

他業種の経営改善成功要因 を農業経営に生かす

中川貞夫

はじめに

筆者は平成 17 年以降、中小企業診断士として中小企業への診断、助言業務を行っている。始めた頃は、製造業に勤め、生産管理システムの開発やコンサルティングの経験をもとに製造業が主だったが、サービス業や建設業への助言の機会も増えた。そしてコンサルティングにおいても自分のコアキャリアである製造業でのコンサル経験をもとにサービス業や建設業にも幅を広げることができた。

その頃から異業種でも通じる経営の基本があるのではないかと考えるようになった。このたび、「えんしん経営者クラブ」が主催する「農業近代化セミナー」において本論文のテーマと同じ「他業種の経営改善成功要因を農業経営に生かす」をプレゼンする機会をいただいたのを機に本稿を作成した。

筆者は農業の経営改善助言に係った経験はわずかであるが、自分の経験し身に付けてきた中に農業経営にも通じる原則はあるはずだと考えている。

本論文は自身が係わってきた製造業、サービス業、建設業等での経営改善事例の中から成功要因を分析し、その成功要因が農業経営にも適用できることを検証するものである。

1. コンサルタントとしてのプロフィール

本稿のテーマは筆者のコンサルタントとしての活動してきた経緯にも関わることなので簡単にプロフィールを紹介したい。

(1) 何を体験したか(年代別の業務内容)

振り返ってみると大きく分けて下表のように 3 期に区分される。1 期の技能伝承の対象は殆どが製造業(1 社はサービス業)だったが 2 期、3 期で建設業の工事管理マニュアル作成に生きた。2 期、3 期ではサービス業や建設業も徐々に増えてきた。

表 1：年代別の業務内容

1 期	H17～H20	(株)浜名湖国際頭脳センターの客員研究員	中小企業向け技能伝承プログラムの開発およびコンサルティング
2 期	H20～H24	経済産業省の中小企業アドバイザー	初期診断(問題点の検討、改善の方向性)、専門家へのサポート
3 期	H24～現在	経営革新等支援機関	製造業、サービス業、建設業等計 15 社の経営改善計画作成およびモニタリング

(2) 経営改善計画支援

本事業は、財務上の問題を抱えていて、金融支援が必要な中小企業・小規模事業者が対象である。金融機関からの金融支援を受けるために必要とする経営改善計画を、中小企業経営力強化支援法に基づき認定された経営革新等支援機関（以下「認定支援機関※」）が策定を支援し中小企業・小規模事業者の経営改善を促進するものである（静岡県経営改善支援センターHPより）。策定する計画の実現性が厳しく求められる。

これまで 15 社の経営改善計画に取り組んだが業種別では、下表のように製造業は 6 社、サービス業が 5 社、建設業が 4 社となっている。

表 2：経営改善計画支援先

	業種		業種
1	運輸業	9	建設業（土木）
2	製造業（溶接加工）	10	自動車整備・販売業
3	小売業（洗剤等）	11	自動車整備・販売業
4	製造業（木材加工）	12	自動車整備・販売業
5	建設業（給排水工事）	13	製造業（木材加工）
6	建設業（給排水工事）	14	自動車整備・販売業
7	製造業（切削加工）	15	製造業（切削加工）
8	製造業（切削加工）		

2. 経営改善を進める

(1) 改善が進まない要因をつぶす

経営改善計画作成支援先で現状調査をして一様に思うのは、なぜここまで悪化する前に手を打てなかったのかということである。何回もそういう経験をして思い至ったのは表 3 の改善が進まない要因である。

それぞれの問題現象が発生する理由が分かれば手を打てる。問題が発生する理由つぶしが経営改善を成功に導くことになる。

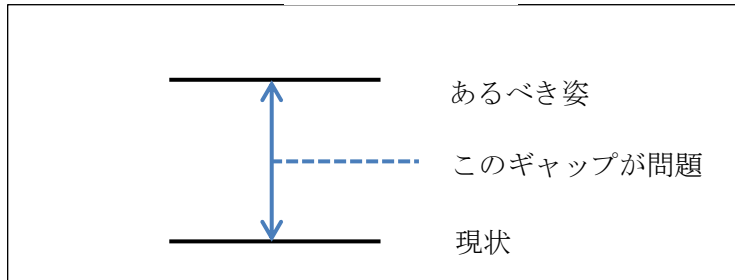
表 3：改善が進まない要因は何か

問題		理由	
ムダに気付いていない	ムダと思わない	1	目指す目標が低い（ない）
	見つけ方が分からない	2	ムダの見つけ方を教えられていない
ムダに気付いている	ムダを放置している	3	やらなくてもなんとかなる（と思っている）
		4	やっても効果がない（と思っている）
	改善方法が分からない	5	改善方法を教えられていない
	分かっているが できない	6	改善する人が居ない
		7	活動時間がない（と思っている）
		8	お金が使えない（と思っている）
		9	お金が使えないと改善ができない（思っている）
改善ができています			

(2) 目標が低いと問題は見えない(表 3 の理由No.1)

問題はあるべき姿と現状のギャップであり、あるべき姿が低いと問題は見えてこない。トヨタ生産方式でよく言われることだが、目標を上げていく(在庫を減らしていく)と在庫でカバーされて顕在化しなかった問題が見えてくる。

図 1：問題とは



(3) ベンチマークは有効

自社よりもっと優れた会社がある、つまり自社のポジションを知ることは自社の問題点を認識するきっかけになる。そのために同業のデータを調べ、同業との比較(ベンチマーク)を行う。筆者は「中小企業の財務指標(中小企業診断士協会編集)」または「TKC経営指標(TKC全国会編集)」のデータを活用している。

経営分析でよく使う指標は、限界利益率、労働分配率、1人あたり限界利益、製品回転期間、原材料回転期間、仕掛品回転期間等である。

一人あたりとか何日分かを見せると会社の実力値が分かりやすい。同業界と比較するとどれだけ改善しなくてはいけないかが分かる。表 4 はある製造業の経営診断において作成したもので、経営者にとってインパクトのある結果となった。

表4：業界水準との比較

指標	当社	輸送機部品	電気部品
売上高/1人(千円)	14,990	26,872	26,845
限界利益/1人(千円)	5,759	7,355	7,063
材料在庫日数	34.91	3.30	7.80
仕掛在庫日数	13.61	3.40	5.40
製品在庫日数	10.35	3.10	5.60

3. 経営改善の実際

(1) 利益の源泉は限界利益にある

売上高はどの経営者も意識し管理しているが限界利益額までを意識している経営者は極めて少ない。

表5にあるように利益は限界利益と固定費の関係によって決まる。利益を増やすには限界利益を上げる、固定費を下げる、この二つで決まる。

表5：限界利益と固定費

		限界利益 > 固定費		限界利益 < 固定費	
売上高	変動費	材料費		材料費	
		外注加工費		外注加工費	
		消耗品費		消耗品費	
	限界利益	固定費	人件費	固定費	人件費
			経費		経費
	営業利益			営業損失	

(2) 固定費を増やさずに限界利益を上げて利益を増やした事例

表6はある建設業の経営診断で作成したものである。限界利益率は前々期から微増だが売り上げが16百万増えたため限界利益額は10百万円増加した。一方で固定費は前々期並みに抑えられたので利益は10百万円の改善となった。利益が増える要因が分かると確信を持って経営を進められる。

表 6：限界利益、固定費、営業利益の実際例

前々期			当期		
売上高 100 百万円	変動費 45.56%		売上高 116 百万円	変動費 45.46%	
	限界利益 54.44% 54 百万円	固定費 59.66% 60 百万円		限界利益 54.54% 64 百万円	固定費 51.42% 60 百万円
	営業損失			営業利益	

(3) 主な経営改善取組み事例

表 7 のNo.1 は採算の改善と変動費の削減を並行して進め、限界利益の改善により黒字化を果たした事例である。

No.2 は、売上は減っているが生産性の改善により固定費を削減して黒字化した事例である。

No.3 は年間計画（月別）を立て毎月、計画と実績の比較をして計画との差異を分析している事例である。まだ取り掛かったばかりであるが、継続することで成果を期待している。

表 7：主な改善取組み事例

No.	業種	改善の切り口	成果
1	運送業	不採算受注（特に傭車）を見直し限界利益を改善	売上 677 百万円、経常利益△32 百万円が売上 588 百万円、経常利益+33 百万円に改善
2	製造業	生産性（作業方法、レイアウト）を改善し固定費を削減	売上 444 百万円、経常利益△33 百万円が売上 412 百万円、経常利益+6 百万円に改善
3	自動車整備・販売業	月次の予算実績管理を実施	4 期連続赤字、上期経常利益が△1,758 千円から△856 千円に改善

3. 異業種のノウハウを生かす

2 項、3 項の経営改善ツールや事例は、すべての業種に汎用的に活用できるものと考えている。他にも異業種のノウハウを活用した事例を紹介する。

(1) サービス業でも製造業並みの業務改善を実現

- ① 日経新聞「私の履歴書」（H28.9.24 付け）で吉野家会長の安部修仁氏が店舗オペレーション改革への取り組みを書いている。平成 13 年、250 円牛丼を売り出したところ来店客増で店舗

でのサービスが追い付かなくなった。そこで一人の従業員の時間あたり接客人数を 11 人から 17 人に増やすことを目標に改善に取り組んだ。

- ② 工場内に実験店舗を設置、店舗従業員の作業をビデオ撮影、作業手順分析・歩行距離測定・動線解析を実施、ムダな動きや機器の設置場所の不具合を発見して動作改善、これを実際の店舗で実施した。
- ③ その結果、ピークタイムの動線距離を 2 割短縮、「動きやすくなった」と従業員からも評価された。

(2) 強みを生かした建設工事業からの農業参入

- ① ㈱アイファーム（浜松市）は池谷伸二社長が農業分野への参入のため 8 年前に設立した。耐火被覆工事を主たる業務として順調に発展してきたが、発注元の手企業の商品政策の変更により売上に大きな影響を受けた。そこで、池谷社長は、8 年前、自ら売り上げ目標を決められる農業分野への参入を実施した。
- ② 耕作放棄地を借り受け、ブロッコリーを栽培している。内装工事業で培った工程管理能力を強みとして生かして土づくり、肥料散布、収穫など農作業を細分化し、耕作区画ごとに工程管理表を作りムダのない栽培を実施している。
- ③ 地元では大手の外食チェーンから受注をとることができた。外食チェーンからは作業工程（いつ、どこの畑でとれたか）の情報提供を要求され、アイファームはきちっと対応し顧客の信頼を深めつつある。
- ④ 工程管理ノウハウを生かして分業化システム化することで規模拡大を図るべく経営革新計画を作成し、平成 23 年 11 月静岡県から承認された。100 区画（2012 年）から 300 区画（2016 年）へ拡大を実現した。

(3) 先進製造業から学ぶ

農業（茶生産）の後工程である農産物加工（製茶）業を営む㈱大塚製茶（掛川市）では、社長の 5 S 先進工場の視察をきっかけに全社挙げて 5 S に取り組んでいる。

5 S から始まりものづくり補助金を活用した革新的な製茶方式へと展開している。下記は同社製造担当である鳥居大樹氏が中日新聞 28 年 11 月 25 日号に取り上げられた「茶の仕上げ技術競技県大会で優勝」の記事内容である。

「社内で整理、整頓、清掃、清潔、しつけを推進する 5 S』活動に取り組んで四年がたつ。

『みんなで改善点を提案し、効果は金額で示して実感しやすくする。出荷業務でも袋を置く棚を新設するなど工夫し、作業時間が短縮できた。改善意識が高まっている』と話す。」

4. 経営機能において農業と他産業・他業種の共通点は多い

農林水産省経営局が「新たな農業経営指標」を農家、農業法人の発展のための基本ツールとして開発した。「農業経営者が自らの経営状況を自己チェックし、経営改善を図るために活用する」ことを目的としている。

その中で「経営改善のためのチェックリスト」では農業経営の機能を次のように定義している。

(1) 農業経営の機能分類は他業種と変わらない

「新たな農業経営指標」で定義する経営機能分野は表 8 にあるように他業種と変わらないことが分かる。

表 8：農業経営機能分野

経営管理	財務
生産	労務
販売・加工	地域活動

(2) 生産、販売・加工分野での改善項目、取組み指標も狙いは同じである

表 8 の経営機能のうち、基本的機能である生産、販売・加工機能についての経営改善のための取組項目、取組指標が表 9 の「経営改善のためのチェックリスト」である。

改善項目、取組み指標は農作業記録を製造業の生産日報、農産物を製造業・小売業の製品と考えれば、他業種と変わりがないと言える。

表 9：経営改善のためのチェック項目

分野	取組項目	取組指標
生産	農作業記録	毎日の農作業記録を書面で残し、作業の改善に役立っている
	資材調達	資材価格の比較・検討を行い、調達先を決めている
	コスト管理	生産に係るコストを常に把握し収益の増加を図っている
販売・加工	強み把握	他と比較して、自らの農産物の品質や特性の強みを把握している
	販路確保	複数の業者を比較・検討して販路を決定するなど、安定的な販売のための取り組みを行っている
	付加価値	リスクへの備えをした上で、食品加工や直接販売等による付加価値の向上に取り組んでいる

(3) 農業経営において工程管理は製造業、建設業と同様に必須である

表 10 はインターネットで検索した品種別の栽培工程である。農業と暦は昔から深い関係にあるように、農業生産では時間の経過の中で農作業のタイミングを決める。農業経営においては、農作業の計画と管理が基本項目となっている。

表 10：農業生産工程例

品種	工程 1	工程 2	工程 3	工程 4	工程 5	工程 6
レタス	土づくり	畝立 マルチ張り	育苗	定植	成長	収穫
ニンジン	圃場準備	播種	除草剤散布	間引き	追肥・中耕 培度	収穫
パプリカ	播種・発芽	育苗	定植	芽かき 巻きつけ	収穫	選別・箱詰

(4) 業種を問わず、小規模経営でも経営計画とモニタリングは大事

農業生産においては栽培計画、工程管理等、計画と管理はなじみやすい。一方で農業経営において事業計画、収益計画のモニタリングはどうだろうか。

経営計画は経営資源（ヒト、モノ、カネ等）を有効に配置して運用するためのもの、使って成果を出してこそ意味がある。補助金申請のために作成しても活用できているか、計画とモニタリングがないと「成り行き管理」になってしまう。

全産業を通じて言えるが、小規模企業、中小企業においては「成り行き管理」と呼べる経営が多い特にPDCA(Plan、Do、Check、Action)は経営の質を高めるために不可欠、PDCAを回すたびに知恵が蓄積される。

モニタリングのツールとして売上・利益、部門別損益、生産性等を自社にとって管理すべき指標を設定し、この指標を把握する。目標どおりか、そうでないなら何が問題か、問題を究明して対策を打つ、これを繰り返せば問題発見力、解決力が強化できる。

(5) 経営改善の基本ステップは共通している

経営改善では現状分析して問題の所在、ロスの大きさ、問題を解決した時の効果を把握する。次に（または並行して）経営者ヒヤリングやSWOT分析（強味と機会がベース）して成長目標を設定する。現状と目標とのギャップである課題を明らかにして課題解決方法を検討しアクションプランに落とす。アクションプランの実行を前提に売上・利益計画を作成する。おおよそのような流れになる。

ここで業種を意識するのは現状分析、目標設定である。目標設定は「中小企業の財務指標」やTKC経営指標にある業種別経営指標が参考にできる。

現状分析は業種を意識する、筆者の場合、自分が顧客業種情報の専門家ではないと考え、白紙から聞いていく。聞いていく中で業種固有の要件があれば考慮する程度である。基本的に業種が違ってもアプローチはそう変わらない。

6. 農業経営の発展のため、業種を超えて通じるものがある

筆者がコンサルティングで頼りにしているツールは5W2H、4M、4P、PDCA等、覚えやすくシンプルなものである。これも汎用的で業種を問わず使える。

(1) 思いを形にする(企画)には5W2Hを押さえること

新しい商品やサービスを開発したり、市場導入する場合やイベントを成功させたい場合等で思いを成功裏に実現するために使う。

Why (目的・目標)、What (課題)、Who (体制)、Where (対象)、When (実施時期)、How (方法、手順)、How Much (予算) この6つを決めれば企画の要件を満たす。

(2) 生産(資源)の4Mを効果的に運用

Man (人)、Machine (設備)、Material (材料)、Method (方法) を生産の4Mという。生産性を改善したい、不良を減らしたい等の課題を解決するために4Mの視点から問題点や改善事項がないか分析する、QC活動で使われる「魚の骨」分析をする場合にも4Mは使われる。

(3) マーケティングの4Pを意識して営業戦略を立てる

Product (商品・サービス)、Price (価格)、Place (流通・チャネル)、Promotion (広告・販促) をマーケティングの4Pと言う。

商品・サービスは価値を提供できているか、価格はお客が認めてくれるものか、競合に対する競争力は、流通・チャネルについての戦略は、販促は、等々を検証し決定する。4Pの一つが欠けても新製品の導入や既存製品のテコ入れは成功しない。

(4) PDCAでマネジメントサイクルを回す(機能させる)

Plan (計画)、Do (実行)、Check (チェック)、Action (再試行) を繰り返すことである。先にも述べたがPlan (計画) はあっても作っただけのケースが多い。Do (実行) までできてもCheck (チェック) がないとまた同じ失敗を繰り返してしまう。Check (チェック) を生かしてAction (再試行) までつなげると学習効果が大きい。

終わりに

本稿では十年余のコンサルティング経験の中で漠然と考えてきた「他業種から学ぶ」という首題を農業にフォーカスして整理してみた。

吉野家の店舗オペレーション改革以外にもファストフード業界でのイノベーションが目につく。競争の激しいところには必ずイノベーションがある。いずれの業種でも自分の業種に適用できるか迷っているより、進んだ業界の成功から学ぶことが生き残り、成長に欠かせない。

そのためには自社、自社の業種は特殊だと思わないことである。自社は特殊だと考えてしまうと他社から学べなくなる。今までと同じ考え、同じ行動をしていては成果も同じ(というより下がる)本稿がそのような振り返りのきっかけになれば幸いである。