



Ⅰ 石川県・JA 松任 Ⅱ 石川県・JA 石川かほく

Ⅰ 担い手コンサルティングによる経営改善と事業承継支援

なか たか 昌孝

石川県・JA 松任 営農部営農資材課 課長補佐

※本稿は2022年11月に行われたTACパワーアップ大会での発表より構成しています

JA 松任の概要

当JAは、石川県の白山市にあります。灌漑用水の供給源である手取川扇状地のもと、米・麦・大豆による2年3作、園芸品目ではトマト、キュウリ、なしといった各種部会があり、地域農業がとて盛んです。昭和47年に設立した中規模JAであり、令和4年に50周年を迎えました。主な特徴として、販売品取扱高の約7割を米・麦・大豆で占めています。

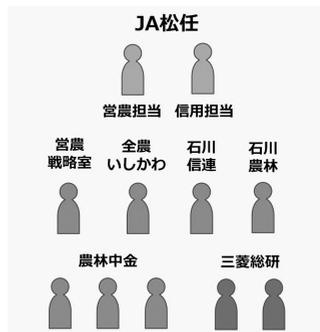


TAC 活動の推進体制

当JAのTACは本店営農部に集約しており、営農資材課7名、園芸振興課2名、合計9名で活動しています。担い手の訪問が中心ですが、GAP振興のために始めたGH農場評価など、幅広く活動しています。TACミーティングは、常勤役員である専務をはじめ、各関係機関同席のもと、毎週火曜日に開催しています。また、部門間連携として、農機・融資合同ミーティングを月に1回開催し、情報共有を図っています。

担い手コンサルティングの推進体制

図のように、JA 松任営農担当者、信用担当者を中心に、営農分野、信用分野に特化した関係機関から参集していただき、農家の経営課題の改善を目的にコンサルティングチームを結成しました。令和4年2月から農家に対して事前面談を行い、4月から7月にかけて本格的に指導を実施しました。また、コンサル会社である三菱総研のご指導のもと、コンサルティングチームによる週次ミーティングを毎週木曜日に開催しました。



JA 松任のコンサルティングチーム

担い手からの要望

担い手コンサルの対象農家は、44ha 規模で水稲のみを作付けしている法人です。完全有機栽培にも取り組んでおり、8品種17種類を生産しています。私自身、令和4年4月から担当している法人ですが、以前より「人材育成を含む事業承継の不安」「コロナ禍での売上利益の悪化」「自然栽培米の収量減少」など、多くの悩みを抱えていたため、今回の担い手コンサルの対象農家に選定しました。

取組みスケジュールですが、まずは事前面談を行い、社長と息子である常務の想いを確認しました。どちらも農業に対する想いは強く、近隣大型農家との連携や地域農業の発展に尽力されることを確認できました。また、会社として3年後に経常利益400万円達成、長期で経常利益率10%と具体的に数値化し目標を定めました。そして、会社としての一番の強みである健康志向米の強化も経営改善の項目にあげています。

これらのことを踏まえ、農家とコンサルティングチームによる合計4回の打ち合わせを段階的に実施し、最終的に7月に開催された最終報告会に挑みました。

担い手コンサルの内容

(1) 担い手の商流

仕入れはコストより生産性を重視し、肥料の多くはJAで購入していただいておりますが、農薬の多くは商系を利用しており、決してJA利用率は高いとはいえません。生産は、社長の目利きと作業効率を配慮したなかで品種を決定しています。販売先は固定客を掴み、一番多くを占めているのは個人販売であり、JAへの出荷も決して多くはありません。

今回の担い手コンサルは、農家の経営課題の改善を目的にしながら、いかにJA利用率を上げていくかも意識して取り組みました。

(2) 基礎的財務分析

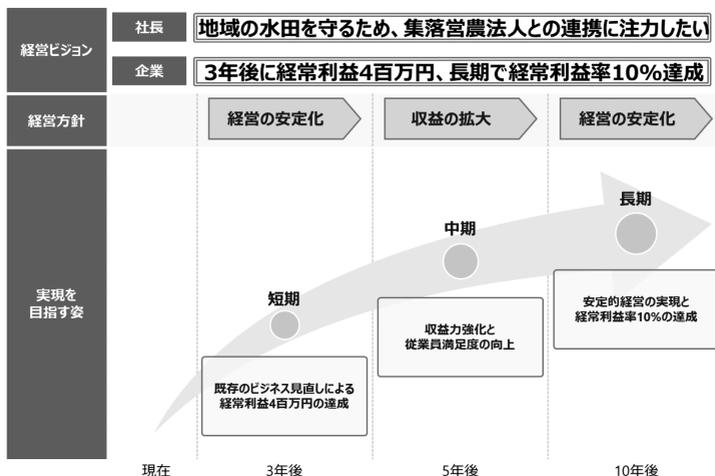
直近3年の貸借対照表や損益計算書を用いて財務指標を導き出しました。特徴としては、借入が少ない財務状況のなか、しっかり本業でキャッシュを稼ぎ、健全な経営を行っているといえます。しかしながら、米の販売高が減少したこと、労務費が増加したことにより、収益性が大幅に悪化し、今後の経営としては見直す必要があると判断しました。基礎的財務分析は、信用部署の融資担当者と共同で実施し、営農、信用両者の観点から分析することで、部門間連携を行うことができました。

(3) 品目別収支分析

売上げとして品種ごとの反収と米の販売動向、次に製造原価として資材の購入伝票や作業日誌などを提出していただき、品種ごとの10a当たりの単価や労務費を導き出しました。そこで浮き彫りになったのは、固定費、特に労務費が経営を圧迫していることです。また、17品目中8品目が赤字であり、販売価格が高くても、手間がかかりすぎて赤字になっている、という傾向を掴みました。

品目別収支分析をもとに、①労務費を増加させずに反収アップを図ること、②反収を維持したまま販売価格の高い販路への取引を増やすこと、③省力化、作業効率化により労務費を削減すること、④収益性の高い品目に生産を集中させ、品目構成の見直しを図ること、以上の4つの改善方針をまとめました。

経営ビジョンの策定



(4) 担い手の経営ビジョン

担い手としては面積の拡大の意向はなく、なおかつ長期で経常利益率10%を目標に掲げているため、事業承継も絡めて取組み方針を定めました。

まずは短期として、社長から常務への業務移管を優先し、3年以内に事業承継を行います。次に中期では、後継者主体の経営で、さらなる収益性の強化が必要になります。そして長期では、従業員を中心とした安定的な経営をめざし、経営ビジョンは今後の経営方針としてゆるがぬものとして設定しました。

6つの解決策の提案

これまでの分析から農家の課題すべてを洗い出したうえで、担い手に6つの解決策と実行計画を提案し、農家、JA 役員、コンサルティングチームによる最終報告会で意見交換を行いました。

① 品目構成見直しによる収益向上

赤字品種は販売先に必要最低限の生産量に絞り、可能な限り収益性の高い品種に切り替えます。

② 自然米、無農薬米の反収向上

自然米、無農薬米は目標反収300～400kgと定め、初期病害虫対策として畦畔波板の設置など健全な育苗指導に努めます。

③ 石川県のブランド品種「ひやくまん穀」の品質向上

無人ヘリによる基幹防除の継続や土作りの実施、晩植向けに新たな肥培管理を提案しました。

④ 生産コストの削減のため、省力化、低コスト資材の導入

従来の商系から購入している資材に代わり、ホタルイ・ウリカワ対策として、「アップレZ FG剤」を推奨し、好感を得ることができました。

⑤ 社長の属人性が高いため、事業承継円滑化に向けた支援

第三者を交えた社長と常務の話し合いの場を設け、事業承継計画書をアップデートしています。

⑥ 従業員用の設備が乏しいため、労働環境の改善

労働環境の改善は長期的な計画ですが、事務所、トイレなどの建設にJAより利用可能な融資の提案を行います。

以上6つの解決策実施により、単年度効果額として営業利益5,383千円の収益の向上が見込めます。これからは、この計画書に沿って、約2年、効果額の検証を行っていきます。

取組みの成果

畦畔波板の設置や、「ひやくまん穀」の増収による手数料、新規にFG剤を購入していただくことで、左下のような金額が見込めます。効果額としては少ないですが、手探り状態のなかでJAと取引が少なかった以前と比べ、今回の取組みを実施したことにより、農家との信頼関係が生まれ、今後ますます効果額としては伸びていくものと思います。

また、効果額以外に、石川県のJAではじめて担い手コンサルを実施できたこと、そしてJA松任が取り組んでいる「農家手取り最大化プロジェクト」がさらに高度化し、よ

○畦畔波板の設置

自然米、無農薬米作付面積
3haをJAで畦畔板を購入(約80千円)

○ひやくまん穀販売手数料、検査手数料

全量1等、反収660kg/10aを達成した場合(前年より+約21千円)

○新規省力除草剤

FG剤を導入、7ha分予定しており、JAにて新規に購入(約185千円)

りJA貢献度の高い内容を提案することができました。

今回の取組みにおいて、農家からは、「品目別収支分析で詳細な金額まで導き出せて大変参考になった」とお褒めの言葉をいただきました。

また、私自身TACとして、経営分析の仕方はもとより、農家が本当に悩んでいる経営課題について踏み込めたこと、それを信用部署の担当者と部門間連携を強化して行えたことは、大変自信になりました。担い手コンサルを別の法人に対して実施していた後輩に対しても、経営分析の指導ができ、私自身も成長を感じることができました。

今後の展開

今後は実行計画書に沿って行動していくこととなります。私がTACとして一番訪問回数が多いはなるとは思いますが、年に数回、コンサルティングチームを参集させ、進捗状況の確認などを行う予定です。そして、担い手コンサルを、ほかの農家手取り最大化プロジェクト対象法人に対しても水平展開できるよう計画しています。

今後の展開の最大のイベントは、事業承継です。社長は石川県を代表する篤農家であり、いかに社長の経営理念を会社として継承できるか、お互いの倫理感をあわせていく必要があります。そのためには、本音の聞き取り、従業員からの情報収集、経営ビジョン、マインドの引き出しなど、今回の担い手コンサルで培ったことを、これからも継続していきたいです。

今回の取組みは、営農と信用が協力し、JAの総合事業として農家に解決策を提案することができました。しかしながら、肥料価格の高騰や異常気象による収量の不安定など、今後も新たな経営課題はたくさんあります。そのなかで、私のTACとしての心得でもある「TACが中心になって、農家の悩みや課題を解決」「農家に寄り添い、親身になりながらも、仕事は迅速に」「今後も厳しい情勢に備えて、日々勉強を」この3つを胸に秘め、JA松任全員のTACが行動できるように、これからも日々精進していきます。