

ネットワーク支援で拓くフードチェーン農業

成長する農業経営の方向性として、生産性と産出額が高い「フードチェーン農業」が現実化する。それに伴い高度な経営目標を実現するためには相当数のコンサルタントの関与が必要となる。業種横断的なコンサルタントチームによる、統一した経営支援が農業成長産業化の鍵だ。



宮城大学 名誉教授

大泉 一貫 Kazunuki Oozumi

おおいずみ かずぬき
1949年宮城県生まれ。東京大学大学院修了。農学博士。一次産業の成長化を主張し、地域経済の活性化の研究に従事。内閣官房「未来投資会議構造改革徹底推進会合」有識者委員など。著書に「希望の日本農業論」(NHK出版)他。

民間コンサルの必要性増す

コンサルタントは、自らの専門を背景にしたさまざまなソリューション(解法)を提供する役割を担っている。農業コンサルタントの役割は、対象とする農業経営の生産性や商品の付加価値を高めることなどによって販売額や利益を向上させ、成長に導くことにある。

もともと経営の管理・成長へのコミットメント(責任を持つ)は農業経営者の重要な仕事だが、その内容は、近年とみに高度化し多岐に及ぶようになってきている。そこで最近では、幾つかの経営機能をアウトソーシングする農業経営者が増え、それに伴って農業コンサルタントの活動も広く見られるようになった。農業の生産工程や財務・会計など、種々のデータを把握・分析し、経営計画の作成や

実行などの相談相手となる農業コンサルタントには、新たに税理士や会計士、銀行や信金、さらに各種シンクタンクなどが参入している。

農業経営者とコンサルタントの関係はさまざまに経験を積みながら高度化していくと考えられるが、その際重要なのは、双方が経営の成長の方向を十分にイメージしベクトルを合わせておくことだろう。本稿では、農業経営の成長の方向と、農業コンサルタントのあり方について述べようと思う。

わが国の農業者数は、今後急速に減少すると予想されている。そうした中で、農業の成長産業化、農業所得の向上を目指すすれば、必要とされるのは、残った農家で減少分を補い、かつ、あまりあるような構造をいかにつくるかにある。

わが国では、一〇〇〇万円以上の販売農家約一

二万五〇〇〇戸(全農業経営体の九・一%)が、農業産出額の約七五%を上げている。こうしたことを前提としながらさらに農業産出額を増加させるには、この九・一%の農家を中心に生産性と産出額がともに高い農業ビジネスの仕組みをつくるのが求められる。

農業の労働生産性は、全産業平均(七六八万円)の三割(二八〇万円)と低い。それを向上させようとするのは、一見困難なことのように思えるが、農業の生産性ほど地域差の大きいものはない。労働生産性は、北海道は農業全国平均値の約三倍、鹿児島、宮崎、千葉は一・五〜二倍と高い。また、土地生産性は、千葉、愛知、群馬が全国平均値の倍近い数値となっている。

生産性を高めようとする農業コンサルタントは、この違いはどこにあるのかという分析が必要

図1 3つの農業経営スタイルと成長イメージ

	① コストダウン	② 事業領域の拡大による付加価値額の増加	③ マーケット・イン
新しく言われる農業経営	<ul style="list-style-type: none"> 規模拡大、コストダウン 企業参入 植物工場 	<ul style="list-style-type: none"> 農家の個人販売 六次産業化 体験農園・観光農園 企業参入 	<ul style="list-style-type: none"> 契約栽培 営農販売会社 農商工連携 流通・外食企業の農業参入 食品企業の農業参入 六次産業化
高度化する経営の性質	<ul style="list-style-type: none"> 国際水準の生産性を目指す経営 畜産や施設園芸での取り組みが出色 近年、米でも散見 経営は農業生産に集中・特化。販売先はコンスタントに存在 	<ul style="list-style-type: none"> 販売まで事業領域を拡大する経営 加工やサービス業も視野に入れる ローカルでニッチな市場をターゲットにし、販売努力を重ねる 	<ul style="list-style-type: none"> マーケット・インの仕組みを構築している経営 販売機能と生産機能が連携し、農家と食品事業者が連携するなどつながりがある 機能ごとの部分合理ではなく、全体合理を求める
	高生産性農業 (販売への関心薄い)	自家販売農業 (B to C 農業)	フードチェーン農業

となる。理由の一つを例示すれば、稲作への高い依存がある。生産性の低い地域はいずれも稲作産出額比率が高く、生産性の高い地域は、野菜や畜産の産出額比率が高い。稲作から少しでも付加価値の高い作物に転換するだけで生産性は容易に向上するということだ。

だが現実には稲作からの転換が必ずしもそう

なっているとは言えない。そうならない理由には「稲作偏重農政」ともいわれる政策が関与している。政府は、生産調整などによって、稲作からの作付け転換を重要な政策課題としているが、政策目標は主食用米の削減にあり、飼料用米やダイズ、ムギなど付加価値の低い作物への転換が中心となっている。

稲作依存県の農業改良普及員や、農協の営農指導員もこうした政策に従わざるを得ず、稲作地域では、園芸作物などの付加価値の高い作物への転換を図るための相談相手が少ない状態にある。

ここには政策のありようからはフリーで、純粹に農業経営のロジック(論法)で考えることのできる民間コンサルタントの関与が今以上に期待されるところである。

三つの農業経営の成長イメージ

さらに、農業経営を成長させるには、それを実現する人材イコール農業経営者がいるかどうか最も大きな鍵であり、どのような経営スタイルを採るかという選択が重要となる。

それにはある程度の法則を踏まえておく必要がある。現状のわが国でいえば、およそ次の三つが考えられる。

①規模拡大や技術開発による「コストダウン」
②加工や販売など事業領域の拡大による「付加価値額の増加」

③「マーケット・イン」を骨格とした「フードチェーン農業」によるコストダウンと付加価値額の増加

三つの特徴を図1に示す。③と前二者の大きな

違いは、マーケット・インかプロダクト・アウトかである。ここでは③の「マーケット・イン」を骨格とした「フードチェーン農業」を農業成長の姿として説明し、次に今後変化を必要とする農業コンサルタントの役割について述べようと思う。

なお、ここでフードチェーン農業を取り上げたのは、コストダウンの工夫や、事業領域の拡大による付加価値額の増加などが内包されており、前二者の経営が直面する課題にも触れられると思うからである。

マーケット・インの農業とは、顧客(クライアント)との価格や出荷数量といった契約に基づき計画的に生産を行う農業である。「契約」は決して新たな手法と言えるものではないが、生産を始める前に売り先が決まり、結果的に顧客のニーズに沿った農業生産となる。

ただ、この方式は言われるほどに簡単ではない。もともと農業は、自然条件や病虫害などに影響される不確定性の高い産業で、価格は豊作になれば下落し、逆に不作となれば高騰する傾向にあり、「売れるかどうかをほとんど考えない」プロダクト・アウトの思想が長らく定着してきた業界である。

そうした農業にこれまでより厳しい顧客ニーズを反映させた「契約」を持ち込み、「価格、出荷数量、品質、納期」などを明確にし、コンスタントに履行するには、それなりの工夫が必要であり、低コスト、かつ、高付加価値志向の新しい農業スタイルが求められる。

それを実現させるのが、フードチェーン農業である。この農業では販売機能と農産物生産機能が連携し、一つのチェーンを形成することになる。農

産物の生産から顧客までの一連のプロセスで、多くの機能が相互に連携し、また、関係する事業者も有機的に連携し、ある種の「バリューチェーン」をつくり上げている。私はこうした農業経営スタイルを「フードバリューチェーン農業」と名付けているが、少々長いので、通常は「フードチェーン農業」と呼んでいる。

フードチェーン農業への対応

フードチェーン農業を定義するとすれば、顧客とのマッチングを入り口(マーケット・イン)に、農業生産と販売、営業、加工など、さまざまな機能の連携を最適化しながらバリューチェーンを構築し、全体合理を求めようとする農業ということになるだろうか。機能の連携は一社で行うことも考えられるが、通常はさまざまな関連事業者がそれぞれの特技を基に相互に連携することになる。

連携の仕方には、図2に見られるように複数の関連事業者が関与する水平分業と、一社で行う垂直統合があり、およそ五つの類型が存在している。

このうち図の一番上にある、契約栽培について稲作を例として紹介しておこう。二〇一三年ごろから増加している経営スタイルである。

わが国では、中食、外食事業者などが利用する業務用米と称する米が不足している。近年そうしたニーズと農業生産とのマッチングを大手卸業者などが担うようになってきた。対象となるのは、大規模稲作生産者や農協の生産組合である。

価格や出荷数量、納期が毎年春に決まることによつて、米は、それに対応するため計画的に生産を行う。実需者ニーズに基づくには、良食味であ

り、かつ、低コストの米作りが必須となる。そこで、例えば、これまでの一・五倍ほどの収量を持つ良食味の品種によつて両者の実現を図るとともに、一カ月強程度だった秋作業期間を二〜三カ月に拡大するために、早生、晩生などの品種を組み合わせて作期の拡大を図っている。

作期を拡大すると、機械の稼働率が上がり、減価償却費は飛躍的に低下し大幅なコストダウンにつながる。他方、品質に関係する水管理や、肥培管理などにICT技術を利用するケースも見られる。これら生産工程上の工夫は、マーケット・インの体制を築くことによつて必然的に要請され、関係者が一つの目的に沿って連携しながら進めている。

フードチェーン農業は、稲作に限らず、野菜作、畜産、さらには農産物加工でも構築され始めている。フードチェーン農業を構築している経営体は、生産性、付加価値がともに高く、一経営体の販売額は私の知る限り五〇〇〇万円は確保しており、雇用を抱えるなど地域経済への影響も大きい。

先に、わが国の農業にとつて必要とされるのは、生産性と産出額がともに高い農業ビジネスの仕組みをつくることとした。繰り返すが、まさにこのフードチェーン農業がその役割を果たそうとしているように私には思える。こうしたビジネススタイルの普及こそがわが国の農業にとつて期待されるのではないだろうか。

もつとも、それに準じ、先のプロダクト・アウトは、コストダウンを目指す生産性の高い農業や、付加価値額の増加を目指す加工や販売など事業領域を拡大する経営なども、新たな農業ビジネス

としてその増加が期待される場所である。いずれにしても、わが国の農業経営はますます高度化し、ただ生産にいそしんでいけばよかつた農業とは全く異なった次元にきているということである。

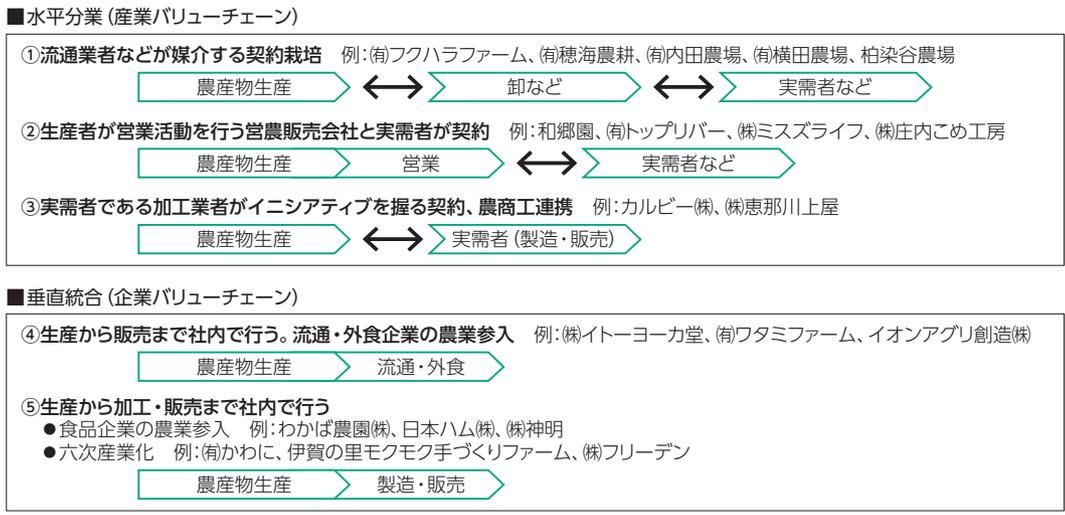
チェーンマネージャーの存在

フードチェーン農業を展開するには、チェーン全体を視野に入れてマネジメントをする「チェーンマネージャー」(＝産業バリューチェーンのインシアティブを握る者)の存在がどうしても欠かせない。チェーンマネージャーとは、高度な経営目標の実現に向け、関連事業者や機能の「つながり」の最適化を図り、フードチェーンの合理性をさらに高める方向で支援を行う人々である。

支援の内容を示したのが図3である。多様な機能は大きく三つに分けられる。一つ目は、販売局面でのマーケット対応への支援。二つ目は、生産局面での雇用や技術の体系形成への支援。三つ目は、両者を見渡し、経営全体でのPDCAサイクル(計画→実行→評価→改善のサイクル)を回すための支援である。

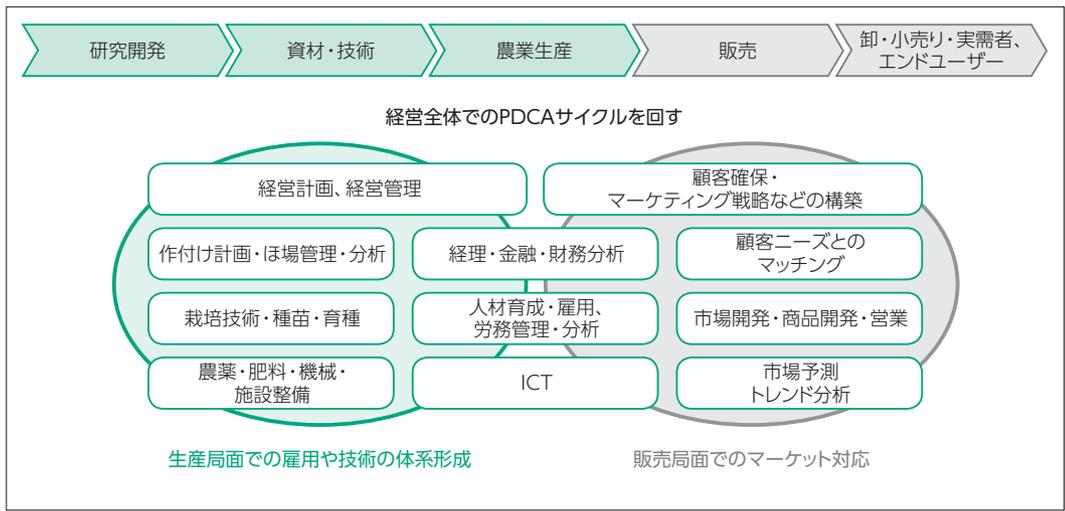
契約栽培(稲作)の事例では、実需者とのマッチングを担う大手卸業者が実質的なチェーンマネージャーとなることが多く、わが国有数の化学メーカーが行っているケースもある。そこには、機械商、肥料商、ITメーカー、会計士や税理士、銀行、農協などさまざまな人々がそれぞれの専門を背景に連携している。これらを一つの経営目的に沿って連携させているのが農業経営者であり、それをサポートしているのがチェーンマネージャー

図2 フードチェーン農業の類型



人材のネットワーク化を
 私は、フードチェーン農業が一般化するには、相
 当数のコンサルタントの関与が必要と考えてい
 る。通常、コンサルタントに必要とされる機能は、

図3 フードチェーン農業に必要とされる支援



経営全体の戦略策定や管理、新規投資の回収見込
 みや資金調達先の相談、果ては、労務管理や法律
 問題、人材育成まで多岐にわたっている。そこに
 顧客とのマッチングや技術指導についての支援
 も要請されるとすれば、とても一人のコンサルタ
 ントで全てを担えるものではない。

現状はどうかといえば、確かに多くのコンサル
 タントが一つの経営に関わっていたとしても、残
 念ながらそれぞれの立場から別々に行われてい
 る感があり、とても体系化して機能しているとは
 言い難い。

今後の農業の成長産業化を考えると、個々の農
 業経営体の成長を促す統一した支援が必要とな
 る。そのためにも、それぞれのコンサルタントの
 意思疎通がスムーズにできる、農業経営の成長に
 対する洞察力とイメージを共有できるコンサル
 タントチームが必要とされよう。それには、業種
 横断的な人脈形成やネットワークが日常的に求
 められるが、それはある種のノウハウを必要とす
 るため、日頃から、具体的なソリューションの提供
 や他業種とのコラボレーションなど、共同でのコ
 ンサルティング活動経験を厚く蓄積していく必
 要がある。

農業コンサルタントの一つとして、「農業経営ア
 ドバイザー」がある。日本公庫が創設したもので
 制度開始から一年がたち、合格者ストックが全
 国で四〇〇〇人を超えている。まずは、全国段階
 や各県でのネットワーク化により、農業経営アド
 バイザーの相互連携による助言が進むことが期
 待されるが、それにとどまるものではない。経営
 計画の作成や投資、資金の相談や、経営財務の分
 析などの強みを活かしながら農業経営全体の成
 長へのコミットメントが必要になる。異業種のコ
 ンサルタントと共同し、あるいはそれを糾合し、
 新たな農業ビジネススタイルの構築に向けた体
 系的コンサルタント事業の創出にもトライして
 ほしいと考えている。

見えない農業経営課題に経営診断を活用

今日の複雑多岐にわたる農業経営者の抱える課題には、これまでに蓄積した経験やノウハウの活用だけでは対処が難しくなってきた。問題の解決には、専門的知識や経験を持つコンサルタントの必要性が高まりつつある。事例に基づくケースワークを軸に経営課題を考えてみた。

外部専門家を活用する意義

農業者は農地集積や収量の伸び悩みなど多くの問題を抱えながらも、全てを解決できるほどの人材やノウハウ(加工・製造、販売など)を持っていない。

問題には重要性が高いもの、緊急性が高いものがあり、一定期間で対応することが求められている。

そこで、農業経営者が抱える課題とその解決への取り組みに関して、農業者が外部の専門家を活用する意義、また専門家には実のある支援をするためにどのような考え方やスキルが必要か、さらに活用のメリットと、活用手法を述べていきたい。農業者から自分自身で解決できない問題があるときや、農業者を支援している銀行や投資会社



一般社団法人農業経営支援センター
理事 業務局長／中小企業診断士

村上 一幸 Kazuyuki Murakami

むらかみ かずゆき
1958年生まれ、北海道出身。福島県の復興支援や食と農を中心とした「地域を元気にする活動」や、6次産業化ファンドの取得を目指す事業者の事業評価報告書作成および投資後の経営改善計画策定と実行支援にも取り組む。

などから相談があった場合、農業コンサルタント

はこれが本場に解決すべき問題か、相談内容を聞きながら問題の設定やその優先順位が正しいかを、頭の中で思い巡らせる。

全てを解決することは難しく、優先的に取り組む問題の絞り込みが必要なのである。時間だけがかかり、中途半端な取り組みになってしまうことを避け、最良の成果を出すためだ。

正しい問題理解は、コンサルタントが最も注力して取り組むべき重要事項である。自分の経験とノウハウおよび支援農業者からの情報や問題意識、起きている事象・現象を整理し、全精力を注いで正しい問題を設定する。

論理的な考え方だけではなく、経験による判断が大きく影響すると考える。

ここに、経営者がコンサルタントを利用する理

由がある。

事例から問題点を探る

二つの事例から、当初経営者が考えていた問題点と、コンサルタントが整理、分析した結果で設定した「解決すべき正しい問題点」との違いを提示(表)し、その後の解決策も記載する。

事例1 不安定で不良率の高い外部調達菌床の

仕入れで収量ダウン

■事業内容

菌床シイタケ栽培とその加工品の製造、販売を行う。

■経営者が考えた問題点

仕入れた菌床不良の発生で当初予定していた生産量が不足し、販売先に迷惑をかけた。こ

表 経営者とコンサルタントの問題点の相違

	経営者が考えた問題点	コンサルタントが設定した正しい問題点
事例1 菌床シイタケの生産、加工、販売	菌床の仕入れ先を変更する	仕入れのリスクを把握し、安定生産実現のために自社で菌床を製造する
事例2 自社生産した野菜をカット野菜にして、企業へ納品する	粗利マイナスを解消するため原材料の仕入れ単価を下げ、労働時間を短縮する	事業モデルそのものに付加価値がない。漬物やスープといった、今の技術、ノウハウや原材料を活用できる、もうかるビジネスモデルを加える

のため、仕入れ先の変更を行う。

■問題点の検証

- ① 経営者が考えた問題点の説明を受ける。
- ② コンサルタントによるヒアリングと現場確認により、プロセスを検証する。ここでは、仕入れ業者の製造プロセスを加えた全体の製造工程プロセスをコンサルタントの支援を得て「見える化」することで、経営者が考えた問題点のプロセスポイントを理由とともに明らかにしていく。
- ③ 不良となった数量、原因と財務的な影響を明確にする。

■コンサルタントが設定した正しい問題点

- ① 仕入れリスクが事業最大のリスクであることを理解した上で、仕入れる菌床の品質が安定しないために起こる極端な生産量の減少を回避する必要がある。

- ② 結果、安定生産の実現のために自社で菌床を製造し、菌床シイタケの一貫生産を実現する。

■現状の改善と新ビジネスモデル構築を行う

- 施設別の損益計算を行うために原価計算に取り組み、原価構造を明らかにする。
- その結果、品質不良による予定生産量が確保できないために、仕入れ菌床の単位原価が今まで想定していたものの倍以上であることが判明した。
- これにより、赤字の垂れ流しの原因がはっきり分かる。
- このデータを基に、菌床を自社製造した場合のビジネスモデルを策定する。

- 肝心なシイタケの販路については、これまでの得意先に購入意欲が見られ、安定供給が可能となることが期待できるため、新しいビジネスモデルは評価された。
- 投資効果も充分見込まれ、自社一貫生産を目指す。

事例2 もうからないビジネスモデルで

事業展開(図)

■事業内容

カット野菜を製造し、企業へ納品する。

■経営者が考えた問題点

売上高は創業時より大きく成長したが、粗利益がマイナスでありキャッシュアウトが収まらない。

そのため、原材料の仕入れ原価を下げることで労働時間を短縮することで、粗利益をひねり出すことができる。

■問題点の検証

- ① 経営者が考えた問題点の説明を受ける。
- ② 全体のビジネスフローの作成と製造工程プロセスを作成し、経営者が考えた問題点のプロセスポイントを理由とともに指摘してもらう。
- ③ 問題の全体像を見極め、構成要素を整理し、正しい問題の設定を行う。

■コンサルタントが設定した正しい問題点

- ① 一次加工されたカット野菜を企業へ納品するモデルは付加価値が低く、低粗利ビジネスとなっている。
- ② この事業の生産性を向上することと材料仕入れ原価を下げることで、表面的な改善が行われたように思えるだけで、根本的な解決にはならない。
- ③ そのため、「低粗利となっているのは事業モデルそのものに付加価値がないためであり、新たなもうかるビジネスモデルを加える」という設定にする。

■現状の改善と新ビジネスモデル構築を行う

実際にコンサルタントは、現状の改善も行う。野菜仕入れ業者の変更とともに、自社で行っていなかった野菜の栽培に取り組み、原材料の価格を削減する。

また、取引指定先の配送業者を地元の業者へ変更し、物流費用を削減する。

さらに新ビジネスモデルとして、今の事業で持っている技術やノウハウ、そして同一原材料が使えることを基本に、漬物事業とスープ事業に取り組みことを決める。

漬物は地元の知り合いの会社へ製造委託し、新しい商品は現在、カット野菜を納入している取引先に販売する。

独自で野菜の種類と大きさの組み合わせを開発し、自社生産につなげる。

経営者一人での限界を知る

このことで分かるのは、経営者が考える解決すべき問題点と、コンサルタントが考えるものは大きく違うということである。

理由は、問題点を表面的に現れた事象として考えるのか、真の原因は何かと考えるのかの違いである。簡単に言うと「大きな成果を生むためにどのボタンを押すべきか」とコンサルタントは絶えず考えているのである。

経営者は、多忙な中で事業を構想し、実現に向けて作り込んでいくことを強いられている。そのため、コンサルタントから見るとビジネスモデルを突き詰めて構築していることは少なく、経営が感覚で行われているようにも見える。

最初の事例では、事業継続から考えると最も生産リスクが高くなる仕入れについてのコントロールができていないだけでなく、原価計算も大ざっぱに捉えていたため、大きなキャッシュアウトを引き起こしたものである。

二番目の事例では、経営者の作成したビジネスモデルが明らかにもうかるモデルになっていない。検討不足から「これでいいんじゃないか」という状態で事業展開した例である。

もうかる事業を展開し、持続性ある企業として成長していくためには、このような経営ではなく、

正しいと思える進め方で事業を考え、実行してみて考えた通りに進んでいるか、差異があれば是正し、再実行するサイクルを回すことが必須である。実行だけの繰り返しで経営している場合は、経営の質の低下を招き、成果が出ない事業となるのは当然と考える。

六次産業化が積極的に進む中、農業者が加工・製造、販売を事業範囲とすることが多くなってきた。

しかし、そのことで抱える課題は今までに農業者が経験していないことが圧倒的に多い。情報量と分析不足が原因で、開発した商品が売れない、販路の開拓ができないなどの問題が発生しているのである。

今までは農産物を作ることに集中していた農業者が、加工し販売まで行うことは、消費者はもちろん、社会のトレンドにも注意を払うということだ。市場からの情報を集めて自社商品の差別化や他農業者に対する優位性を確保することが求められる。

面倒に感じる農業者がいるのも事実である一方で、多くの農業者がそのような時流に合わせた事業を展開し始めた。

それでも世の中の多様性を考慮することや市場のニーズ・人気に対応して、自社の価値を最大化し経営の安定化を実現するために、経営者一人で考え実行できることは限られている。

専門家を効果的に使う重要性

支援してくれる専門家やコンサルタントの活用は有効であるが、専門家であれば誰でもよいと

いうわけではない。経営者として専門家を峻別ししゅんべつなければならない。

農業者の課題解決を行うために専門知識のあるコンサルタントは不可欠である。コンサルタントとは、第三者の立場で農業者が気付かない、もしくは知らないことを分かりやすく支援し正しい方向へと導くことを重点に置き、上手に付き合っていくべきだと考える。

そして、コンサルタントに求められる役割も大きく変化している。以前は、農業経営体の進むべき事業の方向性や戦略シナリオに関するアドバイスが中心であった。よく言われる「とがった」アイデアやユニークなシナリオなど、先進的なことを言うコンサルタントが良いコンサルタントとして評価されていた。

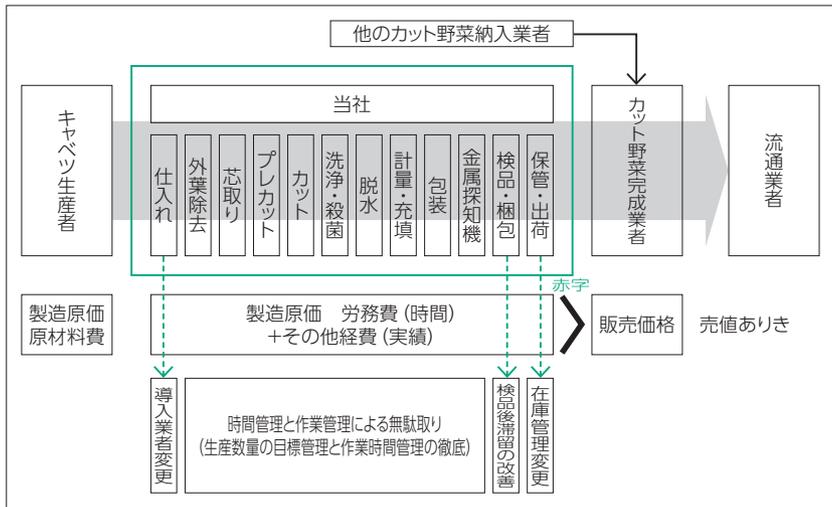
しかし、今、農業者から求められるのは、実行局面において助言や支援をしてくれるコンサルタントである。机上理論ではなく、結果を出すために農業者と一緒に行動でき、一緒に改革を目指したいと思える人間的魅力もあるコンサルタントである。

実際に、六次産業化や農商工連携など食農連携を進める農業者にとっては「何をやるのか」ではなく、「どのように実現するのか」が重要である。

農業経営は「先見力」「決断力」「実行力」が必要と考えているが、支援には農業者より長けた「力」が必要となってくる。会計、販売、流通、生産、ITなど機能別、また教育・研修を専門とするコンサルタントは多くいる。

しかし、農業者にとって最も必要な経営全体をコンサルタントングできる、またはコーディネート

図 ビジネスシステム (ビジネスプロセス) から考える



できるコンサルタントの数は少なく、質もバラバラである。
 本来は、ぜひこうしたコンサルタントと付き合い合っていたきたいが、もし個人で見つからないようであれば、チームやグループでの対応の可能性を考える。
 チームやグループのまとめ役はしっかりと農業が分かり、コーディネートできるコンサルタントを選択すべきである。
 農業コンサルタントは農業現場の踏査はもちろん、最低限の栽培知識が必要である。栽培現

場へ行ったことがほとんどなかったり、業種に特化した支援しかしていなかったり、他産業と同じ視点で農業を考えるようなコンサルタントは論外である。

他業種・業態でのコンサルティング経験が農業においては役立たないことが多いところ
 に、生命産業と言われる農業の難しさがある。
 六次産業化や農商工連携などの食農連携においても、生産を知って、加工・製造、販売へとつな

げていかなければならない。
 コンサルタントに求められる人間性について
 私は次のように考えている。

- ① 一方的な押し付けで支援をするのではなく、事業者の経営内容を理解した上で「農業者（顧客）主語」で支援ができるコンサルタントであること。
- ② 過去の成功事例に捉われた支援ではなく、絶えず新しい情報や案件をこなし、ノウハウを蓄積しているコンサルタントであること。
- ③ 支援が雑で、最後は投げっぱなしにしないコンサルタントであること。
- ④ 全てが口頭で記録が残らない専門家ではなく、ドキュメントを作成し最終報告書も提出できるコンサルタントであること。
- ⑤ 他産業のコンサルティング実績だけでは、農業コンサルティングに通用しないことを理解しているコンサルタントであること。

コンサルに対する目利きがカギ

農業者はコンサルタントにどのようなノウハウを求めべきだろうか。

- ① 解決すべき問題を正しく想定し、解決するために自分なりのソリューション（解決策）を持ち、先入観なく進めることができる。また、そのときに使用するツールやフレームワークについても説明ができる。
- ② 話す内容に一貫性があり、因果関係など論理的で分かりやすい。
- ③ 商品開発や販路開拓をする場合は、そこだけにスポットを当て考えるのではなく、戦略や計画など上位の方針と事業者の財務状況を理解した上で考え、整合性を保ち支援できる。
- ④ 守秘義務を守りながら、具体的な事例を話すことができる。
- ⑤ 机上理論ではなく実コンサルティングで培ったノウハウを持ち、それを当該農業者の経営環境に適用できる。

専門家をうまく活用するためには、農業者側に準備が必要である。まずは、何のために外部コンサルタントを使うのか、何を達成したいのか、期間の設定や進める上で注意してほしいことを明確にしているか、などである。

そう考えると、実際にコンサルタントを活用し、成果を上げている農業者から誰か有能なコンサルタントを紹介してもらおうのが一番良いかもしれない。

現在、公的な支援が多くは無料で利用できるからといっても、成果の上がらない取り組みは大変な時間の無駄であり、安易に頼むと面倒になることもある。

ぜひ、コンサルタントの目利きができる農業経営者になってほしいと考えている。



経営課題の見える化は解決の近道なり

予期せざる要因により不確定、不安定要素の多い農業には、他産業とは異なる経営の難しさがある。他産業で活用している経営改善ノウハウが農業で活用できるか、カギとなるのが経営の「見える化」である。生産部門や販売部門などの情報を全体共有するコンサルティングの活用視点を提案する。



株式会社日本能率協会コンサルティング
シニア・コンサルタント

今井 一義 Kazuyoshi Imai

いまい かずよし
1972年青森県出身。製造メーカーの現場生産性向上、人材育成のコンサルティングを専門領域とする。リンゴ農家の次男として幼少期より畑仕事を経験。農業に製造現場の改革・改善手法を活用し、収益向上と経営基盤構築を支援。

他産業の改善ノウハウを活用

農業経営の大規模化、法人化の進展とともに、農業生産者の経営化志向は高まっている。しかし、家族経営の延長線で企業的農業経営に移行した結果、多くの課題に直面している農業生産者は多い。家族では暗黙の了解で意思疎通できていたことが、経営の規模拡大とともに従業員数が増加し企業的農業経営になると、簡単なホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）も困難になり、収益に多大な影響をもたらすことも少なくない。ここでは、変化・変動への迅速かつ適切な対応が成功のポイントで、①商流の多様化、②農業経営の高度化、③現場力向上、が重要となる。

農業は、天候、害虫、土質などの影響を受け、毎期毎作、異なる環境・条件下での栽培となり、製造

業と同じように問題解決しても再現することは難しいと聞く。他方で製造業においては、きちんと「見える化」して持続的に改善している企業が、厳しい競争環境で勝ち残っている。他産業で活用している経営改善ノウハウが農業でも適用できれば、成果を創出できるようになる。

具体的には、製造業の生産計画管理のノウハウを活用して、需要先の販売計画に基づき、出荷（物流）計画を立案し、加工計画や収穫・栽培・作付け計画を連動させることで、サプライチェーンの最適化を図り、平準化生産（作業）や、在庫販売機会ロス、物流コストなどの削減が期待できる。また、医薬品業界や食品業界のノウハウを活用して、衛生管理や作業履歴管理を充実させることで、作物の品質向上や安全・安心の充実が期待できる。本稿では、製造業で取り組んでいる内容を農業

版にアレンジして適用し、成果を創出した事例を踏まえ、農業界でも増えつつあるコンサルティングの活用視点を提供したい。

農業経営の変化への対応

まず前提として、企業的農業経営における変化の対応について考えてみたい。一つ目は商流を多様化することである。

農業経営の大規模化により、まとまった生産量を確保でき安定した出荷が可能になれば、小売事業者との直接契約など最適なサプライチェーン構築で有利販売を検討すべきである。これまでの系統や市場出荷では、生産者が主導してプライシング（値付け）できず、良い農産物を生産しても販売単価に反映させることが難しかった。

自社の農産物の特性を考慮した取引先、エンド

ユーザーを意識した生産を実現することで、ニーズにマッチした商品供給を実現でき、販売単価のアップや流通コスト低減により、収益向上を図ることが可能になる。

二つ目は商流の多様化に対応するため、戦略的な農業経営を推進すること、すなわち農業経営を高度化することである。戦略的な農業経営とは、「誰に対して」「何を」「どのようにして」「供給するか」方向性を決め、それを実現するための仕組みや経営資源を確保することである。他の産地や生産者との競争優位をどのようにして確立するかを検討し、実現するための供給プロセスを構築する。また戦略を策定するのみではなく、実現に向けてマネジメントすることが必要で、管理指標を決めて適切なタイミングでの評価と対応する仕組みが重要である。

例えば六次産業化を志向し、栽培、加工、販売の機能・プロセスをかたちづくっても、結果として、大量の在庫処分や品切れによる機会損失が発生し、強みを活かしていないケースが多い。これは、マネジメントの仕組みが構築できていないことと、これを管理する人材(管理者)を育成できていないことが原因となっている。経営者は、経営の大規模化・高度化に伴い、全てのことを自分一人で担うことは難しく、戦略を実現するための仕組み構築と人材育成がポイントとなる。

三つ目は現場で発生する多様な問題を解決に導く「現場力向上」である。

農業は製造業と異なり、いつも同じ環境、条件で生産できず、現場では、さまざまな変化が発生する。そこで変化を事前に察知して迅速に精緻に

把握し、適正に対応することが重要となる。

家族間で継承してきた栽培ノウハウ(暗黙知)をマニュアル化し、誰でも同じ基準、手順で作業できる作業標準を整備する。標準・基準(正常値)が決まると、不具合(異常値)も判断できるようになり、経営者や管理者への迅速な報告を促進することも可能になる。また、現場主導で生産性向上活動や品質の向上活動を推進し、日々の問題に敏感になることや、標準をさらにレベルアップさせていく活動を常態化させ、変革意識・改善意識を醸成することも重要となる。

企業の農業経営の課題探る

日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)は、これまで次世代農業経営者との勉強会や農業生産法人の実践的な経営改善を通して、農業現場の第一線の課題を解決してきた。ここでは、経営方針・戦略は設定しているが、それを実現するための栽培や加工の機能や作業プロセスに技術的課題を抱えているケースや、マネジメントの仕組みがない・機能していないために経営者が正しい情報を入手できず誤った指示をする、適切なタイミングで情報を入手できず後手対応となり、納期遅延や出荷量不足になるケースを見てきた。これらの課題は、経営の大規模化に伴い、経営者が全てを網羅的に把握することが困難になり、拡大する事業規模に対して人的経営基盤が脆弱であることが原因で発生していることが多い。

他産業では、それぞれの課題を解決する部門スタッフがいるが、農業においては栽培のプロはいても、これらの課題を解決するスタッフや仕組み

が不足しており、経営者が全てのことに対応せざるを得ない状況に陥る。処理能力の限界点を超えると問題が多発することになり、頑張つて規模拡大したはずなのに、以前よりもうからない農業経営を強いられることになる。

経営の課題はさまざまであるが、「見える化」することが課題解決の近道である。そうすれば経営者はどこでどのような問題が起きているか把握でき、適切なタイミングでの確かな指示を出すことが可能になる。また、管理者や従業員も「見える化」によって問題を認識し、経営者に報告したり自発的な問題解決を促進したりすることもできる。

しかし、農業は気象条件や農産物価格の相場変動など経営外の要因に強く影響を受けるため、問題の「見える化」は困難、あるいは意味がないと考えられがちである。果たしてそうであろうか。

三つの見える化改善事例

以下に、JMACが実際に農業経営における「見える化」改善を推進した事例を紹介する。

A社は、メイン三種の生鮮野菜を六〇棟のハウスで周年栽培し出荷している。稼ぎ時である年末の繁忙期には能力不足による販売機会ロスが発生し、逆に販売単価が低い時期には過剰生産が課題となっていた。また各野菜の時期別、ハウス別の収益性を把握できていなかったため、経営者の経験と勘によって作付けしていた。

コンサルティングではまず、野菜別、時期別、ハウス別の各費用、工程別の作業量、販売単価、収量を算出して、収益を構造的に把握して評価し、経営を「見える化」した。経営者が感覚的に理解して

いたことを定量化(数値で見える化)して課題を共有するとともに、新たな課題を発見し、解決につながったのである。

具体的には販売単価が低い時期は赤字だと思いつき、作付け量を減らしていた野菜が、実は粗利益を確保できていて作業改善すれば、さらに収益拡大が見込めることが判明した。また、繁忙期にはネックになっている工程を改善して作業効率をアップした。結果、各時期別に適切な野菜(収益性が高い野菜)を的確に作付けすることで、売上高一・二倍、粗利益一・九倍もの収益向上を図ることができた。

B社は、生鮮野菜を自社で栽培、洗浄・調整・包装し、出荷している。洗浄・調整・包装の工程が生産能力のネックとなり、増産やコストダウンができないことが課題となっていた。現場は作業改善を重ねてきたが、これ以上は難しいと感じ、繁忙期は休出・残業で対応していた。

コンサルティングでは、現状の作業を分析し、視覚的・定量的に問題を「見える化」して、現場と問題点を共有することからスタートした。今後の持続的な改善活動の基盤を構築することを考え、経営者だけでなく管理者や現場作業者を巻き込んだ現場改善を意識して推進した。

具体的には、商品に直接、価値を付加しない「野菜の運搬」と「取り置き」を問題として「見える化」した。最初に、洗浄・調整・包装・出荷の各工程間を移動するために発生する運搬作業の経路(動線)や運搬回数を分析した。次に、各工程で「野菜を取って」「置く」動作の回数を定量化して、なぜ価値を創出しない「運搬」や「取り置き」が発生す

るのかを一緒に検討した。

これまで過去からの慣習で染み付いた、「同じ作業を繰り返し返してやる方が効率的」という考えをゼロベースで見直し、「一人の作業者が異なる工程・作業を一貫化する」方法に切り換えた。さらに作業者への野菜供給と完成商品運搬はローラーコンベアを設置して人の移動を削減した(図1)。

この改善は、生産性向上率一七〇%の成果を創出し、繁忙期に二〇%の売り上げ増加や三〇%の労務費低減に寄与し、現場の意識を変える効果にもつながった。作業者は工程・作業一貫化で自分の出来高が明確になることにより、モノの置き方や工具の使い方などを工夫し、さらなる改善案を考えるようになった。

問題を「見える化」することで、作業者の意識が変わり、「問題は自分の工夫次第で解決できる」「解決して効果が見えると楽しい」、と考える良い思考サイクルを構築できた。経営者の役割は「あれこれ指示することから」作業者の意見を聞き解決したいことを承認する・アドバイスすること、また作業者は「作業する人」から「工夫して利益を出す人」に変化した。経営者は、効率化し収益向上したことより、持続的に現場改善が推進される組織文化ができたことを一番の成果と認識した。

生産性と品質の見える化

C社は、野菜を栽培、加工し、冷凍保管して食品製造のメーカーや大手小売業者に販売している。収穫後の一次加工の能力が低く加工が間に合わないため、適期での収穫タイミングを逃して野菜の品質が低下したり、ほ場で廃棄したりするこ

とが課題となっていた。

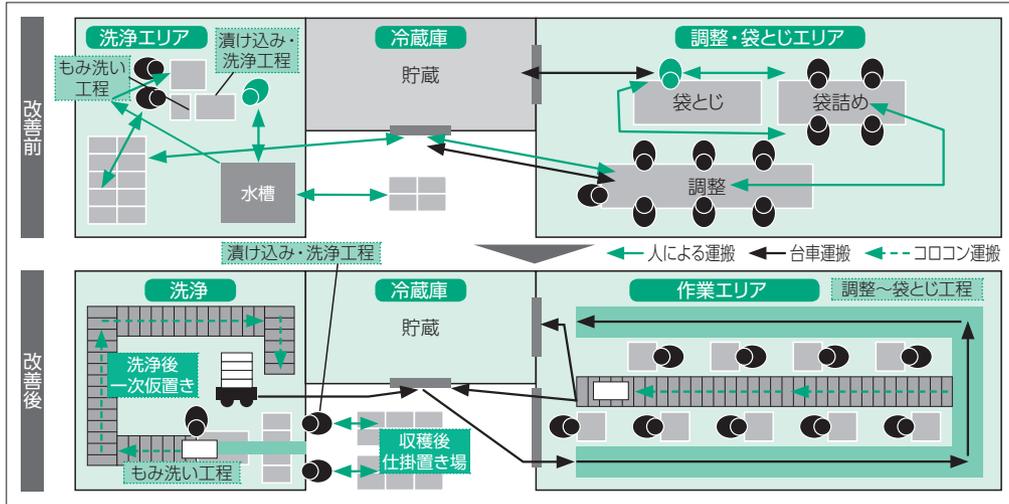
コンサルティングでは、一次加工の作業改善を実施し、時間当たり出来高で日々の生産性をモニタリングして、さらなる改善ポイントを探った。生産性は日々ばらつき、最大で二倍以上になることもあった。C社の生産性検討会に参加したところ、一次加工担当の管理者は生産性が低下する日は野菜の品質が悪く、自分たちの責任ではないと他人事のように言い訳し、一方で栽培担当の管理者は、天候やほ場の状態で野菜の出来は変化するが商品化には問題ないはずだ、と一歩も引かない状況にあった。

そこで、加工前の野菜品質評価基準を決めて収穫後の受け入れ時に毎回、野菜品質をチェックし、生産性と品質の関係をグラフで「見える化」した。これにより野菜品質と加工の生産性が相関していることを確認でき、栽培担当の管理者は野菜品質の良しあしが会社の収益に大きく影響する重要なポジションであることを再認識して、栽培管理を徹底することにした。また、野菜品質評価結果のフィードバックを基に品質低下要因を分析して対応策をとりまとめ、販売担当、加工担当とも共有し、品質向上に取り組むことを宣言した。

一方で加工担当の管理者は、野菜の品質低下が加工が間に合わないことにより適期で収穫できなかったことが一因だと知り、加工能力の向上と設備停止要因の改善を推進し、加工能力をこれ以上低下させないことを宣言した。

各部門が連携して改善に取り組んだことにより、加工生産性は二〇%改善し、ほ場での廃棄ロスも大幅に削減できた。また、各部門の垣根を越

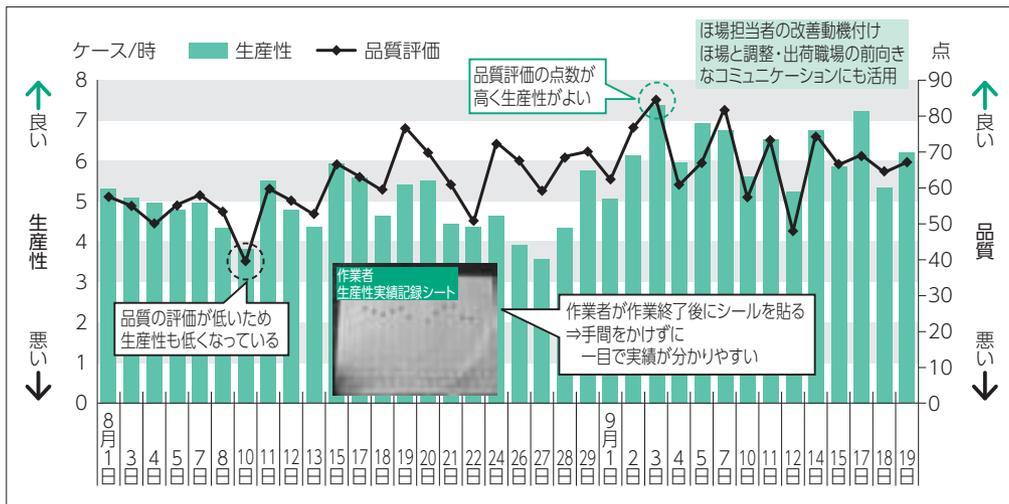
図1 モノと人の流れの「見える化」



えての「一気通貫作戦会議」を定例開催することで、栽培担当は常には場の栽培状況を加工担当や販売担当に報告し、問題があれば収穫前に対応するなど、問題解決の早期化を図っている。

さらに、作付け計画時に各部門の仕事を週次単位で把握し仕事を「見える化」することで、全体最適での生産計画を作成、管理する仕組みを構

図2 生産性と品質の「見える化」グラフ



築し、計画段階から部門間で連携して改善活動を推進している。定量的に「見える化」したことで、部門間の壁を取り払い、連携を促進して、企業の強みへと変革したのである(図2)。

新しい農業ビジネスモデルや経営スタイルの実現、農業経営改革の実現のために、コンサルタントのノウハウを活用することは有用である。コ

コンサル活用で問題解決を

前述の事例の通り、収支改善の他にも、部門間の横連携や従業員の意識改革など経営基盤づくりの面でも大きな成果をもたらすことが多い。

農業経営者の思いをかたちにするために、経営コンサルタントは知恵とノウハウを駆使し、問題を構造化して具体的な施策を練り出し、目に見える成果につなげる。経営拡大の初期段階で不足する経営幹部やビジネスパートナー、中間管理職の位置付けとして経営コンサルタントを活用することで、実現スピードや成果創出の最大化を図ることが可能になる。

農業は変化・変動が多く、他産業と比較してものづくりが難しい業界であるが、問題を「見える化」して経営改善を継続的に続けられるか勝負が決まるビジネスでもあるのだ。

企業の農業経営を志向する経営者は、「問題を見る見える化」できるマネジメントの仕組みを構築し、運用するための人材を育成し実践して、収益向上を図りながら、将来の成長のための経営基盤づくりを推進すべきである。それらは、ほ場や農業機械など経営資源への投資と同じくらい重要であり、成果に直結することを認識すべきである。

経営者一人で悩み、もがくのではなく、経営コンサルタントを活用し、他産業のノウハウも参考にして、従業員も巻き込んだ問題解決を実践すれば、「もうかる農業経営」「魅力ある農業」を実現できると考える。

