

結集!!  
青森力

青森県  
攻めの地域営農  
企業化戦略

青森県農林水産部  
平成21年12月

## はじめに

県では、2013年を目標年次とした新たな基本計画「未来への挑戦」の中で、本県における豊かな生活を支える経済的な基盤を「生業（なりわい）」という言葉で表し、県民が誇りを持って、この青森の地でいきいきと働き、そして生活していくことができる社会の実現を目指しています。

農林水産業及び食品関連産業は、生産額で県全体の17%、就業者数で27%と、県経済に占めるウエイトが高く、また、本県の強みを活かした、地域外からの所得の獲得につながる比較優位な産業部門として、重要な役割を担っています。

「攻めの地域営農企業化戦略」は、農村地域の経済基盤である農業の収益性を高めることにより、持続可能な農村社会を実現させていく戦略として県が策定したもので、策定にあたっては、農業分野及び経済学分野の学識者、集落営農組織代表者、農村女性リーダー、市場関係者、農協関係者、市町村関係者を委員とした検討会を設置し、4回にわたり様々な角度から検討していただきました。

各委員からは、経営体としての収益向上と農村地域社会全体の維持を両立させる取組が必要であること、商品の価値を伝え、価格競争に巻き込まれない販売戦略が必要であること、地域の農業者や農協組織など、農業関係者自身の意識変革が求められていること、地域の多様な人財、特に女性の参画をこれまで以上に進めていく必要があることなど、多くの貴重なご意見をいただき、それらを重要な要素として、戦略に盛り込んだところです。

県では、この戦略に基づき、「地域営農企業化支援チーム」を設置し、農協等農業関連団体、商工関係団体、市町村とも緊密に連携しながら、地域営農企業化を推進・支援し、農業を軸とした持続可能な地域社会の早期実現に努めていきます。

平成21年12月

青森県農林水産部長 有馬 喜代史

## 目 次

<b>1 農業を軸とした持続可能な地域社会の実現</b>	1
(1) 農業は、「未来産業」	1
(2) 本県農業は、比較優位産業	1
(3) 「地域営農企業化ビジネスモデル」の構築	2
<b>2 地域営農企業化の目的</b>	4
(1) 農村地域の経済基盤である農業を支える	4
(2) 若者の就労・就農の場づくり	4
(3) 女性や高齢者の活躍の場づくり	4
(4) 農村の地域資源の活用・保全	5
(5) 地域社会への貢献活動の実施	5
<b>3 地域営農企業化の推進方向</b>	6
(1) 基本的な考え方	6
(2) 地域みんなで考える経営理念づくり	7
(3) 地域資源を活かした個性ある経営戦略づくり	7
(4) 企業的農業経営の実践～「儲かる農業」へのチャレンジ～	8
① マーケット・リサーチの実施	8
② 素材の価値の発見と商品の価値を伝える取組	9
③ 付加価値向上による収益の確保・安定化	9
④ 地域内の商工業者と連携した地域経済活性化	10
⑤ 集落ぐるみの土地利用型作物の生産性向上	11
⑥ P D C Aサイクルによる経営のステップアップ	13
⑦ 企業倫理への取組	13
<b>4 地域営農企業化を支える人財の育成・確保</b>	13
(1) 企業的農業経営を実現できるリーダーの育成	13
(2) マーケティング力や経理・会計力を備えた人財の育成	14

(3) 地域みんなが活躍できる体制づくり	・・・・・・・・・・	15
(4) 雇用による多様な人財の確保	・・・・・・・・・・	15
<b>5 農村社会のコミュニティ機能維持への貢献</b>	・・・・・・・・・・	15
<b>6 地域の実状に即した地域営農企業化の推進</b>	・・・・・・・・・・	16
(1) 先行モデル組織への重点的・集中的支援	・・・・・・・・・・	16
(2) 個別経営と連携した地域営農企業化	・・・・・・・・・・	20
(3) 具体的プロジェクトの実践によるステップアップ	・・・・・・・・・・	20
<b>7 地域ぐるみの推進体制づくり</b>	・・・・・・・・・・	21
(1) 地域に求められる役割	・・・・・・・・・・	21
(2) 農業協同組合に求められる役割	・・・・・・・・・・	21
(3) 行政に求められる役割	・・・・・・・・・・	22
(4) 「企業化コーディネーター」の育成と総合的支援の実施	・・・・・・・・・・	22
(5) 施策の活用による地域営農企業化の推進	・・・・・・・・・・	24
<b>8 「農」の側から行動を起こし、地域社会をリードする</b>	・・・・・・・・・・	26
別紙1 「攻めの地域営農企業化戦略会議 設置要領」	・・・・・・・・・・	27
別紙2 「攻めの地域営農企業化戦略会議における戦略検討経緯」	・・・・・・・・・・	29
別紙3 「地域営農企業化支援チーム等の活動の進め方」	・・・・・・・・・・	30
<b>資料編</b>		
1. 集落営農組織を核とした地域営農システム確立事業の概要	・・・・・・・・・・	32
2. 「地域営農企業化推進」に係るアンケート調査結果	・・・・・・・・・・	33
3. 地域営農企業化先進事例調査結果	・・・・・・・・・・	38
4. モデル組織の企業化戦略プラン（中間試案）	・・・・・・・・・・	43
5. 用語説明	・・・・・・・・・・	49

## 1 農業を軸とした持続可能な地域社会の実現

### (1) 農業は、「未来産業」

私たちの命を支える食べ物に関わる仕事である農業は、農村地域の経済基盤として、また、本県の基幹産業として県経済を支えてきました。

そして現在では、品種改良、機械・施設整備、情報処理など関連する科学技術の進歩により、知の連携による総合技術集約産業としての性格をますます強めています。

一方で、それぞれの地域の農業が持つ優位性を切り口として、地域の農業者と商工業者が共同でオリジナル商品の開発・販売に取り組んでいる例、さらには量販店等と連携し加工品を開発している例などに見られるように、新たな生産の連関が進んでおり、農業は大きな可能性をもった「未来産業」と言えます。

### (2) 本県農業は、比較優位産業

本県は、夏季は、冷涼で日照が多い気象条件下にあり、西日本などで収量や品質が低下する農作物を生産・販売できます。一方、冬季は、県南地域で多日照を生かした施設栽培が可能です。加えて、本県は、米、野菜、果実、畜産の生産バランスがよく、林産物や水産物も多いことから、加工品づくりの資源にも恵まれています。

また、冷涼な気候により病害虫の発生が少なく農薬の使用も軽減できるため、消費者の「安全・安心・健康」ニーズに対応した農産物の生産供給が可能です。更に、本県独自の「特別栽培農産物認証制度」などの取組も拡大しています。

加えて、他県に比べ農業就業人口に占める基幹的農業従事者の割合が高く、若手農業者も比較的多いことから、人的資源を生かして農業を発展させていくことができる可能性があります。

このように恵まれた環境にある本県の農業は、地域経済への波及効果の高い比較優位な産業部門であり、農産物の販売により地域外からお金を稼ぐことにより、地域内の他産業の成長にも貢献してきました。

## 本県農業の地位

県内純生産に占める第1次産業の割合(H18) : 青森県 4.6% 全国1.5%  
 全産業の就業人口に占める第1次産業の割合(H18) : 青森県13.6% 全国5.0%  
 1戸あたり農業所得の推移(単位:千円)

	H 2	H 7	H 1 2	H 1 7
青森県	1,412	1,727	1,273	1,710
全 国	1,163	1,442	1,084	1,235
平成16年から調査方法に変更あり				

農業産出額 (H19) : 2,858億円 (東北1位、全国8位)  
 生産農業所得 (H18) : 1,228億円 (東北1位、全国5位)

### (3) 「地域営農企業化ビジネスモデル」の構築

青森県の農業の優位性を発揮し、これを農村地域の活性化に結びつけるためには、地域農業の核となる集落営農組織や先進的な個別経営などが本県の食産業を支える柱として、その役割を果たしていかなければなりません。

しかしながら、全国的に農産物の価格が低迷する一方、農業生産資材の価格が上昇する等、収益構造は確実に悪化し、特に米の所得は下表にあるようにこの16年間で70.7%も減少するなど、農業の収益性低下は農業従事者の減少や担い手不足・高齢化をもたらしています。

#### 農業就業人口減少等の状況

農家数(販売農家)	H2 : 75,906戸	→	H17 : 50,790戸	(33.1%減)
農業就業人口(販売農家)	H2 : 129,725人	→	H17 : 96,166人	(25.9%減)
農業就業人口に占める65歳以上の割合	H2 : 24.1%	→	H17 : 48.5%	(24.4ポイント上昇)
耕作放棄地面積	H2 : 5,714ha	→	H17 : 14,590ha	(2.6倍に増)
農業物価指数(農産物総合)	H2 : 118.4	→	H19 : 97.6	(20.8ポイント低下)
"    (農業生産資材総合)	H2 : 95.6	→	H19 : 105.6	(10ポイント上昇)
米の10a当たり所得	H2 : 77,765円	→	H18 : 22,793円	(70.7%減)
りんごの10a当たり所得	H2 : 317,122円	→	H18 : 162,000円	(48.9%減)
牛乳の搾乳牛1頭当たり所得	H2 : 198,860円	→	H19 : 83,740円	(57.9%減)

このままでは、農地の荒廃と過疎化が進み、地域で暮らす人達のコミュニティ機能が低下し、近い将来、農村社会そのものの維持が困難な状況にあります。

こうしたことから、県では、各地で自立した経営を目指す集落営農組織が設立され、法人化も進んできている状況なども踏まえ、農業を軸とした持続可能な地域社会の実現のため、企業経営の視点を積極的に取り入れて、地域全体の収益性を向上する新たなビジネスモデルとして「地域営農企業化」に取り組むこととしました。

企業は、経済活動を通じて利益を上げながら経営を持続させ、従業員の生活を支え、社会に貢献することを目的とし、そのために必要な人材を育成しています。

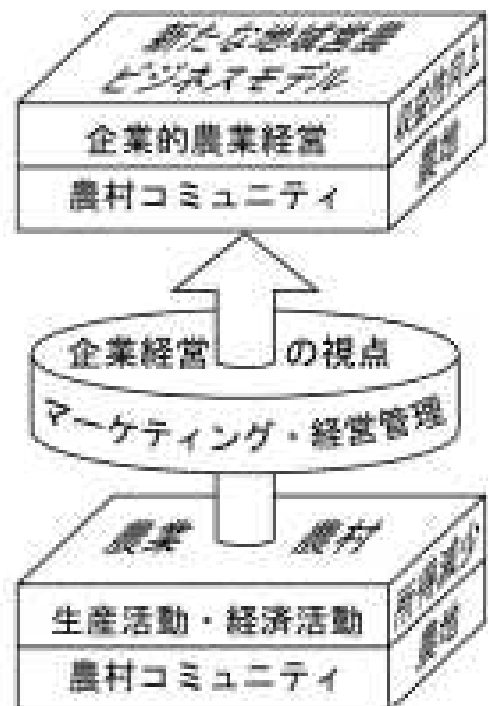
攻めの地域営農企業化戦略は、このような企業経営の世界から収益性の向上や経営の持続・発展といった考え方を学び、農村地域が抱える課題を経済基盤である農業を軸に解決していこうというアプローチです。

これまでのように作りやすいものをつくり、販売の場面で高く売ろうという考え方ではなく、消費者・生活者に起点をおいて生産から加工、販売までを一貫した計画のもとで行い、顧客の満足を目指すというマーケティングの手法を取り入れ、農業もビジネスであることの発想が必要です。

そのためには、川下である消費者だけでなく、川中の販売・流通業界、加工・食品業界、外食産業といった食産業に携わる各方面の人々と積極的に交流し、直接、何が求められているかを知り、商品づくりや販売先の確保につなげていくことが地域営農企業化の生命線です。

また、経営として持続・発展していくためには、限られた資金や資源を効率的に配分するため、作物の生産性、労働時間、原価計算、収益性など、データに基づいて分析し、経営管理していくことが求められます。

### 攻めの地域営農企業化戦略



## 地域営農企業化が目指す方向

項 目	これまでの集落営農組織	地域営農企業化
1. 経営理念	利益よりも構成員の平等を優先	収益を確保しながら地域に貢献
2. 経営戦略	赤字を出さない経営	地域の「強み」を活かした経営
3. 農業経営	受託農作業の効率的実施	消費者を起点にしたマーケティングとデータに基づいた経営管理
4. 農地利用	農作業受託中心のため、主体的な農地利用は不可	法人として農地の所有・利用主体となり、自由な農地の活用が可能
5. 人材育成	雇用創出は難しい	事業発展による雇用創出、若者の雇用による経営の持続・継承
6. 地域貢献	地域農業の維持を下支え	地域経済基盤の強化、社会貢献活動の展開
7. 集落機能	構成員の人間関係が基本。高齢化や後継者不足への対応	構成員の人間関係が基本。全員参加で農業の収益性向上により定住化に貢献

## 2 地域営農企業化の目的

### (1) 農村地域の経済基盤である農業を支える

地域資源を最大限に活用した経営戦略の展開により利益を確保し、人々の「食」を支える大切な産業であり、地域の経済基盤（「生業（なりわい）」）である農業を支えます。

### (2) 若者の就労・就農の場づくり

地域営農企業化の取組を通じて収益性を高め、経営の持続・発展を実現して、収入面でも魅力のある職業として、地域の若者の就労・就農の機会創出・環境づくりへ貢献します。

### (3) 女性や高齢者の活躍の場づくり

地域社会には女性やお年寄りを含めた生活があり、そこには暮らしてきた土地で生き続けることが一番幸せであるという意識が大きくなりつつあります。時代を生き抜いていく生活の場として地域の持っている人のつながりに光を当て、ノウハウを活用します。



#### (4) 農村の地域資源の活用・保全

農地、里山、水資源、農村景観などを有効活用し、収益向上に繋げていくとともに、良好な状態に保全し、次世代に残していきます。

#### (5) 地域社会への貢献活動の実施

例えば、地域の耕作放棄地の再生、畜産農家との連携による稲わら等農業資源の有効活用や土づくりなどの生産に関わる取組や生産・加工、食材の提供などの部門での地域福祉とタイアップした取組、さらには食文化の継承や集落内の環境美化といった地域社会への貢献活動へも活発に参画し、農村社会のコミュニティ機能維持にも貢献します。

#### 県内集落営農組織の状況(平成21年12月10日現在)

県民局	組織数						経営面積(ha)					1組織あたり
		準ずる組織	特定農業団体	農業法人	農業生産法人		計	水稻	麦	大豆	その他	
					農業生産法人	特定農業法人						
東青	14	13	0	1	1	1	763	243	16	74	430	54.5
中南	40	28	4	8	5	1	1,638	1,146	80	397	15	40.9
三八	3	0	2	1	1	0	119	9	0	93	18	39.5
西北	34	28	0	6	0	0	2,029	199	154	1,625	51	59.7
上北	35	4	30	1	1	1	3,612	2,256	79	210	1,068	103.2
下北	2	2	0	0	0	0	102	0	0	72	30	50.8
県全体	128	75	36	17	8	3	8,261	3,852	329	2,470	1,611	64.5

#### 県内地域別・組織形態別農業生産法人数(平成21年1月1日現在)

地域	法人数				
		農事組合法人	株式会社	有限会社	合同会社
東青	13	4	1	8	0
中南	58	20	7	29	2
三八	20	5	3	12	0
西北	44	13	4	26	1
上北	58	20	5	33	0
下北	10	5	0	5	0
計	203	67	20	113	3

## 県内業種別農業生産法人数及び経営面積・構成員数（平成21年1月1日現在）

業種区分	法人数	経営面積(ha)		構成員数(人)	
		計	1法人当り	計	1法人当り
米麦作	47	702	14.9	1,059	22.5
果樹	38	164	4.3	325	8.6
そ菜	57	1,368	24.0	290	5.1
花き・花木	9	42	8.0	25	5.7
畜産	35	612	17.5	209	6.0
その他	17	643	37.8	360	21.2
計	203	3,531	17.4	2,268	11.2

※業種区分「その他」は、粗収益の50%以上を占める業種が無い法人（複合経営）

### 3 地域営農企業化の推進方向

#### (1) 基本的な考え方

県では、2013年を目標年次とした新たな基本計画「未来への挑戦」を策定し、農業が地域社会の確かな経済基盤となり、地域の人々が安心して暮らすことのできる、豊かで持続的な農村社会の実現に取り組んでいるところです。

地域営農企業化の基本は、地域住民が大地の恵みである食料を「受け身」の姿勢で生産するのではなく、自ら積極的に付加価値を高め、その恩恵を手にするによって、経済的にも、精神的にも不安なく暮らしていけるようにすることです。

地域の農業者、食品加工業者、販売業者、その他の関係者が参加して、地域が持つ資源を有効活用するため、知恵を絞り、工夫を凝らしてその価値を向上させ、自らの社会を豊かにし、発展させていく地域社会を構築することが目標です。

大切なことは、消費者、販売業者等との関係をあくまでも「顔が見える関係」として相互のコミュニケーションを基礎にしながら、展開する事業が世の中に価値ある有用な経済活動として成長、発展していくことです。

地域営農企業化の基本は、企業経営の視点を積極的に取り入れながら、地域住民が参加して、地域資源の有効活用を図り、地域全体の収益性を向上させることにより、雇用の創出や農地の有効活用などにつなげる取組です。

「地域営農企業化」では、地域住民自らの継続的・組織的な取組を基本として、

- ① 地域みんなで考える経営理念づくり
  - ② 地域資源を活かした個性ある経営戦略づくり
  - ③ 企業的農業経営の実践
- に取り組んでいきます。

## (2) 地域みんなで考える経営理念づくり

企業における経営理念は、社会的使命【誰のために、何のために】、将来ビジョン【こうなりたいという夢】、価値判断【行動の基準】などを明らかにして、同じ方向性を社員が共有して仕事をするためのものです。

企業が利益のみを追求する利益至上主義では消費者や取引先の信用を失い、長期的な存続はかないません。多くの優良企業では経済活動を通じた地域貢献、社会貢献を経営理念に掲げています。

農業を軸とした持続可能な地域社会の実現のため、今必要なことは、与えられた状況の中で、どのように人間らしく生きるかということを考えることですが、経営理念づくりのために地域住民が参加して、まず農業には無限の可能性があるという意識の共有からはじめ、その過程を通じて連帯を強め、共通の目標に向かって事業を展開して収益を確保し、雇用を生み、地域に貢献する地域営農への発展につなげていく必要があります。

地域営農企業化の取組が目指す「農業を軸とした持続可能な地域社会の実現」を、それぞれの地域が考える経営理念の中に凝縮して表します。

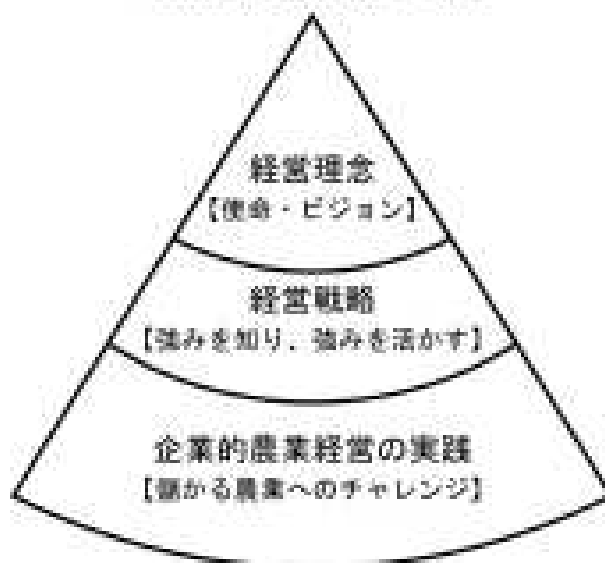
(例) 『 子供たちの声が響き渡る元気で活力のある地域を目指す 』

酒田市 株式会社和農日向 (中山間地域の集落営農法人)

## (3) 地域資源を活かした個性ある経営戦略づくり

経営理念の実現に向け、地域営農企業化を展開していくためには、農業の得意分野を生かしながら、地域の中での他産業と結びつくことで、立地・自然条件、人財・人脈、農地、生産・加工設備、特産物などの地域資源を再評価し、地域の中で利益を分配し

地域営農企業化の取組



合うことが必要であり、他所（ほか）に無いそれぞれの地域が持つ「強み」を知り、「強み」を活かした、個性ある戦略づくりが不可欠です。

地域の「強み」を消費者が求める「価値」ある商品・サービスとして育て、提供する作戦をしっかり立てていく必要があります。

もちろん、全ての消費者を対象とすることは不可能なことです。地域の強みを評価してくれる消費者を明確なターゲットとした、商品・サービスとして提供することが売上・収益の向上につながります。

その際、農業技術、経営、販売戦略、情報処理などのプロ・専門家の力を積極的に活用することも肝要です。

#### 【支援活動】

- ・地域外、農業外の視点を取り入れた地域資源の再評価（JA・県）
- ・経営戦略・経営計画づくりの研修会（県）
- ・商品企画、流通・販売戦略、経営分析等の専門家のコーディネート（県）

### （４）企業的農業経営の実践 ～儲かる農業へのチャレンジ～

#### ① マーケット・リサーチの実施

企業的農業経営の第一歩は、地元産地直売所や小売店に出向き、直接、消費者の「生の声」を聞いたり、市場関係者や量販店バイヤーとの意見交換の場を作ったり、インターネットや出版物から情報を収集するといったマーケット・リサーチを積極的に行うことです。

販売先の見通しもないまま、生産に取り組むのではなく、「出口」を確保したうえで生産し、取引価格も作り手側から提示できるよう努力していくことが経営の安定につながります。

まずは、消費者に認知される「看板商品」を育て上げて経営の柱をつくり、ブランドを確立することです。商品ブランドは、地域ブランドになっていく可能性があり、地域ブランドに成長することで、地域に誇りが生まれます。

ブランドの確立は一朝一夕に成し遂げられるものでありませんから、地道な取組を進めます。

## ② 素材の価値の発見と商品の価値を伝える取組

素材の価値を発見して商品に育てることがビジネスのチャンスになります。売り込みできるものは何もないとあきらめるのではなく、足下にある「原石」を探し出し、磨き上げて商品に仕上げる努力を惜しんではいけません。地域の人々にとっては何でもない資源も優れた商材となる可能性があります。

外観ではわからない隠れたこだわりをもっている場合などのように、その商品のもつ希少性や、機能性、成分といったセールスポイントを科学的データや言葉で伝えなければ、消費者に価値が伝わりません。

商品の価値を、ターゲットとする消費者に説明・表現し、伝えることができなければいけません。

女性農業者が活躍している都市との交流を図るグリーン・ツーリズムや地元の旬の食材や食文化を提供し、食べることの大切さを伝える農家レストランなどもサービスと一緒に地域の価値を伝える取組です。

商品化に当たっては、すべてを自前でやろうとせず、得意でない分野については、むしろ地域内の商工業者・販売業者の人脈を活用して「もちはもち屋にまかせる」、その道のプロの手を借りる判断もあります。

### 【支援活動】

- ・消費者目線からの、地域産物の再評価（JA）
- ・地域内の商工業者のリストアップ及びマッチング（市町村）
- ・マスコミ等を活用した話題づくり（県）
- ・販売関係者の産地訪問の機会づくり（JA・県）
- ・成分分析やマーケット・リサーチ（県）

## ③ 付加価値向上による収益の確保・安定化

第1次産業としての農産物生産にとどまらず、加工などの2次、流通販売などの3次産業の分野まで踏み込み、新たなアイデアで、これまで外部にとられていた付加価値を自分の手に取り戻すことのできる商品づくりやビジネスチャンスの創出につなげ、地域全体の収益性の向上を図る、農業の「6次産業化」にも取り組んでいきます。

このほか、市場に定着している商品に新たな加工を加え、他の素材・商品と組み合わせたり、販売後のアフターフォローのサービスを追加するなどの柔軟な工夫で付加価値を高め、収益の安定確保を図ります。

また、収益の安定化を図るためには、商品の原価を把握した上で、大量の農産物をスピーディーに販売できる市場出荷、極端な高値は見込めないが価格変動がなく収入の安定が期待できる契約栽培、厳しい規格がなくロスの少ない業務用、商品の価値を理解してくれる固定客への直接販売等、多様な販路の中からその商品の特徴が生きる最良の販路について、リスクの分散も考慮して選択します。

#### 【支援活動】

- ・ 定期巡回相談（J A・県）
- ・ 各分野の専門家の紹介・派遣（県）
- ・ 加工技術の習得支援（県）
- ・ 国庫事業等を活用した経営多角化、商品開発、加工施設導入等（市町村・県）
- ・ 多様な販路の開拓支援（J A）

#### ④ 地域内の商工業者と連携した地域経済活性化

最近では、農業者と地域内の食品加工業者等との連携により、野菜を使った菓子など新商品を開発し、農産物の付加価値につなげる動きが出てきています。

商工業者は、農業者が持っていない施設、ノウハウ、ネットワーク等を持っており、また食の安全・安心意識の高まりや自社商品の特徴づくりのため、地域の素材を積極的に活用したいと考えています。農業者と商工業者が連携し、相互に足りない部分を補い合うことで、相乗効果による経営発展につなげます。

地域における異業種間の交流の場の設定や農商工が連携した地域おこし、さらには有限責任事業組合（LLP）設立などによる共同事業の展開などの取組を積極的に仕掛けていき、地域経済全体の活性化を図っていきます。

こうした活動には、若手農業者らと商工業者等異業種の人脈とをつなぐ地域マネージメントができるNPO法人などの人財ネットワークも活用します。

**【支援活動】**

- ・地域の商工業者のリストアップとマッチング（市町村）
- ・専門家、マスコミ等も活用した地域ブランド形成（市町村・県）

**⑤ 集落ぐるみの土地利用型作物の生産性向上**

水田は、地域内の人と農地のまとまりに大きく関わっています。水田は、稲作単一農家のみならず、果樹農家、野菜農家等も含め、大部分の農家が保有する共通的な生産基盤であり、水田に作付けする稲、麦、大豆等の機械の共同利用や共同作業により生産の効率化を図ることが、多くの地域で合意形成・組織化のきっかけとなっています。

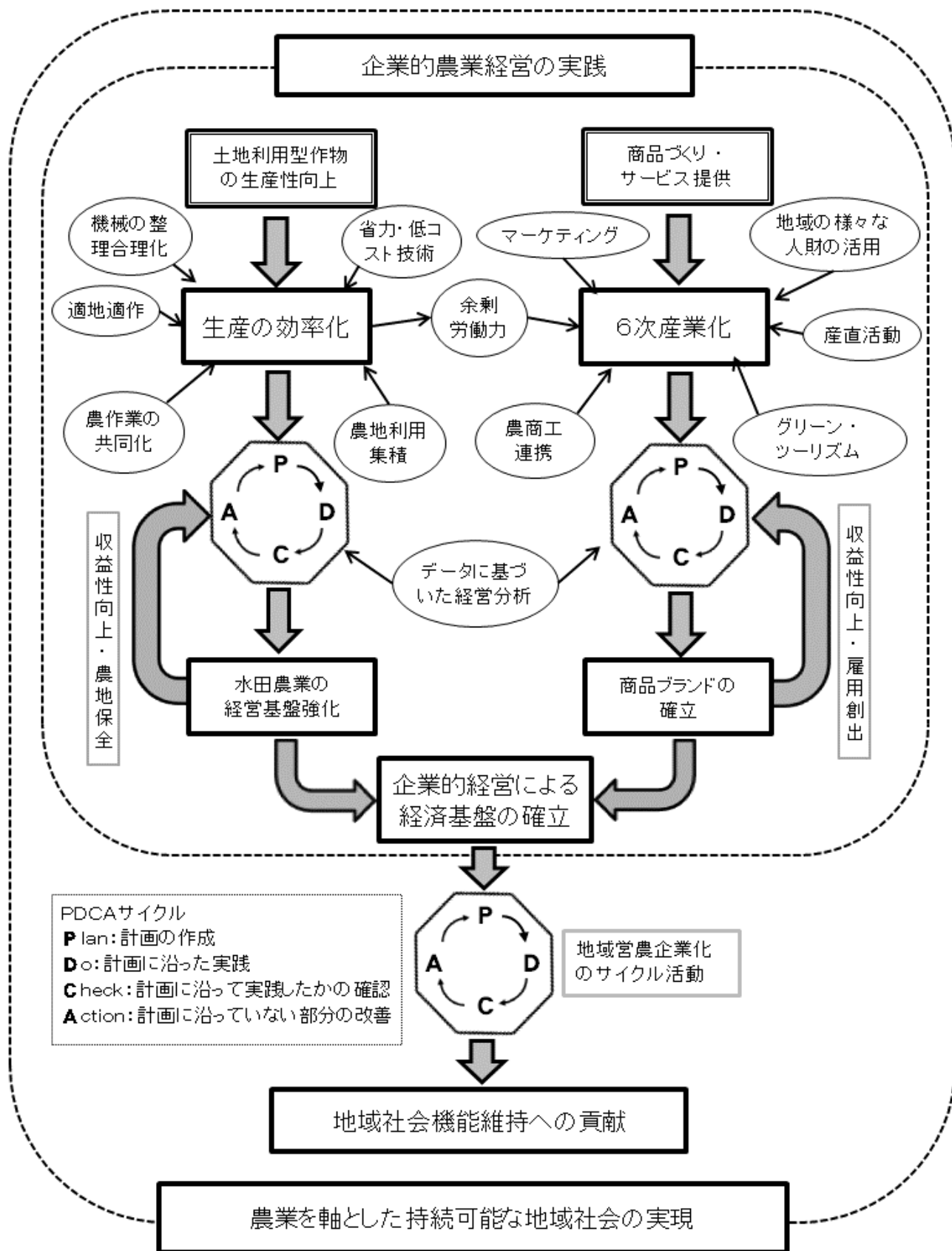
稲・麦・大豆など土地利用型作物を経営の柱にしている組織は、助成金等に大きく依存してることから経営基盤が弱く、このため、スケールメリットを十分活かし、低コスト技術の活用等により一層の生産効率化に重点的に取り組むとともに、米粉・加工、耕畜連携・飼料米等への取組により収益性を高め、水田の有効活用を図りながら経営基盤を強化していかなければなりません。

これまで集落内のそれぞれの生産者が個別に所有・耕作していた農地を、一つの面として集約された利用に変えていくことは、土地利用型農業としての生産性向上やコスト削減効果が得られます。そのために地域の農地の地権者は、将来を見据えて、「農用地利用改善団体」などの一つの組織にまとまり、集落営農組織の経営発展のため、最も重要な生産基盤である農地の分散を防ぎ、農地の利用集積に協力していくことが求められます。

**【支援活動】**

- ・農地利用集積円滑化事業の推進（農業委員会・市町村・土地改良区・農協）
- ・農用地利用改善団体の設立誘導（市町村・県）
- ・農地利用集積への各種支援事業の活用（県・国）
- ・農地保有合理化事業の推進（青い森農林振興公社）
- ・水稻直播等の低コスト生産技術や新規需要米等の導入支援（JA・県）

～地域営農企業化の発展イメージ～





## ⑥ P D C Aサイクルによる経営のステップアップ

「企業的農業経営の実践」に当たっては、数値目標、目標達成期限、達成までの行程、業務分担など、なすべきことを明確化し、計画の作成 [Plan]、計画に沿った実践 [Do]、計画に沿って実践されているかの評価 [Check]、計画に沿っていない部分の改善 [Action] のP D C Aサイクルにより、経営力を高めていきます。

所期の目標が達成されれば、次の段階を目指すため「経営戦略」を組み立て直し、その実現のための企業的農業経営の実践活動を新たに展開していきます。

このようにP D C Aサイクルにより、経営のステップアップを図り、農業を軸とした持続可能な地域社会の実現に近づけていきます。

## ⑦ 企業倫理への取組

企業との取引機会の増大や経営の多角化による他分野への進出に伴って、商慣行や、リスク管理、関係法令の遵守など、一般企業にとっては当然の事項であっても、一般の生産者にとっては馴染みがない分野であり、これを修得していかなければなりません。

知らなかったために多大な損失を被る事態は回避しなければいけません。

### 【支援活動】

- ・食品表示、食品衛生、製造物責任、知的財産権等、関係法令遵守（県）
- ・商慣行、顧客管理、顧客対応ノウハウの習得支援（J A）

## 4 地域営農企業化を支える人財の育成・確保

### （1）企業的農業経営を実現できるリーダーの育成

地域が共有する経営理念を基に、構成員の意識を統一し、企業的農業経営を実践できる組織にまで引っ張っていくことができる、先見性や、情報収集力、指導力等に優れたリーダーの育成に取り組みます。

企業化が進展し、新商品の研究・開発、生産、加工、販売、経理等、組織の業務が多様化する中で組織を円滑に運営していくためには、組織のトップとしてのリーダーのほか、必要に応じ、リーダーの補佐役や、機能別・部門別の責任者・リーダーの育成を支援していきます。

また、新商品の研究・開発には当然、企業だけでなく試験研究機関、大学など別の知識やノウハウを持った人達をも必要としています。

県内の各地域では、すでに「儲かる農業」を実践している優れた農業者や農業法人が活躍しています。こうした本県農業のトップランナーから、直接、リーダーシップや経営の発展のノウハウなど生きた教訓を得る機会をつくっていきます。

#### 【支援活動】

- ・地域リーダーの活動サポート（JA、市町村、県）
- ・他地域、異業種のリーダーとの交流の場の設定（市町村）
- ・リーダーを支える専門分野別の人財の能力向上（県）
- ・若者を対象にした次世代リーダーの養成研修（県）
- ・新商品の研究・開発（試験研究機関、大学）

## （２）マーケティング力や経理・会計力を備えた人財の育成

ビジネス感覚を持ち、顧客のニーズから始まり、顧客の満足を目指すというマーケティングの考え方ができる人財の育成を進めていきます。

このような人財を育成するためには、実践の場での経験・自信の蓄積が最も有効であることから、直売所の売場に立って消費者に直接「農」の側の情報を提供して交流したり、小さな商談や異業種との情報交換の場などに積極的に参加していくよう誘導していきます。

適切な経理・会計により経営状況をしっかり把握・管理し、生産原価を踏まえた価格設定・商談を進めることも重要です。

生産原価を把握しないで、相手方との価格交渉はできません。経営管理の基本である簿記記帳を行い、作物の生産性、労働時間、収益性など、データに基づいた経営分析のもとで限られた資金や人的資源を効率的に配分し、合理的な経営を実践して、はじめて経営改善の工夫や新たな分野への挑戦などといった成果を上げることができます。

#### 【支援活動】

- ・販売・流通業界、食品製造業界、外食産業界等とのネットワークづくり(市町村)
- ・若者等が商談・販売を体験する機会づくり(JA)
- ・専門家を活用したマーケティング、経理会計等の研修会(県)

### (3) 地域みんなが活躍できる体制づくり

若者の柔軟な発想と大胆な行動力は、地域農業に変革をもたらす力となります。

農村女性による加工・直売・農家レストラン・体験受入れ等の起業数は、県内でも大幅に伸びており、営農組織が企業化を図る原動力として期待されます。

高齢者の持つ作物栽培、加工品、郷土の伝統料理などの知恵やノウハウは、地域の貴重な資源であり、継承・活用していかなければなりません。

少量多品目の野菜生産や加工に取り組むことは、収入だけを求めない、生き甲斐として農業に携わりたい定年退職者や主婦の活躍の機会の提供になります。

営農組織が、このように様々な人財の活躍の場となり、交流の場としても機能していくよう誘導していきます。

#### 【支援活動】

- ・女性グループによる商品づくりやリーダー育成への支援(県)
- ・将来の地域農業を担う若手農業者の育成(県)
- ・女性、高齢者等が持つ技術や経験・職歴・資格などの発掘活動(JA・市町村)
- ・若者や女性の意見を経営方針等に反映させる仕組みづくり(JA)

### (4) 雇用による多様な人財の確保

事業を継続的に展開させていくためには、具体的な給与水準の提示、雇用条件の整備等により、地域の意欲ある若者らを雇用し、将来、事業を継承していける体制づくりを進めていきます。

農業法人等への就職は、高度な農業技術や企業的農業経営のノウハウが習得できるなどのメリットがあります。また、個人事業主として農業をスタートする場合に比べ、農地の取得や機械購入などの初期投資がないことから、特に非農家出身の人財確保に

当たって有効です。

企業的農業経営に必要な専門的知識を持った人財が地域内にいない場合は、合同就職面接会への参加やインターネットを活用した情報発信などの求人活動により、地域外からも確保していきます。

#### 【支援活動】

- ・雇用条件等の整備（市町村・県）
- ・就農(就職)相談会等の開催（県・青い森農林振興公社）
- ・就農(就職)希望者に対する、基礎的農業技術等の習得（県）

## 5 農村社会のコミュニティ機能維持への貢献

農業分野のみでは地域社会全体の活性化は図れません。農業の6次産業化は、地域に活力をもたらすチャレンジであり、地域の異業種・商工関係者と連携し、原材料の供給や新たな商品の共同開発、地域ブランドの形成・共有などを通じて、お互いに利益を生む関係を構築することにより、地域全体の所得アップを図り、新たな雇用拡大につなげます。

地域内外から様々な潜在能力を持った人財が集まってくる魅力ある職場となるような「地域営農会社」を目指します。

このようなプロセスを通じて、地域経済全体が活性化することにより、若者の定着等が進み、地域社会のコミュニティ機能が円滑に働くとともに、高齢者の体力に応じて農作業ができる場の提供、地元の学校や病院向けの野菜等の生産、コミュニティビジネスへの参画や、営農組織のない近隣の小規模集落への活動範囲の拡大等、地域の実情に応じた社会貢献を果していきます。

## 6 地域の実状に即した地域営農企業化の推進

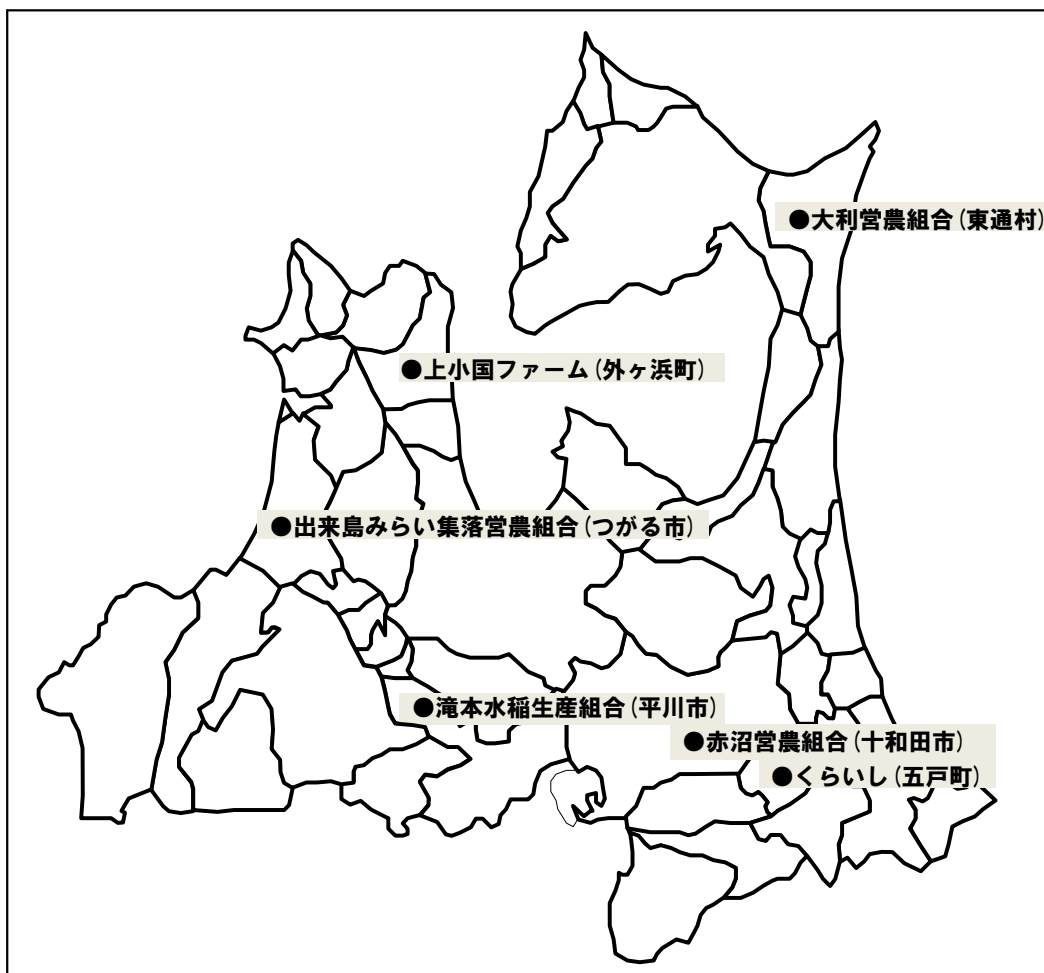
### (1) 先行モデル組織への重点的・集中的支援

県内の各地域がそれぞれの「強み」を生かしながら、商工業者も含めて、地域ぐるみで自立した企業的な地域営農を確立することにより地域の経済基盤を強化し、安心して暮らせる農村社会を実現させていく仕組みづくりを進めます。

また、本県農村地域は、経営品目、経営規模、市街地近郊地域、中山間地域、他産業の状況など地域により様々な個性があり、求められる役割は多様です。地域全体の農業収益が最大化できるよう、それぞれの地域の実情に即した個性ある地域営農企業化でなければなりません。

現在、実施している「集落営農組織を核とした地域営農システム確立事業」では、6組織が企業化戦略プランづくりに取り組んでおり、そしてこれらのモデルを重点的・集中的に支援して経営を発展させることとしています。これをタイプ別の先行事例として、そこで得られた経験やノウハウをほかの地域にも波及させ、県内全域で地域営農企業化の取組が活発になるようにしていきます。

#### 平成21年度「集落営農組織を核とした地域営農システム確立事業」モデル組織



モデル組織における企業化戦略プラン（中間試案）

組織名	企業化戦略プランの内容	
(農)上小国ファーム	企業化への取組構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集落農家から管理を一任された90haの農地を活用した多種多様な野菜等の生産と加工</li> <li>・ 学校給食への食材提供と食農教育</li> </ul>
中山間地帯モデル	目標とする所得等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間売上高約9,900万円、所得4,300万円</li> <li>・ 2,600万円を地代、労賃等として地域に還元</li> <li>・ 専従者3名を雇用</li> </ul>
(農)滝本水稻生産組合	企業化への取組構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 余剰育苗ハウスを活用した、いちご生産</li> <li>・ 水稻、大豆、いちご、農作業受託、大豆加工等を組み合わせ合わせた通年営業体制の確立</li> </ul>
平地兼業地帯モデル	目標所得等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間売上高約9,800万円、所得290万円</li> <li>・ 5,200万円を地代、労賃等として地域に還元</li> <li>・ 専従者6名を雇用</li> </ul>
(農)くらし	企業化への取組構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ねぎ、やまうどの生産拡大と地元の食品製造業者等と連携した加工品開発・販売</li> <li>・ 労働力不足の野菜農家に対する農作業受託</li> </ul>
水田・野菜複合地帯モデル	目標とする所得等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間売上高7,500万円、所得2,300万円</li> <li>・ 2,600万円を地代、労賃等として地域に還元</li> <li>・ 専従者2名を雇用</li> </ul>
出来島みらい集落営農組合	企業化への取組構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 雇用オペレーターを中心とした作業体系確立による小麦、大豆の高品質安定生産</li> <li>・ 既存の機械・施設を利用したえだまめ、にんにく生産</li> </ul>
大規模水田地帯モデル	目標とする所得等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間売上高13,800万円、所得1,000万円</li> <li>・ 3,300万円を地代、労賃等として地域に還元</li> <li>・ 専従者7名を雇用</li> </ul>
(農)赤沼営農組合	企業化への取組構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集落の高齢者や専業主婦が活躍できる野菜や加工品の生産・販売</li> <li>・ 労働力不足の野菜農家に対する農作業受託</li> </ul>
市街地近郊地帯モデル	目標とする所得等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間売上高4,300万円、所得480万円</li> <li>・ 2,600万円を地代、労賃等として地域に還元</li> <li>・ 専従者6名を雇用</li> </ul>
大利営農組合	企業化への取組構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 冬期間未使用のハウスを活用した、たらめめ生産</li> <li>・ 地域で算出される牛ふん堆肥を活用した、にんにくの生産と生出荷販路の確立</li> </ul>
水田・畜産複合地帯モデル	目標とする所得等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間売上高4,700万円、所得1,700万円</li> <li>・ 1,300万円を地代、労賃等として地域に還元</li> <li>・ 専従者5名を雇用</li> </ul>

## 地域の実状に即した企業的な地域営農の例

### 【りんご主業地帯】

- ① 個別農家は、個々の技術を生かし、りんご生産に特化。
- ② 機械作業の多い稲作及びりんごの薬剤防除を、営農組織が実施。
- ③ J Aが生産物をブランド化し有利販売、地域で販売するための直売所を設置。
- ④ りんご出荷組合が中心となった生産から加工・販売までの取組。

### 【中山間兼業地帯】

- ① 個別農家は規模が小さく、後継者もいないため、営農組織に農地を提供。地代を受け取るほか、可能な範囲で営農組織の農作業等に参画し収入を得る。
- ② 営農組織は、地域の農地を集約し、団地化・適地適作により生産性を高めるとともに、加工品生産等により、収益を拡大。また、地域の若者を通年雇用し、将来の経営者として育成。
- ③ 自前の加工施設は保有せず、食品加工業者に加工委託。食品加工業者は、地元産原料使用を「売り」に、こだわり商品を企画販売。
- ④ 地域の自然景観や生活文化等の資源を活用したグリーン・ツーリズムの導入や関連商品の開発

### 【水田地帯】

- ① 大規模農家は営農組織の中心的オペレーターとなり、オペレーター収入と自己の水田からの収入により収益を確保。
- ② 中・小規模農家は水田部門を営農組織に任せ、収益性の高い園芸品目中心の経営へ転換。
- ③ 営農組織は地域の農地を集約し、団地化・ブロックローテーションや低コスト技術の導入により効率的生産体制を確立。また、麦、大豆等の生産・加工や米粉用米、飼料米の生産などへの取組により水田をフル活用し、収益を拡大。

### 【市街地近郊の安定兼業地帯】

- ① 個別農家は兼業を主とし、営農組織に作業を委託。
- ② 営農組織は、地域の農地を集約し、構成員の費用・労力負担が最小限となる作業体制を確立。定年退職者、休日の兼業農家などがオペレーターを務める。
- ③ 営農組織は、多くの収入は求めないが生き甲斐として農業に携わりたい地域の高齢者、主婦等が活躍できる場として、少量多品目の野菜生産や小規模な加工に取り組み、生産物を地域内で販売して地産地消も進める。

## (2) 個別経営と連携した地域営農企業化

集落は、利益よりも住民同士の間人関係を優先する組織であり、地域営農企業化に取り組むには、ベースとなる集落の機能を維持しながら、地域の経営理念のもと、地域を支え、地域に支えられる組織・担い手づくりに取り組んでいきます。

地域営農企業化の核となる組織は、集落ぐるみで農業経営を担う集落営農組織（法人）が最も適していますが、それぞれの地域の実情に応じて、認定農業者、家族経営法人、県が支援する若手農業トッランナーなど個別経営や、オペレーター組織などの経営体も、地域に貢献する経営として地域住民から農地の利用や労働力の提供などの協力を得て、集落営農組織と同様に地域営農企業化の核となる経営体として発展していくよう、地域の取組を支援していきます。

また、経営の多角化や事業規模の拡大など企業化の進展度合いに応じ、株式会社への組織形態の変更や事業部制による経営管理機能の分担など、変化の早い経済情勢にも対応し、スピーディーに経営判断できる体制の導入についても支援していきます。

### 【支援活動】

- ・統計データ等に基づく地域農業の診断、支援が必要な地域の把握（市町村）
- ・集落座談会での、地域農業の現状、社会情勢、農政動向等の紹介（市町村、県）
- ・組織化のための合意形成支援や経営試算（JA）
- ・地域リーダー等への助言・相談活動（JA、市町村、県）

## (3) 具体的プロジェクトの実践による着実なステップアップ

企業的な経営に取り組む以上、様々なリスクを負うこととなります。失敗は将来の成長の糧となる場合もありますが、経営を破綻させるような致命的な失敗は何としても回避しなければなりません。

現在の経営状況からチャレンジする可能性を十分に検討して具体的なプロジェクトを立ち上げ、その計画づくりと実践段階で生じた様々な問題の解決、達成感の共有といった一連のプロセスを通じて得た貴重な経験・ノウハウ、人脈づくりを蓄積しながら、確実な経営のステップアップを目指していきます。

具体的プロジェクトの立ち上げに当たっては、いきなり大きなプロジェクトに取り組むのではなく、作業の改善や商品の改良など、できることから具体的なプロジェ



クトを企画・実践し、その成功体験の積重ねを通じて、経営を軌道に乗せ、ステップアップを図ります。

## 7 地域ぐるみの推進体制づくり

### (1) 地域に求められる役割

地域営農企業化の推進に当たっては、核となる集落営農組織や個別経営の自助努力に任せて傍観するのではなく、地域に関わるあらゆる人を巻き込み、地域社会の持続・発展のための重要な役割を担っていることを理解し、地域みんなで応援し、地域全体で育てていくという姿勢が必要不可欠です。

行政や農業関係団体・機関のほか、県農業経営士ら地域リーダーや先進的な経営を実践している農業法人、さらに農業分野だけでなく、商業、工業等各分野が地域一体となって協力していく体制づくりが求められています。

応援される側も地域に必要とされる組織をめざして、自分たちがどのような取組をしているのか積極的に地域に情報発信していかなければなりません。情報提供に当たっては、とりわけ地域の活性化に大きな役割を果たしている多くの女性にしっかり届くよう工夫する必要があります。

### (2) 農業協同組合に求められる役割

農業協同組合は、これまで農村地域の経済活動の中心的役割を担ってきており、地域営農企業化の推進においても、これまでの実績を活かし、大きな役割を果たしていくことが期待されています。

農業協同組合の大型化・広域化が進む中、地域営農組織と農業協同組合は、役割を相互に補完し、連携して地域農業の維持・活性化に取り組んでいくことが必要です。

農業協同組合がこれまで蓄積してきた栽培技術指導のノウハウ、販売ルートの開拓や農産物の生産・流通のノウハウは地域営農企業化を推進する上で地域の大きな支えとなり、貢献が期待されている部門です。

必要に応じ、地域営農組織への出資・経営参画、農作業受託や農業資材配達サービス等の業務の営農組織への委託、営農組織との人事交流、商品開発・販路開拓等に係る業務提携等などにより、地域営農組織の体質強化を支援することができます。

また、集落の農地をまとめる役割を担う農地利用集積円滑化団体として、地域の農地の有効活用に積極的な取組が期待されています。

### (3) 行政に求められる役割

県は、「地域営農企業化支援チーム」を設置し、市町村、農協等と連携して、地域が主体となった取組を応援・支援していきます。(別紙3「地域営農企業化支援チームの活動内容」参照)

#### ① 県段階の支援

- ・農商工連携の環境整備と調整活動の展開
- ・生産者・団体、農産加工会社等が持つ食産業に関する情報を集約・一元管理し、情報を活用したマッチングの提案などにより、新たな連携やプロジェクトを積極的に支援する「食産業プラットフォーム」の構築・運用
- ・営農組織のリーダー等が他の地域あるいは農業以外の分野の経営者と交流する機会の提供
- ・マーケティング、組織マネジメント等について研修する機会の提供
- ・モデル経営体の取組状況や県内外の企業化先進事例の紹介
- ・企業化に活用可能な事業・制度等の情報のホームページ等による提供 等

#### ② 市町村段階の支援

- ・国の各種施策を活用した営農組織の取組支援
- ・農地の利用調整活動
- ・担い手が不足し地域農業の維持が危ぶまれているなど支援が必要な地域の的確な把握 等

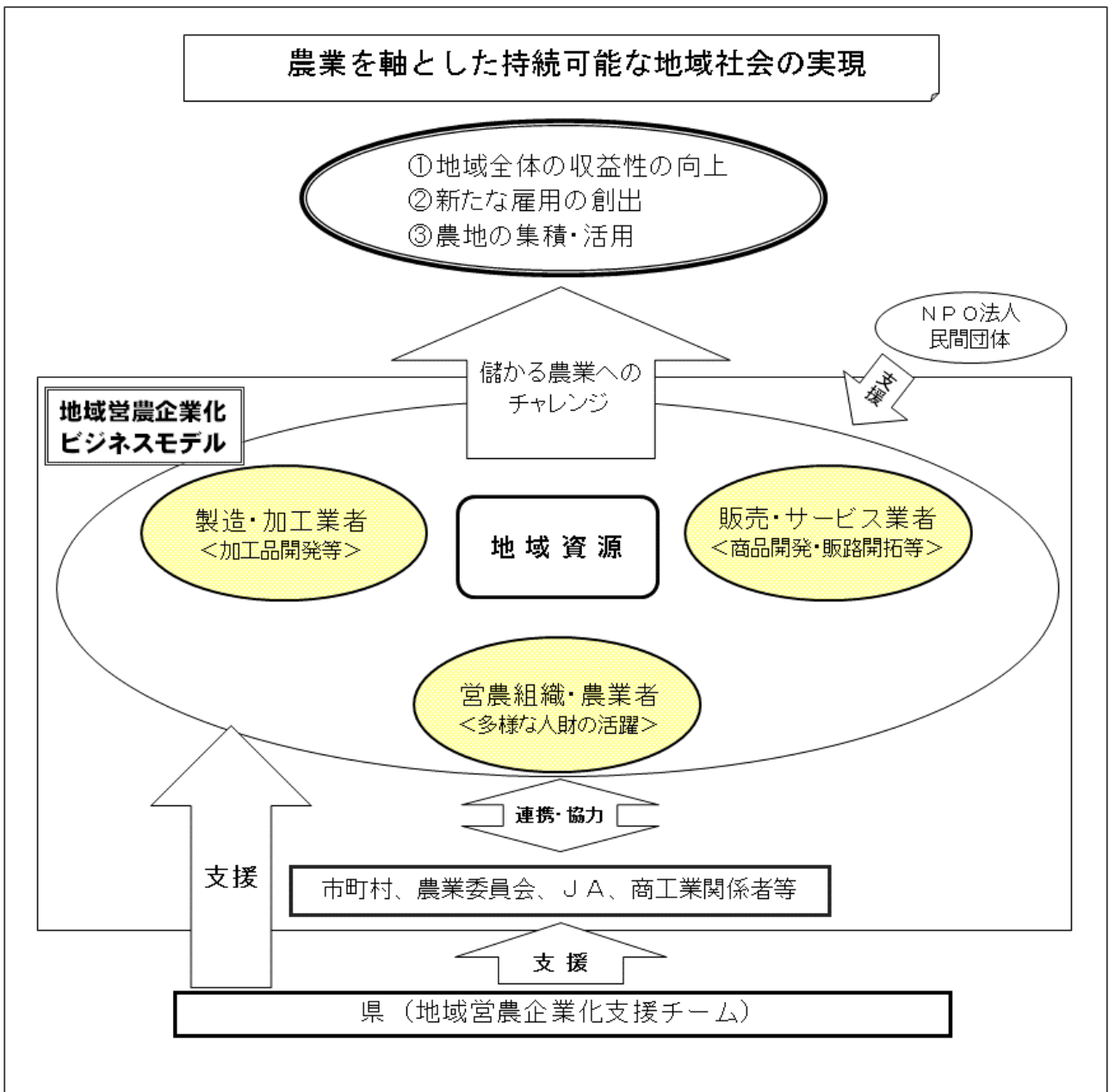
### (4) 「企業化コーディネーター」の育成と総合的支援の実施

これまで任意組織の集落営農組織が経営体として発展するための土台づくりとして集落営農組織の法人化について、関係機関・団体が協力して推進してきた結果、各地で法人化が実現し、現在、県内では17の集落営農法人が設立されています。

しかしながら、県内ではこれらの組織がマーケティング活動や経営管理といった企業の経営に取り組んでいくに当たって、問題点を指摘し、原因を分析し、対策案や活用可能な各種支援事業などを示して、生産から販売、経営に至るまで総合的に支援する人財が、県、市町村、JAなど、地域営農企業化を推進・支援する側にも不足しているのが現状です。

このため、県の普及指導員、JAの営農指導員の中から、地域営農企業化の取組を総合的に支援する「企業化コーディネーター」の役割を担う人財を育成します。

商工関係団体、各界の専門家やコミュニティビジネスに取り組んでいるNPO法人等の協力を得て能力向上研修を実施するほか、地域が取り組む商品づくりや販路開拓などの具体的プロジェクトに立上げ段階から参画するなどして知識や経験を積み、支援対象組織の経営のステップアップを実現させながら、支援する側の能力も向上させていきます。



## (5) 施策の活用による地域営農企業化の推進

企業化を目指す営農組織が新たな事業を展開する際のリスクを軽減し、新たな一歩を踏み出しやすくするため、次表の「本県の地域営農企業化関連施策一覧」のように、農業分野だけでなく商工分野など様々な分野の支援事業の活用を進めていきます。

本県の地域営農企業化関連施策一覧

担当課	事業名	事業費 (千円)	事業期間	概要等	主な対象
農工労働部 農村水産部	農工商連携ファンド造成資金貸付金	2,800,000	-	中小企業者と農村漁業者の連携による創業・経営革新等の取組みを支援するため、地方独立行政法人青森県産業技術センターが(株)中小企業基盤整備機構の事業を活用して設置する「あおもり農工商連携支援基金」の造成に要する経費に対する貸付金。	小規模企業者等
農村水産部 農村水産政策課	「秋の収穫祭活動」グレードアップ推進事業	11,508	21-23	地域ならではの優れた産品・次りの推進、秋の経営力の向上、農山漁村女性リーダーの育成等への支援。	農業者
農村水産政策課	農工商連携による農村漁業若手女性支援事業	3,330	21-23	農工商連携による地域密着型の育成体制を整備するほか、若手女性起業家の早期育成を支援する。	農村漁業若手女性
農政政策課	農村コミュニティ再生・活性化支援事業	- (国庫補)	18-22	NPO法人等の企画を促し、民間主導により農山漁村のコミュニティの再生・活性化を促進する。	NPO法人等
農政政策課	農業経営基盤強化推進事業	762	18-22	若い手の育成、農地の流動化及び遊休農地の発生防止等の目標達成に向けた進行管理を行う。	農業者
農政政策課	農地保有合理化促進対策総額削減強化費	600	18-	農地調整費を削減し、確保総額での農地の売却、若い手の借り受けを行い、若い手への農地の借付促進を行う。	農地保有合理化法人
農政政策課	農地情報共有化支援事業	- (国庫補)	20-23	関係機関が密かに保有している情報を共通の農地情報基盤として整備することで、農地の利用促進を推進する。	地域若い手育成推進支援協議会
農政政策課	農地確保・再開支援事業	12,983	21-23	地域の需要に応じた取組を支援し、食料の生産基盤である農地の確保と有効利用を推進する。	農業者等
農政政策課	耕作放棄地再生・再開緊急対策交付金	- (国庫補)	20-25	食料の安定供給を確保するため、農業生産の基盤である農地の確保及びその有効利用を図るため、無償補償や農業者などの地域の実情に精通した多様な主体の参画・協働による耕作放棄地の再生・再開を推進する。	農業者等
農産園芸課	園地活用拡大支援事業	4,608	20-22	有機・特別栽培等のこだわりの果の生産拡大に向けた体制整備を図るとともに、耕作の省力化・低コスト化に向けて、直轄栽培の普及拡大を支援する。	産地営農組織等
農産園芸課	野菜等生産力強化対策事業	41,700	21-23	産地が抱える課題の解決と生産力強化のために、計画的・総合的に補償、高品質生産に取り組むためのハイハウスや農産物栽培の施設、省力化や高品質化を図るための機械・設備、灌漑設備の整備を図るための特別栽培等に必要な機械等の購入に対して支援する。	営農農団等
りんご課	りんご果樹産地復興事業	16,884	19-22	消費者ニーズに対応した、高品質でより安全・安心な特産果樹の生産拡大を推進するため、生産基盤の整備や、施設整備による生産体制の強化を図る。	営農農団等
あおもりの「冬の農業」推進チーム	マーケティング重視型「冬の農業」チャレンジ事業	4,200	21-23	農業者のベンチャー的な「冬の農業」の取組みに当たって、経営面でも具体的な支援が得られるよう、事業計画から実際の段階まで流通関係者やマーケティングコーディネーターなどの意見を取り入れた支援を行う。	農業者等
あおもりの「冬の農業」推進チーム	「冬の農業」省エネ施設等整備事業	24,000	21-23	県産野菜等の供給拡大を図るため、省エネ型のハウス整備や既存ハウスの省エネ化に向けた内装カーテンの整備、省エネ型暖房機、風管機の導入を支援し、エネルギー消費量の少ない冬のハウス栽培を推進する。	農業者等
食の安全・安心推進課	あおもりの有機の産地強化推進事業	750	21-23	環境にやさしい農業に意欲的に取り組む生産農団等を対象に、新たな生産技術の導入や消費者に対する環境にやさしい農産物の普及啓発、販売促進に関する経費を支援する。	営農農団等

担当課	事業名	事業費 (千円)	事業期間	概要等	主たる対象
農林水産部 経営振興課	地域特産品ブランド化リーダー育成事業	1,560	20-22	消費者等にとって魅力的で満足度が高い地域特産品のブランド化推進を目的とした、ブランドづくりの知識・ノウハウを必要個々の地域のリーダーを育成する。	農林漁業者、関係機関等
経営振興課	買ってもらう商品づくり支援事業	6,660	21-22	消費者ニーズに対応した訴求力の高い商品づくりに向け、商品の企画・開発段階における販路コンセプトの確定、パッケージデザインが販路管理による商品力の向上など、買ってもらう商品づくりを支援する。	農林漁業者
経営振興課	農商工連携創出事業	1,750	21-22	農商工連携による新たな商品づくりを促進するため、農林水産業者と農工業者のマッチングや、新商品開発検討会の開催等を行う。	農林漁業者、農工業者
経営振興課	得意産品販売拡大ステップアップ事業費	6,450	21-22	得意産品の販売拡大を図るため、大手量販店と産地・行政等が、プライベートブランド商品の新たな手法での開発や、フェアの開催等による量販取引の増大を図るほか、食材卸・飲食企業等への魅力的な得意産品提案活動を実施する。	農林漁業者
経営振興課	ふるさと産品消費員運動推進事業	3,644	21-23	産地産品の価値のため、産と関係機関・団体等が連携し、消費員とつながった「ふるさと産品消費員運動」の展開や、学校、福祉施設などの公的機関における地元産品の活用促進、産地産品等の一層の展開を推進する。	農林漁業者
農工労働部 経営支援課	観光ビジネス創出支援事業	2,364	21-22	①観光関連ビジネスの創出を支援するために、創業者希望や創業者に対するセミナーを開催する。 ②創業者がない事業者や創業者希望者について、全国の観光地で活性化の取組をあげた後、創業者と関わり合いを図る方法を模索し、現地視察や訪問を行うとともに、その地域の観光事業者のための協議会・交流会を行う。 ③観光ビジネスの創業者希望や創業者がない事業者に対して、事業展開を支援するために必要な専門家を派遣する。	観光ビジネス創業者・創業者希望者
新産業創造課	加納創産活用促進事業	17,965	21-22	加納創産を活用した新事業の創出、付加価値の創出を促進するため、総合相談窓口として加納創産支援センターを設置するとともに、企業が事業化するにあたりファイナンス段階での新規性・市場性調査、シーズ・ニーズのマッチング等、事業化するための段階でできる適切な支援を実施する。また、本県の強みである農林水産分野での加納創産の活用を行い、地域ブランドや独自性のある産業技術を活用した新事業の創出を推進していく。	企業等
総務部 市町村企画課	「農産支援員」制度	2,200人	-	市町村に、無償支援活動や今後の業務のあり方の話し合い、地域の事情に応じた活性化対策等についてコーディネートする「農産支援員」の配置に関する経費を特別交付税措置	市町村

行政の補助事業などの支援については、従来、毎年、事業ごとに申請を募って実施してきました。

地域営農企業化の推進に当たっては、このような事業の実施に合わせた短期的支援ではなく、担当者の異動に左右されない長期的な支援体制のもとで、トータルコーディネートの一環として、それぞれの支援対象組織の経営発展段階に応じた最適な施策の活用を積極的に提案していきます。

## 8 「農」の側から行動を起こし、地域社会をリードする

平成21年6月に改正された農地法では、「農業生産の基盤である農地が現在及び将来における国民のための限られた資源であり、かつ、地域における貴重な資源である」と明確に位置づけられ、農外企業の参入が従来に比べ容易になったほか、非農家も構成員に含めた集落営農法人や、観光と農業の融合を行うNPO法人など、多様な担い手の参入が可能となりました。

攻めの地域営農企業化戦略の目的は、農業が農産物を生産するだけでなく、加工や、小売、サービスにまで踏み込み、付加価値を向上させることです。本県農業はこれまでどちらかというと生産に傾斜して、農産物の多くがそのまま地域の外に出荷され、地域外の資本の手で加工や販売が行われてきました。それは地域の他業種も同じでした。本県農業は6次産業化により、これまで外部にとられていた付加価値を自分の手に取り戻すことが必要です。

国民の食への関心のこれまでにない高まりを受け、農外からの農業ビジネスに対する注目が集まっています。

地域営農企業化は、農業を地域経営の基本軸に据えながら、企業経営の視点を取り入れ、収益を確保していこうという取組です。

「農」の側から行動を起こし、地域全体を巻き込んで、地域社会に貢献できる経営の実現に向け、関係者一丸となって取り組んでいかなければなりません。

(別紙 1)

攻めの地域営農企業化戦略会議 設置要領

平成21年5月19日制定

平成21年6月 5日改正

(趣旨)

第1 農業就業人口の減少や担い手の高齢化に対応できる、新たな地域営農システムの確立を図るため、有識者による「攻めの地域営農企業化戦略会議」を設置する。

(委員)

第2 戦略会議は、別表に掲げる者をもって構成する。

2 委員の任期は、平成22年3月31日までとする。

(戦略会議の開催)

第3 戦略会議は、農林水産部長が招集して開催する。戦略会議には委員のほか、県関係機関及び関係団体等からオブザーバーを出席させることができる。

(戦略会議の役割)

第4 戦略会議は、次の事項について検討・提案を行う。

- (1) 本県が目指す新たな地域営農システムの姿
- (2) 本県農業の現状と地域営農組織の役割
- (3) 地域営農企業化を図るための課題
- (4) 地域営農企業化を推進するための手法・支援策

(事務局)

第5 戦略会議の事務局は、青森県農林水産部構造政策課に置く。

(その他)

第6 この要領に定めるもののほか、必要な事項は別に定める。

別表 攻めの地域営農企業化戦略会議委員

所 属 等	氏 名 等	備 考
弘前医療福祉大学 学長	豊川 好司 (弘前市)	・元弘前大学農学生命科学部長 ・青森県農業経営士・青年農業士認定委員会議長 ・「あおり農・企業」人材育成戦略会議座長
八戸大学ビジネス学部 准教授	石原 慎士 (八戸市)	・元はちのへ農援隊理事長 ・LLPあおりコミュニティプレーン理事 ・前沖さばのブランド化を支援
(農)滝本水稻生産組合 組合長	大川喜代治 (平川市)	・水稻生産組合を法人化し、加工施設を導入して、味噌の学校給食への提供等に取り組む等、組織の企業化へ強い信念を持って取り組む。
青森県VIC・ウーマン	小林 敬子 (外ヶ浜町)	・加工グループのリーダーとして、様々な加工品を開発・販売。商工関係の地元女性組織とも連携しイベント開催や弁当の商品化。
(株)十和田青果常務取締役	山田 悦子 (十和田市)	・地域野菜のブランド化や、加工品の開発・販売を積極的に進め、市場と農業者との新たな関係づくりに挑む。
五戸町農林課長	畑山 光敏 (五戸町)	・県南地域初の集落営農法人「農事組合法人くらし」の設立に尽力。
J A青森中央会営農農政部 次長	竹浪 康 (青森市)	・集落営農づくり運動を推進。営農指導員の経営コンサル機能強化にも取り組む。



(別紙 2)

攻めの地域営農企業化戦略会議における戦略検討経緯

時 期	内 容
第1回(6月4日)	1. 情報提供  (1) 本県農業人口の動きと人口減少社会における営農形態について  (2) 集落営農組織を核とした地域営農システム確立事業について  (3) 集落営農組織・農業生産法人の状況について  2. 協議  「攻めの地域営農企業化戦略」骨子(案)について
第2回(7月7日)	1. 協議  「攻めの地域営農企業化戦略」骨子について
第3回(8月25日)	1. 情報提供  (1) 地域営農企業化先進事例調査結果について  (2) 地域営農企業化推進に係る市町村・農協アンケート結果について  2. 協議  攻めの地域営農企業化戦略素案について
第4回(11月17日)	1. 協議  攻めの地域営農企業化戦略案について

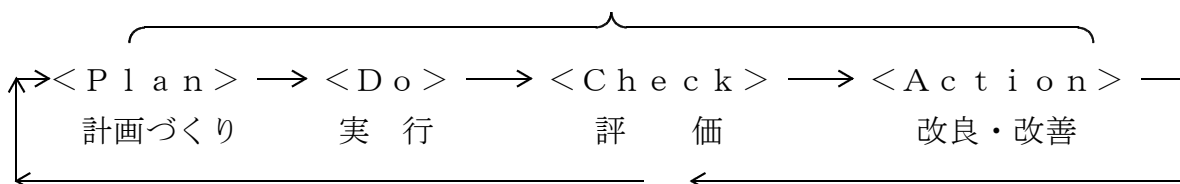
(別紙3)

## 地域営農企業化支援チーム等の活動の進め方

### I 地域営農企業化支援チーム（地域県民局段階）

支援対象が取り組む地域営農企業化活動について、①計画策定 ②中間検討 ③実績検討等の各ポイントごとに支援活動を展開する。

#### P D C Aサイクルのポイントごとの支援



#### 1 活動内容

- (1) 地域内先進的経営の参考事例の把握（県農業経営士、農業法人等）
- (2) 支援対象組織のカルテづくり；「強み」の掘起こし、「弱み」の洗出し等
- (3) 各市町村の地域担い手協議会の支援活動指導
- (4) 支援対象組織の選定：モデル組織のほか、経営内容に応じて選定
- (5) 地域営農企業化の経営理念、経営戦略づくりへの支援
  - ・地域資源の掘り起し活動、合意形成活動、先進事例等情報提供、専門家のアドバイス等
- (6) 企業的農業経営の実践への支援
  - ・計画立案、中間・実績評価への助言・提案
  - ・組織運営への助言
  - ・商品開発、活動内容・体制づくり・スケジュール、活用事業、実践結果等の検討
- (7) 具体的プロジェクトへの参画
  - ① 具体的プロジェクトの推進体制づくり
    - 必要に応じ、支援対象組織・モデル経営体・市町村・JA・商工業者等による「プロジェクトチーム」を編成して、地域営農企業化の実践活動に参画。
  - ② 商品づくり・サービス提供等による6次産業化の推進
    - ・流通・販売業者と連携した新作目導入・商品開発
    - ・加工業者と連携した加工品開発
    - ・新規作物の導入の検討
    - ・直売等販売方法の改善
    - ・グリーン・ツーリズムや体験農業等の導入
    - ・作業受託など農業サービス事業の展開 等

- ③ 土地利用型作物の生産性向上対策
  - ・低コスト・省力化技術の導入
  - ・経営規模拡大による収支試算
  - ・農地集積等農地の有効活用促進 等

#### (8) 地域営農企業化の総合支援

- ① 関係機関・団体等と連携した人的支援体制の構築（支援チーム）
- ② 商工業者・研究機関・市町村・JA等との連携・調整やマーケティング等の専門家派遣などによる、生産から加工・販売までの人的支援体制をコーディネート
- ③ 活用可能な支援事業・制度情報の提供
- ④ 経営管理指導  
年間営農計画の策定支援、収支予測、経営分析、目標達成状況のチェック、問題点の洗い出し、改善策の検討等P D C Aサイクル活動の指導

#### 2 チーム構成

- チームリーダー : 農業普及振興室長
- サブリーダー : 構造政策課
- チーム員 : 農業普及振興室担当者（課題・内容に応じて人選）  
農林水産政策課（普及G）
- アドバイザー : 支援内容に応じて、随時参加（総合販売戦略課、専門家等）
- 事務局 : 農業普及振興室

## II 地域営農企業化推進連絡会議（県段階）

### 1 活動内容

- (1) 「地域営農企業化支援検討会」の開催（主催：構造政策課）
  - ① 地域営農企業化の全体的な進め方の検討と支援対象の進行状況の管理  
支援チームの活動について、中間及び実績の合同検討会を開催し、有効な支援手法等の共有化やモデル経営体における課題解決方法等を検討
  - ② 各支援対象の活動支援
    - ・モデル経営体への年間支援活動計画の策定
    - ・流通・販売・加工業者等とのマッチングの場の設定
    - ・マーケティングや経理等の専門家の派遣
    - ・新技術の導入等に必要な試験研究機関・大学等とのマッチング

### ③ 地域営農企業化の普及・PR活動

- ・モデル組織の取組事例の紹介
- ・県外先進事例の紹介
- ・県ホームページ等での地域営農企業化関係情報の提供（構造政策課）
- ・活用可能な事業・制度等の紹介
- ・新たな取組を誘発

### (2) 普及指導員を核としたトータルコーディネーター機能の向上

トータルコーディネーターの養成のため普及指導員等を対象に、コミュニティビジネス実施組織や商工団体等の実践事例を題材とした研修の実施や具体的な実践活動等を通じてトータルコーディネーター機能の向上を図る。（農林水産政策課・構造政策課）

## 2 メンバー構成

構造政策課（主催・事務局：担い手育成G）、農林水産政策課（企画調整G、普及G）、総合販売戦略課（ブランド推進G）、農産園芸課（企画管理G）、企画調整課（生業・交流創造G）、このほか検討内容に応じて、新産業創造課（農工連携産業創出G）等の関係課が参加する。

## Ⅲ 地域営農企業化研究会（仮称）の設置

モデル組織の実施状況や経済状況の変化等を見通して、地域営農企業化を円滑に推進するため、県関係課や（地独）青森県産業技術センター、農業団体、商工団体、普及指導員等で構成する地域営農企業化研究会（仮称）を設置し、中・長期的な視点で地域営農企業化に必要な「支援の質」の向上を検討する。（主催・事務局：構造政策課）

青 森 県  
攻めの地域営農  
企業化戦略

# 資料編

1. 集落営農組織を核とした地域営農システム確立事業の概要
2. 「地域営農企業化推進」に係るアンケート調査結果
3. 地域営農企業化先進事例調査結果
4. モデル組織の企業化戦略プラン（中間試案）
5. 用語説明

# 1. 「集落営農組織を核とした地域営農システム確立事業」の概要

## (1) 目的

農業就業人口の減少や担い手の高齢化が進む中で、地域農業を発展させていくため、集落営農組織が人・土地・農産物等の地域資源を活用しながら、農商工連携による商品開発や農地の有効利用体制の整備などの取組を、自ら進められる仕組みづくりを推進する。

## (2) 内容

### ① 「攻めの地域営農企業化戦略」策定活動（事業費：2,100千円）

- ・「攻めの地域営農企業化戦略会議」の設置
- ・地域営農企業化に係る市町村・農協アンケート
- ・ミッションチームによる県外事例調査

### ② 集落営農組織が自ら行う地域農業点検モデル活動

（事業費：3,000千円(500千円×6組織)）

各県民局単位に選定したモデル組織に対し、以下の取組への活動費を補助

- ・座談会やワークショップ、研修会
- ・地域内の人材、農産物、地場産業等の資源点検・発掘活動
- ・先進事例調査やマーケティング調査
- ・目指す経営体像の検討と経営試算（企業化モデルシミュレーション）
- ・企業化戦略プランの策定

【モデル組織】 東青地域（農）上小国ファーム（外ヶ浜町）  
中南地域（農）滝本水稻生産組合（平川市）  
三八地域（農）くらいし（五戸町）  
西北地域 出来島みらい集落営農組合（つがる市）  
上北地域（農）赤沼営農組合（十和田市）  
下北地域 大和営農組合（東通村）

## (3) 事業実施期間

平成21年度

## 2. 「地域営農企業化推進」に係るアンケート調査結果

### (1) 目的

「攻めの地域営農企業化戦略」に、現場で農業振興に取り組んでいる市町村及び農業協同組合の意見を取り入れるため、アンケート調査を実施する。

### (2) 調査方法

平成21年8月に、県内40市町村の農業担当課長、16農業協同組合の営農担当課長に対しアンケートを郵送。31市町村、10JAが回答。(回収率75.9%)

### (3) 結果の概要

問1	設問	本県では、農業就業人口の減少や担い手の高齢化が急速に進んでいます。このことにより、農村地域ではどのようなことを心配していますか。
	回答内容	「非常に心配」と回答した割合では、「 <u>農業の衰退による地域経済活力の低下</u> 」が6.8%、「 <u>農地や里山・森林の荒廃</u> 」が5.1%と多い。 地域経済を活性化し、耕作放棄地等を発生させない対策が求められている。
問2	設問	本県の農村地域における人口減少・高齢化の要因として、どのようなことが考えられますか。
	回答内容	「 <u>農業の収益性低下による、離農や後継者の他産業就業</u> 」が「 <u>要因として大きい</u> 」との回答が9.3%を占めている。 農村地域の人口減少・高齢化の進行を防ぐためには、農業の収益性を高めることが、何よりも求められる。
問3	設問	営農組織等が企業的な農業経営を展開していくためには、どのような取り組みに力を入れていくことが必要であると考えますか。
	回答内容	「特に必要」との回答が多い項目は、「 <u>流通・小売業と連携しての販路開拓やブランド化</u> 」7.3%、「 <u>販売力・マーケティング力の向上</u> 」7.1%、「 <u>加工業者と連携しての商品開発や加工委託</u> 」6.6%、「 <u>既存品目の生産性向上やコスト削減</u> 」6.5%等となっており、既存部門の強化に加え、異業種との連携等による加工・販売への取組強化が必要と認識されている。
問4	設問	営農組織等の企業的な経営展開を支援するにあたり、JA、市町村、県等は、どのような役割を担っていくべきと考えますか。
	回答内容	17項目中11項目で「 <u>中心的役割はJA</u> 」との回答が最も多く、 <u>JAへの期待が大きい</u> 。 また、市町村が中心的役割を果たすべき分野としては、「 <u>農地の利用調整</u> 」、「 <u>要支援地域の洗い出し</u> 」や「 <u>関係機関のまとめ役</u> 」、県が中心的役割を果たすべき分野としては、「 <u>各種施策の情報提供</u> 」、「 <u>企業的经营への意識づくり</u> 」、「 <u>農業以外の分野への参入</u> 」との回答が多い。

(4) 各設問への回答状況

問 1 本県では、農業就業人口の減少や担い手の高齢化が急速に進んでいます。このことにより、農村地域ではどのようなことを心配していますか。			
	非常に心配	心配あり	心配なし
農業の衰退による地域経済活力の低下	69%	29%	2%
農地や里山・森林の荒廃	52%	45%	2%
伝統・文化が継承できない	20%	76%	5%
人口減少によるコミュニティ機能の低下	19%	71%	10%
農村地域で発生している具体的問題（自由記入） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農村地域の相互扶助的なつながりの希薄化</li> <li>・ 担い手不足や労働力の低下による、耕作放棄地の発生（同様の記入複数）</li> <li>・ 小学校では複式学級になっている（学力低下）</li> <li>・ 町外の土地の所有者の増加により、農地の適正な管理が行われていない</li> <li>・ 農機のオペレーター不足（りんご）</li> </ul>			

問 2 本県の農村地域における人口減少・高齢化の要因として、どのようなことが考えられますか。			
	要因として大	ある程度要因となっている	要因として小
農業の収益性低下による、離農や後継者の他産業就業	93%	7%	0%
出生率低下等による自然減	22%	51%	27%
農業以外（雇用、医療、教育、交通等）の条件不利	19%	55%	26%
農業生産の効率化による、農業労働力需要の減少	2%	46%	51%
その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 結婚問題</li> <li>・ 都市圏への一極集中が過度</li> </ul>			



問 3 営農組織等が企業的な農業経営を展開していくためには、どのような取り組みに力を入れていくことが必要であると考えますか

	特に必要	ある程度必要	必要性は低い
1) 事業展開に関すること			
既存品目の生産力向上やコスト削減	66%	34%	0%
地域資源を活かした価値ある商品づくり	57%	43%	0%
価格決定権の持てる販路の確保	54%	39%	7%
規格外品の加工等による高付加価値化	51%	41%	7%
生産物のファン（固定客）づくり	44%	49%	7%
多品目生産による収益向上・リスク分散	29%	64%	7%
販路の多様化によるリスク分散	22%	63%	15%
農業以外の業種への参入	3%	35%	63%
2) 組織運営や人材の育成・活用に関すること			
販売力・マーケティング力の向上	71%	24%	5%
経営力・組織マネジメント力の向上	60%	40%	0%
経理・会計力の向上	51%	49%	0%
経営目的・経営方針の明確化	50%	48%	2%
若者や女性の意志決定の場への参画	46%	46%	7%
スムーズに意志決定できる体制づくり	41%	54%	5%
企業的経営展開を目指す意識づくり	37%	61%	2%
3) 異業種との連携に関すること			
流通・小売業者と連携しての販路開拓やブランド化	74%	21%	5%
加工業者と連携しての商品開発や加工委託	67%	29%	5%

問4 営農組織等の企業的な経営展開を支援するにあたり、JA、市町村、県等は、どのような役割を担っていくべきと考えますか（「中心的役割」との回答数）									
	回答全体			JAからの回答			市町村からの回答		
	J A	市 町 村	県	J A	市 町 村	県	J A	市 町 村	県
1) 事業展開に関すること									
既存品目の生産力向上・コスト削減や新品目の導入	28	1	4	10	0	0	18	1	4
規格外品の加工等による高付加価値化	25	1	3	6	0	2	19	1	1
地域資源を活かした価値ある商品づくり	12	9	8	3	3	3	9	6	5
有利な販路の確保や多様化	23	3	4	10	1	1	13	2	3
農業以外の業種への参入	0	9	12	0	2	4	0	7	8
2) 組織運営や人材の育成・活用に関すること									
企業的経営展開を目指す意識づくり	11	6	14	3	1	2	8	5	12
経営目的・経営方針の明確化	12	6	6	5	1	0	7	5	6
スムーズに意志決定できる体制づくり	10	8	7	3	1	0	7	7	7
若者や女性の意志決定の場への参画	12	11	6	3	3	0	9	8	6
経営力等の向上	12	3	11	2	2	1	10	1	10
3) 異業種との連携に関すること									
加工業者と連携しての商品開発や加工委託	19	2	6	5	0	2	14	2	4
流通・小売業者と連携しての販路開拓やブランド化	17	4	7	6	2	1	11	2	6
4) 支援体制に関すること									
要支援地域の洗い出し、優先順位付け	2	24	5	1	3	3	1	21	2
農地の利用調整や農作業受委託の仲介	6	29	1	4	5	0	2	24	1
資金調達支援や出資	13	8	10	3	2	3	10	6	7
各種施策についての情報提供	2	14	23	1	2	6	1	12	17
支援に携わる関係機関・団体のまとめ役	4	21	8	1	3	3	3	18	5

## (5) 自由記入欄への意見等

- ・農家は加工品の原料供給だけでなく、農閑期の労働力も必要とされる営農組織であることが重要と思われる。(市町村)
- ・計算できる農業経営の展開と安定した経営の取り組み(需要に応じた栽培・生産と価格決定及び経営の複合化・多角化)(市町村)
- ・消費者にしっかりとPRできる、魅力ある商品づくりとそれを実現できるような経営力等の強化が必要だと思うので、それに対するサポート体制等が必要だと思う(市町村)
- ・計画的生産や生産コスト削減のため、農地の集積が必要(市町村)
- ・各企業の組織運営の方針、経営目的を明確にすることで、その企業の事業展開や異業・種交流の課題や必要性が見えてくる。(市町村)
- ・経理や会計の専門家が必要(JA)
- ・専門的知識を有する人材育成のための側面支援(各種研修会の開催等)(市町村)
- ・経営方針等の合意形成や各種施策の情報提供等の支援が重要な役割(市町村)
- ・JA、市町村、県は役割分担を定め、責任を持って指導、助言をする体制が必要であると思う。(市町村)
- ・農協がもっと積極的に関わりを持ち、行政と一体となって推進していくことが重要であると思います。(市町村)
- ・個々の営農組織が生産から販売まで成功すればJAはいらなくなるし、JAは営農組織の大型化だと思っている。JAに頼らない組織だと思っているのでJAの役割はないものと感じます。(JA)
- ・同じ地域でも、営農形態の違いや考え方の違いなどの理由で、なかなか合意形成が進まず、営農組織へと発展しない。合意を促す契機づくりに工夫が必要。(市町村)
- ・農業経営支援のための人材の確保が難しい。専門分野に精通していることが望ましいが、人員の削減や異動により、支援体制として安定せず、県、JAからの支援が必要となることが多い。(市町村)

### 3. 地域営農企業化先進事例調査結果

#### (1) 目的

「青森県攻めの地域営農企業化戦略」の充実に資するため、集落営農組織、J A、市町村、県の職員による調査チームを編成し、地域営農企業化の先進地を調査する。

#### (2) 調査時期

平成21年8月18日（火）～19日（水）

#### (3) 調査先

##### ①舟形アグリ生産組合（宮城県石巻市）

商工業者と連携した農産物の加工・販売への取り組みについて

##### ②有限会社イーストファームみやぎ（宮城県遠田郡美里町）

加工業者、J A生産部会等と連携した商品開発・販売等の取り組みについて



宮城県北東部地図

#### (4) 調査チーム員

集落営農組織リーダー	沼岡 晴男（十和田市、(農)赤沼営農組合長）
J A職員	新谷 博之（J Aつがる弘前集落営農対策課係長）
市町村職員	佐々木 慎（外ヶ浜町農林水産課主査）
県職員	黒瀧 和幸（構造政策課主査）

調査先	I 舟形アグリ生産組合（宮城県石巻市）
調査結果の概要	<p>1 経営概況</p> <p>経営面積は、大豆35ha、小麦10ha、水稲10ha、水稲作業受託10ha。加工・販売部門の別会社として舟形アグリ食品販売株式会社も運営。</p> <p>生産部門・加工部門の売上高はともに5,000万円程度で、加工部門の売上高のうち2,000万円程度が道の駅「上品の郷」での売上。</p> <p>2 取組経緯</p> <p>(1) 生産組合の設立</p> <p>平成8年に舟形地区では場整備事業を実施、当時兼業農家でアグリセンター（ほ場整備組合）の代表を担っていた佐々木氏は、地域での換地等の話し合いの場の中で、全戸参加による生産組合設立を提案。しかし、全員出資の理解は得られず、4戸で生産組合を設立、佐々木氏はこれを機に専業農家となる。（他の3戸は兼業）</p> <p>(2) 小麦の製粉に取組</p> <p>転作助成金等で、収支は成り立っているものの、小麦の価格があまりにも低く、付加価値をつけたいとの思いから、中古の製粉機を購入し、すいとん粉として販売。あっという間に売り切れたことで自信が得られ、大豆の加工も始めた。</p> <p>その後、道の駅の開業等により、品目・販売額とも拡大。</p> <p>(3) 食品販売会社の立ち上げ</p> <p>加工部門の売り上げが拡大するにつれ、利益配分に問題が発生。</p> <p>※個々に売り歩く販売部門は、同じ従事日数でも個々の業績に大きな差でき、農作業と同様に日当1万円では不公平（努力が報われない）</p> <p>このため、生産と販売を別組織とし、販売部門は法人とした。</p> <p>現在、販売会社については、佐々木氏（代表取締役）のほか、正職員1名、パート3名。</p>

### 3 取組成功のポイント

#### (1) 加工・販売における成功体験の積み重ね

すいとん粉の試験的販売に始まり、町の産業祭りでの大豆加工品の販売、道の駅での多様な加工品販売と、好調な販売が自信となり、新たな商品開発への意欲へ結びついている。

#### (2) 食品加工業者との連携

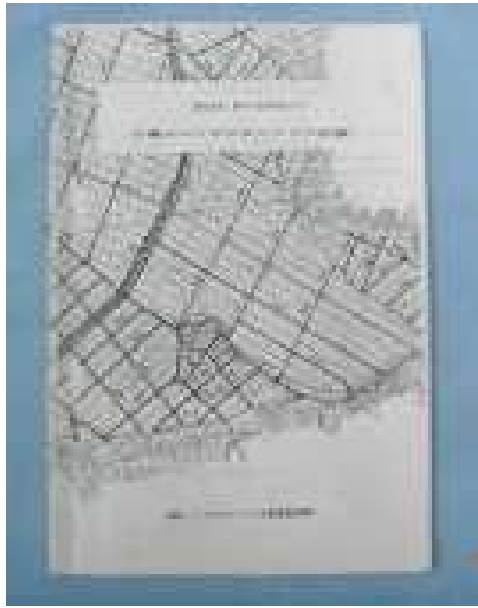
加工には食品加工業者を活用することで、大きな投資をせずスピーディーに多様な新商品を生み出すことができている。また、食品加工業者からは新たな販路についての情報も得られている。

#### (3) 生産部門の効率化

面的集積された大区画ほ場により、効率的作業が可能。水稻20haの田植えが10条植田植機1機で4日で終了する。このため、兼業農家の3戸だけで十分作業でき、佐々木氏は加工・販売部門に専念できている。大豆はJAが生産指導し、全量JA出荷した後、必要量を買戻している。



舟形アグリの多彩な加工品  
(道の駅「上品の郷」内)

調査先	Ⅱ イーストファームみやぎ（宮城県美里町）
調査結果の概要	<p>1 経営概況  水田35ha（借地）で、米、大豆、小麦、ばれいしょを生産。生産物は、餅、パン、味噌、豆腐、酒、ケーキ等、多様な形態で販売。ばれいしょは、カルビーとの契約栽培。  売上高1億3千万のうち、加工部門（米の精米販売含む）は約8,000万円。</p> <p>2 取組経緯  （1）生産協業組合の設立  赤坂氏は、昭和58年頃（当時35歳前後）、地域の他の若者を巻き込み、小島ユートピアカントリー計画を策定。ほ場整備と機械利用組合の設立を目指した。</p> <div data-bbox="368 929 1401 1697" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">小島ユートピアカントリー計画</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 圃場整備事業の推進と早期完了（交換分合と部落集団化）</li> <li>2. 高能率機械利用集団協業組合の設立</li> <li>3. 団地化による集団転作の実施と複合経営の推進</li> <li>4. 消費者に求められる、安全・安定生産栽培技術体系の確立</li> <li>5. 集落環境等の整備とコミュニティー事業の推進</li> <li>6. 集落内組織機構の改革（区・農家組合・各団体間の連携）</li> </ol>  </div> <p>ほ場整備は実現したが、機械利用組合には賛同しない年配農家も多く、4戸で生産協業組合を設立（集落70haのうち、14ha）。  当時は協業化に反対した農家も、その後高齢化等により協業組合へ作業を委託するようになる。</p>

## (2) 協業組合の法人化

協業組合時代、米の生産のみでも十分所得が得られた頃だったが、消費者の農家から直接米を買いたいとのニーズに応えるため、新食糧法で認められた米の直接販売に取り組み、予想を遙かに超える売上。

販売に力を入れていくにあたり、取引の信用確保等の面で法人化が必要と判断。

## (3) 多様な加工品への取組

餅は自家加工。その他、味噌は味噌屋、豆腐は豆腐屋、パンはパン屋等、専門業者に加工委託。(加工業者も仕事がなく困っているので喜んで受託してくれる)

## 3 取組成功のポイント

### (1) 積極的な人脈づくりとその活用

認定農業者の会会長、JA部会長ほか、様々な役職に就き、商工関係者とも付き合うことで、いざというときにものを頼みやすい関係を構築している。

カルビーとの商談の際には会社単独でなく、JAポテト部会を立ち上げた上でJAとカルビーの契約栽培の形式を選択し、ばれいしよの作付け面積を確保。

### (2) 商工業者等の活用による投資抑制

自前の加工施設を可能な限り持たず、加工業者を活用することで、投資の抑制、リスクの軽減が図られ、多様な加工品の販売が可能になっている。

また、米をJAに出荷した後、必要に応じJAから買い戻すことで必要以上の倉庫を持たないようにしている。

## 4 赤坂氏からのアドバイス

○加工業者、ホテル、小売店等、業務提携できる可能性のある相手はいくらでもいる。情報をどれだけ持っているか、行動するかしないかの問題。

○農協への提言。食材調達力と生産者に近いイメージを活かし、全国チェーンで居酒屋チェーン「農協」を展開すれば絶対当たる。冗談ではなく本気で思っている。誰に話しても実行しないが。



## 4. モデル組織の企業化戦略プラン（中間試案）

このプランは、各モデル組織が平成21年度末策定を目指して検討している企業化戦略プランの、平成21年9月末時点での中間試案である。

### モデル組織名：農事組合法人上小国ファーム（外ヶ浜町）

#### （1）地域及び組織の状況

##### ①地域の状況

上小国地区は、外ヶ浜町蟹田中心部から西に約6キロに位置し、小高い山々に囲まれた中山間地域である。集落戸数56戸のうち46戸が農家だが、兼業農家、高齢農家が多く、認定農業者は1戸のみである。

##### ②組織の経営概要

i 構成員54人

ii 経営品目等

- ・借地ほ場での水稲、大豆、そば、飼料作物生産(90ha)
- ・水稲作業受託(5ha)
- ・にんにく、いちご

#### （2）企業化戦略プラン

##### ①構想

- ・効率的な農作業体系の確立によって生じる余剰労働力をフル活用し、高収益野菜として、にんにく、いちご、アピオス等の安定生産・販売体制を確立する。
- ・消費者ニーズに応じた、米粉、にんにく、アピオス等の加工商品を開発し、通年で所得を確保する。
- ・学校給食用野菜として、ねぎ、タマネギ、ジャガイモの安定生産・供給体制を確立し、子供たちの食農教育にも寄与する。

##### ②目標とする経営体像

i 経営規模及び所得

（単位：千円、ha、kg）

	部門名	規模	粗収益	経営費	所得	集落還元額
既存部門	水稲	30ha	26,100	18,900	7,200	4,320
	大豆	20ha	13,850	7,000	6,850	4,110
	そば	11ha	3,960	1,760	2,200	1,320
	にんにく	4ha	38,000	21,200	16,800	10,080
	飼料作物	20ha	5,400	2,000	3,400	2,040
新部門	いちご	240坪	7,920	1,972	5,948	3,568
	農産加工(直売含む)	—	3,000	2,100	900	450
	学校給食	0.1ha	500	500	0	250
計	—	—	98,730	55,432	43,298	26,138

ii 雇用創出効果

（単位：千円、人）

総労働費			専従者数	専従者1人当たり労働費
	専従者分	補助労働分		
5,700	2,700	3,000	3	900

**モデル組織名：農事組合法人滝本水稲生産組合（平川市）**

(1) 地域及び組織の状況

①地域の状況

(農)滝本水稲生産組合が活動する平川市大光寺地区は、旧平賀町のほぼ中央に位置する平坦水田地帯で、水稲と大豆を中心に作付けされている。地区の農家数104戸中、兼業農家が89戸と多く、農業就業人口の6割が65歳以上、また、全ての農家が経営耕地面積5ha未満である。

②組織の経営概要

i 構成員 158人

ii 経営品目等

- ・自作地、借地ほ場での水稲、大豆生産(3,7ha)
- ・水稲、大豆の特定作業受託(135ha)
- ・水稲防除受託(2,000ha)
- ・大豆の加工品(味噌、豆腐)生産、もち粉製粉、水稲苗販売

(2) 企業化戦略プラン

①構想

- ・いちご栽培を導入、段階的に30aまで作付けを拡大し、収益を拡大すると共に、春～秋に安定的な仕事量を確保する。販売は地元市場との契約栽培により、安定的な販売単価を確保する。
- ・現在販売しているみそ、豆腐の大豆加工品に加え、地域の食品製造業者と連携して健康志向の新たな加工品(豆乳及び豆乳ソフトクリームミックス)を開発・販売する。

②目標とする経営体像

i 経営規模及び所得

(単位:千円、ha、kg)

	部門名	規模	売上高	経営費	所得	集落所得還元額	
既存部	作 業 受 託	耕起・代かき・畦塗り	112ha	6,143	8,331	-2,188	3,047
		水稲育苗	112ha	16,581	18,560	-1,979	7,891
		田植え	112ha	3,554	5,111	-1,557	3,124
		防除	1200ha	17,118	15,118	2,000	3,888
		大豆	35ha	38,270	32,170	6,100	26,512
		大豆加工品(味噌等)	5000kg	5,640	6,107	-467	3,614
新部門	いちご	0.3ha	11,250	10,359	891	3,840	
	大豆加工品 (ソフトクリームミックス 等)	360l (大豆 90kg)	449	367	82		
計	—	—	98,005	96,123	2,882	51,916	

ii 雇用創出効果

(単位:千円、人)

総労働費			専従者数	専従者1人当たり労働費
	専従者分	補助労働分		
29,836	24,000	5,836	6	4,000

## モデル組織名：農事組合法人くらいし（五戸町）

### （１）地域及び組織の状況

#### ①地域の状況

（農）くらいしが活動する五戸町中市地区は、旧倉石村の中心部にあり、田約130ha、畑約200haの平地農業地域である。

#### ②組織の経営概要

- i 構成員 128人
- ii 経営品目等
  - ・自作地、借地ほ場での水稲、大豆生産(30.9ha)
  - ・水稲、大豆の特定作業受託(20.5ha)
  - ・水稲作業受託(24.2ha)
  - ・ねぎ、やまうどの生産

### （２）企業化戦略プラン

#### ①構想

- ・価格が安定している「ねぎ」を300aまで作付拡大し、売上高を向上させる。ねぎの作付拡大にあたっては、労力や価格を考慮して作型分化するとともに、収穫機やバストロボを効果的に活用して作業の効率化を図る。
- ・大豆収穫作業の受託を拡大するとともに、ねぎの収穫作業等野菜部門の受託作業拡大にも努め、売上高を向上させる。
- ・転作作物に適さない湿田を有効活用し、飼料用米や加工米の作付を拡大する。栽培方法は乾田直播栽培とし、低コスト化及び省力化に努める。
- ・近隣の加工組織や食品製造業者等との連携を検討し、農産物の有利販売を目指す。

#### ②目標とする経営体像

##### i 経営規模及び所得

（単位：千円、ha、kg）

	部門名	規模	粗収益	経営費	所得	集落還元額
既存部門	水稲	8	6,056	7,221	▲1,165	1,870
	大豆	31	23,809	16,743	7,066	5,386
	ねぎ	3	26,850	12,226	14,624	12,069
	やまうど	1	3,300	1,594	1,706	932
	作業受託	70	12,441	12,200	241	4,396
新部門	飼料用米	5	2,599	2,258	341	897
計	—	—	75,055	52,242	22,813	25,550

##### ii 雇用創出効果

（単位：千円、人）

総労働費			専従者数	専従者1人当たり労働費
専従者分	補助労働分			
20,619	10,000	10,619	2	5,000

**モデル組織名：出来島みらい集落営農組合（つがる市）**

（１）地域及び組織の状況

①地域の状況

出来島集落は、つがる市の西側に位置し、農家数103戸、田353ha、畑13haの農村地帯である。

主な作付品目は、水稲、転作大豆・小麦、メロン、すいかとなっている。

②組織の経営概要

i 構成員66人

ii 経営品目等

- ・水稲、大豆の特定作業受託(161ha)
- ・小麦・大豆作業受託(採種40ha)

（２）企業化戦略プラン

①構想

- ・法人化によりオペレーターを雇用するとともに、構成員の出役による作業体系を確立し、大豆、小麦の収量及び品質の向上を目指す。
- ・えだまめ（福丸、在来毛豆）栽培の面積を2haまで拡大し、収益の向上を図る。販売先はJAを主体とするが、えだまめ収穫祭などイベントを開催し、地元消費者への販路拡大を目指す。
- ・水稲直播栽培の面積拡大により、使われなくなった育苗ハウスを有効活用し、にんにくを栽培する。

販売先はJAを主体とするが、消費者への直接販売等も行う。

②目標とする経営体像

i 経営規模及び所得

（単位：千円、ha、kg）

	部門名	規模	売上高	経営費	所得	集落還元額
既存部門	水稲	47.8	51,255	50,256	999	11,472
	水稲(直播)	14.6	13,322	10,811	2,511	0
	大豆(単収増)	81.9	60,470	57,104	3,366	19,656
	小麦(普通)	5.7	4,277	4,500	△ 223	1,368
	小麦(立毛間)	3.9	2,925	2,925	0	936
新部門	えだまめ	2	3,600	1,243	2,357	
	ハウスにんにく	0.2	2,200	866	1,334	
計	—	—	138,049	127,705	10,344	33,432

ii 雇用創出効果

（単位：千円、人）

総労働費	専従者数		専従者1人当たり労働費
	専従者分	補助労働分	
23,000	21,000	2,000	7
			3,000

**モデル組織名：農事組合法人赤沼営農組合（十和田市）**

（１）地域及び組織の状況

①地域の状況

赤沼地域は、奥入瀬側流域と市街地中心部の南側に広がる集落で、市街地に3kmと近いことから宅地化が進んでいる。また、湧水が豊富な上、用水がホタルを育むなど水質に恵まれている。

農地は砂質土壌と黒ボク土壌から成り、地域の農業は稲作が中心で、30a以上の区画が95%を占める。集落の1戸あたり耕作面積は2.5haである。

集落85戸のうち76戸が農家であるが、兼業農家が多く(93%)、担い手の高齢化が進むなど、集落機能と農地の維持が課題となっている。

②組織の経営概要

i 構成員70人

ii 経営品目等

- ・自作地、借地ほ場での水稲、大豆生産(6ha)
- ・水稲、大豆の特定作業受託(140ha)
- ・そば、飼料作物等の作業受託(16ha)

（２）企業化戦略プラン

①構想

- ・これまでの経営は水稲、小麦、大豆の作業受託中心であるが、担い手不足により経営受託の増加が見込まれる。大豆、小麦、米粉用水稲等の経営受託を拡大し、高品質安定生産を目指す。
- ・大豆の一部は、豆腐に加工し地域で販売する。
- ・小麦、米粉用米は、地元企業と連携による商品開発を目指す。
- ・野菜補助作業員の高齢化が進んでいるため、集落内の人材を活用して、にんにくやごぼう等の収穫や出荷調整等の補助作業を受託する。

②目標とする経営体像

i 経営規模及び所得

(単位:千円、ha、kg)

	部門名	規模	売上高	経営費	所得	集落還元額
既存部門	作業受託		19,252	18,950	302	14,000
	大豆	5ha	4,016	3,783	233	1,937
	麦	5ha	5,475	4,365	1,110	1,875
	米粉用水稲	5ha	5,785	3,432	2,353	1,525
新部門	豆腐	14,400個	2,160	1,815	345	1,040
	野菜作業受託	1,000人	6,000	5,500	500	5,500
計	—	—	42,688	37,845	4,843	25,877

ii 雇用創出効果

(単位:千円、人)

総労働費	専従者数		専従者1人当たり労働費
	専従者分	補助労働分	
20,540	14,000	6,540	2,333

## モデル組織名：大和営農組合（東通村）

### （１）地域及び組織の状況

#### ①地域の状況

大和集落は、東通村の中心部から北西へ約12kmの位置にある。集落戸数46戸のうち、31戸が農家であり、ここ数年新規学卒就農者がほとんどみられないなど、若年層の割合が低く、若者をどうやって集落に定着させていくかが課題である。

#### ②組織の経営概要

i 構成員28人

ii 経営品目等

- ・大豆、そば、たらのめの特定作業受託(45.7ha)
- ・水稻の作業受託(10ha)

### （２）企業化戦略プラン

#### ①構想

- ・これまで試験的に行っていたたらのめ栽培を2haまで拡大し、ふかし栽培による冬期間のハウス有効利用と雇用の場を創出する。  
系統出荷による首都圏への販売を行う。
- ・農協合併を視野に入れ、既存部門と競合しない高収益作物として「にんにく」を導入し、作付面積1haを目指す。販売先は農協で乾燥施設が不要な生出荷を行い、独自の販売ルートも開拓したい。

#### ②目標とする経営体像

i 経営規模及び所得

(単位:千円、ha、kg)

	部門名	規模	売上高	経営費	所得	集落還元額
既存部門	水稻作業受託	15ha	2,235	1,215	1,020	1,545
	大豆・そば	50ha	27,450	11,600	15,850	22,200
新部門	たらのめ	2ha	8,860	9,940	-1,080	2,570
	にんにく	1ha	8,800	7,780	1,020	3,760
計	—	—	47,345	30,535	16,810	30,075

ii 雇用創出効果

(単位:千円、人)

総労働費			専従者数	専従者1人当たり労働費
	専従者分	補助労働分		
12,035	10,000	2,035	5	2,000

## 5. 用語説明

### 「生業（なりわい）」（青森県基本計画 未来への挑戦）

「生業(なりわい)」とは、伝統的な日本の言葉では、「生計を立てていくための仕事」「農耕に従事すること」などという意味で用いられてきましたが、「青森県基本計画未来への挑戦」においては、「生業（なりわい）」という言葉に、「県民一人ひとりの経済的基盤」という新たな意味を加え、「生活」と対をなす、重要な概念として位置付け、県民一丸となって、「生業（なりわい）」づくりに取り組んでいくこととしています。

### 人財

青森県では、“人は青森県にとっての「財（たから）」である”という基本的考え方から、「人」「人材」などを「人財」と表しています。

### 地域営農の企業化

企業経営の視点に立って、経営資源を活用した経営を展開して利益を確保し、地域の経済基盤である農業を支える取り組み。

### コミュニティ（岩波書店 広辞苑(第4版)）

一定の地域に居住し、共属意識を持つ人々の集団。地域社会。

### コミュニティビジネス（関東経済産業局「コミュニティビジネス創業マニュアル」）

地域の抱える課題を、地域住民(市民)が主体となって、ビジネスの手法を活用しつつ、それらを解決していく、1つの事業活動。

### マーケティング（アメリカマーケティング協会2007年定義）

顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセス。

### 付加価値（有斐閣 経済辞典(第4版)）

企業が生産・サービス活動によって新たに生みだした価値。企業の生産額から、その生産のために他の企業から購入して消費した財貨・サービスを控除した額。

## 地域ブランド（同友館「地域ブランドと地域経済」から引用）

### ●特産品ブランド

地域で生産している農水産物や加工品、食品などの特産品のブランドである。特産品ブランドを構築するためには、唯一無二の品質、稀少性、独自の加工法、産地の風土などのプレミアム性を創出しながら、消費者に「使用してみたい」、「再度購入してみたい」、「継続的に使用したい」と思わせるようなロイヤリティ（忠誠心）を醸成する必要がある。特産品ブランドの構築に成功すると、地域の特産品に付加価値が生み出され、価格競争に巻き込まれない商品力を創出することができる。

### ●観光（景観・自然・環境・歴史）ブランド

地域の自然、地域に伝わる歴史、伝統、文化、郷土料理など、観光に関するブランドである。観光ブランドを構築するためには、地域に唯一無二の観光価値を創出しながら、観光客に「訪れてみたい」と思わせるようなコンセプトを伝達する必要がある。また、観光ブランドとしての価値を高めるためには、「再訪してみたい」と思わせる満足感を与えることが求められる。

### ●生活（町・人・暮らし）のブランド

農村の生活、漁村の生活など、日常生活では味わうことのできない地域の人々の生活を対象としたブランドである。生活のブランドを構築するためには、その土地（町）に「暮らしてみたい」と思わせるようなコンセプトを創出する必要がある。生活のブランドの構築を試みる地域では、都市からの移住者や二拠点居住の促進、周遊および一過性という性質を持った従来までの観光とは趣が異なるグリーン・ツーリズム（農村滞在）やブルー・ツーリズム（漁村滞在）の展開などの交流人口の増加をはかることを目的とした事業を展開している。しかし、地域に都市住民が憧れるようなリソースが存在していたとしても、土地勘や地縁のない域外の人々に対して、中長期間の滞在を決意させることは容易なことではない。域外の人々を呼び込むためには、地域にホスピタリティマインドを醸成し、人的な交流スキームを構築することが求められる。

## LLP

LLPは「有限責任事業組合契約に関する法律」が施行され設立することが可能となった組織であり、

- ①構成員全員が有限責任であり、出資額の範囲までしか事業上の責任を負わない
  - ②利益の配分や議決権等の比率が出資金額の比率に拘束されず、役割や貢献に応じて柔軟な権利付与や利益配分が可能である
  - ③構成員課税の適用を受け、LLPには法人課税が課せられない
- という3つの特徴を兼ね備えている。



東北新幹線全線開業

2010

TOHOKU SHINKANSEN LINE COMPLETION