

事業規模倍増を実現する 企業的農業経営

2016年12月14日

株式会社 日本能率協会コンサルティング
アグリビジネスプロジェクト マネージャー
シニア・コンサルタント 今井 一義

本日の講演内容

1. 日本能率協会コンサルティング(JMAC)の紹介
2. 今後の農業経営に求められること
3. 事業規模増の効果と副作用
4. 企業的農業経営の課題
5. 課題解決の事例紹介
 - A) 経営診断
 - B) 収益構造/ロス構造
 - C) 圃場作業効率化
 - D) 収量UP
 - E) 品質基準の設定
 - F) 作付・栽培の適正化
 - G) 収穫～出荷職場の改善
 - H) 生産性管理
 - I) 経営マネジメント
 - J) マネジメント人材の育成
 - K) 意識・体質の改革
6. 企業的農業経営を実践して事業規模増を実現

コンサルタント
200名以上
日本最大級の
コンサルティング会社

JMACコンサルティングメニュー

産業界で培った幅広いコンサルティングノウハウ

<p>Strategy/ Planning</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営ビジョン ● 中長期計画 ● M&A/提携戦略 ● 事業再編 ● 新事業展開 			
<p>Marketing/ Sales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ブランド戦略 ● CRM ● CSマネジメント ● 営業競争力強化 ● 営業プロセス革新 	<p>Research & Development</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 技術戦略 ● R&D革新 ● 設計技術革新 ● 商品開発力強化 ● 技術ナレッジ 	<p>Production</p> <ul style="list-style-type: none"> ● モノづくり戦略 ● 生産拠点再編成 ● 生産システム構築 ● 生産性改善 ● ISOマネジメント 	<p>Supply Chain</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 物流戦略 ● 3PL ● 物流センター改革 ● 購買/外注改革 ● e-プロキュアメント
<p>HRM</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人事改革 ● 人材開発マネジメント ● 組織活性化 ● 適正人員設定 ● アセスメント 	<p>BPR</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 組織機能再編 ● 業務プロセス革新 ● 管理間接効率化 ● 情報化再構築 ● ワークフロー設計 	<p>Organization Management</p> <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトマネジメント ● TPマネジメント ● リスクマネジメント ● コンプライアンス ● 評価指標設定 	<p>IT</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスモデリング ● ナレッジマネジメント ● eビジネス推進 ● リポジット ● 情報化リーダー養成

アグリビジネスの発展に貢献

JMAC アグリビジネスプロジェクト メンバー



今井 一義 (いまい かずよし)
プロダクション・デザイン革新センター
シニア・コンサルタント



山田 康介 (やまだ こうすけ)
サプライチェーン革新センター
コンサルタント



島崎 里史 (しまざき さとし)
プロセス・デザイン革新センター
チーフ・コンサルタント



小野澤 太郎 (おのざわ たろう)
プロダクションデザイン革新センター
コンサルタント



竹村 薫 (たけむら かおる)
戦略コンサルティングセンター
シニア・コンサルタント



丹羽 輝 (にわ あきら)
経営構造転換センター
コンサルタント



金子 恭久 (かねこ やすひさ)
戦略コンサルティングセンター
シニア・コンサルタント



大野 晃平 (おおの こうへい)
戦略コンサルティングセンター
コンサルタント



武田 啓史 (たけだ ひろふみ)
サプライチェーン革新センター
チーフ・コンサルタント

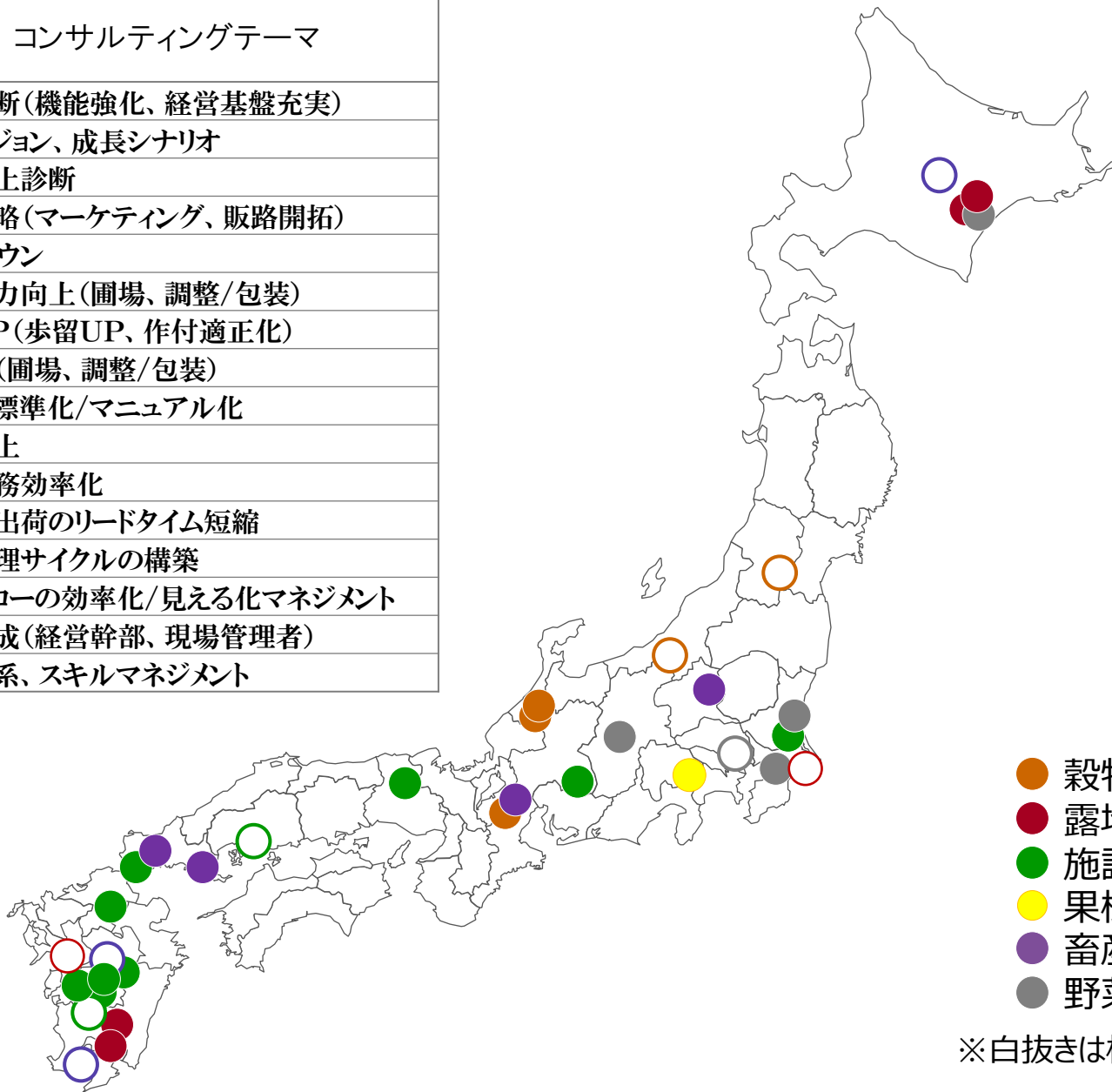


寺脇 悟 (てらわき さとる)
営業企画本部
シニア・コンサルティングプランナー

JMAC アグリビジネス コンサルティング実績

対象						コンサルティングテーマ
穀物	露地	施設	果樹	畜産	加工	
○	●	●	○	●	○	経営診断(機能強化、経営基盤充実)
○	○	●	○	●	○	経営ビジョン、成長シナリオ
○	●	●	○	●	●	収益向上診断
-	○	●	○	-	●	販売戦略(マーケティング、販路開拓)
●	●	●	○	●	●	コストダウン
○	●	●	○	●	●	生産能力向上(圃場、調整/包装)
○	●	●	○	○	○	収量UP(歩留UP、作付適正化)
○	●	●	○	●	●	効率化(圃場、調整/包装)
○	●	○	●	○	●	業務の標準化/マニュアル化
○	●	●	●	○	●	品質向上
○	●	●	○	○	●	間接業務効率化
○	○	●	○	-	●	受注～出荷のリードタイム短縮
○	●	●	○	●	●	経営管理サイクルの構築
○	●	●	○	●	●	業務フローの効率化/見える化マネジメント
○	●	●	○	●	●	人材育成(経営幹部、現場管理者)
○	●	●	○	○	○	教育体系、スキルマネジメント

- 実績あり
- 適用対象
- 適用外



- 穀物栽培
- 露地野菜栽培
- 施設野菜栽培
- 果樹栽培
- 畜産
- 野菜加工・出荷

※白抜きは検討中・簡易診断

今後の農業経営に求められること

農業を取り巻く環境

TPPによる輸入品の増加

小売事業者・消費者のニーズ対応

農業就業人口の減少・高齢化

農業生産者の動向

経営体の大規模化

法人化の進展と経営化志向

農業経営体の大規模化に伴い

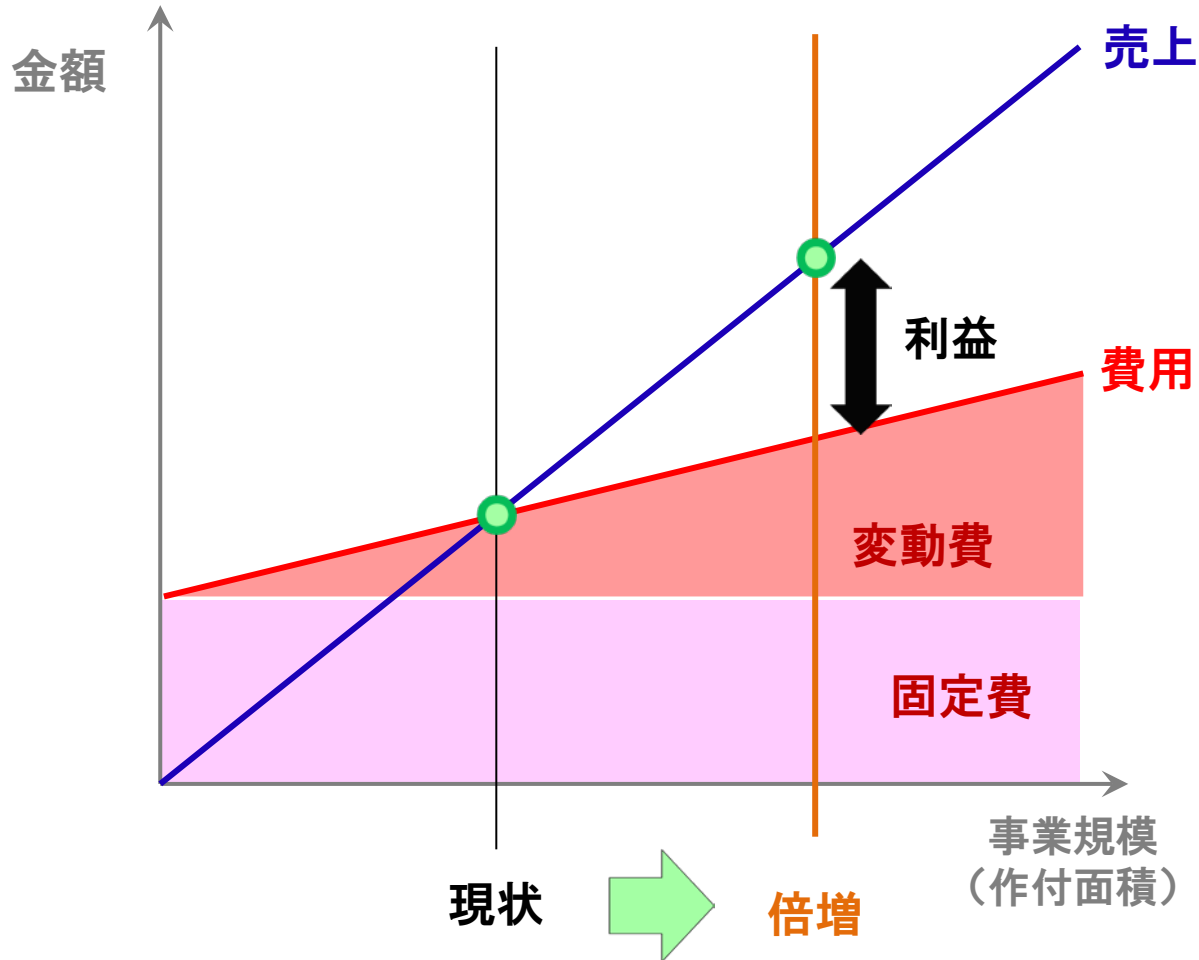
企業的農業経営の課題解決が求められる

「より早く」「適切に」「対応」した生産者が勝ち残る

事業規模倍増の効果と副作用 ①

事業規模が倍増すると、一般的には、収益性が向上する

農業経営でも同じように、事業規模が倍増すると収益性は向上するのだろうか？

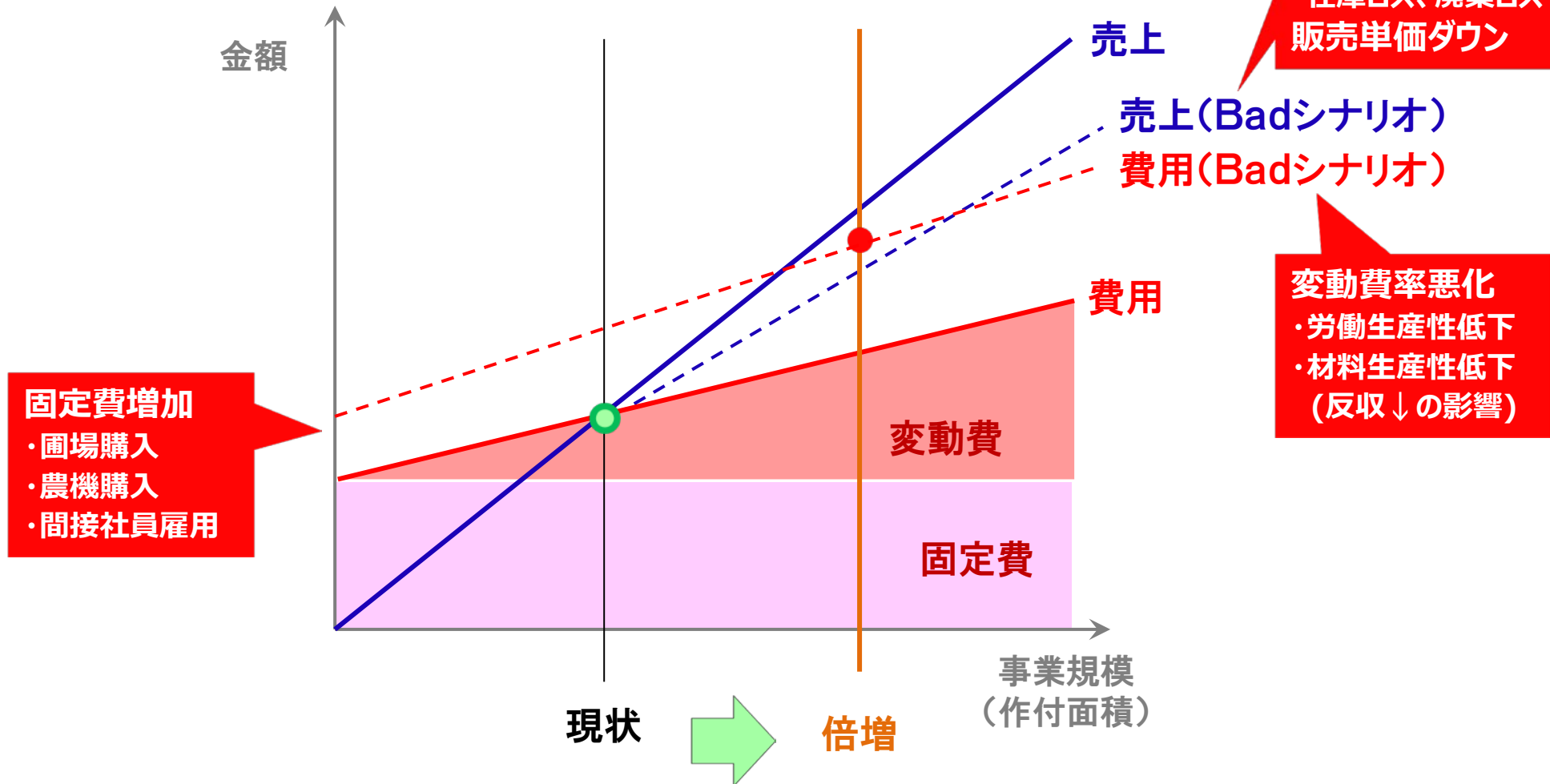


事業規模倍増の効果と副作用 ②

農業経営は、規模が拡大すれば、するほど マネジメント力が要求される

マネジメントできないまま、規模拡大を続けると。。

順調だった経営が、いつまにか赤字に転落し。。。

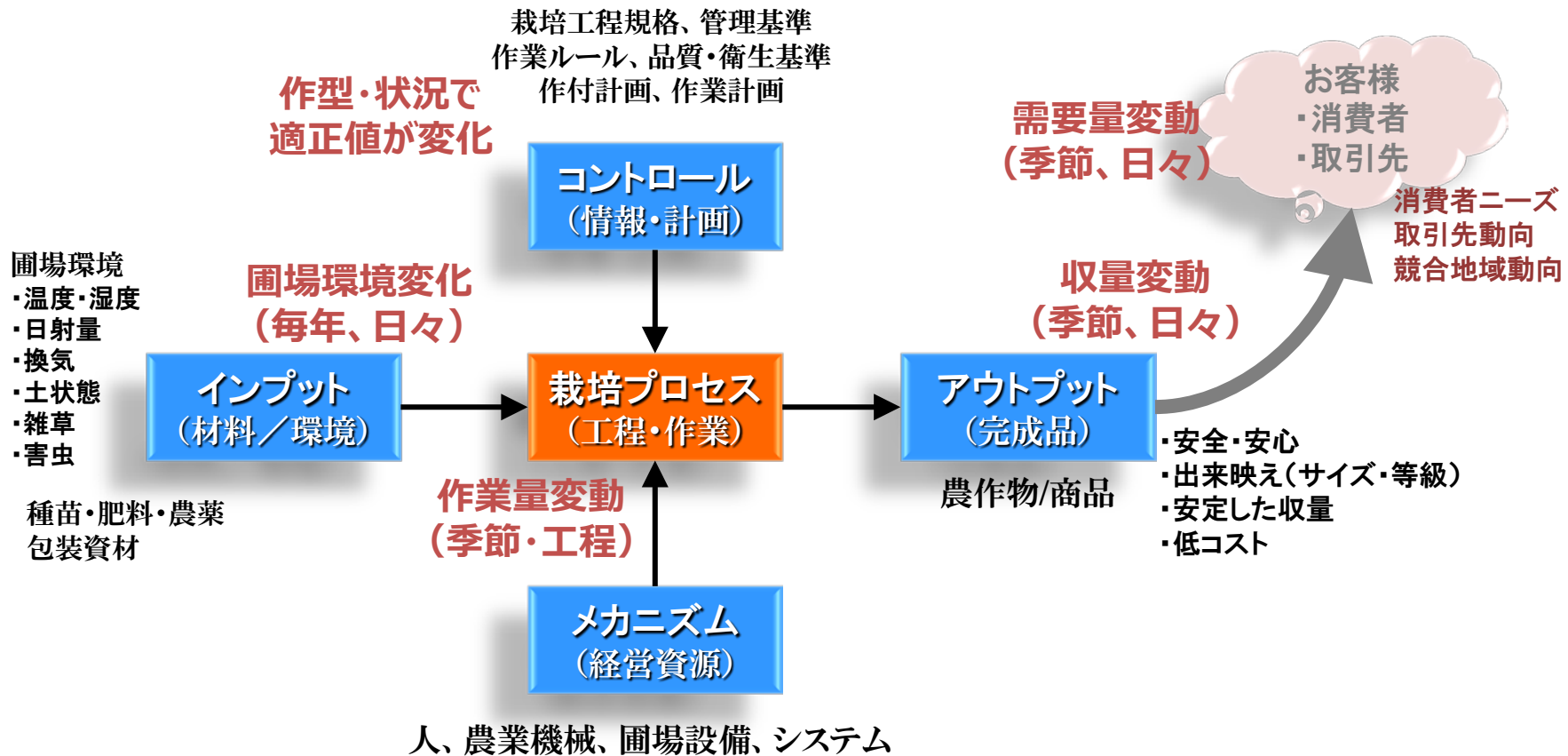


農業経営は簡単ではない

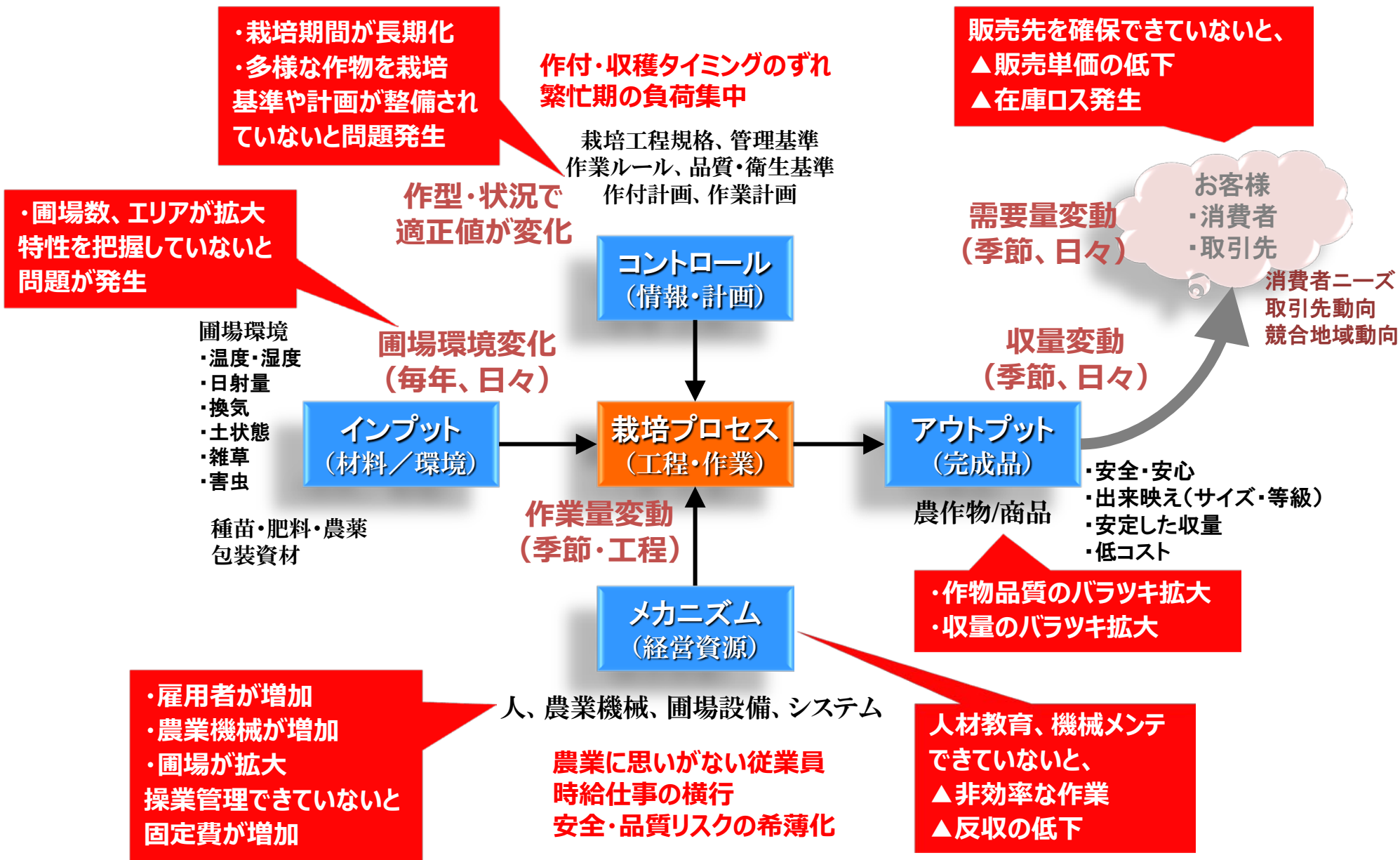
- 農業は、一般の製造業と異なり、日々、毎作、異なる条件(インプット状態の変化、コントロール条件の変化)の下で栽培することとなり、結果、収量が変動する
- また、需要量の変動や、作業量の季節変動も大きく、そのリスクを考慮した対応が必要になる

⇒ 農業は、「変動への対応」が極めて重要

⇒ 規模拡大に伴い、変動幅は増幅し、経営はより難しくなる



事業規模倍増に伴う農業経営の課題あるある



小規模な農業経営で

- ・過去の経験などを活かして対応できていたが
- ・個人のやる気と能力で対応してきたことが

大規模農業経営では、対応できなくなることが多々ある

対象範囲も広く、働く人も多様なため、難しいことが増える

**企業の農業経営を実践して課題解決
⇒事業規模倍増を実現する**

企業的農業経営の課題

- 次世代経営に向けた理念・ビジョン・成長シナリオ
- 理念・ビジョン・経営方針を社員への浸透
- 競争優位性が高いビジネスモデルの構築

方針/戦略

理念・ビジョン
経営方針
戦略・ビジネスモデル

機能/プロセス



- ★コストダウン、品質改善
 - 作業・業務の標準化
- ★ノウハウの構築
 - 適切な販売ルートの確保
 - 有利販売(差別化)
 - 変動・変化への対応

経営基盤
仕組み

経営マネジメント

人材・体質

収益
(売上・利益
計画/実績)

オペレーション
(工程管理、品質管理、
出荷・販売管理、システム)

経営資源
(作業者、圃場、資材
機械・設備、倉庫)

人材・外部連携
(人材像、教育
外部ネットワーク)

体質・組織風土
(改善・成長、動機)

- ★収益計画(予算)の策定
 - 計画(予算)vs実績の管理
- ★作物別、圃場別、季節別に利益管理

- ★データを活用した体系的な管理
- ★作付～出荷・販売までの工程管理
- ★品質保証、品質管理の仕組みの運用
 - 販売・出荷管理
 - 管理サイクル

- ★経営資源(人・設備)の有効活用
 - 圃場の有効活用

- ★目指す人材像
- ★育成体系、教育プログラム
 - 外部との連携

- ★自主性、積極性
- ★改善意識
- ★自己や組織の成長意識
 - 責任感、誇り、やりきる力
 - 業務権限・責任、業務分掌

経営診断 【酪農生産者事例】

【診断項目の例】

診断テーマ	視点
戦略・方針	理念・ビジョン
	財務会計
	経営計画
生育技術	繁殖
	哺乳
	育成
	搾乳
	出荷
オペレーション	機械化・自動化
	レイアウト
	生産効率
	5S
	スキル管理
	改善
マネジメント	管理会計
	KPI管理
	PDCAサイクル
	会議体
	経営分析
人・組織	管理者人材
	業務権限・責任
	人材育成
	風土・コミュニケーション
	評価制度

【診断シート of 例】

レベル設定の基準

診断テーマ	視点	診断項目	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
			無法地帯	認識	定義された状態	管理された状態	最適化
経営・方針	理念・ビジョン	経営理念	経営理念が明確になっていない	経営理念はあるが、形骸化している	経営理念があり、社員も知っている	経営理念があり、経営理念に基づく経営が行われている	経営理念が社員に浸透しており、社員それぞれが理念に沿った行動をとっている
		ビジョン	ビジョンが無い	大まかなビジョンはあるが、具体的になっていない	具体的なビジョンが設定されている	ビジョン実現に向けた大まかな道筋を検討できている	ビジョン実現に向けて具体的な施策が明確になっており、スケジュールが引けている
	財務会計 経営計画	… …	… …	… …	… …	… …	… …
生育技術	繁殖	管理基準	品質を左右する管理基準が明確でない	管理基準が、作業者の経験と勤に基づき何となく決まっている	品質を左右する管理基準が決まっている	管理基準が守られているか評価する仕組みがある	管理基準が環境変化などにより、都度見直されブラッシュアップされ続けている
		方法・手順	作業方法・手順が担当者ごとにバラバラ	作業方法・手順は決まっているが、実現レベルは高くない	作業方法・手順が具体的に決まっており、守られている	作業方法・手順がマニュアル化されており、教育ができています	作業方法・手順がマニュアル化されており、必要に応じて更新され、ブラッシュアップされ続けている
	哺乳	管理基準 方法・手順	… …	… …	… …	… …	… …
	育成	…	…	…	…	…	…
	搾乳 出荷	… …	… …	… …	… …	… …	… …
オペレーション	機械化・自動化	機械化率・自動化率	ほぼ手作業	一部作業のみ機械化・自動化がされている	搾乳などの中心業務には機械化・自動化が図られている	周辺業務も含めて機械化・自動化が進んでいる	周辺業務も含めて常に機械化・自動化余地が検討され導入が進んでいる
		先進技術の導入	…	…	…	…	…
オペレーション	レイアウト	作業動線	作業動線が輻輳しており、レイアウトに対する問題認識も持っていない	作業動線が輻輳しており、行ったり来たりが頻繁に起こっている	ある程度、作業プロセスに応じたレイアウトとなっているが、輻輳は発生している	作業プロセスに応じてレイアウトが設計されており、輻輳は少ない	作業プロセスに応じてレイアウトが設計されており、作業によってはライン化など最適な作業動線が確立されている
		作業スペース 整理・整頓 清掃・清潔 騒	…	…	…	…	…

言葉として設定しているが
中身が明確でない

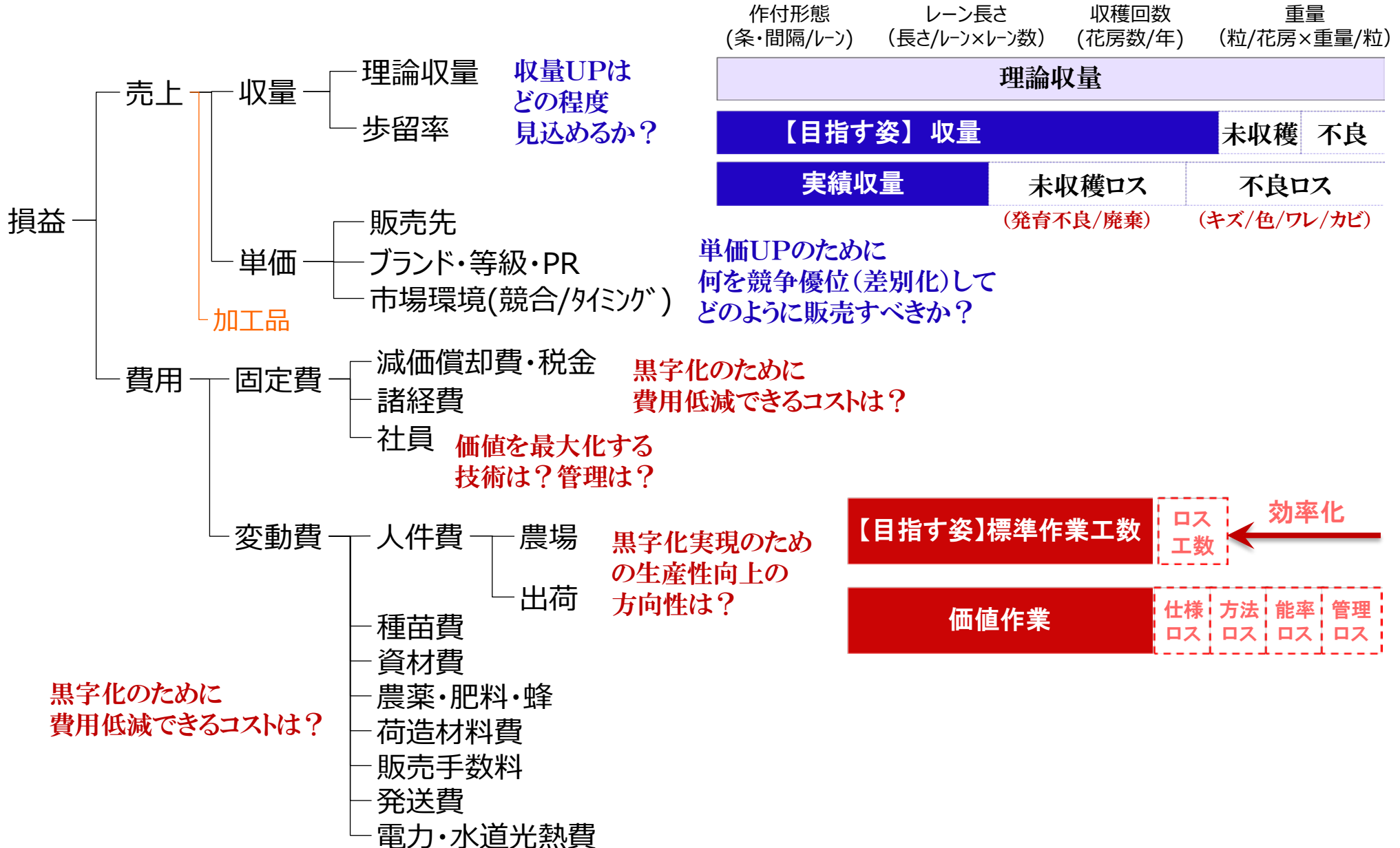
PDCAサイクルが回り
改善が進む

考える対象として
挙げられていない

組織の業務機能が確立し
状況変化に対応できる

業務環境の変化に対応し
最適化が図られている

収益構造／ロス構造 【施設野菜栽培の事例】



品質基準の設定 【露地野菜栽培の事例】

品質レベル向上に寄与する
評価項目を設定する

客観的（誰が評価しても）に
評価できる評価項目・基準を設定
する

次工程の調整工程に影響する因
子を評価項目とし、影響度に
応じて評価基準点を重みづけ

出来栄評価採点シート

評価項目	評価・算出方法	評価基準					評価点	
		1点	2点	3点	4点	5点	重み づけ	評価 ×重み
葉 (傷み、虫食い)	調整作業時の調整個数の割合 圃場別実績シートの平均値	100%調整	～50%調整	～30調整%	～10%調整	調整なし	×4	
玉 (傷、虫食い、割 れ)	【原料用kg×個数】÷ 【出荷CS×50個】	30%以上 原料用	30%以下 原料用	15%以下 原料用	5%以下 原料用	2%以下 原料用	×4	
玉サイズ (3L)	【3LCS×50個+ルビー3L個数】 ÷【2LCS×50個】	15%以上	15%以下	10%以下	5%以下	2%以下	×3	
玉サイズ (L)	L出荷量÷2L出荷量	30%以上	30%以下	10%以下	5%以下	2%以下	×3	
形状 (AB評価)	【B品CS×50個+B品向け ルビー個数】÷A品CS×50個	30%以上	30%以下	15%以下	5%以下	なし	×6	

【現場掲示板の実例】



ボードで運用して仕組みを構築し
将来的にはITシステム化を検討

【現場掲示板の記載内容】

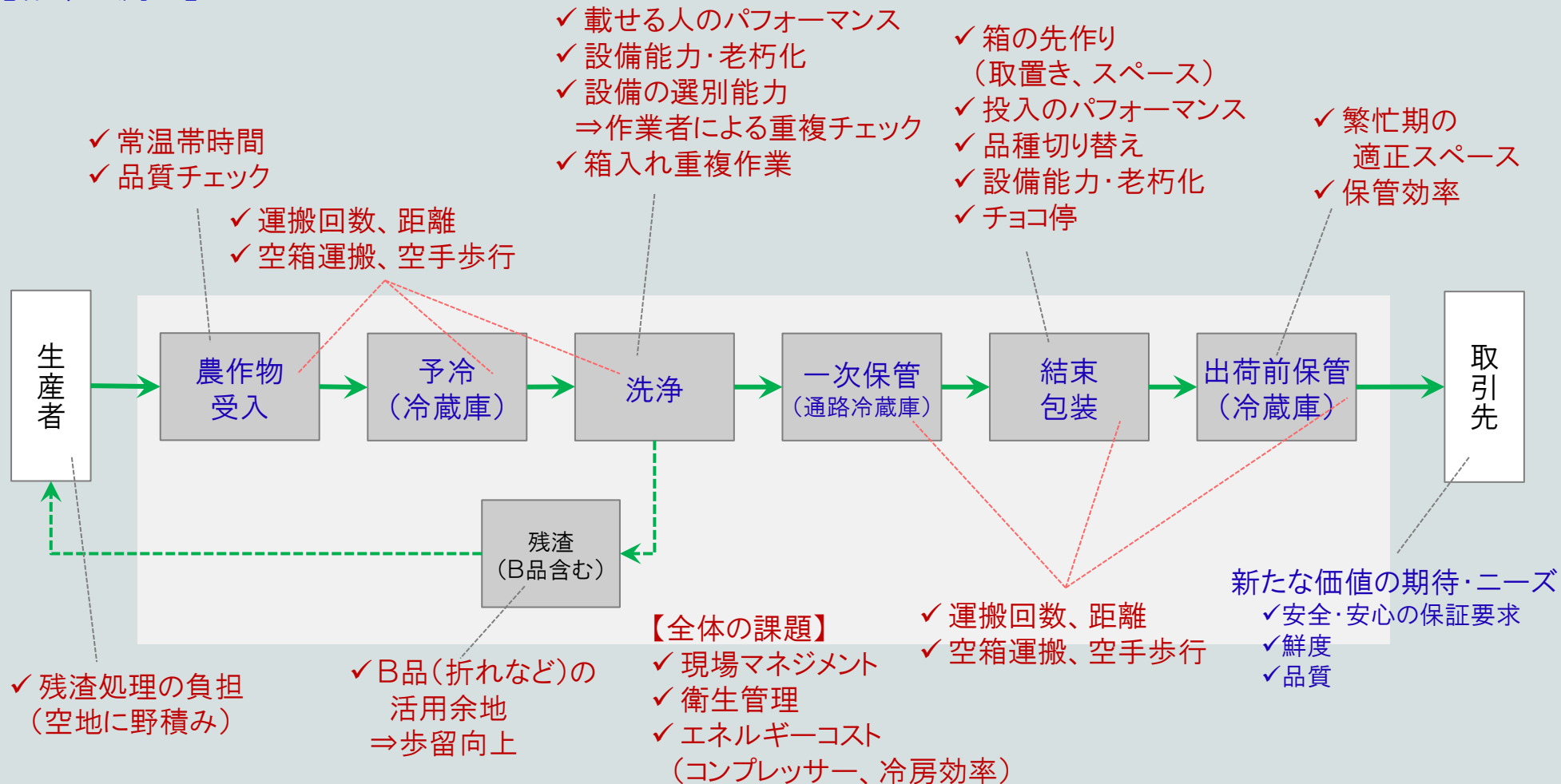
		1-1	1-2	1-3	1-4	1-5	1-6
作物・品種		●	●	●			
定植日		3/2	注意 3/21
収穫予定開始日		4/8					
収穫日 次回予定日	1回目	① 4/10	3/00	③ 4/10			
	2回目	4/00	② 4/10	4/00			
	3回目	4/00	4/00	4/00			
	4回目	5/00	5/00	5/00			
	5回目	5/00	5/00	5/00			
					
					
					

- 作物・品種
- 虫発生等で注意が必要
- 管理者へ確認が必要

何回目の収穫なのかを明確にすることで出来高や生産性を想定する
⇒調整・出荷リーダーと共有

収穫～出荷のロス診断 【施設野菜栽培の事例】

【作業の流れ】

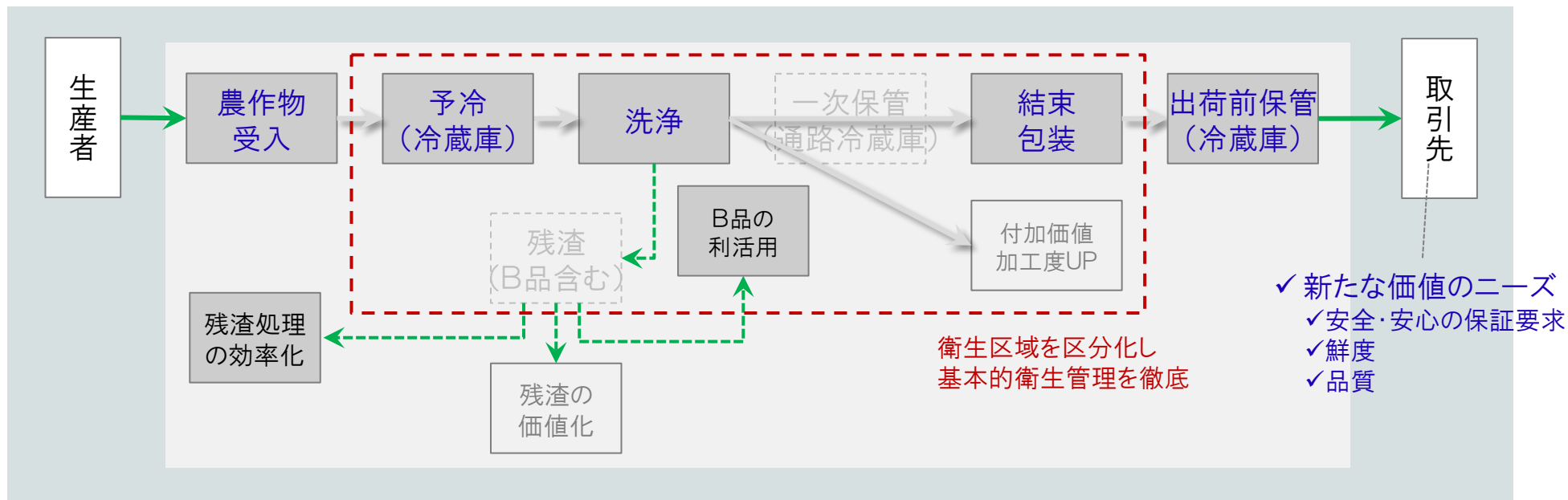


【基本コンセプト(案)】

農作物を「スルー」で商品化し
「コンパクト」な経営資源で対応
⇒活用できる人員、面積を創出
新たな付加価値に変換

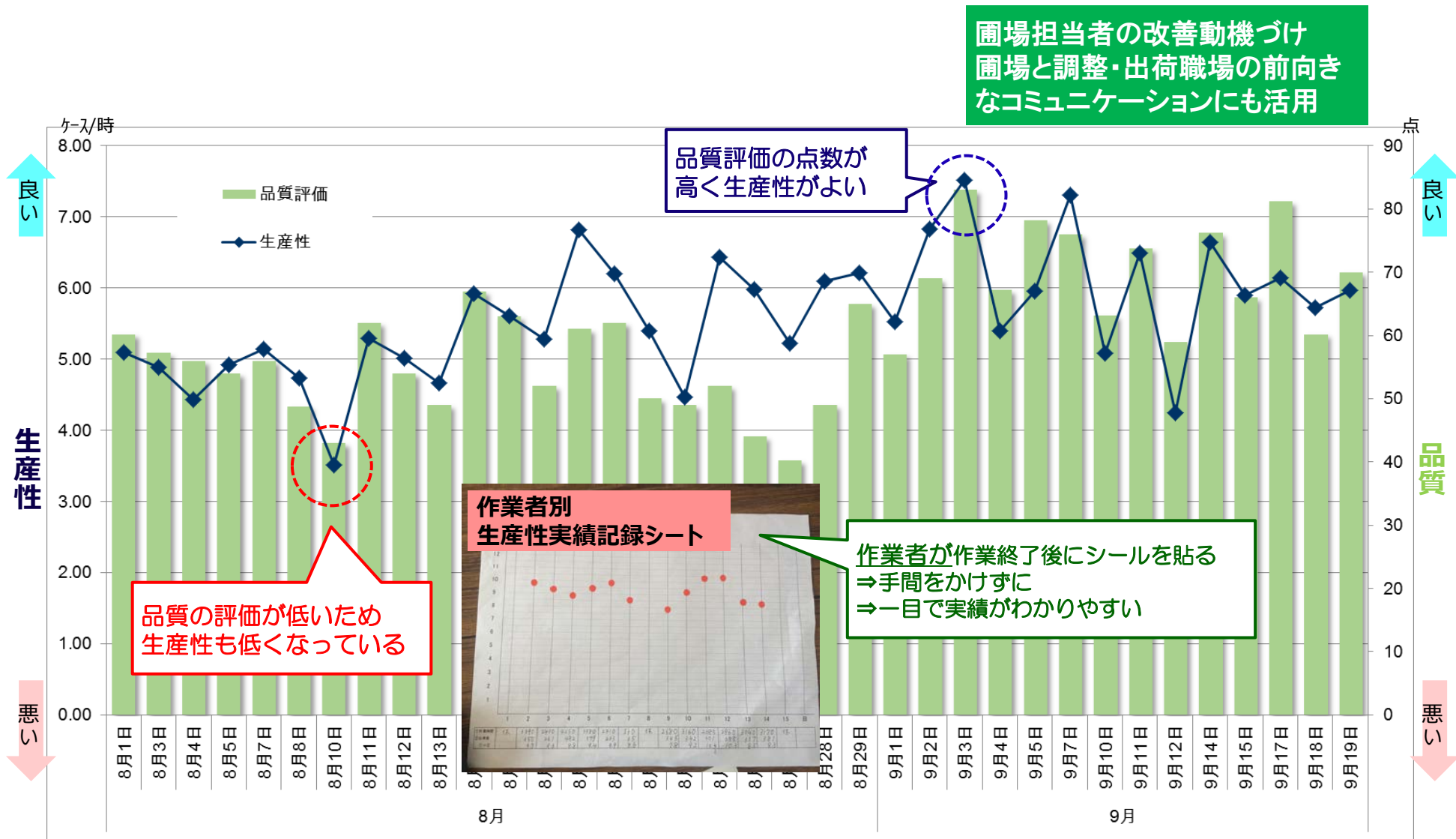
1. 運搬Min化（原料、商品、空箱、など）
2. 重複作業レス（取り置き、検査、箱作り、など）
3. 面積Min化（資材、仕掛品、通路、など）
4. 見える化マネジメント（作業ペース、歩留、原料・資材、など）

「スルー」とは、農作物がラインに投入された後、工程間で滞留なく、商品化されることで、生産効率、品質・鮮度向上を図ること
「コンパクト」とは、工程間を直接つなぐことで、施設面積や人員、設備機器をロスなく活用すること



労働生産性 150%(▲33%の労務費削減効果) ⇒ +α(付加価値機能)

生産性管理の仕組み 【施設野菜栽培の事例】



経営マネジメントの仕組み 【6次産業化企業の事例】

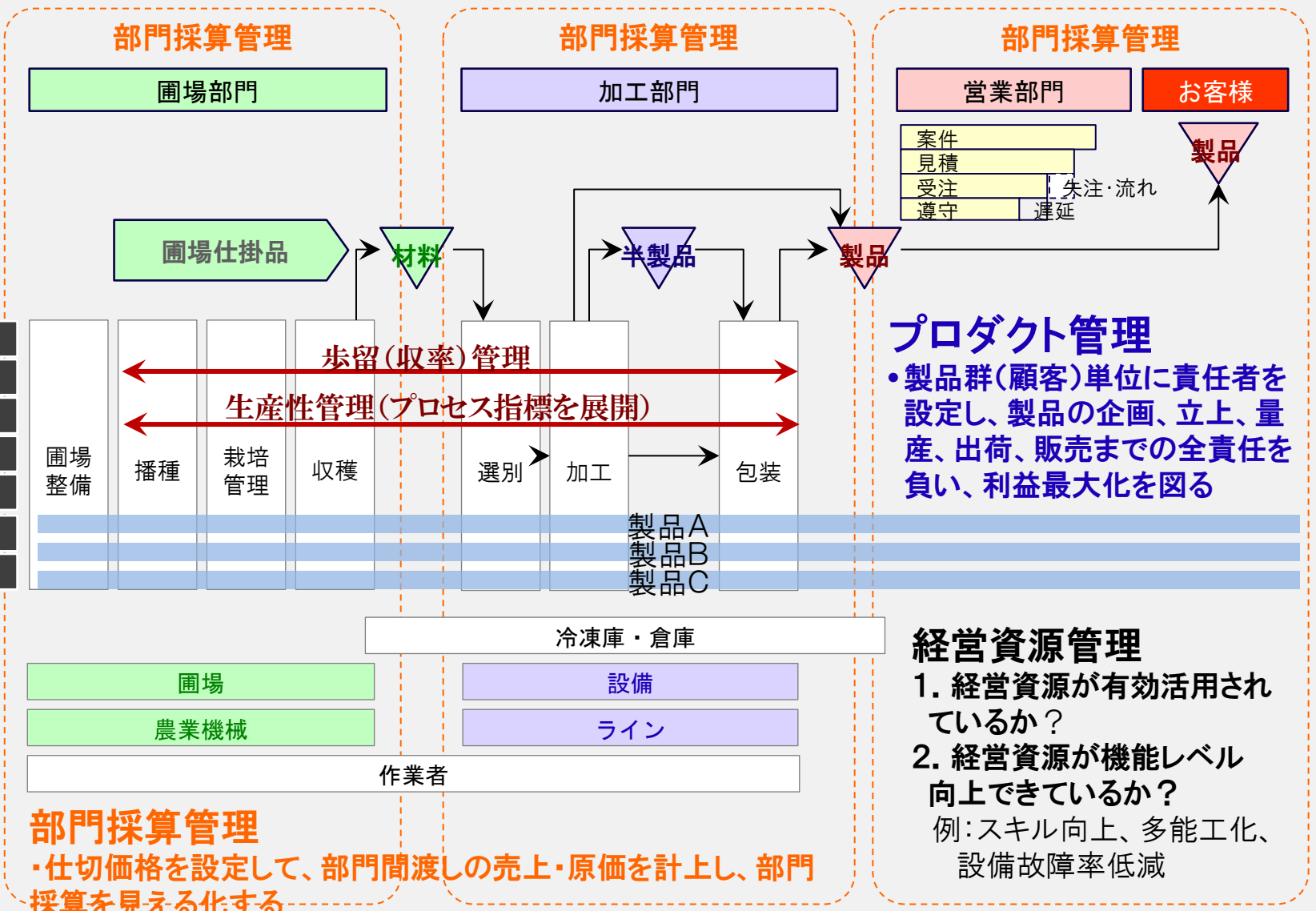
販売管理
(出荷)

需給管理

コスト管理

経営資源管理

直接費	材料費
	労務費
	設備費
	資材費
共通	経費
	物流費
	倉庫



プロダクト管理
 ・製品群(顧客)単位に責任者を設定し、製品の企画、立上、量産、出荷、販売までの全責任を負い、利益最大化を図る

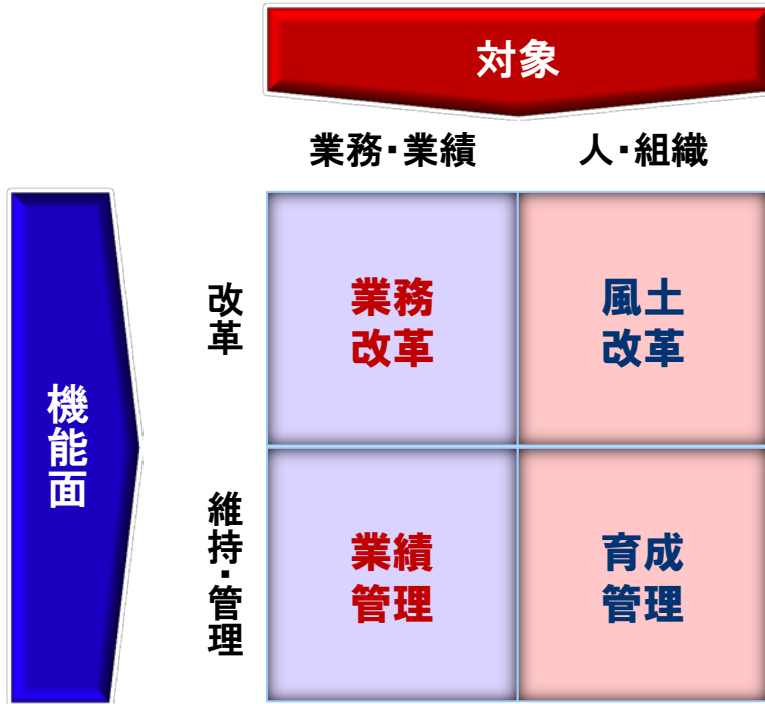
経営資源管理
 1. 経営資源が有効活用されているか？
 2. 経営資源が機能レベル向上できているか？
 例: スキル向上、多能工化、設備故障率低減

部門採算管理
 ・仕切価格を設定して、部門間渡しの売上・原価を計上し、部門採算を見える化する
 ・モノの善し悪しで、仕切価格を変更し、前工程部門への改善を促進する

マネジメント人材の目指す姿

◆管理者に求められる4つの役割で評価

◆部門長、管理担当の位置づけ



業務改革：想定される課題認識に基づく改革

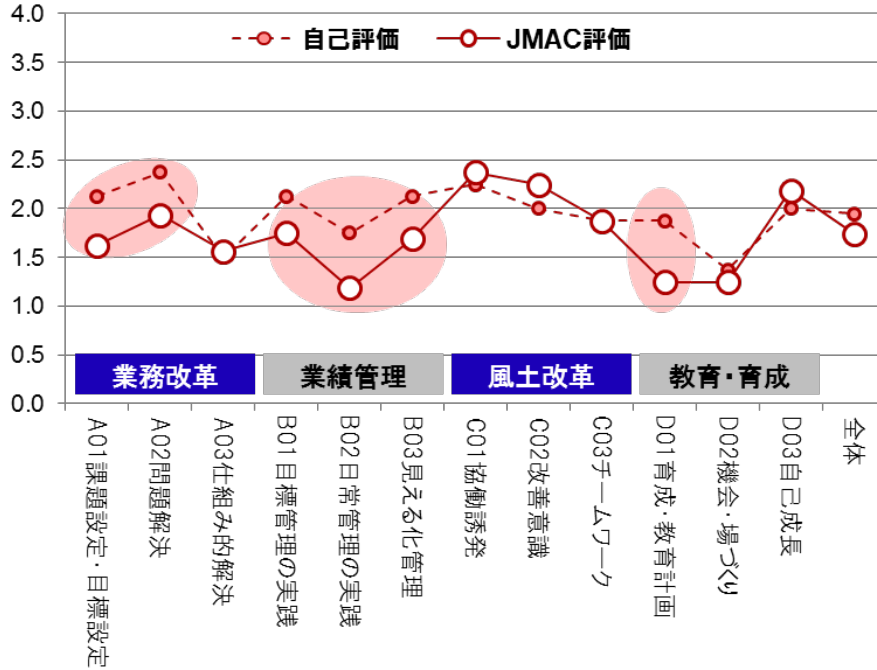
日常管理：日々の業務と業績に管理

風土改革：動機づけ、行動習慣の改革

育成管理：人財育成、人の成長

	部門長	管理担当
業務改革	<ul style="list-style-type: none"> ・会社方針を受けて、部門の目指す方向性(3年後)を設定し明確化 ・課題解決のために、仕組みを改革・構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・自部門の目指す方向性を理解し、課題に展開 ・仕組み的に課題解決(課題解決後に仕組み化)
日常管理	<ul style="list-style-type: none"> ・自部門の目指す方向性を実現するための目標展開管理 ・自部門特性を考慮した重点管理指標の設定、目標と進捗状況の管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理の施策設定と推進、進捗状況報告 ・重点管理指標を日々管理し、維持・改善
風土改革	<ul style="list-style-type: none"> ・管理担当が働きやすい環境づくり(情報収集と雰囲気づくり) ・管理担当、部門メンバーの意識改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下のお手本、リーダーシップ ・部門メンバーの巻き込み
育成管理	<ul style="list-style-type: none"> ・部門全体の人財面における課題の把握 ・部門の管理担当の育成 ・目指す人材像としての思考と行動 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門メンバーの特性やスキル状況の把握 ・教育計画の策定と実行 ・目指す人材像としての思考と行動

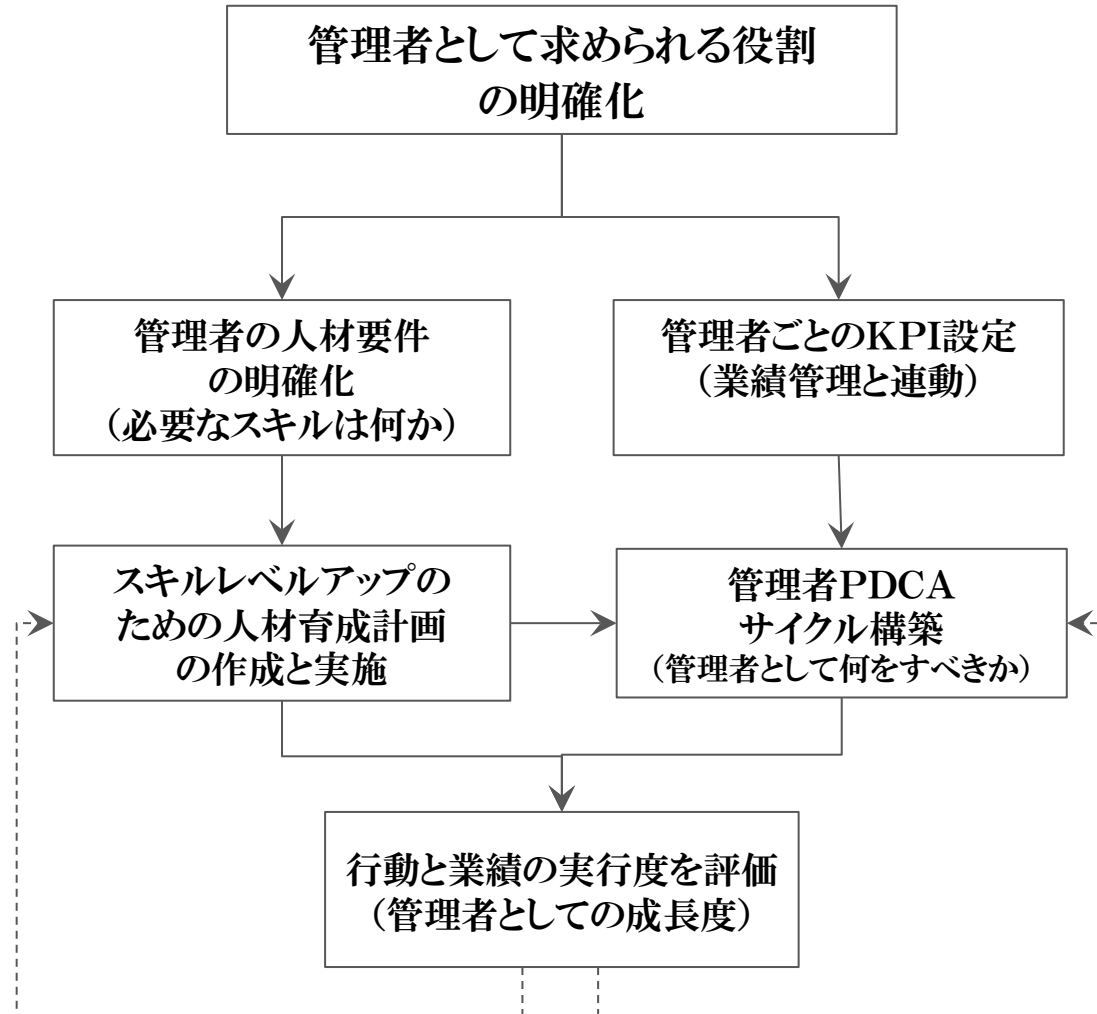
マネジメント人材診断と育成 【6次産業化企業の事例】



【評価結果】

- 管理担当は、全体的に、自己評価結果とJMAC評価で差異が大きい（**管理者として求められる役割の認識が課題**）
- 業績管理の差異は、管理担当として重点管理指標が何か？現状の指標が適正か？の認識の違い
- 育成教育計画の差異は、育成計画を自分の頭の中で管理し、計画化し推進できていないこと、による違い


【人材育成取組】




経営意識・マネジメント意識の醸成

圃場、調整・包装のリーダーが集まり、経営会議を開催。

⇒生産性実績、品質実績データをもとに反省と今後の課題、重点課題を熱く議論




生産性、品質実績だけでなく
前月までの実績を報告や今
後の作付計画を報告



数値化された（定量化）
データをもとに振り返り

なぜ？なぜ？なぜ？

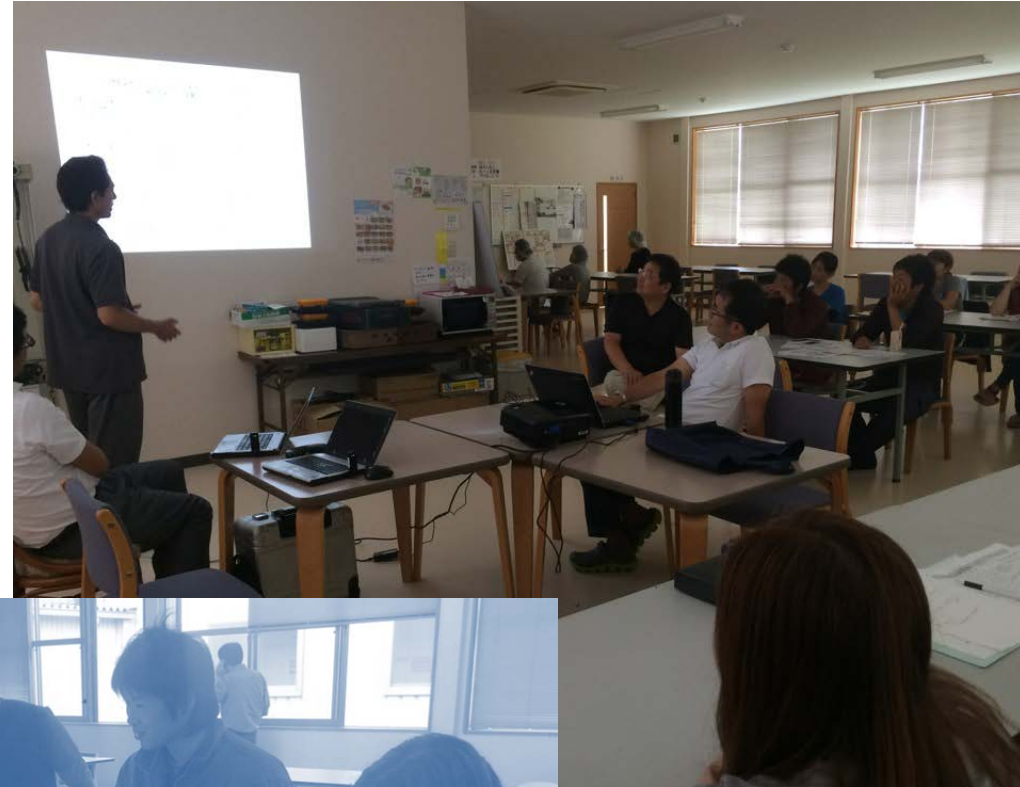


現場で起きている問題を
リーダーと議論

指導されたことはメモを取る
約束したこと（目標値）
を設定⇒宣言

改善意識、自主性の促進

自分たちが問題点を列挙し、
管理者が主体となって
問題解決案を検討
最後に発表して共有
⇒活動宣言
⇒アクションプランを作成し実行
⇒フォロー
①できること
②優先すべきこと
③あるべき姿
をステップ的に取り組み



事業規模倍増の実現

企業の農業経営の課題解決を実践

商流の多様化への対応

最適フードチェーンの構築

作物品質・包装仕様の設計

プライシング(値づけ)

農業経営の高度化

戦略的農業経営

マネジメントの仕組み化

人材(管理者)育成

現場力向上

栽培管理の技術化

生産性向上・品質向上

変革意識・改善活動

組織文化／風土／誇り

ご連絡先

株式会社日本能率協会コンサルティング
企画営業本部 寺脇 悟

〒100-0003
東京都千代田区一ツ橋一丁目2番2号
住友商事竹橋ビル 11階

TEL/03-5219-8056 FAX03-5219-8069

 **JMAC** 株式会社 日本能率協会コンサルティング