

# 【相談対応のポイント】

# 自己紹介

**高田 裕司(たかだゆうじ)**

**特定非営利活動法人 日本プロ農業総合支援機構(J-PAO) 上席コンサルタント**

**昭和61年4月(社)全国農協観光協会(現(株)農協観光)入会**

**本社、福岡、九州営業本部などで主に農協(JA)の旅行事業開業支援と社内経理業務に従事**

**平成18年4月より、働く人のカウンセリングとコーチングを開始**

**平成20年8月より、NPO 法人日本プロ農業総合支援機構(J-PAO)に勤務  
プロ農業者等に対する事業化支援、農畜産物販売支援、人材育成の各事業を担当**

**国家資格:中小企業診断士、キャリアコンサルタント、一般旅行業務取扱主任者**

**その他資格等:産業カウンセラー、森林セラピスト**

**地理的表示保護制度活用支援窓口関東ブロック総括アドバイザー**

**日本政策金融公庫 林業経営アドバイザー試験合格者**

**これまでに農業者の経営改革プランや6次化計画の作成支援・計画達成支援、商品提案づくりから商談会支援等を全国で実施している。特に、人材育成に関するワークショップの運営、グループワークの実施による活性化策策定支援に多くの経験がある。カウンセラー・コーチとして800人以上に関わった経験もあり、「一人ひとりの強みを活かして少しでも前へ」をモットーとしている**

# 本講義のねらい

- ・ **農業経営相談の特徴を理解する**
  - 農業における経営相談
  - 多様な経営方法が存在する時代へ
  - 農業者の相談と他業種の相談との違い
- ・ **事務局・コーディネーターの果たす機能**
  - 全体的な進行管理
  - メンバーのスキルアップに向けて
- ・ **農業経営相談の基本的な流れ**
  - 経営相談の基本的な流れ図
  - 具体的な相談対応事例
- ・ **こんなことに気をつけよう**
- ・ **相談受付から支援までの留意点**
  - 相談を受けるときの留意点
  - 専門家につなぐときの留意点
  - 支援後のフォローに関すること

# 農業経営相談の特徴を理解する

# 農業における経営相談

## ◆ 農業における相談は、従来は生産技術中心

- **これまでの農業者からの相談内容は、「もっとおいしいものをつくるにはどうしたらよいのか」、「病気になってしまったようだがどうすればいいのか」などといった農作物の育て方など生産技術に関する相談が中心。**
- そういった相談に対応するために、都道府県においては普及指導員(※)、JAグループにおいては営農指導員がその役割を長らく果たしている。

※普及指導員は、2005年から国家資格

## ◆ 現在の農業における相談は、発展段階に応じた経営相談が主流

- 現在では、農業においても多様な経営方法が存在する(詳細は次ページ以降)ようになり、**経営の選択肢が増えている。**
- また、加工品や直売への進出、家族経営から法人経営へなどの**農業者の発展段階に応じた相談(経営相談)が主流を占めるようになってきた。**

# 多様な経営方法が存在する時代へ①

## ◆ 多様な経営方法が存在する時代へ(その1)

- 従来、農業者のいちばんの関心事は、「**いいもの**」をつくることで、それがいくらで売れるのかについては、市場の相場で決まるものであるという認識だった。
- その後、農業者から一般消費者への直接販売や、JA(農協)や市場を通さない販売方法も一般化し、**農業者自らもしくは農業者が共同して直接販路を確保すること**もできるようになっていった。
- 食の外部化が進む中で、農産物の供給構造も変化し、「**業務用需要**」という分野も**拡大**。
- 近年では、自らのお店の特色を上げるために、**農業者からの直接仕入れを望む**レストラン等も出てきている。

# 多様な経営方法が存在する時代へ②

## ◆ 多様な経営方法が存在する時代へ(その2)

- その中で、**農林漁業者と商工業者が互いに協力**して新しいビジネスモデルに取り組む「**農商工連携**」や**農林漁業者(一次産業)**が自ら加工(2次)、流通・販売(3次)に乗り出すことで、2次・3次産業の付加価値を取り込んで、農山漁村の地域資源を活かした産業振興や所得向上につなげていこうとする「**6次産業化**」も発展。
- いずれも**法律(「農商工連携促進法」と「六次産業化・地産地消法」)**が**施行**されており、国が認定した事業計画には、**金融や施設等に関する補助**などの各種支援策が講じられている。

# 農業者の相談と他業種の相談との違い

## ◆ 農業者の相談と他業種の相談との違い

- 利益管理に関する感覚

他業種の経営者と比べた場合、**農業者には利益管理に関する感覚が弱いことが多い。**（例：農業者に損益計算書に関する利益を尋ねた場合、反応が遅れる）

- 農業経営上の様々なリスクを念頭に置く必要がある

農業の場合、**生産物が天候や自然条件に左右されるというリスクがある。**また、**生産のサイクルが長期間にわたる場合が多く、取り組みの結果がすぐに経営上の効果となることはまれである。**

- 補助金や施策の理解と活用が必要

**農業の特徴に応じた様々な支援策**が用意されている。たとえば稲作生産者の相談を受ける場合、経営所得安定対策における水田活用の直接支払交付金や農業経営基盤強化準備金の**知識がないと相談内容や決算書の理解に苦しむことになる。**

また、正しい理解のもとで、農業者の方向性に合致する場合は、**各種支援策の活用を提案**することも必要なことである。



# 農業経営相談の基本的な流れ

# 経営相談の基本的な流れ

相談受付から支援方針案の作成、経営戦略会議の検討を経て、支援を実施し、そのフォローアップを行う

## 相談受付

- ・ 相談内容の確認
- ・ 経営状況の把握

## 支援方針案の作成

- ・ 課題の抽出
- ・ 支援内容(案)(専門家派遣含む)の作成

## 経営戦略会議での検討

- ・ 支援方針の決定
- ・ 派遣専門家の決定

## 支援の実施

- ・ 決定した方針に基づく支援の実施
- ・ 専門家派遣

## 経営戦略会議での検討

- ・ 支援結果の報告
- ・ フォローアップ

# 具体的な経営相談対応事例①

## (事例1) 集落営農の法人化

### ● 相談受付内容

集落において水田経営を任意組織で請け負ってきた〇〇ファームより、「請け負う面積も増えてきており、体制整備するためにも法人化を目指したい」との相談

### ● 相談内容の確認と課題の抽出

相談所のコーディネーターが詳しく話を聞き、現在の組織の状況(経営面積、収支、作物、資産の所有状況(補助事業等の利用)他)と個々の構成員の経営状況を整理、分析。課題は、法人化に向けた構成員の意識の統一であり、そのためには、構成員全員を集めた検討会(専門家派遣を含む)が必要なのではという支援方針を経営戦略会議に提案し、了承を得る

### ● 支援の実施

構成員全員を集めた法人化検討会を2回開催(1回目:組織形態に関する一般的な内容説明、2回目:税理士と司法書士を交えた具体的な話し合い)→株式会社による法人化を任意組織が選択、必要な手続きを専門家の支援のもとに実施

# 具体的な経営相談対応事例②

## (事例2) 販売手法の見直しと経営改善計画の策定

### ● 相談受付内容

施設栽培に取り組む農業法人より「生産しているトマトを活用した加工品をつくりたい」との相談

### ● 相談内容の確認と課題の抽出

相談所のコーディネーターが詳しく話を聞き、赤字経営が続いていることや経営者には営業もお金の管理もしたことがないことを把握。喫緊の課題は資金繰りの改善であり、そのためには新商品開発ではなく今あるトマトの特徴を生かし高く売ることをまず行い、併せて抜本的な経営改善計画づくりが必要なのは(専門家の派遣含む)という支援方針を経営戦略会議に提案、了承を得る

### ● 支援の実施

販売に関する専門家の支援によるトマトの販路開拓と過去の経営内容の分析を基にした経営改善計画づくり(専門家派遣)を実施→まず販路を開拓。金融機関の融資が実現し、当面の資金繰りにめどが立ち、収益改善策の実施へ

# 相談受付から支援までの留意点

# 相談を受けるときの留意点①

## ● 相談受付

主な内容: 相談受付は、**現状把握と相談内容の確認**がメインとなる

**現状把握**: 最低限、営農類型、経営規模、仕入・販売の現状を聞き取り、相談者が**業種・地域**においてどういった位置付けにあるかを確認する

**相談内容の確認**: 内容のポイントは**相談者に伝え返すことにより確認**する

(留意点)

- はじめから何を相談したらいいのか、その**ポイントをつかんでいる相談者は少ない**
- 初回の**相談受付(前さばき)**は**極めて重要**。時間をかけて対応することが重要。
- 「職務上知り得た**秘密を守る**」ことや「**個人情報を開示しない**」ことを伝える
- 相談を受ける側は早合点しないように**曖昧なことはしっかりと話をきくことが大事**
- 相談の**背景にあるものを見極める**
- 回答までの**所要日数**、**できないこと**(補助金の申請書作成代行や特定の民間事業者への利益誘導行為他)
- 固定電話以外の**連絡方法**(携帯電話、メール、FAX等)と**連絡可能な時間帯**を聞く

# 相談を受けるときの留意点②

## ● 課題の抽出と支援方針案の作成

**主な内容:**相談内容と把握した現状に基づき、**どんなことに取り組むのかを決め(=課題の抽出)、その課題に対する対応案(以上を支援方針という)を作成する。そして、経営戦略会議で協議・検討する**

### \* 支援方針案の構成内容

- ・課題:どんなことに取り組むのか
- ・対応案:時期、対応者(専門家による対応他)、期限等

### (留意点)

- 相談者が話す相談内容が**本来取り組むべき事項とずれている**場合がある
- 経営戦略会議での検討時期は、**相談者の緊急度に応じて柔軟に対応する**
- **支援方針案**については、経営戦略会議の**前に相談者とも相談しておく**

# 専門家につなぐときの留意点

## ● 専門家の選定、依頼

主な内容: 経営戦略会議での決定に基づき、**専門家に**今回の相談内容と課題と対応(支援)の**方針を伝え、期日までに**訪問の上、**対応策を作成**してもらう

### (留意点)

- 専門家には、相談内容(相談の背景、課題と対応(支援)の方向性など)を伝え、**同じことを相談者に聞かなくてもいい**ようにする。
- 専門家が相談者と会うときには**なるべく同席**し、相談の**連続性を確保**すると共に、**対応策の偏りを防ぐ**。なお、同席が無理な場合は、専門家ならびに相談者**双方に状況を確認し、共有する必要がある**。
- 一回の相談では完結しないケースの場合、なるべく**完了までのプロセスを明示し、次のテーマとお互いに準備しておくことを合意する**のがベター



# 支援後のフォローに関すること

## ● 支援後のフォローに関すること

主な内容: 相談対応後には、専門家派遣したしないにかかわらず、「その後どうですか」ということでの電話や訪問を実施する

(留意点)

- 専門家派遣をした案件においても、支援後のフォローは相談所が対応する(かかりつけ医的な感覚で)
- 支援が上手くいっている・いないにかかわらず、従業員の急な退職によるスケジュール変更や天候不順による予定していた生産量の減少などにより、新たな課題が発生している場合がある。それらにも場合によっては支援方針を変更して、しっかりと対応する

# 事務局・コーディネーターの果たす機能

# 全体的な進行管理

## ● 全体的な進行管理について

- **コーディネーターが中心**となり、相談案件**全体の進行管理**をおこなう。
- 進行管理においては、**必要な対応が合意した時期までに行われているのかが重要**。相談したのに回答が来ない(来ても遅い)ことがあるとその方からの相談は来なくなるし、そのうわさが広まると相談所への相談件数は減っていく。
- 相談所だけでは対応できない案件については、**相談者の状況に応じ、速やかに他の支援機関等へ連絡**する。
- 相談カルテなどを用いて、相談案件全体について、**課題と対応(支援)方法ならびにそれぞれの進行状況をメンバー間で共有**する。これにより、相談対応に対する課題の切り口のイメージが広がることと上手くいっていない案件のフォローがしやすくなる。

# 経営相談会・研修会の開催

## ● 経営相談会・研修会の開催

● 経営相談会については、**農業経営相談所を広く知らせるための大事な機会**となるので、なるべく多くの方に内容が伝わるように**告知方法を工夫し、地域のタイムリーな情報を伝える場**としても使えるものとするのが望まれる。

● 農業者を対象とした研修会については、**農業経営力の向上に資するべく具体的なテーマのものが望まれる**。講師は、**具体的な事例を担当している者**が望まれ、**農業経営相談所に常駐している方**であればなおよい。

### ＊研修会のテーマの選定方法の例

- ・多くの相談者から質問を寄せられる内容
- ・経営相談に対応している中で、農業者にとってこの観点が大事だと思われたこと

# メンバーのスキルアップに向けて

- **メンバーのスキルアップに向けて**
- **相談担当者のスキルアップのために、実際の相談事例をもとに内部で定期的にディスカッションをすることも有効である**
  - \* ディスカッションのテーマ例
    - ・ 相談対応におけるよかった点、反省点
    - ・ この相談事例から今後の相談受付に生かせるところ
- **また、相談に複数で担当することは、様々な視点を相談に活かせるとともに、相談担当者相互のスキルアップにもつながる**
- **経営に関する研修会への積極的な参加と様々な農業経営に関する最新の情報を収集することも必要**

こんなことに気をつけよう

# 経営相談対応事例①

(事例3) 相談者の話をそのまま聞いて専門家を派遣したのだが……

## ● 相談受付内容

農業法人経営者(電話)「クラウドファンディング(※)について教えてほしいのだが」

※ 通常インターネット経由で個人や組織から資金提供を受けること。群衆(crowd)と資金調達(funding)を組み合わせた造語

相談受付担当者「私は詳しくないが、そのことについて詳しい専門家がいるので、日時を決めてお伺いします」→「わかりましたお待ちしております」(農業法人経営者)

## ● 訪問時のやりとり(相談受付担当者と専門家同席)

クラウドファンディングの説明について、**少し聞いただけで**農業法人経営者は**興味を無くした**。話を聞いてみると、経営者は資金繰りに苦しんでいて、それを何とかしたいと考えていた。その後はその農業法人の生産物で売れなくて破棄していたものをどうやってお金に変えていくかの話となり、**改めて販路開拓の専門家を紹介**することとなった。

## ● どうすればよかったのか

経営者の真意がどこにあるのかを早い段階で聞いておくこと。クラウドファンディングは単なる手段であり、**その目的を把握することが大事**だった。

# 経営相談対応事例②

(事例4) 誠実に対応しているつもりなのだが……

- 相談受付内容

6次産業化を考えているので補助金について教えてほしい

- 訪問時のやりとり(相談受付担当者)

補助金についての概略説明したうえで、詳しくは6次産業化サポートセンターへ聞くといいということを伝えたところ、「あそこはもう行った。話にならない」との反応。

「こうなっているはずだと思うのだが違うのか」と**自らの考えに強引に合意を求めようとする**。それには応じず「こうなっている」と答えると**押し問答になり**、相談者は「もういい」と**帰ってしまった**。

- どうすればよかったのか

どこでどのような話をされ、そこではどのような話だったのかをきちんと聞き、その中で**相談者が誤解**されていることはそう伝え、**他の支援機関が勘違い**されているなら**それを確認**することが大事。



# まとめ

- **多様な経営方法が存在するようになり、発展段階に応じた経営相談が増えてきている**
- **経営相談においては、現状把握と相談内容の確認が重要なポイントとなる**
- **それらを踏まえ、支援方針(課題と対応案)を決めることになる**
- **農業経営相談所は経営戦略会議のガバナンスの下、コーディネーターが中心となって、全体的な進行管理と専門家の派遣、支援先のフォローアップを行うとともに、メンバーのスキルアップに努める必要がある**

## 当講義映像、及び資料に関するご注意

- **本画面に記載されている情報の著作権は、農林水産省に帰属します。**
- **当画面における無断複製、転載、転送、販売、出版、配布等は社内用、社外用を問わずいかなる場合においても禁止されており、著作権法等の罰則対象となります。**
- **当画面情報は信頼できる情報や各種データに基づいて作成しておりますが、その正確性について担当講師ならびに農林水産省が保証するものではありません。**
- **担当講師ならびに農林水産省は本情報に基づいて被ったいかなる損失・損害等についても一切の責任を負いません。**