

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。

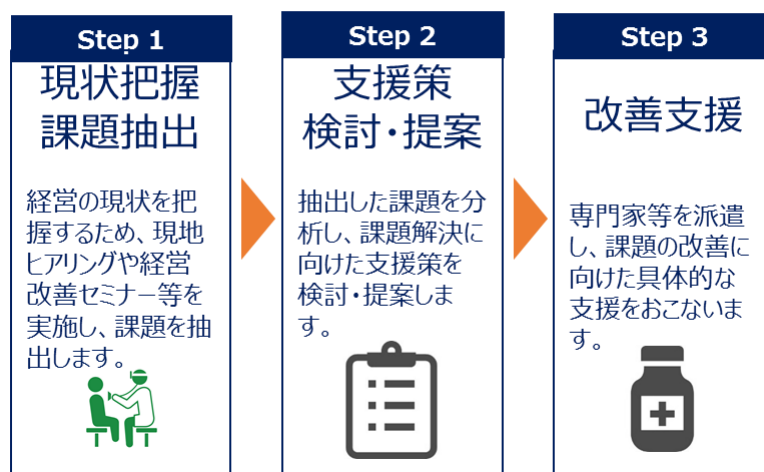


図 2 カルテ記載例

(経営改善相談員) 農業 太郎

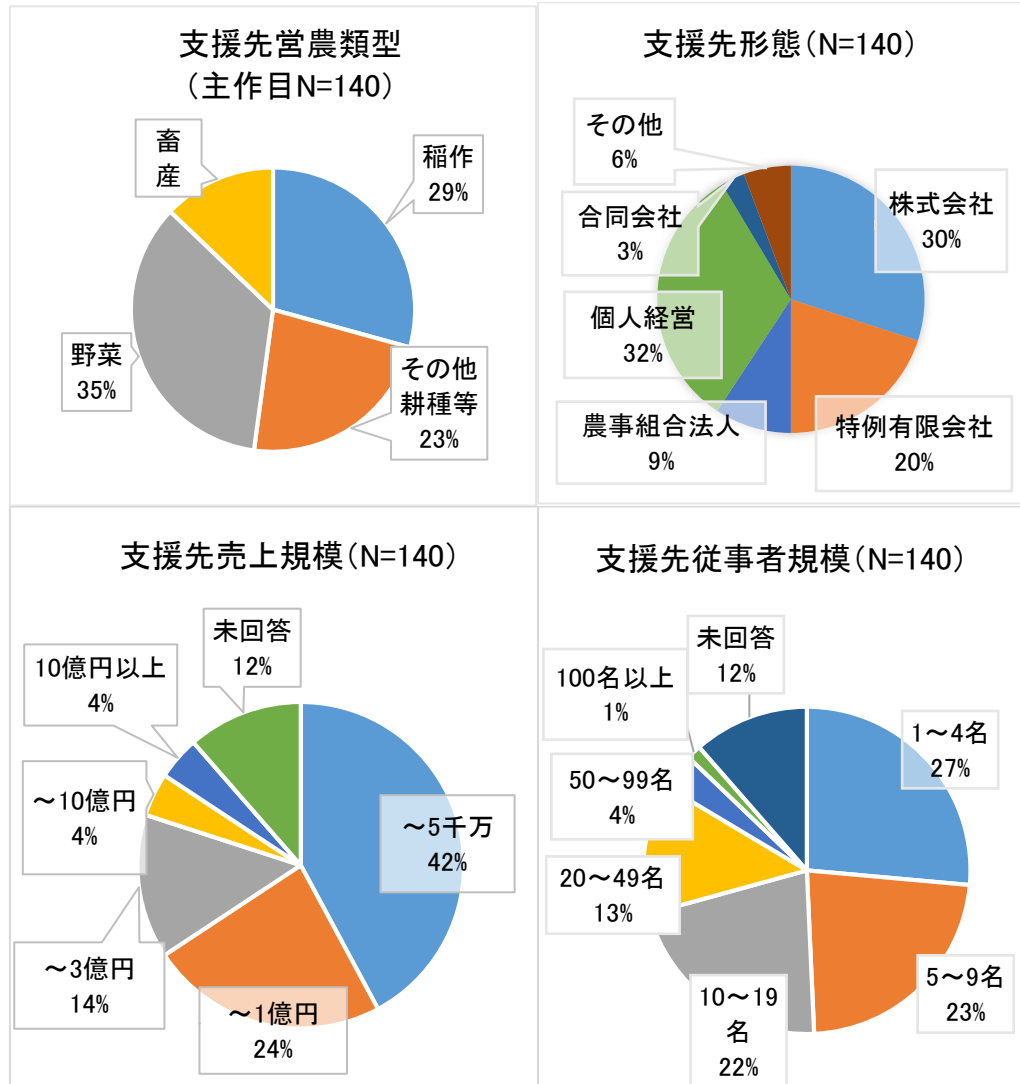
基礎情報（経営状況等）				
法人名（氏名）	（株）農業法人協会	決 算 状 況	資本金	3,000（千円）
営農類型	水稻、施設野菜（トマト）		売上	80,000（千円）
経営規模	田 50ha 生産施設 2,300 m ²		営業利益	10,000（千円）
役員・従業員数	役員 3 名 常時雇用 4 名 臨時雇用 0 名		経常利益 （専従者給与 控除前所得）	12,000（千円）
相談対応歴				
月 日	対応歴（支援策、経過等）			
10/20	電話にて相談受付。具体的な課題を把握するため、10/30 現地訪問予定。			
10/30	■対応 現地訪問にて経営状況をヒアリングし、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%

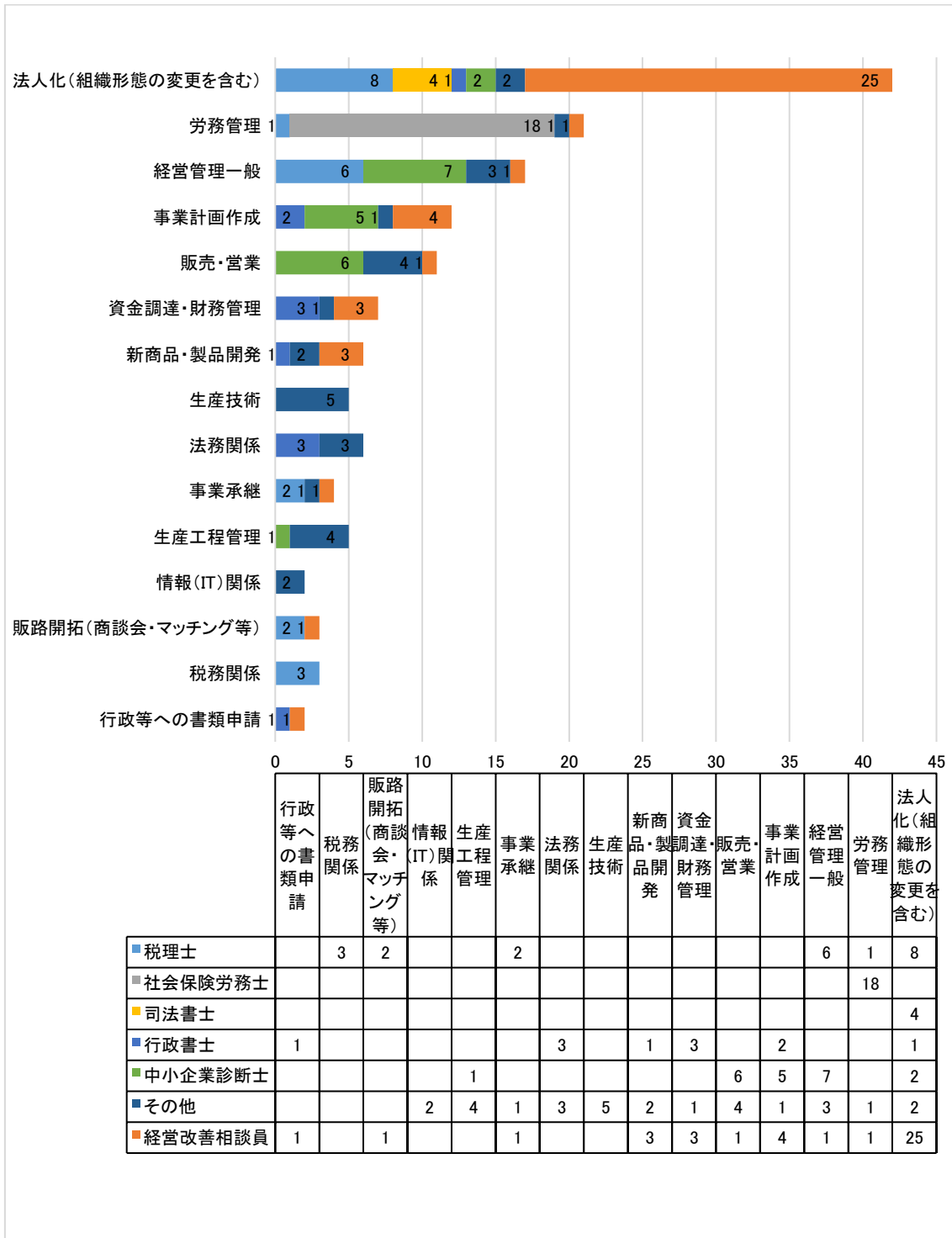
④従事者規模別経営課題（N=167）

- ・「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。

