

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。

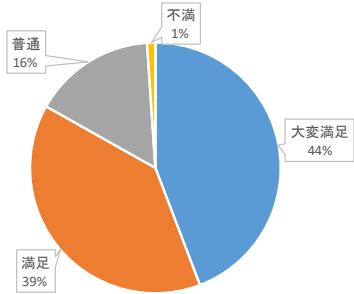
(3) 検討会

- ・ 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

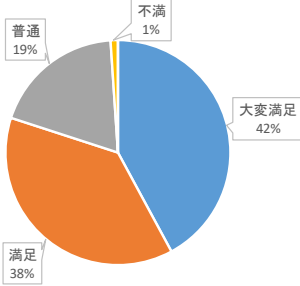
支援先へのアンケート集計結果

アンケート結果(支援先N=95)

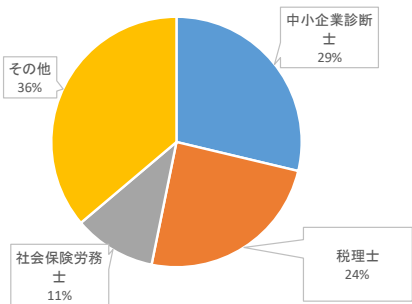
①対応した者の説明のわかりやすさ



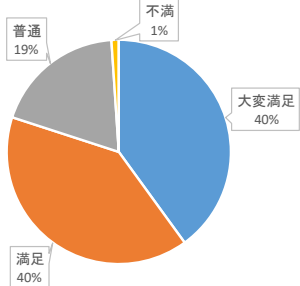
②対応した者のアドバイスは事業や経営実態を踏まえたものであったか



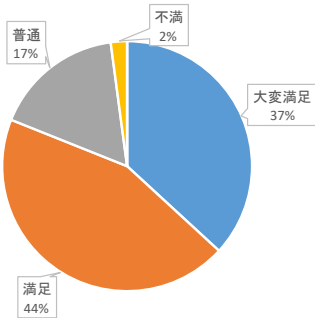
④どの専門家のアドバイスが有効でしたか



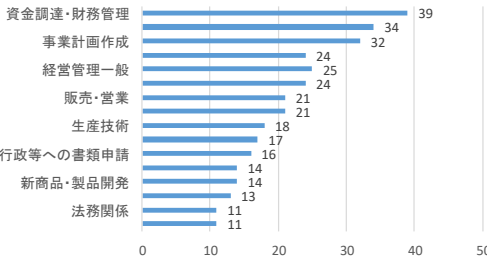
③対応した者のアドバイスは事業活動の参考になったか



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

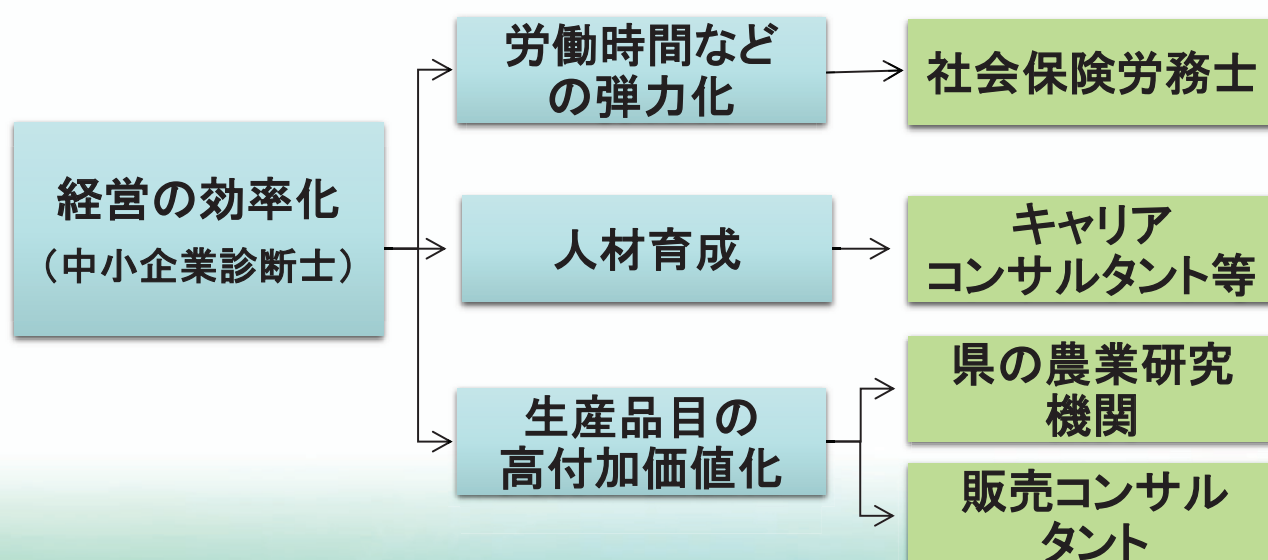
2. 専門家のスキルの向上

◎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にように思われる。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 → （社会保険労務士） → 人材育成 → （キャリアコンサルタントなど） → 生産品目の高付加価値化 → （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