

カナダにおける 農業経営発展支援プログラム

— オンタリオ州の経営改善チェックリスト —

解題 内山 智裕

翻訳 市川 直志

解題	2
オンタリオ州の経営改善チェックリスト.....	11
1. マーケティング管理.....	11
2. 生産管理.....	17
3. 財務管理	24
4. 人的資源管理.....	30
5. 社会的責任.....	33
6. 継承計画.....	40
7. ビジネス構成.....	46
8. 経営戦略.....	48

解 題

カナダにおける農業経営発展支援プログラム

ーオンタリオ州の経営改善チェックリストー

内山 智裕

(三重大学生物資源学研究科准教授)

1. はじめに

昨今の貿易自由化加速の流れは、農業経営の外部環境をますます厳しいものとしている。その対応として農業経営への支援施策が必要であることはもちろんだが、同時に求められるのは、個々の農業経営による主体的な競争力強化への取り組みである。

我が国における農業経営者による主体的な経営改善の取り組みとして知られるのは認定農業者制度である。そこでは、農業者が5年後の経営目標を定めた経営改善計画を策定・実行する。農業の現場における知名度も高く、2011年3月現在で約24万の経営改善計画が認定されている。

一方、認定農業者制度の「実効性」には、多くの批判が提起されてきた。その主なものは、改善計画の前提となる「現状分析」ができていないこと、策定された計画の進捗度がチェックされないことなどである。2011年3月の「規制仕分け」で同様の指摘が行われたこともあり、農林水産省は同年10月の「我が国の食と農林漁業の再生のための基本方針・行動計画」において、「農業経営の多様な発展の道筋に対応」すべく「農業経営者を客観的に評価する指標」を策定し、「優れた農業経営者の育成支援に向けた取組に活用」とした。そして、2012年3月に公表された「新たな農業経営指標」では、「取組」「技術」「財務」の3つの指標を用いて農業経営者を評価する形となっている。

本資料で取り上げるカナダ・オンタリオ州の「Growing Forward」プログラムは、「チェックリスト」を用い、農業経営の現状を農業者自身が評価、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・実行するものである。

その内容は、我が国「新たな農業経営指標」の「取組指標」に近い（我が国の「取組指標」はオンタリオ版を大幅に簡略化したともいえる）。すなわち、今後の我が国農業経営の主体的な経営改善や「指標化」を考える際に、本資料は重要な示唆を提供している。

2. カナダおよびオンタリオ州における Growing Forward プログラム

カナダでは、2003年に Agricultural Policy Framework (APF) という新たな農業政策の枠組みが提示された。このフレームワークは原則5年間で、カナダが農業・食品生産の分野で世界のリーダーとなるための戦略を示すものである。そして、同 APF の中で最も重視された項目の1つが個々の農業経営者を教育し、自己評価および改善の実行を促すためのプラットフォームの構築である。カナダにおいても農業経営は大規模化が進み、経営の外部環境は複雑化している。各経営は単に利益を上げるだけでなく、環境の持続性、食の品質や安全性などにも取り組まなければならない。この状況に対応すべく、同 APF には①環境・気候変動、②食の安全性、③経営発展、④バイオセキュリティの4つのプラットフォームが設定されている。そして、本資料が関係するのは③の経営発展に関わる部分である。

APF がカナダの農業施策全体の設計図であるのに対し、施策の実行を担うのは各州政府である。プログラムの具体的内容や実施方法、予算の用途などは州により異なる。オンタリオ州の場合、連邦政府60%、州政府40%の割合で予算を支出し、州政府がプログラムを実行している。そして、本資料はオンタリオ州における農業経営発展支援プログラムで使用される農業経営の自己評価のためのチェックリスト「Growing Your Farm Profits: Planning for Business Success」である。したがって、他州においても同じ方式で農業経営発展プログラムが実施されているわけではない。例えば、サスカチュワン州では簡略化された「チェックリスト」が利用されており、アルバータ州では「チェックリスト」は利用されていない。

3. オンタリオ州における取り組みの特徴

オンタリオ州の農業経営発展支援プログラムは、以下の手順で行われる。

- ① 農業経営改善に関心を持つ農業者を対象に合計2日間のワークショップが開催される（ワークショップは、州内各地域で開催されており、1回につき20組程度が参加する。2011年度は約80回開催された）。初日のワークショップ上で、農業経営の現状に関する「チェックリスト」(Growing Your Farm Profit)が参加者に配布され、記入方法などを学ぶ。チェックリストは8分類計165項目あり、そのすべてが我が国でいう「取組指標」に当たる。なお、8分類とは、マーケティング「生産」「人的資源」「社会的責任」「経営継承」「財務」「ビジネス構成」「戦略」である。参加者はチェックリストへの記入を宿題として持ち帰り、約1週間後に開催される2日目のワークショップに持ち寄る。
- ② 2日目のワークショップでは、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」によって明示化する。その結果を踏まえ、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」を策定する。「アクションプラン」の多くは、「強み」を伸ばし「弱み」を克服するための取り組みを明示しており、財務分析や市場調査などのアドバイザー・コンサルティングサービスの活用、人的資源開発のための研修・トレーニングの実行などを主な柱としている。
- ③ 「アクションプラン」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。そして、確認を受けたアクションプランに基づいて実施されるアドバイザーサービスや研修受講にかかる費用の一部分が連邦政府・州政府により助成される（コストシェア）。この助成によって、APFの目標である「世界をリードする農業経営」の育成につなげる狙いがある。

オンタリオ州の経営改善チェックリスト

市川 直志 訳
(三重大学生物資源学部)

1. マーケティング管理

1.1 あなたには、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よるマーケティング計画があります。
- マーケティング計画はありますが、書面にはしていません。
- マーケティング計画がありません。

1.2 あなたは、市場の傾向と機会を理解するために市場情報を見ますか？

- 市場情報を定期的に見ます。
- 市場情報をめったに見ません。
- 市場情報を見ることにごくわずかな時間しか費やしません。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？

- 国内市場についての十分な知識とビジネスの機会があります。
- 国内市場についての一般的な知識があります。
- 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？

- 国際的な市場についての十分な知識とビジネスの機会があります。
- 国際的な市場についての一般的な知識があります。
- 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の意思決定をしたい願望・スキルがありますか？

- マーケティングの経験とトレーニングを十分に積んでいます。
- ある程度のマーケティングの経験とトレーニングをしています。
- ごくわずかなマーケティングの経験とトレーニングしかしていません。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？

- 変化する市場に対応するために新たな製品・サービスを開発し、多角化しました。
- 製品・サービスの多角化を考慮するために、市場調査を行いました。
- 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。

1.8 あなたは、買い手のニーズと市場での彼らの役割を理解していますか？

- 買い手と市場での彼らの役割を理解し、製品・サービスでそのニーズを満たします。
- 買い手と市場での彼らの役割にある程度の理解があり、製品・サービスでそのニーズを満たします。
- 買い手を知りません。誰かが私の製品やサービスを購入してくれればそれでよいです。

1.9 マーケティング、市場情報や専門家のアドバイスをどうすれば得られるか、