



## 一流の経営者に俺はなる ～若手農業者の意識のコンサル～

おお くに みつ る  
**大國 満瑠**

島根県・JAしまね斐川地区本部 営農部 営農企画課

※本稿は2024年11月に行われたTAC・出向く活動パワーアップ大会での発表より構成しています

### JAしまねの概要

平成27年3月に、県内11JAが合併し、1県1JAとなりました。現在の組合員数は21万57人、管内の担い手数は、1,151経営体です。

- 管内人口 645,887人
- 耕地面積 36,200ha
- 組合員数 210,057人（含、准組合員）
- 管内担い手数 1,151経営体（認定農業者）
- 購買品供給高 31,738百万円
- 販売品取扱高 34,868百万円
- 信用事業（貯金）1,000,674百万円
- 長期共済保有高 2,772,491百万円

## 1. JAしまねのTAC活動

当JAでは地区本部制をとっており、11地区にTAC配置人数は24名、それぞれの地区本部にはTAC管理者が配置されています。業務は営農関係だけでなく、融資の相談から信用、共済の提案まで幅広く活動しています。

## 2. コンサルの対象となる担い手農業者の営農状況

ぶどう、ミニトマト、青ネギの施設園芸に取り組む若手農業者3名に提案を行いました。

近年、各施設園芸の生産部会員の高齢化が課題となっており、産地の存続には若手農業者の定着が必須となります。しかしながら、生産面、経営面において、若手農業者は未熟で成果をあげられていない状況が散見されました。TAC活動を通じ若手農業者に聞き取りを行った結果、「このままでは廃業するかもしれない。就農給付金の補助が終わって焦っている」などの、切実な悩みや要望を強くいただきました。

すぐにでも行動を起こさなければ産地維持にも影響が出ると考え、「TACが若手農業者の農業経営を軌道に乗せる！」という強い気持ちで取り組んでいくことを決意しました。ただ、産地の将来を担う若い農業者を一流の経営者にするには、生産、経営の両面からのアプローチが必要となり、経営改善の課題も多岐にわたるため、TACの力だけでは難しい状況です。

そこで、TACの強みである横の連携を最大限に発揮し、JAグループ・産地関係者でチームを編成し、農業経営コンサルティングを実施しました。農業者の気持ちをいかにして奮い立たせるかをチームの真の目的に、取組みをスタートしました。

### 3. 農業経営コンサルティングの具体的な取組み

コンサルは3つのSTEPで進めていきました。

まず、専門家、チームで現場視察とヒアリングを実施し、傾聴、慧眼に徹底し、問題・課題を抽出しました。

続いて、JA内部会議で抽出した問題をチームで徹底協議し、改善案を作成しました。

最後に、対象者を交えて経営分析の結果報告と改善案を提案し、改善が図れるまでチームでしっかり伴走支援をしていきます。

#### < 3つのSTEP >

##### ①経営コンサル会議（現状把握）

専門家、チームで現場視察とヒアリングを実施

⇒傾聴、慧眼に徹底し、問題・課題を抽出



現場でのヒアリング

##### ②JA内部会議

抽出した問題をチームで徹底協議して改善案を作成

⇒複数回開催、固定概念にとらわれない提案

##### ③経営コンサル会議（提案）

3年分の財務諸表を基に経営分析を実施

支援チームで考えた改善案を提案



分析結果報告と改善提案

改善が図れるまで、チームでしっかり伴走支援をしていく

農業経営コンサルティングの流れ

## (1) 若手ぶどう農家のTさん

Tさんは令和4年に認定農業者となり、ぶどう生産組合青年部のリーダーや、地域の役を受けるなど、若い生産者の手本となり、将来当地域の農業を担ってもらう人材です。ただ、思いが強いがために、地域の役を受けすぎて自身の経営が後回しになっており、思うような成果が上がっていません。TACを中心に、チームと経営コンサルタントが連携し、人の世話よりもまずは自分の経営を最優先させるよう実施しました。

提案事項として、経営を改善するために、作業場・労働環境の整備、ぶどうの単収増、煩雑であった簿記会計の技術習得を行いました。

提案に対する成果として、他産地と連携し、先進農家への視察を行い、作業場のレイアウトを変更した結果、作業効率が格段に向上しました。また、作業を行う労働力確保のツールとして、一時農業バイト・デイワ

ークを提案し、人材確保の一助となりました。経営面においても、TACによる勉強会を実施し、意識向上に寄与できたと思います。

これらの課題を1つずつ解決していくことで、さらに経営意識を高めることができました。

ぶどう農家 T氏

**<提案事項>**

- ① 作業場・労働環境の整備
- ② 基準単収超え、秀品率向上で基盤固め
- ③ 簿記の理解と会計ソフトの活用

**<提案に対する成果>**

先進農家の作業場で作業動線の確認  
レイアウト変更で作業効率が格段に向上  
県農業普及部・JA営農指導員の巡回強化  
シャインマスカットの樹勢が回復  
TACによるツールを用いた経営勉強会実施  
経営の意識向上・適正な確定申告実施  
⇒課題を解決していくことで、更に改善意識が高まった

コフアルによる現場視察

先進農家へ現場視察

県農業普及部・他産地と連携

Tさんへの提案と成果

## (2) 若手ミニトマト農家のTさん

Tさんは先代からの相続で就農し、町内で一番の面積を経営する、当地域のミニトマト栽培の中心になるべき人材です。しかし、十分に生産技術や経営ノウハウを習得する前に先代が亡くなられ、引き継いだ経営基盤で前年踏襲を続けてきた結果、経営が年々厳しくなっています。

Tさんはミニトマト以外の作物も栽培しており、詳細な部門別経営分析が必要になるため、TACが中心となり、チームと農林中央金庫が連携し、経営者として成長させるようコンサルを実施しました。

農中との連携については、農中主体の担い手コンサルティングという形ではなく、TACが主体で取り組む経営コンサルチームの一員として、

先進事例の情報提供や分析などに取り組んでいただきました。これらは農中にすべてを任せるのではなく、伴走支援を継続して行う、チーム全員が主体的に取り組むことを意識させるためです。

提案事項として、経営を改善するために、ミニトマトの収量増に向けた攻めの投資、非採算品目の取組み中止、労働力の絞り込みをすることを提案しました。

提案に対する成果として、本人、県、JA、TACで詳細な作付け計画を作成し、作型の変更、老朽化が進む水耕栽培から土耕へと変更しました。また、他産地と連携し、バック詰め機の導入に向けた視察を行いました。そして農中と相談し、詳細な部門別収支を作成し、採算が取れていない野菜苗生産をやめ、ミニトマト生産に専念することとしました。

ほかにも、TACと対面で従業員に仕事の不満など聞き取りを実施し、その結果、直接社長に言えないような話も出るなど、大きく労働環境の改善を図ることができました。そして改善に向けた取組みが明確化され、本人の意識向上につながりました。

### (3) 若手青ネギ農家のMさん

Mさんは、令和4年に事業承継で青ネギ栽培を始め、経営面積は町内トップクラスで青ネギ栽培の中核となる人材です。ただ、栽培技術や経験がまだ不足しており、思うような生産ができていません。

そのため、二人の農家とは異なる、技術習得に特化した現場でのコンサルを、PDCAサイクルを意識して、農業普及部やJA営農指導員などと連携し、毎月実施しました。

#### ミニトマト農家 T氏

##### <提案事項>

- ① ミニトマトの収量増に向けた攻めの投資
- ② 非採算品目の取組み中止
- ③ 労働力の絞り込み

##### <提案に対する成果>

##### 詳細な作付け計画の作成

- ・年2作で収量アップ ・水耕から養液土耕へ
- ・バック詰め機の導入

##### 部門別収支・損益分岐点の把握

野菜苗生産から撤退し、ミニトマト生産に専念

TACが従業員と対面で聞き取りを実施

従業員からの要望を基に環境を改善し、効率的な労働体系が確立

⇒やるべきことが明確化され、経営者としての意識が高まった

Tさんへの提案と成果



経営分析報告と改善案提示



TACが聞き取りを実施

農林中央金庫と連携

#### 青ネギ農家 M氏

事業承継して青ネギ栽培を始めて2年目  
栽培技術不足で思うような生産ができていない

##### 生産・経営について毎月定例会を開催

⇒PDCAサイクルを意識

⇒経営分析を実施し、経営状況把握

##### <取り組みに対する成果>

##### 販売高大幅増

生産に対する自信と経営者としての自覚向上

##### 経営力の向上

農業融資活用による資金繰りの改善、経営の安定化

⇒実績が上がることで自信・意欲が向上した



毎月開催!!  
チームで見守るコンサル



毎月の定例会の様子

県農業普及部や  
JA営農指導員と  
連携

Mさんへの提案と成果

取組みに対する成果は、栽培技術の向上により販売高が大幅に増加、農業融資を活用することで資金繰りの改善、経営の安定が図られました。そして実績が上がることにより、本人の自信、意欲の向上につながりました。

## 4. 取組みに対する担い手からの声・評価

今回対象となった担い手からは「生産基盤を固め、早期に販売高1,000万円を超えるように取り組んでいきたい」という前向きな言葉や、「経営改善に向けた提案をたくさんしてもらって感謝している」など、TACに対する大きな評価をいただきました。

担い手の声からもわかるとおり、コンサルによってそれぞれの農業者の経営意識が大きく向上したといえます。

## 5. 取組みの成果

### (1) 担い手の成果

コンサルチームと一緒に経営改善に向けた取組みを行ったことで、担い手の経営に対する意識が大きく高まりました。また、本人の努力で経営改善し、大幅に販売高が増加した担い手もあり、実績が上がることで確固たる自信につながっています。若手農業者が懸命になって取り組む姿を示すことで、ほかの部会員にもよい刺激となり、部会および産地としての発展にもつながりました。

### (2) JAの成果

TACが中心となり、いままでなかった若手農業者に特化した支援を実施したことにより、孤独を抱え悩んでいる新規就農者などの不安を大幅に緩和できました。あらためて、新規就農者などに一番近い存在が

担い手の数値実績

項目	令和4年度	令和5年度
T氏ぶどう販売高	593万円	782万円
M氏青ネギ販売高	786万円	1,100万円
T氏ミニトマト販売高 ※夏の高温で減収	2,388万円	2,354万円

JA の数値実績

項目	令和 4 年度	令和 5 年度
JA販売高（T氏、M氏）	593万円・786万円	782万円・1,100万円
購買供給高（施設野菜・ぶどう・青ネギ）	3,578万円	7,021万円
T氏ミミト養液土耕システム（資材）	—	236万円（令和6年度見込）
農業融資	—	2件
労災保険加入・デジタルアプリの登録	—	2件・2件
熱い思いを持ったJA職員の増加（涙の数）	—	4名

JA であることを地域に示せたことが大きな成果だと考えます。

また、JA 内部の部門間連携が強化されたほか、JA 主導の経営コンサルに農中が加わってもらう新しいコンサルのモデルが形成され、JA グループの横の連携にも寄与できたと思います。

今回は TAC が中心となって取り組みましたが、チームで改善案を考えるなかで、若手農業者の将来を願い、私も含め、感極まって目に涙を浮かべるメンバーもいました。それくらいの熱意を持って取り組む JA 職員が増えたことも、JA の人材育成の一助となったと考えます。

## 6. 今後の展開・抱負

今回の取り組みを通じて感じたのは、「大事なのは一緒になってやること、農業者の気持ちをどう奮い立たせるか」です。それには TAC も意識を変える必要があり、熱意やしっかりとした覚悟を持たなければなりません。

なにがなんでも成功させるという強い気持ちは農業者へ必ず伝わります。今後も引き続き、TAC として 1 件 1 件の訪問を大切に、基本である積極的傾聴に徹底して取り組み、「オール JA」で若い担い手に選んでもらえる JA になるよう取り組む決意です。そして、若手農業者が胸を張って一流の経営者だといえるようになるまで、全力で伴走支援をしていきます。

農業や JA を取り巻く環境が大きく変化していく状況ですが、TAC のみなさん、大会を機に問題にしっかり向き合い、JA グループ総力をあげて取り組んでいきましょう。