

平成 23 年度調査研究事業
「北海道における農業経営体の経営能力向上」
に関する調査研究報告書

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 北海道支部

は じ め に

農業は、北海道における基幹産業のひとつです。これまでも、北海道は日本における「食料供給基地」として重要な役割を果たしてきました。

北海道農業は、日本全体から見たとき、その規模において、また質の面でも、北海道の明らかな「強み」であると言えます。しかもまだ、そのポテンシャルが十分発揮できているとは言えないと考えられます。

民主党政権は、2010年6月に「新成長戦略」を閣議決定し、7つの戦略分野と21の国家戦略プロジェクトを公表しました。「観光・地域活性化戦略」において「農林水産分野の成長産業化」が謳われ、2020年までに実現すべき成果目標として食料自給率50%を目指すこと、そのために「個別所得補償制度」を実施することとされています。また、農山漁村に6兆円規模の新産業創出を目指すとして「6次産業創出総合対策」を実施するとされ、これらはいずれも現在進行中です。

さらには、2020年までに拠点形成による国際競争力等の向上を目指し、「国際戦略総合特区」を指定することとされています。これに対し、北海道、札幌市、函館市、帯広市等22市町村と北海道経済連合会が共同で指定申請していた「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」が、2011年12月22日に国によって指定されました。これは、北海道農業のポテンシャルをさらに引き出す大きな追い風となるはずです。

こうした時流（機会）を北海道の個別農家や農業生産法人の皆様がしっかり捉えていただくために、我々中小企業診断士は何ができるか？…これまでの農業生産技術に加え、新たな経営能力強化が求められている部分があるのではないかと。このような問題意識から、この度の調査研究事業に取り組んだ次第です。

その結果をまとめたこの報告書ですが、第1章では、北海道の農業について基本的なデータを示しました。統計データ等は挙げていけばきりが無いほどあるため、紹介は一部に止めました。

第2章では、過去に農業生産法人の経営診断等を行ったことのある中小企業診断士から聞き取り調査した結果をご報告しております。診断内容そのものを公表するわけにはいきませんので、抽象的な表現になっているところはありますが、「事業経営の診断」という視点でみた評価のニュアンスを感じていただければ幸いです。

第3章では、農業協同組合や農業改良普及センター等、日頃から農業者支援に携わっておられる皆様（＝農業者支援機関）に、ヒアリング調査した結果をまとめてあります。ここでは、既存の農業者支援機関の皆様では対応が間に合わない部分が生じていることも示されています。

第4章では、農業者支援機関及び農業生産法人の皆様に、中小企業診断士に期待する「農業者支援研修内容」に関するアンケート調査を行った結果を記述しました。今回のアンケート調査では、第2章、第3章を通じて、農業経営体（個別農家・農業生産法人等）自体の経営能力強化が基盤であり、

何らかの「研修」を提供することが必要ではないかと考えたからです。

第5章は、第1章から第4章までを通じて明らかとなった北海道農業と農業経営の課題等に関し総合考察を行い、また、それらの一つの解決策の提案として、経営能力向上に資する研修等が当会で提供できることを述べさせていただきました。巻末には「研修カリキュラム例」も添付してあります。

このご報告が、北海道の農業関係者の皆様に少しでもご参考となれば幸いです。

最後に、本調査研究事業にご協力いただいた農業者支援機関及び農業生産法人の皆様に厚くお礼申し上げます。

平成24年2月

社団法人 中小企業診断協会 北海道支部
支部長 笹山 喜市

お知らせ

「社団法人 中小企業診断協会 北海道支部」は、公益法人改革に伴い、平成24年4月1日より「一般社団法人 中小企業診断協会北海道」へと名称を改める予定です。

目次

第1章 北海道の農業	5
1. 北海道農業の概要	5
2. 農家戸数と農業就業人口の減少	6
3. 6次産業化への取り組み	8
4. 北海道農業に対する中小企業診断士貢献の可能性について	8
第2章 経営診断事例から見た農業経営の現状と課題	10
1. 中小企業診断士への聞き取り調査について	10
2. 農業生産法人A社	11
3. 農業生産法人B社	13
4. 農業生産法人C社	15
5. 農業生産法人D社	17
6. 農業生産法人E社	19
7. 農業生産法人F社	21
8. 農業生産法人G社	23
9. 農業生産法人H社	25
10. 農業経営者が直面している経営課題の整理と解決の方向性	27
第3章 農業支援機関からみた農業経営の現状と課題	29
1. 農業生産拡大への取り組みと課題	29
2. 6次産業化・高付加価値化	31
3. 担い手問題と労務管理	34

4. 原価管理・財務管理.....	37
5. 農業者支援機関による指導体制と課題.....	38
6. 今後の課題と診断士への期待	40
第4章 アンケート調査の結果について.....	43
1. アンケート項目の設定について	43
2. アンケート実施結果の解析について.....	47
第5章 総合考察.....	58
1. 中小企業診断士の視点から	58
2. 調査結果の総括から.....	60
3. 経営学が農業振興に貢献できること	63
◇付属資料編.....	65
ヒアリングメモ	66
アンケート雛型.....	75
アンケート集計表	77
研修カリキュラム例	81

第1章 北海道の農業

この章では、北海道の農業の基本的なデータを確認し、調査研究の背景について述べます。

1. 北海道農業の概要

農業は北海道にとって主要な産業です。そして、北海道は我が国の食料生産にとっても重要な地位を占めています。図表 1-1 に農業粗生産額について、統計資料を示しました。我が国の総人口が 12,751 万人で、北海道が 551 万人

(2011 年 3 月 4 日政府統計局) ですから、人口では北海道は 4.3%に過ぎませんが、12.1%の農業産出額をあげていることになります。生乳に至っては、44.6%を占めます。我が国における農業生産の大きな部分を占めています。

図表 1-1 農業粗生産額（平成 20 年調査、億円）

区分	北海道 (A)	全国 (B)	A/B
農業産出額	10,251	84,736	12.10%
耕種部門	5,194	58,248	8.90%
うち米	1,255	19,014	6.60%
畜産部門	5,057	24,787	20.40%
うち生乳	2,942	6,598	44.60%

出典：「北海道農林水産統計年報」北海道農林統計協会

約 1 兆円の農業産出額は、20 兆円程度で推移している北海道経済にとって、一見したところ数%にしか見えません。しかし、農業と関連する食品産業や、農業機械、肥料、農薬、農業資材、それらの流通を入れると重要性は大きくなります。また、観光業へも、農地景観や地元農産物を利用したおいしい料理という形で、貢献しています。

図表 1-2 販売農家 1 戸当たり指標

区分		北海道 (A)	全国 (B)	A/B	調査年
耕地面積	ha	20.5	1.9	1073.30%	H21
乳用牛飼養頭数	頭	104.7	64.9	161.30%	〃
肉用牛飼養頭数	頭	177.7	37.8	470.10%	〃
生産農業所得	千円	5,941	1,077	551.60%	H19

出典：「北海道農林水産統計年報（総合編）平成 20 年～平成 21 年」北海道農林統計協会

農家の規模について、販売農家 1 戸当たり指標を図表 1-2 に示しました。北海道は全国平均に比べ、耕地面積で 10 倍、乳用牛飼養頭数で 1.6 倍、肉用牛飼養頭数は 4.7 倍、生産農業所得は 5.5 倍あります。全国平均に比べ大規模です。

図表 1-3 に耕地面積等の推移を示しました。平成 7 年から 21 年の 14 年間で 120 万 1 千 ha から、115 万 8 千 ha に 4 万 3 千 ha (3.6%) の耕地が減少しています。これは、後程述べますが、農業者の

減少の影響かと思われます。しかし、担い手への利用集積率は 48.5%から 88.1%へ増加しています。兼業農家が過半を占める、全国の状況とは大きく異なります。

ここまでで、農業は北海道に重要な産業であり、全国平均から見ると大規模で、担い手への集積も進んでいることが明らかです。

図表 1-3 耕地面積等の推移（単位：千 ha、%）

区分	H7	H12	H17	H19	H20	H21
耕地面積	1,201	1,185	1,169	1,163	1,162	1,158
田	240	235	228	226	226	225
普通畑	418	414	412	414	415	414
牧草地	540	532	525	520	518	516
担い手への利用集積率	48.5	58.6	79.4	84.2	84.6	88.1

資料：農林水産省「耕地面積調査」、北海道農政部調べ

注：担い手は認定農業者及び市町村基本構想水準到達者

2. 農家戸数と農業就業人口の減少

農家戸数と農業就業人口などの推移を図表 1-4 に示しました。平成 2 年から平成 21 年までの 19 年間に、8 万 6 千戸から 4 万 5 千戸へと、半数近くまで減少しました。農家人口、農業就業人口についても同様です。農家人口の大きな減少に関わらず、耕地面積の減少は、小規模にとどめられていると言えるでしょう。しかし、いずれにしても農業の将来には懸念が持たれます。

図表 1-4 農家戸数、農業就業人口等の推移（販売農家）

区分	H2	H7	H12	H17	H21
農家戸数	86,704	73,588	62,611	51,990	45,000
農家人口	376,565	311,711	261,160	211,929	179,000
農業就業人口	208,965	173,530	152,387	131,491	116,000
65 歳以上率	20.8	25.2	31.2	34.1	35.4
計算値（上記より計算）					
65 歳以上就業人口	43,465	43,730	47,545	44,838	41,064
10 年間就業人口減少数			56,578	42,039	36,387

資料：農林水産省「農業センサス」ほか

一方、65 歳以上の比率は平成 2 年の 20.8%から、平成 21 年の 35.4%へ、大きく増加しています。

これらの数値をもとに図表 1-4 の下部に、65 歳以上の就業人口を計算してみました。また、過去 10 年間の就業人口の減少数も出してみました。65 歳以上の就業人口は 4 万を超える数値で推移しています。10 年間の就業人口の減少数も 4 万人前後で推移しています。65 歳以上の率は、そのまま今後 10 年の減少率と考えても大きな間違いではないようです。

図表 1-5 新規就農者数の推移（単位：人）

区分	H 7	H12	H17	H18	H19	H20	H21
新規学卒就農者	417	343	331	323	298	276	245
Uターン就農者	53	192	267	303	264	257	299
新規参入者	31	64	55	69	88	66	67
計	501	599	653	695	650	599	611

資料：北海道農政部調べ

農家人口の減少をくい止めるものは、新規就農者しかありません。図表 1-5 に推移を示しました。新規学卒就農者については、平成 7 年の 417 人を最高に、減少傾向にあり、平成 21 年には 245 人にまで下がりました。一方、Uターン就農者は平成 7 年の 53 人から、平成 21 年の 299 人まで、増加傾向にあります。新規参入者は、同様に 31 人から 67 人に増加しています。構成人数は変化しても、合計としては 600 人前後で推移しており、期待どおり増加しているわけではありません。新規就農の推進は急務な課題と言えます。

農家人口の減少がくい止められない状況で、耕地を認定農業者や農業生産法人に集約し、合理的な作業体系を構築することで、耕地の維持を図ろうという取組がなされています。図表 1-6 に認定農業者数と農業生産法人数の推移を示しました。いずれも平成 7 年から平成 22 年までの間に、増加しています。農業生産法人は、平成 7 年には 1,559 法人でしたが、平成 22 年には 2,642 法人にまで増加しています。後程、調査の報告で触れますが、離農農地を維持するため、積極的に農業生産法人の設立を進めている農業協同組合も見られます。

図表 1-6 認定農業者数、農業生産法人数の推移（単位：人、%）

区分	H7	H12	H19	H20	H21	H22
認定農業者	3,659	13,593	32,333	32,735	32,808	32,823
農業生産法人	1,559	1,794	2,423	2,495	2,559	2,642

資料：北海道農政部調べ

以上のことから、もともと全国に比べて専業農家が多く、大規模であった北海道の農業は、農家人口の減少にともなって、更に大規模化を進める必要に迫られているとも言えます。大きな資本投資も必要となるし、運営も高度にならざるを得ないでしょう。すでに、多くの雇用を擁する農業法人なども、生まれています。新規就農の促進はもちろん重要です。新規就農者には、兼業や生業的な全国の

平均的な農家とは異なり、より多様で高度な農業経営能力が求められます。

3. 6次産業化への取り組み

六次産業化への取り組みが脚光を浴びています。六次産業化とは、農業などの第一次産業が、自らの農産物を主原料に食品加工をおこない、販売も自ら行ってゆく経営の方法です。東京大学の今村奈良臣名誉教授が提唱されました。農業は「第一次産業」に分類され、食品加工は「第二次産業」、流通、販売は「第三次産業」ですから、一次＋二次＋三次＝六次という理屈です。加工を農業地帯で行い、流通も自ら行うことで、今まで第二次・第三次産業の事業者が得ていた付加価値を、農業者自身が得るか、少なくとも地域に還元しようというコンセプトです。

北海道では、古くから農産物に付加価値を付けて販売しようという取組が、農協を中心に行われてきました。雪印乳業も基は農民出資ですし、でんぷん工場、製糖工場、缶詰、冷凍食品、レトルト工場など、多くの食品加工工場が農協の出資で運営されています。これらの多くは加工、即ち二次産業までの取り組みでとどまっています。でんぷんと砂糖は原料として出荷されていますし、他の加工食品も大半は大企業のOEMです。消費者を意識した商品開発などの取り組みは多くは無く、三次産業まで進出して六次産業化を達成できた商品は、ごく僅かです。

一方、ここ20年ほどの間、個人農家や、農家グループで小規模な加工所を作り、食品の加工に取り組む事例が増えてきました。また、直売所などを作り、野菜や漬物、おにぎりやソフトクリームを販売する事例も増えてきました。これらは、直接に消費者に販売していることから、六次産業化と言えます。

これらの取り組みを支援するため、正式名称「地域資源を活用した農林水産業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産資源の利用促進に関する法律（6次産業化法）」が平成23年度から施行されています。政府としては推進する意向です。

4. 北海道農業に対する中小企業診断士貢献の可能性について

北海道農業は、全国平均に比べて大規模であり、専業農家、認定農業者の比率が多いという特徴があります。農業就業人口の低下傾向については、残念ながら全国と同様の傾向です。一方で、合理化や耕作の集中により、地域農業を発展させようという試みも進められています。雇用を要する大規模個人農家や、法人農家が増えてくることが予想されます。

六次産業化への取り組みは、すべての農家で可能なわけではありませんが、地域の雇用確保や観光との連携など、地域経済に良い影響を及ぼす可能性があります。

中小企業等への経営コンサルタントである中小企業診断士は、経営管理の広範囲の分野について、

一定以上の力量を備えた専門家です。大規模化の方向性においては、財務会計はもとより、人的資源管理、生産管理、経営法務、情報システム等の力量が貢献できると考えられます。六次産業化や付加価値化の方向性については、上記分野に加えて企業戦略、マーケティング、販売管理等の力量で北海道農業の発展に貢献できると考えられます。

この調査において、広く農業者支援に関わる方々のご意見を聞き、中小企業診断士に期待される分野を探りたいと考えています。また、中小企業支援分野での知見やこの調査の結果から、農業者支援の分野に対する、あらたな提言を見つけることができれば幸いであると考えています。

第2章 経営診断事例から見た農業経営の現状と課題

農業者や農業生産法人（以下農業者等）に対する経営支援のあり方を検討するにあたり、農業生産法人の経営診断および経営支援を行なっている中小企業診断士に対し、農業経営の現状と課題について聞き取り調査を行いました。本章では、その内容を生産法人ごとにご紹介した後、生産法人における農業経営の課題について整理を行います。

1. 中小企業診断士への聞き取り調査について

(1) 調査の目的

農業技術以外の農業経営面において、次の事項を調査の目的としました。

1. 農業者等が直面している経営上の課題の把握
2. 中小企業診断士らの支援の可能性の判断
3. 農業者等への支援詳細プログラムの検討

(2) 調査の方法

農業生産法人に対し経営診断や経営支援を行う農業経営に明るい中小企業診断士に対し、調査の趣旨を説明の上、生産法人の経営計画、組織・人事、原価管理等について聞き取り調査を行いました。ご協力戴いた中小企業診断士は7名です。

図表 2-1 生産法人一覧

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
営農類型	畑作	稲・畑作	稲・畑作	畑作	酪農	稲作	酪農	花卉
法人構成	複数戸	複数戸	複数戸	一戸	一戸	一戸	一戸	一戸
加工施設	無	無	無	無	有	無	無	無
直接販売	有	無	有	無	有	有	無	有
就業規則	—	有	有	無	—	無	無	無
社会保険	—	有	一部	無	一部	無	無	無
原価管理	×	△	×	×	×	×	×	×
長期計画	無	有	無	無	無	無	無	無

※「—」は、未確認項目。

2. 農業生産法人A社

(1) 加工、販売への取り組み

直売所を立上げ、5～11月くらいまで営業しています。直売所での売上規模は全体から見ればごく一部に過ぎません。このほかにスーパーマーケットへの契約出荷も行なっています。

なお、生産物の加工については、今のところ手掛けていません。

(2) 構成員、雇用の形態

当法人は、近隣の農家が集まって法人化されました。各農家の主が当法人の役員となり、その中から代表者を選出しています。複数戸が集まって法人化した場合、作目や農作業のやり方などでお互いに意見が食い違い、役割分担をするにも難しさが生じることはよくある話ですが、当法人は、役員間にある程度年齢差があったことから、役割分担や経営方針での対立はあまり見られませんでした。

労働力としては、それぞれの家族従業員が合わせて5名いるほかは、繁忙期に季節雇用者を10名前後活用して営農しています。

(3) 経営計画

① 短期計画

今のところは、家族従業員がほとんどで規模もそれほど大きくない為、集まって話し合えば、大体は通じ合える世界です。このため、JAとの間で毎年取り交わす「営農計画」はあるものの、単年度計画にすぎません。

② 長期計画

A社では、最年長である社長が経営の方向性を提案することが多く、一定のアイデアも持っておられます。従って、経営戦略的なものは、少なくとも社長の頭の中にはあると考えられます。

しかしながら、それを具体的・計画的に進めるという観点で見た場合には、必ずしも十分とは言えません。現状では、複数年にわたる中期・長期の「経営計画」は未整備の状態ですが、今後、農業外からの人材を雇用し、事業を進めなければならない段階となれば、なんらかの「経営計画書」として形のあるものが必要となってくるでしょう。

(4) 経営実態

① 組織・人事

各役員間にある程度年齢差があり、最年長者が社長となっています。そのせいか、あまりトラブルにはなっていないものの、就業規則も含め人事制度面での整備は不十分と言わざるを得ません。

企業的な経営を進めるためには、組織的マネジメントの導入が必要となります。

② 財務状況

黒字経営となっていますが、複数戸法人としての規模からすると、もう少し農産収入が欲しいところでは。生産物の多くはJAへ出荷しており、他の多くの農業経営体と同様、クミカン（組合員勘定）を利用しております。このため、いわゆる資金管理については、それほど気を使わなくても済むと言えそうです。また、長期借入金がないのは、強みと言えます。

原価管理は全般的な把握しか行われていませんので、これを強化することによって、もっと収益性を高める余地はありそうです。

(5) 経営課題解決の方向性

① 中長期経営計画の策定

せっかく複数戸集まって実現した農業生産法人ですので、一戸法人以上に企業的・組織的経営を意識すべきです。農業を取り巻く情勢が激変しているなかで、安定的に成長発展を目指すならば、目先の政策だけにとらわれない企業としての方針と中・長期的計画が必要となります。将来の担い手を育て、農業外のアイデアを取り入れる上でも、新たな人材の雇用も視野に入れる必要があります。そのためにも、明文化した経営計画書づくりが望まれます。農閑期を活用し話し合いを進め、計画書にまとめて頂きたいと思います。

② 原価管理の強化

現状では、各自の労働時間の記録はありますが、全体としての時間数や作目ごとの経費等の把握はなされておられません。こういったきめ細かなデータの分析から、より効率的な作業や経費の使い方を目指すことにより、まだまだ収益性を高めることは可能と思われます。

③ 組織的マネジメントの導入

就業規則は、10名に満たない現状では作成が義務付けられているわけではありませんが、法人経営の確立と、構成員の意識付けの点からも整備が求められます。さらに、組織として各自の役割分担を示した組織図や、それぞれの権限と責任をわかりやすくまとめたものも整備すると良いでしょう。これらに基づいた営農活動と成果の配分へと経営を進化させたいところです。

3. 農業生産法人B社

(1) 加工、販売への取り組み

生産物の加工については、取り組んでいません。販売面については、米を一部直売していますが、インターネットで積極的にPRするほどではなく、農繁期にパートなどに来られた人の家庭やロコミ等で繋がりのできた先へ販売している程度です。

(2) 構成員、雇用の形態

当法人は、複数の農家で構成されています。社員のうち2名は農外からの就業者です。複数戸法人とはいえ、プロパーの社員がいるのは、道内の農業法人でも少ないケースと言えます。

就業規則は、法人設立時に作成されています。また、健康保険・厚生年金等も整備されており、一般企業と同様の雇用体制が確立しています。しかし現実には、早出・残業等による労働過剰感があり、役員は繁忙時期にはほとんど休暇がとれない状況です。

(3) 経営計画

① 短期計画

B社では毎年、「今年度はどんな作目をどのくらいずつ作るのか。農業機械等はどうなものが揃っていて、それらを駆使してどのような手順で農作業を進めるか。それによる収益と費用はいくらを目指すか」といった内容の営農計画を作っています。

② 長期計画

B社では3年ほど前に、法人化後2代目の社長に経営がバトンタッチされました。これを機に新たな経営目標・中期ビジョンづくりを行っています。これは、その前年に経営診断を受け、中・長期の経営計画をつくるようアドバイスされたことがきっかけでした。役員と社員が参加し、経営環境分析や自社の強み弱み等を確認し、中・長期の目標を検討する作業は、初めてのことも多くだいぶ戸惑いもあったようです。

しかしその翌年、1年を振り返って計画と実績を比較することにより、新たな問題も見えてきて「取り組んでよかった」との実感を得たとのことでした。今後さらに見直すべき項目は見直すとともに、新たに肉付けしながら、よりよい経営を目指そうとしています。

(4) 経営実態

① 組織・人事

複数戸法人のB社は、社長・専務のほかに取締役（うち1名は非常勤）が作目の担当を分担する組織となっています。会計面は主に専務が担当し、社長は全般を統括しています。

昇進・昇給に関する人事制度の整備はまだ明確ではない部分がありますが、中期ビジョンや目標の再確認作業と相まって、農外から就業した若手社員 2 名を係長に引き上げるなど、意欲を持たせる配慮も見受けられます。

② 財務状況

経常利益はここ 2～3 年黒字となっていますが、補助金を受ける前の営業利益は赤字です。また、前社長時代からの繰越赤字がだいぶ残っています。このため、規模の拡大が進んでいるわりに機械設備の更新や追加が進んでおらず、設備増強の資金が不足しています。会計処理に関しては、クミカンの利用はあるものの、独自に会計ソフトを利用しています。クミカンのデータを会計ソフトに反映させる部分の連動がまだ不十分なため、財務管理にうまく活用できているとは言えません。

(5) 経営課題解決の方向性

① 中長期経営計画・ビジョンの更なるブラッシュアップ

既に取り組んでいます。中期計画目標と実績の確認・検討から、さらなる中期ビジョンのブラッシュアップを進めること。また、設備の更新・追加についても、設備投資計画のもとに計画的な整備を進める必要があります。

② 財務の健全化

毎年の黒字化は当然ですが、累積赤字の解消も必要ですので、その分も見据えた目標設定が必要となります。また、ある程度社内で財務に関する情報共有を図り、業務担当別の採算性を意識するなど、全社的な取り組みを図らなければなりません。会計ソフトも活用しながら、理想は、補助金なしでも黒字を確保できるようになることを目指すべきです。

③ 雇用管理の確立と人材育成

現状でも、毎月 2 回定期的に全体会議がもたれており、日々の作業については毎日打合せながらコミュニケーションが図られています。ただ、作目の担当分けの関係上、場合によっては繁閑の偏りが生じるため、シフト管理を強化し、横断的な作業の協力体制を確立することが必要です。

また、農外からの若手就業者については、将来の経営を背負って行ってもらう人材でもあることから、農業技術はもとより、農業政策や経営管理等についても計画的に学ぶ機会を与えて行くことが必要です。

4. 農業生産法人C社

(1) 加工、販売への取り組み

生産物の大部分は農協へ出荷していますが、一部の米やネギなどは直接販売も行っています。自社のホームページでPRし、こだわり生産した農作物の拡販に努めています。

生産品目との関係から、現時点では加工品の生産は手掛けていません。

(2) 構成員、雇用の形態

C社は複数の農家が集まって設立されました。常時雇用の労働者は10人未満ですが、就業規則は整備され、労災保険にも加入しています。ほかに季節パートが40名ほどいます。

(3) 経営計画

① 短期計画

経営計画としては、毎年作成している「営農計画」がこれに該当します。米やネギなどをそれぞれ複数種生産していますので、それぞれの生産目標や面積・目標額などを計画し、達成すべく毎年農作業に努めるわけですが、天候事情等に左右されるのは否めません。

② 長期計画

経営戦略とその具体化に関して問題となってくるのが、中長期経営計画の存在です。C社において、この中長期の経営計画があるかお尋ねしたところ、具体的なものはありませんでした。

経営ビジョンを設定し、それを具体化するための中長期計画をつくり、その中で設備投資や人員確保のあり方などについても議論する必要があります。しかし、この部分が定まっていないため、設備投資に意見の相違（不満）が生じるなど、各人のモチベーションにも悪影響が出ているようです。

(4) 経営実態

① 組織・人事

経営組織の重要な要素として、「意思決定」と「役割分担」、「情報伝達」が挙げられます。C社においては、誰が、何について決定し、決定事項をどのように扱うかが明確になっておらず、各自がバラバラの対応をしていました。役割分担についても、作物別の分担は明確になっていますが、農業生産以外の業務については分担が曖昧であり、役職に対する意識そのものも不足していました。さらに情報伝達に関しても、経営方針など上から下への情報伝達が不十分で、下から上への情報についても、自ら行った業務の経過と結果に関する報告がきちんとなされてはいないようです。

次に人事面についてですが、現状で労務に関するトラブルは発生しておらず、問題はあまりないと思われます。ただ社会保険に関しては、国民健康保険や国民年金を本人がかけている状況であり、

今後は健康保険・厚生年金へと切り換える必要があります。

② 財務状況

会計処理については、社内で会計ソフトに入力し、最終的には税理士に決算を委託しています。できれば毎月、試算状況を把握したいところですが、現状は年度分をまとめて処理しています。このほか、経費について、原価と一般管理費の区分が適切でない状況が見受けられました。

財務内容としては、経常利益はここ2年間黒字を確保していますが、補助金を除いた営業利益は赤字です。将来的には、補助金に依存せず利益を確保したい意向があります。

経営の短期的安全性を示す「流動比率」は、直近期で278.5%であり、前年は223.1%、前々年は144.7%でしたから、年々良くなってきております。

(5) 経営課題解決の方向性

① ビジョン・中長期計画づくり

「補助金に頼らなくても利益を確保できる経営」を実現するためにも、将来ビジョンを描き、どのように取り組んでいくかを示した中長期計画づくりが求められます。

② 組織運営の改善

農業生産以外の業務に関する役割分担を明確にすること。役職に対する意識づくりに取り組むこと。報告・連絡・相談など、コミュニケーションに関するルール化を図ることなどが必要です。

また、健康保険と厚生年金保険への切替えが必要です。

③ 原価管理のレベルアップ

現状で一般管理費として扱われている経費のうち、原価に関わるものを原価として扱うようにすると共に、個別の作目ごとのデータ収集をすることにより、部門ごとや作目ごとの原価管理へと進めたいところです。これにより、補助金に頼らない経営へと近づけることができます。

5. 農業生産法人D社

(1) 加工、販売への取り組み

一般的多角化も含めて、具体的な計画はありません。販売については、作物によって農協系統と商系とに分けています。直販の予定はありません。

(2) 構成員、雇用の形成力

構成員は、代表者親族、常時雇用、臨時雇用の6名です。

(3) 経営計画

① 短期計画

肥料価格の高騰と環境への負荷低減の視点から、緑肥作物の栽培と堆肥等有機物の有効利用を図ることとしています。

② 長期計画

平地の中央部に立地することから、耕地面積の拡大と機械化による効率化を進め、効率化による経営の向上を図ることとしています。ただし、具体的な数値計画について明確化はされていません。

(4) 経営実態

① 組織・人事

正規雇用も親戚で、一般企業のような組織体系はありません。社員の採用計画、人事評価制度、就業規則也没有ありません。但し、社会保険については加入しています。

② 財務状況

補助金を算入すると、損益は黒字です。

安全性については、流動比率、当座比率ともに100%を超えており、固定比率、固定長期適合率についても良好な状態です。長期借入金も経営者からの借入であり、実質的な自己資本ですので安全性は極めて高い状況です。

会計処理は、ソリマチにより代表者が行っていますが、財務分析には活用していません。また、計画と実績との差異については分析されていません。

間接経費の負荷を含めた、作物ごとの製造原価は算出されていません。

(5) 経営課題解決策

① 収益の改善

先述のように、財務状況、製造原価の作物別把握などの点において改善をおこない、コスト低減の資料として財務情報を有効利用する必要があります。

設備投資については、積極的に行っています。今後は、キャッシュフロー計算書¹を作成し、設備投資の上限を合理的に判断することが望まれます。

生産面から見た収益性改善については、工業分野で行われている生産管理技法を応用することが望まれます。整理、整頓、清潔、清掃、躰の、いわゆる 5S の組織的な推進が必要です。現場改善活動をすすめ、無理、無駄、ムラの 3 ム排除を進めていくことも必要です。IE²手法を用い、方法研究、作業測定、運搬あるいは配置分析をおこなえば生産性は向上するでしょう。

② 組織・人事

先述のように、就業規則や社内規定などを定める必要があります。加えて、インセンティブを誘導するような人事評価制度を制定することも望まれます。

経営方針はもとより、日常業務に至るまで意思決定はほとんど社長一人で行っています。規模拡大の中で業務の効率化を図るには、従業員にも状況判断能力と意思決定が求められます。ナレッジマネジメント³の手法を導入し、まず社長の持つ暗黙知を表出化することから始める必要があります。

¹ 会計期間における資金（現金及び現金同等物）の増減、つまり収入と支出（キャッシュ・フロー）を営業活動・投資活動・財務活動ごとに区分して表示する財務諸表のひとつ。

² Industry Engineering の略で生産工学のこと。工学的な手法に基づき、生産性の向上を図る技術・学問。

³ 個人の持つ知識や情報を組織全体で共有し、有効に活用していくことで業績を上げようとする経営手法。文章化・図表化・数値化できる知識である「形式知」と、経験則や仕事のノウハウなどの普段はあまり言語化されない「暗黙知」がある。

6. 農業生産法人E社

(1) 加工、販売への取り組み

乳製品の加工と販売をおこなっています。敷地内に牛乳と乳製品を中心とした直売店を営業しています。乳製品は北海道内の土産物店などで広く販売され、通信販売による売上もあります。

(2) 構成員、雇用の形成力

創業者一家を中心とする法人経営です。親族と後継者、雇用を合わせて6名で経営しています。雇用人数には乳製品製造と直売店要員を含みます。乳製品需要が高く、加工部門の増員も考慮中です。

(3) 経営計画

① 短期計画

年度の経営計画については、数値目標が示されています。目標達成のための技術的な方法についても、具体的に文書によって従業員に示されています。

固定資産関係については、自作建築物、中古機械、農業機械の地域共同利用などを有効に使い、低コストを目指して、計画的に行っています。

② 長期計画

観光牧場など、多角化の構想は持っているようです。親族の中で、多角化に必要な人材育成を進めています。それらに必要な施設投資や、財務的裏付け、収支計画については作られていません。

(4) 経営実態

① 組織・人事

各部門について、責任者が設けられています。明確に文書化された役割分担があり、従業員に周知されています。スケジュール、重点課題などの共有化の努力がなされています。

食品加工部門では、技術の継承のため、退職者が出た場合は重複して雇用するなど、意図的なOJTが実行されています。

休日ローテーションが図られ、長期休暇も計画的にとられています。

社会保険については、労災、雇用保険は加入しているものの、健康保険は1/2を給与に上乗せしているにとどまっており、将来的には課題であると認識されています。

② 財務状況

酪農収入、乳製品販売と直売店収入をあわせると、この規模の農場としては大きな売上高です。直近の決算では、売上総利益は黒字ですが、乳牛事故があり、やや苦しい状況となっています。なお、資本金に法定準備金がきちんと積まれており、この点は評価できます。

流動比率は高いですが、当座比率は 100%を下回っています。ただし、クミカンで決済されていることから、問題が生じる可能性は少ないでしょう。固定長期適合率は 100%を下回り良好でした。総じて、安全性についての懸念はあまり見受けられませんでした。

(5) 経営課題解決策

① 収益の改善

酪農、乳製品製造、直売店の 3 部門があります。酪農関係の売上と、乳製品製造と直売店を合わせた売上は把握されています。製造原価報告書は酪農関係で構成されており、乳製品についての原価は明らかではありませんでした。直売店経費の多くは、販売管理費の中に組み込まれていましたが、区分は明らかではありませんでした。

会計書類から、大ざっぱに区分してみましたところ、酪農は営業損益においては苦しいものの、最終的には黒字でありました。乳製品製造は黒字、直売店は懸念があると推定されました。

今後の課題としては、酪農、乳製品製造、直売店ごとに売上および原価の区分管理を行うことです。また、乳製品製造と直売店については、中小企業の実価指標などと比較するなど、現在の経営状況を客観的に捉えることも必要です。

② 従業員教育

将来の多角化の構想もあり、各部門をマネジメントできるレベルの従業員の育成が望まれます。

従業員に責任を持たせ、考える機会を与え、自発的に経営改善に参画する手法として、アメンバー経営⁴、ウォントスリップ⁵などを紹介しました。

③ 情報発信力の向上

ブランド確立のため、ホームページを活用していますが、長い間更新がなされていませんでした。通販購買を考えるユーザーにとっては不安感が残るため、新着情報など定期的な更新が必要です。また、紙ベースでは種々のストーリーが発信されていながら、それがホームページには記載されていませんでした。ブランドを確立していく上でストーリーページのアップは不可欠です。

⁴ 京セラの創業者である稲盛和夫氏が提唱する経営哲学・手法。会社の組織を「アメンバー」と呼ばれる小集団に分け、その中からリーダーを選び経営を任せることで、経営者意識を持つリーダー、共同経営者を育成する。

⁵ 百貨店などの売場の販売員が、日々の接客の中で寄せられる顧客の要望や不満の声を記載したメモを社内で共有化し、サービスの向上や商品開発に生かす手法。

7. 農業生産法人F社

(1) 加工、販売への取り組み

加工への独自の取り組みはありません。

販売については、良食味を売りとして、直接販売を進めています。外食店や米問屋に対して、何らかの情報があると、飛び込み営業も辞さない経営姿勢です。米専門店はスーパーとの競争があり、独自性を示す必要性があります。このため生産者に対して興味を持っています。こうした米販売店への直販により、1俵（60kg）あたり、3,000～3,500円高く販売できています。

(2) 構成員、雇用の形成力

繁忙期には、若干の臨時雇用をおこなっていますが、基本的には家族労働です。子息は経営継承の考えがあり、農業関連産業に従事しています。

個人の稲作中心経営は限界であり、今後の規模拡大には労働力が必要と考えています。

(3) 経営計画

① 短期計画

短期的には、年間の栽培計画を立て、農業資材の早期購入割引などを利用し、低価格の調達に心掛けています。しかし、製造原価を把握して、計画、実行、評価、改善する取り組みについては、今後、強化する必要があります。

② 長期計画

長期的には規模拡大の意向はありますが、労働力、施設、機械、資金の面で不安があります。経営管理から見た、具体的計画の策定が望まれます。

(4) 経営実態

① 組織・人事

経営者は、社会保険、雇用契約の知識面で不安を持っています。また、採用方法、教育方法についても同様です。採用する限りは、責任を持って育成したいという強い意志があります。

② 財務状況

経常利益、当期純利益ともに黒字です。

流動比率は非常に高いですが、直販用の米の在庫が多く、当座比率は著しく低い状況です。直販分はクミカンでの年度末決済ができないため、短期資金を金融機関から調達する必要があります。

税務については、税理士に任せています。代表者勘定を自己資本に算入すると、自己資本比率は安定した数値となっています。

(5) 経営課題解決策

① 収益の評価

水稲、小麦、野菜、花卉を栽培していますが、生産費が区分されていないため、品目別の生産費が不明です。したがって、農林水産統計と比較して、改善重点項目をあきらかにすることはできません。逆に、水稲と小麦で面積加重の農林水産統計値を算出して、当社の生産費との比較を試みましたが、野菜等との分離ができず、評価に耐えうる数値は出せませんでした。

② 雇用の意思決定について

雇用については、経営的な判断材料についても欠いています。これまで作業日報を記帳していないため、作物別の労働時間が把握できていません。したがって、一人雇用した場合に、どのような労働に従事させ、そのことで作物生産が増えて売上がいくら伸びるのか、予測するデータが無い状況です。雇用による費用対効果を明らかにできないため、雇用に踏み切れない状況です。

原価とあわせ、労働時間についても作物別に区分して管理し、コスト改善や雇用の決断の資とするよう提案しました。

③ 自己資本の充実

貸借対照表において、自己資本が少ない状態となっています。

当社は、直接販売を伸ばせば、収益は大きく向上します。直接販売は、収穫後 1 年にわたって行われるため、相応の運転資金が必要となり、民間金融機関からの借入が不可欠です。また、直接販売において大手を相手とする場合、販売先からの経営状況の評価が必ず入ります。

代表者勘定があるため、税等の考慮をした後これを一定額資本金に組入れる手法も考えられます。

8. 農業生産法人 G 社

(1) 加工、販売への取り組み

販売については、農協系統のみです。

その他の一般的多角化も含めて、具体的な計画はありません。

(2) 構成員、雇用の形成力

経営者家族、通年雇用の社員、アルバイトの計 10 名程で運営しています。

社員は全員 20 代、経験年数も 5 年未満の若者であり、従業員の定着化が最優先の経営課題です。

(3) 経営計画

① 短期計画

年度の経営計画については、数値目標が示されています。

② 長期計画

長期計画の作成については確認できていません。

(4) 経営実態

① 組織・人事

社会保険については、雇用保険には加入しているものの、健康保険、年金とも未加入です。

就業規則や賃金体系ならびに評価制度もありません。従業員の定着が悪く、社員募集をしても応募がほとんどない状況です。雇用環境の整備を行うとともに、従業員の仕事に対する意欲を高めていく必要があると経営者は考えています。

② 財務状況

流動比率、当座比率とも 100%を超えており、安全性に問題は見受けられません。収益性においても経常利益率 4%を計上しており問題は見当たりません。ただし、効率性においては大規模な設備投資を行った結果、生産余力を残しているため、総資本回転率、棚卸資産回転日数とも同業者平均を下回っています。これについては、増頭や業務効率化により今後は改善される見通しです。

原価管理は行われておらず、基本的に税理士まかせの状況です。

(5) 経営課題解決策

① 社会保険、就業規則などの雇用環境の整備

雇用環境は仕事に従事する者にとって欠かせない基本要件です。したがって社員採用へ応募してもらうためには、まず社会保険や就業規則などの入口をしっかりと整備することが必要です。雇用す

る側にとっては、事業主負担は増加するものの社員の定着化が期待でき、新たな人材採用コストや人材教育コストの低減にもつながります。

② ジョブローテーション⁶の導入

同じ業務を長期間行うことは、一時的には業務の効率化や業務品質の向上が期待できますが、病気や退職等による社員離脱時のリカバリーが困難となります。また、一般的に自己成長意欲の高い社員ほど職務の幅を広げたいと考えており、多能工化⁷および従業員の育成の両面から計画的、定期的なジョブローテーションの導入が必要です。

③ 経営理念・ビジョンの作成と従業員との共有化

酪農を含む農業は、自然条件に左右されやすく常に最適な状況判断が求められます。したがって、品質確保するためのマニュアルも一方では必要ですが、それ以前に大切なものは、常に判断の拠り所となる経営理念やビジョンです。

また、酪農はひとりでは行えるものではないため、チームや組織のコミュニケーションをよくしていかなければなりません。

朝礼などスタッフ一同が集まる機会を作り、経営理念やビジョンならびに社長の考え方を組織に浸透していく必要があります。

⁶ 継続的かつ戦略的に配置転換（人事異動）を行うなど、長期的視点に立った人材育成手法。

⁷ 1人が一つの作業・工程だけを受け持つ単能工に対し、1人で複数の異なる作業・工程を遂行する技能を身につけた作業者のことを「多能工」と呼ぶ。多品種少量生産に対応する柔軟な生産体制を実現し、生産性の向上を図るためには、多能工化を推進していく必要がある。

9. 農業生産法人H社

(1) 加工、販売への取り組み

加工への独自の取り組みはありません。

販売については、農協系統がメインです。

(2) 構成員、雇用の形成力

従業員は2〜3名でこの他パートタイマーを数名雇用しています。表向きは法人ですが実情は家族的経営の域を超えていません。

(3) 経営計画

農業は、収穫量、販売価格、天気など自助努力以外の要因で経営を左右されることが多く、さらに補助金が入ることにより営業損益が赤字でも、経常損益で黒字に転換することも少なくありません。以上から事業計画上の経営数値を定めたとしてもあまり意味を持たないと経営者は考えています。

(4) 経営実態

① 組織・人事

経営組織は実態として家族経営です。家族労働のほか、4〜12月にかけてパート社員4〜5名が現場を管理しています。また、後継人材もいません。

② 財務状況

営業利益、経常利益ともに赤字ですが、減価償却費を合算するとキャッシュフローはトントンです。低コスト経営を実践しており、コスト削減余力は少ない状況です。

(5) 経営課題解決の方向性

後継者が不在で「技術の伝承」ができない状態です。経営者も高齢であり、今後事業売却も考えられます。また、原価率も高く、生産面で課題を抱えています。

① 後継者の育成

農業は想像以上に技術が必要で、それを身につけるそれ相応の時間も必要です。この10年くらいでようやく高く売れる技術を身につけたようですが、それを継承する後継者が不在で、そのノウハウを効果的かつ効率的に伝承していくためのマニュアル整備も進んでいません。

文章化・図表化しやすい「形式知」だけでなく、経験則や仕事のノウハウなど普段はあまり言語化されない「暗黙知」をマニュアル化し、個人の持つ知識や情報を組織全体で共有化し、有効に活用していく必要があります。

② 生産の効率化

ビニールハウス内の暖房に自然熱を利用しているため、他の生産者に比べコスト的には優位になっています。

また、他産地との競争を避けるため、閑散期の生産・出荷を計画的に行なっています。これにより、花卉1本あたり売上単価は高い状況です。しかし、原価率は高く、生産性の効率化が喫緊の課題となっています。

H社では施肥のコンピュータ化を実施していますが、現実には人が介在しないと難しいようです。また譲渡された農地が離れているため飛び地が多く発生し、生産効率の低下要因となっています。IEなどの工学的な手法や人員の多能工化等の導入を検討し、生産性の向上を図る必要があります。

③ 商品開発や販売における支援

農家は商品開発や販売の素人であり、サイトを開設しても思うように売れないと経営者は考えています。農作業で口を出してもらふ余地はありませんが、加工品の開発や販売などでは逆にそれを専門にしているところにアドバイス等をもらいたいようです。

④ 品質の価格への反映

現在の流通は、生産品の一括販売が可能であり、販売力のない生産者でも売上確保ができるメリットがあります。一方で、手間をかけてもそれを上手く価格に反映できないことが現流通への改善要望となっています。

10. 農業経営者が直面している経営課題の整理と解決の方向性

ここまで、8つの農業生産法人の経営状況についてご紹介してきました。

本章の冒頭にも記載しましたように、今回の調査の目的は以下のとおりです。

1. 農業者等が直面している経営上の課題の把握
2. 中小企業診断士らの支援の可能性の判断
3. 農業者等への支援詳細プログラムの検討

上記2の中小企業診断士らの支援の可能性については、前項までのご紹介のとおり、経営計画、収益改善、財務管理、組織人事面などでの支援の必要性を強く感じました。また3の農業者等への支援詳細プログラムについても同様で、これらを農業者支援機関の方々へのアンケートを通して検証していきます。（詳細は次章以降に記載）

ここでは、1番目の農業者等が直面している経営上の課題について言及いたします。

(1) 経営全般

① 経営理念、経営ビジョンの必要性

複数戸が集まって組織化された農業生産法人において、経営の方向性など役員の考えや意見の食違いが生じることが少なくないようです。また、法人としての体裁だけで中味のない組織では、意欲のある若年人材が集まらず、育成することも極めて難しくなります。

そこに働く従業員が誇りや夢を持ち、活力ある組織になっていくには、企業が目指すものやゴールイメージを共有化する必要があります。

② 経営計画の必要性

JAとの間で取り交わす営農計画は、生産計画ですので、別途経営計画を策定する必要があります。経営計画の策定が必要な理由は、成行き経営からの脱却です。したがって、ここには今後の戦略、それを実現するための実行項目やスケジュールなどがなくてはなりません。

営業利益が赤字といった生産法人が多いようですが、経営体力のある生産法人に脱皮していくには、経営計画は不可欠です。

(2) 収益改善

① 経営の可視化

現状、品目別管理はほとんど行われていません。手間がかかるというのが理由ですが、それ以上にメリットがあることへの理解不足、経費按分方法の知識不足も理由として考えられます。

また、損益がトントンになる目安がないため、目標が見つからずやみくもにやっている感が否め

ません。損益分岐点分析の導入を行い経営の可視化を図る必要があります。

② 作業方法等の見直しによる生産性の向上

耕地面積の拡大に伴い、農地が点在し生産性が低下している生産法人は少なくありません。5S、現場改善活動、作業方法研究等の IE 手法など、生産性において常に世界 No. 1 とされる日本の生産管理技術を農業分野にも活用していく必要があります。

③ 商品開発方法や販売方法の見直しによる売上の向上

我が国の食品製造業は約 46,500 事業所（経済産業省 工業統計調査 平成 20 年数値）で年々減少傾向となっています。商品開発や販売などにおいて企業間競争は激化しており、その結果が企業数の減少に現れていると言えます。そのような厳しい状況のなかで、マーケティング力に乏しい農業者等が自力で成功できるほど商品開発や販売は簡単ではないはずです。基礎基本を学び、応用できる力の養成が必要です。

(3) 労務管理

① 就業規則、社会保険への加入、各種制度の整備・充実

農業者支援機関などのバックアップにより、異業種から農業分野へ移籍したり、就農を検討したりする有望な若年層は増えてきています。しかし、社会保険や就業規則などが未整備なところが多く、退職や農業への移行断念を余儀なくされています。

雇用環境は職業選択をする上で欠かせない基本要件で、異業種からの移籍組なら尚更です。

(4) 後継者育成

① 形式知および暗黙知の可視化

若年層やパート従業員の即戦力化を図っていくため、またノウハウを効率的効果的に伝承していくためにもしっかりしたマニュアルの整備が必要です。作業手順など比較的マニュアル化しやすいものもありますが、画一的なことばでは表現しにくい暗黙知についても動画や画像などを組み合わせるなどして、可能な限りマニュアル化することが必要です。

② 育成計画の必要性

若年層の正社員を将来の法人の担い手に育成していくためには、農業技術、経営管理などの伝承や能力向上を考慮した長期的な育成計画が必要です。そのためにも上記のマニュアル作りや若手とのコミュニケーションが必要です。

第3章 農業者支援機関からみた農業経営の現状と課題

本調査研究事業では、アンケート調査に先立ち、調査票の内容を検討するための情報を得る目的で、ヒアリング調査を行いました。ヒアリング先としては、農業協同組合や農業改良普及センター及び自治体で現実に農業者支援に携わっておられる担当者の方、そして、当調査メンバー以外で農業経営の診断や支援に携わったことのある中小企業診断士にもご協力を頂きました。

その結果は、図表 3-3 及び図表 3-4 にK J 法的に整理したほか、巻末には「ヒアリングメモ」を資料として添付してあります。ここでは、K J 法的に整理したものに基づき、農業協同組合など農業者支援機関からみた農業経営の現状と課題について述べることにします。

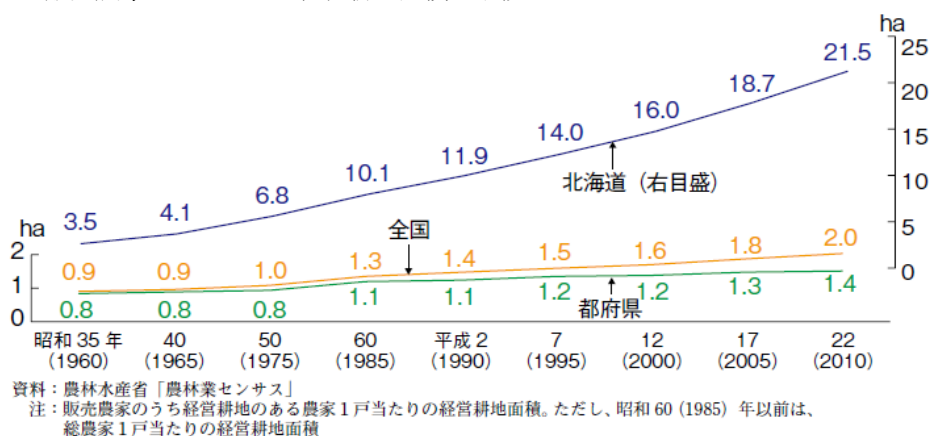
1. 農業生産拡大への取り組みと課題

(1) 規模拡大への取り組み状況

これまでに農業者らが取り組んできたことの一つに、「規模拡大」を挙げることができます。

下図は、平成 23 年 5 月に公表された『平成 22 年度 食料・農業・農村白書』に掲載された、経営耕地面積の推移のグラフです。

図表 3-1 販売農家 1 戸当たりの経営耕地面積の推移



都府県に比べ、北海道における規模拡大が顕著であることがわかります。この度その現状をヒアリングしたところ、地域にもよりますが、農家一戸平均の経営面積は 10ha から 30ha 程度との回答を得ました（図表 3-3 参照）。しかし、中には 100ha を超える農業者もおられ、とくに酪農等が盛んな地域においてはその傾向が強いことは容易に想像できます。「酪農は通年雇用が容易なので、雇用を伴う大規模化が進みやすい」との声もありました。

ほかの要素としては、農地の確保や設備投資などには資金が必要となりますが、国は認定農業者の推進を進めてきており、認定農業者となれば長期で利子助成のあるスーパー L 資金（農業経営基盤強

化資金) が活用できることも、規模拡大を下支えしているようです。

一方で、規模拡大にはブレーキがかかりつつあるとの声も聞かれました。農業経営面積と利益の関係についての研究報告において、畑作では 40～45ha 前後で利益が最大となり、その後はコストが嵩み利益が減少する。さらに拡大していくと 120～135ha で再び利益が最大になるとされており、こうした条件に当てはまる地域においては規模拡大の第一のピークに差し掛かっているのではないかとの見方も出ております。

また畑作では、労働需要が季節により集中するため、通年雇用を伴う大規模化は進みにくいという事情もあります。

さらには、規模の拡大は期待されているが、急速な高齢化で且つ後継者不在となれば、「離農による飛び地は増えても引き受け手がおらず、規模拡大による生産合理化には結びついていない」との声もありました。

このように、規模拡大への取り組み状況は、畑作地帯であるか酪農地帯なのかといった違いや、面積と利益との関係、さらには資金調達の難易度や高齢化の進んでいる地域か否かなど、様々な要因で地域差があると言えそうです。

(2) 法人化の状況

規模拡大とともに、「法人化」も取り組まれてきたことの一つです。規模拡大をしていくなかで、会計や税務上の理由から、また、労働力(雇用)確保の観点から法人経営へと切り替えられたケースがあるほか、地域によっては農業協同組合が積極的に農業生産法人作りに関わってきたところもあります。しかし、「助成金を出して法人化を進めたが、10 社程度しかできなかった」という状況に留まっているケースもありました。

また、ある農業協同組合によれば、「農協主導で農業生産法人を作ってきたが、これ以上作る予定はない」とのこと。これは、廃業する農家が生じたときに、その農地を近くの農業生産法人が引き受けられるようにしておくことを法人設立の目的の一つとしており、遊休農地が生じることに先手を打った体制づくりであるとのことでした。この地域においては、現在 11 社の農業生産法人(複数戸での法人化)で地域の農地の 25%をカバーしておりました。

先ほどもふれたように、労働力確保につなげようとの思いから法人化されたケースもありますが、農業生産法人は作ったものの、「依然として後継者が育っておらず(あるいは確保できておらず)、それが課題となっている法人も結構ある」との声も聞かれました。その理由として、法人化すると共に新たな人材を入れる必要性はわかっているが、農地などの経営資源を持っていない外部の人材は敬遠されることが挙げられるようです。

ほかには、「法人化は進んでいるが、1 戸法人が多く、複数戸法人は僅かである」とか、「補助金利用のため機械の共同利用はあるが、そこから複数戸での法人化に至った例は見られない」といった情

報もありました。

また、農業協同組合の立場からの問題として、「農業法人が資材等を購入するに当たり、JAが見積り合わせに利用されるケースもある」との指摘を聞かされました。

(3) 生産拡大に伴う課題と対応状況

以上の通り、農業生産拡大への取り組みとして「規模拡大」と「法人化」の状況をみてきました。これらの取り組みに伴って、新たな必要性や問題が見受けられるようにもなっております。

まず、規模拡大は進めたものの、労働力の確保が難しいという点が挙げられます。畑作では労働需要が季節により集中することから、繁忙期での人手不足が課題となつてはいるものの、かと言って通年雇用できるだけの冬場の仕事が確保できるわけでもないという悩みがあります。

こうした状況への対応として、営農の集団化を図り農業機械を共同利用することで労働力不足をクリアしようとする動きや、農作業を専門に請け負うコントラクターを利用することによって乗り越えようとする動きがあります。

しかしながら、酪農地帯では比較的コントラクター化が進めやすいとされている一方、畑作地帯ではコントラクターが育ちにくいようです。その理由として、一つは業務量が夏場と冬場で不安定であること。ほかには、作業負荷が大きい馬鈴薯収穫作業などでは、土壌病害の関係もあってコントラクター化が進みにくいとの指摘もなされています。

また地域によっては、「規模拡大は重要だが、住民が減り地域が崩壊する恐れもある」との指摘がありました。規模拡大は、少人数で広大な面積を耕作することにつながる反面、機械化の進展などにより必ずしも雇用が増えるわけではないことから、地域経済にとっては決して喜ばない状況もあると言うのです。

このように「雇用」という側面から考えた場合、「6次産業化は実行には難しさもあるが、地域の雇用を確保し、地域崩壊を防ぐには有効である」とか、「6次産業化への取り組みは、農業生産法人の通年雇用の観点からも期待される」との声があります。そこで次に、農業の6次産業化等の現状について整理してみました。

2. 6次産業化・高付加価値化

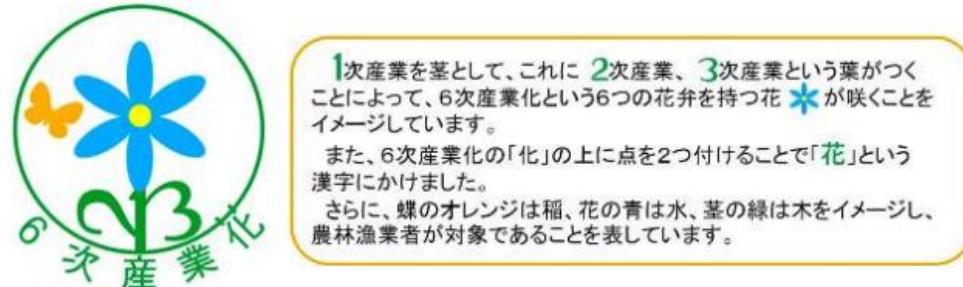
(1) 6次産業化への取り組み状況

農林水産省では、農山漁村の6次産業化について、そのホームページにおいて次のように説明しています。→「農林水産省では、雇用と所得を確保し、若者や子供も集落に定住できる社会を構築するため、農林漁業生産と加工・販売の一体化や、地域資源を活用した新たな産業の創出を促進するなど、農山漁村の6次産業化を推進しています」。

そして次のようなロゴマークを定め、推進に努めています。

図表 3-2 6次産業化ロゴマーク

・ 6次産業化ロゴマーク



(※当報告書へのロゴマーク掲載に際しては、農水省産業連携課の了承を得ております)

さて、ある農業協同組合の方に6次産業化への取り組み状況をヒアリングしたところ、「農業界での程度認識されているかは疑問である」との答えが返ってきました。また自治体の農業担当部署の方や農業改良普及センターの方からも、「農協婦人部で味噌づくりをしているほかは、農家での加工・販売の事例はない」、「加工まで取り組んでいる農家はあるが極めて少なく、取り組み意欲のある農家も少ない」、「ヨーグルトの生産販売や野菜等のインターネット販売などを行う農家は少数いるが、地域全体では少ない」といった声が聞かれました。

その理由とも考えられる意見として、「農産物そのものにブランドがあり、加工する必要がない」という指摘もありましたが、もしも「それでよいのだ」と考えるのであれば、今後に向けては残念な結果を招くことになるかもしれないとも感じました。

ほかにも、「遠くないところに観光地があるが、加工・販売への取り組みは、あまり見られない」、「労働力不足のほか、大消費地に近いこともあり、生鮮の状態での出荷需要が多い」との声があります。

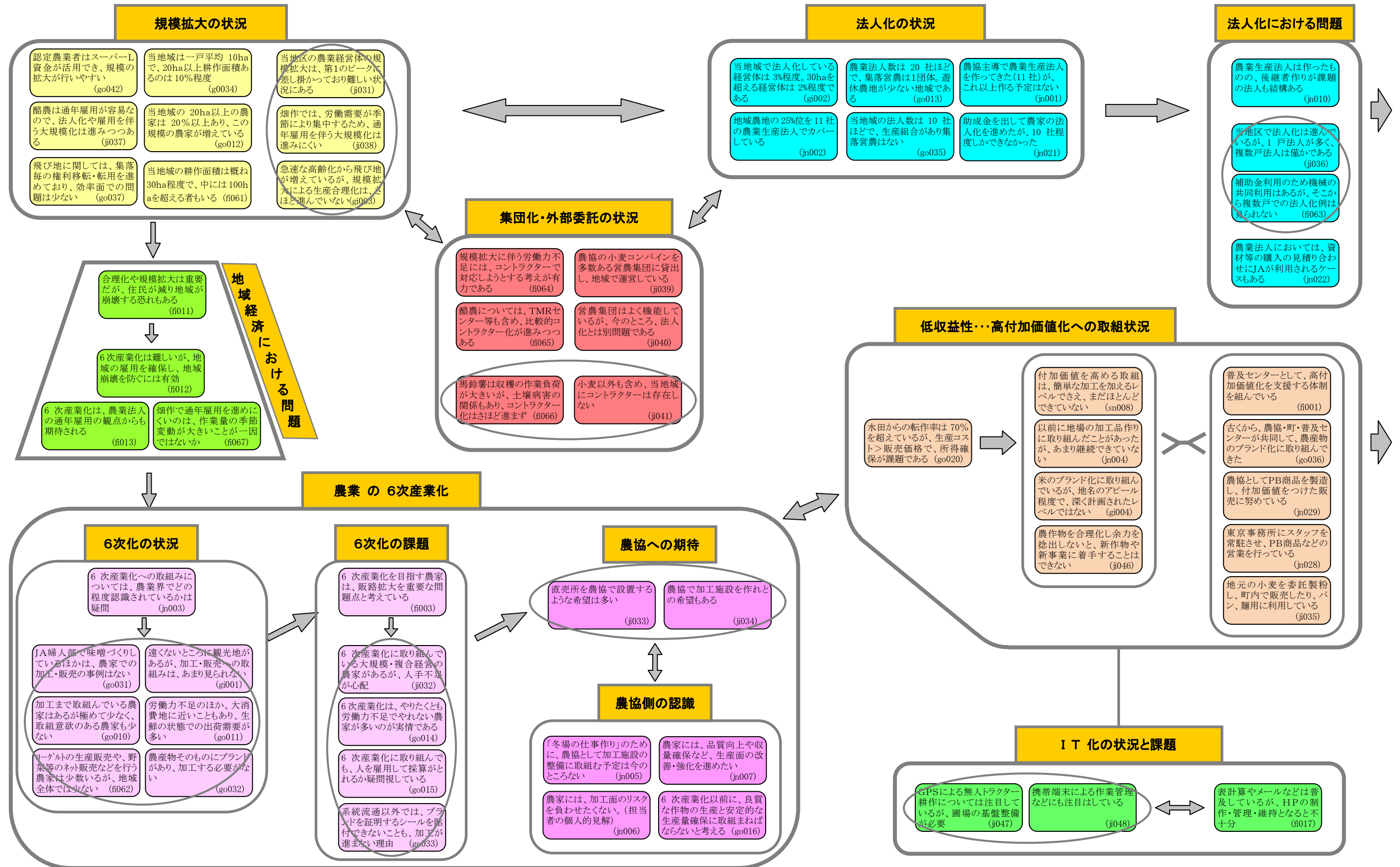
農山漁村の6次産業化は、国として具体的に推進し始めてまだ日が浅いこともあり、普及はこれからであること。また、北海道の農産品・水産品等は全般的に品質が高く、「北海道ブランド」として認められつつあることも事実です。しかし一方で、他府県と比べ経営規模の大きな北海道農業は、「食料基地」としての位置付けのもと、生産品の出荷先は農協系統に一元化されてきた傾向が強く、農業者らとしても自ら加工や販売まで手掛けるといった意識は持ちにくかったというのも事実であると考えられます。

(2) 6次化への課題と農協への期待

上で述べたように、農業における6次産業化への取り組みは、北海道においてはまだ緒に就いたばかりですが、「6次化を目指す農家は、“販路拡大”を重要な問題点と考えている」との指摘もありました。

農業者支援機関へのヒアリング結果のまとめ（１）

図表 3－3



そして6次産業化の課題として、「やりたくとも労働力不足でやれない農家が多いのが実情である」、「6次化に取り組んでも、人を雇用して採算がとれるか疑問である」といった声も上がっております。また、「系統流通以外では、ブランドを証明するシールを貼付できないことも、加工が進まない理由である」との指摘もあります。

そうしたことから「直売所を農協で設置してほしい」という期待が多くあるほか、「農協で加工施設を作れ」という希望もあるとのこと。これに対して農業協同組合側としては、必ずしも前向きな受けとめ方をしているわけではないようです。

ある農業協同組合の担当者へのヒアリングでは、“個人的見解”と前置きしながらも「農家には、加工面のリスクを負わせたくない」、「農協としては、品質向上や収量確保など、生産面の改善・強化をさらに進める方向で考えている」との答えが返ってきました。また別の農業協同組合においても、「冬場の仕事づくりのために、農協として加工施設の整備に取り組む予定は、今のところない」とのこと。

ほかにも、ある自治体担当者の意見として「地域性もあるが、6次化以前に、良質な作物の生産と安定的な生産量確保に取り組まなければならないと考えている」との声も聞かれました。

このように、農業協同組合側などの6次産業化に関する対応としては、どちらかと言えば、積極的に加工や販売を手掛けて行こうという考えは今のところ少ない、と言えそうです。

(3) 高付加価値化への取り組み状況

「6次産業化」といった表現は、ここ数年前から言われるようになった言葉です。しかし、農業に対する見方として、「後継者がいないのは“儲からない”からだ」といった声は以前からあり、その低収益性を改善しようという取り組みがなかったわけではありません。当初ふれたように、収入増を目指した生産拡大や、コストダウンのために「規模拡大」を図ったり、「営農集団化」や「法人化」といった取り組みも進めてきました。

また、コメに関して言えば、価格維持のための生産調整（減反）が行われてきました。しかし、ある地域では、「水田からの転作率は70%を超えているが、生産コストが販売価格を上回っている状況は変わらず、個別所得補償制度のほか、戦略作物への取り組みなどによる所得確保が課題」との指摘があります。

すなわち、コストダウンへの取り組みだけではなく、付加価値のあるものを作り販売価格をより高く確保していく必要があるということです。これは「高付加価値化」への取り組みと表現できると考えますが、新たな作物を手掛けるほか、加工を加えたり、ブランド化を図るといったことが挙げられます。

こうした観点についてのヒアリング結果としては、「付加価値を高める取り組みは、簡単な加工を加えるレベルでさえまだほとんどできていない」とか、「以前に地場の加工品作りに取り組んだことがあったが、あまり継続できているものはない」といった声が聞かれました。さらに聴いてみると、加工

品は作ってみたが、販路拡大にまで十分手が回らなかったというのが実情のようでした。

ほかにも「コメのブランド化に取り組んでいるが、地名のアピール程度で、深く計画されたレベルではない」、「農作物を合理化して余力を捻出しないと、新たな作物や新事業に着手することはできない。現実的には、これが6次産業化よりも前に行うべきことだと考える」との声がありました。

しかし一方で、「当普及センターとしては、高付加価値化への取り組みを支援する体制を組んでいる」との声があったほか、「古くから、農協・町・普及センターが共同して、農産物のブランド化に取り組んできた」、「地元の小麦を委託製粉し、町内で販売したり、パンや麺用に利用している」などといった例もありました。

また、ある農業協同組合からは「農協としてプライベートブランド（P B）商品を製造し、付加価値をつけた販売に努めている」、「営業面では、東京事務所があり、常駐のスタッフがP B商品などの営業を行っている」と聞かされました。

このように、従来から言われてきた「高付加価値化」への取り組みに関しては、生産品そのものの品質向上を除けば、農業界全体ではまだあまり進展してはおりませんが、一部の地域や農業協同組合では積極的に取り組まれているケースもあり、格差が大きいことがわかりました。

3. 担い手問題と労務管理

(1) 農業の担い手政策の動き

『平成22年度 食料・農業・農村白書』によれば、農業就業人口は、平成22（2010）年には261万人となり、その平均年齢は65.8歳になるとともに、65歳以上の者の割合が6割、75歳以上の者の割合は3割を占めております。尚、北海道における平均年齢は56.8歳でした。

平成4年6月、「新しい食料・農業・農村政策の方向」が農林水産省より公表され、土地利用型農業の経営の展開については、「他産業並みの年間労働時間（1,800～2,000時間）」や「他産業従事者と同じような生涯所得（2.0～2.5億円）」、「10年程度後の稲作経営は、個別経営体で10～20ha程度でコスト水準は現状の5～6割」を目指すとされました。また、経営体の育成と農地の効率的な利用については、「支援の重点化（金融・税制・普及指導等）」、「農業生産法人の整備による法人化の推進」などが示されました。

これをうけて平成5年8月には、それまでの「農用地利用増進法」が全面的に改正され、名称を「農業経営基盤強化促進法」と改められ、施行されました。当時の農林水産事務次官依命通知によれば、その改正点としては、

- ① 法律の目的を、（農地制度に関するものから）効率的かつ安定的な農業経営を育成し・・・農業経営基盤の強化措置を総合的に講ずることに改める。
- ② 農業経営基盤の強化の促進に関する計画制度を創設し・・・知事及び市町村が基本方針及び基本

構想を策定し・・・地域において育成すべき効率的かつ安定的な農業経営の指標及び・・・農用地利用の集積目標等を定める。

- ③ 農業経営改善計画の認定制度を創設し・・・作成した経営改善計画を市町村から認定された者（＝認定農業者）への農用地利用の集積促進、その他の支援措置を講ずる。
- ④ 農用地の換地と利用権の設定を一体的に推進するための仕組みの整備、農用地利用規程に地域の農用地利用を集積する農業生産法人を明確化する制度の創設等の措置を講ずる。
- ⑤ 農地保有合理化法人に関する制度を整備し、離農希望者が所有する農用地の信託の引受けと委託者に対する無利子貸付や、農業生産法人に対する農用地の現物出資と構成員への持分の分割譲渡、及びその保有農用地を活用し新規就農者等へ研修等を行えるようにする。

・・・などとされております。

この農業経営基盤強化促進法において、農業の担い手政策の一つの柱とも言うべき「認定農業者制度（上記②③などから）」が導入されたわけですが、同法はその後数度の改正を重ね今日に至っております。

平成 16 年 9 月に農林水産省経営局長より出された都道府県知事あての通知「今後の担い手政策の推進について」では、1）望ましい農業構造を確立するためには、効率的かつ安定的な農業経営及びこれを目指して経営改善に取り組む農業経営（以下「担い手」という。）を育成・確保することが急務であり、このため、農業経営の改善に向けた各種施策については、対象を担い手に明確に絞った上で集中的・重点的に実施することが重要である。2）今後、担い手の明確化と支援の集中化・重点化を進めるに当たっては、認定農業者制度を基本とすることが適当であるが、・・・3）土地利用型農業については、地域の実態を踏まえ、集落営農について、経営主体としての実体を有し、将来、効率的かつ安定的な農業経営に発展していくことが見込まれるものについては、担い手として位置付けることが適当である。・・・とありました。

農林水産省経営局経営政策課の資料によれば、平成 22 年 3 月末における認定農業者数は、全国に 249,376 あり、北海道では 32,830 でした。また、農林水産省の「集落営農実態調査」において集落営農とは、「集落を単位として、農業生産過程における一部又は全部についての共同化・統一化に関する合意の下に実施される営農をいう」とされ、全国には平成 22 年 2 月 1 日時点で 13,577、北海道では 289 存在しています。

(2) 担い手問題の現状と課題

上でみてきたとおり、国は「農業経営基盤強化促進法」の施行以来、認定農業者（及び集落営農）を農業の担い手と明確に位置付け、様々な施策を重点的に実施するようになっております。

では次に、この度のヒアリングでは、担い手問題についてどのようなことがわかったのかについてみていくこととします。

まず、既にふれてきたことを再度列挙すると、

- ・高齢化で且つ後継者不在となれば、離農による農地の引き受け手が居ない
- ・労働力確保を目指し農業生産法人を作ったが、依然として後継者が育っていない
- ・規模拡大は進めたものの、労働力の確保が難しい
- ・労働力不足への対応としてのコントラクター利用も、土壌病害との関係では進みにくい
- ・後継者がいないのは“儲からない”からだ
- ・農作物を合理化して余力を捻出しないと、新たな作物や新事業に着手できない

などといったことがありました。

ほかには、「高齢化の進行による担い手減少に直面しており、後継者が一人もいない地区もある」とか、「農業所得を上げるなど、魅力ある農業にしていかなないと、担い手減少に歯止めがかからない」との指摘が聞かれました（図表 3-4 参照）。

一方では、「数年前より、担い手づくりのため農家・非農家や経験・未経験を問わず、多くの若者を受け入れ研修を行っており、入会希望者も多い」という自治体の声がありました。また、そこでは、研修後の就農に関して、地元農家の受け入れ体制も確立されているとのことでした。

別の自治体でも、「農業技術・農業簿記・土壌の基礎知識などの研修会を定期的で開催しており、さらに農業後継者組織に対する育成強化を目的とした施策に関する支援も行っている」との声がありました。

しかしながら、「農業は技術習得に時間がかかり、自立するまでに年月を要する。非農家で未経験者の場合、ノウハウの習得等で課題がある」との指摘もあります。さらには、「新規就農やUターン者を受け入れる仕組みはあるが、現実にはUターン者への支援が主となっている。但し、Uターン者についても、激励会をしたり農家への派遣研修を行ったりする程度で、積極的な支援までには至っていない」状況もあるようです。

こうしてみると、担い手対策への取り組みは地域や自治体によっても差があるほか、仕組みはあっても、高い成果に結び付くような積極的な支援という点では、まだまだ課題も多いと言えそうです。

(3) 労務管理の状況

担い手問題の対象として、ひとつは「後継者」が挙げられますが、「労働力」としての担い手についても問題が見受けられます。つまり「雇用」の問題とも表現できるのですが、既に見てきたこととしては、「とくに畑作において、労働需要が季節により集中するため、通年雇用しにくい」ということがあります。

このため、労務管理上の課題が表面化することになります。この度のヒアリングでは、「実態は家族経営であっても、法人化して社会保険に入っているところは結構ある」との声が聞かれる一方で、「労務管理については、社会保険の整備などが途上にある」との声も多くありました。

こうしたことから、「外部人材の雇用に伴う人事・労務面の整備が必要である」とか、「複数戸による法人化が進むと、組織に関することが重要となり、雇用に伴う労務契約や社会保険・年金などの問題も重要な課題となる」との指摘が聞かれました。

「通年雇用が難しい」 ことに関しては、季節雇用についての労働保険や社会保険の取り扱いが必要となりますし、複数戸による法人化となると、個別農家の主だった人のうち一人は社長となるものの、ほかの人は組織上ほかの立場で役割を担うことを迫られます。このことが、経営方針を決めたり農作業を進めるうえで障害となっているケースがあることも否定できません。

社会保険などについては、制度面の整備ということになりますが、農業経営の組織内での意見の対立などについては、コミュニケーションを密にして解決を図っていくことが求められ、労務管理上の課題も様々存在していると言えます。

4. 原価管理・財務管理

(1) 原価管理の状況

原価管理は、収益性を高め付加価値を確保するうえで極めて重要です。この度のヒアリング調査での回答の一つに、「原価については、作物品目が少ないことから、ある程度把握できている」というものがありました。これは、ある農業協同組合の管理職の方の声です。また、「労働時間も、比較的単純で把握しやすい」とのことです。畑作が主体の地域でのお話でした。

これに対して、「農家は、面倒くさいという意識と作業の多忙から、原価管理までは進められないことが多い」とか、「農家の経営管理レベルは低い。パソコンで原価管理を行っているのは、1%程度ではないか」との声もありました。これらは、農業改良普及センターや自治体の担当職員の方の見方です。それぞれ、地域も立場も異なるため、単純に比較するわけにはいきませんが、おそらく、それぞれが現実を述べているのだらうと推察します。

ただこうした判断は、「実施できている・できていない」ということのみならず、「何を基準として比較するか」によっても答えが変化しますので、安易に結論付けすべきではないでしょう。

しかしながら、多少なりとも現場の状況を見聞し、また、その他の声を総合してみるにつけ、「今後、作目が多様化してくると、原価管理が（さらに）求められるだろう」ということは真実と考えます。それは、「個別農家での原価計算は、区分記帳されておらず、作物ごとの原価は把握されていない」という情報や、「コストダウンしようにも、データが採られていないので、助言できなかった」という某診断士の声がそれを裏付けていると思われるからです。

したがって、国が掲げた「他産業並みの年間労働時間」や「他産業従事者とそん色のない生涯所得」を目指し、担い手が殺到する農業を実現するためには、原価管理をさらに推し進めることは最重要課題といえます。

(2) 財務管理の状況

古くから、経営資源として「ヒト」、「モノ」、「カネ」の三要素が挙げられてきました。今ではこのほかに「情報」や「技術」といったことを加えて考える場合も多くなっております。このうち「カネ」にかかわる管理が財務管理ということになります。「カネ」は、三要素の一つと言われているとおり、どんなビジネスにおいても基本的な管理事項であり、農業においても然りであります。

この度のヒアリングでは、「税務申告のため損益計算書は作っているが、貸借対照表を作っていない者が多い」とか、「会計ソフトの利用はある程度進んでいるが、農民連盟の税務相談窓口に任せきりの農家もいる」といった指摘がありました。ほかには、「会計事務所に委託している法人では、決算書の意味を理解していない例もある」との声も聞かれました。

これらは財務のなかでも会計処理の側面を述べたものですが、とくに北海道の農業協同組合においてはクミカン（組合員勘定）という組合員農家にとっては便利なシステムがあり、会計処理が多少ルールズでも資金の調達が可能であったことが、財務管理において裏目に出ているケースもあるようです。

それは、「自立した経営を目指すには資金管理が重要だが、農家に理解されているとは言い難い」との指摘にも表れております。

5. 農業者支援機関による指導体制と課題

(1) 農家・法人への指導状況

農業者支援機関による農家や農業生産法人への指導状況や指導体制について尋ねたところ、農業協同組合に関することが多く聞かれました。例えば、「農協は広域合併したが、地域への指導力は乏しく、他町では支所単位の動きが目立つ」とか、「コメに関するイベントもあるが、町役場と農協の連携は無い。一部の生産者には危機感もある」、また「農協は良く運営され農家が富む仕組みはできているが、農家への経営指導が充実しているという訳ではない」などといったことです。

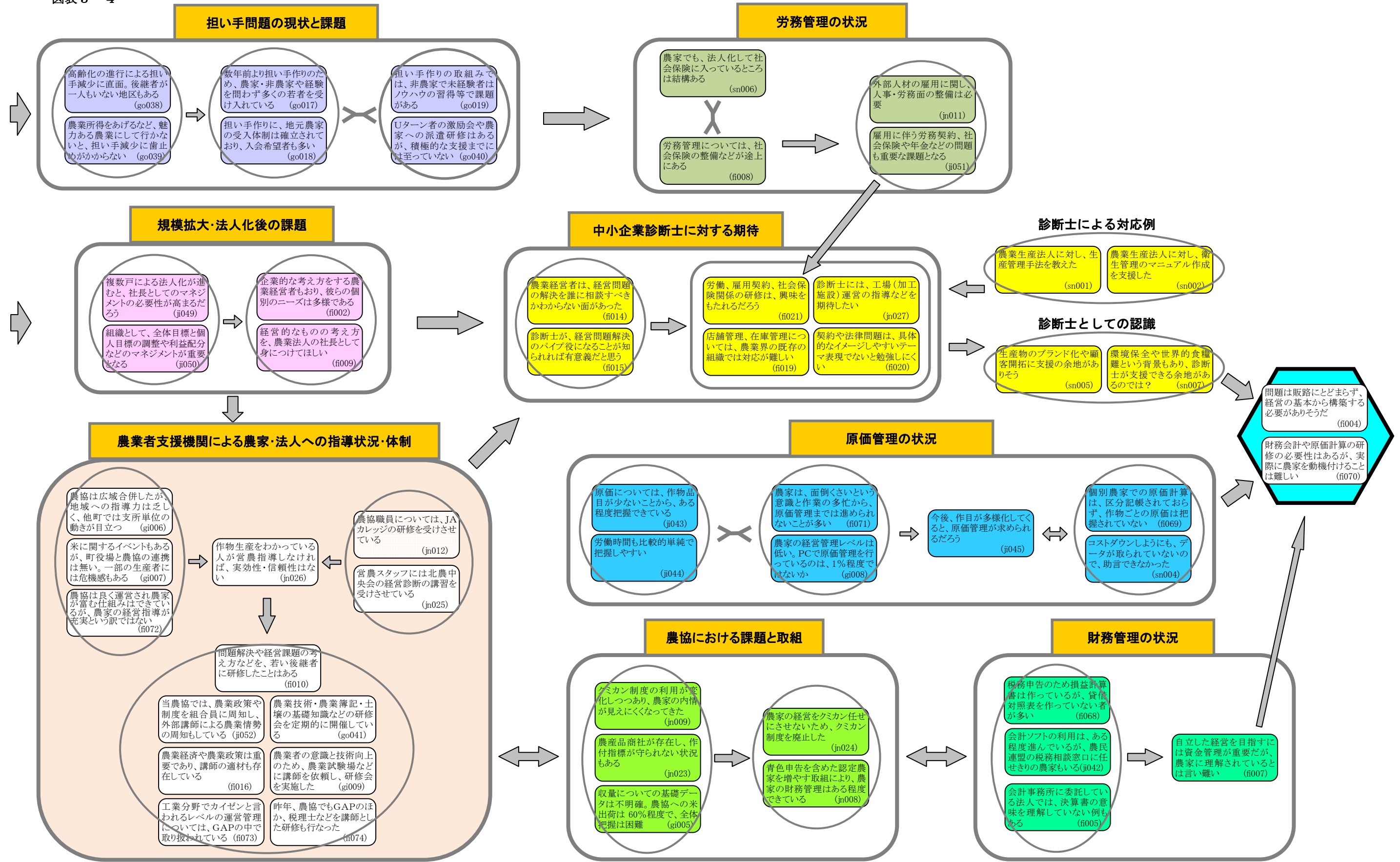
これらはいずれも自治体担当者や普及センター職員からの指摘ですが、農業協同組合の管理者などからは、「農協職員については、JAカレッジの研修を受けさせている」、「営農スタッフには、北農中央会の経営診断の講習を受けさせている」といった声がありました。そして、「作物生産をわかっている人が営農指導しなければ、実効性・信頼性はない」との指摘もなされました。

さらに具体的な指導状況や指導体制を確認したところ、次のようなことが挙げられました。

- ・「問題解決や経営課題の考え方などを、若い後継者に研修したことがある」
- ・「農業政策や制度を組合員に周知し、外部講師による農業情勢の周知も行っている」
- ・「農業技術・農業簿記・土壌の基礎知識などの研修会を定期的に開催している」
- ・「農業者の意識と技術向上のため、農業試験場などに講師を依頼し、研修会を実施した」
- ・「工業分野でカイゼンと言われるレベルの運営管理については、GAPの中で取り扱われている」

農業者支援機関へのヒアリング結果のまとめ（2）

図表 3 - 4



・「昨年、農協でもGAPのほか、税理士などを講師とした研修も行なった」

これらは、必ずしも農業協同組合の担当者などからの情報だけではなく、自治体や普及センター職員などからのものも含まれております。したがって、地域などによるバラツキはあるかもしれないものの、ある程度の指導体制のもと、それなりの支援や指導が行われていることはわかりました。

しかしながら、その内容を検討してみると、どちらかと言えば農業技術など生産に関するものが多く、「経済情勢への戦略的対応」や「マーケティング」、「経営体のマネジメント」といった内容については、あまり取り組まれてはいないように思われます。

(2) 農協における課題と取り組み

上でみてきたように、なにかと指摘されている印象をうけた農業協同組合ですが、彼らからの悩みも聞くことができました。具体的には、「クミカン制度の利用が変化しつつあり、農家の内情が見えにくくなってきた」とか、「農産品商社が存在し作付指標が守られない状況もある」といったことです。

クミカン制度については、組合員農家にとって便利だけでなく、農協の側としても農家の懐具合がわかり、都合のよい面があったのも事実のようです。

しかし、ある自治体の担当者が述べた「当地域のコメ収量についての基礎データは不明確。農協への出荷は60%程度で、全体把握は困難」という声は、商社その他農業外からの農業者らへの直接アプローチや、逆に一部の先進的農業者らにおいても直接消費者や量販店等との取引を進めつつあることにより、農業協同組合としては組合員の経営内容の把握が困難になりつつあることを窺わせるものと言えます。

こうした課題に対して、一部の農業協同組合においては、「農家の経営をクミカン任せにさせないため、クミカン制度を廃止した」との声がありました。つまり、農協にとってもメリットのあったクミカン制度ではあるが、農家の自立を促すために廃止に踏み切ったことは、将来を見据えた英断であったと考えられます。

また別の農業協同組合においても、「青色申告を含めた認定農家を増やす取り組みをしたことにより、農家の財務管理はある程度できている」といった認識が示されました。

このように、ヒアリングできた一部の農業協同組合においては、課題解決へ向けた取り組みがなされていることがわかりました。

6. 今後の課題と診断士への期待

(1) 規模拡大、法人化後の課題

これまで、農業協同組合や農業改良普及センター、自治体の農業関係担当者、農業と関わりのある中小企業診断士など、農業者支援機関等へのヒアリングを通して、農業経営の現状と課題について、いくつかの観点からみて参りました。

そのうえで、世界における日本、そして日本における農業を考えた時、北海道農業はこれまで言われ続けてきた「食料基地」としての役割に留まらず、日本におけるひとつの産業としてさらに発展していくことを求められる時期に来ているのではないかと思います。

図表 3-1 でみてきたように、北海道における販売農家 1 戸当たりの経営耕地面積は、1960 年の 3.5ha から、半世紀を経た 2010 年には 21.5ha へと 6 倍強の規模拡大がなされました。また国の農業担い手政策などとも相まって、法人化も進んでおります。

ここで再度、一定の規模拡大・法人化がなされた現在における課題をヒアリング結果から拾い上げてみると、「複数戸による法人化が進むと、社長としてのマネジメントの必要性が高まるだろう」といったことや「組織として、全体目標と個人目標の調整や利益配分などのマネジメントが重要となる」といった声がありました。いずれも、「マネジメント」がキーワードとなっております。

さらに、「企業的な考え方をする農業経営者もあり、彼らの個別のニーズは多様である」とか、「経営的なものの考え方を、農業法人の社長として身につけてほしい」というように、規模拡大や法人化を果たしたこれからの農業経営体にあっては、マネジメントがより重要となり、その代表者には「生産者」としてよりも「経営者」としての資質が強く求められることが示唆されております。

(2) 中小企業診断士に対する期待

ヒアリングが進むにつれて「農業経営者は、経営問題の解決を誰に相談すべきかわからない面があった」とか、「中小企業診断士が、経営問題解決のパイプ役になることが知られば有意義だと思う」といった声が聞かれました。

そこでさらにニーズを探ってみたところ、「労働、雇用契約、社会保険関係の研修は、興味をもたれるだろう」、「中小企業診断士には、工場（加工施設）運営の指導などを期待したい」といった具体例がみえてきました。

また、販売や契約といった外部へ向けての問題としては、「店舗管理、在庫管理などについては、農業界の既存の組織では対応（支援）が難しい」、「契約や法律問題は、具体的なイメージしやすいテーマ表現でないと勉強しにくい」といった声が上がってきました。

このように、中小企業診断士に対する期待も高まりつつあることが感じられましたが、こうした状況に対して、ある中小企業診断士から「農業生産法人に対し、生産管理の手法を教えたことがある」

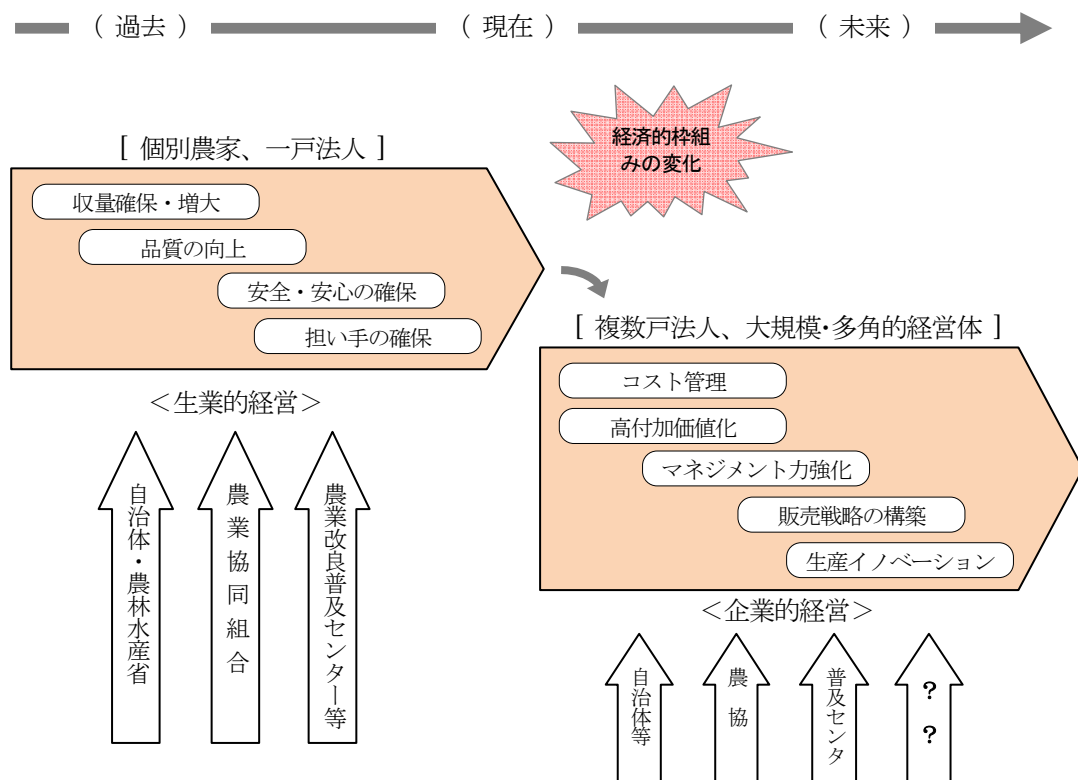
とか、「農業生産法人に対し、衛生管理のマニュアル作成を支援した」との情報も寄せられております。

(3) 課題解決へ向けての方向性

以上みてきたとおり、北海道の農業に求められる役割は変わってきており、農業経営体（個別農家・農業生産法人等）が取り組むべき課題も質的に変化してきていると思われます。そしてそれに伴い、既存の農業者支援機関による農業経営体への指導体制や指導・支援の状況においても、対応が間に合わない部分が生じていることもわかってきました。

そこで、これまでとこれからの、北海道農業における課題の概要と解決の方向性を整理すると、おおよそ下図のようになるのではないかと考えます。

図表 3-5 課題の概要と解決の方向性



まず、これまでのテーマとしては、食料基地としての農産物生産ということがありました。そこでは当然ながら収量の確保・増大が課題であり、併せて、品質の向上にも取り組んできました。農業試験場や農業改良普及センターを通じて品種改良や生産技術指導等が行われ、今も続けられております。

一方で、コメに関しては、価格維持のための生産調整が行われ、補助金で下支えするといった全般的にも保護的な農業政策がとられてきました。これらの時代の主体は個別農家であり、その後の担い手対策によって法人化も進められましたが、その多くは一戸一法人としての法人化という結果になっております。

また、有機栽培や減農薬での栽培といった消費者の「安全・安心」を意識した取り組みもなされてきました。

そうした中、2000年から始まったWTO農業交渉では、2013年までに農業の輸出補助金を廃止することが決まったほか、EPA／FTA（経済連携協定／自由貿易協定）交渉、さらにはTPP（環太平洋経済連携協定）というように、経済的枠組みは大きく変化しつつあり、北海道農業にも多大な影響が予想されます。

TPPに対しては慎重な対応が求められますが、北海道農業としては将来の可能性を見越した対策も必要と思われます。したがって、今後の大きな方向性としては、企業の経営による農業経営体の競争力強化が必要と考えます。そして、これからの段階で主体となるのは、複数戸法人であったり、大規模農家であったり、規模はそれほど大きくはなくても、6次産業化等による多角的なあるいは多様な競争力のある経営体であろうと想定されます。

そうした経営体が、効率的で持続可能な農業経営を実現するために取り組まなければならない課題は多いと思われます。この度のヒアリング結果でも浮き彫りとなってきましたが、

- ① コスト（原価や一般経費）管理の徹底
- ② 高付加価値化への更なる取り組み
- ③ 企業の経営を推進するためのマネジメント力の強化
- ④ 輸出を含めた販売戦略の構築
- ⑤ 生産イノベーション（品種改良と知的財産権保護、植物工場など）

などが大きなテーマとなり、具体的な課題をきちんと見据えて解決を図っていかなければなりません。

これらの課題解決にあたり、どのような支援体制で臨むのか？、我々中小企業診断士としても何が求められ、何ができるのかを明らかにする必要があります。

この度のヒアリングでは、診断士仲間から「生産物のブランド化や顧客開拓に支援の余地がありそう」とか、「環境保全や世界的食料難という背景もあり、診断士が支援できる余地があるのではないか？」といった認識が示されました。

一方、農業界からは、「問題は販路にとどまらず、経営の基本から構築する必要があるようだ」とか、「財務会計や原価計算の研修の必要性はあるが、実際に農家を動機付けることは難しい」といった声も上がっており、さらなるニーズ把握の必要性を感じました。

そこで、我々ができることの一つとして農業者向けの研修を取り上げ、どのような研修がニーズが高いかを探るべく、アンケート調査を行いました。その結果について次章でみていくこととします。

第4章 アンケート調査の結果について

市町村役場、農協、普及センターなど農業者支援機関に対する、中小企業診断士に期待する研修教育内容について、前の章までにヒアリングという形で調査してきました。この章では、アンケート調査の項目決定の考え方と、実施結果について報告します。

1. アンケート項目の設定について

一般にアンケート項目は、調査側としては多いに越したことはありません。しかし、回答する側の負担があまりにも多いと、回収率が低下し、調査結果の信頼性が低下します。そこで、項目を絞るための視点が必要となります。

中小企業診断士に期待する研修教育内容について調査する場合、中小企業診断士側で対応可能な研修教育内容でなければ無意味です。また、前章のヒアリングなどをとおして、明らかに農業現場で、既に需要が満たされている研修内容については、除く方向で考えました。

(1) 中小企業診断士の試験科目から

① 中小企業診断士の試験科目

大きく分けて、以下の7つの分野についての能力が、中小企業診断士として要求されています。

- 1) 経済学
- 2) 財務・会計
- 3) 企業経営理論
- 4) 運営管理
- 5) 経営法務
- 6) 経営情報システム
- 7) 中小企業経営・中小企業政策

② 農業分野への適用

7つの分野については、農業と一般の商工業との違いを考慮する必要がある分野もあります。違いが大きく、中小企業診断士では対応できなくなることも想定されます。次の1)~7)のように、分野によっては読み替えて、支援機関のヒアリング時に情報を集めることとしました。

またその時に、各課題で、JA 系統、役場、農業試験場、普及センターなどの既存の人脈に講師の適材がいるかどうか尋ねてみました。

- | | |
|----------|------------------------|
| 1) 経済学 | ⇒農業経済、(農産物市場論、協同組合論、他) |
| 2) 財務・会計 | ⇒財務・会計、原価管理、資金管理 |

- 3) 企業経営理論 ⇒経営戦略、組織・人的資源管理、マーケティング
- 4) 運営管理 ⇒生産管理、生産技術、店舗運営、在庫管理
- 5) 経営法務 ⇒民法、契約、労働関係など
- 6) 経営情報システム ⇒基本的なパソコン操作、表計算、ホームページ作成
- 7) 中小企業経営・中小企業政策⇒農業政策

(2) 農業者支援機関の個別の分野についてのヒアリング結果

① 分野についての必要性和中小企業診断士の対応可能性

- 1) 経済学 ⇒農業経済、(農産物市場論、協同組合論、他)

広い教養として、誰しもマクロ経済学なりミクロ経済学を知っている方が良いでしょう。農業経営への必要性の観点からすると、より農業経済学の分野の方が高いと推察されます。

支援機関のヒアリングでは、農業経済、農産物市場論、協同組合論などについては、大学、農業試験研究機関、農業協同組合中央会などの人材が、研修に対応していることがわかりました。

加えて、それら既存研修講師人材に比べ、中小企業診断士が優れた研修ができるということも考えにくいことから、この分野の項目は、アンケートから除外することとしました。

- 2) 財務・会計 ⇒財務・会計、原価管理、資金管理

支援機関においても、原価管理普及の重要性などは良く認識されていました。農業試験場の経営科などに講師を依頼し、研修がおこなわれていました。品目ごとの原価管理などは、普及センターでの指導も進められています。

中小企業診断士の農業診断事例では多くの問題点が指摘されました。ある程度は既存の研修内容で対応可能な範囲でした。北海道では組合員勘定という農協金融制度があり、資金繰りなどについては、農家の負担が軽減されています。しかし、直接販売を目指す途上で、民間金融への対応が必要とされた診断事例もありました。資金繰り、民間金融機関対応などについては、既存の研修では対応困難ではないかと推定できます。この分野の項目は、アンケートに組み入れることとしました。

- 3) 企業経営理論 ⇒経営戦略、組織・人的資源管理、マーケティング

ヒアリングでは、経営戦略については、農産物販売において農協を主軸に据えた農業経営では、強い必要性が感じられていないように見受けられました。マーケティングについても同様です。組織・人的資源管理については、家族経営から営農集団あるいは複数戸法人への過程で、重要性が増すとの言葉が聞かれました。

中小企業診断士の診断事例では、直接販売や加工を目指す農業法人なども扱ったことから、今後、経営戦略やマーケティング研修のニーズもあるものと考え、この分野は何らかの形で、

アンケートに残すこととしました。

4) 運営管理 ⇒生産管理、生産技術、店舗運営、在庫管理

支援機関のヒアリングにおいて、生産管理についてはGAPで対応が可能との見解が示されました。これは、農業生産工程管理（GAP : Good Agricultural Practice）として、農林水産省でも推進しており、研修、資格などの制度が整備されています。

一般工業分野の生産管理の視点が農業分野で不要とまでは言えないと思いますが、GAPである程度は網羅されているものと考え、アンケート項目からは除外しました。

農業の生産技術については、農業試験場、大学などへ研修講師を依頼していました。この分野は、中小企業診断士では対応が難しいと考えられます。食品加工についても同様ですが、在庫管理やコスト管理など、経営管理の知識も必要とされることから、中小企業診断士の得意分野と考えられます。食品加工に関する設問という形で、アンケートに残しました。

店舗管理については、既存の機関では対応していません。直売所の増加などから、中小企業診断士の知見が生かされるものと考え、アンケート項目にとり入れました。

5) 経営法務 ⇒民法、契約、労働関係など

ヒアリングでは、この分野については不要とする声ではないものの、「今一つピンとこない。」という反応でした。農産物の販売について農協を主軸とする場合、民法、契約などの知識が大きく必要とされることは少ないでしょう。

診断事例などであるように農協系統外の販売を強化する場合、必要とされます。また、規模の拡大にともなって雇用が生じると、労働関係の法務知識は必要となります。したがって、この項目はアンケートに入れることとしました。

6) 経営情報システム ⇒基本的なパソコン操作、表計算、ホームページ作成

ヒアリングの結果、少なくとも50歳代農家までは、基本的なパソコン操作と電子メールのやりとり、ホームページの検索などを活用していることがわかりました。

ホームページ作成や電子商取引となると、必要性が限られます。少数ながら必要性はあるものと考え、アンケート項目に残しました。

7) 中小企業経営・中小企業政策⇒農業政策

農業政策については、農業協同組合中央会や既存の機関による研修が行われており、中小企業診断士の対応も困難なことから、アンケート項目から除外しました。

② 研修分野の表現についての指摘

研修分野について、例えば「人事・組織」、「戦略」等の表現では、研修イメージが湧かないとの指摘がありました。指摘を受け、アンケートの表現については概念的な分野名ではなく、「〇〇の方法」、「△△の仕方」など、より碎いた表現形としました。

ただし、表現の仕方の出来不出来によって、回答の分布が変わる可能性はあると思われます。結

果考察の中でも考慮すべき事項です。

③ 選択肢

選択肢については、「A.とても必要だと思う、B.必要だと思う、C.それほど必要だと思わない、D.全く必要ない。」の4段階としました。

④ アンケート記載事項と関連分野

具体的なアンケート文章と関連づけられる分野を以下に述べます。() は、後段で略称として用いることがあります。

- 1) 「後継者が育つ組織の作り方」：組織、人事（育成と組織）
- 2) 「複数戸法人の社長業について」：組織、戦略（複数戸法人社長）
- 3) 「雇用保険、健康保険、年金など人を雇う時に必要な法律知識」：法務、組織、人事（社会保険）
- 4) 「採用方法、就業規則や給与体系について」：組織、人事（人事雇用）
- 5) 「商談の進め方と契約書の見方・作り方」：法務、マーケティング（商談と契約）
- 6) 「売れる商品、儲かる商品に必要なこと」：マーケティング（商品開発）
- 7) 「直売店の管理と運営」：マーケティング、運営管理（直売店）
- 8) 「食品加工所の立ち上げ方と運営」：運営管理（加工所）
- 9) 「ネットを活用した情報発信の方法」：情報（情報発信）
- 10) 「ネット通販の進め方」：情報、マーケティング（ネット通販）
- 11) 「決算書から経営を判断する方法」：財務・会計（決算書と経営）
- 12) 「儲かるための原価計算の仕方」：財務・会計（原価計算）
- 13) 「上手な機械・設備投資と資金管理の方法」：財務・会計（投資と資金管理）
- 14) 「中長期の事業計画の立て方」：財務会計、経営戦略（事業計画）
- 15) 記載した研修テーマ以外で希望のご希望の研修があればお書きください。

(3) 基本的立場による研修ニーズの違い

ヒアリングにおいても、役場、農業改良普及センター、農協など、研修を実施する農業者支援機関の立場によって、研修ニーズのとらえ方は異なります。また、個別農家の戦略によってもニーズは異なります。地域の特性によって、取りうる戦略も異なります。このような理由から、地域、農業特性を問う基本事項と、重要視する事柄について、質問項目を設けました。

① 基本事項の質問項目

以下の基本事項については、アンケート用紙の冒頭に項目を設けました。

1) 地域

地域については、支庁名（振興局）にてお尋ねしました。

2) 地域の営農類型について、お尋ねしました。選択枝は以下のとおりです。

- a. 稲作
- b. 畑作
- c. 酪農
- d. 畜産
- e. 果樹

② 重要視する事柄についての質問

地域の特性、戦略によって、農業の方向性についての評価が異なると推定されます。方向性によって、必要と考える農業者の能力も影響され、研修要望も異なります。

ここでは、3つの質問に独立してお答えいただきました。()内は省略形です。

- 1) 個々の農業経営体の合理化や規模拡大により、耕作放棄地の発生を防ぐ(合理化と拡大)
- 2) 六次産業化や農商工連携により、農産物に付加価値を付ける(六次産業化)
- 3) 組合員の結集を強め、農協の機能を強化する(農協強化)

選択肢については、「A.とても重要である、B.重要である、C.あまり重要でない、D.重要ではない。」の4段階としました。

2. アンケート実施結果の解析について

(1) 発送先と回収率について

市町村役場、各地の農業改良普及センター、農業協同組合といった農業者を支援する立場の組織を中心にアンケートを送付しました。公表資料に基づき住所を記載し、郵便で送付しました。各組織において、研修などを企画する部署が不

明な組織が大半であることから、封筒表面に「農業者研修に関するアンケートのお願い」と記載し、担当部署に伝達されることを期待しました。

農業生産法人については、公表資料で住所の確認できた45軒について、住所の引用についての説明を入れて、アンケートをお願いしました。

図表 4-1 アンケート発送先と返信数

	発送数	返信数	返信率
市町村役場	179	90	50.3%
農業改良普及センター	52	17	32.7%
農業生産法人	45	13	28.9%
農業協同組合 (JA)	110	26	23.6%
合計	386	146	37.8%

返信はファックスで、社団法人中小企業診断協会北海道支部あてにお願いしました。

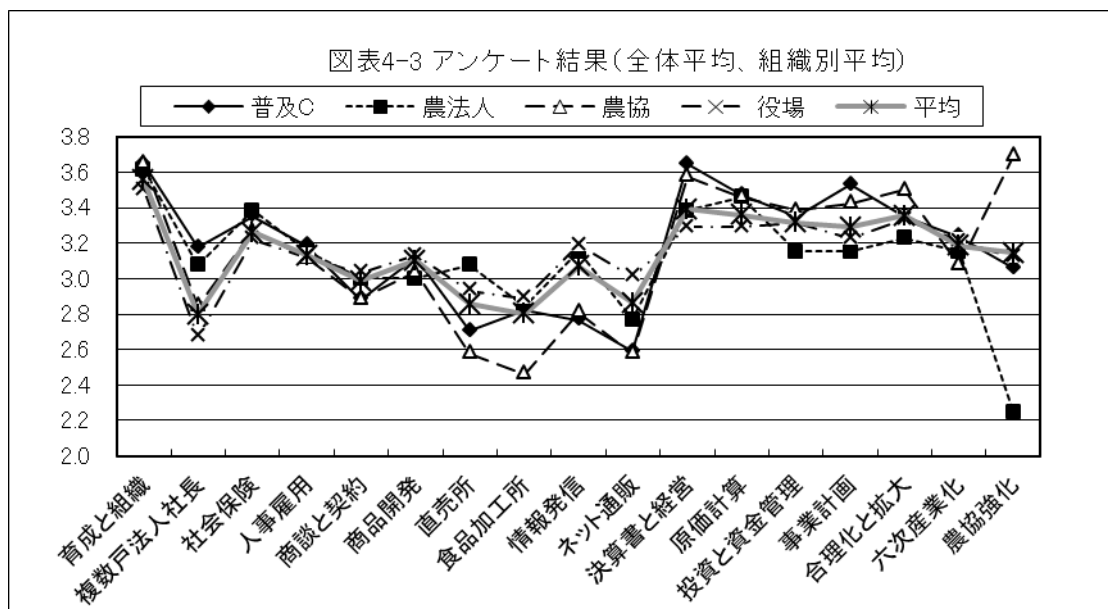
10月下旬から11月上旬という収穫期の多忙のなか、総平均で37.8%という高率で返信をいただきました。深く感謝する次第です。農業者育成分野における、診断士に対する期待を示すものとして重

く受け止めたいと思います。

(2) 全体平均および組織別の回答

アンケートの回答について、全体の平均と組織別にまとめた結果を図表 4-2 と図表 4-3 にまとめました。Y軸の数値については、「とても必要（重要）だと思う」を4とし、「全く必要（重要）でない」を1として、平均を求めて表示しました。以下、すべての表示、解析はこの基準で行っています。

図表4-2 アンケート結果(全体平均、組織別平均)																	
	育成と組織	複数戸法人社長	社会保険	人事雇用	商談と契約	商品開発	直売所	食品加工所	情報発信	ネット通販	決算書と経営	原価計算	投資と資金管理	事業計画	合理化と拡大	六次産業化	農協強化
普及C	3.65	3.18	3.35	3.19	2.88	3.12	2.71	2.82	2.76	2.59	3.65	3.47	3.35	3.53	3.35	3.24	3.06
農法人	3.62	3.08	3.38	3.15	3.00	3.00	3.08	2.85	3.15	2.77	3.38	3.46	3.15	3.15	3.23	3.15	2.25
農協	3.65	2.85	3.27	3.12	2.88	3.04	2.58	2.46	2.81	2.58	3.58	3.46	3.38	3.42	3.50	3.08	3.69
役場	3.50	2.67	3.22	3.12	3.03	3.13	2.93	2.89	3.19	3.01	3.29	3.29	3.31	3.23	3.33	3.21	3.12
平均	3.55	2.8	3.26	3.13	2.99	3.1	2.86	2.8	3.07	2.86	3.39	3.36	3.32	3.29	3.36	3.18	3.14



組織に関わらず全体で高い関心が示されたのは、「育成と組織」、「決算書と経営」、「原価計算」、「投資と資金管理」で3.3以上あり、次いで「事業計画」でした。

「複数戸法人社長」については、全体平均は下がり、普及センターと農業法人では3以上と、ある程度の関心が示されたものの、他では3.0以下の低い評価でした。

「雇用保険、健康保険、年金」など社会保険に対しては平均3.26の関心が示されましたが、「採用方法、就業規則、給与体系」など人事雇用に関する事項については、全体から見ても(3.13)、組織別に見ても関心が下がる傾向がありました。

「商談と契約」は平均が3.0以下と下がりました。これは組織間に大きな差はありませんでした。「直売所」、「加工所」「ネット通販」は、全体平均は3.0以下と低いのですが、組織間で必要性認識に差があり、役場や農業法人がより高く、農協が低い結果でした。「商品開発」は3.0以上の平均値でした。

農協は「商品開発」については他と差がなく、一定の関心はあるように見えました。しかし、「直売所」、「食品加工所」には関心が低く、「情報発信」はやや回復するものの「ネット通販」では低い結果となりました。「情報発信」の全体平均は3.0を超え、中程度の関心が示されました。

(3) 地域別（振興局別）の回答

地域別の回答を図表4-4に示しました。

地域別にデータを見ると、大きなばらつきがみられました。ただし、地域によっては数件しか返信がありません。したがって、地域を代表する数値とは言い切れません。営農類型にも地域差があります。差があるという程度に認識してください。

図表4-4 地域別（振興局）の回答																	
	育成 と組 織	複数 戸法 人社 長	社会 保険	人事 雇用	商談 と契 約	商品 開発	直売 所	食品 加工 所	情報 発信	ネット 通販	決算 書と 経営	原価 計算	投資 と資 金管 理	事業 計画	合理 化と 拡大	六次 産業 化	農協 強化
石狩	3.43	2.86	3.57	3.57	3.29	3.29	3.29	3.29	3.14	3.00	3.71	3.43	3.43	3.29	3.43	3.43	3.29
空知	3.57	2.69	3.36	3.21	2.79	3.00	2.79	2.64	3.21	2.93	3.36	3.29	3.36	3.31	3.50	3.07	3.07
後志	3.54	2.67	3.38	3.15	3.17	3.23	3.08	3.00	3.46	3.31	3.33	3.33	3.25	3.50	3.54	3.31	2.92
渡島	3.60	2.70	3.30	3.20	3.20	3.00	2.70	2.80	2.70	2.50	3.20	3.20	3.10	3.10	3.20	2.80	3.20
桧山	3.50	3.00	3.17	3.17	3.33	3.50	3.17	2.83	3.00	2.83	3.50	3.50	3.33	3.17	3.17	3.50	3.00
胆振	3.50	2.75	3.00	2.88	2.75	3.00	2.63	2.75	2.75	2.75	3.25	3.25	3.25	3.00	3.38	3.00	3.25
日高	3.25	3.25	3.75	3.50	3.50	3.25	3.00	2.50	4.00	3.25	4.00	3.75	3.50	3.25	3.50	3.50	3.25
十勝	3.56	2.44	3.28	3.06	2.89	2.94	2.61	2.67	3.00	2.89	3.50	3.39	3.50	3.50	3.28	3.17	3.39
釧路	3.80	3.00	3.10	3.10	3.00	3.10	3.20	3.00	2.90	2.80	3.50	3.50	3.40	3.40	3.10	3.20	3.40
根室	3.30	2.80	3.00	2.90	2.60	2.80	2.40	2.50	2.90	2.40	3.10	3.00	3.00	3.00	3.00	2.90	3.00
オホーツク	3.63	3.06	3.25	3.07	3.00	3.31	2.88	2.94	3.13	2.94	3.31	3.31	3.31	3.38	3.50	3.31	2.93
上川	3.75	2.94	3.31	3.25	3.00	3.31	3.06	2.81	3.13	3.06	3.50	3.56	3.38	3.38	3.31	3.44	3.19
宗谷	3.38	2.63	3.00	2.88	2.75	2.63	2.50	2.50	2.88	2.38	3.13	3.25	3.25	3.13	3.38	2.75	3.13
留萌	3.50	2.83	3.33	3.17	3.17	3.17	3.00	3.00	3.00	2.83	3.50	3.50	3.33	3.17	3.83	3.33	3.00

(4) 営農類型別の回答

図表4-5と図表4-6に営農類型別の結果を示しました。

稲作では、六次産業化について果樹に次ぐ関心の高さと、商品開発についても他類型より高い関心を示していましたが、他の項目は類型の中で平均的な関心を各分野に示していました。

図表4-5 営農類型別の回答																	
	育成 と組 織	複数 戸法 人社 長	社会 保険	人事 雇用	商談 と契 約	商品 開発	直売 所	食品 加工 所	情報 発信	ネット 通販	決算 と経 営	原価 計算	投資 と資 金管 理	事業 計画	合理 化と 拡大	六次 産業 化	農協 強化
稲作	3.63	2.73	3.24	3.18	3.00	3.29	2.95	2.82	3.11	2.95	3.39	3.37	3.32	3.21	3.45	3.32	3.18
畑作	3.55	2.75	3.30	3.05	2.95	3.20	2.77	2.86	3.07	2.86	3.45	3.36	3.41	3.37	3.41	3.16	3.18
酪農	3.54	2.91	3.20	3.11	2.91	2.91	2.72	2.74	2.91	2.70	3.35	3.33	3.28	3.35	3.26	3.04	3.20
畜産	3.50	3.00	3.50	3.38	3.38	3.00	3.00	2.63	3.38	3.00	3.50	3.38	3.25	3.13	3.50	3.13	3.25
果樹	3.25	2.75	3.25	3.00	3.00	3.00	3.50	3.00	3.75	3.25	3.00	3.50	3.00	3.25	3.25	3.50	2.00

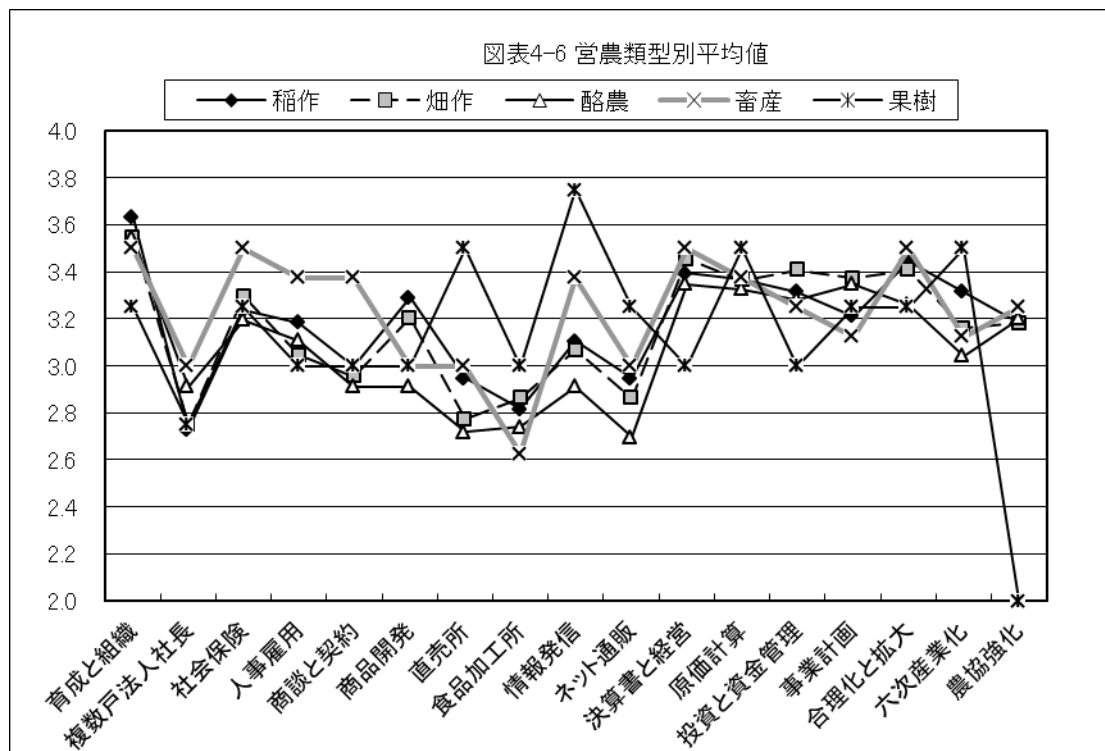
畑作も、商品開発への興味がしめされました。「決算書と経営」、「投資と資金計画」、「事業計画」など財務・会計分野について関心が高かったのは、稲作より大規模化が進んでいることが一因かと推察しました。

酪農では、「育成と組織」について高い関心が示されたものの、他は目立った傾向は見られませんでした。

した。「商談と契約」、「商品開発」、「直売所」、「食品加工所」、「情報発信」、「ネット通販」などは、他類型より低い関心でした。個人での販売が困難な牛乳の特性から来ているものと推察しました。

畜産では、「社会保険」、「人事雇用」、「商談と契約」、「情報発信」、「決算書と経営」に関心が示されました。大規模畜産では雇用が必須であることなどが要因かと考えました。

果樹については数件だったので、傾向として見ていただきたいのですが、「直売所」、「情報発信」、「原価計算」について高い関心が示されました。



(5) 因子分析

これまで組織、地域、営農類型での違いを見てきました。農業者研修に対する考え方には、多くの変数があることは十分に考えられます。変数の中で共通する要因を探る目的で、因子分析をおこないました。多くの変数を、より少数の変数にまとめて結果を説明しようという試みが因子分析です。

作業は、相関行列、因子分析（主成分の抽出）、有力な2因子を軸とした評価分類をおこないました。分析作業には統計ソフト SPSS を用いました。

① 相関行列

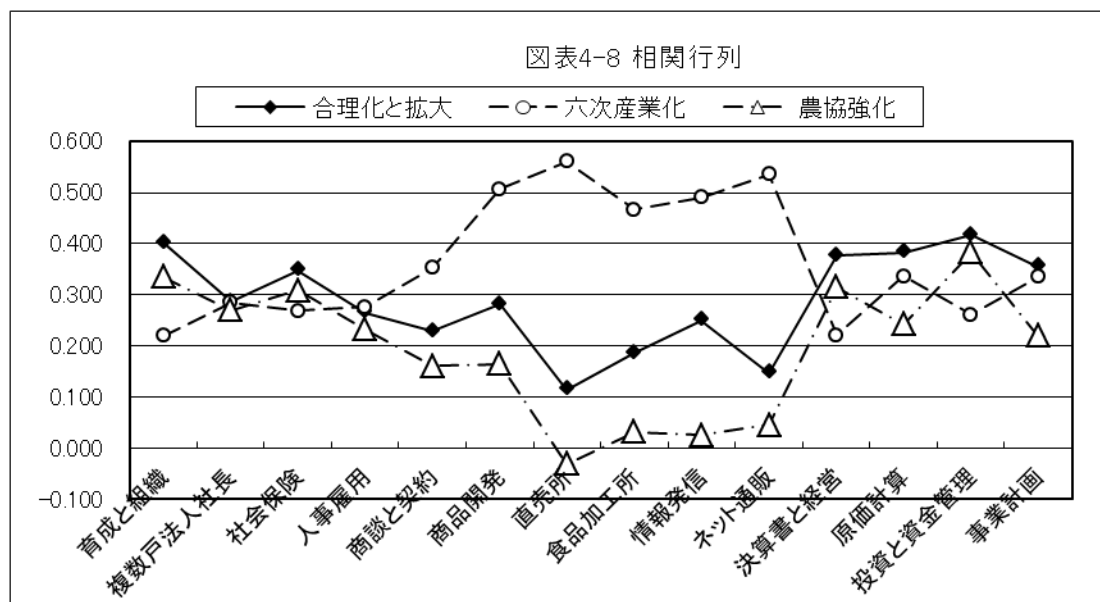
あるアンケート項目が、他の項目と同じような傾向で変化することがあります。こうした場合、相関係数を算出すると、客観的に評価できます。完全に比例するなら相関係数は1となり、真逆なら-1となり、何の関係もなければ0になります。ただし、全員の必要性評価が高いとか、全員が低い場合も、相関係数は0になります。総当たりの相関係数の表を相関行列として図表 4-7 に示し

ました。

図表4-7 相関行列																		
	耕地面積(ha)	育成と組織	複数戸法人社長	社会保険	人事雇用	商談と契約	商品開発	直売所	食品加工所	情報発信	ネット通販	決算書と経営	原価計算	投資と資金管理	事業計画	合理化と拡大	六次産業化	農協強化
耕地面積(ha)	1.000	0.002	0.082	-0.100	-0.029	-0.052	-0.191	-0.080	-0.011	-0.068	-0.101	-0.002	-0.034	0.009	0.030	-0.119	-0.128	0.109
育成と組織	0.002	1.000	0.442	0.331	0.262	0.211	0.301	0.144	0.107	0.128	0.156	0.417	0.329	0.417	0.347	0.402	0.220	0.336
複数戸法人社長	0.082	0.442	1.000	0.420	0.399	0.373	0.310	0.267	0.296	0.172	0.184	0.473	0.439	0.385	0.361	0.287	0.285	0.270
社会保険	-0.100	0.331	0.420	1.000	0.619	0.458	0.233	0.261	0.243	0.212	0.320	0.449	0.274	0.417	0.389	0.347	0.269	0.309
人事雇用	-0.029	0.262	0.399	0.619	1.000	0.550	0.270	0.277	0.275	0.231	0.356	0.402	0.381	0.481	0.393	0.265	0.276	0.233
商談と契約	-0.052	0.211	0.373	0.458	0.550	1.000	0.515	0.514	0.402	0.349	0.444	0.398	0.424	0.411	0.306	0.229	0.353	0.162
商品開発	-0.191	0.301	0.310	0.233	0.270	0.515	1.000	0.576	0.503	0.456	0.539	0.300	0.397	0.359	0.232	0.282	0.508	0.165
直売所	-0.080	0.144	0.267	0.261	0.277	0.514	0.576	1.000	0.714	0.623	0.672	0.170	0.311	0.212	0.151	0.115	0.562	-0.030
食品加工所	-0.011	0.107	0.296	0.243	0.275	0.402	0.503	0.714	1.000	0.544	0.650	0.211	0.287	0.239	0.175	0.186	0.467	0.032
情報発信	-0.068	0.128	0.172	0.212	0.231	0.349	0.456	0.623	0.544	1.000	0.757	0.194	0.344	0.207	0.197	0.250	0.491	0.025
ネット通販	-0.101	0.156	0.184	0.320	0.356	0.444	0.539	0.672	0.650	0.757	1.000	0.240	0.329	0.284	0.274	0.147	0.536	0.046
決算書と経営	-0.002	0.417	0.473	0.449	0.402	0.398	0.300	0.170	0.211	0.194	0.240	1.000	0.718	0.649	0.530	0.377	0.221	0.315
原価計算	-0.034	0.329	0.439	0.274	0.381	0.424	0.397	0.311	0.287	0.344	0.329	0.718	1.000	0.665	0.481	0.383	0.336	0.242
投資と資金管理	0.009	0.417	0.385	0.417	0.481	0.411	0.359	0.212	0.239	0.207	0.284	0.649	0.665	1.000	0.637	0.417	0.262	0.383
事業計画	0.030	0.347	0.361	0.389	0.393	0.306	0.232	0.151	0.175	0.197	0.274	0.530	0.481	0.637	1.000	0.355	0.336	0.221
合理化と拡大	-0.119	0.402	0.287	0.347	0.265	0.229	0.282	0.115	0.186	0.250	0.147	0.377	0.383	0.417	0.355	1.000	0.255	0.335
六次産業化	-0.128	0.220	0.285	0.269	0.276	0.353	0.508	0.562	0.467	0.491	0.536	0.221	0.336	0.262	0.336	0.255	1.000	0.055
農協強化	0.109	0.336	0.270	0.309	0.233	0.162	0.165	-0.030	0.032	0.025	0.046	0.315	0.242	0.383	0.221	0.335	0.055	1.000

ここでは、例えば耕地面積はどの項目とも相関が低いということがわかります。「社会保険」と「人事雇用」との間の相関係数は 0.619 と、自然科学分野でも有意とみるほどの強い相関があります。

(一般に社会科学の調査では、ここまで強い相関はできません。)
「商品開発」は、「商談と契約」、「直売所」や「加工所」、「ネット通販」と高い相関があります。個々にご覧ください。



農業の方向性について、「合理化と拡大」、「六次産業化」、「農協強化」の3つの質問をしました。それぞれの回答と他のアンケート項目との相関を図表4-8に示しました。

「合理化と規模拡大」については、「育成と組織」、「社会保険」、「決算書と経営」、「原価計算」、「投資と資金管理」、「事業計画」で高い相関 (0.34 以上) を示しました。

「六次産業化」については、「商品開発」、「直売所」、「食品加工所」、「情報発信」、「ネット通販」との相関が高く (0.46 以上) 見られました。これらの項目が高いのは「六次産業化」だけという、明確な結果が得られました。「商談と契約」はこれらに比べて低い 0.353 との結果でした。

「農協強化」については、「投資と資金管理」が 0.383 と高く、「決算書と経営」、「育成と組織」で比較的に相関係数が高いものの、他には大きな傾向は示されませんでした。「直売所」、「食品加工所」、「情報発信」、「ネット通販」ではほとんど 0 でした。

② 因子分析（主成分の抽出）

因子分析により抽出された、上位 1 から 4 までの因子についての結果を、図表 4-9 に示しました。

第 1 因子は、すべての項目の係数がプラスであり、農業の方向性に関する「合理化と拡大」、「六次産業化」、「農協強化」の 3 つの項目も強く影響しています。この因子は、積極的多角経営を示す因子と仮定しました。

第 2 因子は、「商談と契約」、「商品開発」、「直売所」、「食品加工所」、「情報発信」、「ネット通販」、「六次産業化」の項

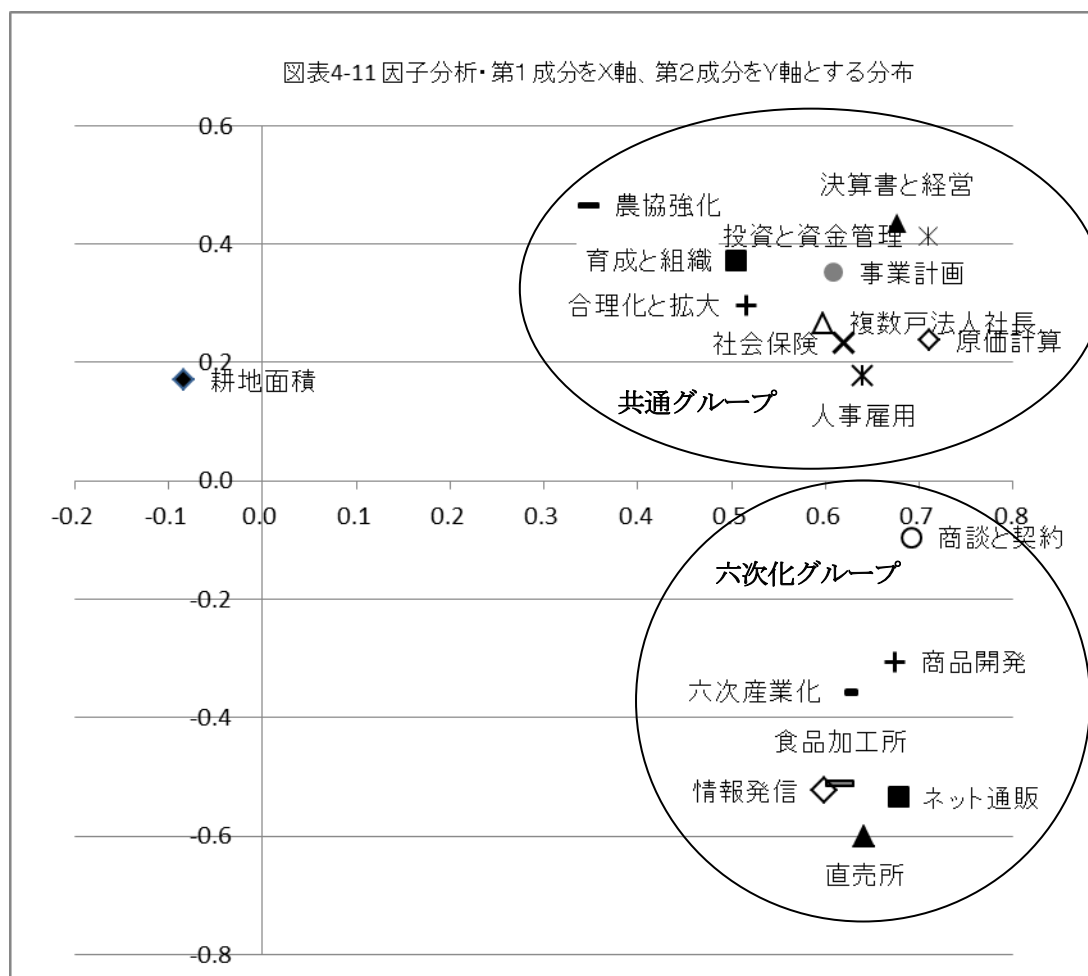
目がマイナスとなっています。農業の方向性に関する 3 つの項目のなかでは、「農協の強化」が最も強い影響を示しています。この因子を、本業重視を示す因子と仮定しました。

それぞれの因子の説明力を、図表 4-10 に示しました。第 1 因子と第 2 因子までの累積で、50%以上の説明が可能ことから、この 2 因子を重点的に考察します。なお、計算上は 18 因子が算出されています。

先に述べた、第 1 因子を X 軸とし、第 2 因子を Y 軸として、図表 4-11 に示しました。積極多角化経営と本業重視の立場では、評価のことは当然のことです。共通して評価の高い「財務・会計」系の項目グループと、評価の異なる 6 次産業化に係る項目グループに分かれました。

図表4-9 因子行列				
	1	2	3	4
耕地面積(ha)	-0.084	0.169	0.800	0.450
育成と組織	0.505	0.371	-0.170	0.164
複数戸法人社長	0.598	0.265	0.209	0.011
社会保険	0.619	0.232	0.113	-0.539
人事雇用	0.640	0.176	0.255	-0.511
商談と契約	0.692	-0.097	0.197	-0.319
商品開発	0.673	-0.306	-0.208	0.079
直売所	0.641	-0.601	0.103	0.027
食品加工所	0.615	-0.513	0.159	0.100
情報発信	0.599	-0.524	-0.037	0.181
ネット通販	0.678	-0.535	0.048	0.026
決算書と経営	0.676	0.436	-0.012	0.123
原価計算	0.711	0.237	-0.077	0.271
投資と資金管理	0.709	0.413	-0.024	0.123
事業計画	0.608	0.351	-0.008	0.114
合理化と拡大	0.516	0.295	-0.411	0.099
六次産業化	0.621	-0.355	-0.143	0.093
農協強化	0.347	0.465	0.028	0.086

表4-10 説明された分散の合計			
成分	初期の固有値		
	合計	分散の %	累積 %
1	6.56	36.43	36.43
2	2.58	14.33	50.76
3	1.11	6.16	56.93
4	1.08	5.98	62.90
5	0.98	5.42	68.33
6	0.80	4.43	72.75
7	0.74	4.11	76.86
8	0.61	3.39	80.25
9	0.56	3.13	83.38
10	0.54	3.00	86.38
11	0.47	2.62	89.00
12	0.39	2.19	91.19
13	0.39	2.15	93.34
14	0.33	1.85	95.19
15	0.28	1.54	96.73
16	0.23	1.26	97.99
17	0.19	1.05	99.04
18	0.17	0.96	100.00



(6) 農業の方向性と重視する項目

農業の方向性に関する「合理化と拡大」、
「六次産業化」、「農協強化」の項目について、それぞれ「とても重要である（4）」と回答された場合の、他のアンケート項目の回答分布について考えてみました。なお、3項目ともに「とても重要である」と回答された例も多くあります。

- ① 「個々の農業経営体の合理化と規模拡大により、耕作放棄地の発生を防ぐ」

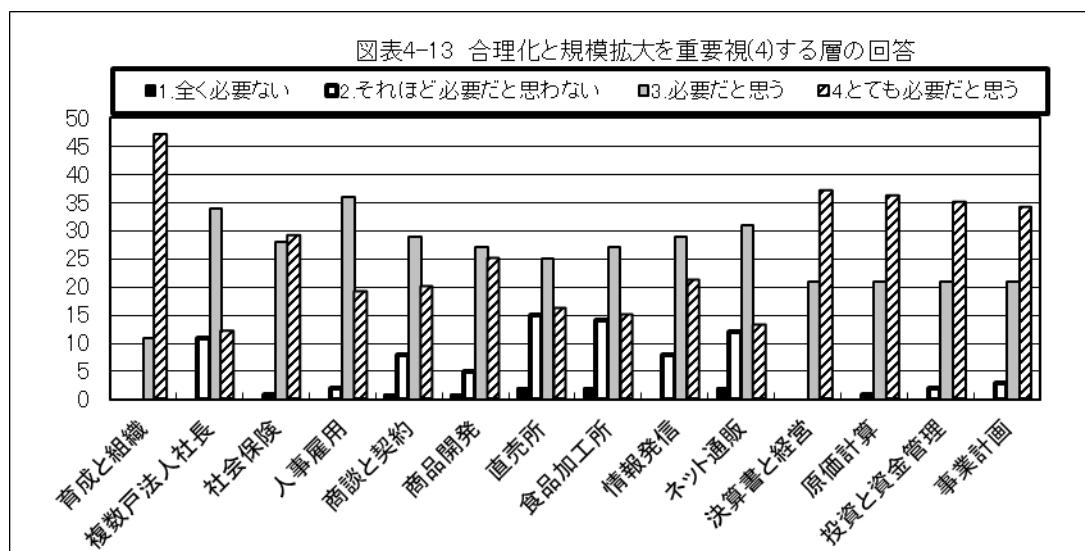
結果を図表4-12と図表4-13に示しました。「育成と組織」、「社会保険」、「決

図表4-12 合理化と規模拡大を重要視(4)する層の回答

	1.全く必要ない	2.それほど必要だと思わない	3.必要だと思う	4.とても必要だと思う
育成と組織			11	47
複数戸法人社長		11	34	12
社会保険		1	28	29
人事雇用		2	36	19
商談と契約	1	8	29	20
商品開発	1	5	27	25
直売所	2	15	25	16
食品加工所	2	14	27	15
情報発信		8	29	21
ネット通販	2	12	31	13
決算書と経営			21	37
原価計算		1	21	36
投資と資金管理		2	21	35
事業計画		3	21	34

算書と経営」、「原価計算」、「投資と資金管理」、「事業計画」の6項目において、「とても必要だと思う」の回答が最も多く見られました。他は「必要だと思う」が最も多い回答でした。

「複数戸法人社長」についても、中間的評価である「必要だと思う」が最も多く、人事雇用に関する「採用方法、就業規則、給与体系」の項目も同様でした。規模拡大にともなう組織の変化や雇用について、進んでいないために現実的に研修の必要が少ないのか、認識が低いのか、この調査では結論できません。



② 「六次化・農商工連携により、農産物に付加価値をつける」

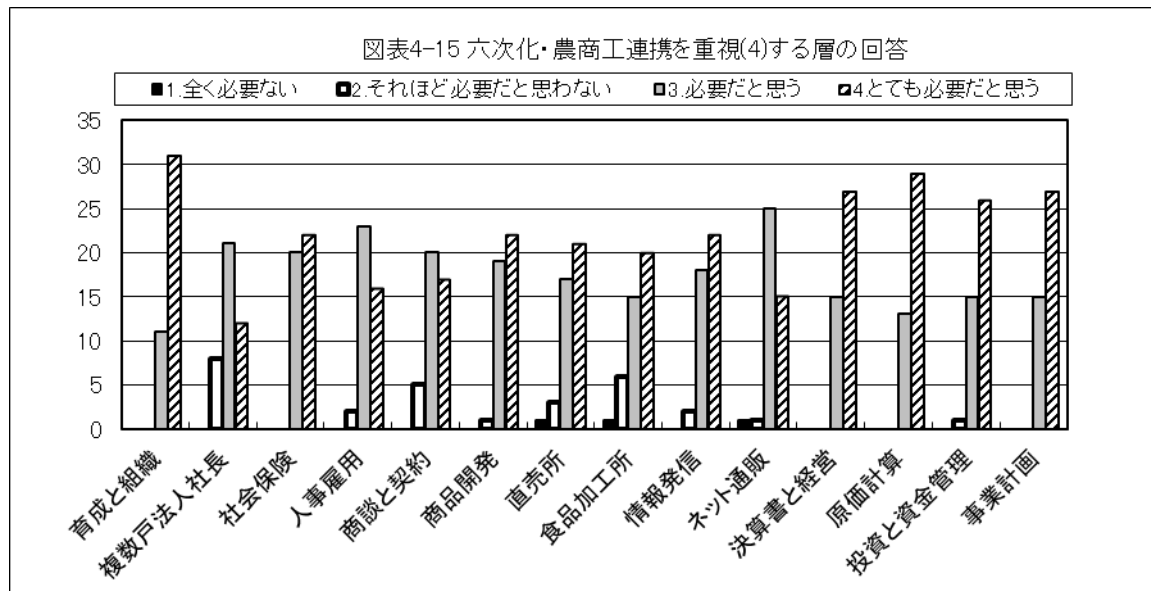
結果を図表 4-14 と図表 4-15 に示しました。「育成と組織」、「社会保険」、「商品開発」、「直売所」、「食品加工所」、「情報発信」、「決算書と経営」、「原価計算」、「投資と資金計画」、「事業計画」と、10項目で「とても必要だと思う(4)」という回答が最も多いという結果になりました。「複数戸法人社長」と人事雇用に関わる「採用方法、就業規則、給与体系」、「商談と契約」、「ネット通販」は中間的評価である「必要だと思う(3)」の選択が最も多数でした。ネット通販が六次化や農商工連携のすべてではないので、この点はある程度理解できます。

図表4-14 六次化・農商工連携を重要視(4)する層の回答

	1.全く必要ない	2.それほど必要だと思わない	3.必要だと思う	4.とても必要だと思う
育成と組織			11	31
複数戸法人社長		8	21	12
社会保険			20	22
人事雇用		2	23	16
商談と契約		5	20	17
商品開発		1	19	22
直売所	1	3	17	21
食品加工所	1	6	15	20
情報発信		2	18	22
ネット通販	1	1	25	15
決算書と経営			15	27
原価計算			13	29
投資と資金管理		1	15	26
事業計画			15	27

「商談と契約」についても、直売所程度では必要性が少ないかもしれませんが、もう少し認識され

ても良いかと思います。また「人事雇用」についての評価が最重要視されてはならず、六次産業化における雇用の必要性が認識されているのか少々疑問に感じました。

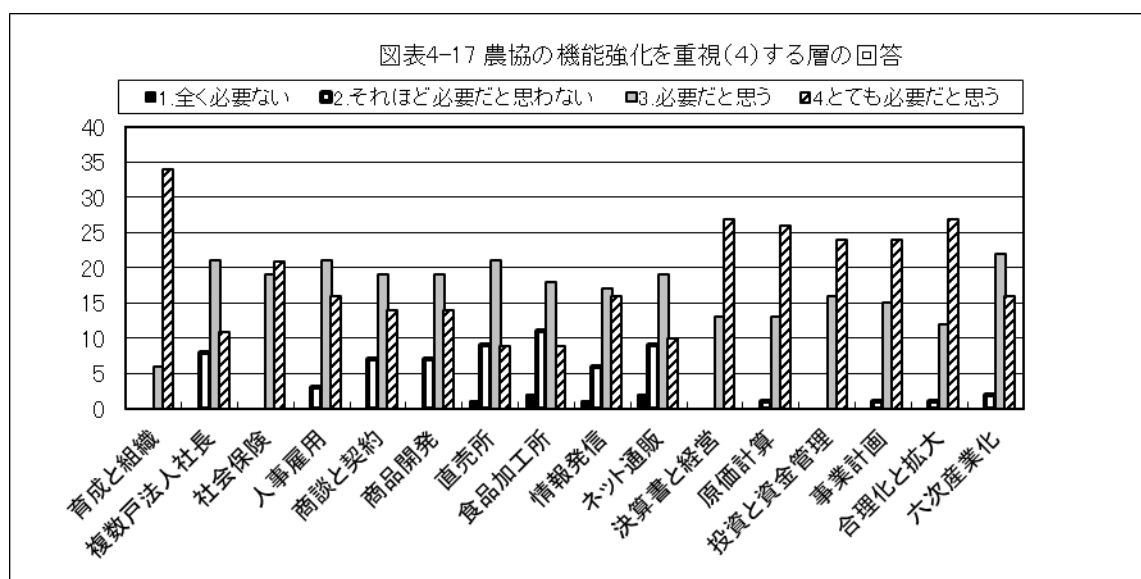


③ 「組合員の結集を強め、農協の機能を強化する」

結果を図表 4-16 と図表 4-17 に示しました。

「育成と組織」では、「とても必要だと思う(4)」という回答が大半を占めました。「社会保険」、「決算書と経営」、「原価計算」、「投資と資金管理」、「事業計画」でもこの選択肢(4)が最も多くを占めました。また、「合理化と規模拡大」については中間的評価である「とても重要だと思う(3)」という評価が最も多くありました。六次産業化については、「とても必要だと思う」が最多ではないものの、最多回答の「必要だと思う」との差は少数でした。

図表4-16 農協の機能強化を重視(4)する層の回答				
	1.全く必要ない	2.それほど必要だと思わない	3.必要だと思う	4.とても必要だと思う
育成と組織			6	34
複数戸法人社長		8	21	11
社会保険			19	21
人事雇用		3	21	16
商談と契約		7	19	14
商品開発		7	19	14
直売所	1	9	21	9
食品加工所	2	11	18	9
情報発信	1	6	17	16
ネット通販	2	9	19	10
決算書と経営			13	27
原価計算		1	13	26
投資と資金管理			16	24
事業計画		1	15	24
合理化と拡大		1	12	27
六次産業化		2	22	16



(7) 自由回答

① 研修テーマについての自由回答

自由回答と、回答者の属性、所在地、営農類型、重視する農業の方向性を図表 4-18 に示しました。

今回のアンケートでは、階層別研修についての問いかけはおこなっていませんでした。農協に対する研修、農業生産法人の従業員教育、指導者教育など、階層別の研修への要望があげられました。また、農業生産法人の抱える問題、メリットなどへの興味が示されました。税務、会社運営などの要望もありました。異業種交流が可能な研修と記述された役場は、6次産業化を重視している点で興味がひかれます。

図表4-18 研修テーマについての自由回答						
属性	所在地 (振興局)	営農 類型	合理化 と拡大	六次 産業化	農協 強化	記載した研修テーマ以外でご希望の研修あれば お書きください。
JA	空知	稲作	3	3	4	税務研修
JA	空知	稲作	4	3	4	農業者の他、JAに対する支援もあればいいと思う。
JA	根室	酪農	3	3	4	農業生産法人が抱える全道共通の課題についての研修会を行ってほしい
農法人	渡島	畑作	4	2	3	人材育成、作業管理
農法人	桧山	稲作	4	4	3	従業員教育(指導者含む)
普及C	上川	稲作	3	3	3	税金・会社運営の知識
普及C	十勝	酪農	4	3	3	従業員向けの研修会
役場	空知	畑作	3	2	3	農業生産法人のメリット・デメリット
役場	十勝	畑作	3	4	3	異業種交流が可能な研修

② その他自由回答

その他自由回答と、回答者の属性、所在地、営農類型、重視する農業の方向性を図表 4-19 に示しました。

「これら研修等の必要性は認識しているが、高齢農業者の多い当町では研修ニーズはない。」など、地域の苦しい事情も書かれていました。

図表4-19 その他自由回答						
属性	所在地(振興局)	営農類型	合理化と拡大	六次産業化	農協強化	その他意見
役場	十勝	酪農	3	3	3	JAIには技術支援と経営感覚を養う支援の充実が期待される
役場	釧路	酪農	3	3	3	TPP=地域農業の衰退
役場	渡島	畑作	4	4	4	学校教育での農業教育の強化
役場	桧山	稲作	2	3	3	これら研修等の必要性は認識しているが、高齢農業者の多い当町では研修ニーズはない
農法人	桧山	稲作	4	4	3	集落営農の取り組みの必要性をPRしてほしい(限界集落対応に向けて)
農法人	渡島	畑作	4	2	3	地域を守るために農産物流通のスリム化が重要。その立ち位置に農協が特化できるのであれば農協の存在に意味がある。
農法人	留萌	畑作	3	2	2	農協よりもその上(ホクレン等)の改革が必要
JA	根室	酪農	3	3	4	肥料・飼料・燃料等の価格が上昇。2年連続の猛暑で乳牛のダメージも大きい。草地更新の補助事業を今以上に充実させてほしい
役場	空知	畑作	3	2	3	本市には複数戸参加した農業法人はない

第5章 総合考察

この章では、中小企業診断士の視点から北海道の農業について考えたことと、調査においてヒアリングやアンケートから見えてきたことについて述べます。

1. 中小企業診断士の視点から

(1) 戦略を立てるということ

企業が戦略を立てるとき、事業環境について深く考えます。環境には企業の周囲を取り巻く外部環境と、企業の内部の環境を考えます。外部環境については、脅威となることと、新たな機会を見いだすことを重要な視点とします。内部環境については、自分の企業の強みと弱みを深く考えます。弱みを補強して、脅威による損害を減らし、強みを生かして機会を活用することが戦略です。外部環境は、基本的に自分では変えられませんが、内部環境は努力によって変えることができます。

この報告書の主題は「北海道における農業経営体の経営能力向上」です。経営能力向上を戦略論から言うと、外部環境の機会や脅威に対応するために、内部環境である弱みを補強する、あるいは強みを構築する手段ということになります。

(2) 北海道農業をとりまく環境の変化

工業製品も含め、ものづくり全般について言えることですが、過去においては作れば売れました。

農業の場合も、昔は作れば売れました。加えてある意味で農産物の場合、計画経済にしたがって生産がなされていました。米における食料管理制度がその代表です。畑作物も、政府の管掌する作物等は、かつて農業保護政策が手厚かった頃は、保障された単価で必ず買い取られました。

現実的に言って、好むと好まざるとに拘わらず、多くの農家の期待と農業政策の間に差が生じてきました。政策に過度の期待を抱かず、自ら環境分析をおこない、計画を立案し、実行し、結果を正確に評価することが、農業経営に求められるようになっていきます。

工業製品も同様ですが、現在の市場経済のもとでは、顧客の厳しい目にさらされ、顧客が製品に価値を認めなければ売れません。顧客にとっての価値にも、いろいろあります。安いというのも価値です。高品質は、もちろん重要な価値です。安全・安心も価値です。農業の果たす多面的機能、例えば環境保全、地域文化の維持も価値でしょう。食料自給率を上げるということも価値です。価値は、広くとらえる必要があります。

(3) 企業的経営について

私たち中小企業診断士は、企業的経営を普及することで、農業の振興へ貢献できるものと考えてい

ます。私たちの考える企業の経営という言葉と対極をなす言葉は、生業（なりわい）的経営です。古い時代からの家族を中心とした農業経営のほかに、商工業でも昔近所にあった八百屋さんや魚屋さん、職人仕事中心の町工場なども、多くは生業的な経営と言えるでしょう。

企業の経営と、株式会社の農業参入は無関係です。傾向として家族中心よりは、雇用、集団、組合、法人などの方向が企業的とは言えます。しかし、人数が多ければ、あるいは会社組織にすれば自動的に企業の経営が達成されるわけではありません。細かい努力の積み重ねが重要です。逆に、構成員において家族経営であっても、企業の経営を達成している方も見られます。

企業の経営では、代表者にリーダーシップやマネジメント能力があることが重要です。財務については、状況を自分で理解し、計画を立て、管理することが企業の経営の条件です。広い範囲に対して、積極的に情報発信することが求められます。経営の理念・ビジョンを明確化し、構成員と共有化することが必要です。技術については、生業では勘と経験に口伝でも、結果がよければ問題ありませんが、企業の経営では勘ではなく論理として構成員に説明でき、共有する知識を拡大してゆくことが重要です。他にも、生業的経営と企業的経営で異なる部分は多くあります。

(4) 市場経済と企業の経営

私たち中小企業診断士は、農業を取り巻く環境の変化につれて、農業も生業的経営では立ち行かず、企業の経営の要素を何らかの形で取り入れることが必要になると考えています。

図表 5-1 に市場経済化への対応について、イメージ図を示しました。

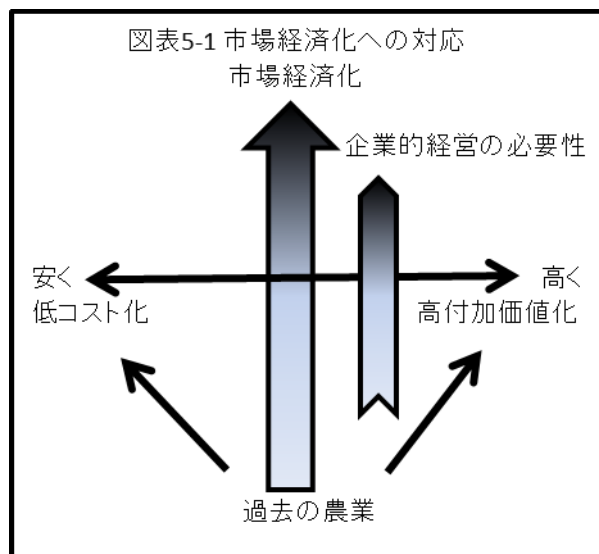
市場経済化で生き残るには、顧客の価値を満たす製品を販売することです。代表的な顧客価値は、安いということでしょう。安く作るには、生産技術とともに、財務管理、原価計算などを確実に行うことが必須です。

もう一つの代表的な顧客価値に、品質や安全・安心など、高付加価値化があげられます。これについては、高度の生産技術も重要ですが、顧客が何を求めているかを知ることと、商品の特徴を情報として伝えることが重要です。

2つのうち、どの方向を目指すにせよ、企業の経営が求められます。

(5) 農業の2つの方向性と企業の経営について

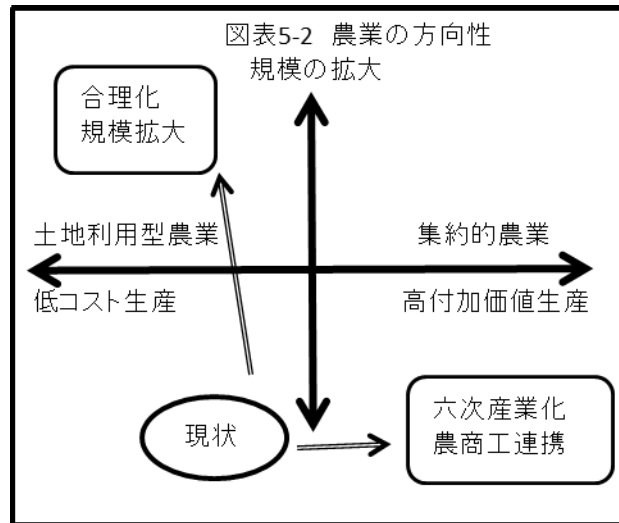
市場経済化が進むにつれて、農業にも企業の経営の必要性が高まるというのが、前項までのお話で



すが、必要性と言っても、農業の方向性によって、必要性の捉え方が異なることが予想されます。最近の動きを踏まえ、図表 5-2 に、農業の方向性についてイメージを記述してみました。

低コストを顧客に提供する場合、合理化と規模拡大が一つの方向性であると考えました。アンケート設問の一つです。

高付加価値の商品を提供する場合、集約的、あるいは園芸的な農業が考えられます。六次産業化や農商工連携による加工・販売もこの延長に入ります。アンケート設問にもこれをいれました。



土地利用型農業イコール粗放的で低コストとは限りません。六次化イコール高付加価値でもありませんが、アンケート上の概念として、単純化しました。もちろん両方を同時に狙うこともあり得ます。

(6) 農業のもう一つの方向性

アンケートでは、組合員の結集を強め、農協の機能を強化する（農協強化）という項目を設けました。経済界では、農協批判が多数聞かれます。確かに問題の指摘されている農協はありますし、機能していない農協もあります。しかし、非常に優れた農協も北海道では多数見られ、農業振興に貢献しています。農協というシステム自体を、全否定するべきではありません。

規模の拡大と合理化にせよ、六次産業化にせよ、個人農家が実行するには多くのリスクを伴います。農協が中心となって行うという方法もあります。北海道の農協では、多数の優良事例があります。

したがって、合理化と規模拡大、六次化、農協強化という 3 次元で農業の方向性をとらえようと考えました。

2. 調査結果の総括から

(1) 二つの因子について

アンケート結果についての因子分析の結果から、積極多角化を示すと推定される第 1 因子と、本業重視を示すと推定される第 2 因子が見いだされました。「農協強化」は、第 2 因子の方で強く働いていました。この二つの因子に共通して高い評価の「組織と育成」、「決算書と経営」、「原価計算」、「投資と資金管理」、「事業計画」、「複数戸法人社長」、「社会保険」、「人事雇用」（以下で共通グループと略）と、積極的多角化でのみ関心の高い「商談と契約」、「商品開発」、「直売所」、「食品加工所」、「情報発

信」、「ネット通販」（六次化グループと略）とに分かれました。

(2) 共通グループについて

- ① 「組織と育成」、「決算書と経営」、「原価計算」、「投資と資金管理」、「事業計画」について
アンケートの全体結果から、研修としての必要性が高い分野として認識しました。これらの設問は、共通して高い関心が示されました。中小企業診断士の農業診断事例や、支援機関のヒアリングでも重要性が明らかです。

後述しますが、研修のカリキュラムを検討しています。(巻末 p81 参照)

- ② 「複数戸法人社長」、「社会保険」、「人事雇用」について

これらの設問と「組織と育成」については、組織論と人的資源管理という分野に属します。しかし評価は同一レベルではなく、設問ごとに変わっていました。農業の方向性の考え方に関わらず、「組織と育成」については高い関心が示されながら、「社会保険」になるとやや下がり、「人事雇用」、「複数戸法人社長」で更に下がるという傾向がありました。

評価が変わる仮説として、次のように考えてみました。

- 1) 「組織と育成」については、子息等の後継者の育成において必要度が高い
- 2) 「社会保険」は、法的義務もあり研修は必要だが、全農家が雇用している訳ではない
- 3) 「人事雇用」は、法的義務という感覚が希薄で、社会保険より必要性認識が薄い
- 4) 「複数戸法人社長」については、そもそも複数戸で構成される法人が少ない

現実には、家族親族の経営体が多く、通年雇用を伴うものは多くはありません。複数戸法人も、まだまだ事例は少ないでしょう。

設問の選択肢が、「とても必要だと思う」であり、「とても重要である」ではありません。理想ではなく、現実的な研修設定の必要性で答えられているものと推察されます。農業者の興味を引くか、研修に人が集まるかという視点もあるでしょう。

農業就業人口が、毎年 4,000 人程度減少しているなかで（図表 1-4）、新規就農者は毎年 600 人程度しかいない現状です。農家戸数は、最近の 20 年間で概ね半分になってしまいました。あと 20 年すると、誰もいなくなってしまうかねない状況です。1 軒の農業者が、家族労働で規模を拡大できる速度に依存しては、農地の維持は困難かと思われます。

企業経営の世界では、単独の会社で事業拡大をおこなうには時間がかかる場合、M&A（合併&買収）を選択します。複数戸による法人化は、これに近いものかと思われます。

通年雇用する農業経営体や、複数戸で構成される法人は、まだ少ないのが現状です。ここで述べた内容は、差し迫っての研修の必要性は少ないかもしれません。ただし、自由回答では、少数ながら農業法人や、集落営農についての研修の要望がありました。

将来の北海道農業のあり方を考えると、農業者の組織に関わる問題は避けて通れません。組織・

人事・社会保険についての基本的な知識を普及させることで、雇用を伴う規模拡大や複数戸法人の設立に対し、躊躇している農業者の背中を押すことができないかと考えます。通年雇用や複数戸法人が少ないから、この分野の研修は必要ないのではなく、この分野の知識が少ないから、通年雇用や複数戸法人が増えないのだという仮説は成立しないでしょうか。

中小企業診断士として、各地の農業者支援機関と共同して、取り組みを進めたいと思います。

(3) 六次化グループについて

① 「商品開発」、「直売所」、「食品加工所」、「情報発信」、「ネット通販」

これらの設問については、「六次産業化や農商工連携により、農産物に付加価値を付ける」方向性に対する評価との相関が高く見られています(図表 4-8)。地域性や営農類型による差も見られます。

こうした分野の研修は、札幌で多く行われてきました。道央は良いとしても、道東、道北、道南から参加するのは困難でした。一方、市町村単位の研修では、こうした指向の農業者が余程多い地域でなければ、開催は困難でしょう。中間的に、支庁(振興局)単位くらいで開催することができれば、今後の振興に有意義かと思われます。それぞれの地区の機関と連携したいと考えています。

② 「商談と契約」について

「六次化グループ」のデータのうち、「商談と契約」については、六次化の方向性との相関がやや低く 0.35 でした(図表 4-7、4-8)。「六次産業化や農商工連携により、農産物に付加価値を付ける」を重視する(4)層の回答も(図表 4-15、4-16)やや低かったことは、私たちの必要性の認識と差がありました。

契約に関わるトラブルは、六次化以外にも資材や飼料などの取引について、農村では聞かれます。法律関係については、「面倒くさい」、「わからない」といった感覚もあるかと思います。「商談と契約」の重要性について、関係機関とともに周知を図らなければならないと感じました。

(4) 自由回答から

アンケートの自由回答や、現地での聞き取り調査では、農協と連合会に対する批判もありました。農家からの批判もありました。農協や連合会の経営について、組合員の中でも意見の相違があるようです。ただ、農協は、オーナー社長の独裁会社とは異なっています。総代会、理事会、組合長、そして組合員の総会と、民主的手続きで重大事項は決定されているはずです。また、理事、組合長は農業者でなければ就任できません。連合会でも同様です。

すべての決定は、組合員の問題意識と経営意識についての、最大公約数に依存します。それらは、経営環境の分析能力など、経営に関する能力全般に影響されます。農協経営の意思決定について意見の相違があり、より良い意思決定を実現しようとするならば、組合長、理事をはじめ一般組合員の経営能力を一段と向上させた上で、議論をすすめる必要があるでしょう。

今回のアンケートでは、一般農家の個別の問題を解決するための研修が想起される内容でした。自由回答では、農協も含めた階層別の研修などの要望もありましたが、アンケート設問の範囲外でした。また、今回のアンケートでは、言葉をわかりやすくするという方針で、設問を設定しました。戦略とかマーケティングという言葉は使いませんでした。農協の組合員、理事、組合長の、農協経営の意思決定については想定していません。農業者や農協の戦略などについても触れませんでした。

農協を自分の会社のように考えていただき、経営環境と一緒に分析し、その経営戦略を参加者全員で考えてもらうような研修も、興味深い取り組みかと思われます。

3. 経営学が農業振興に貢献できること

(1) ソーシャル・マーケティングについて

農業の多面的な機能、環境保全効果、食料自給率の維持、食の安全・安心対応などのため、補助金なり所得補償が必要だという主張は、現実的には理解できます。

中小企業診断士は、「サービスや製品に対して、金を払ってくれる人が顧客。ならば補助金を払ってくれる顧客は誰だろうか」と考えます。顧客は政治家、官僚でしょうか。表面的に見て、この人たちの権限と影響力は大きなものがあります。しかし、本当にお金を払っているのは、納税者あるいは有権者と呼ばれる人です。

第1章に述べたように、近年は農家人口が減ってしまい、農業者の集票力が下がっています。政治家の、農業への興味は下がっている懸念があります。それならば、都市住民である有権者の理解を得て、都市住民と協同しながら農業政策を改善する方法も、考えられるのではないのでしょうか。

農業の多面的な機能、環境保全効果、食料自給率の維持、食の安全・安心対応などを広く社会に訴えるための方法を、経営学の分野では「ソーシャル・マーケティング」と言います。コトラーという著名な経営学者が提唱し始めました。普通に言うマーケティング（マネジリアル・マーケティング）は利益追求中心で考えますが、「ソーシャル・マーケティング」は社会との関わりを重視します。非営利の組織を中心に、種々の事例や研究がなされています。都市住民を含めて、社会に強く訴えることが必要とされている農業にとって、有用な考え方です。

六次産業化を指向する農業者はもとより、農協を通してより良い農業政策を実現させようという方も、マーケティングの勉強は有用です。

(2) イノベーションについて

「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」という本が、昨年は大変に売れ、NHKでアニメドラマにもなりました。通称「もしドラ」と呼ばれています。ドラッカーは著名な経営学者です。ドラッカーは、イノベーション（経営革新、新機軸を創造すること）につ

いての多くの著書があります。非営利組織にもマネジメントとイノベーションが必要であると説いています。「もしドラ」は、高校野球に、マネジメントとイノベーションを適用して、甲子園に出場しようとする青春ドラマです。

食料自給率の問題が議論されていますが、政策の中心課題は米です。確かに本州は米が農業の中心ですし、北海道でも重要作物です。しかし、北海道は畑作地帯、酪農畜産地帯も多くを占めます。畑作、酪農畜産が、農政議論の外に置かれることはよくあります。我が国の食料自給率という、非営利的な意思決定の分野で、北海道の立場を主張するのに、イノベーションが必要ではないでしょうか。

例えば、企業経営の視点をもった納税者は、効率を考えます。補助金1円あたりの、自給食料カロリー向上効率の最大化を要望します。作物、地域、農法の組み合わせで、食料自給率の向上コストは異なります。北海道は、もともと低コストの農業生産が可能であり、有利であると期待されます。

他にも、多様な考え方があると思います。我が国で最も効率的な生産を達成している北海道の農業が、農政議論の中で尊重されるため、主張方法にイノベーションが必要と考えます。

(3) 経営戦略について

事業環境について考えるとき、外部環境の脅威と、内部環境では弱みにばかり目が行ってしまい、機会や強みを忘れがちです。脅威と弱みは重要ですが、機会と強みを忘れてしまうと縮小均衡に陥ってしまいます。北海道の農業についても同じことが言えます。

環境には自然環境もあれば、社会環境もあります。自然環境の変化については、例えば地球温暖化の影響があります。気温の上昇や多雨で、てん菜など寒冷地作物では病害が多発する懸念があります。また、水稻の病害虫なども変化しています。脅威はいろいろあります。

一方、小麦やイネ科牧草の雪腐れ病など、越冬障害の発生は減少傾向にあります。また、サツマイモの栽培が北海道で可能になってきています。機会も生じています。

社会環境について、どうしても脅威に目が向いてしまいます。円高のときも、円安のときも、いつでも脅威ばかりが騒がれます。機会は何かないのでしょうか。脅威さえ指摘していれば責任は取らずに済みますが、機会を指摘すると、それを活かせなかった場合、責任が問われかねません。しかし、遠く将来まで考える場合、脅威だけを指摘して何もしないという態度では、無責任です。農業者とともに機会を見出す努力を、私たちも続けて行きたいと思います。

中小企業診断士は、コトラーやドラッカーには及びませんが、経営学について一定以上の知識水準を満たしている専門家です。農業者の問題、法人の問題、農業団体の問題、農業全体の問題について解決策を探ろうとするとき、身近にいて、基本的な知識を提供し、一緒に考えることができる存在です。北海道民である中小企業診断士は、北海道の農業振興に役に立ちたいと考えています。積極的な利用を強く期待します。

付属資料編

＜ ヒアリング メモ 1 ＞

1. ヒアリング先	農業改良普及センター
2. 地域特性	稲作を中心に畑作も盛んな地帯。 平均規模は、北海道平均より小さい。
3. ヒアリング内容	・なかには、農産加工からファームインまで手掛け、補助金等を使わずに経営を成り立たせている農業法人もある。 ・普及センターとしては、高付加価値化への取り組みを支援する体制を組んでいる。 ・企業的な考え方をする農業経営者も存在する。それぞれの経営上の問題は個別に異なり本人たちが感じているニーズは多様である。 ・6次産業化などを目指す農家は、販路拡大を重要な問題点と考えている。 ・普及側から見ると、問題は販路にとどまらず、経営の基本から構築することが必要であると考えられる。 ・大きな法人で、会計事務所で記帳事務を行っている場合など、決算書の意味するところを理解していない事例も見られる。 ・財務・会計分野については、原価計算ができていないことが多い。区分記帳がなされていない。 ・資金管理についても、農協から自立した経営を目指す場合、重要な能力となる。しかしながら、十分に理解されているとは言い難い。 ・労務管理については、社会保険の整備などが途上にある。 ・地域で指導者を育てる取組が重要である。経営的なものの考え方を、社長として身につけてほしい。 ・問題解決、経営課題の考え方などを、若い後継者などに対して研修したことはある。 ・地域の農業で合理化や規模拡大は必要ではある。しかし極論を言えば、合理化とは少ない人数で広い面積を耕作すること。すると、雇用が減り、住民が減少、地域が崩壊する。 ・6次産業化には困難な点はあるが、地域の雇用を確保し、崩壊を防ぐには有効な手段だと思う。農業法人の通年雇用の観点からも、期待される。 ・農業経営者は経営問題の解決に臨んで、誰に相談すべきかわからないというところがあった。診断士などが、問題解決のパイプとなることがわかれば有意義だと思う。 ・ITについては、HP（ホームページ）検索やメール、ワープロ、表計算などは普及している。しかしHPの制作から管理維持となると十分ではない。 ・生産技術は既存の支援組織で十分対応できる。生産管理はGAPの中で進めている。労働負担の軽減や、作目分散による危険分散などを扱っている。 ・店舗管理・在庫管理については、既存の組織では扱えない。中小企業診断士に期待する。 ・企業法務については、民法、契約などについてはイメージすることが難しい。「商談の進め方と契約」など、イメージしやすい表現がよい。 ・労働、雇用契約、社会保険関係の研修は興味をもたれるだろう。

＜ ヒアリング メモ 2 ＞

1. ヒアリング先	農業改良普及センター
2. 地域特性	大規模畑作を中心とする地帯。耕作面積は平均 30ha 位で中には 100ha 超えもある。
3. ヒアリング内容	・ヨーグルトの生産販売や、野菜、馬鈴薯のネット販売などを行う農家は少数いるが、地域全体を見ると加工や直売の取り組みは少ない。 ・家族と親族からなる法人や、直系血族以外の親族に継承させるために 1 戸法人を設立した場合などはあるが、法人全体数はあまり多くない。 ・農業機械の取得に補助金を利用するため、複数農家で機械の共同利用をする場合があるが、そこから複数戸法人へと進む例は見られない。 ・規模拡大に伴う労働力不足には、コントラクターで対応しようとする考えが有力である。 ・酪農については、TMRセンターなども含め、比較的コントラクター化が進みつつある。 ・畑作では、農協で融雪剤散布の取りまとめなどを行っている。 ・馬鈴薯収穫についての作業負荷が大きいことが問題となっているが、土壌病害の関係もあり、コントラクター化構想はさほど進んでいない。 ・通年雇用を伴う大規模化については、酪農については見られるが、畑作では多くない。酪農では通年で作業があるが、畑作では作業量の季節変動が大きく、これが畑作で通年雇用を進めにくい一因かと推定される。 ・税務について、いまだに白色申告を行っている者も見られる。ソリマチ（会計ソフト）の利用はまずまず見られるが、税務申告のため損益計算のみに使っていることが多く、貸借対照表を作成していない者も多い。 ・品目毎の原価管理については、農協から農薬ごとに単位面積当たりの費用などを示しているから、意思決定の資料は示されている。しかし、個別農家での原価計算はできていないことが多い。 ・区分記帳がなされていない。作物ごとの原価は、個別には把握されていない。 ・財務会計や原価計算についての研修の必要性はあるが、実際に農家を動機付けることは難しい。 ・通常、面倒くさいという意識と、作業の多忙から、原価管理までは進められないことが多い。 ・当地区は、食品加工、直売、大規模化にともなう雇用は少ない。従って、企業戦略、マーケティング、組織、人事、生産管理についての課題は表面化していない。 ・当地区は、農協の機能が高く、農家の収益性向上に貢献してきた経過があり、農家も豊かである。反面、危機意識が薄いかとも見受けられる。 ・農協は良く運営されているが、農家が豊かとなる仕組みができていないということであり、個別農家への経営指導が充実しているという訳ではない。 ・工業分野でカイゼンと言われるレベルの運営管理については、GAPの中で取り扱われている。昨年、農協でも研修した。他に税理士などを講師とした研修も行った。

＜ ヒアリング メモ 3 ＞

1. ヒアリング先	農業協同組合
2. 地域特性	大規模畑作地帯。1戸当たり平均耕作面積は37ha。
3. ヒアリング内容	・農業経営規模と利益の研究報告では、畑作では40～45ha前後で利益が最大となり、その後はコストがかかり利益が減少、120～135haで再び利益が最大となるとされている（JA北海道中央会資料）。 ・当農協の農業経営体の規模拡大は、第一のピークに差し掛かり、難しい状況にある。 ・6次産業化について、実施農家はある。その農家は、複合経営で大規模であることから、人手が足りるのかどうか心配しているとのことである。 ・直売所を農協で設置するような希望は多い。Aコープの直売コーナーで当面は対応し、動向をみて判断したい。また、農協で加工施設を作れとの希望もある。 ・春播き小麦「春よ恋」を他市製粉会社で委託製粉し、町内で販売。パン、麺用に利用している。 ・当農協では多数の営農集団があるが、小麦コンバイン共同作業に関するものに限られる。農協のコンバインを貸出し、地域で運営している。 ・飛び地も地域のコンバインが対応し、土地所有者の所属集団にこだわらず収穫する。 ・営農集団は良く機能しているが、今のところ、法人化とは別問題である。他作物も含めて、コントラクターは存在しない。 ・財務会計について、ソリマチ（会計ソフト）の入力などはある程度進んでいる。もっとも、農民連盟の税務相談窓口任せりの農家もまだいる。 ・原価については、作物品目が少ないことから、ある程度把握できている。労働時間も比較的単純で、把握しやすい。 ・今後、作目が多様化してくると、原価管理が求められるだろう。 ・畑作3作物を合理化し余力を捻出しないと、新作物や新事業に着手することはできない。現実的にこれが6次産業化の前に行うべきことだと考える。 ・GPSによる無人トラクター耕作について注目はしているが、圃場の基盤整備も必要だろうと考えている。携帯端末による作業管理なども注目はしている。 ・今後、規模拡大のため複数戸による法人化が進むと、社長において、マネジメントの必要性が高まるものと考えます。 ・マネジメントについて、企業経営技法の必要分野について、組織に関することが重要となる。1戸法人で社長であったものが、合併し2戸以上の法人となると、一人が社長となり、他の者は専務なり、他の機能を担うこととなる。全体の所得目標に対して、個人の目標を設定し、利益配分しなければならない。 ・雇用に伴う労務契約、社会保険、年金などの問題も重要な課題となる。 ・農業政策、制度の理解は重要である。これらについては、北海道の農協全体段階の会議などで当農協は役割も担っており、その情報を組合員に周知を図っている。外部講師を依頼し、農業情勢を周知することもある。

＜ ヒアリング メモ 4 ＞

1. ヒアリング先	農業協同組合
2. 地域特性	稲作中心の地域である。 地域における平均耕作面積は 12.5ha 程度。
3. ヒアリング内容	・農業生産法人は 11 社（いずれも複数戸法人）あるが、これ以上作る予定はない。 11 社で利用している面積は全体の 4 分の 1 ほどで、今後個人農家が後継者がおらずリタイヤする際には、その土地の受け皿となる予定。 ・ 6 次産業化の取組みについては、農業界でどの程度認識されているのかは疑問である。 以前に地場産品で商品化を試みたことがあったが、今残っているのは、地場ベリー類によるワインと日本酒（道内酒造メーカーで委託生産）くらいなもの。 ・農家や農業生産法人に「冬の仕事」を作ればよいと思うものの、J A として積極的に加工施設の整備等に取り組む予定は無い。 ・農家にはあまりリスクを負わせたくはない（個人的見解）。J A としては、生産面をもっと改善・強化する方向で考えている。 ・農家等の財務管理面については、認定農家を増やす取り組みをした際に、青色申告もセットで指導したので、現状では大体できている。 ・クミカンの利用法に変化が起きており、また、税理士等が関与しているところも増えていることから、益々、J A としては農家の内情が見えなくなってきた。 ・農業生産法人は作ったものの、後継者づくりが課題のところも結構ある。新たな人材を入れなきゃならないが、経営資源を持っていない外部の人材は敬遠される。 ・外部人材の雇用に関しては、後継人材に限らないにしても課題となるケースはあるし、それにとまなう人事・労務面の整備もさらに進める必要があろう。 ・当地域ではあまり困ってはいないが、労働力不足を解消するアイデアを求めている話はわりと多いようだ。雇用問題とからめて補助制度がないかといった話も聞く。 ・農協職員の研修としては、入職時に J A カレッジで研修をうけるほか、中堅職員についても、そうした機会がある。あとは、必要に応じて、関わりのある外部の人などと共に取り組みながら覚える程度である。 ・J A カレッジの研修については、J A グループ出身の講師よりも、外部の研修機関から派遣されてきた講師の研修のほうが面白いようだ。

＜ ヒアリング メモ 5 ＞

1. ヒアリング先	農業協同組合
2. 地域特性	水田も多かったが転作率 50%以上で畑作中心となった。平均耕作面積は 14ha 位。
3. ヒアリング内容	・平成 13 年～20 年まで、青色申告の指導をし、法人化することを条件に助成金も出したが、10 社くらいしかできなかった。 ・当地域では、1ha 未満の農家から最大では 200ha の農業生産法人まである。 ・法人では、肥料・農薬・飼料・資材の購入に際し、見積り合わせに J A が利用されているケースも多い。 ・古くから一般商社も存在しており、農家にとっては高く売れたり、現金が入るといった魅力がある。タマネギの作付指標もあり、守りたいが、商社は関係なく動く。 ・強い反対はあったが、農家の経営をクミカン任せにしないためにクミカン制度を 5 年以上かけて廃止した。 ・農協職員にも反対があったが、対応策として、コンピュータソフト開発会社の記帳代行を導入した。 ・営農スタッフには、経営診断の講習（中央会の）を受けさせている。技術スタッフも別にいるが、農作物生産をわかっている人間が営農指導しなければ実効性・信頼性はないだろう。技術面は 10 名のスタッフで対応し、普及センターと連携して部会などにアドバイスしている。 ・付加価値をつけることについては、P B（プライベートブランド）商品の製造販売を手掛けている。カレーやハヤシライスのルー、野菜のソース、ドレッシング、コーンやオニオンなどのスープ、ニンジンジュース、などがある。 ・また、スナック菓子メーカーと業務提携し、H21 年 12 月よりスナック菓子の受託製造を開始している。 ・営業面では、東京事務所があり、常駐スタッフが P B 商品などの営業をしている。 ・中小企業診断士に求めることとしては、工場（加工施設）運営の指導などがあればいいと思う。

＜ ヒアリング メモ 6 ＞

1. ヒアリング先	自治体の農業担当部署
2. 地域特性	稲作が中心の地帯。 一戸当たりの経営規模は、10～20ha が多くを占める。
3. ヒアリング内容	・遠くないところに観光地があるが、加工、販売への取り組みは、あまり見られない。 ・法人化している経営体は3%程度である。30ha を超える経営体は2%程度である。 ・急速な高齢化から、規模の拡大は期待されるが、飛び地が増えるばかりで、規模拡大による生産の合理化は、さほど進んではない。 ・米に関するイベントなどの活動はある。地域としてのブランド化への取り組みについては、地名のアピールは行っているものの、ストーリーやこだわりなど、ブランドを構成する要件について深く計画されたレベルではない。町役場と農協の連携も無い。 ・収量についての基礎データもはっきりしない。農協への米出荷は60%程度であり、全体把握は困難である。 ・農協は広域合併したが、地域への指導力は乏しく、他町では支所単位の動きが目立つ。当町では独自の活動は無い。一部の生産者には、何かしなければならぬとの危機感はある。 ・農家の経営管理のレベルは低い。例えば、パソコンで原価管理を行っているのは1%程度と推察している。 ・地域の農業者の意識と技術の向上のため、研修会を実施した。農業試験場などに講師を依頼した。これには農業経営学が含まれる。

＜ ヒアリング メモ 7 ＞

1. ヒアリング先	自治体の農業担当部署
2. 地域特性	稲作と畑作、畑作と野菜などの複合経営が多い。 一戸当たり平均面積は約 12ha。
3. ヒアリング内容	・ 20ha 以上の農家は 20%以上あり、最近ではこのレンジの農家が増えている。また、遊休農地の少なさが地域の特徴でもある。 ・ 法人数は 20 社程で、集落営農は 1 件のみとなっている。 ・ 水田からの転作率は 70%を超えているが、生産コスト>販売価格となっている。 戸別所得補償制度のほか戦略作物への取組など所得確保が課題となっている。 ・ 加工まで取り組んでいる農家はあるものの極めて少なく、また全体として取組意欲のある農家は少ない。この理由は、労働力が不足していることのほか、大消費地が近く生鮮の状態での出荷需要が多いためである。 ・ 6 次産業化については、労働力が不足しやりたくてもやれない農家が多いのが実情。 人を雇用しても採算的にあうかどうか疑問視している。 ・ 地域性もあるが、6 次化以前に良質な作物の生産と安定的な生産量確保に取組まねばならないと考えている。 ・ 数年前より、農家の担い手作りのため、農家・非農家や経験・未経験を問わず多くの若者を受け入れている。 ・ カリキュラムは、研修→就農→フォローアップの流れで、入会希望者は多い。地元農家の受け入れ体制も確立されている。 ・ 農業は技術習得に時間がかかり、自立するまで年月を要する。非農家で未経験者はノウハウの習得等で課題がある。

＜ ヒアリング メモ 8 ＞

1. ヒアリング先	自治体の農業担当部署
2. 地域特性	稲作及び畑作地帯。 一戸当たり耕作面積は平均 10ha で、20ha 以上は 10%ほど。
3. ヒアリング内容	・法人数は 10 社程で、生産組合が動いており集落営農はない。 ・規模拡大の流れの中で飛地による生産効率の問題があるが、集落毎の権利移転・転用を促進しており効率面での問題は少ない。 ・古くから農産物のブランド化に農協・町・普及センターが共同して取り組んできた。それだけに農協等への信頼度は高く、系統流通は 8 割を超えている。 ・冬期に JA の婦人部で手作り味噌の加工を行なっている以外に、農家の加工・販売の事例はない。その理由は、農産物そのものにブランドがあり加工する必要があること、系統流通以外ではブランドを証明するシールが貼付できないことなどによる。 ・他地域と同様、高齢化の進行による担い手の減少に直面している。後継者が一人もいない地区もある。 ・経営規模の拡大や生産性の向上等を図り、農業所得を上げるなどして魅力ある農業にしていかないと、このような現象に歯止めがかからない。 ・近年、認定農業者を中心に国の支援策が講じられている。認定農業者ではスーパーL 資金が活用できる。農地・家畜・施設・機械だけでなく経営安定化への投資も可能で、規模の拡大が行いやすい。その他としては戸別所得保障制度がある。 ・新規就農や U ターン者を受け入れる仕組みはあるが、現実的には U ターン者に対する支援が主となっている。但し、U ターン者があれば激励会を開催したり、農家への派遣研修を行ったりする程度で、積極的な支援までには至っていない。 ・他には、農業技術・農業簿記・土壌の基礎知識などの研修会を定期的で開催しており、さらに、農業後継者組織に対する育成強化を目的とした施策に対する支援も行なっている。

＜ ヒアリング メモ 9 ＞

1. ヒアリング先	中小企業診断士
2. 地域特性	稲作中心の地域。 一戸当たり平均耕作面積は13ha程度。
3. ヒアリング内容	・これまでに農家等の支援にかかわったケースとしては、農家で道の駅や製造・販売も手掛けている先や、お餅の製造・販売をしているところ、また、和牛の育成・肥育から加工・販売を手掛けているところ・・・などがあった。 ・原料のまま売るのではなく、加工して保存可能とし、付加価値を高める取り組みはまだ必要である。 ・ISO22000の審査員補になっていることから、その知識を活用した生産管理手法の指導や、食品衛生法に関わる衛生管理のマニュアル作成などの支援をしたことがある。 ・原価については、原価管理というよりも、農家はまず、原価計算についての勉強だろう。コストダウンしようにも、トータルでは把握されているが、何にどのくらいかかったかの把握がされていないので、計算ができない。PCを使っているが、データがインプットされていない。 ・ニーズとしては他にも、マーケティング面で顧客の確保（開拓）、ブランド化、HPを使って生産物のトレーサビリティを公開することなどがあるのではないかと。 ・農協との関係では、農協の役員をしている農家でも、「付き合いはそこそこにする」と言っている人も結構いる。 敵対はしないが、あまり期待もしない。ただ、資材購入などは少し高めでも明細書を作ってくれるなどのメリットが（農協には）ある。 ・土建業から農業法人を作ってコントラクター事業をしているところもある。また、一戸一法人で実態は家族経営であっても、社会保険に入っているところは結構ある。 ・環境保全や地球人口増による食糧難などを考えれば、診断士として農業分野において活動できる余地は出てくると思う。

農業者支援研修に関するアンケート

- ①あなたが担当または活動されている地域はどちらですか？〔 〕支庁
- ②上記①地域の営農類型はどちらかというのとどれに該当しますか？ いずれかひとつに○をつけてください。
稲作 畑作 酪農 畜産 果樹
- ③上記①地域の一戸当り平均耕地面積はどのくらいですか？〔 〕ヘクタール

※農業者や農業生産法人に対する以下のテーマの研修についてその必要性をおたずねします。
該当する記号に○をつけてください。

問1.「後継者が育つ組織の作り方」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問2.「複数戸法人の社長業について」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問3. 雇用保険、健康保険、年金など人を雇う時に必要な法律知識

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問4.「採用方法、就業規則や給与体系について」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問5.「商談の進め方と契約書の見かた・作り方」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問6.「売れる商品、儲かる商品に必要なこと」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問7.「直売店の管理と運営」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問8.「食品加工所の立ち上げ方と運営」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問9.「ネットを活用した情報発信の方法」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問10.「ネット通販の進め方」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

次ページへ続く



恐れ入りますが、11月7日(月)17時までにFAX頂けると幸いです。

問11.「決算書から経営を判断する方法」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問12.「儲かるための原価計算の仕方」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問13.「上手な機械・設備投資と資金管理の方法」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問14.「中長期の事業計画の立て方」

- A とても必要だと思う B 必要だと思う C それほど必要だと思わない D 全く必要ない

問15. 記載した研修テーマ以外でご希望の研修があればお書きください。

--

※地域を守るための以下の事項についておたずねします。

該当する記号に○をつけてください。

問16. 個々の農業経営体の合理化や規模拡大により、耕作放棄地の発生を防ぐ

- A とても重要である B 重要である C あまり重要でない D 重要でない

問17. 6次産業化や農商工連携により、農産物に付加価値をつける

- A とても重要である B 重要である C あまり重要でない D 重要でない

問18. 組合員の結集を強め、農協の機能を強化する

- A とても重要である B 重要である C あまり重要でない D 重要でない

問19. その他ご意見ございましたらご自由にお書きください。

--

ご協力ありがとうございました。

ご協力いただきました団体・農業者の方々には、調査報告書を1部送付させていただきます。(来年2月末予定)

つきましては、調査報告書の送付先を以下にご記入頂けると幸いです。

①送付先団体名:	
②送付先部署名:	

社団法人 中小企業診断協会 北海道支部 〒060-0004 札幌市中央区北4条西6丁目1 毎日札幌会館4F TEL.011-231-1377 FAX.011-231-1388
--

＜アンケート集計表 1 支援機関別平均値＞

*全く必要ない 1 *それほど必要だと思わない 2 *必要だと思う 3 *とても必要だと思う 4

※問 16～18 のみ *重要でない 1 *あまり重要でない 2 *重要である 3 *とても重要である 4

質問項目	JA	農法人	普及C	役場	平均
問1.「後継者が育つ組織の作り方」	3.65	3.62	3.65	3.50	3.55
問2.「複数戸法人の社長業について」	2.85	3.08	3.18	2.67	2.80
問3. 雇用保険、健康保険、年金など人を雇う時に必要な法律知識	3.27	3.38	3.35	3.22	3.26
問4.「採用方法、就業規則や給与体系について」	3.12	3.15	3.19	3.12	3.13
問5.「商談の進め方と契約書の見かた・作り方」	2.88	3.00	2.88	3.03	2.99
問6.「売れる商品、儲かる商品に必要なこと」	3.04	3.00	3.12	3.13	3.10
問7.「直売店の管理と運営」	2.58	3.08	2.71	2.93	2.86
問8.「食品加工所の立ち上げ方と運営」	2.46	2.85	2.82	2.89	2.80
問9.「ネットを活用した情報発信の方法」	2.81	3.15	2.76	3.19	3.07
問10.「ネット通販の進め方」	2.58	2.77	2.59	3.01	2.86
問11.「決算書から経営を判断する方法」	3.58	3.38	3.65	3.29	3.39
問12.「儲かるための原価計算の仕方」	3.46	3.46	3.47	3.29	3.36
問13.「上手な機械・設備投資と資金管理の方法」	3.38	3.15	3.35	3.31	3.32
問14.「中長期の事業計画の立て方」	3.42	3.15	3.53	3.23	3.29
問16. 個々の農業経営体の合理化や規模拡大により、耕作放棄地の発生を防ぐ	3.50	3.23	3.35	3.33	3.36
問17. 6次産業化や農工商連携により、農産物に付加価値をつける	3.08	3.15	3.24	3.21	3.18
問18. 組合員の結集を強め、農協の機能を強化する	3.69	2.25	3.06	3.12	3.14

＜アンケート集計表 2-1 エリア別平均値＞

*全く必要ない 1 *それほど必要だと思わない 2 *必要だと思う 3 *とても必要だと思う 4

※問 16～18 のみ *重要でない 1 *あまり重要でない 2 *重要である 3 *とても重要である 4

質問項目	オホー ツク	空知	釧路	後志	根室	宗谷	十勝	平均
問1.「後継者が育つ組織の作り方」	3.63	3.57	3.80	3.54	3.30	3.38	3.56	3.55
問2.「複数戸法人の社長業について」	3.06	2.69	3.00	2.67	2.80	2.63	2.44	2.80
問3. 雇用保険、健康保険、年金などを雇う時に必要な法律知識	3.25	3.36	3.10	3.38	3.00	3.00	3.28	3.26
問4.「採用方法、就業規則や給与体系について」	3.07	3.21	3.10	3.15	2.90	2.88	3.06	3.13
問5.「商談の進め方と契約書の見かた・作り方」	3.00	2.79	3.00	3.17	2.60	2.75	2.89	2.99
問6.「売れる商品、儲かる商品に必要なこと」	3.31	3.00	3.10	3.23	2.80	2.63	2.94	3.10
問7.「直売店の管理と運営」	2.88	2.79	3.20	3.08	2.40	2.50	2.61	2.86
問8.「食品加工所の立ち上げ方と運営」	2.94	2.64	3.00	3.00	2.50	2.50	2.67	2.80
問9.「ネットを活用した情報発信の方法」	3.13	3.21	2.90	3.46	2.90	2.88	3.00	3.07
問10.「ネット通販の進め方」	2.94	2.93	2.80	3.31	2.40	2.38	2.89	2.86
問11.「決算書から経営を判断する方法」	3.31	3.36	3.50	3.33	3.10	3.13	3.50	3.39
問12.「儲かるための原価計算の仕方」	3.31	3.29	3.50	3.33	3.00	3.25	3.39	3.36
問13.「上手な機械・設備投資と資金管理の方法」	3.31	3.36	3.40	3.25	3.00	3.25	3.50	3.32
問14.「中長期の事業計画の立て方」	3.38	3.31	3.40	3.50	3.00	3.13	3.50	3.29
問16. 個々の農業経営体の合理化や規模拡大により、耕作放棄地の発生を防ぐ	3.50	3.50	3.10	3.54	3.00	3.38	3.28	3.36
問17. 6次産業化や農商工連携により、農産物に付加価値をつける	3.31	3.07	3.20	3.31	2.90	2.75	3.17	3.18
問18. 組合員の結集を強め、農協の機能を強化する	2.93	3.07	3.40	2.92	3.00	3.13	3.39	3.14

＜アンケート集計表 2-2 エリア別平均値＞

*全く必要ない 1 *それほど必要だと思わない 2 *必要だと思う 3 *とても必要だと思う 4

※問 16～18 のみ *重要でない 1 *あまり重要でない 2 *重要である 3 *とても重要である 4

質問項目	上川	石狩	胆振	渡島	日高	桧山	留萌	平均
問1.「後継者が育つ組織の作り方」	3.75	3.43	3.50	3.60	3.25	3.50	3.50	3.55
問2.「複数戸法人の社長業について」	2.94	2.86	2.75	2.70	3.25	3.00	2.83	2.80
問3. 雇用保険、健康保険、年金などを雇う時に必要な法律知識	3.31	3.57	3.00	3.30	3.75	3.17	3.33	3.26
問4.「採用方法、就業規則や給与体系について」	3.25	3.57	2.88	3.20	3.50	3.17	3.17	3.13
問5.「商談の進め方と契約書の見かた・作り方」	3.00	3.29	2.75	3.20	3.50	3.33	3.17	2.99
問6.「売れる商品、儲かる商品に必要なこと」	3.31	3.29	3.00	3.00	3.25	3.50	3.17	3.10
問7.「直売店の管理と運営」	3.06	3.29	2.63	2.70	3.00	3.17	3.00	2.86
問8.「食品加工所の立ち上げ方と運営」	2.81	3.29	2.75	2.80	2.50	2.83	3.00	2.80
問9.「ネットを活用した情報発信の方法」	3.13	3.14	2.75	2.70	4.00	3.00	3.00	3.07
問10.「ネット通販の進め方」	3.06	3.00	2.75	2.50	3.25	2.83	2.83	2.86
問11.「決算書から経営を判断する方法」	3.50	3.71	3.25	3.20	4.00	3.50	3.50	3.39
問12.「儲かるための原価計算の仕方」	3.56	3.43	3.25	3.20	3.75	3.50	3.50	3.36
問13.「上手な機械・設備投資と資金管理の方法」	3.38	3.43	3.25	3.10	3.50	3.33	3.33	3.32
問14.「中長期の事業計画の立て方」	3.38	3.29	3.00	3.10	3.25	3.17	3.17	3.29
問16. 個々の農業経営体の合理化や規模拡大により、耕作放棄地の発生を防ぐ	3.31	3.43	3.38	3.20	3.50	3.17	3.83	3.36
問17. 6次産業化や農商工連携により、農産物に付加価値をつける	3.44	3.43	3.00	2.80	3.50	3.50	3.33	3.18
問18. 組合員の結集を強め、農協の機能を強化する	3.19	3.29	3.25	3.20	3.25	3.00	3.00	3.14

＜アンケート集計表3 フリーアンサー項目の回答＞

問 15. 記載した研修テーマ以外でご希望の研修があればお書きください。

- 従業員向けの研修会（複数）。
- 「税金・会社運営の知識研修」。
- 「人材育成、作業管理研修」。
- 農業生産法人が抱える共通課題についての研修会を行ってほしい。
- 農業者の他、JA に対する支援もあればいいと思う。
- 「税務研修」。
- 農業生産法人のメリット・デメリットなど「生産法人の設立に関する基本知識研修」。
- 異業種交流が可能な研修。

問 19. その他ご意見ございましたらご自由にお書きください。

- 農協よりもその上の改革が必要。
- 集落営農の取り組みの必要性をPRしてほしい（限界集落対応に向けて）。
- 地域を守るために農産物流通のスリム化が重要。その立ち位置に農協が特化できるのであれば農協の存在に意味がある。
- 肥料・飼料・燃料等の価格が上昇。2 年連続の猛暑で乳牛のダメージも大きい。草地更新の補助事業を今以上に充実させてほしい。
- TPP＝地域農業の衰退。
- これら研修等の必要性は認識しているが、高齢農業者の多い当町では研修ニーズはない。
- JAには技術支援と経営感覚を養う支援の充実が期待される。
- 学校教育での農業教育の強化。

研修カリキュラム例①

テーマ	後継者が育つ組織づくりのために
研修名	「組織作りのポイント」
対象者	農業生産法人の経営者・幹部など
研修のねらい	法人化はしても、後継経営者が育たなければ経営の継続は難しくなります。とくに複数戸法人の場合、誰が経営トップに就くのかによって、経営活力が大きく左右される可能性があります。法人化以前にはそれぞれ一国一城の主だった人が、法人化後にはその組織内における自分の立場をどう考え、どう行動しなければならないか。どのような組織（法人）づくりをしたら、後継者が育ち経営が継続・発展できるのかについて、学んでいただきます。
主な内容	・組織成立の要件 ・組織運営の原則（権限と責任など） ・組織の基本形態（ライン組織、ファンクショナル組織など） ・事業部制について ・経営権について
研修形式・時間数	講義形式 (120 分)

研修カリキュラム例②

テーマ	農業外部からの人材確保のために
研修名	「雇用に伴い必要となる労務環境の整備」
対象者	農業生産法人の経営者・人事担当者など
研修のねらい	労働者を一人でも雇用した場合、その使用者は様々な場面で責任を負う必要が出てきます。法人であれば尚更そうですが、個人経営であっても、知っておかなければならないことは色々あります。 ここでは主に法人の場合を想定し、農業外の人材を確保する上で最低限整備しておくべき保険制度や労働関係法規について理解を深めていただきます。
主な内容	・労働基準法と就業規則について（農業における適用除外なども） ・パートタイム労働法や労働者派遣法などについて ・労災保険・雇用保険について ・健康保険・厚生年金保険について
研修形式・時間数	講義形式 (120 分)

研修カリキュラム例③

テーマ	決算書から自分の経営をどう判断すればよいか
研修名	「決算書の読み方・活かし方」
対象者	農業生産法人の経営者・幹部など
研修のねらい	経営の成果は、決算書で示されます。しかし、その意味するところが「よくわからない」という声も意外と多いものです。本当に儲かっているのかどうか？決算書の数字をどう判断し、今後の経営に活かすにはどう考えればよいのか？ まずは、サンプルの決算書を用いてその読み方・分析の仕方を学んでいただき、あとでご自分の決算書内容を判断できるようになることを目指します。
主な内容	・決算書の種類（損益計算書・貸借対照表など） ・損益計算書の読み方 ・貸借対照表の読み方 ・分析比率の判断について ・今後の経営に活かすポイント
研修形式・時間数	講義形式及び演習形式（180分）

研修カリキュラム例④

テーマ	しっかり利益を確保するには、どのような管理が必要か
研修名	「儲かるための管理の実践ポイント」
対象者	農業生産法人の経営者・会計担当者・部門責任者など
研修のねらい	「利は元にあり」という言葉があります。いくら高値で売れても原価がおろそかになっていては利益を確保できないという事ですが、農業の場合、必ずしも売値を高く付けられるわけではありません。であれば尚更、原価をきちんと管理する必要があります。 しかしそれを実践するには、きちんとポイントを押さえた取り組みが必要です。原価管理をどのように進めて行けばよいか、取り組み段階ごとのポイントを学んでいただきます。
主な内容	・コスト意識を持つ！ ・コスト構造を理解する ・原価計算の知識（直接原価、在庫の把握など） ・損益分岐点について ・部門ごとの原価管理
研修形式・時間数	講義形式及び演習形式（180分）

研修カリキュラム例⑤

テーマ	無理のない設備（機械）投資のために
研修名	「設備投資と上手な資金管理の方法」
対象者	農業生産法人の経営者・幹部・会計担当者など
研修のねらい	農業機械や設備・建物等は多額の資金を要するものが多々あります。補助制度もありますが、それ故安易に手を出したり、あとで借入返済負担に苦しんでいるケースもあるようです。 設備投資には基本的な考え方があります。それを知った上で、しっかりと資金計画を立て、無理のない投資を行えるようになることを目指します。「勘定合って銭足らず」がなぜ起こるかについても、理解して頂きます。
主な内容	・設備投資と減価償却について ・設備投資の有利さの評価法（経済性計算） ・投資限度額の考え方 ・「勘定合って銭足らず」はなぜ起こるか ・資金計画の立て方
研修形式・時間数	講義形式及び演習形式（180分）

研修カリキュラム例⑥

テーマ	ブレない農業経営実現のために
研修名	「中長期の営農計画の立て方」
対象者	農業生産法人の経営者・幹部など
研修のねらい	農業経営は、営農形態にもよりますが、気象変動や農業政策の影響を大きく受けるという特徴があります。従って、臨機応変な対応が求められますが、一部を除き多くの場合、回収までに時間がかかる事業でもあります。つまり、土をつくり栽培技術を積み重ねて結果を待つことが必要です。現状では、中長期の営農計画を立てておられるケースは少ないようですが、その必要性を理解した上でそのつくり方を学んでいただきます。
主な内容	・経営計画の種類について ・中長期計画はなぜ必要か ・中長期計画に盛り込むべき項目について ・中長期計画策定のポイント ・中長期計画の活かし方
研修形式・時間数	講義形式（120分）

おわりに

2008 年の世界同時不況で、日本経済は一気に冷え込み、未だに景気回復の兆しは見えない状況です。道内においてもこの影響は少なくなく、さらに国の公共事業予算の大幅削減などにより、建設業をはじめとする道内企業の経営状況はよりいっそう厳しいものとなっています。

しかし、北海道には他国や他府県にはない魅力的な財産がたくさんあります。食料自給率の低い日本（カロリーベースで 39%）にあって 187%の北海道農業・農産品と、ブランド価値の高い水産資源、美しい大自然・景観や温泉などの観光資源、風力・太陽光・地熱などの豊富な再生可能エネルギー、きれいで潤沢な水資源、幕末時代より厳寒の北海道を開拓した先人のフロンティアスピリットを継承する人々などがあり、これらが北海道の強みです。

企業経営においては、この強みを事業機会に活かす戦略が最も大きな成果をもたらします。農業政策では昨今さまざまな動き（脅威）のある農業ですが、経済発展著しい東アジアの動向（機会）などにも目を向けると、まだまだ大きな成長の余地が残されています。ただし、今後ますます競争が激化するこれらの市場において、営業利益が赤字である農業経営の延長線上にその余地は残されていないと考えるべきでしょう。すなわち、旧来の体質から脱却し経営力のある法人に変革していく必要があり、そのようなところで私たち中小企業診断士がお手伝いできるのではと考えております。本報告書がそのような変革行動へのきっかけになれば幸いです。

最後に、本調査研究事業を進めるにあたり、様々な情報提供をいただいた農業者支援機関の皆様、調査にご協力戴いた農業生産法人及び中小企業診断士の皆様に心より感謝申し上げます。

平成 24 年 2 月

H23 年度調査研究事業 編集委員

中小企業診断士 野崎 晴行

中小企業診断士 伊槻 康成

中小企業診断士 大島 健輔

一般社団法人 中小企業診断協会北海道の御案内
(2012年4月より、名称が上記のように変わります)

一般社団法人 中小企業診断協会北海道とは

中小企業診断士(注)を会員とする、全国ネットの経営コンサルタント団体です。全国47都道府県にある他の協会とも連携しながら活動しており、北海道には約160名の会員がおります。

(注) 中小企業診断士とは

中小企業診断士は、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う法律上の国家資格者として、「中小企業支援法第11条」に基づき経済産業大臣が登録した者です。

診断協会北海道では農業生産法人を含む中小企業者の皆様に主に次の支援を行っております。お気軽に、お問い合わせください。

①各種経営相談

- ・経営全般
- ・新商品・新サービスの開発、新生産方式の導入
- ・新規創業・法人化
- ・経営戦略の再構築
- ・各種研修会・人材育成・・・など



②各種研究会

診断協会北海道には、農業を初めとして、様々な分野別の研究会があります。

例えば「農業ビジネス研究会」は、「旧農業基本法」が「食料・農業・農村基本法」に代わった5年後の平成16年にできましたが、同研究会に所属する中小企業診断士は、農業生産法人の経営診断や農商工連携・6次産業化支援などを行っております。

一般社団法人 中小企業診断協会北海道

(2012年4月より、名称が上記のように変わります)

〒060-0004 札幌市中央区北4条西6丁目1 毎日札幌会館4F

<http://www.shindan-hkd.org/>

E-mail: sindnhkd@iris.ocn.ne.jp

TEL.011-231-1377

FAX.011-231-1388

「北海道における農業経営体の経営能力向上」に関する調査研究報告書

平成 24 年 2 月発行

著者 野崎晴行 伊槻康成 大島健輔

発行者 笹山喜市

発行所 社団法人 中小企業診断協会 北海道支部

〒060-0004 札幌市中央区北 4 条西 6 丁目 1 番地 毎日札幌会館 4F

TEL. 011-231-1377 FAX. 011-231-1388

印刷製本／米沢印刷紙業株式会社