

○ブドウ法人Mは、30年を超える老木の樹勢低下や害虫被害等で平成25年頃から収量が低下し、経営が悪化した。

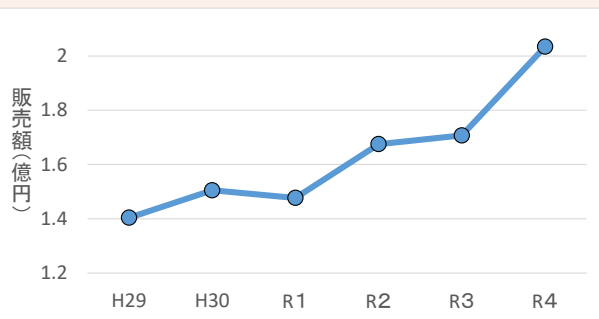
○指導所は、平成29年から関係機関と連携し、市場性の高い品種への改植や樹勢強化への技術対策を提案し、収量増加を目指した。また、法人内の組織体制変更に伴う従業員育成や経営管理、労働環境の改善を支援した。

○令和2年から、樹勢の回復や改植が進んだことで収量も増加し、令和4年のブドウ販売額は、目標以上の2億円を突破した。

具体的な成果

1 ブドウの販売額アップ

■新たな剪定法や施肥、加温体系の見直しで、令和2年から樹勢が回復し、シャインマスカットへ改植も進み、令和4年販売額は、2億円（H29:1.4億円）を突破した。



2 経営改善から労働環境改善への取組

■経営改善では、法人自らが作業内容や資金繰り等の予実管理を実施可能となった。班長によるミーティングが定着し、栽培管理の情報共有や技術統一が進んだ。

■労働環境改善では、モラルサーベイ(従業員への意識調査)後に、賃金体系や退職金、変形労働時間制を導入し、従業員の離職率低下やモチベーション向上につながった。



班長会議の様子

[illegible]

普及指導員の活動

平成29～30年【技術統一及び樹勢強化】

■組合長及び班長と月2回の生育調査を実施し、技術統一や樹勢強化の取組を支援した。体制強化に向け、関係機関（JA、市、県）と役割分担して支援した。

令和1～3年【改植に向けた支援】

- 植栽図を作成し、改植計画を作成。
- 班長へ改植の植付技術講習を実施。

令和2～4年【樹勢強化、作業進捗管理】

■肥大期の加温体系変更。
■班長自らが設定した計画に対し、毎月の班長・経営会議で作業進捗を支援。

平成29～令和4年【人材確保及び労働環境改善支援】

■大学校等雇用就農ガイダンス参加促進。
■従業員の処遇改善に向け、モラルサーベ
イを提案・実施。

普及指導員だからできたこと

・県外の情報を分析し、農業革新支援担当
や試験研究機関と連携して技術導入に向
け助言できた。

・技術と経営の両面から分析し、着実に改植を実施できた。

・経営体との信頼関係を強みに、従業員の
人材育成や労働改善まで踏み込んだ活動
ができた。

ブドウ法人経営体の経営再建に向けた取組

活動期間：平成 29 年度～令和 4 年度

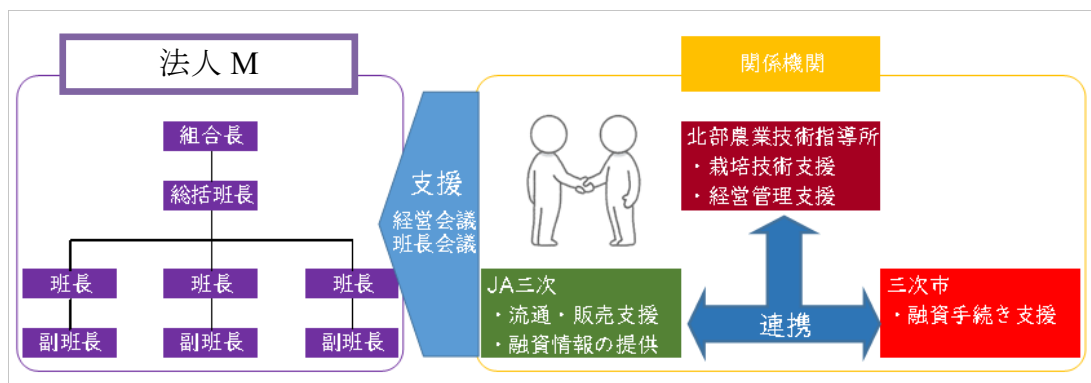
1. 取組の背景

広島県三次市の法人 M は、昭和 63 年に設立され、現在 8.5ha の栽培面積で経営している。30 年を超える老木が増えたことによる樹勢低下や平成 25 年の甚大な害虫被害で収量が低下し、急激に経営が悪化した。指導所は、関係機関（三次市、JA ひろしま三次）と連携し、商品価値の高いシャインマスカットへの改植や樹勢強化のための技術対策を提案し、生産性向上と品質向上を目指した。また、組合内の組織体制が変更されたことに伴う従業員への技術向上や経営改善に向けた経営管理支援、人材確保・定着のための労働環境改善を行った。

2. 活動内容（詳細）

（1）法人内の組織強化に向けた体制支援

平成 29 年、統括班長のもと 3 班体制とし、班長と副班長を置いた。経営改善では、関係機関と支援チームを作り、月 1 回の経営会議を開催した。組合長と会計担当が出席し、資金繰り表による経営状況の確認、労働コスト、従業員のモチベーションに繋がる労働環境の改善、販売対策を協議した。月 2 回の班長会議では、組合長と班長の意思疎通を図るため、主に作業の進捗状況の確認を行う場とした。また、班長会議の前には必ず組合長、班長、関係機関が一緒に生育調査を実施し、当面の栽培技術を確認した。



法人 M への支援体制

（2）栽培技術支援

老木の樹勢低下が、販売額の低下など経営上、大きな課題であったため、樹勢強化に取り組んだ。この樹勢強化が可能な樹では、ロケット式剪定による主枝の樹勢強化や施肥改善、果実肥大を促進する加温体系の見直しを提案し、実施された。樹勢回復が難しい樹では、収量や品質、生産性を考慮した「シャインマスカット」への改植提案を行い、経営的に無理がないよう、計画的な改植を進めた。

(3) 経営管理支援

当面の経営改善では、5年後の経営状態を明確化した営農計画作成を支援し、月1回の経営会議で、自ら予実管理が実施できるよう促した。令和元年に会計担当を配置し、重点的に支援した結果、営農計画策定や生産データの整理、月別の資金繰り表の作成を自ら行えるようになった。とくにコスト管理を軸に、営農計画の進捗管理と併せ、データ分析を支援した。また、月2回の班長会議では、班長が受け持つほ場の生育状況や作業進捗を確認し、当組合内の情報共有を促進するとともに当面の栽培技術について助言を行った。

人材の確保では、県立農業技術高等学校の雇用就農ガイダンスへの参加を促し、高等学校の卒業生をはじめ目標とした従業員30人の確保に繋がった。

労働環境の改善では、労働保険や社会保険に加えて、さらなる従業員の働き方改革や処遇改善を進めるため、平成29年からアンケートによるモラルサーベイ（従業員意識調査）を提案実施し、翌年から変形労働時間制や賃金ベースアップ制等を導入し、就業規則の整備が行われた。



班長会議の様子

農業法人の「働く環境」に関するアンケート

2022年(令和4年)10月30日
宮城県農業技術支援センター
10月30日現在(令和4年10月30日現在)

◆アンケートの記入にあたって◆
このアンケートは、農業法人に就業する皆さんの「働く環境」の改善や意識を目的として実施するものです。
このアンケートの回答により、貴人が特定されることも、不利益が生じることもありません。
回収したアンケート(回答は、回答内容が農業法人内の他の従業員や外部に知られることのないよう、当所が厳重に管理します。
また、目的以外に使用することはありません。
皆さんの正直な意見を聞きたいと思っています。取っていることをそのまま記入してください。

1. あなたの、この法人での勤務年数に○印をつけて下さい。
9年未満 9年以上 10年以上 10年以上
9年未満 9年以上 10年以上 10年以上

2. あなたの、この法人での所属部に○印をつけて下さい。
1期 2期 3期
1期 2期 3期

3. 記入例にならない、次の設問について、あなたの思いと一致するものに○印をつけて下さい。

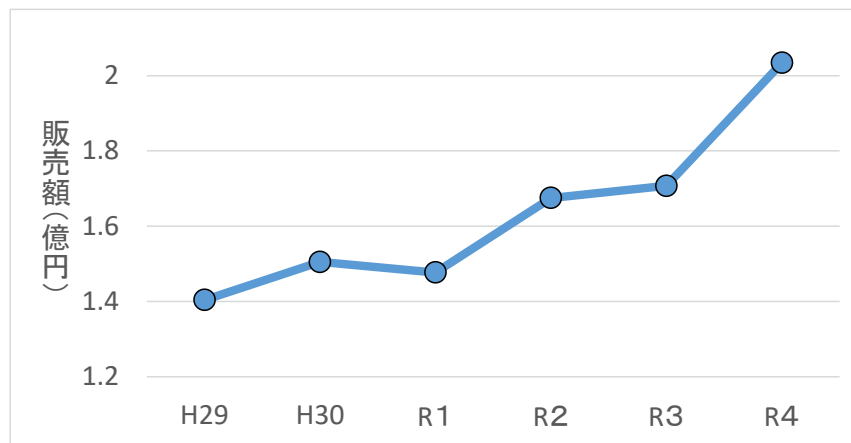
設問に対する回答	あなたの思いと一致するものに○印をつけて下さい。			
	そう思う。	少し思う。	あまり思う。	全然思わない。
あなたの勤め先は、業績が良かった。				
1. この法人の目指している事が、あなたの関心と一致している。				
2. あなたの、この法人の経営方針が、あなたの関心と一致している。				
3. あなたの、この法人の2～3年先の目標が、あなたの関心と一致している。				
4. あなたの、この法人の経営方針が、あなたの関心と一致している。				
5. あなたの、他の企業や農業法人を競合と見ていないで、この法人に定着したいと思っていますか。				
6. あなたの、この法人でプロフェッショナルとして活躍したいと思っていますか。				
7. あなたの、この法人の事業が社会に役立っていると思いませんか。				
8. あなたの、他の企業や農業法人へ転職するチャンスがあると思いませんか。				
9. あなたの、この法人は、他の企業や他の農業法人と競争力があると思いませんか。				
1. あなたの、この法人での仕事で、「物に誇りを感じていますか。」				
2. あなたの、この法人での仕事で、「楽しさを感じていますか。」				
3. あなたの、この法人での仕事で、「やりがいを感じていますか。」				
4. あなたの、この法人での仕事で、「成長を感じていますか。」				

労働環境改善でモラルサーベイによるアンケート実施

3. 具体的な成果（詳細）

(1) ブドウの販売額アップ

平成29年以降、天候の影響を受けて品質が低下する年もあったが、樹勢強化で実施した剪定法や施肥、加温体系の見直しの効果が見られ始め、令和2年以降は樹勢の回復で、結実期に充実した新梢が確保され、肥大が促進して房重量も増加した。また、シャインマスカットへの改植も順調に進んだことで収量も大幅な増加に転じた。その結果、ブドウ販売額は、目標以上の2億円を突破した。



ブドウ販売額の推移

(2) 経営改善から労働環境の改善に

営農計画の進捗状況を確認するため、月1回の経営会議を支援した結果、組合員が主体的に作業内容や資金繰り等の予実管理が実行できるようになった。また、各班長による毎日のミーティングも定着し、生育状況や栽培管理等の情報共有が進んだ。

大学校卒業生の雇用により、栽培技術の早期習得が可能となり、当法人には好循環となった。また、販売額が向上したことで、賃金ベースアップや退職金制度、変形労働時間制が導入されて勤務日と休日が明確となり、従業員の離職回避やモチベーションアップにも繋がった。

4. 農家等からの評価・コメント（法人M 組合長）

組織体制を変更した当初は、技術向上や組織運営の面で不安があったが、関係機関の協力で新たな取組にもチャレンジし、その結果、収量向上や販売額が増加したことで自信を深めることができた。こうした経営改善の取組から、新たに組合長を引き受けることができた。

5. 普及指導員のコメント（北部農業技術指導所・主任・信清裕一）

従業員主体で作業の進捗管理を行うための班長会議とモラルサーベイをはじめとした経営者と従業員のコミュニケーションにより活気ある生産体制を構築されている。引き続き、組合Mの経営戦略を検討することに対して支援していきたい。

6. 現状・今後の展開等

令和5年2月の総会で、組合長が若手リーダーへ経営移譲された。設立から30年以上、当組合を運営したベテラン組合長から事業継承するにあたり、専門家や関係機関が協議を続け、これまでの栽培や経営ノウハウを見える化しながら、円滑な世代交代を図っていく。