就農者数が増加していることは、明るい話題である。

図表 I - 6

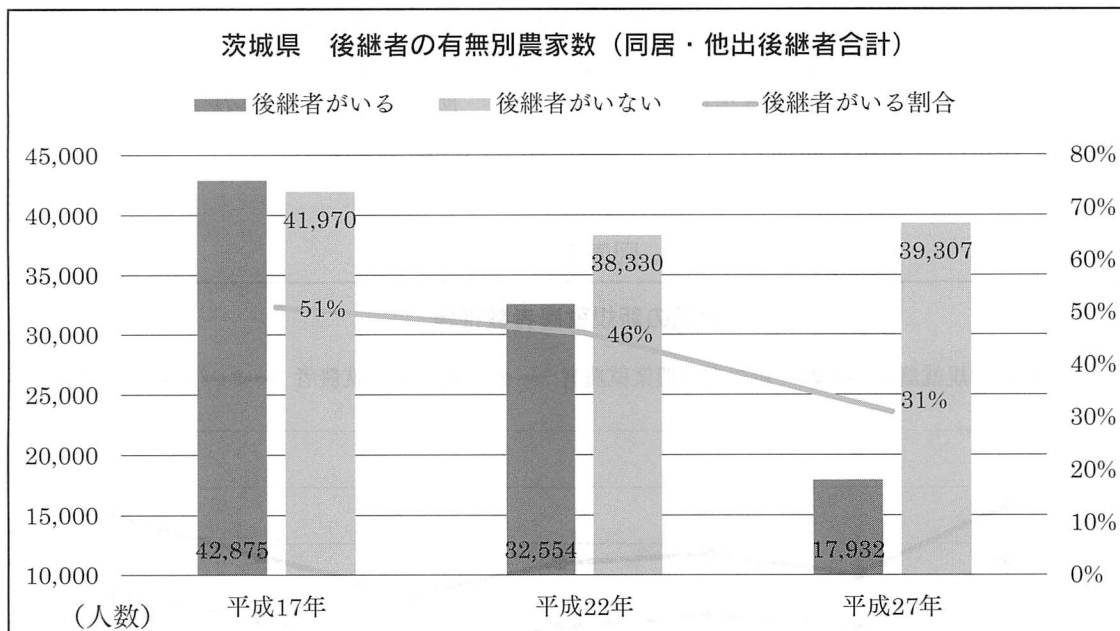


(出典：農林水産省 農林業センサス報告書)

④ 担い手の現状

後継者がいる農家数は、大幅に減少している。平成27年の後継者のいる農家数は、17年と比較すると8割近い減少となっている。また、全体農家数の後継者のいる農家数の割合は、平成17年はおよそ5割であったが、27年はわずか3割ほどとなっている。7割の農家に担い手がいない状況である。

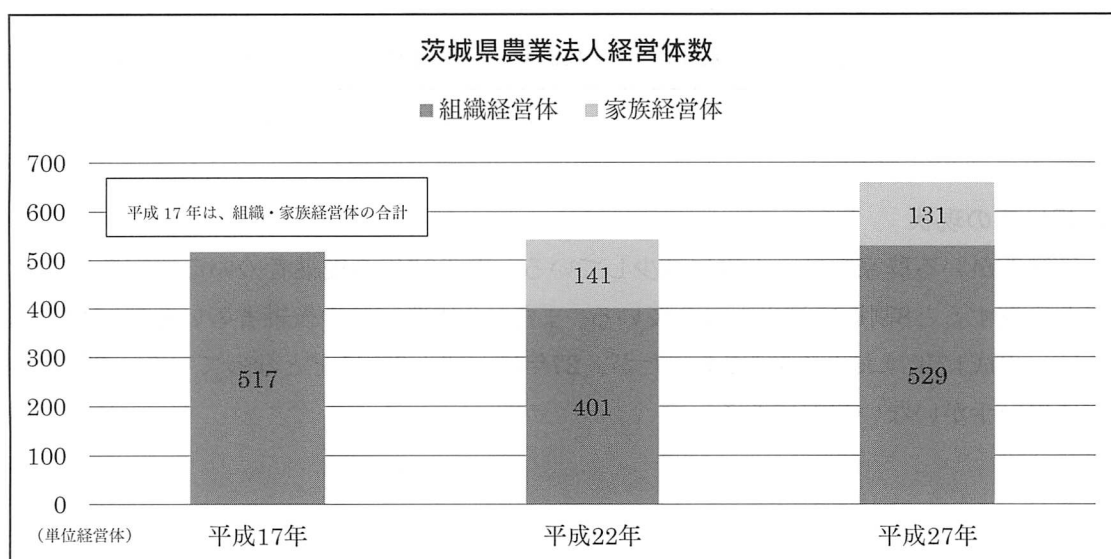
図表 I - 7



(出典：農林水産省 農林業センサス報告書)

⑤ 農業法人数推移

図表 I - 8



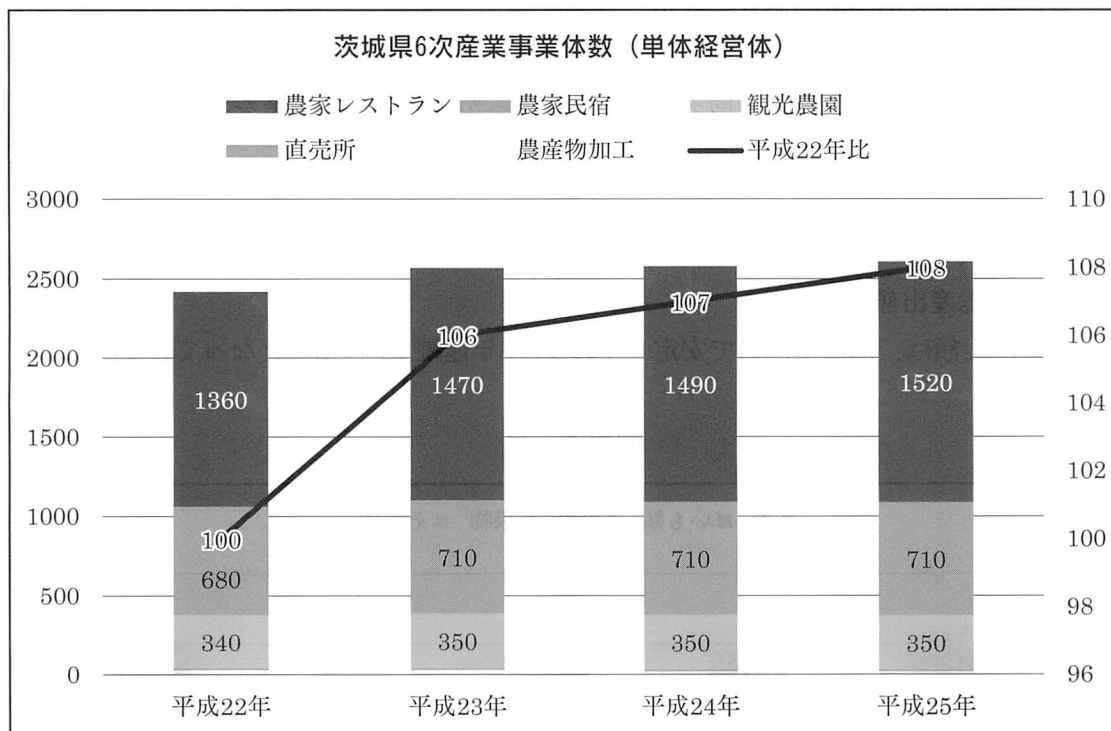
(出典：農林水産省 農林業センサス報告書)

法人化は徐々にではあるが、増加している。ただし、家族経営体の法人化の数は減少しており、家族経営の法人化への壁は厚いといえる。平成27年の家族経営体に占める法人化数の割合は、わずか0.2%となっている。

⑥ 6次産業経営体数

6次産業を行う事業体数は、全体としては順調に増加している。ただし、農家民宿や農家レストランは減少している。農産物加工は、6次産業経営体の半数以上を占めるが、全国と比較するとまだ少なく、まだ伸ばせる余地がある。

図表 I - 9



(出典：農林水産省 農林業センサス報告書)

図表 I - 10 6次産業事業体別従業者数 (人数)

	合計	農産物加工	直売所	観光農園	農家民宿	農家レストラン
平成22年	2,420	1,360	680	340	10	30
平成23年	2,570	1,470	710	350	10	30
平成24年	2,580	1,490	710	350	10	20
平成25年	2,607	1,520	710	350	7	20

⑦ 農家の状況まとめ

農業就業者数は、耕作農地同様大幅に減少しており、歯止めがかからない状況である。さらに高齢化がすすんでいるため、このままでは、減少幅はますます大きくなると考えられる。現に、次を任せる担い手がいる事業体は3割程度となっていることから、事態はさらに深刻化する可能性が高い。唯一明るい話題として、新規就農者が、絶対数は少ないものの、増加しており、この傾向を維持・発展させることで、農業就農者数を増やすことにつながるのではないだろうか。

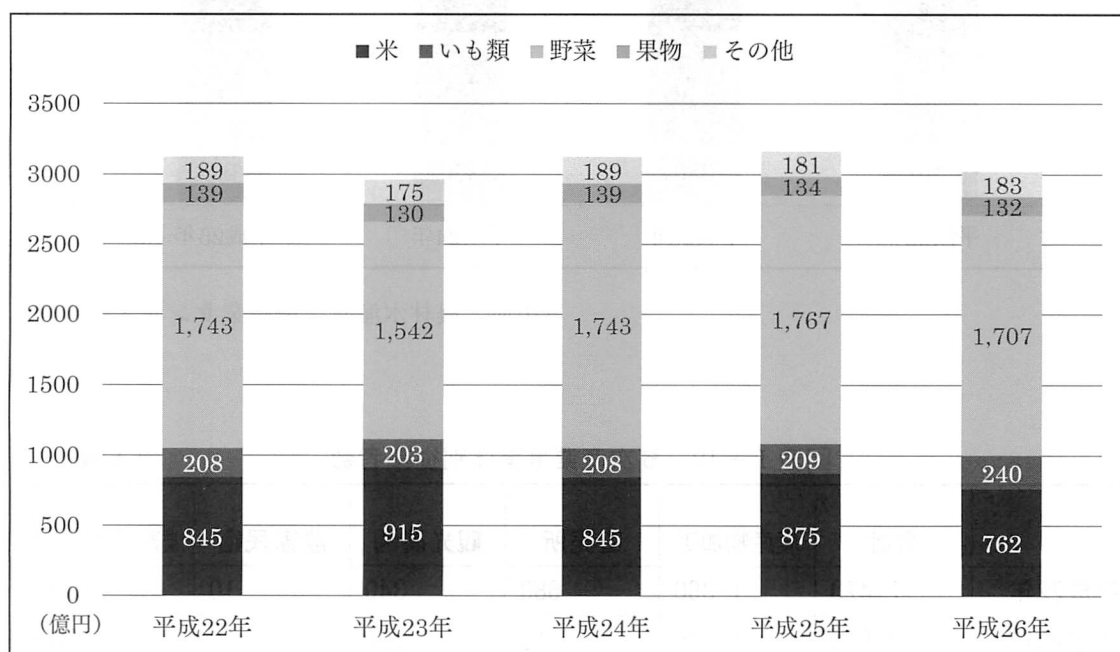
また、6次産業化と法人化は、今後の農業経営発展には欠かせないものであるが、大きな伸びには至っていない。増えない理由をしっかりとらえ、対策を打つ必要がある。

(3) 産出額の状況

① 農業の総産出額の推移

農業産出額は、ほぼ横ばいで安定しており、8年連続全国第2位となっている。

図表 I - 11



(出典：農林水産省 農林業センサ報告書)

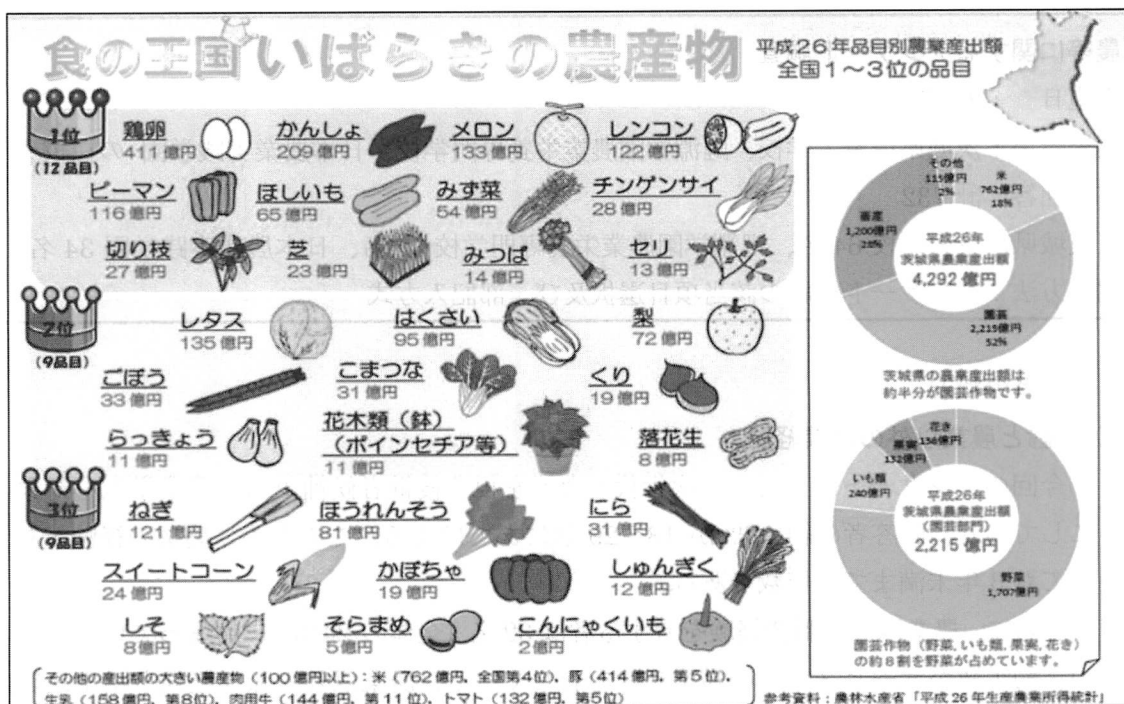
図表 I-12 品目別の産出額の推移

(単位：億円)

	米	いも類	野菜	果物	その他
平成22年	845	208	1,743	139	189
平成23年	915	203	1,542	130	175
平成24年	845	208	1,743	139	189
平成25年	875	209	1,767	134	181
平成26年	762	240	1,707	132	183

産出額全国上位の農産物は、以下の通りである。

図表 I-13



(4) 農地・農家・産出 3つの視点まとめ

耕作農地が減少し、放棄農地が増加している。また、農業従事者が減少し、従事者の平均年齢が上昇している。それにも関わらず、産出額はほぼ横ばいを保っている。農機具の進化や効率化がすすみ、少ない農地かつ少ない農業者で生産することが可能となっていることが推測できる。生産性の向上は大変良いことである。

しかしながら、新規就農者は増えているものの、担い手は大幅に減少しており、この状態が続けば、今の産出量を維持していくことは困難だと思われる。新規就農者と担い手の両方を増やすことで、農業従事者全体を増やしていく必要がある。

国がやること・県がやることを確実に実施し、かつ国と県が連携をすることで、これらの課題を解決すべきである。

I-2. アンケート調査による実態把握

1. 就農等に関するアンケート調査

茨城県農業改革大綱（2016 - 2020）による重点的取組として、「産地を支える強い経営体づくり」があり、「経営感覚に優れた経営体の育成及び新規就農の促進」があげられている。

ここでは、新規就農者に最も近く、農業に関する知識・ノウハウの習得に励んでいると考えられる農業専門校生（以下、「農業学生」と表記する）に対する意識調査を行うことにより、新規就農に関する課題を見つけることを目的に、茨城県内の農業専門校3校のご協力を得てアンケートを実施している。

就農等に関するアンケート調査

実施日：2017年1月

調査会場：茨城県農業大学校、鯉淵学園農業栄養専門学校、日本農業実践学園の在校生

有効回答：計132

（茨城県農業大学校64名、鯉淵学園農業栄養専門学校34名、日本農業実践学園34名）

調査方法：アンケート用紙の該当項目選択及び一部記入方式

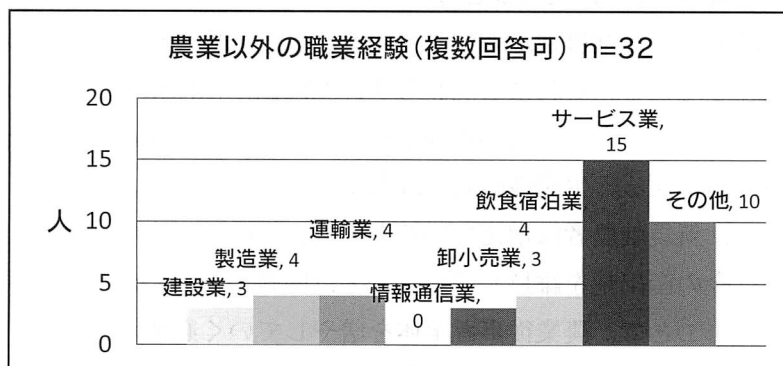
(1) 回答者の状況

① 年齢と農業以外の職業経験

今回のアンケート調査では、次世代の農業を担う後継者候補である農業学生を対象にしており、回答者の約97%が18～29歳にあてはまる。このため、農業の経験があっても3年未満までの年数である。

さらに、農業以外の職業経験を有する者は32名（全体の24%）に留まっているものの、約半数がサービス業での職業経験を有している。農業以外の職業経験も踏まえ農業を選択していることがわかる。

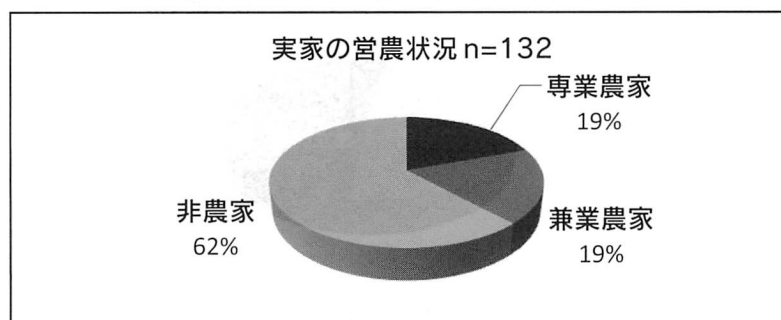
図表 I-14



② 実家の営農状況

実家の営農状況は、専業農家と兼業農家を合わせた割合が約 40%であり、家業を引き継ぐイメージとは異なる傾向がみられる。

図表 I - 15

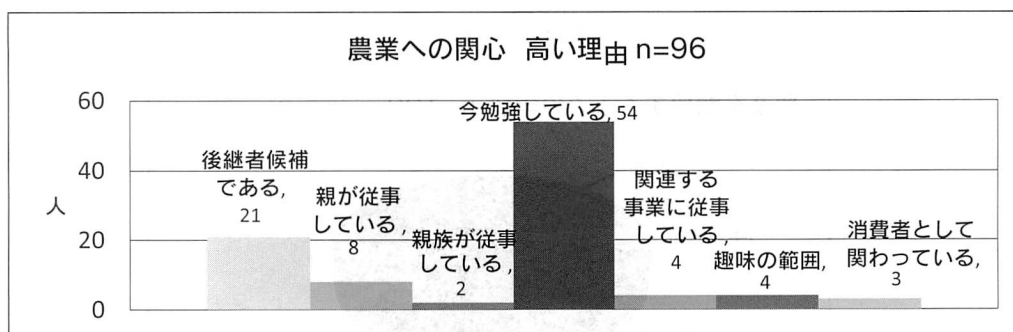


(2) 農業に関する意識調査

① 農業への関心

農業への関心は、5段階でみて「非常に高い」「高い」と回答した割合が約 76%を占め、その理由も、「今勉強している」が過半数（約 56%）と格段に高い。これは、入学以前から既に関心が高く入学に至った場合、入学後の学習および経験等を経て関心が高まった場合の両面が考えられる。

図表 I - 16



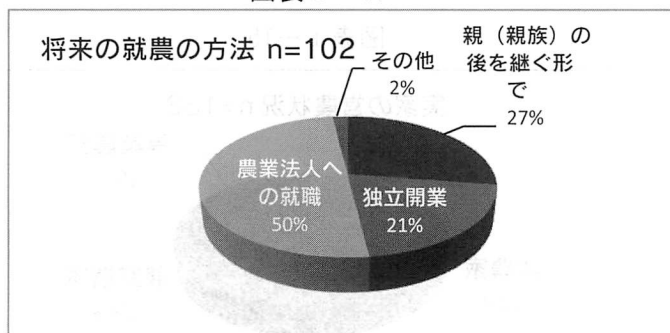
② 将来に向けて

「将来、農業を仕事としますか」との問いに対し 75%以上が「はい」と回答しているが、将来の就農の方法については、「農業法人への就職」が、「親（親族）の後を継ぐ形で」の約 2 倍の回答割合となっており、農業学生の間での農業法人に対する意識の高さがうかがえる。この傾向は、実家の営農状況による大きな差は見られず、実家が専業または兼業農家であっても、農業法人への就職を希望する傾向にある。

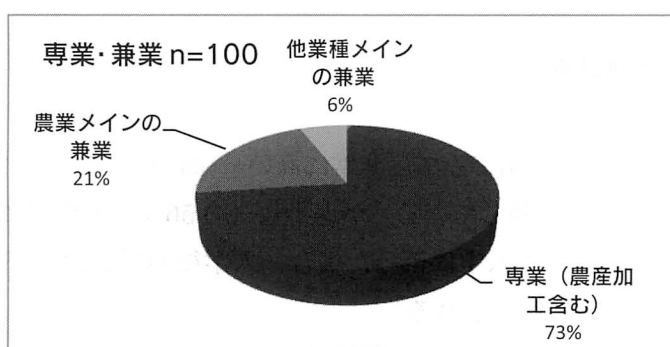
また、専業・兼業の割合を見ると、専業（農産物加工を含む）を希望する割合が高い。さらに、農業を開始するまでの年数では、卒業後までの年数から 1~2 年以内と、卒業後に就職した後 3~5 年以内とを合わせると 70%を超える。これらから、農業法人

へ就職し経験を積んだ後に、5年以内を目途に専業農家としての活動するイメージを持っていると考えられる。

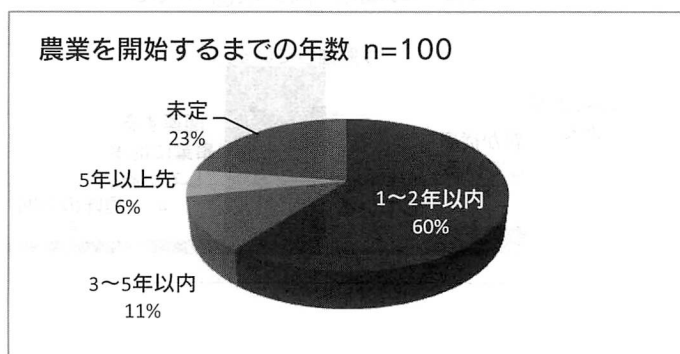
図表 I - 17



図表 I - 18

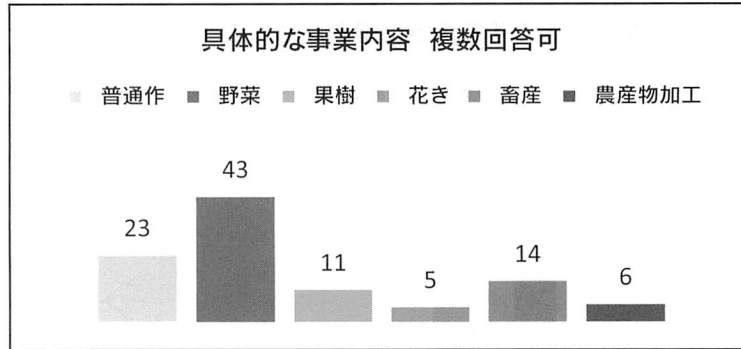


図表 I - 19



次に、具体的な事業内容について見ていくと、普通作よりも、事業内容に野菜を含んだ展開を考える回答が多くなっている。これは、多くの作物が栽培できる気候風土といった環境が影響していると考えられる。

図表 I - 20



※ 普通作とは、米、麦、大豆等の穀物の栽培をさす。

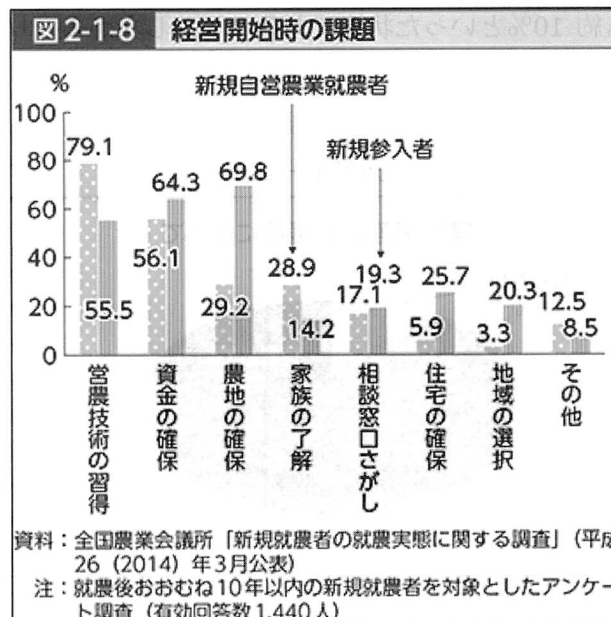
3) 農業を仕事とするために壁となるもの

農業を志す農業学生であるが、これから農業を仕事としていくために何が壁となると感じているかについて回答されたものが、次の図である。

「③経営能力」「④資金の確保」が上位にあげられており、農業に限らず事業活動に関するものと同じ課題が優先している。これに続くのが「①農業に関する基礎知識」であるが、「②農業機械などに関する技能・知識」と合わせると、農業に特有のノウハウへの回答割合が最も高いと考えられる。参考までに、『平成 28 年版食料・農業・農村白書』において、営農開始時の課題に関する調査が行われており、回答項目は異なるものの回答上位は、「営農技術の習得」「資金の確保」「農地の確保」である。

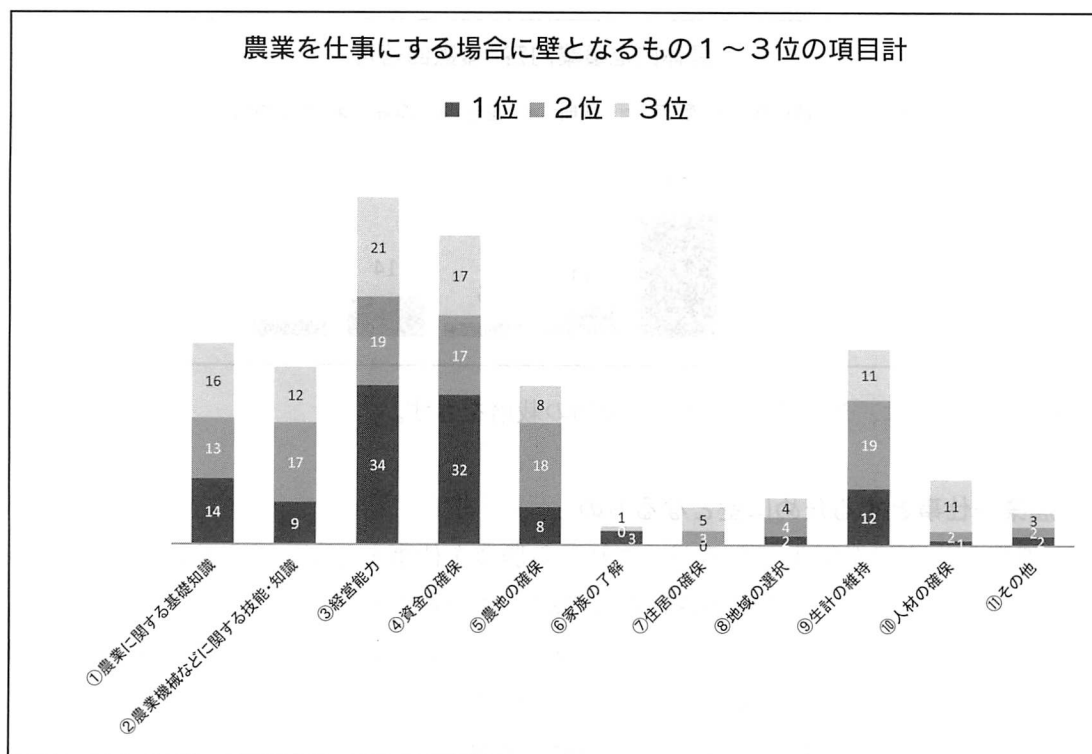
これら、回答割合の高い項目を中心にした支援策の提供が求められる。

図表 I - 21



(出典：『平成 28 年版食料・農業・農村白書』)

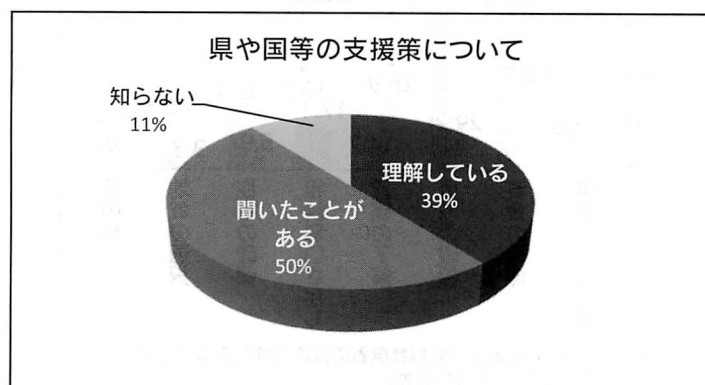
図表 I - 22



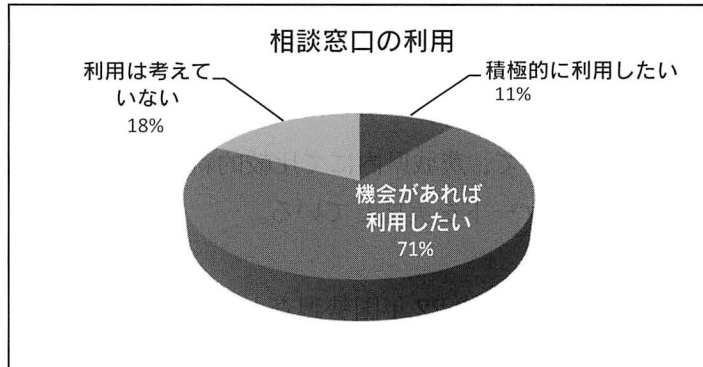
(3) 農業に従事する場合の県や国の支援策

企業の活動と同様に、県や国の支援策は有効に活用したい。農業に従事する場合に、県や国等の支援策を知り必要に応じた活用を図ることは、事業拡大に向けて必要であるが、その認知度は約 40%に留まっている。このため、相談窓口がどこにあるのかを知っている割合も約 10%といった状況である。しかしながら、「積極的に利用したい」「機会があれば利用したい」と回答した割合は 80%を超えており、将来の担い手に対して、また、就農者に対しても相談窓口の訴求が求められる。

図表 I - 23



図表 I - 24



(4) まとめ

新規に就農する方のイメージは、実家が農家であり、幼少期から農業との関連が深く、後継者候補として育てられ、職業選択の際に農業を第1または上位にして、農業以外の職業に就いたとしても、最終的には農業に従事すると考えていた。しかしながら、アンケートを実施してみると、農業への関心が高いと考えられる農業学生においては、実家が非農家である割合も高く、現在勉強中のことを活かし、農業法人への就職を希望する意識がたかいことがわかった。

就農にあたっては、壁となるものも多く、その解消または軽減のための支援窓口の情報提供や、経営感覚を養うためのアドバイスが必要である。

2. 6次産業化に関するアンケート調査

茨城県農業改革大綱（2016 - 2020）による重点的取組として、「6次産業化や輸出などに取り組む革新的な産地づくり」があり、「6次産業化や農商工連携の推進」があげられている。

ここでは、6次産業化について、茨城県内にて比較的新規住民の割合が高い守谷市の市民および在勤者を対象にアンケートを実施している。

【仮説】

守谷市の人口 62,482人 （平成22年国勢調査より）

産業別構成就業人口割合

第1次産業 0.75%、第2次産業 25.10%、第3次産業 67.88%

守谷市においては、第2次、第3次産業の就業人口割合が非常に高く、酪農が盛んな地域にある大八洲（おおやしま）開拓農業協同組合を母体としたミルク工房もりやでは、地元の牛乳を活かした「のむヨーグルト」「レアチーズタルト」などを提供している例がみられる。産業間の垣根を超えた連携への理解度が高いと考えた。

6次産業化に関するアンケート調査

実施日 : 2017年1月

調査会場 : 茨城県守谷市に在住または在勤の方

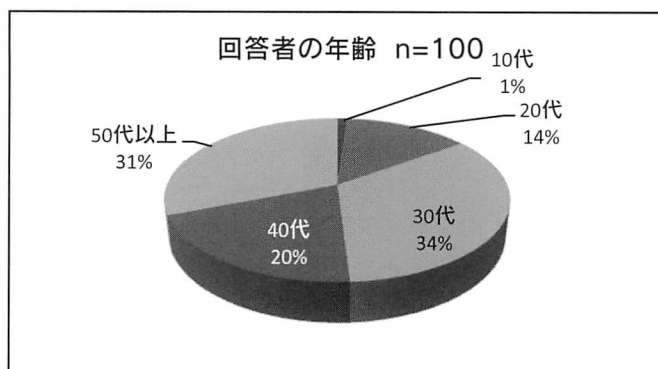
有効回答 : 100

調査方法 : 守谷市の事業所及び農産物直売所でのアンケート用紙記入

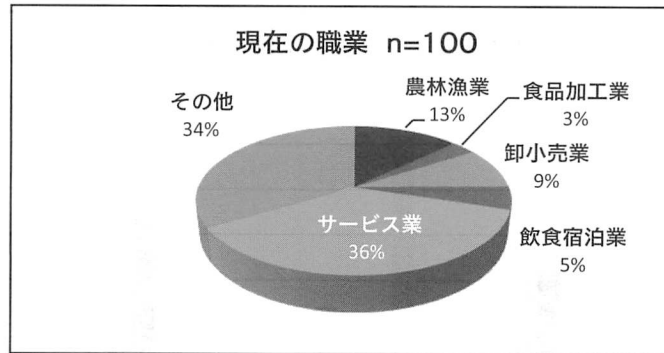
(1) 回答者の年齢と現在の職業

今回の6次産業化に関するアンケート調査に回答いただいた方の年齢は、30代が最も割合が高く、40代以上が過半数を占め、職業は、サービス業の占める割合が高い。

図表 I - 25



図表 I -26

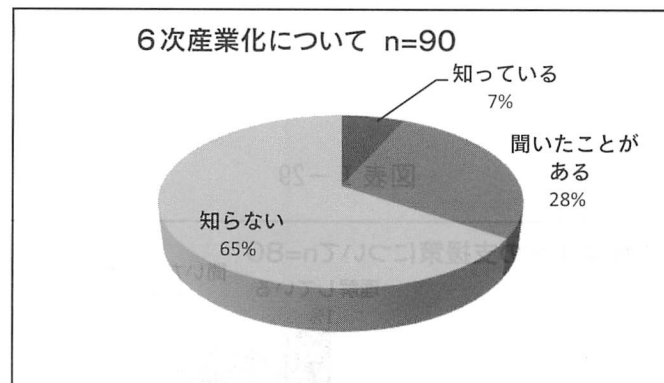


(2) 「6次産業化」の認知度

6次産業および6次産業化といった言葉や内容についての認知度は、65%が「知らない」と回答しており、「知っている」と回答した割合は7%に留まっている。6次産業を知ったきっかけは、新聞・広報誌をあげる方が3名みられた。また、「知っている」と回答した方の中には、過去に取り組んだことのある方が4名（直売所3名、加工食品づくり1名）であった。

6次産業への理解度が高いと考えた仮説とは、逆の結果となった。

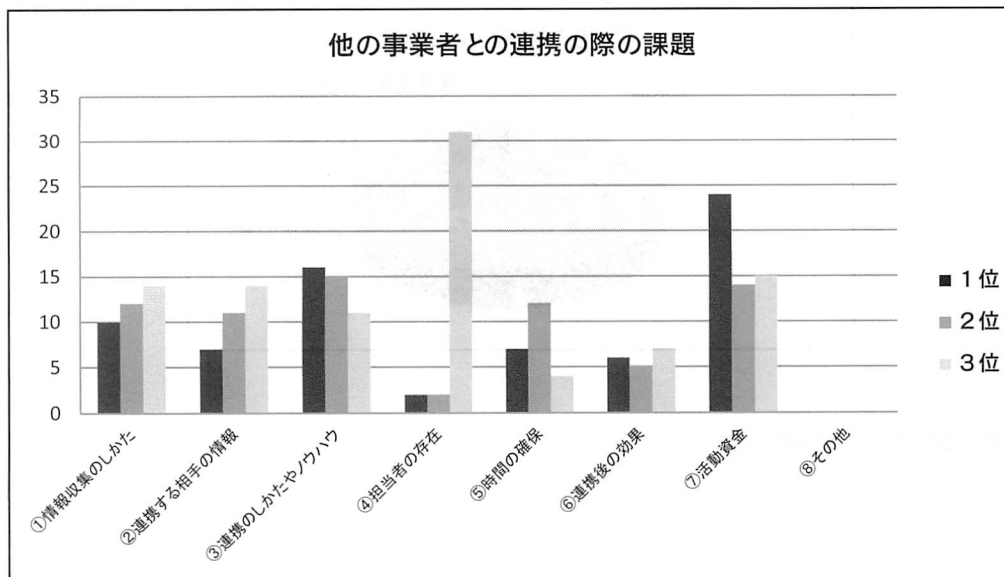
図表 I -27



(3) 6次産業化への課題

アンケートでは、6次産業について説明をしているが、6次産業化を行う際に必要となる他の事業者との連携の際の課題についての回答を見ると、これまでに取り組んだことがないものの、「活動資金」「連携の仕方のノウハウ」「情報収集のしかた」などをあげる割合が比較的高い結果となった。

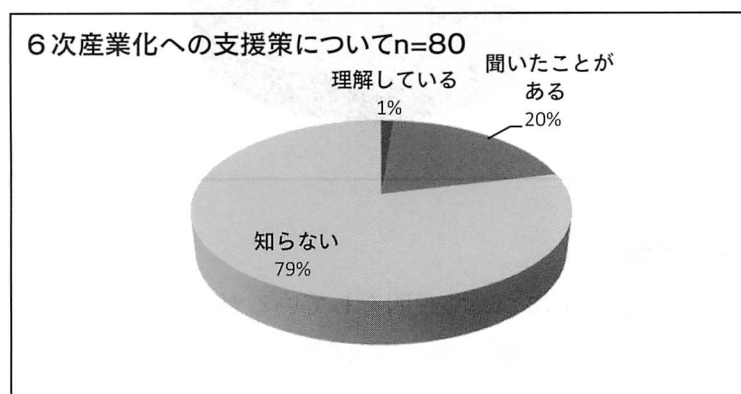
図表 I - 28



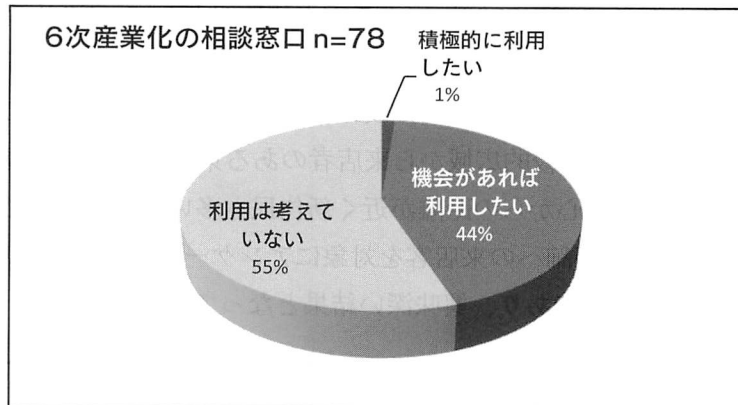
(4) 6次産業への支援策について

6次産業化への支援策への認知度は低く、約80%が「知らない」と回答している。しかしながら、相談窓口については、「ぜひ利用したい」「機会があれば利用したい」と回答した割合を合わせると45%にのぼり、今後、6次産業についての認知度を高め、さらに、具体的な取り組み方についての啓蒙活動を継続することにより、6次産業化が促進されることも考えられる。

図表 I - 29



図表 I - 30



(5) まとめ

6次産業および6次産業化に関する認知度は低く、これまでの取り組んだ方の数も少ないのが現状である。しかしながら、6次産業への認知度を高め、取り組み方のアドバイスを行うことによって、取り組み件数は増加が見込めることがわかった。

具体的な啓蒙活動にあたっては、行政を含め、広報誌、イベントなどを通じた活動が必要である。

3. 茨城県産品ブランドの認知度に関するアンケート調査

茨城県農業改革大綱（2016 - 2020）による重点的取組として、「6次産業化や輸出などに取り組む革新的な産地づくり」があり、「ブランド化の推進」があげられている。

ここでは、茨城県産品のブランド認知度について、多くの消費者の方を対象に調査することが困難であるため、比較的広域から来店者のある東京都中央区銀座にある茨城マルシェと、県内でも比較的都心からの距離が近く新住民も多い守谷市の守谷駅前にある「守谷すたいる」という2つの店舗への来店客を対象にアンケートを実施している。いずれも、茨城県産品を取り扱う店舗であり、興味深い結果となっている。

茨城県産品ブランドの認知度調査

実施日：2017年2月19日、20日

調査会場：茨城マルシェ（東京都中央区）、守谷すたいる（茨城県守谷市）

調査対象：各店舗への来店者計58名（茨城マルシェ38名、守谷すたいる20名）

調査方法：来店者への各ブランドの認知の有無を聞き取り

(1) 米・果樹・野菜

① 米

コシヒカリよりもひとまわり大きな粒が特徴の“ふくまる”。「ふっくら炊けば、大粒のおいしさがふくらむ」といった“ふくまる”の認知度はまだまだ低い状態である。特に、県内の守谷すたいるでの認知度が低く、まず、県内での認知度向上策が必要である。

図表 I - 31

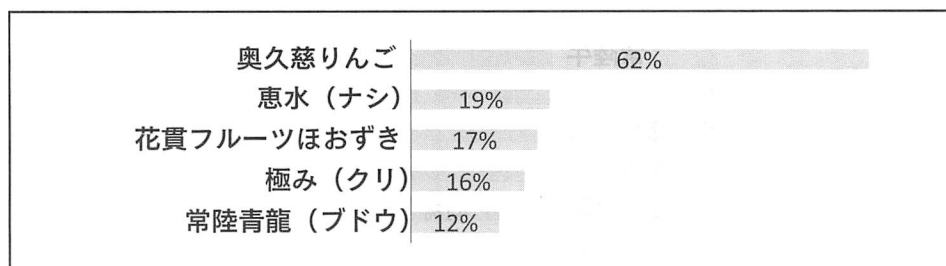
ふくまる | 17%

② 果樹

新高（ナシ）に次ぐ、奥久慈りんごの認知度は、茨城マルシェ、守谷すたいるともに高く、“奥久慈”という地名が茨城県と結びついていることが伺える。

他の果樹の認知度が低く、特に、千葉県に次ぐ全国2位の梨生産地であるものの、恵水（ナシ）、茨城マルシェ、守谷すたいるともに低く、認知度向上策が必要である。

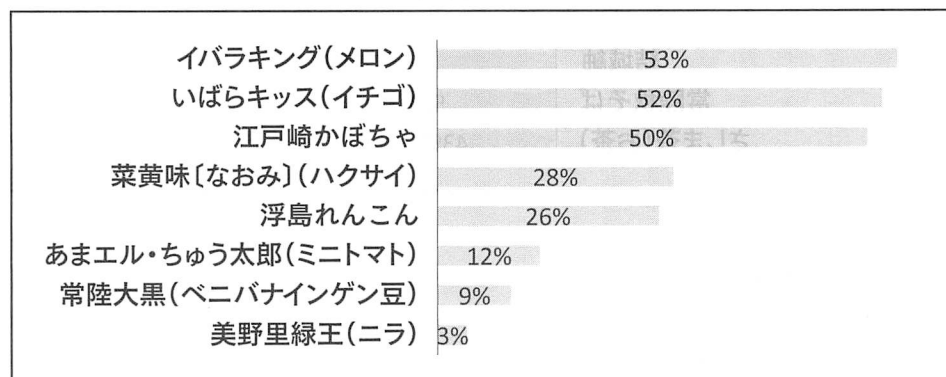
図表 I - 32



③ 野菜

全国第1位の生産量を誇るメロンであるが、茨城のオリジナル品種である“イバラキング”の認知度が、銀座の茨城マルシェでは50%を切っている。糖度が高く、上品な甘さと滑らかな肉質、日持ちする特性も活かした贈答用も含めた販売訴求が求められる。また、ブランド化が進むイチゴであるが、糖度と酸味とのバランスも良い“いばらキッス”、「農水省知財戦略 2020」にて、北海道の夕張メロンなどとともに地理的表示 (G I) に指定された“江戸崎かぼちゃ”の認知度は、守谷すたいるでも、茨城マルシェよりも若干上回る程度であった。

図表 I - 33

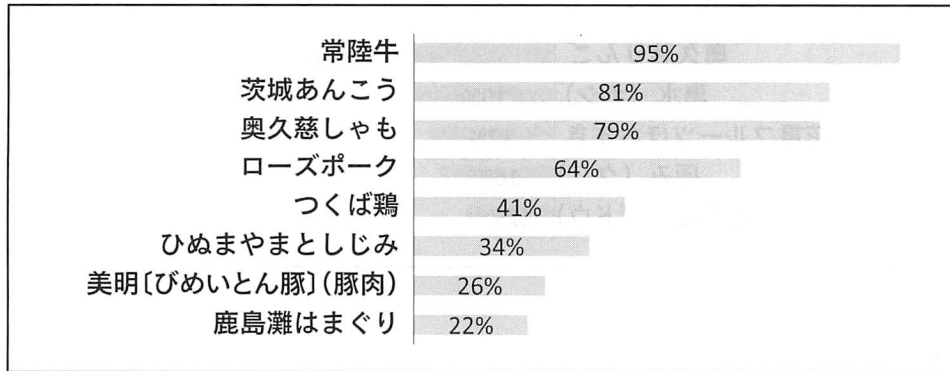


(2) 肉・魚介類

“常陸牛”、“茨城あんこう”、“奥久慈しゃも”の3つは、茨城マルシェ、守谷すたいるとともに認知度が非常に高く、今後も調理法などの紹介、レストラン等での取扱いの浸透を図ることなどにより、県産のブランドとしてさらに浸透が図れる。

いっぽうで、“ローズポーク”の認知度は、茨城マルシェでは50%に留まっており、これからも継続した訴求の必要性が感じられる。

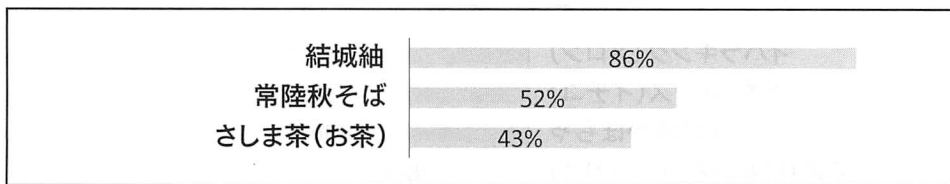
図表 I - 34



(3) その他ブランド品

奈良時代にはすでに朝廷に献上されていたとされる結城紬の認知度が最も高い。いっぽうで、茨城県内での認知度が比較的高い“常陸秋そば”であるが、茨城マルシェでの認知度は低かった。また、今回調査での認知度は低かったが、2017年1月には、さし茶が『キリン 午後の紅茶』の新商品（ミルクティードルチェ和栗モンブラン）の原料に使用された。

図表 I - 35



(4) アンケート調査対象

① 回答者の年代

茨城マルシェ、守谷すたいるともに、40代以上が70%を超えている。(図表 I - 36)

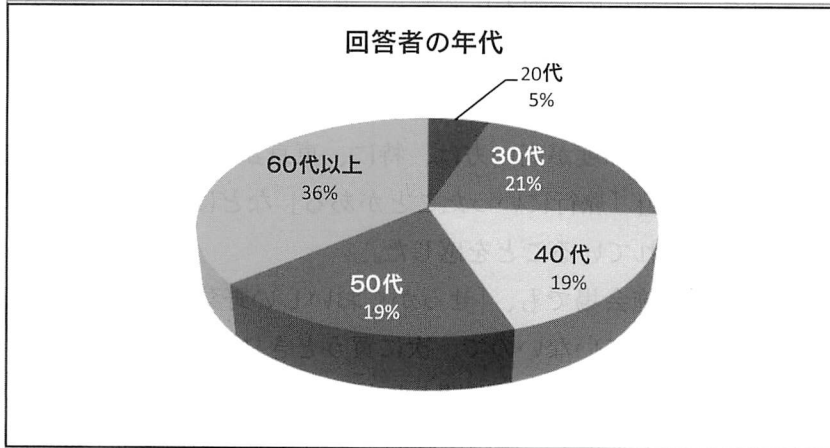
② 回答者の居住地域

茨城マルシェでは多方面からの来店者、守谷すたいるでは地元からの来店者である。(図表 I - 37)

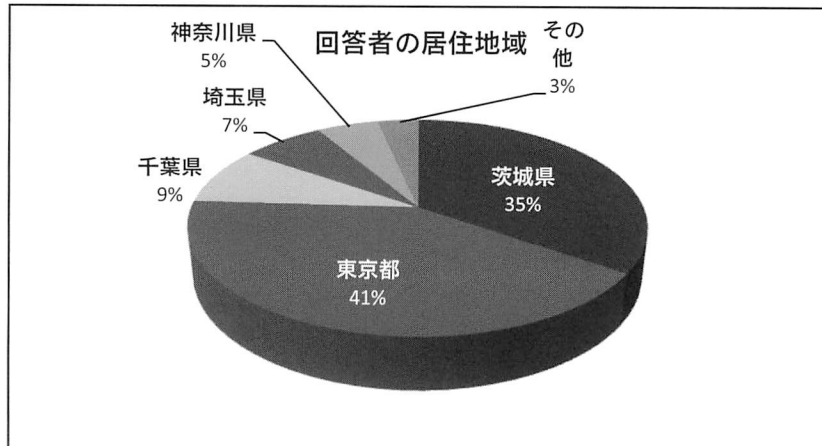
③ 茨城県との関わり

茨城県に「住んだことがある」「親族がいる」方の割合が約60%にのぼるが、茨城マルシェだけでみると、「旅行にいったことがある」が31.0%と最も高い。(図表 I - 38)

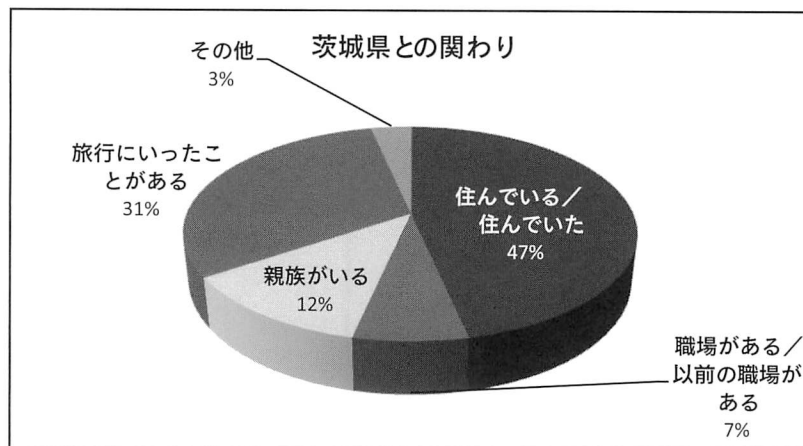
図表 I - 36



図表 I - 37



図表 I - 38



(5) まとめ

茨城県産品のブランド認知度の調査にあたり、東京銀座と茨城県内の守谷市で実施をしたところ、ブランド認知度の地域による大きな差は予想したよりは小さく、県の内外を問わず、認知度を向上させる必要を感じるものが多くある。

茨城県産品ブランドの認知度が高い方は、特に、東京銀座では、「住んだことがある・住んでいた」「親族がいる」「旅行にいったことがある」などによって、確実に茨城県産品を購入するために来店されていることを感じた。

また、いずれの調査実施会場でも、「せっかくおいしい野菜がたくさんあるのに名前がわからない」、「地名がついていないので、次に買うときに同じものか判断できない」、「流通量が少なく感じる」などといった声が聞かれた。

認知度を上げるには、まず足下の県内を固め、大消費地である東京への訴求方法の見直しが必要である。

4. 消費拡大とイメージアップへの課題

今回の3つのアンケート調査結果から、消費拡大とイメージアップに向けて次のようなことがあげられる。

1. 就農等に関するアンケート調査から

流通量の多いブランドは、消費者の信頼も得やすい。農業学生の約75%は、卒業後の進路に農業に従事することを希望しており、打ち約半数は、農業法人への就職を希望していることがわかった。農業法人では、経営体として市場動向を意識した比較的大規模な事業活動が行われる。この活動において、県産品ブランドの栽培を推奨する仕組みづくりが必要である。

2. 6次産業化に関するアンケート調査から

6次産業に関する認知度が低い現状がわかった。鮮度の高い農産物の提供割合が高い傾向は、大消費地である東京へもアクセスしやすいといった地の利を活かしたものである。しかしながら、農産物の加工割合が低い現状では付加価値の向上を図ることは難しく、6次産業化による付加価値の向上は、他県と比較しても大きな課題である。

参考に、農林水産省「平成26年度6次産業化調査」を見ると、茨城県の農産物の加工品売上高は約23%であるのに対して、大消費地から離れた宮崎県、鹿児島県では農産物の加工割合が60~70%と高く、両県が遠方の地域への販路開拓に積極的に取り組んでいることがわかる。6次産業の認知度を高め、新たな取り組みを行なおうとする潜在的担い手への継続した支援策の提供が必要である。

3. 茨城県産品ブランドの認知度に関するアンケート調査から

茨城県産品ブランドの認知度は、ブランドにより差がみられるものの、総じて東京都内および茨城県内ともに、回答者から、「せっかくおいしい野菜がたくさんあるのに名前がわからない」、「地名がついていないので、次に買うときに同じものか判断できない」「流通量が少なく感じる」といった声は何回も聞かれた。

流通量に限度がある、季節性が大きいなどの制約は考えられるが、まずは県内での認知度を上げる取り組みからはじめる必要がある。

これらをふまえて、消費拡大に向けたブランド化支援策を考えたい。

5. 消費拡大に向けたブランド化支援提案

(1) ブランド化の先進事例 徳島県上勝町 株式会社いんどり

徳島県上勝町は、人口は1,662名 823世帯（平成27年4月1日現在）、高齢者比率が51.49%という、過疎化と高齢化が進む町です。葉っぱ（つまもの）を中心にした新しい地域資源を軸に地域ビジネスを展開し、20年以上にわたり農商工連携への取り組みを町ぐるみで行っています。

「葉っぱビジネス」とは"つまもの"、つまり日本料理を美しく彩る季節の葉や花、山菜などを、栽培・出荷・販売する農業ビジネスのことです。当時農協職員だった横石知

二（現・株式会社いろどり代表取締役社長）が、「彩（いろどり）」と名づけて 1986 年にスタートしました。現在、つまもの種類は 320 以上あり、一年を通して様々な葉っぱを出荷しています。現在の年商は 2 億 6,000 万円。中には年収 1,000 万円を稼ぐおばあちゃんもいます。それを支えるのはパソコンやタブレット端末で見る「上勝情報ネットワーク」からの情報です。決まった数量を毎日出荷するではありません。おばあちゃん達はパソコンやタブレット端末を駆使し、「上勝情報ネットワーク」から入る全国の市場情報を分析して自らマーケティングを行い、栽培した葉っぱを全国に出荷している。

（株式会社いろどり ホームページからの抜粋）

(2) ブランド化と認知度向上へ向けて

県産品ブランドの認知度向上は、これまでも行われているものの、市場への浸透および息の長い取組となると単独の生産者、企業等が行うだけでは難しいと考えられる。このため、品目の優先順位も考えた地域が一丸となった取り組みが必要である。

県産品ブランドを認知できる機会の増加、問い合わせ、受発注などへ対応できるシステムの構築もさることながら、県産品ブランド自体の魅力を高めることが必要になる。具体策として次のようなことが考えられる。

- 1) ブランドの特徴を明確に訴求する
- 2) ブランドの地域との関わりを訴求する
- 3) ブランドへの思いを訴求する
- 4) ブランドの限定性、希少性を訴求する
- 5) ブランドと他のイベント等との連携を図る

たとえば、さし茶の認知度は 43%に留まるものの、その歴史を紐解くと、1854 年に下田の玉泉寺に滞在していた総領事のハリスの秘書ヒューズケンに紹介され、1859 年には、アメリカにさし茶の売り込み交渉が行われ輸出が始まっている。さし茶は海外でも非常に好評で、生糸と並んで外貨の獲得に大きな役割を果たした。2016 年には、西アフリカのニジェールに茶葉の輸出が行われている。現地で子どもへの支援活動を手掛ける一般社団法人コモン・ニジェール（守谷市）などと連携し、販路拡大につなげている。

このような歴史的背景を紹介することも、消費者の共感を得る方法のひとつである。さらに、生産量が全国 1 位のメロンでは、観光農園での収穫に加え、県内で行われる音楽イベント、マラソンなどのスポーツイベント等との連携も有効と考えられる。

Ⅱ テーマ別の課題整理と中小企業診断士の支援提案

Ⅱ-1 農業の担い手及び新規参入の現状と課題

1. 茨城県の農業の担い手と農業分野における雇用等の現状

前述のように担い手確保は今後の茨城県の農業発展にとって非常に重要なものとなっている。

これまでの担い手確保の基本路線は専業農家の子が親の経営を継ぐケースが主流で茨城県でも担い手育成はそこに重点が置かれていたと思われる。しかし専業農家の子でも大学等で高等教育を学ぶために都市に出ると家（実家）に帰らないでそのまま別の職業に就職するケースが少なくないと思われる。また専業農家の子が家に残ったとしても農業特有の条件の厳しさから結婚することができず、そのさらに次の世代が残らない場合もあると考えられる。

実際に家族経営の専業農家と思われる販売金額が500～3,000万円の農家はこの10年間で大きく減少してしまっている。販売金額が500万円以下の小規模農家も大きく数が減少している。これらにより販売農家数は10年前に比べて30%以上減少している。

一方で販売金額が3,000万円以上の大規模農家が増加している傾向もみられる（図表Ⅱ-1参照）。

図表Ⅱ-1 茨城県内の販売規模別農家数の推移

	平成17年	平成22年	平成27年	平成17年と比べた平成27年の増減率
計	85,511	71,542	57,989	-32.2
販売なし	10,289	7,201	5,411	-47.4
50万円未満	25,349	22,422	19,845	-21.7
50～100	15,407	12,629	9,324	-39.5
100～200	12,273	9,681	6,906	-43.7
200～300	4,933	4,588	3,518	-28.7
300～500	4,650	3,931	3,227	-30.6
500～700	2,752	2,377	1,866	-32.2
700～1,000	2,908	2,542	2,105	-27.6
1,000～1,500	2,881	2,404	1,970	-31.6
1,500～2,000	1,451	1,146	1,147	-21.0
2,000～3,000	1,272	1,198	1,043	-18.0
3,000～5,000	801	836	877	9.5
5,000万円～1億円	346	371	495	43.1
1億円以上	199	216	255	28.1

（出典：茨城県 2005、2010、2015 農林業センサス）

以上のトレンドや少子高齢化の社会状況をふまえると、小規模農家が廃業し、耕作を他者に依頼しなくてはならない農地が増えていくことが予測されるが、減少傾向にある家族経営の専業農家はその受け入れを増加させていくことは難しいと考えられる。

茨城県の農作業生産額を維持・向上させていくには、経営を発展させる意欲の高い専業農家が法人化した上で、非農家出身の従業員を雇用し経営規模拡大を図っていく必要性が高まっていると考えられる。

そこで茨城県内の農業分野における法人化や雇用の現況を確認してみる。

(1) 農業分野における法人化の状況

まず法人化の現況だが、茨城県内の農業法人は 600 社程度であり、主業農家を分母とした法人化率は 5%程度（図表Ⅱ-2 参照）となっている。他の産業の小規模事業者の法人化率は 40%程度（『2014 年版中小企業白書』）あることを考えるとまだまだ法人化率は上がる余地があると考えられる。

図表Ⅱ-2 茨城県内の主業農家数、法人数と主業農家を分母とした法人化率

主業農家数①	12,196
農事組合法人数②	115
株式会社数③	464
合名・合資・合同会社数④	6
法人数計②+③+④	585
主業農家を分母とした法人化率 (②+③+④/①)	4.8%

(出典：茨城県 2015 農林業センサス)

これまで法人化率が他産業よりも低かったことについては農地法に代表される農業独自の法規制の影響も少なくなかったと考えられるが、近年農地法は数度に渡って改正され、法人化の足かせになることは少なくなってきたと考えられる。

(2) 農業分野における雇用の状況

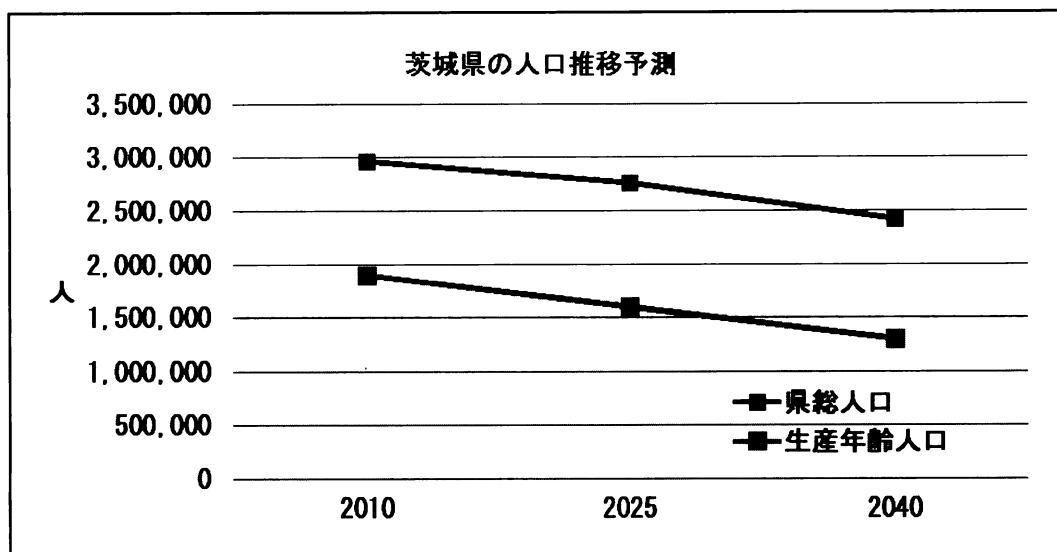
次に茨城県の農業分野における雇用の現況を確認する。茨城県内の主業農家でも常時雇用をしている経営体の割合は 25%以下（常時雇用している経営体 2,976 経営体／主業農家 12,196 経営体（2015 年農林業センサス））であり、主業農家であってもまだまだ家族経営が主流となっている状況が伺える。

(3) 雇用をめぐる環境

日本では総人口を上回るペースで生産年齢人口の減少が進んでいるとともに今後も減少が進むことが予測されており、本県においても日本全体と同じ状況にある（図表Ⅱ-3、図表Ⅱ-4）。

このことは農業のみならず全産業的に人手不足になっていくことを示していると考えられ、働き手を確保する競争は今後激化し、雇用確保の困難度はより一層上がっていくものと考えられる。

図表Ⅱ-3



(出典：国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所日本の地域別将来推計人口)

図表Ⅱ-4

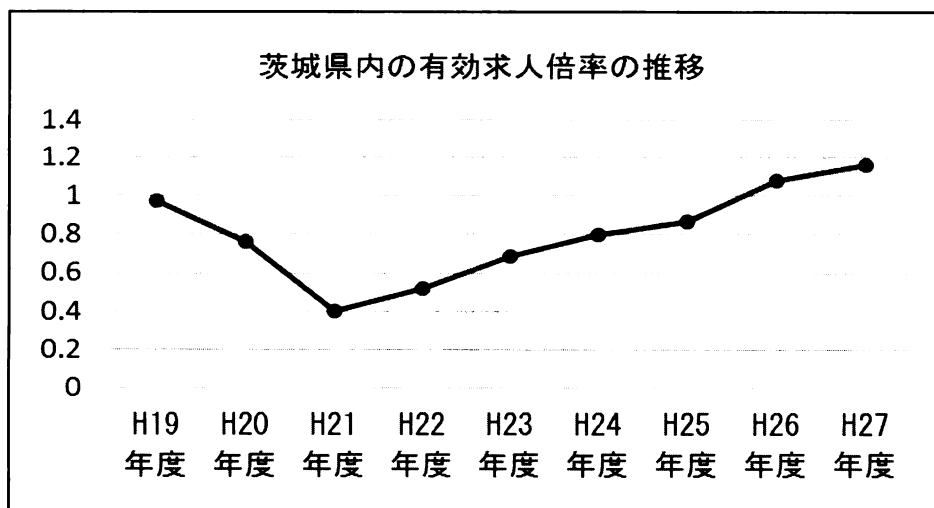
2010年の人口を100とした場合の人口推移予想

	2010	2025	2040
総人口	100	93	82
生産年齢人口	100	84	68

(出典：国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所日本の地域別将来推計人口)

実際に最近 10 年間の有効求人倍率の動きをみると、有効求人倍率はリーマンショックにより H20～21(平成 20～21)年度に一度大きく落ち込んだもののその後は反転し、年々上がっている傾向がみられ、現在はバブル期に匹敵する水準となっている（図表Ⅱ-5）。

図表Ⅱ-5



(出典：茨城労働局 県内の雇用情勢と概況)

(4) 人手不足を補う外国人技能実習生の導入や科学技術の進展状況

将来の人手不足を補う手段としては外国人の登用も考えられる。

茨城県内では野菜生産の盛んな地域に外国人技能実習生が多くみられる状況である。一方で普通作経営や果樹経営などは外国人技能実習生の導入は比較的少ないと思われる。

人手不足を補う手段として外国人労働力の活用を今まで以上に進めていく方向性も考えられるが、地域において文化の違いによる軋轢が生じる懸念などもあることから、このことについては社会的な合意形成が必要であり、実現は容易ではないと考えられる。

続いて雇用状況に影響を及ぼす科学技術の進展について考えてみる。

現在急速にIoT、人工知能、農業ロボットといった生産性を大幅に上げ、人の雇用を不要にしていく技術の開発が進んでいる。無人のトラクター等については2018年には市販もされる見込みとなっている。しかしこれらの技術が本格的に浸透していくには、各技術水準の向上だけでなく、安全を確保するために必要な法規制の整備等なども必要もあり、大規模な普及にはまだ相当な期間がかかることが予想される。

以上の状況をふまえると少なくとも当面は日本人の農業従事者（特に非農家出身者）を確保していかないと担い手不足に向かっていくことは避けられない情勢になると考えられ、職業としての農業の魅力をアップさせることが必要になってくる。

2. 農業参入の現状

これまで非農家出身者の農業参入を増やしていく必要性について述べたが農業に入ってくる人材は誰でも良いという訳ではない。仕事が見つからないので農業をするといったモチベーションの低い人が農業に参入しても生産性の向上にはつながっていかないからである。そこで農業を真剣に行いたいと考える非農家出身者が直面する農業参入の現状について考えてみる。

非農家出身者の農業参入の方法としては大きく独立開業と農業法人への雇用就農の2つに分けられる。

(1) 独立開業をするにあたっての現状

まず農業機械・施設等の確保が独立開業には必要となる。非農家は経営開始時点ではほとんど必要な機械・施設等は持っていないことから、経営内容によっては数千万円にもなりうる機械設備を一から手に入れる必要がある。(図表Ⅱ-6)

特に設備投資が高額となるのが普通作、畜産である。また果樹については設備投資とは別に多くの年月を幼木の育成に費やす必要がある。茨城県の代表的な果樹である梨やブドウの場合でも育成期間を短縮できる栽培法である根域制限栽培を行ったとしても本格的な収穫を行うまでに3年もの時間がかかってしまう。

図表Ⅱ-6

就農1年目の平均費用と自己資金

単位: 万円	営業面					生活面	就農1年 目農産物 売上高
	機械施設 資金	営農資金	費用合計	自己資金	自己資金— 費用合計	自己資金	
水稻・麦・雑穀類・豆類	445	130	575	256	-319	212	160
露地野菜	228	93	321	245	-76	207	144
施設野菜	771	227	997	398	-600	242	301
花き・花木	631	197	827	281	-546	208	205
果樹	256	77	333	350	17	328	143
酪農	2,314	1,400	3,714	583	-3	132	274
その他の畜産	804	113	917	429	-488	150	32
その他	203	151	355	247	-108	346	92

(出典：全国新規就農相談センター 新規就農者の就農実態に関する調査結果(2013年))

次に技術の習得も必要となる。技術の習得は現場での実践に勝るものではなく、先進農家や農業法人で研修するなどして最低でも1シーズンを通して栽培経験を積まないと技術を身に着けることはできない。そこで農業参入希望者は自分の希望の作物にあった優良な研修先を見つける必要がある。

続いて農地の取得も必要となる。茨城県全体では耕作放棄地の増加が問題となっているものの、それにより新規参入者の農地確保が容易になっているとは必ずしも言えない。耕

作放棄地になっている農地の多くは機械が入れないような場所にあつたり、面積が小さくて作業効率が悪かったり、水利条件が悪いようなところだからである。条件の良い農地を確保するには就農しようとする地域での信頼を得ることが不可欠である。信頼を得るためには先に述べた技術習得を行う研修先等でまじめな働きぶりを見せることが一番の近道であると考えられ、それには相応の年月がかかることになる。

以上みてきたように非農家出身者が農業に独立開業の形で参入するのは初期投資や時間が相当にかかるものであり、他産業と比べても決してハードルは低くないと言える。

(2) 非農家が雇用就農する現状

非農家が雇用就農するには農業法人等と雇用就農希望者のマッチング等が行われる「新・農業人フェア」への参加やハローワークに出ている求人情報をもとに就職活動が行われるケースが多いと考えられる。いずれのケースであつても農業法人等と雇用就農希望者の面談が行われ、そこで両者の合意が形成されれば雇用就農という形になる。これまで見てきたように今後は求職者側に有利な社会情勢になってくるといかに求職者のニーズに合った選択肢や労働条件を示せるかが雇用就農を増やす鍵になってくるのでこの観点で現状を確認したい。

① 茨城県内の求人を出している農業法人の経営品目

茨城県では普通作や露地野菜を経営の柱とする農業法人の求人が比較的多いため、それらの作目を希望する求職者の選択肢は比較的多いと考えられる。しかし果樹を経営の柱とする農業法人が少なく果樹を希望する求職者のニーズ（例えば果樹なら何でも良いではなく「梨（の栽培）に取り組みたい」など）に合った経営内容の法人が少ない。先にも述べたように果樹は樹の育成に時間がかかるため、とりわけ独立就農が難しい品目である。したがって今後は果樹農家の法人化が進むことが雇用就農の裾野を広げることにつながってくると考えられる。

② 茨城県内の雇用就農における労働条件の現況

次にハローワークインターネットサービスに出されている茨城県内の求人情報をもとに雇用就農の労働条件の現況について分析を行った（農業は平成 29 年 3 月 6 日の情報をもとに 23 件、他産業は平成 29 年 3 月 13 日の求人内容をもとに最も新しい情報 20 件を調査した。求人は学生対象のものを調査した。）。ハローワークの求人情報では賃金、年間休日数、加入保険等などの条件を見ることができる。

まず賃金をみてもみると農業の賃金は他産業とそれほど違いはなかった。しかし後述する休日の少なさを加味して考えると決して十分な水準とは言えないと思われる。給与水準については経営体の収益性が高まらないことには上がりようのないことから農業経営体の収益性の向上を図っていくことが不可欠となる。

図表Ⅱ-7 農業と他産業の賃金水準の比較

賃金(月給)	農業	他産業
150,000円未満	1	1
150,000～160,000円未満	1	1
160,000～170,000円未満	0	2
170,000～180,000円未満	5	3
180,000～190,000円未満	12	8
190,000～200,000円未満	0	3
200,000以上	4	2
計	23	20

※賃金は専修学校卒のものを扱い、該当がない場合は短大卒のものをを用いた

(ハローワークインターネットサービスの求人情報をもとに作成)

次に休日についてみてみると農業は労働基準法の適用外となっていることから盆休みや年末年始を除き週1日となっているところが多く、他産業よりも総じて年間休日数は少なかった(図表Ⅱ-8)。また仕事の質としても高温あるいは低温の屋外や高温の施設で長期にわたって作業する状況も少なくないと考えられる。

農業については農繁期と農閑期で忙しさの度合いが大きく異なってくることから年間を通じて週休2日とするといったことは難しいであろうが、農閑期には週休2日とするように努めたり、長期の休みを農閑期に与えるなどして農外からの参入者への魅力を高めていく必要があるのではないかと考えられる。

図表Ⅱ-8 農業と他産業の年間休日数の比較

年間休日数	農業	他産業
60日未満	1	0
60～69日	14	0
70～79日	2	1
80～89日	2	2
90～99日	1	2
100日以上	3	15
計	23	20

(ハローワークインターネットサービスの求人情報をもとに作成)

さらに加入保険等についてみてみると個人事業所の求人が多かったこともあり雇用保険・労働保険・健康保険・年金保険が揃っているところは他産業に比べると少なかった(図表Ⅱ-9)。さらに農業においては暫定任意適用事業に該当すれば労働保険・雇用保険の加入が強制でないこともあり、これらについても未加入である所がみられた。農業の魅力を相対的に上げていくには社会保険の加入率が高いことが望ましいのは言うまでもない。全ての社会保険に加入することで雇用側の従業員にかかる経費が15%強は増加

することにつながるので加入率を上げるには農業経営体の収益性の向上が不可欠となる
と言えるだろう。

図表Ⅱ-9 農業と他産業の加入保険等の比較

	農業	他産業
暫定任意適用事業(未加入)	3	0
労災	4	0
雇用 労災	3	0
雇用 労災 健康 厚生	6	3
雇用 労災 健康 厚生 退職金	4	17
不明	3	0
計	23	20

(ハローワークインターネットサービスの求人情報をもとに作成)

以上の労働条件全てを解決するのは容易ではないと思われるが、この部分を改善して
いかないとやる気の高い非農家出身者であっても将来不安から他の職業を選択する方向
に傾いてしまうことは想像に難くないため、一層改善を進めていく必要があるだろう。

3. 専業農家の法人化を促進し、雇用就農者を増やしていく上での課題

(1) 収益力の向上

① 綿密な経営計画の作成促進

収益力を向上していくには綿密な経営計画の作成が欠かせないと考えられる。現状では農業経営者は認定農業者になるための農業経営改善計画や制度資金を借りるときに作成する資金計画などで経営計画を作っているケースが多いと考えられる。しかし所定の様式に沿って計画づくりが行われることなどもあり、必ずしも真に経営を発展させるための綿密な計画づくりになっていないこともあると思われる。経営規模の拡大に合わせたマーケティングミックスの開発・実行、またそれに合わせた組織・人事の実行などの観点を取り入れた計画づくりが重要である。よって専門家の助言等を取り入れるなどして精度の高い経営計画の作成を強化していく必要があると考えられる。

② つくばの農業研究拠点との連携強化による生産性の向上

茨城県には独立行政法人をはじめとした数多くの農業研究機関がつくば市に集中しており、最先端の研究が行われている。

そこでこの地の利を活かして茨城県が全国に先駆けて農業ロボット技術を導入を進め、生産性を上げていくことが望まれる。農業ロボットを運用する上での各種規制を緩和する特区を申請したり、農業ロボットの導入に従来以上の補助を行う制度を設けるなどして早期に技術の普及につなげることなどが望ましい。

(2) 農業法人経営者の発掘・育成

① 専業農家の法人化及び正社員の雇用促進

先に述べたように非農家出身者が法人を作って独立開業するのはハードルが高い。専業農家が法人化して農業法人の経営者となるのが最も近道と言える。専業農家が法人化し、正社員を雇用する場合には手厚く支援を行う制度を設けるなどして、意欲のある専業農家の法人化や正社員の雇用を後押しすることが必要と考えられる。

② 他産業で豊富な業務経験を持った法人・個人の農業参入誘致強化

非農家出身者が独立開業するのは難しいが、他産業で豊富な業務経験を持った法人や個人であれば新卒の学生に比べれば資金面のハードルが低くなる。またそうした法人や個人が農業経営を行うことで従来の農業経営にみられなかった革新的な手法が持ち込まれやすくなると考えられる。そこで他産業で豊富な業務経験を持つ法人や個人に対する農業参入誘致強化が必要と考えられる。

③ 農業法人経営者への人材育成・組織設計等に関する教育充実

雇用就農者を増やすことを考える際に、雇用を増やすことのみならず既に雇用就農している人の離職率を下げるという観点も重要である。

経営側から見て離職率を下げるということは教育のコストや採用のコストが下がるだけでなく、熟練した技能による生産性の高さの確保にもつながることになる。なぜなら技術ノウハウの獲得については経験が必要であり、どれだけマニュアル化できたとしても多様な能力を要求される農業には一定の年数の業務経験が欠かせないものと考えられるからである。

また離職率が高いとネガティブな評判が広がり、当該の法人のみならず他の農業法人の新たな従業員の確保にも支障がでることにつながりかねない。

こうしたことから農業法人経営者等への人材育成に関する教育プログラムを用意するなどして、農業法人経営者等の人材育成能力を高め、県内農業法人全体の離職率を下げていくことが必要と考えられる。

(3) 農業法人従業員候補の発掘・育成

① 非農家出身者が農業法人従業員として活躍できるような教育を行う場の提供・強化

従業員の育成をゼロから農業法人が行うのは多くの労力を要する。したがって農業法人の従業員教育の負担を軽減し、即戦力となる人材を提供するために、非農家出身者が農業法人スタッフとして活躍できるような教育を行う場の提供・強化が必要になると考えられる。その手段として前述のアンケートで農業法人への就職希望者が多かった茨城県内に3つある農業専門学校等の活用が考えられる。


② 女性従業員の確保支援

農業法人のスタッフとして女性の登用もこれから今まで以上に重要となってくると考えられる。まずは女性が参入しやすい環境整備が求められる。具体的には女性用トイレや女子寮の整備などが進められていくことが望まれる。また女性でも体力的なハンディが少なくなるような職場とするために機械化を一層進めていくことも課題となると考えられる。

女性の登用に積極的な経営体がこれらの施設を整備する際の支援を検討しても良いと考えられる。

農外出身者をうまく雇用して規模拡大を図っている事例

1. 会社の概要

名称	有限会社ワールドファーム	
設立	平成 12 年 1 月 26 日	
代表者	上野裕志	
資本金	5,500 万円	
本社所在地	茨城県つくば市	
経営規模	茨城県、秋田県、石川県、兵庫県、広島県、岡山県、鳥取県、大分県、熊本県の 9 県に農地を持っており、全ての面積を合計すると 424ha もの規模になる	
売上高	10 億 4 千 8 百万円 (2016 年 6 月期)	
事業内容	キャベツ・ゴボウ・ハウレンソウ・玉ねぎなどの葉物野菜中心の栽培およびカット加工	

参考図表-1

2. 経営の特徴

(1) 高い収益性の実現

ワールドファームの栽培品目の主体は葉物野菜であるが、カットして出荷していることが特徴となっている。

規格にそった形で出荷するとどうしても規格に合わない農産物が発生し、ロス率が高くなってしまいう傾向があるが、自社でカットを行って販売することでロス率の低減ができています。

また収穫された野菜を直接工場に持ち込むことで包装費、運賃等の物流コストの低減を可能にしている。

さらに農作業と工場作業を同一の従業員が行えるようにしているので、雨が降って屋外の農作業ができないような日でも労働力を有効活用できている。なお雨の日は年間 100 日以上にのぼるとのことである。

参考図表-2

「生鮮品」と「カット野菜」との収益比較 (10a当たり)									
キャベツ「生鮮品」の場合		キャベツ「カット野菜」場合							
	金額 (円)	構成比							
売上高	390,000	100%	売上高	672,000	100%				
製造原価	地代、種苗、肥料	53,760	13.8%	製造原価	地代、種苗、肥料	53,760	8.0%		
	人件費	150,000	38.5%		人件費	15,000	22.3%		
	経費	47,040	12.1%		経費	47,040	7.0%		
	出荷費用	梱包費	66,000		16.9%	工場原価	人件費	0	0.0%
		運送費	60,000		15.4%		経費	152,400	22.7%
売上原価	376,800	96.6%	売上原価	403,200	60.0%				
粗利益	13,200	3.4%	粗利益	268,000	40.0%				

※売上高 = 反収(10a当たりの収穫高) 6000kg × 65円/kg

※売上高 = 反収6000kg × 140円/kg × 歩留率80%

20倍

(2) 若い人材の積極な登用

新農業人フェアにブースを出すなどして積極的に若い人材の確保を行うように努めており、従業員の4分の3は20代となっている。

また従業員のモラルをあげるために以下のようなことにも取り組んでいる。

たとえば、要人と会談を行うに当たって意図的に若手も含めた全員を参加させるなどして、組織の一員としての一体感を高めるとともに経営への参画意識を高めている。

さらに、社内には明確なキャリアパスがある。昇給制度を設けており、入社10年以内に年収500万円以上になることも可能になっている。その後には社長の右腕となるべく会社に残る選択肢もあるし、独立してワールドファームのビジネスパートナーとなることも可能である。

これらの取り組みにより社員のモチベーションは高く維持され、離職率は10%以下に抑えられている。

今後も規模拡大に合わせて積極的に人材を登用していく方針である。

(3) 積極的な経営規模の拡大

積極的な経営規模の拡大を図っており、今後も経営規模の拡大を継続的に図っていく予定である。野菜栽培と野菜のカット工場をセットにして全国に進出していく予定を持っている。

地元の銀行である、めぶきファイナンシャルグループの「めぶき地域創生ファンド」の第1号の投資先に選定されるなど事業展開を行う資金の獲得にも余念がない。

また全国の自治体と積極的に協定を結び、各地域の農業振興に貢献している。

こうしたことができる背景として普段のオペレーションを任せられる従業員を育成できていることが大きいと考えられる。これにより社長は会社の事業戦略の構築とその実現に向けて全国を飛び回ることができていると考えられる。

参考図表-3

順位	組織名 本社所在地	代表者	主な作物	総合 得点	耕作面積 (ha)		5年後の 作付面積増加率 (%)		生産前 売り先決定率 (%)		売上高		利益率 (%)	
					得点	得点	得点	得点	得点	得点	得点			
1	ワールドファーム 茨城県つくば市	上野裕志	キャベツ ホウレンソウ	45	424	10	275.0	10	100	10	3億円～	10	40～50	5
2	たいよう農園 愛媛県大洲市	本田和也	キャベツ タマネギ	42	270	10	180.0	10	100	10	3億円～	10	10～20	2
3	黒澤ライスサービス 宮城県涌谷町	黒澤伸嘉	コメ 酒米	41	300	10	66.7	6	100	10	1億～ 3億円	9	50～60	6
4	山水園(阪神畜産グループ) 鳥取県大山町	竹延哲治	豚肉	38	出荷頭数 16万7000頭	10	66.7	6	90	9	3億円～	10	20～30	3
4	ジェイエイファーム六甲 兵庫県神戸市	吉田康弘	キャベツ スイートコーン	38	210	10	316.7	10	80	8	1億～ 3億円	9	～10	1
6	森日光 三重県四日市市	森 勇志	コメ ムギ	37	67	7	96.2	9	100	10	5000万～ 1億円	8	20～30	3
6	小林農産 三重県明和町	小林秀行	コメ ムギ	37	273	10	64.8	6	100	10	3億円～	10	～10	1
8	トップリバー 長野県御代田町	嶋崎秀樹	レタス キャベツ	35	150	10	53.3	5	90	9	3億円～	10	～10	1
9	もりとう農園 福島県須賀川市	森藤重基	コメ	34	10.7	2	250.9	10	100	10	2000万～ 3000万円	5	60～70	7
9	丹波たぶち農場 兵庫県篠山市	田淵清彦	コメ 大豆	34	115	10	63.8	6	95	9	1億～ 3億円	9	非公開	0
9	F2ファームファーマーズ 群馬県伊勢崎市の	栗原 均	キャベツ ホウレンソウ	34	60	7	93.3	9	90	9	5000万～ 1億円	8	～10	1
9	穂海農耕 新潟県上越市	丸田 洋	コメ	34	127	10	40.0	4	100	10	1億～ 3億円	9	～10	1
13	百姓百品村 愛媛県西予市	和氣数男	青ネギ	33	12	2	400.0	10	100	10	1億～ 3億円	9	10～20	2
14	丸宏農園 熊本県那本市	高木利郎	ハセリ レタス	32	14	2	83.3	8	100	10	5000万～ 1億円	8	30～40	4
14	柳農産 新潟県十日町市	柳 恵一	エダマメ コメ	32	80.5	9	52.2	5	100	10	5000万～ 1億円	8	非公開	0
14	こめ奉行 広島県世羅町	立石和子	コメ 酒米	32	85	9	29.7	2	100	10	3億円～	10	～10	1
17	ハラダ製茶農園 静岡県島田市	原田康次郎	茶 コメ	31	47	5	57.1	5	100	10	3億円～	10	～10	1
17	なかつ国 鳥取県吉賀町	斉藤浩二	ミニトマト ワサビ	31	7	1	87.5	8	100	10	5000万～ 1億円	8	30～40	4
19	ながさき南部生産組合 長崎県南島原市	近藤一海	タマネギ イチゴ	30	350	10	▲7.1	0	95	9	3億円～	10	～10	1
19	ライスフィールド 島根県松江市	吉岡雅裕	コメ 酒米	30	200	10	15.4	1	100	10	1億～ 3億円	9	非公開	0

■モデル農家ベスト20の見方

- 担い手農家アンケート(右ページ参照)の回答を基に、本誌が独自に有力農家をリスト化した。50点満点で、配点は以下の指標1～5各10点
- 指標1 耕作面積(作付面積+作業受託面積)「5ha未満」=0点、「5～10ha未満」=1点、「10～20ha未満」=2点、「20～30ha未満」=3点、「30～40ha未満」=4点、「40～50ha未満」=5点、「50～60ha未満」=6点、「60～70ha未満」=7点、「70～80ha未満」=8点、「80～90ha未満」=9点、「90ha以上」=10点とした
 - 指標2 5年後の作付面積増加率「10%未満」=0点、「10～20%未満」=1点、「20～30%未満」=2点、「30～40%未満」=3点、「40～50%未満」=4点、「50～60%未満」=5点、「60～70%未満」=6点、「70～80%未満」=7点、「80～90%未満」=8点、「90%以上」=9点、「100%以上」=10点とした
 - 指標3 生産前売り先決定率「10%未満」=0点、「10～20%未満」=1点、「20～30%未満」=2点、「30～40%未満」=3点、「40～50%未満」=4点、「50～60%未満」=5点、「60～70%未満」=6点、「70～80%未満」=7点、「80～90%未満」=8点、「90%以上」=9点、「100%以上」=10点とした
 - 指標4 売上高「500万円未満」=0点、「500万円～1億円未満」=1点、「1億円～3億円未満」=2点、「3億円～5億円未満」=3点、「5億円～1億円未満」=4点、「1億円以上」=5点とした
 - 指標5 利益率「マイナスの値・非公開」=0点、「0%以上、10%未満」=1点、「10%以上、20%未満」=2点、「20%以上、30%未満」=3点、「30%以上、40%未満」=4点、「40%以上、50%未満」=5点、「50%以上」=6点とした

(出典: 参考図表 1～3 とともに『週刊ダイヤモンド』2017.2.18号 ダイアモンド社)

『週刊ダイヤモンド』(ダイヤモンド社)「儲かる農業 2017 特集」で2年連続第1位に輝いた①販路が生産前に決定、②利益率(40%～50%)が非常に高い点が、2年連続No.1の座を確保した要因といえる。

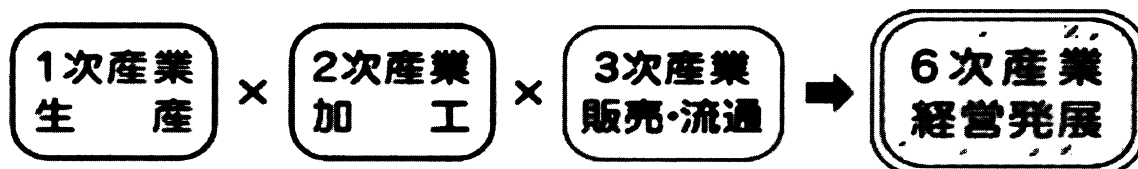
Ⅱ-2. 6次産業化に向けて

1. 6次産業化の現状

(1) 6次産業化の定義

6次産業化とは農林漁業者等が主体となり、農林水産物の生産（1次産業）、加工（2次産業）、流通・販売（3次産業）を一体化し、所得向上に向けた取組みや、製造業、流通小売業等と連携した地域ビジネス等を展開し、農山漁村の雇用確保や所得向上を目指すことを指す。関連法案としては平成23年3月に「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（六次産業化法）」が施行された。

図表Ⅱ-10 6次産業化の定義



（出典：公益社団法人茨城県農林振興公社ホームページ）

(2) 茨城の6次産業化の特徴

茨城県の平成25年度の6次産業化における年間販売金額は42,663百万円と前年比5.98%増加している。事業体数は2,610件、前年比0.77%と微増しており、6次産業化は少しずつであるが伸長していることが伺える。

図表Ⅱ-11 6次産業化における年間販売金額及び事業体数

1 農業・農村の6次産業化								
(1) 農業生産関連事業の年間販売金額及び事業体数								
区 分	農業生産関連事業計		農 産 物 の 加 工					
	総額	事業体数	総額	事業体数	農 業 経 営 体		農 協 等	
					総額	農業 経営体数	総額	事業体数
	(1) 100万円	(2) 事業体	(3) 100万円	(4) 事業体	(5) 100万円	(6) 経営体	(7) 100万円	(8) 事業体
全 国	1,817,468	66,680	840,670	30,590	308,830	29,030	531,840	1,560
関 東 ・ 東 山	429,219	21,010	160,467	8,030	88,639	7,790	71,828	250
関 東 農 政 局 管 内	536,634	23,760	225,294	9,570	113,342	9,250	111,952	320
茨 城 県								
平成23年度	34,974	2,570	10,678	1,470	9,412	1,440	1,266	40
24	40,254	2,590	9,450	1,490	8,671	1,450	778	40
25	42,663	2,610	10,289	1,520	9,113	1,460	1,176	60

資料：農林水産省統計部『6次産業化総合調査報告』による（以下2まで同じ。）。

注：1 平成24年度は、東京電力福島第一原子力発電所事故に伴い設定された警戒区域及び避難指示区域（平成25年4月1日時点）を調査範囲から除外した（以下(2)まで同じ。）。

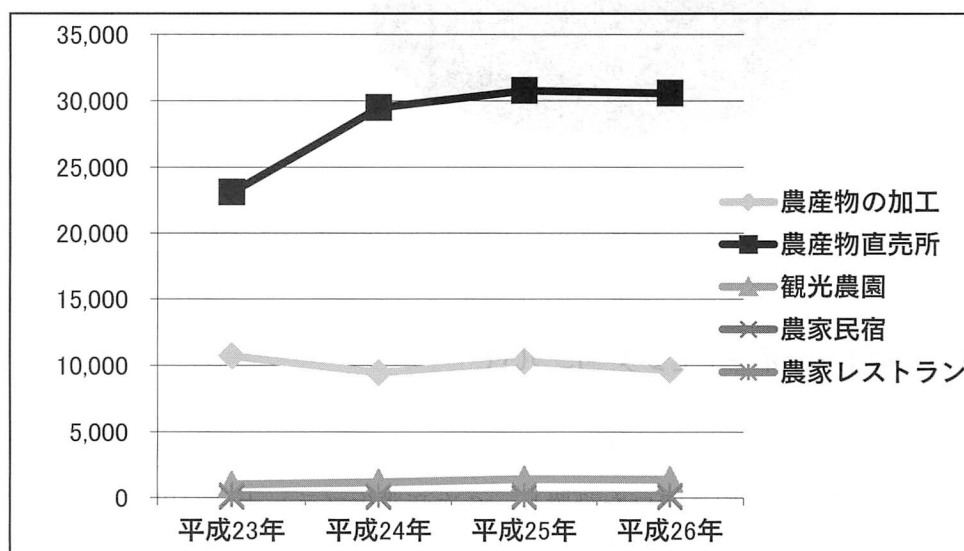
2 農業生産関連事業計には、海外への輸出は含まれていない（以下(2)まで同じ。）。

（出典：農林水産省 平成25年度6次産業化調査より抜粋）

茨城県の6次産業化の特徴は、農産物直売所の販売割合が極めて高い（73.2%）ことである。理由は、茨城県は首都圏へのアクセスが良いため、流通面で他県と差別化を図れているからだと考えられる。

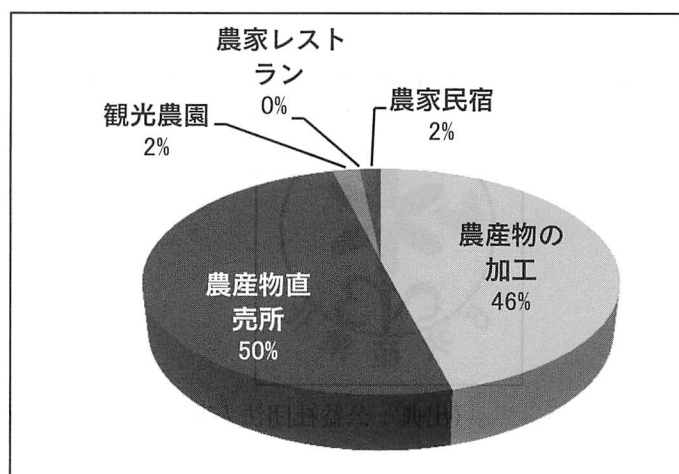
図表Ⅱ-12 茨城県の6次産業分野における販売額の推移

(百万円)



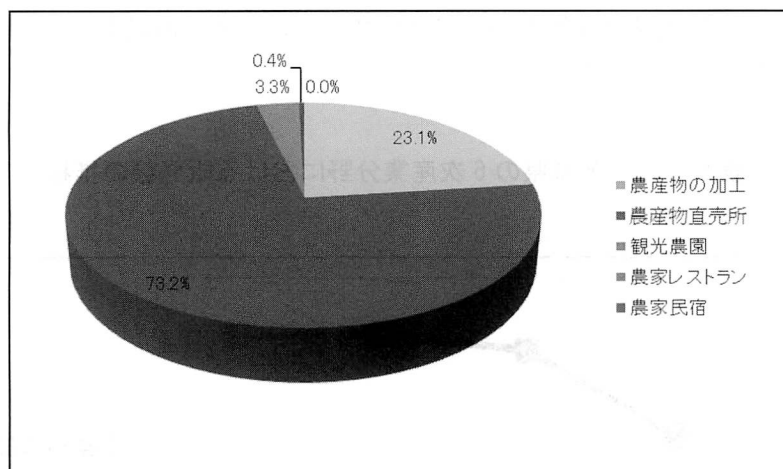
(出典：農林水産省 平成25年度6次産業化調査より作成)

図表Ⅱ-13 全国の6次産業化の事業区分



(出典：農林水産省 平成25年度6次産業化調査より作成)

図表Ⅱ-14 茨城県の6次産業化の事業区分

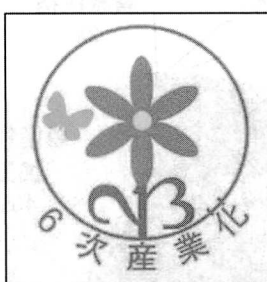


(出典：農林水産省 平成25年度6次産業化調査より作成)

(3) 茨城6次産業化サポートセンターについて

茨城県では公益社団法人茨城県農林振興公社にて茨城6次産業化サポートセンター（以下サポートセンター）が設置されている。サポートセンターの業務は6次産業化を進めたい事業者向けの相談窓口を設置し、6次産業化プランナー（以下プランナー）を派遣している。プランナーは、個別相談を通して農林水産物の加工、流通、マーケティングなどの農林漁業者が抱える課題解決に向けた助言を行っている。また前述の六次産業化法に基づき、総合化事業計画作成のサポートやフォローアップを実施している。派遣費用はサポートセンターが負担している。

図表Ⅱ-15 6次産業化サポートセンターのロゴ



(出典：公益社団法人茨城県農林振興公社ホームページ)

「総合化事業計画」とは、「六次産業化法」に基づくもので、農林漁業経営の改善を図るため、農林漁業者等が農林水産物の水産及び加工、または販売を一体的に行う事業活動に関する計画をいい、農林水産大臣が認定している。

認定の要件としては以下の4点が挙げられる。

- a. 農林漁業者（個人・法人）または農林漁業者を組織する団体（農業など）を行うもの。
- b. 農林漁業者が自らの生産物を用いてこれまでに行ったことのない新商品の開発、生産やこれまでに用いたことのない新たな販売方式の導入を行うこと。
- c. 農林水産物及び新商品の売上が5年間で5%以上増加し、農林漁業及び関連事業の所得が計画期間終了年度は黒字になること。
- d. 計画期間が3～5年以内であること。

認定を受けるメリットは以下の3点が挙げられる。

- a. 6次産業化プランナーによる総合的なサポートが受けられる。
- b. 農業改良資金融通法等の特例処置が受けられる。

具体的には以下のようなケースがある。

ケース1：短期借入金を調達したい。

6次産業化の取組により開発された商品等の販路開拓やPRのために必要となる短期運転資金を、借りやすく返しやすい方法で融資する。

- ・償還期限：1年
- ・貸付金利：年率1.5%（変動金利制 平成27年7月21日現在）

ケース2：木材加工施設等を整備するための資金を借りたい。

新しい取組で経営の改善を行うにあたり必要となる木材加工施設や木質バイオマス施設等の導入資金を無利子で融資する。

- ・資金名：林業・木材産業改善資金
- ・貸付限度額：林業 個人1,500万円、会社3,000万円、団体5,000万円
木材産業 1億円
- ・償還期間等：償還期間（据置期間含む）10年以内、据置期間3年以内

六次産業化・地産地消法による認定総合化事業計画及び農商工等連携法の認定農商工等連携事業計画の取組については、償還期間12年以内、据置期間5年以内

ケース3：契約取引による野菜のリレー出荷をしたい。

天候不良等により契約数量の不足分を市場等から調達する場合にかかる費用の一部を支援する。野菜生産者が外食・加工業者や量販店等と契約取引を行う際のリスクを軽減するため、数量の不足時に市場等から確保する場合にかかる費用の一部（国費負担率50%）を支援する。六次産業化・地産地消法に基づき作成する計画の認定を受けることにより、野菜指定産地内外を問わず複数産地の農業者等が連携して、リレー出荷により指定野菜の周年供給に取り組む場合についても上記の支援が受けられる。

c. 6次産業化関連補助事業の申請ができる。

補助事業には下記のような制度がある。(平成26年度)

・6次産業化ネットワーク活動交付金(推進事業)

多様な事業者が参画する6次産業化ネットワーク構築に向けた推進会議の開催やプロジェクトの調査検討、新商品開発・販路開拓の取組等について支援。

補助率：1/2(法認定に基づく取組は2/3)

・6次産業化ネットワーク活動交付金(整備事業)

多様な事業者が参画する6次産業化ネットワークを構築して取り組む加工・販売施設等の整備に対して支援。

補助率：1/2

・食と農のチャレンジ事業

加工品の試作や簡易な加工機材等整備費等について補助

補助率：農業者等の組織する団体の場合 1/2以内 認定農業者 1/3以内

標準事業費：160万円

・いばらき産業大県創造基金事業

新たな商品・サービス等の試作開発を支援

補助率：2/3(500万円)

(4) 茨城6次産業化サポートセンターへの調査ヒアリング

(一社)茨城県中小企業診断士協会では2017年2月14日にサポートセンターにて相談員2名に6次産業化の現状や課題についてヒアリングを実施した。相談員とは農林漁業者からの相談をはじめに受けるサポートセンターの職員である。ヒアリング内容は以下の通りである。

① 相談窓口の現状

年間の相談件数は70件ほどであり、内50件にプランナーが派遣されている。支援内容としては「6次産業化の方向性の提示」が最も多く2~3回のアドバイスが行われ、一部はラッピングデザインなどの実務的な支援をしている。総合化事業計画の計画立案は10回ほどかけて念入りに行われる。支援先への訪問サイクルは月1回程度である。

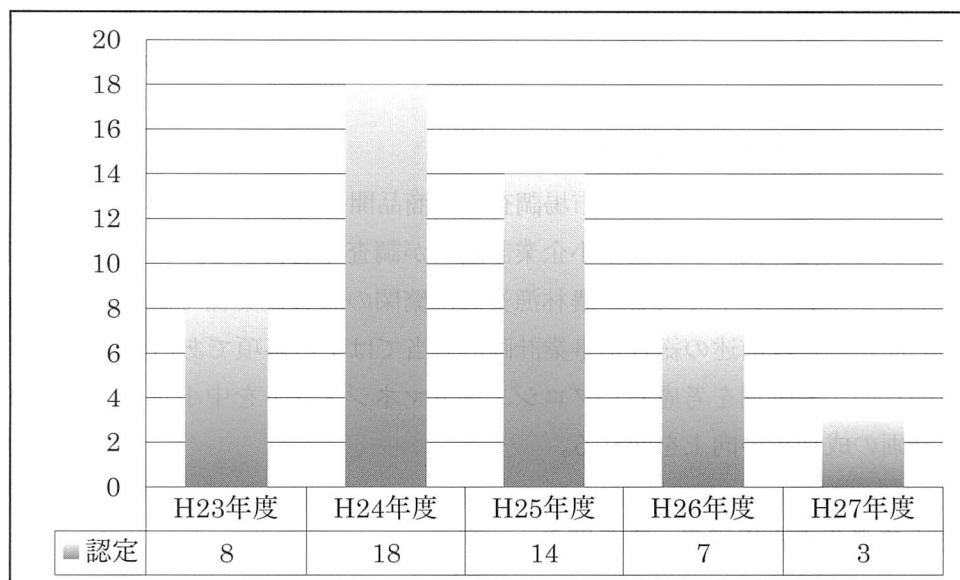
プランナーは特に農業関連に従事していた実績が問われるわけではなく、マーケティングや、プロダクトデザイン、栄養分析など独自の強みを持つものを採用している。採用方式は書類と面接であり、士業が多く中小企業診断士(約半数)、税理士、管理栄養士、フードコーディネーターが大半を占める。

② 総合化事業計画の現状

全国の総合化事業計画は全国に 2,200 事業者に認定されている。茨城県は北海道に次ぎ認定数が多く、平成 23 年度より農業者、農業法人、農協など 50 件の総合化事業計画が認定され、計画に基づき 6 次産業化への取組みを進めている。依頼者は民間企業で経験を積んだビジネス感覚を持つものがほとんどである。

件数の推移は平成 23 年度が 8 件、平成 24 年度が 18 件、平成 25 年度に 14 件、平成 26 年度に 7 件、平成 27 年度に 3 件である。認定件数は減少しており、茨城県において能動的に総合化事業計画に取り組みたい事業者は出尽くした感が強い。

図表Ⅱ-16 認定数の推移



(ヒアリングを元に作成)

また、総合化事業計画の策定中に取りやめる事業者もいる。原因の一つに農業特有の繁忙期と閑散期の激しさが挙げられる。さらに数年前より補助制度の補助率が 2 分の 1 から 10 分の 3 へ変わったことにより、総合化事業計画の魅力が薄まったことも一因である。

これからは 6 次産業化の必要性、メリットを農林漁業者に伝えることで総合化事業計画に取り組みたい事業者を増やす必要と考えられる。

2. 6次産業化への改善提案

① 生きがいを軸にした6次産業化の提案

農林漁業者は農産物が豊富な地域に居を構えており、近隣農家とも密接な場合が多く、生活コストが安い。そのため、農林漁業者は従来の6次産業化に取り組む意義であった「収益の拡大」や「従業員の雇用」に対する必要性が少ない可能性がある。

そこで、「生きがい」を6次産業化に取り組む意義にする。例えば農家レストランを開業すると、消費者の喜ぶ顔を直接見ることができ、農産物を提供する喜びをひとときわ際立たせてくれる。消費者の声を直接聞くことで、具体的な品種改良に取り組めるなどである。

生きがいを軸に提案していくためには、農業従事者へのヒアリング時にハード面（耕作面積、人員、資金等）以外にもソフト面（どのくらい人と関わりたいか、今後の事業展開は拡大志向か専門志向か）も問う必要もある。以上の提案を具体化し、農林漁業者にアピールすることで6次産業化に取り組みたい事業者の増加が図れる。

② 6次産業化のプロジェクトマネジメント

6次産業化の流れは大きく「市場調査 → 商品開発 → 販売促進 → 販売」である。この6次産業化の流れごとに中小企業診断士が調査や助言する。特に重要な点はプロジェクトのマネジメントである。農林漁業者は繁閑の激しい業種であることから計画が進捗しないことは前述の総合化事業計画にも当てはまる事項である。

そのため、繁閑期を考慮したプロジェクトマネジメントを中小企業診断士が担うことで、計画の成功率の向上を図れる。

③ 6次産業化の市場調査、商品開発

6次産業化に取り組んだが市場調査や商品開発がならず、商品・サービスが売り上げに繋がらないことがある。原因は市場調査の方法がわからず、友人や同業に勧められたまま商品・サービスを開発してしまい、結果として売れない。改善提案としてはアンケート調査やターゲットを明確、同じコンセプトの商品が存在しないか調査することが重要である。他にもブランド、美味しさ、安全性、一定の供給量、安定供給の実現可否が挙げられる。

④ 茨城6次産業化プランナーの認定

プランナーの専門分野では経営戦略、運営管理、商品開発、マーケティング、事業計画策定支援がほぼ占めており、中小企業診断士の専門領域と重複することが多い。

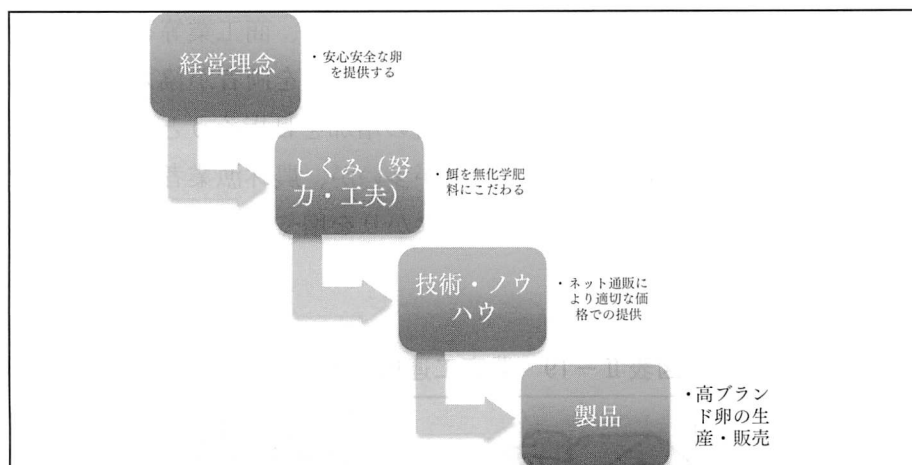
サポートセンターでのヒアリング時にも6次産業化に活かせる強みを持つ診断士であれば登録を依頼してほしいとお言葉をいただいた。（一社）茨城県中小企業診断士協会の会員がプランナーに認定されることで、6次産業化の支援が可能になる。

⑤ 知的資産経営の活用

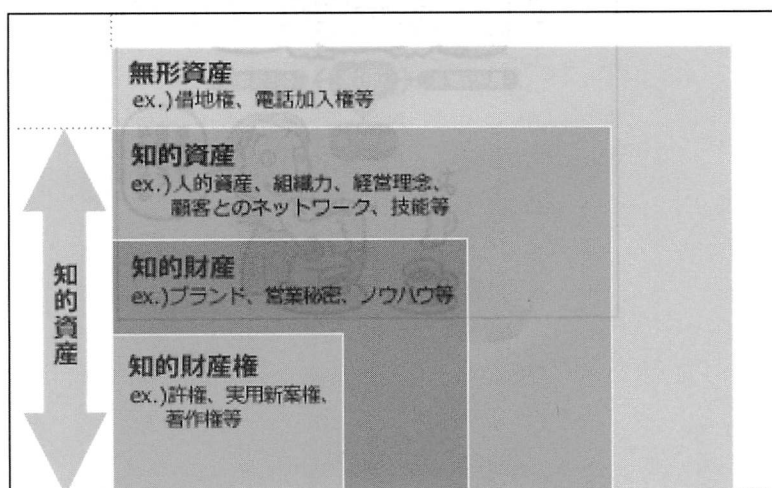
「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるものである。これは、特許やノウハウなどの「知的財産」だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとする資産を総称する幅広い考え方である。さらに、このような企業に固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせて活用していくことを通じて収益につなげる経営を「知的資産経営」と呼ぶ。

農林漁業者においても単純な品目、出荷量、耕作面積だけで実態を掴むのは難しい。実際には農林漁業者の耕作機械を扱うノウハウ、天候に応じた対応、土の性質の見極めなど見えない知的資産が多い。これらの知的資産を見える化することで、資金調達や経営方針の見える化等が期待できる。

図表Ⅱ-17 価値創造ストーリー



図表Ⅱ-18 知的資産の分類イメージ図



⑥ クラウドファンディングの活用

クラウドファンディングとは「クラウド（群衆）」と「ファンディング（資金調達）」を合わせた造語である。「こんなモノやサービスを作りたい」「世の中の問題をこんなふうに解決したい」といったアイデアやプロジェクトを持つ起案者が、専用のインターネットサイトを通じて世の中に呼びかけ、共感した人から広く資金を集める方法である。

クラウドファンディングによる資金調達が可能にするには「共感」、「地域性」、「事業の実現性」が重要である。その点、6次産業化の分野は「共感」や「地域性」を生みやすく、「事業の実現性」を訴求できればクラウドファンディングによる資金調達は可能だと考えられる。

⑦ 農商工連携のマッチングの強化

農商工連携とは「農林漁業者と商工業者等が通常の商取引関係を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を行うこと」である。すなわち、これまで農林漁業者だけ、商工業等を営む中小企業者だけでは開発・生産することが難しかった商品・サービスを両者が協力し合うことで創り出し、市場で販売していくことで、売上げや利益の増加を目指そうとする取り組みである。

中小企業診断士は商工業者と関わることが多いが、農林漁業者との接点は少ない。そこで、中小企業診断士が農林漁業者とのつながりを増やすことで、商工業者との橋渡しに貢献できると考えられる。

図表Ⅱ-19 農商工連携のイメージ図



II-3. 中山間地域の活性化に向けて

1. 県北中山間地域における地域の活性化事例

茨城県北地域の耕地面積は県全体の1割未満であり、農家1戸当たりの耕地面積も約1haと小規模である。この地域は中山間地域を多く抱え、人口減少率が県内で最も高く、農村の活力低下が大きな問題になっている。このため、行政と農業経営主体が連携して農業振興を行い、地域の活性化が図られている。本稿では、地域の活性化事例として県北地域に立地する道の駅を取り上げる。

道の駅は、道路利用者のための「休憩機能」、道路利用者や地域住民のための「情報発信機能」、地域が手を結びあう「地域の連携機能」の3つの機能を併せ持つ休憩施設として全国各地に作られている。本県では平成5年に登録された道の駅かつら（城里町）をはじめ、平成29年1月現在、13カ所、県北地域では6カ所の道の駅がある。このうち昨年7月にオープンした「道の駅ひたちおおた」の事例を紹介する。

(1) 事業所概要

名称	道の駅ひたちおおた ～黄門の郷～
開業日	平成28年7月21日
運営主体	常陸太田産業振興株式会社
所在地	常陸太田市下河合町1016-1
整備概要	施設規模1,822㎡、駐車台数225台、総事業費1,360百万円
日販売上	3,057千円（開業から同年11月末日までの平均）
従業員数	79人
経営理念	常陸太田市における農林畜産の振興と地域資源を活かした交流人口の拡大を図り、市域全体での地域産業及び地域活性化の実現に寄与する。

図表Ⅱ-20 道の駅ひたちおおた



運営主体は、第三セクターの常陸太田産業振興（株）である。同社への出資は、常陸太田市、常陸農業協同組合（以下「JA 常陸」）、常陸太田市商工会、常陸太田市森林組合、金融機関からなる。

道の駅ひたちおおたの整備目的は、

- ① 基幹産業である農林畜産業の振興
- ② 地域資源（自然・歴史・食・地域文化等）を活かした交流人口の拡大
をもって

「地域産業の振興と地域の活性化を図る」ことにある。

1,822 m²の施設には、JA 常陸が運営する農産物直売所、加工品販売の2店舗（JA、県内大手菓子メーカー）、フードコート（パン、らーめん、ジェラート、そば）、ビュッフェレストラン、トマトの摘み取りができる体験圃場、コンビニエンスストアなどが整備されている。このうち、常陸太田産業振興（株）が運営するのは、ビュッフェレストラン、体験圃場で、その他の店舗はテナントが運営している。

平成28年7月のオープンから11月までの日平均売上は、農産物直売所で1,581千円、レストランが298千円、加工所・フードコート及びコンビニエンスストアで1,094千円となっている。

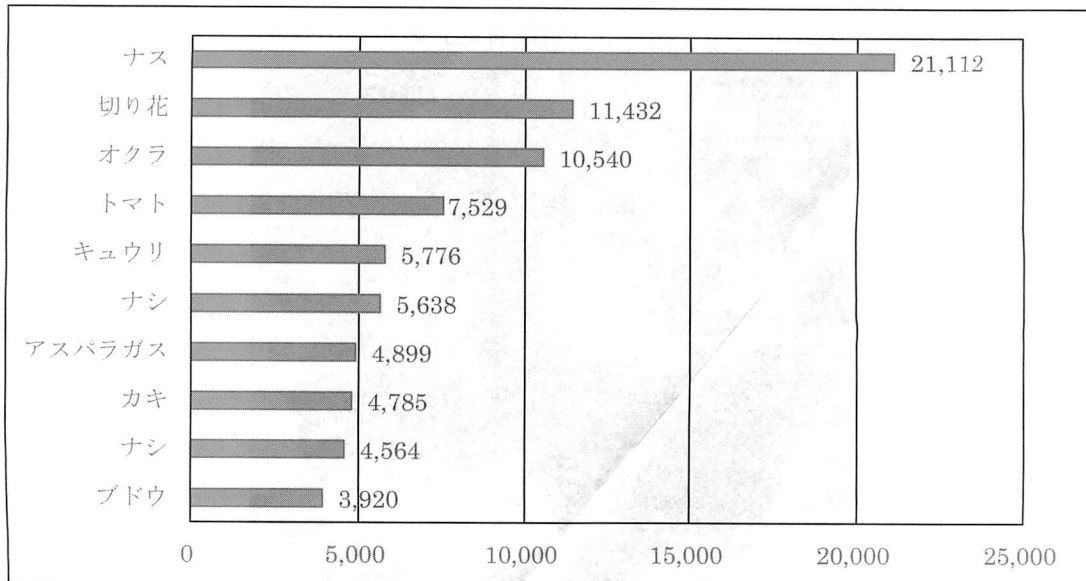
(2) 経営の特徴

① 直売所

農産物直売所への出荷者は、7月のオープンから11月までの売り上げベースで、75%を市内の農家が占めている。

販売数の上位品目については下図のとおりである。

図表Ⅱ-21 直売所販売数上位品目（平成28年7～11月）

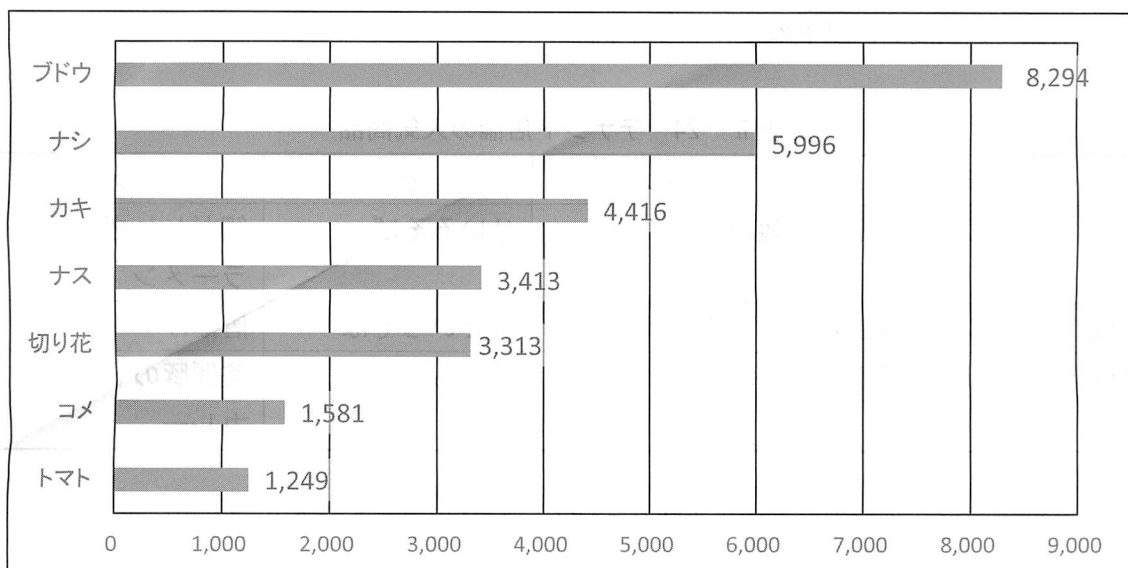


（出典：道の駅ひたちおた資料）

対象期間が夏から秋にかけての期間であったことから、夏野菜のナス、オクラ、トマト、キュウリが上位を占めている。他方で、カキ、ナシ、ブドウなどの果実も比較的多く販売されている。常陸太田市は、カキの「常陸柿匠・星霜柿」、ナシの「幸水」「豊水」、ブドウの「常陸青龍」「巨峰」などの果樹産地であり、産地の特色を反映した品目構成となっている。

売上上位品目については下図のとおりである。

図表Ⅱ-22 直売所売上上位品目（平成28年7～11月）（千円）



（出典：道の駅ひたちおた資料）

売上上位品目では、ブドウ、ナシ、カキなど単価の高い果物が上位を占め、販売数の多いナス、切り花が続く。

図表Ⅱ-23 ぶどう「常陸青龍」の販売の様子



② 農産物加工品、飲食

農産物加工品の販売については、JA 常陸が総菜を、菓子メーカーが地元産赤もち米を使った餅菓子などを販売している。またパン工房では地元食材を用いたパンを、そば工房では地元ブランドの常陸秋そばを使った各種のそば料理を、レストランでは地元野菜を使ったサラダバーなどを用意し、それぞれの店舗で地元野菜を活用している。

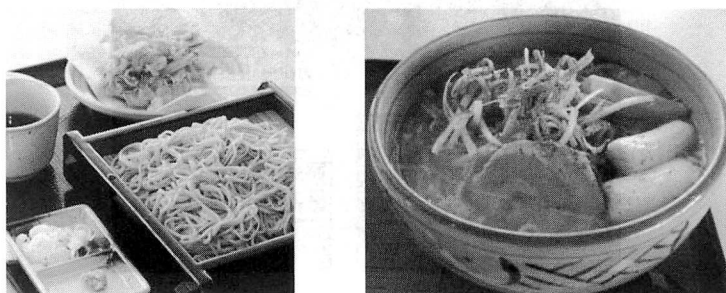
各店舗の人気商品は以下のとおりである。

図表Ⅱ-24 テナント店舗の人気商品

	亀印(菓子)	パン	そば	ラーメン
1位	ごろごろ豆大福	塩バター	せいろそば	鯛だしねぎ白醤油 ラーメン
2位	黄門の郷どら焼き	クロワッサン	天せいろそば	唐揚げ
3位	かりんとう饅頭	堅焼き食パン	天ぷらそば	美麗豚のトロっと カレー

そば店では、常陸太田市産の常陸秋そばを100%使用した二八そばを用いている。またラーメン店の鯛だしねぎ白醤油ラーメンは、常陸太田市下河合町産のネギを使うなど地元食材の活用に努めている。

図表Ⅱ-25 天せいろそば 鯛だしねぎ白醤油ラーメン



③ 雇用の創出

雇用の創出は道の駅の目的の一つであり、その数は以下のとおりである。

図表Ⅱ-26 道の駅ひたちおおたの従業員数 (雇用者数)

区分	社員等	パート・アルバイト	計	備考
常陸太田産業振興(株)	4	31	35	レストラン、トマトハウス、事務等
JA 常陸	1	16	17	直売所、加工所、ジェラート店
パン店	1	9	10	
そば店	1	5	6	
ラーメン店	1	3	4	
亀印製菓	—	5	5	加工所
市観光物産協会	—	2	2	総合案内
計	8	71	79	

道の駅全体では社員 8 名、パート・アルバイト 71 名を雇用している。圧倒的にパート・アルバイトスタッフが多いことから、雇用の階層を超えた情報共有や、マネジメント体制の構築、今後の成長の重要なポイントと言える。

(3) 店舗レイアウトにおける課題と提言

食材のブランドを高める商品提案、店舗の小規模変更

店舗のサインや店頭表示、前述のメニュー名称やデザインからは、地元産食材の使われ方について、より顧客に訴求できる点があると思われる。提供中の商品の内容は変えずに、店舗名や商品名に特産品の名称を明瞭にすることで、当駅の独自性を訴求することが可能である。

図表Ⅱ-27 そば店とラーメン店の外観



(4) 運営体制における課題と提言

運営主体が第三セクターで、直売所やフードコートの一部が外部委託されている当駅の組織は、一般的に意思決定の遅延や実行主体の所在のあいまいさが起こりがちである。

関係者の迅速かつ質の高い情報交換や、スピーディーな PDCA サイクルの循環によって今後の運営改善に寄与できると思われる。

2. 6次産業化事例

ここでは、6次産業化の事例として農業と宿泊業とのコラボレーションに取り組む県北地域の里山ホテルときわ路、県南地域のゲストハウス jicca の事例を紹介する。

(1) 会社の概要

名称	株式会社里山ホテル（事業所名：里山ホテル ときわ路）
前身	国民年金健康保養センターときわ路
リブランド	平成 25 年 9 月
所在地	常陸太田市増井町 1800
事業	宿泊、レストランランチ営業、宴会、会議、研修、合宿等
従業員数	25 人
ビジョン	「自然と歴史、人と未来を見つめ、それぞれの地域、一人ひとりが輝く社会をめざします。」
ミッション	「人と人、人と自然のつながりを実感することで、より深い「幸福感」を養える、新しい里山の営みを提案します。」

里山ホテルときわ路の前身は、昭和 55 年に開業し平成 16 年に閉館した国民年金保養センターであった。その後民間企業が取得し、平成 20 年に営業を再開、平成 25 年に東日本大震災からの復旧工事を行うとともにリブランドをし、里山ホテルときわ路へ名称変更した。常陸太田市郊外のブドウ畑が広がる小山の頂上に位置し、客室数 22 室と大小の宴会場 4 カ所を構える。リブランドの際に地域資源の宝庫である里山をテーマに据え、地域の農業者と連携した取り組みを行ってきた。特に農業県である茨城県の特色を出しながら、6次産業化と親和性の高い取り組みを進めている。

(2) 経営の特徴

① 里山菜園の整備

健康保養センター時代には 2 面あったテニスコートのうち 1 面を撤去し、平成 27 年から畑として整備している。畑として整備した目的は、ふだん土や農業に触れることのないお客様に気軽に畑に触れてもらい、畑の恵みを味わっていただくことで、茨城県北地域の農業の入り口となることにある。

畑の作物は、近隣の農家の栽培品目を参考に作付けしており、堆肥は近隣畜産農家から購入した牛糞や、おがくず燻炭、ホテル敷地の清掃でかき集めた落ち葉堆肥を用いており、化学肥料は使っていない

また、ホテルではヤギ 2 頭を社員として飼育している。周辺の除草をヤギに担わせることで清掃費用を削減が図れているほか、周辺では大きな問題となっているイノシシやハクビシンなどの獣害被害を防げる効果も見られている。

畑での、とれたて野菜は、ホテルでの食材として提供されるほか、その場で特製チョコソース等にディップして楽しむ「ベジフルディップ」プランとしてお客さまに提供している。

図表Ⅱ-28

【ホテル裏の菜園】



図表Ⅱ-29

【お客様が自身で摘み取った野菜をその場でディップを付けるベジフルディップ】



② 仕入れ先農家との価値交換の仕組み「里山的仕入れ」

市場や契約農家からの一般的な仕入れとは別に、里山的仕入れと呼ばれる仕組みが存在する。市場に流通させられない規格外野菜や余った野菜などを仕入れる仕組みで、生産者に野菜を届けてもらい、ホテルは対価として大浴場の日帰り入浴券を提供している。農家の方からは、仕事を終えた後に大浴場の湯につかることでリフレッシュできるとの声を受けているという。

図表Ⅱ-30 近隣農家との連携の一つ「里山的仕入れ」



③ 一期一会の料理を提供する「森のレストラン Rocco」

平成 28 年 7 月にホテルのランチ営業となる森のレストラン Rocco がスタートした。コンセプトは「一期一会」の料理。近隣農家が納めるその日の朝採れたおおすすめの食材をベースに、コース料理を提供している。

同年 5 月にホテルのコンセプトに共感して加わった、茨城県北地域出身の料理長が腕を振るっている。その日の食材に合った、その日だけの調理方法で提供したいという料理長の思いが「一期一会の料理」のテーマに繋がっている。メニューはパスタのほか、日立市の久慈浜で水揚げされた魚、つくば鶏、美明豚、茨城産の銘柄和牛などの地産品がメインディッシュの各種コースを揃えている。

宿泊利用者がメインターゲットであったホテルにとって、レストランのランチ営業は地元顧客に対する認知度やホテルのブランド向上に大きく貢献している。また、日中の営業時間が拡大したことで人件費率の抑制にもつながっているという。

図表Ⅱ-31 コースメニューの一例

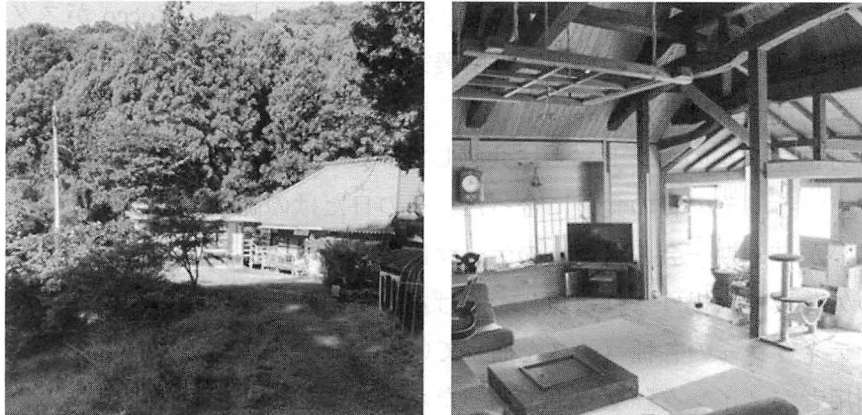


④ 農家民泊との連携

茨城県北地域では、昨年解散した公益財団法人グリーンふるさと振興機構が推進主体となり、農家民泊の整備を行ってきた。同機構が解散し、今後はホテルが地域の農家民泊事業者と連携し、民泊とホテルとの転泊プラン推進、予約宿泊の受付代行、体験プランの造成などに積極的に関わっていく予定である。

地域の観光魅力のさらなる向上がホテルの成長につながるとの視点に立って取り組みを進めているという。

図表Ⅱ－32 連携を始めた民泊事業者



⑤ 各種の取り組みにおける課題と提言

里山体験をテーマとして種々の取り組みを進めているが、現状では冬季など閑散期の集客が目標に届いていないという。農家では冬の歳時記として、酒や醤油といった発酵食品づくり、縄結いなどの生活に必要な備品を揃えていた。そのような暮らしの営みを顧客に体験してもらい宿泊プランなど閑散期の落ち込みを解消する取り組みが求められている。

また、菜園の整備は、畑の作付けや除草などの作業スキルを要する業務が多く農業経験のあるスタッフに限られており、標準化が進んでいないという。加えて畑では農薬を使っていないため、虫害を防ぐための除草などの人員の作業量が一般的な農家より多い傾向にあるという。

労働集約型の業務であるが、IoT の活用などを視野に入れて生産性の向上を図るとともに、顧客や取り組みに共感する学生への農業実習の場として活用を図ることも考えられる。

(2) ゲストハウス jicca

① 事業所の概要

名称	ゲストハウス jicca
事業形態	農家民宿
開業日	平成 27 年 11 月
所在地	石岡市加生野 392-1
従業員数	専業農家の家族 3 名にて運営
コンセプト	あなたの実家でありたい。

ゲストハウス jicca は客室 3 室の農家民宿である。建物は所有していた空き家を活用している。運営者は普通作(米、麦、大豆)を 50ha 作付けしている専業農家である。元々住宅だった構造や内装をほとんど変えず、一度は来たことのあるような雰囲気を出している。

図表Ⅱ-33 jicca のロゴ



② 経営の特徴

a. ゲストハウスとして開業

ゲストハウスは法律上では簡易宿所に該当する素泊まりの宿である。ゲストハウスの最たる特徴は宿泊者同士の交流である。理由はリビング、寝室、風呂、キッチンを全て共有して利用するため、自然と会話が生まれやすい。また設備の共同利用やアメリティの有料化、ベットメイキングを顧客が実施することで、業界平均一泊 3,000 円とリーズナブルに泊まれる点も他の宿泊業との差別化になっている。この業態を選択した理由は、運営が簡素化され、業務時間が格段に少ないため農業との両立が可能だからである。

図表Ⅱ-34 リビングでの交流風景



b. クラウドファンディングの活用

開業資金を獲得するため、クラウドファンディングを実施した。期間中はホームページやSNS、ustreamなどを活用、さらにイベントの主催やフライヤーを配布した。お返しの品としては、「お米」や「宿泊券」に加え「実家でありたい」というコンセプトを踏まえ、家族それぞれの特技（料理、着付け、裁縫）をイベントとして提供した。また地域の魅力をPRするため、近隣の陶芸家による陶芸教室、ハングライダー体験券、バラの贈り物などを提供した。結果として平成27年3月25日～平成27年5月6日までの42日間で140名から1,079,000円の支援金を獲得した。

クラウドファンディングの効果は支援金の獲得以外にも全国放送のTV番組、地方新聞、農業関連新聞へのメディア掲載につながりブランド力や認知度が向上に寄与した。

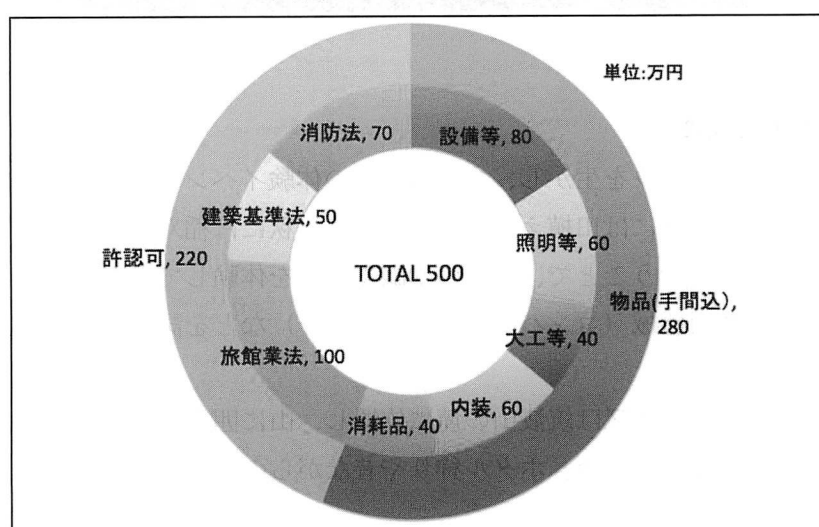
図表Ⅱ-35 クラウドファンディングPRページ



c. 古民家改修ワークショップの開催

建物は10年間空き家だったため、老朽化や汚れが激しかった。そこでDIYが浸透している昨今、古民家を改修できる経験をワークショップとして提供した。具体的には障子の張り替え、漆喰塗り、隙間を埋めるコーキングなどである。開業までのイベント回数は8回、参加者は述べ114名であり、人件費の削減に寄与した。古民家の修繕費用は一般的に1,000万円から3,000万円と言われているが、500万円の出費に抑えることができた。想定外であったことは許認可（消防法、旅館業法、建築基準法）を得るための増改築に220万円を要した点である。

図表Ⅱ-36 改修費用



d. ホームページとSNSの活用

jiccaはホームページとSNSを活用しており、顧客の9割はインターネットからjiccaを知り、来店している。具体的にはホームページにてブログを投稿することで、SEO（検索エンジン最適化）の向上を図っている。結果としてGoogle検索にて「茨城 ゲストハウス」（平成29年3月20日時点）で検索ランキング1位に表示される。また、SNSは文章よりも写真や動画の訴求が有効であるため、ドローンを用いたプロモーションビデオの撮影なども行っている。

図表Ⅱ-37 ドローンにて八郷地区を空撮



e. イベントの開催

専業農家のノウハウを生かし、主に米作りの体験イベントを実施している。イベントは通年を通して春には田植え、夏には草刈り、秋には稲刈りと苗から口に運ぶまでの流れを一貫して行うことで、生育の知識や喜びを体験してもらえるよう工夫している。さらに農業用機械（コンバイン、トラクター）などを試運転できる点も好評をいただいている。

また、石岡市八郷地区は筑波山の麓に位置し、山に囲まれていることから昔ながらの田園が広がっているため、ホタル狩りや昔ながらのお祭りが残っており、ローカルツアーとして提供している。

さらに、自炊用キッチンが併設されていることから、ワインアドバイザーやフードコーディネーターを招き、料理教室を開催している。

図表Ⅱ-38 農業体験



f. 各種の取り組みにおける課題と提言

「あなたの実家でありたい」をコンセプトに様々な取り組みを進めている。しかし、観光ホテル業界で総じて課題になる平日と閑散期の稼働率の低さは当事業にも当てはまる。改善提案としては3点あげられる。1点目は顧客へ飲食（夕食、朝食）の提供もすることで客単価の向上を図る。飲食時には地元の農作物を利用する。飲食は選択制とし、ゲストハウスの特徴である「リーズナブルさ」を失わないように注意する。2点目はツアー会社と提携し、収穫体験などと合わせパックツアーの宿泊先として活用する。3点目として冬季は、田舎に居を構えてみたい就農希望者をターゲットに一棟貸しをすることで、稼働率の低さを補う。

以上の改善提案を実施し、収益性の高い事業を目指すことで、農林漁業者の収益源の増加につなげる。

Ⅲ. まとめ

～ 次世代農業「攻めの経営」確立のための支援(着眼点)と中小企業診断士の役割～

全国農業産出額において、8年連続で第2位の地位を築く我が茨城県農業であるが、一方農業経営面では、「経営力の向上」や「農家の経営感覚を磨く」今後の農業経営のあり方や活性化をいかに取り組んでいくかが議論になって久しい。

更に農家を取り巻く経営環境は、外部的には「TPP問題」等で浮き彫りにされたグローバル化の波が、急速に押し寄せることが予想され、また、内部的には、農業担い手の高齢化が深刻になってきているなど、内外の経営環境が日に日に著しく変化し、真に農家経営支援が、待ったなしの状況と言える。

そこで今回、本事業において、県民の一人であり、かつ、中小企業診断士として、次世代に向けて、「攻めの経営」確立のための支援(着眼点)と我々中小企業診断士の役割を論じてきた。以下改めて、中小企業診断士流の農業経営支援をまとめてみる。

(i) 支援の着眼点

大きな着眼点	耕作面積の拡大	～ 生産性の向上
	就農者・法人の拡大	～ 担い手育成
	稼ぐ力の拡大	～ 儲かるビジネスモデルの確立

農業化においても、経営力向上の面では、上記の「生産性」、「担い手 ～ 人材育成」、「マーケティング」の視点は、重要課題であり、その点で、我々中小企業診断士の果たす役割は大きいと言える。

(ii) 攻めの農業経営確立 その① 耕作面積の拡大 ～ 生産性の向上

本調査で、現状では、茨城県の耕作面積 → 減少傾向

〃 耕作放棄地 → 増大傾向にあると分析された。

一見すると衰退の状況と見られるが、今後の攻めの農業経営では、チャンスである。

(理由)

耕作面積を増やせるチャンスであるため(紹介事例 ～ (有)ワールドファーム)。

「何を、どれくらい作り、どれくらい売るか」という生産・販売計画のもとでこれくらい耕作面積が必要であるという積極姿勢が必要である

(従来)		(今後の農業経営)
これだけある(面積)ので		絶対この面積は、
これを作る という発想	⇒	必要である という発想
(守りの農業)		(攻めの農業)

耕作面積が増加すれば、当然、機械化や効率的作業・運営発想が生じる
→ そこにも、中小企業診断士の支援のチャンスがあると思われる

計画的な生産・販売管理 ～ 農業産物なので、天候等にも左右されるが、
+ 今後はリスクを管理した上での計画性が必要である

耕作面積に拡大 ～ 機械化、効率化の推進
|| コストパフォーマンスの考え方を導入

攻めの農業経営 ⇨ **中小企業診断士の役割**

[経営効果] 効率よく、生産額を拡大させる ～ 収益力の向上の源となる

(iii) 攻めの農業経営確立 その② 就農者・法人の拡大 ～ 担い手の育成

本調査で、現状での担い手の高齢化や現象が浮きぼりにされ、また、農業就農予定者（農業学生）の意識を調査することができた。

茨城県農業改革大綱にある「経営感覚に優れた経営者の育成及び新規就農の促進」をいかに具体化していくか → そのサポート役として中小企業診断士の役割は大きい

中小企業診断士の役割 { 経営能力の育成 ～ 経営感覚、組織や人員管理の支援
資金繰り支援
マーケティング力強化 ～ 価格、販路、ブランド化など支援

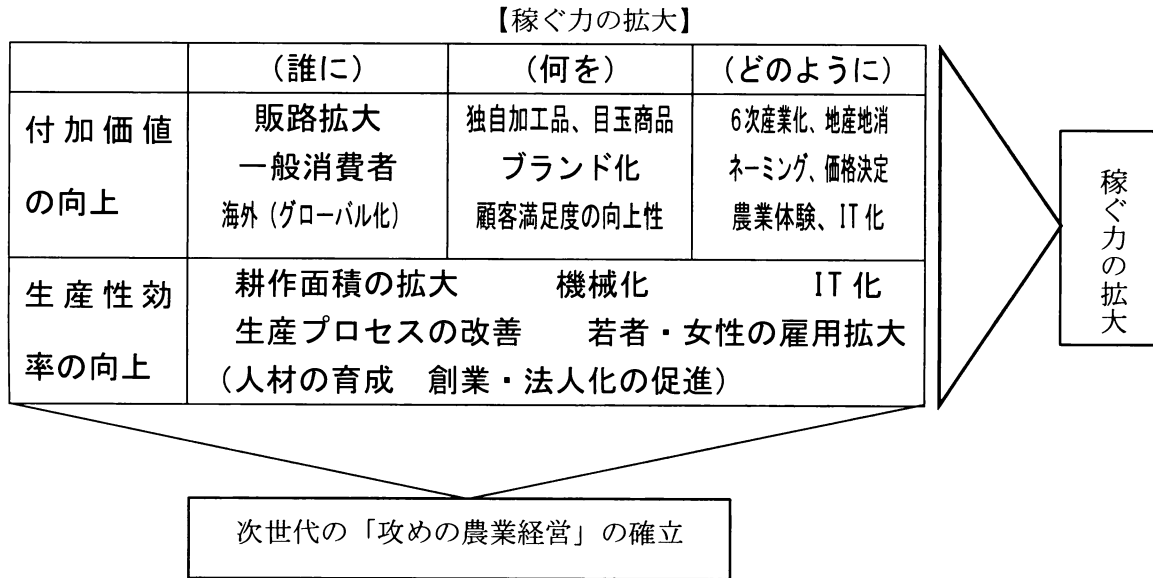
(具体的な支援) ～ 中小企業診断士(協会)が農林漁業者に対して提供する支援の考察

- **経営力強化のための窓口相談の実施**
 - 本調査報告書を活用し、経営力強化をサポートし、支援機関としての認知度を高める
- **農業法人へのアプローチを強める**
 - 県、農業会議等との連携を図り、「攻めの農業経営セミナー」等を実施しながら、法人の育成をサポートする
- **販路拡大や地産地消の具体的な支援を実施する**
 - 売り先を確保することが、法人への信頼を増加させる
 - ◇ 小さなこと (地域の飲食店へつなぐなど)
 - ◇ 大きなこと (大手企業等へ売り込む、ブランド化を図るなど)

いずれにしても、新規就農者や農業法人等の今後の担い手の農業経営が順調に推移するように経営面でサポートすることは、次世代の「攻めの農業」にとって不可欠であり、我々、中小企業診断士の役割は大きいと言える

(iv) 攻めの農業経営確立 その③ 稼ぐ力の拡大

本調査では、今後の攻めの農業の参考事例として、3つの事例を紹介した。
その事例をベースとして、農業活性化の方向性を以下の表にまとめた。



攻めの農業経営を確立させるには、事例企業にあるように「攻める方向性」をハッキリさせることが重要である。

① 顧客ターゲットを明確にする

- ・(有) ワールドファーム → 大手食品メーカーへ加工品(キャベツ)を販売する
- ・ゲストハウス「jicca」 → 都会で田舎くらしや農業体験などに興味のある家族

② 「何を」明確化する

- ・(有) ワールドファーム → 「キャベツ」に特化する
- ・里山ホテル → 「自家製の取れたて野菜」を提供する「こだわり」へ手間をかけている

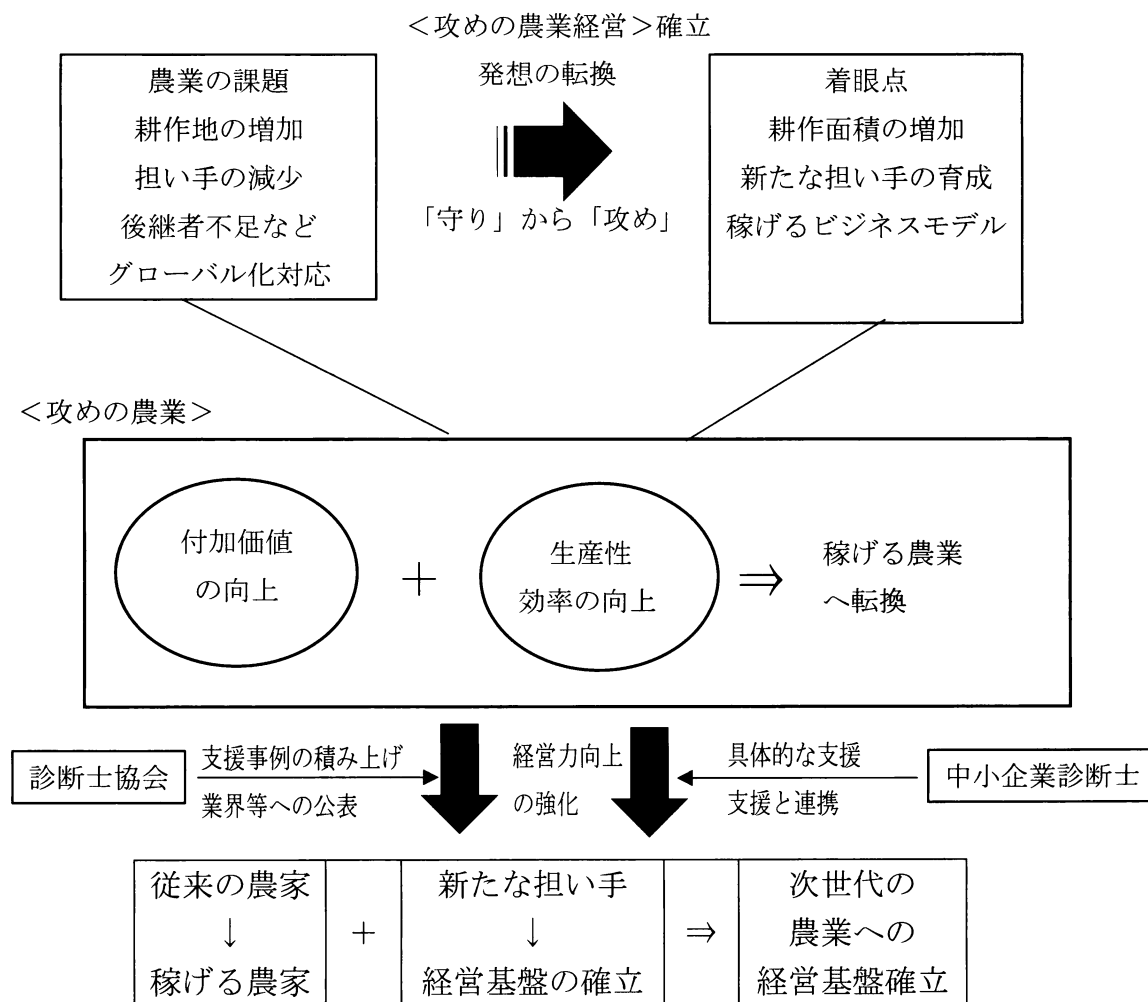
③ 「どのように」を明確化する

- ・(有) ワールドファーム → 「加工処理して販売」
 - 粗利益率が40%~50%に向上 ⇒ 収益源
- ・道の駅「ひたちおおた」 → 地場産にこだわる品揃えと飲食店メニュー(地産地消)

また、生産性や効率の向上 → 今までの農業の常識にとらわれない経営も必要である
→ 若者、女性も「働きやすく、生きがい」を感じられる労働環境づくり

【(有) ワールドファームの取り組み】

「攻めの農業経営」を確立させるためには、上記の着眼点を持ちながら、我々中小企業診断士が、経営者に「経営感覚を向上させ、稼ぐ力を拡大させる」具体的支援をしていくことが重要である。



以上の様に、次世代農業のあり方やそれをサポートする中小企業診断士の役割を論じてきた。

総じて、新しい発想や規模の拡大等による新たな農業のあり方を論じてきたが、今後の農業を考えた場合、決してそれだけが将来に向けての方策とは考えられない。

現在の農業を支えているのは、大地に根を張った既存農家の存在であり → この農家の将来も考えねばならないのは当然である。

〈従来の農家の方向性について〉

- ・ 基本的方向性 → 稼ぐ力を拡大させる
- ・ 規模の拡大 < 差別化や付加価値化を目指す ~ 戦略性

・販路や顧客ターゲットを明確にして、生産・販売を徹底する ～ 計画性
など、自らの農業経営の方向性を定め、適格な収益を積み上げていく、真に経営感覚が不可欠と考えられる。 ⇨ 今まで論じてきた「稼ぐ力の拡大」の視点が活用出来る。

個性が光り、自らの経営に迷いのない農業経営であれば、稼ぐ力が拡大し、持続可能である。

その経営基盤が出来ていれば、次の課題となるであろう事業継承も様々な方策が考えられると思われる。

また、(海外化 ～ グローバル視点での農業経営について) も、少し触れておきたい、本調査の中で、県の特産品の海外展開等の話があった。例えば「干し芋」で考えると、

・芋づくりを海外で生産を行う

・「干し芋」を海外で生産・販売することなど生産や販路拡大のグローバル化である

今後も本県のブランド化された特産物の様々な展開が予想されるが、経営的には「稼ぐ力が拡大」～ 付加価値の向上、生産性の向上という視点が重要となり、その上では、今回の「攻めの農業経営」のテーブルに乗る課題と考えられる。

以上、今回の調査研究事業のまとめとして「攻め農業経営」確立に向けての着眼点と中小企業診断士の役割を論じてきた。我々、中小企業診断士の今後の支援活動を提言としてまとめると以下の通りとなる。

(提言)

- ① 攻めの農業確立に向けて、中小企業診断士として研鑽を積み重ね「経営感覚向上の為の支援」を、自信を持って行う。
- ② 「稼ぐ力を拡大」させる事を当面の目標として付加価値の向上と生産性の効率の向上を視点として具体的な支援を自信と責任を持って行う。
- ③ 国策である「農業」についても、支援機関として、経営力向上の為、中小企業診断士、中小企業診断士協会が大いに参画し、地域活性化に向けて貢献していく。

明日の「農業経営」向上の為、農業者の側に立脚した、具体的でやり易い支援ができる様、支援実績を積みながら支援力強化を図っていききたい。

おわりに

今回の調査研究事業は、我々メンバーが、まず「農業を知る」事からスタートした。①農業従事者の現状、②農業支援機関への考え方、さらには③消費者の視点という切り口で、アンケート調査を行い、その都度メンバーで問題を掘り下げ、中小企業診断士流に解決策等を考えるという流れで研究を進めてきた。まだ、「攻めの農業」の支援のスタートにやっと辿り着いたという感じである。

今後は、今回の調査に応じて頂いた茨城県をはじめとした関係支援機関の皆様と連携・交流を深めながら、研鑽と実践・検証を積み上げながら、支援機関の一つとして、貢献していきたいとメンバー全員で考えております。

最後に本調査研究の機会を与えて頂いたことに感謝するとともに、協力して頂いた支援機関の皆様に、深くお礼申し上げます。

平成28年度「調査・研究事業」
次世代農業における「攻めの経営」確立に向けた支援に関する調査研究 報告書

執筆担当 一般社団法人 茨城県中小企業診断士協会会員
中小企業診断士 川又 昭宏
中島 誠
鳩貝 暢夫
比企 智浩
堀田 誉
松木 良介 (五十音順)

資料収集協力 山本 裕子