


## コンサルティングによる農業所得増大の実現

～農業を通じ農業者とJAが共に明るい未来を歩むために～



 岩手ふるさと農業協同組合

金融共済グループ 融資支援課

及川 祐哉

## ～ 目 次 ～

I. はじめに	1
II. JA岩手ふるさとについて	1
1. 概要	
2. 経営理念	
3. 現況	
(1) 組合員の推移	
(2) 農用地面積の状況	
(3) 家畜の推移	
(4) 販売・購買事業取扱実績の推移	
(5) JA岩手ふるさとの課題	
III. 分析と課題	4
1. ロジックツリー(正組合員(農業者)の減少に対する分析)	
2. SWOT分析(JA岩手ふるさとの現況を踏まえた分析)	
3. クロスSWOT分析(SWOT分析を基にした戦略課題の抽出)	
4. 課題の整理と真因	
(1) 課題の整理	
(2) 課題の真因	
IV. 戦略テーマと提案	6
1. 戦略テーマ	
2. 具体的提案項目	
3. 提案の目論見	
4. 具体的取り組み	
(1) チームの体制整備	
(2) スケジュール・費用	
(3) ターゲティング(顧客選択)	
(4) コンサルティング活動のイメージ	
(5) フォローアップを目的とした実績検討会の開催	
(6) コンサルティングチーム間の情報共有体制	
(7) 情報の蓄積・活用	
(8) 未整備事項	
V. 期待される効果	11
VI. おわりに	12



## I. はじめに

日本の農業を取り巻く環境は、農業人口の減少に伴う生産基盤の弱体化、農業従事者の高齢化と後継者の不在、耕作放棄地の増加、食糧自給率の低下など様々な問題を抱えている。

このような状況下で政府は農業の成長産業化に取り組んでいるが、新型コロナウイルス感染拡大にはじまり、昨今のロシアによるウクライナ侵攻、円安、原油価格の値上げなど国際的問題が重なり農業資材、燃料、飼料等の価格が高騰し農業経営に大きな影響をもたらしている。

私は農業融資専任担当として多くの農業者から経営相談を受け経営改善に取り組んできた。しかしそのメインは農畜産物の販売価格の下落、生産資材の高騰に対応するための運轉資金融通がメインであり、収束が不透明な状況を鑑みると更なる解決策を見出すことが急務であると考えられるようになった。

また、農業が外的要因に負けない成長産業となれば農業が抱える問題は自ずと解決され、そこに明るい未来があるように思う。そこで、本レポートではJA岩手ふるさとが持つノウハウの融合によるコンサルティングチーム結成の効果に焦点をあて考えていきたい。

## II. JA岩手ふるさとについて

### 1. 概要

1998年7月1日にJA水沢、JA前沢町、JA金ヶ崎町、JAいさわ、JA衣川村の5JAが合併し、「JA岩手ふるさと」が発足した。

その後、JA事業運営の専門化、迅速化を図るため2005年6月28日県内JAで初めて経営管理委員会制度を導入。

直近では2022年4月1日支店再編を行い、水沢支店、前沢支店、金ヶ崎支店、胆沢支店、衣川出張所と4支店、1出張所体制となった。

JA岩手ふるすとは、岩手県内陸部南部に位置し、西は秋田県に接し1市1町（奥州市の一部、金ヶ崎町）を事業区域としている。

特産品は、奥州市前沢の前沢牛が全国的に有名である。広大な土地を有し、緑や水資源、気候など自然環境にも恵まれ、水稲を中心に野菜、果樹、花き、畜産など県内有数の産地になっている。

主要品目の水稲は「ひとめぼれ」のほか、岩手県フラッグシップ米「金色の風」の栽培に取り組んでいる。

2015年4月より県内JAでは初めての総合ポイントサービスを開始し多くの方にご利用いただいている。

※JA岩手ふるさとホームページ組合概要より抜粋・加筆

### 2. 経営理念



## J A岩手ふるさとの希望する姿（ビジョン）

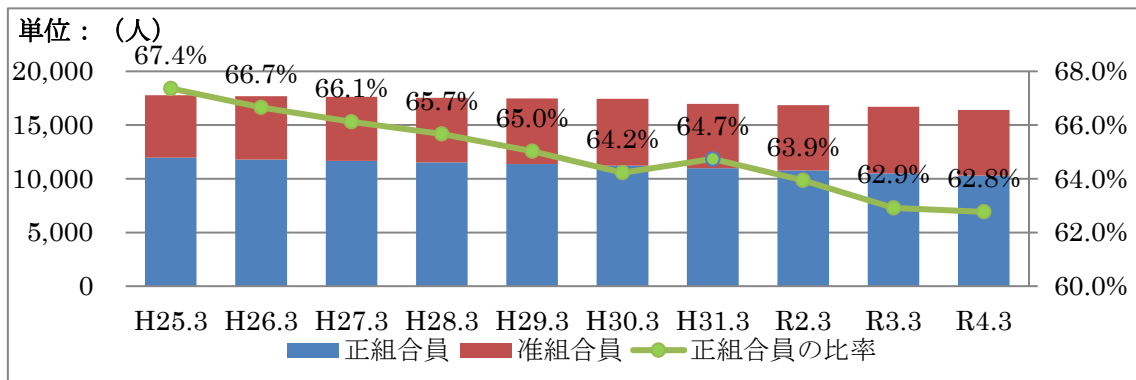
農業生産と販売において信頼できる仕組みを構築し、「安心、安全、安定共有」を基盤に経済的な価値を生み出し、こころ豊かな農村を創造する、東北のモデル J A・リーダーになる。

## J A岩手ふるさとの存在意義・使命（ミッション）

J A岩手ふるさは、販売を事業推進の核とし、生産者と消費者を結びつけるネットワークを構築します。そして、組合員の生産と生活に総合的に貢献する金融・経済事業を行い、地域社会の発展に貢献します。

### 3. 現況

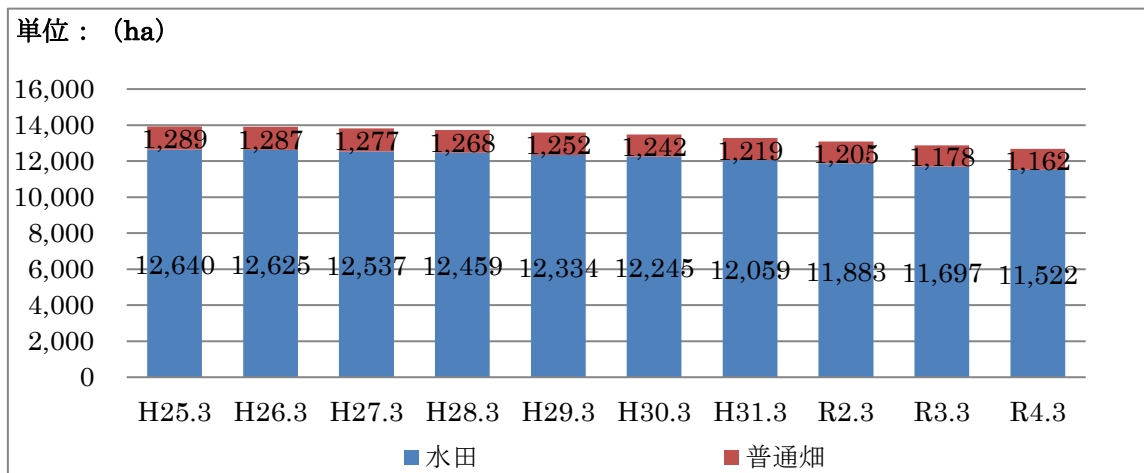
#### (1) 組合員の推移



※ J A岩手ふるさと第九次中期経営計画書抜粋

正、准を含む組合員数は概ね横ばいであるのに対し正組合員の比率が減少傾向にある。つまり正組合員である農業者は減少している。一方、准組合員については各種ローン、共済事業の利用者を中心に増加傾向にある。2009年度全国の J A正組合員数と准組合員数が逆転したが、当 J Aにおいても近い将来そのような現象が起これかねない。

#### (2) 農用地面積の状況

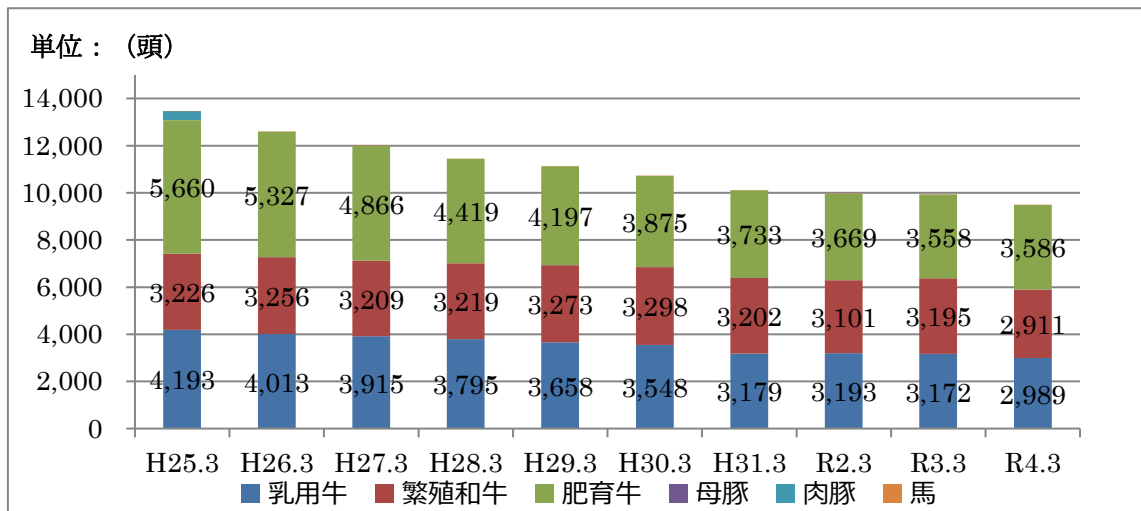


※ J A岩手ふるさと第九次中期経営計画書抜粋

正組合員の減少に比例し農用地面積が年々減少し耕作放棄地が増加している。

発生原因として農業者の高齢化、労働力不足、後継者不在に加え、地域内に農地の受け手がいない事などがあげられる。

### (3) 家畜の推移



※ J A岩手ふるさと第九次中期経営計画書抜粋

主要品目である乳用牛、繁殖和牛、肥育牛において減少傾向にある。

発生原因として農業者の高齢化、労働力不足、後継者不在に加え、飼料価格の高騰が上げられる。また、設備投資が高額であり新規就農のハードルも高く、農業者子弟でさえ後継者として就農しないケースも散見される。2023年3月に一般社団法人酪農中央会議が「日本の酪農家の85%が赤字経営」という調査結果を公表しており、昨今の世界情勢を勘案すると更なる減少も想定される。

### (4) 販売・購買事業取扱実績の推移

#### ①販売事業取扱実績

(単位：千円)

種類		R1年販売高	R2年販売高	R3年販売高	R4年販売高
米穀類	米	8,933,827	7,469,570	6,958,746	7,264,229
	麦・大豆他	449,430	477,367	520,766	582,008
	計	9,383,260	7,946,938	7,479,513	7,846,238
園芸特産	野菜	1,091,834	1,244,205	1,010,558	761,278
	果樹	69,676	75,126	63,470	86,052
	花卉	273,482	270,924	252,383	257,027
	その他	72,638	69,060	60,595	54,648
	計	1,507,633	1,659,317	1,659,317	1,159,006
畜産物	生乳	1,802,235	1,849,520	1,768,162	1,703,180
	肉牛	2,139,575	2,025,271	2,126,589	2,178,403
	その他	1,686,165	1,457,843	1,550,196	1,320,469
	計	5,627,977	5,332,636	5,444,948	5,202,053
合計		16,518,871	14,938,891	14,311,469	14,207,297

#### ②購買事業取扱実績

(単位：千)

円)

種類	R1年供給高	R2年供給高	R3年供給高	R4年供給高	
生産資材	肥料	1,039,318	990,299	1,012,207	1,242,648
	農薬	837,881	863,459	839,860	854,162
	飼料	990,518	993,107	1,117,190	1,285,175
	その他	1,779,446	1,726,480	1,939,386	1,615,857
	計	4,647,165	4,573,348	4,908,645	4,997,842

※JA岩手ふるさとディスクロージャー抜粋

販売事業取扱実績についてはその年の作目の販売価格、天候による作況等により多少の変動はあるが総じて減少しているのに対し、購買事業取扱実績を見ると概ね増加傾向にある。収入が減る一方で費用は増加している。すなわち農業所得の確保が年々困難になっている事がみてわかる。

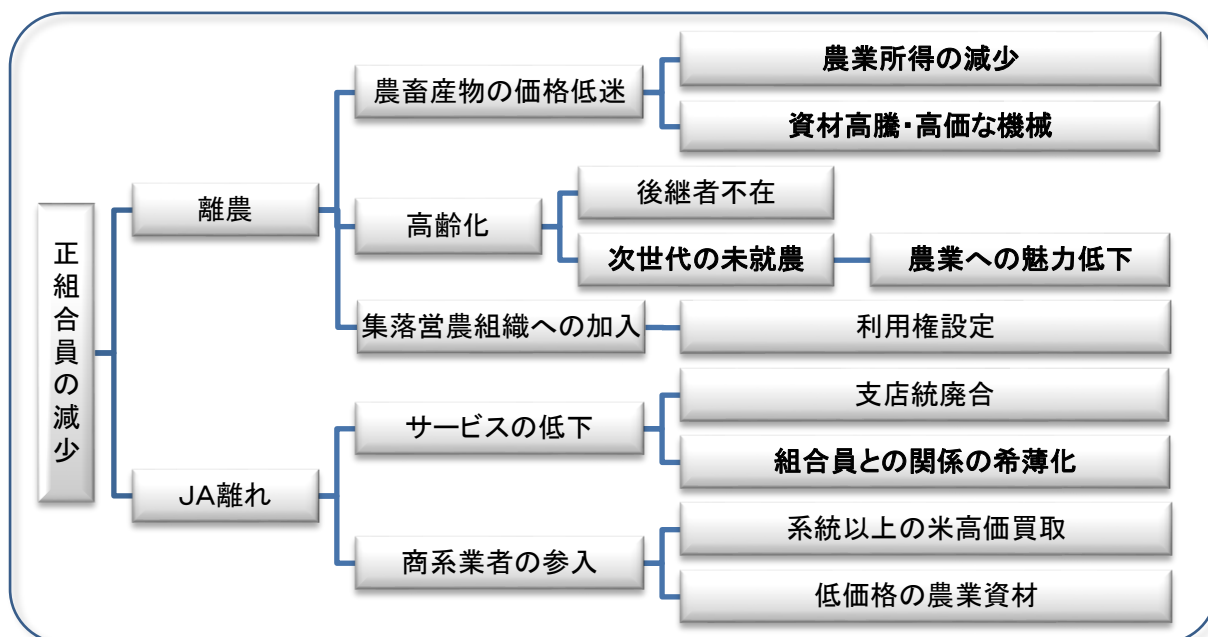
### Ⅲ. 分析と課題

前記3. 現況のとおり当JAにおいても①正組合員（農業者）の減少、②農用地・家畜の減少、③農業所得の減少という問題が浮き彫りとなった。

ここで、分析により課題を細分化し整理していきたい。

#### 1. ロジックツリー（正組合員（農業者）の減少に対する分析）

ここで正組合員（農業者）の減少についてロジックツリーを用いて課題を整理する。



## 2. SWOT分析（JA岩手ふるさとの現況を踏まえた分析）

現況①正組合員（農業者）の減少、②農用地・家畜の減少、③農業所得の減少を踏まえJA岩手ふるさとの「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」についてSWOT分析を用いて整理する。

	好影響	悪影響
内部環境	強み(Strengths) ・総合事業の展開 ・JAブランド ・出向く体制 ・各専任担当の配置 ・情報共有に係る会議の実施体制	弱み(Weaknesses) ・部門間連携のタテ割りによる弊害 ・職員の減少、人材育成 ・組合員や利用者とのコミュニケーション希薄化
	機会(Opportunities) ・アフターコロナによるインバウンド需要の増加 ・国消国産の動き ・スマート農業の普及	脅威(Threats) ・農畜産物の販売価格の下落 ・物価高、資材高騰 ・農業所得の低下 ・農業者の高齢化、後継者不在、担い手不足 ・耕作放棄地の増加 ・商系業者、他行の参入

## 3. クロスSWOT分析（SWOT分析を基にした戦略課題の抽出）

ここで上記SWOT分析の「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」を抽出し、JA岩手ふるさが取り組むべき戦略課題を洗い出す。

	強み(Strengths)	弱み(Weaknesses)
	①総合事業の展開 ②JAブランド ③出向く体制 ④各専任担当の配置 ⑤情報共有に係る会議の実施体制	⑥部門間連携のタテ割りによる弊害 ⑦職員の減少、人材育成 ⑧組合員や利用者とのコミュニケーションの希薄化。
機会(Opportunities)	積極的な攻撃(機会×強み)	段階的施策(機会×弱み)
⑨アフターコロナによるインバウンド需要の増加 ⑩国消国産の動き ⑪スマート農業の普及	①×⑨ JA岩手ふるさとの農畜産物の販売を皮切りに、他事業のPRやサービスを提供し、JAファンを囲い込む。	⑧×⑩ 農畜産物の販売を通じ、組合員、利用者との関係性の再構築、振興。
脅威(Threats)	差別化戦略(脅威×強み)	防衛または撤退(脅威×弱み)
⑫農畜産物の販売価格の下落 ⑬物価高、資材高騰 ⑭農業所得の低下 ⑮農業者の高齢化、後継者不在、担い手不足 ⑯耕作放棄地の増加 ⑰商系業者、他行の参入	④×⑭ 各専任担当のノウハウの融合による農業所得向上に向けたコンサルティング体制の構築。	⑥×⑰ 競争業者間の敵対関係をJA組織として把握し、対策を講じる体制を構築し組合員、利用者の流出防止。

#### 4. 課題の整理と真因

##### (1) 課題の整理

ロジックツリーを用いて正組合員（農業者）の減少原因を洗い出し、J A岩手ふるさとの現況を基にSWOT分析、クロスSWOT分析を用いて複数の対応策を抽出した。その中でもJ A岩手ふるさが抱える課題を整理していく。

1つ目に正組合員（農業者）の減少については、現在の農業情勢を鑑みると歯止めがきかない状況にある。資材高騰、後継者の不在、集落営農組織への加入、支店再編など対応が困難な問題もあるが、一方、組合員との関係の希薄化、商系業者の参入など組合員との関係性を再構築する事により改善が図れる問題もある。

農業所得の減少は生活、そして営農継続をしていく中で一番重要な問題である。次世代の未就農、農業への魅力低下については農業所得増大の実現により自ずと解決されると考える。正組合員（農業者）の減少抑制に効果的であると考えられ避けては通れない課題と位置付ける。

2つ目にJ A岩手ふるさとしては、総合事業を活かすべく信用、営農専任担当の配置、部門間の垣根を越えた情報共有などに取り組んできた。しかしながら外部環境が日々変化し、そして高度化する中で現在の部門関連携ではJ Aとしての対応に手詰まり感が強くJ A岩手ふるさととして次のステップに踏み出すことが課題であると位置付ける。

##### (2) 課題の真因

前項にて2つの課題を取り上げた。この2つの課題は密接に関係していると考ええる。

1つ目の農業所得増大については、国の交付金や収入保険に依存した経営体が多く散見され、営農継続について保守的で戦略的でない印象を受ける。また、農業者の多くが生産技術は高いが損益分岐点を意識しないなど経営管理能力が低い傾向にある。これは昨今の農業情勢を考慮すると致命的な課題である。

2つ目については、各専任担当間または部門間において連携・情報共有が図られているが、農業経営体の法人化など大規模化が進むにつれてJ Aの対応も高度化、多角化しなければならず、今の体制では限界を感じる。今こそJ Aの総合事業の優位性を活かし、総合的なサービスの提供、トータルアドバイス機能の発揮が求められる。

以降についてはこの2つの課題を軸とし、クロスSWOT分析にて抽出した「各専任担当のノウハウの融合による農業所得向上に向けたコンサルティング体制の構築」に焦点を絞って提案していく。

#### IV. 戦略テーマと提案

##### 1. 戦略テーマ

『農業所得増大に向けた既存概念にとらわれないコンサルティングチームの結成』  
～専任担当の新結合による総合事業を活かしたトータルアドバイス機能の発揮～



## 2. 具体的提案項目

- ① 各地域にコンサルティングチームを設置（信用・営農専任担当の新結合）
- ② チームによるコンサルティング・経営継承支援の実施
- ③ コンсалティングの効果検証、フォローアップ
- ④ 各チームの取組内容（優良事例、失敗事例）の共有
- ⑤ コンサルティングを通じた農業者の情報の蓄積、活用

## 3. 提案の目論見

農業者の減少、農業所得の低下が顕著であるなか、大規模化した農業経営体が抱える悩みや課題は高度化・多角化し、JA岩手ふるさととして部門関連携、情報共有を密にしても対応に限界がある。

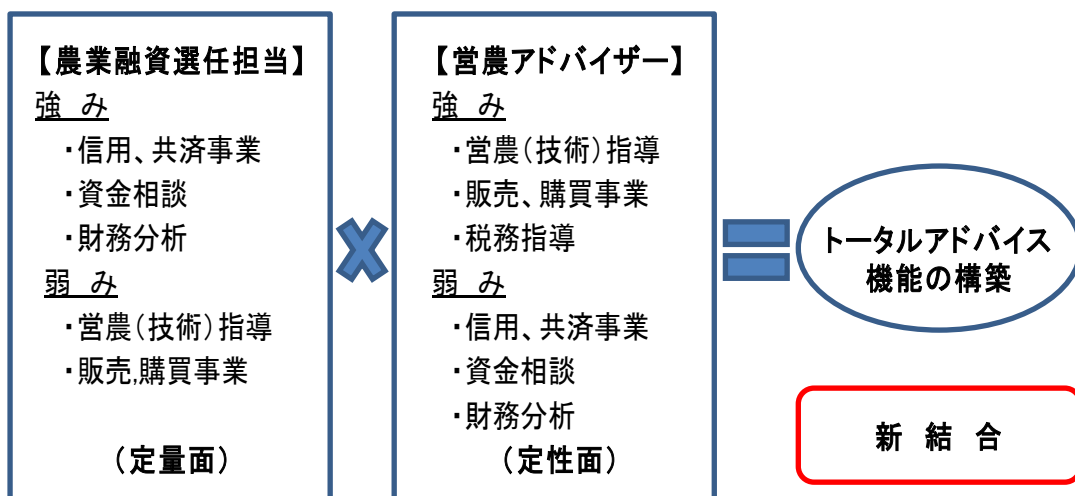
新たなソリューションとして具体的提案項目を5つ上げた。各項目の目論見については次のとおり。

### ① コンサルティングチームの設置（信用・営農専任担当の新結合）

⇒コンサルティングチームを設置するにあたって1番の目的は各専任担当が持つノウハウを融合しトータルアドバイス機能を発揮する事である。内容が高度化・多角化する状況を鑑みると有効な体制と考える。また、各専任担当のノウハウ融合による『新結合』（イノベーションの一種）も期待できる。

専任部署の新設とせずチームの設置とする理由は、既存の専任担当者を新結合する事により機構改革が不要で取り組みやすく、また、信用部門、営農部門と窓口を複数持つことで間口を広げる効果がある。

### ※ノウハウ融合のイメージ図



## ② チームによるコンサルティング・経営継承支援の実施

⇒コンサルティング実施にあたっては主担当、副担当と役割が縦割りにならないようお互いが主担当となる事を前提とする。過去に信用、営農を経験したベテラン職員であればワンストップで対応可能であるが、職員が減少傾向にある状況を考慮するとそのような人材の確保、そして育成をし続ける事は困難である。ここで既存専任担当者のコラボレーション、そして新結合がキーワードとなり総合的なアドバイス機能の発揮が実現化する。また、トータルアドバイス機能を活用し、後継者育成や親族以外の第三者への経営継承のコーディネートを行い、離農農家の減少を抑制し地域農業の持続化が期待できる。

## ③ コンサルティングの効果検証、フォローアップ

⇒コンサルティングの実施にとどまることなく効果を検証し、計画修正など農業者の農業所得増大に向けたフォローアップ体制の充実化を目的とする。

## ④ 各チームの取組内容（優良事例、失敗事例）の共有

⇒各コンサルティングチームの取組内容を定期的にフィードバックする事でJA全体のスキルアップ、地域間の競争意識を高める事を目的とする。

## ⑤ コンサルティングを通じた農業者の情報の蓄積、活用

⇒現状で農業者の経営面積や販売額など数字的な情報は蓄積されているが、悩み、課題など内面的な情報の蓄積ツールは存在しない。コンサルティング実行によりその一連のデータが蓄積され、更に活用する事を目的とする。

また、コンサルティングを通じ得た農業者の要望等をフィードバックしJA事業に反映させる。

## 4. 具体的取り組み

### (1) チームの体制整備

- ・水沢、前沢、金ヶ崎、胆沢、衣川地域に各1チーム、計5チーム設置。
- ・実務担当は農業融資支援チーム職員と営農アドバイザー（園芸課職員、畜産課担い手担当含む）。
- ・週に1回ミーティングを実施し相談受付状況や進捗状況などの共有を定期的に行う。
- ・コンサルティング実行や経営継承支援の際は、事前に関係部署の管理者から提案内容の合議を得る。
- ・知識習得については農業経営アドバイザー、JA農業経営コンサルタントなどの資格取得、JAグループ主催の各種研修会を積極的に活用する。

### (2) スケジュール・費用

### ① スケジュール

スケジュールについては先ほど説明したとおり機構改革が必要ないため、早期に取り組む事が可能であり、それがメリットである。

ただし、導入の際はコンサルティングチーム設置に係る趣旨、担当、役割などを明確にし、JA役職員が共通理解のもと取り組みをはじめめる必要がある。

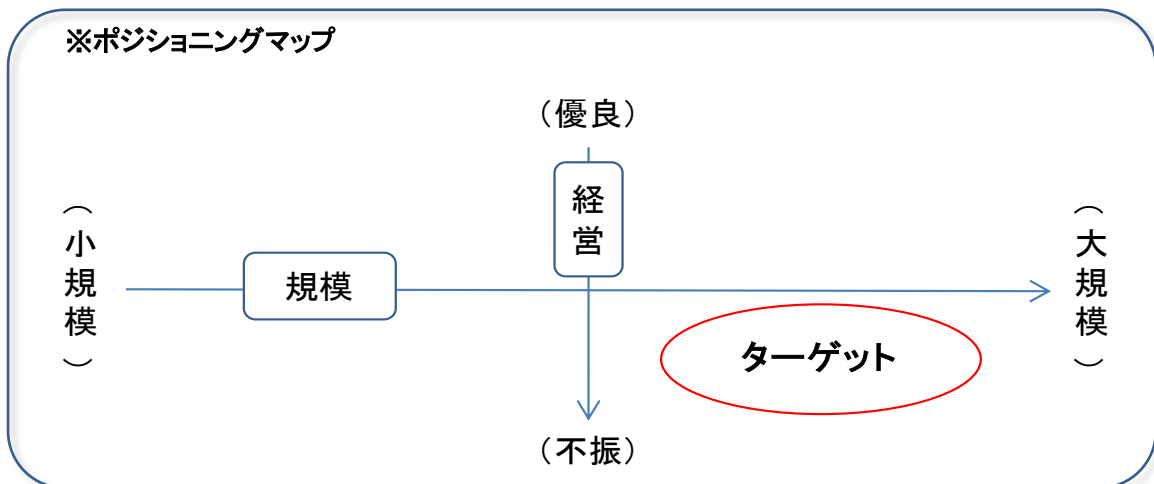
### ② 費用

費用については現有のシステムや備品等で対応可能で初期投資は必要ない。リスクリングなどによる資格取得費用については、既にJA岩手ふるさとで取り組んでいる事から新たな持ち出しはない。

### (3) ターゲティング (顧客選択)

ターゲティングはとても重要で、真にコンサルティングが必要な先でなければならない。

また、信用・営農の専任担当者のチームが行うトータルアドバイスという観点からその利点を十分に活かすため、ターゲティングについてポジショニングマップを用いて整理する。



ポジショニングマップのとおり、チームが行うという観点からより大規模で経営不振傾向にある農業者を成長発展または再建のコンサルティングが必要な先と位置付けターゲットとする。

なお、現在法人化を検討、または今後法人化が必要となる先がある事を考慮し、ターゲットは個人法人を問わない。

アプローチについて導入当初は農業融資支援チーム、営農アドバイザーによる担い手農家訪問活動にて情報収集し選定する。既存の取り組みにプラスする事で取り組みやすさや事務負担の増加を抑える事ができる。

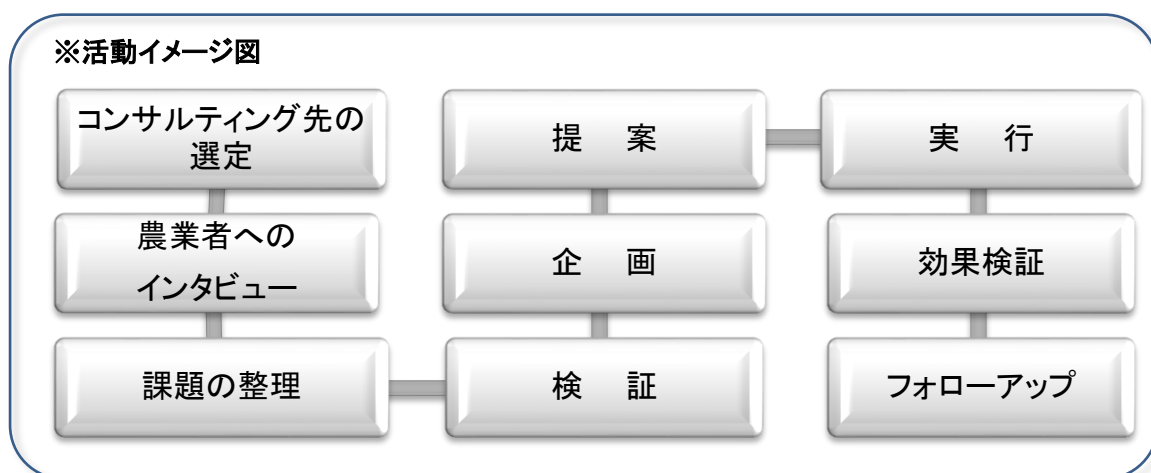
取組定着後、担い手農家訪問活動によるヒヤリングに加え、広く周知しコンサルティング

グ希望者を募り活動を展開していく。

#### (4) コンサルティング活動のイメージ

活動に取り組むうえで重要なのは専任担当のコラボレーション、そして新結合である。ノウハウの融合という観点から部門間を横断した『共同作業』が前提となる。

そして、農業者ととことん向き合い目標利益や夢の実現に向け新たな発想をもってスピーディーな提案を行い、コンサルティングをやり遂げる事が重要となる。



なお、経営継承については上記活動イメージ図と手順は異なるが、チームとして『共同作業』を行うという体制は同じである。

#### (5) フォローアップを目的とした実績検討会の開催

コンサルティング実行先については、決算後などのタイミングで実績検討会を開催し農業者、JAでコンサルティングによる効果を検証する。そして実績を基にPDCAサイクルを意識した次年度の計画作成（修正）を反復的に行い、農業所得増大に向けたフォローアップ体制を構築する。

#### (6) コンサルティングチーム間の情報共有体制

JA岩手ふるさとでは四半期に1回担い手農家情報共有会を開催している。参集範囲は他部門、他地域の役職員だが、その連絡会に各地域のコンサルティングチームの発表の場を設け共有する。

なお、発表の内容は優良事例や心配事例とし共有によりスキルアップを図る。また、発表という場を設ける事により地域間の競争意識を高め活動の活発化が期待できる。

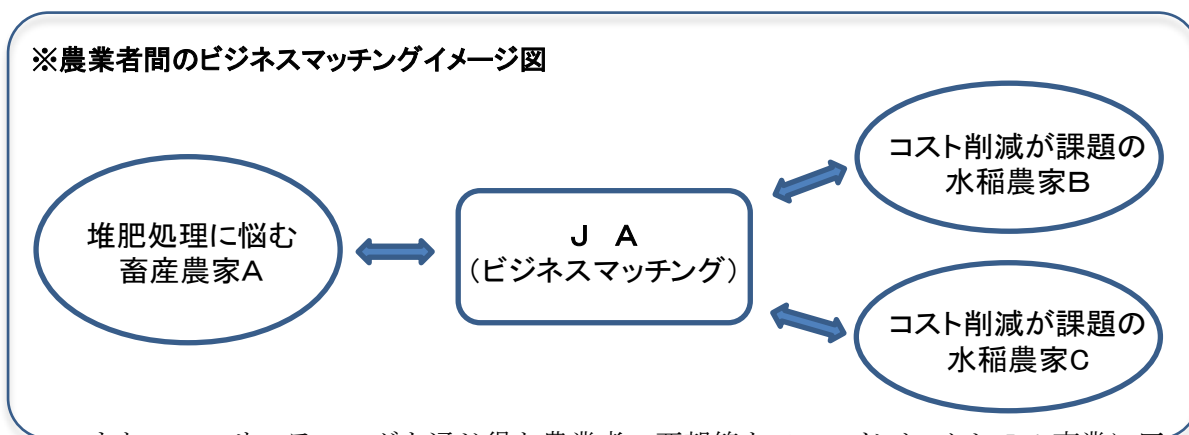
#### (7) 情報の蓄積・活用

既に数値的実績について情報は蓄積されているが、農業者が抱える悩み、課題など内面

的な情報については職員間である程度情報共有はされているが、J A岩手ふるさととして情報共有のためのシステム化はされていない。

コンサルティング実行による経験や成果が資料として蓄積が可能となる。そして、その情報について常に共有し販路のマッチング、農業者間のビジネスマッチングなど有益な情報提供に活用し農業所得増大に資する取り組みの展開が可能となる。

ただし、センシティブな情報も含む事から取り扱いには留意しなければならない。



また、コンサルティングを通じ得た農業者の要望等をフィードバックしJ A事業に反映させる事で、J A事業の発展、要望解決による農業者の満足度向上と相乗効果が期待できる。

#### (8) 未整備事項

コンサルティングチーム結成に伴いチームを統括する担当部署を選定しなければならない。また、コンサルティング実行にあたり提案用様式や内容検証体制についても整備が必要となる。

また、活動の定着化のためチームの名称を設定する必要がある。活動の活発化を目的に役職員から公募するなどJ A全体で取り組み、注目を集める事が望ましいと考える。

### V. 期待される効果

コンサルティングチーム設置から運用について提案を行った。簡単にまとめるとJ A岩手ふるさとが有する専任担当という『人財』を『新結合』し、コンサルティングという形でトータルアドバイス体制を構築し農業所得増大に向けたソリューションを導入するものである。また、チーム設置によるリスクリング効果も期待できる。

そして、農業所得増大の実現により魅力ある農業が実現し農業者の減少、耕作放棄地の増加を防ぎ地域農業の発展が期待できる。

コンサルティングによる具体的な効果として、J Aが技術から収支計画まで総合的なアドバイスをを行う事により農業者は安心して経営改善に取り組む事が出来る。また、フォローアップ体制によりP D C Aサイクルを回し継続した支援を行うことで安定した農業経営の

持続化が見込まれる。

また、チームによる経営継承支援を行う事でより円滑な世代交代が可能となり、農業界が抱える後継者不足という問題の抑制効果が期待できる。

そして、コンサルティングを通じ農業者の自立性を豊かなものにし、『生産者＝経営者』であるという意識改革を行う事で外的要因にも負けない農業の実現に近づく事ができる。

## VI. おわりに

私が担い手農家訪問活動の際、ある農業法人の代表理事から次のような事を言われた。

『JAに100万円支払うから1,000万円収入を上げる方法を教えてくれ!』

雑談であったがその言葉に衝撃を受けた。その法人は毎期黒字決算先で経営には問題ないと認識していた。掘り下げて聞くと労働力確保に伴い新たな生産の場創出の為の資金が必要となる事からでた言葉であった。

まさにコンサルティング活動が求められている現状を目の当たりにした。

コンサルティングについてはJA以外の金融機関等でも機構改革を行い本格的に取り組みはじめ、JAグループにおいても取り組みが加速化している。近い将来コンサルティングに取り組むうえで、JA岩手ふるさとにあった体制を整備する事でより効果を上げる事ができ農業者の満足度が向上し、管内農業の発展が期待できる。

コンサルティングを通じ農業所得増大はもちろんであるが、農業者の『夢』を実現させる事で農業の楽しさ、やりがいなど様々な形で魅力ある農業を生み出し付加価値を付す事が重要である。

最後に魅力ある農業を通じ農業者とJAが共に明るい未来を歩めるよう、JA職員として日々最善を尽くしていきたい。