

令和2年度「調査・研究事業」

「農業経営法人化支援総合事業における

支援体制の検証」の調査研究

報 告 書

令和3年3月

一般社団法人 愛媛県中小企業診断士協会

はじめに

今回「農業経営法人化支援総合事業における支援体制の検証」を調査事業として選択したのは、(公財) えひめ農林漁業振興機構の基にえひめ農業経営サポートセンターから農業経営者サポート事業の依頼があったことに起因している。

愛媛県は、温州みかんをはじめ柑橘類が有名であるが、伊予美人のブランドで知られる里芋、中山町の中山栗、日本一生産量のキウイ、日本でも有数の生産量を誇る裸麦、そら豆等いろいろな作物を作付けしている。しかし、そこに従事する農家の年齢は、愛媛県庁統計データでは平成27年度が平均年齢67.8歳、65歳以上に占める割合が67.9%と高齢化が進んでいる状況である。

しかし、令和元年度の40歳未満の新規自営就農者は83人で、その内訳は新規学卒者9人(短大・大学卒)、Uターン42人、新規参入者32人となっている。前年の新規就農者数と比較すると7人増加している(県農政課調べ)。農業経営改善計画についても令和2年3月現在で4,423件(うち法人は387件)が認定を受けている。これらの情報から農業就労者の高齢化による不安要素よりも前向きな取り組みと可能性が読み取れる。

今回の農業経営者サポート事業における農家の重点支援対象者のカルテ作成及び経営診断の内容を見ていくと首都圏からのIターン・Uターンによる農業就農者や農家の後継者が確実に増加している。立場により支援内容が違うことが想定されるため傾向と対策が不可欠になると判断される。この調査事業における検証から各県の農業経営サポートセンターと各県の農業指導班との連携による情報共有が農業担い手の定着と農業経営法人化へつながることを期待している。

一部では、農業のスマートハウス等のデジタル化が進められている。しかし、成功事例等の情報の共有化はまだまだ進んでいないのが現状であり、これまでの慣習から農協依存による販売や技術面での情報が偏っている傾向にある。情報をどのように発信していけば効率よく活用していただけるかも検証していくことが重要と考えている。

また、中小企業診断士として地方における一次産業の支援は重要な項目であり支援体制の構築ができれば、若手診断士の活躍の場が広がると期待している。

目 次

はじめに

第1章 農業経営法人化支援総合事業の背景と内容.....	1
1.農業法人化の背景.....	1
2.農業経営法人化の現状.....	4
3.農業法人化支援事業の内容.....	8
4.農業生産者が抱える課題.....	9
第2章 農業経営者サポート事業の現状.....	13
1.対象データ.....	13
2.相談分野と派遣コンサルタント.....	14
3.課題の抽出・分類方法.....	14
4.分類データの傾向分析.....	16
第3章 重点農業経営者の傾向と支援内容.....	23
1.東予地区.....	23
2.中予地区.....	36
3.南予地区.....	49
第4章 今後の支援体制の方向性（バランス・スコアカードによる）.....	63
1.バランス・スコアカードの財務に関する主な課題と対応.....	63
2.バランス・スコアカードの顧客に関する主な課題と対応.....	65
3.バランス・スコアカードの業務プロセスにおける主な課題と対応.....	71
4.バランス・スコアカードの人材と変革のプロセスにおける主な課題と対応.....	73
5.まとめ.....	79
おわりに.....	81

第1章 農業経営法人化支援総合事業の背景と内容

1. 農業法人化の背景

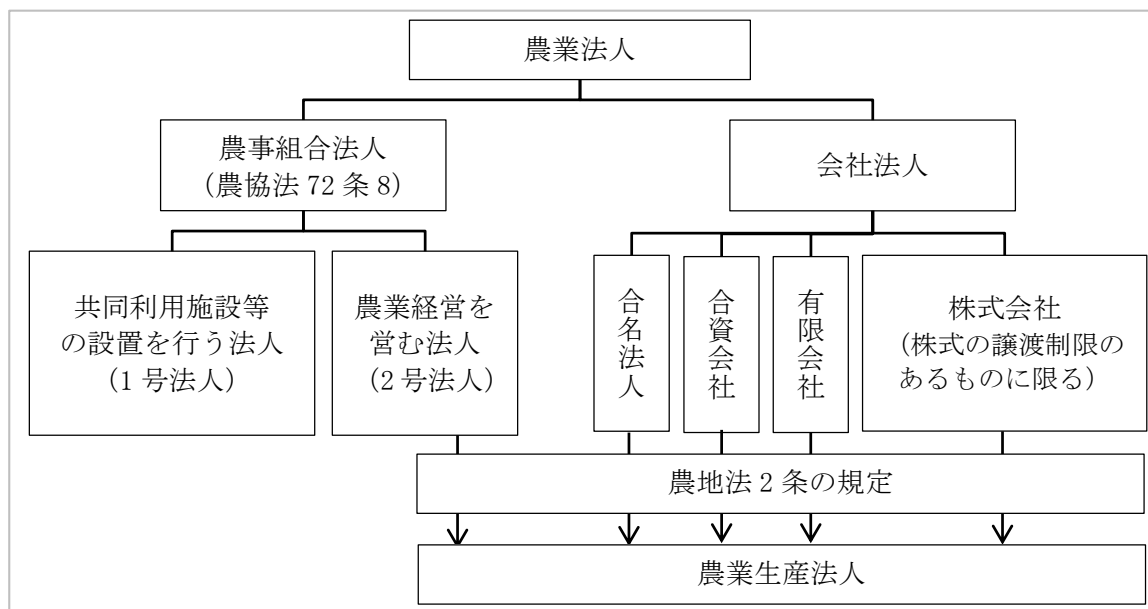
(1) 農業法人

農業法人とは、法人形態によって農業を営む法人の総称で、「農事組合法人」と「会社法人」の2つのタイプがある。

農業法人の中で、農地法第2条第3項の要件に適合し、農業経営のために農地を取得できる農業法人のことを「農業所有適格法人」という。「農業所有適格法人」の要件は、「法人形態要件」「事業要件」「議決権要件」「役員要件」の4つとなっている。法人が農業を営むにあたり、農地を所有しようとする場合は、必ず4つの要件を満たす必要がある。

農地を利用しない農業を営む法人や、農地を借りて営む法人は、必ずしも農地所有適格法人の要件を満たす必要がない。

図表 1-1-1 農業法人の形態



出所：(社)日本農業法人協会 ホームページ

図表 1-1-2 農業法人化の流れ

昭和 36 年 (1961)	農業基本法が制定、農業に関する政策の目標を示すために制定された。農業生産性の引き上げと農家所得の増大を謳った法律で、高度経済成長とともに広がった農工間の所得格差の是正が最大の目的であった
昭和 37 年 (1962)	農業生産法人及び農事実行組合法が法制化
昭和 45 年 (1970)	農地法が改正、借地形式による農地の流動化を図る
平成 5 年 (1993)	農業生産法人(株式会社は不可)への農業外法人の出資を認可
平成 13 年 (2001)	農業生産法人の法人形態に株式会社を認可
平成 15 年 (2003)	特区内における農業生産法人以外の一般企業による農地リース方式による参入を認可
平成 28 年 (2016)	改正農地法で、農地を所有できる法人の要件が緩和された

(2) 農業法人化の背景

① 農業従事者数の減少と高齢化

農業に従事する人数は一貫して減少傾向で推移し、平成 27（2015）年は 20 年前と比べて 31%減少し、175 万 4,000 人となっている。また、年齢階層別にみると、65 歳以上が 65%を占め、40 代以下は 10%となっており、著しくアンバランスな状態になっている。

図表 1-2-1 年齢別基幹的農業従事者の推移

(単位：1,000 人、歳)

	平成 7 年 (1995)	12 (2000)	17 (2005)	22 (2010)	27 (2015)
15～39 歳	198	134	110	96	86
40～49 歳	350	271	181	121	92
50～59 歳	517	400	382	310	202
60～64 歳	477	367	280	271	242
65 歳以上	1,018	1,228	1,287	1,253	1,132
合計	2,560	2,400	2,241	2,051	1,754
平均年齢	59.6	62.2	64.2	66.1	67.0

出所：農林水産省経営局ホームページ

② 農業経営体の減少

農家や法人組織等を合わせた農業経営体数は一貫して減少傾向で推移している。

平成 27（2015）年においては、農業経営体数は 137 万 7,000 経営体となり、そのうち家族経営体数は 134 万 4,000 経営体、組織経営体数は 3 万 3,000 経営体となった。

図表 1-2-2 農業経営体数の推移

	2005 年	2010 年	2015 年
農業経営体数（1,000 経営体）	2,009	1,679	1,377

出所：農林水産省経営局ホームページ

③ 荒廃農地の増加

農地面積は、主に宅地等への転用や荒廃農地の発生等により、農地面積が最大であった昭和 36 年に比べて約 169 万 ha 減少、荒廃農地の面積は 28 万 ha（平成 30 年）と上昇している。

④ 農林水産省による法人化の推進

農業経営の法人化は、効率的かつ安定的な農業経営に向けて多くのメリットがあることより進めている。

家計と経営の分離による経営管理能力の向上、財務諸表の作成による対外信用力の向上が図

られるとともに、社会保険の適用等による農業従事者の福利厚生面の充実、経営継承の円滑化等が期待される。また、雇用就農という形で就農しようとする農外出身者等の受皿としても相応の経営規模を有する農業法人の存在が不可欠となっている。

農林水産省では、法人経営を支援するため、スーパーL資金等の融資限度額の上げや、アグリビジネス投資育成株式会社等による出資等の措置を講じている。また、更なる法人化を促進するため、農地の集積・集約化や事業の成長・発展に必要な資金の確保等により経営規模・事業規模の拡大を推進するとともに、法人化のメリットや手続、法人経営に必要な財務・労務管理に関する情報やノウハウ等の普及啓発や税理士等の経営に関する専門家による相談・指導体制の整備等を推進している。

⑤法人経営体数の増加に伴う価格競争の激化

一方、農業経営体のうち農業サービス事業体等を含む法人経営体数は2万7,000経営体と増加傾向で推移し、このうち、農業サービス事業体等を含まない販売目的の法人経営体数は1万9,000経営体で平成17(2005)年の約2倍になり、法人化が進展している。組織形態別にみると、株式会社等の会社の占める割合が高く、次いで農事組合法人の占める割合が高くなっている。

図表 1-2-3 農産物販売金額規模別農業経営体数の推移

	平成17年(2005)	22(2010)		27(2015)	
	経営体数	経営体数	増減率(%)	経営体数	増減率(%)
1,000万円未満	1,608,887	1,373,593	▲14.6	1,119,685	▲30.4
1,000万円以上 5,000万円未満	137,092	118,117	▲13.8	108,547	▲20.8
5,000万円以上 3億円未満	13,594	13,482	▲0.8	15,173	11.6
3億円以上	1,182	1,384	17.1	1,827	54.6

出所：農林水産省経営局ホームページ

農業経営体数の推移を販売金額の規模別にみると、農産物販売金額5,000万円以上の経営体は、平成17(2005)年の1万4,776経営体から平成27(2015)年は1万7,000経営体となり、農業経営体の中で占める割合は1%と数は少ないものの増加している。特に、3億円以上の経営体は、1,182経営体から55%増加し1,827経営体となっている。

また、経営耕地面積規模別にみると、北海道では50ha以上の経営体が平成17(2005)年の5,143経営体から平成27(2015)年は5,752経営体、都府県では5ha以上の経営体が5万5,371経営体から7万4,494経営体となり、農業経営体の中で占める割合はそれぞれ14%、6%と数は少ないものの増加している。特に、北海道では100ha以上の経営体は705経営体から66%増

加し、1,168 経営体、都府県では 20ha 以上の経営体は 3,737 経営体から 169%増加し、1 万 66 経営体となり、規模の大きい経営体が増加している。

図表 1-2-4 経営耕地面積規模別農業経営体数の推移（北海道）

	平成 17 年 (2005)	22 (2010)		27 (2015)	
	経営体数	経営体数	増減率 (%)	経営体数	増減率 (%)
5ha 未満	16,312	12,627	▲22.6	10,195	▲37.5
5ha 以上 20 未満	20,553	16,032	▲22.0	13,197	▲35.8
20ha 以上 50ha 未満	12,608	12,291	▲2.5	11,570	▲8.2
50ha 以上 100ha 未満	4,438	4,692	5.7	4,584	3.3
100ha 以上	705	907	28.7	1,168	65.7

出所：農林水産省経営局ホームページ

2. 農業経営法人化の現状

(1) 農業経営法人化の現状

① 農業法人の増加と規模の拡大

農地法改正や農林水産業を魅力ある産業にしようとする政策支援により、農業へ参入する企業が増加している。平成 21 年の農地法改正後の 3 年間で新たに農業に参入した法人は、全国で 1,071 になった。食品関連企業が全体の 25%、農業関連法人が 15%、建設業が 13%、NPO 法人が 11%となっている。

② 農業法人の経営に関するアンケート調査（平成 23 年 1 月調査）の概要

野村アグリプランニング&アドバイザーが農業法人 472 件から回答を得たアンケート調査によると経営形態は約 4 分の 3 が株式会社、2 割弱が農事組合法人となっている。最近 3 か年の経営状況は、増収傾向 54.3%に対して減収傾向 45.7%で、増収傾向と減収傾向が二分されている。

年商規模別に見ると、年商規模が大きくなるほど増収・増益傾向の割合が高くなっている。また、年商規模 5,000 万円未満では、減収かつ収支均衡か減益傾向が約 4 割と、最近 3 か年の経営状況が厳しかった割合が高い。

経営者の年齢は全体の 47.2%以上が 60 代以上である。但し、年商規模の大きさと反比例するように、40 代以下の割合が高まる傾向にある。

従業員数（正社員のみ）は、4 分の 3 は 10 人未満である。年商規模 1 億円～5 億円未満であっても、80%未満が従業員数 20 人未満である。但し、年商規模 5 億円以上になると、過半数は従業員数が 50 人以上になっている。

③農業の国際化への対応

1988年の牛肉・オレンジの輸入自由化以降、農業の国際化が本格化している。

1992年には農林水産省が農業経営の法人化を推進、新しい食料・農業・農村政策の基本方向が示され、その後、農地法改正、食管法廃止・新食糧法の施行、農業法人制度の要件緩和、米改革・基本計画の見直しといった政策が次々と出され、農業従事者に大きな影響を与えている。

T P P参加の是非をめぐる議論が本格化、農業界の困惑のなか、貿易自由化の流れは加速してきている。こうした混迷の中にあって、徹底した管理で収穫量をあげ、たしかな技術と戦略で利益をあげる経営者も多く出てきている。

味覚や安全性に厳しい日本の消費者を相手に生産してきた日本の農家は、品質面では強い競争力を持っている。国内消費の縮小以上に、近隣諸国の所得水準の向上による日本の農産物需要は高まりが予想されている。高品質の農作物は、強い競争力を発揮していけば農業は成長産業となる可能性を持っている。そういった視点で考えると、T P Pは農業の発展を促す絶好の機会となると考えることもできる。

④異業種からの農業法人への参入が増加

食料自給率や食の安全性への関心の高まりから、食料の安定供給の確保、国土の多面的機能の十分な発揮、農業の持続的な発展、農村の振興を目指した食料・農業・農村基本法が制定された。

そういった中で、食糧の安定供給、耕作放棄地の活用、就農者の受け皿といった役割を果たすものとして、農業法人への期待が高まっている。

農業法人への期待の高まりから異業種からの農業法人への参入が増加している。小売業、外食・中食産業、建設業、商社、電力、ガス等、さまざまな分野から農業法人への参入が増加している。

⑤ I Tと融合が進む農業

全ての作業工程をI Tで管理して、毎回、作業の前後に作業員がコンピュータで作業工程を確認、記録する。天候や出荷時期や出荷量を記録、それらのデータを蓄積して、分析を行い、作付け時期を1週間ずらすといった意思決定や天候変動によるリスク抑制に取り組む農業を支援するI T企業がある。生産者の代がわりと農地の規模拡大が進む中で、人により蓄積されたノウハウの必要な農業を考えると今後ますます需要が高まると考えられる。

⑥農地流動化と農地主役化の進展

農業経営基盤強化促進法等の制定により、利用権の設定を中心として農地流動化は、毎年着

実に進展してきている。また、高齢農業者のリタイアが進む中、農業の担い手への集積が進展している。今後の課題として、複数の場所に分散している農地を面としてまとまった形へ集約していくことが求められている。

⑦6次産業化の流れ

平成23年3月に施行された「6次産業化法」を受けて、県、金融機関、商工会連合会、中小企業診断士等、専門家を交えた6次産業化を支援する動きが活発に行われている。6次産業化サポートセンターを設置して、金融機関、商工会連合会、中小企業診断士等の支援を受けながら、コメ、野菜類、果物、畜産物、しいたけ等の加工販売に取り組む農業法人が増加している。

⑧高度な経営管理が重要な課題

施設の大型化、経営の多角化・高度化が進んでおり、生産管理、販売管理、資金管理、原価管理、リスク管理といった高度な経営管理が重要な課題となっている。

(2)愛媛県の農業の現状

①第1次産業就業者と農業産出額

平成27年の本県の第1次産業就業者は47,194人で、全就業者数(642,741人)の7.3%を占めているが、平成22年と比べて、10.0%(5,236人)の減少となっている。

平成30年の本県の農産物で100億円以上の農業産出額をあげているものは、みかん(251億円)、米(168億円)、豚(100億円)であり、全国と比較すると、米の比重が少なく果実の比重が特に大きい。

②農家数

平成27年の総農家数は42,252戸で、平成22年より7,982戸(15.9%)減少し、依然農家の減少が進んでいる。また、販売農家は25,697戸で、平成22年より6,044戸(19.0%)減少し、販売農家が総農家に占める割合も60.8%と平成22年に比べ2.4ポイント低下した。

平成27年の販売農家における専業別農家の状況を見ると、専業農家は11,952戸で、平成22年に比べ1,702戸(12.5%)減少し、兼業農家は13,745戸で4,342戸(24.0%)減少した。このうち、第1種兼業農家は2,678戸で平成22年に比べ742戸(21.7%)、第2種兼業農家は11,067戸で3,600戸(24.5%)それぞれ減少した。

③経営規模別比較

平成27年の販売農家を経営規模別に平成22年と比較すると、0.5ha未満で1,540戸(19.8

%)、0.5～1.0ha で、2,611 戸 (20.9%)、1.0～2.0ha で 1,441 戸 (18.5%)、2.0～3.0ha で 431 戸 (18.3%)、3.0～5.0ha で 66 戸 (6.1%) それぞれ減少しているが、5.0ha 以上で 45 戸 (17.3%) 増加している。

平成 27 年の販売農家を経営組織別に平成 22 年と比較すると、単一経営、準単一経営、複合経営ともに減少しており、単一経営は 22,282 戸から 4,058 戸 (18.2%) 減少し 18,224 戸、準単一経営は 4,740 戸から 1,073 戸 (22.6%) 減少し 3,667 戸、複合経営は 1,587 戸から 273 戸 (17.2%) 減少し、1,314 となっている。

構成割合をみると、単一経営の稲作など 31.0%、果樹 38.4%、畜産 1.1%、その他 8.0%、準単一経営 15.8%、複合経営 5.7%となっており、稲作などの割合が全国平均 (52.5%) と比べて 21.5 ポイント低い一方、果樹の割合は全国平均 (9.5%) に比べ 28.9 ポイント高くなっている。

④新規自営就農者

令和元年度の 40 歳未満の新規自営就農者は 83 人で、その内訳は新規学卒者 9 人 (短大・大学卒 9 人、高卒 0 人、中卒 0 人)、Uターン 42 人、新規参入者 32 人となっており、前年の新規就農者数と比較すると 7 人増加している。

⑤認定農業者

認定農業者数は、効率的・安定的な経営体を育成することなどを目的として、農業経営基盤強化促進法が施行され、農業経営の規範拡大、生産方式の合理化などの経営改善を行おうとする意欲的な農業者などが作成した農業経営改善計画の市町村による認定が進められているが、令和 2 年 3 月末現在で、4,423 の計画 (うち法人は 387) が認定を受けている。

なお、認定農業者の経営形態の構成割合 (令和元年度) を見てみると、単一経営が 62.7%、準単一経営が 21.2%、複合経営が 16.1%となっている。また、単一経営の内訳では、果樹が 70.9%と最も多く、次いで野菜 12.3%、畜産の 8.6%、稲作 2.7%、花き 2.3%となっている。

⑥農地法による権利移転

平成 30 年の農地法第 3 条による権利の設定・移転件数は 1,184 件 (対前年比 12.2%増)、許可面積 261.9ha (対前年比 6.1%減) となっている。

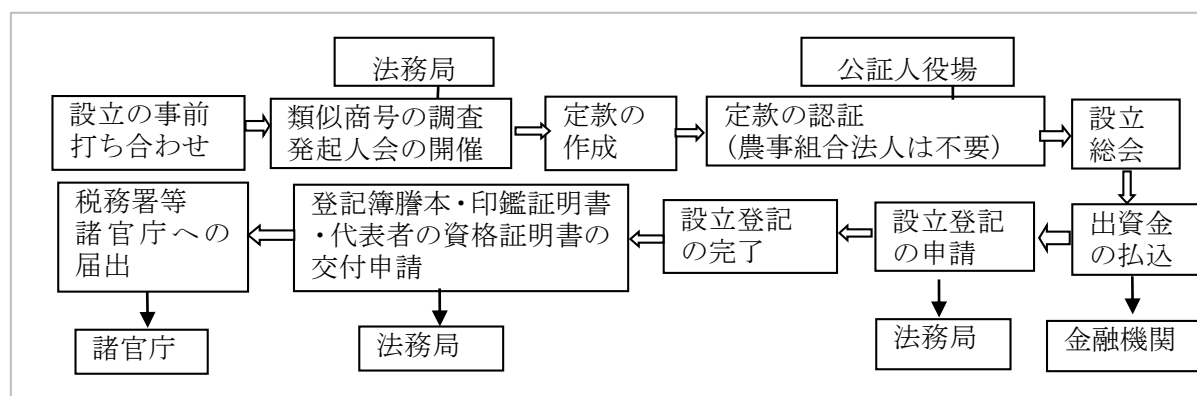
また、転用許可件数及び面積は、4 条関係が 171 件 (対前年比 21.5%減) で 12.8ha (対前年比 43.1 減)、5 条関係が 1,157 件 (対前年比 1.1%減) で 112.6ha (対前年比 31.2%増) となっており、用途別転用面積は住宅用地 (26.9ha)、鉱工業用地 (18.2ha) が特に多くなっている。

3. 農業法人化支援事業の内容

(1) 農業法人設立の手順

法人化する時には、どのタイプの法人を選ぶのか、それぞれの法人形態の特色や自社の経営展望に照らして選択することが重要である。

図表 1-3-1 農業法人設立の手順



出所：（社）日本農業法人協会 ホームページ

(2) 農業法人化の経営上・制度上のメリット

経営上のメリットとしては、経営責任の自覚、家計と経営の分離といった経営管理能力の向上、対外信用力の向上、農業従事者の福利厚生充実、新規就農者の受け皿、後継者の確保等があげられる。

制度上のメリットとしては、税制面での優遇、事業主への課税軽減等、社会保障制度の整備、制度融資限度額の増加、農地取得の負担軽減等がある。

(3) 農業の新時代を切り開く ICT（情報通信技術）

日本農業は弱いという前提で語られる過剰な農業保護政策の転換が求められている。国土が九州ほどしかないオランダの農産物の輸出は790億ドルと日本の30倍に達している。オランダの農業を支えているのが、ICTを活用した農業経営である。「フードバレー」と呼ばれるIT農業地区には植物工場が軒を連ねている。トマトの単位面積当たり収穫量が日本の3倍を超える栽培法がICTを駆使した農業経営である。

日本でも産官学連携でICTを駆使した「賢い農業革命」が進められている。農林水産省は、2015年から農業法人、ロボットメーカー、農機具メーカー、大学等が連携した、ロボットの導入に向けた実証事業に乗り出している。すべて、ロボットに任せるのではなく、人手作業と組み合わせた農業の自動化を図ろうというもので、新しい取り組みとして注目されている。

農業生産法人尾野農園（香川県）では、気象データを活用して農作物の生産量を調整するシス

テムの開発に乗り出している。降雨量や気温などの情報を入力し、農作物の生育状況との相関関係を分析し、データに基づいて、品薄になる時期に生産量を増やすなどの調整をしようというものである。

4. 農業生産者が抱える課題

(1) 先進国型農業への転換の課題

農業生産、農家数、農林業経営体、農業法人、農業労働力が減少するなかで、農業法人数や新規就農者は政策支援もあり年々増加してきており、先進国型農業への転換が課題となっている。

図表 1-4-1 農業生産、農家数、農林業経営体、農業法人、農業労働力のデータ

	項目	データ	年次	備考
農業生産	農業総産出額	9.06 兆円	H30 年	ピークは 11.72 兆円 (S59 年)
	米の産出額	1.74 兆円	H30 年	ピークは 3.93 兆円 (S59 年)
	野菜の産出額	2.32 兆円	H30 年	ピークは 2.93 兆円 (H3 年)
	果実の産出額	0.84 兆円	H30 年	ピークは 1.10 兆円 (H3 年)
	畜産の産出額	3.21 兆円	H30 年	ピークは 3.29 兆円 (S59 年)
農家	総農家 販売農家	216 万戸 113 万戸	H27 年 H27 年(概数)	ピーク 618 万戸 (S25 年)、 H17 年は 285 万戸 H17 年は 196 万戸
	主副業別販売農家			
	主業農家	24 万戸	H31 年(概数)	H17 年は 43 万戸
	準主業農家 副業的農家	17 万戸 73 万戸	H31 年(概数) H31 年(概数)	H17 年は 44 万戸 H17 年は 109 万戸
農林業経営体	農林業経営体 農業経営体 うち家族経営体 うち組織経営体 うち法人経営体	1,189 千経営体 1,153 千経営体 36 千経営体 26 千経営体	H31 年 H31 年(概数) H31 年(概数) H31 年(概数)	H17 年は 2,009 千経営体 H17 年は 1,981 千経営体 H17 年は 28 千経営体 H17 年は 19 千経営体
農業労働力	農業就業人口	168 万人	H31 年(概数)	H17 年は 335 万人、 ピークは 1,454 万人 (S35 年)
	平均年齢	66.8 歳	H31 年(概数)	H17 年は 63.2 歳
	基幹的農業従事者 うち 65 歳以上 平均年齢	140 万人 69.7% 66.8 歳	H31 年(概数) H31 年(概数) H31 年	ピークは 1,175 万人 (S35 年) 実数は 106 万人 (H24 年概数) H17 年は 64.2 歳
	新規就農者 うち 44 歳以下	5.6 万人 1.6 万人	H30 年 H30 年	

出所：農林水産省ホームページ「農林水産基本データ」を基に筆者作成

(2) 6次産業化で新たに出てきた課題

6次産業化で新たにでてきた課題として、稲作、畑作は収穫量の一定確保や保管体制・販売チャネルの構築、畜産は品質管理の優位性、自然環境に左右されやすい漁業は商品の作りこみと経営多角化が課題として出てきている。

(3) 法的整備・環境整備の課題

T P Pの参加についても、以前のように絶対反対という意見だけでなく、農家の意見も賛否両論に分かれてきている。先進的な農業経営者からは「T P Pは農業政策転換のチャンスとなる」「規模拡大のための政策誘導につながる」「日本の農業は十分な潜在的競争力を持っている」といった前向きな意見も出てきている。日本農業は弱いといった前提で議論するのではなく、どうしたら日本の農業の発展及び強化につながるかといった議論が求められている。

放射能汚染区域に指定された農業経営者は“風評被害”とこれから何十年と続く放射能汚染にさらされた除染作業に取り組みねばならなくなっている。

(4) 農業人口の減少と高齢化

農業就業人口の減少、高齢化が進んでおり、耕作放棄地は平成7年の24万haから平成22年には40万haと増加傾向にある。また、異業種からの参入、施設の大型化、経営の多角化・高度化といったように農業を取り巻く環境が激変している。

耕作放棄地への対応、他業態から参入した農業法人や農地の監視といった農業委員会の役割を含め、長期的視点に立った農地の利用がスムーズにいくような法的整備・環境整備が求められている。

(5) 外国人研修生の受入体制の整備

外国人研修生の受入体制の整備が求められている。外国人研修制度は、国際貢献の一環として、日本の技術・ノウハウを発展途上国の人たちに伝えるために設けられた制度であるが、最近、賃金未払や残業手当未払といった労基法違反で摘発される事例や不適切な労務管理で研修生と受入先で事件になるような事例が増えている。適切な雇用管理、生活指導等、法律の趣旨にそった国際貢献につながるような受入先の教育が必要となっている。

(6) 就農者への支援体制

経営者の約7割が50代～60代で、農業法人の約3割で世代交代が見られる。後継者育成、事業承継などが今後の大きな課題となっている。また、就農者の中には、農業法人の中で従業員として働き続けたいという人と一定期間法人で働き、その後独立したいという人がいる。

就農者への能力開発研修、機械化による肉体的苦痛や疲労の軽減、サラリーマンなみの収入確保といった支援体制の整備が課題となっている。

(7) 経営管理面の課題

農業法人の施設の大型化、経営の多角化・高度化が進んでいる。また、生産管理、販売管理、

資金管理、原価管理、リスク管理といった高度な経営管理の必要性が高まっている。農業法人に対する中小企業診断士、税理士・公認会計士等による売上増、経営効率化に向けた経営のアドバイスや食農活動・消費者交流といった取組の支援体制の整備が求められている。

また、農場見学、農業体験、消費者との交流会、イベント開催、農産品の直売といった食農活動・消費者交流の取り組みも農業近代化に向けた重要な課題となっている。

企業が農業参入で成功するためには、いかに確実に高く売るかといった出口戦略を立てることが重要となっている。併せて、過剰投資を抑え、利益をだし、事業形態を維持できるようにすることが重要な課題となっている。

(8) 食の安全への取り組み

輸入農産物の中には基準値を超えた農薬の残留、食の偽装表示等、食の安全を脅かすものが出てきている。農業法人経営者には、これまで以上に食の安全への取り組みが求められている。

(9) 情報収集と基盤整備への取り組み

「ソーシャルメディア」を活用して、「栽培技術や経営の普遍的なノウハウの情報を共有する」「記録媒体としての機能を活用する」「農場や農産物のPR、具体的なニーズを把握するツールとして使用する」「他産地と情報交換をする」といった農家が増えつつある。ICTを活用した農業経営が農業の可能性を広げてきている中で、まず、自ら発信し、交流することが求められている。

(10) 経営管理体制と労働環境の課題

生活者と業者への直販のバランス、品目のバランスを考えながら安定した販路の確保、生産・販売・観光・加工といった多角化、経営効率を考えた生産管理・労務管理、利益率や内部留保を考えた財務管理といった体制整備が課題となっている。

現在、農業は働く人にとって収入面でも肉体的にも厳しい産業となっている。

農業法人の労働条件は改善されつつあるが、就業規則・給与規定・社会保険加入・社員教育など多くの課題が残っている。中長期的な視点に立って、農業の生産体制・加工体制・販売体制を見直し、経営革新・技術革新を進められるような人材を育成することが求められている。

<業界団体>

- 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 番地 8 中央労働基準協会ビル
TEL : 03-6268-9500 FAX : 03-3237-6811
URL : <http://www.hojin.or.jp/>
- 全国農業協同組合連合会
〒100-6832 東京都千代田区大手町 1-3-1 J Aビル
TEL : 03-3245-7040
URL : <http://www.zennoh.or.jp/>

第2章 農業経営者サポート事業の現状

第2章ではえひめ農業経営サポートセンターによる「農業経営者サポート事業」で蓄積された相談報告のデータを集計し、支援の現状について傾向を分析する。

なお、比率については小数点第2位を四捨五入して計算した。

1. 対象データ

集計対象となるデータは農業経営者サポート事業の相談報告書のうち、重点支援対象者の令和元年度及び令和2年度（調査開始時点の9月末分迄）を対象とする。

重点支援対象者とは、本事業に際して各地の地方局、指導班から選出された事業者を指す。

図表 2-1-1 対象相談報告書の件数

令和元年度	令和2年度（9月末迄）	合計
34	31	65

この期間、相談を受け報告書が作成された事業者は33事業者である。事業者の属性情報を集計すると以下の通りである。

図表 2-1-2 個人／法人の区分

個人	11
法人	16
営農組合、協議会等	6

図表 2-1-3 主要作目

水稻	13
麦	6
大豆	3
野菜	13
かんきつ	12
かんきつ以外の果樹	4

図表 2-1-4 地域

東予	9
中予	11
南予	13

2. 相談分野と派遣コンサルタント

本事業は農業経営サポートセンターが相談依頼を受けた際、相談内容によって適切な専門家に依頼をかけて、センタースタッフ同行の上で相談に応じる。

以下の表は相談内容に対する派遣された専門家の資格・専門分野をまとめた表である。

図表 2-2-1 相談内容と専門家の資格・専門分野

相談内容	資格・専門分野	派遣延べ人数
経営診断・経営改善	中小企業診断士	10
税務処理	税理士	2
ネット販売	Webデザイナー	4
販売促進	野菜ソムリエ	1
加工施設整備	食品加工	5
加工品の新商品開発	Webデザイナー	2
加工品の製造・販売	流通販売	1
栽培技術	かんきつ栽培	3
	野菜栽培	2
労務管理	社会保険労務士	5
法人化	司法書士	8
	農政・地域振興	1
	社会保険労務士	2
	税理士	1
聞き取り調査	中小企業診断士	22

なお、聞き取り調査は令和2年度より開始された取組である。

重点支援対象者に対して経営状況のヒアリングを行い、相談カルテにまとめて今後の支援に役立つよう事業者の現状を把握する。ヒアリングによって課題が掘り起こされ、支援の必要性が認められた場合には専門家派遣に繋げる活動である。

3. 課題の抽出・分類方法

今回の対象とする相談報告書は相談を受けた専門家が相談内容と助言・支援の内容をまとめたものであり、内容を精査することで「事業者の抱える課題」「専門家が助言・支援した内容」を読み取ることができる。

ただし、報告書に記載される内容は専門家の自由記述によるものであるため、キーワードを抽出した上で、文脈からそれが認識された課題にあたるのか、助言・支援した内容にあたるのかを分類した。

さらに、課題について分析するために次の3つの観点での分類を行っている。

(1) バランス・スコアカードの視点による課題の分類

バランス・スコアカードは企業の戦略・ビジョンを4つの視点（財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・人材と変革の視点）で分類し、その企業の持つ戦略やビジョンと結びついた財務的指標、及び非財務的指標を設定して業績評価や経営戦略の検討を行うためのツールである。

本事業への相談を行った事業者がどの視点で課題を抱えているかを読み解くことで、今後の支援に活かすために、この分類を導入した。

以下に分類ごとの課題の件数と比率を示す（比率は抽出課題の合計146件に対する比率）。

図表 2-3-1 バランス・スコアカード分類による抽出課題の件数

分類	財務	顧客	業務プロセス	人材と変革	その他
課題件数	41	30	37	22	16
比率	28.1%	20.5%	25.3%	15.1%	11.0%

(2) 自己認識・他者指摘による分類

「図表 2-2-1 相談内容と専門家の資格・専門分野」で示した相談内容はあくまでも相談依頼を受け付けた際に事業者から把握した内容であり、派遣された専門家が直接相談者の現状を確認した結果、新たな課題を指摘することもある。

相談依頼時の内容や事業者が自ら認識している課題を「自己認識課題」、専門家の派遣により新たに掘り起こされた課題を「他者指摘課題」と区分して分類を行った。

以下に自己認識課題のみに沿って支援した相談件数、自己認識の他に他者指摘課題があった相談件数、他者指摘のみ（聞き取り調査でセンター側からアプローチして課題を掘り起こした際に存在）それぞれの件数と比率を示す（比率は全相談件数65件に対する比率）。

図表 2-3-2 自己認識・他者指摘の課題件数

分類	自己認識のみ	自己認識+他者指摘	他者指摘のみ
課題件数	27	36	2
比率	41.5%	55.4%	3.1%

(3) 取組段階による分類

相談依頼への対応は1度対応して終わることもあれば、継続訪問により助言した内容のその後の取組状況を確認したり、新たに出てきた課題に対して助言・支援をしたりすることもある。より実効性の高い取組にするには助言・支援後に取組状況まで確認してフォローするのが望ましい。

その実態を確認するため取組段階を「課題認識」「助言・支援」「取組確認」の3つの段階に分けてデータの分類を行った。

図表 2-3-3 取組段階ごとの相談報告件数

取組段階	該当する相談報告の件数
課題認識のみ	8
助言・支援まで	47
取組確認を実施	10

4. 分類データの傾向分析

(1) バランス・スコアカードによる分類と自己認識・他者指摘の関係

図表 2-4-1 バランス・スコアカード分類×自己認識・他者指摘

分類	財務	顧客	業務プロセス	人材と変革	その他
自己認識	17	19	29	18	14
他者指摘	24	11	8	4	2
他者指摘比率	58.5%	36.7%	21.6%	18.2%	12.5%

上記の他者指摘比率はバランス・スコアカードの視点ごとの自己認識・他者指摘の件数の合計に対する他者指摘の比率である。

4つの視点の分類を自己認識・他者指摘に分けると財務の視点での課題は他者指摘の比率が高い。財務の視点で指摘された具体的課題としては収益性の向上や売上規模拡大による経営の安定化などが挙げられている。

自ら財務指標を意識して経営を行っている事業者は少ないことが実態として見受けられる。

(2) バランス・スコアカードによる分類と取組段階との関係

図表 2-4-2 バランス・スコアカード分類×取組段階

分類	財務	顧客	業務プロセス	人材と変革	その他
課題認識	41	30	37	22	16
助言・支援	24	18	29	11	6
取組確認	0	4	5	1	0

取組確認まで行われている相談の件数は全65件に対して10件(15.4%)である。バランス・スコアカードによる分類に対しては顧客の視点、業務プロセスの視点に対する件数が多く、偏り

が見られる。

財務の視点に対する取組確認やその後のフォローを行っている事例は現時点ではない。

しかし、バランス・スコアカードの考え方によると顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革の視点における課題を解決するための取り組みは、最終的に財務指標の改善に繋がるものであり、非財務指標のフォローだけでなく財務指標の推移を捉えて、改善施策の見直しを行うことが望ましい。

現状で不足している、財務の視点を意識して取組をフォローしていく支援体制が必要になるのではないかと考えられる。

(3) 自己認識・他者指摘と専門家の資格・専門分野の関係

図表 2-4-3 資格・専門分野×自己認識・他者指摘

専門家分野	他者指摘のあった相談報告件数
中小企業診断士	26 (うち 19 件は聞き取り調査)
税理士	3
司法書士	3
食品加工	1
流通販売	1
社会保険労務士	1
かんきつ栽培	1

聞き取り調査は現状を聞き取り課題抽出することがそもそもの目的であるため、聞き取り調査を実施している中小企業診断士の他者指摘件数が多くなっている。

聞き取り調査を除くと他者指摘による課題抽出のあった相談件数は 17 件であり、それ以外は事業者の自己認識する課題に応じて助言・支援を行っている状況である。

事業者自身が気付いていない課題を掘り起こすためには、聞き取り調査のような支援者側から働きかけるアプローチが必要になると考えられる。

(4) 法人化を目指す事業者の現状

本事業は農業事業者の法人化を支援する側面もあり、対象となる相談報告の中では 12 事業者が該当する。

法人化を目指している事業者が自己認識している課題（「法人化」そのものの件数を除く）を整理すると以下の通りである。

図表 2-4-4 法人化を目指す事業者の課題（自己認識）

分類	財務	顧客	業務プロセス	人材と変革	その他
件数	3	4	8	3	0
比率	16.7%	22.2%	44.4%	16.7%	0.0%

具体的な課題内容としては、以下の内容が挙げられている。

①財務の視点

- ・設備機器の償却処理、補助金の税務処理
- ・経営改善診断

②顧客の視点

- ・販路拡大・多様化・6次産業化・ブランド化に繋がりたい

③業務プロセスの視点

- ・設立手順、費用、スケジュール策定
- ・法人設立手続：定款、資本金額、役員構成
- ・労働保険・社会保険加入手続き、料率説明
- ・税務上の手続、届出、農業（個人）・役員（法人）所得区分

④人材と変革の視点

- ・従業員労務管理
- ・従業員雇用に係る手続き、注意点

一方、専門家からの課題の指摘件数を整理すると以下の通りである。

図表 2-4-5 法人化を目指す事業者への専門家らの課題指摘（他者指摘）

分類	財務	顧客	業務プロセス	人材と変革	その他
件数	11	4	4	2	2
比率	47.8%	17.4%	17.4%	8.7%	8.7%

具体的な助言・支援としては、以下の内容が挙げられている。

①財務の視点

- ・事業規模（売上）からすると法人化は拙速
- ・法人化の前に経営診断を受け、法人化までの事業計画を立てること
- ・営農作業の黒字化をまずは目指すことが必要
- ・具体的な手続きに入る前に法人としての経営計画を策定すること

②顧客の視点

- ・6次産業化についての助言

③業務の視点

- ・一部会員への業務負荷がかかっている
- ・営農作業をどう組織化するかが課題
- ・法人設立時手続きについて、社会保険の適用について

④人材と変革の視点

- ・雇用者義務、個人経営、法人化での保険料負担、農業雇用における注意点
- ・採用手法についての助言

⑤その他

- ・具体的な課題が何か把握できていない

財務の視点からの指摘がなされる比率が高く、「法人化する前に収益性の改善、業務の改善など体制を整える必要がある」という認識で助言するケースも多く見受けられる。

事業者は法人化ありきで相談をスタートしているが、法人化は手段であるため、法人化の目的は何であるのか（経営効率化、生産性向上、継続的な農業生産を続ける体制作り等）を明らかにして、法人化によるメリットで目的を実現できるかどうかを専門家の視点で、あらためてチェックすることが必要と考えられる。

特に事業者は財務の視点に意識が向いていない傾向が見受けられるので、財務の視点を重視した助言・支援を行う支援体制が求められる。

(5)収益向上に向けた取組の現状

今回調査対象とした33事業者の直近の売上規模を分類すると以下の通りである。

このデータについては相談報告書ではなく、聞き取り調査によって作成された相談カルテ（2020年10月末時点）の記載をベースに集計している。

図表 2-4-6 売上規模

売上規模	該当数
5,000万円以上	2
3,000万円以上、5,000万円未満	2
1,000万円以上、3,000万円未満	5
1,000万円以下	4
未調査	20

また、収益の状況（個人…農家総所得、法人…税引後当期純利益）は以下の通りである。

図表 2-4-7 収益状況

収益状況	該当数
500 万円以上	1
100 万円以上、500 万円未満	3
0 円以上、100 万円未満	6
赤字	3
未調査	20

データ数が少ないため、売上と収益状況の相関を論じることは困難である。

前項で言及した通り、今後、財務の視点を重視した支援を行うためには、支援する事業者の財務状況を把握することが先決である。

(6) IT活用の現状

対象となる相談報告書を確認したところIT・情報化に関わる記述が見受けられた事業者は以下の通りである。

図表 2-4-8 IT・情報化に関わる記述の集計

ネット販売		6 事業者
内容	ネット販売実現に向け、具体的な助言や支援実施	2
	将来販路拡大先としてネット販売を視野に入れるべきとの課題を指摘	2
	既にネット販売を行っている事業者に対する状況確認	2
作業記録のデータ化		3 事業者
内容	業務効率化に向け作業記録を付け、情報共有を図る取組を支援	1
	スマートフォンを活用し、日々の記録をつけることを習慣化するよう助言	2

対象期間中に相談報告のあった重点支援対象者の総数 33 事業者に対して、IT活用に関わる何かしらの言及があったのは 9 事業者である。

内容をみると「ネット販売」「作業記録のデータ化」についての言及であり、国の推進するスマート農業にあたるような高度な取組に関しては、本事業が対象としている重点支援対象者の中では未だ進んでいないのが現状である。

この層の事業者に対しては、一足飛びにスマート農業に関わる取組を推進することは理解が得られにくいことも考えられる。そのため、作業記録のデータ化の内容に挙げられているようなス

スマートフォンなど身近なツールを駆使して、まずは記録をつけることの重要性から地道に伝えていく取組が必要である。

総数が少ないので全体の傾向として論じることはできないが、ネット販売実現を構想し、自ら支援を希望した2事業者はいずれも若手の女性農業者である。また、ネット販売を既に行っている、もしくは視野にいれるべきと指摘された4事業者は、加工品販売をしている、もしくはその検討をしている事業者であった。

若い担い手はネット販売に関心を持っている可能性が高く、また加工品等特色ある販売品目を有する場合もネット販売活用の効果が見込めるため、支援体制においてもネット販売実現に向けた具体的な取組支援ができる体制を構えておく必要性は高い。

上記のうちの1事業者は実際にネット販売に精通したWebデザイナーの複数回に渡る取組支援を通じて、ネット販売の開始までこぎつけており、支援成果事例の1つとして挙げるができる。

(7) U・Iターン事業者の現状

本調査におけるU・Iターンは「就学・就職のため元々住んでいた土地を離れて暮らした経験がある」「農業以外の職についていた経験を持つ」「県外からの移住」を含む。就農地域外の暮らし、農業外の仕事といった外部での経験の有無によって、どのように相談内容・課題設定が変わるのかを論じるため、このように広くくりでU・Iターンを捉えている。

上記分類によるU・Iターン該当事業者は以下の通りである。

図表 2-4-9 U・Iターン事業者数

事業者分類	該当数
U・Iターン	20
U・Iターン以外	13

バランス・スコアカードによる課題分類とU・Iターン事業者の関係は以下の通りである（事業者自身の課題認識がどうかを見るため自己認識課題のデータに限定）。

図表 2-4-10 U・Iターン事業者の課題認識（自己認識）

分類	財務	顧客	業務プロセス	人材と変革	その他
U・Iターン	13	13	19	8	7
比率	21.7%	21.7%	31.1%	13.3%	11.7%
U・Iターン以外	4	6	10	10	7
比率	10.8%	16.2%	27.0%	27.0%	18.9%

U・Iターンの経歴を持つ事業者はU・Iターン以外の事業者と比べて、財務の視点での課題を自己認識している比率が高い。また、顧客の視点・業務プロセスの視点でも自己認識している課題意識の比率がやや高い結果となった。相対的に人材と変革に対する課題は、U・Iターン経歴のある事業者の方が低くなっている。

外部経験の有無によって課題意識に違いが見られるため、この点を考慮して支援・助言内容を検討することが求められる。

第3章 重点農業経営者の傾向と支援内容

本章では、えひめ農業経営サポートセンターによる「農業経営者サポート事業」において行われている支援内容について論述する。具体的には、県の農業普及拠点に配置されている普及コーディネーターが選定する「重点支援対象者」に対する聞き取り調査および経営診断の内容を詳述する。

その前に、愛媛県の農業における地勢的特徴を説明する。愛媛県農林水産部編「令和2年度版 愛媛農業の動向【動向編】」によると、本県の総面積は約5,676 km²（令和元年）で、瀬戸内海に面する海岸一帯は、燧灘に注ぐ加茂川や中山川が道前平野（県東部）を、伊予灘に注ぐ重信川や石手川が道後平野（県中部）を形成し、県内の代表的な穀倉地帯となっている。一方、県南部は、県内最大の河川である肱川が縦貫し、宇和盆地、大洲盆地に代表される多数の盆地を形成している。平野部では主に米や野菜が栽培され、内陸山間部では、落葉果樹の栽培や畜産が行われている。また、県南部地方の沿岸部では、四国山地が海岸線に迫り、河川も少ないため、段畑によるかんきつ栽培が盛んとなっている。一般に「愛媛の農業」といえば、みかんに代表されるこのかんきつ栽培がイメージされるものと思われる。

以後、県内での一般的な地域区分呼称に従い、東予地区（県東部地域）、中予地区（県中部地域）、南予地区（県南部地域）に分けて、各地区における農業経営者サポート事業の内容を記述、検証する。

1. 東予地区

東予地区とは、今治市以東の愛媛県東部地域を指す。「愛媛農業の動向【資料編】」によれば、地域を構成する今治市、越智郡（上島町）、西条市、新居浜市、四国中央市の合計耕地面積は13,412haで、愛媛県全体の27.9%を占める。工業地帯としての印象が強い地域であるものの、上記4市1町の中で最も耕地面積が広い西条市では生産量日本一の裸麦をはじめ、愛宕柿、水稻、メロン、ほうれん草、アスパラガス、ねぎ、苺、きゅうり、梅、バラなどの農産物が県内1位の生産量を誇る。

(1) 個別事例の検証～個人事業・A農園～

① A農園の概要

A農園の代表であるA氏は就農6年目で29歳。愛媛県今治市で、実質、父（60歳）との家族経営を行っている。県の農業大学校を卒業し、九州のJAで実地研修を行った後就農した。作物はアスパラガス、ダイコン、タマネギ。売上高は父の分と合わせて1,200～1,300万円程度である。収穫量に対する売上高はアスパラガスが圧倒的に高く、経営効率を考えればアスパラガスの生産を増やすのが合理的であるが、ハウス栽培の適地が少ないことが問題点である。

図表 3-1-1 A農園の事業概要

名称	A農園
所在地	愛媛県今治市
代表者（年齢）	男性（29歳）
就農年	2015年
作付作物	アスパラガス、ダイコン、タマネギ
作付面積	畑 40 a
売上高	3,361千円（令和元年12月期） *ほかに販売奨励金等雑収入が1,527千円。
従業員数	0人（代表者、父、姉による家族経営）
所有施設・設備	アスパラガス用ビニールハウス 6棟計1,000㎡ など

②財務指標分析

事前に普及コーディネーターから受領した財務資料をもとに、財務指標分析を行った。なお、当者は個人事業ではあるものの、会計ソフトを使って法人会計に近いフォーマットで決算書を作成しており、今回の分析はその数値に拠っている。

図表 3-1-2 A農園の損益計算書の分析

科目名	令和元年度	同業者平均
売上高対総利益率	10.2%	38.9%
売上高対販売管理費率	10.7%	37.0%
売上高対営業利益率	▲0.5%	1.1%
売上高対経常利益率	44.9%	4.5%

※同業者平均は、(株)帝国データバンク「第62版 全国企業財務諸表分析統計」中の、「穀作以外の圃場作物農業」黒字45者の平均値である。以下同じ。

同業者平均において、売上高対営業利益率よりも同経常利益率が高くなっている理由は、営業外収益に販売奨励金などの補助金が入るからである。当者においては、営業利益率のマイナス値（すなわち営業赤字）から経常利益率は約45%のプラス値になっており、補助金を前提とした経営の度合いが強いことを示している。

図表 3-1-3 A農園の貸借対照表の分析

科目名	令和元年12月期	同業者平均
自己資本比率	5.7%	24.3%
固定長期適合率	96.5%	77.5%
流動比率	341.7%	312.3%

アスパラガス用のハウス建設資金を借入金でまかなったため、自己資本比率、固定長期適合

率とも同業者平均を下回っている。今後は、収穫量を増やし投資回収を行うことが課題となる。

③SWOT分析

図表 3-1-4 A農園のSWOT分析

		外部環境	
		機 会	脅 威
内部環境		<ul style="list-style-type: none"> ● 若い農業者への支援の充実 ● 周辺農家の高齢化により農地集約がしやすくなっている ● 「安心・安全」な農作物や「地産地消」に対するニーズの高まり ● I T関連の技術革新 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化・人口減少による消費市場の縮小 ● 輸入野菜の増加 ● 不安定な市場価格 ● 気候変動と天候不順による栽培の難化
強 み	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業の専門知識を有する経営者 ● 農業一家という環境 ● タマネギ選別用の機械を有する ● 利益率の高い栽培品目（アスパラガス）を持つ ● 地元スーパーなど独自の販路を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 周辺農地の集約化による収穫量増加を目指す。特にタマネギとアスパラガス ・ 普及コーディネーター等、支援者からの情報提供を受ける ・ I T活用による品質・生産性の向上 ・ 地元スーパーの販路を活かした顧客ニーズの把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・ J A、地元スーパー以外の販路開拓 ・ 周辺農地集約化の過程で、タマネギ・アスパラガス以外の高付加価値品目を栽培する
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> ● 周辺に同世代の農業者がいないため、情報交換ができない ● 規模が小さいため、人材確保や投資が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業大学時代、九州のJ A時代の人脈を生かして最新の栽培技術を吸収する ・ アスパラガスなど付加価値の高い品目の収穫量を増やし、収益性を上げる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 周辺農地集約による規模拡大 ・ 補助金の活用 ・ 作業のマニュアル化、標準化

④バランス・スコアカードを用いた現状分析結果の検証

図表 3-1-5 A農園のバランス・スコアカード

視点	戦略	重要成功要因	業績評価指標
財務	・売上高・利益の向上	・アスパラガス・タマネギの生産拡大による売上向上	・売上高
顧客	・納入量増加	・アスパラガス・タマネギの生産拡大	・アスパラガス・タマネギの生産量
業務プロセス	・技術導入とIT活用	・定期的な技術指導	・技術指導・勉強会への参加回数
人材と変革	・事業承継	・承継計画の作成と進捗管理	・承継計画の作成

1) 財務面から見た課題

法人化を目指すのであれば、売上高が絶対的に少ない。農地集約による規模拡大や、高付加価値品目の収穫量増加を着実に実行する必要がある。

2) 顧客面から見た課題

J Aだけではなく、地元スーパーにも販路を持っていることは評価できる。しかし、納入量は納入先の需要を満たしておらず、収穫量を上げることが課題である。

3) 業務プロセス面から見た課題

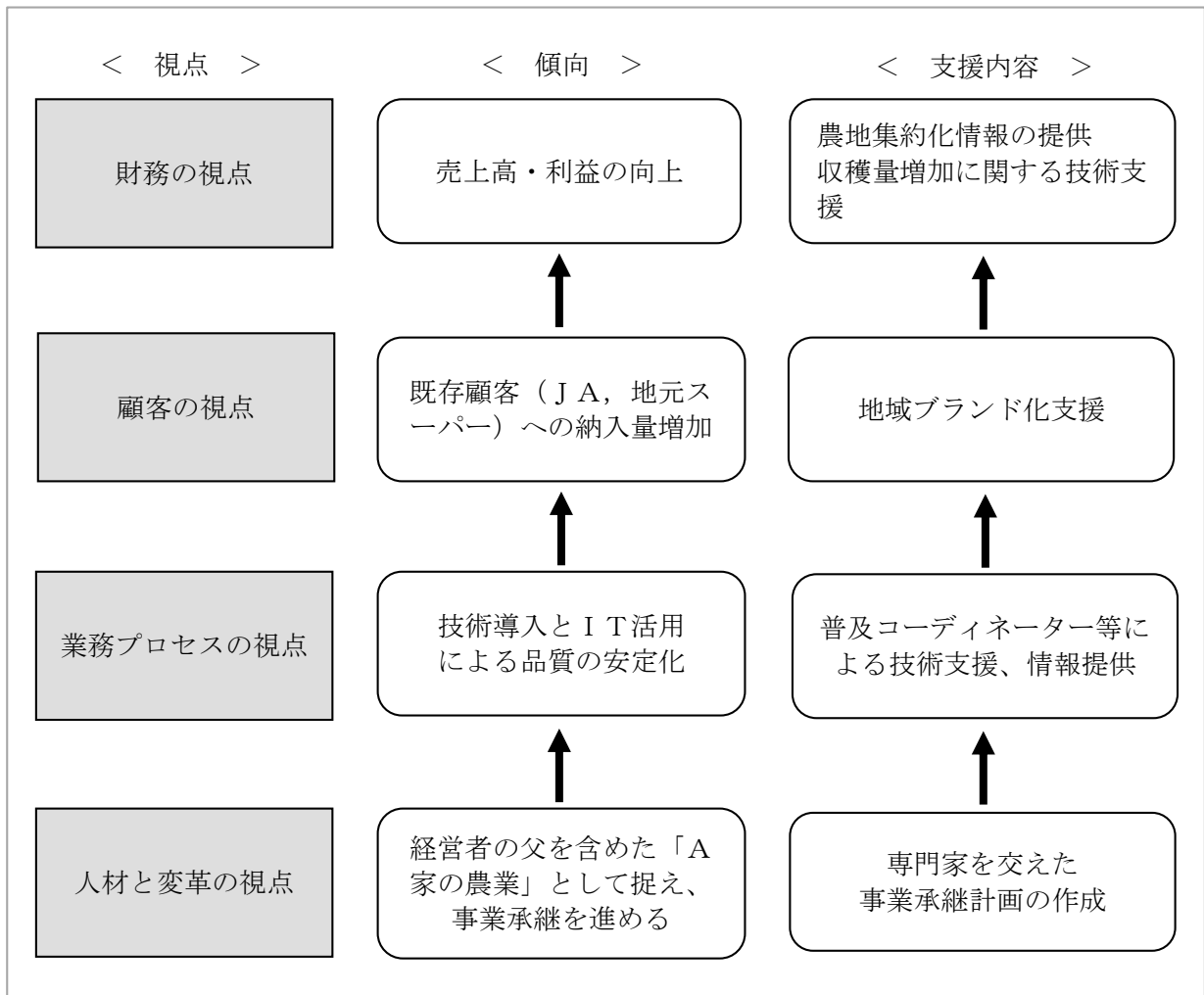
当面はA氏が父親から事業承継を受けながら、個人で事業を継続する必要がある。その中で管理農地を増やすためには効率化が欠かせない。IT導入や作業の標準化を実行する。

4) 人材と変革面から見た課題

課題である農地集約を、父親の事業承継から始める。農地承継計画を定め、着実に実行していく。

⑤ バランス・スコアカードから見えてきた傾向と支援内容の戦略マップ

図表 3-1-6 A農園の戦略マップ



(2) 個別事例の検証～法人事業・株式会社B～

① 株式会社Bの概要

株式会社Bの代表者は、夫妻で2003年、京都府から愛媛県越智郡に移住し就農した。当初からレモン栽培・販売を中心に行い、取引時の信用力を高めるため、2007年に法人化した。前職は建設業で、現在でも農業関連の施設建設などを請け負い、建設業での売上が3分の1程度ある。

図表 3-1-7 株式会社Bの事業概要

名称	株式会社B
所在地	愛媛県越智郡
代表者（年齢）	男性（52歳）
就農年	2003年
作付作物	レモン（露地・ハウス）
作付面積	露地 1.1ha ハウス 69a
売上高	25,777千円（令和元年9月期） *うち農業関連収入が17,184千円。建設業関連収入が8,593千円。
従業員数	7人（常時雇用者3名 臨時雇用者4名）
所有施設・設備	レモン用ビニールハウス など

②財務分析

事前に普及コーディネーターから受領した財務資料をもとに、財務指標分析を行った。なお、決算書数値は農業事業と建設事業が合算されたものである。

図表 3-1-8 株式会社Bの損益計算書の分析

科目名	令和元年9月期	同業者平均
売上高対総利益率	44.1%	30.9%
売上高対販売管理費率	39.2%	22.4%
売上高対営業利益率	4.9%	3.2%
売上高対経常利益率	5.7%	4.1%

※同業者平均は、(株)帝国データバンク「第62版 全国企業財務諸表分析統計」中の、「果樹作農業」黒字8者の平均値である。以下同じ。

売上高対総利益率が同業者平均より高いのは、建設事業の生産性が高いことに起因している。その一方売上高対販売管理費率が高くなっているのは、売上規模に比して従業員が多く、人件費が大きくなっているからである。総じて同業者並みの利益率を確保しているが、今後の事業拡大にはさらなる売上と生産性の向上が不可欠である。

図表 3-1-9 株式会社Bの貸借対照表の分析

科目名	令和元年9月期	同業者平均
自己資本比率	54.3%	25.6%
固定長期適合率	34.9%	87.2%
流動比率	539.0%	233.5%

農業関連の売上のうち、2/3は青果販売によるもので、その大半がレモンの仕入販売である。

そのため、今のところは軽設備で事業を行っており、財務面の事業リスクは小さい。しかし、今後栽培販売を拡大するためには設備の増強が必要で、そのための資金調達など財務バランスを考える必要がある。

③SWOT分析

図表 3-1-10 株式会社BのSWOT分析

		外部環境	
		機 会	脅 威
内部環境	強	<ul style="list-style-type: none"> ● 就農者への支援の充実 ● 周辺農家の高齢化により農地集約がしやすくなっている ● 消費者の健康志向 ● 国産レモンのブランド化 ● I T関連の技術革新 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化・人口減少による消費市場の縮小 ● 近年のレモンブームで、新規参入が増加 ● 不安定な市場価格 ● 輸入レモンの存在 ● 慢性的な人手不足 ● 気候変動と天候不順による栽培の難化
	弱	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者の意欲とバイタリティ ● 意欲ある従業員の存在 ● 食品・飲料メーカーなどの販路を持つ ● 建設部門を持ち収益性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 周辺農地の集約化による作付面積拡大 ・ 普及コーディネーター等、支援者からの農地情報収集 ・ 国産レモンの強みを活かした新規販路開拓
		<ul style="list-style-type: none"> ● 管理農地、作付面積が少ない ● レモンの品質維持のための設備が少ない大型冷蔵庫など ● 経営管理体制が不十分、部門別会計ができていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ メーカー販路を活かした顧客情報や市場情報の収集 ・ 従業員教育方針、教育計画の策定 ・ 普及コーディネーター等、支援者からの栽培技術 ・ I T活用などの情報収集
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 補助金を活用した設備投資 ・ 普及コーディネーター、外部専門家を交えた経営管理体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農地集約による規模拡大 ・ 納入先、仕入先との関係維持・強化 ・ 試算表や資金繰り表に基づいた定期的な経営管理

④バランス・スコアカードを用いた現状分析結果の検証

図表 3-1-11 株式会社Bのバランス・スコアカード

視点	戦略	重要成功要因	業績評価指標
財務	・売上高・利益の向上	・レモンの生産拡大・品質安定による売上向上	・売上高
顧客	・法人取引先への供給量増加	・レモンの生産拡大・品質安定	・レモンの生産量
業務プロセス	・近隣園地の集約、栽培地の確保、保管環境の整備	・農地に関する情報収集 ・必要設備の導入	・作付面積 ・設備導入状況
人材と変革	・従業員教育を体系化 ・経営者と従業員の役割分担	・従業員教育方針、マニュアルの作成	・従業員マニュアルの作成

1)財務面から見た課題

納入先の希望に応える形で販売量を増やし、売上を増やす。建設事業の収益性に頼らず同業者並みの利益率を目指す。

2)顧客面から見た課題

国産レモンの人気は今後も続くと思われ、当面はメーカーの需要に応える規模拡大を目指す。

3)業務プロセス面から見た課題

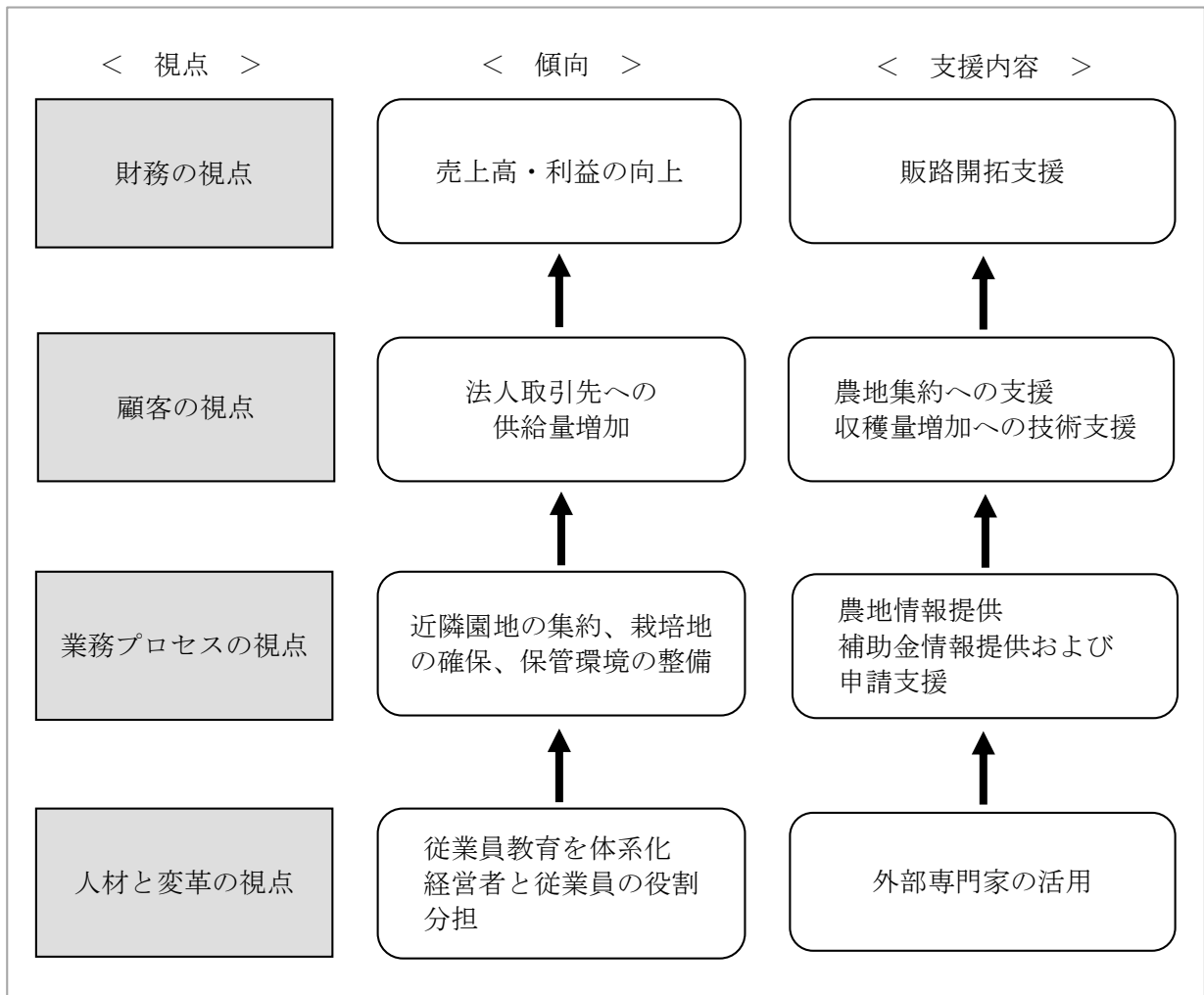
当面は規模拡大を目指す段階である。農地集約による作付面積拡大と設備導入を行うのと同時に、業容の拡大にオペレーションが間に合わなくなることがないように、組織体制を構築する。

4)人材と変革面から見た課題

従業員の活躍なくして当社の発展はない。現在の業務内容を精査し、経営者が行う仕事と従業員に任せる仕事を分け、教育計画作成やマニュアル化によって体系的に人材育成を図る。

⑤ バランス・スコアカードから見えてきた傾向と支援内容の戦略マップ

図表 3-1-12 株式会社Bの戦略マップ



(3) 個別事例の検証～農事組合法人事業・C生産組合～

① C生産組合の概要

集落営農組織として2007年に法人化。米・麦を中心に大豆・サトイモ・アスパラガス・ブロッコリーなどを生産している。組合員の管理農地は水田・畑を合わせて115haである。担い手不足が最大の課題で、その対策として若年者雇用や機械化、近隣法人との連携に取り組んでいる。雇用維持のためにも、施設園芸の生産量を増やして収益性向上を図りたい。

図表 3-1-13 C生産組合の事業概要

名称	農事組合法人C生産組合
所在地	愛媛県西条市
代表者（年齢）	男性（69歳）
就農年	2007年
作付作物	水稲、麦、大豆、サトイモ、ブロッコリー、アスパラガスなど
作付面積	水稲 43ha、畑（麦・大豆など） 72ha
売上高	43,525千円（令和2年4月期） *ほかに作付助成収入が 32,711千円。
従業員数	10人（うち9人が常時労務提供を行う組合員）
所有施設・設備	ハウス倉庫 1棟計 700㎡ コンバイン6台 トラクター9台 播種機2台 など

②財務指標分析

事前に普及コーディネーターから受領した財務資料をもとに、財務指標分析を行った。なお、貸借対照表に仮払配当金として計上されている従事分量配当については、全額を実質的な人件費とみなして製造原価報告書の労務費に加算する調整を行っている。

図表 3-1-14 C生産組合の損益計算書の分析

科目名	令和2年4月期	同業者平均
売上高対総利益率	▲35.5%	30.7%
売上高対販売管理费率	7.6%	28.9%
売上高対営業利益率	▲43.1%	▲5.7%
売上高対経常利益率	38.1%	10.2%

※同業者平均は、(株)帝国データバンク「第62版 全国企業財務諸表分析統計」中の、「穀作農業」黒字29者の平均値である。以下同じ。

売上高対総利益率と営業利益率が大幅なマイナスにもかかわらず、経常利益率が大幅なプラスになっている理由は、営業外収益に「作付助成収入」32,711千円が入っているからである。営業利益が赤字で、営業外収益としての補助金が入ることで経常黒字になる構造は同業者と同じだが、当者においてはその傾向がより強い。

図表 3-1-15 C生産組合の貸借対照表の分析

科目名	令和2年4月期	同業者平均
自己資本比率	57.3%	37.8%
固定長期適合率	24.4%	60.9%
流動比率	2,679.9%	391.6%

補助金を活用して収益性を高く保ちながら、内部留保を厚くしている堅実な財務内容である。ただ、農業従事者が高齢化する中で、さらなる効率化を図るためにはヒト・モノへの投資が欠かせず、今後は潤沢な資金の活用が重要になってくる。

③SWOT分析

図表 3-1-16 C生産組合のSWOT分析

外部環境		機会	脅威
		内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 努力する農業者への支援の充実 ● 周辺農家の高齢化による管理農地の増加 ● 地産地消を重視する傾向 ● 国産大豆の需要増加 ● IT関連の技術革新
強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 近隣の生産組合法人の中で規模が大きい ● 機械設備の量と質がそろっている ● 優れた収益性と財務体質 ● 若年層雇用を実現した ● 大豆連作のノウハウがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理農地の拡大による売上増加 ・付加価値の高い大豆生産の増加 ・潤沢な資金を活用した設備・人材への投資 ・従来のノウハウにIT活用を加えた農業の模索 	<ul style="list-style-type: none"> ・JA・普及コーディネーター等、支援組織との関係強化 ・新規販路開拓 ・作業マニュアル化、および作業管理のIT化
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ● 幹部組合員の高齢化（平均年齢70歳以上） ● 担い手不足 ● 国の基盤整備事業の対象外で、農地集約が難しい ● JA以外の販路がない ● 情報発信力が弱い 	<ul style="list-style-type: none"> ・HPやSNSも活用した情報発信 ・若年層・中高年層問わず担い手の募集 ・できる範囲での畦畔除去など効率化への環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理農地の拡大 ・客年層の活用

④バランス・スコアカードを用いた現状分析結果の検証

図表 3-1-17 C生産組合のバランス・スコアカード

視点	戦略	重要成功要因	業績評価指標
財務	・売上高・利益の向上	・収穫量増加による売上向上	・売上高・利益
顧客	・米・麦の収穫量維持と、野菜・園芸品目の収穫量増加	・各品目の収穫量増加	・各品目の収穫量
業務プロセス	・確保した人材への技術承継 ・暗黙知の形式知化	・業務マニュアルの作成	・マニュアルの作成状況
人材と変革	・若年者雇用の維持 ・情報発信による担い手確保	・若年従業員の活躍の場の確保 ・SNSなどでの情報発信	・業務体系の確立

1) 財務面から見た課題

多彩な品目を効率よく栽培することでリスク低減と収穫量増加を図る。JAへの販売を主としながら新規販路開拓にも挑戦する。

2) 顧客面から見た課題

基本的には地域の稲作・水田を守ることが目的の組織であり、米・麦が生産の中心。ただ、これだけでは補助金頼みの経営から脱却することは不可能である。付加価値の高い大豆・アスパラガスなどの野菜、施設園芸に取り組む。

3) 業務プロセス面から見た課題

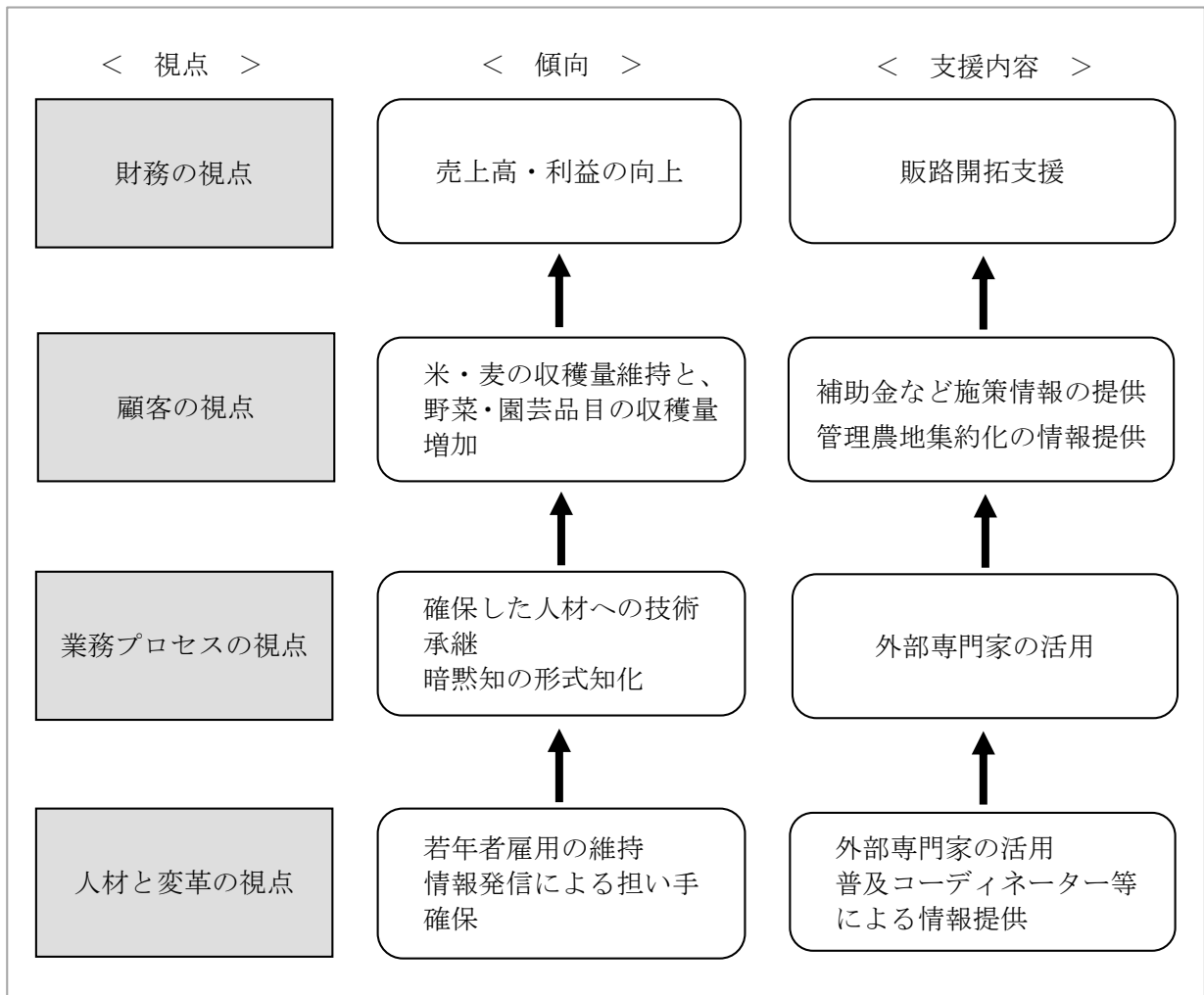
担い手となる人材のすそ野を広げるため、業務マニュアルの整備を進め栽培技術の伝承、暗黙知の形式知化を行う。

4) 人材と変革面から見た課題

若年層雇用を維持・拡大するため、従業員育成方針・計画の策定、新規事業の立ち上げなどを行う。

⑤ バランス・スコアカードから見えてきた傾向と支援内容の戦略マップ

図表 3-1-18 C生産組合の戦略マップ



2. 中予地区

中予地区は、愛媛県の中央に位置し、北西部は瀬戸内海に面し、南東部は西日本最高峰の石鎚山から四国カルストに連なる山間地域となっており、その間の重信川流域一帯に道後平野が広がっている。中予地区は、松山市、伊予市、東温市、上浮穴郡（久万高原町）、伊予郡（砥部町・松前町）にて構成される。総面積は約 15 万 ha（県全体の 27%）、総人口は約 65 万人（県全体の 47%）である。耕地面積は 13,457ha で、総農家数は 12,185 戸、うち販売農家数は 7,648 戸（構成比 62.8%）、そのうち専業農家は 3,666 戸（構成比 30%）となっている。平野部では、米麦を中心に野菜や花き等の都市近郊型農業が、島しょ部や沿岸部では、柑橘の栽培が盛んで、山間部では夏季の冷涼な気候をいかした高原野菜等の栽培が行われている。

(1) 個別事例の検証～個人事業・D農園（柑橘農家）～

①D農園の概要

D農園の代表D氏は平成 11 年愛媛大学卒業後、同年S運輸（株）入社、25 年退社、平成 26 年就農する。D農園の耕作地は松山市沖の離島にあり、いよかんを主力とした中晩柑栽培に特化して、就農後 3 年目、令和元年には売上 31,140 千円の実績をあげている。D氏は、経営改善に意欲的な認定農業者で、地域の同年代の柑橘農家とともに情報交換等を行い、「地域のモデルケースとなるような農業経営」の実現に向けた活動も行っている。

現在、法人化、倉庫等の施設整備、経営の中核となる人材の確保に取り組んでいる。

図表 3-2-1 D農園の事業概要

名称	D農園
所在地	松山市沖の離島
代表者（年齢）	男性（44 歳）
就農年	2014 年
作付作物	柑橘類（いよかんを主力とした中晩柑）
作付面積	54,500 m ²
売上高	31,140 千円（令和元年 12 月期）
従業員数	常時雇用 2 名 臨時雇用 10 名
所有施設・設備	ビニールハウス 3 棟、簡易ハウス 2 棟 計 12,000 m ²

②財務指標分析

図表 3-2-2 D農園の損益計算書の分析

科目名	平成 29 年 12 月期	平成 30 年 12 月期	令和元年 12 月期	同業者平均
売上高対総利益率	45.4%	59.6%	81.4%	30.9%
売上高対販管比率	53.5%	67.5%	55.0%	22.4%
売上高対営業利益率	▲8.1%	▲7.9%	26.4%	3.2%
売上高対経常利益率	38.3%	27.6%	34.7%	4.1%

令和元年度の売上高総利益率は 81.4%と同業者平均 30.9%より高く、平成 30 年度 59.6%より著しく増加している。生産性向上と原価削減の努力により、売上に比べ、原価があまり増加しなかったことによる。

一般管理費の改善を行い、収益改善に取り組んでおり、売上高対営業利益率・売上高対経常利益率ともに素晴らしい実績となっている。

図表 3-2-3 D農園の貸借対照表の分析の分析

科目名	平成 29 年 12 月期	平成 30 年 12 月期	令和元年 12 月期	同業者平均
自己資本比率	11.4%	12.0%	41.7%	25.6%
固定長期適合率	92.5%	100.3%	93.1%	87.2%
流動比率	4,875.0%	93.4%	743.2%	233.5%

自己資本比率は 41.7%と元年度の利益増加で大幅に増加しており、内部留保の増加を示している。本業の営業利益の増加が主因であり、適切な価格での販売が出来ている。

③SWOT分析

図表 3-2-4 D農園のSWOT分析

		外部環境	
		機 会	脅 威
内部環境		<ul style="list-style-type: none"> ● 国の支援策が増えている ● 農業経営基盤強化促進法等の制定により、農地集約化の進展が進められている ● 市場のニーズが、「量から質へ」「安心安全」に高まっている ● 高齢者のリタイアが進んでいる ● 荒廃地が増えている ● ITの活用により、品質向上、生産量増加が人を増やさなくても出来るようになってきている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口世帯減少による消費の減少 ● 気候変動による猛暑、台風、天候不順等の脅威が増している ● 政策支援により、食品関連企業等、異業種の参入が増加している ● ITと融合した農業の出現にノウハウの価値が低下 ● 競争激化による利益率低下
強	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上高総利益率が高い ● 売上高営業利益率が高い ● 当座比率が高い ● 自己資本比率が高い ● 代表者の経営能力が高い ● 複数品種栽培によるリスク対策を行っている ● 地域や関係先との信頼関係が良好である 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高い経営能力と地域との信頼関係を生かした地域ブランド作りに取り組む ・ 国の支援策と高齢者のリタイアを生かして販売面積を拡大する ・ ITを活用して、品質向上、生産量増加を図る ・ 市場のニーズに応じて高付加価値の柑橘類を生産する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費の減少、気候変動を経営革新のチャンスと捉えて、圃場整備、環境整備を行う ・ 高品質の柑橘を生産して、価格競争をしない
弱	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業活動に経営資源を投入していない ● 事業拡大するための人材を確保出来ていない ● 規模が小さい ● IT分野の対応が遅れている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規模を拡大する ・ 高い総利益率を維持していくために営業活動にも経営資源を投入する ・ 改善活動により、仕事の工程を見直し、標準化を進める ・ IT分野に強い優秀な人材を雇用 ・ 管理者人材を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規模を拡大する ・ 営業力を向上する ・ IT分野を強化する

④バランス・スコアカードを用いた現状分析結果の検証

図表 3-2-5 D農園のバランス・スコアカード

視点	戦略	重要成功要因	業績評価指標
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・耕地面積の拡大 ・売上高総利益率の維持 ・商品別の原価管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上増加 ・商品別売上総利益率 ・商品別原価管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高 31 百万円→1 億円 ・売上高総利益率 60%→60%
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・直販比率の増加 ・地域ブランド化 ・データによる顧客管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客名簿 ・地域ブランド作り ・品質管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・直販比率 10%→30% ・果実コンクール受賞 ・農業データ分析
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・経営革新計画策定 ・改善活動による標準化促進 ・I T の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・付加価値を高めるための長期事業計画策定 ・工程管理と改善活動 ・農作業の I T 活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・付加価値率年 3%増加 ・手順書策定 ・I T の活用
人材と変革	<ul style="list-style-type: none"> ・販売部門強化 ・I T 部門強化 ・地域貢献（雇用） 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売強化 ・I T 化推進 ・障害者雇用 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売社員数 ・I T 社員数 ・障害者雇用数

1)財務面から見た課題

売上高総利益率・自己資本比率は高いが維持していくために、耕地面積拡大と併せて商品別の売上高総利益率、原価管理を行っていくことが必要である。

2)顧客面から見た課題

少ない経営資源を生産活動に集中するために、営業、販売、物流、売上回収、顧客管理には時間・手間・金がかかるという理由で、販売活動はほとんど J A に委託している。事業を拡大していく中で、一定の販売量と販売価格を維持するためには、直販比率をもう少し高める必要がある。

3)業務プロセス面から見た課題

仕事の進め方が人に依存していく部分が多く残っているため、改善活動をしていく中で、データを使った品質管理・標準化・効率化をすることが必要である。

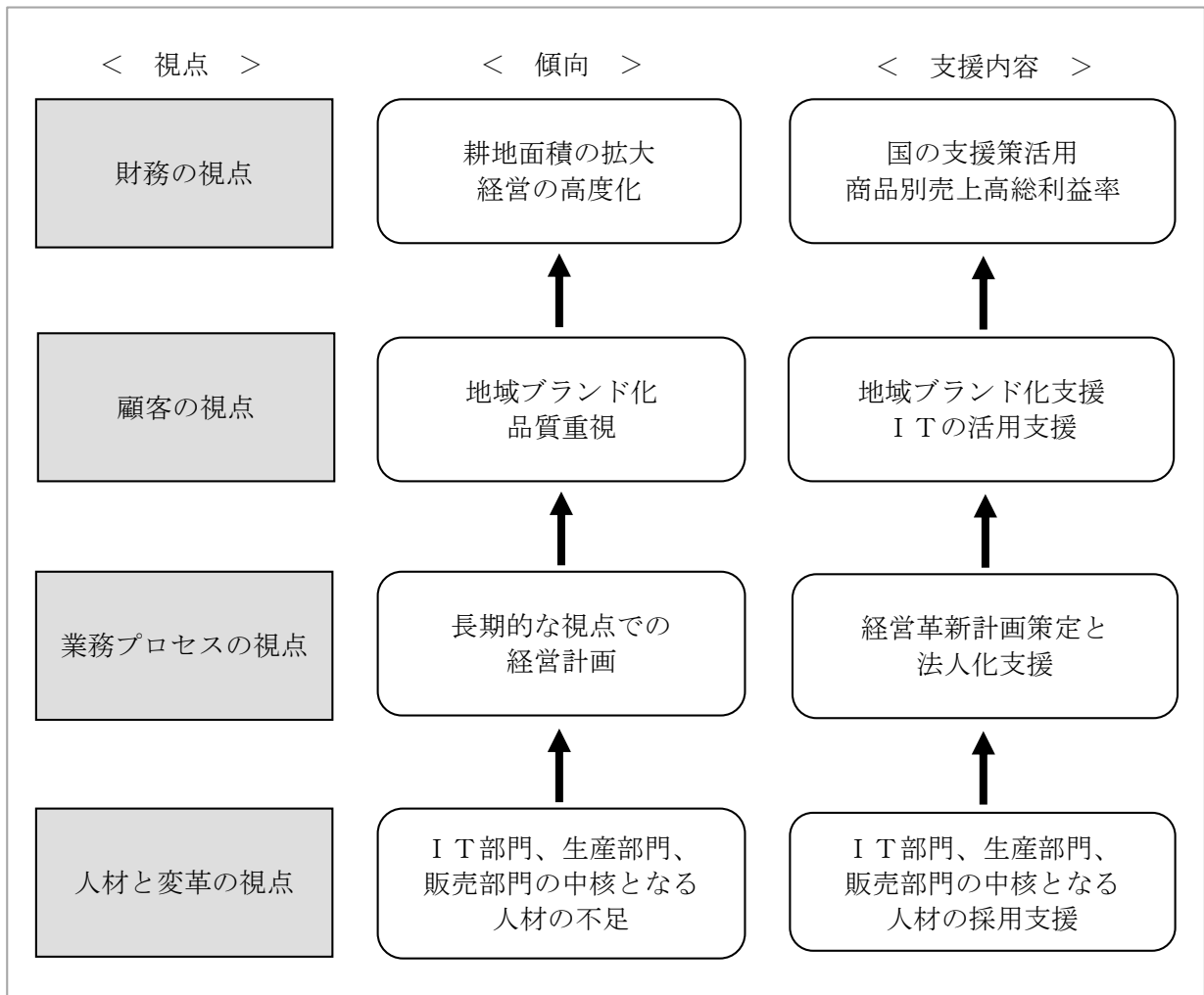
4)人材と変革面から見た課題

事業拡大には、I T 部門、生産部門、販売部門の中核となる人材が必要である。

地域貢献の一つとして障害者の雇用が期待される。

⑤ バランス・スコアカードから見えてきた傾向と支援内容の戦略マップ

図表 3-2-6 D農園の戦略マップ



(2) 個別事例の検証～法人事業・E合同会社～

① E合同会社の概要

E合同会社は、平成16年観葉植物のリース業、平成17年にレタス等、野菜の水耕栽培を始める。平成26年法人設立し、レタス一本に絞って水耕栽培を続けている。販売先として、量販店へのデリカ野菜販売を7割、産直市への販売を3割としてきたが、今年8月の猛暑で栽培が難しくなったため、お盆過ぎに生産を一時停止した。生産体制が整備できたうえで、生産量を増やす予定であるが、量販店への販売回復は難しいため、新たな販売先確保が必要となっている。また、将来のことを考えると経営承継のできる人材を確保して、育成したいと考えている。

図表 3-2-7 E 合同会社の事業概要

名称	E 合同会社
所在地	松山市郊外
代表者（年齢）	男性（60 歳）
法人設立	2014 年 8 月
作付作物	レタス、観葉植物
作付面積	2,550 m ²
売上高	35,100 千円（令和 2 年 7 月期）
従業員数	常時雇用 1 名 臨時雇用者 8 名
所有施設・設備	ビニールハウス 2,550

②財務分析

図表 3-2-8 E 合同会社の損益計算書の分析

科目名	平成 30 年 7 月期	令和元年 7 月期	令和 2 年 7 月期	同業者平均
売上高対総利益率	45.6%	34.4%	34.3%	38.9%
売上高対販管比率	43.2%	38.3%	38.5%	37.0%
売上高対営業利益率	2.4%	▲3.9%	▲4.3%	1.1%
売上高対経常利益率	1.9%	▲3.8%	0.2%	4.5%

令和 2 年度の売上高総利益率は、レタスの市場価格が大きく値下がりしたために 34.3%と平成 30 年度 45.6%より著しく低下している。一般管理費、人件費共に改善を行い、収益改善に取り組んでいるが営業利益は低下傾向にある。

図表 3-2-9 E 合同会社の貸借対照表の分析

科目名	平成 30 年 7 月期	令和元年 7 月期	令和 2 年 7 月期	同業者平均
自己資本比率	16.0%	10.1%	10.3%	24.3%
固定長期適合率	81.5%	85.0%	85.3%	77.5%
流動比率	219.8%	322.4%	212.0%	312.3%

自己資本比率は 10.3%と平成 30 年度の 16.0%から徐々に低下している。

③SWOT分析

図表 3-2-10 E 合同会社の SWOT 分析

		外部環境	
		機 会	脅 威
内部環境		<ul style="list-style-type: none"> ● 国の支援策が増えている ● 市場のニーズが、「量から質へ」「安心安全」「新鮮さ」に高まっている ● 高齢者のリタイアが進んでいる ● 荒廃地が増えている ● I Tの活用により、品質向上、生産量増加が人を増やさなくても出来るようになってきている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口世帯減少により消費が減少している ● 気候変動による猛暑、台風、天候不順等の脅威が増している ● 競争激化による市場価格の変動が激しく、利益率低下の要因となっている ● I Tと融合した農業の出現にノウハウの価値が低下
強	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然湧水から生まれる清流がある ● 代表者の経営能力が高い ● 地域や同業者との信頼 ● 関係が良好である 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売商品の中で最も品質が良い2割を選んで、「高品質根付きレタス」として販売する ・ 高い経営能力と地域の同業者との信頼関係を生かして、販売量を増加するために販売受託に取り組む ・ 国の支援策と高齢者のリタイアを生かして販売面積を拡大する ・ I Tを活用して、品質向上、生産量増加を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場のニーズに応じて、良質な清流と気候を生かして、評判の良い「根付きレタス」をブランド化する ・ 消費者の目が厳しくなっているので品質管理を徹底する ・ 消費の減少、気候変動を経営革新のチャンスと捉えて、圃場整備、環境整備を行う
弱	<ul style="list-style-type: none"> ● 主力商品のレタスの販売価格が市場の影響を受けやすい ● 売上高総利益率が低い ● 自己資本比率が低い ● 規模が小さい ● 販路を量販店に依存している ● 機械化が遅れている ● I T分野の対応が遅れている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高い総利益率を維持していくために直接、繁盛店の飲食店チェーンの開拓を行う ・ 健康志向の商品を扱う小売店の開拓を行う ・ 「chiller (チラー)」で生産管理体制を整備する ・ 仕事の工程を見直し、「レタス包装機」等、機械化により、効率化を図る ・ 管理者人材を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業力を向上する ・ 機械化で効率化する ・ I T分野を強化する

④バランス・スコアカードを用いた現状分析結果の検証

図表 3-2-11 E 合同会社のバランス・スコアカード

視点	戦略	重要成功要因	業績評価指標
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・地域同業者との連携 ・売上高総利益率増加 ・商品別の原価管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売受託で売上を増加 ・商品別売上総利益率 ・商品別原価管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高 35 百万円→50 百万円 ・売上高総利益率 34%→50% ・売上高経常利益率 0%→20%
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・商品ブランド化 ・繁盛店の飲食チェーンへの直接販売 ・健康志向の小売店への直接販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・「根付きレタス」のブランド作り ・品質管理 ・繁盛飲食店との取引 ・繁盛小売店との取引 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド商品の販売高・比率 15 百万円・30% ・飲食店販売先数 ・小売店販売先数
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・経営革新計画策定 ・工程管理と改善活動 ・機械の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・付加価値を高めるための長期事業計画策定 ・工程管理と改善活動 ・機械の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・5 か年計画の策定 ・改善活動による工程の見える化 ・機械の購入
人材と変革	<ul style="list-style-type: none"> ・販売拡大に向けた販売と生産管理者育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売強化に取り組む人材雇用 ・生産管理者育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売管理者 1 名雇用 ・生産管理者 1 名育成

1) 財務面から見た課題

売上高が少なく、売上高総利益率も低いために、機械化による効率化が後回しになっている。一部の高品質レタスのブランド化により、販売価格を高めるとともに機械化で効率化を図り、売上高総利益率、経常利益率を高めていくことが必要である。

2) 顧客面から見た課題

市場のニーズに合った「高品質根付きレタス」を商品化して、健康志向の高い商品を売っている繁盛店の小売店や高級レストランへの直接販売を実施する。そして、同業者のレタスも仕入れて、一定の販売量と販売価格を確保する。

3) 業務プロセス面から見た課題

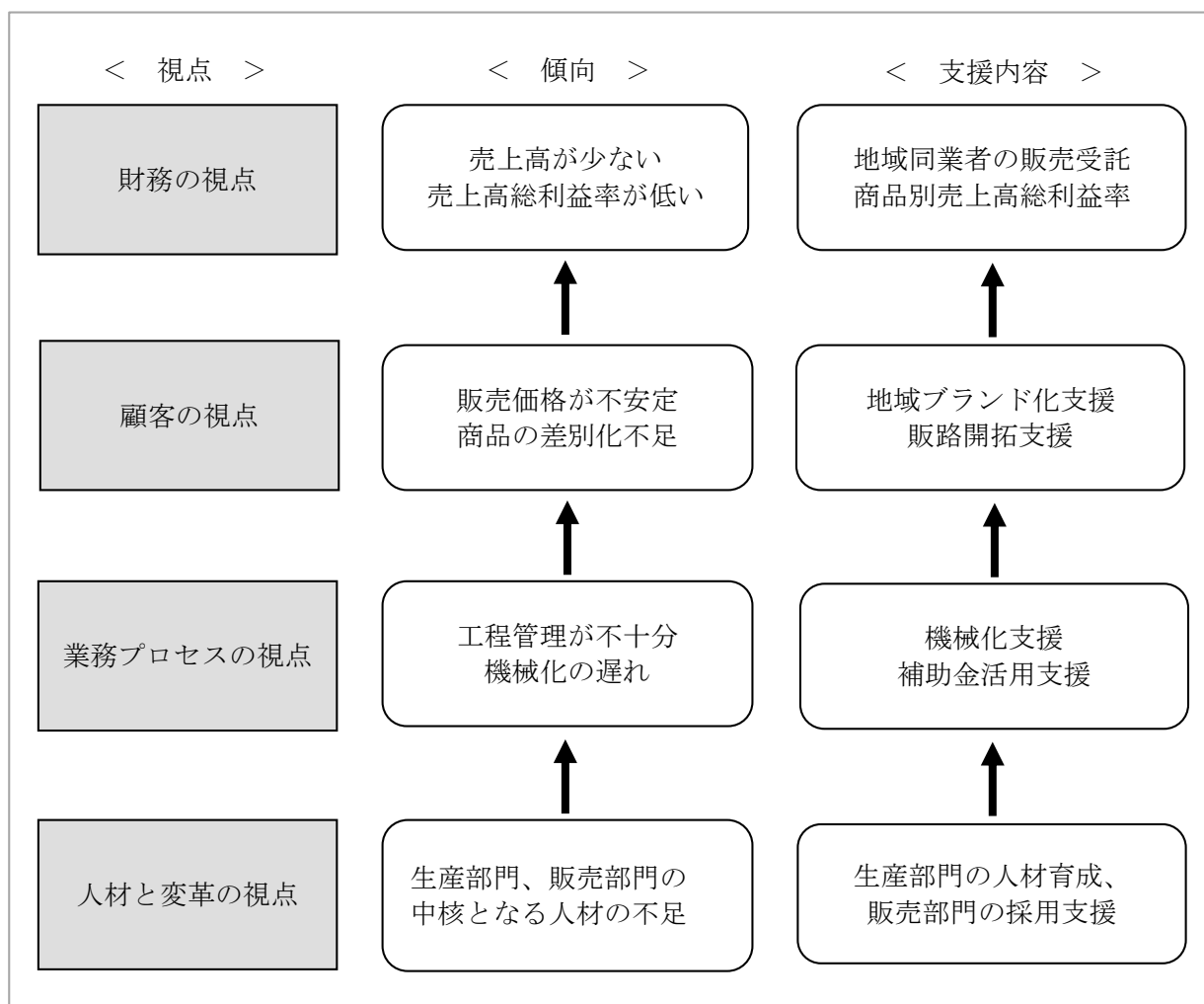
仕事の進め方が人に依存していく部分が多く残っているため、機械化を進めて、人件費削減と効率化に取り組む。標準化や効率化を進めるためには、まず工程管理を行う。

4) 人材と変革面から見た課題

事業拡大には、生産部門、販売部門の中核となる人材が必要である。

⑤ バランス・スコアカードから見えてきた傾向と支援内容の戦略マップ

図表 3-2-12 E 合同会社の戦略マップ



(3) 個別事例の検証～農業組合法人事業・農業組合法人F組合～

① 農業組合法人F組合の概要

農業組合法人F組合は、松山市郊外の委託を受けた農地で、最初は利益率の高い「黒大豆」「長ネギ」「キャベツ」の栽培を始めたが、手間がかかる割合には利益が上がりなかった。平成26年、現在の代表F氏に代わり、手間のかからない米・麦の栽培に転換して経費の節減と高齢者に負担の少ない機械中心の農作業に取り組んでいる組合法人である。前期は、機械の購入も一段落したことにより、7,321千円の経常利益が出るようになった。組合設立後、10年余りが経過して、組合員の高齢化、後継者の確保・育成が大きな課題となっている。

図表 3-2-13 農業組合法人F組合の事業概要

名称	農業組合法人F組合
所在地	松山市郊外
代表者（年齢）	男性（72歳）
法人設立	2009年
作付作物	米、麦
作付面積	157,500 m ²
売上高	11,847 千円（令和2年5月期）
従業員数	常時雇用 4名 臨時雇用 2名
所有施設・設備	所有施設はなし（倉庫3棟を賃貸）

②財務分析

図表 3-2-14 農業組合法人F組合の損益計算書の分析

科目名	令和2年5月期	同業者平均
売上高対総利益率	30.6%	30.7%
売上高対販管比率	4.2%	28.9%
売上高対営業利益率	26.4%	▲5.7%
売上高対経常利益率	61.8%※	10.2%※

令和元年度の売上高総利益率は30.6%であったが、販売管理費の節減で営業利益率、経常利益率共に黒字となっている。

※売上高経常利益率が大幅な増加となっているのは、営業外収入に「作付助成収入」が入っていることによる。農業組合法人F組合は同業者平均よりその数字が大きく影響している。

図表 3-2-15 農業組合法人F組合の貸借対照表の分析

科目名	令和2年5月期	同業者平均
自己資本比率	89.5%	37.8%
固定長期適合率	19.8%	60.9%
流動比率	1,083.4%	391.6%

自己資本比率は89.5%と内部留保の多さを示している。販売管理費を節減して、営業利益を増加させたことが主因であり、適切な収支のバランスがとれている。

③SWOT分析

図表 3-2-16 農業組合法人F組合のSWOT分析

		外部環境	
		機 会	脅 威
内部環境		<ul style="list-style-type: none"> ● 国の支援策が増えている ● 市場のニーズが、「量から質へ」「安心安全」に高まっている ● 高齢者のリタイアが進んでいる ● 荒廃地が増えている ● ITの活用により、品質向上、生産量増加が人を増やさなくても出来るようになってきている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口世帯減少による消費の減少による米価の低下 ● 気候変動による猛暑、台風、天候不順等の脅威が増している ● ITと融合した農業の出現にノウハウの価値が低下 ● 海外からの輸入米との競争激化による価格低下
強 み	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己資本比率が高い ● 代表者の経営能力が高い ● 米と麦の栽培に絞り込んで高齢者にも農業が続けられるような機械化を行っている ● 地域や関係先との信頼 ● 関係が良好である 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高い経営能力と地域との信頼関係を生かした10年後に向けた「ビジョン」と「事業計画」を策定する ・ 国の支援策と高齢者のリタイアを生かして委託耕地面積を拡大する ・ 「事業計画」に沿った機械化投資と人材確保を行う ・ 市場のニーズに応じて消費者への直接販売に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費の減少、気候変動を経営革新のチャンスと捉えて、圃場整備、環境整備を行う ・ 米を加工して、付加価値を高めるような新商品（餅、甘酒等）を開発する
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業法人としての組織作り、役割分担、福利厚生面の充実、販売体制の整備ができていない ● 77歳から78歳の高齢者が労働の中心となっている ● 後継者がいない ● 販路をJA1社に依存している 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規模を拡大する ・ 高い総利益率を維持していくために営業活動にも経営資源を投入する ・ 改善活動により、仕事の工程を見直し、標準化を進める ・ 後継者となる管理者人材を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規模を拡大する ・ 6次産業化に取り組む

④バランス・スコアカードを用いた現状分析結果の検証

図表 3-2-17 農業組合法人F組合のバランス・スコアカード

視点	戦略	重要成功要因	業績評価指標
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・委託耕地面積の拡大 ・売上高総利益率の維持 ・6次産業化による利益増加 ・給与・福利厚生費増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・委託耕地面積拡大と6次産業化による売上と利益増加 ・労働に見合った給与支給 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高 11百万円→30百万円 ・売上高総利益率 30%→30%
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・米の加工食品の製造販売餅・甘酒 ・顧客ニーズに合った生産と販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・6次産業化による売上利益増加 ・餅・甘酒の製造委託と地域ブランド化 ・JA以外の販路開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・餅・甘酒の販売高 0円→10百万円 ・繁盛食品小売店開拓数
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・長期事業計画策定 ・圃場整備と機械化 ・ITの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期事業計画策定 ・組合員数の増加 ・計画に基づく機械購入 ・IT人材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・5か年計画の策定 ・組合員数 ・機械の購入 ・IT人材確保
人材と変革	<ul style="list-style-type: none"> ・給与改善 ・福利厚生面の改善 ・後継者の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・給与基準俵作成 ・福利厚生面の充実 ・後継者確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・給与引上げ ・福利厚生向上 ・後継となる管理者育成 ・IT人材採用

1)財務面から見た課題

売上高経常利益率は高いが、給与と福利厚生面が労働内容に対してかなり低いため、販売管理費が少なくなっている。人材確保のためには労働に見合った賃金引き上げが必要である。

2)顧客面から見た課題

JAを通じての米・麦の販売を行っているため、顧客のニーズに合った生産体制・販売体制が出来ていない。主力商品である米を餅や甘酒に加工して販売することで付加価値を高め、顧客のニーズの情報収集も行えるようになる。

3)業務プロセス面から見た課題

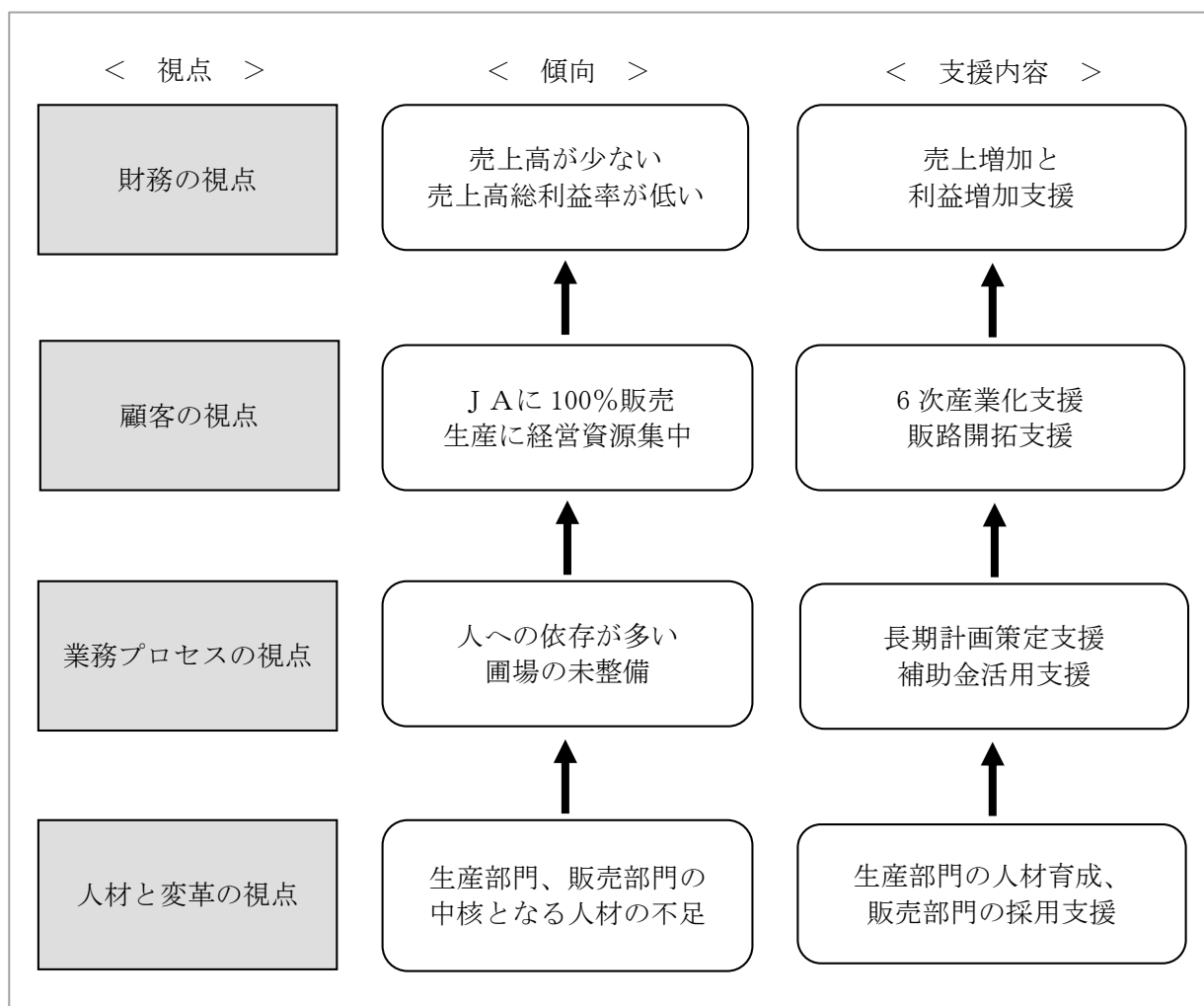
機械化を進めてきたが、まだ仕事の進め方が人に依存していく部分が多く残っているため、圃場の整備とデータを使った標準化をすることが必要である。標準化や効率化を進めるためにはITの活用も必要である。

4) 人材と変革面から見た課題

ボランティアに近い給与体系・福利厚生体系になっているため、なかなか後継者となる人材が見つからない。労働に見合った給与を支給できるようにしていくことが求められる。

⑤ バランス・スコアカードから見えてきた傾向と支援内容の戦略マップ

図表 3-2-18 農業組合法人F組合の戦略マップ



3. 南予地区

南予地区は、愛媛県の南西部に位置し、リアス式海岸や四国カルストなど豊かな自然や景観に恵まれた地域であり、愛媛県の他の地区（東予地区、中予地区）と比較して、農業の従事者割合が比較的高い。多様な地勢を活かして、柑橘類、米、ぶどう、苺、くりなどが栽培されており、一部地域においては畜産も行われている。

栽培農作物は多岐にわたっている。特に、柑橘類は有名であり、日本有数の産地となっている。水産業、林業も含めて第一産業が地域の大きな柱となっている。

(1) 個別事例の検証～法人事業・G株式会社～

① G株式会社の概要

現代表者が、個人事業より平成30年5月23日に法人化。主な生産物は柑橘類で、作付面積は435アールである。従業員は、常用者1名、パートタイマー2名であり、地区で標準的な農家である。経営の多角化を目指した6次産業化を模索中である。

図表 3-3-1 G株式会社の事業概要

名称	G株式会社
所在地	西予市
代表者（年齢）	男性
法人設立	2018年
作付作物	柑橘
作付面積	43,500 m ²
売上高	20,060 千円（令和2年6月期）
従業員数	常時雇用者1名 臨時雇用者2名
所有施設・設備	車両運搬具等

② 財務指標分析

図表 3-3-2 G株式会社の損益計算書の分析

科目名	令和元年6月期	令和2年6月期	同業者平均
売上高対総利益率	46.3%	42.7%	30.9%
売上高対販売管理費率	44.7%	50.3%	22.4%
売上高対営業利益率	1.7%	▲7.6%	3.2%
売上高対経常利益率	1.9%	▲3.8%	4.1%

令和元年6月期については、売上高営業利益率及び売上高経常利益率は若干の黒字であったが、令和2年6月期には、ともに赤字になってしまった。令和2年6月期は、令和元年6月期と比較して、売上高が微減しているにも関わらず、売上原価、販売費および一般管理費ともに増加した。

同業者平均と比較して、売上高対総利益率は上回っているが、他の指標については、下回っている。特に、販売費および一般管理費の割合が高い。

図表 3-3-3 G株式会社の貸借対照表の分析

科目名	令和元年6月期	令和2年6月期	同業者平均
自己資本比率	12.3%	4.8%	25.6%
固定長期適合率	78.4%	68.3%	87.2%
流動比率	3575.3%	2056.6%	233.5%

流動比率、当座比率ともに高い。自己資本が低い水準で推移しており、かつ悪化している。借入依存体質に原因があると思われる。

借入依存率が高いため、同業者平均と比較においても自己資本比率が低い。

③SWOT分析

図表 3-3-4 G株式会社のSWOT分析

外部環境 内部環境		機 会	脅 威
			<ul style="list-style-type: none"> ● 地域に農業放棄地が増えている ● 消費者の嗜好が多様化している ● 販路が多岐になっている ● 農地を譲りたい農業者が増えている ● 消費者の多様性が進展している ● 6次産業化で、農業者の活動範囲が広がっている
強 み	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者が若い ● 資金が潤沢にある ● 償却資産である果樹を持っている ● 代々農家である ● 親戚知人の農家が近所にいる ● 夫婦で農業経営を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画の策定を行い、併せて目標利益を設定する ・直販ルートのアプローチ強化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・当面は專業率を高めるように柑橘に集中する ・生産データの収集を行い、生産体制強化、生産技術向上に活かす
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> ● 元年度は赤字である ● 販売管理費が多い ● 安定して利益を上げるに至っていない ● 農業経営に関して、経験不足である ● 借入過多である ● 労働力不足である ● 地域の余剰労働力は少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減策を策定し、事項する ・返済計画を作成し、借入依存体質から脱却する ・計画的な人材を採用して、労働力を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> ・6次産業化から一時撤退する

④バランス・スコアカードを用いた現状分析結果の検証

図表 3-3-5 G株式会社のバランス・スコアカード

視点	戦略	重要成功要因	業績評価指標
財務	売上高の増加	事業計画策定と目標売上高の設定を行う	売上高 前年比 100%以上
	収益の増加	事業計画策定とコスト削減策を実行する	利益率 赤字脱却
	高借入依存からの脱却	計画的な返済を行う	借入依存率 借入依存度の低下
顧客	販売ルートの開拓	直販へのアプローチを強化する	直販率 直販率の向上
業務プロセス	生産体制の強化	生産データの正確な把握と活用を行う	記入率 正確な記入 100%
人材と変革	必要な労働力の確保	計画的な人材の雇用	労働力確保実績 必要人数

1) 財務面から見た課題

売上高の増加を図る必要がある。まずは、損益分岐点売上高を達成し、以降は前年対比 100%を目指していく。

収益を確保・増加させていく必要がある。そのためには、収益の見える化を図り、収益管理の徹底を図る。

総資本に対する借入金の比率が平成 30 年 65.0%、令和元年 87.1%と高い。借入依存度を減少させる必要がある。

2) 顧客面から見た課題

現在、販売については、JAに頼っているのが現状であるが、直販を中心に他のルートの開拓へのアプローチを行う。

インターネット販売やふるさと納税など販売ルートの確立に努める。

3) 業務プロセス面から見た課題

売上高の増加を図るためには、生産体制の強化を行う必要がある。

生産データ等の把握により、効率的な生産体制を構築する。

柑橘農家としてのノウハウを確立する必要がある。現在、取り組んでいる 6 次産業化については、先送りし、当面は専業率を高めるよう柑橘に集中する。

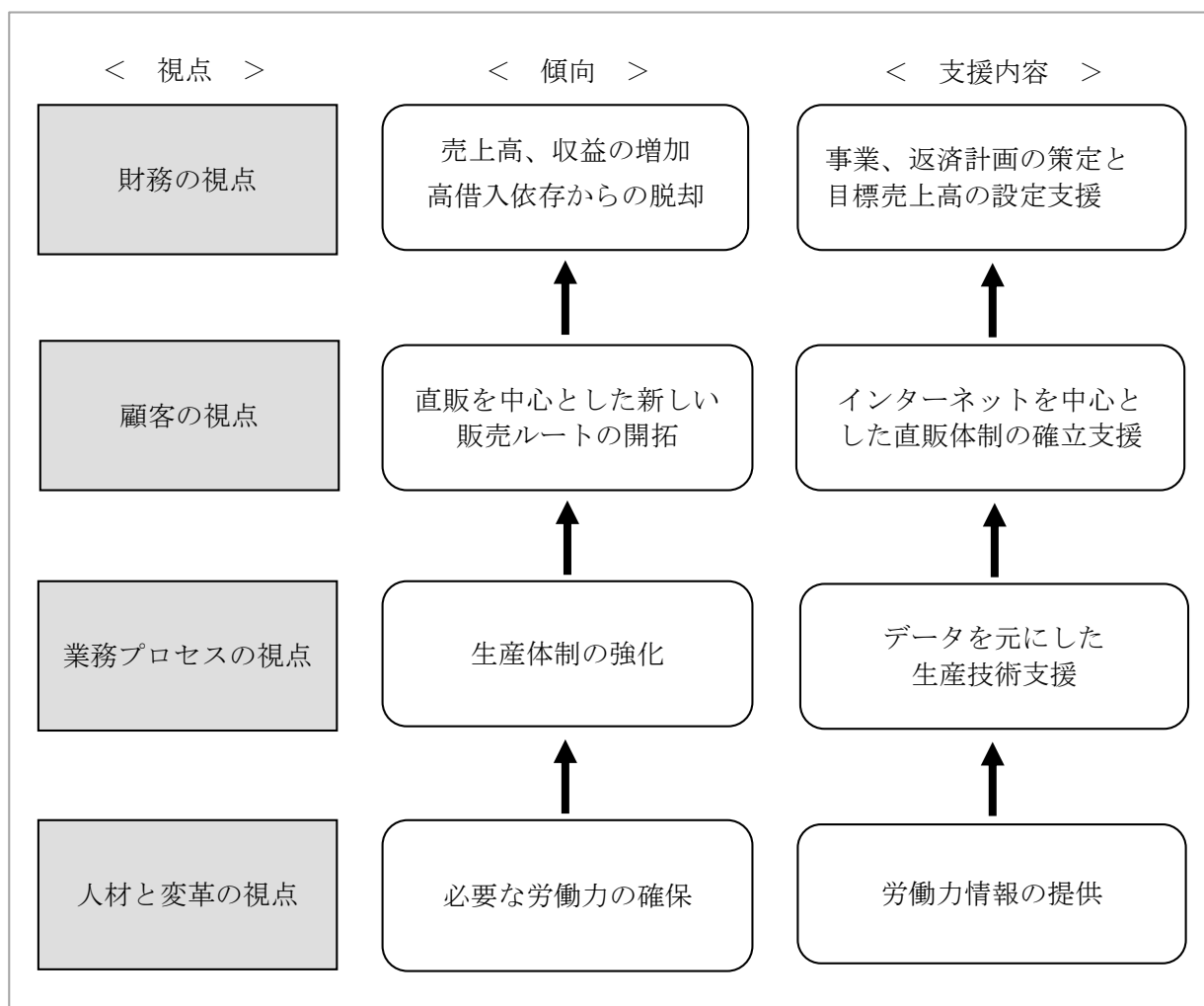
4) 人材と変革面から見た課題

地域の労働力が減少しており、労働力の確保が難しくなっている。

計画的な雇用を行う必要がある。

⑤ バランス・スコアカードから見えてきた傾向と支援内容の戦略マップ

図表 3-3-6 G株式会社の戦略マップ



(2) 個別事例の検証～法人事業・株式会社H～

① 株式会社Hの概要

現代表者が父親から事業承継後、平成28年9月に法人成り。資本金は1百万円、従業員は常時雇用者3名、臨時雇用者8～10名である。苺（含む観光農園）と米が主作物であり、他に芋等の生産を行っている。

苺の生産に関しては、品質に定評があり、取引先からの評判も良く、首都圏、県内ともに優良な顧客を有している。観光農園についても、立地の優位性を活かすなどして、今後力を入れていく予定である。

平成 28 年の法人化以降、売上高については、順調に増加していたが、令和元年の決算では、初めて減収となった。営業利益については、年々赤字が続いている。経常利益、税引前当期利益、当期純利益については、平成 30 年に黒字に転換したが、令和元年には再び赤字決算となった。

図表 3-3-7 株式会社Hの事業概要

名称	株式会社H
所在地	鬼北町
代表者（年齢）	男性（41 歳）
法人設立	2016 年
作付作物	米、苺、玉葱、芋
作付面積	89,200 m ²
売上高	40,696 千円（令和 2 年 7 月期）
従業員数	常時雇用者 3 名 臨時雇用者 8～10 名
所有施設・設備	ビニールハウス、トラクター、軽トラック

②財務指標分析

図表 3-3-8 株式会社Hの損益計算書の分析

科目名	平成 30 年 7 月期	令和元年 7 月期	令和 2 年 7 月期	同業者平均
売上高総利益率	29.4%	36.1%	21.2%	30.9%
売上高販売管理費率	38.9%	37.3%	41.0%	22.4%
売上高営業利益率	▲9.5%	▲1.2%	▲19.8%	3.2%
売上高経常利益率	▲2.8%	1.7%	▲19.0%	4.1%

営業利益の時点で赤字計上。

令和元年 7 月期は、営業利益の時点で赤字であったが、経常利益、税引前当期純利益、当期純利益は黒字となり、令和 2 年 7 月期は赤字となった。

また、令和元年 7 月期には、改善の兆しが見られたが、令和 2 年 7 月期には逆戻りしてしまった。安全性、キャッシュフローにも影響を与えており、早急に改善する必要がある。

同業者平均との比較においては、劣位する項目が多いため、全体的な収益の改善に着手する必要がある。

図表 3-3-9 株式会社Hの貸借対照表の分析

科目名	平成30年7月期	令和元年7月期	令和2年7月期	同業者平均
自己資本比率	63.5%	66.6%	62.2%	25.6%
固定長期適合率	64.2%	57.8%	62.3%	87.2%
流動比率	888.4%	554.8%	523.6%	233.5%

*固定長期適合率に関して、役員借入金である短期借入金は代表者からの借入であり、実質自己資本であることから、資本金として算出した。

短期借入金について、代表取締役からの借入であり、このことを加味して考えると短期安全性、長期安全性、資金調達構造ともに問題はない。

同業者平均と比較しても、優位に位置している。

③SWOT分析

図表 3-3-10 株式会社HのSWOT分析

		外部環境	
		機 会	脅 威
内部環境		<ul style="list-style-type: none"> ● 労働市場の変化が加速している ● 苺観光は人気がある ● 町に苺観光農園がない ● 生産の助言をもらえる ● 中心市の間接地である ● 農業経営、生産にA Iの必要性が高まっている ● 農業にも経営センスが求められる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 周辺人口が減少している ● 異常気象で収穫が不安定である ● コロナウイルスで予測が見えない
強 み	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来右腕になりうる者が入社した ● 代表者がI Tに長けている ● 品質の良い苺の生産ができる ● 苺の販売ルートが確立している ● 観光農園運営ノウハウの蓄積が出来ている ● 経営者が若く、意思決定が速くできる ● 宿泊施設との連携ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光農園の強化 ・インターンシップ強化による労働力の確保 ・宿泊施設等の連携による事業拡大 ・A I導入による品質管理の強化、業務効率化 ・部門別採算管理の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい生活様式を意識した事業の展開
弱 み	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務を任せられる人材が不足している ● フリーC Fがマイナスである ● 借入金が増加している ● 赤字経営が続いている ● 米のブランド化が出来てない ● 収益性が低い ● 害虫対策の体制が整備できていない ● 生産体制、ノウハウが確立されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・効率の良い生産体制の構築による生産性の向上及びノウハウの蓄積 ・害虫等予防対策の実施 ・米のブランド化による収益確保 	

④バランス・スコアカードを用いた現状分析結果の検証

図表 3-3-11 株式会社Hのバランス・スコアカード

視点	戦略	重要成功要因	業績評価基準
財務	売上高の増加	生産体制を整備する	売上高 前年比 100%以上
	収益の増加	部門別採算管理を徹底する	営業利益 赤字脱却
顧客	観光農園来訪者の増加	周知活動の強化と受入れ体制を整備する	来店者数 前年比 100%以上
	米の販売強化	米のブランド化を図る	直販率 直販率の向上
業務プロセス	生産の安定化・向上	効率の良い生産体制の構築する	生産高 前年比 100%以上
	品質管理の徹底	管理体制を構築する	顧客満足度 顧客満足度向上
人材と変革	優秀な労働力の確保	インターンシップを強化する	インターンシップ受入 毎年 3 名以上
	地域の優良企業として地位を確立	他の企業との連携強化を図る	連携企業数 毎年 1 社以上

1) 財務面から見た課題

売上高の増加を図る必要がある。まずは、損益分岐点売上高を達成し、以降は、前年対比 100%を目指す。

収益を確保していく必要がある。そのためには、収益の見える化を図り、管理を徹底する。

2) 顧客面から見た課題

苺の販売ルートは確立できている。

利益率の高い観光農園の強化を図るとともに米の販売強化を図る。

観光農園に関して、周知活動の徹底、受入体制の強化を図り、安定的な集客を図る。

米は、ブランド化を図り、直販ルートを確認する。

3) 業務プロセス面から見た課題

生産体制の安定化、品質の更なる追求が必要である。育苗の適正な確保を図るとともに病気等の予防対策が必須である。

A I 等の活用により、効率的な生産体制を構築するとともにニーズに合致した品質管理を行う。

品質管理については、苺の現在の優良な取引先との信頼関係維持、米のブランド化のためにも必須である。

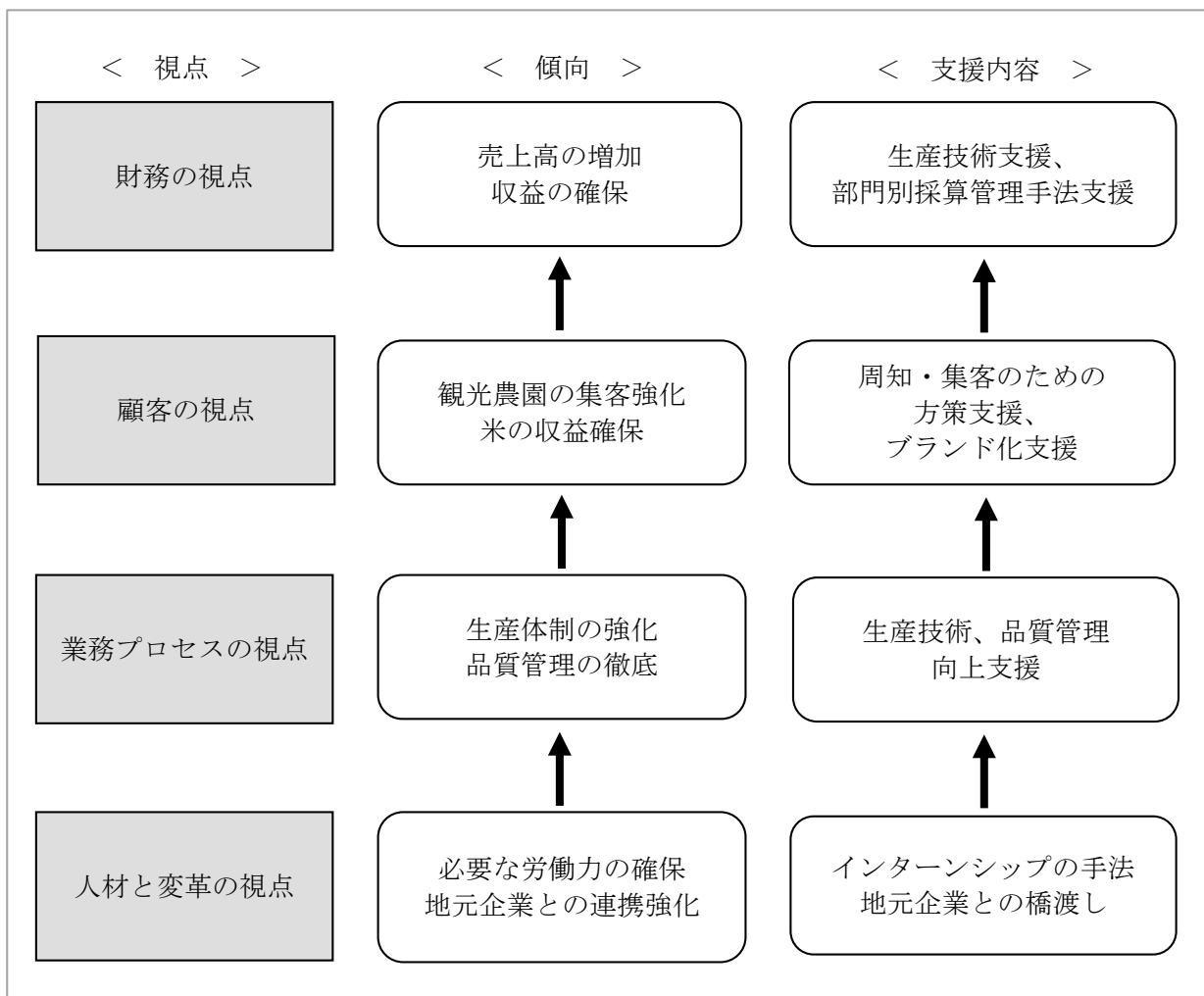
4) 人材と変革面から見た課題

優秀な人材確保が必要である。農業に興味を持っている学生・若者は一定数存在する。インターンシップを強化して、受入体制を強化する。

町内に有力企業と協力体制を構築する。宿泊施設、地元企業と連携強化することにより、地域の優良企業（地元をリードする企業）としての地位を確立する。

⑤ バランス・スコアカードから見えてきた傾向と支援内容の戦略マップ

図表 3-3-12 株式会社Hの戦略マップ



(3) 個別事例の検証～任意団体・I 協議会～

① I 協議会の概要

農業従事者の高齢化や後継者不足、収益の低迷等、非常に厳しい状況の中、遊休農地が点在し、増加の方向にある。遊休農地・耕作放棄地の集積・整備を目的として、労働力の提供を行っている。共助を目的とした任意団体である。

図表 3-3-13 I 協議会の事業概要

名称	I 協議会
所在地	西予市
代表者（年齢）	男性
団体設立	1990 年
業務	田植え、ライスセンター利用
対象作物	米
収入	1,104 千円（令和 2 年 3 月期）
所有施設・設備	田植え機、ライスセンター

②財務指標分析

図表 3-3-14 I 協議会の経営分析

項目	平成 30 年 3 月期	令和 2 年 3 月期	令和元年
収入	1,325 千円	1,517 千円	1,104 千円
支出	585 千円	1,221 千円	579 千円
繰越	740 千円	296 千円	525 千円

任意団体であり、収入、支出のみ確認した。

収入は、会費、ライスセンター及び田植機の利用料である。

支出は、オペレーターの賃金、水道光熱費、設備の修理代が主である。

現状で収支状況に問題はない。

③SWOT分析

図表 3-3-15 I 協議会のSWOT分析

外部環境		機 会		脅 威	
		<ul style="list-style-type: none"> ● 農業従事者が高齢化している ● Uターン、Iターンを希望する若者が存在する ● 地域おこし協力隊の存在 		<ul style="list-style-type: none"> ● 遊休農地、耕作放棄地が増えている ● 地域が停滞している 	
内部環境					
強 み	<ul style="list-style-type: none"> ● 地区内での意思疎通はできている ● 共助体制がある ● 一定の需要がある ● うまく機能している地域もある ● 構成員同士の仲が良い 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績に基づいて精緻な予算案を作成・実行する ・高齢農家の支援ができる体制を構築する ・声掛けを積極的に行い、利用率の増加を図る ・農地の賃借体制を強化する 	<ul style="list-style-type: none"> ・成功事例を共有化することで組織を活性化させる ・組織を活性化させることで、地域を活性化させる ・共助を強化し、農地を減らさない 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 規模が大きいため、組織のまとまりがない ● 需要時期が重なる ● 保有設備に限りがある ● リーダーシップを発揮できる人材が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域ごとの下部組織を編成する ・リーダーシップを発揮できる人材を発掘・育成する 			

④バランス・スコアカードを用いた現状分析結果の検証

図表 3-3-16 I 協議会のバランス・スコアカード

視点	戦略	重点成功要因	業績評価指標
財務	売上、収益の確保	予算案の精緻化を図る	売上高、収支（繰越） 前年比 100%以上
顧客	使用率の増加	共助体制の強化を図る	利用率（利用状況） 前年比 100%以上
業務プロセス	農地賃借の活発化	農地賃借の体制を構築する	農業放棄地 放棄率 0%
人材と変革	組織の活性化	下部組織の組成する 成功事例の共有する	成功事例 1件以上
	地域との協力体制の確立	地域おこし協力隊との連携を図る	地域おこし協力隊との 情報共有会の定期開催
	リーダー人材の育成	Uターン、Iターン人材を活用する	Uターン、Iターン人材 との接触 年1人以上

1) 財務面から見た課題

地域活性化の拠点となり得る団体であり、地区の農業者にとっては、なくてはならない存在である。

団体存続のためには、一定の売上を上げるとともに収益を確実に確保していく必要がある。

2) 顧客面から見た課題

地域の高齢者の農家、小規模農家の使用機会を増やしていく必要がある。また、地域の農地を減らさないようにしなければならない。

共助機能を発揮して、リーダーを中心に当該農家に働きかけを行う。

3) 業務プロセス面から見た課題

地域の農地放棄地が多くなっており、地域の農地が減少している。賃借を活発にして、地域の農地を守る必要がある。

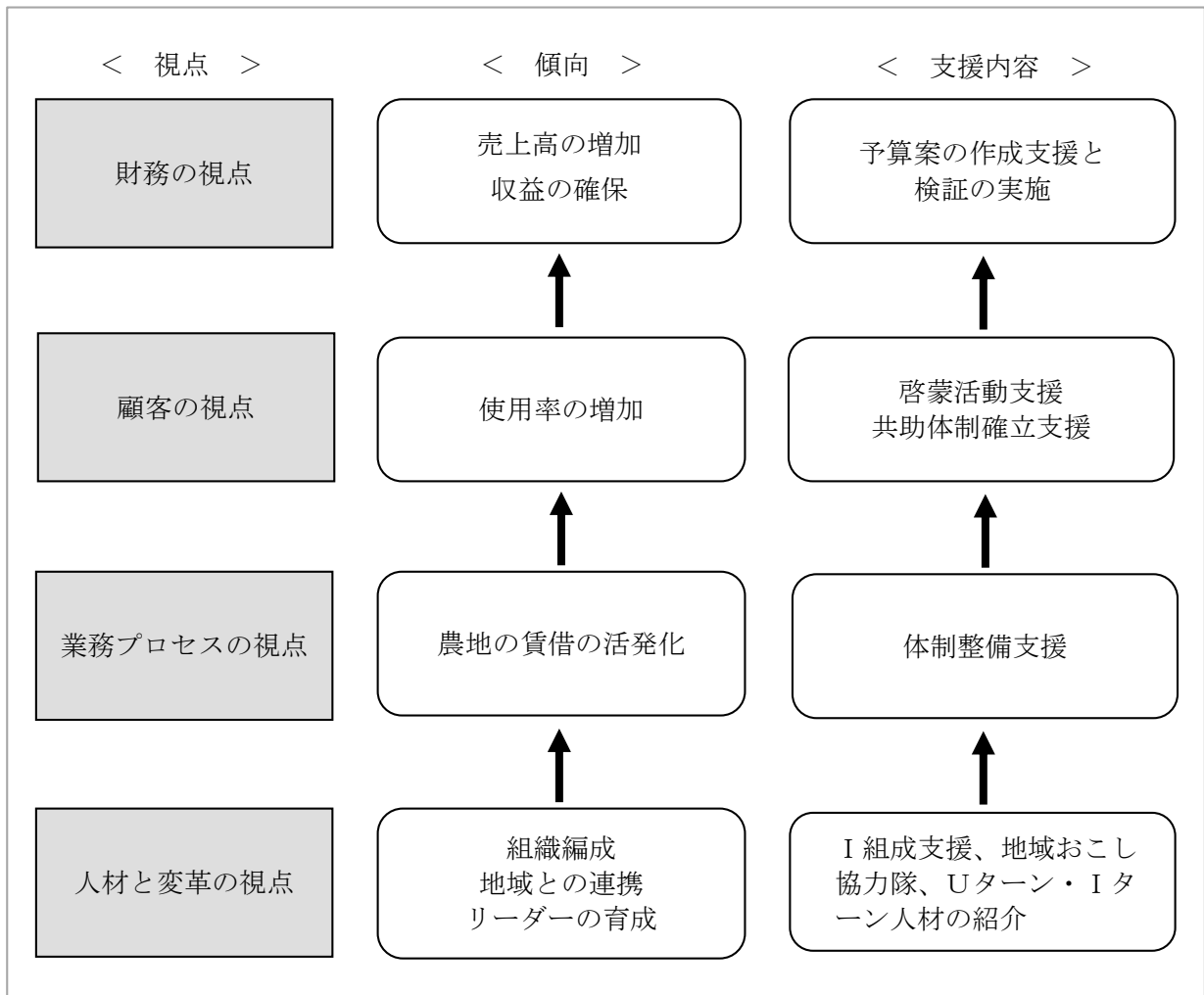
4) 人材と変革面から見た課題

リーダーシップとなり得る人材が不足している。市内の地域おこし協力隊との連携強化を図る。Uターン、Iターン者の受入体制を強化する。

組織が多きすぎるため、組織が活性化していない。現在の組織に地区ごとの下部組織を作り、その組織内で成功事例を作る。その成功事例を共有するとともに危機意識を醸成する。

⑤ バランス・スコアカードから見えてきた傾向と支援内容の戦略マップ

図表 3-3-17 I 協議会の戦略マップ



第4章 今後の支援体制の方向性（バランス・スコアカードによる）

これまでの農業経営者サポート事業の現状に関するデータ分析、重点支援対象者の傾向と支援内容を踏まえた支援の流れをまとめる。

[1] 事業分析、課題抽出

第3章の個別事例でも示している「財務分析」「SWOT分析」「バランス・スコアカード」の手法を用いて事業者の課題を整理する。

[2] 財務の視点で重視する目標を確認

財務の視点で事業者を大まかに分類すると「赤字脱却」「補助金に頼らずにすむ売上確保」「規模拡大に向けての収益性向上」に分類される。具体的にどの程度売上を確保すれば、目標を達するか財務データから試算し売上目標を設定する。

[3] 顧客の視点で必要な取り組みを検討

財務の視点での目標設定を受け、顧客の視点で取り組み方針を検討する。

「赤字脱却」「補助金に頼らずにすむ売上確保」が目標の場合は、即効性の高い売上確保施策が求められるため、既存顧客に対する出荷量の増加に重点を置き一定ラインの売上確保を目指す。

「規模拡大に向けての収益性向上」が目標の場合は、既存顧客に対する単価向上や単価の高い新規顧客の確保に重点を置き収益性の向上を目指す。

[4] 業務プロセスの視点で具体的なアクションプランを検討

顧客の視点で検討した取り組み方針に対して、業務プロセスの視点で実現するための具体的なアクションプランを立案する。

例えば、出荷量増加のため出荷作業の効率化が必要になるのであれば、作業標準化のためのマニュアル作りや出荷場のレイアウト見直しを図るといった具合である。

[5] 人材と変革の視点でアクションプランの実効性を高める施策を検討

業務プロセスの視点で立案したアクションプランの実効性を高めるために人手の確保や人材のスキルアップが必要であれば、その方策について検討する。

以下に、各視点での具体的な取り組み内容について説明する。

1. バランス・スコアカードの財務に関する主な課題と対応

この節では財務の視点における主な課題と数値目標の設定方法について述べていく。

(1) 売上目標の設定

農業に経営の考え方を取り入れる第一歩は売上の目標を立てることである。売上の目標を立て

ると目標達成に必要な出荷量を決めることができ、現状の出荷量との差が確認できる。差が確認できれば、その差を埋めるためにどのような手段を取るべきか見当をつけやすくなる。

売上目標の設定の仕方として、現在の売上がどのステージにあるか確認し、次のステージを目指す目標を設定する方法がある。例えば、以下のようなステージと目標の設定が考えられる。

- ・補助金等農業外収益含めて赤字
→赤字脱却に必要な売上を設定
- ・補助金等農業外収益を含めれば黒字だが農業単体では赤字
→農業単体の黒字化に必要な売上を設定
- ・農業事業単体で黒字化を実現している
→事業拡大（売上拡大）を望むか、事業安定化（収益性の向上）を望むかによって設定

売上目標設定にあたっては「図表 1-2-3 農産物販売金額規模別農業経営体数の推移」のような統計資料も参考になる。こうした資料と個別事例の財務分析の状況を見ると、事業安定化を望む事業者で売上 3,000 万円以上が設備の更新や新たな技術のキャッチアップ、必要な人材の確保といった事業安定化のため十分な投資が確保できる 1つのラインとなる。

(2) 経費削減のための原価管理

財務分析の結果、売上高販売管理費率が同業者に比べて高い場合は、経費削減の余地があることが考えられる。そのため詳しい経費の分析を行う必要があるが、商品別・部門別に原価が分かれていないケースも十分ありうる。

もちろんすべて厳密に分けて分析するのが望ましいが、原価管理に不慣れな事業者の場合は段階を踏んで 1つ 1つ紐解き、何に原価がかかっているのか、改善の余地はあるのか検討を進める。

① 農業収支と農業外収支を分ける

農業での収益性とかかる経費を明確にするため、農業収支とそれ以外は必ず分ける必要がある。

② 最も売上高の大きい作物だけを分ける

売上が大きいということは財務全体に与えるインパクトが大きく、かかる経費の比率も高くなっている可能性が高いため優先して分ける。

③ その後は、実務の慣れに応じて売上高の高い順に原価管理の分化を進める

経費項目についても、施肥、農薬、光熱費など事業者にとって切り分けやすい項目から順に管理に乗せて改善の余地がないかを検討していく。

事業者に「分けて考えること」「影響の大きいところを優先して検討すること」（ABC分析における考え方）の重要性を理解してもらい、習慣づけていけるよう支援していく。

(3) 事業拡大のための投資検討

財務分析の結果、同業者に比べて自己資本比率が高く、十分な収益を得て内部留保が厚くなっていることが分かるケースもある。事業者の望みとして事業拡大を望んでいながらこうした状態に陥っている場合、事業拡大に対する適切な投資ができていないことが考えられる。

このような事業者に対しては以下の方法で投資検討の支援を行う。

- ①3～5年先の売上目標を立てる
- ②売上達成に必要な各作物の出荷量・販売単価を試算する
- ③目指す出荷量・販売単価実現のために必要な投資を検討する

2. バランス・スコアカードの顧客に関する主な課題と対応

この節では農業経営における顧客に関する取り組み、既存販路に対する取り組み及び販路の開拓について述べていく。

(1) 販路の現状整理

各販路に対する方針を検討する前にまずは現状を把握する。以下の例のようなシンプルな表で構わないので、紙に起こして整理してみる。

図表 4-1-1 販路一覧表例

出荷先	出荷作物	品質基準・要望等	前年度実績			需要
			出荷量 (t)	売上高 (千円)	単価 (千円/t)	
J A	ほうれん草	等級A、階級M～L	1.5	600	400	○
		等級B、階級M～L	0.5	125	250	○
	キャベツ	等級A、階級M～2L	2.0	250	500	○
〇〇スーパー	キャベツ	等級A、階級L	0.5	400	800	○
××レストラン	ほうれん草	等級A、階級L	0.2	200	1,000	△

この表で押さえておきたいポイントは既存販路に受け入れ余地があるかどうかの「需要」と収益性の指標となる「単価」である。

需要については既存顧客への対応の大まかな方針の検討に使うため、「前年度実績を超える出荷量を受け入れてもらえそうか？」を「○=受け入れ余地あり」「△=前年度並み」「×=減じる可能性あり」といった基準で付けておく。

単価については1つの出荷先に対して、複数の品質基準で受け入れられ、それによって単価が変わっている場合、その違いも記載しておく。

(2) 既存販路に対する出荷量の増加

第3章の個別事例において、東予地区A農園、株式会社B、C生産組合の事例では既存販路の需要の余地があるため、出荷量の増加を目指すことが課題として挙げられている。事業者の規模にもよるが、支援対象となる農業者は小～中規模のことが多く、顧客の需要をその事業者のみで全て賄っていることは稀である。

そのため、「図表 4-1-1 販路一覧表例」にて既存販路の受け入れ余地について確認し、受け入れ余地が十分ある（作れば作るほど買い取ってもらえる）のであれば、出荷量増加を目指すのが先決である。単に出荷量増加といっても「顧客に受け入れてもらえる作物」の増加が必要なため、各プロセスにおける生産能力と歩留まりをチェックし改善点を探る。

考えられる課題を一通り網羅するために、チェックシートを作成して事業者・作業員へのヒアリングや現地視察を実施する。以下にチェックシートの例を示す。

図表 4-1-2 出荷量増加のための課題把握チェックシート例

大項目	小項目	有無	改善手段
作付け・育成			
作付面積、作付け頻度の増加	新たな農地の取得／借受け	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 栽培作物に適合した農地の取得/借受け 周辺に耕作放棄地がないか調査 自治体の農地情報を照会し所有者調査の上、交渉
	圃場レイアウト見直し	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 作業用通路を集約 作業機械化による作付け密度の向上
	作付けサイクルの短縮化	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 環境条件による栽培期間短縮が可能か調査 連作障害を回避できないか事例調査
作付け作業時のロス低減	ロス発生率の把握	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 作業員ヒアリングでロス要因と概数把握 ロス種苗等の数量計測、データ化 育苗プロセスの見直し（発芽率、播種方法、育苗方法、水やり、定植時期等）
	作付け作業時の傷などへの対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 作業機械のメンテナンス徹底 マニュアル化とアルバイトへの周知徹底
	作付け適齢期超過によるロスへの対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 種苗保管庫の温度、湿度管理による作業可能期間の調整 人手確保にインターンシップの活用を検討
環境条件の調整による収穫量増加、品質の安定化	先行事例調査	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 環境条件による収穫量、品質への影響について先行事例を調査 影響の大きさを比較し優先順位を把握
	日照、電照量	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 日照量測定のための計測機器の導入 自動採光、電照システムの導入
	温度、湿度	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 温度の自動取得、自動制御システムの導入 換気設備の更新による湿度安定化
	水質、水やり方法	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 水質チェックのための測定器の導入 水質改善のための水路の変更、設備導入
	土壌の影響	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 土壌の酸性度を調べる測定器の導入 測定ポイントを増やして影響を細かく調査

大項目	小項目	有無	改善手段
施肥、病害虫対策	施肥の種類、量、やり方	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 肥料の種類、量、頻度などの見直し 経年変化を追えるよう施肥記録のデータ化
	病害虫対策、雑草対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 病害虫の発生源の調査と隔離、根絶等の対処 予防材（微生物資材等）の活用 栽培量の見直し 雑草駆除
	農薬の種類、量、やり方	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 農薬の種類、量、頻度などの見直し 偏りなく散布できるよう技術、機器の導入（ドローン散布等） 散布記録のデータ化
情報の共有	栽培関連情報		<ul style="list-style-type: none"> 作業計画、作業マニュアルの周知 防除記録、農地の見回り報告等の共有
収穫、貯蔵			
収穫時のロス低減	ロス発生率の把握	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 作業者ヒアリングでロス要因と概数把握 ロス作物の数量計測、データ化 収穫面積・収穫量と人員のバランス 作業フローの見直し（機械化、役割分担の見直し等）
	収穫作業時の傷などへの対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 作業機械のメンテナンス徹底 収穫及び収穫後の作業に関する衛生手順書、衛生指示書の周知 作業者に対する収穫・選果作業前の教育（衛生教育、摘果時の動画マニュアル等）
	収穫適齢期超過によるロスへの対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 成熟具合の判断指標を写真で作成し共有 人手確保のため、マッチングサービスを活用
貯蔵時のロス低減	ロス発生率の把握	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 作業者ヒアリングでロス要因と概数把握 ロス作物の数量計測、データ化
	貯蔵時に発生する発芽、腐敗、痛みなどへの対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 貯蔵庫の温度、湿度を計測し適正管理 収穫物の間隔、積上げ状態などの影響を調査 貯蔵前作業（洗浄など）の見直し 通気性の良いシートなど保護資材の見直し 貯蔵庫の害虫害獣対策
	貯蔵期間超過によるロスへの対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> コンテナごとに番号を割り当て、保管日と期限をデータ管理し、共有 取り違えを防ぐため管理札の活用
選別、梱包、出荷			
出荷能力の向上	1日あたりの出荷量向上	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 洗浄、選別、梱包等の設備導入、更新 作業動線、設備レイアウト等を見直し 人手確保のためパート採用条件の見直し
出荷作業時のロス低減	ロス発生率の把握	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 作業者ヒアリングでロス要因と概数把握 ロス作物の数量計測、データ化
	洗浄等前処理作業時に発生するロスへの対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> 手作業の動画マニュアル化と作業時注意点の周知徹底 設備作業の段取りマニュアル化、作業順序見直しによる設定ミス等の回避

大項目	小項目	有無	改善手段
出荷作業時のロス低減	選別判断ミスによるロスへの対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> ・選別基準表の作成、写真等の活用 ・選別機、計測器具のメンテナンス ・選別機、選別補助システムの導入、更新
	梱包作業時に発生するロスへの対策	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> ・手作業の動画マニュアル化と作業時注意点の周知徹底 ・設備作業の段取りマニュアル化、作業順序見直しによる設定ミス等の回避
検品作業の効率化	検品作業をロス低減につなげる体制の構築	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> ・検品作業のマニュアル化と検品ポイントの周知徹底 ・ミス検知後のフィードバック方法の検討
配送・納品・検収時のロス低減	配送トラブル等が発生していないか確認	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> ・配送遅延と要因の分析 ・出荷計画を立てる際に配送遅延の要因を織り込んで計画立案
	顧客に受け入れられなかった数量・理由の把握	<input checked="" type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	<ul style="list-style-type: none"> ・発生原因の把握とフィードバック方法の検討 ・選別基準等の契約条件の再確認 ・基準に齟齬が発生しないよう選別基準表を顧客とも共有し、確認

上記表では汎用的な項目を例として挙げているが、作物の種類や栽培方法によっては差異が出るため、項目を追加したり、不要な項目を削除したりして事業者に適したチェックシートを作成する。

チェックシートにより課題があるプロセスが把握できたら、そのプロセスに関わるデータ（現在の発生量、改善によってどの程度の数量増加／ミスの低減を見込めるか）を把握する。こうした分析の際、データが存在しないことも十分想定されるため、データ取得の容易な項目について「まずは1日の作業について計測」して、数値感を掴みデータ取得における課題を明らかにすることから始める。

具体的な改善取り組み内容は業務プロセスの視点でみていくが、個々の業務プロセスの改善が「顧客への出荷量の増加→売上拡大」に繋がっていることを意識できるようになることがこのチェックシートを用いる意義となる。

(3) 既存販路に対する単価の改善

出荷量を増やして売上を増加する目途が立ったら、次に単価を上げて収益性の向上を図る方法を検討する。

①直販比率の向上

第3章の個別事例において、中予地区D農園、南予地区G株式会社、株式会社Hの事例では直販率の増加が課題として挙げられている。より販売単価の高い直販先があり、その顧客からの需要が十分あるなら優先順位を上げて出荷量を増やすことで平均単価の改善を図ることができ

る。

直販先の出荷基準が他の出荷先に比べて高い基準の場合は、「図表 4-1-2 出荷量増加のための課題把握チェックシート例」を、基準に合わせて評価したものを別途作成すればよい。最終的には全出荷先に対して評価するのが理想だが、負荷が大きい場合は重点顧客にしたい出荷先に対して優先的に評価する。

②出荷時期の調整

季節によって単価の変動が大きい作物については、過去の実績、もしくは市場の相場情報からより高値で売れる時期を把握し、その時期に合わせて収穫量を高める、あるいは適切な貯蔵により時期に合わせた出荷ができないかを検討する。

③付加価値の高い作物の作付け検討

既存販路で取り扱っており、かつ、自身が出荷していない作物をリストアップしてみる。その中から自身が新たに取り扱いやすい作物（作付け～出荷作業に必要となる投資額が少ないもの）をいくつかピックアップして、既存販路での需要と単価を調査した上で取り扱いを検討する。

(4)販路開拓

既存顧客に対する需要の余地が少ない場合は販路開拓により新たな出荷先を確保することを検討する。あるいは、既存顧客に対する出荷量増加で一定程度の売上・収益確保ができ、さらなる収益性向上のためより単価の高い顧客を確保したい場合も販路開拓が必要となってくる。

第3章の個別事例においては、東予地区C生産組合、中予地区D農園、E合同会社、農業組合法人F組合、南予地域株式会社Hの事例では「新規販路開拓」「ブランド作り」「飲食店・小売店との取引」などが課題に挙がっており、販路開拓の必要性が指摘されている。

販路拡大に向けた具体的な取り組みとして以下を挙げる。

①人脈のチェック

販路拡大に繋がる人脈がないか「新しい売り先を探している」ことを伝えて話を聞いてくれそうな人をリストアップする。

U・Iターン事業者であれば、前職のネットワークも活用して商社や大手小売りのバイヤーと直接繋がり直販に繋げている事例も見かける。また、既存販路に小売店や飲食店など直販ルートがあれば横のつながりから紹介が得られないか働きかける等の方法も考えられる。

代々農家で現状の取引先がJAのみの場合は、そうした事業者の人脈を活用した販路開拓は難しい可能性があるため、支援サイドとしてもビジネスマッチングできる人脈や催しなどの手段を準備しておく必要がある。

②訴求ポイントの開発

味、栄養価、無農薬・減農薬、産地ブランド、希少性、特定の料理に対する適性など同種の作物に比べて自身の作物が強く訴えられるポイントがないかを検討する。

③加工販売の模索

ここでいう加工販売は最終製品まで仕上げるだけでなく、加工メーカーや飲食店が利用しやすいようカットまで行って個包装するといった一次加工も含む。購入者にとって何が便利かに着目し、サービスによる付加価値向上の余地がないかを模索し、差別化要因にできれば販路開拓にも役立つセールスポイントとなる。

(5)6次産業化の検討

6次産業化については自己認識の課題として掲げている事業者もいるが、多くの場合事業確立までに大きな投資や労力が必要となるため、ここまでに挙げた取り組みで一定規模の売上を確保できるようになってから具体的な投資をスタートするのが望ましい。

事業者が自己の目標として6次産業化を掲げている場合、事業推進のモチベーションにもなりうることを考慮して、事前の情報収集や可能性の調査は売上確保と同時並行で進めることも検討する。

<観光農園の受け入れ強化>

農業経営の多角化、6次産業化において、観光農園事業の展開は有力な手立ての一つと言える。図表 4-1-3 の通り、愛媛県における観光農園の売上金額は5年前に比して約1.5倍となっている。

図表 4-1-3 愛媛県における観光農園の売上金額、経営体数推移

年度	年間売上金額（百万円）	農業経営体数
2014年度	277	80
2015年度	274	90
2016年度	345	80
2017年度	408	80
2018年度	406	80

出所：農林水産省6次産業化総合調査（平成30年度）を基に作成

とは言え、観光農園事業を進めるにあたっては、業務プロセスの視点から見ても、周到的準備が必要となる。入口看板、店舗サイン、のぼり、駐車場、水道設備、トイレ、農具庫、休憩所、テーブル・ベンチ、掲示板、堆肥置き場、ゴミ捨て場といった必要施設、設備を準備しなければ

ならない。その上で、どのような配置にするのか、来店客の動線だけでなく、従業員にとっても業務しやすい動線となるよう検討が必要である。その他にも、飲食施設、作物或いは加工品販売を行うのであれば販売店舗の設置も必要となってくる。

また、観光農園事業に関する事業計画の策定にあたっては、見込み入園者数、入園料の設定、収支シミュレーションといった経営管理も十分に検討する必要がある。その上で、観光農園のPR方法、チラシ・リーフレットの作成といったマーケティング手法も要検討材料である。加えて、来園者への接客対応、サービスを管理する必要もある。基本的な接客対応や電話対応の訓練、必要に応じて接客等のマニュアル作成も検討しなければならない。

このように観光農園事業への取組みにあたっては、検討すべき、取り組むべき内容が多岐に渡る。主事業である営農の傍らでこうした内容の企画立案、実行を行うこととなると、ヌケ・モレの発生が懸念される。従って、事前に成功している観光農園への視察や研修を行うなどの事前準備が必要であろう。また、事業計画の策定にあたっては、中小企業診断士や関係専門機関への相談、そして支援・連携が欠かせないだろう。

3. バランス・スコアカードの業務プロセスにおける主な課題と対応

この節では農業経営における業務プロセス、第3章において課題設定され、支援する内容として指摘した農地利用の効率化、及び生産性向上に関する業務プロセスについての取組みについて述べていく。

(1) 農地賃借活発化、農地集約、農地情報の収集

農業生産の効率化を図るために農地集約をすすめる必要がある。愛媛県の農地集約における課題として、第一に担い手不足により既存就農者には農地集積する余裕がないとの指摘がある。愛媛県では平成23年をピークに、農地集積率が低下傾向にあり、これは担い手の高齢化が背景にあるとされる。これは、既存担い手への農地集積が限界にあることを示唆している。つまり、担い手不足を解消することが農地集約を進める一つの解決策となる。これについては、バランス・スコアカードの人材に関する課題で提案を述べたい。

第二に、農地中間管理機構による農地集約推進が求められる。愛媛県の農地集積率は29.8%と全国平均55.2%を下回る状態となっている。¹ そのため、公益財団法人えひめ農林漁業推進機構では、農地中間管理機構とえひめ農業サポートセンターとの連携により、農地の受け皿となりうる法人化の推進・支援、優良農地の集積化、人・農地プランの実質化を進めているところである。

法人化支援には、当然ながら中小企業診断士をはじめとした専門家による支援が欠かせない。

¹ 松岡淳, 「愛媛県における農地集積の現状と課題」, 公益財団法人えひめ農林漁業振興機構 HP, <https://enk.or.jp/about/zaisan.html>, 2021/1/27

加えて、人・農地プランの実質化においても、地域の実情に明るい現場ニーズを踏まえたコーディネーターとなる専門家派遣が盛り込まれており、中小企業診断士が人・農地プランの実行を円滑に進める専門家として果たす役割を担う必要がある。

そして第三には、農地情報の充実化、それに向けた市町村や農業委員会等の関係機関といった地域との連携が重要となる。作業道が確保されているといった営農の条件に優れた優良農地といった守るべき農地の選別や、年月が経過すれば回復が難しい耕作放棄地への整備支援、高齢化で個人営農が難しくなりつつある農地といった情報収集、といった対応が求められるところである。

(2) 生産性の向上、効率高い生産体制構築

生産性を向上させるには、第一に収穫量を増加させること、第二に投入量を削減することが求められる。終了増加の具体策としては育苗適正化、病気予防対策、品質管理（保持）が挙げられる。また、投入量削減では、生産データの見える化による収集データ活用、機械化・設備投資の推進、更には作業内容標準化・マニュアル化や作業内容改善が具体策として挙げられる。

生産性向上に関しては、今まさに農業経営の中心トピックスであるスマート農業の推進、取組によって得られるであろう。例えばスマート農業実証プロジェクトにおいて、昨年度JAにしようスマート農業研究会により「未来型柑橘生産に向けたAI等先端技術の導入によるスマート営農体系の実証」が取り組まれている。このプロジェクトでは、スマホでの圃場管理、気候ロボットによる土壌水分捕捉によるドリップ灌水の最適化、アシストスーツによる作業負荷軽減、AI選果機による労働時間削減、作業記録、栽培管理データの集積等が行われた。その結果、温州みかんで12%、甘平で6%収穫量が増加。一方、10a当たり労働時間は26%削減され、スマート農業が生産性向上につながる結果が示された。²

他方、上記のような先進的なスマート農業の導入は困難だとしても、営農記録、作業・農業日誌等の作成により、生産性の向上を図ることは可能である。いつ、どこで、誰が、どんな作業をしたか、どれだけ肥料を使ったか等、作業日報を記録する農業日誌を作成することは、年次・月次・週次・日次の作業計画、及び作業指示書の作成につながるし、作業内容のムダ削減といった効率化に役立てることができる。こうした農業日誌、作業計画、作業指示書の作成は、複数従業員を抱える場合、スムーズな情報共有化の有力なツールとなる。アナログの場合、従業員に野帳を支給し、作業内容等を記録することになるが、現在では、PCやスマートフォンで利用できるWebサービスやアプリを活用することも有効である。

特に、輪作、複数作物生産の場合は、情報量が多くなるため、人力、アナログでの情報収集、管理は煩雑となるため、こうしたWebサービスやアプリの活用が必要となってくる。こうした

² 農林水産省「スマート農業推進フォーラム2020 JAにしようスマート農業研究科」
<https://www.affrc.maff.go.jp/R2forum2020/fruit/project52.html>, 2021/1/27

アプリ等の具体的、基本的な活用方法としては、航空写真マップをベースにした圃場、作付品目の管理。生育状況確認、把握においては、テキスト形式だけではなく、画像による管理が可能であり、状況を共有化しやすい。また、栽培履歴管理は圃場別、作物別に管理でき、資材等の使用実績の管理も可能となっている。加えて、栽培計画が比較的容易に立案可能となり、それに基づく注意点等コメントや画像が掲載された作業指示書の作成、マニュアル策定の基礎資料とすることができる。予実管理においては作業進捗がリアルタイムに把握可能であり、作業等のモレのチェックを行うことも可能だ。こうした実績管理の結果、コスト集計も可能であり、作業工程別人件費の算出、作付品目、圃場別の費目別原価算出といった生産性管理を推進することが可能となる。

4. バランス・スコアカードの人材と変革のプロセスにおける主な課題と対応

農業経営における人的資源管理に関する喫緊の課題は、担い手不足、人手不足であることは論を待たないであろう。第3章の支援内容を踏まえ、ここでは人材確保の手立てや農業経営体の変革に係る取組みについて述べたい。

(1) 採用と組織対応

優良な労働力をいかに安定的に確保していくことは、農業経営において重要な課題である。計画的雇用、採用計画の立案、手法の検討や給与体系・福利厚生体系の整備等への支援は、中小企業診断士の重要な役割の一つと考える。

まず、採用面で言えば、ハローワークでの求人が考えられる。採用に至らなくとも、労働条件や面接時の対応、入職後教育・フォローアップ内容等に関する見直しのきっかけ、手がかりになるであろう。その後、自社HP（Web）での応募、最近ではリファラル採用と言われるいわゆる知り合い採用が有力な採用手段となっている。この採用手段であれば、「農業」「就農」といった同じ価値観が共有され、且つ入職先でのミスマッチも起きにくい、とされる。また、ハローワークや求人サイトに比して、採用コストも低廉であり、普段出会えない代表者業務を支援する中核人材、例えば生産面、販売面、IT面に精通する人材の確保につながる可能性もあるだろう。

また、採用後の対応についても検討する必要がある。新しく入職したスタッフ用チラシを作成することで職場の必要最低限のルールや仕事内容・進め方といった情報の共有化を図るとともに、入職スタッフの心理的な安心感を醸成することにもつながる。具体的には、スタッフや圃場の紹介、圃場マップといった導入的な内容から1日のタイムスケジュール、休憩時間、シフト・勤務調整のやり方、相談方法に加え、作業指示、作業記録・日報はどのように進められるのか、といった勤務内容に関するもの。また、事務所・作業場の使い方、作業道具・物品の取扱い、注意事項、もしあれば緊急連絡先、相談窓口など労働衛生に関するもの。可能であれば、給与の支払方

法や手当の内容などが明記できれば、より一層スタッフの安心感、信頼感につながるであろう。

給与体系・福利厚生面においては、給与内容の基礎となる出勤状況を明確にする必要がある。勤務シフト表を作成し、この日は誰と誰が業務をするか、何時まで業務するのか、1ヶ月分の出勤日を明確にする必要がある。スタッフの属性や多寡によっては、出勤日変更願といった書類も作成し、出勤日の変更にも柔軟に対応できる体制、姿勢を示すことも必要であろう。また、必要に応じて、通勤手当、もしあれば役職手当といった諸手当の整備も必要である。無論、時間外手当を法定通り支給することは言うまでもない。こうした給与面だけでなく休憩室や作業場の充実化、例えば給湯機、冷暖房設備を必要最小限整備する。また整理整頓、清潔清掃がしやすいレイアウトへの改善といった5Sの推進は福利厚生の充実化につながる活動である。加えて、作業着やTシャツの作成・支給、作業に必要な保護具支給・貸与は、労働衛生・労働安全の確保だけでなく、スタッフの職場へのロイヤリティ向上にも有効であり、取り組むべき施策と考える。

(2) 具体的な人材確保策

では、人材確保にあたって具体的にどのように取り組むべきであろうか。第3章で検証された支援内容を踏まえ、述べていきたい。

まず、課題とされた代表者業務を支援する中核人材、例えば生産面、販売面、IT面に精通する人材の確保においては、地域おこし協力隊との連携が挙げられるであろう。地域おこし協力隊は、都市地域から過疎地域等の条件不利地域に移住して、地域ブランドや地盤製品の開発・販売・PR等の地域おこし支援や、農林水産業への従事、住民支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取り組みである。平成31年2月に一般社団法人移住・交流推進機構が実施した「平成30年度地域おこし協力隊に関する調査」によれば、活動地域への定住意向がある者の内、新規就農・起業希望の意向がある者の割合は62%と過半を超える結果となっている。その者の内、起業にあたっての悩み、課題として起業や経営などに関する知識、ノウハウがない、資金面での不安が上位にきている。つまり、創業支援、経営計画策定や財務・会計面での支援意向強いということである。この結果は第2章で取り上げた分析結果であるU・Iターンの経歴を持つ事業者は、U・Iターン以外の事業者と比べて財務の視点での課題を自己認識している比率が高い、及び顧客の視点・業務プロセスの視点でも自己認識している課題意識の比率がやや高い結果となったことと共通している。その反面、そうした不安や課題認識への相談先は、行政職員61%、家族・友人51%、地域住民45%になっている。加えて、地域おこし協力隊を対象にした研修の受講履歴に関し、起業・事業化に向けたノウハウ習得（会計知識、損益計算等）は9%、同様にビジネスプラン作成研修（事業計画作成等）は15%、ビジネスプラン具体化研修（専門家による少人数指導）は5%と、他の研修内容に比して低い結果となっている。つまりこれは、U・Iターン者が企業経営、財務会計に対する興味が強い傾向があるにも関わらず、その支援体

制が行き届いていない可能性を示唆するものである。実際には、地域おこし協力隊ビジネスサポート事業におけるビジネスプランコンテスト等は開催されているものの、ビジネスプランコンテストに留まることなく伴走型支援体制を構築し、地域への定着、企業活動のスタート・展開を図っていくことが重要である。こうした伴走型支援体制においては中小企業診断士がしっかりサポートする役割を担うことが要請されるであろう。

一方で、同じく定住希望者の内、新規の就農希望は全体の 11%に留まっており、地域おこし協力隊における就農意向は相対的に低い内容となっている。総務省「新規就農者の就業実態に関する調査結果―平成 28 年度―」によれば、そもそも就農意向の理由として、「農業が好き」という自然・環境面の理由や、「自らの経営の采配を振れる」「農業はやり方次第で儲かる」といった経営面の理由が中心に挙げられる。反面、同様の調査において新規就農者の 75.5%で生計が成り立っていないと回答している。例えば、各都道府県は農業経営基盤強化促進法により、新たな農業経営の参入者が目標とすべき農業経営の基本的指標を定めた農業経営基盤強化の促進に関する基本方針を定め、その上で、市町村は、この基本方針に即した農業経営指標を含めた農業経営基盤強化の促進に関する基本的な構想を定めることとなっており、その中で具体的かつ現実性のある所得目標が設定されている。この市町村が設定した所得目標に対し、目標未達となった割合は 85.7%となっている。例えば、松山市における認定新規就農者の農業所得目標は 250 万円以上と設定されているが、同調査における四国での農業所得は就農 1 年目で 35.4 万円、現在は 110.8 万円となっており、同じ傾向だと言える。その要因としては、病虫害被害や技術不足といった栽培管理上の課題、計画以上の営農面積拡大による経費増や原材料費の高騰といった経営上の課題、臨時雇用が確保できなかった等労働力確保の課題、が調査によって示されている。ここから低い就農希望率の直接の原因を探ることはできないが、こうした収入面での現実が就農希望の壁となっていることは容易に想起できる。ただ、所得目標未達の要因とされる農業経営上の課題が明らかになっていることから、支援者・支援機関が中小企業診断士と連携し、新規就農に係る経営上の課題解決に取り組む体制を構築し、提示することで、就農希望者に安心感を与え、就農希望者を増やす可能性があるのではないだろうか。

また、最近では就農人材確保の一策として、「職住遠隔」の取組みが見られる。現在、松山市興居島では、松山市から興居島に船で通勤し、かんきつ農業に従事する就農形態が一部で見られるという。家族のライフスタイルを変えずに、例えば、家族の勤務先や就学といった事情で興居島に居住することが難しい場合でも、農業に従事できるメリットがある。就農と言えば職住近接が当たり前であったが、担い手不足の解消、少なくとも減少の歯止めにつながるとの指摘もあり、こうした就農形態を選択肢の一つとして就農支援の中で提案していく必要がある。

さらには、農業経営に欠かせない短期的な労働力不足への対応、外部人材活用の仕組みとしては、人手不足の農家と労働力をつなげるプラットフォームサービスが有効と言える。(株)アグ

リトリオが展開するプラットフォームサービス「農 How®」が、愛媛県新居浜市の人材派遣会社との業務提携により提供されることとなった。³

このサービスは、1 日単位・時間単位にて農業で働く仕事を見つけられるデイワークマッチングサービスである。先行導入した愛知県田原市を含む東三河地域での実績は、農家登録者数 100 名以上、働き手登録 900 名超、延べ求人応募数 1,100 回超、マッチングは月間 100 回以上が成立している。

人手不足に悩む農家と農作業に取り組みたいというニーズが顕在化した格好であり、愛媛県においても、学生アルバイトにターゲットを絞ったマッチングサービス「AIagri（アイアグリ）」もサービス提供がスタートし、1,050 名のアルバイト登録（2020 年 10 月時点）がされるなど、こうしたマッチングサービスは、例えば収穫期に多くの人手を要する柑橘農家の人手不足解消、及び農業や農作業に興味を持つ労働力をつなげると同時に、潜在的且つ将来的な担い手を顕在化させるメリットもあると考えられる。

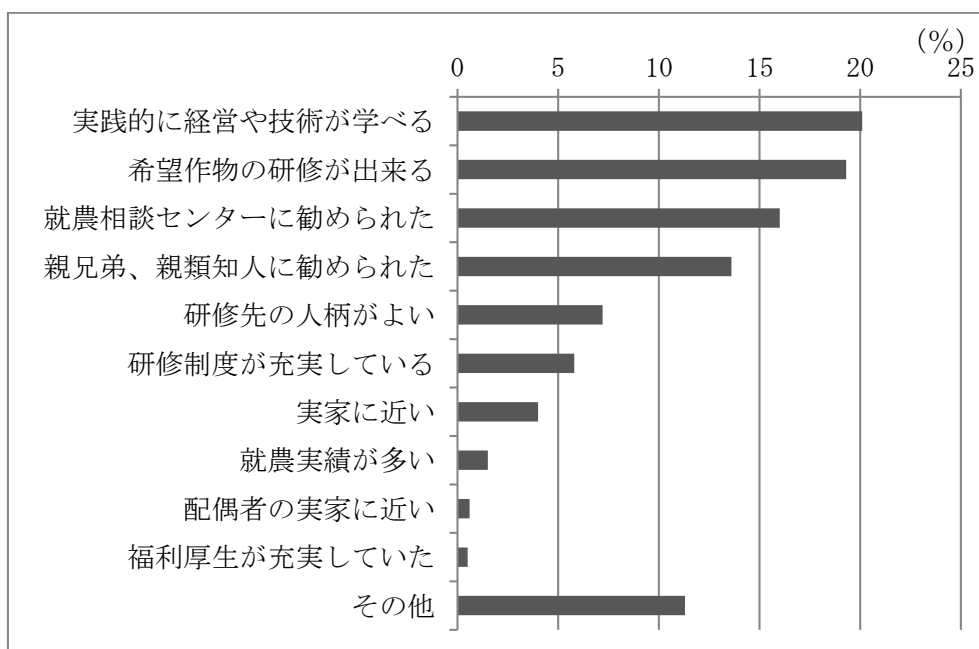
(3) インターンシップ採用の活用

第 3 章の支援内容において、宿泊施設等の地域各機関と連携を強化することや、地域における優良企業との地位確立することでインターンシップ採用を強化する方向が示されている。個人事業主か農業法人かに関わらず農業経営体にとって、インターンシップ採用は人材確保の有用な手段である。それでは、インターンシップ採用を進めるにあたって、具体的にどのように進めるべきであろうか。

総務省「新規就農者の就業実態に関する調査結果－平成 28 年度－」によれば、農業への新規参入者が受ける研修の受け入れ主体は、一般農家（指導農業士とそれ以外）が 59.0%と最も高く、農業法人は 9.3%に留まっている。こうした研修先を選んだ理由としては、「実践的に経営や技術を学べると思ったから」20.1%と最も割合が高く、「希望作目の研修ができるから」19.3%、「就農相談センターに進められたから」16.0%が続き、新規参入者は、生産技術もさることながら、経営管理や販売といった農業経営についての受講意欲をうかがわせる調査結果となっている（図表 4-2-1 参照）。

³ アビリティセンター株式会社 プレスリリース「農業の人手不足解消のためのプラットフォーム『農 How』の提供を開始します」, <https://www.abi.co.jp/company/press/vol-238, 20201/27>

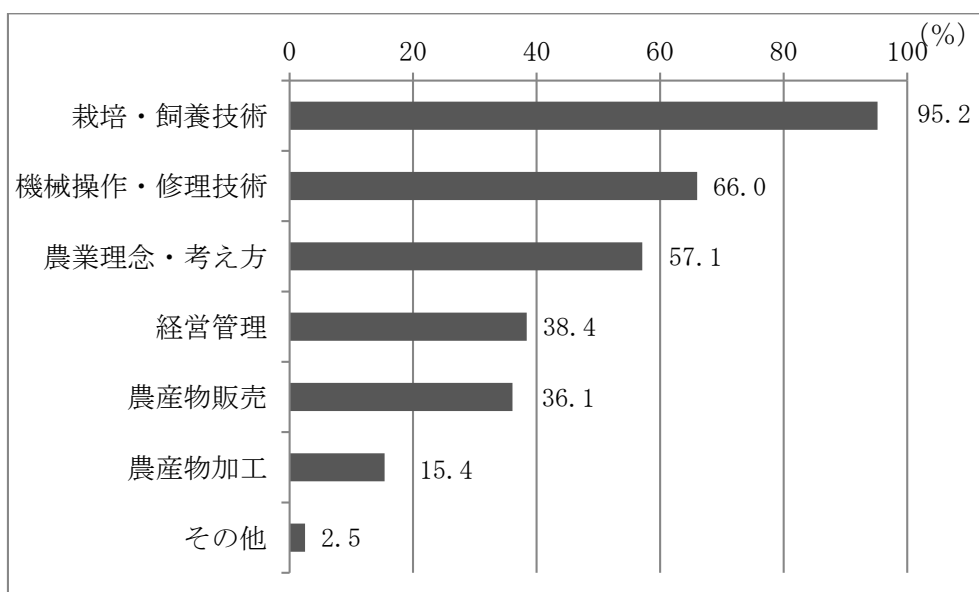
図表 4-2-1 研修先を選んだ理由



出所：総務省「新規就農者の就業実態に関する調査結果－平成 28 年度－」に基づき作成

それでは実際の研修内容はどうであろうか。「栽培・飼養技術」や「機械の操作・修理技術」が高い割合で、「栽培・飼養技術」95.2%、「機械の操作・修理技術」66.0%と、主な研修内容は生産場面に関わるものとなっている一方で、「農業理念・考え方」は57.1%、「経営管理」38.4%、「農産物販売」36.1%、「農産物加工」15.4%と農業経営に関する研修内容は、生産技術に比して相対的に低い結果となっている。（図表 4-2-2 参照）

図表 4-2-2 研修先での研修内容



出所：総務省「新規就農者の就業実態に関する調査結果－平成 28 年度－」に基づき作成

こうした調査結果を受けて総務省では、農林水産省に対し、農作物の流通・販売、資材調達等の農業経営に関する研修が必要である旨、都道府県を通じて示すなど、研修内容の充実に向けた取組の推進を勧告している。⁴

また、永井、木南（2015）によれば、農業法人への就業目的が明確な就業希望者では、給与額等の就業条件ではなく、経営者の経営理念や人材育成に対する考え方を重視して就業先を選択する傾向があるという。⁵

こうした調査結果、先行研究を踏まえれば、インターンシップ採用を進めるにあたっては、栽培技術など生産面の業務だけでなく、農業経営体としての経営理念や考え方、組織への浸透にむけた取組みを明らかにする必要があるだろう。加えて、農産物の販売・加工、顧客対応といった販売、サービス面での業務を担当させ、関連した研修の充実化を図ると共に、福利厚生や研修体系といった組織・人材面での取組み等をアピールすることが重要となる。また、農業だけでなく、もしあれば関連事業・部門を展開していることや他企業と連携している取組みなどをアピールすることも必要である。これは、仮にインターン採用者が当初のイメージと異なり就農が難しいという事態になっても、その関連事業・部門や、連携先との取組み事業に異動させることで、インターン採用者にとって安心感の醸成につながるだろう。農業経営体におけるインターンシップ採用が上記のような内容になっている事を周知徹底することが、インターンシップ採用を強化し、人材確保には重要であることを示唆しているのではないだろうか。

(4) 組織改革

人材確保につながる上でも、組織改革、例えば現状認識や危機感の共有、或いは地域との交流を深め、共助の体制を構築する、といった組織文化や地域との関わりが農業経営者や農業経営体には重要である。

若林（2018）によれば、地域が集落営農を支援する事例として、①自治会が主導して農業経営体を立ち上げる、②自治会を束ねた広域地域組織が農業経営体を支援する、③地域がまとまって農業経営体に農地を集積する事例が見られるという。⁶ このように、地域が集落営農を支援する背景として、第一に、人口減少による文化的行事、祭事開催、地域資源管理が困難になり、農地保全をする主体も不十分になるという懸念を基に、地域と農業経営体が相互依存関係にあること。第二に、地域組織体と農業経営体の範域が同じ、或いは重複しており、かつ大字の範囲かそれより小さい。つまり、それほど大きくない範域で成立していること。最後に、農地保全や耕作放棄

⁴ 総務省（2019）「農業労働力の確保に関する行政評価・監視－新規就農の促進対策を中心として－結果に基づく勧告」

⁵ 永井慧、木南莉莉（2015）「農業法人就業希望者の就業動機に関する研究－人的資源管理（HRM）からのアプローチ」、『地域学研究』

⁶ 若林（2018）「農業規模の維持に資する地域と次世代型農業経営体との関係性」、『農業経済研究』第90巻、第3号

地拡大防止が、経済的誘因だけではなく、資源管理、普請、生活互助等集落が持つ機能維持のための活動が生活に及ぼす影響があること、の3つを挙げている。

また、山口（2019）は、事例として、地域住民と地方自治体との共同出資による第三セクター、住民自治組織から農事組合法人へ発展したケース、地区協議会と地域おこし協力隊との連携、を調査。事例の共通点として、①管理的人材の存在、②女性参加、活用、③安定的な財政、経営基盤と、より多くの住民参加による組織化の仕組み、④定住促進を目的としない、ことを挙げている。⁷ これらのケースはいずれも、地域農業の維持への懸念や組織活動の主体が農業であり、6次産業化が鍵となっている。同様の事例は愛媛県でも見られる。伊予郡砥部町の農事組合法人ななおれ梅組合は、七折小梅を核とした梅の生産・加工・販売を行う生産出荷組合だが、積極的な地域課題解決にとりくむべく、消費者交流と地域活性化を目的に「七折梅まつり」を開催。食農教育、観光梅園の管理運営等の6次産業化と共に農家経営の安定化につなげている。⁸ また、集落営農・農業経営体が営農だけではなく、地域福祉に貢献する事例も見られており、地域づくり組織と地域、地域住民との連携が、人材確保や営農組織の活性化に重要であることを示唆しており、農業への視点と経営への視点を有する中小企業診断士は、その連携を図るコーディネーターとして役割を果たすことが重要と言えるだろう。

5. まとめ

相談報告のデータ分析や個別事例を掘り下げた結果、愛媛県下での農業経営者サポート事業の支援対象となっている事業者は、財務の視点では「売上確保（農業単体事業での黒字化、安定化）」がまず求められる事例が大半を占める。そのため、優先度の高い取り組みとして既存顧客に対する出荷量の増加、次いで収益性を高めるための直販比率の増加、販路開拓、それに紐づく業務プロセスの見直しと人材確保が支援の1つの流れとなる。

そうした流れを汲みつつ個々の事業者の特性に応じた支援も必要となる。30～40代の若手事業者はより長期的視点での収益の安定化や事業の拡大・多角化を求め、それに応じて将来に向けた投資の検討も必要となる。また、担い手の高齢化が進む農業組合では後継者確保のために雇用条件の向上が欠かせず、その原資を得るために少ない投資でも実行可能な収益性向上策が必要となる。U・Iターン事業者なら前職経験にて経営に対する考え方や培った人脈という強みを活かしつつ、生産に関するノウハウをいかにテンポよく習得してもらうかがカギとなる。

また、コロナの影響下で最も影響を受けた業種には飲食店や観光産業があるが、そうした出荷先を持つ農業事業者も影響を被っており、アフターコロナ後の飲食店や観光産業のありようの変

⁷ 山口泰史（2019）「中山間地域において自発的活性化に取り組む「地域づくり組織」の共通性」、『季刊地理学』Vol.71

⁸ 愛媛県「集落営農について 集落営農法人・組織の優良事例（えひめ農林漁業振興機構情報誌より抜粋）」、<https://www.pref.ehime.jp/h36180/ninaitetaisaku/documents/05nanaore.pdf>, 2021/1/27

化にも対応していく必要がある。

そうした環境の変化に対しても強い経営体であるためには、経営の基本ともなる「現状を把握した上で次の行動を計画する」「実行と同時にデータの収集を行う」「収集したデータと結果の評価を行う」「改善点を見出し対応する」いわゆるPDCAサイクルを習慣化することが大切である。

今回、データ分析と支援取り組みの検討において主軸に添えたバランス・スコアカードを活用した支援は農業事業者に「経営感覚」を身に付けてもらう一助になると考えている。数値目標の立案やデータ収集などは不慣れな事業者もいるため、一足飛びに体制を整えるのは難しいかもしれないが、事業者の現状に合う形での伴奏型支援を提供することで着実な歩みに繋げてもらいたい。

おわりに

今回の調査事業は、独立系中小企業診断士4名と企業内中小企業診断士2名の計6名で調査を行った。約半数のメンバーは、農業指導経験がない状況の中でのスタートであったため、勉強会を通して農業知識を習得する中での事業となった。そのことが逆に認識の共通化につながり調査事業をスムーズに進めることができたと考える。

また、分かりやすく整理するために重点農業経営者の傾向と支援内容から今後の方向性について、バランス・スコアカードの視点で精査した。国は、農地中間管理機構による農地集約推進を求めており、愛媛県の農地集積率29.8%といった課題解決の1つとして農地の受け皿となりうる法人化の推進・支援、優良農地の集積化を行うために農業経営者サポート事業がスタートしている。そのために、農業経営者や農業就農者の方々に現状の課題と解決策を分かりやすく理解していただくためのツールとしてバランス・スコアカードを用いた。

愛媛県下における東予地区、中予地区、南予地区における地域特性を考慮して重点農業経営者の事例内容を紹介したものであり、農業支援を行う際の実務的支援を考慮して作成したものである。そのため、この調査報告書が1つのたたき台として提案できたと信じている。

今後、農業経営者サポート事業を進めるうえで、調査事業で得られた知見を基に愛媛県下の農業経営者や農業就農者の方々に支援を行っていければと考えている。そして、バランス・スコアカードを活用した評価指標を、さらにより良いものにしたいと考えている。

最後にこの調査事業でご協力いただいた（公財）えひめ農林漁業振興機構やえひめ農業経営サポートセンターの方々に感謝申し上げます。また、調査事業のメンバーにもこの場をお借りしてお礼申し上げます。

以上

（一社）愛媛県中小企業診断士協会

中小企業診断士 山本久美

中小企業診断士 一ノ宮康嗣

中小企業診断士 大西正志

中小企業診断士 多田 稔

中小企業診断士 濱田悠介

中小企業診断士 山川哲央

参考文献

佐川友彦（2020）『東大卒、農家の右腕になる。』ダイヤモンド社

松岡淳（2019）「愛媛県における農地集積の現状と課題」，公益財団法人えひめ農林漁業振興機構，<https://enk.or.jp/about/zaisan.html>，2021/1/27

総務省（2019）「農業労働力の確保に関する行政評価・監視－新規就農の促進対策を中心として－結果に基づく勧告」

永井慧、木南莉莉（2015）「農業法人就業希望者の就業動機に関する研究－人的資源管理（HRM）からのアプローチ」，『地域学研究』

若林剛志（2018）「農業規模の維持に資する地域と次世代型農業経営体との関係性」，『農業経済研究』第90巻, 第3号

山口泰史（2019）「中山間地域において自発的活性化に取り組む「地域づくり組織」の共通性」，『季刊地理学』Vol. 71

令和 2 年度「調査・研究事業」
「農業経営法人化支援総合事業における支援体制の検証」に関する報告書

発行日 令和 3 年 3 月
発行者 一般社団法人愛媛県中小企業診断士協会
連絡先 〒790-0003
松山市三番町四丁目 8 番地 7
TEL/FAX 089-961-1640
E-mail shinai@shindan-ehime.com
