

## 鳥取県における6次産業化の取組

高 橋 賢

### 1. はじめに

現在、わが国では、財政の健全化が喫緊の課題となっている。国や自治体の予算、補助金については、お手盛りでのばらまきは許されず、効果性の高い活用が期待されている。会計検査院の検査においても、「近年の厳しい経済財政状態にも鑑みて、経済性、効率性および有効性の観点からの検査を重視する。特に有効性の観点から、事務・事業や予算執行の効果及び国等が保有している資産、補助金等によって造成された基金等の状況について積極的に取り上げるように努めて、その際には、検査対象機関が自ら行う政策評価や効率的・効果的な事業の実施のために政府が行う各種の取り組み等の状況についても留意して検査を行う」（会計検査院、2013、3頁）としている。

近年、農林水産省は、食糧自給率の向上や農林水産業における雇用の拡大といった目的から、農商工連携、食料産業クラスター政策、そして現在では6次産業化といった政策を次々に繰り出している。これらの政策では、国などから様々な補助金等が支出されている。

現在推進されている6次産業化事業には、食料産業クラスター政策での苦い教訓を活かそうという意識があるものと思われる。というのも、食料産業クラスター政策における事業は、成功した事例もあるものの、多くの事業が当初の目標を達成できなかったという現実がある<sup>1</sup>。特に、補助金の活用については、多くの課題が残ってしまった。

このような状況で、農林水産省の政策の中心は、6次産業化へとシフトしていく。食料産業クラスター政策は、その中心が食品産業振興にあり、予算事業であった。一方、6次産業化政策では、農林漁業者の所得向上・雇用創出が中心であり、補助事業のみならず法律による事業となっている。6次産業化政策の現状はどのようになっているのであろうか？また、補助金等の活用はうまくいっているのであろうか？この問題を考えるために、本稿では、現在成功している事例のひとつとして、鳥取県の取り組みについて検討する。

本稿では、まず食料産業クラスター政策の問題点について検証することで、続いて現れた6次産業化政策の課題について明らかにする。そして、その課題を克服した例として、鳥取地域センター、鳥取6次産業化サポートセンター、ひよこカンパニーへのインタビュー調査をもとに、

<sup>1</sup> この詳細については、高橋（2013）を参照されたい。

<sup>2</sup> 本稿5、6、7はインタビュー調査を基に構成されている。なお、インタビューは2014年3月6日に鳥

鳥取県における6次産業化の現状を明らかにする<sup>2</sup>。最後に、鳥取県における事例を、管理会計的な視点から分析する。これにより、補助金の効果的な活用のヒントを探る。

## 2. 食料産業クラスター政策の評価

### 2.1 会計検査院による検査

「はじめに」でも述べたが、食料産業クラスター政策に関しては、評価できる取組もあったものの、失敗に終わった取組も少なくなかった。この状況を端的に表したものに、会計検査院による補助金の活用状況に対する検査結果がある（会計検査院、2011）。

会計検査院は、32協議会が2005年度から2009年度までの間に実施した食農連携事業による新商品の開発等207件（事業費計8億5,238万余円（国庫補助金相当額計4億2,431万余円））を対象として検査を実施した。2009年度（平成21年度）事業のため、事業成果報告書等の提出期限が到来していない34件を除いた173件のうち、主要原材料の使用量と新商品の販売額のいずれの目標も達成していたものは9件（全体の5.2%）にすぎなかった。いずれかの目標を達成していなかったものは164件であった。このうち、特に新商品の開発等が順調に実施されていなかったものは、開発できなかったものまたは開発したものの製造・販売できなかったもの54件（全体の31.2%）、事業完了年度の翌年度から3年以内に製造・販売を中止していたもの12件（6.9%）および達成率が30%未満のもの40件（23.1%）の計106件（61.3%）であった。

### 2.2 食料産業クラスター政策の問題点

以上のような結果となった原因としては、どのような点が考えられるだろうか。事業者が事前に十分な事業戦略をたてていなかったこと、また、商品開発を行っても、販路を十分に開拓していなかったこと、また、適切な価格設定が行われなかったことなどがあげられる（高橋、2013、42頁）<sup>3</sup>。

食料産業クラスター協議会のなかには、事業を円滑に進めるための手段として補助金の獲得を目指すのではなく、補助金の獲得そのものが目的となってしまっているところもあった。その原因の一つに、協議会が補助金申請の窓口となったことがあげられる。協議会が、単なる補助金の受け皿におわり、クラスター事業を推進していくための機能を十分に果たさなかったところもあったのである（高橋、2013、42頁）。

---

取地域センター、7日に鳥取県産業振興機構およびひよこカンパニーにて行った。対応していただいた平野知子氏（鳥取地域センター）、糸賀佳宏氏（鳥取地域センター）、澤井弘行氏（中国四国農政局）、天賀麻由美氏（中国四国農政局）、勝原公一氏（鳥取県産業振興機構）、下岡真氏（鳥取県産業振興機構）、小原利一郎氏（ひよこカンパニー代表取締役）（いずれも所属は2014年3月取材当時）には記して謝意を表したい。

<sup>3</sup> ちなみに、会計検査院（2011）は次のような原因を指摘している。

「ア 協議会及びコア企業において、主要原材料の仕入先の確保、製造過程における技術的な課題の解決策、販売価格の設定、事業の実施体制等について調査・検討を十分に行っていないこと

イ 地方農政局において、事業実施計画書の審査に当たり協議会やコア企業による新商品の開発等に関する取組内容について十分に審査していないこと及び協議会から事業実績報告書、事業成果報告書等の提出を受けているのに、事業完了後の新商品の販売状況等について十分に把握しておらず、改善に向けた指導をほとんど行っていないこと

ウ 貴省（農林水産省－高橋注）本省において、事業実施主体の採択に当たり、新商品の開発等に関する事業実施前の調査・検討状況等について事前の審査を十分に行っていないこと」

また、クラスター事業を円滑に進めるための担い手として各地にコーディネータが置かれたが、彼らの中には十分に能力を発揮できなかったものも少なくなくなかったという問題もあった（高橋，2014，43-44頁）。

これらの課題は、続いて推進されている6次産業化で克服されなければならないものである。克服した例として、鳥取県における取組を次に検討する。

### 3. 鳥取県の地理・地形的条件および社会・経済的条件と農業の概要

#### 3.1 地理・地形的条件

鳥取県は、本州の西南部、山陰地方の東部に位置し、北は日本海に面し、東は兵庫県、西は島根県、南は中国山地のりょう線を境に岡山県、広島県と隣接しており、東西126km、南北62kmで東西方向に細長くなっている。

地形的には、中国山地が日本海側にせり出した形で横たわっているため、山陽側に比べ狭小急傾斜で山地が多い地形となっている。一方、平野は三大河川（千代川、天神川、日野川）の下流を中心に開けているが、概して規模は小さい。海岸線は屈曲に乏しく、その75%は平坦な砂浜海岸となって東西に続いている。沿岸地域が、東中部の砂丘域、中西部の岩石域及び西部の内湾に大別される。また、鳥取県特有の地形である砂丘は、急傾斜地を流れ出る河川の流砂と日本海の流れ、風波によって形成されたもので、三大河川の河口付近を中心に発達している。

このように、山地が多く平野が少ない地形のため、全面積に占める耕地の割合は10.0%で、全国の12.0%を下回っている（鳥取県農林水産部，2013年，1頁）。

#### 3.2 社会・経済的条件

鳥取県は、行政ブロックでは中国地方に入っているが、経済的には大阪を中心とする近畿経済圏に属しており、人的往来、物資の移出入等京阪神地方との結び付きが強い。

2012年の人口・世帯数は、人口58万1,870人、世帯数21万3,641世帯で、ともに全国で最小である。

次に経済構造を見ると、平成22年度県内総生産は、1兆8,362億円で、産業別の構成では、第1次産業が2.5%、第2次産業が16.9%、第3次産業が80.1%となっている（鳥取県農林水産部，2013年，2頁）。

鳥取県を取り巻く交通条件は、従来から京阪神との密接なかかわりのもとに発達をとげてきた。1982年の伯備線の電化、1994年の智頭急行智頭線の開通、1997年の中国横断自動車道岡山米子線の全線開通及び2013年の中国横断自動車道姫路鳥取線のうち鳥取自動車道の全線開通により、京阪神－山陽・四国等への時間的距離が短縮された。今後、山陰自動車道、鳥取豊岡宮津自動車道等の整備により、本格的な高速交通網時代を迎えることが予想される。

また、空路では、「鳥取空港」「米子鬼太郎空港」の県内2空港から東京羽田便が就航しているとともに、米子鬼太郎空港では、平成13年から山陰発の定期便、韓国・ソウル便も就航している。

港湾では、境港で2009年から大型貨客船による韓国・東海、ロシア・ウラジオストクへの国際定期便が就航しており、空の便とともに、周辺各国が身近となる環日本海新時代を迎えている（鳥取県農林水産部，2013年，3頁）。

### 3.3 鳥取県の農業の概要

鳥取県の農業生産は、三大河川に開けた水田地帯での水稻、県東中部の中山間地帯の傾斜地及び黒ボク丘陵地帯の梨を中心とした果樹、黒ボク畑及び砂丘地帯での野菜、大山山麓地帯の酪農、山間地域の肉用牛など多様な生産が行われている。鳥取県の主要な農畜産物は、米、梨、白ねぎ、すいか、肉用牛、乳用牛、養豚、養鶏などである。

現在、鳥取県の農業・農村は、生産額の減少や販売単価の低迷、高齢化などによる就業者の減少、農地面積の減少などさまざまな課題に直面している（鳥取県農林水産部、2013年、11頁）。また、鳥取県では、近年、高齢化等により耕作放棄する農家が増加している。

## 4. 鳥取県における6次産業化の支援体制

### 4.1 鳥取県におけるプランナーと6次産業化認定事業者

食料産業クラスター事業では、事業を統括する専門家としてコーディネータというものが存在した。6次産業化事業の場合、これに相当するのが、プランナーと呼ばれる人々である。鳥取6次産業化サポートセンターのHPに紹介されているボランティアプランナーは6名、6次産業化プランナーは17名である。また、2013年11月現在、鳥取県における6次産業化認定事業者は、表1の通りである。

### 4.2 鳥取県独自の支援事業

2010年12月3日に、「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」（6次産業化法）が公布された。これに基づき、国の6次産業化政策では、6次産業推進地域支援事業（2011年度）、6次産業化支援事業（2013年度）、農林漁業成長産業化ファンド（2014年度）などが推進されている<sup>4</sup>。

一方、鳥取県でも独自に6次産業化を支援する事業を展開している。その目的は次の通りである。

近年、農林漁業者等の所得が低下する中、生産のみならず自ら加工、販売等を行う6次産業化は付加価値を高め所得の向上や雇用の確保につながる重要な取組である。

このことから県は、そのような意欲のある農林漁業者等や連携する食品加工業者等が作成した生産、加工、流通等に係る計画を認定し、プランの実現に必要な支援を行うことにより、自らが、生産から加工・製造、流通・販売までを主体的に取り組む6次産業化や、農林漁業者と食品加工業者等が連携して商品製造等に取り組む農工商連携を進め、農林漁業者等の所得向上と地域経済の活性化を図る。（鳥取6次産業化サポートセンター HP）

具体的な事業は、表2および表3の通りである。

<sup>4</sup> これらの6次産業化政策の詳細については、高橋（2013）を参照されたい。

表1 鳥取県における6次産業化認定事業者（2013年11月現在）事業概要

事業者名	市町村	概要
(株)かわばた	江府町	ブルーベリーを主体とした6次産業のさらなる改善事業
体験農場ナオ	琴浦町	サクランボやイチジク、若葉を活用した加工品の開発・製造及び販路開拓事業
福島 祥人	大山町	自ら漁獲したサザエの加工・販売事業
漁徳水産(有)	境港市	小規格の紅ズワイガニを活用したカニじゃが・カニ餃子等の加工食品の開発・製造及び販路開拓事業
北条ワイン醸造所	北栄町	地域の特産品である砂丘ブドウを利用したスパークリングワインの製造・販売事業
大下 哲治	米子市	ヤギミルクを活用したチーズ、デザートの商品開発及び販売事業
(株)さとに医食同源	鳥取市	生産する低タンパク米を医療給食に活用し、古民家レストランで健康食を普及・提供する事業
(有)ひよこカンパニー	八頭町	自社ブランドの「天美卵」を活用した、鳥取を代表する「おしゃれて、おいしい」お土産となる新商品を開発・販売する事業
前田 修志	北栄町	農家と一流料理人のコラボレーションによる6次産業化で創る農家ブランド
(有)真栄農産	倉吉市	自社ブランド米（特別栽培米）を活用した焼きかき餅などコメ加工品の製造・販売事業
(株)福栄	境港市	境港産スルメイカを活用した新商品開発と販路拡大事業
大山メディカルハーブ(株)	大山町	機能性ハーブ・エキナセアの6次産業化で産地形成、耕作放棄地解消と新規雇用を創出する事業
菌興椎茸協同組合	鳥取市	無孢子ヤナギマツタケの量産化とそれを用いた新商品（ご飯の素）の開発事業
山陰施網漁業協同組合	境港市	まき網漁獲物（本マグロ、アジ、サバ、イワシ）を活用した商品開発と販路拡大事業
(有)北村きのこ園	八頭町	鳥取生まれの「ビックリエリンギィ」等を活用した新商品の開発及び販売事業
(有)小川養鶏場	大山町	さくらたまご主原料スイーツの新商品開発によるたまご屋工房ブランド化事業
鳥取県漁業協同組合境港支所	境港市	境港産未利用魚（イワシ、アジ、サバ等）の活用による新商品開発と販路開拓事業
大山乳業農業協同組合	琴浦町	大山乳業の生乳と鳥取県産農産物でつくるアイスクリームの新商品開発事業
三好政浩（他2名）	琴浦町	自ら漁獲した海藻の乾燥・塩蔵、鮮魚の一夜干し加工販売で、「漁師一家」ブランド創造

(出所：鳥取6次産業化サポートセンター HP)



表2 農家が取り組む6次産業化推進事業

事業内容	補助率
(1) 事業実施主体 農林漁業者, 農林水産業を営む法人 任意組織 (規約を有していること), 農漁協	県: 3分の1 市町村: 6分の1 事業主体: 2分の1
(2) 支援対象内容 1. 国補事業等で対応できるものは除く。 2. 農産物 (特用林産物含む), 畜産物, 水産物関係の6次産業化または農商工連携に係る推進活動及び生産体制を含めた施設・機械整備 (ただし, 30千円以上のものとする。) 等とするが, 畜産物, 水産物の生産に必要な機械等は対象としない。 3. 生産物を直接販売する取組にあっては, 新たな販路開拓等, 事業実施主体の販売に係る努力が必要なものを対象とし, 既存直売施設のみへの出荷量増等は対象としない。 4. 土地基盤の整備に関する事業は除く。	

(出所: 鳥取6次産業化サポートセンター HP)

表3 農商工連携施設整備事業

事業内容	補助率
(1) 事業実施主体 農林漁業者と連携する食品 加工業者等	県: 3分の1 事業主体: 3分の2
(2) 支援対象内容 農林漁業者 (団体含む) と連携した食品加工業者等に必要な施設・機械整備 (ただし, 30千円以上のものとする。)	

(出所: 鳥取6次産業化サポートセンター HP)

## 5. 鳥取地域センターの取組

### 5.1 事業者発掘の取組

農林水産省は, 各地域ブロックに農政局を置き, その出先機関として各県に地域センターというものを置いている。鳥取地域センターは, 2014年3月現在, 66人の体制である。そのうち, 6次産業化は3人で進めている。

6次産業化の推進に当たっては, 「お客さんを待っているだけではダメだ」ということで, 農政局や地域センターでは認定案件の発掘活動に取り組んだ。農協や現場の農業改良普及所などに出向いて6次産業化のPRを行っていった。浸透にはネットワーク化が必要だと考え, 地域センターだけではなく, 県に経済産業部局や商工会や農協などからなる連絡会議を設けた。そこ

では定期的に意見交換や、認定案件の状況の説明を行い、案件の発掘や行政のPRを行った。これらの啓蒙活動は、当初地域センターが事務局としてやっていたが、現在では交付金によって県で行っているという。

## 5.2 認定までの流れ

認定を受けようとする農林漁業者は、サポートセンターに相談を持ちかける。案件として形作られるまでは、サポートセンターが中心となる。案件が固まりつつある状態の時に、地域センターは様々な指導を行い、計画を練り上げていくということである。

事業者認定のための事業計画の審査は、岡山にある中国四国農政局の本局の中に設けた審査委員会が行う。審査の後、農政局で決済をとって認定、ということになる。

認定のポイントとしては、次のような点が挙げられるという。まず1点目として、本業の農林漁業の基盤がしっかりとできているかどうか、2点目として、市場調査・マーケット調査をして、商品の評価をきちんと受けているかどうか、3点目として、資金繰りがきちんとできているかどうか、利益を生みだす構造になっているのかどうか、そして4点目として、販路がきちんと確保できているかどうか、である。

6次産業化の制度がスタートした当初では、認定件数の数に重点を置く一面もあったという。しかしながら現在では、しっかりとした計画を立て、利益を上げ、地域の活性化につながるような案件を認定しようという方向で動いているという。地域センターは、安易な認定によって6次産業化が失敗し、全体のモチベーションが下がるということを回避したいと考えている。

## 5.3 認定事業者のフォローアップ

地域センターでは、認定事業者のフォローアップを行っている。カルテのような報告書を作成し、事業の進捗状況をチェックしている。遅れているようなところがあれば、サポートセンターに働きかけたり、地元のサポートセンターにはその分野の専門家がいないというような場合は、中央サポートセンターに依頼して専門家を派遣してもらおうといったフォローをしている。これは、少ないところでも年2、3回は行っているという。

## 5.4 ネットワーク型の6次産業化

地域センターとして注目している事業者として、(株)さとに医食同源がある。

地域センターは、6次産業化の事業が交付金化されて以降、今後はハード事業やソフト事業を個々に展開するのではなく、ネットワークを組んで展開することが重要であると認識している。地域の中で6次産業化認定者を核として、地域の中でネットワークを組んでその中で商品開発や販路の拡大をしていこうという取組である。そういった取組に対して、政策誘導型に補助金交付金のシフトをしているということである。そのひとつの例が、(株)さとに医食同源である。(株)さとに医食同源は、2011年7月に株式会社として法人化し、2012年2月に農水省より6次産業化事業の認定を、2012年7月に、「とっとり発6次産業化総合支援事業」の認定をとっている。ここでは、「医食福農連携」として、医療、食料、福祉を連携した形で事業が展開されている。たとえば、農地を集約して低グルテリン米の生産体制を整え、連携している医療機関(さとに田園クリニック)の腎臓病患者に提供している。それと同時に、古民家を利用してレストラン(さとに千両)を作り、低グルテリン米を使ったメニューを提供している。このように、(株)

さとに医食同源の事業は、地域の中で面的に広がる展開を見せている。

## 6. サポートセンター ～鳥取県産業振興機構の取組～

### 6.1 サポートセンター設立までの歩み

#### (1) TRTの破綻と鳥取県産業振興機構の設立

鳥取県産業振興機構は、元々工業試験場である(株)新産業創造センター(TRT)がルーツとなっているものである。TRTは、1990年に、当時の三洋電機の主導で設立されたものである。当時、鳥取県は電気電子産業で成長率が非常に高い状態にあった。しかし、このTRTは、2000年に経営が破綻した。その際、TRTは鳥取県から債務保証を受け、財団法人として新たな組織に生まれ変わった。それが産業振興機構である。

#### (2) 農商工連携への取組

産業振興機構では、県から10億円、国から40億円程度のファンドを使って、地域資源活用事業を2007年より行っていた。それと並行して、鳥取県では、経済産業省と中小企業庁が提唱した農商工連携に取り組むこととなった。その中心となったのが、産業振興機構である。これは国から20億円、県から5億円の出資を受けたファンドで、2008年からスタートした。2014年3月時点で、地域資源、次世代地域資源が102件の認定・採択を受け、農商工連携では68件認定を受けている。

農商工連携に先駆けて行われていた事業が、農林水産省の食料産業クラスター政策である。鳥取県では、養生の郷というNPO法人が窓口となって食料産業クラスターが展開されていた。当時の政策では、農商工連携ではソフト面しか補助できなかったが、食料産業クラスター政策ではハード面にも(1/2の)補助が出されていた。産業振興機構では、農商工連携の行く末に不安を抱いていた。

#### (3) 6次産業化政策とサポートセンターとしての認定

2011年より、農林水産省の政策の中心が食料産業クラスターから、6次産業化へと転換した。6次産業化を進めるにあたり、鳥取県では、コンペによりサポートセンターを決定した。コンペには、産業振興機構と養生の郷が手を挙げた。農政局での審査の結果、産業振興機構にサポートセンターを置くこととなった。これについては、産業振興機構が農商工連携を手がけていた関係で、普及所、県の農林水産部や商工労働部、地元自治体、中小企業の商工会、商工会議所、様々な会社と日頃よりつきあいがあり、そのネットワークの幅広さが認められた結果ではないかとサポートセンターの勝原氏は述べている。

### 6.2 サポートセンターとしての産業振興機構の役割

#### (1) 産業振興機構の強み

産業振興機構の強みは、知財、企業取引、リサイクル、食品マネージャの配置などの様々な商業分野の専門家がそろっている点である。これにより、事業者の様々な相談が、ワンストップで解決できるという。

たとえば、知財であれば、商標登録関係の相談が産業振興機構のワンストップで成立する。また、農業者が機械を導入する際、機械メーカーがわからない場合でも、機械メーカー出身の専門家がいて、どのような機械を作ったらいいか、どのメーカーなら作れるか、といったこと



から、具体的な機械のオーダーメイド設計や見積もりをとることができる。サポートセンターの食品マネージャが、実際に販路を拡大して実際に取引が始まったという例も多々あるという。

## （2）事業申請のサポート

また、鳥取県独自の6次産業化事業の申請におけるサポートでも大きな役割を果たしている。この事業は非常に申請がしやすく、そう審査も厳しくないことから、非常に人気のあるものであるという。しかしながら、この事業では、事業者の申請が、トラクターやフォークリフトといったハードの拡充に偏りがちであるという。その一方で、6次産業化に必要なソフト（出店のための旅費、宿泊費、出店料などの費用、パッケージ作成費用など）の面で行き詰まってしまう事業者が多い。サポートセンターでは、県の事業を申請する際に、6次産業化の事業として成立するように、これらソフトの部分の申請を行うようアドバイスしているという。

## （3）プランナーの活用状況

6次産業化には協働をコーディネートするプランナーが存在する。鳥取県の場合、中央に登録された県外のプランナーというよりも、県内で依頼しやすい人物、信頼の置ける人物を、（プランナーという名称にもこだわらずに）専門家として活用している。

サポートセンターでは、特段プランナーの育成ということはやっていないが、ある種OJT的な育成はやっているという。たとえば、申請のサポートはこれに該当する。プランナーが、申請書の基礎的な部分をサポートするのだが、そのプロセスにおいて、農業者の話を聞き取る能力、現状を具体的な販売にまでつなげていくための全体の戦略の構築力が必要となってくる。アイデアや戦略を書面に落とし込む技術や事業者へアドバイスできる技術が、申請書のサポートプロセスで生まれ、それが育成へとつながっていると下岡氏は見ている。後述するひよこカンパニーでも、申請書の文書作成においてプランナーのサポートを受けている。

鳥取県における課題は、加工技術の専門家が不足しているという点である。メーカーでの対応などにとどまり、食品加工技術のプランナー派遣やプランナーによる研修というのはできていないというのが現状である。

# 7. ひよこカンパニーによる6次産業化の展開

## 7.1 ひよこカンパニーの概要

### （1）会社概要

（有）ひよこカンパニーは、小原利一郎氏を代表とし、鳥取県八頭郡八頭町に位置している。創業は1994年、会社としての設立は2000年である。事業内容は、養鶏業、鶏卵販売、食品・洋菓子加工製造販売、飲食サービスである。このうち、養鶏・鶏卵販売が売上のほぼ6割を占めており、その主力は通信販売である。大江ノ郷自然牧場という販売所やココガーデンというカフェを運営し、そこで卵・スイーツの販売、カフェの営業を行っている。

開業にあたっては、農地の確保が重要な課題であった。小原氏自身は農地をもっていなかったが、1994年の牧場開業時、地主の協力により、賃貸にて借り受けることができた。2008年には、牧場の時とは異なる協力者により土地が提供され、橋本地区の協力もあってココガーデンを開業することができた。また、2012年、野菜生産農地の確保の折には、ふなおか共生の郷という協議会を通じて農地を借りることができた。農家はなかなか農地を手放したり、他人に貸すということはない。しかし、ふなおか共生の郷が周辺の農地をすべて借り、農地を集約した状態

であった。この集約した農地を、小原氏は借り受け、野菜生産を開始したのである。

ひよこカンパニーは、当初、平飼いによる卵の生産・販売からスタートした。その後、2005年頃から卵を使ったスイーツの製造販売を手がけた。卵の通信販売で販路を確保し、軌道に乗っていたことがこの分野への進出を促した。スイーツの商品開発は、加工機械メーカーを通じて、神戸の会社の協力を得て行ったということである。

前述のように、大江ノ郷自然牧場には実際にスイーツを食べることができるカフェも併設している。週末ともなると、各地から店舗とカフェに多数のお客が集まる。現在、年間で10万人が訪れるという。小原氏は、大江ノ郷自然牧場を農業体験などができるような観光地とするという構想を持っている。2020年をめどに、来場者を年間30万にしようと考えている。

ここで重要なのは、ひよこカンパニーでは卵の通信販売によって商品の販路を確保してからスイーツの製造販売に着手しているという点である。

## (2) 農林水産省・食料産業局長賞の受賞

ひよこカンパニーは、平成25年度6次産業化優良事例表彰にて食料産業局長賞を受賞した。表彰理由は以下の通りである。

- ・従来の養鶏業に疑問を感じ、「平飼い」による養鶏に取組み、飼料に添加物や抗生物質などの薬品は一切使用しない1個100円の「天美卵」としてブランド化した。
- ・中山間地域で養鶏業を展開しているが、通信販売・ネット販売を駆使して顧客は全国に広がっている。一方、地元のスイーツアトリエ・ガーデンカフェ「ココガーデン」には平日・休日問わず多くのお客様が来店しており、地域に雇用を生み出している。
- ・地域の農家と連携し、耕作放棄地で栽培した飼料米を飼料にする等、地域全体で耕畜連携に取組み、地域との共生を実現している。

鳥取6次産業化サポートセンターのHPによると、その取組内容は以下の通りである。

### ①バリューチェーン

- ・地元の生産者から商品のフリーズドライの原料となる野菜を調達している。また、新たに地元の野菜と卵を詰め合わせた「野菜BOX」の宅配を開始した。
- ・耕作放棄地を活用して栽培した飼料米や地元の豆腐店や農家から調達したおから・米ぬかを飼料にしている。一方で鶏糞を肥料として地元の農家に配り、地域全体での耕畜連携、循環型農業を実践している。
- ・自治体やJA、生産者と「船岡共生の郷」を設立し、里山の復活に取り組んでいる。

### ②イノベーション

- ・鳥取県では唯一の「平飼い」による養鶏に取り組んでおり、数万羽単位で経営している。また、飼料に添加物や抗生物質などの薬品は一切使用せず、最終小売価格が1個100円の「天美卵」としてブランド化している。
- ・「平飼い」による養鶏や徹底的に飼料にこだわり、「天美卵」としてブランド化し、リピーターを増やし続けている。

### ③地域貢献・社会貢献

- ・本社内にコールセンターを設置し、またスイーツアトリエ・ガーデンカフェ「ココガー

デン」をオープンしたことで60名の地元の雇用を生み出している。

- ・地元の自治体や事業者、農業者が協力して、耕作放棄地で飼料米を栽培し、鶏糞を肥料として地元の土地へ還元するという耕畜連携、地域全体での循環型農業を実践することで、地域の活性化に貢献している。

## 7.2 ひよこカンパニーの6次事業者認定

ひよこカンパニーの場合、すでに6次産業化を先進的にやっており、事業者としての認定を受ける段階は、新商品を作って新たな段階に進もうという時期であった。すでに同社では6次産業化における経営上のノウハウを持っており、地域センターは、行政でできる事業の紹介や、場の提供、農水省のHPでの紹介などといった支援を行った。

同社は、事業計画の認定を受け、6次産業化の補助事業を受けることができた。申請にあたっては、「新鳥取土産」という切り口で、土産に特化したという。補助事業には、ハードへの補助を受けることができた。ソフトに対しては補助率が高くなるというメリットがある。ひよこカンパニーの場合は、食品流通構造改善機構による補助事業によって、加工部門に給付金を投入することができた。これにより、想定していた事業の半分が補助事業によって賄われ、事業の加速度がぐっと上がったということである。具体的には、加工部門に給付金が使えたことで、スイーツを提供するカフェなどの施設建設に自己資金を投入できるようになったということである。

同社の場合、卵に特化してきたというのが成功の大きな要因ではないかと地域センターでは見ている。まず通信販売などを通じて卵の販路の基盤をしっかりと作っていたことが、後に卵で作ったスイーツ（バームクーヘン、プリンなど）も、卵のファンに大きく受け入れられることにつながったとみている。以前の食料産業クラスター事業での失敗事例では、販路の確保を十分にしないまま事業化しようとしたものがあつたが、同社の場合は、基盤となる販路をしっかりと構築しておいたことが、現在の成功につながっているものと思われる。

## 7.3 ひよこカンパニーの戦略と補助金活用に対する考え方

### (1) 高付加価値戦略

ひよこカンパニーでは、前述のように高付加価値の鶏卵を中心とした商品展開を行っている。鶏の飼育方法は、通常のゲージ飼いという方法ではなく、自然に近い形の平飼いという方法をとっている。平飼いは、ゲージ飼いに比べると、鶏一羽当たり3～4倍のコストがかかるという。これは、ゲージ飼いに比べると施設・土地が10倍程度必要になること、また、ヨーロッパ製の自動採卵設備を導入していること、などのためである。

同社では、鶏はオールインオールアウトという考え方で入れ替えている。月齢4ヶ月の鶏を仕入れ、1年1ヶ月から2ヶ月程度ですべて廃鶏とし、総入れ替えしている。ちなみに、斃死率は5%程度ということで、ゲージ飼いの場合よりも少ないという<sup>5</sup>。1年2ヶ月くらい経つと、卵自体の品質が少し劣化してくるので、鶏は一気に廃鶏にして入れ替えるのだという。その際には、地面を覆っている鶏糞とおがくずを掃除し、消毒をして、また新しいおがくずを入れ直すという。ちなみに、同社では、入荷した鶏は即時償却をして購入時点で全額費用処理しているという。

<sup>5</sup> ゲージ飼いの場合、「突っつき」といって、鶏同士で殺し合うようなことをし始めることがあり、平飼いの場合より斃死率は高いとみられている。

同社では、飼育方法にしても飼料にしても、コストをかけるという発想で鶏卵を生産している。コストをかけて付加価値の高い鶏卵を生産し、それを望む消費者に向けて販売するという考え方である。コスト戦略ではなく、高付加価値商品による差別化戦略をとっているのである。

また、同社は、八頭町以外のところに店舗を展開していない。近隣の都市に支店等を出してはいない。八頭町の同社店舗での販売と、通信販売のみである。これは大量に出荷することで卵の品質が落ちてしまうことを回避するためであるが、ニーズのある顧客にのみ販売するという一方で、卵のブランド価値をあげるという効果もあると思われる。この販売戦略も、卵をはじめとする商品の付加価値をあげることに一役買っているのである。

## (2) 補助金の活用とそのスタンス

ひよこカンパニーは、補助金ありきという考え方ではなくて、必要に応じて補助金を有効に活用している。自社が必要であるというタイミングで合えば申請するし、合わなければ使わない、というスタンスを明確にしている。

同社での補助金の活用は、主にスイーツの加工設備とレストランの整備である。レストランの整備の時点では、国の補助金とのタイミングが合わなかったので、県の補助金を受けて活用した。一方、加工設備では日本政策金融公庫のスーパーL資金の融資を活用した。いくつかの事例で見られるような、補助金や融資を受けるために事業計画を立てるのではなく、ひよこカンパニーでは、事業で必要性が生じたときに利用できる補助金や融資を獲得している。前述のように、補助金や融資を活用することで、自己資金の有効な投入ができたのである。

## (3) ひよこカンパニーの成功要因

食料産業クラスターの事業で失敗に終わったものと比較すると、ひよこカンパニーの成功の要因は、次のようにまとめられる。

### ①明確な製品コンセプトの設定

同社は、高付加価値の卵の生産販売と、それを原料とした「ここでしか手に入らない」スイーツの生産販売を行った。このように、製品コンセプトが明確であった。

### ②販路の確保と戦略的価格設定

食料産業クラスターの事業には、販路が確保できないまま販売に踏み切ったり、価格が消費者に受け入れられずに商品があまり売れなかったという失敗事例がある。それに対し、同社は、卵の通信販売から地道に販路を開拓していた。また、顧客チャネルを絞り、高価な卵を、それを必要とする顧客に対して販売している。顧客のニーズと卵やスイーツの価格がマッチしているのである。

### ③目的を持った補助金の活用

失敗事例には、補助金が事業を推進するための手段ではなく、補助金を得ること自体が目的となっていたというものが見受けられる。ひよこカンパニーでは、自らの経営資源（資金）のできる部分と、補助金等によって賄う部分の目的・用途の切り分けがしっかりできている。そのため、経営資源の適切な配分が行われており、補助金等が有効に活用されているといえる。

## 8. 6次産業化事業における管理会計的視点

### 8.1 補助金交付における資源配分機能

以上で見てきた鳥取県の取組は、比較的成功している事例であるといえる。この事例を、管

理会計的視点から分析すると、補助金を交付する側と、補助金を活用する側の両面から見ることができる。

管理会計の重要な機能の一つに、稀少資源の最適配分がある。企業として最大の利益を上げるために、有限である経営資源を、収益を上げる能力の高いセグメントに有効に配分する、というものである。これは、設備投資意思決定などのような個別計画でも行われるし、企業予算の編成などのような期間計画でも行われる。

国等の補助金を稀少資源であると考えれば、単なるばらまきは許されない。より効果の高い、つまり収益力が高いと見込まれる事業に補助金を交付することが求められる。この視点から本稿のケースを見ると、食品流通構造改善機構、鳥取県および日本政策金融公庫は、高付加価値の製品開発を行い、すでに販路の確保と適正価格の設定が行われ、補助金の使途が明確である、という収益を上げるための諸条件が満たされていたプロジェクト（ひよこカンパニー）に対して稀少資源の配分（補助金の交付や融資）が行われていることになる。

前述のように、鳥取地域センターにおいても、認定数を重視するというよりも、しっかりと計画を立て、利益を上げ、地域の活性化につながるような案件を認定しようという方向で動いている。リターンに対する意識が非常に強くなっている。これは、「選択と集中」の発想でもある。補助金頼みの不採算事業よりも、補助金がなくても収益をあげることのできる将来性のある事業に対して、さらに事業を促進させるために投資を行うという発想である。

これを投資プロジェクトの経済性計算に置き換えると、投資（補助金）に対してリターンをどのように見積もるのか、ということになる。この場合のリターンは、企業における経済性の分析とは異なり、雇用の拡大と従事者の所得増大、食糧自給率の上昇、税収の増加、といった間接的なものになる<sup>6</sup>。ひよこカンパニーの場合、結果として雇用の増加、カフェ事業の売上増といったリターンが得られている。

本稿の事例では、食品流通構造改善機構や鳥取県、日本政策金融公庫が、投資とリターンの関係を比較的厳密に考慮に入れて、補助金の交付や融資という資源配分を行っていたことになる。

## 8.2 長期資本計画と補助金活用

補助事業者からすると、補助金の申請・受領とその活用は、企業予算における長期資本（資金）計画の一部である。企業においては、設備投資等に備えて、長期の資本計画を立てる。投資の原資である自己資本（株式発行による資金調達、内部留保等）や他人資本（借入、社債発行など）について、いつ・どれだけ・どのように調達してくるのか、ということ計画する。補助金の受給は、この原資の調達方法の一つとなる。

本稿でとりあげたひよこカンパニーでは、前述のように、設備投資計画（加工設備、レストラン等）が先にあり、その計画にしたがって、自己資本で賄える部分と、補助金等で賄う部分とを明確に計画している。しかも、基本的には自己資本で賄うことが考えられており、補助金等は資金計画の一部として考えられているのである。

## 9. おわりに

6次産業化というのは農業・漁業者の間で一つのブームとなっている面がある。6次産業化

<sup>6</sup> 6次産業化政策で進められているファンド計画では、利益配分のような直接的なリターンが想定される。



政策で効果的に農林水産業の事業化・法人化が進むことは、「家」単位で営んでいる第1次産業の後継者問題を解決するための手段としても非常に期待を集めている。鳥取サポートセンターの感触では、この1年ぐらいで本当に6次産業化というものが浸透してきたという。最近では、農業者が直接ホームページを見てサポートセンターに電話をかけてくるというケースや、さらに漁業者からの相談も増えているという。しかしながら、中身が伴っていない相談も多いということである。サポートセンターでは、まず地元で売れるものを開発するようにアドバイスしているという。6次産業化をサポートする側も、事業としての成功が見込めるものをサポートしようという意識である。

本稿でも見たように、6次産業化事業を成功させるには、補助金等の効果的な活用が必須である。それには、補助金を交付する側にも受領する側にも管理会計的発想が必要である。つまり、交付する側には資源配分の視点、受領する側には長期資本計画の視点である。特に、交付する側（国や自治体）は、補助金交付先の決定のプロセスで、管理会計における投資プロジェクトの経済性計算のような手法を取り入れて、効果的に活用のできそうな事業に補助金を交付すべきである<sup>7</sup>。いかに有望な交付先（投資先）を見つけるか、ということがポイントになるだろう。

## 参 考 文 献

- 会計検査院 (2011) 「食農連携事業による新商品の開発等について」(平成23年10月19日付け 農林水産大臣宛て)。
- 会計検査院 (2013) 「平成24年度決算検査報告」。
- 経済産業省中国経済産業局 (2009) 「中国地域の中山間地域 地域産業 担い手たちの挑戦 地域産業の担い手創出のための方策調査報告書」。
- 高橋賢 (2010) 「産業クラスターの管理と会計—メゾ管理会計の構想」『横浜経営研究』31巻1号, 73-87頁。
- 高橋賢 (2013) 「食料産業クラスター政策の問題点」『横浜経営研究』34巻2・3号, 35-47頁。
- 中国四国農政局統計部 (2013) 「平成23～24年 鳥取農林水産統計年報」。
- 鳥取県農林水産部 (2013) 「鳥取県農林水産業の概要」。
- 二神恭一, 高山貢, 高橋賢 (2014) 『産業クラスターの経営と会計』中央経済社。
- 大江ノ郷自然牧場HP (<http://www.oenosato.com/index.html>) (2014年2月20日閲覧)
- さとに医食同源HP (<http://satoni.jp/>) (2014年7月23日閲覧)
- 鳥取6次産業化サポートセンター HP (<http://www.toriton.or.jp/~rokujisangyou/>) (2014年2月20日閲覧)

[たかはしまさる 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授]

[2014年10月31日受理]

<sup>7</sup> たとえば、回収期間法の適用が考えられる。回収期間法とは、投資額を毎年のリターン（正味キャッシュインフロー）で除することで、投資が何年で回収できるのかを見る技法である。安全性の観点からは、回収期間は短い方がよい。補助事業の場合、補助金を投資額として、毎年のリターンで補助金がどれだけ安全に回収できる見通しを見ることになる。ただし、その際のリターンをどのように測定するかという問題は残っている。