

〈講演録〉フランスの農協

——法制度が農協や農業者の競争力向上にどのように影響しているのか——

講師 マリリン・フィリッピ博士 (Maryline Filippi)
〈フランス ボルドー大学 経済学部教授〉

〔講師と講演について〕

2019年3月29日に、フランスのボルドー大学経済学部教授、マリリン・フィリッピ博士を講師に迎えて、フランスの農協についての講演会を当社で開催した。これはその記録である。

フィリッピ博士は大学で教鞭をとるとともに、フランス国立農学研究所 (INRA) の研究員であり、農協を監督する農業協同組合高等評議会 (HCCA) の委員も務める、農協研究者である。

フランスはEU第一の農業大国ではあるが、川下では大手加工・流通資本等の寡占化が進み、また輸入農産物との競争も厳しい。そうした状況のもと、フランスでは、小規模な農協が減少する一方、商事法に基づく多くの子会社を抱える大規模な農協グループが発展し、農協全体として売上高、職員数ともに増加している。その背景には、農協の強化につながった法制度が存在していることを博士は指摘している。



目 次

はじめに

1 フランスの農業と農協の状況

- (1) フランスの農業
- (2) フランスの農協

2 農協に関する政策、法制度、措置

- (1) フランスの法制度の枠組みと財政支援

- (2) 農業協同組合高等評議会 (HCCA)

- (3) 最近の法律改正とその影響

- (4) 農村における農協の役割

はじめに

まず冒頭に申し上げたいのは、農業というのはとても戦略的な大事な分野であるということです。というのも、食、エネルギー、環境などに関係していますし、農業によって、農家、そしてまた社会自体が変わってくるからです。

農業というのはSDGs（持続可能な開発目標）にも応えるものです。農業により気候変動や生物多様性の課題などにも対応していくことができと思っています。したがって、農業、食、環境への支援策というのは、社会にとっても極めて重要な要素です。

このため、農家の役割は極めて重要なものですが、農家の数は年々減少しております。それは日仏共通の懸念事項かと思えます。

今回の講演会は2部構成です。

まず、前半は、フランスの農業と協同組合の状況について見ていきたいと思えます。

そして、後半は農家と農協に対してとられてきた政策、法令、そして措置などにフォーカスしていきたいと思えます。

1 フランスの農業と農協の状況

(1) フランスの農業

最初に申し上げなくてはならないのは、フランスの農業はEUの枠内で位置づけられていることです。そして、EUの共通農業政策は、最近、環境問題へ配慮をするような

形で変化しており、各国の農業政策もその枠の中で展開されなくてはなりません。またEUの共通農業政策において農業に対する支援金はどんどん減少しています。

EUで、フランスは現在、食と農業のリーダーであり、EU最大の農業国です。農業生産量は非常に多く、農地、耕作地の面積も大きく、農業分野で働いている人間の数も非常に大きなものです。農業者数は77万人でフランスの労働力人口の3%強です。農家数は44万戸でこの20年間に半減し、農家の集約化が進んでいます。

フランスの農業の特徴は、農産物が非常に多様性に富んでいることです。極めて質の高い農産物がたくさんあります。原産地表示などいろいろな農産物ラベル等の仕組みがあり、フランスの原産地表示をもとにしてEUの原産地表示の仕組みがつくられました。フランスで栽培する限り、遺伝子組換え作物は禁止されています。ユネスコでフランス料理は無形文化遺産として登録されました。「テロワール (terroir)」というのは、地形、水質、土壌、気候、および人間に由来する文化などを同時に現し、地域と農産物を結びつけるフランス独特の概念であり、フランス独特のものの価値をできるだけ前面に打ち出していきたいという方針です。

また、フランスの農産食品産業 (agri-food industries) は、売上高も大きく非常に力強い産業ですが、極めて小規模な企業によって支えられています。フランスでもしばしば忘れられがちですが、この農産食

品産業はフランスの競争力の重要な源でもあります。

(2) フランスの農協

フランスの農協について見ていきましょう。農協の数は大幅に減少していますが、売上高と従業員数はむしろ強く伸びています（第1表）。

現在、フランスでは2,400の農協があります。その中には売上高が10億ユーロ以上の非常に大規模な農協が13あります。しかし、農協の90%は極めて小さな農協です。また農協の本店の75%は大都市ではなく、農村部に位置しています。

農家の4人に3人は農協に参加しており、農協に加入している農家のうち5万人は農協の中で役員などの責任のある職を担っています。

農協の売上総額は844億ユーロです。

最近注目されているのは、食品ブランドの3つに1つは農協が所有するブランドだということです。有機農業の農協は550です。フランスのワインの2本に1本は農協がつくっているものです。雇用の面でも、農協は極めて多くの人間（19万人）を雇用

している存在です。

複数の農協が集まって新しい農協連合をつくる時に、それをユニオンと言います。例えば、インヴィヴォ（InVivo）は、223の農協が一緒になってつくっているユニオンです。

ワイン、果実、野菜、穀物、乳製品など、農産物および農産食品の全ての分野で農協は大変なプレゼンスを誇っています。

日本の農協のモデルとかなり違う、フランスの農協の特徴についてお話ししたいと思います。

フランスの農協は日本の農協と違い総合農協ではなく、信用事業も共済事業も行っていない。

農協の数は減ってきていますが、農協の内容は非常にばらつきがあり、性格も違います。小さな農協は衰退しており、例えば2010年には、職員数10人未満の小さな農協の売上高は、農産物と食品売上高全体の1%しか占めていません。しかし、品質の高さが重要な牛乳やワインの分野では、零細な農協が存続しています。

他方、大手の農協グループは成長し、非常に急速なスピードで発展しています。上

第1表 1965年以降のフランスの農協の発展

	65年	72	78	00	06	12
農協数	5,717	4,700	4,141	3,700	3,200	2,850
売上高 (10億ユーロ)	3.1	7.6	16.8	64.8	77.7	83.7
従業員数(人)	80,211	95,700	107,000	150,000	150,000	160,000 以上

出典 講演資料より抜粋、以下同じ

原資料 1978年までSCEES、その後Coop de France

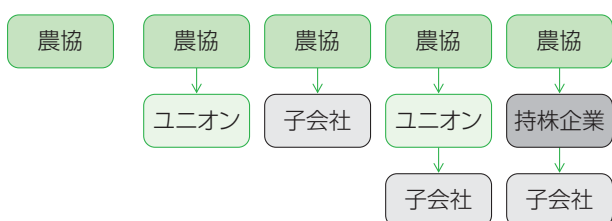
(注) 農協数には、SICA(農業・農村の共通利益のための協同組合)を含み、CUMA(農業機械共同利用組合、2011年現在11,500)を含まない。

位100の農協が全売上高の90%を占めています。1つの分野のみならず、多くの分野において同じような動きが見られます。農協が他の農協を所有している、もしくは商事法上の別の企業を所有している、その場合にはグループと位置づけられます。そして、このグループは成長し、非常に複雑な構造になり、売上げも増加しています。商事法上の子会社を持つことも、また、1つの農協で子会社を所有することも、あるいは、他の農協と子会社を共同で所有することもあります（第1図）。

これは、2つの理由からとても重要なことです。まず、この変化は極めて急速に行われました。農協の変化は、農協法と密接に結びつきながら生じています。農協の発展には法律が大いに影響を与えてきたことを認識することが重要だと思います。

一方、農協のジレンマといった状態も生じております。自分たちの環境、あるいは法律、規則などが変わるなかで、農協がどのようにして生き残り、適応するかということで、商事法上の子会社をつくり発展してきていますが、これは農協法とは異なる性格を持つ子会社です。

第1図 農協組織の構造



（注） 農協は伝統的な法的形態。ユニオンは2つ以上の農協が親企業。

2 農協に関する政策、法制度、措置

（1）フランスの法制度の枠組みと財政支援

第2表に、フランスの農協に影響を与えた主要な法律（左側）と財政（金融）その他の支援策（右側）をまとめています。

フランスの農協は、農漁業法典（第V編、第二章 農業協同組合）に定義されています。農漁業法典は、農業、林業、漁業などに関するいろいろな法律が集まったものです。農協は組合員の事業の発展を支援しなくては行けない、農協は民法上で規定された企業でもなければ商事法上で規定された企業でもない、規定されています。農漁業法典というのは非常に優位な、強い法典です。商法典と農漁業法典では、農漁業法典の規定のほうが優位であり、優先的に適用されます。

農漁業法典は、農協が組合員にコミットすべきであり、組合員も農協にコミットするべきであるという相互的な連帯があると（文責者注1）言っています。

組合員が農産物を農協に100%出荷するかどうかという問題は非常に重要な点です。農漁業法典では、農協で定款をつくって、具体的にどういう条件で組合員と取引していくかということを決めることとしています。組合の中では組合員同士が定款をつくることになります。法令の枠内で農協がそれぞれ自分の定款を決めていきます。その

第2表 フランスにおける農協にかかる法制度と財政等支援策の概要

法制度	財政等支援策
・農漁業法典(第V編第II章「農業協同組合」):農業協同組合法 ・1947年法(1947年9月10日協同組合制度の地位を定める法律):全協同組合対象 ・1962年法(1962年8月8日農業の方向付け法):農協は生産者組織の1つと認識 ・1972年法(1972年6月27日法による農協法改正):農協の協同組合原則に例外を認める(員外取引、非利用組合員等) ・1991年法と1992年法(1991年1月3日法と1992年7月13日法):新たな資金調達手段と子会社を通じ、農協の資本増加を図った ・2006年法(2006年10月5日の政令による農協法改正):農業協同組合高等評議会(HCCA)創設 ・2010年法(2010年7月27日農業近代化法):一部農産物の販売契約の義務化 ・2014年法(2014年7月31日社会的連帯経済関連法) ・2014年法(2014年10月13日農業および食品、森林のための未来の法律) ・2018年法(2018年10月30日新農業・食品法):農業と食品部門の均衡のとれた取引関係構築	・農業生産、集荷、加工、販売協同組合に対する法人税の免除 ・協同組合およびユニオンが、恒久的に農業のために使う資産に対する資産税の免除 ・法人財産税の免除(50%未満の課税ベース)

定款の中で、100%出荷することは義務ではないということを定めることもできます。また、どのような条件で出荷するか、どのような条件でサービスを利用するかということを決めることができます。

組合員に対して、100%出荷せよと義務づけることは法律上、理論的に可能です。法律によれば、コミットメントを守らなかった組合員は、農協から脱退させることができると定めています。それは本当に極端なケースですから、実際にはなかなかそういうことはできません。ですから、むしろ農協は、できるだけ農協に農産物を納めるようなインセンティブのほうを重視しています。農協での出荷割合を高め、そして農協でのいろいろなサービスを利用していくための奨励策をつくっています。

また、農協も含めフランスの全ての協同組合は、1947年法(1947年9月10日協同組合制度の地位を定める法律)の規制を受け、同法によって協同組合の公的なステータスが

与えられています。この1947年法は、協同組合の機能の基盤を規定しています。第2次大戦後に可決された法律であり、これがあることで、フランスの農協は発展してきました。

1962年法(1962年8月8日農業の方向付け法)により、農家が集まって生産者組織(POs)をつくれるようになりました。これは特に果実や野菜に関するEU法に反映されています^(文責者注2)。

1972年の法律では、農協にいくつかの例外措置を導入しようという試みが生まれました。例えば、農家でない人間を組合員として受け入れる、などです^(文責者注3)。

そして、その後の大々的な農協の発展、大手農協グループ形成のきっかけとなった法律が1991年(1991年1月3日法)と92年(1992年7月13日法)の2つの法律です。農協の財政基盤を強化するためにこの法律でさまざまなツールが導入され、奨励策がとられました。しかし、この法律は当初、期

待したような結果はもたらしませんでした。農協に提案されたツールを結局、農協は使いませんでした。農協の資本の中には外部の投資家は結局入らず、かわりに農協は、商事法に基づく子会社をたくさんつくりました（第2図）。

商事法に基づく会社がたくさんできたことで、農協の中に2つの論理が併存することになりました。つまり、協同組合の利益を追求しない協同組合主義の論理がある一方、商事法上の子会社があるため、利益を追求する資本主義的な論理が一緒に取り込まれることになりました。

一定の期間、この2つの論理が混同されていました。農業者に対してサービスを提供するという考えのもとに農業者の農産物をできるだけ高く買い取ってくれるような買い手を見つけるために、農協が子会社をつくるということが考えられました。例えば、穀物農協の例を挙げますが、加工を行

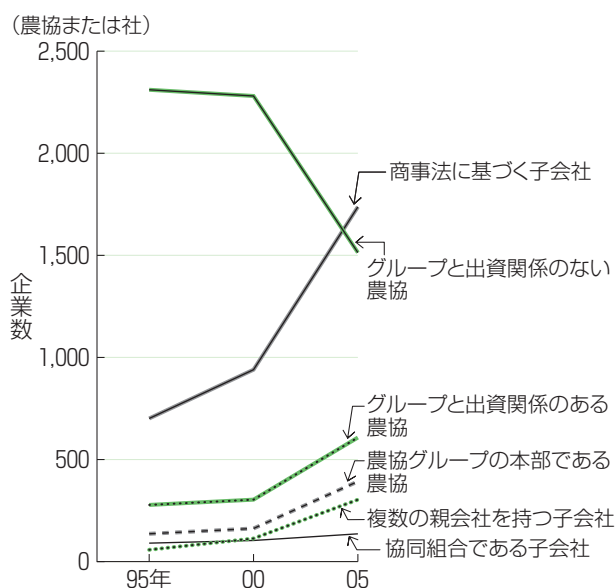
っていた商事法上の子会社が市場価格よりも高い価格で農業者から原料を買っていました。農協が農家に対してサービスすることは、農家の農産物をより高く買い上げることだと思っていたからです。その結果、子会社は場合によっては赤字になることもありました。そうすると、いろいろな人から批判されました。商事法上つくられた企業が赤字経営になってしまったら、利益がないので法人税を払いません。もともと農協には法人税が課されていません。だから、これは農業者にとってはうまみのある仕組みということになるわけです。競争法上の問題もありました。

特に問題は、農協が銀行に行って、近代化、技術革新、輸出を行いたいから銀行の手をかりたいと言っても、銀行の答えは、子会社は赤字であなたたちは採算性のある事業をしていないという対応になるわけです。

そのため、やり方を変えざるを得ませんでした。つまり、発展したいと思うならば、銀行の融資を受けたいならば、きちんとした経営を行わなくてははいけない。きちんとした資本が必要であり、また、採算性がとれている子会社を持っていないといけないということが知れ渡りました。特に採算性がとれた経営でなければ、子会社に対して投資家を呼び込めない。

したがって、農業者に対するサービスはどのようなものかということに関して、考え方が変わってきたわけです。少なくとも市場価格よりも高い価格で農家から農産物を

第2図 農協および子会社数の推移



買うことがサービスではない。むしろ付加価値をたくさん高めることのほうが農家に対するサービスを提供することであるというふうに変えて変わってきました。もちろん持続的な形での事業を行うということです。

農協は、組合員に対しては、もちろん農産物の対価を払う。それから、株主としての報酬も与える。今までの2つの論理がはっきりと明快に区別できると思います。今のところ、だんだんうまく機能してきています。

91年、92年の法改正で一定の可能性が与えられたのですが、その時は十分ではありませんでした。91年、92年の法律だけではなく、いろいろなことが整理されて、明快になってきています。

こういった政策を導入した背景には、農協にはいろいろ制約がありそれを緩和するために政策や法令を設けようという当局側の論理がありました。例えば、農協にはその組合員の農産物は全て農協側が集めに行かなくてはならないという制約が農協法に書き込まれていました。どんなに遠い大変なところでも、集荷にコストがかかろうとも、農協がそれを集めなければいけない。商事法に基づく会社でしたら、そんなことはしなくてもいいのです。

公共政策は農協に対して大きな影響を与えますが、その結果、当局側も農協側も、どちらも予想しなかった形で変わっていききました。

農協がどんどん大規模なグループ化を進

めたことには、環境上の2つの要因もあります。1つは、まず社会が極めていろいろな期待をするようになったこと、例えば、消費者がもっと環境に配慮した農産物を望むようになってきていることです。もう1つは、農家はいろいろ政策がとられても、やはりまだ適切な所得を得ることができないということです。

財政等の農協に対する支援策はしばしば外部から非難を受けてきましたが、農協の活動に今まで活用されてきました。政府の農協への支援策は、法人税、資産税について優遇し、自己資本を強化する形で支援する方針をとっています。

(文責者注1) 農漁業法典の下記の箇所に該当すると思われる。

農漁業法典 第V編 第II章 農業協同組合
第L521-3条

1 次に掲げる規定を定款に定める組合に限り、協同組合または連合会の資格および名称を用いることができる。

a) 各組合員は、所定の期間、組合のサービスの全部または一部を利用する義務を負うほか、これに伴って当該事業利用にかかる契約に応じた出資割当を引き受ける義務を負うという規定

b) 組合は、その正組合員のみと取引を行う義務を負うという規定

第R522-3条

協同組合への加入に伴い、正組合員は、次の各号に掲げる義務を負う。

1 協同組合を介して行うことのできる事業全部または一部を実施する際に、協同組合のサービスを利用するという義務。各協同組合の定款には、当該義務の内容、期間および方法、ならびに不履行の場合に適用する制裁を定める。

(文責者注2) 農協も条件を満たせば、生産者組織として認定され、優遇措置を受けることができる。

(文責者注3) 現在では、農協の組合員は、主として農業従事者である正組合員 (Associé coopérateur) と非利用組合員 (Associé non coopérateur) の2種類である。非利用組合員

は出資するとともに、議決権を有するが、その議決権数の合計は総会における議決権数の5分の1以下となっている。

(2) 農業協同組合高等評議会 (HCCA)

このような状況のなかで、2006年の法律(2006年10月5日の政令による農協法改正)は農業協同組合高等評議会(HCCA)という公益私設法人の組織を設立しました。簡単に言えば、フランスの農業省は、農協に関する権限を全てこのHCCAに移譲しました。

このHCCAの運営委員会の構成メンバーは12人で、農協から選出されたメンバーが7人おり、農業省の大臣が有識者を5人任命しています。そのほかに拒否権のみを有する政府を代表する委員が2人入っています。

HCCAは主に3つの部署に分かれております。法務部は、法律的な問題の分析、あるいは農協の登記などを行います。監査部は農協の会計監査と農協がきちんと協同組合の精神にのっとって運営されているかについて監査をします。そして、経済部は、経済的な動向を観測・分析し、そしてさまざまな経済的なテーマの分析をし、報告書を出しています。

HCCAの一番の役割は、農協の登記、つまり、新しい農協が設立されれば、HCCAのもとに登記され、消滅した場合、あるいは性質が変更された場合も全てHCCAに登記します。

同時に、HCCAは農協の運営方法の監督もできます。

経済的あるいは法務部門の助言、アドバ

イスもします。例えば、組合員と農協の間で何か紛争が起きている場合などに、HCCAが間に入って仲裁したり、裁いたりすることになります。

(3) 最近の法律改正とその影響

最新の法令の動向を見てみましょう。というのも、今、非常に大きな変化が生まれつつあるからです。

フランスの政府は農家の活動を支援することに対して強い配慮を示してきました。

2014年に、農業および食品、森林のための未来の法律(新農業基本法)ができ、その中で農協のガバナンスのルールについても法令で少し見ていこうということになりました。例えば、農協の理事の教育はこういう条件で現場研修を行わなくてはいけないとか、教育や報酬はどういった形で定めなくてはいけないといったことも盛り込まれました。

また、14年には、社会的連帯経済関連法が成立し、そこでは、会社は経済活動を行うものではあるが、農協のように社会的な役割も果たすことが強調されています。農協の監査(Revision)は、農協が協同組合の精神を発揮しているかどうかをチェックするための重要な手法となっています。5年に1回は、農協はその監査を受けることになっています。こういう監査が、農協だけでなく、全ての協同組合で行われるようになりました。農協の監査手法が他の形態の協同組合の監査にも着想を与えています。

10年には、新しい法律(農業近代化法)が

できました。フランスでは流通事業者、スーパーマーケットなどの力が極めて強くなっています。農業者に適切な所得を保証するため、この法律の中で政府は、農家と、流通事業者や大手の食品グループとの間での契約を結ぶことを要請しました。結果は、よかったとも、悪かったとも言えないものになっています。

18年に、マクロン大統領は、農業と食品関係者が集まった協議会、三部会と称する協議会を開きました。フランスでは昔から関係者を集めた大々的な討論会を三部会という歴史的な名前で行います。その結果、農業、農村が非常に惨憺たる状態であるという事実が一層明らかになりました。特に農業者たちが自分の農産物を売るときの価格が異常に低く、買ったたかれていることが明らかになり、食品産業のサプライチェーンにおいて、農業者の集団的な力を強化すべきだという考えが強調されました。

そして、18年の末に新農業・食品法が可決されました。全ての関係者に適正な所得を保障したいという目的のもとに、取引においてフェアな関係、均衡を取り戻すことを模索している法律です。契約価格のベースは、まず農業者の原価、生産コストを基準にすべきである。市場の価格も考慮しますが。そして、基準指標をつくり、価格交渉はできるだけ集団的に行っていく。それまでは一部の大手流通業者が農業者に異常に強い圧力をかけ、農産物を買いたたいていたので、そのような慣習がもはや続かないようにするために考えられた法律です。

しかし、法律は可決されたものの、その法律をどのように運用していくかという政令はまだ出ていません。
(文責者注4)

農協に関するさまざまな法律がありましたが、その結果、生まれてきたのは非常に強力、強大な農協グループであり、そして、農協自体の形態も変わりました。

形態の多様性が生まれ、その結果、農協側から見ると、どうも農協としての自分たちの力がそがれているのではないかという懸念が生じております。何しろ農協は国際的な事業体として国際展開するものだと考えられるようになり、商事法でつくられた大手企業と一緒に競争していく存在であると思なされるようになってきてしまいました。

農協あるいは協同組合というステータスそのものの特徴がだんだん薄れてきてしまうというリスクがあります。もし協同組合的な性格を軽視していくようになれば、そういう結果になりかねないと思われます。

(文責者注4) 19年3月の講演時点。

(4) 農村における農協の役割

では、本来、農協は組合員にどのようなサービスを提供できるものなのでしょうか。農協や農協グループは、その組合員をサポートするために多くの指導や教育・研修を行っています。

農協が大きくなって非常に力を持ってきたことにより、付加価値を持たせた製品を出せるようになり、持続可能性も担保でき

るようになってきています。そして、農村部などでは農協が最大の雇用主となっています。

現在、農協のリスクと言えば、資金調達の問題です。それから農協のガバナンスの問題であり、このように強力になってきた協同組合の中で、どのようにして農業者がこの先も決定権を握っていくことができるかということです。

今、農村部でどのような役割を農協が果たしているかということについて簡単にお話しします。

全ての地域にいろいろ農協がありますが、ワインやチーズなどの生産地においては小規模な農協がたくさんあります。それらの売上高は、一部の地域に非常に集中しています。

また、機械を共同利用する組合、農業機械共同利用組合（CUMA）があります。これは少なくとも5人の農家が集まれば設立することのできる組合で、フランス全土で非常に多く見られます。

農協はいたるところにあります。しかし、その形態は非常に多様化しております。ラングドック・ルシヨン（Languedoc-Roussillon）という南の地域では、ワインの小規模農協が非常に多数存在しています。一方、ブルターニュ（Bretagne）地方では、商事法上の子会社をたくさん抱えているような大規模な農協グループがたくさんあります。

フランスの農協の組織形態には3つのモデルがあると言えるかもしれません（第3

表）。

モデル1は、1次産品をプールして共有化するという形です。同じ地域で近隣の農家同士が集まっているようなものです。

モデル2は、非常に競争が激しく、また大手流通事業者のプレッシャーがあるなかでつくられた、いわゆる協同組合からはかなり形態的にも離れた子会社をたくさん持っているものです。この場合、農業者たちには、何となく自分は意思決定を行う経営の中核から距離が離れてしまっているという気持ちも生じてきています。

モデル3は、組合員と農協との間の共同の構築作業が見えるモデルです。自分たちの地域、管内の価値をより高めていくために共同して作業をする。そしてまた同時に、国際的な事業を展開していくなかで得られた利益を、自分たちの地域、管内に再投資していく、そういう行動が見られます。

このようにいろいろパターンがあり、それぞれメリット、デメリットがあります。例えば、農村部にある小さな農協では、十分な資金調達はできませんし、自分たちの農協をきちんと運営していくための有力な

第3表 フランスの農業協同組合の組織形態

モデル1:商品のプール
➢ 組合員とのコミットメントと連帯
➢ リスクは協同組合によって支えられている
➢ 地理的な近接性に基づく
モデル2:競争圧力への対抗
➢ 組織的連帯
➢ リスクは組合員によって支えられている
➢ 地域的連帯の範囲は膨張
モデル3:競争上の優位性を組合員とともに構築
➢ 地理的にも組織的にも近接性を持つ
➢ リスクは川上から川下までのビジネスで共有

人材も得られません。さまざまなタイプの農協がありますが、それぞれに適切な公的な支援が必要だと思われます。

組合員が農協に協力してくれればくれるほど、法律や制度的な制約を乗り越えていくことができます。そういった意味で農協の管内、自分たちのテリトリーは何よりも基礎となるものであります。

最後に、フランスの農協モデルの将来的な可能性について、第4表にまとめています。モデルと言う以上、強み、弱み、それから機会、そしてリスクがあると思います。

あくまでも大事なものは、農家をサポート

すること、そして、農家にさまざまな手段を与えることです。そして、農協の中で農家に責任を担ってもらおうということです。

これまで、よりフェアなサプライチェーン、より持続可能なシステムを実現するために、フランスの農協は大きく変貌を遂げてきました。

ここまでご清聴いただきまして、本当にありがとうございました。(拍手)

(文責 常務取締役

斉藤由理子・さいとう ゆりこ)

第4表 農協モデルの将来的な可能性

強み ・地域との結びつきおよび食料供給のコントロール ・農業および食品の専門知識:品質、安全性、ノウハウ ・協同組合は危機に強い ・協同組合の価値は社会的ニーズに応える ・協同組合はエコロジーへの移行の主体(有機農業、アグロエコロジー、再生可能エネルギーなど)	弱み ・低いマージン ・高い金融的な要件 ・低い自己資本比率 ・資本および有形固定資産の少なさ ・調達資金の低活用 ・地方には魅力的な仕事が少ない
機会 ・新技術に関連するイノベーション ・新しい社会的ニーズ:透明性、環境、CSR、地域 ・再生可能エネルギー ・世界的な食料需要の増加 ・新たな消費者行動:高齢化、都市化、間食	リスク ・農業危機 ・気候リスク、健康リスク、および商品市況 ・法的および規制にかかる環境変化 ・社会保障への拠出額と環境税の重み(増加) ・貿易交渉の不均衡 ・国際貿易協定

