

# 協同農業普及事業の “重点化”の論点

内山智裕

(東京農業大学)

tu205722@nodai.ac.jp

# はじめに

- 先進国における普及サービスの縮小・民営化
  - 我が国においても基本的な方向性は同じと考えざるを得ない。
  - 農業経営の取りうる戦略も、大規模化の他、地域資源の六次化(必ずしも農業ではない)など多様性を増す。
  - 各経営体においても主体性が求められる。
  - それでもなお公的普及組織が担うべき支援とは。

# 報告の要旨

- 諸外国における普及組織の取り組みを紹介、今後の我が国の普及組織のあり方、農業者の主体性のあり方を検討する。

# 普及指導活動の“重点化”

- 農業・農村をめぐる状況変化
  - 農業経営の大規模化・企業化
  - 農村地域の変化（“農村産業化”）
  - 技術の高度化→ 普及指導員の活動領域の“拡大”
- 一方で、普及指導員の数は長期的に減少  
→ 1人あたりの活動は、あらゆる意味で拡大
- 結果としての「重点化」

# 重点化の方向性(私見)

- 公的な性格の強いもの: 環境保全活動など
  - ともしれば, 外部不経済が発生する事象を公的な活動により補正
  - 地域・集落の活動も含まれる
- 支援の必要性がより高いもの: 新規就農者など
  - スタートアップ支援により, 未来の担い手の“育ち”をサポート
- その裏にあるのが、「普及組織が担わない領域」

<ケース1>

# カナダ・オンタリオ州

# オンタリオ農業食料農村問題省 (OMAFRA)

- Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs
  - 食料・農業・農村領域に責任を持つオンタリオ州の政府組織
  - OMAFRAのミッション
    1. 発展への投資, 革新的な技術の移転, 投資の獲得, 市場の開拓, リスク管理手法の提供などを通じて, より競争力のある農業・食料セクターを構築する
    2. 農村部を, 多角化された経済と健全な社会・環境状況をもつ強靱なコミュニティとする

# 農業経営発展支援プログラム

## 1. チェックリストによる経営の現状分析

- 165項目のチェックリストを用いて農業経営の現状を農業者自身が評価し、改善すべき課題を明示し、改善計画(アクションプラン)を策定・実行
- 同プログラムに参加を希望する者は2日間のワークショップ参加が必要

## 2. 経営改善・経営発展計画の策定

## 3. 改善のための取り組み実施(対象となる取り組みに対して助成)



# チェックリストの内容

分類	設問数		オンタリオにおける主な内容
	ON	SK	
マーケティング	27	9	通常出荷・農場直売等の展開や先物契約などを確認
生産	21	10	品質・技術や生産費・指標化などを確認
財務管理	21	6	財務諸表, 部門別計算, 投資計画, リスクマネジメントを確認
人的資源管理	8	4	労働法規, コンフリクトマネジメントなどを確認
社会的責任 (環境)	27	3	環境保全, コミュニティ, 業界団体などの活動を確認
継承計画	24	7	継承における家族(個人)・経営・所有権の把握・計画を確認
事業構造	8	3	企業形態(会社・パートナーシップなど)の活用状況を確認
事業戦略	29	5	経営目標・強み・優先事項などの確認
リスク	—	6	

# オンタリオ州の助成内容(略)

支援対象	財務分析	スキル開発	高度な ビジネスプラン ニング	アクションプラン 実行支援
支援内容	5日間の財務分析サービス(一定期間後のフォローアップ含む)	リーダーシップ, 戦略策定, コミュニケーションなどの研修	マーケット調査, ビジネスプラン作成(経営継承, 多角化)など	契約書・法律文書の作成, ライセンス・商標・特許・認証の登録など
内容(助成率・上限額)	農業者負担100ドルとし, 2,400ドル上限	受講費用の3千ドル, 50%上限	専門家費用の50%, 1プラン8千ドル, 3プラン2万ドル上限	費用を1回限りで3千ドル, 50%上限に助成。
新規就農者向け	上記と同様	4,500ドル, 75%上限	75%, 1プラン12,000ドル, 3プラン上限は同様	4,500ドル, 75%上限

# オンタリオ州の助成申請資格と実績

- 助成申請条件

- ワークショップへの出席
- ワークショップ・リーダーによるアクションプランの確認
- 農場登録番号の取得・保有
  - 農業経営の規模や経営者の年齢などによる制限なし
  - 農場登録番号の取得に必要な年間7,000ドルの農場受取総額がある農業経営が対象

- 実績

- 2012年2月現在, 3,000以上のアクションプランが提出
- 1つのアクションプランに対し平均2,765ドル助成
  - 多くの農業経営が財務開発→スキル開発→ビジネスプランニングと順を追って助成受給

# オンタリオ州の取り組みの特徴①

## 1. 充実したチェックリストの開発

- 生産, マーケティング, 財務, 人的資源に加え, 今後10~15年間で州内農業の重要課題と見込まれる経営継承や社会的責任など8分類165項目
- チェックリストの設計に際し, 農業者自身が次にすべきことを明確にし(自分ですか, 自分でできなくてもアドバイザーを入れるか), 各農業経営の「強み」を構築することを目標とした。

# チェックリストの例：マーケティング

評価質問	緑	黄色	赤
1.1 書面にしたマーケティング計画がありますか？	ビジネスのための書面にしたマーケティング計画があります。	書面にしていないマーケティング計画があります。	私には、マーケティング計画がありません。
1.2 あなたは、市場傾向と機会を理解するために、市場調査を見ますか？	私は、現在の傾向と機会を理解するために、市場調査を定期的に見ます。	私は、市場調査と情報をめつたに見ません。	その価値を理解しないので、私は市場調査を見ることにごくわずかな時間しか費やしません。私がビジネスの生産面をきちんとしておけば、マーケティングは自ずと解決すると思っています。
1.3 あなたは、国内市場(地元、地域、県・地方、全国)を理解していますか？	私には、国内市場の十分な知識とビジネスの機会があります。	私には、国内市場についての一般的な知識があります。	私は、国内市場におけるビジネスの機会を知りません。
1.4 あなたは、国際市場(国外)を理解していますか？	私には、国際的な市場の十分な知識とビジネスの機会があります。	私には、国際的な市場についての一般的な知識がありません。	私は、国際的な市場におけるビジネスの機会を知りません。
1.5 優れたマーケティング決定を果たしたいという願望とスキルがありますか？	私は強いマーケティングの経験とトレーニングを積んでおり、ビジネスの一部として楽しみます。	私は、ある程度のマーケティング・スキルとトレーニングをしています。	私はごくわずかなマーケティング・スキルとトレーニングしかしていません。そして、私はマーケティングに興味がありません。
1.6 製品・サービスを多角化していますか？	私は、ビジネスを多角化し、変化する市場を満たすために製品・サービスを開発しました。	私は、製品・サービスの多角化を考慮するために、市場を調査しました。	私は、製品やサービスの多角化を調査することに関心がありません。
1.7 あなたの現在の市場チャネルは、どのようですか？	私は、利益を最大にするために、製品・サービスを市場チャネルに配置しています。	私はいろいろな市場チャネルを知っているが、可能性を探ってきていません。	私は、市場チャネルを調査し、理解することに関心がありません。

# オンタリオ州の取り組みの特徴②

## 2. ワークショップの開催

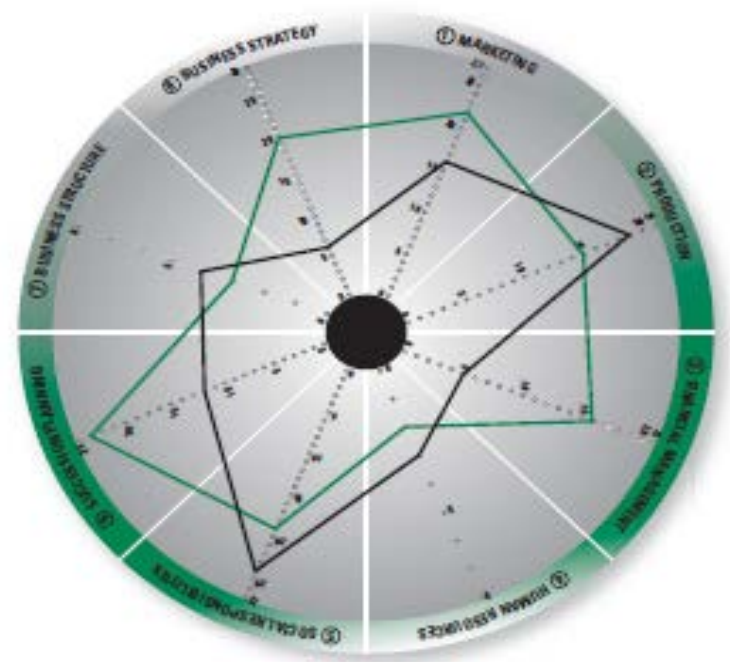
- 州内各地で年間80回程度開催
- 各ワークショップは計2日間開催される。
  - 初日:チェックリストを参加者に配布。記入方法などを学ぶ。参加者はチェックリストへの記入を宿題として持ち帰る。
  - 2日目:1週間後に開催。チェックリストへの記入結果を得点化し、各経営の現状を「強み」「弱み」および優先度の「高い」「低い」によって明示化。農業者自身が経営の改善すべき点、改善に向けて取り組むべき内容・期間・担当者などを定めた「アクションプラン」を策定
  - 同プランはワークショップを主催するワークショップ・リーダーによる確認を受ける。

# ワークショップの様子(2012年2月)



# 「強み」と「優先事項」の見える化

- 8分野それぞれについてセルフチェックの結果を点数化し、レーダーチャートとして表記
  - 「できているか否か」を「強み」「弱み」として評価
  - 「優先順位が高いか否か」を「優先度」として評価
- この結果を踏まえ、優先事項とアクションプラン策定
  - 優先すべき事項をピックアップ
  - その事項を改善・解決するためのアクションプランを策定（何を、誰が、いつまでに）
  - 結果を検証、アクションプランに記入





# アクションプランの策定例(略)

GOAL #1 WHAT DO YOU WANT TO CHANGE? Be SPECIFIC and REALISTIC.		What will be the MEASUREMENT of success?	
<i>Improve Cost of Production Records to provide timely information on each farm enterprise by 2010.</i>		<i>2010 records will be recorded on a system that will provided timely cost of production records for each farm enterprise.</i>	
WHAT ARE YOU GOING TO DO? Direct Action, Education/Training, Further Planning and Analysis, Discuss with Advisors.	PERSON(S) RESPONSIBLE ACCOUNTABILITY	DEADLINE TIMELY	RESULT
<b>LIST STEPS</b>			
<i>1. Decide what key cost of production information we need.</i>	<i>all</i>	<i>March 31, 2009</i>	<i>March 14/09 -key cost of production measurements as well as quality and traceability needs identified.</i>
<i>2. Investigate what computer software programs and training is available at what cost. Seek advice from farm accountant and other farmers.</i>	<i>Jason, Susan</i>	<i>Sept. 1, 2009</i>	<i>July 6. XYZ Software best choice combo of records, easy to use, training support, price.</i>
<i>3. Purchase and train on software</i>	<i>Jason, Susan</i>	<i>Nov. 1, 2009</i>	<i>Training completed Dec 14</i>
<i>4. Start using record keeping program</i>	<i>Jason, Susan</i>	<i>Jan.1, 2010</i>	<i>January records entered on new system</i>

This Action addresses assessment points in the following Growing Your Farm Profits sections:

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Marketing             | <input checked="" type="checkbox"/> Production | <input checked="" type="checkbox"/> Financial Management | <input type="checkbox"/> Human Resources   |
| <input type="checkbox"/> Social Responsibility | <input type="checkbox"/> Succession Planning   | <input type="checkbox"/> Business Structure              | <input type="checkbox"/> Business Strategy |

# オンタリオの特徴

## 1. プログラムの実施主体は民間組織

- 農業改良普及組織の整理・統合
- ワークショップの開催を通じたサービスの提供を、オンタリオ土壌作物改良協会 (Ontario Soil and Crop Improvement Association: OSCIA) に委託
- 各農業経営による経営改善のための取り組みには、民間コンサルタント等を活用

## 2. 農業者による主体性を重視した運営

- 原則として希望者全員にワークショップへの門戸を開く
- ワークショップ・リーダー (OSCIA臨時職員) は農業経営者もしくはその配偶者
- アクションプランのワークショップ・リーダーによる確認
  - 内容の是非ではなく、形式的な要件のみチェック。農業者自身による経営課題の明確化を支援

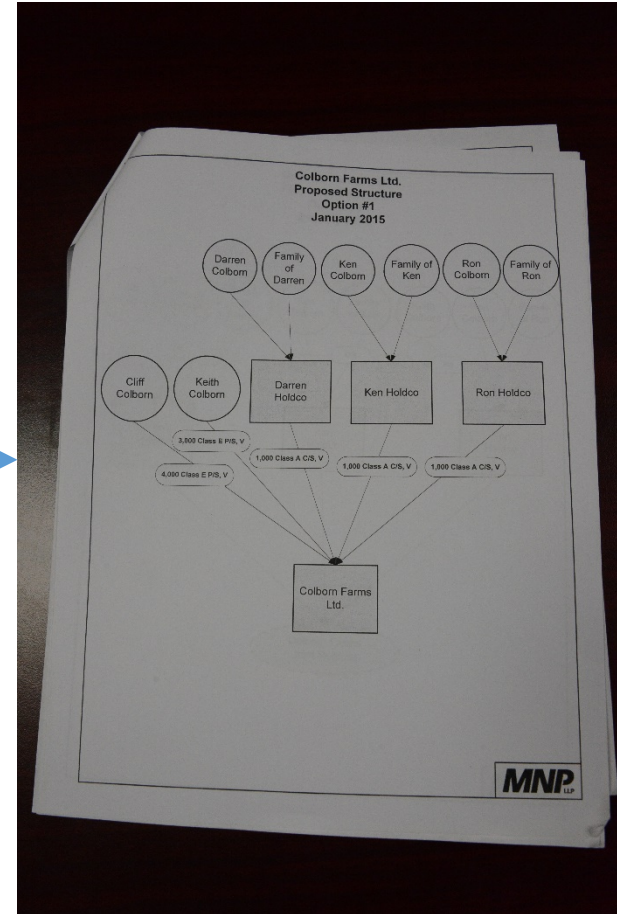
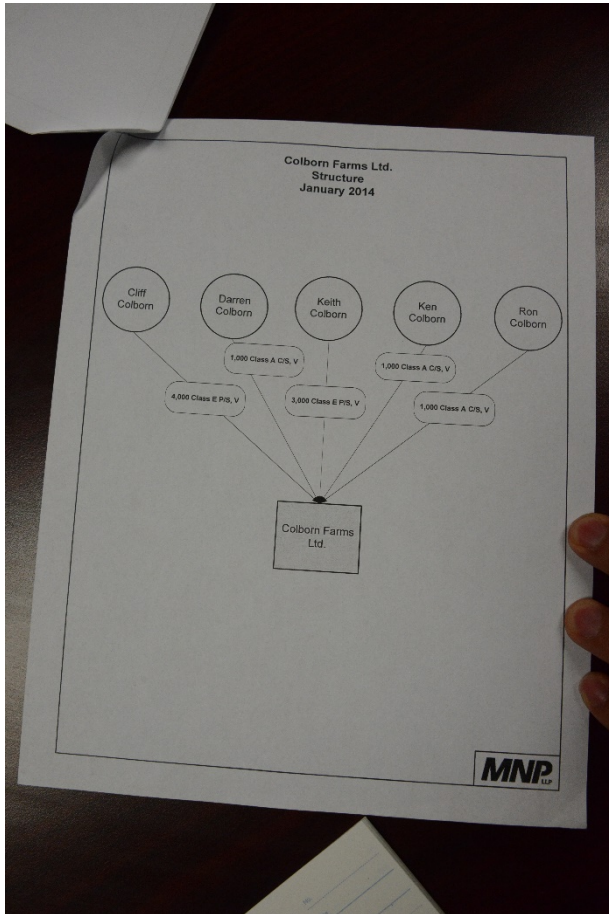
# OMAFRAにおける組織再編

- OMAFRAもかつては州内52郡すべてにオフィス設置
  - 農業者は30分ほどで事務所に行くことができた。
  - 事務所の担当者 (agricultural representative) の仕事の多くは、農業者がビジネスプランを作るのを助けることで、フェーストゥフェースの関係を構築できた
- 1990年代にこれらの事務所の多くは閉鎖され、13の地域事務所 (regional office) に統合
  - 従来のサービスは提供できないため、新たな取り組みが求められるようになった。
  - “今までと異なる方法で、よりアクセスしやすいシステム”

# 農場での活用事例(サスカチュワン)

- 名称: Colborn Farm (Saskatoon近郊)
- 経営概況
  - 小麦2,800, キャノーラ1,700, レンティル豆1,800, アルファルファ1,000, 牧草地1,600(数字はいずれもacre)
  - 肉牛繁殖(母牛425頭), 鶏(24,200羽飼養)
  - 従事者: 3世代7名による家族共同経営(法人化)
- 継承計画づくりにGFのコンサルタント助成を活用
  - 「継承計画の策定が必要であると認識していたため、プログラムの利用は時宜にかなっていた」
  - 「農業を継承しないきょうだい・いとこの処遇が課題だった」
  - 「3業者から提案をもらい、1社をコンサルタントとして採用。会計士・税理士・弁護士がチームとして対応してくれたので、非常に役に立った」

# 当農場での継承計画(一部)



# “民間との協働”に向けた含意

- オンタリオでは、組織再編により、公的普及のマンパワーが下がり、必然的に民間との協働を模索。
- 民間セクターが参入し、農業支援サービスが充実。
- 印象に残ったコメント2つ
  - (普及員OB)「普及員時代にも同じことを無料で行っていたが、民間セクターで有料サービスになったら、農業者が分析結果を真剣に見るようになった。」
  - (普及員・農家)「政府助成の結果、サービス料金は間違いなく高騰している」

<ケース2>

# 英国の農家の取り組み

# 農業者による自主的勉強会

- 酪農家のグループの事例
  - 地域の酪農家がスタディグループを結成し、最新の技術を学んだり、メンバーのお互いの指標を比較するなどして研鑽を積む。
  - 毎月勉強会を開催。
    - 各メンバーは、自分の経営・技術指標を持ち寄る。
    - 経営コンサルタントなどを招き、指標の分析などをしてもらう。
    - 特定のテーマについて、特別講師を招くことも。
- 背景にあるのは、英国における普及組織の完全民営化。



まとめ

# 公的普及か民間か？

- 論点1:どこに“知”が存在するのか？
  - 知が農業者にあるならば、その知の活用を支援するのは民でも公でも構わない。
    - “Extension by farmers”
  - 公的普及に“知”がある部分は、公的普及が主体性を発揮できるエリア(環境、地域、新規就農)
- 論点2:公的普及の“知”の現状は？
  - 組織として共有できているか？(属人的すぎないか？)
  - 個人の中で培われてきた“知”をいかに共有するか？
  - 普及指導員の「棚卸し」が必要。