

# コーチング

人の内面に働きかける  
聴く、問いかけについて

---

## 鋭農経営塾

講師：合同会社 Amahoro 薮島 一匡（はいじま かずまさ）  
米国認定CPCCProfessionalコーチ  
CCC社 レゾナントリーダーシップ修了

## 講義後の姿

- ✓ コーチングの基本概念を理解している
- ✓ 人の内発的動機について理解している。
- ✓ 実践に活かす方法を理解し、実践の道筋がついている。

## ■ 本日の講義の流れ

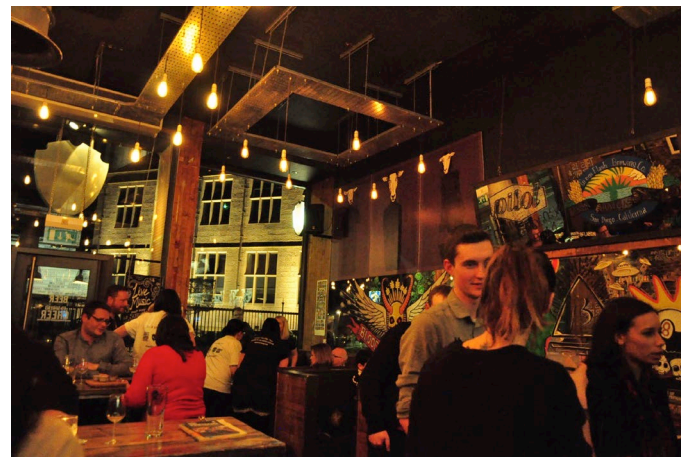
- ✓ コーチング概要
- ✓ 「聴く」について
- ✓ コーチングの基礎。伝え返しと質問
- ✓ コーチングデモ、3人でグループの実践
- ✓ 日常的な活用。1on1について

## 薮島 一匡（はいじま かずまさ）

東京都門前仲町生まれ 43歳  
趣味 旅。食。課題。0 → 1



- ・日本・世界の生産者や社会的な取り組みを訪ねる。全都道府県、世界25カ国を巡る。
- ・起業家、社長への事業相談やインタビューして回る。人の原動力や関係性に興味あり。



- ・なんでこんなこともわからないのか？
- ・やるっていつているのに、やるきあるのか？
- ・こんなの常識だろう！
- ・なんでも意見を言って欲しいと言っても、だれも来ない。

## ■ 経営者の願い

- ① 主体的に動いて欲しい
- ② 責任感を持って欲しい
- ③ 目の前のことだけでなく、広い視野を持って欲しい。
- ④ 経営者感覚を持って欲しい

## コーチングとは？

- ・ 聴いて質問する技術
- ・ 自らの動機に気づき行動する→内発的動機

### コーチングの概要

- ・ 30分から1時間 二週間に一度を3ヶ月くらい行って効果が出ると言われている。一朝一夕ではできない。
- ・ 電話、オンライン、対面 最近はチャットなど
- ・ トレーニングの内容と期間は会社によって全く違う

## オートクライン

- 自分が話したことば（内容）を自分で聞くことによって、自分が考えていたことに気づくこと
- 人が「話す」ということは、情報を伝達するというだけではなく、自分が何を思っているのかを知る。
- 相手に話しながら、自分で自分の声、自分のアイデアを聞いている。



## 広がるコーチング

- 欧米の上位企業では当たり前。特にエグゼクティブコーチを経費でつける。
- マネージャーの条件としてもコーチングスキルが必要となる。相手の力を引き出すこと
- 日本では、エグゼクティブはもちろん、組織づくりの一環として広がる。管理職に昇進する時は全員受講するなどして定着させている。
- 様々な流派があります。

## ■ なぜ、広がっているか？

- 今までの管理体制では限界がある。組織形態の変化。
- 不確実な変化への対応するため
- 個人の力の最大化 = 自己実現の時代
- 教育の変化

## ■ コーチングの4つの礎（CTI社）

- 人はもともと創造力と才知にあふれ、欠けることのない存在である
- その人すべてに焦点をあてる
- 今この瞬間から創る
- 本質的な変化を呼び起こす

**注** 様々な流派があります

## ■ 今どきの若者は。。

- 受けてきた教育が違います。個の教育。協働作業やワークショップ形式
- デジタルネイティブ
- 幸せ（成功）の価値観が違います。
- 生まれてから、「不況」。自己実現。損せず生きていく。

話を聴けていますか？

**そもそも安心して話せる職場ですか？**

# 聞くと聴くの違い

「訊く」 = 「尋問する」



# 聞く

- 目的・・・判断、指示、アドバイス
- 使っているもの・・・頭（思考）
- 効果・・・自分が状況を正確に把握し、適切な判断、指示、アドバイスを与えるため
- テクニック・・・質問
- 使う場面・・・一般的なマネジメント、業績報告、緊急時対応

## 代表例

- 具体的にはどういうこと？
- 細かい状況を説明して欲しい。
- だったら、〇〇すればいいんじゃない？

# 聴く

- 目的・・・エンパワーメント、主体性を引き出す
- 使っているもの・・・身体（感性）
- 効果・・・分かってもらった、理解してもらった体験を生む  
ことで、話してが安心安全、つながり、信頼を感じる
- テクニック・・・リフレクション（感情、ニーズ）
- 使う場面・・・人材育成、one on oneミーティング、面談など

## 代表例

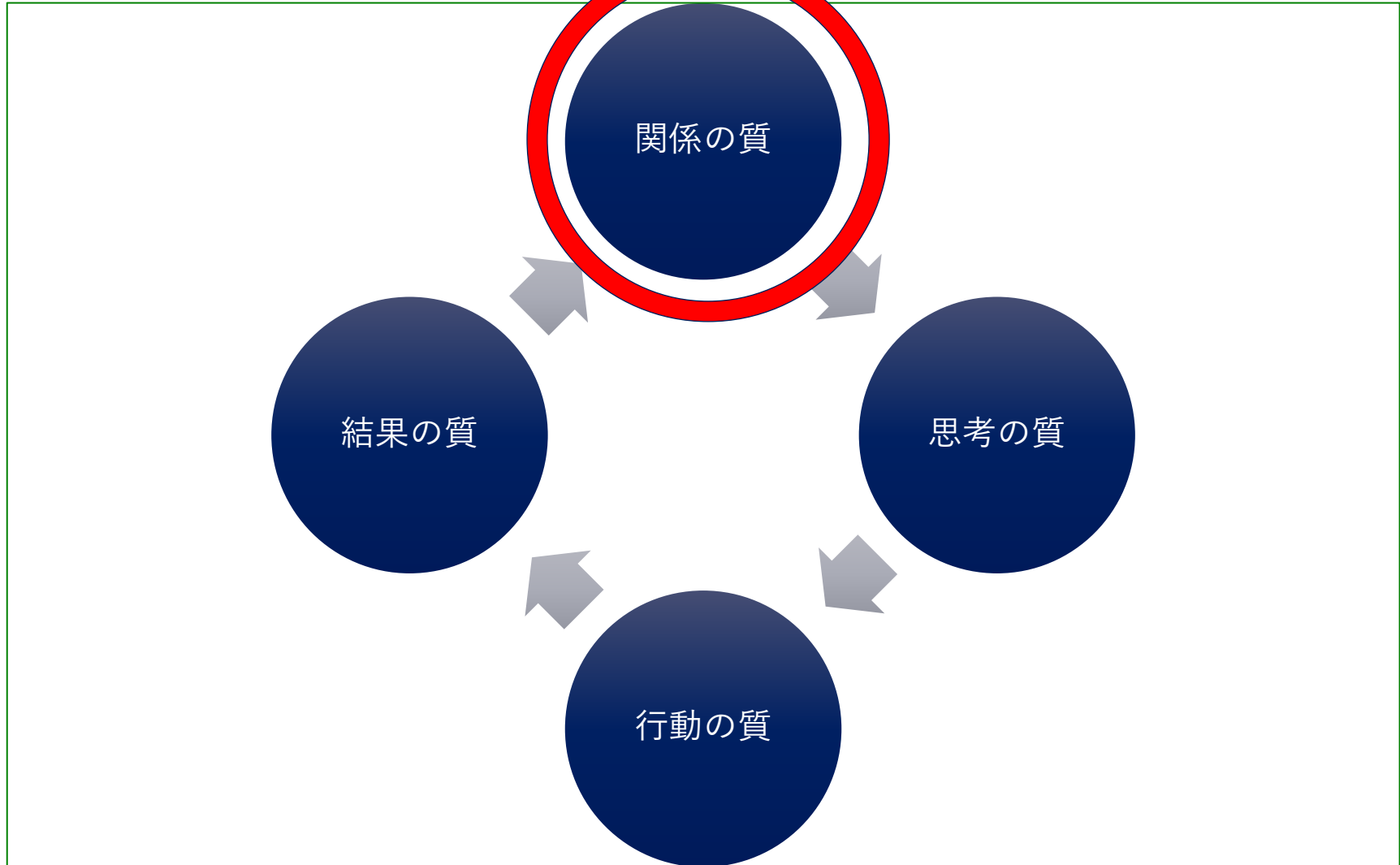
- ○○についてさらに話したいことはありますか？
- 本当はどんな状況が理想ですか？
- 何か私にサポートできることはありますか？

# 日常におこるちょっとしたズレ

- ① 同じことを目指しているはずなのに、なぜか意見や行動が違ふ（決めたのになんで？）
- ② 伝えたのに、伝わってない。（言った言わない問題）
- ③ やたらとコミュニケーションに時間がかかる。（言ってもわからない→自分でやろう）
- ④ はじめはよかったのに、だんだんと関係が悪化する。（あの頃はよかったのに・・・）
- ⑤ 会議がやたら多くなる。会議しとけば満足（情報共有するとよくなる勘違い、課題解決していない）→管理者は満足で、スタッフは不満足

- なんでこんなこともわからないのか？
- やるっていつているのに、やるきあるのか？
- こんな常識だろう！
- なんでも意見を言って欲しいと言っても、だれも来ない。

# 成長の循環モデル MIT ダニエル・キム教授



# 悪い循環

上手くいかない・トラブルがおきる（結果の質）

対立が生じ、押し付け、命令・指示が増える（関係の質）

創造的思考・積極性がなくなる、受け身で聞くだけ（思考の質）

自発的・積極的に行動しない（行動の質）

さらに成果が上がらない（結果の質）

関係がより悪化する、なすり合い、自己防衛（関係の質）

# 良い循環

互いに尊重し、結果を認め、サポートしあえる（関係の質）

気づきがあり、共有され、当事者意識を持つ（思考の質）

自発的・積極的にチャレンジ・行動する（行動の質）

成果が出てくる（結果の質）

賞賛する。信頼関係が高まる（関係の質）

もっと良いアイデアが生まれる（思考の質）

組織の多くの課題は、人のこと



相手と繋がれた。  
共感したと思える瞬間はどんな時？

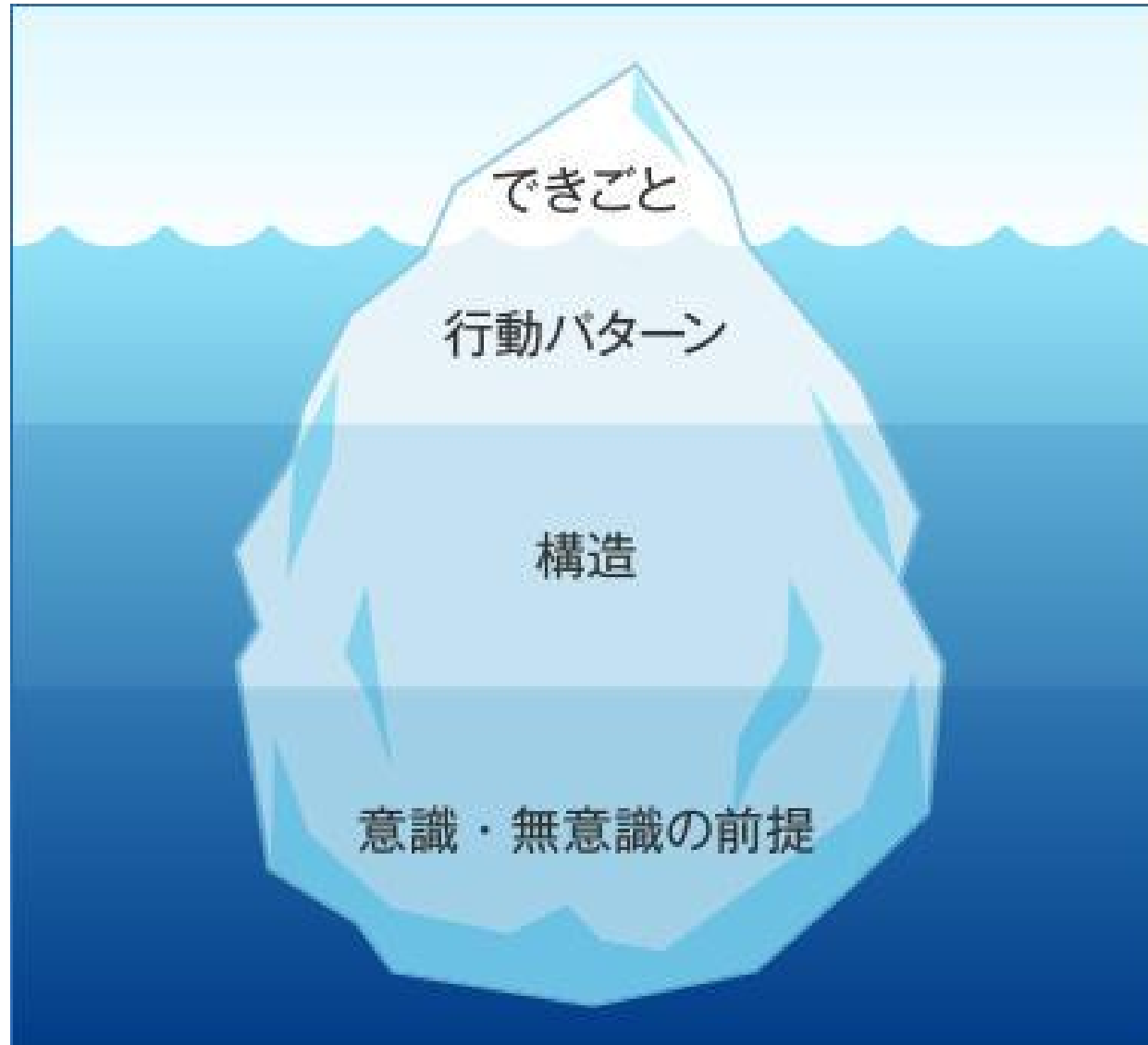
# 例えば

- 共通点がみつかったとき
- 相手の考えが理解できた
- 受け入れてくれた感じ
- 表情が和らいだとき
- 真剣さが伝わったとき
- 意識を向けられているとき

そもそも人の意識とは？



# 氷山モデル



どうやって深めていくか？

# 傾聴のレベル

- レベル1 内的傾聴

相手ではなく自分に向いている。評価・判断・意見など考えを持っている。相手をなんとかしてやろう！

- レベル2 集中的傾聴

相手に焦点を当てている。興味や関心が向いている。お互いが共感している。

- レベル3 全方位的傾聴

相手だけでなく、すべてのところに目が向いている。集中しており、エネルギーを感じらえる。

## 話を「聴く」ときのテクニックの一例

- 自分がどの傾聴レベルにいるか意識する。
- 話す前に、気になること（緊急なこと、携帯など）は終わておく。脇におく。
- 相手に「体」を向ける。座る位置
- 興味深そうに、真剣に聴いているという姿勢を見せる。1分でも十分
- 3対7で聴く



# 伝え返し

- 相手に起きていることをそのまま純粹に返す。自分のフィルターを通さず、評価、判断しない。
- 鏡のように返すこと。
- おうむ返しのように聞こえるが、相手の経験を映す鏡となることで、
- 意識を内側に向けることができる。
- 外側に自分を説明しようとするところを、自分の内側に気持ちを向けることで、「感じていること」を感じ始める。

# 伝え返しワーク (3人組)

①話し手：何かに対する文句か愚痴のエピソードを話す

②聴き手：ひたすら伝え返しをする

聴こえたことを聴こえたままに返す。自分の判断、反応を加えずに相手の体験は、自分ではわかりあえないという気持ちを持つ

③話し手は伝え返しをされてどんな感じだったかを共有する。  
オブザーバーはどんな風に視えたかを共有する

話し手2分 振り返り1分 ×3人

# 良い質問とは？

- ✓クローズorオープンクエッション
- ✓短い質問
- ✓相手に響く質問
- ✓本質を突く質問

# 質問の種類

○内容を明確にする質問

どういう意味ですか？もう少し話してもらえますか？

○具体性を求める質問

たとえば？具体的に言うと？

○核心をつく質問

何が問題ですか？

何があなたをそうさせていますか？

○背景を確認する質問

今までにどんなことを試しましたか？

そのことをあなたはどのように理解していますか？

# 質問の種類

## ○判断に関する質問

何が最適だと思っっていますか？どのように見えていますか？

## ○期待に関する質問

どんなことが可能ですか？あなたが心底にワクワクするものは何ですか？

## ○視点を転換する質問

今から10年後、どうなっていると思いますか？

## ○可能性を広げる質問

どんな可能性がありますか？もっと探求したい事は何か？

## ○失敗を学びに変える質問

もう1回やり直せるとしたら、どうしますか？

何の障壁もなかったら、どのようにしますか？

# デモコーチング

受講メンバーからロールプレイ相手を選び、  
デモコーチング

# 今のコーチングの振り返り とコーチングの流れ

伝え返し→あなたの話を受け取っていますよ

質問は短く→クライアントの意識を内向きにするために

核心を得たら→そこを明らかにする。掘り下げる。

約束→コミットメントしてもらおう

## 3人組のコーチングワーク

- ✓伝え返しと質問のみ
- ✓評価判断をしない

コーチ役・クライアント役・オブザーバー（外から見る役）を繰り返します。

**（クライアント役3分 フィードバック2分）×3人**

コーチへのフィードバック

- ①よかった点
- ②さらにこうなると向上しますよ！



## 持ち帰ってほしいもの

- レベル1、2、3の傾聴を意識する。
- 相手の内発的動機に働きかけているか？
- 適切な質問は、相手を勇気付ける。
- すべてのひとは、個性があり、力を持っている。
- 相手から引き出せるのはあなたの関わり方、あり方次第。
- 実践的な手段としての1on1

# 1on1の実戦

①定期的に行う。30分程度。

コーチング的な視点にたち、指示、命令でなく、自発的に課題を発見し、動き出すように促す。

例 Yahoo!! 毎週1回/30分 →頻度が大事だと考えられている。

特に誰に有効か？

- ・停滞しているとき
- ・何か不安な兆候が見えたとき
- ・新しいチャレンジを伴うとき
- ・新しい環境になったとき（入社時など）

# 参照書籍

- ① コーチングが人を活かす 鈴木義幸 著
- ② 良い質問をする技術 栗津 恭一郎 著
- ③ コーチングバイブル (第三版) 本質的な変化を呼び起こすコミュニケーション
- ④ 3分間コーチング 伊藤 守 著
- ⑤ ヤフーの1 on 1 ——— 部下を成長させるコミュニケーションの技法 本間 浩輔 著
- ⑥ なぜ、人と組織は変われないのか？ ロバート・キーガン著
- ⑦ なぜ、弱さを見せあえる組織が強いのか？  
ロバート・キーガン著

# 生産・販売計画（基礎）

---

銳農經營塾

講師：高津佐 和宏

## アグリビジネスパートナー 高津佐 和宏（こうつさ かずひろ）

### ■略歴

- ・宮崎県にて専業農家の長男として生まれ、現在は宮崎市内在住
- ・実家は菊農家。現在、弟夫婦が跡を継ぎ3年前に法人化
- ・宮崎県内の農業高校、大学農学部を卒業後、2003年にJA宮崎経済連に入会
- ・農業機械部門、園芸マーケティング、加工業務用野菜、県外営業所勤務を経て
- ・2011年冷凍野菜を製造販売する子会社立ち上げに抜擢される
- ・配属直後は会社設立や借入、工場建設等の準備、稼働後は営業担当課長として10億円の売り上げ達成に奔走する。売上10億円は4年で達成
- ・その後、製造部門の課長職として、工場内の改善活動や社員教育を通じて収益率の高い会社に育て上げる。
- ・また、新規にカット野菜事業を立ち上げ、3年で4億円の売り上げと黒字化を達成
- ・2018年3月末にJA宮崎経済連を退職。2018年4月より独立起業。
- ・2018年4月以降、企業コンサルを数社と農家向け農業経営セミナー、個別相談を行っている。
- ・YouTube（チャンネル登録1,000名以上）、Facebook、Twitter、Instagram、note（ブログ）で情報発信
- ・現在は月2回のFacebook Liveセミナーを行う「儲かる農家のオンラインスクール」を開校
- ・発信内容は【アグリビジネスパートナー】で検索



LINE公式アカウント  
「アグリゼミ」は  
こちらから→



## 講義後の姿

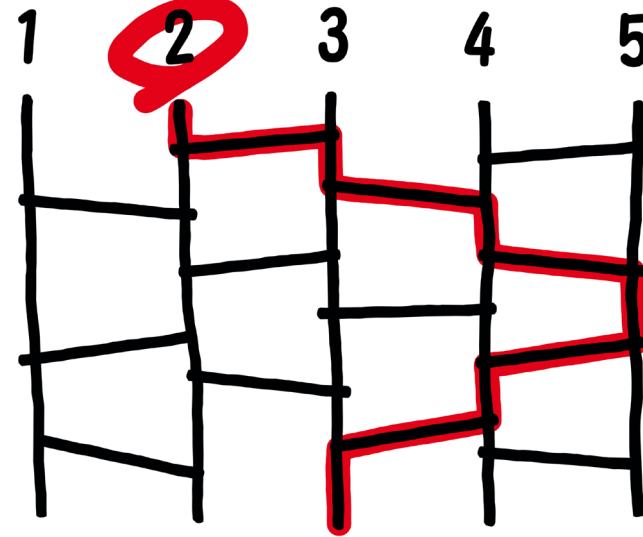
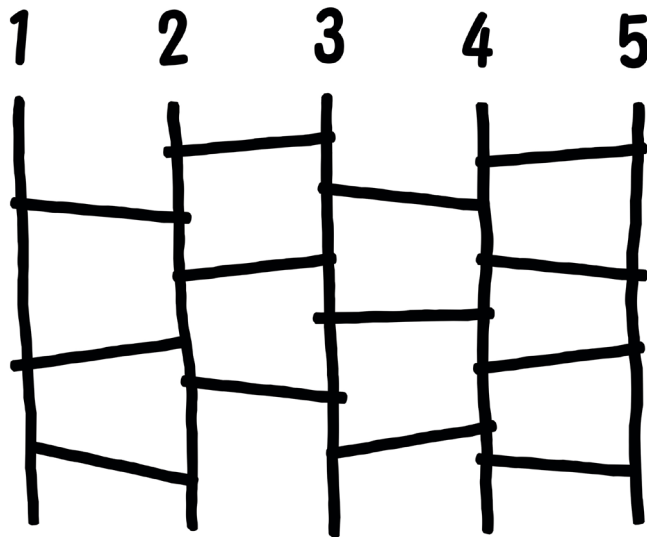
- ✓ なぜ目標設定が必要なのかを理解する
- ✓ 中長期的な生産・販売計画の立て方を学ぶ
- ✓ 実現可能な生産・販売計画作成のために必要な知識を得る

# なぜ目標設定が必要なのかを理解する

## 1. なぜ生産・販売計画を立てるのか？

### (1) 未来からの逆算思考

Q. 王冠にたどり着くためには何番からスタートしますか？



## 1. なぜ生産・販売計画を立てるのか？

### (1) 未来からの逆算思考

- 先に「ゴール」を決めてスタートすることを《未来からの逆算思考》と呼ぶ
- 「ゴール」とは売上や所得（利益）目標、自分の理想の農業経営のこと
- 「ゴール」が決まらなければスタートできない
- 『カーナビ』も最初に目的地を入力する。目的地を入力するから、そこまでの道筋を示すことが出来る



# なぜ目標設定が必要なのかを理解する

## 1. なぜ生産・販売計画を立てるのか？

### (2) 理想は現実化する（思いの強さ）

- 「種まき収穫の法則」
- あなたが播いた「種」が将来に収穫できます。トマトを収穫したいのにキュウリの種を播いてもトマトは収穫できません。トマトを収穫したいならトマトの種を播かなければなりません。

- 吉田松陰の言葉

理想なき者に計画なし。

計画なきものに実行なし。

実行なきものに成功なし。

- スティーブ・ジョブズの言葉

最も重要な決定とは、何をするかではなく、何をしないかを決めることだ。

→あなたが理想に近づくのに必要でないことはしない



# なぜ目標設定が必要なのかを理解する

## 1. なぜ生産・販売計画を立てるのか？

### (3) PDCAサイクル（現実と理想のギャップを埋める）

計画 (PLAN)

実行 (DO)

評価 (CHECK)

改善 (ACTION)



PDCAサイクルを繰り返すことで農業経営をより良いものへ変化させていく

# なぜ目標設定が必要なのかを理解する

## 1. なぜ生産・販売計画を立てるのか？

### ・ワーク① 自分の現在地と理想を書き出してみよう！！

- |                               |        |         |       |         |
|-------------------------------|--------|---------|-------|---------|
| <input type="checkbox"/> 売上   | 現在地（   | 万円）     | 理想（   | 万円）     |
| <input type="checkbox"/> 所得   | 現在地（   | 万円）     | 理想（   | 万円）     |
| <input type="checkbox"/> 経営規模 | 現在地（   | ha・頭など） | 理想（   | ha・頭など） |
| <input type="checkbox"/> 働き方  | 現在地（年間 | 時間）     | 理想（年間 | 時間）     |
| <input type="checkbox"/> 従業員  | 現在地（   | 名）      | 理想（   | 名）      |
| <input type="checkbox"/> その他  | 現在地（   | ）       | 理想（   | ）       |

※出来るだけ数字で。それ以外は自由に考えて記入してみてください。

※その他は、あなたが一番大事にしていることを書いてみてください。

※全部書けなくても大丈夫

## 2. 生産・販売計画の作り方

関連教材：アカウンティング論（基礎）

### （1）お金の流れを知る（お金のブロックパズル）

参考：超ドンブリ経営のすすめ（和仁達也著）

売上 100	変動費 20		
	粗利 80	固定費 70	人件費 40
			その他 30
	利益（所得） 10		

「お金のブロックパズル」とは、会社のお金の流れを図にすることで見える化し、会計的にはたった2割の知識で、経営判断に必要な8割のことを理解できるようになる経営ツールです。

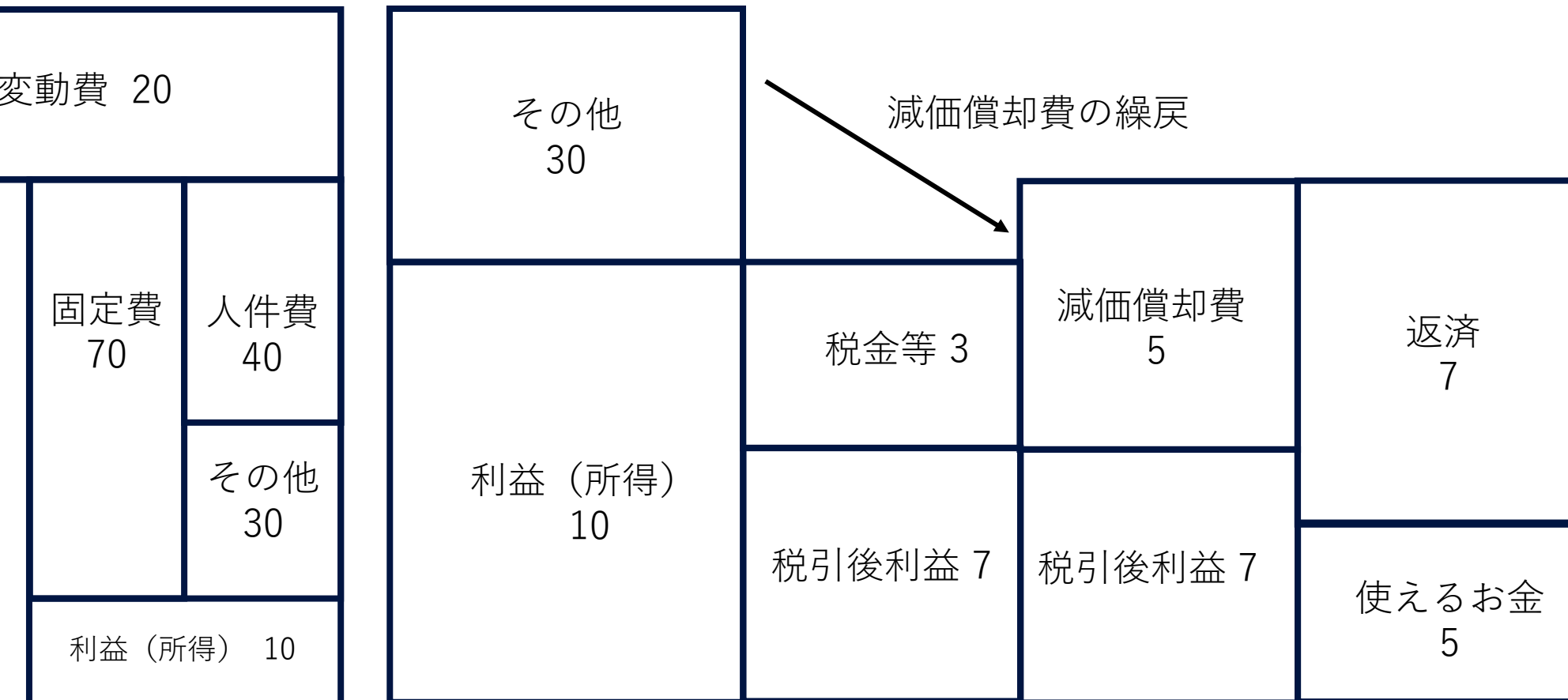
- ・ 変動費とは、売上の増減に対して必ず変動する経費
- ・ 法人の場合は、役員報酬は人件費に含まれ利益は会社に利益
- ・ 個人事業主の場合は、利益が事業主の所得になる
- ・ 減価償却費はその他に含まれる

←利益（所得）は残るお金ではない×

## 2. 生産・販売計画の作り方

### (1) お金の流れを知る (お金のブロックパズル)

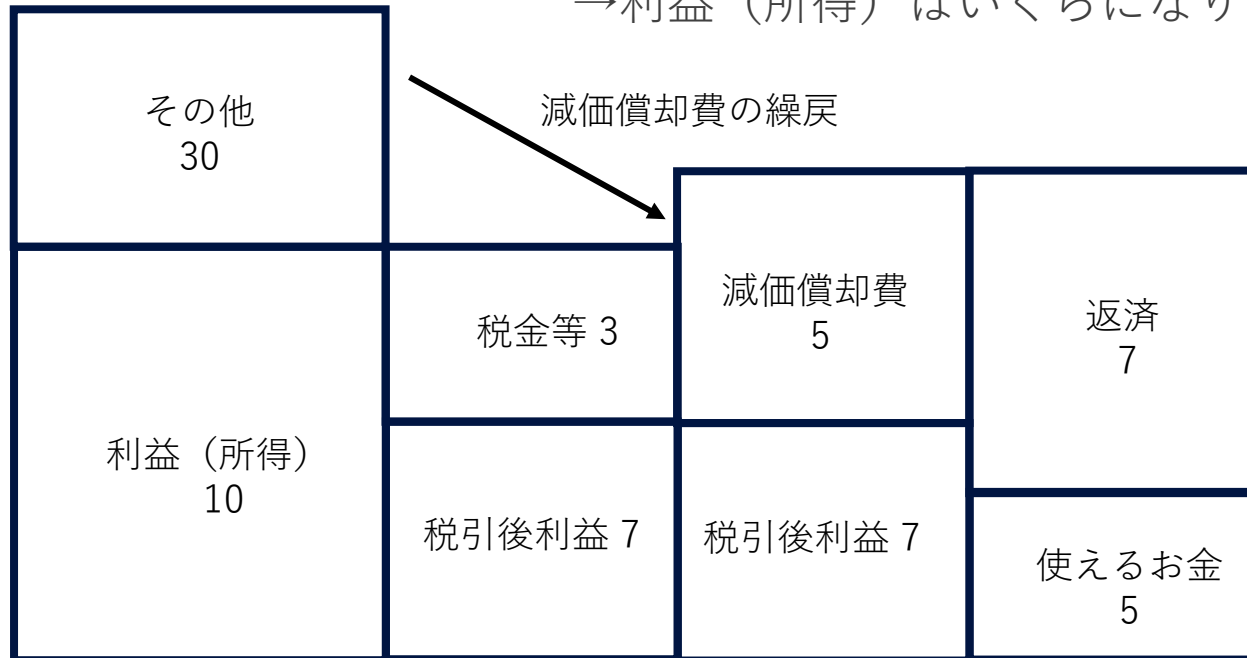
参考：超ドンブリ経営のすすめ (和仁達也著)



## 2. 生産・販売計画の作り方

### (2) 必要な利益（所得）を設定する

- ① 毎年の返済金額は把握していますか？
  - ② あなたが生活に必要な金額はいくらですか？（＝使えるお金）
  - ③ 減価償却費はいくらか把握していますか？
- 利益（所得）はいくらになりますか？



※減価償却費の繰戻について  
 固定費（その他）に分類される  
 減価償却費は現金の支出を伴わない  
 費用になるので、お金の流れを見る場合は  
 繰戻をします。  
 減価償却費の詳細は別途勉強してください。

## 2. 生産・販売計画の作り方

### (3) その利益（所得）を達成するための売上を考える

売上 100	変動費 20		
	粗利 80	固定費 70	人件費 40
			その他 30
		利益（所得） 10	

- ・ 利益（所得）から逆算して売上を考える
- ・ 経費は過去の実績を参考にする

## 2. 生産・販売計画の作り方

### (4) その売上を達成するための生産計画を設定する

- 売上 = 出荷量 × 単価
- 出荷量 = 栽培面積 × 収穫量 (反収)
- 品目毎に分解して売上を達成する生産計画を設定する

(例) 売上9,800千円

人参 売上5,000千円 = 出荷量50t (面積1ha × 反収5t/10a) × 100円/kg

キャベツ 売上4,800千円 = 出荷量60t (面積1ha × 反収6t/10a) × 80円/kg



## 2. 生産・販売計画の作り方

### (5) 机上の空論でいいのか？

- 計画さえも作れない目標は実行しても達成できない
  - 自信を持って計画を作ろう
  - 誰にも見せなくてもOK
  - PDCAサイクルを回すことが大事
  - 理想とのギャップを知ることが大事
- 
- 計画書はカーナビ
  - あなたを目的地に導いてくれます
  - 目的地にまっすぐ向かっているかチェックが必要
  - 計画書は作って終わりではなく、「使う」ことが大事



### 3. 販売チャネルを知ろう

#### (1) 農畜産物流通の実態

①多様な販売チャネルに対応するために知っておくこと

Q：あなたが生産しているのは「嗜好品」 or 「消費財」



### 3. 販売チャネルを知ろう

#### (1) 農畜産物流通の実態

##### 【嗜好品の特徴】

- ①生活必需品でない
- ②経済が安定している時は売れる
- ③差別化が可能
- ④高価格帯でも売れる
- ⑤自分で値段が決めれる

##### 【消費財の特徴】

- ⇔ ①生活必需品である
- ⇔ ②経済が安定していない時も売れる
- ⇔ ③差別化は難しい
- ⇔ ④高価格帯では売れない
- ⇔ ⑤自分で値段が決めれない

### 3. 販売チャネルを知ろう

#### (1) 農畜産物流通の実態

##### ②農畜産物市場は飽和状態

(理由)

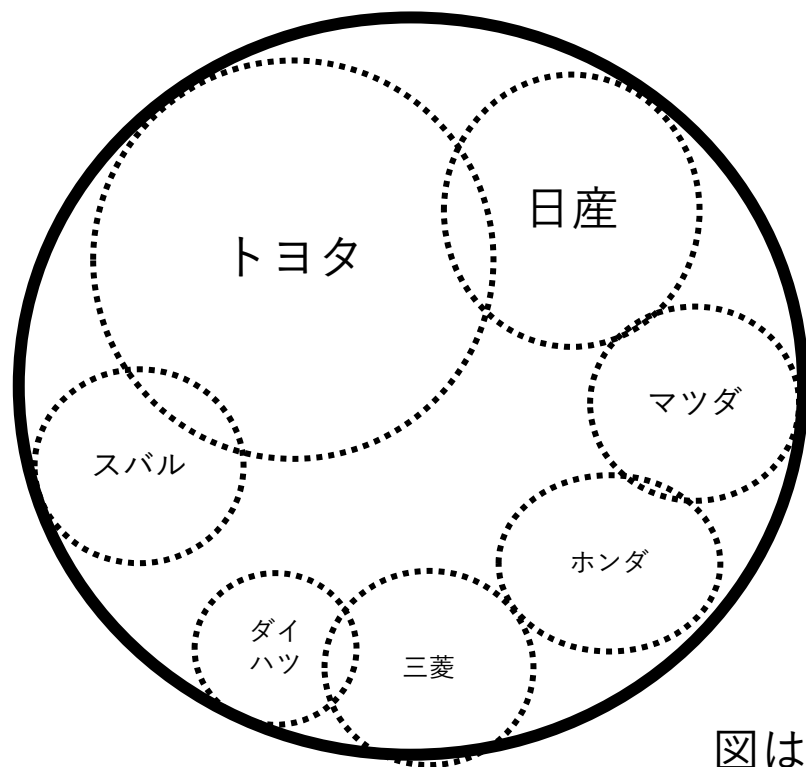
- ・ 価格が上がらない
- ・ 食品廃棄が多い
- ・ 輸入品が潤沢



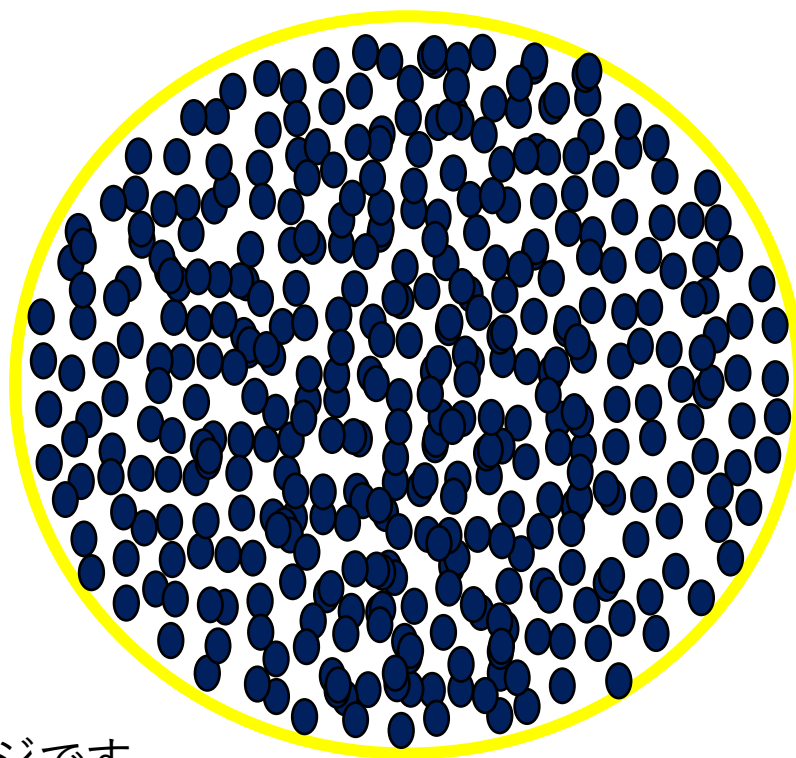
### 3. 販売チャネルを知ろう

- 自動車業界のシェアと農畜産物業界のシェア

自動車業界のシェア



農畜産物業界のシェア

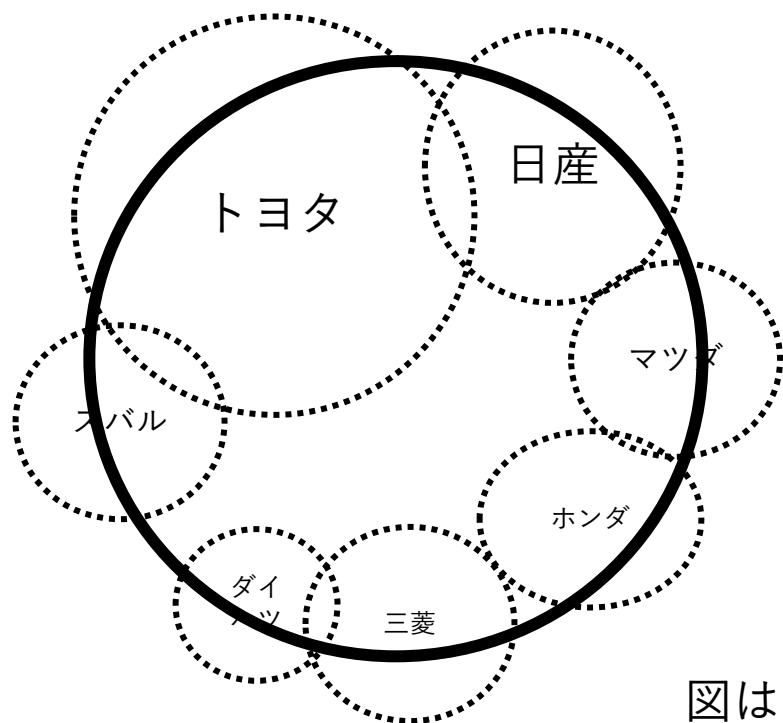


図はイメージです

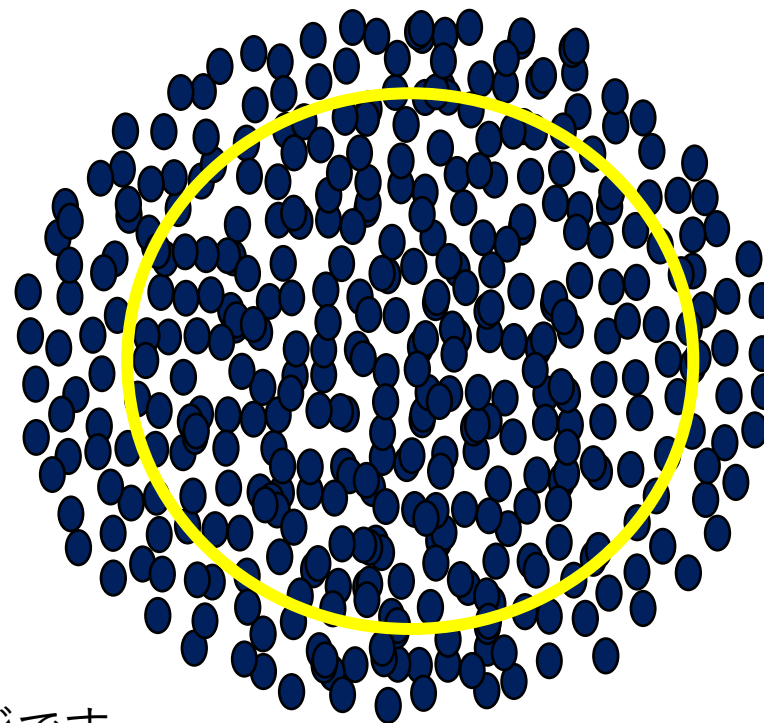
### 3. 販売チャネルを知ろう

- 自動車業界のシェアと農畜産物業界のシェア → 全体需要が小さくなると

自動車業界のシェア



野菜業界のシェア



図はイメージです

### 3. 販売チャネルを知ろう

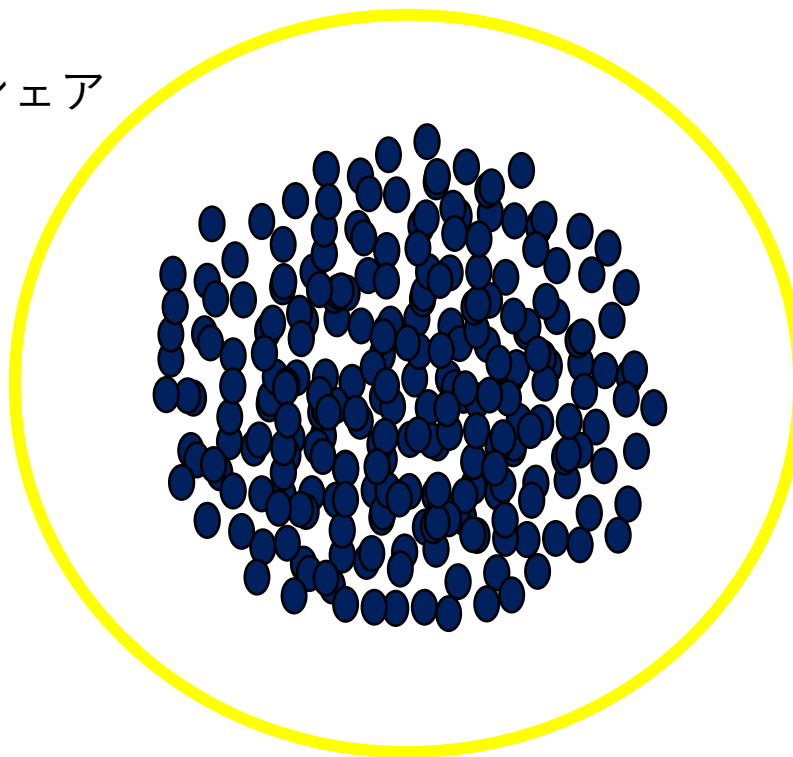
- 農畜産物業界のシェア

→全体需要が小さくなると→需要が回復すると・・・

農畜産物業界のシェア

何が言いたいのか？

- 円の中心にいることで安定
- 円の中心とは高い利益率の農業経営
- 円の中心にいれば生き残りは簡単



### 3. 販売チャネルを知ろう

#### (1) 農畜産物流通の実態

##### ③高値販売するには

- ・生産物を嗜好品にして希少価値を上げる（嗜好品）
- ・品質で圧倒する（嗜好品・消費財）
- ・コストを下げる（嗜好品・消費財）

注意：消費財は価格決定権はないと考えること



### 3. 販売チャネルを知ろう

#### (2) 3つの販売チャネル

- ①大規模流通・・・単一品目を栽培し、JAや卸売市場に出荷する流通
- ②中規模流通・・・スーパーや中間事業者、食品工場などと取引を行う  
卸売市場を経由しない取引方法
- ③小規模流通・・・消費者に直接販売する方法  
消費者に販売する価格を自分で決めることができる流通方法

### 3. 販売チャネルを知ろう

#### (3) 3つの販売チャネルの特徴

##### ①大規模流通の特徴

- 単一品目を栽培し、JAや卸売市場に出荷する
- 営業がほぼ必要ないので、栽培面積を最大化できる
- 代金回収について考えなくていい仕組みがある
- JA出荷は年数関係なく、同じ品質のものは同じ価格、卸売市場への直接出荷は卸売市場担当者や仲卸との関係性で価格が変わることもある
- 栽培技術習得の容易。栽培に時間を使えることと同じ栽培品目の農家さんとの情報交換ができる
- 成功の鍵はエリアや担当JAが得意な品目を作ること。栽培技術の集積があるのでそれを利用できる
- 高反収と高品質を徹底的に追い求めることで高収益な農業が誰でも実現可能

### 3. 販売チャネルを知ろう

#### (3) 3つの販売チャネルの特徴

##### ②中規模流通の特徴

- スーパーや食品工場、産地業者等との契約取引中心
- 生産したものを評価して取り引きしてくれる
- 営業活動は必要、営業活動を他人に任せないこと
- 品質不良や契約不履行が続くと取り引きのストップもある
- 取引条件は紙、もしくはメールなどで残すようにする
- 出荷、納品のルールも確認すること。相手の言う通りだと意外と手間がかかる場合も
- 返品や減額のルールもしっかりと確認する
- 代金精算のルールもしっかりと確認する（入金されるまでが販売）
- ライバルは隣の農家
- 取引が終了して、販売先がなくなるリスクがある
- 取引先や最終販売先の業績悪化の影響を受ける

## 3. 販売チャネルを知ろう

### (3) 3つの販売チャネルの特徴

#### ③小規模流通の特徴

- 消費者や外食店舗に直接販売する方法
- 有機農業などの嗜好品がメイン
- 営業、販売、出荷手続き、代金回収に時間がかかる
- そのため、畑にいる時間を取りにくい
- 高単価で販売できなければ売上は最大化しにくい
- SNSのフル活用は必須→今すぐに始める
- 商品がいいのは当たり前。栽培している自分も売り出すことでファンがつく
- 体験型農業や農泊などと組み合わせて多様な農業経営が可能
- ファン作り、リピーター作り、口コミ作りを徹底する
- 高単価で売るマインドがないと厳しい

### 3. 販売チャネルを知ろう

#### • ワーク② 販売チャネルのメリット・デメリットを書き出してみよう

①現在の販売チャネル（販売先）はどこですか？（複数可）

その販売チャネルのメリットとデメリットを書き出してみましよう。

②将来挑戦したい販売チャネル（販売先）はありますか？（複数可）

その販売チャネルのメリットとデメリットを書き出してみましよう。

# 生産・販売計画（応用）

---

銳農經營塾

講師：高津佐 和宏

## 講義後の姿

- ✓ 「生産・販売計画（基礎）」で得た知識から目標の実現方法について考える
- ✓ 計画を生産に落とし込むイメージを掴むことができる

## 1. 販売先について考える

### (1) 価格決定の方法

農畜産物の価格決定には下記の方法がある

#### ①相場変動による価格決定

相場で価格が合意される。卸売市場や直売所、量販店との取引など  
シーズン中に価格変動がある。価格も未定なので取引数量も未定なことが多い

#### ②契約取引による価格決定

出荷シーズン通して価格が一定の取引。取引する農畜産物と出荷先によって  
おおよその想定価格が決まっていることも多い。

価格が一定なので取引数量も決まっていることが多い

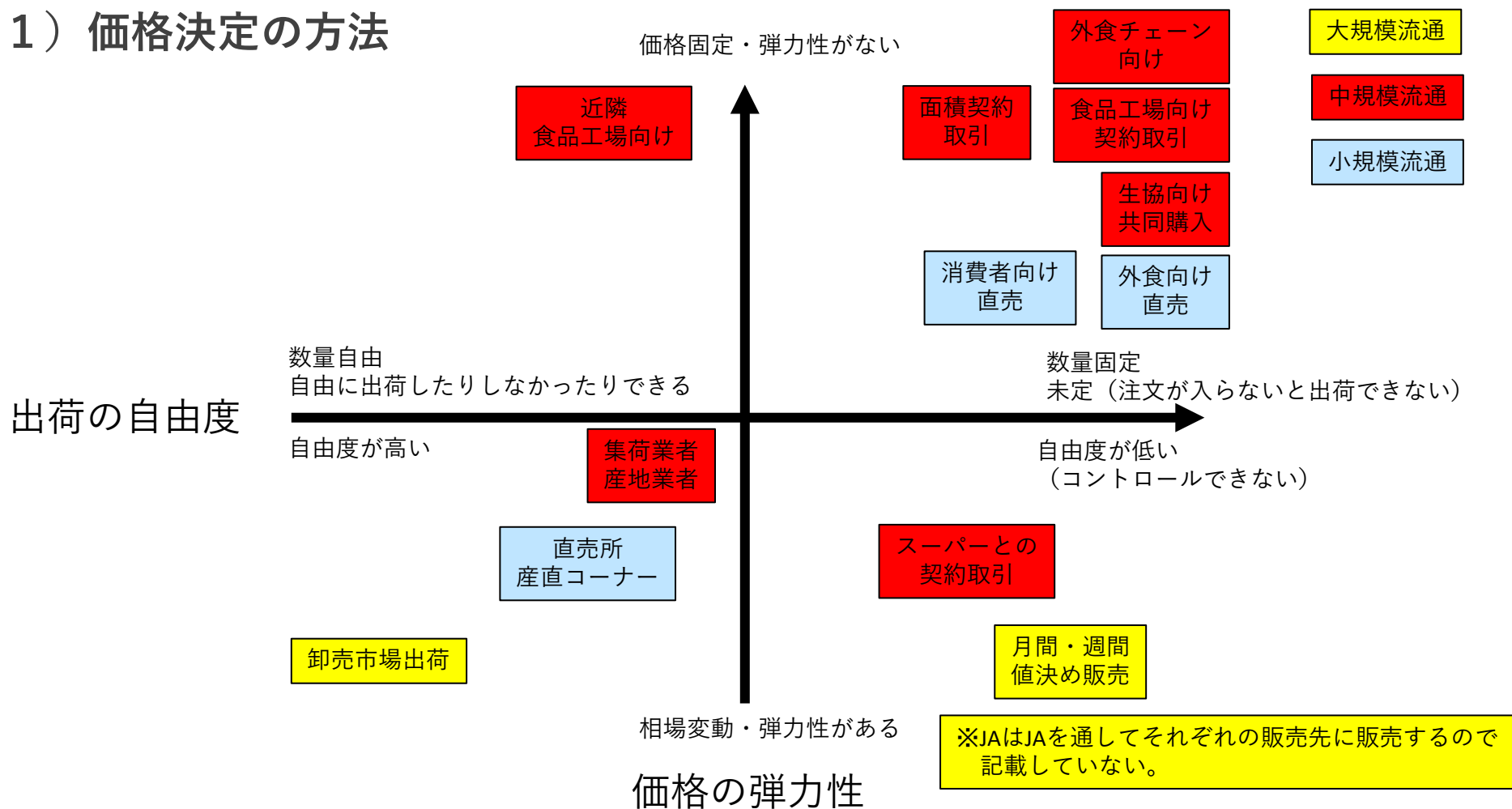
#### ③自己責任による価格決定

果物や有機野菜など嗜好品を販売するときの価格決定方法  
競合も参考にしながら自ら価格を決定する。



## 1. 販売先について考える

### (1) 価格決定の方法



## 1. 販売先について考える

### (1) 価格決定の方法

#### ①卸売市場出荷

相場で価格決定。セリはほぼ行われなないのが現状。主力市場の動向などで相場が決まってくる。JA経由の卸売市場出荷も同じ。ただし、出荷量も自由。

#### ②直売所・産直コーナー

出荷者が自分で値付けをするところが多い。同じ品目の出荷者の値段や市場の相場、近隣スーパーの価格を参考に決める。安くでもいいから売ってしまいたいという出荷者がいると値段が崩れる。

#### ③集荷業者、産地業者

集荷業者や産地業者と呼ばれる農畜産物を農家から購入して販売する業者がいる。取引前にどういった条件で取引（価格決定方法や数量など）をするか決定する。業者によって販売先は色々なので、最終的にどこに販売するのか確認することをお勧めする。

## 1. 販売先について考える

### (1) 価格決定の方法

#### ④量販店（スーパーマーケット）



- ・基本はバイヤーが市場や仲卸と仕入れ価格を決めて、お店での販売価格を決める
- ・1～2週間前に商談をして決定する
- ・特売日には1か月前に決定することもある

#### ⑤生協（宅配）

商談価格 > 注文時相場 → 驚くほど発注が少ない  
(相場は安いけど量が売れない)

商談価格 < 注文時相場 → 驚くほど発注が多い  
(相場が高いのに注文も多く、時には大損する)

3ヶ月前に企画が決定し、価格決定は遅くても1ヶ月前になる。

商談時と販売時の状況が大きく変わるリスクがある。

## 1. 販売先について考える

### (1) 価格決定の方法

#### ⑥食品工場向け

加工業務用野菜等を栽培して食品工場に出荷するもの。カット野菜工場や冷凍野菜、惣菜工場などがある。価格は原則固定。大体の相場がある。数量も原則固定。ただし、工場が近隣にあると、価格固定で数量はアバウトな場合もある。契約数量100tの場合、豊作の時に120t受け入れてくれる場合もあるし、不作の時は80tでも構わない場合もある。

しかし、逆に数量の減少を契約後に言われる可能性もある。

#### ⑦外食チェーン向け

チェーン展開している外食チェーン向け。ハンバーガーチェーンやファミレスなど。輸入品を多く使うところあるが、国産で対応可能な物は国産になっている。セントラルキッチンや配送センター、一次加工の工場へ納品をすることが多い。

## 1. 販売先について考える

### (1) 価格決定の方法

#### ⑧面積契約取引

取引先との協議の中で、面積契約という取引もある。栽培した面積の全てを買い取るというもの。

特別な品種等を栽培依頼された時などに多い。

相手の考える収穫量を上げることが出来なければ打ち切られることも多い。

#### ⑨消費者向け直売

観光農園や農園での直売、インターネットを活用した販売など。注文を受けて宅配することが多い。価格の決定権は100%農家側にあるが、買ってくれるかは全くわからない。

マーケティングの知識を応用して、インターネットによる営業活動を続ける必要がある。

安ければ売れるとは限らない。

#### ⑩外食むけ直売

チェーン店ではなく、多くても数店舗までの個人店向けの販売。有機野菜やイタリア野菜などがある。

少量多品目になる。価格は高めでも買ってくれるが、100%農家に決定権があるわけではない。

注文はお店の状況によって、発注が入ることが多いのでコントロールできない。

## 1. 販売先について考える

### (1) 価格決定の方法

営業を失敗しないコツ3つ

①収穫から出荷、お金の回収までをイメージする。イメージできないことは必ず確認する。

取引先によって慣習が違う。しつこいぐらいに確認すること。

できれば紙、メールで必要事項をやり取りする。

②相手の立場に立って考えて、発言する。

あなたと取引をして相手にメリットがあるのかを考える。

相手が発した言葉が本質でない場合も多い。

③農業は天候に左右されます。予定通り行かないことも多いです。

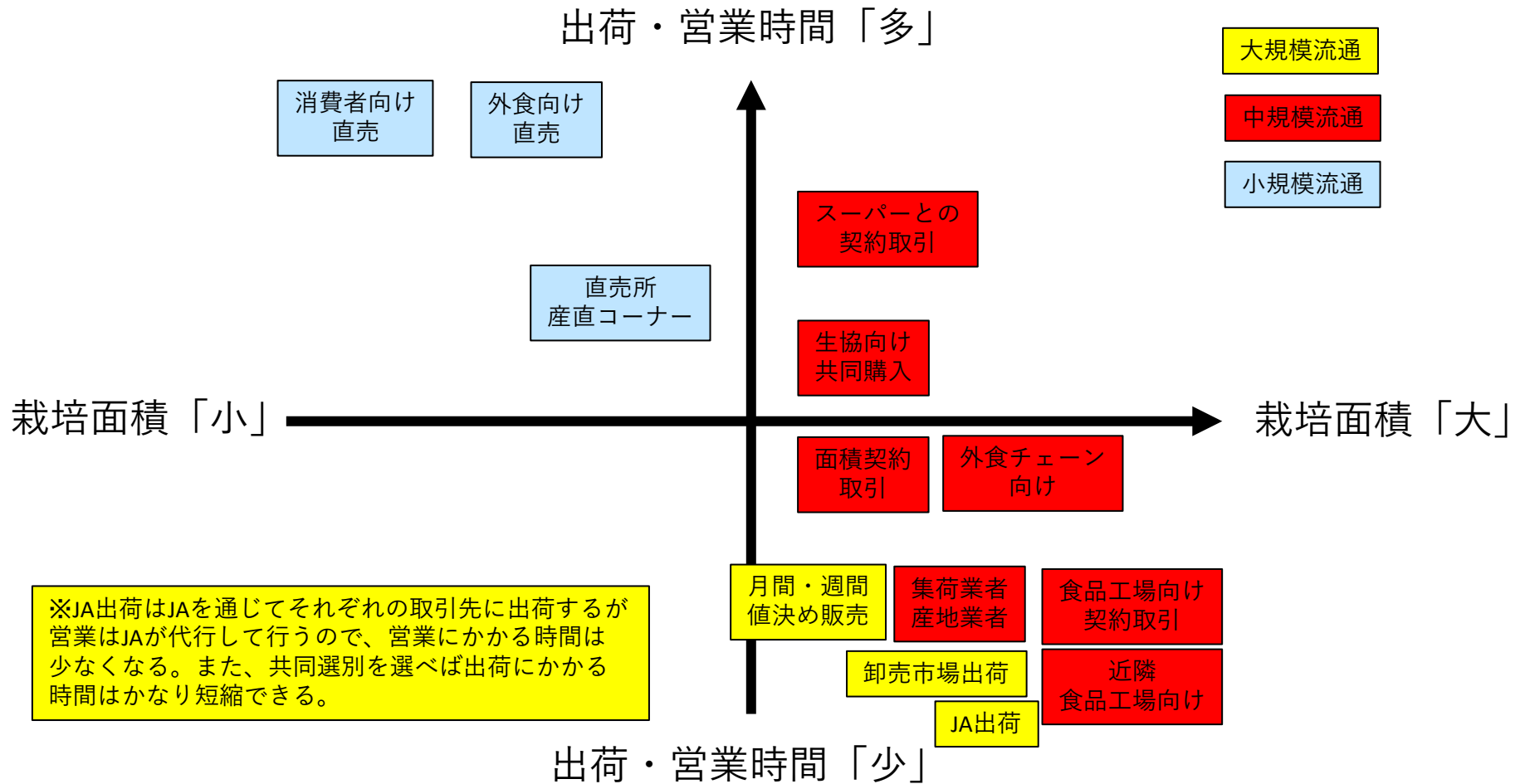
生育状況は都度発信するようにしましょう。特に収穫前から収穫期は毎週や毎日連絡してもOK。

相手は状況が見えないのが一番怖いのです。

あなたの商談相手にも上司やお客様がいます。

## 1. 販売先について考える

### (2) 販売チャネルのシフトは出荷・営業に掛かる時間と栽培面積で検討する



## 1. 販売先について考える

### (2) 販売チャネルのシフトは出荷・営業に掛かる時間と栽培面積で検討する

新しい販売先にチャレンジしたり、リスクヘッジのために取引先を増やすことがあると思います。

その時に考えることは【時間】です。手間です。

新しい取引先への販売によってどの程度の【時間】が必要になってくるのか？を想定しておくことが必要です。

想像以上の【時間】がかかると全体のバランスが崩れて、経営そのものが良くない方向に行く可能性もあります。

失敗しないコツは、「何かを始めるなら、同時に何かを止めること」を意識するといいでしょう。



## 1. 販売先について考える

### (3) 6次産業へチャレンジするときの注意点

- 加工品を製造販売する時点で、競合が大手食品メーカーになる
- 6次産業を成功させるために必要な要素  
資金力、営業力、商品力、PR力、工場運営スキル、人材育成スキル、HACCP、  
資材等購買力、お客様対応力etc
- 「なぜ、加工品を作りたいのか」目的を深く考えること。加工品製造以外でその目的を達成することができるかもしれない。
- マイナス要因からのスタートは上手くいかないことが多い  
→C品をなんとかしたい→C品を作らない栽培スキルを身につけるのが先
- 自分の時間の使い方を考えること。6次産業に手を出した時点で農業生産は人に任せること。農業生産に関わっている時間はないと考える。この体制が整っていないのにスタートはできない。（寝ないで働いたら別）

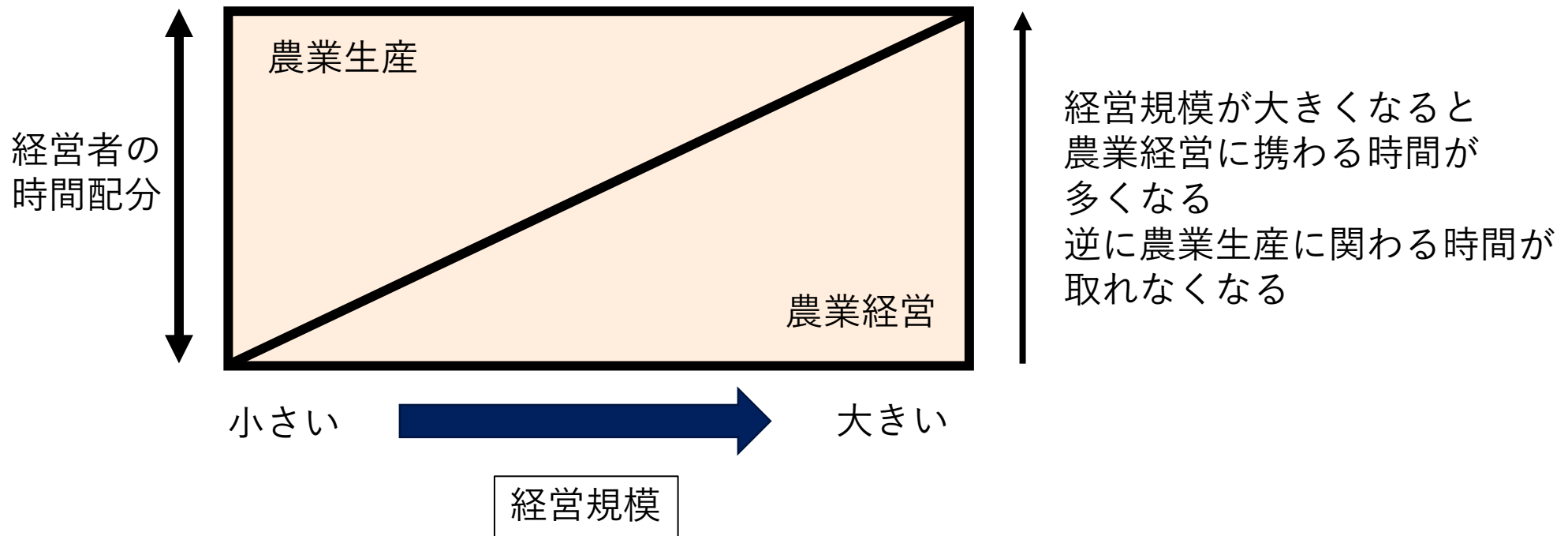
## 1. 販売先について考える

ワーク① ケーススタディ（受講メンバー〇〇さんの現状分析）～販売面の課題と解決策を考える～

- 理想の売上・所得・経営規模などをヒアリング
- 現在の販売先のメリット、デメリットを考える

## 2. 失敗しない規模拡大～生産と営業（経営）のバランス～

### （1）農業生産と農業経営



「生産・販売計画（基礎）」で得た知識から目標の実現方法について考える

## 2. 失敗しない規模拡大～生産と営業（経営）のバランス～

ワーク② あなたの仕事で農業経営に分類されるものは何があるか書き出してみましょう。

農業生産と農業経営のバランスが崩れた時に経営が上手くいかなくなる

## 2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

### (2) 高収益な農業経営はどうやって実現できるか？

①利益 = 売上 - 経費

②売上 = 出荷量 × 単価

③出荷量 = 栽培面積 × 収穫量（反収）

質問：この中で経費の増加は少ないが、利益の最大化に貢献できる項目はどれでしょうか。

答え：単価と反収（収穫量）

## 2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

### (3) 理想的な規模拡大のステップ

第一段階：単価と反収を最大化する

単価は品質UP、秀品率の向上でも達成可能

第二段階：栽培面積拡大（経営者が管理できる面積で最大）

第三段階：栽培面積拡大（経営者が管理不可能な面積に移行）

#### 本格的な従業員教育と仕組み化に着手

→後は経営者と従業員の成長段階に合わせて事業を拡大

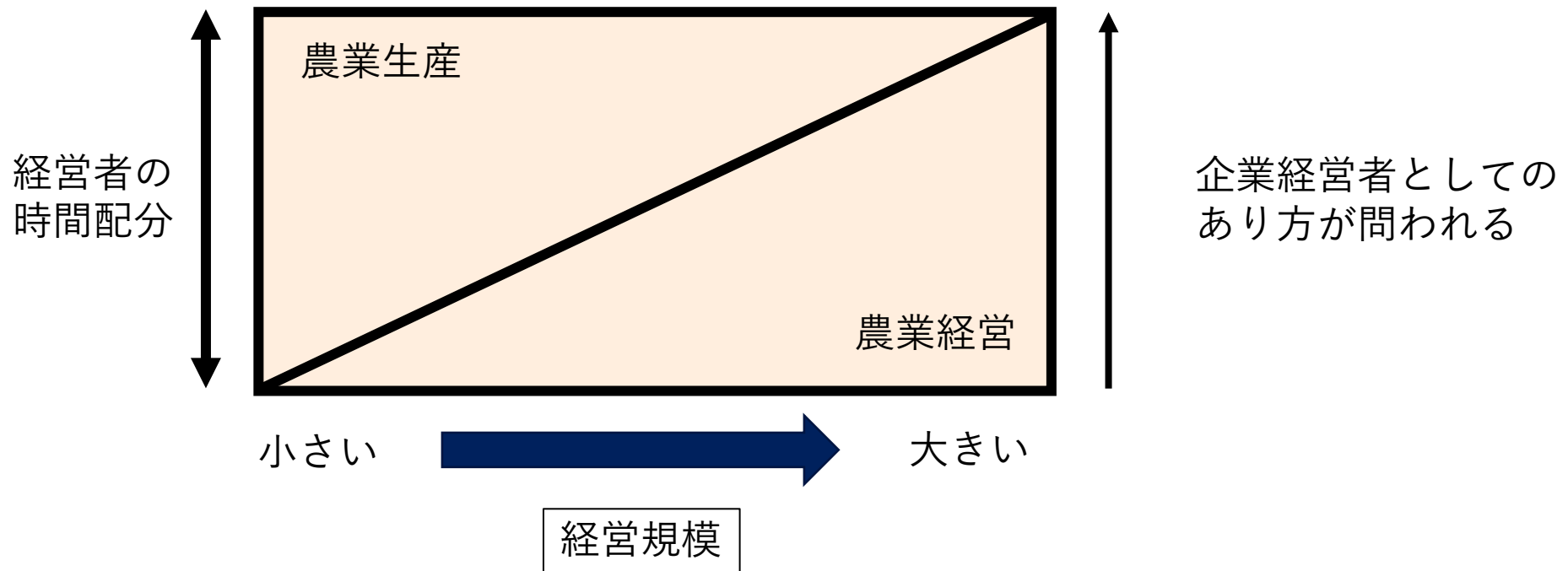
第四段階：販売面のリスクヘッジ

従業員が増えたことで「固定費」も増加している

「固定費」を安定的に回収するために販売のリスクヘッジを行う。具体的には販売先を複数持つことを勧めます。

## 2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

### (4) 経営者のフェーズが変わる



## 2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

### (4) 経営者のフェーズが変わる

経営者に必要な「やり方」と「あり方」



「やり方」・・・スキル、知識

「あり方」・・・考え方、志



## 2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

ワーク③：現状で規模拡大した場合に起こりうる問題を挙げてください。

### 3. 生産・販売計画の作成

#### (1) 販売計画の作成

販売計画書の種類

① 「品目別販売先毎月別」販売計画書

品目別に販売先毎の月別の販売計画を作成する

全体売上が一覧表では見れないが品目の販売先一覧が分かる

② 「販売先別品目毎月別」販売計画書

販売先別に品目毎の月別の販売計画書を作成する

全体売上が一覧表では見れないが販売先の品目一覧が分かる

③ 「品目毎月別」販売計画書

全体の売上が品目毎に把握できるが、品目毎の販売先別が分からない

④ 「販売先毎月別」販売計画書

全体の売上が販売先毎に把握できるが、販売先毎の品目別が分からない

→ どの販売計画で把握するかは選んでいい（全て作ってもいい）

→ どの項目で管理、把握したいかで選ぶ。品目か販売先か。

→ 全てを網羅した計画書の作成も可能だが、見る時に煩雑になる

### 3. 生産・販売計画の作成

#### (1) 販売計画の作成

##### ①品目別販売先毎月別販売計画（エクセル）

・単位などは自分にあった形に変える

品目名：（ ）		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先①	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先②	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先③	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先④	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先⑤	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													

### 3. 生産・販売計画の作成

#### (1) 販売計画の作成

##### ②販売先毎月別販売計画（エクセル）

・単位などは自分にあった形に変える

販売先名：（ ）		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目①	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目②	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目③	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目④	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目⑤	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													

### 3. 生産・販売計画の作成

#### (1) 販売計画の作成

##### ③品目毎月別販売計画

・単位などは自分にあった形に変える

		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目①	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目②	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目③	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目④	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目⑤	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													

### 3. 生産・販売計画の作成

#### (1) 販売計画の作成

##### ④販売先毎月別販売計画

・単位などは自分にあった形に変える

		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先①	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先②	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先③	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先④	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先⑤	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													

### 3. 生産・販売計画の作成

#### (2) 生産計画の作成

- 品目毎月別販売計画が品目毎月別生産計画になる。
- 生産計画をもとに圃場毎の播種計画等を立案する。

↓これがこのまま月別生産計画になる。

		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目①	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目②	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目③	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目④	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目⑤	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													

### 3. 生産・販売計画の作成

#### (3) 自己責任の原則

- ・問題は自分の外にあるとするなら、その考えこそが間違いである
- ・経営は何が起こっても全て自己責任（天候災害、景気後退も全て）

#### 「農業で成功する人うまくいかない人」澤浦彰治氏

（抜粋）

- ・成功している農業者は、天候をうまくいかない理由にしません。うまくいっていない人は「天候が悪かったから・・・」と言い訳することが多く、それ以上の問題解決をしないのです。
- ・同じ地域で同じ機械を使用し、同じ野菜を栽培していても、ある人は天候が悪いなりによい野菜を出荷しますが、別の人には天候が悪いと出荷もできなくなることが多々あります。それは、後者が天候を真の理由だと思い込んでいるからです。
- ・異常気象や天候の影響に対しては、そうなることを前提にして、個人と組織で準備しておくことが重要
- ・農業では様々な天候の影響を受け、それが被害の原因になりますが、経営上それを天候のせいだけにしただけでは、次の改善策が生まれません。その天候の変化を受け止めて、どう対応していくかが成功のカギになるのです。



### 3. 生産・販売計画の作成

#### (4) ワーク④

- ・ 冒頭のワークをもとに、赤羽さんの販路についてみんなで考える

①JA出荷メイン

②直売（直売所、産直コーナー）

③海外輸出

④加工用を増やす

⑤ECサイトで展開

## ☆農家の必読書

農業経営に参考になる厳選した本7冊を紹介します。

- 小さく始めて農業で利益を出し続ける7つのルール 澤浦彰治 ダイヤモンド社
- 農業で成功する人 うまくいかない人 澤浦彰治 ダイヤモンド社
- お金の流れが一目でわかる！超ドンブリ経営のすすめ 和仁達也 ダイヤモンド社
- 本気で稼ぐ！これからの農業ビジネス 藤野直人 同文館出版
- これからの農業は組織で勝つ 藤野直人 同文館出版
- 直販・通販で稼ぐ！年商1億円農家 寺坂祐一 同文館出版
- 新版経営計画は1冊の手帳にまとめなさい 小山昇 KADOKAWA