

AFCフォーラム別冊
情報戦略レポート③⑤

平成24年度
農業の6次産業化等に関する調査

- 農業の6次産業化
- 女性活躍の推進
- 海外展開（農産物輸出等）

2013年3月



日本政策金融公庫
農林水産事業

今回の調査結果を当公庫農林水産事業ホームページ(<http://www.jfc.go.jp/>)に掲載しています。
トップページから「刊行物・各種調査結果」→「農林水産事業による調査」→「その他の調査」→「特別調査」
→「農業の6次産業化等に関する調査(平成24年9～11月)(詳細版)」の順をご覧ください。

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、利用者の判断・責任においてご使用ください。万一、本レポートで提供した内容に関連して、利用者が不利益等を被る事態が生じたとしても、日本政策金融公庫は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

はじめに

農業者が従来のように農業生産のみにとどまらず、自ら加工や販売まで取り組んだり、あるいは商工業者と連携することで新たな付加価値を創出することが農業の6次産業化です。6次産業化には、農業者の所得が向上することに加え、農村部の雇用が促進されるなど、地域全体の活性化にもつながることが期待されています。また、平成25年1月には株式会社農林漁業成長産業化支援機構も設立され、6次産業化推進の支援体制も一層の充実が図られているところです。

公庫が23年度に行なった農業の6次産業化に関する調査では、「6次産業化に取り組んだ農業者の7割が所得の向上を実感していること」一方で、「6次産業化に取り組み始めてから黒字化するまで平均で4.1年かかっていること」などが判明しました。

今回の24年度調査では、6次産業化や大規模農業経営に取り組む農業者を対象に、期待が高まっている「女性活躍の推進」と「農産物輸出」にも焦点を当てたアンケートと先進的な農業者へのインタビューを行うとともに、売上高や利益率の変化など財務的な効果の検証も交えて調査・分析し、6次産業化に取り組む農業者の現状や課題について明らかにしました。

この調査結果が、農業者の皆様をはじめ農業支援に係わる機関、研究機関等の方々の参考になれば幸いです。

最後に、調査をとりまとめるにあたって、アンケートやインタビューにご協力くださいました皆様に心より感謝を申し上げますとともに、一層の経営のご発展をお祈りいたします。

平成25年3月

日本政策金融公庫 農林水産事業本部 情報戦略部

目次

I 調査要領	P. 4
II 調査結果の概要	P. 6
III アンケート調査結果及び財務分析	P. 7
1 農業の6次産業化	P. 7
取組み状況	P. 7
きっかけ	P. 8
取り組み始めた時期	P. 9
形態	P.10
差別化・ブランド化の取組み	P.11
収益向上に向けた取組み	P.12
販売単価向上・販売数量増加に向けた取組み	P.13
売上高・収益力	P.14
付加価値	P.15
人件費	P.16
不足している人材・ノウハウ	P.17
自由記述(アンケート票の自由記入欄から)	P.18
2 女性活躍の推進	P.19
女性役員・従業員の割合	P.19
女性活躍の推進	P.20
女性活躍の推進に取り組んだきっかけ	P.21
部門別女性役員・従業員	P.22
売上高・収益力	P.23
仕事と育児・介護の両立支援	P.24
3 海外展開(農産物輸出等)	P.25
取組み状況	P.25
取り組んでいない理由	P.26
経営戦略上の位置づけ	P.27
形態	P.28
対象地域	P.29
販売チャンネル	P.30
売上割合	P.31
取引条件	P.32
課題	P.33
期待する支援策	P.34

目次

IV インタビュー	P.35
インタビュー先一覧	P.35
成功要因まとめ	P.36
有限会社 岩瀬牧場(北海道)	P.38
有限会社 余湖農園(北海道)	P.40
農業生産法人 有限会社 ANEKKO(青森県)	P.42
株式会社 サラダファーム(岩手県)	P.44
農事組合法人 中仙さくらファーム(秋田県)	P.46
農業生産法人 株式会社 まいすたあ(山形県)	P.48
農業生産法人 有限会社 くらぶコア(茨城県)	P.50
有限会社 ナーセリー斎藤(埼玉県)	P.52
有限会社 鈴もと(静岡県)	P.54
有限会社 仁光園(富山県)	P.56
あさひ愛農園・手づくり味噌工房(福井県)	P.58
ゆいファーム・農家のとうふ屋さん(福井県)	P.60
わさび屋 株式会社(岐阜県)	P.62
農業生産法人 わかば農園株式会社(岐阜県)	P.64
有限会社 マルシゲ清水製茶(三重県)	P.66
柳澤果樹園(奈良県)	P.68
株式会社 香寺ハーブ・ガーデン(兵庫県)	P.70
株式会社 島根ワイナリー(島根県)	P.72
株式会社 みどりや(山口県)	P.74
松田清松園(香川県)	P.76
農業生産法人 西地食品 有限会社(徳島県)	P.78
有限会社 農業生産法人 のぎき(鹿児島県)	P.80
有限会社 折田物産(鹿児島県)	P.82
J-XIN PARTNERS(中国上海市)	P.84
味珍味(香港)有限公司(香港)	P.86
V 資料	P.88

I 調査要領

1 調査目的

6次産業化や大規模農業経営に取り組む農業者を対象に、6次産業化や女性活躍の推進、農産物輸出の取組み状況や意向について調査するとともに、売上高や利益率などの財務分析を通じてその効果を検証する。

2 アンケート調査

(1) 調査対象: 6次産業化・大規模経営に取り組む農業者(日本公庫融資先)2,078先

①6次産業化の事業展開にあたって公庫資金を利用した農業者 385先

②売上高が以下の基準を満たす農業者(大規模農業経営体) 1,693先

1億円以上 稲作、畑作、露地野菜、施設野菜、花き類、工芸作物、その他

3億円以上 きのこ、酪農、肉用牛、養豚、採卵鶏、ブロイラー

※果樹は5千万円以上

(2) 回答者数: 1,003先(回収率48.3%)

(3) 実施時期: 平成24年9月～11月

(4) 調査方法: 郵送

(5) 質問構成: 女性活躍や農産物輸出を含めた農業の6次産業化に関する32の設問から構成されるアンケートを実施。

※本調査では6次産業化を、「従来のように生産物を市場経由で販売するだけでなく、消費者への直接販売や加工により付加価値をつけて販売する等により、経営の利益・所得向上を目指す取組み」と定義した。

【参考】回答者(1,003先)の営農類型・地域・売上高分布

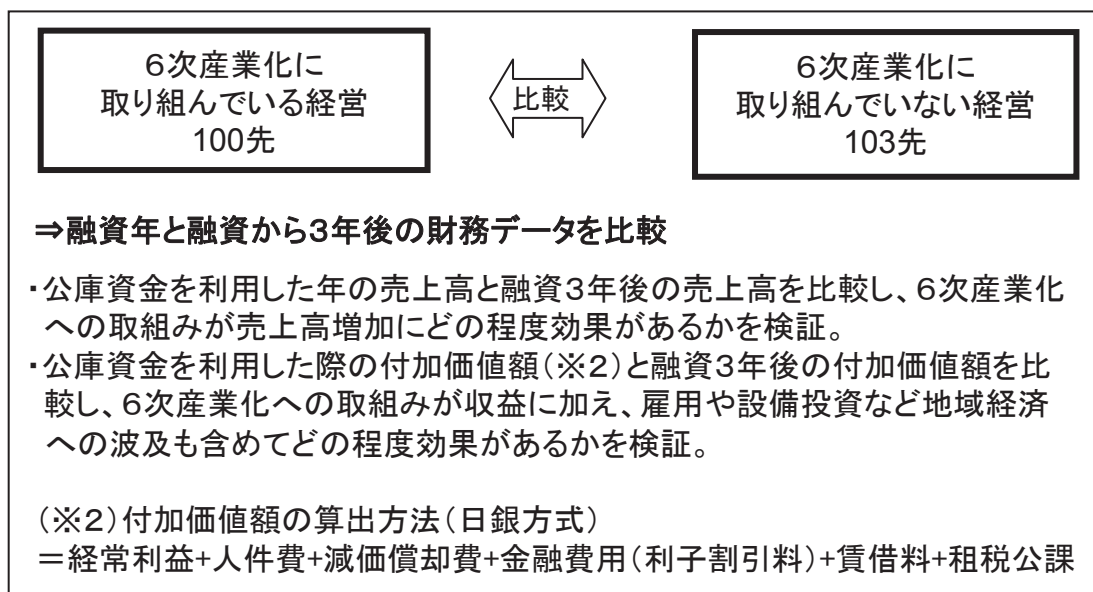
営農類型	稲作	畑作	露地野菜	施設野菜	果樹	花き類	工芸作物
回答者数	100	20	75	81	61	65	28
営農類型	きのこ	酪農	肉用牛	養豚	採卵鶏	ブロイラー	その他
回答者数	16	67	97	114	118	40	121

地域	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中四国	九州
回答者数	116	139	234	62	71	49	117	215

I 調査要領

3 6次産業化の取組みに関する定量効果分析

- (1)分析課題:6次産業化の取組みが、農業経営の売上高や付加価値(※1)向上にどの程度結びついているかを公庫が有する融資先農業者の財務データをもとに検証した。
(※1)付加価値とは、その経営体が原材料などをもとに新たに付加した価値。従業員の給与支払や企業の維持発展に必要な利益の源泉となる。
- (2)分析手法:アンケート回答先のうち分析可能な財務データのある203先(6次産業化に取り組んでいる100先、6次産業化に取り組んでいない103先)を比較。それぞれ、公庫資金を利用してから3年後の売上高増加率等を計算し、結果を比較した。



- (3)集計方法:分析対象の平均値
(融資3年後の増加額の総和÷融資した年の決算額の総和×100)を採用

4 インタビュー

- (1)調査対象:アンケート調査回答先のうち6次産業化23先及び海外の輸入業者2先
- (2)実施時期:平成24年10月～12月

【参考】インタビュー先の地域分布

地域	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中四国	九州	海外
回答者数	2	4	3	3	3	3	3	2	2

Ⅱ 調査結果の概要

1 農業の6次産業化

(1) 7割が価格決定権確保のため6次産業化に取り組む。一方で、6割が営業・販路開拓に関するノウハウや人材が不足

6次産業化に取り組む農業者の7割が、価格決定権の確保のために取り組んでいることが明らかとなった。

また、6次産業化によって生産者が収益向上のため新たな販路開拓に積極的に取り組もうとはしているものの、そのための人材やノウハウが不足していることが浮き彫りとなった。

(2) 6次産業化に高い売上高増加効果。従業員給与等を通じて地域経済に貢献

公庫資金を利用する前と3年後の売上高増加率を比較したところ、6次産業化に「取り組んでいる」経営の方が6次産業化に「取り組んでいない」経営に比べ高まる傾向となった。

従業員給与等の増加率でも、6次産業化に「取り組んでいる」経営の方が「取り組んでいない」経営に比べ高まる傾向となり、6次産業化が雇用増大を通じて地域経済に貢献していることが明らかとなった。

2 女性活躍の推進

(1) 女性役員・管理職がいる経営ほど売上・収益力が高まる傾向

公庫資金を利用する前と3年後の売上高増加率と売上高経常利益率を比較したところ、女性の役員・管理職が「いる」経営の方が「いない」経営に比べ両指標ともに高まる傾向となった。

(2) 農業分野は短時間勤務制度など育児・介護の支援となる職場環境づくりに課題

短時間勤務や残業の免除など女性の仕事と育児・介護の両立支援に関する農業者の取り組み状況は、一般の中小企業を大きく下回る結果となった。農業経営において「女性が働きやすい職場環境づくり」のため、より具体的な対応策が必要と考えられる。

3 農産物輸出

(1) 1割が農産物輸出に取り組み、3割弱が輸出に意欲。売上に占める農産物輸出の割合は「1%未満」が7割

1割が輸出に取り組んでおり、3割弱が輸出に意欲を示していることが明らかとなった。しかし、売上に占める輸出の割合は、「1%未満」が7割を占め、極めて低い水準に留まった。

(2) 今後展開していきたい地域として大中華圏市場に強い期待。輸出規制や検疫制度、貿易実務対応に課題

農産物輸出の対象地域は、香港、台湾、米国、中国が上位に挙げられた。今後展開したい地域はこれらに加えシンガポールが挙げられ、いわゆる大中華圏市場に対する強い期待をうかがわせる結果となった。

農産物輸出にあたっては、輸出規制・検疫制度と貿易実務対応が今後の課題と考える経営者が多く、輸出へのハードルの高さが浮き彫りになった。

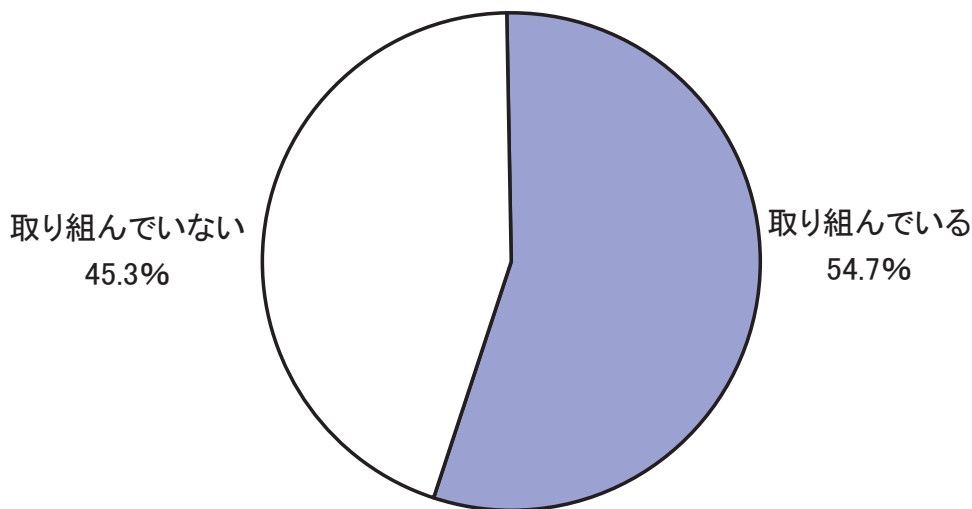
Ⅲ アンケート調査結果及び財務分析

1. 農業の6次産業化

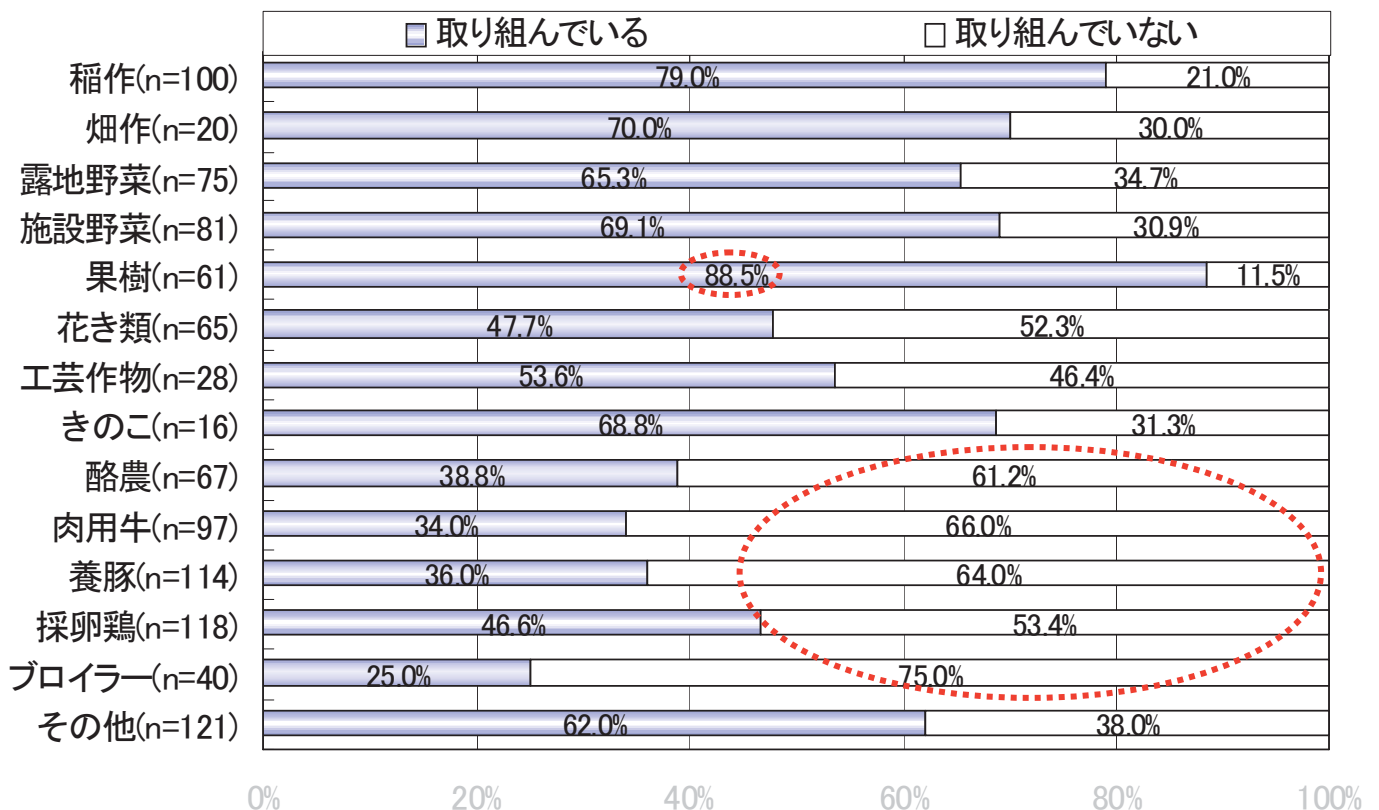
回答先の半数以上が6次産業化に取り組む、畜産は3～4割程度

- 6次産業化について、回答先の半数以上が「取り組んでいる」と回答。
- 営農類型別に見ると、『果樹』の割合が88.5%と高いが、これは「直接販売」「農産物加工」に加え、「観光農園」にも取り組むケースが多いためと考えられる。
- 一方で『酪農』、『肉用牛』、『養豚』、『採卵鶏』、『ブロイラー』の畜産では取組み状況が3～4割程度と低いが、その理由としては米や野菜などと比較して自ら処理・加工することが難しいことなどが考えられる。

【6次産業化の取組みの有無】 n=1003



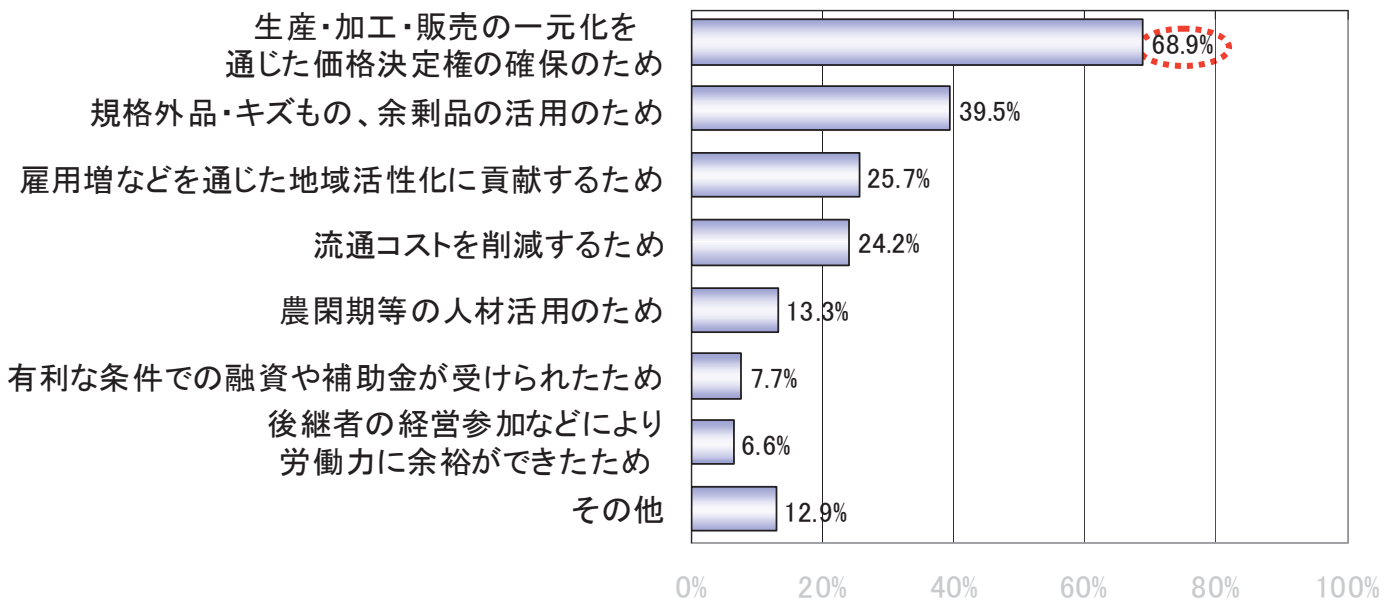
【6次産業化の取組みの有無(営農類型別)】



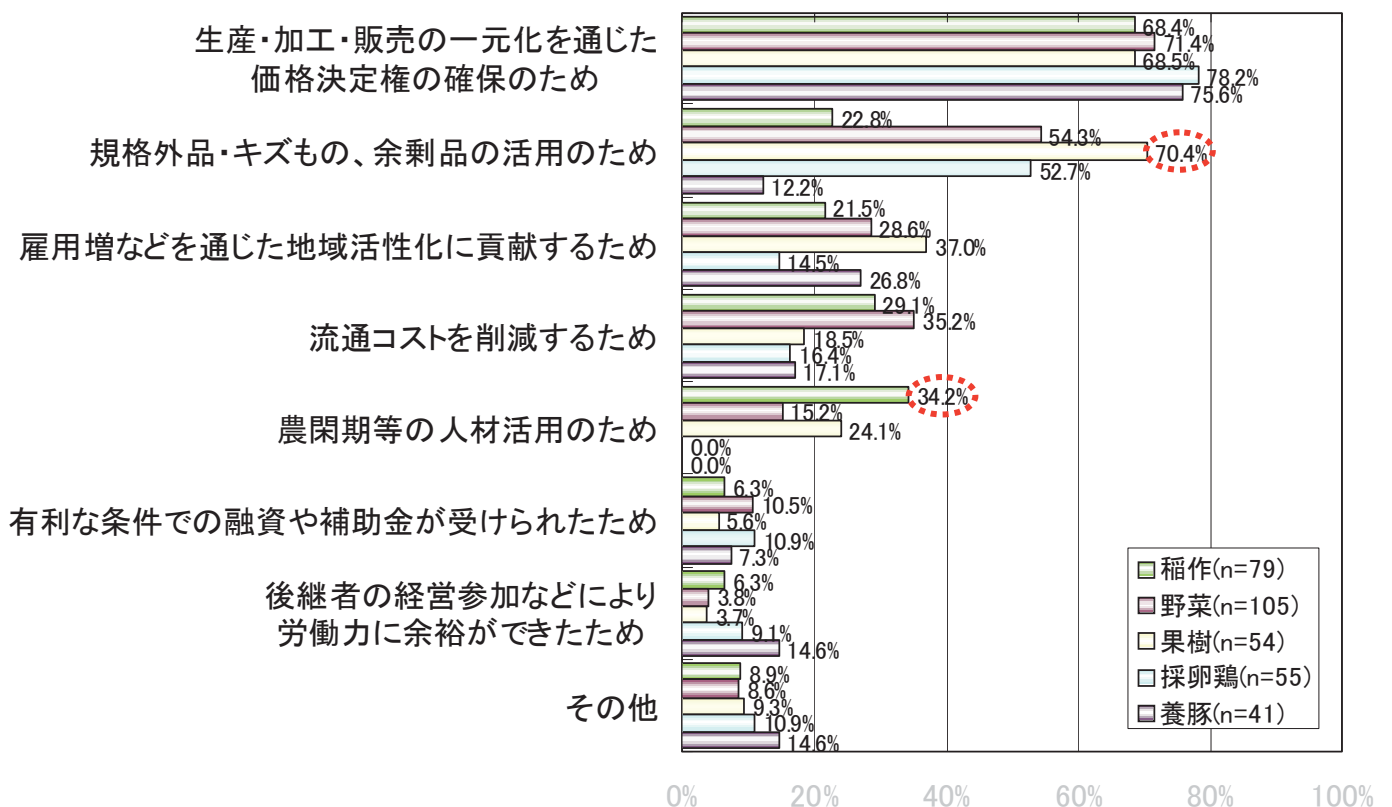
7割が価格決定権確保のために6次産業化に取り組む

- 6次産業化に取り組んだきっかけとして、「生産・加工・販売の一元化を通じた価格決定権の確保のため」を挙げた回答者は68.9%と突出した。続いて、「規格外品・キズもの、余剰品の活用のため」、「雇用増などを通じた地域活性化に貢献するため」、「流通コストを削減するため」などが目立った。
- 営農類型別では、「規格外品・キズもの、余剰品の活用のため」が『果樹』（70.4%）で高く、また、「農閑期等の人材活用のため」が『稲作』（34.2%）で高い。

【6次産業化に取り組んだきっかけ(3つまで選択)】n=549



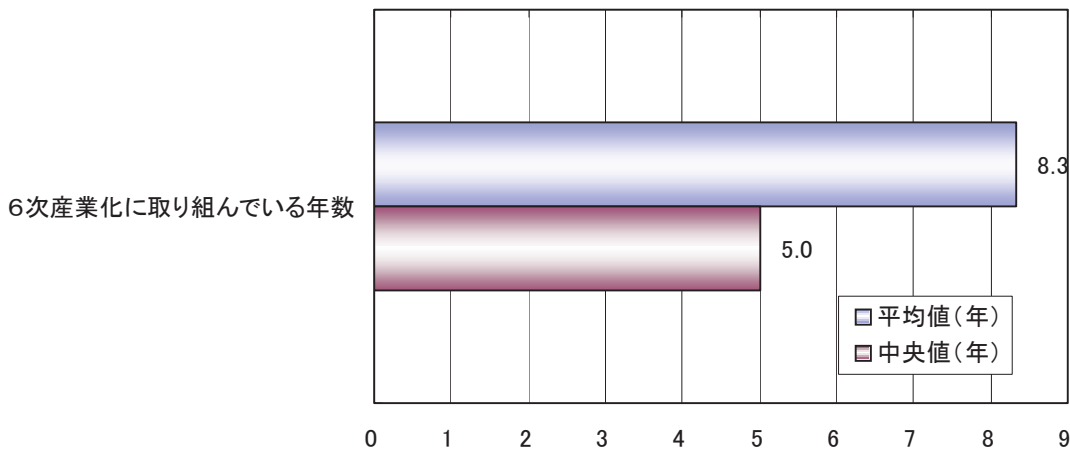
【6次産業化に取り組んだきっかけ(3つまで選択:営農類型別)】



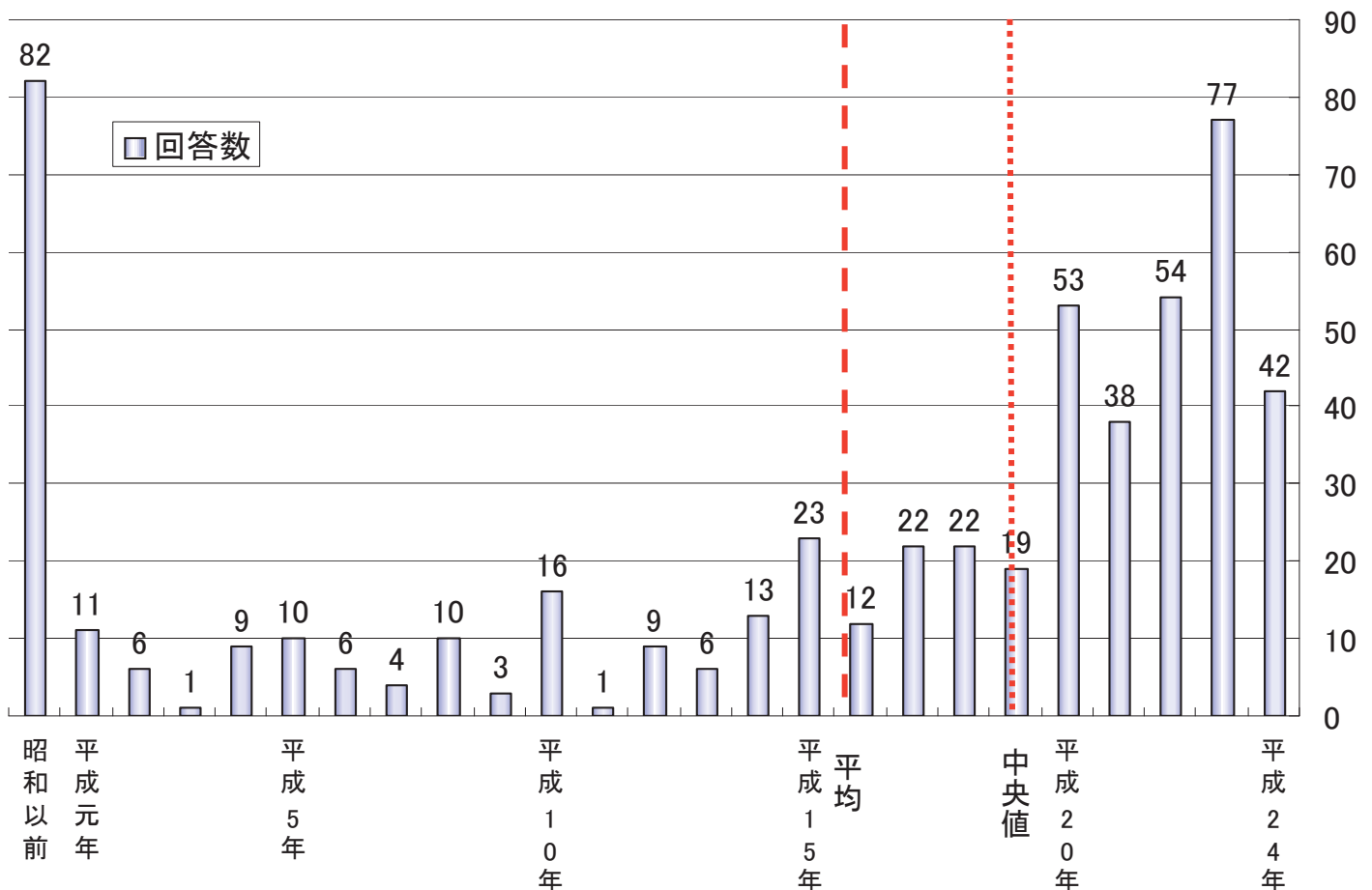
6次産業化に取り組んでいる年数は平均8.3年で平成16年頃から

- 6次産業化に取り組んでいる平均年数は8.3年、平成15～16年頃から始めているという結果となった。また、中央値では5年で、平成19年頃からとなっている。
- 営農類型別では、『野菜』、『稲作』が約7年と比較的短く、『採卵鶏』、『養豚』が11年以上と比較的長い。
- 行政による支援策の後押しもあり、平成20年以降に6次産業化に取り組んだところが多い。一方で昭和以前から「産地直送」などの6次産業化に取り組んでいるところも多い。

【6次産業化に取り組んでいる年数】n=549



営農類型別	稲作	野菜	果樹	採卵鶏	養豚
6次産業化に取り組んだ年数(平均)	6.9	6.5	9.9	11.3	11.4

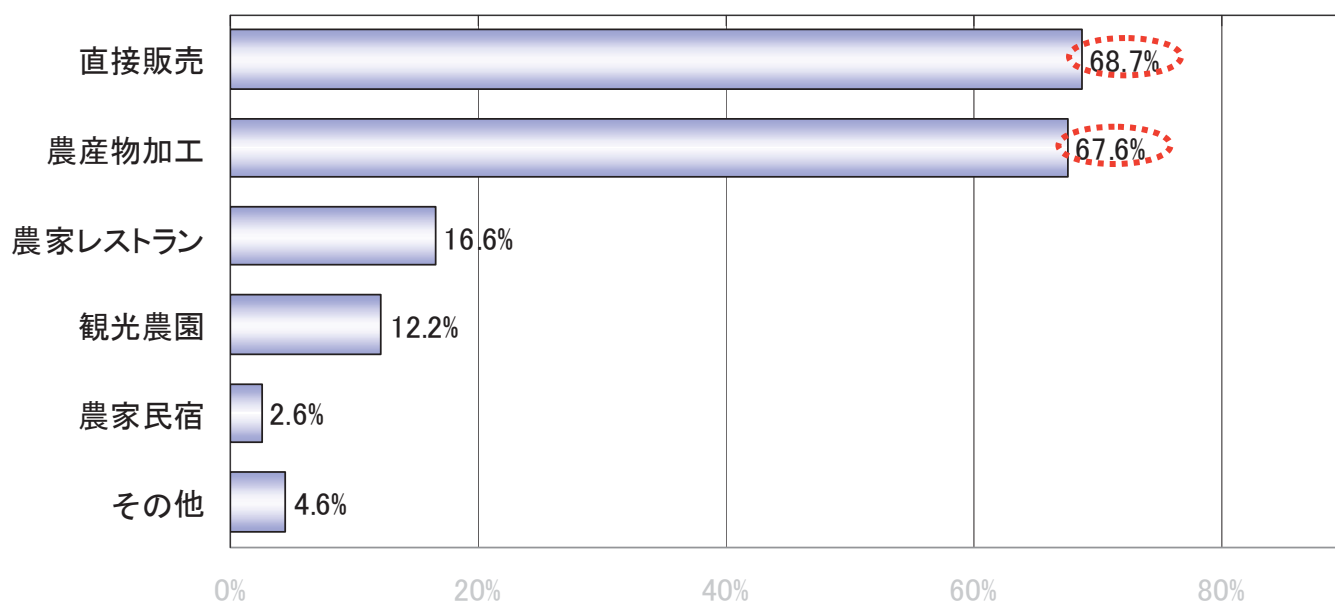


形態別では「直接販売」、「農産物加工」が7割

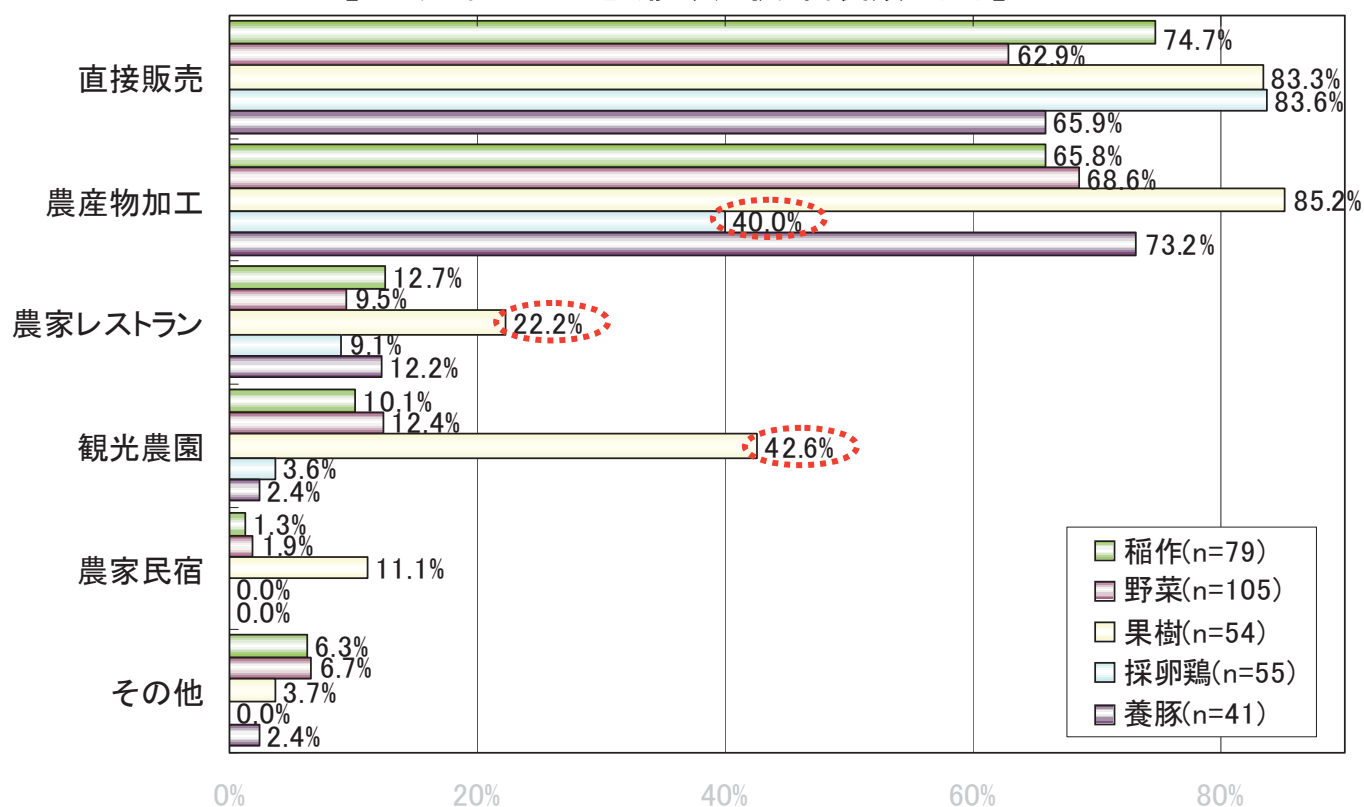
○6次産業化の形態について、「直接販売」68.7%、「農産物加工」67.6%と6次産業化に取り組んでいる経営の7割がこれらに取り組んでいるという結果となった。

○営農類型別では、『果樹』で「観光農園」(42.6%)、「農家レストラン」(22.2%)が多く、『採卵鶏』では「農産物加工」(40.0%)が少ない。

【6次産業化の形態(複数回答)】n=549



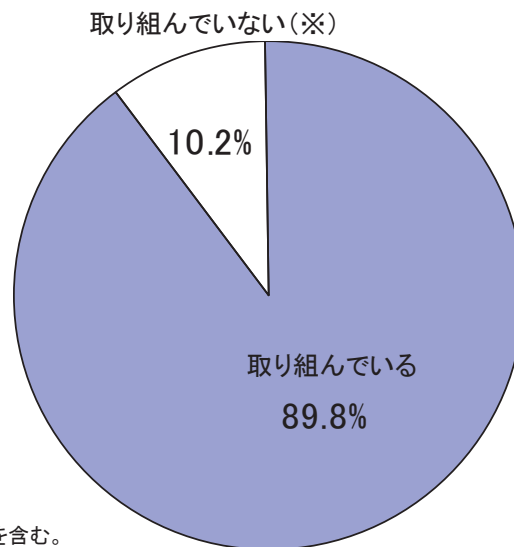
【6次産業化の形態(複数選択:営農類型別)】



9割が差別化・ブランド化に取り組み、8割が産地アピールを重視

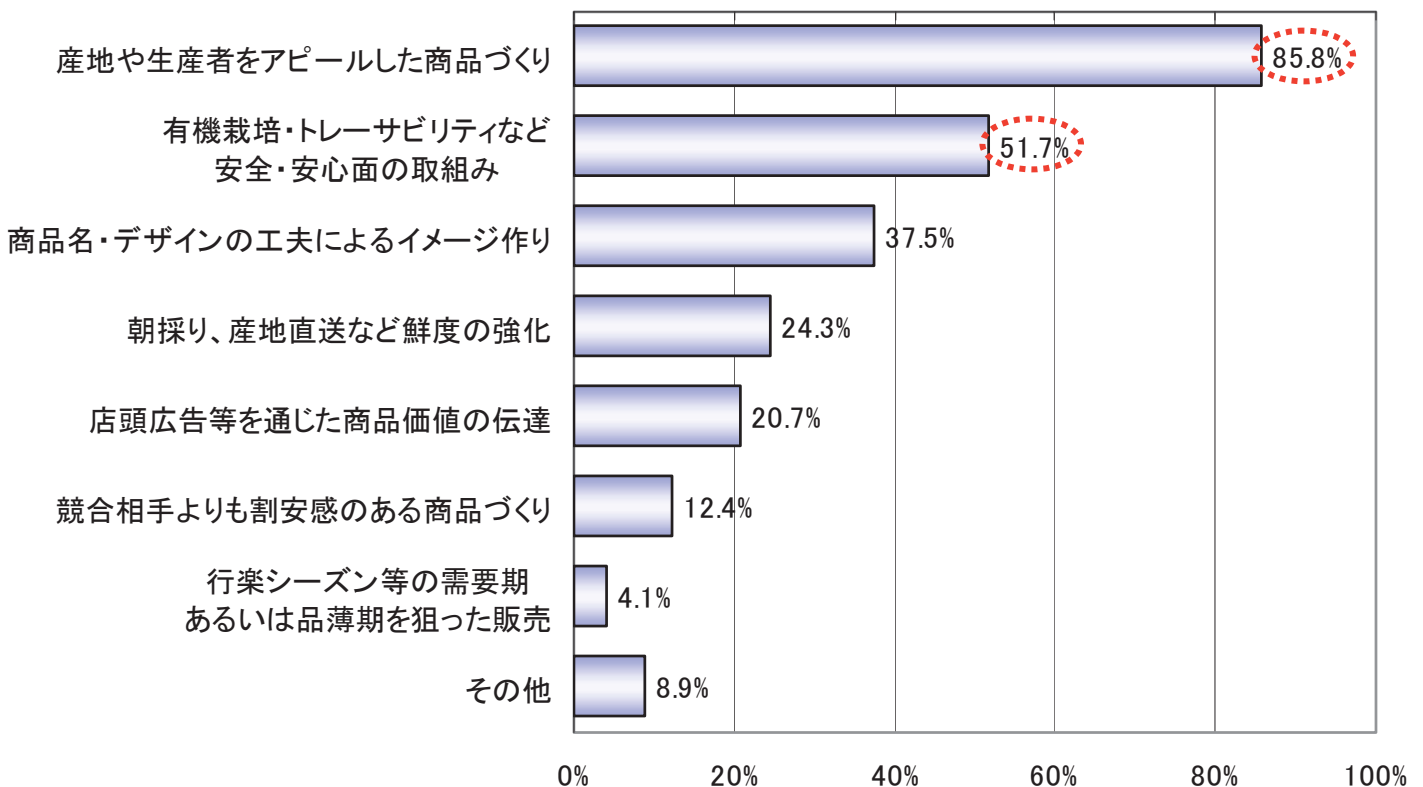
- 商品の差別化・ブランド化への取組みについては、89.8%が取り組んでいると回答した。
- 差別化・ブランド化に取り組む上で重視していることについては、「産地や生産者をアピールした商品づくり」が85.8%、次いで「有機栽培・トレーサビリティなど安全・安心面の取組み」が51.7%という結果となった。

【商品の差別化・ブランド化に取り組んでいる割合】n=549



※「取り組んでいない」先には未回答を含む。

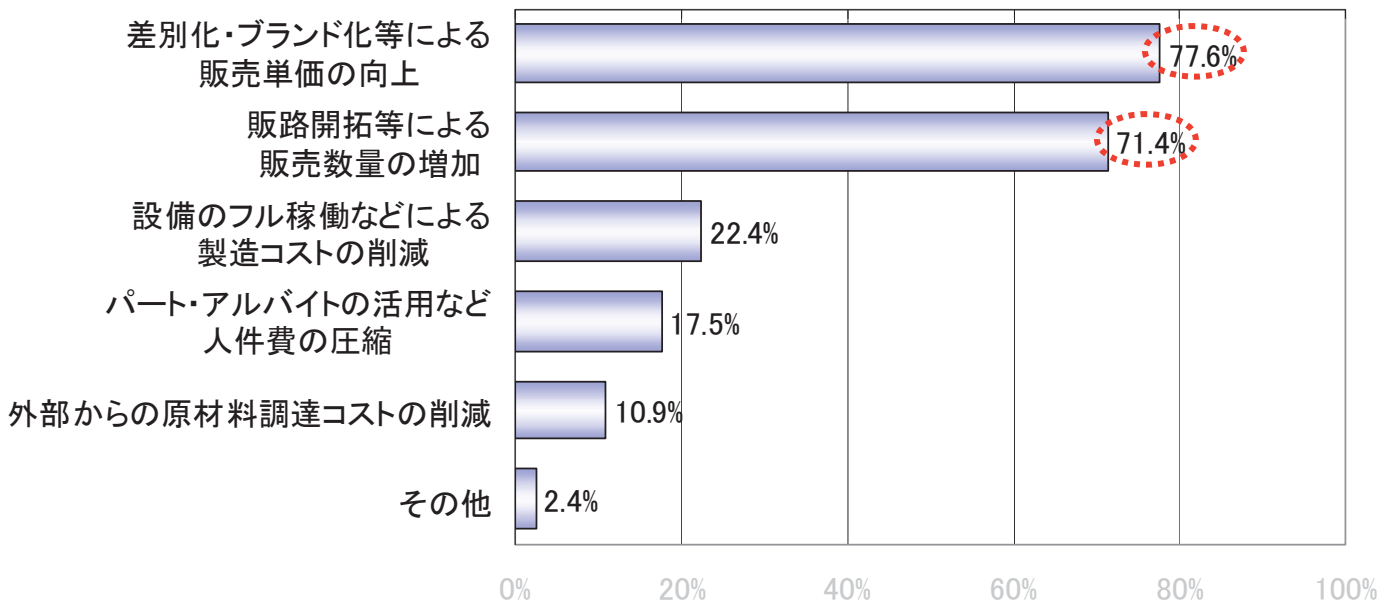
【商品の差別化・ブランド化に取り組む上で重視していること(3つまで選択)】n=493



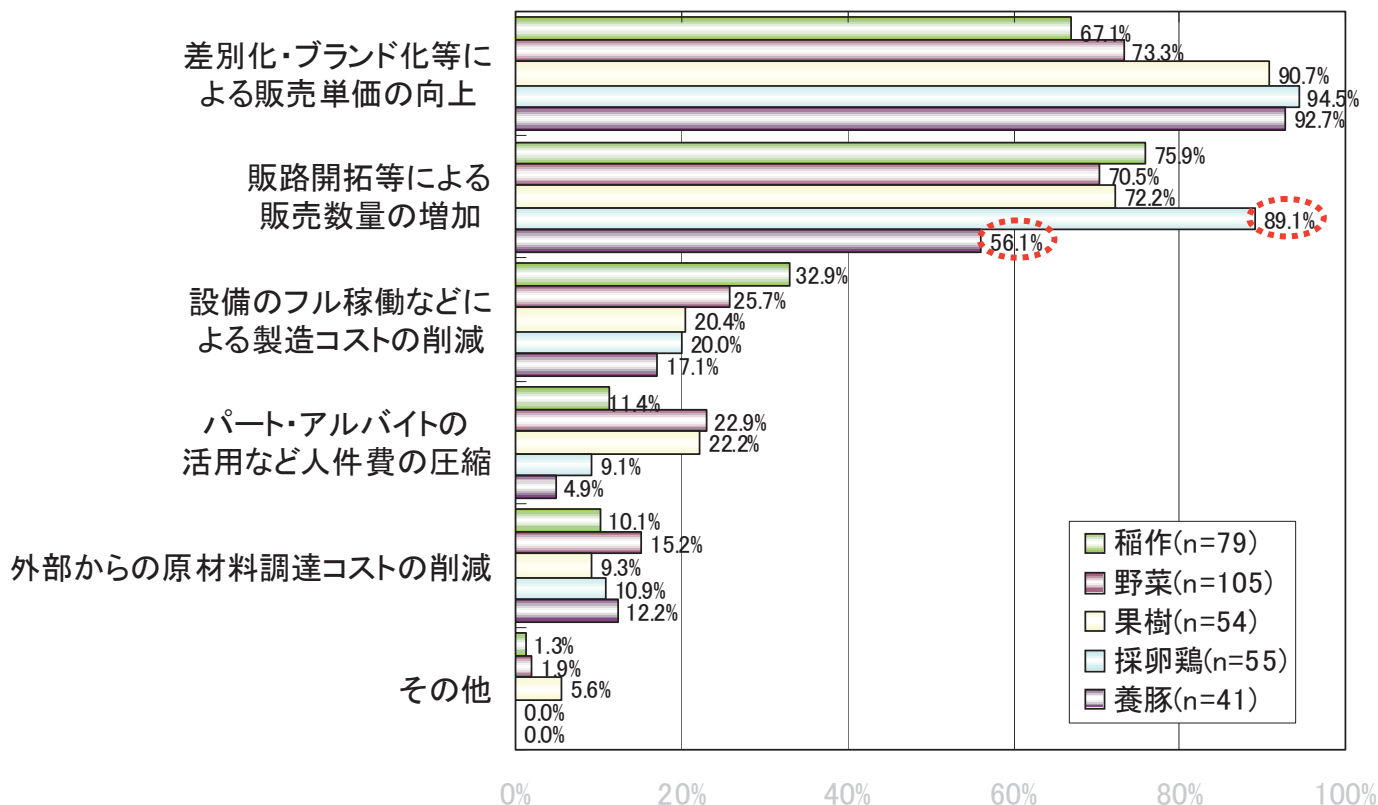
コスト削減より販売単価アップや販売数量増で収益向上を目指す

- 収益向上に向けて重点的に取り組んだことについては、「差別化・ブランド化等による販売単価の向上」と「販路開拓等による販売数量の増加」がそれぞれ77.6%、71.4%と突出しており、消極的なコスト削減より売上増加で収益向上を目指すとする積極的な姿勢がうかがえる。
- 営農類型別では、「販路開拓等による販売数量の増加」が『採卵鶏』(89.1%)で比較的高く、『養豚』(56.1%)で比較的低い。

【収益向上に向けて重点的に取り組んだこと(3つまで選択)】 n=549



【収益向上に向けて重点的に取り組んだこと(3つまで選択:営農類型別)】

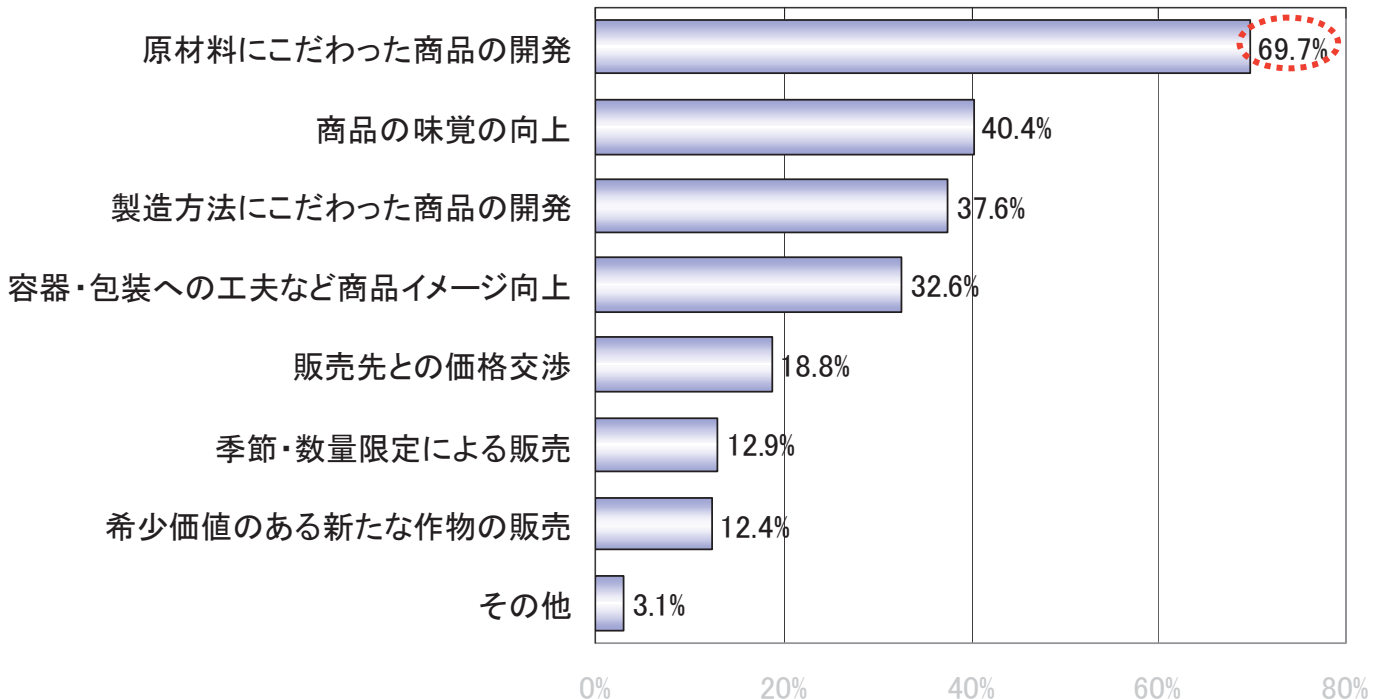


原材料にこだわった商品開発で販売単価引き上げ、新たな販路開拓により販売数量を増加

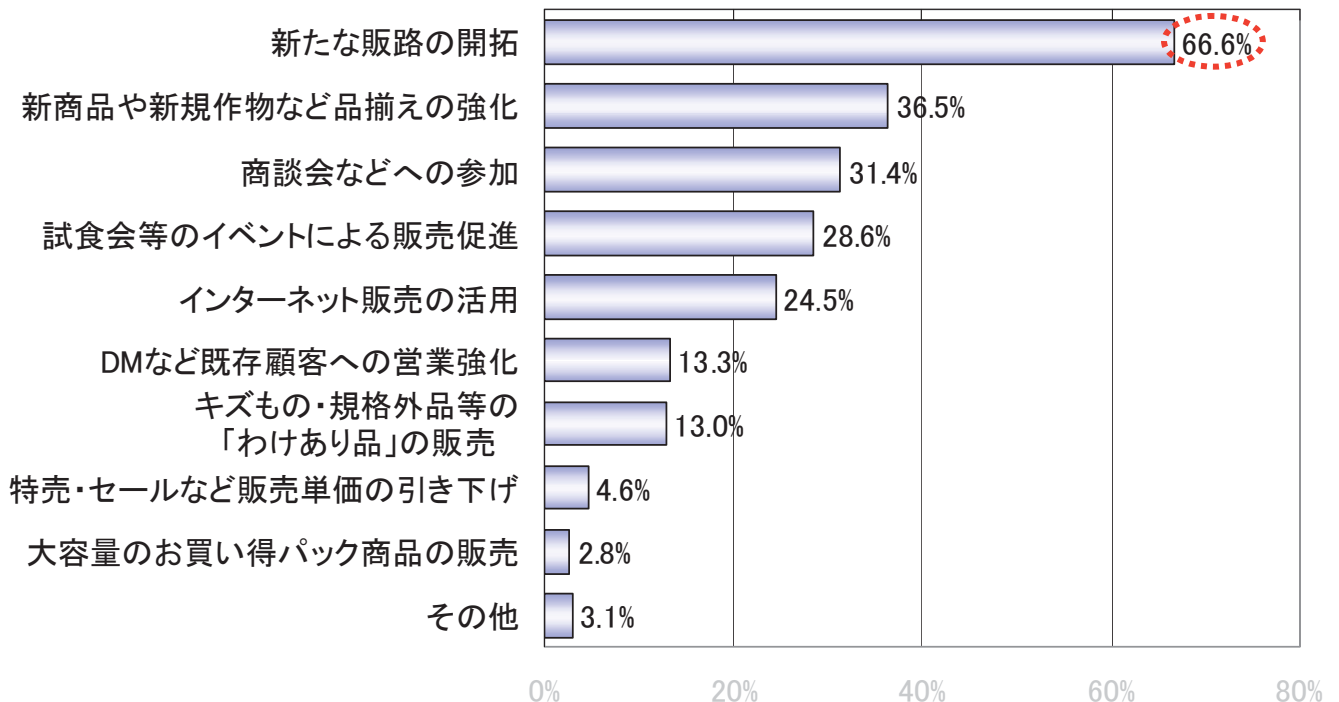
○前問で「差別化・ブランド化等による販売単価の向上」と回答した先に、単価引き上げに向けて重点的に取り組んだことについて聞いたところ、「原材料にこだわった商品の開発」が69.7%で最も多い回答となった。

○前問で「販路開拓等による販売数量の増加」と回答した先に、販売数量の増加に向けて重点的に取り組んだことについて聞いたところ、「新たな販路の開拓」が66.6%で最も多い回答となった。

【販売単価の向上に向けて重点的に取り組んだこと(3つまで選択)】 n=437



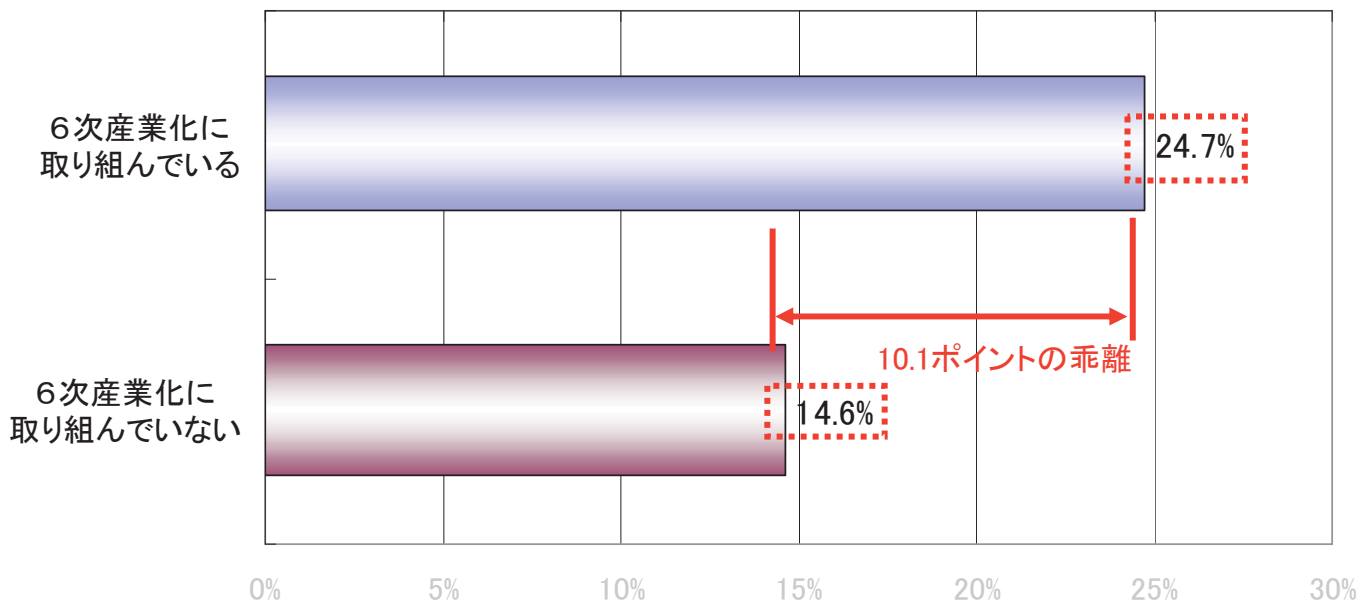
【販売数量の増加に向けて重点的に取り組んだこと(3つまで選択)】 n=402



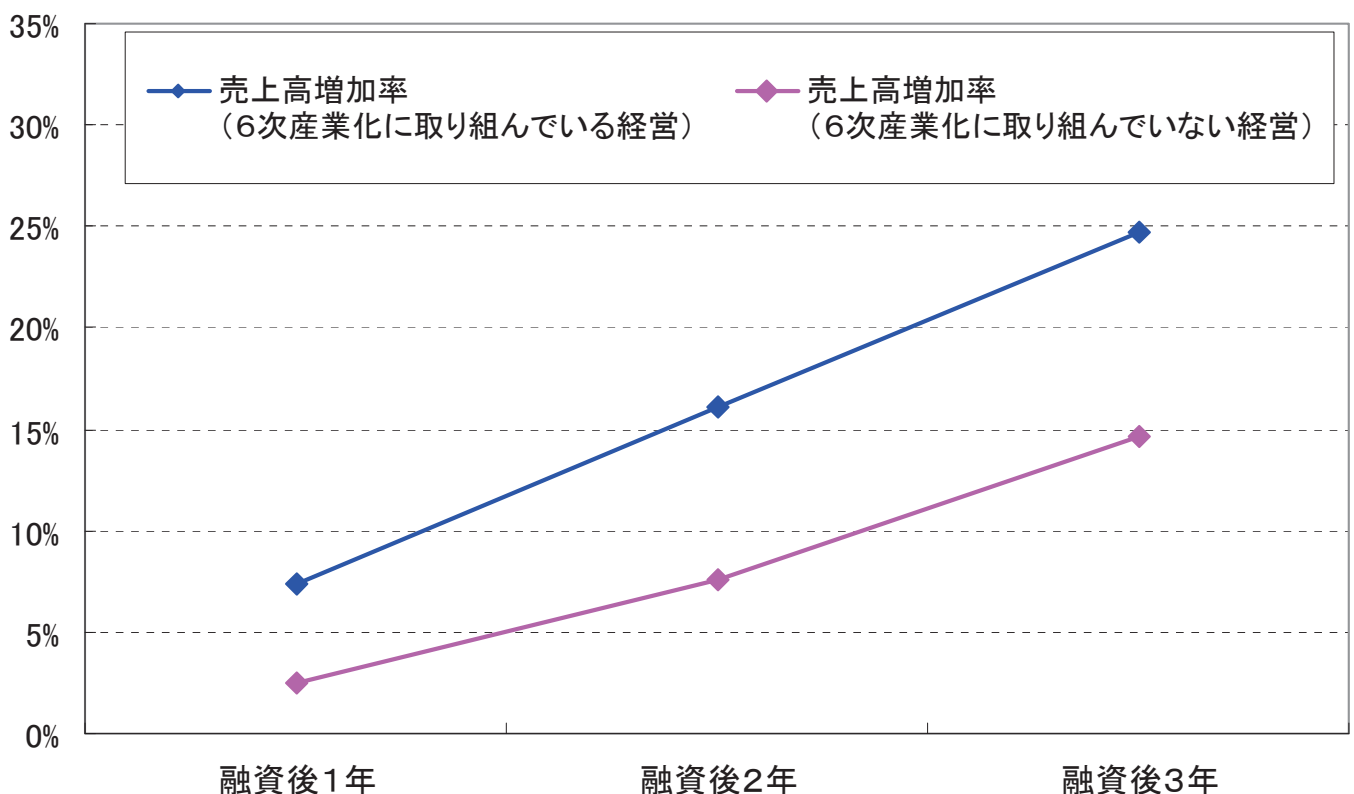
6次産業化に高い増収効果

○公庫資金を利用した融資先を対象に、資金利用前と3年後の売上高増加率を調べたところ、加工施設や直売所、農家レストランなどの設備投資で公庫資金を利用し6次産業化に「取り組んでいる」経営では、売上高増加率が24.7%と高い伸びを示した。一方で、農業生産に関する設備投資などで公庫資金を利用したものの、6次産業化には「取り組んでいない」経営では14.6%の伸びとなり、6次産業化の増収効果が顕著に表れた。融資後3年間の経年変化を見ても、高い水準で伸びていることがわかる。

【融資後3年間の売上高増加率】 n=203



【売上高増加率の経年変化】



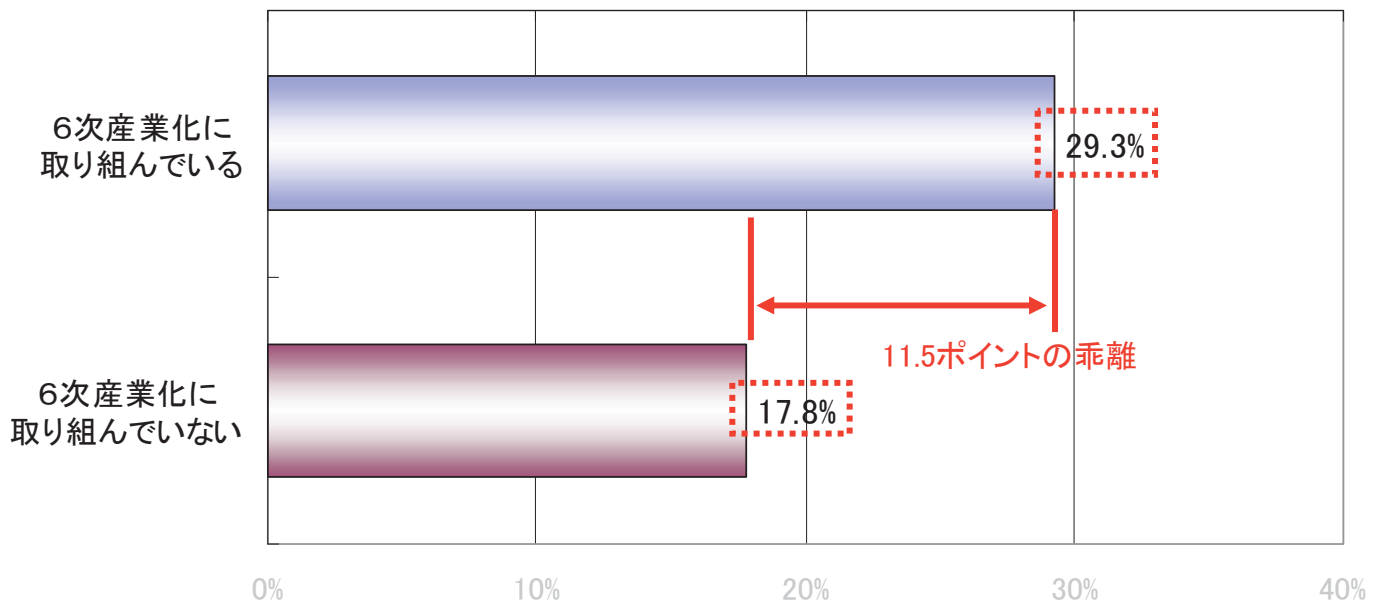
雇用や設備投資などを通じて地域経済に波及効果

○公庫資金を利用した融資先を対象に、資金利用前と3年後の付加価値額(※)を比較し、付加価値額増加率を調べたところ、6次産業化に「取り組んでいる」経営では29.3%と高い伸びを示したのに対し、6次産業化に「取り組んでいない」経営では17.8%となった。このことから、6次産業化が雇用や設備投資など地域経済への波及効果があることが明らかとなった。

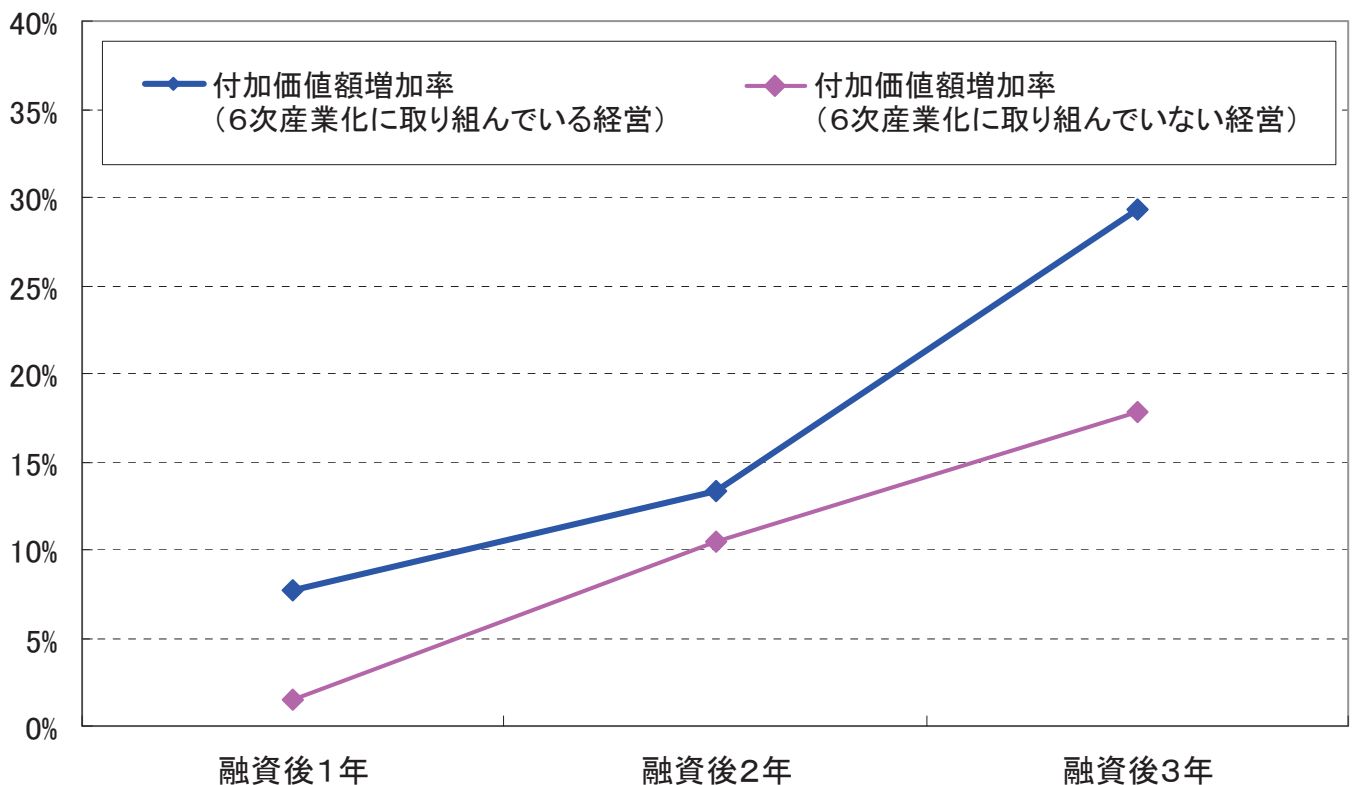
※付加価値額の算出方法(日銀方式)

= 経常利益+人件費+減価償却費+金融費用(利子割引料)+賃借料+租税公課

【融資後3年間の付加価値額増加率】 n=203



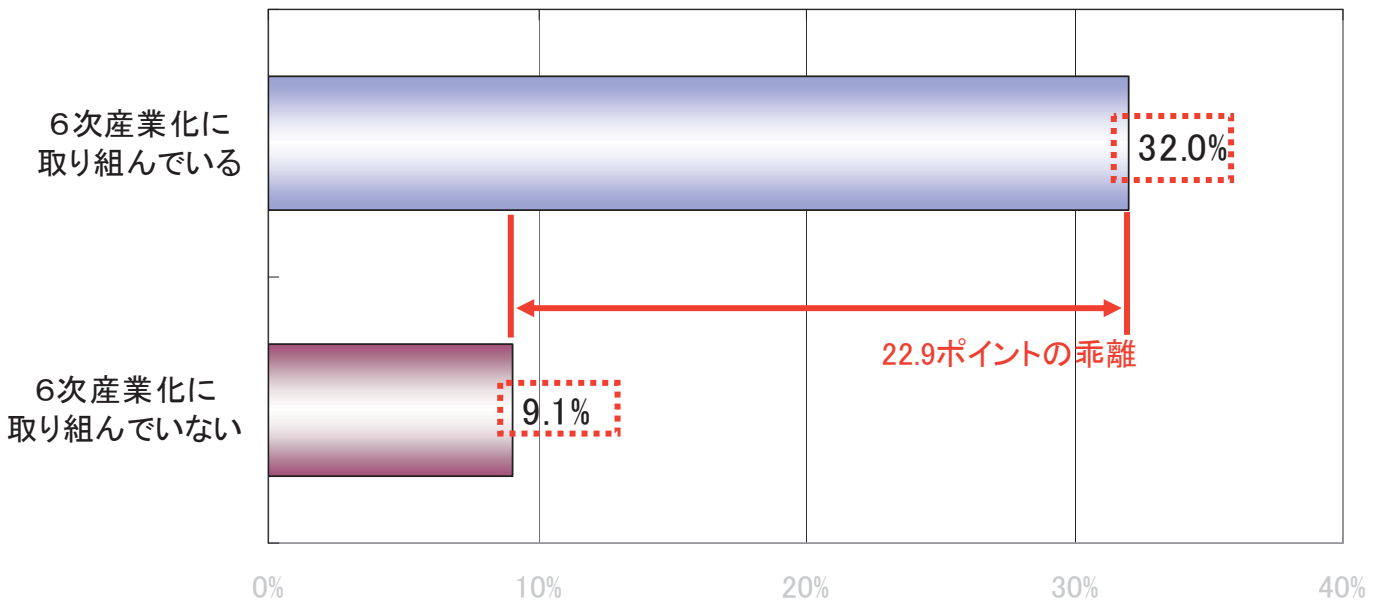
【付加価値額増加率の経年変化】



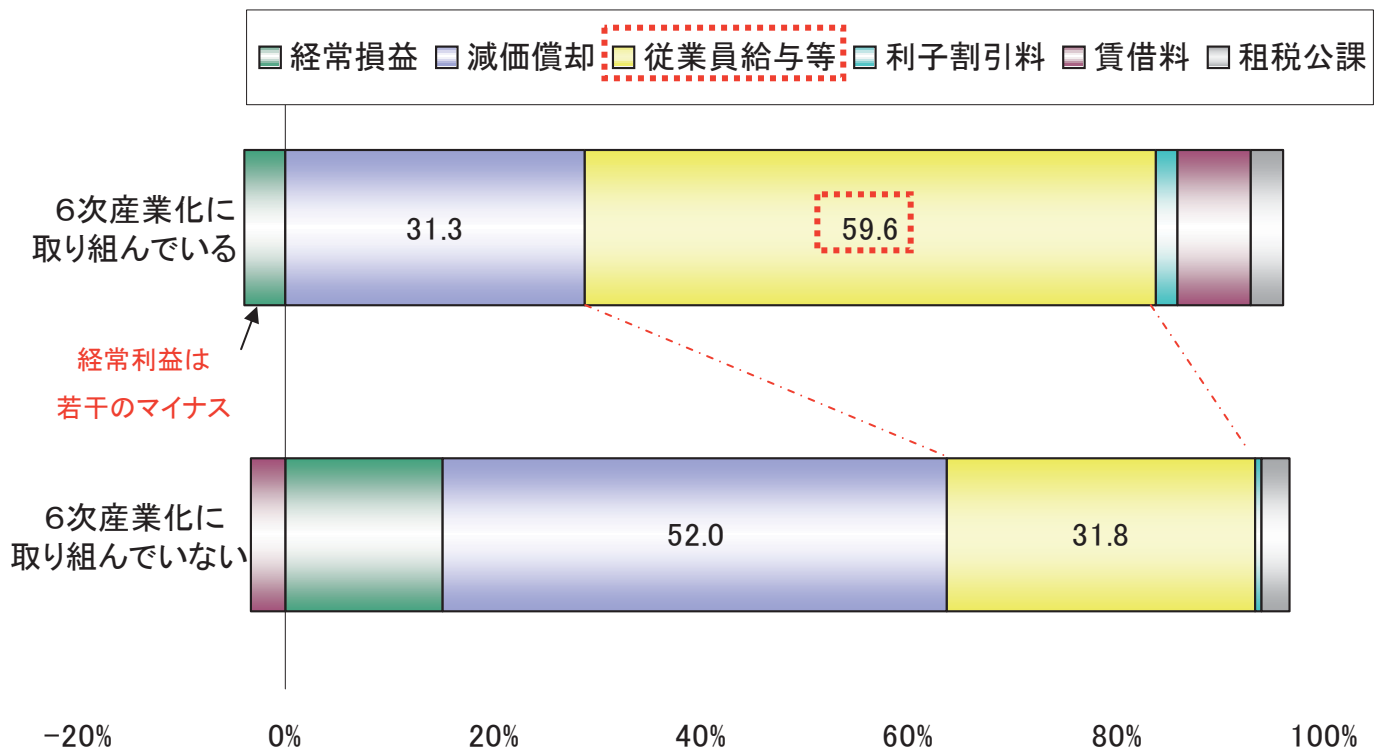
従業員給与等を通じて地域経済に貢献

- 従業員給与等増加率を比較したところ、6次産業化に「取り組んでいる」経営では32.0%と高い伸びを示したのに対し、6次産業化に「取り組んでいない」経営では9.1%となり、6次産業化が雇用の増大を通じて地域経済にも大きく貢献していることを裏づける結果となった。
- 融資3年後の付加価値額の増加額を100%とした場合、6次産業化に「取り組んでいる」経営では、雇用創出等による従業員給与等増加額が全体の約6割を占めているのに対し、6次産業化に「取り組んでいない」経営では全体の約3割となっている。

【融資後3年間の雇用創出等による従業員給与等増加率】 n=203



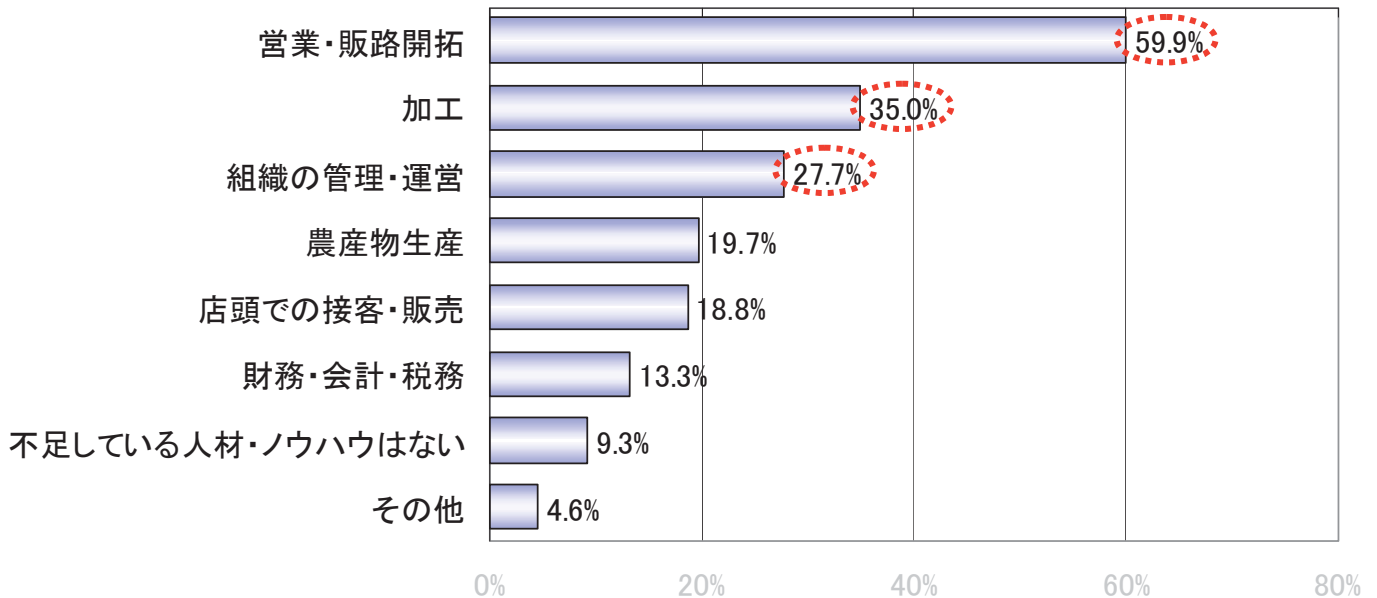
【融資後3年間の付加価値額増加額の構成比】 n=203



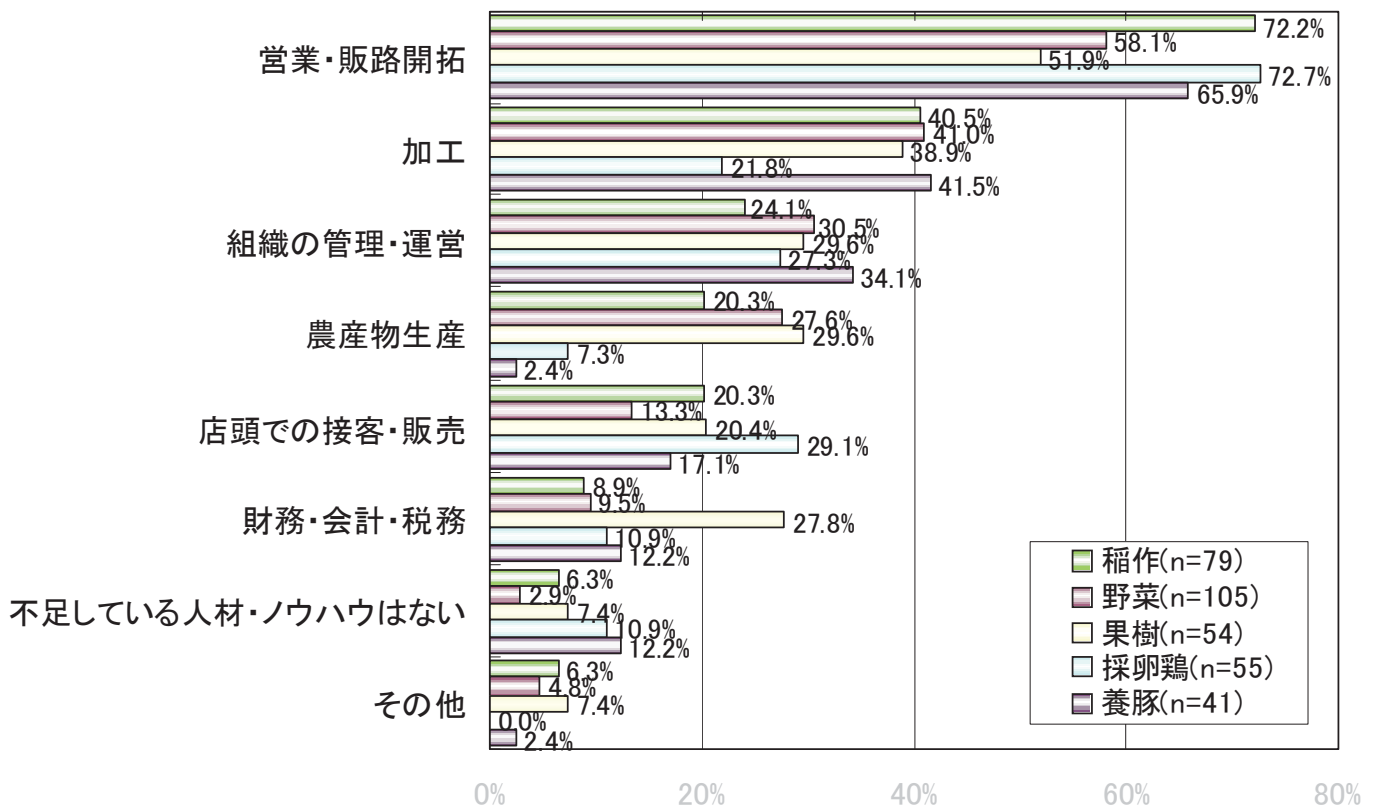
6割が営業・販路開拓に関する人材・ノウハウが不足

- 6次産業化を進める上で不足している人材又はノウハウとして、「営業・販路開拓」を挙げた回答者が59.9%と突出した。新たな販路開拓に取り組んではいるものの、そのための人材やノウハウに課題があることが浮き彫りとなった。
- 営農類型別では、『果樹』の「営業・販路開拓」が比較的低く、「財務・会計・税務」が比較的高い。

【6次産業化を進める上で不足している人材又はノウハウ(3つまで選択)】n=549



【6次産業化を進める上で不足している人材又はノウハウ(3つまで選択:営農類型別)】



6次産業化へのご意見(自由記述欄より)

- 6次産業化の積極的な取組みによって、中山間地域の雇用(所得)の確保が図られる。中山間地域の産業であると考え取り組んでいる。(稲作)
- 加工業から農業法人に転化したため、当初から6次化の形態になっていると思う。今後は有名料理店、全国の産物とタイアップした商品づくりに力を入れていく。(その他)
- スーパー70%、青果市場30%でやりたい。(施設野菜)
- 野菜としてのパパイヤはこれまではほとんど知られていない。食べておいしいことと健康に良いことをアピールして消費者を開拓することが一番の仕事になっている。(露地野菜)
- ベリーの栽培から5年が過ぎ、これから年々生産量が増加し人材不足になるのでベリー園管理及び販売管理を実施していきたいと思います。(果樹)
- 当社の製品はソフトスチーム(低温蒸し)野菜のパックで、購入して家庭で味付けすればすぐに食べられるのが特徴です。必要としている消費者(例えば独身女性)に対して、いかにその商品価値をアピールしていくのかが、現時点での最大の課題と考えて営業に取り組んでいる。(稲作)
- できれば6次産業化に集まる人の中にニートや障害者も受け入れられるようになってほしい。「6次」はそれこそ農林水産だけでなく厚生労働も経済も一緒になってこそだと思う。(養豚)
- 食品産業が一番身近な方々の理解が一番大切であると考えます。全ての経費が増大する日本の中で生産、消費と安心感が一体にならなければ、6次産業は成り立たないと思います。(酪農)
- 組合法人発足から20年、組合員の高齢化、後継者減少、在所地域の生産力の低下等、農業の展望は不明。今後、農産加工部門の充実、拡大を目指し、加工・販売部門の独立、強化の方針を具体化したいと考えております。(露地野菜)
- 当法人は若い人や異業種からの参入者もあり、新規事業にも積極的に取り組んでいます。原発事故対策に追われ思うような販売単価がとれないのが実情です。今秋冬シーズンが大きな山と考え、新たな販路拡大に取り組んでいます。(きのこ)
- 農家のみによる6次産業化には経営・ノウハウ等にまだまだ知識が乏しく、いろいろな分野からの応援が必要と思われます。(稲作)
- 6次産業化で加工販売が増えましたが、農家は作物(原料)を作ることが一番だと思います。これからは生産を増やしていきます。(施設野菜)

【6次産業化に慎重なご意見】

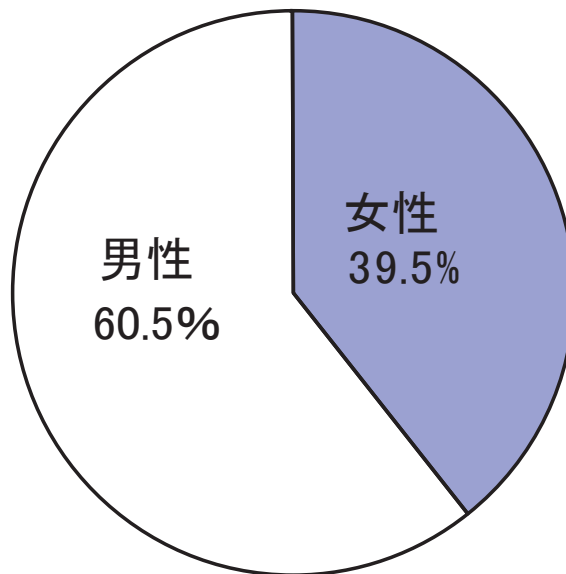
- 農家は農産物の生産に専念すべきと思う。バブル時代の企業の二の舞になる(本業を忘れ金儲けに走る)。(施設野菜)
- 昭和62年から3店舗づくり20年やりましたが、人の問題、食中毒の心配、競争しなければならないこと、商売は「利は元に有り」で生産現場では市場より安い価格で提供する必要があるので、二兎を追う者は一兎をも得ずの格言を悟りました。(肉用牛)

2. 女性活躍の推進

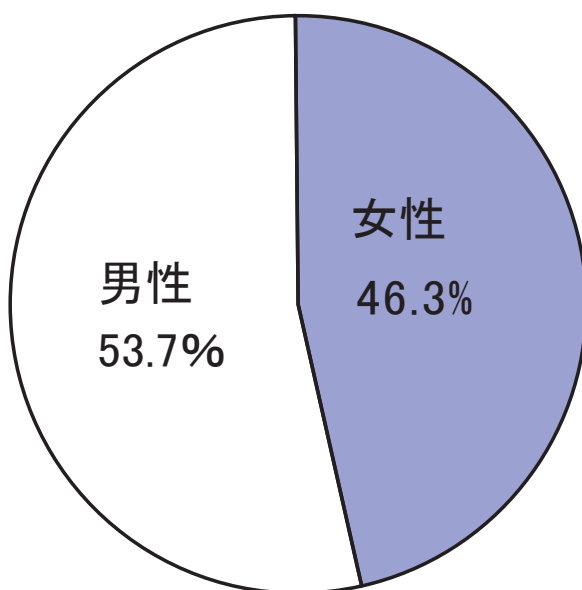
6次産業化が女性雇用の場を創出

- 回答先の経営における全役員・従業員に女性が占める割合は、39.5%となった。
- 6次産業化の取組みの有無別では、6次産業化に「取り組んでいる」経営では46.3%に達した一方で、6次産業化に「取り組んでいない」経営では31.9%となり、6次産業化により女性雇用の場が創出されたことを裏付ける結果となった。

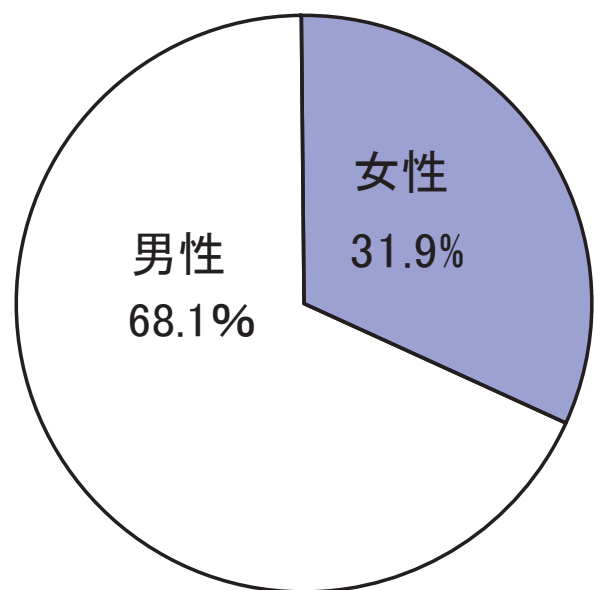
【全役員・従業員に占める女性の割合】n=932



【全役員・従業員に占める女性の割合(6次産業化の取組みの有無別)】



6次産業化に取り組んでいる
n=491

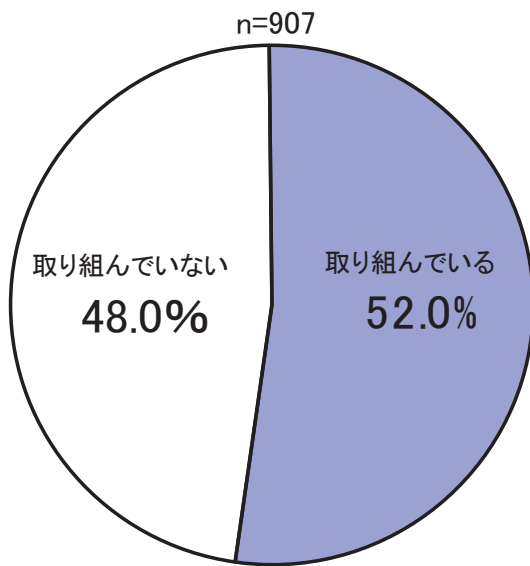


6次産業化に取り組んでいない
n=441

6次産業化経営の6割で女性活躍を推進

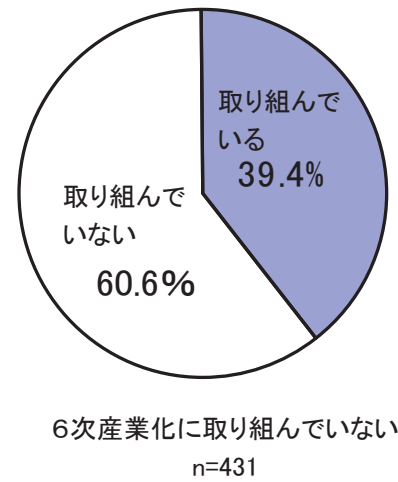
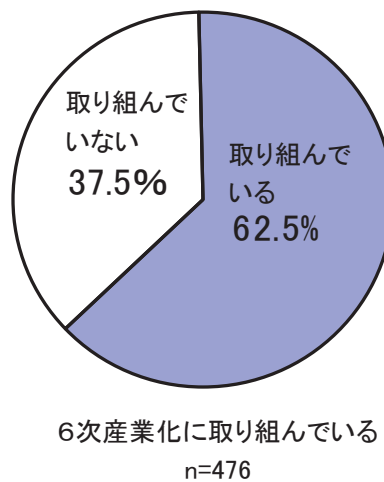
- 女性従業員の能力を引き出し、活躍の場を広げることで経営の発展を図る「女性活躍の推進」に関する取組みについて聞いたところ、「取り組んでいる」との回答が52.0%となった。
- 6次産業化の取組みの有無別では、6次産業化に「取り組んでいる」経営では62.5%となった一方で、6次産業化に「取り組んでいない」経営では39.4%にとどまり、6次産業化を実践する経営において、女性の能力を積極的に活用しようとする姿勢が明らかとなった。
- 営農類型別では『果樹』で7割を越えているのが目立つ。

【女性活躍の推進に対する取組みの割合】

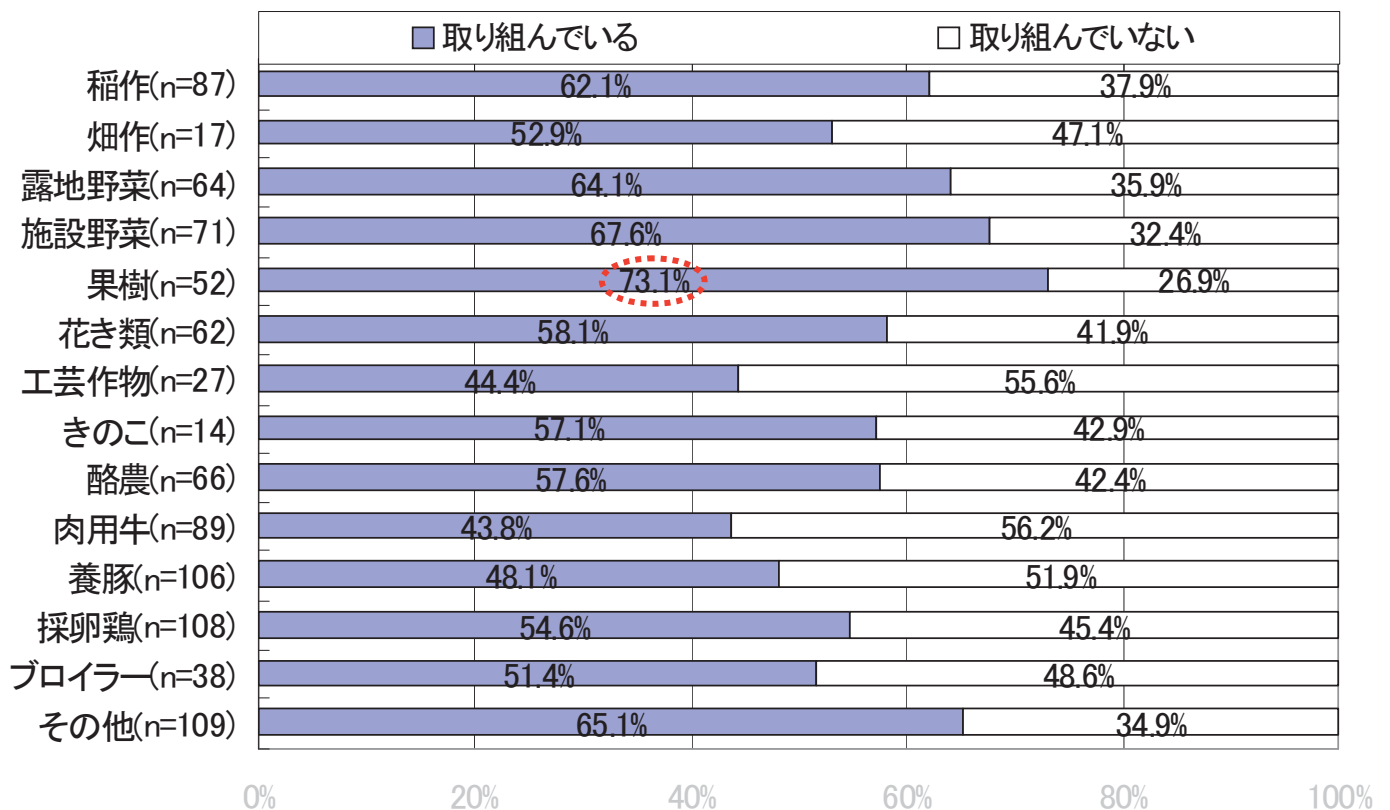


【女性活躍の推進に対する取組みの割合】

(6次産業化の取組みの有無別)



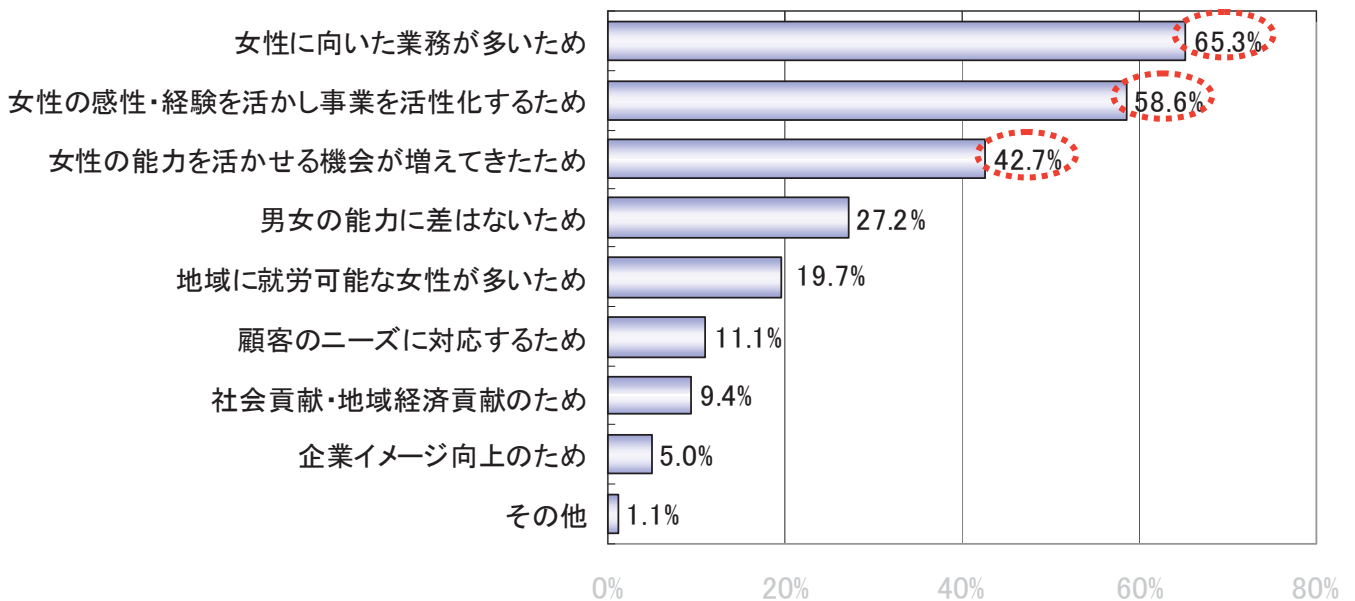
【女性活躍の推進に対する取組みの割合(営農類型別)】



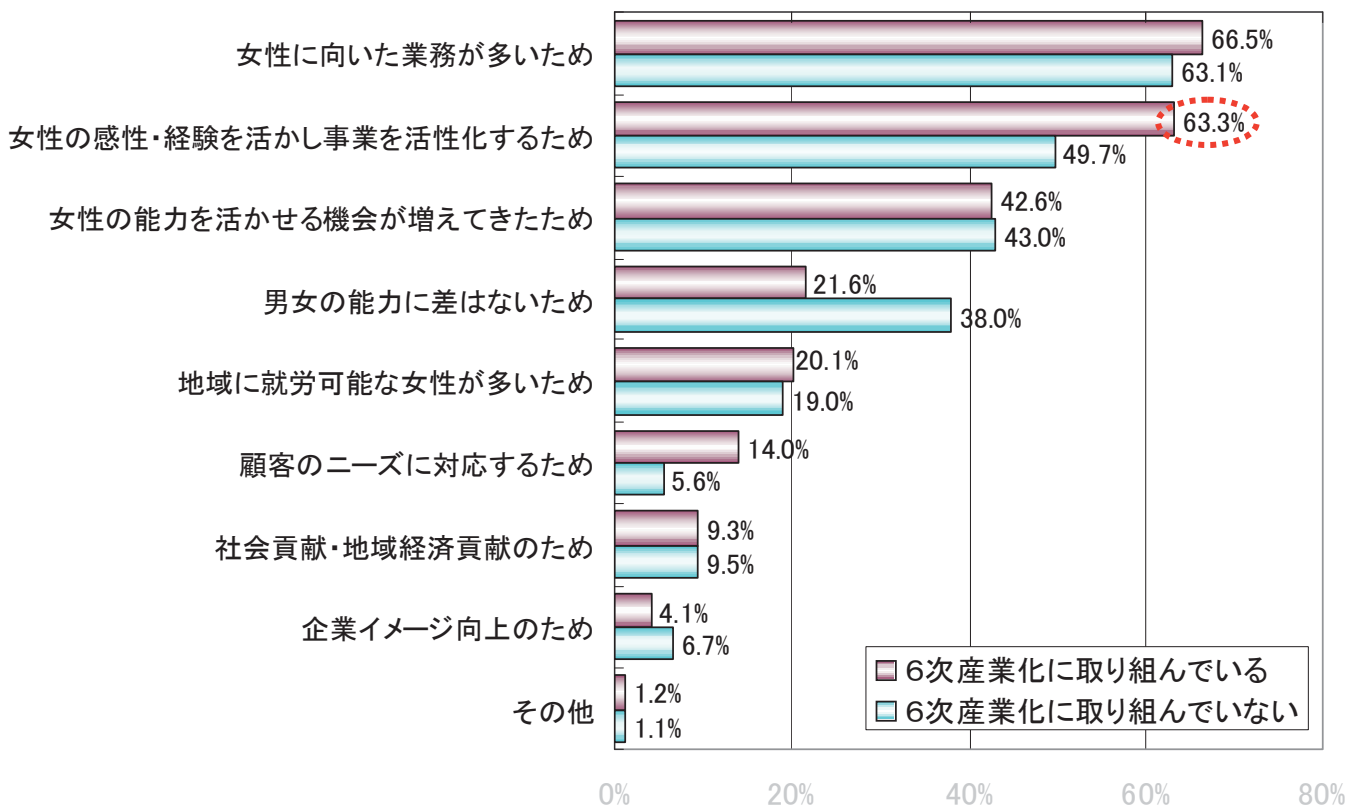
6次産業化経営では女性の感性・経験を積極的に活用

- 「女性の活躍推進に取り組んだ、又は取り組もうとしたきっかけ」について聞いたところ、「女性に向けた業務が多いため」65.3%、「女性の感性・経験を活かし事業を活性化するため」58.6%、「女性の能力を活かせる機会が増えてきたため」42.7%が高い回答となった。
- 6次産業化への取組み有無別にでは、6次産業化に「取り組んでいる」経営では「女性の感性・経験を活かし事業を活性化するため」が63.3%と高い回答となったのが目立つ。

【女性の活躍推進に取り組んだ、又は取り組もうとしたきっかけ(3つまで選択)】 n=553



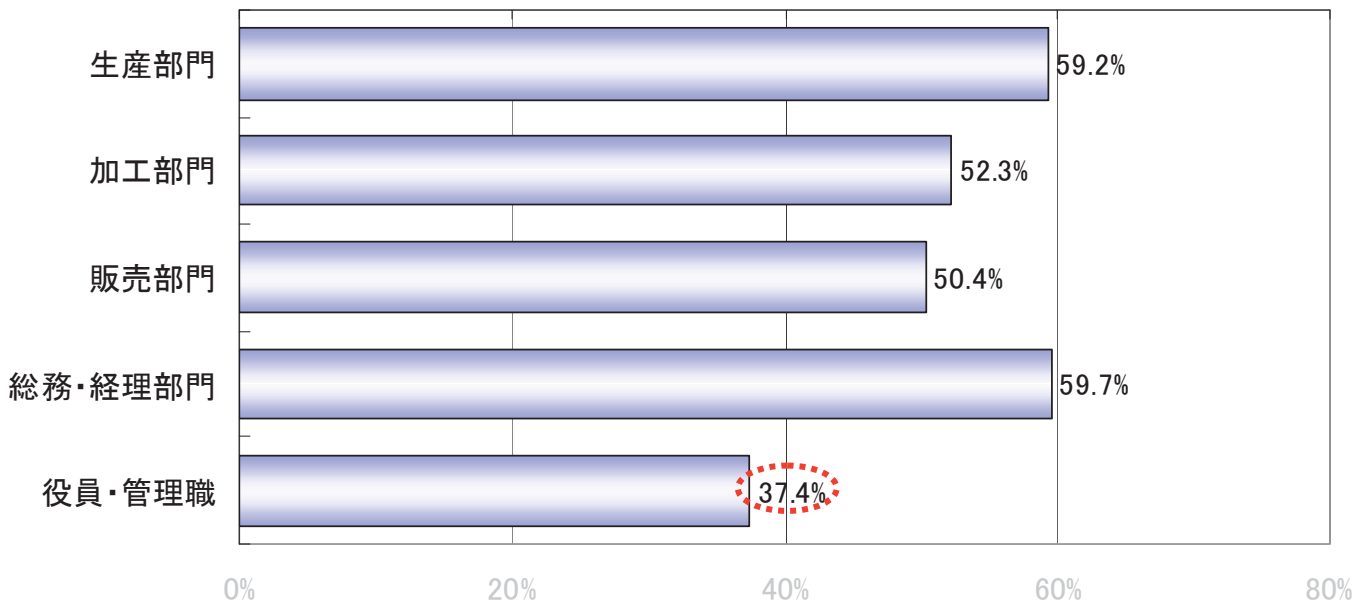
【女性の活躍推進に取り組んだ、又は取り組もうとしたきっかけ(3つまで選択:取組みの有無別)】



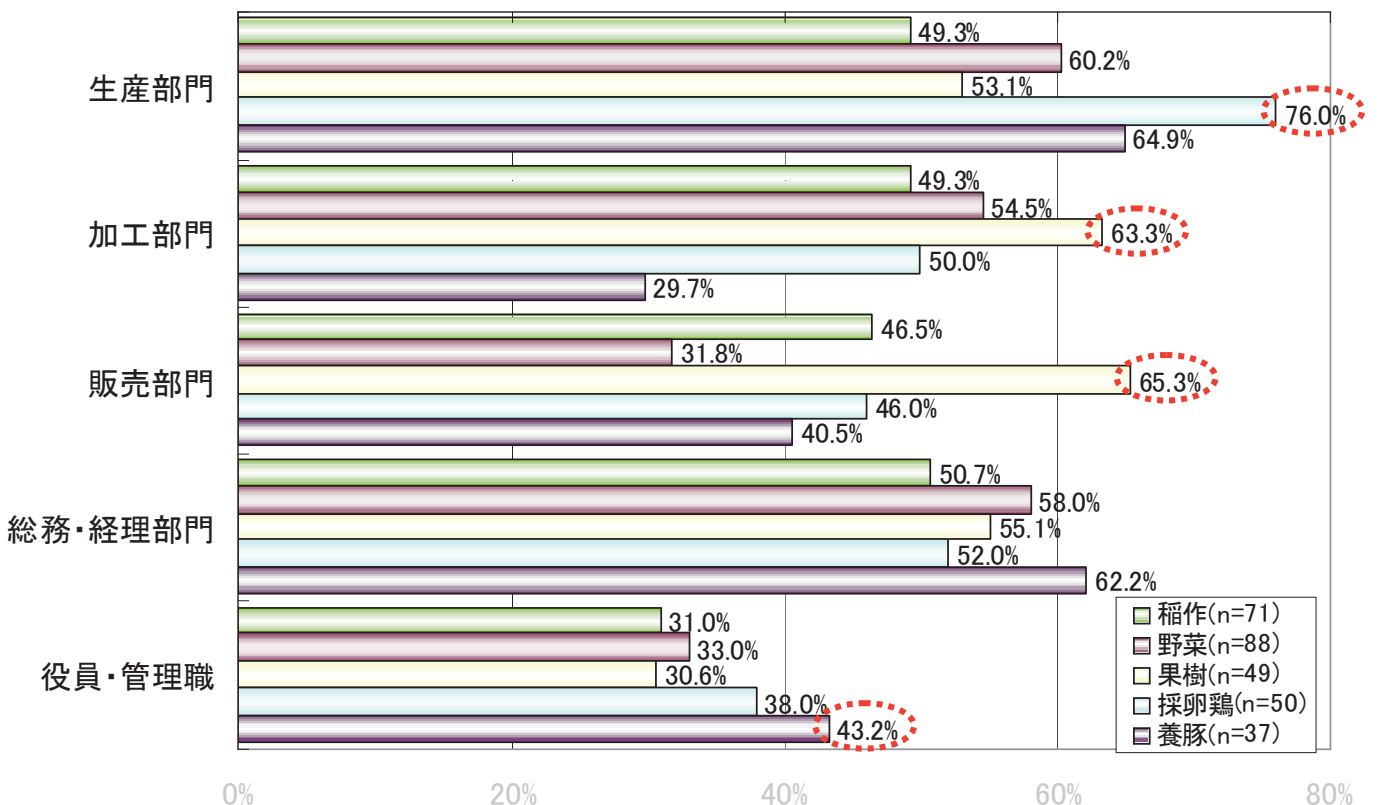
6次産業化の幅広い業務に女性が携わっている

- 6次産業化に「取り組んでいる」経営での部門別の女性役員・従業員の有無については、「生産部門」59.2%、「加工部門」52.3%、「販売部門」50.4%、「総務・経理部門」59.7%と、いずれの部門においても約半数の農業経営で女性が業務に携わっていると回答したほか、37.4%の農業者において女性が「役員・管理職」として経営を担っている実態が明らかとなった。
- 営農類型別では、「採卵鶏」の「生産部門」、「果樹」の「加工部門」、「販売部門」、「養豚」の「役員・管理職」の割合が比較的高い。

【6次産業化に取り組んでいる経営での部門別の女性従業員の有無(複数回答)】 n=927



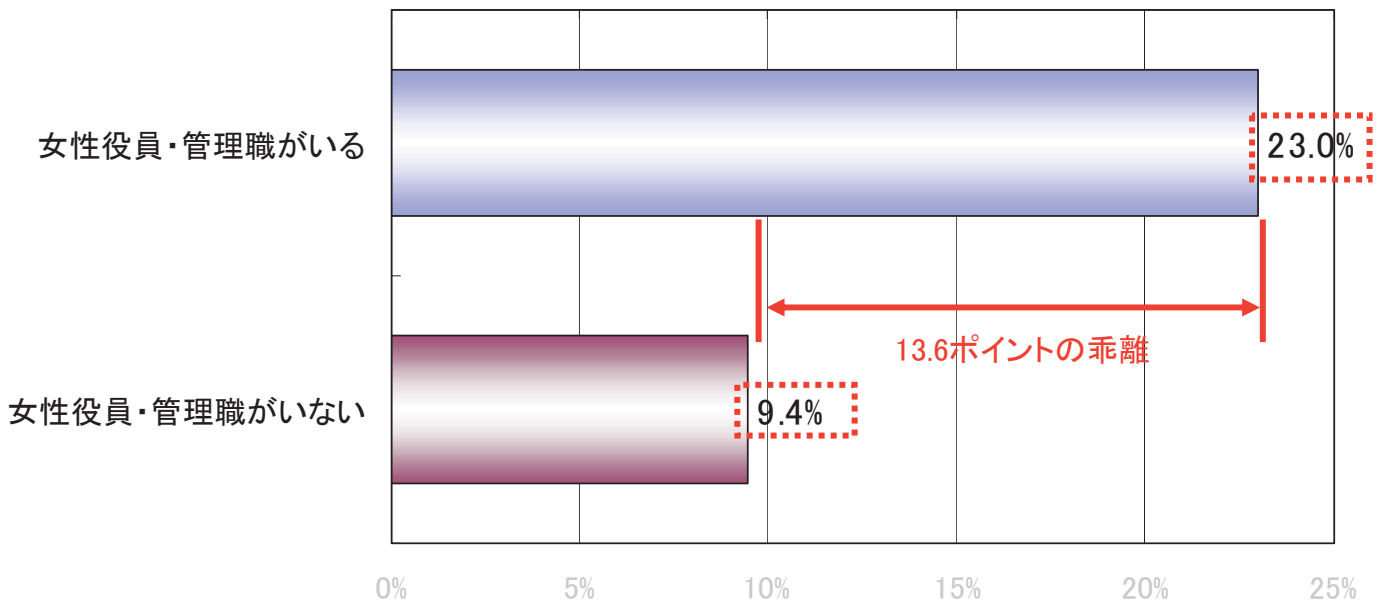
【6次産業化に取り組んでいる経営での部門別の女性従業員の有無(複数回答:営農類型別)】



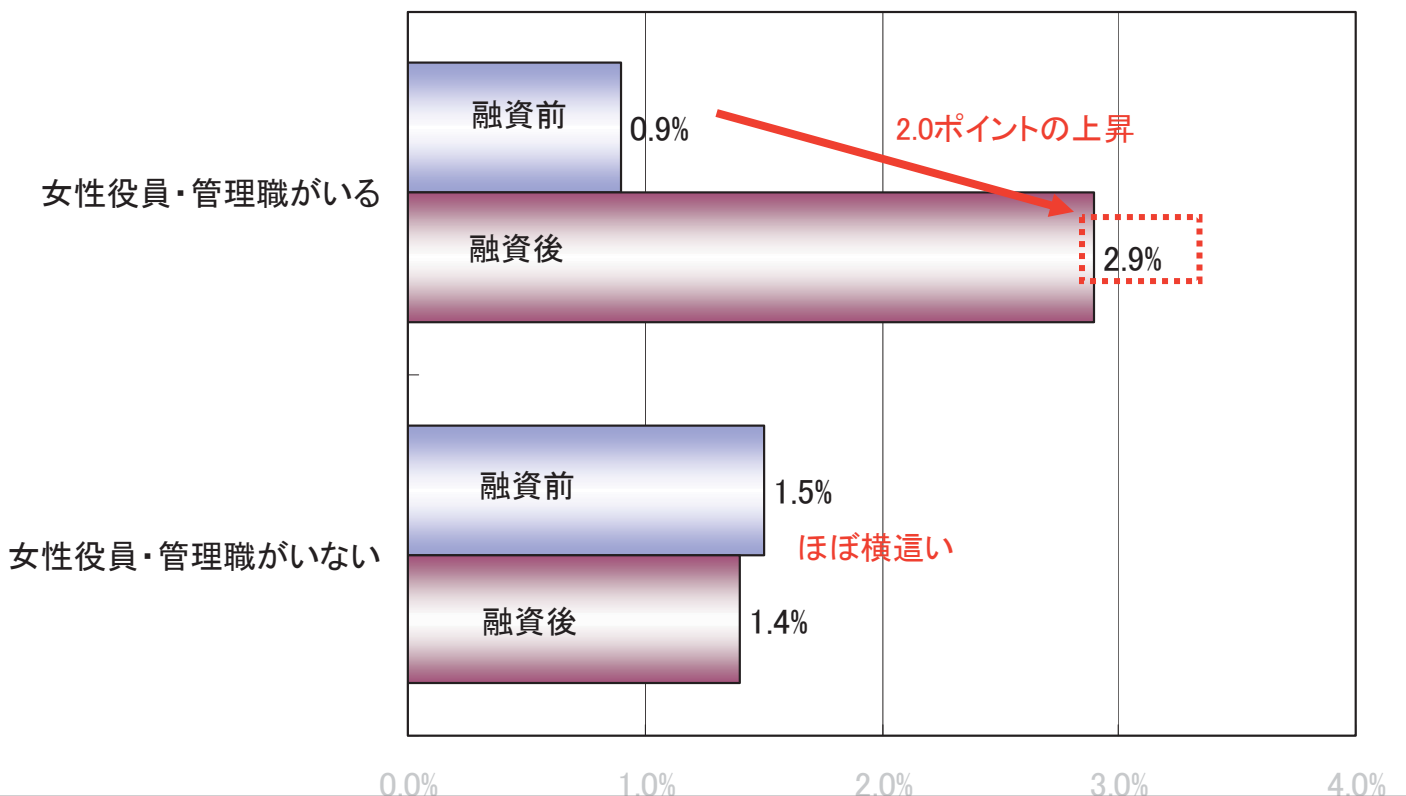
女性役員・管理職がいる経営ほど売上・収益力が高まる傾向

- 公庫資金を利用した融資先を対象に、公庫資金利用前と3年後の売上高増加率を調べたところ、「女性の役員・管理職」が「いる」経営では3年間で23.0%増加したのに対し、「いない」経営では、9.4%の増加に留まった。
- 同様に経営の収益力を示す売上高経常利益率を融資前と3年後で比較したところ、「女性の役員・管理職」の「いる」経営では2%上昇(0.9%→2.9%)したのに対し、「いない」経営では、ほぼ横ばい(1.5%→1.4%)となった。

【融資後3年間の売上高増加率(女性役員・管理職の有無別)】 n=234



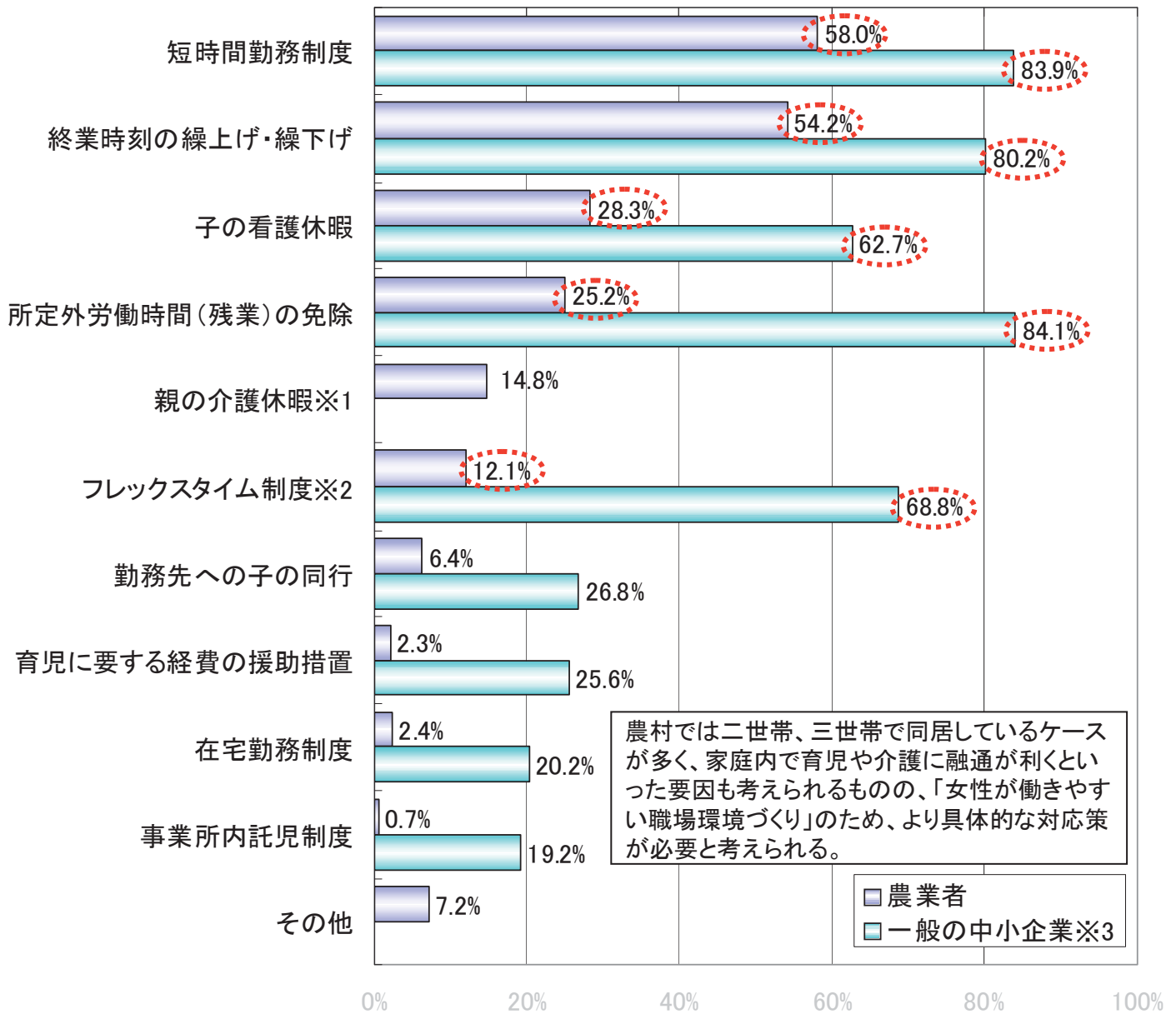
【融資後3年間の売上高経常利益率の推移(女性役員・管理職の有無別)】 n=234



農業経営は短時間勤務制度など育児・介護の支援となる職場環境づくりに課題

○「仕事と育児・介護の両立支援として就業規則等に定めている、又は制度はないが柔軟に対応していること」について、一般の中小企業と比較したところ、短時間勤務制度（農業者58.0%、中小企業83.9%）、子の看護休暇（農業者28.3%、中小企業62.7%）、所定外労働時間（残業）の免除（農業者25.2%、中小企業84.1%）、フレックスタイム制度（農業者12.1%、中小企業68.8%）などすべての項目において農業経営の仕事と育児・介護の両立支援への取組み状況が一般の中小企業を大きく下回った。

【仕事と育児・介護の両立支援として就業規則等に定めている、又は制度はないが柔軟に対応していること（複数回答）】 n=755



※1 「親の介護休暇」は「一般の中小企業」の回答項目には入っていない

※2 「フレックスタイム制度」とは、労働者自身が一定の定められた時間帯の中で、始業及び終業の時刻を決定することができる変形労働時間制の一つ

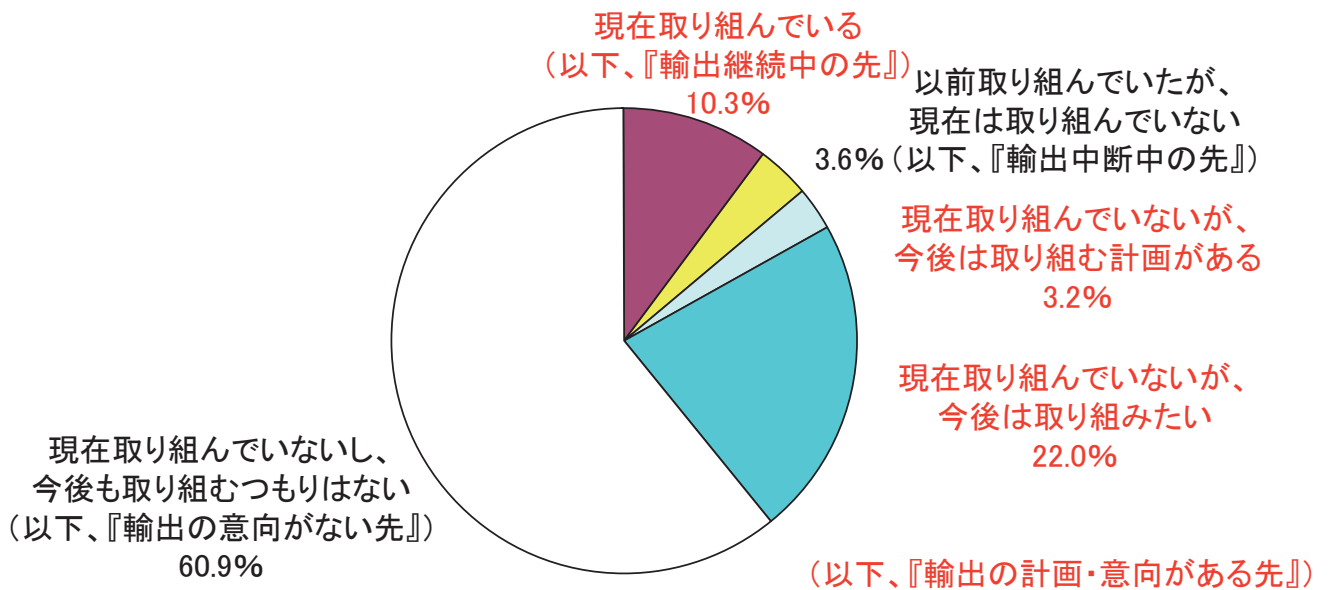
※3 「一般の中小企業」は、日本政策金融公庫総合研究所「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」(2011年)

3. 海外展開(農産物輸出等)

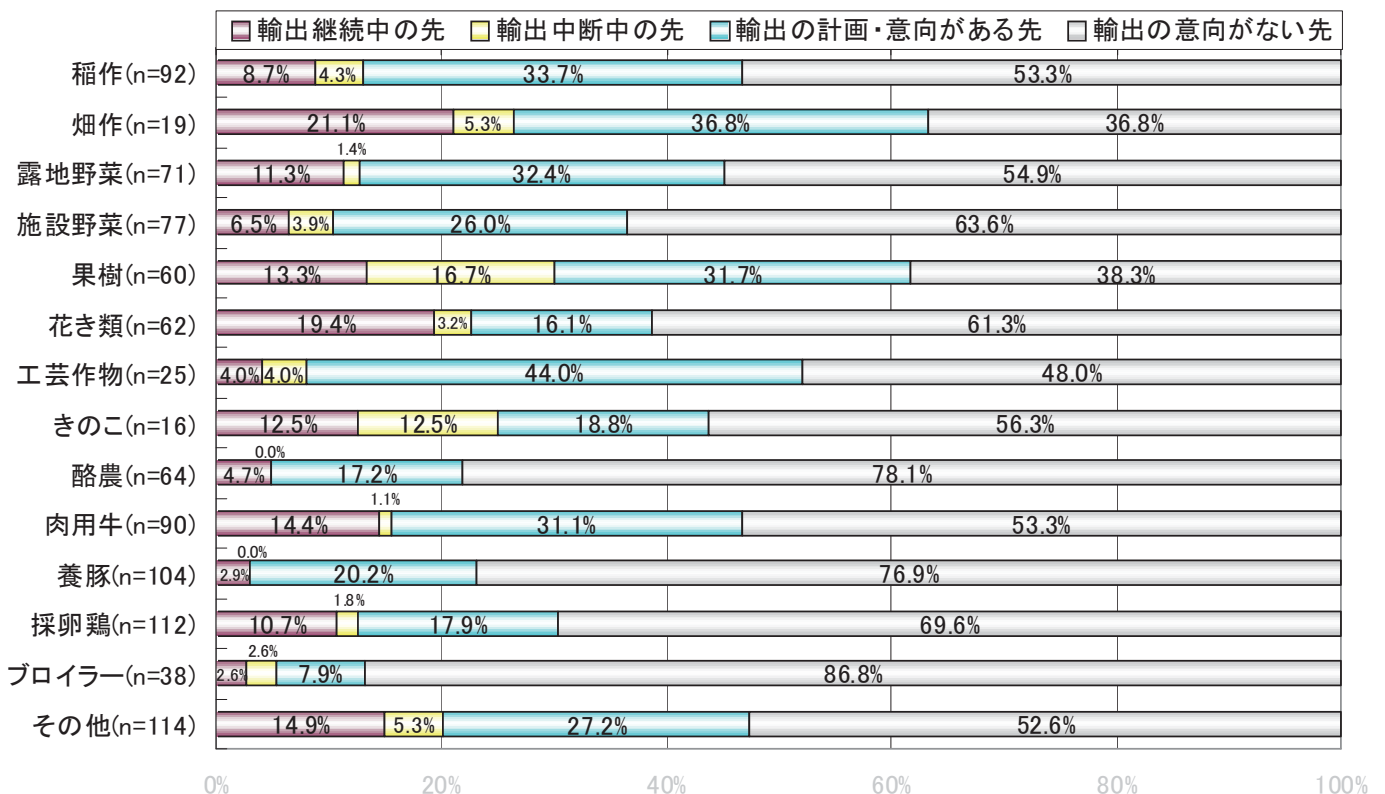
1割が農産物輸出に取組み、3割弱が輸出に意欲

- 回答先の10.3%が「現在取り組んでいる」と回答。また、「現在取り組んでいないが、今後は取り組む計画がある」が3.2%、「現在取り組んでいないが、今後は取り組みたい」は22.0%となり、全体の約25%が農産物輸出に意欲を示す結果となった。
- 営農類型別では、『花き類』、『肉用牛』で「現在取り組んでいる」と回答する割合が高く、『工芸作物』、『稲作』で「今後は取り組む計画がある」又は「今後は取り組みたい」と回答する割合が『高かった』。

【海外展開の取組み状況(1つ選択)】 n=944



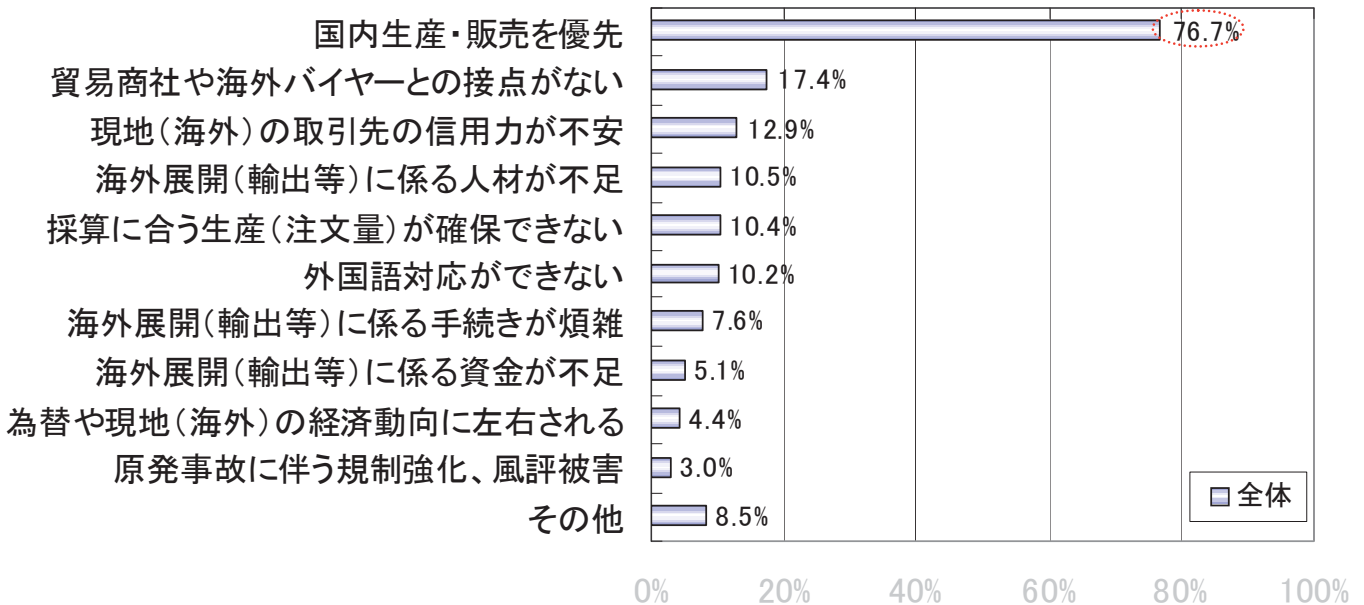
【海外展開の取組み状況(1つ選択:営農類型別)】



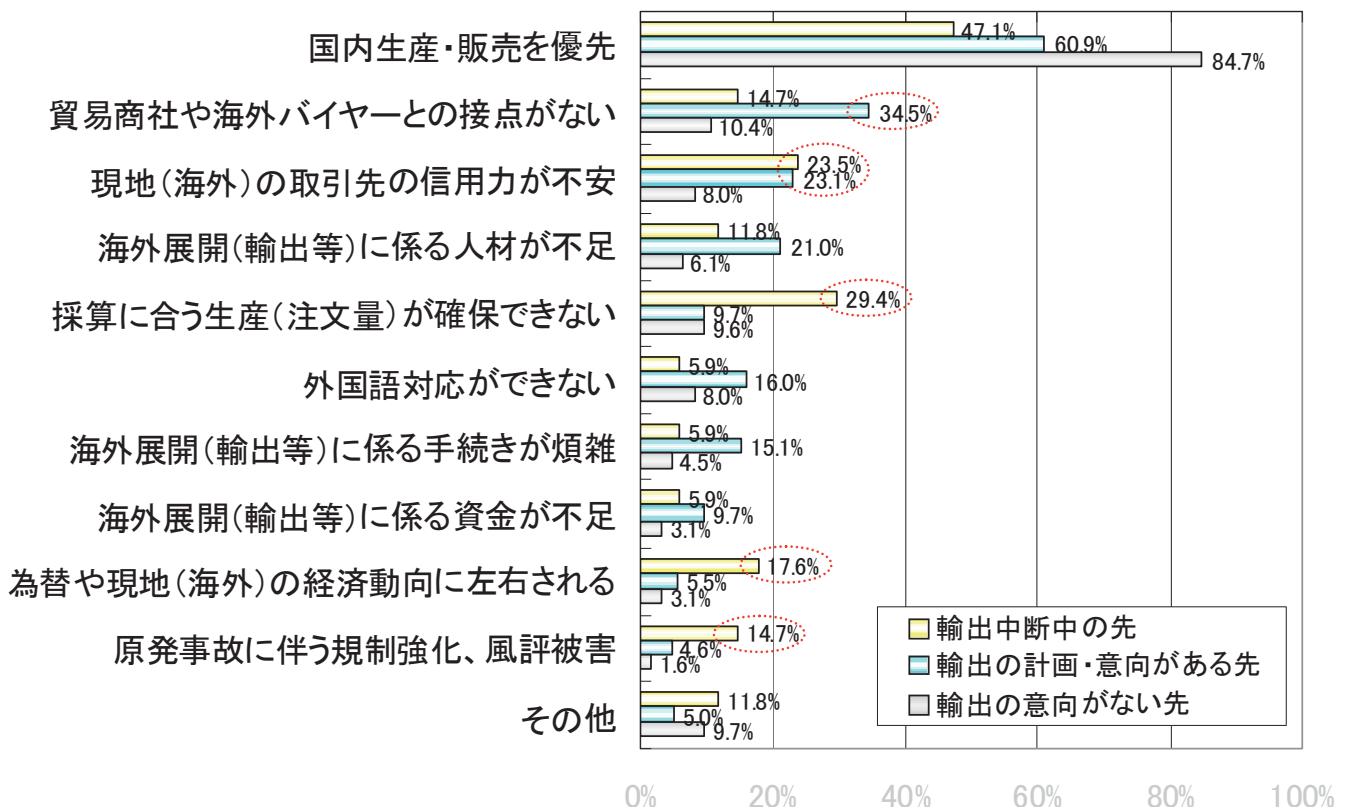
海外展開に現在取り組んでいない理由は、「国内生産・販売を優先」77%、「貿易商社や海外バイヤーとの接点がない」17%

○海外展開に現在取り組んでいない理由について聞いたところ、「国内生産・販売を優先」が76.7%で最も多く、輸出中断中の先では「採算に合う生産(注引量)が確保できない」29.4%、「現地(海外)の取引先の信用力が不安」23.5%、「為替や現地(海外)の経済動向に左右される」17.6%が高く、「原発事故に伴う規制強化、風評被害」も14.7%にのぼるなど、中断理由が多岐にわたる。輸出の計画・意向がある先では、「貿易商社や海外バイヤーとの接点がない」34.5%、「現地(海外)の取引先の信用力が不安」23.1%といった課題が明らかになった。

【海外展開に現在取り組んでいない理由(3つまで選択)】 n=847



【海外展開に現在取り組んでいない理由(3つまで選択:取組み状況別)】

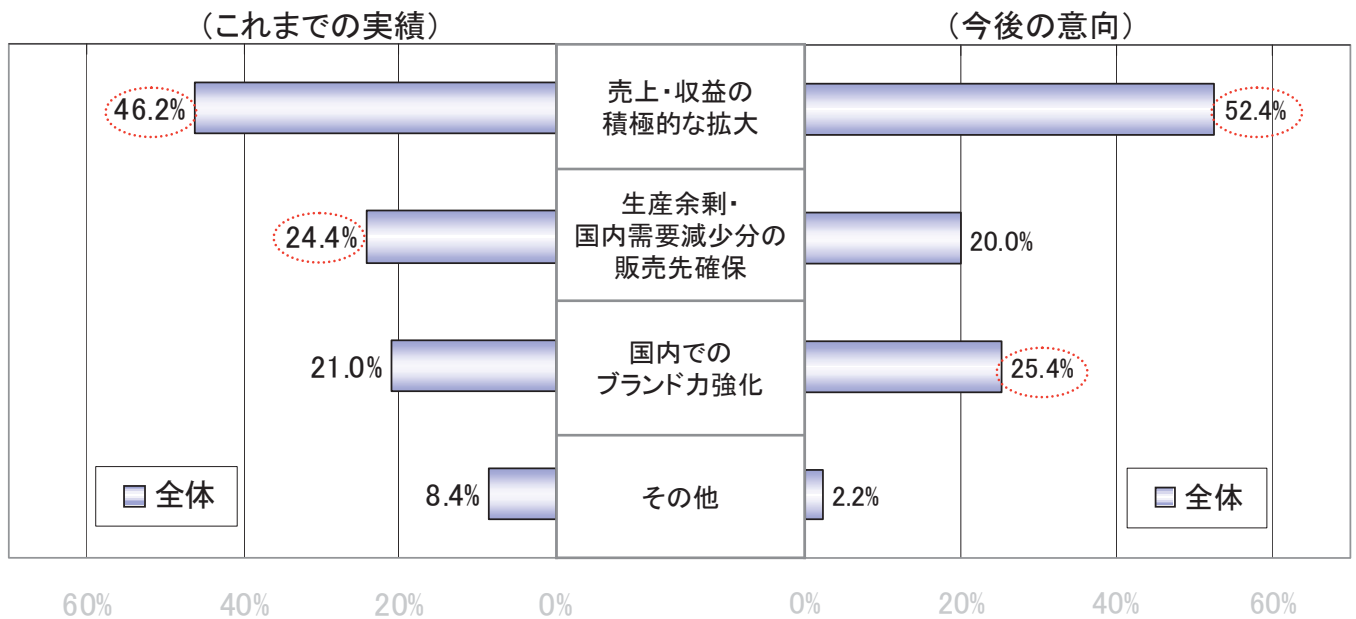


海外展開の経営戦略上の位置づけは、「売上・収益の積極的な拡大」がメイン

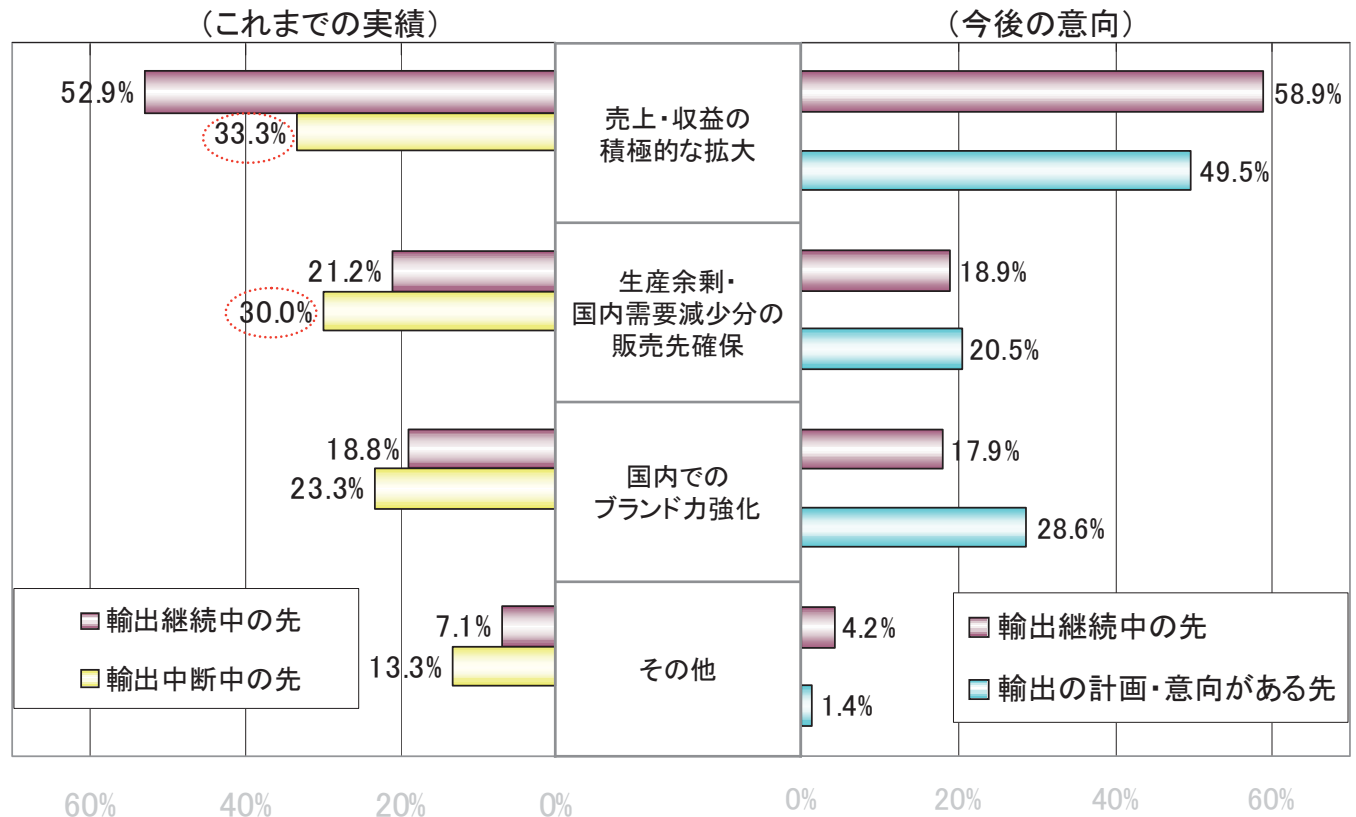
○海外展開の戦略上の位置づけは、これまでの実績では「売上・収益の積極的な拡大」46.2%、「生産余剰・国内需要減少分の販売先確保」24.4%、今後の意向としては「売上・収益の積極的な拡大」52.4%、「国内でのブランド力強化」25.4%を挙げる回答が多かった。

○取組み状況別では、輸出中断中の先はこれまでの実績として「売上・収益の積極的な拡大」33.3%、「生産余剰・国内需要減少分の販売先確保」30.0%が拮抗した。

【海外展開の経営戦略上の位置づけ(1つ選択)】 n=369



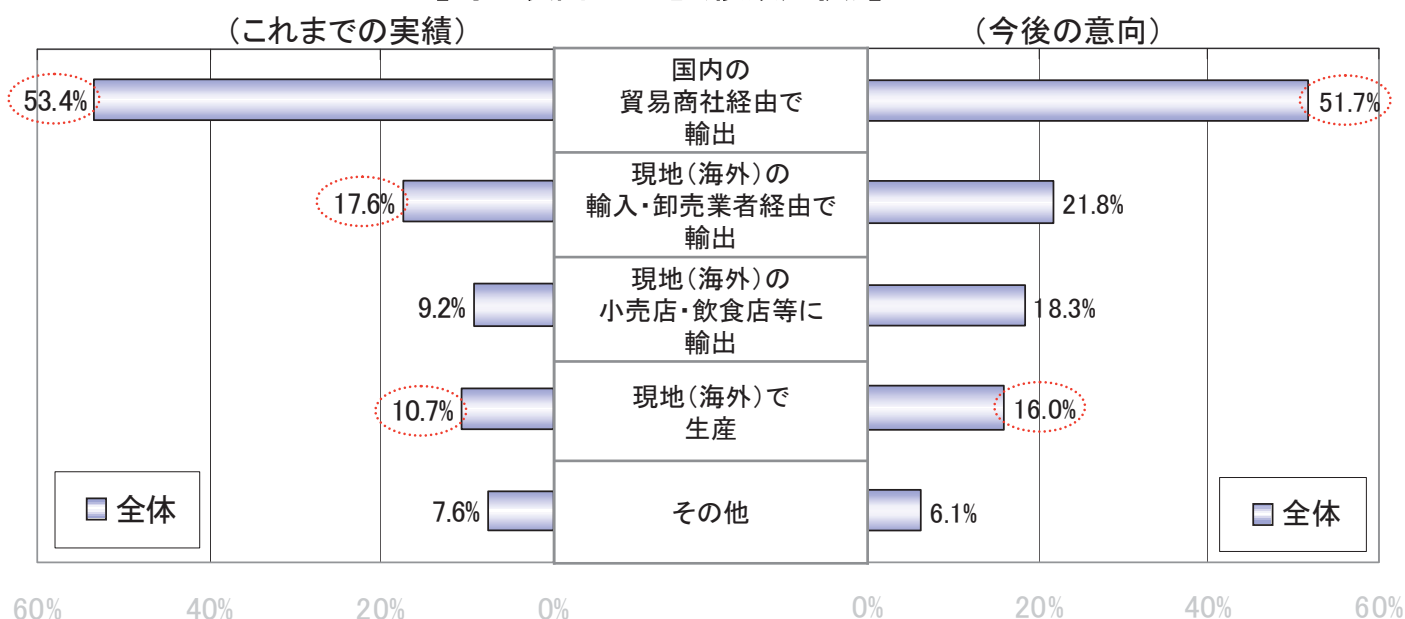
【海外展開の経営戦略上の位置づけ(1つ選択:取組み状況別)】



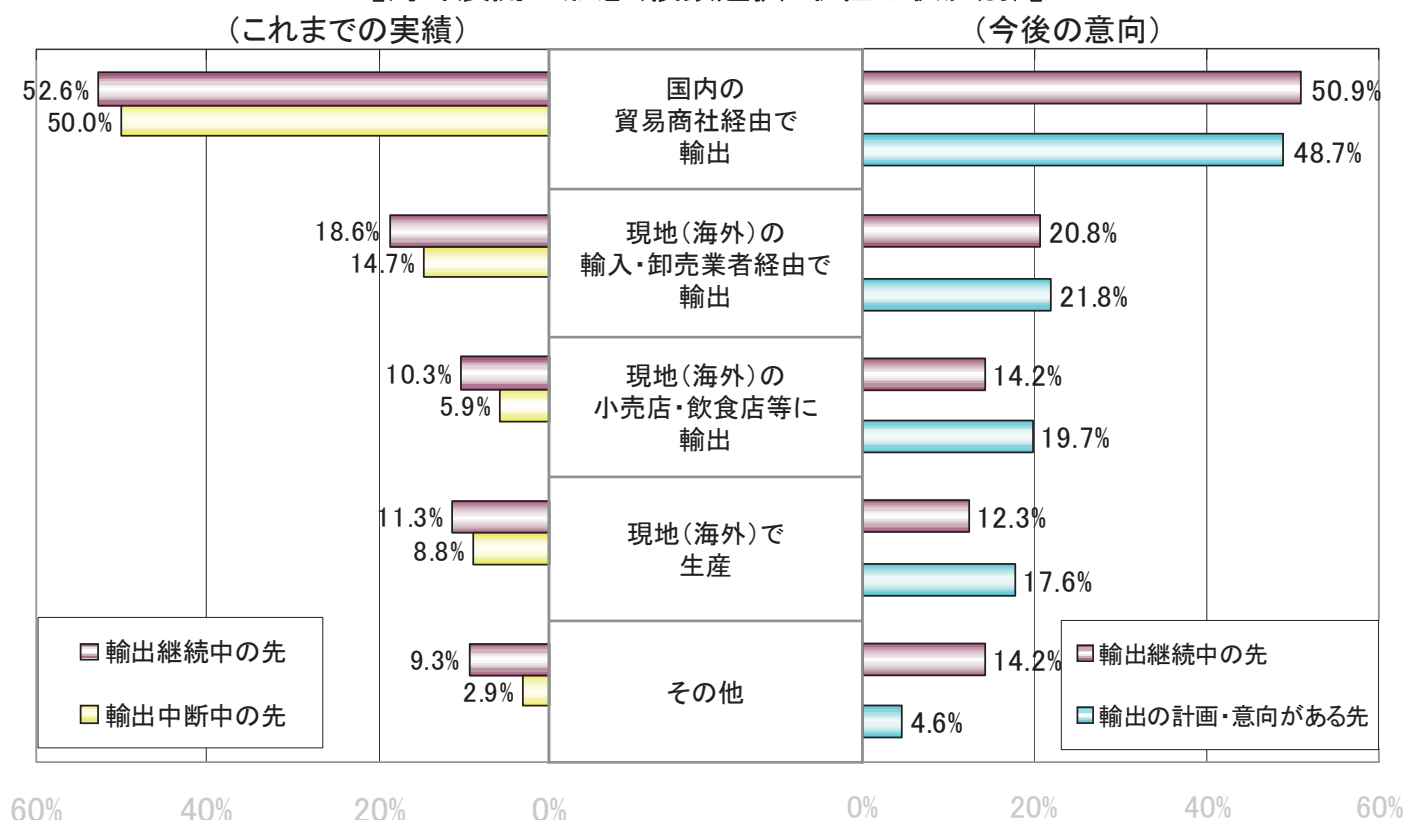
海外展開の形態は、「国内の貿易商社経由で輸出」がメイン

○海外展開の形態は、これまでの実績では「国内の貿易商社経由で輸出」53.4%が突出し、「現地（海外）の輸入・卸売業者経由で輸出」17.6%、「現地（海外）で生産」10.7%が続く。今後の意向としては、「国内の貿易商社経由で輸出」51.7%が最も多く、また「現地（海外）での生産」も16.0%にのぼった。

【海外展開の形態（複数選択）】 n=369



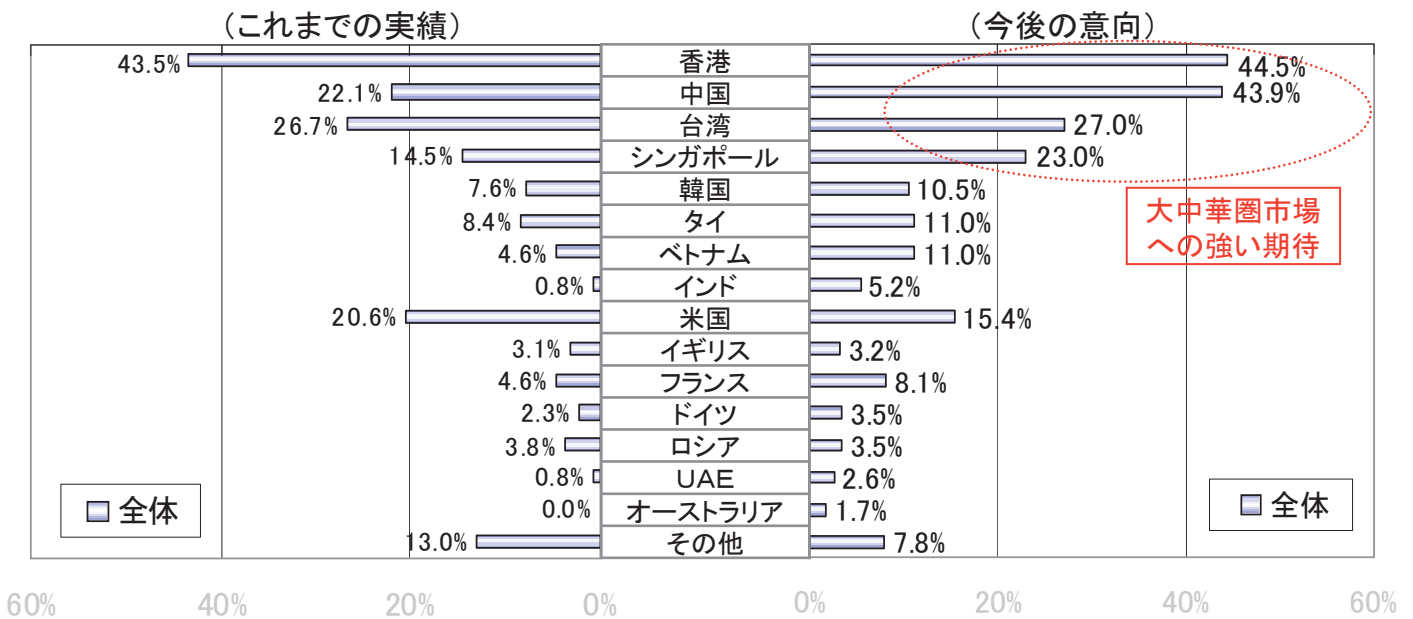
【海外展開の形態（複数選択：取組み状況別）】



海外展開の対象地域は「香港」がトップ、 今後展開していきたい地域は大中華圏市場に強い期待

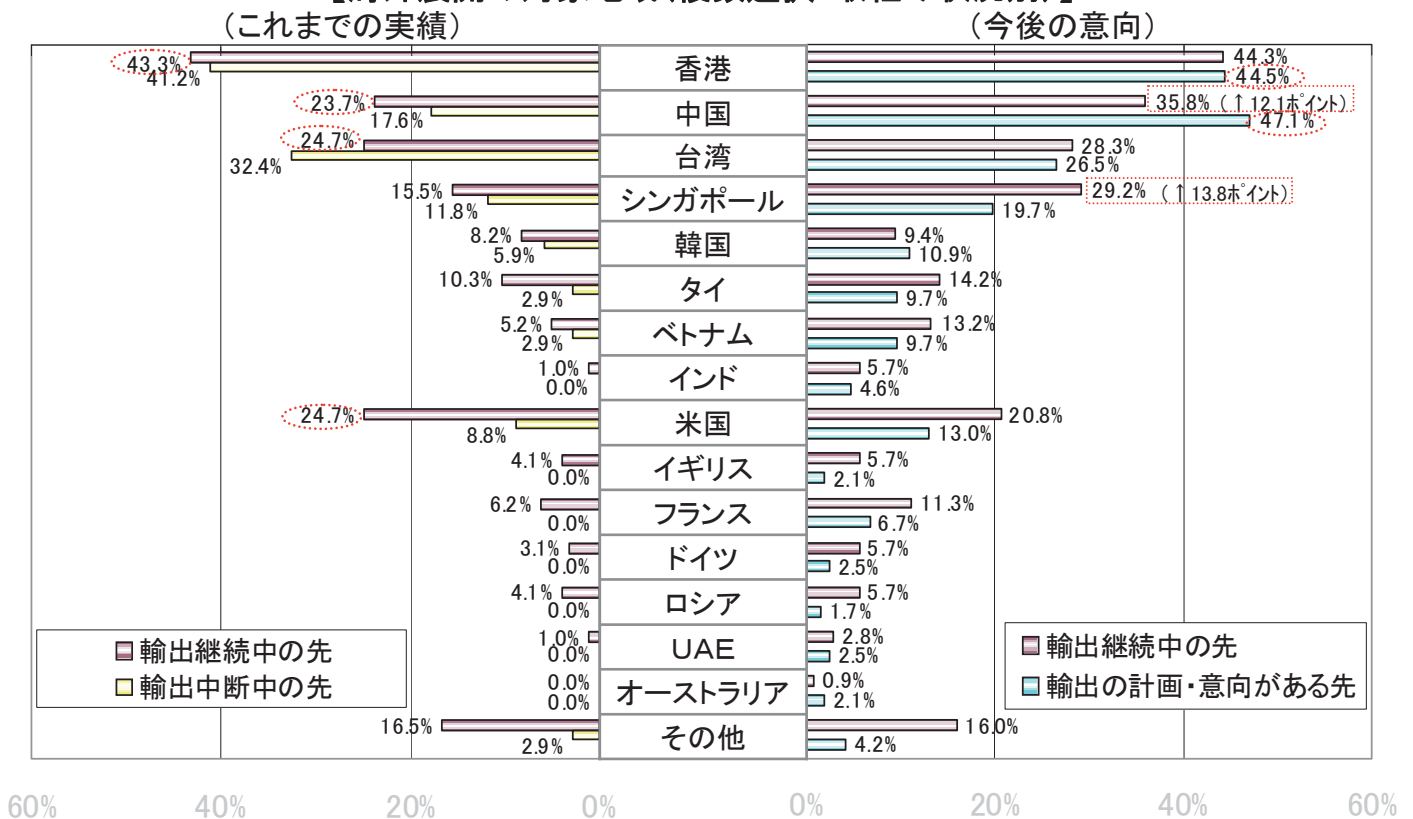
○海外展開の対象地域は、『輸出継続中の先』の実績では「香港」43.3%、「台湾」24.7%、「中国」23.7%が挙げた。今後の意向としても同様の地域を挙げる回答が多いが、特に「シンガポール」が実績より13.8ポイント上昇(15.5%→29.2%)、「中国」が同じく12.1ポイント上昇(23.7%→35.8%)している。『輸出の計画・意向がある先』でも、「中国」47.1%と「香港」44.5%を対象とする割合が高いことから、中国のみならず香港、台湾、シンガポールといった大中華圏市場に対する強い期待をうかがわせる結果となった。

【海外展開の対象地域(複数選択)】 n=369



大中華圏市場
への強い期待

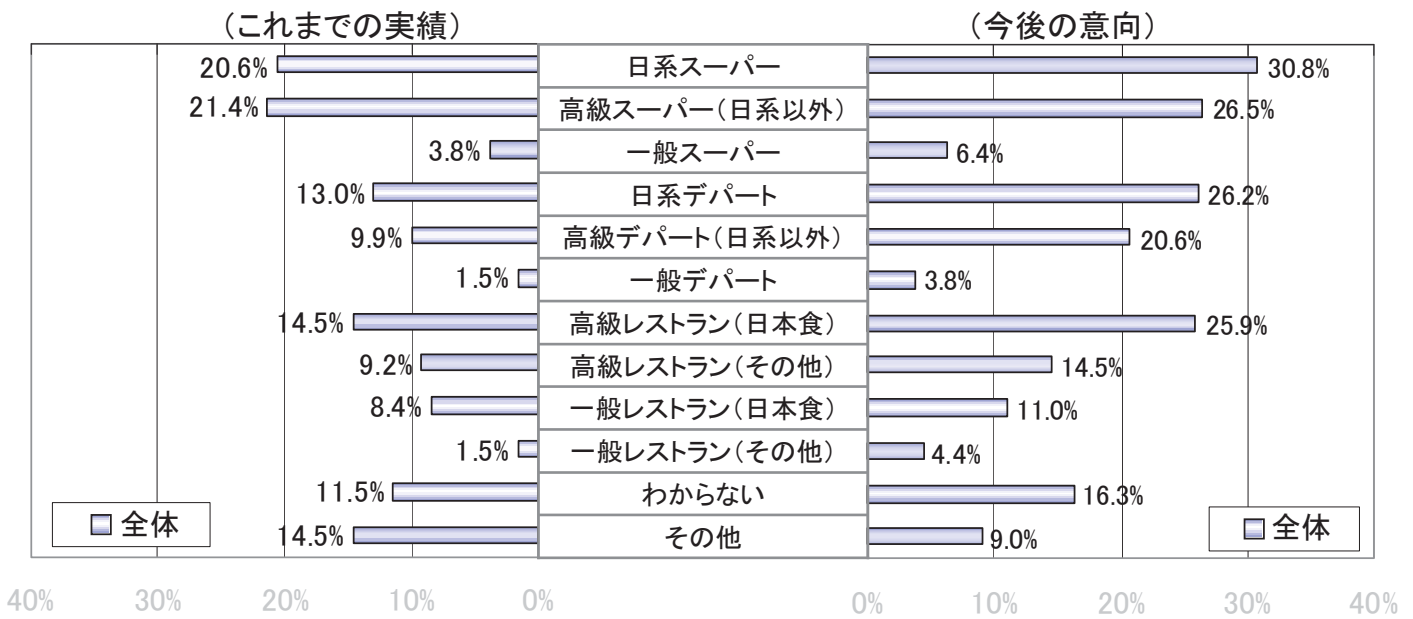
【海外展開の対象地域(複数選択:取組み状況別)】



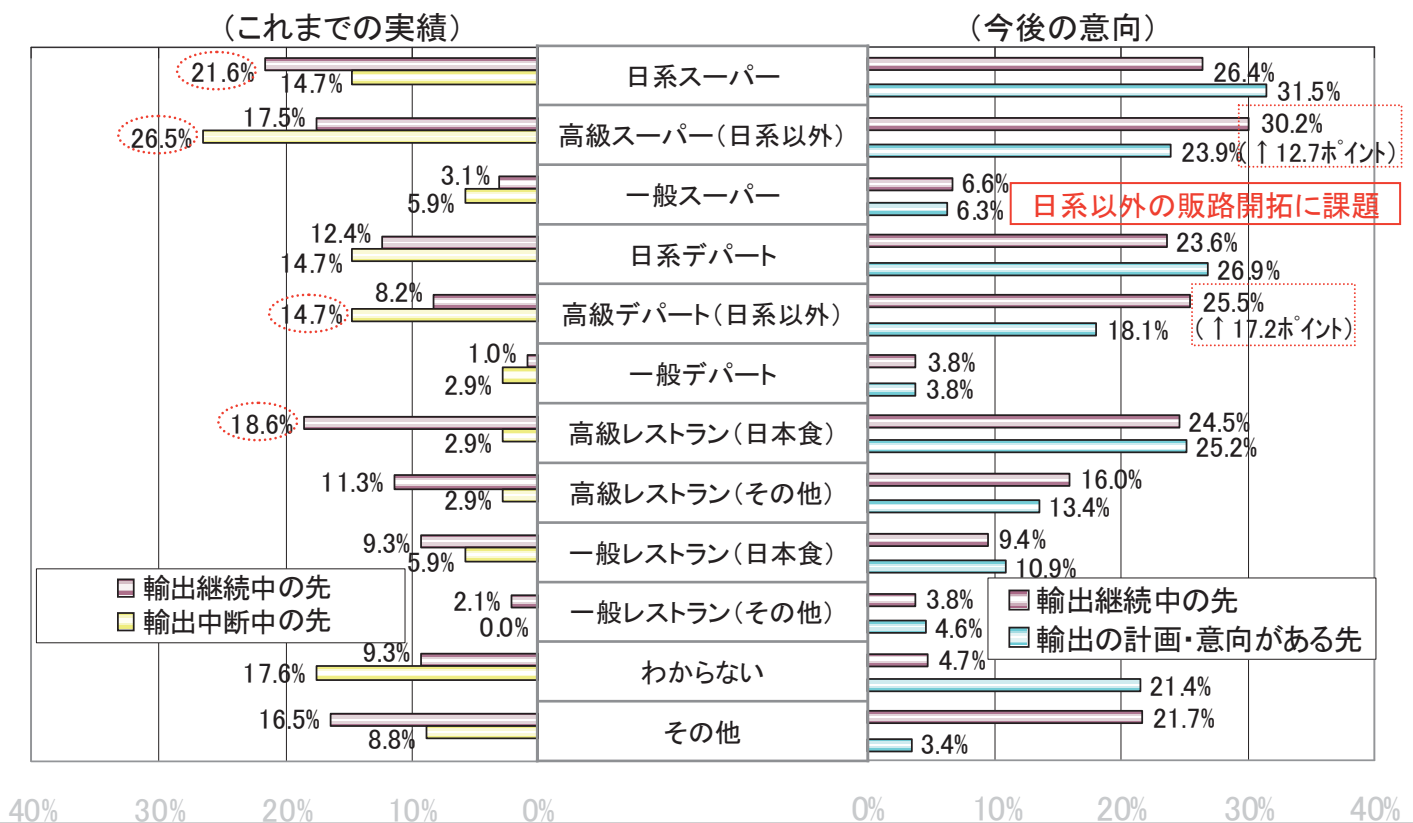
日本産農産物の販売チャネルは、「日系スーパー」「高級スーパー」

- 販売チャネルについて聞いたところ、『輸出継続中の先』で「日系スーパー」21.6%、「高級レストラン(日本食)」18.6%が高い一方、『輸出中断中の先』で「高級スーパー(日系以外)」26.5%、「高級デパート(日系以外)」14.7%が高く、日系以外の販売チャネルでの苦戦がうかがえる。
- 今後は、『輸出継続中の先』で「高級デパート(日系以外)」が実績より17.2ポイント上昇(8.2%→25.5%)、「高級スーパー(日系以外)」が同じく12.7ポイント上昇(17.5%→30.2%)となっており、日系以外の販売チャネルの開拓が輸出拡大の鍵となる。

【販売チャネル(複数選択)】 n=369



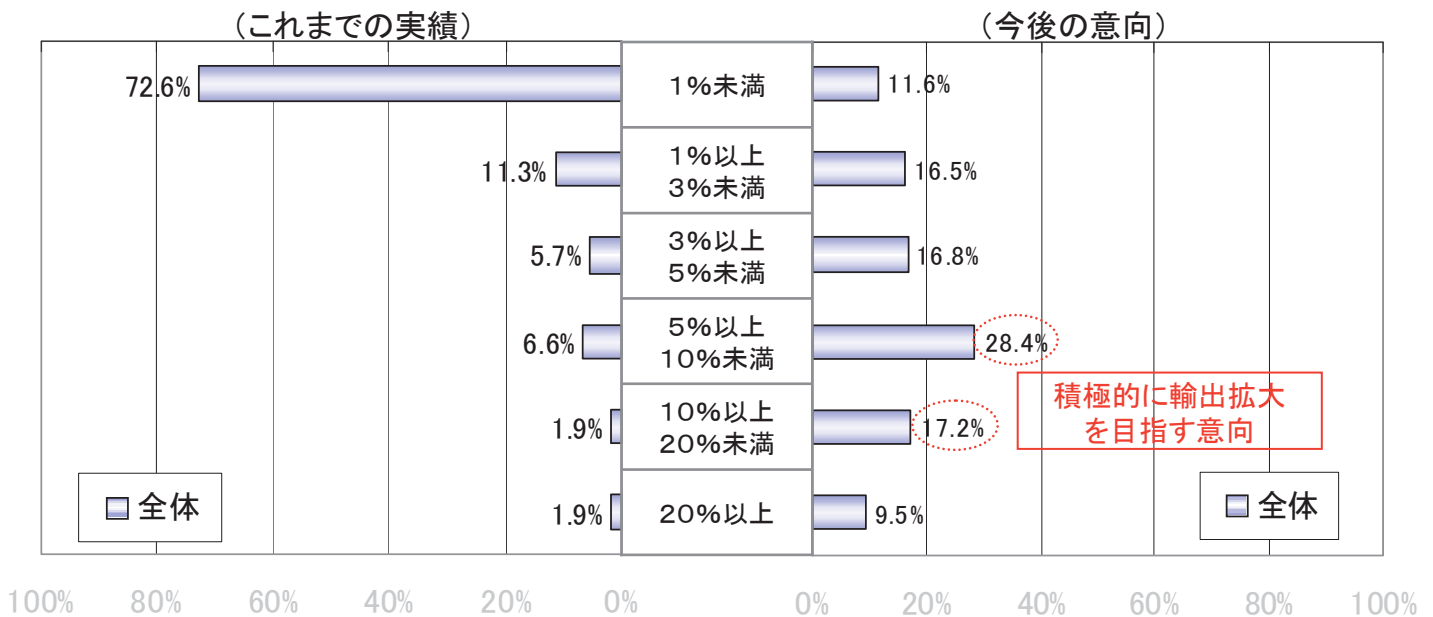
【販売チャネル(複数選択:取組み状況別)】



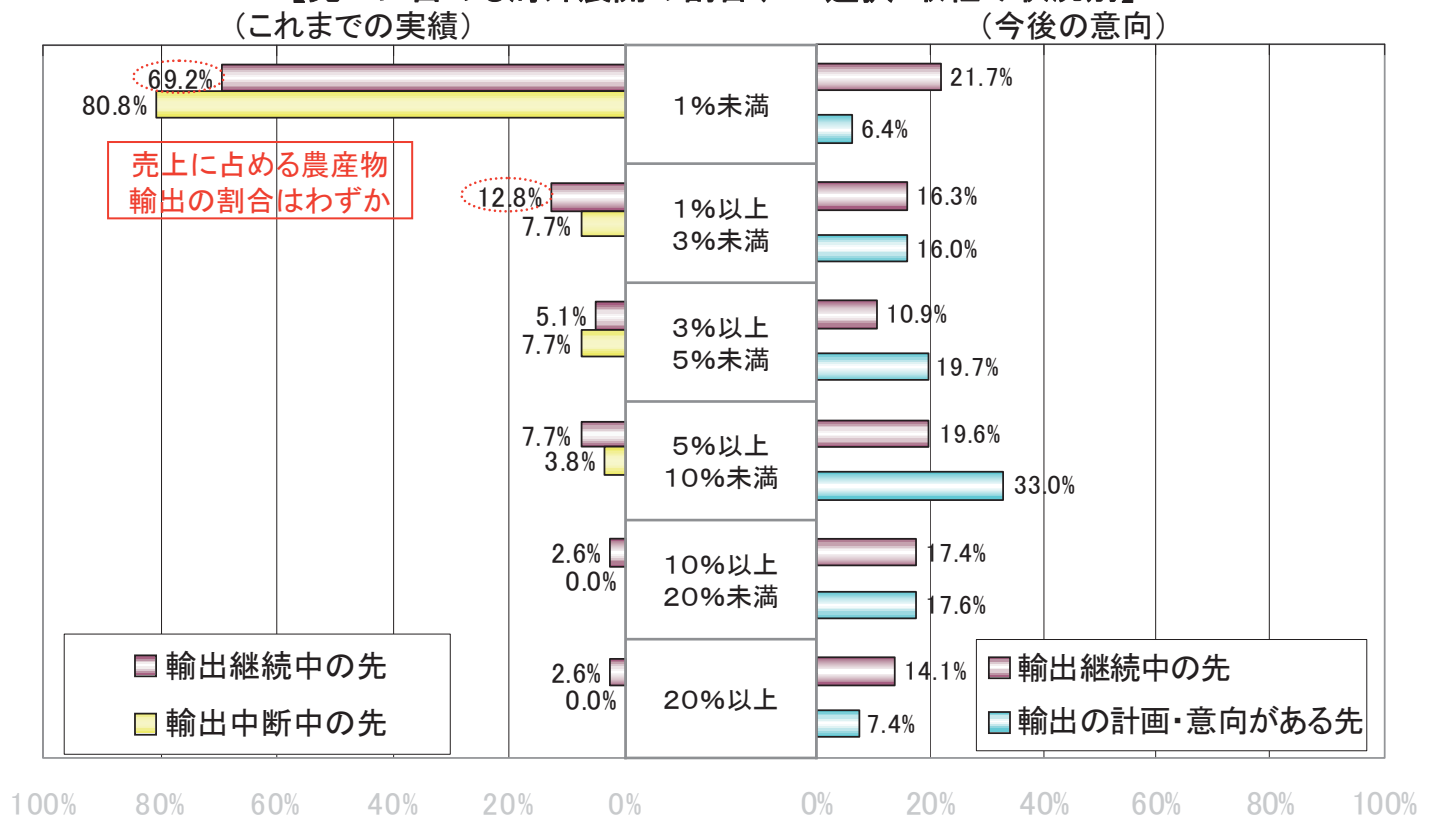
海外売上の占める割合は「1%未満」が7割と圧倒的、今後の目標としては「5%以上10%未満」が最も多く3割

- 経営全体に占める海外売上の割合は、『輸出継続中の先』は「1%未満」が69.2%と突出し、次いで「1%以上3%未満」が12.8%となるなど、輸出の割合は極めて低い水準に留まっている実態が浮き彫りになった。
- 一方で、『輸出の計画・意向がある先』も含め今後の意向を聞いたところ、「5%以上10%未満」が最も多く28.4%、次いで「10%以上20%未満」が17.2%となり、積極的に輸出拡大を目指し、売上の新たな柱に育てたいとする意向がうかがえる。

【売上に占める海外展開の割合(1つ選択)】 n=369



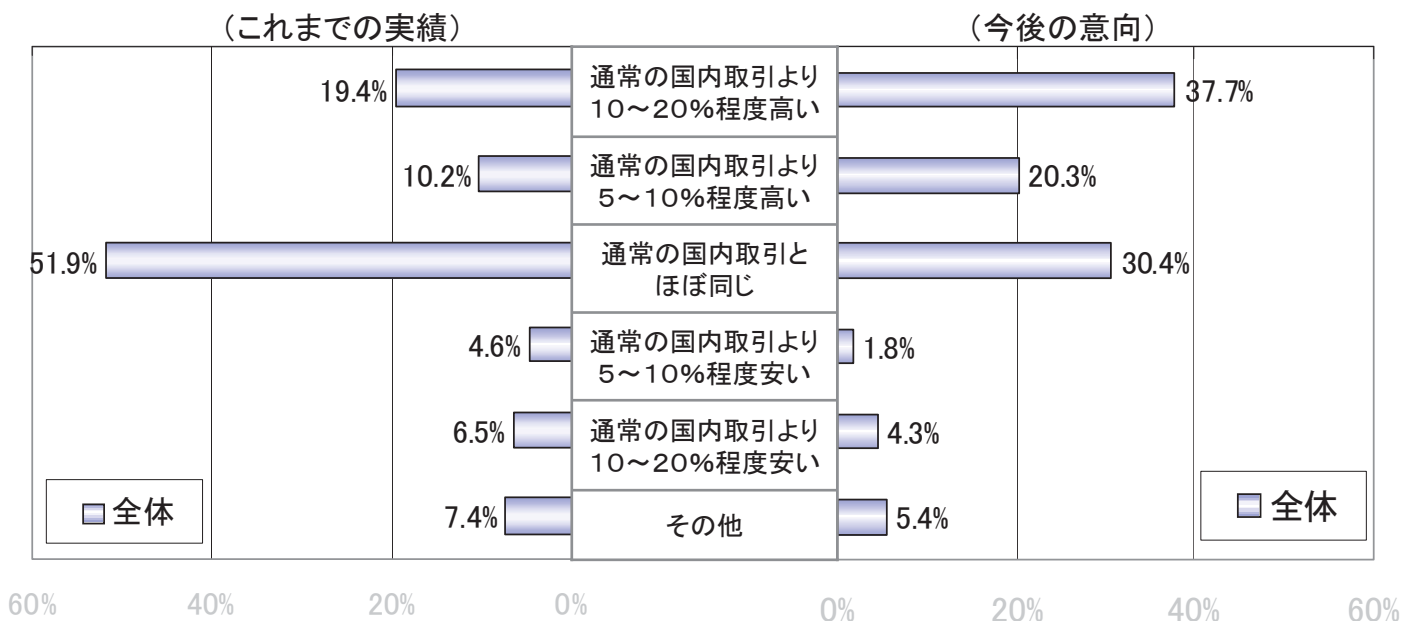
【売上に占める海外展開の割合(1つ選択:取組み状況別)】



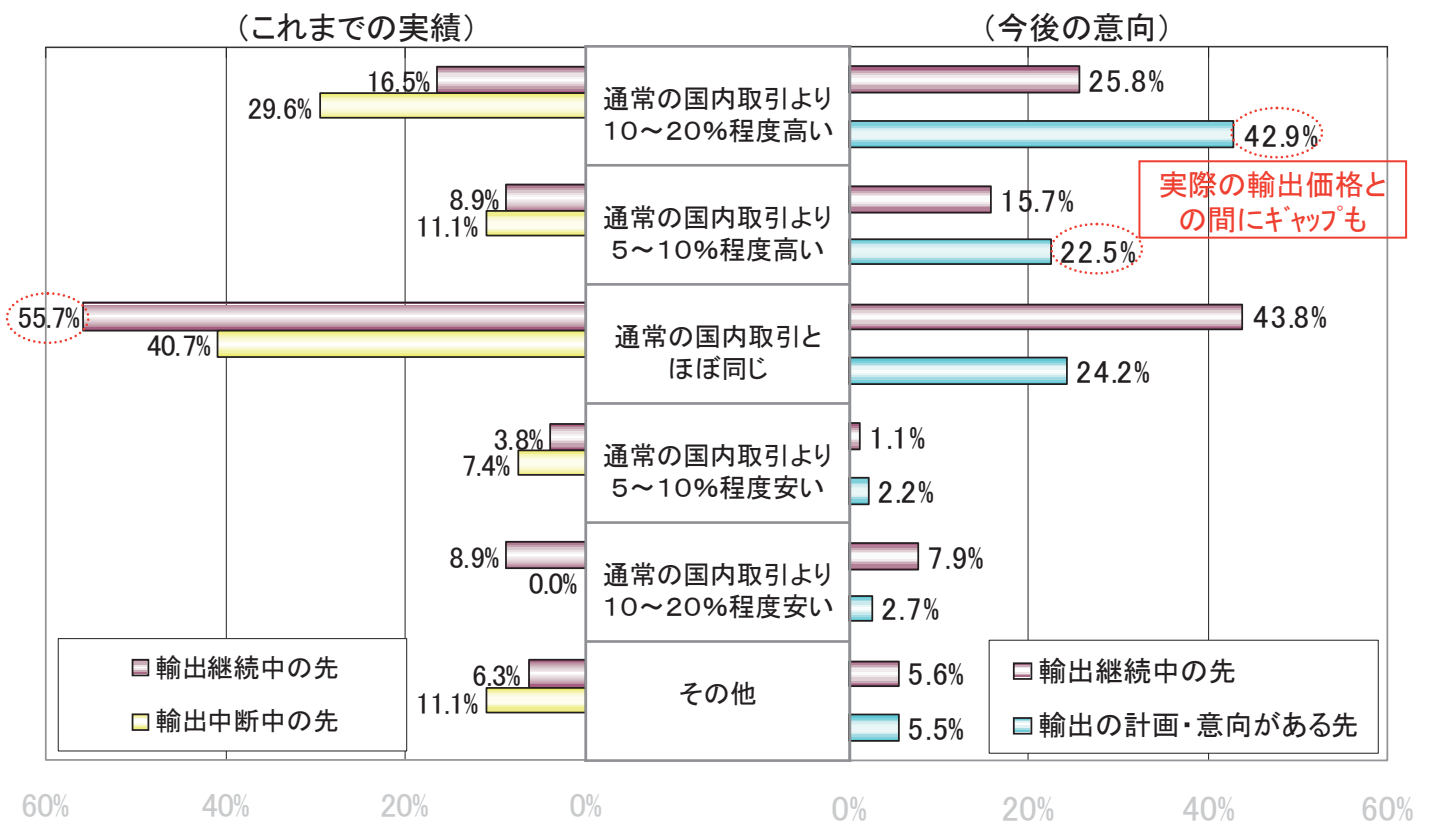
農産物輸出の取引価格（輸出取引の引渡・卸売価格）は、「現在取り組んでいる」先と「今後取り組みたい」先とで大きなギャップ

- 農産物輸出の取引価格（輸出取引の引渡・卸売価格）は、『輸出継続中の先』の実績では、「通常の国内取引とほぼ同じ」が55.7%と最も多い回答となった。
- 一方で、『輸出の計画・意向がある先』では、「通常の国内取引より10～20%高い」42.9%、同じく「5～10%高い」22.5%と、国内より有利な条件で販売したいとする意向が強く、実際の輸出価格との間に大きなギャップがある。

【取引価格（1つ選択）】 n=369



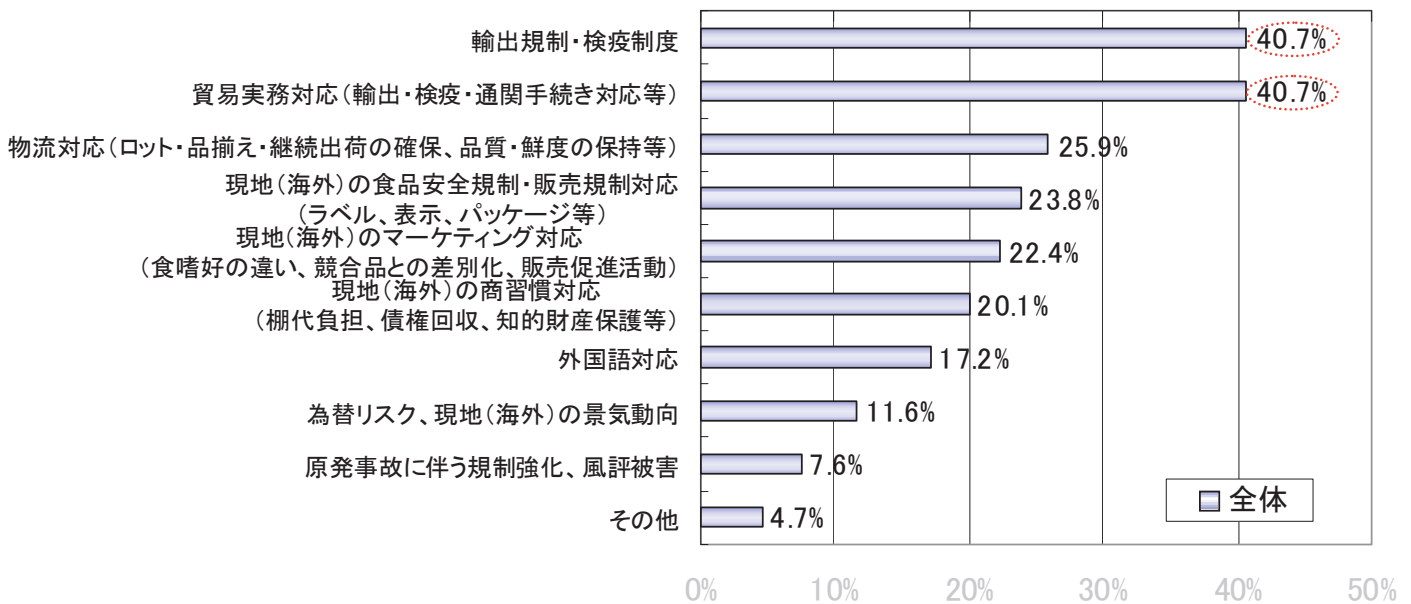
【取引価格（1つ選択：取組み状況別）】



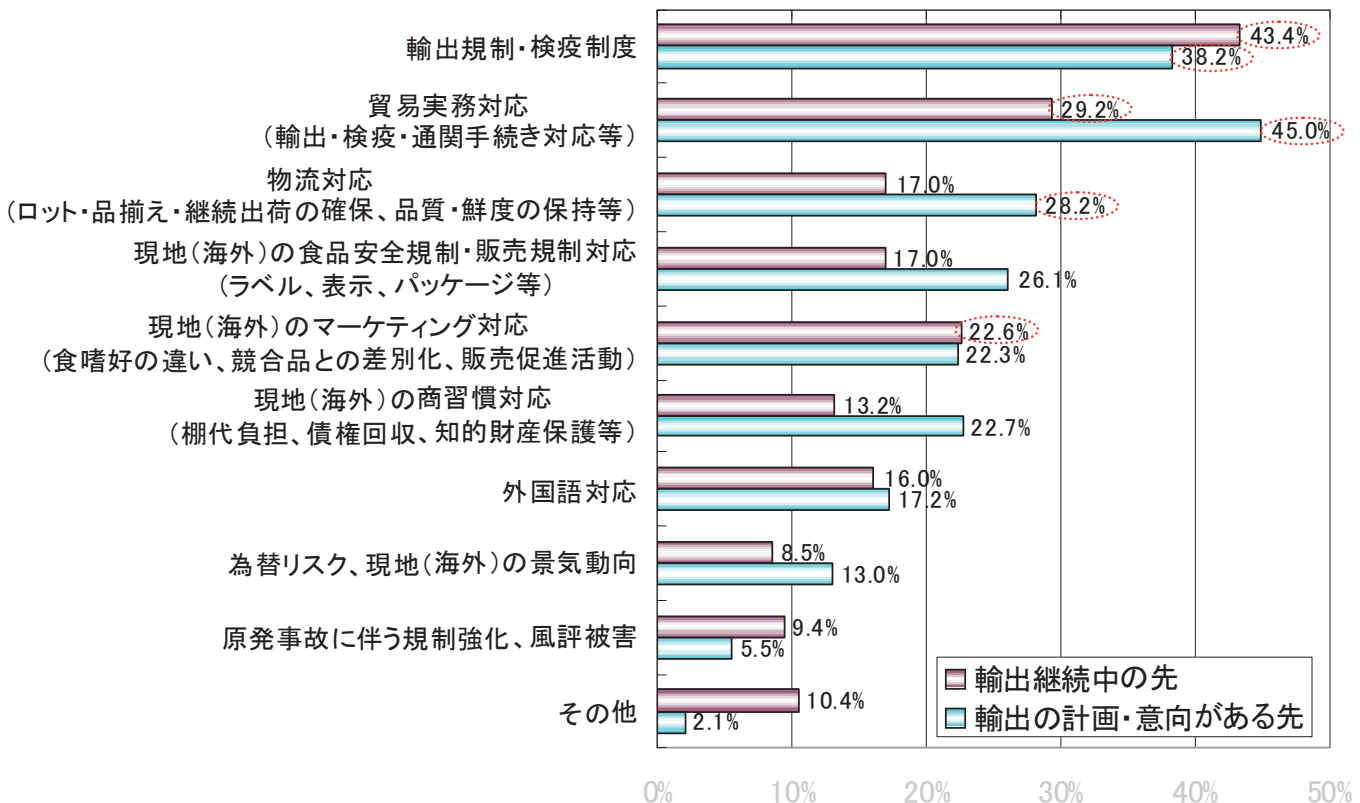
今後の課題は「輸出規制・検疫制度」・「貿易実務対応」

- 今後の課題は、「輸出規制・検疫制度」、「貿易実務対応」がともに40.7%となった。
- 『輸出継続中の先』では、「輸出規制・検疫制度」43.4%、「貿易実務対応」29.2%、「現地（海外）のマーケティング対応」22.6%が挙げた。『輸出の計画・意向がある先』では、「貿易実務対応」45.0%、「輸出規制・検疫制度」38.2%に加えて「物流対応」28.2%などさまざまな課題が挙げられ、輸出へのハードルの高さが浮き彫りになった。

【海外展開にあたっての今後の課題（3つまで選択）】 n=335



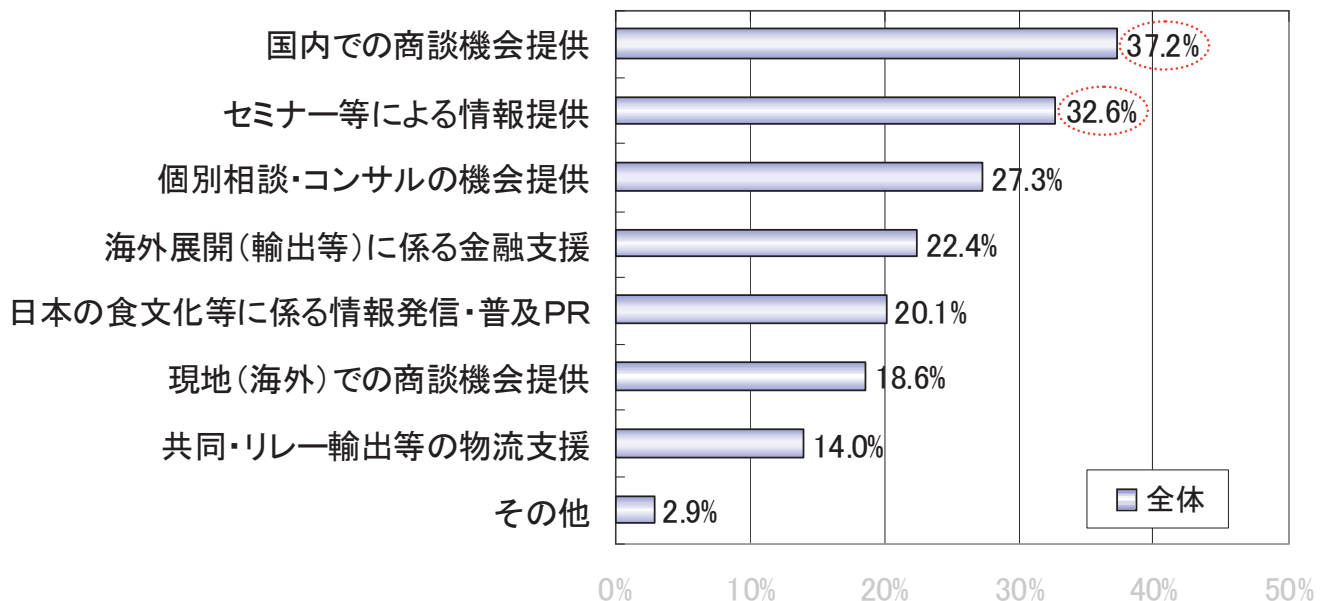
【海外展開にあたっての今後の課題（3つまで選択：取組み状況別）】



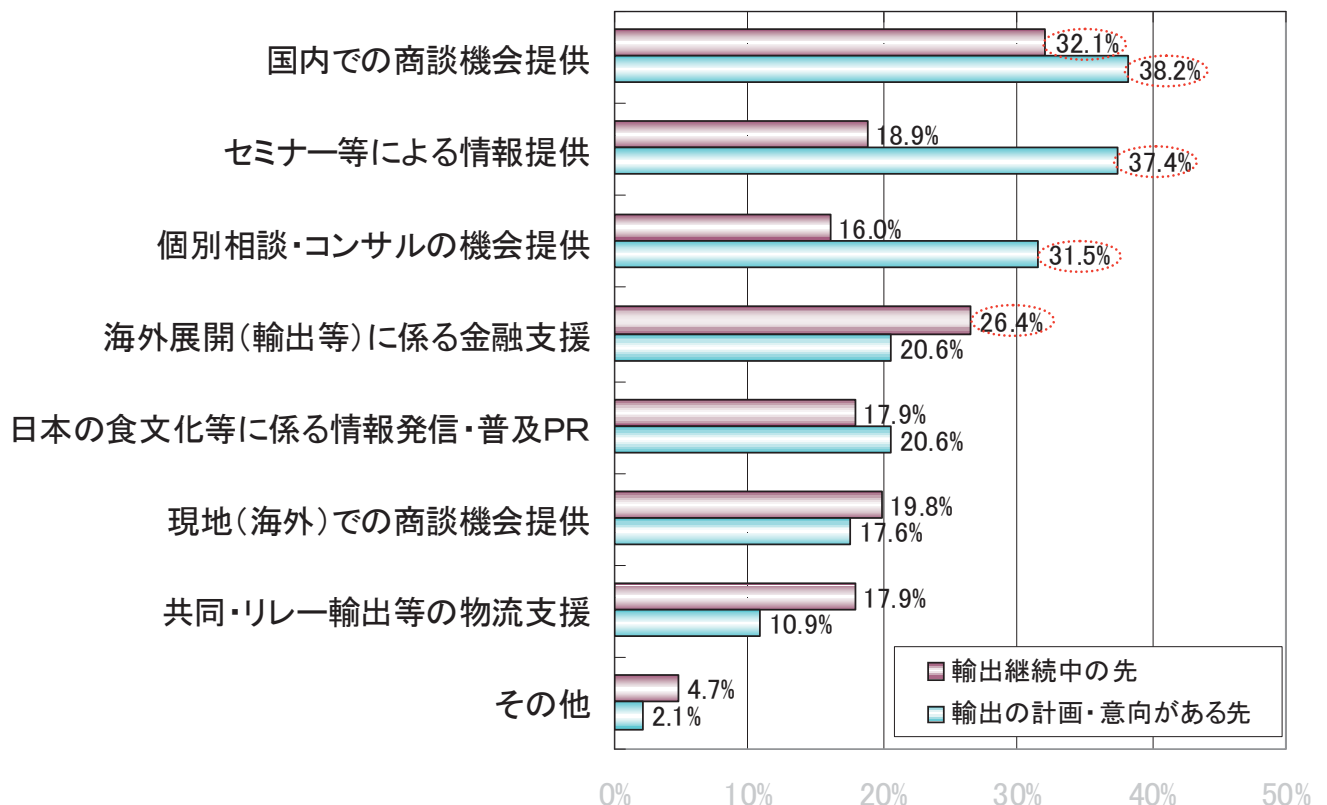
行政や関係機関に期待する支援策は「国内での商談機会提供」37%、「セミナー等による情報提供」33%

- 行政や関係機関に期待する支援策としては、「国内での商談機会提供」37.2%、「セミナー等による情報提供」32.6%が挙げられた。
- 『輸出継続中の先』では「国内での商談機会提供」32.1%、「海外展開（輸出等）に係る金融支援」26.4%、「現地（海外）での商談機会提供」19.8%となった。『輸出の計画・意向がある先』では、「国内での商談機会提供」38.2%、「セミナー等による情報提供」37.4%、「個別相談・コンサルの機会提供」31.5%が挙げられた。

【行政や関係機関に期待する支援策（3つまで選択）】 n=335



【行政や関係機関に期待する支援策（3つまで選択：取組み状況別）】



IV インタビュー

インタビュー先一覧

【中国】

● J-XIN PARTNERS(中国上海市)

【香港】

● 味珍味(香港)有限公司(香港)



成功要因まとめ

6次産業化等に取り組む25社からのヒアリングの結果、成功の要因は農産物の生産や加工技術の高さだけではなく、ブランド化やマーケティング、人材の確保や育成なども重要であることがわかった。成功の要因は一つではなく各社独自の工夫など様々な要因が複合的に絡み合った結果であり、ここでは類型化のため、成功の要因として、①生産・加工技術、②ブランド化、③マーケティング、④人材確保・育成、⑤女性の活躍、⑥食の安全・安心、⑦地域からの支援、⑧輸出・海外生産の8つのカテゴリーで整理した。

事例名	事業内容	生産・加工技術	ブランド化	マーケティング	人材確保・育成	女性の活躍	食の安全・安心	地域からの支援	輸出・海外生産
有限会社 岩瀬牧場	生乳生産・加工・販売、レストラン		○	○		○			○
有限会社 余湖農園	野菜生産・加工・販売			○		○	○		
農業生産法人 有限会社 ANEKKO	農産物加工、レストラン、直売所			○		○		○	
株式会社 サラダファーム	野菜・果樹・花き生産・加工、レストラン、直売所等			○	○	○			
農事組合法人 中仙さくらファーム	水稲・大豆・野菜生産・販売、レストラン等	○		○				○	
株式会社 まいすたあ	水稲・もち加工、精米業			○				○	○
有限会社 くらぶコア	野菜生産・販売、直売所	○	○	○			○	○	
有限会社 ナーセリー斎藤	花き生産・販売、卸売、直売所	○		○	○			○	
有限会社 鈴もと	花き生産・販売	○		○	○				○
有限会社 仁光園	鶏卵生産・販売	○	○				○		○
あさひ愛農園・手づくり味噌工房	水稲生産・販売、味噌製造・販売、ライスセンター運営				○	○	○	○	
ゆいファーム・農家のとうふ屋さん	稲作・青豆大豆等生産・加工・販売、直売所	○		○	○	○			
わさび屋 株式会社	わさび生産・加工・販売、直売所	○				○		○	
農業生産法人 わかば農園 株式会社	農産物生産、業務用カット野菜の製造・販売	○			○	○	○		
有限会社 マルシゲ清水製茶	茶生産、カフェ等			○		○		○	
柳澤果樹園	柿生産、直売所、カフェ、農家民宿		○					○	○
株式会社 香寺ハーブ・ガーデン	ハーブ関連商品の生産・加工・卸・小売等	○	○			○	○	○	
株式会社 島根ワイナリー	果実酒の醸造・販売、直売所、レストラン			○	○	○		○	
株式会社 みどりや	肉用牛生産・加工・販売、レストラン					○	○	○	
松田清松園	庭木・盆栽生産・販売	○	○						○
農業生産法人 有限会社 西地食品	果樹・生姜生産・加工・販売					○		○	○
有限会社 農業生産法人 のざき	黒毛和牛肥育・販売	○	○		○				○
有限会社 折田物産	茶生産・加工・販売	○	○				○		○
J-XIN PARTNERS	販売貿易、営業支援、調査			○					○
味珍味(香港)有限公司	食品貿易(輸入・販売)			○					○

①生産・加工技術

②ブランド化

③マーケティング

④人材確保・育成

⑤女性の活躍

⑥食の安全・安心

⑦地域からの支援

⑧輸出・海外生産

①「生産・加工技術」に強みを持つ経営

農産物の生産方法や品質管理にこだわり、品質の高さや独自性を強みに差別化し、販路を確保している経営。価格設定についても、経費を踏まえて市場価格に左右されない「再生産価格」を基に設定したり、品質の高いものを消費者の生活水準に合った価格帯で提供するなどの工夫を行なっている。

②「ブランド化」に強みを持つ経営

高品質な自社商品の差別化を進めブランド化に成功した経営。他に真似のできない独自技術での商品開発により、高級品としてのブランドを確立しているところや、様々なコンテストでの受賞歴を重ねることで地道にブランドを築き上げている経営が多い。

③「マーケティング」に強みを持つ経営

売上向上につながるマーケティングが奏功した経営。「作っただけでは売れない」ことも認識しており、自分たちで如何にして販売するかという意識の共有を重視している。また、無料試食や収穫体験などで自社商品のファンを拡大し、長期的な利益につなげようとする姿勢も見られる。

④「人材確保・育成」に強みを持つ経営

人材確保・育成に力を入れている経営。マネジメント研修や先進事例の視察で集客ノウハウを学ばせるなど、将来の幹部候補として幅広い視野を持った人材の育成に努めている。6次産業化により経営の幅が広がったことで、跡継ぎとなる子供達が帰郷したりなど、跡継ぎが決まったことで、周囲の農家が安心して農地を貸してくれるようになり、規模拡大が進んだ事例もある。

⑤「女性の活躍」に強みを持つ経営

女性の活躍が経営にプラスとなっている経営。女性は主婦として普段から料理を行なっていることから、食品加工や調理に向いていると考える経営者が多く、こうした知識・経験を活用して、取引先の使用目的にあわせた商品の企画・提案を女性従業員に任せているところもある。

⑥「食の安全・安心」に強みを持つ経営

無農薬栽培や有機栽培など食の安全・安心をPRすることで差別化を図っている経営。生産履歴の表示や植物工場の設置などにより安全・安心をわかりやすくPRしているところもある。また、輸出にあたって、日本より厳しい海外の在留農薬基準をクリアしているところや、農場HACCPを取得し生食用として卵を輸出しているところもある。

⑦「地域からの支援」に強みを持つ経営

地域の協力を得て経営が行なわれている経営。地域の農業者が集まって大規模化し、農業機械を共有することで営農コストを縮減する集落営農を行なっているところが多い。地域農産物を扱う直売所の開設や、地域の生産者から農産物を買って加工し、ブランド化して販売するなど、地域の活性化を目指そうとする動きも見られる。

⑧「輸出・海外生産」に強みを持つ経営

輸出や海外での現地生産に取り組んでいる経営。輸出にあたっては、現地でのパートナーであり様々な販路を持っている輸入業者（輸入代理店）と協力体制を構築できるかが成功のカギと考えているところが多い。また、輸出を安易に考えると国内でのブランドに傷がつくおそれもあると考える一方で、現地の商習慣では、日本における買取りや前払いといった制度は受け入れられないことが多く、ある程度のリスクを引き受ける覚悟がないとビジネスが始まらないと考えるところもある。

「酪農」、「ジェラート」、「レストラン」の3本柱で経営を安定化

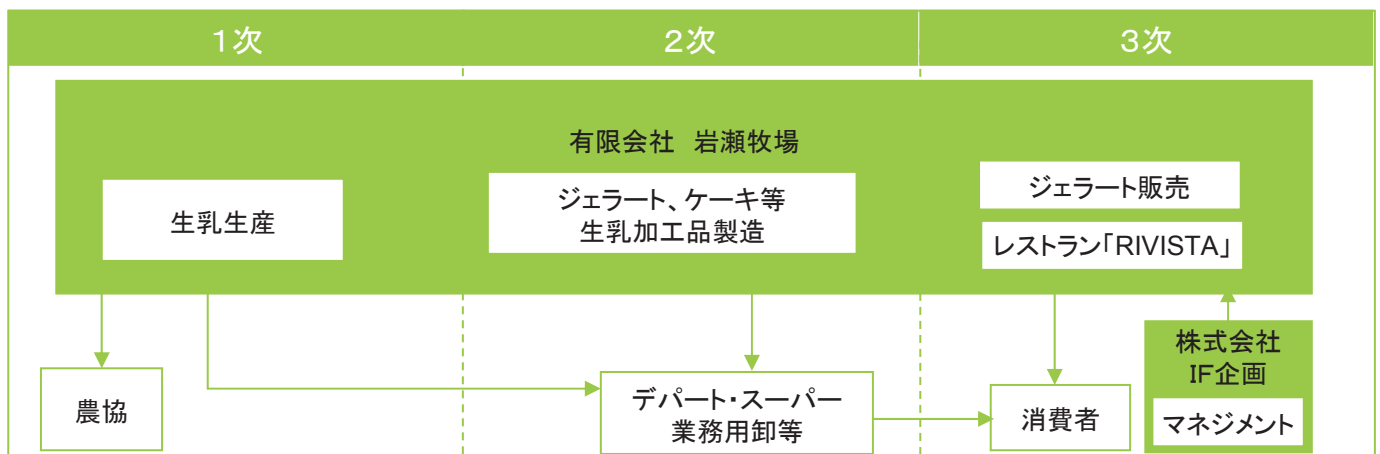


岩瀬康子専務取締役

【当社のビジネスモデル(イメージ)】

有限会社 岩瀬牧場
専務取締役 岩瀬 康子

所在地	北海道砂川市
資本金	500万円
従業員	常雇20名、パート・アルバイト8名
設立年	平成2年
事業内容	生乳生産・加工・販売 飲食サービス
URL	http://www.iwasefarm.co.jp/



Point 1 生産調整の不安からジェラート店をオープン

30年前に嫁いだ頃の年間生乳生産量は168トンで組合へ出荷しても年間の売上は1,300万円にしかならず、飼料代などを差し引くと利益が残らない状況だった。何とか利益の出せる経営にと、牛舎を手造りで建てるなどなるべくコストをかけずに規模拡大した結果、平成2年には年間売上9,000万円に達し、利益も1,000万円ほどになった。その後、年々生産調整も厳しくなり、このまま酪農一本で経営を継続できるのかと心配になった。平成8年にアイスクリームの直売を始めようと、ジェラート加工機械輸入業者の紹介で、大阪のジェラート販売店で1週間ジェラート製造を学ぶ機会を得ることができた。全くの素人で、指導を受けてもなかなか飲み込めなかったが、最後には「自分の牛乳で作るのだから、自分の好きなように作ればよい」と言ってもらえたことで、今日まで続けることができた。

経営が軌道に乗るまでは小さめにと、1日50人程度の来客数で計画したが、結局店舗建設と機材購入で5,000万円もかかった。大阪で教えてもらったレシピは自分には少し甘すぎると感じたため、甘さを抑えてもおいしいものを目指し、実際に開店するまでの2ヶ月間試作を続けた。試作品は店に立ち寄ってくれる人にも無料で試食してもらっていたが、これが口コミで広まっていたようで、開店日には千人以上の来客があった。その後も計画以上の来客が続いたため、ジェラート製造機の増設と店舗の増築を繰り返し、最終的な設備投資額は7,000万円となった。その後、平成12年にはファームレストラン「RIVISTA」を開店し、経営の柱が「酪農」、「ジェラート」、「レストラン」の3本となった。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産



加工場に隣接したジェラートショップ



ファームレストラン「RIVISTA」

Point 2 最高金賞受賞でテレビ等に紹介され、来客数が増加

ジェラートの価格は開店当初から現在まで250円と変わらないが、これはジェラート作りを学んだ大阪の店舗と同じ価格だ。自分で価格を自由に決めることは6次産業化の目的の一つとは思いますが、いざ決めようとするといくらか適正なのか判断できず、結局、大阪の価格を参考にしたまま現在に至っている。

ジェラート製造機が故障した場合に備え、来客の少ない冬場を利用して独自のソフトクリームを開発し、道央自動車道砂川SAでも販売したところ、これが2010年「高速道路ソフトクリームランキング」で2位となり、大きな反響があった。また、平成24年2月には「ご当地アイスグランプリ」で最高金賞を受賞したことで、テレビ等で紹介される機会が増え、特に平日の来客に効果が出ており、今年は過去最高の売上げとなる見込みだ。

現在、休日の来客数は最大でジェラート店に1,000人、レストランには400人ほどに達し、お客様を待たせてしまうことを心苦しく思っている。店舗を構えて20年近くなることから、次に店舗を建て替えるときには、面積を拡大しお土産も買えるようにしたいと思っている。

Point 3 輸出を安易に考えると思わぬリスクも

本格的な輸出ではないが、輸出代行業者を通じて4年前から香港、中国、台湾のデパートで開催される北海道物産展に自社商品を出品している。中国での販売状況を確認するため現地のデパートに赴いたところ、黄色く変色したジェラートが販売されていたことがあった。現地のコールドチェーンが完全でないため、一度溶けて固まったようだったが、ブランドに傷がつくので以降はジェラートの出品は取りやめることにした。商品引渡し後の物流にまでは責任が持てないが、何か問題が発生すれば生産者が責任を負うことになるため、安易な輸出にはリスクが伴うと思う。

Point 4 業績が好調なうちに次の手を打つ

現在、経営の4本目の柱とするため、ホエー（乳清）を使った化粧品を開発中だ。ジェラート部門は今好調でもいつまで続くかはわからない。追い込まれてから動くのではなく、業績が好調な今のうちに先を読んで次の手を打っておかなければならない。医療や美容関係の需要は今後も伸びるものと考えており、安くて高品質な化粧品を提供するのが夢だが、社長である主人は慎重でなかなか同意してくれない。「6次産業化」とは新たな事業にチャレンジする私のためにある言葉だと思っており、いつの日か社長を説得して夢を実現したい。

「体験」で「感動」を生み本当の価値を理解してもらう

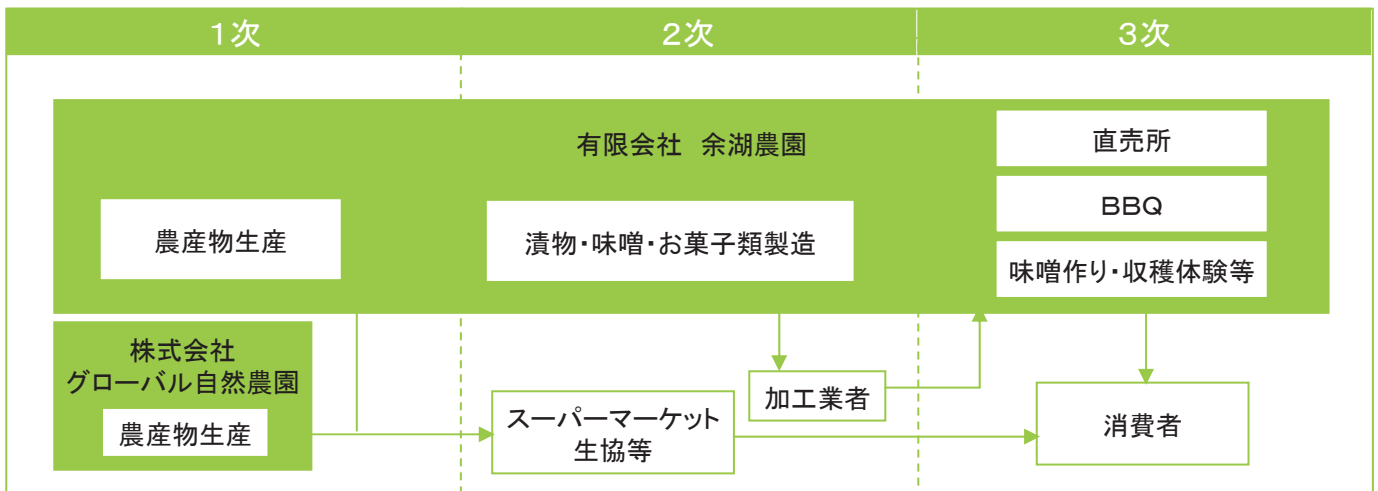


有限会社 余湖農園
取締役 余湖 智

所在地	北海道恵庭市
資本金	4,800万円
従業員	構成員6名、長期研修生8名、事務員3名
設立年	昭和47年
事業内容	農産物生産・加工・販売 飲食サービス、農業体験
URL	http://www8.ocn.ne.jp/~global/index.html

(有)余湖農園 余湖 智 取締役

【当社のビジネスモデル(イメージ)】



Point 1 届ける農業から来てもらう農業へ

30年ほど前から農協を通さずに野菜の直売をするようになった。価格を市場にまかせているといつまでも経営が安定しないと考えたためだ。当初は店舗がなかったため、ワゴン車に野菜を積んで週に一回、個人宅を廻る宅配を主な販売方法としていた。当社の野菜は無農薬・減農薬で育てた特別栽培であり、市場価格より少々高くても順調に売れていたことから、次第により高品質で高価格な路線を目指すようになった。

ところが10数年ほど前から中国や韓国産などの安い野菜が輸入されるようになり、野菜価格が急落してしまった。それまでは卸値が100円で小売価格が150円だったものが、大手スーパーで「100円市」などの野菜安売りが始まり、卸値が70円で小売価格が100円という状況が常態化するようになってしまった。当社の野菜もこの影響を受け値下げをせざるを得なくなり、これまでの宅配中心の販売方法ではコスト的に見合わなくなるようになった。このため、コストのかかる宅配を取りやめ低コストで大量に販売できる先として地域のスーパーマーケットに卸す道に経営の舵を切った。今でこそ30数店舗に卸すまでに販路を拡大できたものの、そう簡単には経営の方向転換は図れず、当初2年間は赤字に苦しんだ。

平成23年に加工・直売所も開設した。これまでの生産地から都市部に野菜を出荷する「届ける農業」から野菜の生産地まで「来てもらう農業」を目指してのことだ。消費者に来てもらうことで「農業は楽しい」ということを実際に見て感じてもらい、消費者の農業に対するイメージを変えられればと思っている。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産



農産物直売所



特別栽培の新鮮な野菜が並ぶ

Point 2 「体験」で感動させ価値をわかってもらおう

加工場では漬物・味噌・菓子類を製造しており、当社で加工できない商品は、食品メーカーへの委託加工を利用している。

直売所を訪れる人は札幌近辺からが多い。集客ノウハウや人材が不足し、広告・宣伝も特に行なっていないが、時々マスコミが取り上げてくれるほか、旅行会社がツアーに組み入れて団体客を連れてきてくれることで次第に来客数が増えていった。また、全国各地からの視察も多く、昨年からは既に50件ほどの視察団を受け入れた。視察後に食事や買物をしてもらえることも多く、視察受入れは売上増にもつながっている。

加工・直売のほか味噌作り体験や収穫体験などにも力を入れている。特に味噌作りは母の代からやっており、10年ほど前からは道内の生協8店舗で出張味噌作り教室を開催している。「一年味噌」の教室で、毎年開催しているが、年々参加者も増え、当社商品のファンとなってくれる人が増えていることを実感している。

収穫体験は500円で4品目を収穫できるものだが、規格外品については採り放題としている。子供連れなどは写真を撮りながらの体験となるので長いときには1時間半にもなり、畑に同行して指導する職員の人件費を考えると採算は合わないが、十分に楽しんでもらえている様子を見ると、広告・宣伝費の一部と考えて続けている。

先日は、福島から東日本大震災の被災児童が120人ほど訪れ、トマトを収穫してジュースに加工するまでを体験した。子供達も初めての体験に非常に喜び、それを見た親御さんも一緒に喜んでいた。「体験」は「感動」を生み、人は「感動」に対して高いとか安いとは言わなくなる。当社のトマトジュースは1缶150円で大手メーカー品より高いが、ジュース作りを体験した人は喜んで買って帰る。消費者に本当の価値をわかってもらうためにも体験は重要だ。

Point 3 加工部門で女性の知識・経験を活用

半数以上が女性従業員であり、事務・経理のほか加工部門と接客・販売部門を主に担当している。加工部門では妻が漬物と味噌の加工を指導しているが、主婦として漬物や味噌作りの経験のある女性従業員でなければ、指導内容を十分に理解して作業することは難しい。また、どのような商品なら売れるのか具体的なアイデアを持って商品開発できるのも女性の強みである。

地域の女性が中心となって農産物加工・レストラン・直売所を運営

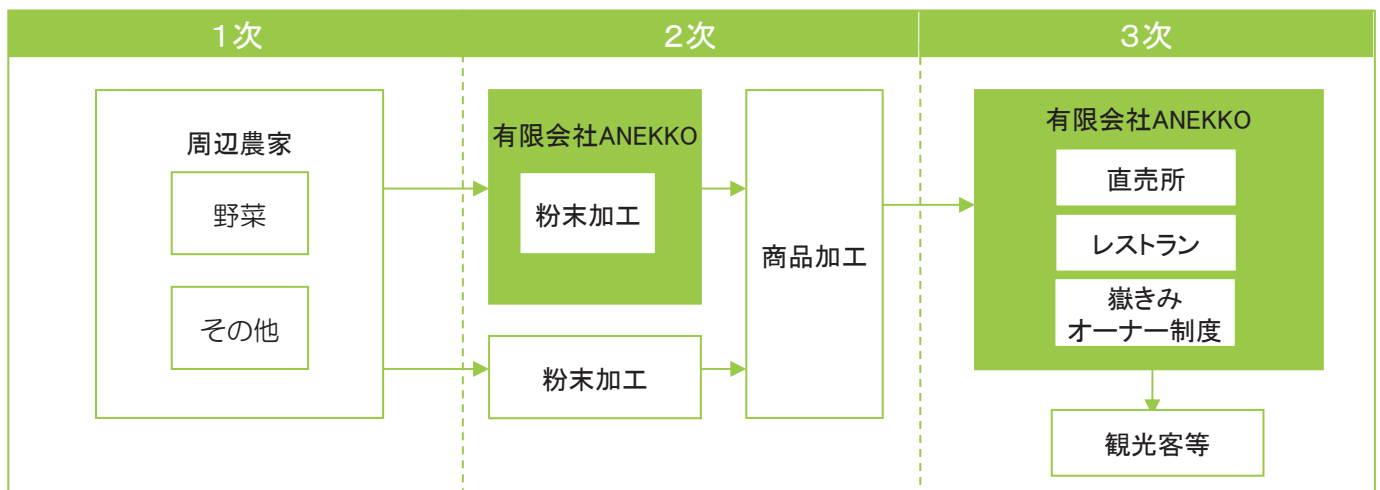


農業生産法人 有限会社 ANEKKO
代表取締役 村上 美栄子

所在地	青森県弘前市
資本金	500万円
従業員	3人
設立年	平成17年11月(法人設立)
事業内容	農産物加工、レストラン、直売所
URL	http://anekko.jp/

村上美栄子代表取締役

【当社のビジネスモデル(イメージ)】



Point1 バイパス開通を期に直売所・農家レストランをオープン

当社は津軽地方の特産品であるとうもろこしの『嶽きみ(だけきみ)』を活用して、ソフトクリームやロールケーキ、焼酎など、さまざまな商品を開発・販売している。

以前は、農業資材販売業を営んでいたが、所有地の近くにバイパス建設計画が浮上し、岩木山への観光客を取り込めるのではないかとという考えと、先代が直売所を開設する希望を持っていたことから、直売所の整備を検討。プレハブでの半年間の試行ののち、平成18年に直売所「野市里(のいちご)」を開設した。

「こんな景色の良いところでコーヒーを飲みたいね」という試行期間中のお客様の声も踏まえ、農家レストラン「こざくら」も併設した。

事業の運営に当たっては、規格外品コーナーを設けることなどにより、現金化がかなわなかった作物も農家の収入になるよう工夫を行っている。意欲のある農家に対して、安定した販売先を提供するとともに、中間マージンを排除してできるだけ農家の収入増を図ることで、元気な農家を支援していきたいと考えている。

会社名の「ANEKKO」は津軽弁で「お姉さん」の意味で、女性が立ち上げた会社ということから社名とした。出資者には周辺の女性農業者も多く参加している。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産



農家レストラン「こぞくら」



農産物直売所「野市里(のいちご)」

Point2 コンサートや料理教室などの集客イベントに女性の感性を活用

農産物加工、レストラン、直売所の各部門で働く従業員の多くが女性であり、経営を補佐する立場にも女性を配置している。レストランのメニューといった商品企画などにも女性の視点が役立っている。例えば、昨年話題になった塩こうじなどを取り入れた「発酵定食」を企画し、人気メニューとなっている。また、冬季に積雪があるという地域特性上、その時期の集客が課題だが、コンサートや料理教室といった女性の感性を活かしたイベントを企画し、来場者数を増加させる努力を行っている。

Point3 地元特産品を活用した「ここにしかない」商品を開発

近年、農産物直売所を開設する農家、農業団体は多いが、そのような状況のなかで生き残っていくためには「ここにしかない」商品の開発が重要となる。どこにでもある商品だけでは、消費者は自宅に近い直売所を選択するため当社の販売機会が失われる。一方「ここにしかない」商品があれば、その商品の購入を目的として集客が見込めるからだ。『嶽きみ』を活用したアイスクリームやロールケーキ、プリン、ドレッシング、焼酎の販売により、週末には盛岡などの遠隔地からも観光客が訪れている。

ただ、これらの取り組みを行うに際して、過剰投資にならないよう注意することが重要だ。当社は粉末加工は行うものの、ロールケーキ、ドレッシングなどの加工は他社へ委託している。当社の規模から、すべてを自社で取り組むには投資コストがかかりすぎ、機械の稼働率が上がらないと判断したため、現時点では販売に特化する戦略をとっている。

また、6次産業化に取り組むうえで、さまざまな機関からアドバイスを受けた。「他の直売所との差別化を図ること」といった前向きな助言から、「他の直売所とお客の取り合いになり、共倒れにならなければよいが」という後ろ向きな助言まであったが、どれも謙虚に受け止めた。さらに、先行して直売所に取り組んでいる先にも訪問し、集客ノウハウを学んだ。

ここに至るまでには苦労もあった。当初は売上が計画に届かないなかで人件費負担が大きかった。アドバイザーからも「リストラを検討しないとイケない」とのアドバイスがあり、正社員をパート・アルバイト雇用に変更したり、辞めてもらったりした。「経営者として、時には苦渋の決断を迫られる」ことも、これから6次産業化に取り組む農業者は頭の片隅に置いておくべき点だ。

先進事例視察や業務改善提案など社員教育の強化で人材を育成

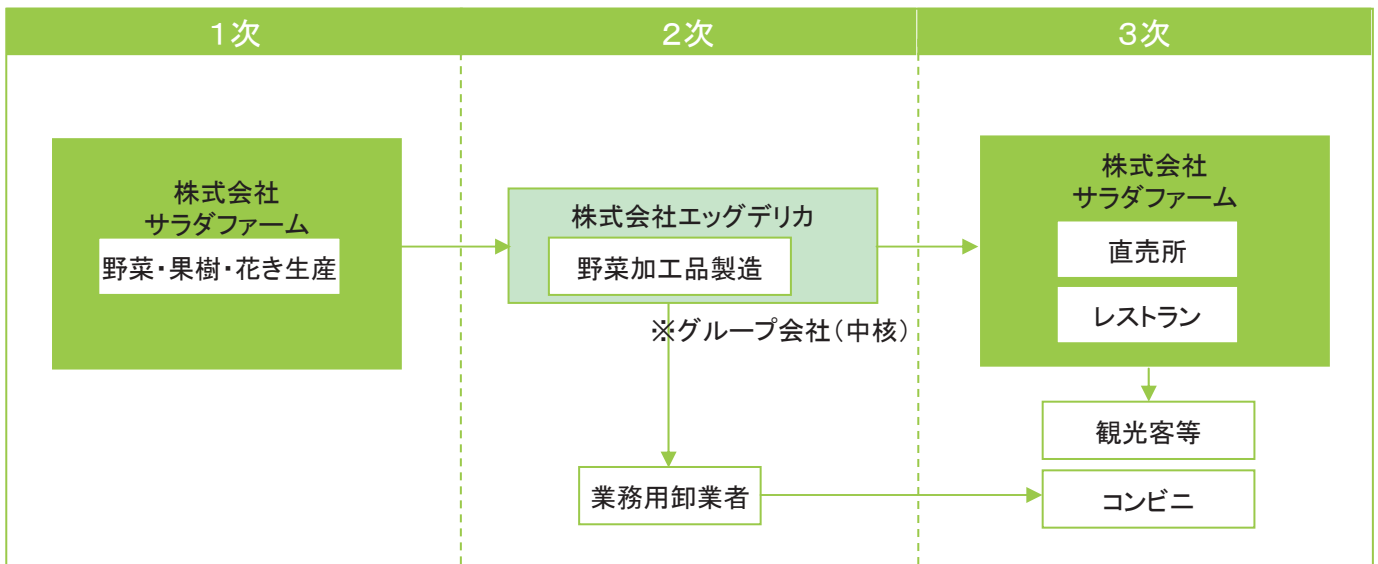


田村昌則代表取締役

【当社のビジネスモデル(イメージ)】

株式会社 サラダファーム 代表取締役 田村 昌則

所在地	岩手県八幡平市
資本金	300万円
従業員	26人
設立年	平成20年 9月(法人設立)
事業内容	野菜・果樹・花き生産 農産物加工、レストラン、直売所等
URL	http://sarad-farm.jp/



Point1 サラダの素材を全て自社で賄うため農業に参入、雇用安定のため6次化

当社は惣菜製造業から農業に参入し、6次産業化したという経歴を持つ。鶏卵を利用した惣菜を作りコンビニなどに出荷するのが業務内容だが、「サラダの素材となる野菜を全て自社で生産したい」との希望が湧き、野菜・果樹の栽培に取り組み始めたのが農業に参入したきっかけだ。ただ、冬季に積雪がある地域であり、農作業だけでは冬季の雇用が不安定になるため、その課題を解決する方法として6次産業化に取り組んだ。

平成21年には花き直売所、平成23年には本格的な洋食レストラン「花の森レストラン」を開業した。このレストランでは、メニューにもこだわり、自社栽培の野菜や果物、岩手短角牛や八幡平サーモンといった地元の食材を活用した料理を手ごろな価格で楽しめるようになっている。なお、集客力を高めるために、平成24年には「八幡平フラワーランド」をオープンさせ、観光客が1日滞在して楽しむことができる場所とした。この結果、例えばレストランの来店者数は、年間6万人まで増加しており、売上高も24年期には約1億5千万円まで伸びている。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

レストランでのセットメニュー



レストラン

Point2 先進事例の視察で集客ノウハウ等を学ばせ、将来を支える人材を育成

当社は社員教育にも力を入れている。社外の研修会には1日1人は参加しているといえるほど社員を積極的に参加させ、社員の能力向上を図っている。また、先進事例視察・他産業視察を行うことで、社員の分析能力向上と併せて視察先が上手くいくノウハウの取得を行っている。例えば、直売所を視察し、販売物の検討、集客ノウハウを分析している。また、他産業の視察も行う。事前に「なぜリピーターが多いか？」といった課題を職員に与えて、ディズニーランドを訪問させることもある。これらの取り組みが、更なる収益アップとともに、将来の会社を支える人材を育成することにもつながっている。

また、業務改善の努力も行っている。まず、社員から業務改善事項を提案してもらい、その手法を会社が採用したら社員に金一封が出る仕組みを構築している。具体例としては、収穫に要する時間の短縮法の提案などがある。社員の改善に対するモチベーションを上げ、業務効率アップにも取り組める方法である。もちろん、業務改善にはお客様の意見も重要だ。お客様アンケートの問いを工夫することで、商品の差別化などに活用している。

さらに、女性の視点を活用した経営も当社の特徴だ。取締役を補佐する立場に女性を登用するとともに、各部門に女性を多く配置しており、商品企画などに良い影響を与えている。レストランのメニュー企画やレディースデーといった企画は、女性の視点を活用した最たるものだろう。

Point3 日々の経営管理を徹底、半年毎の計画修正で経営の方向性を明確化

もともと惣菜製造業から6次産業化に取り組んでいるため、本業の経営管理のノウハウも積極的に導入している。例えば、経営にスピード感を持たせるために、15時に出納を閉め、16時までにパソコンに入力し、17時半からは各部門担当者を集め経営会議を開催、その日の良い点・悪い点を報告させるとともに、その後の取組内容を検討する、といった日々の売上管理をしっかりと行っていることが挙げられる。この取組みが、経営の現状の立ち位置の把握を容易にしている。

また、6次産業化への取組み当初に長期間の計画を作成しただけでなく、その時々を現状を反映しつつ半年毎に修正し、経営の方向性を明確化している。このようなPDCA (Plan-Do-Check-Action)の取組みが、当社を支えているのである。

社員教育による人材育成、業務改善努力そして日々の経営管理により、さらなる業況拡大を目指している。

「農家レストラン」への取組みで6次産業化に必要なことが学べる

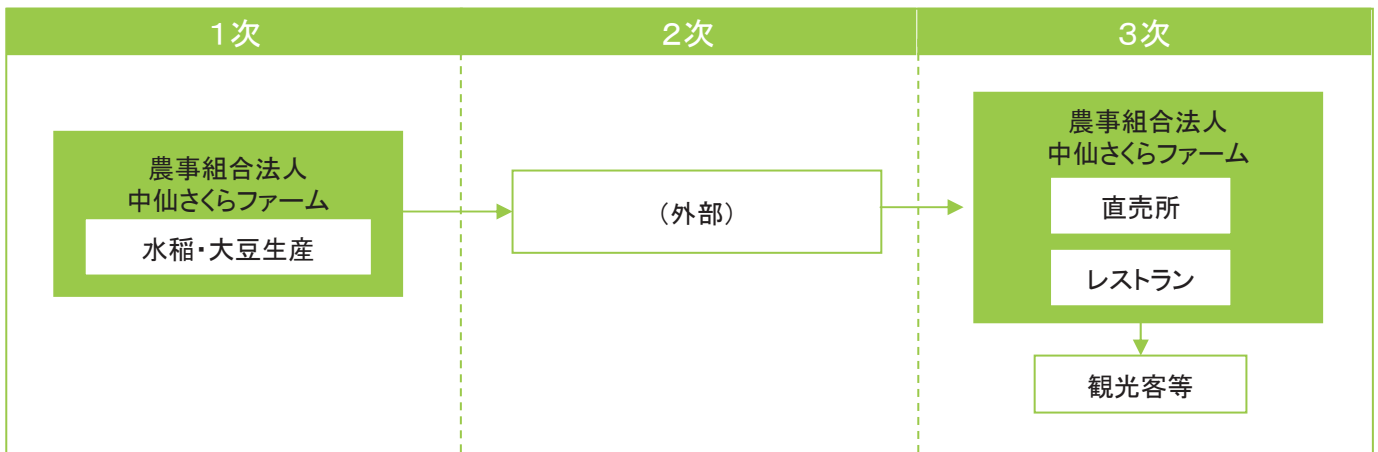


田村誠市代表理事

【当社のビジネスモデル(イメージ)】

農事組合法人 中仙さくらファーム 代表理事 田村 誠市

所在地	秋田県大仙市
資本金	900万円
従業員	4人
設立年	平成17年4月(法人設立)
事業内容	水稲、大豆、野菜栽培 農家レストラン等
URL	http://nakasen-sakurafarm.jp/



Point1 作業効率の面で規模拡大には限界があることから6次産業化に取り組む

当社は秋田県中央部の仙北平野で、水稲、大豆作に取り組んでいる。大仙市内19戸の農家で集落型の農事組合法人を形成し、地域の大規模土地利用型農業法人として徐々に規模を拡大させ、現在は水稲24.5ha、大豆13.5haにまで達している。

6次産業化の取組みのきっかけは、効率的な適正規模の問題だ。もちろん、労働力、機械能力、ほ場の位置を考慮にいたした作業体系を組み、効率化を図っているが、それでも『適期作業を行う』という視点で考えればいずれ効率化にも限界がくる。そのため、農作物生産以外にも収益源を確保しておきたいと考え、平成22年から直売部門や農家レストラン部門を始めた。

まず、近隣の『道の駅なかせん』内に農家レストラン『元気な農家』を開店した。ラーメンなどの定番メニューは設定せず、中仙の杜仲豚を使用した杜仲麺、あきたこまち麺など地元の食材を活用したメニューを用意している。

グリーンツーリズムにも取り組んでおり、都市部の消費者や修学旅行生を受け入れ、稲刈りの時期などの農作業体験や集落での宿泊体験を行っている。生産した農作物を価格競争に持ち込ませず、生産費を賄うことができる価格で買ってもらうためには、このような取り組みを行うことで、当社を知ってもらうことが第一と考えているためだ。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

中仙さくらファーム ライスセンター



農家レストラン「元気な農家」

Point2 不測の事態に備えて手元資金を確保しておくと安心して経営できる

6次産業化で重要なことは、販売先のニーズを把握することだ。取引先は「自社で精米できるか」、「自社で選別機を所有しているか」、「保管倉庫はあるか」といった点に関心がある。そこで、これらの設備を整えたうえで複数の販売先を確保し、価格交渉が可能な体制としている。

手元資金の確保も忘れてはならない。6次産業化に取り組んだ当初は必要な運転資金が確保できず、役員報酬を3ヶ月間カットするなどなんとか対応した。不測の事態に備えて手元資金を一定程度確保できれば経営上の安心感が得られる。

そのほか、グリーンツーリズムなどで販売先のお客さまに当社の取り組み内容を知ってもらい、固定客化することも大事なことだ。

Point3 「自分たちで作ったものは自分たちで売る」という認識が大事

農家レストランを開設することは、6次産業化に取り組む他の団体にも勧めたい。

取り組む前に、消費者のニーズを把握し、メニューの検討、広報の検討、出店場所の検討、接客マナーの習得などを行う必要があるなど、6次産業化の取組みに必要なことを学ぶことができるためだ。例えば、出店場所は大きなポイントである。農村集落内に設置するのであれば、想定される客層は農家レストランに関心がありそれを目指して来店していただくお客様と考えてよいが、当店は道の駅内に設置しており、想定客層は不特定多数の来訪者となる。こういった点をきちんと解決するため、コンサルタントも絡めて事業計画を作成した。

また、農家レストランは、消費者と直接的な接点ができる点が多い。「味付けが一定しない」、「商品を出すまでに時間がかかる」などといったクレームが多い業態でもあり、消費者の生の姿を感じ、勉強するのに最適だ。自分たちが生産した農作物をどのような人が消費しているのかを知ることができることが、マーケティングの上で大きなメリットだ。

また、一般的に農業者は農作物の販売を他者任せにしており、「売る」ことに対する認識や経験がない場合が多い。レストランや直売所では、置いておけば自動的に売れていくものではなく「自分たちで作ったものは自分たちで売る」という認識を高めることが大事だ。

規模拡大と作業委託で経営を効率化し戦略的な営業活動で幅広い販売先を確保

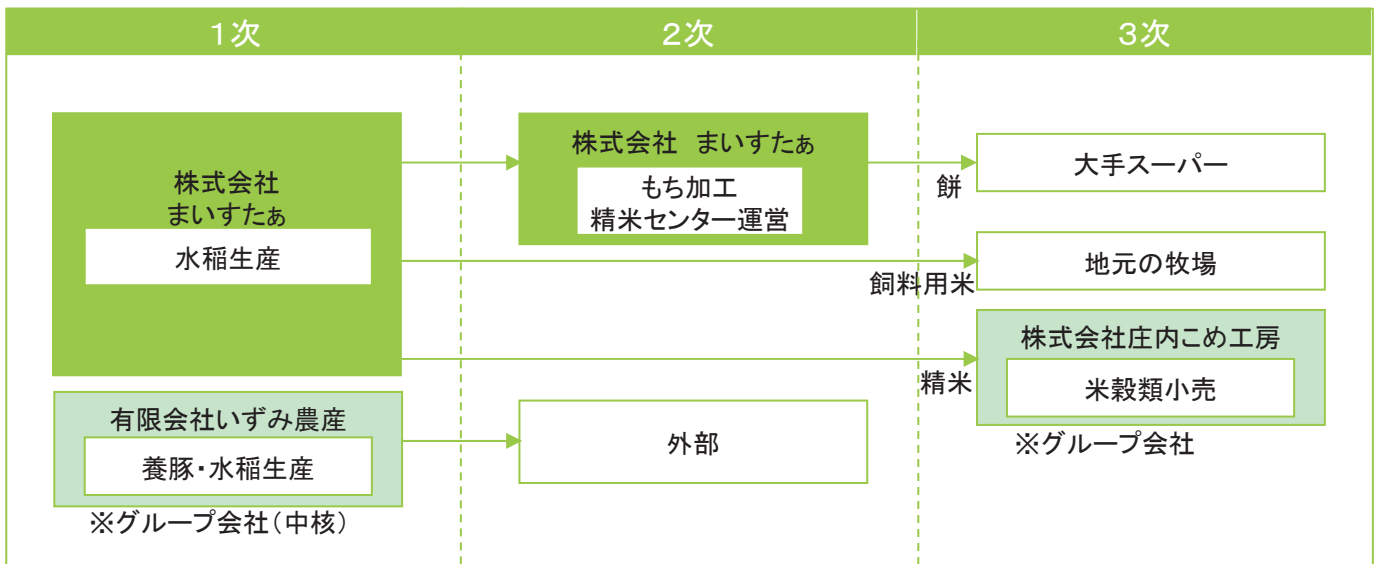


農業生産法人 株式会社 まいすたあ
代表取締役 齋藤 一志

所在地	山形県三川町
資本金	3,000万円
従業員	11人
設立年	平成21年7月(法人設立)
事業内容	水稻 もち加工、精米業
URL	http://www.mistar.co.jp/

齋藤一志代表取締役

【当社のビジネスモデル(イメージ)】



Point1 モノを作って販売したら自動的に売れるわけではない

私(齋藤社長)は山形県の米どころ庄内平野で長年にわたり米づくりと養豚に取り組んできた。「農家が個別に農業機械を所有していたのではコストがかかる。減価償却費を圧縮するためにも、近隣農家でまとまろう」というのが当社設立の発端である。ただ、当初から精米だけでは長期的に経営を続けていくことは難しいとの思いを持っていたところ、ちょうどメンバーのなかに餅加工に取り組んでいる仲間がおり、利益率も高かったためにやってみようということになった。融資を受けて餅加工施設、精米施設などを整備し、現在では40種類ほどの商品を揃えるまでになった。

地域で先駆的に6次産業化に取り組んできた今、思うことは、「6次産業化は簡単ではない」ということである。モノを作って販売したら自動的に売れるわけではない。販売先が何を求めているかを把握する「情報収集力」と販売先の思いは自分たちとは違うということに気づき、販売先が求めるものを提案できる「営業力」が必要な能力と考えている。しかし、農業者が育成しづらい部分でもあり、5年程度かけて長期的に取り組む必要がある。また、能力があるだけではダメで、協力してくれる周囲の仲間を見つける必要があると考えている。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

加工品「でわの餅」



農作業の様子

Point2 規模拡大と作業委託で経営を効率化

規模拡大と作業委託が経営の要諦である。保有農地についても順次アウトソーシング化（作業委託）を進めており、当社が作業体系を検討し、近隣の農機具を有している農業者が作業を受託するという体制を構築している。この場合でも、委託先が困っていることがあれば当社が担当するなど持ちつ持たれつのか関係を築くなど、地域内で効率的に役割分担を行うことで、委託費を安くする工夫を行っている。

Point3 売り先、需要期を踏まえた戦略的な営業活動で幅広い販売先を確保

経営安定化には、コスト削減と併せて、売上高の増加に向けた取組みを車の両輪として進めていく必要がある。

米の歩留まり率、消耗品費、使用トラックを考慮した輸送費などを考慮し原価を計算、そこに一定の営業利益を上乗せした営業用の単価を計算できるエクセルシートを作成したことで、営業現場において原価を踏まえた価格交渉が可能となり、多様な販売先を確保できるようになった。幅広い販売先の確保は、リスクヘッジの面でも大きな意味を持つが、価格交渉の面で強い姿勢がとれることも大きなメリットだ。

また、営業は闇雲にかけても無駄で、売り先、需要期を踏まえる必要である。例えば、もち加工品の需要期は12月から1月なので、営業期は3月から7月となる。そのため、秋から2月にかけて営業単価と数量の検討を行うことになる。

Point4 国ごとに検疫や手続きが異なるため、問題の少ない国を選んで輸出

当社は米の海外輸出にも取り組んでおり、現在はオーストラリアなどに輸出している。

当初は、中国やロシア、シンガポールへ輸出することを検討したが、さまざまな理由により現時点では難しいと判断している。例えば、中国は検疫が厳しいことがある。国家質量監督検疫総局が承認した燻蒸施設は神奈川県のみしかないので、一旦、神奈川まで運んで燻蒸処理し、港湾へ運んで輸出という流れを取る必要があり、輸送コスト、燻蒸コストが高くつく。また、ロシアは交渉機関が不明確という問題がある。そして、シンガポールは国防の観点から政府指定倉庫に販売量の3倍の量を保管しておくことを求められ、経費が嵩むのだ。最終的にこのような問題のない国に輸出しているというわけだ。

輸出をさらに拡大するためには、高品質な米を低価格で生産する必要がある。これまでのコスト削減の取組みを活かしていくつもりだ。

生産経費を踏まえた「再生産価格」販売で生産者と取引先の双方にメリット

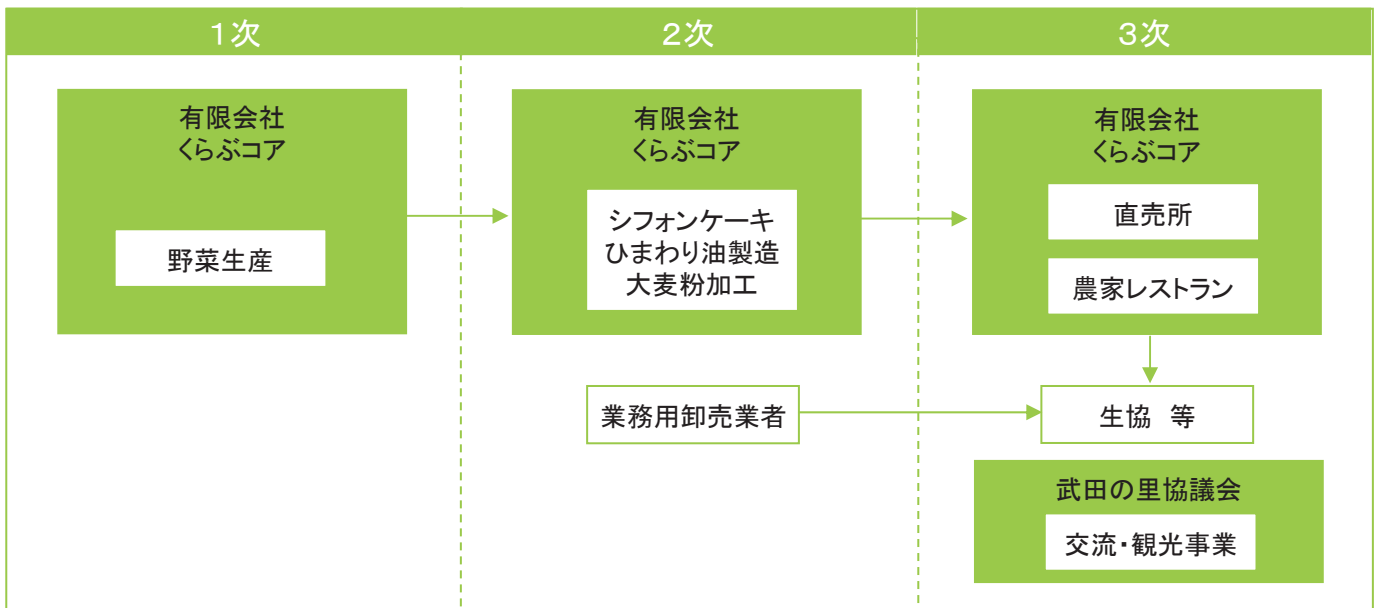


農業生産法人 有限会社 くらぶコア
代表 五十野 節雄

所在地	茨城県行方市
資本金	300万円
従業員	30人
設立年	平成6年9月(法人設立)
事業内容	露地野菜、施設野菜等 産直センター 等

五十野節雄代表

【当社のビジネスモデル(イメージ)】



Point1 経費を踏まえて市場価格に左右されない「再販売価格」を設定

当社は茨城県南東部の霞ヶ浦と北浦に挟まれた丘陵地の露地や施設でにんじん、ごぼう、葉茎菜類など20品目以上の野菜を栽培しており、規模は露地15ha、施設10,000㎡に及ぶ。売上高も近年は年々伸びており、H24年期は約1億8千万円に達した。

当社の強みは『土づくり』と『有機栽培』だ。米ぬか、野菜くずなどの有機質素材を微生物の出す発酵熱を使って半年以上の時間をかけて肥料化し農場に散布している。化学肥料や毒性の強い農薬を使っていないため、農場は農林水産省から有機JAS認定も受けている。

常時5品目(例:土もの×2、葉もの×2、季節の野菜×1)の野菜が出荷可能な体制を構築しているが、この体制を維持するためには20ha程度の規模が必要となるため、不足する分は地域の契約栽培農家と協力して取り組んでいる。

生産した野菜は、プライベートブランド「有機農法ギルド」の名称で出荷している。販売単価は取引先の需要を踏まえた品目ごとの年間生産計画と栽培に要する経費を踏まえて算定した「再生産価格」を基に設定し、市場価格が変動しても動かさず固定している。販売価格を固定した取引は、市場価格の動きに左右されないため経営の見通しが立てやすく、生産者と取引先の双方にとってメリットとなる。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産



農産物直売所「ふきのとう」



青果集積場

Point2 自社農産物に対する信頼感を醸成するため生協組合員向け研修会を開催

『土づくり』と『有機栽培』という安全・安心面の取り組みを活かし、販売単価の向上・安定化や販売数量の増加を進める一方で、自社で価格決定権を持ちたいとの思いや消費者との交流を行いたいという思いがあり、6次産業化への取り組みへと繋がった。

先行事例を視察し、陳列している商品や価格帯、客層を調査した上で農産物直売所とレストランを開設した。新商品として農場で取れた大麦、さつまいも、ほうれんそうを活用したシフォンケーキの開発・販売や、野菜の栽培・収穫体験などのイベントも行なっている。

販売量を増やす取組み、安定化させる取組みも大事だ。野菜を核に据えた6次産業化であるため、素材である野菜に対するお客様の信頼は特に重要だ。当社の農作物に対する信頼感を醸成することを目的として、生協の組合員を招いた研修会を開催するなどの取組みを行っている。これが「くらぶコアで作ったものでないとダメだ」という組合員など消費者の声に繋がり、直売所や加工品の信頼にも結びついている。

Point3 生産者が農産物販売を直売所に委託する形式の直売所は限界にきている

経営の見極めと決断も重要だ。実は、直売所開始後5年間は赤字だった。販売先がなかなか拡大できなかったことと宅配経費が高んだためだ。6年目によりやく黒字化したが、これは生協と組んだことが大きい。有機栽培農産物を扱いたかった生協と、販売先を捜していた当社の利害が一致したのだ。これとあわせて経費がかかる自社宅配を廃止したことも黒字化できた要因だ。

このように幅広く手がけている6次産業化部門であるが、現時点ではまだ収益の柱とはなっていない。首都圏から距離があるため集客方法も課題だ。また、生産者が農作物の販売を直売所に委託する形式の直売所は限界にきており、今後は消費者を引きつける商品開発やテーマパークなど新たな取組みの検討が必要と考えている。

そこで、新たなビジネスモデルの構築に向けた挑戦を始めている。まず、平成24年に地域の住民と連携して「武田の里協議会」を発足させた。そして、「食と農のテーマパーク ふきのとう」を中心として、霞ヶ浦、北浦に囲まれた里山を眺め、地元の食材を楽しみながら散策できる「フットパス」を行方市と連携して整備した。つまり、くらぶコアは生産・加工事業、武田の里協議会は交流・観光事業をそれぞれ担いながら、観光までを含めた6次産業化に取り組むことでの地域づくりを進めることにしたのだ。

全国を見廻しても、「観光」という視点で6次産業化に取り組んだ事例はあるかもしれないが、「フットパス」を整備し地域づくりまで踏み込んでいる事例はそう多くないだろう。地域も交えた6次産業化の取組みを軌道に乗せるべく、これからも取り組んでいきたい。

入念なマーケティングと綿密な事業計画策定により、園芸専門ではなく地場農産物も含めた直売所を開設

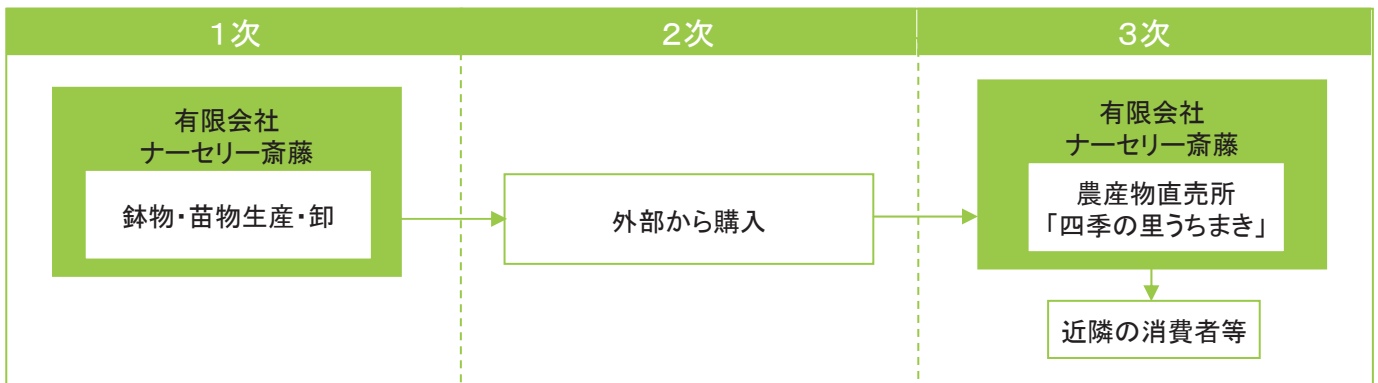


斉藤和宏代表取締役

【当社のビジネスモデル(イメージ)】

有限会社 ナーセリー斎藤
代表取締役 斉藤 和宏

所在地	埼玉県春日部市
資本金	1,000万円
従業員	8人(パート・アルバイト31人)
設立年	平成2年8月(法人設立)
事業内容	鉢物・苗物生産・卸・直売 農産物直売所運営等
URL	http://www.e-cyclamen.com/



Point1 運転資金確保のため日々の現金収入が得られる直売所を開設

当社は、先代が創業してから35年以上、法人化してからも20年以上の歴史があり、地域に根ざした生産者だ。

シクラメンは、播種から販売までに1年以上も期間がかかるうえ、高温多湿の夏が苦手。肥料や水などをきめ細かく管理しないと、葉が少なくなったり、病気にかかりやすくなったりする。当社は、シクラメンの安定した生産と品質の向上をめざし、定期的な栄養診断や肥料の施肥の改善などに取り組んでいる。その結果、葉が小さくそろい、枚数が増えボリュームアップし、より良質のシクラメンの栽培に成功している。

先代が平成2年に法人化した後、私自身が鉢物・苗物の生産品種を増やしなが、徐々に新規取引先を開拓し、同時に生産面積を広げ、売上高を伸ばしていったが、ある水準になると売上高の伸びの停滞を経験した。この停滞状況を打破し、更には、今後の地域農業の活性化のためには、何らかの成長モデルが必要と、数年前から感じていた。

当社ではシクラメンの直売を約30年前から行っており、シーズンになると小売(直売)を行っている。まず自らが花き生産者である強みを活かして、通年で営業できる園芸専門の直売所を考えたが、年間を通しての品揃えや、集客面など園芸単体では難しい。そこで、農産物直売所と隣接することにより、運営が可能ではないかと考えた。

ただ、農産物直売所といってもさまざまな形態がある。そこで、春日部市周辺では野菜の兼業農家や柿・梨などの果樹農家が多いことに着目し、地域の農産物の魅力が十二分に発揮できるよう、更には「地域の情報発信の役割が担えるような直売所」の開設を目指した。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産



農産物直売所「四季の里うちまき」



農産物直売所「四季の里うちまき」 店内

Point2 入念なマーケティングを行った上で綿密な事業計画を策定

消費者が求める品質レベルは、日々確実に上がっており、消費者の買い物の仕方も、年々変わってきている。例えば今までは、近所の八百屋から買っていたものを、週末にまとめて郊外型スーパーで買ったり、日販品に関してはコンビニエンスストアで購入したりするようになってきている。同時に、JAや農業者の組合が運営する「道の駅」も10年前から全国的に拡大し、農産物直売所の店舗数は今では（全国に）12,000を超え、更に増え続けている。

次に、農産物直売所の開設にあたっては、時流では「成長期」だが、民間企業の参入としては後発と考え、外部の専門家の方と一緒に、直売所の商圈エリアと想定される地域の人口や近隣の直売所など、入念な調査を実施したうえで、3年間の綿密な事業計画を策定した（民間企業であれば、当たり前に行っていること）。

そして、直売所に陳列する商品については、近隣の生産者から出荷される農作物だけでなく、良いものは全国から仕入れを行い販売している。また、販売する商品には、1つ1つ生産者の顔や名前・生産に対するこだわり、調理レシピを売場に掲示するなど、生産者の顔が見えて安心でき、商品の価値を消費者に提案できるような売場を作っている。

その中で常に注意しているのは、「商品の価格と価値が、消費者の水準に見合っているか」ということだ。そのためには、お客様が何を求めているのか、どう見られているか、そしてどう見せるかを良く考えることが大切である。そして、自社の強み、得意な点をどう活かせるかを常に検討している。

また、商品を陳列するだけという受動的な集客では、来店者数に波が発生してしまう。「先着〇名様プレゼント」、「地元ダンススクールのステージ」などのイベントを企画し、チラシに掲載して周知するなど、能動的な集客にも気を配っている。

Point3 マネジメント研修や部門長ミーティング等で幅広い視野を持った人材を育成

「人件費は事業を成長させるための投資」という考えのもと、社員教育には力を入れている。基本は現場から学ばせるとともに、月1回の研修会をはじめ、会社の理念、基本方針は事務所の壁に掲示し、理解させておくなど、さまざまな取組みを行っている。

また、各部門には部門長を置いて権限委譲を進めることで人材を育成したり、月1回の経営会議では、他部門との情報共有を図ることで、経営全体を見渡せる幅広い視野を持った人材の育成に努めている。

今後とも農産物直売部門を含めた「事業」を拡大していくには、人材育成が重要で、「人の成長なくして、事業の成長は望めない」と考えている。

フィリピンにラン栽培の現地法人を設立、欧州の生産者がライバル

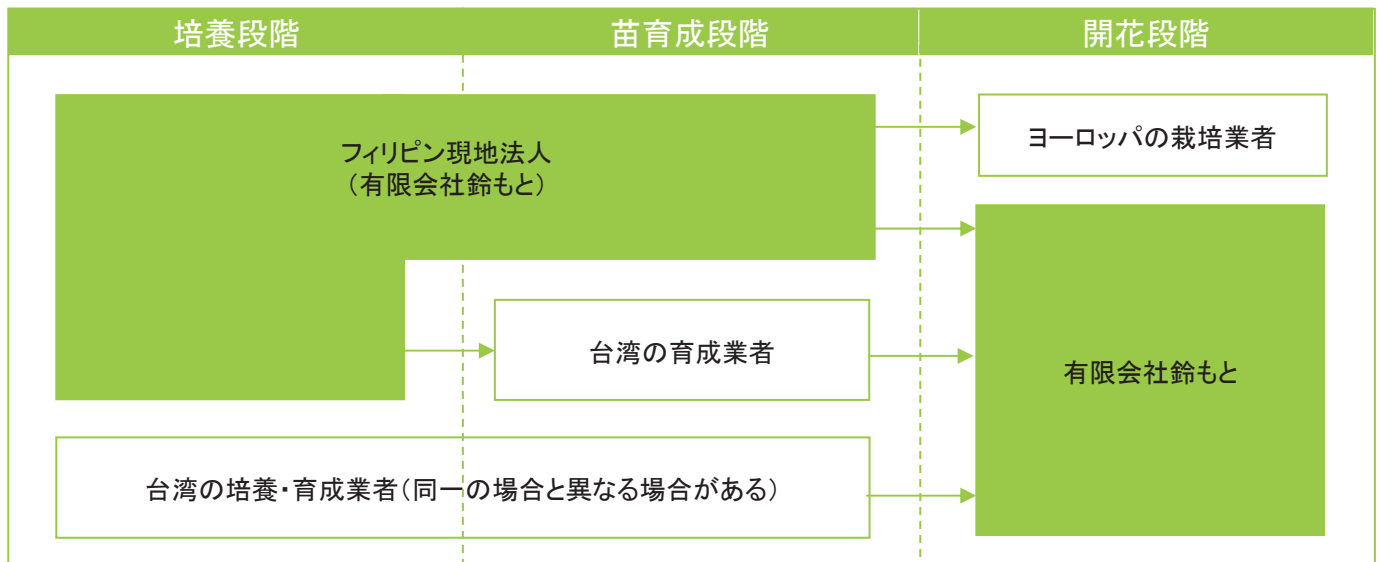


八木幹男代表取締役

有限会社 鈴木と
代表取締役 八木 幹男

所在地	静岡県牧之原市
資本金	3,060万円
従業員	9人
設立年	平成2年(法人設立)
事業内容	花き生産 農産物直売所等
URL	http://homepage3.nifty.com/suzumoto/

【当社のビジネスモデル(イメージ)】



Point1 コチョウランのリレー栽培で経営を効率化

当社は静岡県牧之原市で、いわゆるリレー栽培でのラン栽培に取り組んでいる。

リレー栽培とはその名のとおり、複数箇所（複数業者）で引き継ぎながら栽培を進めていく方法である。ラン栽培の場合、大きく分けて培養段階、苗育成段階、開花段階の3ステージに分類される。この方式の利点は温室の面積当たりの栽培効率の向上だ。培養から開花まですべて国内で行うと3～4年を要するが、開花のみを行えば約半年でよく、栽培効率は単純計算で6～8倍となる。

ラン栽培では、培養段階、苗育成段階は人件費の安い海外、開花段階のみを日本で行うことが多い。海外で対象となる地域は、輸送コストの安い台湾や東南アジアが多い。

なお、当社では基本的に培養段階、苗育成段階を海外で行い、開花段階のみを国内で行っている。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産



温室内で栽培されるコチョウラン

Point2 同業者との競合、言語、特惠措置等を考慮してフィリピンに現地法人を設立

台湾の培養・栽培農家との間でリレー栽培を行うなかで、知的財産保全の観点から培養・栽培の過程を自社のコントロール下に置きたいという希望があったことや、品種開発力や培養技術を自社で有していることから、すべての栽培ステージを自社で行えないか考えるようになった。

リレー栽培のメリットも活かすため、海外に現地法人を設立する方向で検討した結果、同業他社がないこと、英語が通じること、4年間の所得税・消費税非課税措置があること、電気代が安いことなどを考慮し、フィリピンに100%出資の現地法人を設立した。

設立当初の平成22年はBSC（JETROビジネスサポートセンター・フィリピン）内に入居したが、22年末にはバタンガス州にあるPEZA（フィリピン経済区庁）管轄の工業団地のレンタル工場での培養を開始した。当地を選択した理由は、日系合弁会社が運営しており、安全・安心であること、水の配管工事や電気工事が行われていること、建物付物件（倉庫）であったこと（培養作業であることから倉庫で構わない）といったことからである。

現地のフィリピン人従業員はランの培養経験がないため、日本から技術指導担当者を派遣し培養技術の研修を行っている。

Point3 欧州の洋ラン生産者がライバル且つ模範

近年はEU圏にも商圏を拡大しているが、EU圏では実は最近まで洋ランはほとんど普及していなかった。しかし、EU圏にはない花ということで人気が出たのか、ここ15年ほどで爆発的に需要が増加した。

当然、現在ではEU圏にも洋ラン栽培農家があり、日本と同様にリレー栽培に取り組んでいるため、日本国内向けと同様に色や形での勝負となっている。

EU圏における花きの消費金額は、現地の統計調査によると12～13ユーロ/5週間だ。洋ランは一对で購入されることが多いため、花持ちを5週間程度とすると、6ユーロ/鉢前後が現地の生産者が考える価格の基準となる。そのため、当社のフィリピン現地法人も、生産コストとこの価格を踏まえた単価設定での培養に取り組んでいる。

今後も、このような多国間の取り組みを進め、さらなる業容の拡大を目指している。

“昔ながら”と“国際基準”をあわせ持つ、こだわり卵を香港へ輸出

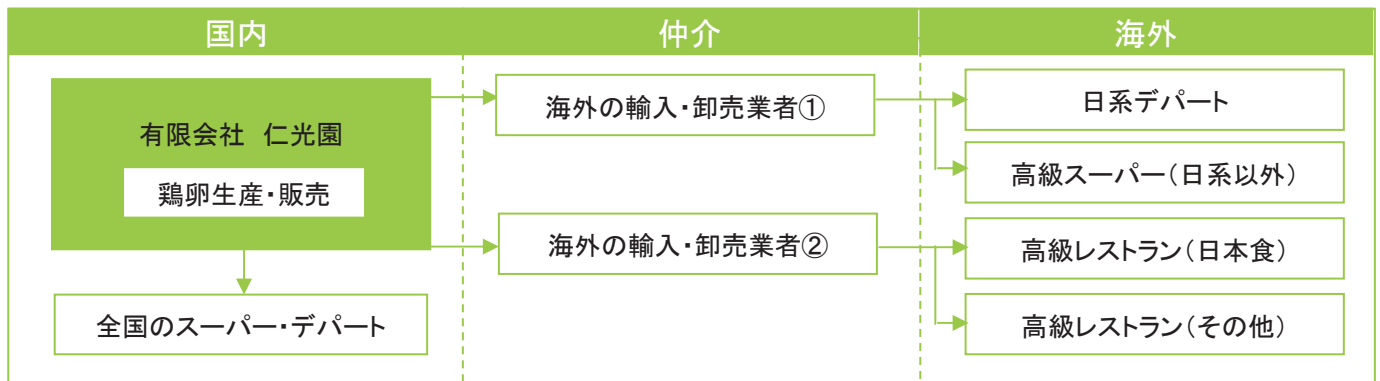


島哲哉取締役

有限会社 仁光園
代表取締役 島 哲雄
取締役 営業部長 島 哲哉

所在地	富山県高岡市
資本金	1,000万円
従業員	25人
設立年	昭和40年
事業内容	鶏卵生産・販売
URL	http://www.niko-en.co.jp/index.html

【当社の輸出の流れ(イメージ)】



Point1 卵を生で食べる習慣のない香港で卵かけご飯を紹介

平成20年2月に日本農業法人協会が香港で開催した商談会に参加し、輸出に関心を持つようになった。同年6月には国際的な認証機関による農場HACCP認証を業界で初めて取得。卵の中のサルモネラ菌の清浄化など、安全・安心への取組みを国際認証で証明できたことで、海外のバイヤーからも高く評価してもらえるようになり、平成21年3月から香港への輸出を本格的に開始した。香港では百貨店とスーパーで販売し、店頭価格は1パック6個入りで日本円にして360円～400円と中国産の3倍程度であったが、順調に売り上げは伸びていった。百貨店の方がスーパーよりやや高い価格を設定していたが、売れ行きにあまり影響しなかったことから、売り込むべきターゲットを明確にすることが重要だと感じた。

ところが、その後のリーマンショックで売上は伸び悩み、平成22年には日本での鳥インフルエンザ発生により香港向け輸出がストップ。さらに原発事故の影響も受け、輸出再開できたのは平成24年3月となった。原発事故による風評被害の影響はあまりなかったものの、円高のため店頭価格も香港ドルベースで2割程度の実質的な値上がりとなった。タイ産やマレーシア産などの相対的に安価な卵が台頭してきたこともあり、輸出量は大幅に減少した。

ただし、輸出再開後はコンスタントに一定の販売量をキープしていることから、他の外国産などと品質面での差別化はできていると思う。実際に自分が試食販売の現場に立って、農場HACCPでサルモネラフリーを実現しており生でも安心して食べられることを説明すると、熱心に耳を傾けてもらえる。飼料を指定配合することで生臭さをおさえ食味を良くしているため、始めは顔をしかめていた方も匂いをかいで口に入れるとその良さを実感できる。香港では卵を生で食べる習慣はないが、卵かけご飯など日本の食文化と合わせて効果的な情報発信ができれば、まだまだ市場開拓できる余地があるはずだ。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産

Point2 輸出の難しさは地道に続けること

小売店での販促イベントは四半期に一度は必ず行っている。イベントの間はそれだけ売上は伸びるが、販促費用は全て当社の負担となるため、収支としては差し引きで若干プラスになる程度。それでも将来への先行投資と考え地道に取り組んでいる。輸出は続けることが一番難しい。

輸出再開後は従来の小売店ルートだけでなく、業務用ルートの開拓にも力を入れている。当社の卵は加熱しなくても食べられることから、高級レストランでティラミスなどのデザートにも使われている。現地の生活に根ざすお粥に当社の生卵をかける食べ方なども今後は積極的に提案していく。輸出は現状、会社全体の売上の1%未満にとどまっているが、将来的には3~5%まで伸ばしたい。

割れやすい卵ということで、海外へ運ぶ間に輸送トラブルが生じないか当初心配していたが、実際のところ問題は起きていない。香港はコールドチェーンも整備されており、品質や鮮度もきちんと維持できている。一番近い富山港は国際拠点港湾に位置付けられているが、今のところ貨物の中心は工業製品である。したがって、現在は福岡港引き渡しで香港の仲卸業者と取引しており、他の農産物や食品と混載され船便で香港へ運ばれる。港を関東に変更できないかと考えていたが、原発事故の影響で一緒に混載されるはずであった関東産農産物の輸出が制限されたため、実現しなかった。香港の輸入業者は国内取引よりも5%程度高い条件で買い取ってくれる代わりに、海外取引ならではのこうした特殊事象については当社がそのリスクを負うことになっている。



香港での商談会の様子、シェフの関心も高い

Point3 生産者が設定した価格で買うか、最終的な決定権は消費者にある

無窓・大型の鶏舎による密飼いではなく、低密度で鶏に負担をかけない昔ながらの飼育方法を守り、安全な卵を提供しようというのが当社の方針である。飼料を輸入トウモロコシの代わりに富山県産米を100%使用する取組みも始めた。こうして産まれた「米寿の卵」をより幅広い方に食べてもらいたいと、同じ高岡市のカフェギャラリー「銀の車輪」と低温殺菌乳にこだわったジェラート作りをしている南砺市の「ジェラッテリアZUCCA」の3社で、「米たまジェラート」を開発。平成24年10月にはこのスイーツ加工・販売事業が六次産業化法事業計画として認定された。

六次産業化の課題は流通と販売である。価格決定権と言っても、その価格で買うか最終的に決めるのは消費者。品質には自信があるが、ある程度のロットを扱わなければ品質を維持できないし、一定量売るためには手頃な価格が求められる。販路を広げることは当然必要だが、価格と営業力・流通網では大手にかなわない分、発想を転換して消費者に足を運んでもらい、そこでしかできない体験を提供していく工夫や努力も大事だと考えている。地元の商工会議所青年部メンバーとして、魚のすり身を生地にして昆布を乗せた「高岡流お好み焼きととまる」や地場のハウレンソウを使った「高岡グリーンラーメン」といったご当地グルメを紹介するなど地域おこしにも取り組んでおり、これらの料理には当社の卵も取り入れられている。

輸出に話を戻すと、将来的には富山港から地場の食材と一緒にコンテナに混載して船積みし地域ぐるみで海外にアピールしていければと考えている。デフレやグローバル化の波に流されることなく、地域の中小企業としての存在意義を示していきたい。

有機栽培・無添加の手づくり味噌教室でお店のファンを拡大

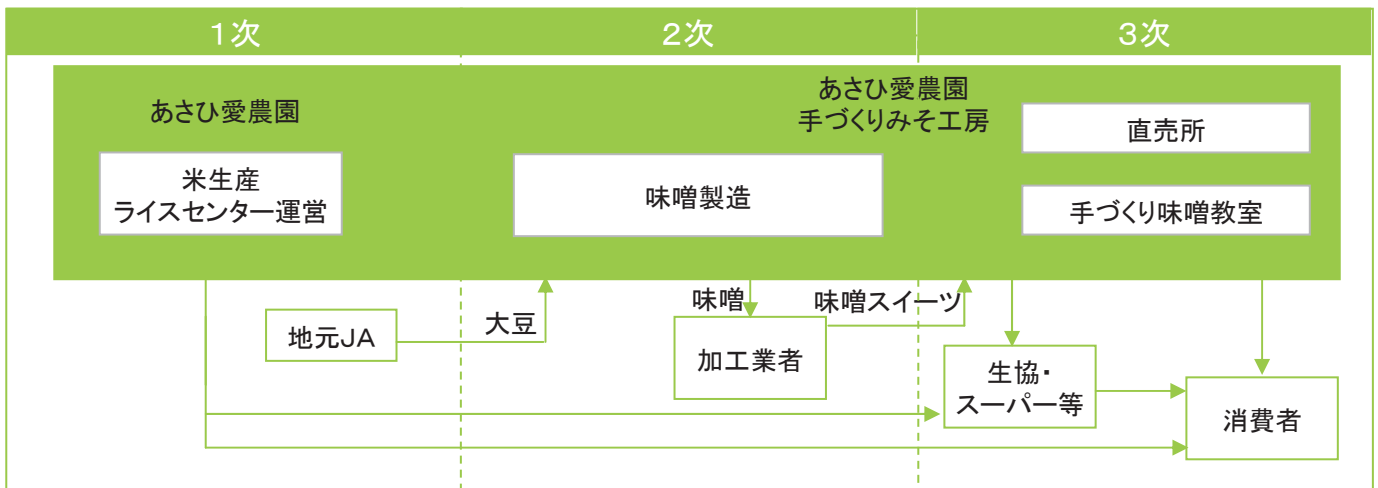


寺坂律子氏

【当社のビジネスモデル(イメージ)】

あさひ愛農園・手づくりみそ工房
寺坂 律子

所在地	福井県丹生郡越前町
資本金	33百万円
従業員	常雇1名、パート7名
設立年	昭和63年
事業内容	米生産・販売、ライスセンター運営 味噌製造・販売
URL	http://www.ainouen.jp/

**Point 1 有機栽培・無添加の味噌が生協の方針に合致して販売量が急増**

長男が障害を持って生まれたため、これまで全く気にしていなかった食の安全・安心を人一倍気にするようになった。もともと祖母が麹屋として家庭から持ち込まれた米と大豆から味噌を作り返す仕事をしていたこともあり、昭和62年頃から体によい有機栽培・無添加の味噌作りをはじめた。

当初は、玄関先で作った味噌を軽トラックに乗せて近所を売り歩いたが、売り上げは小遣い程度だった。当時は米と桃の生産のほか、所有するライスセンターの使用料が主な収入で、味噌は経営の柱とは言えなかった。実際、農作業が忙しいときに味噌の配達に出かけようとすると主人から「そんなことしていないで農作業を手伝え」と言われることもあった。

いつか主人を見返してやろうと味噌作りを頑張っていたところ、米と桃を出荷していた生協から味噌も出荷してみないかとの提案を受けた。有機栽培・無添加という生協の方針に合致していたことと、当時は有機栽培や無添加にこだわった味噌がほとんどなかったこともあり、生協への出荷量はどんどん増えていった。

ただ、あまりにも急に売れ始めたので、欠品しないようにとたくさん作ったところ、作りすぎて在庫がいつまでも捌けないこともあった。これに懲りて今度は生産量を抑えたところ、逆に量が足りず欠品したこともあった。生協からも安定供給の要望があり、平成14年に生産設備を強化し、平成19年には在庫保管用の大型冷蔵施設も導入した。平成21年にはライスセンターを取り壊し、その跡地に現在の「手づくりみそ工房」を構えた。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

あさひ愛農園「手づくりみそ工房」



店内にはみそ関連商品が並ぶ

Point 2 手づくり味噌教室でお店のファンを拡大

手づくり味噌の体験教室は平成8年頃から始めた。商品と全く同じ原料を使用し、作り方も全て公開している。全て公開してしまえば、商売にならないのではないかとされることもあるが、実際そういうことはない。最近では「体に良いこの味噌を広めたい」という思いが強くなってきて、県内のいたるところで出張手づくり味噌教室を開催することが生き甲斐になっている。もちろん採算は合わないが、お店のファンが増えることで長期的に見れば売上げになると考えている。

また、自分たちの価値観や商品への想いを伝えるため、毎月1回手作りの「味噌かわら版」を発行して、味噌のパッケージに入れていた。内容は日常生活のたわいもないことであるが、なかなか評判が良く、10年以上続けている。これを楽しみに毎月味噌を買いに来る顧客も多い。

Point 3 新商品の価格設定は女性従業員全員で議論

現在、私を含め9名の従業員のうち6名が女性だ。女性は主婦として食に関する経験やアイデアが豊富で、食品加工・販売には適していると思う。

また、新商品の価格設定もスタッフ全員で議論して決めている。主婦は価格に敏感で、安くて良いものがあれば遠いところにも買い物に行く。往復の移動を時給換算すれば無意味なことであっても、安くて良いものを買えたという満足感を得たいのが主婦の感覚だ。使いやすい量で買いやすい価格を考え、「この価格なら自分は買うのか」ということを常に考えて設定している。

Point 4 「手づくりみそ工房」の開店で子供達が跡継ぎとして帰郷

3年前に「手づくりみそ工房」を構えてから、離れて暮らしていた子供達が家業を継ぎたいと帰ってきてくれた。それまでは子供達に味噌作りを継がせたいと話しても誰も聞く耳を持たなかったが、自分の夢を追って生き生きと過ごしている最近の私の姿を見て、自分達もやってみようと思ってくれたのだろう。

新商品の「みそスイーツ」は、現在加工委託しているが、今後は自社で行おうと考えている。「手づくりみそ工房」の隣の倉庫を改装して新たにみそスイーツ専用の売り場を作る計画だ。加工委託先の女性パティシエがこちらに働きに来てくれることになり、平成25年夏のオープンを目指して準備を進めているところだ。

固まりにくい青豆豆腐の加工に苦戦するもあきらめず売上が拡大

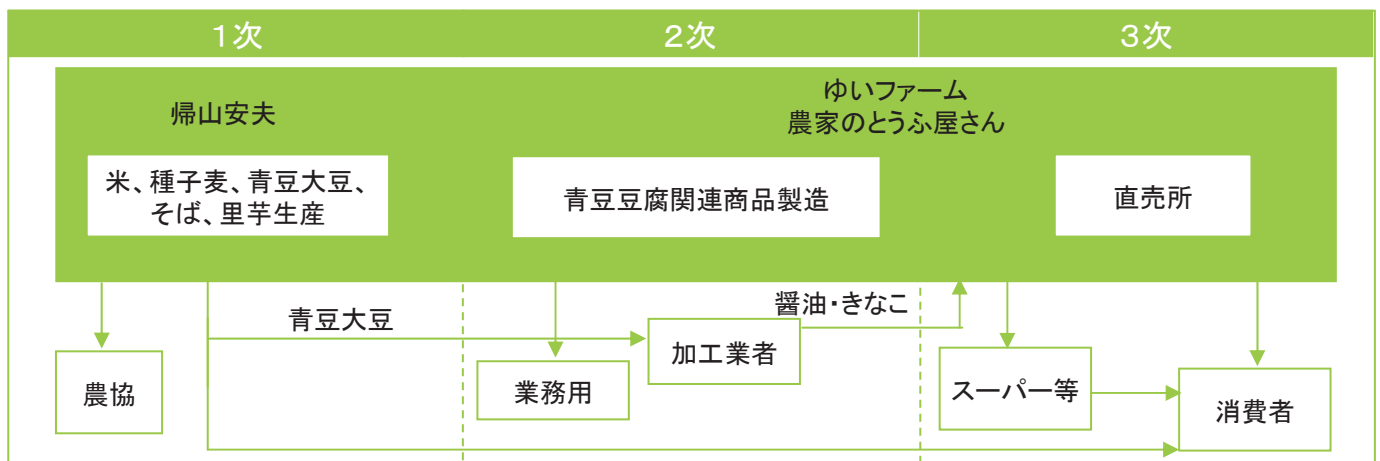


帰山幸子氏

ゆいファーム・農家のとうふ屋さん 帰山 幸子

所在地	福井県大野市
従業員	1名
設立年	平成18年
事業内容	青豆豆腐関連商品製造・販売
URL	http://www.yuifarm.com/

【当社のビジネスモデル(イメージ)】



Point 1 青豆の加工に苦戦も「おいしい豆腐」との評判が口コミで広がり販路拡大

稲作・畑作の専業で、地域の農家から農地を借りて規模拡大をしながら経営を続けていたが、平成10年頃から、行政が農業の多角化や付加価値化などの後押しをするようになってきた。そういう中で農業の多角化に関する研修や見学会に参加するようになり、いつしか自分も何かやってみたいと思うようになっていった。

平成5年の米の大凶作をきっかけに、大豆の作付けを県が推奨するエンレイからあまり流通していない青豆に切り替えた。そうした折に、「青豆でつくった豆腐がおいしい」という雑誌の記事が目にとまり、平成13年から近所の豆腐店に青豆豆腐の加工を委託するようになった。

当初は農作業のかたわら、週一回近所に配達する程度の量だったが、そのうち「あげ（油揚げ）」も欲しいというお客様の声と、なにより自分の思いが豆腐へ込められないことから、平成18年から自家製造を開始した。

しかし、青豆はたんぱく質が少なく糖分が多いため、おいしい反面固まりにくく、豆腐加工に苦労した。しかし、周囲の人々のアドバイスに支えられながら続けているうちに青豆豆腐の品質も安定し、また、「おいしい豆腐」との評判が口コミで広がりスーパーにも出荷できるようになった。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

ゆいファーム・農家のとうふ屋さん



国道沿いに目立つ看板

Point 2 目立つ看板で観光客を呼び込む

お店の前の道を通る県外の人々が主な顧客だ。ゴールデンウィークや九頭竜紅葉まつりのある観光シーズンは特に来店客が多い。国道沿いに立地しており、目立つ看板を設置しているが、それを見たお客様は3つに分類される。1つ目は看板を見て「すぐに入る人」、2つ目は看板を通り過ぎた後で気になって「引き返してくる人」、3つ目は看板を見て「いつか入ってみようと思っていた人」だ。いずれにしても看板を見て来てくれたお客様であり、集客の上で看板の効果は重要だ。

また、商品を買ってくれたお客様には、凍らせたおからを保冷材代わりにサービスしており喜ばれている。



揚げたての油揚げが好評の移動販売車

Point 3 跡継ぎのおかげで周囲の農家も安心し、農地を貸してくださる人も増加

もともと接客は嫌いではなく、むしろやってみようと思っていた。商品を販売する際にも、簡単でおいしい調理方法をお客様にお伝えするようにしている。主人はお店には出ず農作業を専門にしており、夫婦間で役割分担ができています。

平成21年には息子が跡を継ぐために戻ってきてくれた。農作業を頑張っている息子の姿を周囲の人々が見て安心してくれたためか、農地を貸してくださる人も増え、さらに規模拡大が進んだ。

これまではロコミなど比較的受け身の営業だったが、積極的な売り込みも始めたところだ。福井県は油揚げの消費量が最も多い県であることから、注文を受けてから油揚げを揚げられる移動販売車も導入した。この車に他の商品も積み込むことでアンテナショップとしての機能も期待している。

Point 4 まずは慎重に売れる分だけを加工委託で始めるべき

6次産業化は、誰でもうまくいくほど甘いものではない。食品加工は食中毒や異物混入など非常に神経を使う。まずは慎重に、専門の食品メーカーなどに売れる見込みの量だけ原料を持ち込んで、加工を委託することから始めることも一つの手だ。

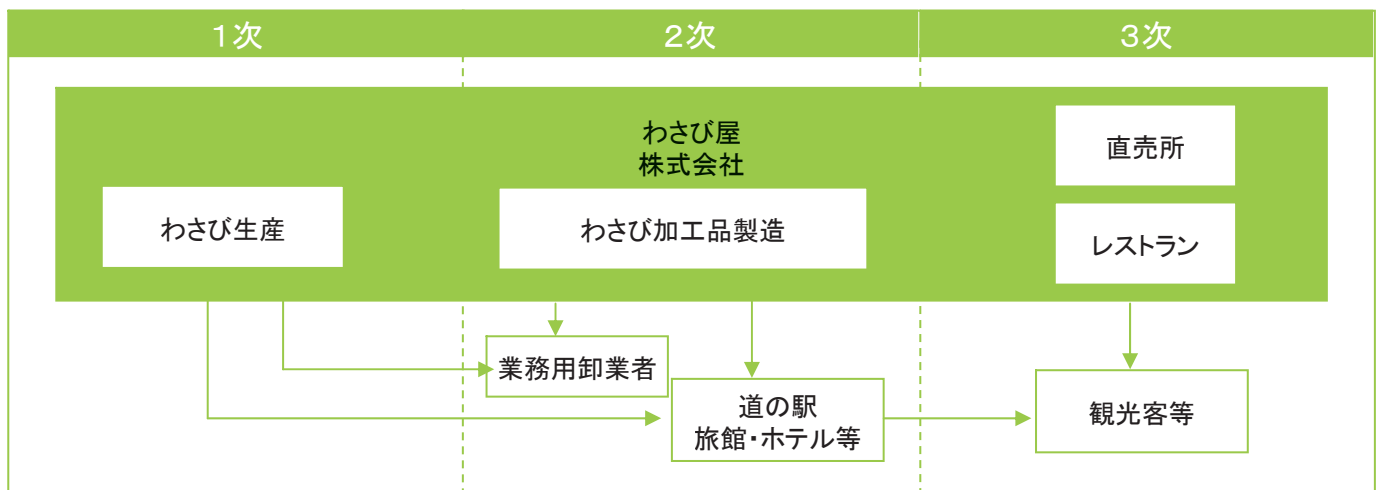
建設業からわさび生産・加工品販売に参入



左:わさび屋株 森紀子代表取締役
右:(有)森信建設 森信介代表取締役

わさび屋株式会社
代表取締役 森 紀子
有限会社 森信建設
代表取締役 森 信介

所在地	岐阜県郡上市
資本金	100万円
従業員	6人
設立年	平成22年
事業内容	わさび生産・加工・販売等
URL	http://www.wasabiya.info/



Point 1 建設業からわさび生産・加工・販売に参入

建設業から新規事業の一環としてわさびの生産・加工販売を始めた。郡上市の建設業者が加盟している郡上市活性化協会で、あるわさび生産者が後継者を探しているという話があり、主人が以前から農業に興味を持っていたこともあって、そのわさび田を買い取って跡を継ぐことになった。

そのわさび生産者はわさび加工の技術ももっており、生産だけでなく加工技術も継いでもらいたいとの意向で技術指導も受けた結果、生産・加工に関しては比較的スムーズに継承が進んだ。平成22年の8月にわさび田を買い取り、9月に会社を設立したが、実際に直売所をオープンしたのは翌年の10月になった。これは、成長の遅いわさびを収穫するまでには長い期間が必要なためである。

販売についても、取引先を引き継いでくれたおかげで、当初から一定の売り上げを確保することができた。しかしあくまで最低限であり、売り上げを伸ばすため、地域の道の駅やホテル、旅館のほか、業務用向けに卸業者をまわって営業を続けている。

現在、新規の取引先も順調に増えており経営も軌道に乗りつつあるが、黒字化まではもう少しかかりそうだ。もっと積極的に販路拡大に向けた営業活動を行いたいと思っているが、事務・経理も自分でやっているほか、建設業の仕事もあるため、なかなか時間が取れない。いずれ営業担当なども雇用したいと思うが、現状では売り上げが小さく難しい。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

直売所「町の駅 わさび屋」



新鮮な本わさびやわさび加工品

Point 2 多くの商品開発から定番商品として残るものはわずか

売上は今のところ直売所より業務用向けの方が多い。直売所は客単価が低いいため売り上げとしてはなかなか大きくならない。直売所の売上を伸ばすため新商品の開発も積極的に行っており、中でも「わさび餃子」は人気商品のひとつだ。わさび餃子を開発したときは、ちょうどよいわさびの配合具合を見極めるため、毎日餃子の試作品作りに没頭した。ちなみに現在は、「わさびコロッケ」の商品開発に取り組んでいる。

様々な新商品を開発しているが、定番商品として残るものは多くない。最近開発した「わさびたこ焼き」と「わさびハンバーガー」は苦戦しているが、B級グルメブームにあやかって岐阜名物の「ケイチャン（味付け鶏肉）」の販売も開始したところ好調だ。

Point 3 わさびの洗浄や加工などの作業が丁寧で細かい女性を雇用

従業員5名全員がパートタイムの女性だが、女性のほうがわさびの洗浄や加工などの作業が丁寧で細かいためだ。また、女性従業員は主婦として毎日料理を作っていることもあり、商品開発においても即戦力となっている。

当初は主に主人が経営を取り仕切っていたが、建設業との兼務で細かなところに目が行き届かない姿を目にして「このままではだめだ」と思い、自ら経営を取り仕切るようになった。

Point 4 現地の購買層が求める価格帯と合わず高級本わさびの韓国輸出を断念

わさびは成長が遅いことから、出荷管理は比較的容易だ。毎週木・金曜日に収穫して販売先に配送している。また、返品が生じた場合でも、それを加工にまわすことができるため廃棄ロスが少ない。ただ、地域でのイベントを当て込んで多めに収穫したものの、思うほど売れず処理に困ったこともある。しかし、イベントでの販売予測は難しく仕方がないかと思う。

輸出については、海外のバイヤーとつながりのある知人がおり、韓国から本わさびの販売を打診されたが、本わさびは高級であり現地の購買層が求める価格帯と合わなかったため断念した。韓国では合わなかったが、香港など所得水準の高いところならうまくいったかもしれない。

新設工場での低価格・高品質な商品生産により価格交渉が有利に

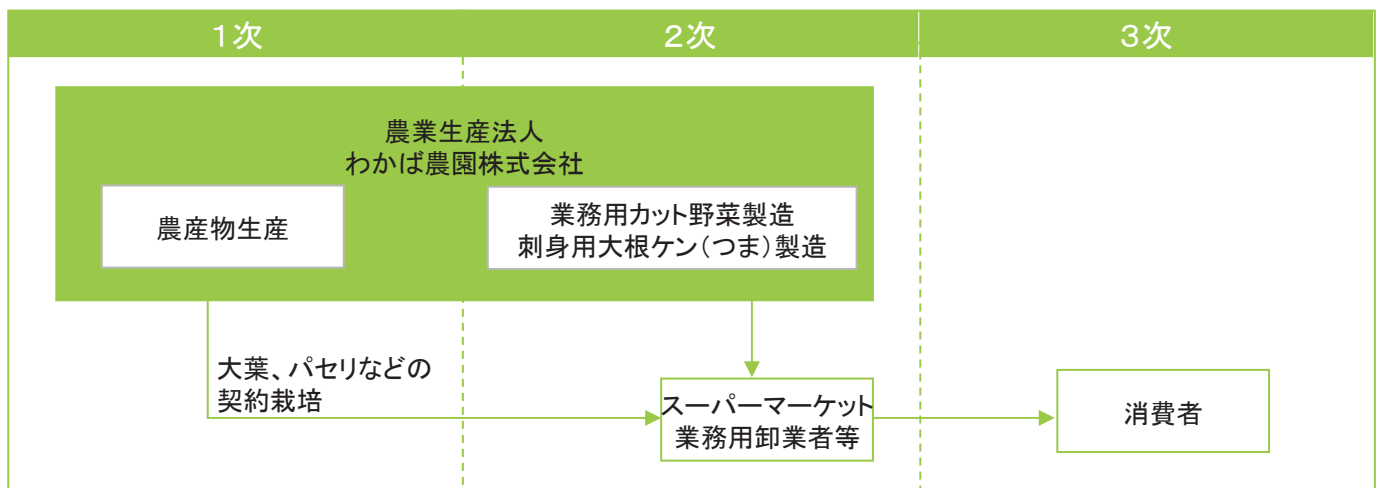


三浦茂雄代表取締役

【当社のビジネスモデル(イメージ)】

農業生産法人 わかば農園株式会社
代表取締役 三浦 茂雄

所在地	岐阜県岐阜市
資本金	2,000万円
従業員	常雇67名、パート233名
設立年	平成4年
事業内容	農産物生産、 業務用カット野菜の製造販売、
URL	http://www.wakaba-f.co.jp/



Point 1 「刺身のつま(大根ケン)」に特化して急成長

青果商として小さなスーパーを運営していたが、大手との競争が厳しくなり、付加価値を付けるため昭和50年からカット野菜の加工・販売を始めた。

当初は家族経営で毎日朝4時には起きて野菜を加工し販売を行っていたが、手間ばかりかかり利益は出なかった。当時は主婦が家庭で野菜を調理するのは当たり前で、カット野菜は今ほど認知されていなかった。

ある時、先代である父がカット野菜の中で「刺身のつま(大根ケン)」の売上が大きいということに気づき、それから刺身のつまだけに特化して加工・販売を行うようになった。大根ケンを加工する機械は販売されてはいたが、効率的に品質の良いつまを生産するため、独自の加工機械を製作して取り組んだ。

刺身のつまに特化してからは売上が順調に伸び、それにあわせて加工場も大きくしていった。平成21年には最新鋭の設備を備えた大規模加工場の新設に至った。

新工場の建設にあたっては全額借入を行なったが、長期かつ低利の制度資金(スーパーL資金)がなければこれだけ大きな投資には踏み切れなかった。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

本社加工場の屋上に設置された
植物工場「天空の畑」で栽培中の水菜



新加工場の更衣室を改装した託児所「だいこん畑」

Point 2 新工場で低価格・高品質な商品を大量生産、価格交渉が有利に

新工場のおかげで、高品質で低価格な商品を大量に供給できるようになった。この品質でこれだけの量を安定的に提供できる場所は他にはないと自負しており、量販店のバイヤーとの価格交渉の際に「もっと他に安いところがあるから値下げできないか」と言われても、「それならどうぞそちらでお買いになってください」と自信を持って言い返せるようになった。珍しい品種を販売したりヒット商品を開発しても、儲かるのははじめだけで、すぐに真似されてしまう。しかし、こうした大規模投資によって差別化を図った場合、追いつくためには同様の大規模投資を行なうための資金と度胸が必要であり、そう簡単には真似できない。

現在、大根のつまは売上全体の3割程度となり、サラダなどその他のカット野菜の売上が過半を占めている。平成23年10月期決算の売上高は32億円だが、平成24年10月期決算では39億円と増収の見通しであり、平成26年10月期までに売上高50億円達成を目標にしている。

原材料の野菜はほとんど自社栽培している。自社保有農地は7~8haだが、耕作面積で250ha程度の農地を借り上げている。契約栽培で外部から野菜を調達したほうが簡単だが、当社は農業生産法人であり、生産・加工・販売に対して一貫して責任を負うことが、顧客の安全・安心につながるものと信じている。

新工場の屋上に設置した植物工場である「天空の畑」は7~800坪程度で、現在はベビーリーフを栽培している。生産の主力は露地だが、「天空の畑」は安全・安心がわかりやすく伝えられプレゼンテーション効果が高い。

Point 3 工場内託児所設置で女性パートの応募者数が増加

女性従業員の割合が多いが、人物本位で採用していたらたまたま女性の比率が高くなったに過ぎない。新工場を新設した際に、加工場内に従業員用の託児所もつくった。利用料は1日500円と安く抑え、従業員の評価も高い。現在、保育士は6名の体制で20名程度の従業員がこの託児所を利用している。

以前はパートの募集をかけてもなかなか人が集まらなかったが、託児所のおかげでパートの応募が多くなった。全ての女性従業員には出産しても復職して頑張りたいと願っているが、出産後そのまま辞めてしまう人はまだ多い。産休を取ると昇進に影響があると思っているのかもしれない。産休を取っても再スタートが切れるような下地をつくるのが大事だと思っている。今はまだ女性管理職の数は少ないが、産休を取ってもしっかりと昇進した人がもっと増え、その人達を若い従業員が目標とするようになればと思っている。

セミナー参加で構築した人脈を活用してコラボ商品を企画

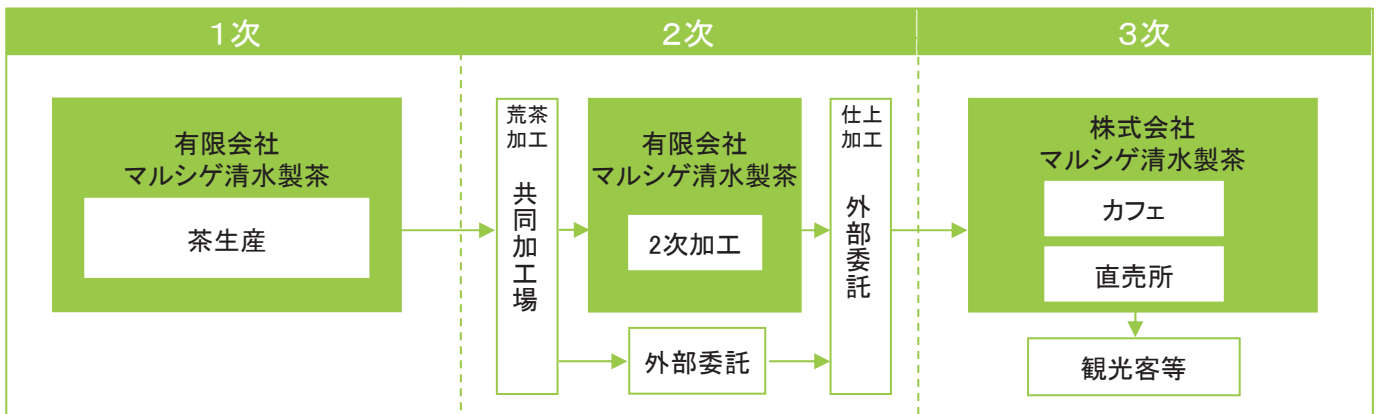


有限会社 マルシゲ清水製茶 清水 加奈

所在地	三重県四日市市
資本金	300万円
従業員	8人
設立年	平成15年 4月(法人設立)
事業内容	茶生産 カフェ 等
URL	http://www.marushige-cha.jp/

清水加奈氏

【当社のビジネスモデル(イメージ)】



Point1 セミナー参加でカフェ運営に関する幅広い知識を習得し人脈も構築

当社は主力の茶品種である「やぶきた」を中心に約10haで茶の栽培に取り組み、茶農協を通じて出荷している。多様な茶のなかでも特産の高級茶「かぶせ茶」をブランド化しようとさまざまな検討を行ってきたが、その一環として2010年に「かぶせ茶カフェ」を開いた。

大学卒業後、東京にあるお茶関係の企業に就職したが、首都圏で茶産地といえば静岡県であり、三重県が知られていないことで悔しい思いをした。この思いが「かぶせ茶」のブランド化の模索へと繋がった。その後、実家に戻り結婚・出産したが、女性は出産期になると農作業には取り組めなくなる。周囲は子どもを産み育てることも大事なことで気を使ってくれるが、個人的には肩身が狭く感じられ、何かできることがないか考えていた。そのときに東京での会社でカフェ出店プロジェクトに参加していた経験を思い出し、地元のお茶を出すカフェに取り組むことに決めた。

出店時に必要となる許認可等の作業を一通り経験していたこともあり、出店準備は比較的スムーズに進められた。また、近隣の先事例を視察したことで、メニューや価格帯、内装の参考になった。さらに、三重県主催のセミナーに出席したことで、挨拶の仕方から販売の心理学、SWOT分析といったカフェ運営に関する幅広い知識が習得できた。セミナー参加時に人脈が構築できたことも大きな財産となっている。お互いに年齢や取り組んでいる品目がバラバラなことから、意外な視点からの意見やストレートな批評を聞くことができ、コラボ商品の企画にも役立っている。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産



「かぶせ茶カフェ」



直売スペース

Point2 古民家風の自宅を改装するなど初期投資を抑制

初期投資を最小限に抑えるため、カフェの建物は自宅兼作業場を改装し、食器類も自宅の蔵にあったものを活用した。自宅はもともと古民家風であり、来店者には好評だ。市街地や観光客の動線からは離れているが、「農家と触れ合いたい」という農村に癒しを求めるお客さまからすれば、茶園のなかにある落ち着いた雰囲気のカフェということでかえって良い印象を与えているようだ。

接客は基本的にアルバイトを使わず、私と母が担当している。来店したお客さまが自身のブログに取り上げてくれることもあり、口コミで評価が広がっている。

茶の手摘み体験や摘んだお茶の葉を天ぷらにして食べるイベントなど、茶生産者が運営するカフェにしかできない工夫も行っている。

Point3 カフェにより知名度が向上し、本業お茶の販売量も増加

茶カフェを始めたことは、本業のお茶の販売にも良い影響を及ぼしている。カフェ開店により知名度が上がったことで取引の依頼が増え、茶の販売量も増加している。

また、カフェに来店していただいたお客様が、帰りに茶製品を購入してくださるといったことも、売上増加に貢献している。

さらに、お茶と他の商品とのコラボ商品の開発の動きも広がっている。これまでもかぶせ茶ラスクやハイボール、焼酎、はちみつとのさまざまなコラボ商品の開発を行っており、酒類は地元の居酒屋グループが採用するなど地元での浸透も進んでいるが、地元の伝統産業である萬古焼とのコラボといった飲食物以外にも対象が拡がりつつある。

今後は、さらなるコラボ商品の企画を行うとともに、現在休業日としている日の活用を考えるなど、「かぶせ茶」の普及に向けて取り組んでいきたい。

地域のバックアップでカフェ・農家民宿に取り組み、地域振興を目指す

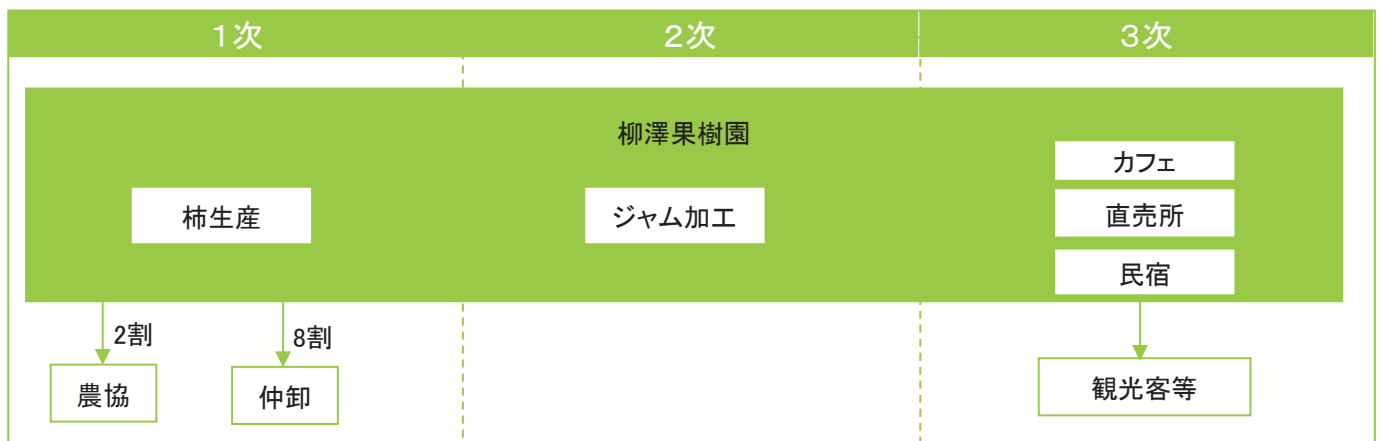


柳澤佳孝氏

【当社のビジネスモデル(イメージ)】

柳澤果樹園 柳澤 佳孝

所在地	奈良県五條市
従業員	4人(パート・アルバイト7人)
設立年	平成3年(就農)
事業内容	果樹(柿)生産、 カフェ、農産物直売所、農家民宿
URL	http://www.0141kaki.com/



Point1 立地が悪くても集客できれば地域振興の起爆剤となりうる

当園は富有柿の産地である奈良県西吉野の山中で、高糖度の独自ブランド柿「霜朱宝(しものたから)」を生産しているほかカフェ、農家民宿などに取り組んでいる。

就農当初は、柿栽培作業の傍ら地元のバーでアルバイトをしていたが、そこで接客をしているうちに、柿栽培以外にこの経験が活かせるのではないかとカフェ、農家民宿に取り組むことを考えるようになった。

また、西吉野は周辺地域では名の知れた柿の産地だが、大都市圏での知名度はまだまだであり、6次産業化に取り組むことで、まず「西吉野」という地域を知ってもらい、そこから「柿の産地」であることを周知したいという想いも強くなっていった。

地域振興に対する思いもあった。西吉野地域の柿農家は一定の規模を有しており、当園も含めて柿栽培だけで経営が成り立つ状況にあった。そのことがかえって農家を守りの姿勢にしまい、他のことへの取り組みを遅らせているのではないかと感じるようになった。6次産業化に取り組むことで地域の雇用を増やすとともに、西吉野のような立地条件の悪いところでも集客できることが示せれば、地域振興の起爆剤となるのではと考えた。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

Café「こもれび」



Café「こもれび」店内

Point2 地域振興を願う先行事業者からのバックアップが大きな後押し

カフェ・農家民宿のオープンにあたっては、地域の先行事業者の協力が大きい。同じ集落内で農産物のオンラインショップにはじまり、レストラン、農産物の収穫・加工体験、古民家交流館など、さまざまな取り組みを行っている「農事組合法人 農悠舎王隠堂」だ。ここから頂いた協力は、果樹の販売面におけるノウハウの共有、来訪者と話しをする際に同席させてもらい、精神面でのバックアップなど数知れない。「一緒に地域を活性化していこう」と言ってもらえたことが、カフェ・農家民宿に取り組んだ大きな後押しとなった。

農家民宿のキャッチフレーズは「『都会にないもの』がある」だ。都会のビジネスホテルのような設備、食事を求めるのではなく、「西吉野」を感じてもらえるような雰囲気づくりを心がけている。宿泊は1日1組のみで、冬季は積雪があるため5月から11月までの営業だが、それでも口コミで評判が拡がり、宿泊者の3割程度がリピーターだ。

Point3 農家民宿やカフェがイメージアップに繋がり柿の販売単価も上昇

柿の生産部門にも6次産業化へ取り組んだ効果が現れてきた。柿の仲卸業者も、お客さまとして来店・宿泊していただくことがあり、その体験を通じて農家民宿やカフェの取り組みを知ってもらうことで、柿のイメージアップに繋がり、柿の販売単価が上昇した。

これに伴い、販売先も大きく変化した。6次産業化に取り組む前はほぼ農協への出荷だったが、取り組み後は仲卸が8割となっている。イメージアップにより仲卸業者も取扱いやすくなったということだろう。

Point4 カンボジアの富裕層向けに柿を輸出

販売委託会社を通じてカンボジアへの柿の輸出にも取り組んでいる。空輸のため輸送コストが高く、単価が日本国内の約10倍になることから、専ら富裕層が対象だ。まだ量自体は少ないが、今後は輸出量を伸ばしていきたい。

工場長にアルバイト女性を起用、独自のハーブ抽出技術が強み

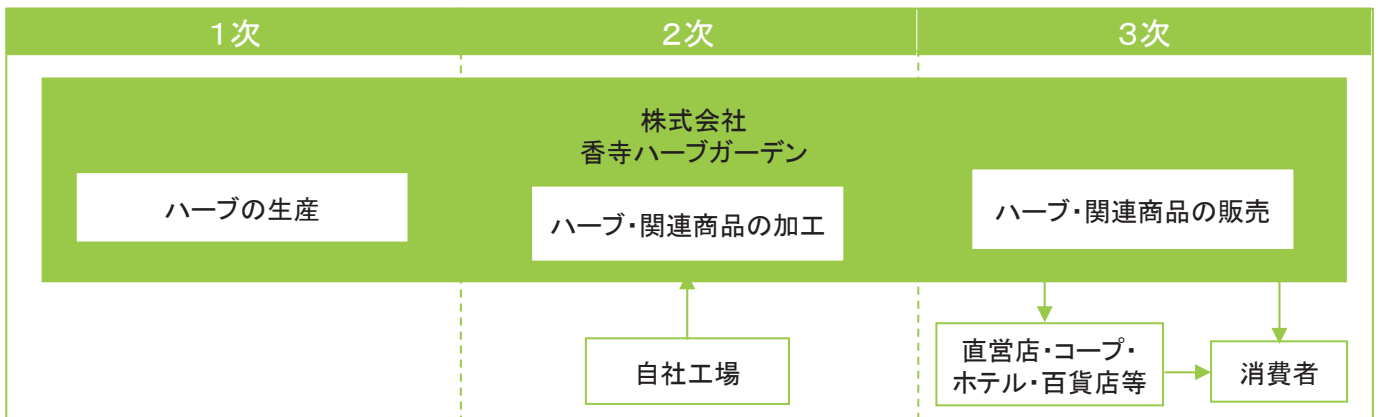


福岡譲一 代表取締役

株式会社 香寺ハーブ・ガーデン
代表取締役 福岡 譲一

所在地	兵庫県姫路市香寺町
資本金	1,000万円
従業員	49名
設立年	昭和60年
事業内容	ハーブ・関連商品の生産・加工・卸・小売業、ハーブエキスの生産・販売
URL	http://www.koudera-herb.com/

【当社のビジネスモデル(イメージ)】



Point1 「生あるものを使い切る」が経営理念

長らく癌で苦しんでいた父親の死後、母がずっと悲しんでいるのを見て、父が生前言っていた「ゆっくりハーブティーが楽しめ、人が集まる場所をつくりたい」という夢を叶えるべく、地元に戻ってきたのが事業を始めたきっかけとなった。周囲の反対を押し切って勤めていた会社の仕事を辞め、料理の勉強をして昭和60年にはレストランを始めた。レストラン経営を続けるうち、当時はあまり普及していなかったハーブに大きな可能性を感じ、一からハーブの栽培方法や効能を調べた。

その後、世界中のハーブを見て回るようになり、訪れた南フランスの町では途中で所持金が尽きてしまったことがあった。仕方なく野宿をしていると、幸いにも近所の農家のおばあさんに声をかけられ、家に招かれた。その家では、その日に飲んだ茶殻をお風呂で使って翌日畑に戻す、ということを実行している。アメリカ型の大量消費とは全く正反対の、物を最後まで大切に使い切ろうとする姿勢に大きな感動を覚えた。そこで学んだ「生あるものを使い切る」という考え方をベースとし、現在は、ハーブやハーブ関連商品について、外部委託することなく自社で生産・加工・販売まで一貫して手掛けている。

加えて、地元野菜やハーブティー、化粧品等の製造・販売も行っている。販売先としては、姫路の本店以外に大阪や京都の百貨店に3店舗の直営店がある。最近では新宿の百貨店に新たな直営店をオープンし、関東進出も果たした。更に、ハーブを栽培するだけでなく、兵庫県や工業技術センター、大学と連携し抽出装置を開発するなど、抽出エキスを応用した加工品も手掛けている。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

販売ショップ



店内の様子

Point2 独自の抽出技術が強みとなる

6次産業化の取組みの背景には、地元の播磨地域の高齢化や農業従事者の減少などの問題があった。そこで、地元を活性化させる新たな取組みとして、新ブランド「播磨物語」を立ち上げた。「播磨物語」とは、原材料から容器まで、できるだけ播磨や但馬産の素材を使い、誰もが安心して使用できるような生産履歴がついた化粧品・浴用剤・食品飲料などの共通ブランドである。例えば、播磨地域で生産されるグルテンの多い国産小麦、米粉、野菜、フルーツなどに高品質野菜エキスを注入した商品を開発している。素材となるハーブは当社の無農薬栽培のものを使用している。昭和59年の開園以来、農薬や除草剤を使わずにハーブを育てている一方、研究機関などと連携して抽出技術を学んできた。こうして獲得した抽出技術により、当社ではハーブの成分・色素・香りを別々に取り出す独自の抽出機を開発しており、ハーブティーやハーブを使った化粧品などの商品化に活用している。

Point3 機能性に着目し商品の差別化を図る

カイワレ大根から抽出した「不凍タンパク質含有大根エキス」を関西大学と共同開発した。不凍タンパクとは、これを含む物質を凍らせた場合、組織を破壊せずに凍結することができるもので、冷凍食品の品質保持やデンプンの老化を抑制し、食感を良くしてくれる。デンプンの老化抑制効果については、大根の葉でできたエキスにつけておくとご飯が腐りにくいことを発見した。大根は9割以上が漬物になるため、葉は不要で産地で捨てられるが、実は葉の方が栄養価が高い。そこで、大根の葉で世の中の役に立つことは出来ないか考え研究を進めたところ、不凍タンパク質の抽出に成功した。現在は㈱カネカと組んで研究を進め、不凍タンパク質を販売している。

Point4 女性のコスト管理能力を高く評価し、工場長に女性アルバイトを起用

9割近くは女性従業員だが、優秀な社員が多い。例えば、ある女性が転職してきてくれたのだが、子育てに時間が取られるという本人の希望から現在はアルバイトの身でありながら、食品工場の工場長として起用している。その女性はコスト管理能力が素晴らしく、短時間でも確実に業務をこなす仕事力を高く評価し、アルバイトではあるが工場長という責任あるポストを任せている。

また、食品の中から美白成分を発見した女性従業員もいる。今までの化粧品は合成物質を使用していたが、その女性が野菜・ハーブから美白成分を見つけたことで、無添加化粧品が注目を集めている。

従業員に幅広い業務を経験させ、部門間で流動的な人員配置が可能となり経営が効率化



今岡豊代表取締役

【当社のビジネスモデル(イメージ)】

株式会社 島根ワイナリー

代表取締役 今岡 豊

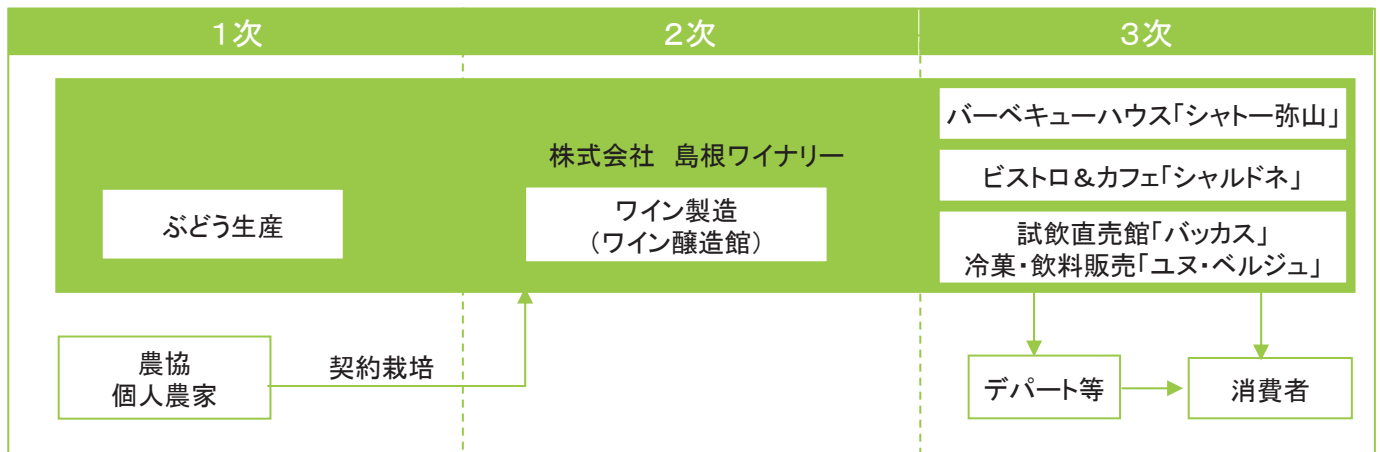
(話し手) 取締役支配人 松浦 克美

所在地 島根県出雲市

資本金 8,000万円

従業員 常雇49名、パート24名

設立年 平成10年

事業内容 果実酒の醸造及び販売業
特産品の販売、飲食業URL <http://www.shimane-winery.jp/index.html>

Point1 試飲によって自分の好みのワインを発見してもらう

島根県でのぶどう栽培の歴史において、特に昭和30年代、山陰特有の長雨から生ずる烈果や着色不良果対策のため、ぶどう加工施設設置の声が生産者の間に高まり、前身の「有限会社島根ぶどう醸造」が誕生した。昭和60年代にワイナリー新築移転があり、その際に現在の6次産業化の先駆けとなる、1次、2次、3次産業の融合を目指した現在のワイナリーとなった。その後、平成10年にJA島根経済連から分社化して現在に至っている。

契約栽培によりJAいずも、JA西いわみ、JAやすぎの組合員およそ80軒から、ワインの原料として一定基準以上のぶどうを引き取っている。原料の品質を保つため、年間何十回も現地に出向いて品質管理に努めているほか、農業試験場に技術的なアドバイスももらって栽培の工夫をしている。平成20年には奥出雲町の横田において自社のぶどう生産も開始した。

ワインの出来はぶどうの品質で決まる。ぶどう作りに適した土地かどうかを見極める必要があるが、雨量が少なく、夜の気温が低い適地を日本で探すのは難しい。必然的に山間地になるが、鳥・猪・鹿などの獣害もあり、フェンスで囲ったり工夫している。

消費者は自分の好みの自覚がないことも多いので、試飲によって自分の好みを発見してもらう。「ワインは辛口が良い」という先入観があるが、実は日本人の多くは甘口を好む。直売所では試飲してから買う消費者が多いのでデラウェアなどの甘口が売れているが、一般の小売店舗ではイメージが先行し、辛口の注文が多い。試飲に出すワインをどれにするかによって月間の売上が左右されるほど影響がある。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

島根ワイナリー試飲即売館



カラフルなワインの数々

Point2 購買単価の高い中高年世代が主なターゲット

品揃えについては、消費者に多くの選択の余地を与えるとともに、いかに消費者の好むものを用意できるかが重要である。直売所の売上げの53%はワイン以外の土産品であり、直売所には島根県内の土産品のほとんどを取り揃えている。

店内のレイアウトについては、試行錯誤を繰り返すしかない。実際に1週間単位でレイアウトの変更を指示している。リピーター確保のため無料試飲の隣に有料試飲のコーナーも設置するなどの改装も考えている。何度も訪れてくれるお客様も多いが、店内の雰囲気と同じだと飽きてしまうからだ。

マーケティングとしては、中高年世代に焦点を当てている。中高年世代は、近所付き合いや交際範囲が広く土産品の購入率が高い。それに比べ若い世代は購入率が高くないからだ。とはいえ若い世代は将来の中高年の予備軍であり、今から取り込んでおかなければならないと考えている。

Point3 幅広い業務経験で人材を育成し、流動化な人員配置で経営を効率化

当社は大きく①生産部門、②販売部門、③レストラン部門からなり、職員をそれぞれの部門に固定せず、時期や季節によって流動的に部門間を越えて仕事をしてもらっている。例えば、土日は生産部門の職員に売店・レストランを手伝ってもらったり、逆に平日は売店やレストランの職員に生産部門を手伝ってもらったりする。常に70人近くが複数の部門の業務ができるようにしている。

また、パート・アルバイトなど、短期的な労働力も活用している。例えば、売店やレストランは土日に集中するので、土日だけのアルバイトもいる。しかし、都市部と異なり、農村地域ではアルバイトを募集してもすぐには集まらないという問題もある。人材の効率的活用の課題としては、365日営業であるため、休みが取りづらいことが挙げられる。休みのローテーションをうまく組めればよいが、必要な時に常時人材が確保できるわけではないところが難しい。

当社は勤続年数長い女性職員が多く、経営側としてもできるだけ長く勤めてもらったほうがよいので、育児・介護に関する制度を充実させている。

また、当社は売店やレストランの接客など、女性向けの仕事が多い。接客時の細やかさなど女性らしさが生きてくる職場だと思う。売店の利用客の7割は女性のため、必然的に女性の感性が必要になることから、商品のラベルデザインや店舗のレイアウトを考える際にも女性の意見を聞いている。

牛肉の輸入自由化を機に、加工・販売を一貫して手掛ける6次産業化に着手

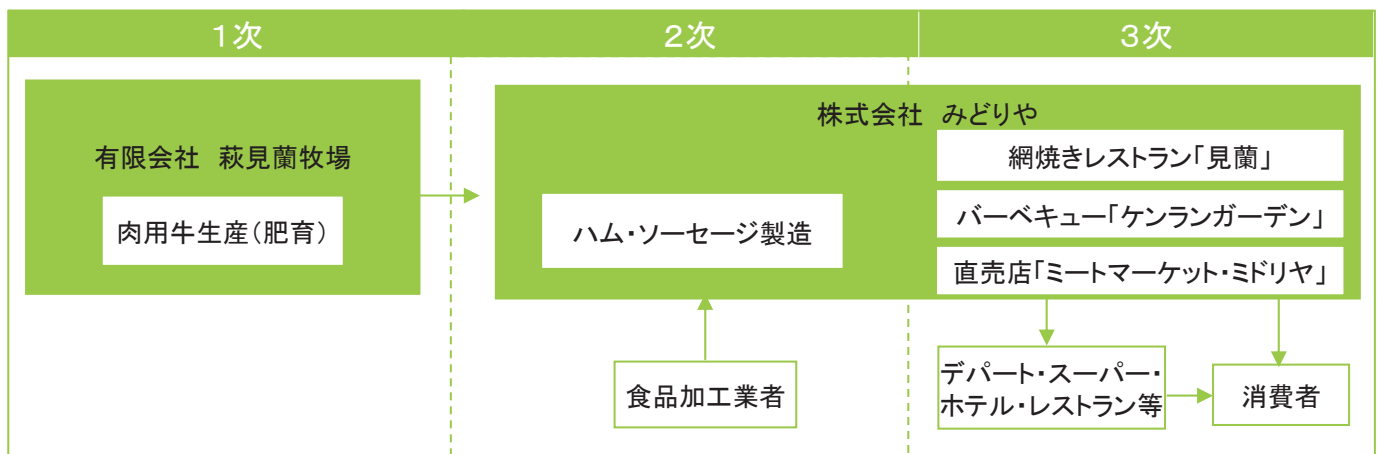


藤井治雄 常務取締役
藤井昭子 代表取締役
藤井照雄 専務取締役

【当社のビジネスモデル(イメージ)】

株式会社 みどりや
代表取締役 藤井 昭子

所在地	山口県萩市
資本金	3,500万円
従業員	常雇25名、パート・アルバイト30名
設立年	昭和31年
事業内容	肉用牛生産・加工・販売 レストラン
URL	http://www.mishimaushi.com/



Point 1 生き残るための手段として6次産業化に取り組む

山口県の萩特産牛肉として、国の天然記念物にも産地指定されてる「見島牛」と、自社の銘柄牛「見蘭牛」の生産をしている。見島牛は朝鮮半島から萩の見島に渡来し、室町時代頃から飼育されていたと言われている。混血することなくその純血を保ち、日本で最も古い和牛である。昭和40年代から見島の保存会の方々と共に見島牛の保存と利用に協力し、全国で唯一見島牛の販売を行っている。

当時、牛肉の輸入自由化等により生産・加工・流通の形態に急激な変化があり、それに対応するため、肉用牛の肥育生産については条件の良い移転先を決め規模拡大を図る一方で、販売施設やレストラン施設を整備し、生産・加工・流通の一貫した体制を確立していくことを決めた。その後、平成8年に直営店「ミートマーケット・ミドリヤ」と網焼きレストラン「見蘭」の運営を開始した。生産部分については、萩市が平成9年より建設を進めていた畜産団地に農業生産法人有限会社萩見蘭牧場の子会社を設立し入植。「見島牛」に加え、見島牛とホルスタインの交雑種である「見蘭牛」の肥育を本格的に始めた。また、平成14年にハム・ソーセージなどを製造・販売する加工部門を導入し、平成15年には加工場をオープンさせた。

6次産業化により生産・加工・流通を一元化したことで価格決定権を持つことができた。始めた頃は多くの苦労があったが、最近では「見蘭牛」の名前で売れるようになり、差別化に繋がっている。差別化を実践するためには、品質の安定した商品を生産し続けることが重要であり、定時・定量出荷が基本となる。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

網焼きレストラン「見蘭」



直売店「ミートマーケット・みどりや」

Point 2 衛生管理マニュアル未整備で苦労、入念な事業計画立案も必要

同じ肉でも使い分けることが大切で、少しランクの落ちる部分は加工に使ったり、網焼きレストランでカットの仕方を変えて使うことで付加価値を付けている。また、規格外部位の有効利用として萩の特産品である夏みかんと牛の油を使った石鹸なども開発している。

ハム・ソーセージ加工場を建設し営業を始めてみると、取引先から様々な衛生管理マニュアルの提示を求められた。当時はあまり衛生管理の知識がなかったために、各県の衛生管理マニュアルを抜粋して、なんとかオリジナルの自社マニュアルを作成した。ただし、取引先ごとに衛生管理の対応に差があり、取引先の様式に合わせてマニュアルを書き換えなくてはならない。さらにISO（国際標準化機構）の取得だけでも、2年ごとに30～50万円の検査料がかかる上に申請書が1冊15cmほどの厚さにもなり作成も大変な手間がかかる。

ハム・ソーセージ加工場を建設した後に内部の生産体制を変えようとしても、設備に関する保険の内容や加工場に従事する人材を容易には変えられない。最初から入念に事業計画を立て、これらのことをシステムに組み込んでマニュアル化しておく必要があったと反省している。

Point 3 女性の顧客が多いことから、女性従業員の感性が役立つ

網焼きレストランを始めてからメディアに注目されるようになり、少しずつ認知度も向上している。特にテレビの影響は大きく、今では市内のホテルや道の駅でも見蘭牛を扱ってもらっている。旅行雑誌にも掲載されたことから、団体客が昼食を食べに来ることも多い。

良いものを作れば売れるわけではなく、集客のための努力が大切だ。現在、当社の会員となっている顧客数は4,000人程度で、会員の誕生月にはビールかカルビが1品無料になるハガキを送っているが、そのうち2,000人程度が実際の来客につながっている。そのほか、土日の特売に合わせて毎週新聞への折込チラシの配布も行なっている。

主な販売先としては百貨店・スーパー・サービスエリアなどをターゲットにしている。最近では道の駅「萩往還」のレストランに出荷している。

惣菜部門は男性1人に対して女性10人と特に女性従業員の比率が高い。女性の方が料理は得意だし、調理は男性よりも優れているように感じる。直売店のお客様は女性が多く、女性従業員の感性はあらゆる場面で役に立つ。

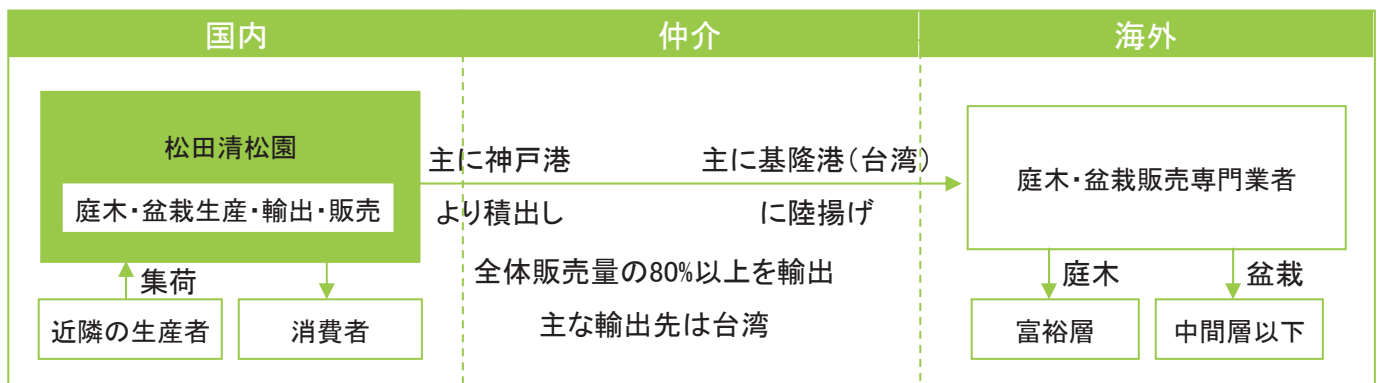
縮小する国内市場より堅調な海外市場へ



松田清松園 松田 三男氏
【当社の輸出の流れ(イメージ)】

松田清松園 松田 三男

所在地	香川県高松市
従業員	13人
輸出開始	昭和40年頃
輸出先	台湾、韓国、米国、ロシア、EU
事業内容	庭木・盆栽生産・輸出・販売
URL	http://ameblo.jp/matsudaseishoen/



Point 1 縮小傾向の国内市場より堅調な海外市場の需要を取り込む

高松市鬼無町は戦前は錦松、戦後は黒松の産地として有名で、現在も日本有数の庭木・盆栽の産地である。戦前の錦松は当時の価格で1本1万円、現在の価格に直すと1億円で取引されるほど高価なものだった。

輸出を始めたきっかけは、決して主体的に売り込んだわけではなく、あくまで顧客の要望に従ったに過ぎない。鬼無町が庭木と盆栽の産地であることを聞きつけた台湾の業者が昭和40年頃から当園を訪れるようになった。その頃は父が経営をしており、盆栽を買い付けた台湾の業者から、買った盆栽を台湾まで届けて欲しいと頼まれたことがきっかけだ。もちろん当時は父も植物検疫などまったく分からなかったため、いろいろ調べなんとか台湾まで送り届けたと聞いている。

また、当初は盆栽を入れるちょうどいい入れ物がなかったため、手作りの木箱に盆栽を入れて航空便で台湾まで送っていた。その後、取引量が増えるに従って手作りの木箱から6フィートのコンテナになり、輸送方法も航空便から船便へと変わった。庭木は暑さに弱いため、遠距離の船便には対応できなかったが、近年の輸送技術の進歩により、40フィートの冷蔵コンテナも使用できるようになったことから、船便で1ヶ月かかる米国やEUなどにも輸出が可能となった。

海外で盆栽は有名だが、国内同様当園では需要は小さく、販売の主体は庭木だ。昔は戸建てを新築すると、一緒に庭木も注文してもらっていたが、最近は庭を駐車場にする人が増え、国内市場は縮小傾向にある。一方で海外の需要は堅調で、当園の販売量の8割以上が主に台湾への輸出だ。業界全体でも4～5年前から輸出がないと厳しい状態になっている。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

第38回日本盆栽作風展入賞の津山檜



出荷まで毎日の地道な手入れが欠かせない

Point 2 厳しい植物検疫に対応しつつ、活着率を高めることで顧客の信頼を獲得

台湾に輸出する手順としては、まず、国内での植物検疫を通過する必要がある。土の持込が禁じられていることから、庭木の根を水洗いして完全に土を落としてから、水ゴケで根を包まなければならない。根洗いは荒洗いに3人、仕上げ洗いに3人の計6人で行なっているが、非常に手間と時間がかかり、大きなものだと一日で2本しか処理できないこともある。

農林水産省から担当者が当園まで検査に訪れ、植物検疫の合格証を受け取った後に神戸港へと運び、そこから台湾の基隆港へと船で輸送し、4日ほどで到着する。基隆港でも台湾の植物検疫があり、これを通過した後に、現地の業者が受け取ることになる。出荷から現地業者が受け取るまでには通常2週間程度かかっている。

根洗いには細心の注意を払っているが、現地に到着してから根に土が付着しているのが見づかり、返送されたことも何度かある。返送されなくても3回に1回は何らかの問題が発生するため、無事に先方から受け取りの連絡を受ける度にほっとしている。

植物検疫などで問題が発生したり、到着後に庭木が土壤に活着せず枯れてしまった場合のリスクは基本的に取引先が持つことになっている。もし問題が発生した場合にこちらが全てのリスクを負わなければならないのであれば、とても輸出は続けられないだろう。とはいえ、活着せず枯れてしまった場合に代金の回収ができないこともしばしばだ。

ただ、取引先が儲からなければ次の取引はなくなってしまうことから、安定的に輸出を続けるため、根洗いを丁寧に行なうことはもちろん、輸送中に根が乾燥して活着率が低下しないよう水ゴケの種類にも気を配るなどの工夫も怠らない。実際、ある取引先から他の産地から買った庭木は50%程度しか活着しなかったのに対して、当園の庭木は80%以上活着したとの報告も受けており、地道な努力が信頼に繋がっているものと考えている。

過去に何度かドル建てで取引を行ったこともあるが、為替リスクを避けるため、取引は基本的に円建てで行なっている。

Point 3 盆栽展での受賞歴を重ねることで、営業面で有利な販売が可能

この仕事を始めた頃は、盆栽や庭木の生産なんてどこでやっても同じだと思っていたが、最近では基本的なリスクを取引先に負わせることができるのも、鬼無町の産地としての歴史とブランド力のおかげだと思えるようになってきた。鬼無町が有名だったおかげで、台湾から取引先がやってきたわけであり、これが別の地域だったら、海外から取引先がやってくることはあり得ず、輸出のきっかけすらつかめなかつただろう。

最近では販売が少しでも有利になるように、積極的に盆栽展に出品している。何らかの受賞歴のある職人が育てた庭木を仕入れていると言ったほうが、営業上有利になるからだ。

女性の感性を活かして取引先の使用目的にあわせた商品を提案



左: 吉永新八社長 右: 吉永真由美専務

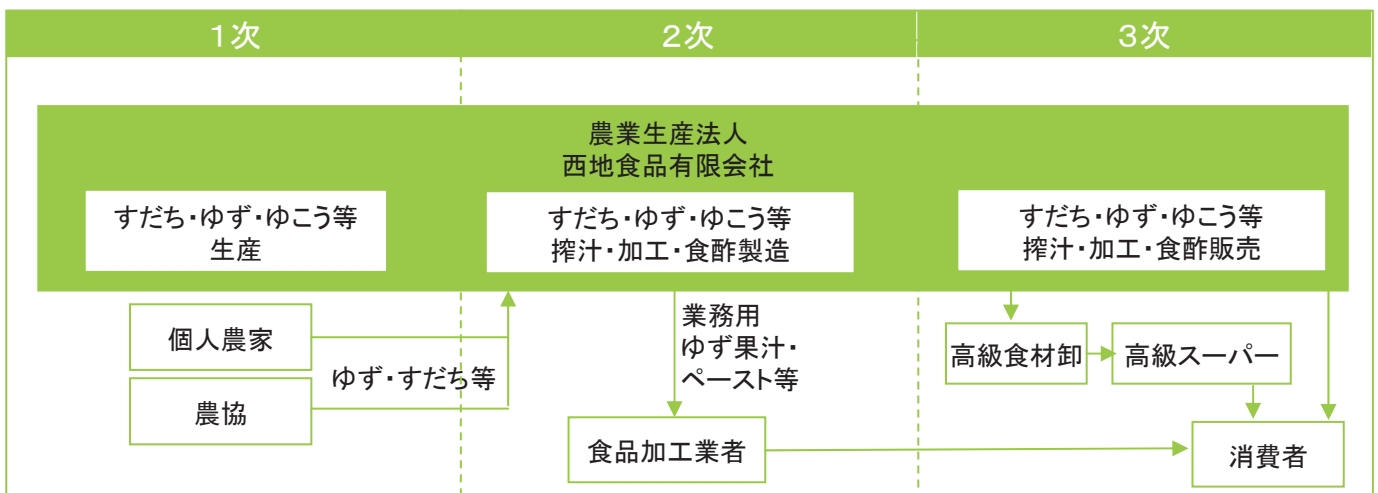
【当社のビジネスモデル(イメージ)】

農業生産法人 西地食品有限会社

代表取締役 吉永 新八

専務取締役 吉永 真由美

所在地	徳島県阿南市
資本金	350万円
従業員	役員2人、常時雇用3人、パート30人
設立年	平成7年(文政6年(1823年)創園)
事業内容	農業生産部門(果樹・生姜生産) 農産加工部門(天然果汁・筍)
URL	http://nishiji-foods.com/



Point 1 周囲がうんしゅうみかん栽培に切り替える中、ゆず・すだちを拡大

この地域では昔からゆず果汁をお酢として使っており、曾曾祖父が屋敷周りに防風林も兼ねてゆずを植えたのが始まりだ。高校卒業後にゆず作りと果汁販売を継いだが、その頃はうんしゅうみかんが大ブームで、徳島県による産地化の指導もあって周りの農家は皆うんしゅうみかんを生産するようになっていた。私のところにも県の担当者からうんしゅうみかんに切り替えるよう指導があったが、幼い頃に漁村から魚を売りにきた行商が喜んでゆずやすだちの果汁を買って帰る様子を目の当たりにしていたため、指導には従わずゆずやすだちの作付けを拡大していった。

ある冬、この地域に強い寒波が訪れ、周りの農家が手塩にかけて育てたみかんの木が次々と枯れていくのを目の当たりにしたが、ゆずとすだちはうんしゅうみかんより寒さに強いことから被害がなかったことを今でも印象深く覚えている。

昭和50年代後半には京都の漬物店がゆず皮を使った「ゆず大根」を開発したという話を聞きつけ、すぐに京都まで営業に向かった。当時、ゆずは果汁を絞るだけで皮は捨てていたため、冷凍したゆず皮を京都に持参したところ、先方はゆず皮が入手できない時期はゆず大根の生産ができずに困っていたことから、商談はすぐにまとまった。

現在では周囲の農家や農協からゆず・すだちなどを仕入れ、年間でゆず350トン、すだち・ゆこうなどを含めると600トン以上を搾汁しているほか、筍や生姜などの生産・加工・販売も行っている。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

長年使われていなかった洞穴を
生姜の保冷库として活用



最新鋭の搾汁施設

Point 2 相場低迷時に個人向け商品の開発を開始

近年はチューハイブームのおかげで、ゆずやすだちの需要が増える一方で、生産量は高齢化などにより低迷しているため、価格は高めで推移し、取引先との価格交渉も厳しくない状況だ。しかし、5年前は相場が現在の半値で、注文が全くない日が一週間続くなど、非常に危機感を持った時期があった。在庫保管用の冷蔵庫が一升瓶に詰められた商品でいっぱいになり、プレッシャーに押しつぶされそうだった。なんとかしなければと思い、そこから個人向けの小瓶などの商品開発を始めた。

最近の悩みは生姜の在庫処理だ。昨年10トン買ってくれた取引先からの注文が全くなくなったため、生姜の保冷库として使っている洞穴に入りきれないほど在庫が積みあがってしまった。その在庫を処理するため、急遽新商品の「おかずしょうがみそ」と「すだちしょうがしろっぷ」を開発し、近々本格的な製造・販売に取り組みたいと思っている。とはいえ、販売には大変な営業努力が必要だ。平成18年に娘が経営に参画してから、今までは自分ひとりで行なっていた営業や事務・経理を分担してくれるおかげで、農作業に集中することができるようになり、経営にゆとりができた。また、生姜の保冷库も新築すれば数百万円もかかるが、これも娘が無駄な支出を抑えるため、長年使われていなかった保冷库用の洞穴を持ち主を探して借りてきてくれたものだ。

秋から冬にかけては繁忙期でもありパートも含め30名が働いているが、ほとんどが女性だ。ゆずのスライス作業を見ても、女性の方が手馴れており安心感がある。また、取引先の使用目的にあわせて、ペーストの粒度やカットの形や大きさなどを企画し提案できることも、女性が優位な点だ。

Point 3 公庫融資を活用して最新鋭の搾汁施設を導入

今年、公庫融資を活用して最新鋭の搾汁施設を導入したことで、搾汁にかかる時間を大幅に短縮できるようになった。施設稼働率向上のため、今後はレモンの搾汁作業の受託も考えている。ただ、ゆず・すだち生産者の高齢化は深刻であり、年々原料の確保が難しくなっている。現在、生産の1割が自社農園の原料だが、安定的な原料確保のため、将来的にはこの割合を高めていきたいと思っている。

ごく少量ではあるがフランスの日本食レストラン向けの食材卸業者に輸出している。半年に一回程度の頻度であるため、輸出手続きにかかる書類の作成にも手間取っている。原発事故の影響で積み出しが成田空港から関西空港に変更されるなどの苦労もある。

個人名を冠したオンリーワンブランドで海外にも商機

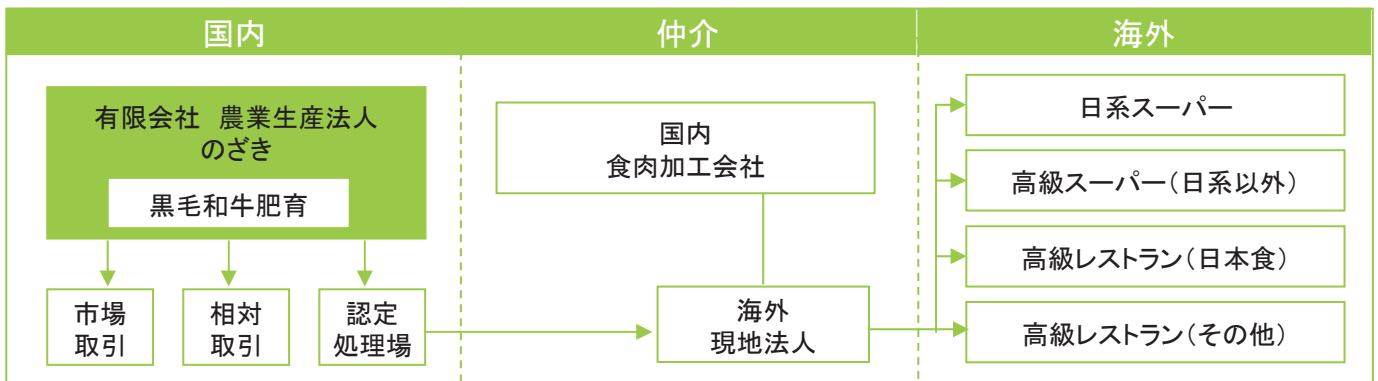


野崎喜久雄代表取締役

【当社の輸出の流れ(イメージ)】

有限会社 農業生産法人 のざき
代表取締役 野崎 喜久雄

所在地	鹿児島県薩摩川内市
資本金	2,300万円
従業員	13人
設立年	平成元年
事業内容	黒毛和牛肥育
URL	http://nozaki-farm.jp/



Point1 日本で初めて個人名を冠した「のざき牛」でブランド化

東京食肉市場で最高ランクの「A-5」等級に認定されるのは全体の2割程度に過ぎないが、当社が出荷する和牛は「A-5」等級が約6割を占め、「A-4」等級以上では9割を超える。こうした実績が高く評価され、平成2年に日本で初めて個人名を冠した「のざき牛」ブランドとして認定された。

平成24年10月に開催された全国肉用牛枝肉共励会では、全国28都道府県から出品された430頭のうち、当社の去勢和牛が最高の名誉賞に輝いた。当社から出品した6頭のうち5頭が名誉賞をはじめ入賞しており、全国トップクラスの品質を誇る。

個人ブランドにこだわったのは出荷した牛に責任を持つため。地域ブランドではどうしても亜流が出てくる。「のざき牛」として、どういう肥育方法でどういう思いで育ててきたかに責任を持ちたい。

補助金に依存しない自立した経営体として、生産性の合理化・向上に取り組んでおり、スタッフ1人当たり400~500頭の管理を実践している。労働集約型だけが農業の在り方ではない。当社では作業と仕事を区別し、作業は設備などハードの導入などにより徹底的に合理化する一方で、ハートが求められる仕事は丹精を込めて丁寧に行う。肉用牛の短い一生を心穏やかに健康に育てて欲しいという願いから、当社ではスタッフ全員が敬意を表して「牛さん」と呼んでいる。平均年齢24歳の若いスタッフがお互いに切磋琢磨しながら、「牛さん」に愛情をもって接している。

個人的には今後もデフレは続くと考えており、リーマンショックを教訓に生産性・資本効率の一層の改善・向上を図っている。現在、既に4,800頭の大規模経営を展開しているが、将来的には1万頭も視野に入れて、経営を筋肉質にしていきながら規模拡大を進めていく。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産

Point2 「のぎき牛」で差別化し輸出拡大

日本での高い信用・評価によって、香港の輸入代理店（国内大手の食肉加工会社の現地子会社）から引き合いがあり、海外の消費者にも「のぎき牛」を食べてもらいたいと輸出を始めた。原発事故の影響により様子見の時期もあったが、平成23年11月から本格的に輸出に取り組んでいる。

対香港輸出の認定処理場で枝肉に加工し、日本国内で売渡しを行ったうえで、香港に空輸される。香港向けは30ヶ月齢以上の牛肉は輸出できないという制限があるが、当社は一般的な肉用牛経営より出荷時期が早いので問題はない。販売価格などの取引条件は日本国内と同じであり、為替リスクやカントリーリスクは輸入代理店が負う。

香港では輸入代理店を経由して5万円以上のコース料理を提供するような三ツ星レストランや高級小売店に卸しており、小売店では例えば「A-4」等級であれば2,000円～2,500円/100グラムで販売されている。

輸入代理店の社長は日本人だが、語学堪能で現地にさまざまなネットワークを持ち、「のぎき牛」の良きメッセンジャーとなってくれている。私も3ヶ月に1度は必ず現地に足を運び、「今回出荷した肉のこの部位はあそこのレストランに納入するように」と細かく指示を出したり、現地の販売先関係者と実際にお会いして意見交換したりしている。

和牛であってもそれぞれの地域ブランドが海外市場で競合し合い、産地間で価格競争に陥ることがある。しかし、当社の取引先は「のぎき牛」を求めてくれるのでそうした価格競争に巻き込まれない。現在、「のぎき牛」の商標登録手続きを海外でも行っている。

口蹄疫及び原発事故の影響により日本産牛肉の対米国輸出は停止されていたが、平成24年8月から再開された。輸入代理店が米国に現地法人を設立する予定もあり、輸入代理店と連携して今後は米国輸出にも取り組んでいく。現時点で既に海外の売上が会社全体の売上の5%超を占めているが、米国輸出が軌道にのれば10%台に乗せていくことも十分可能だと考えている。



香港の現地系高級スーパーで販売される「のぎき牛」

Point3 信頼できるパートナー選びが輸出成功のカギ

成功の鍵を握るのは信頼できるパートナー選び。加工が得意な企業、販売・サービスが得意な企業とそれぞれに得意分野があり、その分野のプロと連携して効果的に行うべき。1社単独で輸出に取り組んでも限界がある。

従って、どういうパートナーと組むのかが極めて重要になる。目的は輸出そのものではなく、あくまで輸出で商いすることにある。輸出すること自体が目的化して、信頼できるのかわからないような相手と手を組んで満足してしまうのでは意味が無い。

生産者としての当社の責務は取引先やお客様のために「のぎき牛」の名に恥じない高品質の牛肉を継続して安定的に提供していくことにある。優れた品質を生み出すには技術と技能が必要。ハードの技術はキャッチアップされてしまうかもしれないが、ソフトの技能はいわば文化であり、簡単にマネされるものではない。技能を掘り下げることで今後も差別化を徹底していく。

根拠もなく日本ブランドだから安全・安心といった上から目線はやめるべき。単に日本ブランドだからといって魅力を感じてもらえる時代はもう終わった。自分の考え・答えに固執せず、現地のお客様が何を求めているかを探り、現地のニーズにどれだけ応えられるかだ。

茶園作りから変えていかなければ海外では通用しない

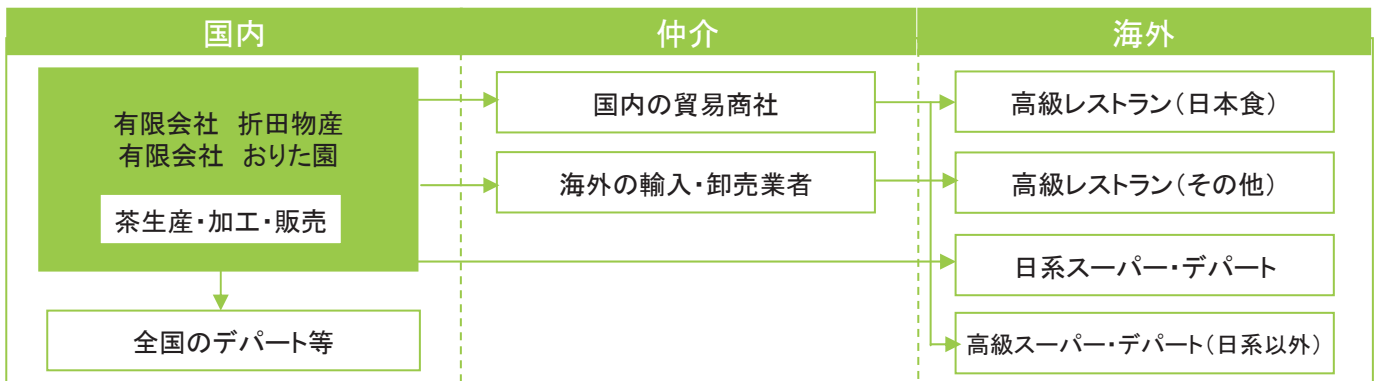


有限会社 折田物産
代表取締役 折田 信男

所在地	鹿児島県南九州市
資本金	300万円
従業員	20人
設立年	昭和40年
事業内容	茶生産・加工 販売(有限会社おりた園)
URL	http://www.orita.co.jp/h/index.htm

折田信男代表取締役

【当社の輸出の流れ(イメージ)】



Point1 輸出用に欧米や中国の硬水でも美味しく飲めるお茶を開発

当社のお茶は日本を訪れる外国人観光客や日本に滞在する外国人からも評判が良く、これなら海外でも通用するのではと思っていた。そこで、平成20年3月にジェトロが行ったニューヨークでの視察ミッションに参加したところ、訪問先の日系貿易商社から高い評価を得た。その後、商談がまとまり、同社を介して客単価5万円以上の高級レストラン数十店舗と取引するようになった。レストランでは有料メニューとして急須に入った状態で提供されている。

当社のお茶の強みは硬水でも美味しく飲めること。一般に欧米や中国の硬水ではミネラルが邪魔して茶葉から香りや成分が溶け出しにくい。有機無農薬で栽培された当社のお茶は硬水でも変わらないフレーバーを楽しむことができる。栽培から加工まで試行錯誤を繰り返した結果であり、茶園作りから変えていくぐらいでないと海外では通用しない。

評判を聞きつけて、米国の日系スーパーの社長が当社の農園まで訪れお茶を扱いたいと申し出てくれた。海外で売るためには現地の流通に頼らざるを得ない。米国の小売店と取引するには入場料や棚代がかかるし、流通業者を挟めば30%の手数料が必要となる。結果として、国内の倍以上の販売価格になってしまう。しかし、そのスーパーとは中間業者を挟まず入場料なども免除されているため、国内で2000円の商品が米国でも2500円で販売できる。発注ごとに茶葉を袋詰めにして、国内の輸送業者が他の鹿児島産品と1つのコンテナに混載で船積みし、スーパーの倉庫へ出荷される。

「海外では高くても売れる」は全くの誤解。韓国は国策として農産物輸出に取り組み、日系企業も現地で農産物・食品を生産・製造しており、それらとの価格競争もし烈である。特にリーマンショック以降は「いいものを安く」が世界的な潮流であり、現地の市場動向に見合った価格でないと売れない。どういう仕組みで売っていくかも含めて考える必要がある。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心

地域から
の支援

輸出・
海外生産

Point2 海外の方が安全・安心に厳しい

無農薬栽培を始めたきっかけは、昭和50年頃に自分が農薬中毒になったこと。父親が54歳で他界し、25歳の自分が茶園を引き継いだ。10haの面積で当時は機械化も進んでおらず管理するのに苦労した。なかでも大変だったのが農薬散布。1日で作業できる範囲は50~60aで、10日おきに行く必要があるため結局ほぼ毎日農薬散布作業に迫られた。そうするうちに農薬中毒になり、一時期は廃業を真剣に考えたが、製茶工場建設に要した父親の生前の借金があったため、辞めるに辞められない。そこでいろいろと模索しながらも有機無農薬栽培に取り組むようになった。

日本産は安全・安心とよく言うが、残留農薬規準は海外の先進国の方がむしろ厳しい。

ヨーロッパ向け輸出では、近隣の茶園で散布され風に乗って付着した微量の農薬が検出されることもある。米国では2011年に食品安全強化法が成立し、これが世界規準として広がっていけば日本産農産物・食品の輸出は今後ますます厳しくなるだろう。



香港の国際的なコンテストで最優秀賞受賞

Point3 5~10年後を見据えて地道なブランド作り

米国市場を当初メインターゲットにしていたが、リーマンショック以降は台湾、香港、タイ、シンガポール、フランスなどでも販路を開拓している。とはいえ、現地で名の知られたスーパーやデパートの売場は既存の商流でがんじがらめになっており、その中に一生産者が食い込んでいくのは極めて難しい。現地にどのように入り込んでいくかは5~10年後を見据えて地道に築いていくしかない。

私も毎月のように海外に足を運んでは、小さな日系グループ、専門の茶屋や消費者グループなど草の根レベルでの需要を掘り起こしている。台湾向けには業務用に中華麺に練りこんで使用する茶粉末を輸出している。タイではロコミで広がって高級リゾートホテルと取引するようになった。日本からタイへ輸出すると90%の関税が上乘せされるが、それでも当社のお茶を欲しがってくれるファンがいてくれて成り立っている。平成24年8月に香港で開催されたインターナショナル・ティーフェアでは、厳格な審査を経て当社のお茶がグリーンティー部門で最優秀賞を受賞し、中華の茶業界にも認識された。

単にいいものでは不十分で、その国の価値体系の中に入りこんだうえで認められなければならない。そのためには現地のコンテストで賞をとったりロコミで広めたりして地道にブランドを築いていくしかない。したがって私は日本ブランド、地域ブランドではなく「おりた」ブランドで展開している。それだけ覚悟が問われるが、受け入れられれば生産者の顔が見える個人ブランドを地域ブランド以上に高く評価してくれる。こうした地道な努力によって、当社では輸出が会社売上高の10%以上を占めるようになった。

今も一番大きな壁となっているのは言葉の問題。特に現地企業の方々とは、通訳では伝わらない部分が多くある。海外展開はリスクが伴うので、リスクを減らしていくには意思疎通が大切。日系となら口約束で完結するところもあるが、現地企業とは書面、契約書で確認していくことになる。そうした対応まで生産者が行うことは難しく、いまの態勢で現地企業と取引を拡大していくにはリスクが大きい。一方でいつまでも日系頼みではマーケットのパイが限られてくる。更なる輸出拡大を見据えて息子を海外のビジネススクールに留学させており、今後は現地企業にもっと深く踏み込んで販売を伸ばしていきたい。

中国で売り込むには、分かりやすいイメージの訴求からはじめ、地道な口コミ・評判を積み重ねて定番化していくことが不可欠



金子恒平総経理

【当社の輸出の流れ(イメージ)】

J-XIN PARTNERS(ジェーシンパートナーズ) 総経理 金子 恒平

所在地	中国上海市
資本金	100万人民元(上海皆信国際貿易有限公司) 40万人民元(上海皆信商務諮詢有限公司)
設立年	2007年
事業内容	貿易、販売、営業支援、調査
URL	http://www.jiexin-hr.com/



Point1 流通に時間のかかる中国輸出には最低でも半年以上の賞味期限が必要

当社は中国・上海をベースに日本食品の輸入・販売を行うほか、さらに販路開拓にあたっての営業サポートや市場調査を行っている。

平成23年3月の震災以降、日本食品はしばらく中国から輸入制限を受けていたが、現在は条件付で輸入解禁となり福島県周辺の10都県以外は売場に戻りつつある。ただし輸入制限中に韓国産や台湾産が台頭してきており、上海の輸入食品市場も競争が激しくなっている。

貿易の基本的な流れとしては、国内での商品選定(1週間)、日本側輸出手続き+中国語ラベル申請(1ヶ月)、船輸送(1週間)、中国側輸入手続き(2週間~)を経ることになるが、さらに現地での販売にあたっては中国当局の発行する衛生証明書を取得しなければならない。現状、書類取得には最短で2週間程度、遅ければ1ヶ月以上要することもあり、トータルで2ヶ月半~3ヶ月程度の貿易期間が必要になる。

一方、中国の小売店は賞味期限の1ヶ月前には商品を売場から撤去するケースが多い。そのため、本来の賞味期限が4~5ヶ月の商品だと店に並ぶところまで到らない事態が起こってしまう。中国向け商品については、賞味期限は最低半年、できれば1年以上が望ましい。

なお、平成24年は日中間でかつてないほど緊張が高まり、一部メディアでは全量検査などの通関強化も報じられたが、少なくとも当社の取り扱う商品では目立ったトラブルは起こらなかった。もともと中国の通関手続きはグレーゾーンが多く、担当者の裁量に左右される不安定さがある。そういった意味では、普段通りの範疇だったと言える。また内陸部と異なり、上海などの沿岸主要都市は政治と個人の生活は分けて考える傾向にあり、消費者の反応という点でも日本食品の買い控えなどは限定的だったように感じられた。一方で、日本関連のイベントは日中双方の事情から中止になるなど大きく影響を受けた。

- 生産・加工
技術
- ブランド化
- マーケティング
- 人材確保
・育成
- 女性の活躍
- 食の
安全・安心
- 地域から
の支援
- 輸出・
海外生産

Point2 商習慣・リスクの許容が必要

中国市場における日本食品の販売は、小売用はスーパー・デパート、業務用は日本料理店と、この3つのルートで全体のおよそ9割を占める。

スーパー・デパートは、大きく日系、中国系、外資系に分類されるが、現状は日系に販売する企業がほとんどだろう。日系は買取契約が多く、日本人の居住エリアに店舗を構える傾向にあるので、確実に日本人客にリーチできる。一方で、最近では販路拡大にやや行き詰って、日系以外の新たなルートを模索する動きも見られる。その点、中国系は国営企業を中心に一等地に店舗を構えており、販路拡大に期待がもてる。ただし、委託販売契約が中心で棚代や販売促進費などの初期コストも高い。またウォルマートやカルフルなどの外資系に売りたいという相談をよく受けるが、そのためには高額の入場料を覚悟しなければならない。例えば入場料が1店舗当たり5万円とすると100店舗で展開するには500万円の初期コストが必要となる。店舗自体の販売力が強いとはいえ、こうした初期コストの高さは中小企業にとって高いハードルになってしまっている。現実的には、まずは日系の販売ルートをしっかり押さえ、現地での人脈を築きながら、中国系に少しずつ販路を広げていくことが望ましい。

信頼できる現地パートナーを紹介して欲しいという相談も多いが、100%信頼できる保証など中国にはない。身辺調査を行いつつ、一つの会社に全てを任せるのではなく、販売先を商品別やルート別などに複数分散しておくなどのリスクヘッジは必要だろう。買取りや前払いなど日本式の商習慣で通したい気持ちはわかるが、中国企業はそうしたリスクを嫌がり、契約に至らないケースも多い。日本側で、中国式の商習慣やある程度のリスクを引き受ける覚悟がないとビジネスが始まらないのが実情といえる。

Point3 味だけでなくイメージや口コミによるアピールも重要

肌感覚でいえば、中国の食料物価は日本のおよそ3分の1から2分の1程度。一方、例えば日本酒を中国に輸出した場合、輸入関税40%、増値税17%、消費税10%が賦課されて、さらに貿易費用や中間マージンなどを含めると、日本国内の2~3倍程度の価格になる。では、そうした高額の入品を買ってくれるハイエンドの消費者が、日本酒の細かい味の違いまで理解しているかということ、必ずしもそうとは限らない。そのため、彼らの購入意欲をかきたてるには、純粋な味での勝負だけではなく、綺麗なパッケージデザイン、分かりやすいネーミング、ブランドや周囲の評判といった要素も重要となってくる。

高級な商品ほど、類似のカテゴリーにおいてナンバーワンあるいはオンリーワンであることを分かりやすくアピールしなければ選んでもらえない。その点で、まずは見た目で消費者を惹きつけるのも重要なテクニックの一つと言える。さらに、「日本の〇〇ランキングで第1位」といった、わかりやすい売り文句があればなお良いだろう。その上で継続的なプロモーションを行い、地道な口コミ・評判を積み重ねて定番化していくことが望ましい。

中国事業は採算が合わないという声もよく耳にするが、確かに1年目から利益を出すことは難しい市場だろう。3~5年後の中長期的な視野に立って、リスクを抑えつつ必要な投資を行っていくことが賢明と言える。そのためにも、メーカー自ら、それも決定権のある人間が現場に足を運ぶ必要がある。とかく予定通りに進まないのも中国の特徴。なにかある度に日本側にお伺いを立てるような組織態勢では、中国ビジネスで最も重要な「スピード感」が失われ、商機を逃しかねない。トップが現場を理解しておくことが何より重要だろう。

分類	メリット	デメリット
日系	<ul style="list-style-type: none"> ・買取契約が多い ・商習慣が日本式 ・日本人客が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・販路の広がりが弱い ・類似商品の競争激しい
中国系	<ul style="list-style-type: none"> ・販路拡大余地が大きい ・人脈構築の広がりあり 	<ul style="list-style-type: none"> ・委託販売契約が多い ・その他コストが多い ・販売努力が弱い
外資系	<ul style="list-style-type: none"> ・買取契約が比較的多い ・売り切る力が強い ・多店舗展開しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・価格交渉が厳しい ・初期費用が非常に高い ・契約条件が厳しい

上海におけるスーパー・デパートの分類

他国産との競争を踏まえ、自社商品の価格帯や価値を見直す

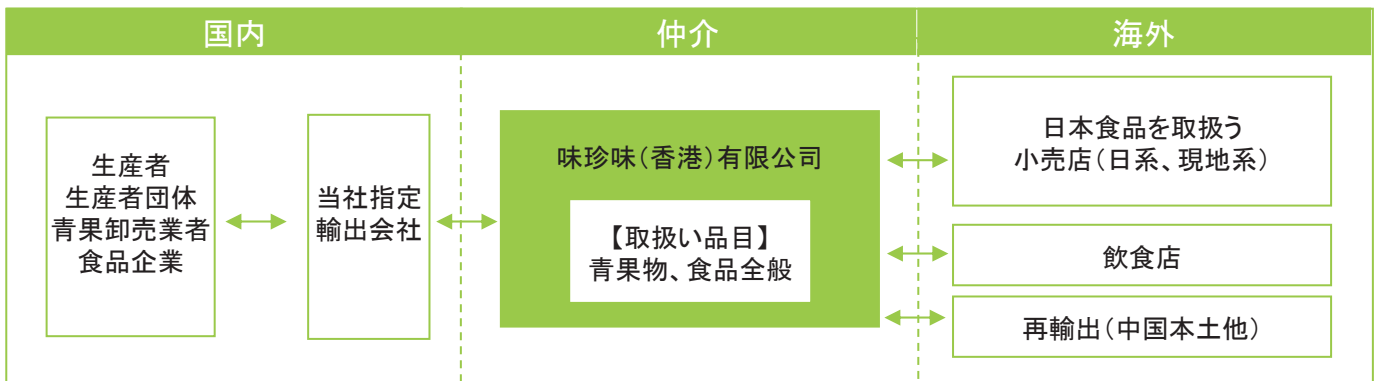


呉徳曉総経理

味珍味(香港)有限公司
常務董事 呉徳曉(DENISS TOKUAKI WU)

所在地	香港
資本金	300万香港ドル(≒3,200万円)
設立年	1981年
事業内容	食品貿易(輸入、販売)
URL	http://www.aji-no-chinmi.com.hk

【当社の輸出の流れ(イメージ)】



Point1 尖閣諸島の問題は影響なく、日本産農産物の取扱いは拡大傾向

当社は、1981年に創業者で現会長である呉寶舜（フランキー・ウー）が日本食品を輸入するために設立した。マグロ、和牛、ホタテフライ、ラムネなど、さまざまな日本産農林水産物・食品を輸入し、香港市場へ浸透させてきた。現在も船便と航空便により、新鮮な野菜や果物といった青果物、乳製品や卵といった日販品、冷凍加工食品に至るまで、日本から幅広く輸入している。日本産の卵に関しては、香港において当社が最も取扱量が多いと認識している。日本の他に、中国本土、フィリピン、マカオ、カナダなど、アジアを中心に世界各国の食材を取り扱って、当社の食品貿易事業は年々拡大傾向にある。

当社の販売先は、取扱商品のうち約7割が小売業者向けで、残り2割が飲食業者向け、1割が再輸出（中国本土等）向けである。小売業者向けでは、香港内の主に日本食品を取扱うスーパー約30店舗全てに納品しているほか、高所得者層向けの現地系高級スーパー約40店舗にも納品している。現地系高級スーパーでは、韓国産・米国産などの農林水産物を数多く取扱っており、日系スーパーに比べ他国産との競争が激しいのが特徴である。

日本産農林水産物・食品の輸入決定に至るまでは、香港で商談するのみならず、香港の取引先である小売業者とともに日本へ出向き、実際に生産現場や加工場を視察した上で、生産者と商談することにも取り組んでいる。

当社における日本産農林水産物・食品の取扱高は、震災前に比べて約1割増加するなど、順調に推移している。尖閣諸島問題が発生した後も、通関は変わらず機能しており、日本産に対する消費者の購買意欲は変わらないことから、2012年9月以降も売上げは落ちていない。中国本土と異なり、香港は自由貿易港であり、カントリーリスクを最小限に抑えることができる点が、最大のメリットである。

生産・加工
技術

ブランド化

マーケティング

人材確保
・育成

女性の活躍

食の
安全・安心地域から
の支援輸出・
海外生産

港から運ばれたコンテナの積み替え作業



コンテナから自社配送トラックへ商品積み替え

Point2 生鮮品は特に鮮度と品質の管理に注意が必要

日本からの船便輸入に関しては、博多港から輸出されたコンテナの取り扱いが多い。自社商品のみでチルドコンテナ（40フィート/1コンテナ）を仕立て、週に2～3回のペースで輸入している。博多港を出港し香港へ入港するまで約4日間かかる。牛乳や卵といった日配品や日持ち商品を優先的に積み込み、青果物を残りのスペースで調整している。

日本産青果物の輸入に関しては、甘しょ、白菜、ばれいしょ、大根、長いも、りんごなど多くの品目を取扱う。青果物の多くは、福岡市場の卸売業者と取引しているほか、九州を中心とした生産者とも直接契約も行っている。例えば、当社でも取り扱いの多い甘しょは、5kg入り箱（バラ）と10kg入り箱（小袋入）の状態での輸入する。特に、日本では規格外品となる小サイズの甘しょは、中華料理で使うせいろで簡単に蒸すことができ、おやつ代わりに手軽に食べられること、日本産は中国本土産に比べ甘いことから、香港人に大変人気がある。

香港に到着した商品は、香港政府の放射能検査（サンプルチェック）の後、コンテナから自社の配送トラックに積み替えし、各小売店舗などへ配送される。日本の輸出業者に発注してから、香港の港に着くまでは2～3週間程度かかるが、生鮮品は特に鮮度と品質の管理に注意している。船便で到着した生鮮品の中に、状態の悪いものがあつた場合には、納品期限を守るため、船便運賃の2倍以上かかる航空便を使って赤字覚悟で補充する。青果物は、商品ロスや他国産との価格競争もあり、利益率の低い商品だが、小売店にとっては看板商品なので、確実に条件どおり納品するよう心がけている。

Point3 物流の温度管理の徹底や香港人が好む商品パッケージ開発が必要

日本産であれば何でも高額で売れると、勘違いしている日本の生産者は多い。近年、韓国産や台湾産といった他国産の高品質で低価格な農林水産物が、香港市場でも多く出回っている。これらとの価格競争があることも把握した上で、自社商品の価格帯や競合商品との違い（商品価値）を見つめ直し、商談に挑んでほしい。また、香港で販売するには、物流の温度管理の徹底や香港人が好む商品パッケージを開発するなど様々な工夫が必要である。中秋節や旧正月の贈答品向けに期間限定で華やかなパッケージにするのも販売方法の一つである。

香港で本格的に輸出拡大を図っていくのであれば、多様な販路を持っている輸入業者と手を組んで、販路を広げていくことが重要である。小売店や飲食店と直接取引しようとする先方から独占契約を求められることもあり、販売チャンネルが限られてしまう。

香港での商談会に参加した後、日本に帰国したとたん熱が冷めてしまう企業も多く、レスポンス（反応）も遅い。一度限りの商談ではなく、熱意を持って商談を継続し、お互いに信頼関係を深めていくことも日本企業に求められている。

V アンケート用紙

農業の6次産業化

～女性活躍の推進・農産物輸出～
に関するアンケート

以下の設問について該当するものに ✓ をつけてください。

I. 貴経営に関する以下のことについてお聞きます	
Q1 6次産業化の取組の有無	<input type="checkbox"/> ア 取り組んだことがある (⇒以下の設問にお答えください) <input type="checkbox"/> イ 取り組んだことがない (⇒Ⅲ以降の設問にお答えください)
Q2 6次産業化の形態 (複数回答可)	<input type="checkbox"/> ア 農産物加工 <input type="checkbox"/> イ 直接販売 <input type="checkbox"/> ウ 観光農園 <input type="checkbox"/> エ 農家レストラン <input type="checkbox"/> オ 農家民宿 <input type="checkbox"/> カ その他()
Q3 6次産業化に本格的に取り組み始めた時期	(どちらかに○をつけてください) 昭和・平成 _____ 年頃
Q4 6次産業化に取り組み始めたきっかけ (最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア 生産・加工・販売の一元化を通じた価格決定権の確保のため <input type="checkbox"/> イ 流通コストを削減するため <input type="checkbox"/> ウ 規格外品・キズもの、余剰品の活用のため <input type="checkbox"/> エ 農閑期等の人材活用のため <input type="checkbox"/> オ 後継者の経営参加などにより労働力に余裕ができたため <input type="checkbox"/> カ 雇用増などを通じた地域活性化に貢献するため <input type="checkbox"/> キ 有利な条件での融資や補助金が受けられたため <input type="checkbox"/> ク その他()
Q5 商品の差別化・ブランド化の取組みの有無	<input type="checkbox"/> ア 取り組んでいる (⇒Q6、Q7をお答えください) <input type="checkbox"/> イ 取り組んでいない (⇒Q7をお答えください)
Q6 商品の差別化・ブランド化に取り組むうえで重視していること (最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア 産地や生産者をアピールした商品づくり <input type="checkbox"/> イ 有機栽培・トレーサビリティなど安全・安心面の取組み <input type="checkbox"/> ウ 朝採り、産地直送など鮮度の強化 <input type="checkbox"/> エ 競合相手よりも割安感のある商品づくり <input type="checkbox"/> オ 行楽シーズン等の需要期あるいは品薄期を狙った販売 <input type="checkbox"/> カ 店頭広告等を通じた商品価値の伝達 <input type="checkbox"/> キ 商品名・デザインの工夫によるイメージ作り <input type="checkbox"/> ク その他()
Q7 6次産業化を進める上で不足している人材又はノウハウ (最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア 農産物生産 <input type="checkbox"/> イ 加工 <input type="checkbox"/> ウ 店頭での接客・販売 <input type="checkbox"/> エ 営業・販路開拓 <input type="checkbox"/> オ 財務・会計・税務 <input type="checkbox"/> カ 組織の管理・運営 <input type="checkbox"/> キ 不足している人材・ノウハウはない <input type="checkbox"/> ク その他()

II. 貴経営の6次産業化の取組みについてお聞きします	
Q8 収益向上に向けて重点的に取り組んだこと (最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア 差別化・ブランド化等による販売単価の向上 (⇒Q9、Q11をお答えください) <input type="checkbox"/> イ 販路開拓等による販売数量の増加 (⇒Q10、Q11をお答えください) <input type="checkbox"/> ウ 外部からの原材料調達コストの削減 (⇒Q11をお答えください) <input type="checkbox"/> エ 設備のフル稼働などによる製造コストの削減 (⇒Q11をお答えください) <input type="checkbox"/> オ パート・アルバイトの活用など人件費の圧縮 (⇒Q11をお答えください) <input type="checkbox"/> カ その他 ()
Q9 商品単価の引き上げに向けて重点的に取り組んだこと (最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア 原材料にこだわった商品の開発 <input type="checkbox"/> イ 製造方法にこだわった商品の開発 <input type="checkbox"/> ウ 容器・包装への工夫など商品イメージ向上 <input type="checkbox"/> エ 希少価値のある新たな作物の販売 <input type="checkbox"/> オ 商品の味覚の向上 <input type="checkbox"/> カ 販売先との価格交渉 <input type="checkbox"/> キ 季節・数量限定による販売 <input type="checkbox"/> ク その他 ()
Q10 販売数量の増加に向けて重点的に取り組んだこと (最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア 新商品や新規作物など品揃えの強化 <input type="checkbox"/> イ 新たな販路の開拓 <input type="checkbox"/> ウ 試食会等のイベントによる販売促進 <input type="checkbox"/> エ 商談会などへの参加 <input type="checkbox"/> オ DMなど既存顧客への営業強化 <input type="checkbox"/> カ インターネット販売の活用 <input type="checkbox"/> キ キズもの・規格外等の「わけあり品」の販売 <input type="checkbox"/> ク 特売・セールなど販売単価の引き下げ <input type="checkbox"/> ケ 大容量のお買い得パック商品の販売 <input type="checkbox"/> コ その他 ()
Q11 天候など経営に影響があった外部環境の変化	【自由記述】

III. 貴経営における女性の役割や活躍推進についてお聞きします			
Q12 経営全体における女性役員・従業員の割合	<input type="checkbox"/> ア 0～20%程度 <input type="checkbox"/> イ 20～40%程度 <input type="checkbox"/> ウ 40～60%程度 <input type="checkbox"/> エ 60～80%程度 <input type="checkbox"/> オ 80～100%程度 <input type="checkbox"/> カ 女性は雇用していない		
Q13 女性役員・従業員の担当業務 (複数回答可)	<input type="checkbox"/> ア 役員・管理職 <input type="checkbox"/> イ 生産部門 <input type="checkbox"/> ウ 加工部門 <input type="checkbox"/> エ 販売部門 <input type="checkbox"/> オ 総務・経理部門 <input type="checkbox"/> カ 女性は雇用していない <input type="checkbox"/> キ その他 ()		
Q14 女性活躍の推進に対する取り組みの有無	<input type="checkbox"/> ア 取り組んでいる (⇒Q15、Q16をお答えください)	<input type="checkbox"/> イ 取り組んでいない (⇒Q16をお答えください)	
Q15 女性活躍の推進に取り組んだ、又は取り組みようとしたきっかけ (最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア 女性の感性・経験を活かし事業を活性化するため <input type="checkbox"/> イ 女性の能力を活かせる機会が増えてきたため <input type="checkbox"/> ウ 男女の能力に差はないため <input type="checkbox"/> エ 地域に就労可能な女性が多いため <input type="checkbox"/> オ 女性に向けた業務が多いため <input type="checkbox"/> カ 顧客のニーズに対応するため <input type="checkbox"/> キ 企業イメージ向上のため <input type="checkbox"/> ク 社会貢献・地域経済貢献のため <input type="checkbox"/> ケ その他 ()		
Q16 仕事と育児・介護の両立支援として就業規則等に定めている、又は制度はないが柔軟に対応している事(複数回答可)	<input type="checkbox"/> ア 短時間勤務制度 <input type="checkbox"/> イ 所定外労働時間の免除 <input type="checkbox"/> ウ 終業時刻の繰上げ・繰下げ <input type="checkbox"/> エ フレックスタイム制度 <input type="checkbox"/> オ 子の看護休暇 <input type="checkbox"/> カ 育児に要する経費の援助措置 <input type="checkbox"/> キ 在宅勤務制度 <input type="checkbox"/> ク 事業所内託児施設 <input type="checkbox"/> ケ 勤務先への子の同行 <input type="checkbox"/> コ 親の介護休暇 <input type="checkbox"/> サ その他 ()		

IV. 海外展開(農産物輸出等)の取組み状況についてお聞きします		
Q17 取組み状況 (1つ選択)	<input type="checkbox"/> ア 現在取り組んでいる <input type="checkbox"/> イ 以前取り組んでいたが、現在は取り組んでいない <input type="checkbox"/> ウ 現在取り組んでいないが、今後は取り組む計画がある <input type="checkbox"/> エ 現在取り組んでいないが、今後は取り組みたい <input type="checkbox"/> オ 現在取り組んでいないし、今後も取り組むつもりはない	(→VI、VII、VIIIにお答えください) (→V、VIにお答えください) (→V、VII、VIIIにお答えください) (→V、VII、VIIIにお答えください) (→Vにお答えください)

V. 現在、海外展開(農産物輸出等)に取り組まれていない理由についてお聞きします (Q17でイ、ウ、エ、オを回答された方のみお答えください)	
Q18 取り組まれていない理由 (最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア 国内生産・販売を優先 <input type="checkbox"/> イ 外国語対応ができない <input type="checkbox"/> ウ 貿易商社や海外バイヤーとの接点がない <input type="checkbox"/> エ 海外展開(輸出等)に係る手続きが煩雑 <input type="checkbox"/> オ 海外展開(輸出等)に係る人材が不足 <input type="checkbox"/> カ 海外展開(輸出等)に係る資金が不足 <input type="checkbox"/> キ 採算に合う生産(注文)量が確保できない <input type="checkbox"/> ク 現地(海外)の取引先の信用力が不安 <input type="checkbox"/> ケ 為替や現地(海外)の経済動向に左右される <input type="checkbox"/> コ 原発事故に伴う規制強化、風評被害 <input type="checkbox"/> サ その他()

VI. これまでの海外展開(農産物輸出等)の取組みの内容についてお聞きします (Q17でア、イを回答された方のみお答えください)				
Q19 経営戦略上の位置づけ(1つ選択)	<input type="checkbox"/> ア 売上・収益の積極的な拡大 <input type="checkbox"/> ウ 国内でのブランド力強化	<input type="checkbox"/> イ 生産余剰・国内需要減少分の販売先確保 <input type="checkbox"/> エ その他()		
Q20 対象地域 (複数回答可)	<input type="checkbox"/> ア 香港 <input type="checkbox"/> オ タイ <input type="checkbox"/> ケ 米国 <input type="checkbox"/> ス ロシア	<input type="checkbox"/> イ 台湾 <input type="checkbox"/> カ ベトナム <input type="checkbox"/> コ イギリス <input type="checkbox"/> セ UAE	<input type="checkbox"/> ウ 中国 <input type="checkbox"/> キ シンガポール <input type="checkbox"/> サ フランス <input type="checkbox"/> ソ オーストラリア	<input type="checkbox"/> エ 韓国 <input type="checkbox"/> ク インド <input type="checkbox"/> シ ドイツ <input type="checkbox"/> タ その他()
Q21 形態 (複数回答可)	<input type="checkbox"/> ア 国内の貿易商社経由で輸出 <input type="checkbox"/> ウ 現地(海外)の小売店・飲食店等に輸出 <input type="checkbox"/> オ その他()	<input type="checkbox"/> イ 現地(海外)の輸入・卸売業者経由で輸出 <input type="checkbox"/> エ 現地(海外)で生産		
Q22 販売チャネル (複数回答可)	<input type="checkbox"/> ア 日系スーパー <input type="checkbox"/> エ 日系デパート <input type="checkbox"/> キ 高級レストラン(日本食) <input type="checkbox"/> コ 一般レストラン(その他)	<input type="checkbox"/> イ 高級スーパー(日系以外) <input type="checkbox"/> オ 高級デパート(日系以外) <input type="checkbox"/> ク 高級レストラン(その他) <input type="checkbox"/> サ わからない	<input type="checkbox"/> ウ 一般スーパー <input type="checkbox"/> カ 一般デパート <input type="checkbox"/> ケ 一般レストラン(日本食) <input type="checkbox"/> シ その他()	
Q23 全体での海外売上割合(1つ選択)	<input type="checkbox"/> ア 1%未満 <input type="checkbox"/> エ 5%以上～10%未満	<input type="checkbox"/> イ 1%以上～3%未満 <input type="checkbox"/> オ 10%以上～20%未満	<input type="checkbox"/> ウ 3%以上～5%未満 <input type="checkbox"/> カ 20%以上	
Q24 取引条件(輸出取引の引渡・卸売価格)(1つ選択)	<input type="checkbox"/> ア 通常の国内取引より10～20%程度高い <input type="checkbox"/> ウ 通常の国内取引とほぼ同じ <input type="checkbox"/> オ 通常の国内取引より10～20%程度安い	<input type="checkbox"/> イ 通常の国内取引より5～10%程度高い <input type="checkbox"/> エ 通常の国内取引より5～10%程度安い <input type="checkbox"/> カ その他()		

VII. 今後の海外展開(農産物輸出等)の取組みの方針・方向性についてお聞きます (Q17でア、ウ、エを回答された方のみお答えください)	
Q25 経営戦略上の位置づけ(1つ選択)	<input type="checkbox"/> ア 売上・収益の積極的な拡大 <input type="checkbox"/> ウ 国内でのブランド力強化 <input type="checkbox"/> イ 生産余剰・国内需要減少分の販売先確保 <input type="checkbox"/> エ その他()
Q26 対象地域(複数回答可)	<input type="checkbox"/> ア 香港 <input type="checkbox"/> イ 台湾 <input type="checkbox"/> ウ 中国 <input type="checkbox"/> エ 韓国 <input type="checkbox"/> オ タイ <input type="checkbox"/> カ ベトナム <input type="checkbox"/> キ シンガポール <input type="checkbox"/> ク インド <input type="checkbox"/> ケ 米国 <input type="checkbox"/> コ イギリス <input type="checkbox"/> サ フランス <input type="checkbox"/> シ ドイツ <input type="checkbox"/> ス ロシア <input type="checkbox"/> セ UAE <input type="checkbox"/> ソ オーストラリア <input type="checkbox"/> タ その他()
Q27 形態(複数回答可)	<input type="checkbox"/> ア 国内の貿易商社経由で輸出 <input type="checkbox"/> ウ 現地(海外)の小売店・飲食店等に輸出 <input type="checkbox"/> オ その他() <input type="checkbox"/> イ 現地(海外)の輸入・卸売業者経由で輸出 <input type="checkbox"/> エ 現地(海外)で生産
Q28 販売チャネル(複数回答可)	<input type="checkbox"/> ア 日系スーパー <input type="checkbox"/> イ 高級スーパー(日系以外) <input type="checkbox"/> ウ 一般スーパー <input type="checkbox"/> エ 日系デパート <input type="checkbox"/> オ 高級デパート(日系以外) <input type="checkbox"/> カ 一般デパート <input type="checkbox"/> キ 高級レストラン(日本食) <input type="checkbox"/> ク 高級レストラン(その他) <input type="checkbox"/> ケ 一般レストラン(日本食) <input type="checkbox"/> コ 一般レストラン(その他) <input type="checkbox"/> サ わからない <input type="checkbox"/> シ その他()
Q29 全体での海外売上目標(1つ選択)	<input type="checkbox"/> ア 1%未満 <input type="checkbox"/> イ 1%以上～3%未満 <input type="checkbox"/> ウ 3%以上～5%未満 <input type="checkbox"/> エ 5%以上～10%未満 <input type="checkbox"/> オ 10%以上～20%未満 <input type="checkbox"/> カ 20%以上
Q30 許容取引条件(輸出取引の引渡・卸売価格)(1つ選択)	<input type="checkbox"/> ア 通常の国内取引より10～20%程度高い <input type="checkbox"/> イ 通常の国内取引より5%～10%程度高い <input type="checkbox"/> ウ 通常の国内取引とほぼ同じ <input type="checkbox"/> エ 通常の国内取引より5%～10%程度安い <input type="checkbox"/> オ 通常の国内取引より10～20%程度安い <input type="checkbox"/> カ その他()

VIII. 海外展開(農産物輸出等)にあたっての課題、行政や関係機関に期待する支援策についてお聞きます (Q17でア、ウ、エを回答された方のみお答えください)	
Q31 海外展開(輸出等)にあたっての課題(最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア 輸出規制・検疫制度 <input type="checkbox"/> イ 外国語対応 <input type="checkbox"/> ウ 貿易実務対応(輸出・検疫・通関手続き対応等) <input type="checkbox"/> エ 物流対応(ロット・品揃え・継続出荷の確保、品質・鮮度の保持等) <input type="checkbox"/> オ 現地(海外)の食品安全規制・販売規制対応(ラベル、表示、パッケージ等) <input type="checkbox"/> カ 現地(海外)の商習慣対応(棚代負担、債権回収、知的財産保護等) <input type="checkbox"/> キ 現地(海外)のマーケティング対応(食嗜好の違い、競合品との差別化、販売促進活動) <input type="checkbox"/> ク 為替リスク、現地(海外)の景気動向 <input type="checkbox"/> ケ 原発事故に伴う規制強化、風評被害 <input type="checkbox"/> コ その他()
Q32 行政や関係機関に期待する支援策(最大3つまで回答)	<input type="checkbox"/> ア セミナー等による情報提供 <input type="checkbox"/> イ 個別相談・コンサルの機会提供 <input type="checkbox"/> ウ 国内での商談機会提供 <input type="checkbox"/> エ 現地(海外)での商談機会提供 <input type="checkbox"/> オ 日本の食文化等に係る情報発信・普及PR <input type="checkbox"/> カ 共同・リレー輸出等の物流支援 <input type="checkbox"/> キ 海外展開(輸出等)に係る金融支援 <input type="checkbox"/> ク その他()

自由記述欄	
-------	--

ご協力ありがとうございました。

情報戦略レポート③⑤

発行日 2013年3月

編集・発行 日本政策金融公庫 農林水産事業

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4

電話03-3270-2397（情報戦略部）

〔無断転載を禁じる〕

日本政策金融公庫農林水産事業

メール配信サービス登録受付中 隔週水曜日配信 **無料**

日本公庫農林水産事業メール配信サービス http://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html

日本公庫農林水産事業では、「農業景況調査」などの独自調査結果や最新金利など皆さまの経営のお役に立つさまざまな情報をメール配信サービスにて提供しています。ホームページ (http://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html) から、以下の手順によりご登録いただくか、裏面のメール配信サービス登録代行連絡票をFAXまたは郵送でお送りください。

メール配信サービス4つの特徴

POINT 1 「農業」や「食」に関する
独自調査結果をご提供

全国の農業者(約2万先)を対象とした「農業景況調査」のほか、食品企業(約7000社)、消費者(2000人)などを対象とする動向調査(それぞれ年2回実施)の結果をご提供します。

POINT 2 日本公庫の最新情報をご案内

新たな資金制度や毎月改定される金利情報、プレス発表している日本公庫の最新の動きをご案内します。

POINT 3 豊富な農業技術情報が
入手できます

農業技術の専門家である日本公庫のテクニカルアドバイザーが、農業・食品分野に関する最新技術情報を「技術の窓」でお伝えします。

POINT 4 情報満載の定期刊行物が
閲覧できます

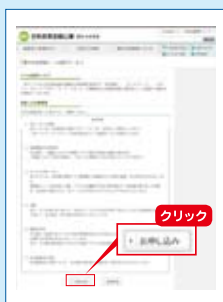
日本公庫が発行する月刊誌「AFCフォーラム」や「アグリ・フードサポート」の最新号をはじめ、バックナンバーもダウンロードして、ご覧いただけます。

*このほか、皆さまのお役に立つさまざまなコンテンツをご用意しております。

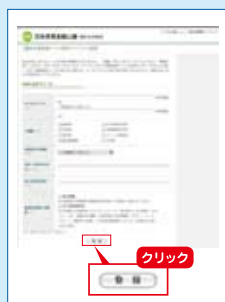
メール配信サービス(無料)の登録手順

下記のアドレスへアクセスして、ご登録をお願いします。

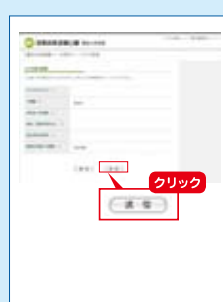
日本公庫農林水産事業メール配信サービス http://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html



1 『お申し込み』の
アイコンをクリック



2 必要事項を入力し、
『登録』のアイコンをクリック



3 登録内容を確認し、
『送信』をクリックして完了

JFC 日本政策金融公庫 農林水産事業

<http://www.jfc.go.jp/a/>

JFC 日本政策金融公庫
農林水産事業