

農家養鶏の生き残り 戦略を考える

第 3 回

生産数値の経営とは何かと—E

ピーピーキューシー 加藤 宏光

付加価値を高めるために

生き残りを考えるにあたって、付加価値とは何かを改めて考えてみましょう。モノを生産するには、どの場合にも、人間・設備および材料の三要素が必要です。設備をマシーンそして材料をマテリアルとおき替えて、IEの3Mともいいます。では、生産性の指標としては、付加価値額はどのように表せるでしょうか？

付加価値額は以下の式で表されます。

付加価値額＝期間売り上げ高－当該期間の外部購入額

注：当該期間の外部購入額＝期間中の必要費用－（人材費＋それに見積る額）

生産にかかる費用のうち、人件費（役員報酬を含む）は付加価値額からとることになりますし、使用する材料の額を少なくすることは、付加価値額を増やすことにはなりません。3Mのバランスをよく考え、合理化することが生産性の向上に不可欠ですが、合理化が即人減らしでないことには注意を要します。いま巷（ちまた）では、リストラばやりですが、リストラ＝人減らしと受け取られていくことは、IEの理論からいうと少し違うのではないのでしょうか。なお、この付加価値は純付加価値と粗付加価値に分けられます。粗付加価値とは、《設備投資》を付加価値に含めます。また純付加価値は材料・設備にかかる費用のみを外部購入費と考えたものです。

採卵業界における一日の生産状況をあてはめると、まず原料卵製造の段階で最終製品とする農場では、単日の原料卵の売り上げが期間売り上げ額となります。また一日当たりに消費する飼料コスト・大雑償却費などの直接経費が外部購入費となります（施設の金利償却費を含めると粗付加価値）。いま、1kg当たりの手取売り上げが加重平均で一八五円で、日量七三〇kg生産しているとします。また、飼料の1kg当たりの単価を三五円、その日の飼料要求率が二・一五で、大雑償却費が三七円/kg、さらに燃料費などの雑費・維持費が一二円/kgという条件下では、付加価値額はつぎのように計算されます。

$$\begin{aligned} \text{粗付加価値} &= 185 \times 730 - \\ &= (35 \times 2.15 \times 730) + (37 \times 730) + \\ &= (12 \times 730) = 44,347 \end{aligned}$$

計算の結果、付加価値額は四万四、三三七円/日となり、この金額が当日の純付加価値額となります。このうちから、施設投資金額（金利・償却額）を除くと粗付加

価値額となるわけです。人件費や経営者の所得（役員報酬）は残された金額から支払うことになり、その残りが利益となります。規模の大小を問わず、採卵養鶏業が生き延びてゆくためには、付加価値の増大をはかってゆかねばなりません。

そのためには、①売上げ高の増大、②職場・労働環境の改善、③新製品の開発・技術の改良あるいは開発が肝要です。考えるまでもなく当たり前のこととして、日常的に受けとめられている事柄ではありますが、改めて問われると、意外に漠然と捉えているものであることに気がつきます。そこで、それぞれの持つ意味を再度検証してみましよう。

①売上げ高の増大

一定の生産組織における生産・売上げの増大は製品の固定費を引き下げます（kg当たりの人件費や金利償却など）から、当然付加価値の増大を意味します。しかし、今日のように経済が低迷している環境下では、思うような売上げ高

の増大は望めません（この問題への対策は後に総資本の回転率と固定費の圧縮として詳述します）。

②職場・労働環境の改善

「職場の環境を改善する」というと、もっぱら福祉の観点から問題を捉えますが、ここでは、付加価値を高めること（生産性を高めること）が第一の目標であることを忘れてはなりません。近年の採卵養鶏はかつての労働集約的な産業から施設産業（装置産業）へと姿を変えつつあります。一〇年ほど前までは労働集約型の傾向がよかったにもかかわらず、なかなか労働力が得られない問題に悩まされてきました。そこで、産業形態を機械化に変化させることで、労働力への依存を減免させてきました。もちろん、機械に作業をまかせることで、人件費を引き下げることでも大きな目標でしたが、これらは、生産の環境を変化させて付加価値を引きあげようとした一例と言えます。

③新製品の開発・技術の改良あるいは開発

農業分野である採卵養鶏においてのこのテーマには限界がありましたが、五年前からの低卵価対策としていろいろに模索されてきている特殊卵・ブランド卵はこれにあたります。しかし、工業製品のようにな一夜にして世界が変わるほどの新技術を自分で開発することはむずかしい。

このような要件を地道につみあげることが、付加価値を増大させることとなります。

生産性と経営の実態

前に示しましたように、生産性を向上させるには人・設備・材料を合理的にシステム組みすることが重要ですが、人は単なる要素と考えるのではなく、働く人自身に直接反映されるものとして受けとめなければなりません。

生産が生活の糧を得るためのものである以上、経営と切り離すことはできないのは自明のことですが、【はたして経営とは何か】と改めて考えてみる機会意外に少

ないものです。そこで、ここに経営とはどういう意味を持つものかを整理してみましよう。

①経営体すなわち企業とは、働く人（もちろん経営者を含みます）に生活の糧を与えると同時に生きがいをも提供するものでありたいものです。

②これまで農業は公害とは遠いものと考えてきました。しかし、採卵・ブロイラー・養豚等々多頭羽飼育を前提とする畜産は、いまや工業に準ずる生産システムを形成しています。それゆえに、公害問題（臭気・ハエ・糞尿の処理・水源汚染など）が身近に起き、それが時に経営の存亡を左右しかねない時代となっています。これに対する費用は本来コストに含まれねばならないのですが、純農業からはじまって、厳しい相場の中で必死の思いで規模を拡大し、生き延びて現在に至っている採卵養鶏にとつては、公害問題をいきなりコストに含めよ、と言われて困惑するケースが多い。とはいえ、これからは自己の責任で公害対策を

講じることは必須の条件となるでしょう。

販売と生産量の管理

トヨタ自動車の打ち出した「看板方式」というものがあります。

これは、必要な材料を必要なだけ下請けに納品させ、材料の在庫を限界まで切りつめることによつてコストを引き下げよう、というものです。また、「売れた分だけ造れ」というものもあります。製品の在庫を限界まで減らすことでコスト削減をしよう、という考え方は、これらはいずれも工業製品では常識的な知識で、これを実現するために「需要予測」が大変大事なものとして受けとめられます。このようなシステムが採卵養鶏に取り入れられればコストの引き下げにどれほど有用でしょう。しかし、残念ながら、相場・鮮度・需要の偏り・さらには産卵鶏の生理（継続的な成績を落とすことなしに、一日とか数日産卵を休ませること）が、不可能であること）などの制

限にはばまれて、わが国では、いま挙げたシステムを第二次産品の場合のように取り入れることができません。

一方、アメリカではもっぱら賞味期限で販売されることやクーリング流通が完備されていることから、ある程度需給にあわせて出荷することができず（日本でも素材用の余剰卵はしばしば貯蔵されますが……）。しかし、工業製品のような取り扱いは不可能ですから、逆に鮮度を特徴として付加価値を高める試みはよく行われています。また、低卵価に突入しても赤字を承知で製造量を確保しなければならぬケースは、前述とはまったく逆になっています。今回HACC Pの調査に訪問した、カリフォルニア州のAAAファームは、二年前に訪問したときには七〇万羽を飼養していましたが、今回五〇万羽に減少していました。生産が過剰なときに減羽できること自体がある意味では力ともいえるでしょう。わが国では、流通への供給責任や手形システムの調整に非

常に大きな資金力を要求されることなどから、赤字を覚悟で生産量を維持することが常識とされています。それでも、半年あるいは一年後の需要を見越して生産量を調整することは、経験的になされています。

工業製品の生産業界でも特に大企業の下請けをしている場合、親企業の指定された納期に要求に見合う仕様の製品（部品）を納入することが強いられています。それが、親会社・大企業の目的とする「看板システム」そのものである。下請けの犠牲のもとに成りたつコストダウンということになります。下請けでは当然無理な要求に対応するために発生する計画の修正・工程の仕掛かりの入れ替え等々で発生する各種のロスを吸収することが要求されます。そこでは、I Eの考え方が必然となつてきます。

最終消費者への窓口である、スーパーはそうした事情にはまったく無頓着に、その日の販売量に見合う調整を要求してきます。現実にはそういった問題を解消するための働きかけをしているケースはなかなか耳にしません。計画の先取りを我々の業界でも先取りするためにどのようなことを考えるべきなのか、ということを生産母体のみでなく流通を受け持つ領域の人々をも含めて、考える必要があります。

具体的にどのような事柄が考えられるかは、それぞれの経営体のおかれた状況で異なります。それぞれ、自身の問題として真剣に考えるべきでしょうし、こうしたことに対してコンサルタント（中小企業診断士など）の意見を参考にすることも面白いと思われれます。

企業養鶏と中小養鶏における業務活動と組織

組織が組織としての構造を要求しはじめるのは、年商でどれほど

を分岐点としているものでしょうか？私見ではありますが、生産分野では二〇～二五億円、販売領域では四〇～四五億円からではないかと考えています。

いま、一人当たりの人件費（年俸換算）を三〇〇万円としましょう。労働集約型の製造業では人件費／売上げ高率は一〇％ほどのケースが多い。また、販売業の場合では、売上げ高に対して人件費の占める割合は、五％程度です（販売に必要な車両費・燃料費などを加算するとおよそ一二％）。どちらの場合でも、総員で七〇～一〇〇人くらいの雇用数となります。この程度の人数なら、経営者（社長）が直接命令を下し、すべてを制御することが可能ですし、また、中間管理職が機能しはじめる規模でもあります。

ところで、ここまで育った組織はさらに拡大することが多いものですが、仮に同じ組織の規模が五割も大きくなった場合、当然雇用員数も一二〇～一五〇人へと肥大するでしょう。これほどになれば、

中間管理職の働きなくして組織をうまくコントロールできなくなっ てきます。すなわち、分岐点に達する前に組織を階層化して、間接的なコントロールが効くように訓練する必要があります。といって、これがなかなかむずかしく、厳しい経営環境で、朝令暮改もつて生き残りははかっているような今日では、未成熟な中間管理職のミスを含みこみ、育てる余裕がありません。これは企業化してきている採卵養鶏にもみられる悩みです。

最高決済者の義務は

(1) 将来への展望を示す

(2) それを前提とした資金の総てに責任をもつ

(3) 中間管理職者の管理実績を正確に把握・評価し、業務が滞りなく遂行されていることを確認する。また、それがなされるよう、形成する

ことです（もつとも、組織の規模がさらに大きくなった場合には一部の人事権も中間管理職に委譲されます）。

一方、小規模の経営体ではすべてが経営者の一存で決せられる、というメリットがあります。当然その結果に対してはすべての責任が課せられることは、規模の大小を問いません。最高決済者は、すべてを賭けて決断せねばならないのですが、特に小企業の場合、意外に安易な決断をすることが多いのは、動く金額が小さいことに甘えている場合があることも否定できません。いざれにしても、最高決済者は自己の自信によつてすべてを判断し、業務を遂行して

いまして、どこかに唯我独尊の傾向ができてきます。しかし厳しい環境に耐えて生き残つて行くためには、自分の判断に対する対抗意見にも柔軟に耳を傾け、適正な判断が何かを考えねばならないでしょう。中小規模の経営者は、トップマネージメントと同時に中間管理職者の役割も同時に果たさねばなりません。

ここで、中間管理者の役割を確認するのも重要なテーマです。

加藤さんの事務所



中間管理職者の役割

中間管理職者の役割は、トップの裁量で決定された経営資材（人員を含む）をいかに効率的に活用するか、で以下に述べるような観点で物事を決定する必要があります。

⑦ 設備・稼働率を高めること

①材料・歩留りを高め、不良率を低減すること

②人員・工程の人数を減じながら、対人・仕事のストレスを減じること

③その他・日常の生産に関わる人員やシステムの稼働状態を監視し適正に保つこと

大企業の場合、管理職は幹部管理職と現場管理職に分かれ、仕事も分化しますが、採卵養鶏業の大部分はそれほどの規模ではないため、中間管理職者は前述のすべてを包括的に管理する必要があるとす。小規模経営ではこの中間管理職の仕事もトップマネージメントと並行して経営者が行わねばなりません。

その具体的な説明は、生産過程の改善として、項を改めて詳述します。

作業を改善するために

生産作業を改善するにあたって、改善に対する責任の所在・改善への模索・手順を明確にする必要があります。

①責任の所在

いわゆる家庭経営サイズの場合、責任はおのずと自分にかかります。しかし、ある程度の雇用人数がある場合、さらには中間管理職者が設定されている場合には、作業の改善を行うにあたって、その責任の所在を明確とし、時にはそれを公表する必要があります。経営者はすべての決済権を有し、また給与を与えています。そこで、当初より決定事項の責任所在を曖昧にすると、それらがうまくゆかないときに当事者に責任を被せることになりがちです。

②改善への模索

作業性を改善するにあたっては、まず問題を浮かびあがらせ、さらにそれを改善するための解決案を作成します。問題点を見つけるために、現在の作業手順が適正かどうかを検証し、改善することによってどの効率アップが望めるかを数値でシミュレーションします。

③改善への手順

現行の手順を改善案に推移させるのにどのような方法を取り、ど

れくらいの時間をかけるのが一番ロスが少ないかを検討し、実施します。

作業効率改善の実際

従来は経験とカンに頼って、作業性の改善を図っていましたが、現在でも直感的な判断で改善の命令を下したり、実行しているケースが多いものです。しかし、IEに基づいて生産性の改善を図る場合、情報を前提として作業の実態を分析し、その実態を把握して後に改善の具体案を作成すべきです。では、作業の実際をどのように調査・検証すれば良いのでしょうか。

そのためには、⑦作業の実務をいづれかの方法で測定し、①工程・作業を分析する（この場合、時間の分析を含む）②これらの情報に基づいて作業を（適正に）標準化する、といった過程で作業性を改善してゆきます。

次号で作業の効率改善を例示しながら説明します。

