

幸	を	見	す	農
せ		え	る	業
		る		ビ
		化		ジ
				ネ
				ス
	V	O	L	3

経営者の強い味方

「経営指針書」

前回、社員の器を大きくする考え方について述べた。しかし、スタッフの育成や雇用を守ることを経営の中心に据えてしまつては事業はうまくいかない。とくにお客様のことで社員の言動に重きを置いてしまう状況は危うい。

農業にかぎらず、あらゆる事業はお客様が買ってくださいってのはじめて成立でき、存続できる。お客様はそれほどありがたい存在だ。換言すれば、100%顧客に依存している。

にもかかわらず、組織をゼロから作っていく段階で経営者は、遠くにいる顧客より、身近にいる社員に影響を受けやすい。「彼がこんなことを言っている」「彼女がこんなことをしている」と、小さな組織ほど情報がダイレクトに入ってくる。組織が成長するにつれ、経営者と古参社員の考え方の間に大きな溝ができることもある。中途採用が増え、能力は高くてもほかのスタッフにネ

ガティブな影響を与える社員も出てくるだろう。

こうしたとき、自分の心の中に次のような大義名分を掲げて見過ごしていることはないだろうか。

「今は社員の成長を見守る時期だ」「問題は多いが、こんなに能力のある社員は地元では得難い」「地元の雇用を守らねば」

地域社会に根ざし、まだまだ優秀な人材が集まりにくい環境にある農業の経営者として、立派な心構えかもしれない。実際は「せっかくなこまで育てたのに……」という事業主としての心情もあると思う。しかし、その考えは自分都合の発想ではないだろうか。そもそも経営の存続基盤が脆弱な中小企業で、顧客に提供できる価値向上とは関係のないところで、社員を維持する余裕はない。

あらゆる問題は顧客起点

社内の雰囲気が悪くなったり、社

員が辞めると言い出したとき、どう捉えるか。本質は、それが顧客志向の問題なのか、社員の個人的なプライドなのかを見極めることにある。

顧客に100%依存する組織で、経営者と社員間、あるいは社員同士で何らかの問題が起これるとすれば、それはお客様に関係する事柄であるべきだ。課題に対応する仕事の進め方について議論が噴出したり、納品する品質の考え方に相違が生まれたり……。その中で、個人的な衝突があつても、経営者が腹を据え建設的な判断をすればいずれば解決できる。

しかし、そうではない理由で大きな不満があるとすると、解決は困難だ。

以前、当社で主力メンバーの社員数名が相次いで退社したことがあった。普通は「残念」と捉えるところかもしれないが、総じて見ればそれは顧客起点の問題ではなかった。私は農場の成長段階で、より顧客志向

第15編
経営指針書

株式会社 さかうえ

はじめに

農業で幸せに／柱となる事業の確立／第3事業の研究開発

1. 経営理念

私たちは、大自然の恵みに感謝し、自己の成長を志し、全ての幸福を追求します。私たちは、旬をつかみ、幸せをブランドし、自然の豊かさをお客様にお届けします。私たちは、新しい「農業価値」を創造し、地域・社会に貢献します。

2. 行動指針

①協力と共有 ②整理・整頓 ③前向きに考え、行動する ④レベルアップ

3. 社内外の環境分析

①働きのいい会社
②企業の社会的責任
③業界（農業、飼料製造）の将来展望
④お客様（食品メーカー）の将来展望
⑤お客様（畜産農家）の将来展望
⑥わが社の現状と将来展望
⑦わが社の持ち株
⑧わが社の弱点

4. 経営基本戦略

事業の充実・効率化に加えて、将来の「多彩な農畜産物に関する事業展開」を可能とする仕組・体制づくりに着手する。

5. 3カ年経営計画

①3カ年経営目標
②3カ年経営戦略
③3カ年計画の概要

6. 今年度の実行計画

①既存事業は、よりいっそうの効率化を図り利益体質を高める
②牧草事業は、畜産農家の経営環境を踏まえ、使いやすい価格での販売拡大を図る。
③トウモロコシの生産・営業に取り組み中

6つの構成要素からなる旬さかうえの経営指針書(全9頁)。



の組織になるための新陳代謝の過程と捉えている。

✓指針書は最強の営業ツール

そうはいっても、たえず冷静な判断ができるわけではない。社員育成の考え方にブレが生じたり、事業の方向性に悩むこともある。そんなとき私は「経営指針書」を読み返す。

経営指針書とは、組織の目指す方向性と成果基準を文書化したものだ。簡単にいえば、自分の頭の中にあることを整理するだけだが、実際に文字にするのは何百時間もかかる作業であり、一朝一夕に終わるものではない。だが、文字にする過程で

経営課題を思いのほか明確にあらわらせる。

今の経営指針書は2期目になる。2007年に作成したものに對し事業を進める上で出てきたブレを整理し、改訂したものだ。構成要素は6つある。①経営理念②行動指針③内外の環境分析④経営基本戦略⑤3カ年経営計画、そして⑥今年度の実行計画だ。指針によって、未来のあべき姿が定まる。あとは実現に向けて、時間軸のなかで行動するのみだ。

指針があれば、ブレや悩みが生じる要因を小さくできる。たとえ生じたときでも、指針に立ち返るか、原

因が指針自体の未整理にあると判断すれば改定すればよい。

指針の効用はそれだけではない。何をすべきか、何が求められるか社員に伝えられる。社員自ら考えて行動する基準になる。一方、指針と合わない社員は自然と自ら立ち去っていく。

対外的に組織の存在意義を示す手段としても有効である。いくら見やすい会社案内やHPを作ったところで、その会社がどうありたいかという深いメッセージまでは外部に届かない。しかし指針に触れて農場の姿勢や方向性に共鳴してくれた人は、やがてお客様やスタッフになつてく

れる。現在、当社では商品で売り込みに行かず、見込客にはまず指針書を読んでもらうことにしている。経営者の頭の中が相手に伝わる、こんなに強力な営業ツールはほかにない。



2月中旬、ケールを収穫。全量をファンケルに出荷している。

（有）さかうえ社長。1968年鹿児島県生まれ。24歳で就農。コンビニおでんダイコンの契約栽培拡大を通して、98年から生産工程・投資・予算管理の「見える化」に着手。これを進化させたIT活用による工程管理システム開発に数千万円単位で投資し続けている。現在、150haの作付面積で、青汁用ケール、ポテトチップ用ジャガイモ、焼酎用サツマイモなどを生産、提携メーカーへ全量出荷する。「契約数量・品質・納期は完全100%遵守」がポリシー。03年、500馬力のコンハーベスタ購入に自己資金3000万円を投下し、トウモロコシ事業に参入。コンサイレージ製造販売とデントコーン受託生産管理を組み合わせた畜産ソリューションを日本で初めて事業化。売上高2億7000万円。08年から食品加工事業に進出。剣道7段。

坂上隆 Takashi Sakane