

[報告 1]

TAF による前方展開型の担い手経営コンサルと事業支援

桐原章（JA そお鹿児島／JA 鹿児島県中央会経営企画課出向中）

まず結論からいえば、JA は「夢」と「悩み」を組合員と共有することで支持されると考えている。

TAF（農家対策特別班）は、平成 10 年に発足した。平成 17 年度は 7 名で、それが 80 名近くの営農指導員ときっちりと連携しながら活動を行っている。発足最初から明確な活動目的があったわけではなく、まずは、将来の地域農業を担うであろう農業経営体、つまり担い手を選定して、徹底的に訪問する。そして、そこで悩みや要望、苦情を聞き、その解決策を立案・実践するということを繰り返してきた。これは、当時の組合長の「改革をどうするか」という話は本に書いてある。あとはそれを実践するだけだ。お前たちは田んぼや畑へ行って組合員の話聞き、そこから自分たちの仕事を拾ってこい」という考えが反映されたもので、初年度には 6800 件、2 年目以降は 9000 件以上、8 年間で述べ 68,844 件を訪問している。

成功の秘訣は「日報」と「提案」

とにかく組合員を訪問し、話を聞き、一緒に悩むことが第一だ。そして、次に大切なことは、日報をつけること。この事業が成功した秘訣は、全員が日報をつけたこと、そして、それをチェックするプロセス管理の体制があったことだと考えている。担当者の日報を管理者がチェックし、悩みがあれば経験のある先輩がフォローをする。あるいは、日報の内容を集計して定期的に組合長・参事に報告することで、課題は事業にキックバックされ、確実に解決へ進んでいく。また、営農指導はなかなか実績が目に見えにくいものだが、日報があれば、たとえば理事会等で事業の成果を問われても具体的な活動報告をすることができ、部署（事業）がつぶされることもない。日報は成功の秘訣である。

そして、事業推進のポイントは、提案型であること。組合員にとっては、JA がいかに悩みを解決し

てくれるかが大切であり、JA はそれに答えることでパートナーとして認知してもらえるのだと感じている。たとえば、組合員に肥料農薬をセールスに行くと、商系より安ければ買ってやってもいいと言われる。そこで、「お宅は去年、JA には 800 袋しか注文がなかったが、本当は 1,500 袋ぐらい使われている。1000 袋以上とっていただければ、経済連の工場、あなたのためのオリジナル肥料を作ることができる」と説明する。こういった対応は、組合員の状況をよく把握した JA ならではの提案ではないだろうか。

個別の経営相談には細かな組合員データを把握することが必須である

また、TAF と営農指導員で「組合員レビュー」を行うことも重要だ。まず第一に、組合員の生産経営目標を数値化・可視化する。次に、その目標を達成するために、営農指導員は生産販売指導を、金融担当はキャッシュフローを計算し、具体的な計画を立てる。第三に、営農日誌や家計簿・現金日誌をつけて、JA も組合員と一緒に日々の管理を行う。そして、その結果である実績を評価し、目標を達成できなかったことについては、次の 1 年間で回復するよう、営農指導員、金融担当ともに提案を行っていく。

生産経営目標がはっきりしていない組合員については、まずは合意のうで家計と経営のデータを分析してあげる。そして、過去 5 年間の実績から将来 5 年間にシミュレーションし、課題を整理する。その時に大切なのは、必ず夫婦同席のうで話し合いを行うこと。夢と実態を比較して、「このままでは 5 年後にマイホームという夢も達成できない」といった認識を夫婦で共有してもらうことが大切だ。そして、夢の実現に向けて決めたことを、もう一度、営農技術部門、営農改善の部門から細かく分析して説明する。それに加えて家計上の目標と改善策を確

認する。そして、長期・中期・短期の事業計画書を作成する。そしてまた、これらの提案を行う際には、JA の事業に結びつくような計画を立てて指導をすることを忘れてはいけない。

こういった提案型事業を行っていくためにどうしても必要となるのが、経営データに基づく資料である。その組合員は去年どんな肥料をどれだけ購入し、土壌診断の結果はどうか、A 品率はどのくらいだったかというような、個別データに基づいた提案でなければ、これだけ厳しい農業環境では組合員に納得してもらえない。

また、前述の日誌についても、日報システムに入力するようにしている。統計を取ったり時系列で情報を取り出すなどして、指導に活用している。IT 化は、提案型事業を推進していくうえでは避けて通れないものだと考えている。

【1 日目総合討論から】

吉田：組合員の経営を支援していくには、タテ割りではなく、それぞれの事業が総合的に対応していく必要があるが、JA ではどのようにしているか。

桐原：そもそも TAF をつくった時に、タテ割りの弊害をなくすことを目的の一つとしていたため、TAF はそれぞれの部門のエキスパートで構成された。そ

して、組合員から相談を受けたときには、それに詳しいメンバーにまず相談する。そして、一緒に支所長のところへ行って、認可等を得ようという流れになっている。発足当初は TAF 活動がなかなか理解されない部分もあったが、そのうち職員から逆に相談されるようになり風通しが良くなってきている。

吉田：今回の全中の農業経営支援では、都道府県レベルでも青色申告会や農業経営者組織をつくるという方針が出されているが、県段階での組織はあまり意味がないのではないかという意見もあるが…

桐原：8 年前に、今、私たちが使っているようなシステムを県の中央会に提案したが、そのときは提案にたいする理解は頂けたものの諸般の事情で開発まで至らなかった。もし複数の JA を巻き込んだ提案であったら、中央会も動いてくれたかもしれない。また、税務支援を行っていると自称している JA でも実際に担当者と話をしてみると税務署からみると如何なものかと思われるような支援をしているところもある。

以上のような先行投資の面や税務支援の質の標準化を図るためにも県レベルのネットワークは必要ではないかと思う。そしてさらにいえば、たとえば消費税率の引き上げに反対したり、税理士ネットワークなどに対抗するために、全国的な組織も必要ではないかと考えている。