

〔収益の上がる生産効率化とは〕

以前にも大規模化した際の問題点を作物の歩留まりという観点から書いたが、今回は、生産効率と収益性について考えてみたい。

生産効率を高めるとするのは、収益を増やすために行なうのであって、収益が下がるような生産効率の追求であれば、大規模化は失敗だったということになってしまう。では、どのように生産効率の追求をしたら良いのだろうか。

収

**益が良くならないのは
効率化の方向性が違うから**

大規模化して雇用が発生するようになるのと多くの方は人材の活用にと頭を悩ませる。作業効率を高めるために機械の導入や更新などが必要になったり、圃場の枚数が増えることで作業管理なども煩雑化したりする。この管理手法に大きな差があり、収益に差がつくことが多いのである。

答えを先に書いてしまえば、生産の効率化が誤った方向に向かうと、収益が下がるということが頻繁に起きていく。その際に収益性に最も大きく影響しているのは作物の歩留まりである。歩留まりが低ければ、収益性は落ち、歩留まりが高ければ収益性は増える。そして、その歩留まりに目を向けなければ収益性は良くならない。生産の効率化は、その歩

留まりや品質、収量を維持できる段階で取り組むべきことなのだ。

生産の効率化の方向性が間違っている事例を挙げてみよう。生産の効率化を始める際によくあるのが、無駄に費用がかかる部分を削るという考え方である。

生産コストのなかで大きく占めるが人件費と機械費である。そのため、雇用と機械という2つの項目で改善を図ろうとする。

- 雇用している人を効率的に配置し、無駄のないように活用する
- 機械の運用効率を高め、最大限動かせるようにすることで機械投資の回収を図る

私はこのような考え方は基本的に間違っていると思う。もちろん、非常に重要なことではあるが、生産したものの歩留まりが落ちたり、品質収量が落ちていくようではお話にならないからだ。先に書いたような点のみに重点を置くと、生産効率の追求ということが優先され、意外なほど作物の出来が忘れられてしまうのである。

この失敗は、工業製品に置き換えて考えてみるとわかりやすい。工業製品を製造する場合、品質や歩留まりを上げることが収益を増やすための優先事項であり、それが満足できないレベルになってから、一つ一つの

岡本 信一 Shinichi Okamoto

1961年生まれ。日本大学文理学部心理学科卒業後、埼玉県、北海道の農家にて農業研修。派米農業研修生として2年間アメリカにて農業研修。種苗メーカー勤務後、1995年 農業コンサルタントとして独立。1998年(有)アクセス設立代表取締役。農業法人、農業関連メーカー、農産物流通企業、商社などの農業生産のコンサルタントを国内外で行っている。講習会、研究会、現地生産指導などは多数。無駄を省いたコスト削減を行ないつつ、効率の良い農業生産を目指している。

Blog : 「あなたも農業コンサルタントになれる」

<http://ameblo.jp/nougyoukonnsaru/>

PROFILE

工程の見直しを行なって、さらに生産性の向上を図るのが基本である。

品質も歩留まりもあまり良くない工場が工程の見直しや省力化に挑んだ場合、以前より品質や歩留まりが悪くなるかもしれない。そうなれば肝心の製品の競争力を失うことになってしまう。何しろ歩留まりが悪く、品質も悪いのだから利益率も悪く、販売するのも困難になる。そのような品質が悪くなるような見直しは行なわない。

しかし、農業の現場においては、同じような事例が頻繁に発生する。規模を拡大したのはいいけれど、歩

留まりが悪く、収量も低いし、天気の影響も非常に受けやすい農場があるでしょう。当然、収益性が悪く利益が上がっていない。そういった状況ゆえに、もっと人や機械、作業工程を効率化する方向に舵をきつてしまふのである。場合によっては外部から専門家を招いたり、システム導入などによって、こういった生産工程の見直しを薦められたりする。

皆さん、こういった効率化は効果があると思われるだろうか？ やるべき効率化の方向性が間違っていると思うのではないだろうか？

絶 対に手を抜いてはいけない 工程は譲らないこと

実際、このような取り組みはほとんど失敗し、さらに収益性は悪化する。先に手を付けるべきは生産効率の向上ではなく、歩留まりや収量、品質、安定生産の実現である。安定的に生産できるようにしてから工程の見直しを図り、生産効率の追求をするべきなのだ。

どの段階で間違ってしまったのか、具体的に検証してみよう。

栽培においては、絶対に失敗してはならない工程というものがある。苗づくりや播種床づくり、温度管理など作物、作型によっていろいろあるが、重要な部分だけは絶対に無理

がかかるようにしてはならない。

ところが、現実には、限られた人や機械で作業を行なうので、効率を優先してギリギリの状態で作業を進めてしまうことが多い。これが失敗につながる。ギリギリの人員と機械では、天候や作物の変化に対応した適切な管理ができなくなってしまうためである。

たとえば、重要な作業に播種床づくりがある。ギリギリの状態で行なおうとすると、土壌が十分に乾いていない圃場条件でも無理に作業を行なったり、最適な作業速度よりも速く（雑に）終わらせることになる。その結果、土壌の碎土具合が悪い、播種深さが安定しない、発芽率が悪い、早魃や多雨の影響を受けやすくなる……といった諸問題を誘発するのである。作業の効率化が進んだように見えて、播種床づくりだけでなく、その後の作業にも影響が及ぶ。歩留まりは上がるはずがなく、下がる一方なのだ。

一見すると同じような機械を使用して、同じ品種の苗を同じ株間で植えたとしても、作物の出来に違いが現れるというのは、この辺りに起因する。大事な作業については、ある程度、余裕のある状態で行なわないと、逆に収益低下を招くのである。無理ではわかるところののだが、実

際の現場においては、平然と省力化という名のもとに雑な作業が行なわれてしまっているのが現状だ。

外部のコンサルタントやアドバイザーからはこの部分が実は見えていない。理由は簡単で彼らには圃場の状態の善し悪しがわからないからである。外部の生産工程を効率化するプロの意見に耳を貸すにしても、絶対に譲れない工程、絶対に手を抜いてはならないという工程がわかっている方は心配がない。しかし、それがわかっていないと、大事な作業が単なる手抜きになってしまうのだ。

つまり一つ一つの工程を考え、重要性を加味しつつ生産効率の向上を図らないと逆効果になるということである。

作 物の出来と効率的な作業 どちらを重要視するのか？

実際、私から見ても収益の差というのは生産の効率化をどのように考えているのかによって、経営の良し悪しが決まっているといってもいい。栽培する作物の出来を中心に考えているのか、無駄を省いて効率的に作業を進めることを中心に考えているのか、どちらを重要視しているかによって大きな違いができる。

自動化にも同様のことが言える。多くの方は、自動化というと省力の

手段と考えているようだ。私はあまりそのようには考えていない。誰が操作しても同じようにきちんとした管理を行なうために導入するものだとして理解している。

トラクターの自動化は自動操舵装置によって、だいぶ進化している。従来は優秀なオペレーターでないと正確な作業ができなかったものが、そこまで優秀なオペレーターでなくても、傾斜圃場で高精度なうね切り作業が可能になった。これは、雇用の効率化から考えると非常に大きな意味がある。また、施設栽培でも灌水、温度管理の自動制御システムというの、人間が付きつきりで行なうよりもより正確に細かにできると、私も評価している。

肝心なのはこのような高機能な機器を導入したからといって、収益の上がる効率化が実現できるとは限らないという点である。基本的な方向性が間違っていると、導入効果も全く違うものになり得るからだ。

大規模化を図る場合に、導入する機器や雇用の拡大に気を取られ、それらを効率的に利用することを優先しがちになるが、あくまでも主役は圃場に植わっている作物であり、それが疎かになるようなことを考えてはならない。この観点の違いが経営上の分岐点になっているのだ。