

【報告テーマ】 農業経営支援

千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士

赤上 順啓

1. 農業経営支援を始めた経緯

平成30年9月、茨城県中小企業診断士協会の理事から「県知事から農家の経営支援を依頼されたので参加せよ」と指示があった。しかし、筆者は農業に関して全くの素人。農家の支援なんて無理だと思った。そこで、農業経営指標を手に入れれば何とかなると思い、農林水産長期金融協会が公表している「農業経営診断」を探し出し、農業経営支援を開始した。

このツールは、①農業の決算書と同一科目になっており、②全国の同業者の中の位置づけがわかり、③経営改善にはどの経営指標を改善するべきかを明確に示している。したがって農業の素人でも、我々診断士ならこのツールを使えば農家に支援ができる優れ物だった。翌年から、このツールは茨城県の農業支援の標準ツールに指定され、支援者全員が使う

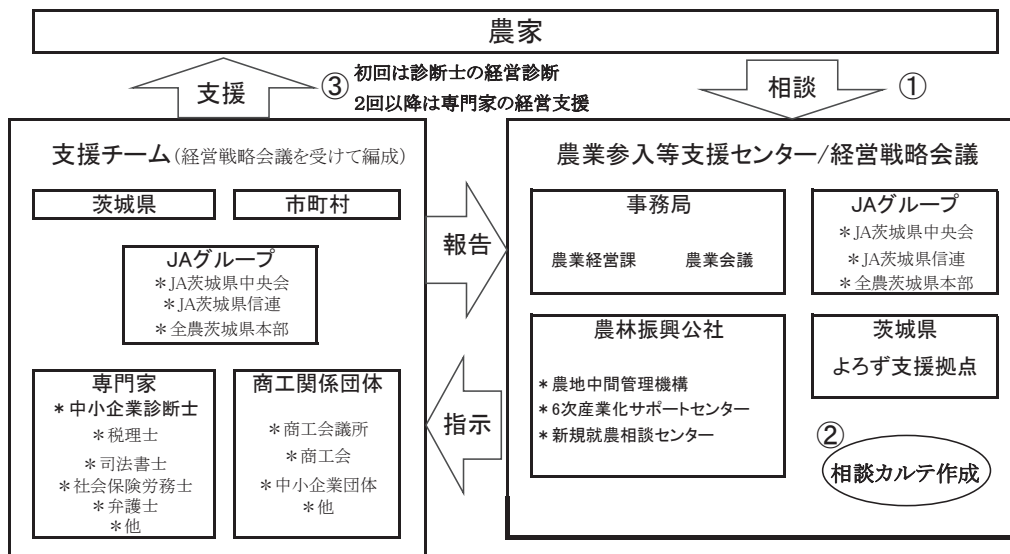
ことになった。

2. 支援組織と支援の流れ

支援組織は図表-1に示すが、県市町村、JAグループ、農林振興公社、農林事務所、各種支援団体等、26団体で構成されている。

支援の流れは以下の通りである。①農家が最寄りの農林事務所や普及センターを通じて事務局に申し込む。②事務局は相談カルテを作成し、診断士に経営診断を依頼する。③診断士は、相談カルテの内容に沿って経営診断や現状の問題点抽出を行い、今後の支援方向と支援チーム(案)を経営戦略会議に報告し、了解を得る。その後専門家(中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、司法書士、他)の支援が4～5回行われる。

図表-1 支援組織図と支援の流れ



3. 主な相談内容と使用ツール (図表-2参照)

最初に行う経営診断は、農林水産長期金融協会が公表している「農業経営診断」を用いて経営状況を解説し、経営者ヒアリングで現状の問題点や課題を抽出する。

課題に対する支援内容決定と支援チーム編成は、診断士が原案を作ることになっているので、事業計画・事業承継・法人化等の得意分野は自分が担当し、農地集約などの農業に直接関わる様な項目や農業技術改善などの不得手な部分や他の土業の範疇の課題

の場合は、他の専門家に振ることができる。

したがって相談カルテに記載されている相談は問題なくクリアできる。農業素人だと言って尻込みする必要はない。

4. クライアントの悩みとその対処 (図表-3参照)

経営者からヒアリングしていると、カルテには書かれていない懸案事項が見えてくることがある。実はこれが本当の相談内容であることが多い。それを探り出すのが我々の役目ではないだろうか。表面的

図表 -2 相談内容と使用ツール

| 相談内容 | 使用ツール |
|-------------------|---|
| 経営診断 財務診断、要改善点の指摘 | 農林水産長期金融協会の「農業経営診断」ヒアリング技術 |
| 規模拡大 作付面積増、農地集約 | 農業改良普及センターへ依頼 |
| 新分野進出:6次化 | 6次化プランナーへ依頼 |
| 法人化 | メリット/デメリット対比表 法人化方法の概略 その後は司法書士に依頼 |
| 労働力確保 | 社会保険労務士に依頼 |
| 事業承継 | 事業承継計画書 クロスSWOT 価値創造ストーリー 納税猶予(免除) |
| 事業計画作成支援 | 茨城県中小企業診断士協会設定の計画書 |

図表 -3 クライアントの悩みとその対処

| クライアントの悩み | 対処方法 | 今回の事例農家 |
|--|---|------------------|
| 1. 何をすべきか 分からない (1)考えていない | KT法SA(Situation Appraisal)分析 | キノコ農家 |
| (2)目的・目標を持っていない | 経営理念⇒具体的行動項目設定 | 養鶏場農家 |
| (3)目標はあるが、行動していない ①できない理由が先に来る、諦め ②目標までの道筋が分からない ③具体策が浮かばない | 可能性思考ツールの活用 問題解決法ツールの活用 クロスSWOT⇒戦略⇒戦術 | 肉牛繁殖農家 肉牛繁殖農家 |
| 2. 問題があるが、原因が分からない | KT法PA(Problem Analysis) | |
| 3. 原因は分かっているが、対策が不明 | 予実管理や差異分析表の活用 農業の専門家、同業者に相談 | 施設野菜農家 |
| 4. 対策を立てたが、最適策を決めかねている | KT法DA(Decision Analysis) | |
| 5. 今のまま進めて良いのか？不安 | KT法PPA(Potential Problem Analysis) | |
| 6. もっと良い方法は無いのか？ | プロセスやバランスの再確認 | キノコ農家 |

な課題解決だけでは、将来はAI（人工頭脳）に仕事を奪われる可能性が高い。

こう見ると、農業経営支援とは言っても、他の商工業事業者への経営支援と何ら変わることはないことに気づく。

図表-3のクライアントの悩みと対処方法は説明のためにパターン化(一般化)したものであるが、農業に限らず、全ての業種の9割以上のクライアントに適用できていると思っている。この一般化した対処方法では問題の解決にならない1割弱のクライアントには、個々

の相談に対して、悩みの事象の原因を詳しく・正しく・適切に理解して、対処方法を考えなければならない。ここが中小企業診断士としての腕の見せ所である。

5. 支援事例

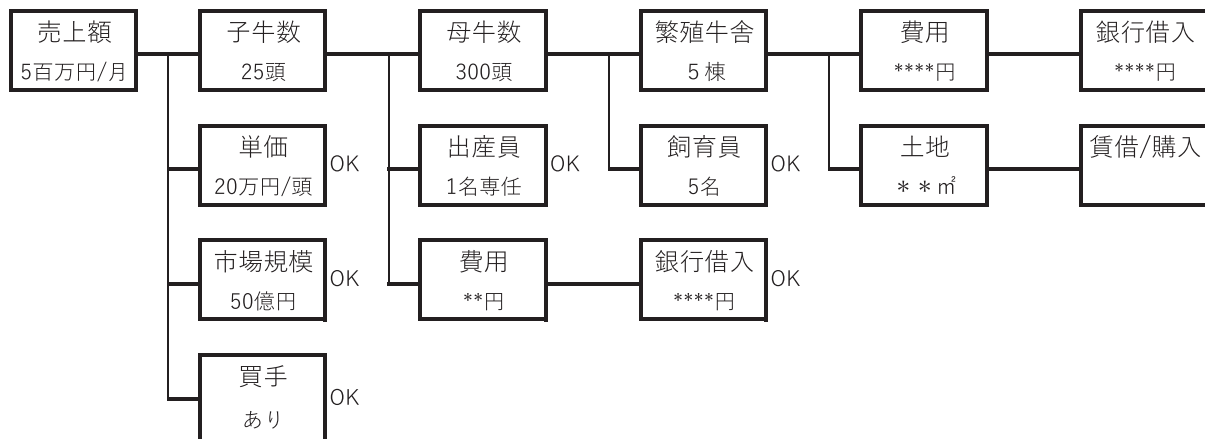
(1) キノコ農家

現社長は、できない理由が先に立ち、経営改革意欲がなく、経営のことを考えていない。後継者は日常の作業に追われ、経営を考える余裕がない。すなわち経営者不在の会社であり、八方塞状態で

図表 -4 養鶏場 経営理念の深堀

| 言葉の意味 | 実現方法 | 評価 | 実行項目 | 評価 | |
|--|---|--------|---|----------------|---|
| (1)美味しい卵 * 生臭くない * コクがある * 黄身の色が濃い * 見た目が綺麗 | (1)①餌 コク：魚粉 生臭い：配合割合 黄身：パプリカ混入 | 5 | 各メーカーの各種商品を使って評価する (2 銘柄/月×エンドレス) | 5 | |
| | (1)②飼育環境 換気回数の適正化 除糞：1回/W | 3 5 | 既に実行している。そのまま続ける | | |
| | (1)③鶏の種類 ポリスブラウン | 5 | 既に実行している。そのまま続ける | 5 | |
| | (1)④ブランド化 | 5 | i) 名前を付ける ii) パッケージングを考える iii) 口コミを利用する | 5 | |
| (2)提供する * 提供先地域：主に県中部 相手：一般小売 * 価格 市価より高価を狙う * 時期 年365日 * 方法 直売場5か所 生みたて卵を新鮮のまま届ける | (2)①イベントに参加する | 3 | 特別化 | | |
| | ②広告を出す | 3 | | 「生みたて、新鮮」をアピール | 5 |
| | ③常連にサービス | 5 | | | |
| | ④信者を増やし、 口コミで顧客増を図る | 5 | | | 5 |
| (3)命 * 鶏卵業者としてのプライド | (3)①顧客に嘘をつかない | 5 | 顧客に不利益なことはしない | 5 | |
| | ②生産技術、設備の充実 | 5 | 生産技術、設備の充実 | 5 | |

図表 -5 可能性思考 例



ある。

そこで、KT法SA分析を行い、この農家の現状打破のために何をするのが最適かを探り当てた。何を優先して実行するべきかがわかったので、後継者はこれを実行することを決めた。1年後に状況を確認し、場合によっては再度支援を行うこととした。

(2) 養鶏場

5年前に父親から事業承継したが、目標も目的もない。ただ、地元鶏卵をブランド化したいと漠然と思っているだけだったので、経営に「芯」がない状態であった。そこで、経営理念を構築して「経営の芯」を作ることにした。

社長の思い、拘り、感謝等心の底からの叫びを文章化し、「美味しい卵を提供することに命を懸ける」と定まった。

さらに、この経営理念の文言を深掘りすることにより、成功するための日々の行動項目を探し出すことにした。

その手順は、①経営理念の各言葉について何を意味するのかを明確にし、②その意味を実現させる方法や要因を列挙し、③日常の(等身大の)行動を決める。(図表-4参照)

今までの筆者の経験では、この行動を行った企業は例外無く経営が上向いている。

(3) 肉牛繁殖農家 (図表-5参照)

経営目標は①繁殖頭数を増やす。②安定生産③生産性向上と明確だが、目標達成までの道のりがわからず、現在何をすべきかがわかっていなかった。

この解決のために、可能性思考ツールを用いて、道筋を明らかにすると共に、実行項目の明確化を行った。

後日、繁殖牛舎建設のための資金の融資が決まったとの報告を受けた。計画は順調に進行していると思われる。

(4) 花卉農家

この花卉農家は法人ではないが、売上額、施設規模等いずれも個人経営では全国トップレベルの農家で、相談内容は事業承継と法人化である。支援としては、現経営者と後継者のベクトルの一致を図ることとした。

まず社員も含めて全員でSWOT分析を行い、内外

の状況を共有した。その後、クロスSWOT分析で4大戦略(攻める、守る、育む、撤退)をそれぞれ設定し、会社としての今後の方向性を明確にした。

次いで、価値創造ストーリーを作り、①どんな商品・サービスを目指すか、②どんな技術・ノウハウを確立するか、③どんな社内の仕組みを作るのか、④経営理念の改変は必要か、などを検討した。

さらに、事例(2)と同様に経営理念の深掘りを行い、日常の行動項目を決めた。

(5) 施設野菜農家

ピーマン栽培を通じて社会貢献と自己実現を目指している。具体的には自社ピーマンのブランド化による単価2倍化を目論んでおり、農林事務所や近隣農家の助けを借りて日々技術確立に努めている。

しかし、労働生産性や収入額が全国平均より低いといった問題が残っているので、予実管理(予算と実績の差の定量化)と差異分析(その原因の究明方法)を実施することで、これらの問題の解消を図ることとした。

(紙面の関係で、図表や詳細説明は省略させていただく)

6. まとめ

- ①経営支援の観点では、農業は特殊な分野ではない。
- ②商工業支援に用いるツールは農業にも有効である。
- ③真の問題解決の為には原因を詳しく・正しく・適切に理解して、対処方法を考えなければならない。