



×



平成 29 年度

農業経営法人化等全国推進委託事業報告書

目次

1. 事業概要	3
(1) 目的	3
(2) 実施主体	3
(3) 実施内容	3
2. 経営改善支援業務	4
(1) 経営改善の支援	4
a. 経営改善セミナーの開催	12
b. 経営改善支援	22
c. 定例 MTG	42
(2) 雇用就農者向けのキャリアアップ計画の導入	別冊①
(3) 農業経営におけるデータ利活用の促進	別冊②
3. 有効性の調査・検証	45
(1) 検討会委員	45
(2) 実施方法	45
(3) 検討会	45
(4) 検証レポート	49
4. 経営改善支援事例等の周知（実施成果報告会）	66

1. 事業概要

(1) 目的

農業経営の法人化や経営の安定・発展に資するよう、経営改善に関する支援体制の整備、雇用就農者向けキャリアアップ計画の導入の促進及び経営データの利活用を推進し、意欲ある農業者の経営改善の支援に有効な方策の調査・検証を行う。

(2) 実施主体

○農業経営法人化等全国推進事業共同企業体

代 表 公益社団法人日本農業法人協会

構成員 一般社団法人食農共創プロデューサーズ（キャリアアップ支援）

○業務委託 特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会（データ利活用支援）

(3) 実施内容

○経営改善支援業務

①経営改善の支援

- ・農業者からの農業経営改善に係る相談に対応する者として「経営改善相談員」を全国 10 カ所に配置した。
- ・経営改善相談員は、経営状況の分析、支援機関・専門家の派遣などを通じて、農業者の経営改善を支援した。
- ・農業経営の現状整理、課題抽出のための経営改善セミナーを全国 8 カ所にて開催した。
- ・経営改善相談員の支援体制として専門家や関係機関等による「農業経営支援ネットワーク」を整備した。

②農業法人におけるキャリアアップ計画の導入

- ・職員のキャリアアップに意欲的な農業法人に対して、経営展開のビジョンを踏まえたキャリアアップ計画の作成・導入を支援した。詳細については別冊①を参照。

③農業経営におけるデータ利活用の促進

- ・IT コーディネータ等の専門家と連携し、農業経営において得られたデータを活用して行う経営改善に向けた取組みを支援した。詳細については別冊②を参照。

○有効性の調査・検証

本事業の取組についての有効性を検証するため、経営改善相談員の作成するカルテや、支援先へ事後アンケートやヒアリング調査を行い、結果を踏まえて有識者による検討を実施した。

<検討会委員>

澤田 守 農業・食品産業技術総合研究機構 農業経営研究領域研究員

堀内 政徳 堀内社会保険労務士事務所

吉川 順子 吉川順子税理士事務所

○経営改善支援事例等の周知

本事業の取組事例及び有効性の検証結果を整理し、経営改善に意欲的な農業者や農業者を支援する者を集めた報告会（3月1日@東京、3月2日@大阪）を開催した。

2. 経営改善支援業務

(1) 経営改善の支援

○全体概要

- ・意欲ある農業者の経営改善等を図る事を目的に、農業者の経営課題に応じた相談対応や指導、支援を行う「経営改善相談員」を全国 10 カ所に配置（下表）し、経営改善支援を 140 経営体に対し実施した。
- ・経営改善相談員の選定にあたっては、地域性や専門性（中小企業診断士、税理士、行政書士等）、経営形態（民間企業、個人）を考慮して多様な相談員を配置した。
- ・支援の目線合わせや相談員相互の支援情報の共有を目的に定例ミーティングを 3 回行った。

表 経営改善相談員別支援先経営形態一覧

経営改善相談員\経営形態	法人	個人	その他	計
辻村 英樹	14	8	0	22
(一社)福島県農業会議	8	6	8	22
今井 雅夫	5	8	0	13
(税)宮田会計	7	3	0	10
松井 宏次	8	2	0	10
河原田 栄治	8	5	0	13
(一社)奈良県農業会議	11	3	0	14
(株)西日本シティ銀行	10	0	0	10
(一社)熊本県農業会議	4	7	0	11
工藤 芳純	12	3	0	15
計	87	45	8	140

- ・経営改善支援は、農業経営体の経営者等を対象に、支援先の選定と経営課題の抽出を効率的に行うため「経営改善セミナー」を全国 8 カ所で開催するとともに、経営課題の掘り起しを行い課題解決に向けた支援を行った（図 1）。
- ・経営改善相談員は、カルテ（図 2）を活用し、農業者の経営状況、経営改善に向けた方針・課題及び課題解決に向けた支援内容等を整理した。

図 1 経営改善支援の流れ

農業経営の知見を有する経営改善相談員が、農業者が抱える①課題を抽出し、②その課題の改善に向けた支援策の提案、③専門家派遣等を実施する。

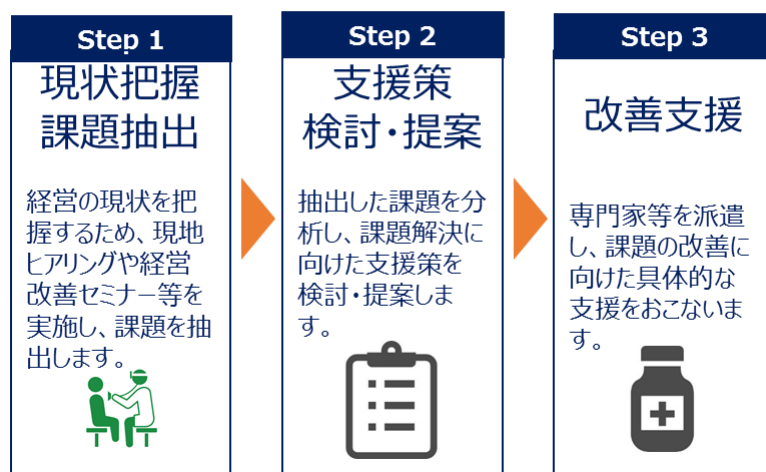


図 2 カルテ記載例

(経営改善相談員) 農業 太郎

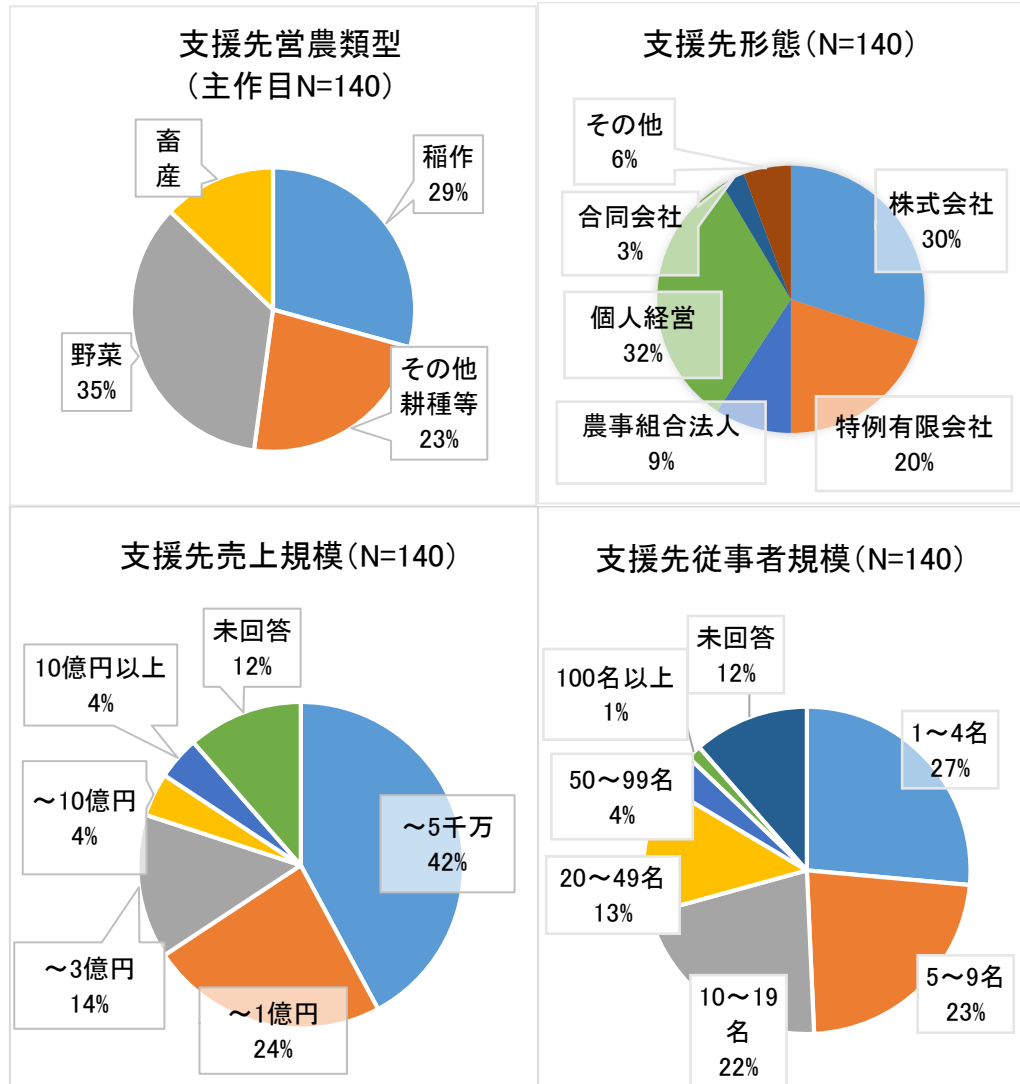
基礎情報（経営状況等）					
法人名（氏名）	（株）農業法人協会		決 算 状 況	資本金	3,000（千円）
営農類型	水稻、施設野菜（トマト）			売上	80,000（千円）
経営規模	田 50ha 生産施設 2,300 m ²			営業利益	10,000（千円）
役員・従業員数	役員 3 名 常時雇用 4 名 臨時雇用 0 名			経常利益 （専従者給与 控除前所得）	12,000（千円）
相談対応歴					
月 日	対応歴（支援策、経過等）				
10/20	電話にて相談受付。具体的な課題を把握するため、10/30 現地訪問予定。				
10/30	■対応 現地訪問にて経営状況をヒアリングし、事業シートを作成（添付）。 ■分析結果 経営者の意識にも表れているが、労働生産効率が落ちている、就業規則が整備されていないなどの状況から、労務管理体制が不十分ではないかという結論に至る。 ■支援策 就業規則の作成及び雇用就労者とのコミュニケーション状況の改善を課題として、社会保険労務士を派遣し改善策の提案を行う。次回 11/6 訪問予定。				
10/31	〇〇社会保険労務士事務所の〇〇氏にアポイント実施。事業シートを共有した結果、2 回程度の現地訪問・指導の実施を計画。ポイントは次の 2 点。 ①経営者と従業員のヒアリング、②就業規則作成と作業効率向上の取組提案				
11/6	■対応 社労士とともに現地訪問。経営者と従業員へのヒアリングを実施。 ■現状の分析 経営者には効率的な労務管理に向けた課題意識に、従業員には作業手順の見直しや環境改善について意欲があった。 ■支援策 双方の意見を踏まえ、社労士による就業規則の作成支援と社内で作業のマニュアル作成を行うこととした。次回 11/13 訪問予定。				
11/13	■対応 社労士とともに現地訪問。経営者と従業員を集めて就業規則の説明会を行った。あわせて、作業マニュアルに関する打合せを実施した。 ■意見等 就業規則については了承が得られ手続きを進めることに。作業マニュアルについては、引き続き社内で検討を進めることとなった。今後は週に 1 回の社内ミーティングを行うこととされた。社労士の対応は終了。				
12/1	経営者に電話で状況確認を実施。 就業規則は労基署へ提出されたこと、ミーティングにより以前より作業がスムーズになってきたとの感想があった。引き続き作業の効率化に努めるとともに、今後は販路拡大に向けた取組みを行いたいとの意向があった。 ■労務改善支援の所感 当初の段階で、経営者に改善意欲があり、従業員との信頼関係を作っていたため、スムーズな支援につながった。				

[illegible]

○支援先から見える農業経営体の経営課題について

①支援先内訳 (N=140)

- ・営農類型は、稲作 29%、その他耕種等 23%、野菜 13%、畜産 13%。
- ・売上規模「～5千万」の割合は 43%と高いが、そのうち 44%は個人経営である。また、「1 億以上」の経営体の割合は、法人経営が 97%、個人経営が 3%であった。



②売上規模別経営課題（N=167）

- ・「法人化（組織形態の変更も含む）」を課題として挙げた経営体は、「～1億円以下」が63%で最も多い。なお、「1億円以上」の経営体は、組織形態の変更（農事組合法人の株式会社化）がほとんどであった。
- ・「労務管理」については、「5千万～3億円」の割合が77%と高く、経営発展に向けて労務管理を課題として意識するケースが多く見られた。
- ・「経営管理一般」は、「～5千万」が53%を占めており、売上を伸ばすために経営課題の整理が意識されている。

従業員規模別経営課題(N=167)	有効回答	1～4名	5～9名	10～19名	20～49名	50～99名	100名以上	未回答
法人化(組織形態の変更を含む)	43	32%	25%	9%	5%	0%	2%	27%
労務管理	21	10%	14%	52%	10%	10%	0%	5%
経営管理一般	17	35%	35%	29%	0%	0%	0%	0%
事業計画作成	15	27%	27%	13%	20%	7%	7%	0%
販売・営業	15	20%	20%	33%	20%	0%	0%	7%
新商品・製品開発	9	11%	22%	11%	44%	11%	0%	0%
販路開拓(商談会・マッチング等)	9	22%	56%	0%	11%	11%	0%	0%
資金調達・財務管理	8	25%	13%	13%	25%	13%	0%	13%
事業承継	6	0%	0%	33%	33%	17%	17%	0%
法務関係	6	33%	0%	50%	17%	0%	0%	0%
生産技術	5	20%	20%	40%	20%	0%	0%	0%
生産工程管理	5	0%	40%	40%	0%	0%	0%	20%
税務関係	3	33%	0%	67%	0%	0%	0%	0%
行政等への書類申請	2	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
情報(IT)関係	2	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%

③設立（創業）年別経営課題（N=167）

- ・「法人化（組織形態の変更も含む）」の課題は、「5年以下」と「21年以上」で56%を占める。「21年以上」の内訳では、「組織変更」または「経営継承のタイミングでの法人化」が多く見られた。

設立(創業)年別経営課題(N=167)	有効回答	5年以下	10年以下	20年以下	21年以上	未回答
法人化(組織形態の変更も含む)	44	27%	2%	2%	30%	39%
労務管理	21	5%	5%	33%	14%	43%
経営管理一般	17	18%	18%	6%	18%	41%
事業計画作成	15	13%	13%	7%	33%	33%
販売・営業	15	0%	13%	20%	47%	20%
新商品・製品開発	9	0%	0%	11%	56%	33%
販路開拓(商談会・マッチング等)	9	11%	11%	0%	44%	33%
資金調達・財務管理	8	13%	0%	13%	25%	50%
事業承継	6	0%	17%	0%	83%	0%
法務関係	6	17%	0%	33%	0%	50%
生産技術	5	40%	20%	0%	40%	0%
生産工程管理	5	0%	0%	0%	0%	100%
税務関係	3	0%	0%	0%	33%	67%
行政等への書類申請	2	100%	0%	0%	0%	0%
情報(IT)関係	2	0%	0%	0%	0%	100%

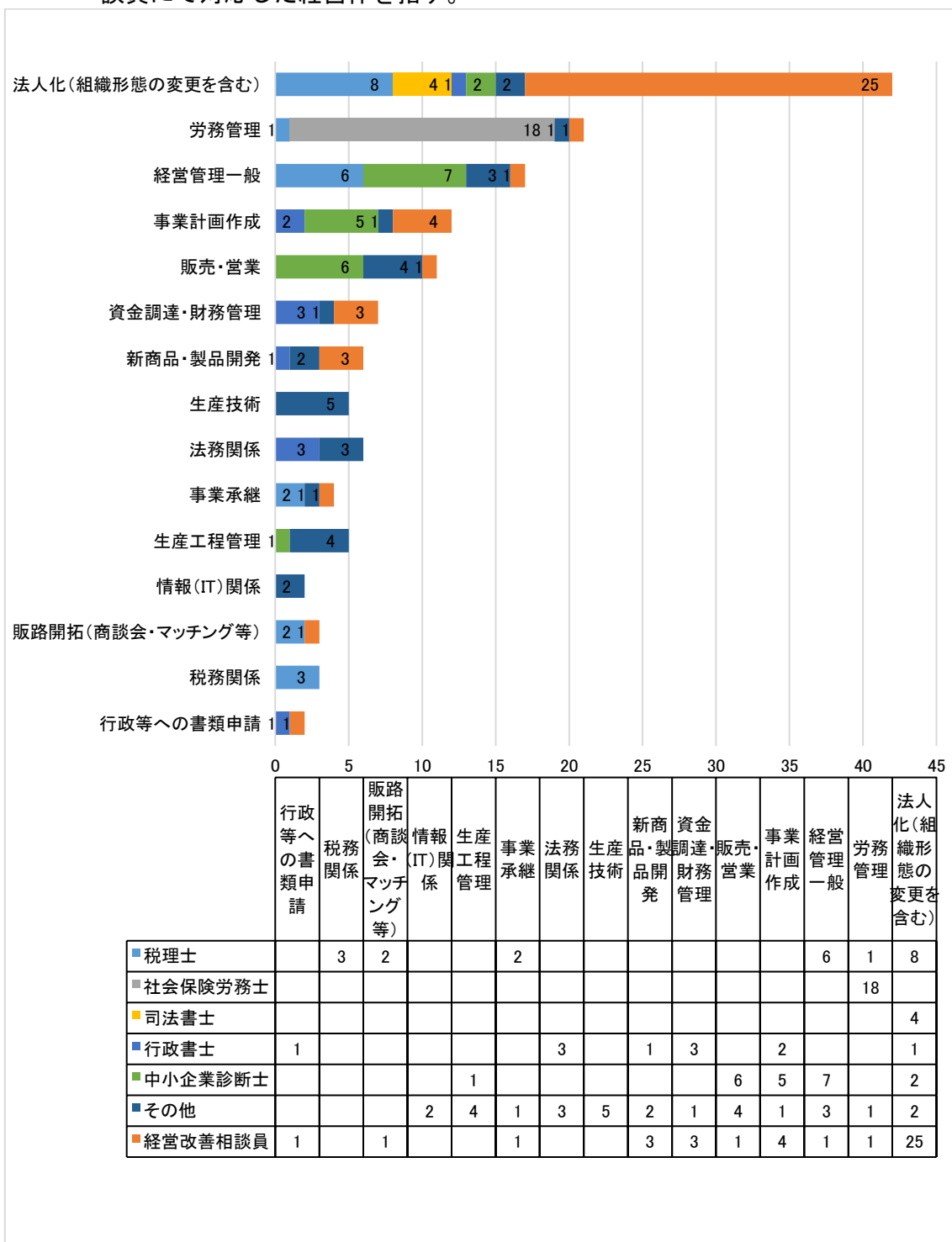
④従事者規模別経営課題（N=167）

- ・「法人化（組織形態の変更も含む）」の課題は、「1～9 名」の割合が 56%と多い。
- ・「労務管理」については、就業規則の作成が必須となる「10～19 名」の割合が 52%と高い。

従業員規模別経営課題(N=167)	有効回答	1～4名	5～9名	10～19名	20～49名	50～99名	100名以上	未回答
法人化(組織形態の変更も含む)	44	32%	25%	9%	5%	0%	2%	27%
労務管理	21	10%	14%	52%	10%	10%	0%	5%
経営管理一般	17	35%	35%	29%	0%	0%	0%	0%
事業計画作成	15	27%	27%	13%	20%	7%	7%	0%
販売・営業	15	20%	20%	33%	20%	0%	0%	7%
新商品・製品開発	9	11%	22%	11%	44%	11%	0%	0%
販路開拓(商談会・マッチング等)	9	22%	56%	0%	11%	11%	0%	0%
資金調達・財務管理	8	25%	13%	13%	25%	13%	0%	13%
事業承継	6	0%	0%	33%	33%	17%	17%	0%
法務関係	6	33%	0%	50%	17%	0%	0%	0%
生産技術	5	20%	20%	40%	20%	0%	0%	0%
生産工程管理	5	0%	40%	40%	0%	0%	0%	20%
税務関係	3	33%	0%	67%	0%	0%	0%	0%
行政等への書類申請	2	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
情報(IT)関係	2	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%

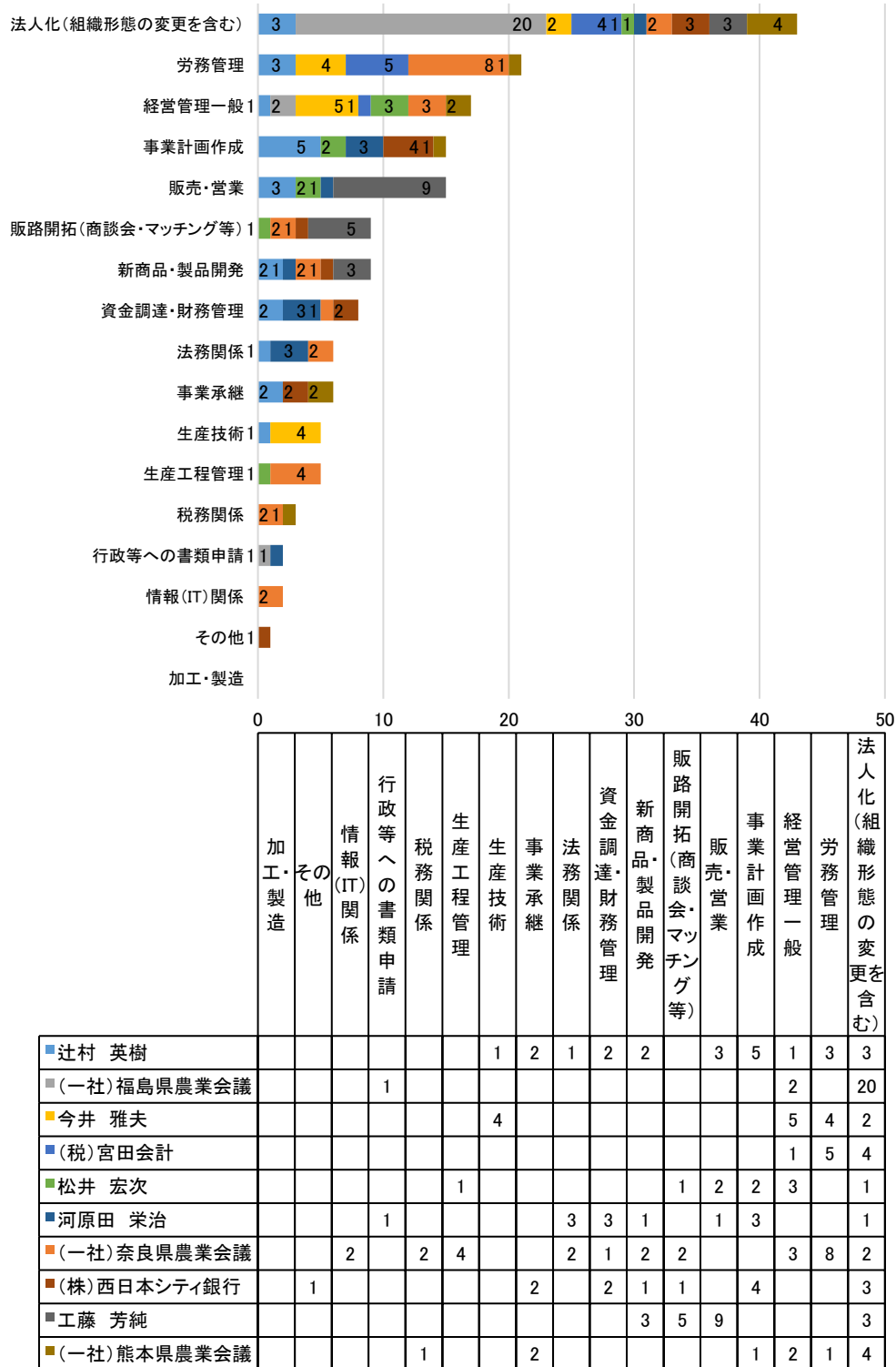
⑤支援先の経営課題に対応した専門家の内訳（N=145）

- ・「法人化（組織形態の変更も含む）」が最も多い28%を占め、税理士の派遣による法人化に向けた経営診断が多い傾向。
- ・「経営管理一般」は、経営課題の整理を主とする支援であり、税理士と中小企業診断士による経営分析や課題の優先順位付けが行われた。
- ・「その他」の専門家は、弁理士や弁護士、デザイナー、ITコーディネータ、JGAP指導員等多岐にわたる。また、「経営改善相談員」は、専門家を派遣せずに相談員にて対応した経営体を指す。



⑥経営改善相談員別経営課題

- ・基本的には、多様な課題に対し支援を実施している。一方で、経営改善相談員によっては、自身の専門分野の支援が多い傾向がある。



a. 経営改善セミナーの開催

農業経営の現状整理と課題抽出を目的に、(一社)日本能率協会を講師として、経営情報シート①②を活用した経営改善セミナーを、下記の通り、全国8カ所にて開催した。

(a) 開催日時・場所(参加人数)

11月24日(金) 13:30 ~ 16:30	佐賀県佐賀市(14人)
11月28日(火) 13:30 ~ 15:30	奈良県奈良市(13人)
11月30日(木) 13:00 ~ 16:00	愛知県名古屋市(21人)
12月8日(金) 14:00 ~ 17:00	北海道札幌市(8人)
12月15日(金) 10:00 ~ 12:30	兵庫県篠山市(9人)
12月15日(金) 15:30 ~ 18:00	大阪府大阪市(7人)
12月20日(水) 14:00 ~ 17:00	埼玉県さいたま市(5人)
12月26日(火) 13:30 ~ 16:30	京都府京都市(27人)

(b) 内容

1. 事業説明
2. ワークショップ「経営課題の把握 ～経営情報シートの活用法～」
(講師:(一社)日本能率協会)

平成29年度農業経営法人化等全国推進委託事業経営改善セミナー
経営課題の把握
～経営情報シートの活用法～

一般社団法人 日本能率協会
審査・検証センター

1

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



本日のレジメ

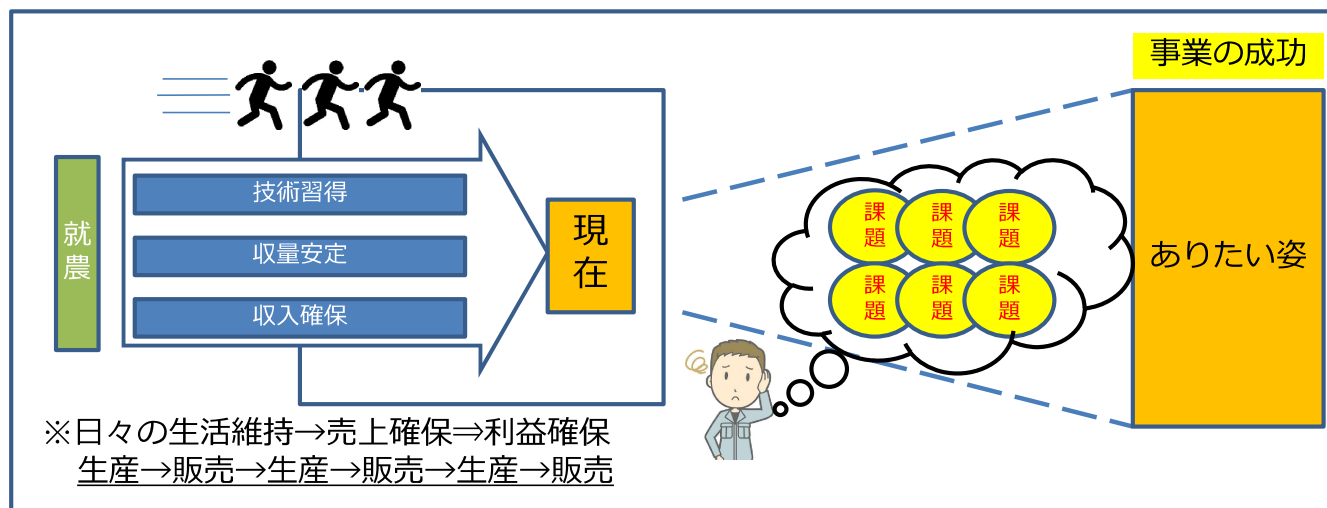
- 経営情報シートについて
- 事業の現状を知る
経営情報シートの利活用方法について

2

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



お困りごとを考える



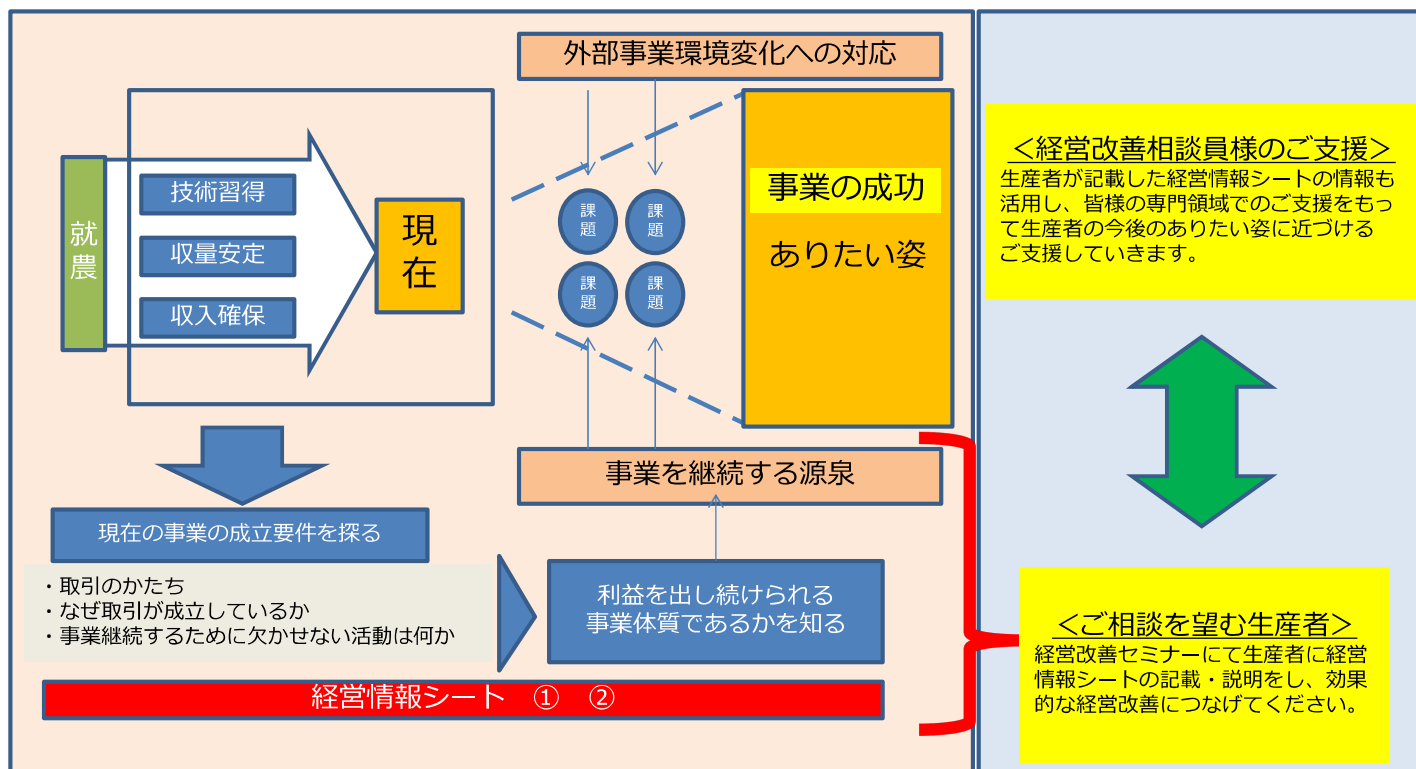
このままで大丈夫か？ 目指す先？夢？目標？
焦る気持ち・不安etc
何から手をつければ・・・

3

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



経営情報シートの役割

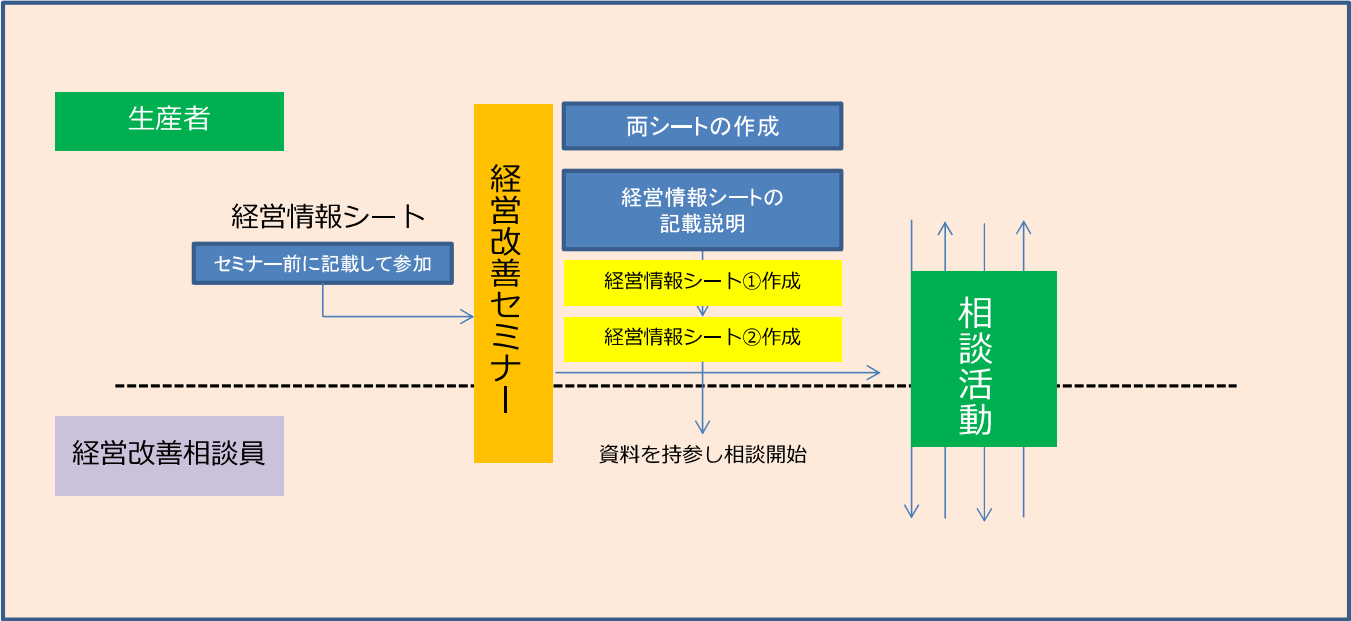


4

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



経営改善セミナー実施から支援までの流れ



経営情報シート① 生産者用

経営情報シート①生産者用

(都道府県) _____
(作成者氏名) _____

1 経営概要

法人名(氏名)	決	資本金	(千円)
営業類型	算	売上	(千円)
経営規模	状	営業利益	(千円)
役員・従業員数	況	経常利益 (専従者給与 控除前所得)	(千円)

2 経営ビジョン

3 経営状況の分析(自社の特徴)

項	目	自社の強みを意識して記載願います 「強み」とは同業者と比較して勝っていること、自らの経営でしかできないこと等
生 産	経営規模	
	単 収	
	単 価	
	品 質	
	そ の 他	

加 工	生 産 力	
	品 質	
	原 価	
	そ の 他	
仕 入		
販売(BtoB)		
販売(BtoC)		
組 織 体 制		
財 務 管 理		
設備投資の準備		
人 材 育 成		
労 務 管 理		
そ の 他		

「強み」は同業者と比較して勝っていること、自らの経営でしかできないこと等

経営情報シート① 生産者用

4 経営課題の抽出

項 目	課 題 の 内 容

5 これから目指す組織の状況を記載ください。

※期限と数字を具体的に記載ください

●年後に売上〇〇円、営業利益●●円、経常利益●●円

※どんな取引を中心に上記を達成したいかを記載ください

以上

7

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



経営情報シート②

【1】 取引の かたち			
【2】 売れるか & 勝てるか 取引が 成立する 要件 (自農園の 特色・ 差別化)		【3】 儲かるか 利益 の 源泉 (収益化 の 考え方)	

8

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



本日のレジメ

■ 経営情報シートについて

■ 事業の現状を知る

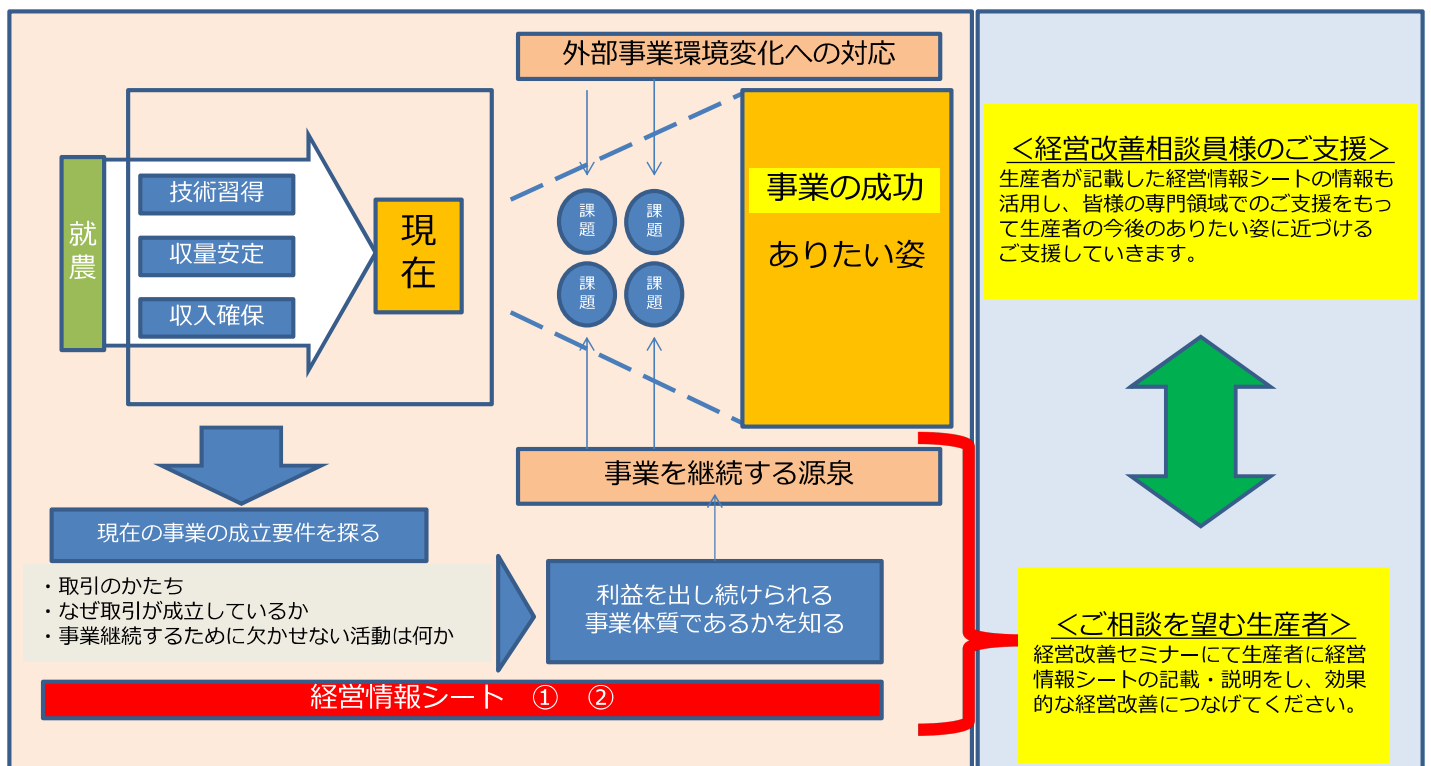
経営情報シートの利活用方法について

9

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



経営情報シートの役割



10

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



はじめに・・・

事業とは…

お客様に
商品やサービス（お客様の求めるもの、欲しいもの）
を提供し
・対価（見合ったお金）を得る。
・十分な利益を残して継続する。

経営とは…

事業を成功させるために、集団・組織を円滑に運営すること、その方法や仕組みを決めること

事業のかたち（ビジネスモデル）＝今「儲けているしくみ」を知る

【1】お客様は誰か
誰と取引しているのか
＜取引のかたち＞

⇒ 消費者の場合：BtoC（Business to Consumer）事業
事業者（法人・団体）の場合：BtoB（Business to Business）事業

【2】売れるか & 勝てるか

⇒ お客さまに買っていただき、売上をあげる
※取引が成立する要件／自農園の特色・差別化

【3】儲かるか

⇒ 利益を残す、利益を増やす（利益の源泉・収益化の考え方）



売上

－

経費

＝ 利益



© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



自農園・自社の経営情報シート②作成実習

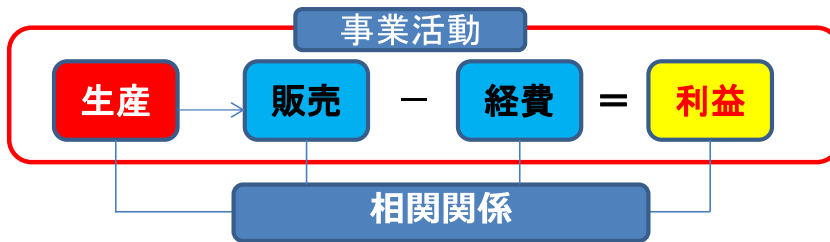
【1】 取引 のか たち	自農園・自社の事業の流れ ・どんなお客様に ・どんな商品・サービスを提供し ・対価をいただいているのか 見えるように描いてみましょう。		
【2】 売れるか & 勝てるか 取引が 成立する 要件 自農園の 特色・ 差別化	自農園・自社の商品・サービスが 「（お客様に）選ばれ」 「（競争相手に）勝ち」 売れる理由は？ ↓ 自社の特色や 競争相手との明確な差 を記入してみましょう。	【3】 儲かるか 利益 の 源泉 収益化 の考え方	自農園・自社は 現在どんなやり方で 「利益を出しているのか？」 今後どんなやり方で 「利益を増やすのか？」 を記入してみましょう。

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



■利益を確保するために行わなければならないことを抽出する

事業活動における収益を得ているパターンを経営情報シート書き落とす



◆誰からどのような方法でどの程度利益を得ているかを見える化する。

◆利益を得る方法として事業があり事業は大まかに4つのパーツに分けれる

◆生産、販売、経費、利益は相互関係でそれぞれが成立するために密接に関係している

経営情報シート②に書き落として俯瞰することで事業活動をよりよくするために
今行うべき課題がなにかを見つけ出すことが重要です



優先順位をつける

すべてを行える体制なのか？
利益が確実にあげるために取り組むべき課題はなにか

関連性を考慮する

関係性を俯瞰する
複合的に手を付ける必要性の有無

13

© All copyrights reserved by
MOMO&JMA



最後に……

集団天才

企業の大小ではない。知恵と力の集約。
これに勝るものなし！！

14

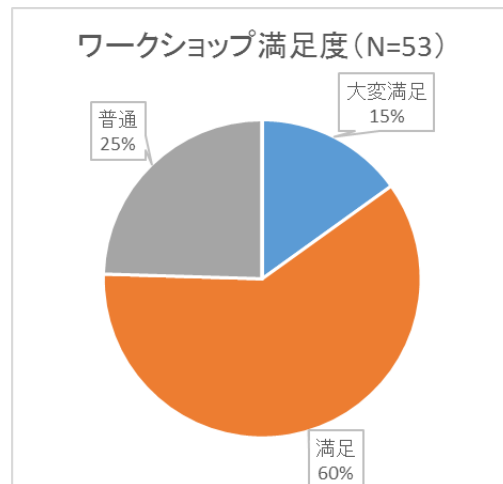
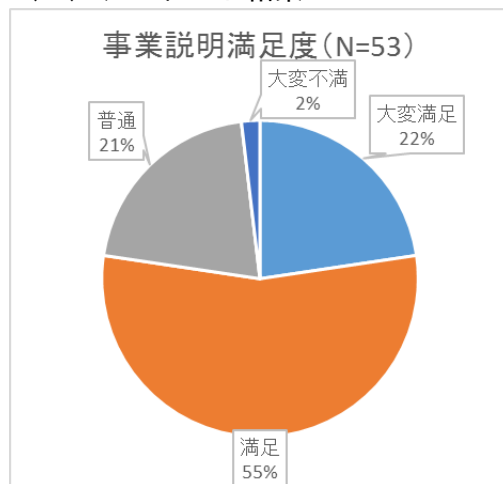
© All copyright reserved by MOMO&JMA



ご清聴ありがとうございました。

一般社団法人 日本能率協会
経営VI事業部

(d) アンケート結果



b. 経営改善支援【別紙②】

(a) 経営改善相談員

10名の経営改善相談員が、経営改善支援を行った経営体の概要、専門家の派遣実績は以下の通り。また、経営改善相談員ごとに支援事例の概要を併せて示す。(本概要は、実施成果報告会における説明資料としても使用。)

①辻村 英樹(中小企業診断士、北海道)

NO	営農類型 (主作目)	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	酪農	事業承継	中小企業診断士	3
2	酪農	販売・営業	中小企業診断士	2
3	酪農	生産技術	その他(ISO2200 審査員,JGAP 指導員,HACCP 指導者)	2
4	酪農	経営管理一般、労務管理	中小企業診断士、社会保険労務士	2
5	酪農	新商品・製品開発	経営改善相談員	0
6	露地野菜	販売・営業	その他(企画プランナー・MBA)	2
7	露地野菜	事業計画作成	中小企業診断士	2
8	露地野菜	資金調達・財務管理	中小企業診断士	2
9	露地野菜	新商品・製品開発	経営改善相談員	0
10	露地野菜	事業計画作成	経営改善相談員	0
11	施設野菜	労務管理	社会保険労務士	2
12	施設野菜	事業計画作成	中小企業診断士	2
13	施設野菜	事業計画作成	中小企業診断士	2
14	施設野菜	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
15	施設野菜	事業計画作成	経営改善相談員	0
16	施設野菜	資金調達・財務管理	経営改善相談員	0
17	稲作	労務管理	社会保険労務士	2
18	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	中小企業診断士	2
19	稲作	事業承継	その他(弁護士)	1
20	麦類作	販売・営業	経営改善相談員	0
21	雑穀・いも類・豆類	法務関係	その他(弁護士)	3
22	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0

有限会社〇〇牧場（北海道由仁町・酪農）

経営改善相談員：辻村 英樹
（中小企業診断士）

相談員からの一言

〇〇牧場は酪農業とアイス店の2つの異なった事業を抱えていたため、まずは複雑な課題の整理を行い、経営の安定化と人事面（就業規則作成等）を最優先課題とした。

そして、経営については酪農業・店舗経営に詳しい**中小企業診断士**を、人事面については就業規則や働き方改革に詳しい**社会保険料労務士**を派遣した。

課題の抽出・支援提案

【課題の背景】

〇〇牧場は創業者である父・〇〇氏が恵庭市で経営していた牧場を約40年前に由仁町に移転、様々なコンテストで優勝するなど生乳の高品質化と規模拡大に取り組んできた。

2004年からは三女・〇〇氏が牧場内に採れたての生乳を使ったアイス店を開店し、以来二人三脚で牧場を支えてきた。ところが数年前、父・〇〇氏が高齢を理由に代表を三女・〇〇氏に譲って引退した。

事業承継前は従業員の採用、作業分担、初任給や昇給、資金調達や設備投資などの経営判断は父の匙加減で決まっていたが、具体的な引継ぎをせずに代表を交代したため、三女・〇〇氏は今後どのように会社を運営していくべきか迷いがあった。

【分析・課題抽出・支援提案】

このような背景から、重要性和緊急性という2つの視点で様々な課題を整理し、下記二点を支援する事とした。

課題①：牧場経営全般

牧場経営は生乳生産と個体販売のバランス、適正規模・利益率の維持、生乳の品質向上と牛の健康管理、設備投資を含む事業計画の策定に対する支援が必要なため、元JA職員で酪農に詳しい**中小企業診断士**を専門家として派遣することとした。

課題②：牧場とアイス店の人事面

人事面では、365日休めない酪農と夏と冬の繁閑差が激しいアイス店の従業員の採用・教育方法、就業規則の作成、出産・育児休業や介護休業規程の整備を進めるため**社会保険料労務士**を専門家として派遣することとした。

支援内容

課題①に対する具体的な支援内容

・専門家からは、北海道酪農業界の今後の見通し、生乳生産と個体販売のバランスのとり方、適正な規模・利益率を維持するための経営計画策定の方法、設備投資や資金調達方法についての指導があった。

・作業効率については、日常作業の見直し、目標時間の設定、改善提案制度の導入、IT導入のための情報収集方法等について助言した。

課題②に対する具体的な支援内容

・単に就業規則ならびに各種規定を作成すればいいというものではなく、北海道の酪農の特殊性や勤務形態の違う**アイス店の従業員との折り合わせ**、海外技能実習生への対応等実情に合わせて作成することの重要性を解説した。

・社会保険関連の届出業務および勤怠管理業務を効率化するためのクラウドサービスを紹介、今後導入をサポートする予定。

改善結果

三女・〇〇氏は代表に就任後、酪農経営に関する相談を誰にすればいいのかわからず暗中模索していたが、今回の事業で各専門家の指導のもと、牧場経営に必要な知識の習得、具体的な経営計画の策定、就業規則・賃金台帳等の整備に取り組むことができるようになった。

今回人事面の指導に携わった社会保険労務士には、北海道農業の労働環境の現状を理解していただき、これからは農業分野の労働環境の改善に積極的に関わっていただけることを期待している。

今後の課題・展開

現在の牧場経営は、生乳の販売価格の上昇と好調な個体販売によって安定している。しかし、**個体販売の価格がいつまでも高値で推移するとは限らず、飼料や人件費の上昇も予想されるため、今後はコストダウンにも取り組んでいく必要がある**。人事面では優秀な人材の採用、育成、離職対策、モチベーションアップ策も検討していかななくてはならない。**アイス店においては冬季間の作業の確保、新たな乳製品の開発などに取り組んでいく必要がある**。

②（一社）福島県農業会議（福島県）

NO	営農類型 (主作目)	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
2	稲作	経営管理一般	中小企業診断士	0
3	稲作	経営管理一般	中小企業診断士	0
4	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
5	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
6	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
7	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
8	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
9	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	司法書士、税理士	0
10	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
11	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
12	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
13	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
14	麦類作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
15	きのこ類	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
16	きのこ類	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
17	ブローラー	行政等への書類申請	経営改善相談員	0
18	その他	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
19	その他	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
20	その他	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
21	その他	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
22	その他	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0

株式会社YファームM（福島県会津地方・稲作）

経営改善相談員：（一社）福島県農業会議

相談員からの一言

任意組織の法人化のポイントは、法人化について全員が同じ考えを持っていること、また、各自が法人組織に参画する意思があるかどうかを確認すること。そのため、構成員全員が法人化検討会に出席してもらうようお願いした。

相談員としては、課題を整理のうえ、課題に対する処方箋を提示し、また法人化に関する情報を最大限提示することを心掛け、すべての課題解決等の意思決定は当事者に行ってもらった。今回のケースは、組織内の話し合いが十分に行われていたため、円滑に法人化が進んだと考えられる。

課題の抽出

【課題の背景】

〇〇〇地区では、集落内の農業者の高齢化と後継者不足を懸念し、平成27年頃から「〇〇〇ファーム」という任意組織を設立し、集落水田経営を請け負ってきた。組織活動が進んでいく中で、請け負う面積も年々増えてくるとともに、任意組織での体制を整備するため、農業経営の発展（法人化）を目指すべきとの話し合いが進み、法人化に関する相談窓口である**福島県農業会議**のコンサルティングを受けることとなった。

法人化にあたっては、構成員各自の参画の意思、個々の農業経営と法人経営との関係の整理、組織形態の選択等、課題が多岐にわたるため、一つ一つ確認する必要があった。

【課題の分析・抽出】

このような背景から、次の点について整理・分析のうえ、下記の課題を支援する事とした。

分析：各項目について情報整理

既存組織：経営面積、収支、作物、資産の所有状況（補助事業等の利用）等
個々の構成員：経営面積（自作地・借入地）、受託面積、栽培作物、販売先、専業業別（兼業の場合の勤め先）、認定農業者、人・農地プランの位置づけ、青・白申告、農業者年金の受給・加入状況、生前一括贈与・相続税納税猶予措置の有無、課税事業主か否か、労働力、機械・施設等の所有状況、借入金など

課題：構成員の意識の統一

情報の整理・分析を進める中で、経営面積や作目、構成員個々の考え方が異なっていることが判明した。**今後、法人化を実現するためには、構成員全員の意識統一が必要となる。**

支援内容

課題に対する具体的な支援内容

各自が法人組織に参画する意思があるかどうかを確認する必要があるため、構成員全員を集めた「**法人化検討会**」を2回開催した。

第1回法人化検討会

法人化の作業の第一歩である組織形態の検討を行った。これまで福島県では、株式会社での設立が多いが、近年では、中山間部を中心に農事組合法人の設立も多くなってきた。そのため、株式会社及び農事組合法人の違いや特長等について説明した。また、将来、農地の所有の可能性があり、農業経営基盤強化準備金制度の活用が考えられることから、農地所有適格法人の要件についても説明した。併せて、農業者年金の経営移譲年金受給の関係で適正な農地の処分が必要なことから、その処分方法と併せて法人化後の手続きとして、農地中間管理機構を通じた農地の権利設定、認定農業者への申請手続き等についても説明した。

第2回法人化検討会

構成員の経営状況を踏まえ、**税理士及び司法書士**の視点から、法人化による税制上のメリットや法人化に向けての具体的な手続き等について助言をおこなった。

法人化検討会に対する構成員の反応

専門家による具体的な助言を受ける前に、法人化に係る一般的な知識を身につける事で、「専門家の話がよく理解できた」「法人化や法人化後の具体的なイメージができた」との声があった。

改善結果

法人化検討会後、組織内の話し合いを進めてもらったところ、最終的には、経営発展が期待できる「株式会社」での法人形態を選択した。また、役員は比較的年齢が若い3名が就任、専業農家であった方が代表取締役となって、より運営しやすい組織体制となった。任意組織の構成員については、それぞれが株主として参画し、少なからず意思決定に関わることとなったが、基本的には若い3名をサポートするという立場として応援側に回った。

法人登記の手続きは司法書士が行った（2018年2月20日登記申請）。また、法人化後の経営資産の移行や役員報酬、税務関係の手続きについては税理士が引き継ぐ予定。その他、農地関係や農業者年金関係、認定農業者等への申請については、関係機関と連携して進めるよう連絡調整を図る。

今後の課題・展開

当面は、30年度における事業計画の作成支援が中心になるが、水田関係の補助金や生産調整の見直し、福島県独自の放射性物質に関するコメの全袋検査の動向にも対応していく必要がある。この様な状況を踏まえ、引き続き関係機関と連携して支援を継続する。

③今井 雅夫（6次産業化プランナー、愛知県・岐阜県・三重県・静岡県）

NO	営農類型 (主作目)	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	施設野菜	生産技術	その他(施設園芸コンサルタント)	2
2	施設野菜	経営管理一般、生産技術	税理士、その他(施設園芸コンサルタント)	2
3	施設野菜	経営管理一般	その他(施設園芸コンサルタント)	2
4	施設野菜	生産技術	その他(施設園芸コンサルタント)	2
5	施設野菜	法人化(組織形態の変更を含む)	税理士	2
6	施設野菜	労務管理	税理士	2
7	露地野菜	経営管理一般	税理士	1
8	施設野菜	経営管理一般	税理士、その他(施設園芸コンサルタント)	2
9	施設花き・花木	労務管理	社会保険労務士	2
10	施設花き・花木	労務管理	経営改善相談員	0
11	稲作	経営管理一般	税理士	2
12	稲作	労務管理	社会保険労務士	2
13	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	税理士	2

有限会社〇〇農園（三重県桑名市）

経営改善相談員：今井 雅夫
(6次化プランナー)

代表者名	〇〇	資本金	10百万円
設立（創業）年	1998年	売上高（規模）	61.5百万円（29年5月期）
事業内容	トマト施設栽培		
経営規模	施設5,620㎡		
従事者数	9名（役員3名、臨時雇用6名）		

相談員からの一言

代表は、父親の事業を継承され約0.5haのハウスでトマトのロックウール栽培をおこなっている。非常に研究熱心で、常に費用対効果を考えながら栽培に取り組んでいる。品質的には棚持ちが良いと評価されているが、反収は平均的であり、雇用の拡大と収入増を目指し、栽培技術向上の為、施設園芸の知見を有する専門家を派遣した。

課題の抽出・支援提案

【課題の背景】

父親が高齢になり、社長自身が全ての業務に対応せざるを得なく、増収に繋がる規模拡大が出来ない現状である。利益は出しているが、創業当時から続いていた水耕栽培システムは老朽化し、三年前には青枯れ病が発生し減収を余儀なくされた。現在は、ロックウール栽培に転換したが、水耕栽培のノウハウを継承しており、期待していた増収と栽培管理の効率化が確立していない。

【分析・課題抽出・支援提案】

- 課題①**：社長が一人で経営全般、栽培指導等を行っているため、自分が倒れた時の対応が非常に心配。サブになれる人材を早急に確保したい。
- 課題②**：一方、現状の規模では優秀な人材を雇用し給料を出すのは厳しい。
- 課題③**：今後1,200坪規模の温室を立てたいが、現状の売上では逆効果になる恐れがある。
- 課題④**：販売においては、市場出荷率75%であるが、50%まで縮小しキロあたりの販売価格の引き上げ（280円→300円）を目指したい。
- 課題⑤**：秀品率の向上と反収の増加を目指すため、より高度な栽培ノウハウを習得したい。
- 課題①・②・③は、**雇用の確保と規模拡大であり経営状況の改善に対する提案**となる。課題④・⑤は、**秀品率の向上による価格UPと収量増加を目指す栽培管理の改善**である。従って（一社）日本施設園芸協会のコンサルタント事業を担当する専門委員（理学博士）の派遣を実施した。

支援内容

課題①②③に対する具体的な支援内容（コスト削減）

- 支援Ⅰ**：下記効果を得るため、ヒートポンプの導入を提案する。
- ＊約20%の省エネ実現による、生産原価の削減。
 - ＊夜間温度の高温化により生育速度の向上。
 - ＊ヒートポンプの除湿効果により、これから春先に向かう中での病害防除と農薬の削減。
- 支援Ⅱ**：灯油コストを削減するため、CO2施用を高濃度施用（1,500ppm）からセンサーを利用した低濃度施用（400ppm）に変えるよう提案する。
- 支援Ⅲ**：栽培状況改善（詳細は右記参照）により、現在のハウススペックで反収31トン平均単価285円、売上7,000万円を目標とするよう提案する。

課題④⑤に対する具体的な支援内容（栽培指導）

- 支援Ⅰ**：苗の栽培管理方法の改善
- 苗の初期活着促進のため、きめ細かな水分管理を指導し、定植前に下葉かきをし、定植後3日間程度は植物に触れないようにと助言。
- 支援Ⅱ**：ロックウール栽培の初期の根圏管理の改善
- 定植後1週間は培地内の含水率は高めにする。その後、着果状況を良くし発根を促す為含水率は低めに管理。一回の灌水量は多めにするが、午後からは停止させる。植物の成長に伴い灌水は増やしていくが排水率は3割程度出ると助言。
- 支援Ⅲ**：初期生育改善に伴う、栽培管理手法
- 根圏状態が良好になると必然的に栄養成長に傾きやすくなる為、24時間の平均温度を高めにし、クイックドロップ（温度の高低差を利用した栽培技術）など積極的に活用する事が厳寒期の管理として重要である事を助言。

改善結果

社長は現在まで父親から継承した水耕栽培のノウハウで一定の成果を挙げられて来たが、無機質のロックウール栽培の技術は勉強されながらも今回の様な専門家の現地検証は受けられなかった。特に水分管理では過多気味となり、栄養成長（茎や葉の成長）の傾向が表れていた。1回目の支援を実施後、2回目に訪問した際には、生殖成長（花や果実の成長）への転換傾向が感じられ、これからの増収が期待できる。

今後の課題・展開

今作は、既に3分の2を過ぎ、春先からの病害防除が収穫量を大きく左右する。今回のコスト削減や栽培指導によって、経営の改善と収量の増加が期待できる。また、苗の重要度を再確認された事から、上記で提案した目標を達成すると考えられる。引き続き、（一社）日本施設園芸協会のコンサルタント事業を担当する専門委員（理学博士）による支援を実施していきたい。

④（税）宮田会計事務所（石川県、富山県）

NO	営農類型 （主作目）	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	稲作	労務管理	社会保険労務士	3
2	稲作	労務管理	社会保険労務士	3
3	稲作	労務管理	社会保険労務士	3
4	稲作	労務管理	社会保険労務士	1
5	稲作	労務管理	社会保険労務士	2
6	稲作	法人化（組織形態の変更を含む）	司法書士	2
7	稲作	法人化（組織形態の変更を含む）	経営改善相談員	0
8	稲作	法人化（組織形態の変更を含む）	司法書士	2
9	稲作	法人化（組織形態の変更を含む）	司法書士	2
10	稲作	経営管理一般	経営改善相談員	0

相談員からの一言

北井農産では近年、周囲の農家からの農作業委託の依頼が年々増加している。高齢化や後継者不足といった農業分野における喫緊の課題は、白山市でも例外ではなく、この傾向は今後も続くことが懸念される。経営面積の拡大や、新たな人材確保、後継者の育成等、労務管理に関する様々な課題を解決するため、人事労務の専門家である**社会保険労務士**を派遣した。

課題の抽出・支援提案

【課題の背景】

同社は近年、経営面積が年々増加していることや、常時雇用者である社長の父母も高齢であること等から、現在の人員では、対応しきれない状況になりつつある。社長は現在51歳で、今後の事業承継の観点から、近い将来、息子を新たに就農させ、後継者として育てたいとの考えもある。

このような中から、同社は、今後の農業経営における人材確保、後継者の育成等の対応に迫られていた。新たな人員を雇い入れた場合や、息子を農業経営に参画させた場合、労務管理体制の見直しや、労働保険、社会保険への加入、賃金体系や役員報酬の見直し等、な専門的知識を要する様々な対応が必要となる。

【分析・課題抽出・支援提案】

このような背景から、喫緊の課題に対応するため、下記により支援する事とした。

課題①：新たな人材の確保と労働社会保険の適用に関する対応

経営面積の拡大と後継者育成に向けた新たな人材の確保、これに伴う労働保険、社会保険への加入や、賃金体系、役員報酬の見直し等について、専門家である**社会保険労務士**を派遣することとした。

課題②：労務管理体制の見直し

経営面積の拡大や、これに伴う人員の増加に合わせ、これまでの労務管理体制を大幅に見直す必要があることから、**社会保険労務士**を専門家として派遣することとした。

支援内容

課題①に対する具体的な支援内容

- ・社員を新たに雇用した場合、また、社長の息子を新たに就農させた場合の労働保険、社会保険の適用について、社会保険労務士が説明。
- ・1回目の派遣後、社長の息子が就農することが決定したことから、2回目の派遣の際、社会保険の加入手続きを行った。この際、賃金の具体的金額、支払のタイミング、今後の見直し等について専門家が丁寧にアドバイスした。今後は、役員報酬の改定について支援予定。

課題②に対する具体的な支援内容

- ・社長の息子が就農することになったことから、**勤務時間、休憩、休日等について、作業の実態をヒアリングしながら、専門家が具体的な対応策を提案した。**
- ・今後の新たな雇用を視野に、労務管理体制の基盤を構築するため、会社と社員が守るべきルール等を文書化した就業規則を作成することの必要性についても説明した。

改善結果

第1回目の専門家派遣後、社長の息子の就農が決まった事は、大きな成果といえる。また、これに伴う息子の社会保険への加入手続きも完了した。専門家からの説明を受け、社長の労働保険、社会保険の制度の知識を深めてもらうことができた。**労務管理体制については、農繁期、農閑期における勤務時間、休日等の見直しを行うとともに、作業技術の習得に向けた具体的取り組み等についても協議し、労務管理体制の基盤構築へ向け、大きな一歩を踏み出すことができた。**今回の専門家支援により、企業経営における人材確保、人材育成等の重要性について、社長に新たためて実感してもらうことができたのではないかと考える。

今後の課題・展開

決算状況を踏まえ、専門家の支援の下、2月下旬に今後の役員報酬について、改めて協議する予定。この際、経営状況、経営面積等を踏まえ、今後の人員計画についても検討する予定。

新たな人材の確保に向け、労務管理体制の強化を図るため、今後は就業規則の整備についても、専門家を交え、検討していきたい考え。

⑤松井 宏次（中小企業診断士、京都府）

NO	営農類型 (主作目)	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	露地野菜	経営管理一般	中小企業診断士	1
2	露地野菜	事業計画作成	中小企業診断士	1
3	露地野菜	法人化(組織形態の変更を含む)	中小企業診断士	1
4	露地野菜	販路開拓(商談会・マッチング等)	中小企業診断士	1
5	露地野菜	販売・営業	中小企業診断士	1
6	露地野菜	経営管理一般	中小企業診断士	1
7	施設野菜	生産工程管理	中小企業診断士	1
8	施設野菜	販売・営業	中小企業診断士	1
9	採卵鶏	事業計画作成	中小企業診断士	1
10	工芸農作物	経営管理一般	中小企業診断士	1

代表者名	匿名	資本金	10百万円
設立（創業）年	創業1869年	売上高（規模）	50百万円（2017年時点）
事業内容	工芸農作物		
経営規模	茶 7ha		
従事者数	6人（役員2名、常時雇用1名、臨時雇用3名）		

相談員からの一言

支援先は2010年ごろより、自園を有機JAS認定を含むオーガニック栽培にシフトさせて来た。同時に、海外販路開拓と抹茶加工・抹茶加工品の開発を続けて来た。

経営者が、諸課題を意識するなか、大型の設備投資が進行中であることから、基本的な経営の考え方や、コストの捉え方についての助言が必要な段階と考え、農業経営に詳しい中小企業診断士を派遣した。

課題の抽出・支援提案

【課題の背景】

支援先は元々は製造業であった法人だが、明治時代から続く茶園を引き継ぎ、現在では、専ら農業を営んでいる。積極的な経営姿勢により、オーガニックへのシフトのために一時的に生産、出荷高が減少する時期を乗り越え、新たな栽培体制を整えた。また、抹茶加工品（抹茶オーレ等）についても、抹茶ブームに先駆けての取り組みであり、市場が追いついて来た感がある。

人員とのバランスがとれた現状の栽培量のまま、設備投資により抹茶加工を内製化するとともに適正な販売を行うことで、経営の向上を図ろうとしている。

【分析・課題抽出・支援提案】

このような背景から、喫緊の課題と継続課題として下記二点支援する事とした。

課題①：設備投資に伴うマネジメント

設備投資にあたり、会計事務所から売上増目標の数値が出されている。それに対し、具体的なプランを考え、早急に行う必要があることから、**農業者の経営管理全体を踏まえて、マーケティングを含む助言ができる農業者支援の経験豊富な中小企業診断士を派遣することとした。**

課題②：その他の経営課題の整理

当社は、農業経営における課題全体をとらえ、それぞれに改善向上させる段階にあると考えられる。分野別課題への助言を実施した。

支援内容

課題①に対する具体的な支援内容

・専門家からは、投資対効果を考慮するにあたり、まず、直接の投資額以外での固定費増（製造業で約30%増）を見込むべきこと等への注意があった。その上で、必要な利益額とコストの増減の算出、設備活用による利益増計画を、達成が困難な場合の代替案を含め検討するという考え方について指導があった。

・**業務の計数管理が利益計画実行のために必要であり、商品別、販売別集計を、日常の商品管理の仕組みとしてつくる**ことで、実施して行けるように助言があった。

課題②に対する具体的な支援内容

各分野全体を俯瞰のうえ、個別の改善、向上策として次の点などを指導。

- ・商品開発に当たっては、商品開発と並行して、**販路、販売先の検討が必要**。行動力のある経営者の特質から、**これまでの人的ネットワークを棚卸し**することが、その場合に有効。
- ・販路拡大では、外部パートナーの活用を合わせて検討すべき。
- ・ウェブサイト等の広告・PRの改善に対しては、**目的を明確にしてのコンテンツづくりという基本**を押さえること。

改善結果

経営者は、当社にとって初めてとなる大型投資の投資につき、その効果を生かし十分に活用しようとしている。一方で、自社全体を捉えて経営課題を明らかにし、企業経営としての取組を向上させる段階にあることも意識していた。

今回の事業で、自らの考えを客観化することができ、**専門家の指導により、喫緊の課題と、継続して重要となる課題とを区別して把握することができた**。具体的に、課題解決に進むことができるようになった。

今後の課題・展開

一般的には、抹茶ブームが続いており、また、オーガニックへのシフトと海外での販売実績を積んでいる強みなどがあり、優位なポジションに立ち得ると考えられ、今後の展開にも期待できる。しかしながら、ブームに左右されず、また、市場の厳しさがあるなかで、自らが価格決定権を持つ販売を確立するためには、様々な努力を必要とする。

そのためには、**コストと利益に関する管理にとどまらず、全体を見据え、計数に基づく経営が求められる**。現在の良好な茶、及びその加工商品の品質を確保するためにも、経営者自身が栽培から販売活動など実務に多くの時間を費やす必要はある。そのうえで、**会計事務所や、公的支援機関などの外部活用を含め、基本的なマネジメントの向上に取組む必要がある**。

⑥河原田 栄治（行政書士、大阪府・兵庫県・京都府・和歌山県・滋賀県）

NO	営農類型 (主作目)	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	露地野菜	法務関係	行政書士	0
2	露地野菜	事業計画作成	行政書士	0
3	露地野菜	新商品・製品開発	行政書士	0
4	露地野菜	資金調達・財務管理	行政書士	0
5	露地野菜	法人化(組織形態の変更を含む)	行政書士	0
6	稲作	販売・営業	その他(精米包装会社)	1
7	稲作	法務関係	行政書士	0
8	稲作	事業計画作成	行政書士	0
9	稲作	資金調達・財務管理	行政書士	0
10	稲作	資金調達・財務管理	行政書士	0
11	稲作	事業計画作成	経営改善相談員	0
12	施設花き・ 花木	行政等への書類申請	行政書士	0
13	施設花き・ 花木	法務関係	行政書士	1

コロナ農業生産株式会社（和歌山県御坊市・花卉）

経営改善相談員：河原田 栄治
（行政書士）

代表者名	上野 和人	資本金	150万円
設立（創業）年	2016年	売上高	1500万円（2017年現在）
事業内容	花卉（スターチス、小菊）		
経営規模	80 a（施設30 a、露地50 a、2017年末時点）		
従事者数	6人（役員3名、常時雇用1名、臨時雇用2名）		

相談員からの一言

企業による農業参入は近年増加する傾向にあるが、生じてくる課題には、共通したのが見受けられます。課題となる生産力と販路確保は、設立当初からしっかり対策することが重要ですが、参入後にも地権者や行政との間で様々な課題が生じてきます。これらの課題に対応するため、農業分野を専門とする**行政書士**として対応しました。

課題の抽出

【課題の背景】

コロナ農業生産株式会社は、流通に適した規格の生花の仕入れを求めて、花き流通企業が2016年に和歌山県御坊市に設立した農業参入企業。生産した花の販売先は、親会社であるため、販路は確保されており、生産面においては、地元生産農家が役員として加わっているため、設立当初からスムーズに始めることができています。一方、当初の経営面積が30 aと小さかったため、経営規模の拡大が急がれていた。また、経営規模拡大に向けた施設増設のための資金と人材の確保が必要となっていた。

【分析・課題抽出・支援提案】

このような背景から、以下の課題を支援する事とした。

① 営農規模拡大のための農地確保

農地の確保を早急に進めることが、経営の安定に資することから、**地権者・行政との間で、スムーズな農地の借入に対応する必要がある。**

② 制度資金活用に向けた認定農業者への認定

日本政策金融公庫のスーパーL資金等の活用のため、市の農業基本構想に適合した事業計画等の作成に対応する必要がある。これら2点に対応するために、農業分野を専門とする**行政書士**として支援を行った。

支援提案

【具体的な支援内容】

① ①の課題に対する支援内容

農地の拡大に向け、安易な借入を避けることや、地権者との間で借入条件を明確にするなどの留意点を助言。また、3つの借入方法（農地法3条許可、農業経営基盤強化法に基づく利用権設定、農地中間管理機構の利用）について、メリット・デメリットを説明し、円滑な手続きの選択を促した。

② ②の課題に対する支援内容

市から経営面積を現在の面積（30 a）より拡大してから相談という指導があったため、①の支援によって80 aまで拡大した。面積拡大後、市に対し、農業経営改善計画書提出に向けた下打合せを要請し、併せて支援先へ下打合せに必要な事業計画を作成する等の指導・助言を行ったうえで、市と打合せを行った。

改善結果

【支援結果（期待される効果）】

①の支援については、花の生産に適した日照時間の長い適地が見つかり、農業経営基盤強化促進法に基づく利用権設定の方法にて、市と設定手続きが完了し、経営面積は30 aから80 aへ拡大した。今後、さらに経営面積を拡大するため、営農条件に合った最適な農地を求めていく。

②の支援については、市との打合せを通じ、農業経営改善計画書の提出に向けて、地ならしができるとともに、計画目標（所得400万円以上/人、労働時間2,000時間以下/年）が明確になった。また、農業経営改善計画書の作成に向け、ベースとなる事業計画が完成した。今後は、認定申請に向けて必要書類を整備し、認定申請書を作成等、準備をしていく。

今後の課題・展開

【今後の課題・展開】

農地面積の拡大は今後も行っていく方針だが、所有者不明のケースや相続未了のケース等、様々なケースが出てくるのが想定され、継続的に支援を行っていくことが必要と思われる。4月には新たに1名を採用する予定であり、各種社会保険等の整備を進め、人材の定着状況を勘案したうえで、「農の雇用」制度（雇用就農者育成タイプ）の活用を検討する予定である。また、認定農業者の認定を受けた際には、日本政策金融公庫の制度資金を活用する予定にしており、人材面、資金面の整備を進め、事業が拡大していくことが期待される。

⑦（一社）奈良県農業会議（奈良県）

NO	営農類型 (主作目)	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	果樹	生産工程管理	その他(経営コンサルタント)	1
2	果樹	労務管理	社会保険労務士	1
3	露地野菜	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	
4	露地野菜	労務管理	社会保険労務士	1
5	施設野菜	労務管理	社会保険労務士	1
6	施設野菜	生産工程管理	経営改善相談員	
7	施設野菜	経営管理一般	その他(JGAP指導員)	1
8	露地花き・ 花木	労務管理	社会保険労務士	1
9	露地花き・ 花木	情報(IT)関係	その他(ITコーディネータ)	1
10	工芸農作物	法務関係	その他(弁理士)	1
11	工芸農作物	税務関係	税理士	1
12	酪農	新商品・製品開発	その他(農研機構)	
13	稲作	販路開拓(商談会・マッチング等)	税理士	1
14	ブローラー	経営管理一般	経営改善相談員	

月ヶ瀬健康茶園株式会社（奈良県奈良市・茶）

経営改善相談員：（一社）奈良県農業会議

代表者名	岩田文明	資本金	6百万円
設立（創業）年	2017年	売上高（規模）	55百万円（2017年時点）
事業内容	茶の生産・加工・販売、椎茸の生産		
経営規模	茶園15ha、椎茸1万本		
従事者数	12名（役員4名、常時雇用7名、臨時雇用1名）		

相談員からの一言

月ヶ瀬健康茶園は奈良県では珍しい紅茶栽培や有機JAS取得、パッケージデザインにデザイナーを起用するなど、付加価値のある商品展開をおこなっているが、商標権等の知的財産への対応が喫緊の課題となっていた。

知的財産に関する取り組みのため、農業分野の商標権等にも精通している弁理士を専門家として派遣した。

課題の抽出・支援提案

【課題の背景】

月ヶ瀬健康茶園は、奈良県月ヶ瀬の地で明治の頃から先祖代々農業を営んできた。1984年から現代表の父・文祥氏が有機栽培に取り組み始め、茶園すべてを農薬・化学肥料を一切使わない有機栽培に切り替えている。

文明氏が就農すると同時に、新たに紅茶製造にも取り組み、自家茶園すべてと自家荒茶工場で有機JASを取得。こだわりの有機栽培の茶は、口コミなどにより固定（リピーター）客を中心に、現在国内外へ販路を拡大している。

そういった中、商標権等の知的財産に対する取り組みの遅れから不安を抱えていた。今後の国内外も含めた事業拡大に向け、知的財産への対応が必要不可欠となっていた。

【分析・課題抽出・支援提案】

このような背景から、下記を喫緊の課題として支援する事とした。

課題：商標権等への対応

今後、国内外への販路拡大による経営発展をするうえで、パッケージや商標のトラブルが起こる前に商標権侵害等に対応する支援が必要なため、農業分野の商標権等にも精通している弁理士（中小企業診断士）を専門家として派遣することとした。

支援内容

課題に対する具体的な支援内容

- ・専門家からは、販売している各種商品について、ネット通販での表示や現在使用している商品パッケージには、商標としての機能を有する文字と図形が多数存在するため、使用上の問題と登録可能性の判断について指導・助言。
- ・パッケージデザインの著作権や他の模倣防止のため商標登録について指導・助言。
- ・現在、商標権を取得しているものについても、会社名義への切替や使用方法など商標登録の検討の有無について指導・助言。
- ・外国における商標権取得手続きの方法、外国出願補助金制度の利活用について指導・助言。

改善結果

月ヶ瀬健康茶園では、商標登録等の知的財産に関する相談を誰にすればいいのかわからず暗中模索していたが、今回の事業で専門家の指導のもと、知的財産保護に必要な知識の習得、具体的な商標登録の取得方法、商標権等の侵害問題が発生した場合の商標の差し止め、損害賠償請求などの対応について取り掛かることができるようになった。

今回専門家に相談することで、**商標権侵害への対応に加えて、外国（欧米）における商標保護について指導を受けたことで、今後の販路拡大や事業規模拡大につながると感じた。**

今後の課題・展開

今後の事業規模の拡大のためには、付加価値のある自社ブランドの商標権等の知的財産への対応とともに、人材の確保・育成にも取り組んでいく必要がある。

これまで、個人経営の時から従業員のために社会保険に加入するなど、就業環境の整備にも力を入れてこられたので、今後は魅力ある企業として更なる規模拡大と経営の多角化を進めるため、就業規則や各種規程の作成などに取り組んでいく必要がある。

⑧ (株) 西日本シティ銀行 (九州地域及び岡山県)

NO	営農類型 (主作目)	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	肉用牛	事業計画作成	経営改善相談員	0
2	肉用牛	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	0
3	養豚	法人化(組織形態の変更を含む)、事業承継	経営改善相談員	0
4	養豚	資金調達・財務管理	経営改善相談員	0
5	きのこ類	販路開拓(商談会・マッチング等)	経営改善相談員	0
6	きのこ類	事業承継	経営改善相談員	0
7	きのこ類	事業計画作成	経営改善相談員	0
8	ブローラー	法人化(組織形態の変更を含む)、事業計画作成	経営改善相談員	0
9	露地野菜	新商品・製品開発	経営改善相談員	0
10	施設野菜	資金調達・財務管理、事業計画作成	経営改善相談員	0

相談員からの一言

- ・○○農場グループでは、生産～販売まで行える体制を構築し、飲食店、加工品直売店も展開するなど、収益向上が図られている。
- ・事業承継対策については代表者の機微な話でもあるため、社内では対策をしないといけないとの認識はありながら手付かずの状況。
- ・税理士等のアドバイスをもらいながら当行にて支援を行うこととした。

代表者名	○○ ○○	資本金	13百万円
設立（創業）年	1976年8月	売上高（規模）	860百万円（2017年6月期）
事業内容	肉用牛		
経営規模	肉用牛1,300頭の一貫		
従事者数	27人（役員7名、常時雇用20名、臨時雇用0名）		

課題の抽出・支援提案

【課題の背景】

・○○農場グループは現在肉用牛を行う農事組合法人○○農場と養豚・食肉卸売業を行う○○農場株式会社となっている。以前は肉用牛事業、養豚事業、食肉卸売事業ともに全てを農事組合法人○○農場にて行っていた。

・現在は分社化されているが、創業から40年以上経過した農事組合法人○○農場は、**過去からの利益積上により純資産が大きくなっている状況（出資金額1,300万→評価額11億6,000万）で、かつ代表は高齢であり出資持分の承継に問題があると想定した。**

・また農事組合法人○○農場は7名の出資者となっているが、**農事組合法人は1人1票制度のため意思決定が遅いことについて問題意識を持っている。**

【分析・課題抽出・支援提案】

課題を踏まえ以下の2点についての支援を行うこととした。

①事業承継

出資の44.5%を占め、純資産価額評価（概算）で5億円超となっている創業者の株式承継についての支援。創業者は高齢であり、当社社内において対策が必要との認識はあるが未着手。

②農事組合法人の株式会社への組織変更

出資額に応じた議決権割合となるため迅速な意思決定が可能。

＊株式会社化後の事業承継でのメリット＊

農事組合法人では純資産価額での出資持分の承継のみとなるが、**株式会社の場合、純資産や売上高から小・中・大会社に区分されるため、類似業種批准価格（類似した上場株式会社に基き算出した株価）と純資産価額を絡めた評価での承継が可能（評価額11億6,000万→3億6,000万）ではないか。**

以上の点について、農業分野に長けた税理士等による支援を行うこととした。

支援内容

課題①・②に対する具体的支援内容

- ・農業分野に長けた税理士に相談するなどして農事組合法人の事業承継制度を理解した上で当組合の承継に対する考えを議論した。
- ・その議論の中で代表者は資産の承継に重きを置いているのではなく、経営の承継に重きを置いていることが判明。
- ・そのため農事組合法人の出資持分承継については、純資産価額での評価となるため高い評価額となるが、組織変更（株式会社化）を行うことでの事業承継上のメリットについて提案。また従業員持株会設置における効果についてのアドバイスを行った。
- ・また悩まされていた農事組合法人における意思決定の遅さについても同じく組織変更することで出資額に応じた議決権となるため、解消されることを提案。

改善結果

- ・○○農場は、顧問税理士とは別に、株式会社化などについて相談を行っていた特別顧問の税理士がおり、今回当行との議論内容については専門家を派遣するのではなく、既に相談をされている特別顧問の税理士と相談してもらうこととなった。
- ・なお株式会社化については今後進めていく方針であり、株式の事業承継対策についても概ね当行提案を用いた対策を検討していきたいとの回答をもらっており、税理士同席のもとで協議を行う。
- ・ただし従業員持株会を用いた事業承継対策は行わずに進めていく方針となった（上記の特別顧問の税理士との相談の結果、大きな効果が得られないとの見解になった。）

今後の課題・展開

- ・**30年度税制ではこれまでの事業承継税制が大きく変わる予定**であり、○○農場の事業承継対策についてはまだ途上の段階のため、**新たな税制を用いての事業承継対策についてなど今後も税理士と連携をしながら提案を続けていきたい。**
- ・当社グループにおいては肉用牛生産、養豚生産だけでなく、精肉加工、飲食店事業など幅広く事業を行っている。その中で○○農場グループのブランド力向上による収益力強化に積極的に動いている。
- ・安価な輸入牛肉・豚肉の影響を受けないため、消費者に支持される安心・安全な肉の生産へのこだわりも強い。
- ・今回の支援をきっかけに今後も良き相談相手となり、ニーズや潜在的問題などについて総合的なアドバイスを続けていきたい。

⑨（一社）熊本県農業会議（熊本県）

NO	営農類型 (主作目)	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	施設野菜	法人化(組織形態の変更を含む)	税理士	1
2	施設野菜	労務管理	社会保険労務士	1
3	施設野菜	法人化(組織形態の変更を含む)	税理士	0
4	施設野菜	法人化(組織形態の変更を含む)	税理士	0
5	露地野菜	経営管理一般、事業計画作成	中小企業診断士	1
6	露地野菜	経営管理一般	税理士	0
7	稲作	法人化(組織形態の変更を含む)	経営改善相談員	1
8	施設花き・花木	法人化(組織形態の変更を含む)	税理士	1
9	肉用牛	税務関係	税理士	1
10	養豚	事業承継	税理士	0
11	採卵鶏	事業承継	税理士	0

代表者名	〇〇 太郎	資本金	----百万円
設立（創業）年	2009年	売上高	2 5 百万円（2016年時点）
事業内容	露地野菜生産（有機 J A S 取得）、販売		
経営規模	延べ10ha（人参、キャベツ、大根、白菜、ピーマン、水稲等10品目）		
従事者数	7人（代表者1名、常時雇用3名、臨時雇用3名）		

相談員からの一言

本経営体は、個人経営で露地野菜の生産（有機 J A S 取得）・販売を行っており、売上は年々伸びているものの、利益率が低く、その原因追求と経営安定化を図ることが課題であった。

分析には専門知識が必要であるため農業関係に詳しい**中小企業診断士**に依頼し対応した案件です。

課題・改善点の抽出

【課題の背景・分析】

支援先は、「こんなに農薬を使用する農作物は好ましくない。」と、10年ほど前に J A を退職し就農したオーガニック野菜の担い手農業者。現在、売上は年々伸びているものの、売上に対する利益率が少ない。材料費・労務費の割合が増加する中、全般的な要因分析が必要な状況。有機肥料も自社で作りたいが手が回らずほとんど購入に頼っている状況である。

併せて、「法人化を検討しているがどうだろうか。」との相談から、**過去3年分の申告書等を提出していただき、相談員として3ヶ年の売上や経費等を経年比較するため、推移表を作成した。**毎年の計上科目も統一性がなく、専門家からのアドバイスを求める事とした。

【分析・課題抽出・支援提案】

このような背景から**中小企業診断士**を派遣し次の4項目を支援課題とした。

①経理関係について

仕分と計上科目の不適合がある事や単式簿記である事から、細かい分析が不可能であり、決算精度を高める必要がある。

②コスト管理について

作物毎の収支データがなく、**作目毎の利益率が把握できていない。**

③法人化について

法人化の意向はあるが、タイミングや手続き等が整理されていない。

④人材育成について

右腕として任せられる従業員がいない。また、従業員に任せられない性格の代表のため、何でも自分でやってしまっている。病気もできない状況にある。

支援提案

各課題に対する具体的なアドバイス・支援事項

①経理関係について

決算・経理については、誰が行っても科目相違等がないように「マニュアル」を作成すること、また、複式簿記を導入することを助言。

②コスト管理について

事前に中小企業診断士に過去3ヶ年分の決算資料の検証を依頼し、その分析結果を「簡易診断」資料として提示。併せて、作物ごとに経費・労賃を把握し利益率がわかるような体制作りのため、計画と実績を対比できるようデータ化することを助言。

③法人化について

将来の法人化を見据え、検討すべき事項を全て抽出し、計画的に進めるよう助言。

④人材育成面

作業マニュアルを作成する事で、従業員に任せられる体制作りが可能になると助言。

改善結果

支援先からは「自分の経営がどういうものかわかった。今年度から一度にやることは難しく、できるものから行なっていく。法人化についても今年度から準備し進めていく。」とのコメントをいただき、下記項目を順次進めていくとのことであった。売上増、利益率アップ、経営の安定化が期待される。

- ・（今年度より）単式簿記から複式簿記への変更
- ・作物ごとの計画、実績（材料費・労務費等）対比表等を用いた収支の把握
- ・マニュアル（経理・作業）の作成

今後の課題・展開

今後は計画と実績対比のデータ化を通じて、**作目ごとの利益率を把握することにより、取引先の分析・ランク付けをし、利益率が低い取引先との契約見直しなどが期待できる。**また、自家製肥料（堆肥）を作れる体制を構築し、オリジナル感を出すなど、売り込みにも注力していきたい考え。

上記課題の他、水稲にかかる農機の更新を行わないこと、ハウス施設を増やすことで、売上増や利益率のアップ、経営の安定化を期待したい。

⑩工藤 芳純（中小企業診断士、佐賀県、福岡県）

NO	営農類型 (主作目)	経営課題	専門家	専門家 派遣回数
1	果樹	法人化(組織形態の変更を含む)	税理士	1
2	果樹	法人化(組織形態の変更を含む)	税理士	1
3	果樹	販売・営業	中小企業診断士	4
4	果樹	販路開拓(商談会・マッチング等)	経営改善相談員	0
5	果樹	法人化(組織形態の変更を含む)、販売・営業	経営改善相談員	0
6	稲作	販売・営業	その他(デザイナー)	3
7	稲作	新商品・製品開発、販路開拓(商談会・マッチング等)	経営改善相談員	0
8	稲作	新商品・製品開発、販売・営業	経営改善相談員	0
9	施設野菜	販売・営業	その他(IT 専門家)	5
10	施設野菜	販売・営業	中小企業診断士	3
11	施設野菜	販売・営業、販路開拓(商談会・マッチング等)	経営改善相談員	0
12	露地野菜	新商品・製品開発、販路開拓(商談会・マッチング等)	経営改善相談員	0
13	施設花き・花木	販路開拓(商談会・マッチング等)	経営改善相談員	0
14	きのこ類	販路開拓(商談会・マッチング等)	経営改善相談員	0
15	養豚	販売・営業	中小企業診断士	5

(有)永洲ファームリンク (佐賀県藤津郡太良町・養豚)

経営改善相談員：工藤 芳純
(中小企業診断士)

代表者名	永洲 政信	資本金	5百万円
設立(創業)年	1984(1965)年	売上高	8億円(2017年時点)
事業内容	・金星®佐賀豚の飼育・加工(ハム、ソーセージ、ハンバーグ他)・販売、直売店・レストラン		
経営規模	・畜産(豚)：敷地面積40ha/1000頭、加工施設 ・直売所・レストラン(ファームリンク金星屋 佐賀県佐賀市)		
従事者数	36人(役員3名、常時雇用25名、臨時雇用8名)		



相談員からの一言

永洲ファームリンクは養豚/食品加工に加え、直営店(小売/飲食店)にチャレンジしている。本事業での支援にあたって、まず経営者へのヒアリングを実施し、佐賀市内にオープンした直営店を軌道に乗せることを最優先課題とすることにしました。そこで、専門家として、飲食業に強い**中小企業診断士**を選定し、派遣しました。

課題の抽出・支援提案

【課題の背景】

1965年創業(1984年法人化)。佐賀県太良町は、太良岳山系の中腹(黒金地区)、「水源の森百選」にも選ばれている緑豊かな森が広がる地にあり、黒金の「金」にちなんで佐賀で育った上質の豚肉を自社ブランド「金星 佐賀豚」と名付け、飼育・販売をしています。

市場への出荷販売が主だったが、それだけでは収益が上がらない状況が続いたため、自社での加工販売(6次産業化)に乗り出すことになり、2013年6次産業化総合化計画認定を受け、加工工場新設、ハム、ソーセージ、ハンバーグ他を自家製造するに至っています。

2017年1月佐賀市内に金星 佐賀豚(精肉・加工品)を販売する直営店(ファームリンク金星屋)をオープン、更に同8月から店内で金星佐賀豚を使った料理を提供し、今に至っています。

加工品販売は、少しずつ売上が増えている一方、飲食店経営では何をしたら良いかわからない状況で、直営店の位置づけ、メニューやサービス、スタッフ教育、宣伝活動等について支援することとなりました。

【分析・課題抽出・支援提案】

このような背景から、喫緊の課題である直営店舗の経営改善のために、飲食店経営を専門とする**中小企業診断士**を派遣して、支援した。

課題①：販売・マーケティング

食肉業界では一定の知名度がある当社だが、一般消費者に浸透していない。特に飲食店経営においては、看板商品のクオリティが集客につながる。金星佐賀豚というブランド豚の魅力を最大限引き出し、また食べに來たいと思わせる商品開発・広報支援が必要。

課題②：組織・管理

初めて飲食業を経営されているということもあり、計数計画が設定されていない。業績目標が明確でないため、売上・コストに対しての意識が希薄。**業績改善のためには、最適な人員配置と的確な指示、コストコントロールが急務だが、経営者自身がスタッフに対して自信をもって指示・命令が行えていない。計数目標の設定と従業員の意識改革が必要。**

支援提案

課題①：販売・マーケティングに対する具体的な支援内容

- 金星佐賀豚の魅力を活かす商品開発・調理指導
 - 揚げ時間を最適化(短縮)による肉汁あふれる絶品とんかつ
 - 人気のソーセージと地場野菜を使ったサラダのワップレートメニューの開発
- 集客・広報支援
 - のぼり、メニューの改善、キャッチフレーズや視認性の訴求
 - Instagramの有効活用、HPでのドローン(空撮)映像の公開
 - イベントの定期開催、春から秋の野外イベント、BBQの実施等

課題②：組織・管理に対する具体的な支援内容

- 計数目標の設定
 - 飲食業の標準的なコスト、人件費(人員・シフト等ヒアリング)から、目標となる売上を設定。合わせて原価・販管費の削減提案を実施。
- 従業員意識向上・ベクトル合わせ
 - 経営者だけではなく、従業員へも直接指導することで、意識改革・ベクトル合わせを図った。また、トップダウンだけではなく、経営者が従業員から意見を聞き、良い案を採用することで従業員のモチベーション向上を図った。

改善結果

- 経営者が、飲食業経営の基本を理解することで、自信をもって戦略・方針をスタッフに伝えることができるようになった。
- 直営店(ファームリンク金星屋)の位置づけを再確認し、金星佐賀豚のブランド認知・向上する場と再定義した。
- メニューのクオリティを向上させ、高付加価値・独自商品にこだわることで話題性を呼び集客・業績向上につながることを理解した。
- 計数目標の必要性を再認識し、目標売上・コスト管理を徹底することで、業績改善への道筋を示した。
- 従業員とのコミュニケーションを向上させることで、従業員の意欲を向上させ、改善提案が出る等、活性化につながった。

今後の課題・展開

今後はメニューの見直しなど提案策を実施することにより、売上の拡大につながると思うが、今回は現時点での課題に対しての支援であり、今後に向けたビジョンや事業計画の策定までは実施できていない。

そのため、進むべき方向性や、今回の課題抽出及び支援提案を実施する仕組み、すなわち経営戦略を明確にした上で改善を推進して頂きたい。

(b) 農業経営支援ネットワーク

経営改善相談員の支援体制として専門家や関係機関等による「農業経営支援ネットワーク」を整備（計 12 組織）。経営改善相談員のネットワークだけでは改善できない課題に対しては、「農業経営改善支援ネットワーク」に照会し、専門家の派遣を実施した。

組織名	業種
株式会社インテック	システム・IT
株式会社ACWパートナーズ	コンサル・サポート
協友アグリ株式会社	肥料・農薬
クミアイ化学工業株式会社	肥料・農薬
彩英総合研究所	コンサル・サポート
全国農業経営支援社会保険労務士ネットワーク	その他
一般社団法人全国農業経営専門会計人協会	コンサル・サポート
ソリマチ株式会社	システム・IT
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	金融・保険
東京海上日動火災保険株式会社	金融・保険
農林中央金庫	金融・保険
ハイパーアグリ株式会社	肥料・農薬、システム・IT、その他(水稻直播栽培)

c. 定例 M T G

配置した経営改善相談員の取組状況確認やフォローのためのミーティングを下記の通り 3 回実施した。

○第 1 回定例ミーティング

経営改善相談員の目線合わせを目的に、具体的な経営改善支援の進め方やカルテの活用方法課題抽出方法の研修を実施した。

- ・ 日時 平成 29 年 10 月 26 日（木） 13:30～17:00
- ・ 場所 TKP 東京駅前カンファレンスセンター「カンファレンスルーム 9A」
- ・ 内容
 1. 情報提供（農林水産省）
 2. 事業説明①（公益社団法人日本農業法人協会）
 3. 研修「経営課題の把握 ～経営情報シートの活用法～」
（講師：（一社）日本能率協会）
 4. 事業説明②（（一社）食農共創プロデューサーズ、（特非）IT コーディネータ協会）
 5. 質疑応答

○第2回定例ミーティング

経営改善支援業務を円滑に進めるため、各経営改善相談員による活動報告、および農業経営の課題解決に向けた意見交換経を実施。

- ・ 日時 平成 29 年 12 月 19 日（火）13:30～17:00
- ・ 場所 TKP 東京駅前カンファレンスセンター「カンファレンスルーム 4A」
- ・ 内容
 1. 事業報告 （報告：公益社団法人日本農業法人協会）
 2. 事務連絡 （説明：公益社団法人日本農業法人協会）
 - （1）カルテの記載例について
 - （2）交通費の精算について
 - （3）今後のスケジュールについて
 - （4）質疑応答
 3. 活動報告 （報告：各経営改善相談員）
 - （1）契約日から現在までの活動状況について
 - （2）支援先の事例報告について

○第3回定例ミーティング

経営改善支援業務を円滑に進めるため、各経営改善相談員による活動報告、および農業経営の課題解決に向けた意見交換経を実施し、実施成果報告会向けの資料や実績報告書の確認・協議を行った。

- ・ 日時 平成 30 年 2 月 8 日（木）13:30～17:00
- ・ 場所 TKP 東京駅前カンファレンスセンター「カンファレンスルーム 9A」
- ・ 内容
 1. 事業報告 （報告：公益社団法人日本農業法人協会）
 2. 事務連絡 （説明：公益社団法人日本農業法人協会）
 - （1）報告会向け資料の様式について
 - （2）実績報告書の提出について
 - （3）質疑応答
 3. 活動報告 （報告：各経営改善相談員）
 - （1）契約日から現在までの活動状況について
 - （2）支援先の優良事例について

(2) 雇用就農者向けのキャリアアップ計画の導入【別冊①参照】

雇用就農者のキャリア形成を促すことが経営課題であると考えられる農業法人を10法人選定し、キャリアアップについて専門性を有する経営改善相談員及び専門家を派遣することで、農業法人のキャリアアップ計画の導入を支援した。

実施結果の詳細については別冊①を参照。

(3) 農業経営におけるデータ利活用の促進【別冊②参照】

データの利活用を通じた経営改善を図ろうとする農業法人に対して、収集すべきデータの種類、収集方法や活用方法等について提示することを通じて、農業法人の経営改善に向けた計画の作成を支援した。

実施結果の詳細については別冊②を参照。

3. 有効性の調査・検証

経営改善支援の対象となった農業者等に対し、経営改善相談員による支援の後、アンケートやヒアリングの実施と併せて、支援内容について、検討会委員によりカルテおよび専門家派遣実施報告書を調査し、カルテに基づく支援の有効性について、検証した。

また、各検討会委員による検証結果について、委員による検討会を開催し、支援の有効性について、協議し報告書を作成した。

(1) 検討会委員

澤田 守 農業・食品産業技術総合研究機構 農業経営研究領域研究員
堀内 政徳 堀内社会保険労務士事務所
吉川 順子 吉川順子税理士事務所

(2) 実施方法

a. 支援先への調査

支援先 145 先に対しアンケートを実施し、98 先より回答を得た（回答率：68%）。

b. カルテおよび専門家派遣実施報告書の調査

検討会委員により、全ての支援先に関するカルテおよび専門家派遣実施報告書について調査した。

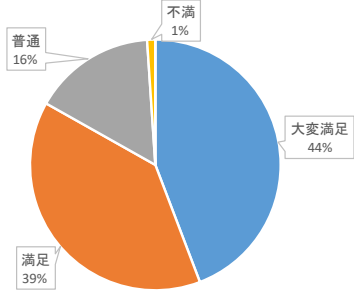
(3) 検討会

- ・ 日時 平成 30 年 2 月 21 日（水）13:30～15:30
- ・ 場所 TKP 東京駅八重洲カンファレンスセンター ミーティングルーム 1E
- ・ 内容
 - 1. 事業報告（報告：公益社団法人日本農業法人協会）
 - 2. 検証報告（報告：各検討会委員より）
 - 3. 意見交換・協議
 - ・ 検証レポートの各項目について
 - ・ 報告会での発表者、発表内容・資料について

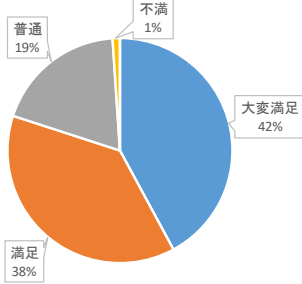
支援先へのアンケート集計結果

アンケート結果(支援先N=95)

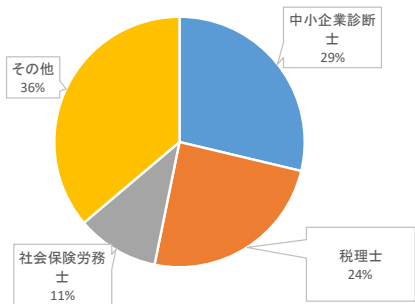
①対応した者の説明のわかりやすさ



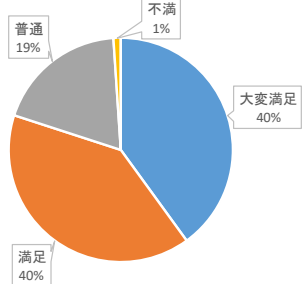
②対応した者のアドバイスは事業や経営実態を踏まえたものであったか



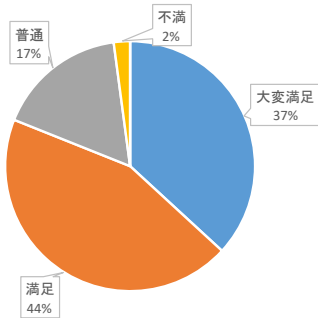
④どの専門家のアドバイスが有効でしたか



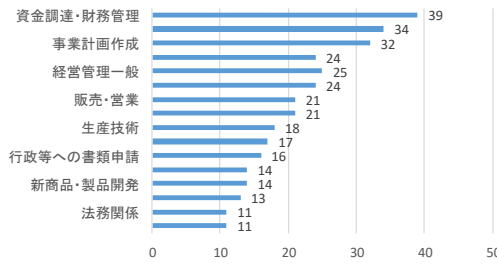
③対応した者のアドバイスは事業活動の参考になったか



⑤総合的な満足度についてご回答ください



今後、経営改善相談員や専門家からアドバイスを受けるとすれば、どのような課題に対してアドバイスを得たいと思いますか。



<コメント欄への記載内容>

①～⑤で「不満」もしくは「大変不満」を選択された場合は、その理由についてご回答下さい。

- ・一度訪問して頂いたがその後、連絡がない。
- ・負担が大きい割に得るものは少なかった

⑥その背景・理由についてもご回答下さい。

- ・全般的に売上や規模拡大すれば、課題も増えて行くので終わりはない。
- ・歩留りの低さに起因する理由を的確にアドバイスいただいた。次作に繋がるアドバイスであったと思う。
- ・新規事業としてレストランの開業を行うため
- ・法人化のメリット、デメリットを知りたいです。
- ・今後必要な事項であるから
- ・商品の営業の進め方がわからない。
- ・税務関係は対外的な手続きが必要となるので、法人化した時はしっかりと理解しておきたい。
- ・初期立ち上げ時の書類申請は出鼻をくじかれる面が多くあったから。
- ・他人からの情報は参考になる。
- ・生産量の拡大ではなく、品質や利益を向上させる動きを考えている。
- ・こういった作物に需要があるのか知りたいから。
- ・現状不足している部分であるから
- ・規模拡大の為
- ・設備投資の為
- ・現在は個人事業主で概ね問題は無いが、今後の農場経営に法人化を検討している為。
- ・生産技術面でのアドバイスは興味がある
- ・天候等で作物の生育が不安定になる事も今後予想されます。色々な面で農業経営が安定する策をねる必要性を感じています。
- ・今後、従業員の雇用を検討しているから
- ・法人化を検討しているため
- ・補助事業等の活用を図り、新たな事業を展開するため
- ・現在、農地の集積が進んでおり、規模拡大に伴う資金調達及び法人化の検討をしているため。
- ・情報が欲しいから
- ・労働力不足
- ・年次・月次などの期間管理でなく、流れの中で現時点での帳表などのその時々判断に利用できる数字が欲しい。
- ・原価、コスト、費用対効果の整理・見直しをしたい。
- ・まずはITによるデータの確保を目標にしております。次にデータの活用を今後考えております。その先には売上の最大化を目指すための商品開発や販売先、商談などを考えております。
- ・事務の簡素化
- ・若手社員も多く、栽培技術や知識の向上が必要。その他、六次産業化に取り組みアイテム数も増えていくことから販路の拡大も必要。
- ・経理面で心配なことがあるため
- ・適切であったため
- ・出荷組織を通じて販売しているが、組織を含めて良い販路があればと思います。
- ・期間が短いので、一年ぐらいのスパンで相談してほしい。
- ・黒字化を図るため、技術を身につけながら、人物、カネを充実させたい。
- ・今後の農業の発展には、農家ではなく、農業経営が必要になると感じております。よって規模の拡大を伴う、法人化、それに伴う、資金調達、また、拡大による、人材確保・育成。多角化経営に繋げる、加工・製造、および販売までつなげていきたいと考えている。
- ・生き物の管理をするため、どうしても突然なくなったりする場合、商品を出荷できない時の為をのりきる方法とかです。
- ・今後法人化を進めていくため
- ・法人化を進めるに当たって必要な情報が欲しいから
- ・現経営の規模で経営基盤の確立を図り、規模拡大とともに、安全・安心・安定供給しかも、美味しいお米を末端消費者に届け、土地利用型農業における地域のモデルとなれるよう精進するため。土地利用型農業の健全な維持は、自然保護にもつながる。
- ・節税対策、人材確保、長期ビジョンのアドバイス
- ・人材確保が難しく、離職しない環境が必要だから
- ・法人合併による経営面積の拡大により作業効率がコスト削減 新たに6次産業への取り組みを検討。
- ・価格の低迷、コスト上昇による売上げの落ち込み

- ・資金不足、収量が少ないため
- ・生産者仲間の高齢化などグループ出荷の弱体化が懸念されるため
- ・生産以外の人の関係に対応していくときに専門的アドバイスが必要と感じている。
- ・他の項目に関しては違うセミナーなどで把握しているから
- ・労務管理には苦労しているから
- ・新規販売先が決まらない。商品の価格も思うような価格での取引が成り立たない。輸出に関してもなかなか続かず、頭打ち状態。
- ・今後はインターネット販売が増加していき新たな販売チャンネルの必要性が高くなって行く為
- ・法人にして、会社の運営や人の教育を学びたいです。
- ・日本国内の労働力不足は明白であり、世界規模で人材調達をしなければなりません。その参入障壁の高さが問題だと感じています。
- ・持続的経営を行うため
- ・未加入だから
- ・現状の課題であるから
- ・通信販売における個人顧客の管理や販促方法を学ぶことで、会社の利益率を上げたい。
- ・専門家による事業計画のアドバイスを頂きたい
- ・法人化は今回のアドバイスで時間をかけて近いうちにやると決めたので、そうなると基本的に大事な項目。
- ・後継者の確定で事業の今後の拡大おを決めたい
- ・より専門的知識を得たいため
- ・今後、海外輸出も視野に入りたいです。
- ・今までが、生産一本で行ってきたので、現在、取り組んでいる諸々の分野を専門的にについても是非学びたいと考えています。
- ・人材育成のため事業を拡大していく上で全てのアドバイスを求めます。
- ・販売に力を入れたい。少しでも経費が減るか？資金調達が楽に借入ができるのか。
- ・情報収集は十分にできているが、活用していくツールがもっと必要である
- ・雇用を新たに行うため。事業承継、株式会社化について今後も西日本シティ銀行と一緒に検討していきたい
- ・今後も経営課題について相談し、今のご提案について進めていきます
- ・特に販路拡大については今後お願いしたいと思います。
- ・現在進めている件について、引き続きお願いしたいと思います。
- ・既存事業に加えて6次産業化の観点からも多面的な事業計画を作成いただいております。
- ・九州北部豪雨被害からの復興にかかる債権計画の作成支援をしていただきました。今後についても継続支援をお願いします。
- ・今後も引き続き、事業承継、M&A をすすめていきます。
- ・弊社の新たな事業を成功させる支援に期待しています。
- ・天候リスクや、煩雑な管理の取り扱い。困難をきわめている。
- ・今後の鶏卵状況を考える中でいい商品を作ることはあたりまえだが中堅養鶏場が生き残るのは厳しいです。今後さらに一極集中の大型養鶏が力を持っていきます。
- ・我々の生きる道は経理面などもすべて把握して加工品を製造していかないとだめだと考えています。専門家の派遣は今後とも利用したいです。
- ・法務、税務に関する新しい情報を得て、適正な業務を推進していきたいと考えております。
- ・①事業計画の実績と計画の誤差の原因を分析し、対策をまじえてたてられる力をつけたい。②労務管理の土台がまだ安定していません。後継者が未定で、子弟、第3者も含め円滑な事業継承のため
- ・H30年2月に法人化する迄色々相談にのってもらいました。法人の運営について今後も指導してもらいたいです

農業経営体における経営改善支援の 課題と今後のあり方について

検討会委員 堀内 政徳
吉川 順子
澤田 守

はじめに

○経営改善支援業務の取組について、経営改善相談員が作成した農業経営者の支援内容を示したカルテなどを検証

- 経営改善支援の検証を行った上で
 - ① 経営改善支援の取組み課題
 - ② 今後の支援のあり方の2点について考察。

経営改善支援の検証

○支援の有効性

- 経営改善相談員による優先的な順位付けを行った上で、取り組むべき課題が整理。
- 法人化に伴うメリット・デメリットについては、具体的な試算や手続き方法など「解決策の提示」を丁寧に行っている
- 判断を要する事項について、情報提供や助言がなされており農業者にとって有効な情報に。
- 専門家によっては経営理念などに言及し、農業経営の根幹からの助言もある

⇒ 農業経営改善相談が有効な機能を果たす例

3

経営改善支援の取組み課題①

● 支援内容のバラツキ

経営改善相談員の専門の分野に重点を置くケース

⇒ 「課題の整理」がワンパターン化

● 一方向からの分析・解決策の提示

(例) 就業規則などの人事労務制度の整備を解決策として提示

⇒ 雇用就農者の賃金を確保するために経営拡大の方法まで考えていく必要

● 「課題の整理」が一般論的な内容で終わるケース

4

経営改善支援の取組み課題②

- 専門家の人選についての検討が不足
⇒ 専門家の同行、派遣について、専門家の領域とは異なることを依頼するケース
- 経営者だけを対象とした相談活動、課題整理
⇒ 経営者の問題を聴きとるだけではなく、配偶者、働いている従業員などの意向把握も重要。
- 関係機関への橋渡し
⇒ 経営改善相談員が直接窓口担当者と連絡を取り合うケースが少ない。

5

今後の支援のあり方①

1. 経営改善相談員のスキルの向上、平準化

◎ 経営改善相談員に求められるスキル

- ① 農業者から課題を引き出すコミュニケーションスキル
- ② 「情報シート」などを用いて全体像を把握した上で課題を抽出する知見・スキル（農業経営特有の事柄にも対応可能）
- ③ 課題の優先順位付けをするスキル
- ④ 課題や農業者の状況に応じ、派遣すべき専門家を選定するスキル
- ⑤ 問題の奥に潜んでいる根本的な問題を見つけるスキル

6

今後の支援のあり方②

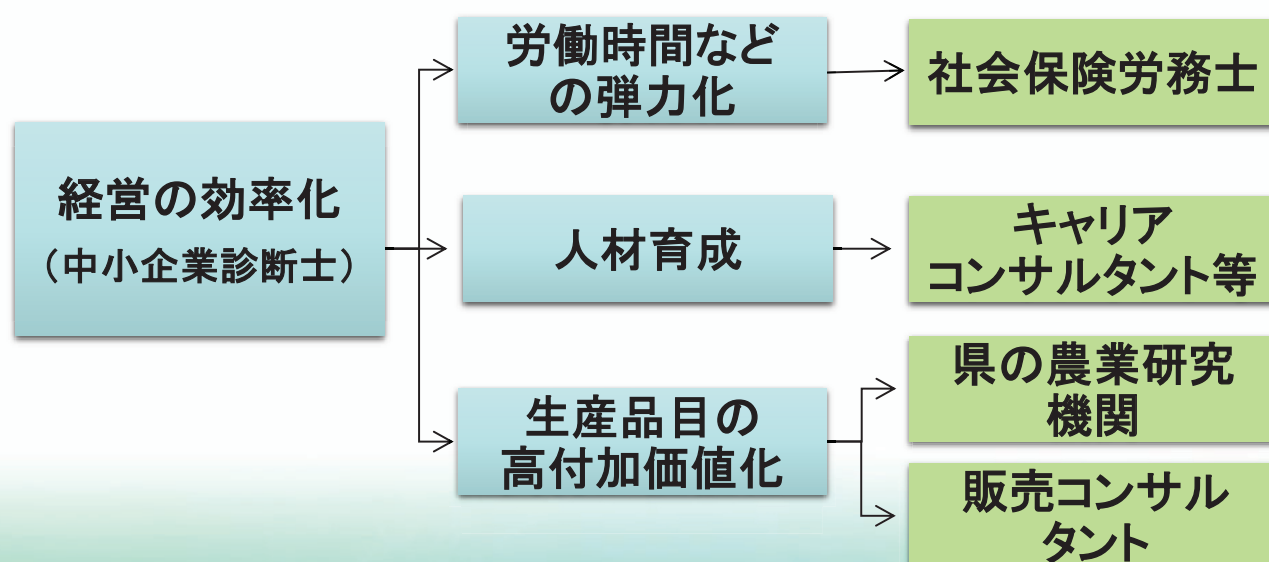
2. 専門家のスキルの向上

◎専門家に求められるスキル

- ① 各専門分野に関する深い知識
- ② 農業の専門性の知識が必要
⇒ 専門に応じて、農業簿記の知識、農業に関する法制度、税務に関する知識、農業事情等
- ③ 経営者に対する説明能力
⇒ 経営者に対して、専門用語ではなく、平易な言葉で説明
- ④ 農業及び関連分野に関する最新情報の収集

今後の支援のあり方③

○各経営体の課題は相互に関連していることが多いため、得意分野の異なる専門家を同行させ、総合的な解決策を提示するような仕組み。



今後の支援のあり方④

○支援策のデータベース化

情報シート
による把握

- ・ 経営全体を把握し、どのような課題があるのかを把握
- ・ 課題の整理、解決策の類型化

チェックリスト
の作成

- ・ 相談員が検討・説明・留意点を洗い出し、チェックリストを作成

課題別の
データベース化

- ・ 解決策や課題に至るまでに生じた問題点を課題別にデータベース化

9

今後の支援のあり方⑤

● 経営形態に合わせた相談活動の充実

⇒ 家族経営、企業的経営、集落営農など経営形態に応じた支援

⇒ 支援対象の明確化

← 農業者側においても、経営データの整理、経営改善への意識の向上が必要に。

● 持続的な支援が可能な体制づくり

⇒ PDCAサイクルを回せるように、課題によっては2～3年間単位での支援が必要

⇒ (相談体制の充実) 支援者アシスタント制の導入による現場での新人支援者の育成

10

平成 29 年度農業経営法人化等全国推進委託事業

検証レポート

農研機構 中央農業研究センター

澤田 守

(1) 経営改善相談員の「課題の整理」「解決策の提示」について検証して下さい。

1. 支援内容のバラツキ

今回の経営改善相談員についてみると、取組主体によって支援内容にバラツキがあり、経営体へのアプローチに関しても差がみられる。特に、経営改善相談員が得意な分野に限定した支援が行われているケースがあり、課題の整理の「課題」自体が、経営改善相談員の主観的なもので選ばれているものがみられる。経営者がもっている多様な課題について、相談時点で重要なもの、緊急性が高いものを優先して「課題」とすることが必要であり、その「課題」にそって専門家を派遣し、解決策を提示することが求められる。そのためには、「課題の整理」について、経営改善相談員が、重要な経営課題を分析する知見・ノウハウを有することが必要となる。また、それを補完する意味では、農業経営がもつ「課題」は、ある程度共通性があることから、もう少し共通なフォーマットに基づいて課題を把握するように改善する必要がある。

2. 多面的な視点からの分析・解決策の提示

「課題の整理」と「解決策の提示」について、上記と関連するが、もう少し多面的な視点からの分析・解決策の提示が必要ではないかと感じられた。例えば、従業員の就業規則、退職金制度など、従業員の長期的な雇用に向けた整備について、社会保険労務士を派遣して整備することは必要であるが、一方で、長期雇用に関しては、従業員の昇給が可能な経営体であることが重要になる。その点では、解決策として就業規則などの就業環境の整備、販売面の整備などが示されているケースがあるが、やや一面的と感じられ、経営改善について多面的に支援することが必要と考えられる。

3. 農業経営体に応じた解決策の提示

相談対象の農業経営体の規模が様々であり、家族経営から従業員を多数抱えた企業経営まで含まれる。幅広い経営体を対象としているため、その経営体の将来像に応じた課題の整理、解決策の提示を行う必要がある。特に、家族経営に関しては、経営者だけではなく、妻、後継者などの関係者を含めた相談が必要ではないかと感じられた。

(2) 今後、経営改善相談員および専門家に求められる知見・スキルについて検証して下さい。

1. 経営改善相談員に求められる知見・スキル

経営改善相談員に関しては、農業の知識があり、経営者のヒアリングをもとに、経営上の課題を整理できる知見・スキルが必要とされる。特に現在の経営にとって何が課題となるのか、優先的な課題を整理することが求められる。また、専門家の派遣に関しても、どのような専門家を派遣したら良いか判断する能力と幅広いツテが求められており、高い能力が要求されると考える。

2. 専門家に求められる知見・スキル

専門家に関しても、専門家としての知見だけではなく、農業一般の知見が必要のように思われる。経営改善に関しては、中小企業の一つではあるものの、一般の製造業とは異なることも多く、製造業と同様の方法では改善が難しいことも多い。

また、農業の場合、安定的な農業技術の確立が経営の基礎であることから、生産技術に関する専門家の派遣が必要になる場合が多い。今回の事例では、農業改良普及センターに依頼するケースは少ないが、普及指導員の協力などを得るケースがあっても良いのではないかと思う。特に、民間の農業技術コンサルタントの場合は、どうしても特定の技術に偏りやすくなる傾向にあり、技術指導の継続性という視点でみた場合、やや今後に不安なところも感じられた。

また、農地の集積などに関しては、農地中間管理機構などの機関もあるので、公的機関との情報共有を進めることも必要ではないかと感じた。

3. 課題から求められる知見・スキル

特に、今回の寄せられた相談の中で、専門家の対応が難しく感じたのが、事業承継の問題である。事業承継の問題は、中小企業でも取組が進んでいるものの、農業経営（個人、法人とも）の場合も非常に大きな問題となりつつある。また、農業の場合はステークホルダーが多く、中小企業のノウハウを持ち込むことは困難な場合もあることから、多くの事例において具体的にはこれから徐々に解決していく状況にあると感じた。事業承継の問題は、時間がかかる課題であり、農業で今後確実に増える事業承継の問題にどのように取り組むか、専門家、専門組織の育成が早急に問われてくるように思う。

一方で、専門家の知見が大いに参考となっていると感じたのが、法人化の推進の課題である。税理士などの専門家が具体的に法人化のメリット・デメリットを個別に説明することによって、相談者の不安が取り除かれ、法人化を考えるきっかけになっていることは注目される。経営者が抱える問題によって、従来の専門家の専門的知見で解決可能などところと、そうではないところがあり、課題の対応を通して、今後必要となる知見を整理することも必要ではないかと考えられる。

(3) カルテの今後の活用方法（データから見える課題の傾向等）やカルテに追加で記載すべき内容について、検証の上、提案してください。

1. 基礎情報について

- ・カルテに関しては、担当によって基礎情報が埋まっていない場合や、単位などに疑問があるところが多く、できるだけ正確に埋める必要がある。
- ・基礎情報に関しては、相談する経営者の年齢によって、経営改善の方向性が異なってくるので、可能であれば経営者の年齢は欲しい。
- ・関連して可能であれば、経営の今後の意向（拡大・縮小・現状維持）の情報があると、対応方針の策定に役立つように思われる。

2. 活動歴について

- ・相談内容、課題内容について、現状では活動歴を読まないとよくわからない状況になっている。相談内容に関してわかりやすくするために、相談の際によくある課題を類型化（ex. 経営全般、生産、販売、労務管理、税務・会計、事業継承、法人化、知財・商標、その他）し、課題内容をチェックするようにすれば、相談内容、課題内容がよりわかりやすくなるように思う。
- ・カルテでは活動歴が活動日誌になっている場合が散見され、相談・要望、支援内容は専門家派遣実施報告書がないと、具体的な内容がわからないところがある。カルテには、もう少し支援の内容と効果を書くところがあってもよいのではないか。
- ・カルテでは、相談者からどのような書類まで提供していただけるのか、損益計算書、貸借対照表、収量データなどの資料の提供の有無までわかるようにしても良いように思う。

3. その他

- ・カルテではないが、相談した経営者側からの支援を受けた感想があると、支援がどのように経営に役に立っているのかがわかり、良い印象を受けた。可能な限り、相談した経営者側からの感想・評価があると、経営改善自体の改善につながっていくように思う。

(4) 事業全体について、上記(1)～(3)を踏まえ、今後の農業経営に対する支援の在り方や課題の解決策について検証の上、提案して下さい。

1. 企業形態に合わせた相談活動の充実

経営改善相談においては、前述したように企業形態(家族経営、企業経営、協業経営)の違いが大きく、レベルに合わせた経営改善支援に取り組む必要がある。その点で、農水省の作ったチェックリストの活用による経営内容の把握は、経営のレベルを把握する上で有益な手段の一つに感じた。経営改善相談員による違いをなくすためにも、なるべく共通的なフォーマットがあった方が良いように思う。

2. 課題に応じた支援体制の構築

今回の経営改善相談では、経営改善相談員によっては、販売面などの支援に重点をおいたところがあったが、経営体においては、そのような販売面の充実や、Web マーケティングなどの方法を知りたいという経営も増えているように思う。地域的な支援体制を組むことも必要ではあるが、経営課題がある程度特定されている場合には、全国からネットなどで直接相談できる体制もあって良いのではないかと感じた。その他にも、知財管理の問題なども全国対応の方が良いと考えられ、全国対応できるものと、地域対応(訪問対応)が必要な課題を分けることも必要のように感じられた。

3. 運営体制の明確化

経営改善相談員は、専門家の派遣を調整するコーディネーターとしての役割なのか、専門家としての役割なのか、各地域によって異なり、統一性がないように感じられた。この経営改善相談において重要なのは、専門家をコーディネートして、経営体に多面的な視点からアドバイスができる体制の構築なのではないかと考えると、(相談側への対応を含め)調整的機能を果たす人材が不可欠なのではないかと思われる。調整役を担う担当者を経営改善相談員と別に置くことも含め、もう少し運営体制を明確にすることが望ましいように思う。

4. 継続的な支援が可能な体制づくり

全体としては、農業経営においては、世代交代が進む中で、家族経営から雇用を入れた法人経営に移行するケースが増えてきており、継承問題、法人化問題など多くの課題を抱えている。農業経営に対する経営支援が手薄といわれてきた中で、このような経営改善相談ができる体制は非常に有意義なことである。ただ、農業の経営改善は、生産技術、事業承継の問題を含め、改善が長期間に及ぶものが多いことから、可能な限り、継続的に相談支援してもらえる体制づくりというものを考えていく必要がある。

平成29年度農業経営法人化等全国推進委託事業
 検証レポート（最終版）
 ≪検討会委員 堀内 政徳≫

（１）経営改善相談員の「課題の整理」「解決策の提示」について検証して下さい。

＜法人化＞
・「課題の整理」として法人化についての相談が多く、法人化に伴うメリット・デメリット、具体的な試算や手続き方法など「解決策の提示」を丁寧に行っているが、もう一步踏み込み、経営体内部や集落での
会合にも積極的に出席し、説明する機会もあってもよかったのではないかな。
＜担い手不足＞
・経営者や雇用就農者の高齢化などに伴う担い手不足の「課題の整理」については、“パートタイマーの利用”
や“人材育成”といった一般論で終わっているところもあり、もっと具体策を提示すべきである。
（「省略化機械の導入」や「女性・外国人・障害者・超短時間パートタイマーなど多種多様な担い手」
などの提案・試算。）
・雇用就農者の確保という「課題の整理」については、就業規則などの人事労務制度の整備を「解決策」
として提示しているケースが多く見受けられるが、“まず制度ありき！”ではなく、「雇用就農者が日々
どのようなことに悩んでいるか？」を把握すべきであろう。
（具体的な手法としては、個別面談、集団ミーティング、懇親会の開催など。）
＜通年雇用＞
・安定的な経営のために、「通年雇用」への期待が大きいですが、そのメリット・デメリットも十分考慮し、
又、他経営体や関連産業からの請負作業や加工品の開発なども含め、多様な「解決策の提示」が求められる。
＜他産業からの参入＞
・他産業からの農業参入という「課題の整理」に対する解決策として、単なる「手続き」だけではなく、
農業の特性（他産業との違い）や成功例・失敗例なども解決策の一助として提示すべきです。
＜その他＞
・「解決策の提示」にあたっては、優先度の高い事項のみ解決策の提示を行っているケースがあった。
優先度の低い事項でも直ちに実施できる事項であれば、併せて提示が必要と思われる。
・「解決策」を提示するために専門家の同行を依頼しているケースも多く見受けられるが、当該専門家の守備
領域以外のこともあり、人選については十分な検討が必要であろう。
・「解決策」として、県の窓口等を紹介しているが、経営改善相談員が、直接、窓口担当者と連絡を取り合う
ケースもあってよい。

平成29年度農業経営法人化等全国推進委託事業
 検証レポート（最終版）
 ≪検討会委員 堀内 政徳≫

（２）今後、経営改善相談員および専門家に求められる知見・スキルについて検証して下さい。

＜経営改善相談員＞
・土業等の専門家の業務範囲・得意分野を十分把握した上で同行をお願いしてほしい。
（もっと適切な専門家が求められているのに特定の専門家のみ同行したケースも見受けられた。）
・「課題の整理」がワンパターン化しているケースがあった。
・定款・税務資料・就業規則などの個別作成については、各土業に係る法律違反となる可能性があるため、十分な注意が必要です。
（モデル様式提示なら問題はありません。）
・“経営者の思い”を聴き取ることはもちろん大切なことではあるが、そこで働いている雇用就農者の心情も、意見聴取を含め、しっかり把握すべきです。
（雇用就農者がいなければ、規模の拡大は望めません。）
・「解決策の提示」あたっては、経営者が通常想定できるような一般論的な内容は避けるべきです。
・常に最新の情報収集に努めて下さい。
〔（例）「農地関連法」「農地税制」「働き方改革」「生産性向上」「GAP（農業生産工程管理）」「消費税」など。〕
＜専門家＞
・土業専門家として、他分野の問題に対して不明瞭な回答・提案が一部見受けられた。
（ご自分の専門外は、他の専門家へつなぐよう経営改善相談員へ伝えるか、紹介の労をとるべきです。）
・経営者に対しては、法律用語ではなく、平易なことばで説明し、できる限り、図表やグラフなども使い、理解して頂くよう努めてほしい。
・経営改善相談員と同様、農業及び関連分野に関する最新情報の収集に努めて下さい。

(3) カルテの今後の活用方法（データから見える課題の傾向等）やカルテに追加で記載すべき内容について、検証の上、提案してください。

60

平成29年度農業経営法人化等全国推進委託事業
検証レポート（最終版）
≪検討会委員 堀内 政徳≫

（４）事業全体について、上記（１）～（３）を踏まえ、今後の農業経営に対する支援の在り方や課題の解決策について検証の上、提案して下さい。

＜今後の支援の在り方＞	
・数ヶ月間のみの支援では、「解決策の提示」までであるが、専門家からの「実施報告書」によれば大部分が支援継続の必要ありと回答しており、２～３年間単位での支援が必要と思われる。	
（PDCAサイクルを回すべき。）	
・経営改善相談員は、各々約１０経営体以上を極めて短期間のうちに支援を行っているが、各経営改善相談員の時間的・精神的な負担感は拒めず、今後、経営改善相談員を増員し、担当する経営体へ寄り添った支援を望むものです。	
・（一社）食農共創プロデューサーズ（※１）、（特非）ＩＴコーディネータ協会（※２）所属の経営改善相談員・専門家と各県の経営改善相談員との連携及び経営体への同行をもっと促進すべきと考えます。	
	（※１）→「雇用就農者の定着・人材育成」支援
	（※２）→「生産・販売・労務・会計業務のＩｏＴ・ＡＩ化・データ活用」支援
・支援の範囲（「どこまで支援するのか」）を明確化する必要がある。（一定段階での専門家への完全引継ぎ）	
・農業経営相談窓口の全国展開に伴い、事務局体制の充実及び経営改善相談員や専門家の一定の能力担保が必要と考えます。	
① 事務局体制	→ ・各都道府県の農業法人協会・JA 中央会・県担当部局（第３セクター含む）
② 経営改善相談員	→ ・農業経営アドバイザー資格者で農業指導経験５年以上 ・営農・経理・労務・販売の各担当者を１名以上配置
③ 専 門 家	→ ・全国農業経営コンサルタント協会や全国農業経営支援社会保険労務士ネットワークからの推薦者（税理士会・社会保険労務士会からの推薦も可）
＜今後の課題の解決策＞	
・各経営体において、それぞれの課題は相互に関連していることが多いので、得意分野の異なる専門家を複数人同行させ、一度に総合的な解決策の提示を行えるようにすべきでしょう。	
（例） 経営の効率化 → 労働時間などの弾力化 → 人材育成 → 生産品目の高付加価値化 // → （社会保険労務士） → （キャリアコンサルタントなど） → （県農業研究施設） → （販売コンサルタント）	
・「解決策の提示」にあたり、各地方の特性にも配慮する必要があり、単位JAや県の農業担当部局との連絡・調整が不可欠と思われる。	

平成 29 年度農業経営法人化等全国推進委託事業 検証レポート

税理士・中小企業診断士 吉川順子

(1) 経営改善の「課題の整理」「解決策の提示」について検証して下さい。

1. 課題の抽出・整理方法と現状の良い点・問題点

- ① 課題の抽出・整理方法として、農業者からのヒアリング等により、農業者を取り巻く環境を分析し、抱えている問題点を確認する方法が取られている。この方法の良い点は、農業者の困りごとに耳を傾けながらの課題整理であり、農業者のニーズに合致しやすい。問題点として、農業者の有する課題を網羅的に把握した上で抽出・整理したか、という点につき、疑義が残るものも見受けられた。重要な課題の取りこぼしがないよう、「情報シート」のような様式を用いて経営全体を把握することが求められる。
- ② 課題の整理として、課題山積の農業者も多い中、優先順位が付された上で整理されている。この整理の良い点は、どこから着手すべきか明確であり、農業者のみならず複数の支援者が情報共有をする際にも分かりやすい。

2. 解決策の提示方法と現状の良い点・問題点

- ① 解決策の提示として、相談員本人によるものと専門家を派遣して行うものの2パターンに分かれた。専門家派遣の良かった点として、深掘りした支援がなされたことその他、相談員及び専門家という複数視点からの支援が行われたことが挙げられる。相談員本人による場合は、相談員が専門家であれば大きな問題はないが、コーディネータとしての立場を考えると、専門家に積極的に繋ぐことも望まれる。
- ② 提示された解決策について、明確に具体策が示されているものと明確でないものがあつた。明確であるものは実効性が高く、更にいえば「スケジュール」や「責任者」についても明示があると、実効性が増す。

3. 特筆すべき良かった点

- ① 判断を要する事項について、明快な情報提供や助言がなされており、農業者にとって有効な判断材料になっていると思われる。
- ② 解決策の提示のみならず、今後起こりうる問題に対して事前の対応策も示されているものがあつた。農業者の不安を取り除くという意味においても有用である。
- ③ 相談員や専門家によっては、農業者を俯瞰した上で経営理念などについても言及し、目先の課題解決のみならず、農業経営の根幹からの助言が行われていた。

(2) 今後、経営改善相談員および専門家に求められる知見・スキルについて
検証して下さい。

1. 経営改善相談員に求められる知見・スキル

経営改善相談員は、課題解決の「コーディネート」を行うという立場であることから、次の知見・スキルが求められる

- ① 農業者から直面している問題や課題を引出すためのコミュニケーションスキル
- ② 「情報シート」などを用いて全体像を把握した上での課題を抽出する知見・スキル（自分の得意分野に偏らず、また農業経営特有の事柄にも対応可能）
- ③ 解決すべき課題の優先順位付けをするスキル
- ④ 課題や農業者の状況に応じ、派遣すべき専門家を選定するスキル
- ⑤ 1回のヒアリング等で得られる事柄は、表面的な問題にとどまる場合もある。表面的な問題の奥に潜んでいる根本的な問題を見つけるスキル

2. 専門家に求められる知見・スキル

専門家は具体的な課題解決をするための支援を行うことから、次のそれぞれの分野で農業に精通したスペシャリストが求められる。

- ① 経営管理全般（計数管理、事業計画など）
- ② 人事労務（人材確保、給与規程等の整備、職場環境改善など）
- ③ 財務（資金調達、助成金情報、設備投資など）
- ④ 生産技術（品質向上、収量向上、生産性向上など）
- ⑤ 販売（商品開発、販路開拓など）
- ⑥ その他（事業承継、法人化、新規参入、圃場拡大、IT など）

3. その他（相談者である農業者に求められること）

- ① 農業経営向上への意欲（支援者側も真剣である）
- ② 情報収集（最初から丸投げではなく、具体的な困り事がある場合は、事前に多少でも情報収集してほしい。）
→農業者が情報収集しやすくするための提案は下記（3）に記載

(3) カルテの今後の活用方法（データから見える課題の傾向等）やカルテに追加で記載すべき内容について、検証の上、提案してください。

1. データベース化の提案

カルテから見えてきた課題は、似通った課題が多いことが分かった。よって、類型化してデータベース化し、ウェブ上からアクセス出来るようにすることを提案する。データベース化する項目は、解決策だけでなく、解決に至るまでに生じた問題点、質問を受けた事項などもあると望ましい。

また、農業者が特定できない範囲での公開を希望する。支援者にとっては同様の事案への支援に役立つ他、農業者もアクセス可能とすることで、農業者自身の情報収集にも貢献できるためである。

なお、今回のカルテで終了ではなく、今後の事例も逐次追加し、アップデートをお願いしたい。

2. 個々の事案に関するチェックリスト作成の提案

例として、法人化の事案は、今回のカルテにも複数見られたが、相談員により支援の切り口が異なっていた。それぞれの農業者に合った内容となっているものの、支援内容に網羅性が担保されているか不確かである。対応策として、例えば既存の「Q&A 農業法人化マニュアル」を参考にチェックリストを作成し、各項目を漏れなく確認する、などが挙げられる。

また各相談員が検討・説明・留意した点には、非常に優れているものがあつたので、それらをチェックリスト項目に追加することが望まれる。

なお、チェックリストはウェブ上から購入（若しくは無償配布）できるようにしてほしい。入手までの時間のロスがなくなることで、早期に次の新たな一歩を踏み出せる。

3. カルテの様式、添付書類に関する提案

① カルテの様式として、次の事項が明示されていると分かりやすい

ア 課題

イ 支援完了したのか支援継続なのか。支援完了の場合は、完了日と解決策提示後の状況。支援継続の場合は、必要な支援内容や支援継続の理由。

② カルテの添付書類として、次の書類があると状況把握し易い

ア 「情報シート」（なぜその課題が抽出されたのかを理解できる。また第三者が全体を把握するのに役立つ。）

イ 専門家派遣実施報告書（添付のないものが散見されたが添付必須が望ましい）

(4) 事業全体について、上記(1)～(3)を踏まえ、今後の農業経営に対する支援の在り方や課題の解決策について検証の上、提案して下さい。

1. 継続支援の提案

- ① アンケート結果を見ると満足度も高かったことから、完了事案における支援については、有用であったと思われる。一方、1月末現在において、未完了の事案も見受けられ、当該事業のスケジュールがタイトであったと推察される。未完了事案について、引き続き支援が求められる。
- ② カルテで提示された解決策の中には、短期で解決に至るものばかりでなく、長期的な取組みが必要なものも多い。また、現状では優先順位が低いということで、今回は手を付けなかった課題もある。これらの課題に対応するため、継続支援が求められる。
- ③ 優れた解決策であっても、実行に移さなければ絵に描いた餅である。提示された解決策を実行しPDCAを回していくことが必要である。しかし、農業者が単独で行うと頓挫しやすい。支援者がつき、定期的に報告・検証する機会を設けることは、農業者が自身の農業を見直す機会にもなり、また農業者を孤独から救うことにも繋がる。

2. 支援事業における農業者の負担軽減の提案

アンケート結果で、不満理由として「負担が大きい割に得るものは少なかった」との記載があった。どのような点を負担と感じたのか検証を行い、可能な限り省略化・簡略化することを提案する。

3. 支援者フォロー体制構築の提案

支援者をバックアップすることも、望まれる。具体的に次の事項を提案する。

- ① (3)で述べたデータベースの周知(支援者が実際に携わった事例以外についても知見を深めることができる)
- ② 支援者同士のネットワーク構築のサポート、他の支援者の紹介(個人である相談員が1人で支援するには負担も大きく、限界がある)
- ③ 支援者アシスタント制の導入(法人経営体数5万法人に向け、支援者数の増加が求められる。アシスタント制により、新人支援者の現場での育成が可能となる。)

4. 経営改善支援事例等の周知（実施成果報告会）

経営改善の支援および経営改善相談員によるカルテに基づく支援の有効性の検証結果を整理のうえ、農業者や普及指導員、コンサルタント等の農業経営を支援する者を集め、実施成果報告会を下記の通り、東京、大阪において開催した。

・日時・場所

平成 30 年 3 月 1 日（木）14:30～17:00

TKP 東京駅八重洲カンファレンスセンター カンファレンスルーム 4P

出席者：46 名

平成 30 年 3 月 2 日（金）14:30～17:00

TKP 新大阪ビジネスセンター ホール 3A

出席者：22 名

・内容

1. 事業報告（報告：公益社団法人日本農業法人協会）

2. 事例報告

（1）「農業経営改善に係る相談対応事例について」

報告：東京 辻村 秀樹氏・税理士法人 宮田会計・(株)西日本シティ銀行

大阪 工藤 芳純氏・(一社)奈良県農業会議・松井 宏次氏

（2）「農業法人におけるキャリアアップ計画導入事例について」

報告：一般社団法人食農共創プロデューサーズ 長谷川 潤一代表理事

（3）「農業経営におけるデータ利活用事例について」

報告：特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会 中村 路子主任・中尾
克代氏

（4）「農業経営体における経営改善支援の課題と今後のあり方について」

報告：東京 検討会委員 堀内 政徳氏

大阪 検討会委員 澤田 守 氏

3. 質疑応答

以上

平成 29 年度
農業経営法人化等全国推進委託事業報告書

平成 30 年 3 月

問い合わせ先

農林水産省 経営局 経営政策課
〒100-8950 東京都千代田区霞が関 1-2-1
TEL:03-6744-0575
FAX:03-3502-6007

業務委託先：農業経営法人化等全国推進委託事業共同企業体
業務実施者：公益社団法人日本農業法人協会
〒102-0084
東京都千代田区二番町 9-8
TEL:03-6268-9500
FAX:03-3237-6811