

(14) 6次産業化産地ステップアップ事業費（農産園芸課）

① 事業の目的

生産者組織等を対象に、これまで流通販売改革や消費者との信頼関係に基づく新たな経営モデルの創出を進めてきた結果、販売量増加や単価向上が図られ、規模拡大や経営の多角化を目指す組織も育成されたが、さらに、国際化が進展する中で6次産業化も踏まえた安定的な経営改善を進めていくには、先進事例が少なく、ノウハウも不足しており、施設整備等に対するリスクも大きいなど、課題が多い。

そこで、これまで育成した経営モデル等を対象に、6次産業化に向けたビジョンづくりや計画策定、加工品開発や生産体制強化までの総合的な支援を行い、力強い産地づくりを進める。

② 予算額及び決算額

予算額： 14,585,000 円

決算額： 8,967,753 円

③ 事業の概要

1. 6次産業化産地育成事業（3,585 千円）

これまで育成した流通販売改革や消費者との信頼関係に基づく新たな流通・販売モデル等の成果を踏まえ、経営の多角化や産地改革に取り組む農業生産法人等に対し、6次産業化（生産から加工・販売にわたる新たな需要の創出）を目指した産地のステップアップを進めるため、総合的なサポートを行う。

① 産地育成事業（3,141 千円）

② 連携支援事業（444 千円）

2. 6次産業化商品開発支援事業（1,000 千円）

6次産業化産地を目指す農業生産法人等が、既存製品のレベルアップや新たな付加価値を生み出す規格、加工品等の開発、施策等に要する経費を支援する。

3. 新需要対応産地生産安定支援事業（10,000 千円）

6次産業化を目指す農業生産法人等が、新たな加工品の製造に必要な加工用機械や経営の多角化のために開拓した販売先等からの要求に応えるための高品質化、生産拡大、安定生産等に必要な機械・施設等の整備を支援する。

(意見) 平成24年度実績は本当に6次産業化できたといえるのか

6次産業化産地育成事業では、経営の多角化や産地改革に取り組む農業生産法人等に対し、6次産業化（農林水産物を収穫・漁獲（第一次産業）するだけでなく、加工（第二次産業）し、流通・販売（第三次産業）まで手掛けることで、農林水産業の経営体質強化を目指す経営手法を目指した産地のステップアップを図るため、総合的なサポートを行っている。

平成24年度の支援実績は以下の通りである。

(単位:千円)

事業主体	作物	事業費	補助金額	取組概要
西条市	野菜 (さといも)	6,941	2,445	・廃棄される親芋を使った加工品開発 ・畝立生計施肥マルチャー複合機、定植機、選別機の整備
	野菜 (さといも)	2,594	973	・下級品(小玉)の袋詰めによる販売 ・移植機の整備
今治市	果樹	2,790	980	・絞りたてジュース用オリジナルカップの試作 ・ジューサー、ディスペンサーの整備
松山市	野菜 (オオバ)	3,802	1,426	・入数を変更できる袋詰め販売 ・包装機の整備
大洲市	果樹 (柿)	1,954	716	・ドライフルーツの試作 ・真空包装機
上島町	果樹 (レモン)	2,666	921	・レモンケーキの試作 ・オープン、ミキサーの整備
合計		20,747	7,461	

上でも述べたが、6次産業化とは、農林水産物を収穫・漁獲（第一次産業）するだけでなく、加工（第二次産業）し、流通・販売（第三次産業）まで手掛けることをいうのであるから、6次産業化産地ステップアップ事業と言う以上、県は支援対象の商品が販売経路を確保できるところまでサポートすべきであると考え。しかし、現状は、加工するために必要な機械等の購入に対する支援でサポートが終了している。県が目指す6次産業化を実現するためには、中途半端な支援ではなく、最終的に生産者の所得が向上するところまでサポートすべきである。

(指摘) 計画的な指導について

県が実施している6次産業化産地ステップアップ事業においては、まず、県下で活動する普及指導員の内、81人の6次産業化支援担当普及指導員が生産者への指導の中で、下記の流れで6次産業化ができる産地や生産者の掘り起こしを実施している。

<産地育成事業>

- ・ 6次産業化指向組織等のリスト化及び取り組み誘導
- ・ 支援組織等の課題の明確化と解決に向けた計画の策定支援・進行管理
- ・ 実需者ニーズに即した農産物生産技術及び加工品開発指導
- ・ 生果と加工品の販売を組み合わせた高収入経営モデル実証



<連携支援事業>

- ・ 農業とのマッチングを指向する実需者や加工品開発にかかる情報の収集、発信
- ・ 事業連携会議やマッチングの推進

しかし、普及指導員（※1）は日々の活動の中で6次産業化についても対応しており、記録は日々の指導記録の中に記入されている。6次産業化は綿密な計画と情報収集が必要であり、個別の案件について、時系列に応じてその時々に必要な支援があることから、通常の指導とは分けて記録・管理し、生産から将来の販路の確保まで計画的に進めることが重要であるとともに、計画の策定やその後の進捗管理について、適切に指導することが必要である。この点、普及指導員が生産から販路の確保まで指導できるのか疑問を抱かざるを得ない。生産物を何に加工し、どのような商品にすれば市場のニーズを満たすのかという問題は、マーケット調査・価格策定・販売チャネルプラン別シミュレーション等のノウハウが必要となり、マーケットの専門家や実際の小売業者など、広く意見を収集すべきところであり、この意見をもとに個別に指導する必要がある。また、商品化後の販路については、県の営業本部との連携も必要となってくるであろう。上記の意見でも述べたが、現在は販路確保についてはサポートが実施されておらず、また出来る状況にもない。このため、今後は、ブランド戦略課、営業本部と協力すると共に、外部の専門家の意見も参考にして、販売経路を確保することが必要である。

この様に、県が進める6次産業化産地ステップアップ事業は、各段階において、必要な情報が異なり、適切に指導できる者も異なってくると考える。このため、現在の普及指導員のみ任せしている体制は決して十分であるとはいえず、中途半端な結果にしかならないと言わざるを得ない。予算を利用して事業を行う以上、個々の案件は原則として成功させるということが必要であり、計画・商品化・販路確保の各段階において、より適切な指導を行えるような体制を構築しなければならない。

例えば6次産業化産地ステップアップ事業を行うに当たって、以下のような「資金計画」と「利益計画」のシミュレーションは当然必要と思われる。このようなシミュレーションもなしに普及指導員の指導のみで素人がいきなり事業を行うのは余りにも無謀であると言わざるを得ない。このようなシミュレーションは必ずしも難しいものではないが、それでも一般的には各分野の専門家のノウハウがある程度は必要と思われる。

ただ、このようなシミュレーションは6次産業化産地ステップアップ事業だけでなく、県の行っている他の多くの事業にも同様に必要であると思われる。その意味では、他の事業においてもその必要性の検討を行っていただきたい。

【前提条件】

- ・ 6次産業化事業を行うに当たり、50,000千円の設備投資が必要となる
- ・ 設備投資資金は全額借入金で賄い、返済は毎期末に元金均等払い
- ・ 借入金は10年後には全額返済を終了する
- ・ 開業にあたっては2百万円の開業費が必要となり、1百万円の手元資金を準備
- ・ 開業関連費・設備関連費以外の経費は生産高に比例して発生するものと仮定する
- ・ 5期目と9期目に設備の修繕を行う
- ・ 設備の耐用年数は10年で残存価格は0円とし、定額法で償却する
- ・ 経費に関しては、原則現金主義とする
- ・ 期末に在庫はないものとする
- ・ 税金に関しては考慮していない

(単位:千円)

	×1期	×2期	×3期	×4期	×5期	×6期	×7期	×8期	×9期	×10期	10期合計
生産量(kg)	5,000	5,500	6,000	6,500	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	65,000
(資金計画)											
事業収入											
売上収入	15,000	16,500	18,000	19,500	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	195,000
事業費用											
開業関連費	-2,000										
材料費	-3,333	-3,667	-4,000	-4,333	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-43,333
人件費	-4,000	-4,400	-4,800	-5,200	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-52,000
水道光熱費	-500	-550	-600	-650	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-6,500
設備投資	-50,000										-50,000
設備関連支出	-500	-200	-200	-200	-800	-300	-300	-300	-500	-300	-3,600
包装費	-313	-344	-375	-406	-438	-438	-438	-438	-438	-438	-4,063
販売費・運賃	-1,000	-1,100	-1,200	-1,300	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-13,000
財務関連											
借入金	50,000										50,000
借入金返済	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-50,000
利息の支払い	-1,500	-1,350	-1,200	-1,050	-900	-750	-600	-450	-300	-150	-8,250
収支計	-3,146	-110	625	1,360	1,496	2,146	2,296	2,446	2,396	2,746	12,254
前期繰越額	1,000	-2,146	-2,256	-1,631	-271	1,225	3,371	5,667	8,112	10,508	
次期繰越額	-2,146	-2,256	-1,631	-271	1,225	3,371	5,667	8,112	10,508	13,254	
(利益計画)											
売上高	15,000	16,500	18,000	19,500	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	195,000
売上原価											
開業関連費	-2,000										
材料費	-3,333	-3,667	-4,000	-4,333	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-43,333
人件費	-4,000	-4,400	-4,800	-5,200	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-52,000
水道光熱費	-500	-550	-600	-650	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-6,500
設備関連費	-500	-200	-200	-200	-800	-300	-300	-300	-500	-300	-3,600
減価償却費	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-50,000
販売管理費											
包装費	-313	-344	-375	-406	-438	-438	-438	-438	-438	-438	-4,063
販売費・運賃	-1,000	-1,100	-1,200	-1,300	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-13,000
営業外費用											
支払利息	-1,500	-1,350	-1,200	-1,050	-900	-750	-600	-450	-300	-150	-8,250
当期利益	-3,146	-110	625	1,360	1,496	2,146	2,296	2,446	2,396	2,746	12,254

このシミュレーションで見ると、「利益計画」によれば10年間の累計では12百万円以上の利益は出ているが、「資金計画」によると×4期までは資金がショートしていることが分かる。このためこの問題を解決するために、借入金の返済を2年間猶予して3期目からとする。

その結果が次のシミュレーションである。

(単位:千円)

	×1期	×2期	×3期	×4期	×5期	×6期	×7期	×8期	×9期	×10期	10期合計
生産量(kg)	5,000	5,500	6,000	6,500	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	65,000
(資金計画)											
事業収入											
売上収入	15,000	16,500	18,000	19,500	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	195,000
事業費用											
開業関連費	-2,000										
材料費	-3,333	-3,667	-4,000	-4,333	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-43,333
人件費	-4,000	-4,400	-4,800	-5,200	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-52,000
水道光熱費	-500	-550	-600	-650	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-6,500
設備投資	-50,000										-50,000
設備関連支出	-500	-200	-200	-200	-800	-300	-300	-300	-500	-300	-3,600
包装費	-313	-344	-375	-406	-438	-438	-438	-438	-438	-438	-4,063
販売費・運賃	-1,000	-1,100	-1,200	-1,300	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-13,000
財務関連											
借入金	50,000										50,000
借入金返済			-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-50,000
利息の支払い	-1,500	-1,500	-1,500	-1,313	-1,125	-938	-750	-563	-375	-188	-9,750
収支計	1,854	4,740	-925	-152	21	708	896	1,083	1,071	1,458	10,754
前期繰越額	1,000	2,854	7,594	6,669	6,517	6,538	7,246	8,142	9,225	10,296	
次期繰越額	2,854	7,594	6,669	6,517	6,538	7,246	8,142	9,225	10,296	11,754	
(利益計画)											
売上高	15,000	16,500	18,000	19,500	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	195,000
売上原価											
開業関連費	-2,000										
材料費	-3,333	-3,667	-4,000	-4,333	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-4,667	-43,333
人件費	-4,000	-4,400	-4,800	-5,200	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-5,600	-52,000
水道光熱費	-500	-550	-600	-650	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-6,500
設備関連費	-500	-200	-200	-200	-800	-300	-300	-300	-500	-300	-3,600
減価償却費	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-50,000
販売管理費											
包装費	-313	-344	-375	-406	-438	-438	-438	-438	-438	-438	-4,063
販売費・運賃	-1,000	-1,100	-1,200	-1,300	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-13,000
営業外費用											
支払利息	-1,500	-1,500	-1,500	-1,313	-1,125	-938	-750	-563	-375	-188	-9,750
当期利益	-3,146	-260	325	1,098	1,271	1,958	2,146	2,333	2,321	2,708	10,754

2年間借入金の返済を猶予したため、支払利息が増加して10年間のトータルの利益は10.7百万円程度になったが、それでも十分な利益を確保出来ている。そのため、このようなシミュレーション結果なら、この6次化産業化事業は十分検討に値すると思われる。

但し、このシミュレーションはあくまでも生産されたものが全て売却されることを仮定している。もし一部売れ残ったり値下げの必要が生じて、1割程度売上が減少すれば次のシミュレーションとなる。

(単位:千円)

	×1期	×2期	×3期	×4期	×5期	×6期	×7期	×8期	×9期	×10期	10期合計
生産量(kg)	5,000	5,500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	58,500
(資金計画)											
事業収入											
売上収入	13,500	14,850	16,200	16,200	16,200	16,200	16,200	16,200	16,200	16,200	157,950
事業費用											
開業関連費	-2,000										
材料費	-3,333	-3,667	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-39,000
人件費	-4,000	-4,400	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-46,800
水道光熱費	-500	-550	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-5,850
設備投資	-50,000										-50,000
設備関連支出	-500	-200	-200	-200	-800	-300	-300	-300	-500	-300	-3,600
包装費	-313	-344	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-3,656
販売費・運賃	-1,000	-1,100	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-11,700
財務関連											
借入金	50,000										50,000
借入金返済			-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-6,250	-50,000
利息の支払い	-1,500	-1,500	-1,500	-1,313	-1,125	-938	-750	-563	-375	-188	-9,750
収支計	354	3,090	-2,725	-2,538	-2,950	-2,263	-2,075	-1,888	-1,900	-1,513	-14,406
前期繰越額	1,000	1,354	4,444	1,719	-819	-3,769	-6,031	-8,106	-9,994	-11,894	
次期繰越額	1,354	4,444	1,719	-819	-3,769	-6,031	-8,106	-9,994	-11,894	-13,406	
(利益計画)											
売上高	13,500	14,850	16,200	16,200	16,200	16,200	16,200	16,200	16,200	16,200	157,950
売上原価											
開業関連費	-2,000										
材料費	-3,333	-3,667	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-39,000
人件費	-4,000	-4,400	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	-46,800
水道光熱費	-500	-550	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-5,850
設備関連費	-500	-200	-200	-200	-800	-300	-300	-300	-500	-300	-3,600
減価償却費	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-50,000
販売管理費											
包装費	-313	-344	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-3,656
販売費・運賃	-1,000	-1,100	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-11,700
営業外費用											
支払利息	-1,500	-1,500	-1,500	-1,313	-1,125	-938	-750	-563	-375	-188	-9,750
当期利益	-4,646	-1,910	-1,475	-1,288	-1,700	-1,013	-825	-638	-650	-263	-14,406

1割程度売上が減少したシミュレーションによると、「資金計画」においては×4期目から資金がショートすることが分かる。また、「利益計画」においては利益の計上される期は10期間で一度も無く、10年間の累計では14百万円以上の損失が計上されることになる。

通常売上高が1割程度変動することは決して珍しいことではない。また、新規事業を行う場合、一般的にはどうしても甘い見通しでシミュレーションが作成されることが多い。そのような点を考えて行くと、この6次産業化事業を実施すべきかどうかについては、より慎重な検討が必要になるはずである。

経営の多角化や産地改革に取り組む農業生産法人等が新規事業を行うべきか否かについては、このように様々な条件を変更した「資金計画」及び「利益計画」をいくつか作成し、各専門家の意見も参考にして意思決定を行うことが重要である。経営に関しては素人であることを考えると、6次産業化という言葉に踊らされて決して無理な新規事業を行うべきではない。

(意見) 支援後の結果分析の重要性について

現状、6次産業化産地育成事業において掘り起こされた個別の案件について、その後6次産業化商品開発支援事業及び新需要対応産地生産安定支援事業を利用することで6次産業化が実現した商品について、支援の結果をヒアリングしている。

しかし、ヒアリングで把握している内容は、商品化できた品目や、生産が増えた面積等のみである。商品化しても、生産量が増えても、売れていなければ予算を用いて支援した意味はない。いくら「力強い産地づくりを進める」という点に重きを置いていたとしても、生産物が商品として売れないのであれば、意味をなさないはずである。売れる商品を開発してこそ「力強い産地づくり」が行えるのである。売れない商品の開発では単なる自己満足に終わってしまう。その意味で商品化できた品目の把握だけでは不十分と言わざるを得ない。また、売上が増えていたとしても、当初の予定と乖離しているならば、その原因を追及しなければ、予算を用いて支援した意味があるかどうか判断することができない。つまり、計画と実績の比較という観点での分析が必要であるのだが、その点が全く実施されていない。

そこで、簡単ではあるが、例えば下記の様な表を作成して分析してみたらどうであろうか。

事業主体	作物	概要	目標数値	実績数値	差異	原因分析
AA市	温州みかん	規格外温州みかんの有効利用 温州みかんケーキの試作と商品化 主に京阪神の百貨店を中心に販路を確保する	年間販売個数 500個	1200個	+600個	京阪神の百貨店で販売した結果好評であったため、同系列の関東の百貨店にも出展することができたため、目標数値を大幅に上回った。
BB市	野菜	規格外野菜の有効利用 野菜チップの試作と商品化 道の駅等で販売する	年間販売個数 400個	200個	△200個	同様の商品が既に存在しており、道の駅では想定よりも売れ行きが悪かった。今後は道の駅のみではなく、スーパーや飲食店等に商品を置けるように販路拡大を図る必要があると考える。

県は、支援対象に対して、支援の結果効果が得られるかどうか適切に判断すべきであり、支援後は、実際の結果を把握すべきである。

例えば、ある作物を商品化するための予算であれば、年にどの程度生産でき、この商品がどの程度の売上につながるのかという計画をすべきであり、この計画が適切に遂行されてこそ予算は目的通りに執行されたといえる。

仮に、計画通りにいかなかった場合には、その原因が何であったかを分析し、次年度以降の支援対象を決める判断材料にすべきである。

何が成功につながったのか、何が見込み通りにいかなかったのかという分析を実施することにより、翌年度以降の予算の使い方について見直す重要な情報が収集できるものとする。

また、種々の情報を蓄積することにより、計画段階においても有用な情報となり、生産者が6次産業化を計画するにあたって、より有効な予算の執行が出来るものとする。

さらに、事後的な分析の結果、当初の想定通りの成果（経営体質の強化）が出ていないと判断される場合には、6次産業化に対する取り組み方法を見直す必要があるかもしれない。県が6次産業化を進めている真の目的は、農林水産業及びその関連事業での付加価値を増やすことにあり、現行の方法で十分に付加価値が創造されていないのであれば、6次産業化を進めるよりも、例えば海外といった新しい市場での販売に力を入れる（1次産業特化型）、農村での加工部門に力を入れる（1次産業プラス2次産業型）、ネット等を通じて消費者と生産者を結ぶことによって販売を促進する（1次産業プラス3次産業型）などの方法に力を注ぐ方が良いかもしれない。

いずれにしろ、現在行っているヒアリングのみでの結果把握では十分といえず、より詳細な分析を行い、戦略的に目的を実現していくことが望まれる。

（※1）普及指導員

普及指導員はスペシャリスト機能（高度な技術及び知識の普及指導を行う機能）コーディネート機能（農業者、内外の関係機関と連携して地域の課題の解決を支援する機能）の両機能を併せて発揮し、技術を核として、農業者と消費者等との結びつきの構築を含め、地域農業の生産面、流通面等における革新を総合的に支援する役割を担う。