広島県

企業経営体育成と環境制御技術導入支援

活動期間：平成29年～（継続中）

〇呉市倉橋町では、高齢化により耕作放棄地の増加が懸念され、地域の農業をけん引する**大規模な担い手の育成が必要と指導所で仮説を設定**。
〇このため、地域で法人化を目指す**中規模経営体に対して法人の設立及び経営安定支援を行った**。専門家と連携して**法人設立に向けた理念や事業計画の作成を支援**し、設立後は収益性を高めるための**月次定例会を通した会計管理及び環境制御技術の導入を支援**。
〇その結果、**コロナ禍の経営危機を乗り越え、利益率を大幅に向上。10aあたりのきゅうりの収穫量が栽培初年度に慣行の176%を達成**。

具体的な成果

1　地域の核となる農業生産法人を設立
■14年ぶりに地域で農業生産法人を設立
（平成29年→令和元年）

2　コロナ禍の経営危機を乗り越え、経営安定化へ
■設立直後にコロナ禍でカットねぎの販売が落ち込む中、セーフティーネット資金を活用して経営危機を回避
■収益性を確保するために、**環境制御技術を活用したきゅうり栽培を導入**
■月次での会計管理や役員会の定例化など**経営管理に必要な手法を導入**
（令和元年　→　令和4年）

3　環境制御技術を導入したきゅうりの生産性向上
■指導所が提案した栽培管理指標をもとに栽培し、生産性・収益性が向上
（令和2年　→　令和4年）
①**きゅうりの単収**
18t/10a（慣行）→31t/10a
②**きゅうりの収益**
62万円/10a（慣行）→186万円/10a

普及指導員の活動

（平成29年→令和元年）
■**担い手2経営体の法人設立意向を確認**
■**中小企業診断士及び税理士と連携**し理念やビジョンを含む、経営計画の作成、**法人設立を支援**。

（令和元年～2年）
■**コロナ禍**により外食向けカットねぎの売上が急減したため、**資金繰りの見通しを示したうえで、公庫と連携しセーフティーネット資金を活用**
■さらに、**新たな収益の柱として環境制御技術を活用したきゅうり栽培を提案**

（令和3年～継続中）
■**月次の会計管理や役員会**で雇用費の削減や不採算部門の外部化など**経営改善を提案**
■**きゅうりの栽培指標の提案と定期的な栽培技術支援を実施**

普及指導員だからできたこと

・**伴走支援により信頼関係を構築**することで、迅速に**コロナ禍の対応や新技術導入が可能となり経営危機を乗り越える**ことができた。

・きゅうりの植物生理に関する知識や**最新技術の情報収集**により、**栽培初年度に高い収穫量を実現**することができた。

広島県

企業経営体育成と環境制御技術導入支援

活動期間：平成 29 年度～継続中

１．取組の背景

広島県南部の島しょ部に位置している呉市倉橋町は、温暖な気候を活かした野菜栽培が行われており、中でも露地野菜ではカットねぎの栽培が盛んである。しかし近年は高齢化が進むとともに、担い手においても近隣住民の減少による労働不足などにより地域農業の継続が危惧されていた。

そこで地域農業をけん引し、地域の活性化に寄与する企業経営体の育成が必要と考えられた。

２．活動内容（詳細）

（１）中核経営体による法人設立支援

地域の担い手に聞き取りを行ったところ、２経営体が共同でカットねぎ生産を中心に法人設立を検討していることが明らかになり、法人設立支援を行うこととなった。

専門家によるサポート事業を活用し、中小企業診断士と連携し理念やビジョンを明確にすることで経営方針の明確化を行い、収支計画を作成することで収益の見通しを確認した。また、同事業を活用し税理士や特定社会保険労務士からの協力を得て法人化に向けた体制整備を支援した。指導所は法人化に向けた進捗管理及び専門家のコーディネートを担った。

（２）コロナ禍における経営管理支援

法人設立直後の令和元年からコロナが発生し、主力のカットねぎの販売先が外食中心であったため、その後の行動制限等により大幅な売上の減少が発生した。

法人設立直後で経営基盤がぜい弱であったため、日本政策金融公庫と連携し、指導所が収支計画の見直し等を支援することでセーフティーネット資金を活用した。

また、カットねぎの見通しが不透明な中、新たな収益の柱として、環境制御技術を活用したきゅうり栽培の導入を提案した。地域の中古ハウスを日本政策金融公庫のスーパーL 資金により取得し、環境制御に係る機器を単県事業により導入した。

さらに、指導所が提案した月次の資金繰り表を用いて、予実管理するとともに、毎月役員会を開催し迅速に PDCA を回すことで、経営管理の効率化を図った。

（３）環境制御技術を導入したきゅうりの栽培技術支援

新たに導入する冬春きゅうり栽培は当該生産者の栽培経験がなく、さらに地域導入実績のない環境制御技術を活用することから栽培技術支援を行った。

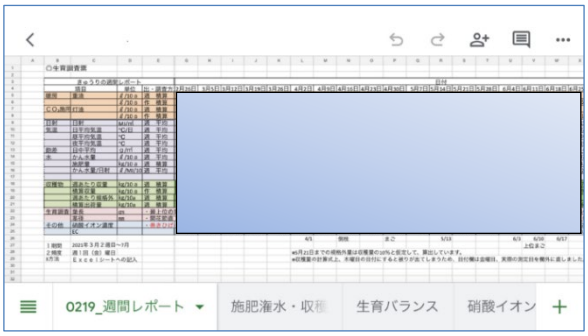
指導所から参考文献と栽培管理指標を示し、栽培管理基準の認識共有を

行った。生育調査の結果や環境制御機器から得られる環境データをもとに週１回間隔で機器設定の変更を行いデータ駆動型農業を行った。

生育調査の結果や環境データ、日々の収穫量などの栽培データは無料の表計算アプリを活用してリアルタイムで農業者と普及指導員が共有し、常にデータに基づいた迅速な対応が可能な体制を整えた。

また、農業者とともに全国的なきゅうり栽培先進地である佐賀県へ視察を行い、直接先進農業者から栽培技術のアドバイスを受けるとともに、省力的な栽培管理手法や新たな栽培技術の導入の起点を作った。

きゅうりの栽培風景



栽培データ等を共有するアプリ画面

３．具体的な成果（詳細）

（１）地域の核となる農業生産法人を設立

個人事業が中心となっていた当該地域の露地野菜産地において、14 年ぶりの農業生産法人が設立された。地域の課題となった人材確保にたいして、地域内外から正社員を雇用するという新たな選択肢を提示するものであり、法人化を目指す他経営体も生まれている。

法人設立に向けて理念やビジョンについて２人の役員間で十分な議論を行ったことから、経営危機に際しても揺るがない経営方針の明確化ができた。

（２）コロナ禍の経営危機を乗り越え、経営安定化へ

設立直後にコロナ禍でカットねぎの販売が落ち込む中、迅速にセーフティーネット資金を活用して経営危機を回避することができた。

また、環境制御技術を活用したきゅうり栽培を導入することで、新たに収益の柱を確保することができた。

さらに経営体自ら予実管理と役員会を運営できる仕組みが定着したことで、今後も安定的に経営運営できる基盤ができた。

（３）環境制御技術を導入したきゅうりの生産性向上

指導所が提案した栽培管理指標をもとに栽培し、週１回の PDCA 管理を行うことで安定して生産量を向上することができた。栽培１年目で 10a あたりの収穫量を 31t/10a と地域の慣行栽培（広島県経営指標より）の 18t/10a に比べて 176%を達成し、収益は 186 万円/10a と慣行の 62 万円/10a と比較して 300%、労働生産性は 1,866 円/時と慣行の 1,304 円/時と比較して 143%になると導入効果を試算できた。

経営試算（令和３年度実績）

	単 位	環境制御実証結果	本県経営指標	本県経営指標対比
売上	（万円/10a）	825	500	165%
収穫量	（トン/10a）	31.6	18.0	176%
単価	（円/kg）	261	278	
経費	（万円/10a）	639	438	146%
生産原価	（万円/10a）	153	123	
販売管理費	（万円/10a）	175	106	
人件費	（万円/10a）	173	139	
減価償却費	（万円/10a）	138	70	
利益	（万円/10a）	186	62	300%
労働時間	（時間/10a）	1,924	1,541	125%
労働生産性	（円/時間）	1,866	1,304	143%

４．農家等からの評価・コメント（法人経営者）

これまでの個人事業では事業の継続性に心配があったが、法人化したことで事業の継続性だけでなく地域へも貢献できていると感じている。

経営管理の手法や環境制御技術の手法についても、今後の経営発展に必要不可欠なものとなっている。

５．普及指導員のコメント（西部農業技術指導所・主任・遊川秀哉）

地域農業の継続のために、当該法人化とその発展は重要な転機になっており、地域内の他の農業経営体にも影響を与えている。

そのためにもコロナ禍に対象経営体と信頼関係を構築し、迅速に対応できたことは良かった。

６．現状・今後の展開等

今後はさらなる収益性の向上に向けて経営管理の向上ときゅうり栽培技術の向上を図っている。また、中長期的な視点で新たな設備投資と規模拡大を目指しており、更なる地域への経済効果が期待される。

また、地域内には法人化を検討する他経営体も生じており、同様に法人化及び経営安定支援を行う。