

経営者ヒアリング 中間まとめ

1) 今後の経営戦略

中核事業の維持・成長

- ・有機栽培農業事業で利益を上げられるよう、農場経営の拡大に力を入れたい。
- ・店舗展開や売り場の充実、技術変化への対応など、小売事業を軸に発展することが基本。
- ・会社の成長より存続が重要。事業承継を目指し次世代の経営幹部を育成している。

新たな価値の創出

- ・成長戦略なしには生き残れない。新規事業と海外展開に取り組んでいく。
- ・大手と異なる戦略を持たないと中小は生き残れない。十勝ならではの素材感などを価値として、農業者と連携した事業を展開している。
- ・メーカー機能の強化が課題。AI や IoT に対応しつつ、新たな顧客を創造するため、マーケティングとイノベーションが必要。

川上・川下との連携・進出

- ・消費者向け製品開発が課題。1. 5 次加工のニーズが多い。
- ・産地としての強みから、大手スーパーや大手メーカーとの連携が強まっている。
- ・将来に向け、生産者の育成が気になっている。
- ・チーズ、ワイン事業も展開予定。新工場の整備も考えている。
- ・競争が厳しくなる中で、地域全体で互いの強みを活かした連携・補完が重要と考えている。
- ・生産・製造から流通・販売まで持つと強い。農業生産も将来的に考えている。

生産性向上のための技術導入

- ・工場の無人化を考えているが、進め方が分からない。
- ・工場の生産性を上げるため、生産管理の人材を育成しつつ、IoT や AI を導入していく。余剰人員は、加工部門に振り向ける。
- ・消費者も働き手も減少するので、生産性を挙げるため技術を取り入れたい。

ブランド化

- ・自社生産物のブランド化が課題。
- ・市場開拓やブランド化が重要で、そのためにも営業力の強化が必要である。

海外展開

- ・海外展開に手応え。東南アジアの他、北米も有望。各国の経済力に応じた対応が必要。
- ・海外の利益率は高い。大きく始めなければ、リスクも相対的に大きくない。

2) 中核的なキャリア層

30代中心の若手社員

- ・30代以下が課題で、確保そのものが課題となっている。
- ・30代を中心に次世代の経営幹部の育成に取り組んでいる。
- ・30代のマネージャー（管理職）と次代の経営者。

新卒採用の重視

- ・新卒採用は有能な人材確保のチャンス。次代の経営層として育てたい。大手に負けない手法でないと良い人材は採用できない。しっかりと経費をかけている。

3) 必要な人材、知識・能力

経営幹部としての総合的能力

- ・人間的な魅力、営業力、社会人基礎力、コミュニケーション力。
- ・営業・マーケティング、商品・サービス開発、財務、人事労務、現場の経験。
- ・マネジメントは経営者の勤によるところが大きいと感じる。
- ・経営者の右腕となる人材。現在の事業を任せ、自分は海外展開に挑戦したい。
- ・経営幹部としてのスキルの他、営業、開発、管理、ITなどのスキルをT字型で磨いている。

営業・開発・マーケティング

- ・営業・マーケティングができる人材。仕事の中からチャンスを見つけられる能力が重要。
- ・マーケティングや経営コンサル的な人材は興味がある。
- ・開発力、営業力、マネジメント力が重要。生産・加工のスキルはある程度持っている。

創造性

- ・デザイン思考が絶対的に必要。課題の中にビジネスの可能性が潜んでいる。
- ・ビジネスのスキルと創造性のスキルは重要。特に創造性。どの会社も求めている。
- ・3つの能力は全て重要。特に創造性のスキルを持つ人材が多くなることが望ましい。
- ・生産者と商社を結びつける人材を育成したい。知識ではなく創造性が重要。

安全管理・その他

- ・原料の安全性についてはHACCPレベルを取得すれば当面問題ない。
- ・予防的管理を重視。有機JASの認定も受けたが高卒程度なら誰でもできる。
- ・HACCP等の取得は将来的に必須。行政や大学の取り組みは信頼性を高め促進につながる。
- ・食品メーカーのUターン人材など、会社をフラットに見られる外部の即戦力がほしい。
- ・1.5次加工に対応できる人材、法令に明るい人材。
- ・海外事業を担える人材が必要。採用と育成の両面で考えており、海外短期研修も検討中。
- ・IoT導入に向けSEを求めているが十勝にいない。

4) 採用と育成の比較

幹部・中核事業は育成重視、不足するスキルは外部と連携

- ・採用後の継続的育成を重視
- ・自社にないスキルは、外部人材を一時的に利用して対応している。
- ・緊急性から外部の即戦力を重視しているが、生え抜きを育て経営を担う人材にしたい。
- ・SE、製造など技術系は外部から即戦力を確保したい。営業などは、自社の理念をしっかりと継承するため育成を基本としている。

5) 社内における人材育成

外部の研修プログラム等の活用

- ・外部専門家、講師等への依頼が中心。
- ・グループ企業の研修や外部コンサルなどを活用している。
- ・人材育成は外部委託。複数社の合同実施で、互いの刺激や情報収集にも役立っている。
- ・外部委託は高価だが、経営幹部にしっかりと研修を行える。
- ・継続的な人材育成を重視。外部の研修機会も活用している。
- ・若年層向けにコミュニケーション能力向上のプログラムを実施している。
- ・海外との人材相互派遣を実施。

社内プログラム、OJT等

- ・総合職は他社視察と展示会視察を義務付け。現業には1年目から資格取得を支援している。
- ・できるだけ部門に任せている。社員の興味を重視し、新事業を展開する中で人材が育つ。
- ・具体の数字を示し、社員に対応策を考えさせた。結果につながり、社員の自信になった。
- ・社内青年部を創設。その影響で採用活動が楽になった。
- ・泊りがけの全社研修を実施。テーマを決め試作等のアイデアを出させる。
- ・経営方針発表会を実施することで、社会の仕事のつながりが理解できる。

即戦力の採用・その他

- ・異種業から確保した人材が刺激となった。社内の慣習に囚われない視点を持っている。
- ・中途採用制度の整備により、真剣味のある多様な人材が集まってくるようになった。
- ・大学の先生とのつながりは新卒採用では重要な要素。
- ・工場見学は採用に効果的。
- ・定着に向け福利厚生など労働環境の充実に取り組んでいる。
- ・海外展開を始めたことで、応募してくる学生のレベルが変わった。
- ・海外の現地法人を担う人材確保のため、JICA や畜大等の留学生交流事業に関わっている。
- ・管外の地元学生に勝毎 WEB 版の利用や、同窓会を通じた新聞送付を行っては (アイデア)。

6) 人材育成の課題

時間的な制約・指導者の確保・その他

- ・外部研修等を活用する気持ちはあるが、時間の制約が大きい。
- ・財団の研修事業に関心があるが時間的な制約が大きい。担当者は職場を簡単には離れられないので、日程が固定されると受講が難しい。
- ・人材育成の重要性は理解しているが、なかなかその余裕がない。
- ・指導的人材の確保が課題。畜大や保健所から講師で来てもらっている。
- ・有機農業の研修生確保が課題。暮らし方を変えることで、農業の雇用吸収力は高まる。
- ・即戦力確保はかなり難しい。Uターン意向があっても家庭の問題などがネック。首都圏の人材と地域が求める人材のマッチングがもっとできると良い。
- ・人材への投資は必要経費と考えているが、人事評価や人事考課が難しい。
- ・人材定着には地域での孤立防止が重要。社内交流や他社社員との交流に取り組んでいる。
- ・採用後の定着に問題はないが、ここ2年は内定辞退で採用できていない。

7) 外部人材等の活用

人的なネットワークの構築

- ・アグリバイオ人材育成事業を2度受講し、その経験が今も生きている。特に、人とのつながりや交流の中から気付きが生まれる。eラーニングにはその効用がないと思う。
- ・イノベーションプログラムに参加して、様々な人達とつながりができたのが大きい。
- ・座学を否定するものではないが、必要性に迫られないと活かしにくい。ただし、その中から生まれる人的ネットワークは有効であると思う。
- ・外部人材とのつながりから様々なヒントや示唆が得られている。
- ・異業者交流は新たな気づきを得る上で有効である。

商品開発等のコンサルティング・アドバイス

- ・マーケティングと商品開発は外部のアドバイスが有効で、2~3年前から導入している。
- ・販売先メーカーのコンサルティングを受けながら商品開発を進めている。
- ・何が課題すら分からない時、外部（大手）の力を借りて成長する時期があった。

eラーニング・その他

- ・基本動作やHACCP、簿記などを体系的に学べるならeラーニングも受けさせたい。
- ・将来的には、eラーニングの活用したい考えはあるが、よく調べていない。
- ・国際規格の導入は将来を考えると重要。HACCPの他、G-GAPなども有益だが、研修の開催頻度が充実すると、裾野がさらに広がると感じる。
- ・生産・加工のスキルとビジネス・経営のスキルを中心に外部研修を活用している。
- ・十勝では、各機関がそれぞれの切り口で研修等を行っており、バラバラな印象を受ける。
- ・座学だけでは身につかない。仕事で活用していかなければならない。

8) 重要と考える自身のスキル・経験

外部とのつながり

- ・新たな知見を得る上で、外に出る経験が重要。グループ会社での経験が、自社を見る際の比較対照の元になっている。
- ・グループ会社で商社系人材のアドバイスを得たことがとても参考になっている。
- ・他の経営者の体験や事例を学ぶことが大切。同規模企業の経営者の体験談は参考になる。

経営者としての資質・スキル・その他

- ・拡大していく意欲をもつこと、情熱。
- ・経営の総合的能力が重要。子会社の取締役など前職での様々な経験が生きている。
- ・経営者自身のコミュニケーション能力が重要。
- ・リスクマネジメントを行う上で、財務の知識が不可欠。
- ・人に任せる忍耐や勇気がないと、一定規模以上の企業経営はできない。
- ・社員の満足度を高め、やる気になってもらうことが、長期的な成長には大きく影響する。
- ・30代で新事業部を立ち上げ、苦勞して設備投資したことが企業成長のステップとなった。

9) 「稼ぐ力」の強化に向けた課題

海外需要の取り込みについて

- ・海外展開は業界として課題で可能性を秘めている。アジアのニーズを早めに取り込みたい。
- ・中小企業もグローバルな視点で見ることが必要。インバウンドも視野。
- ・海外展開は相当難しい。
- ・将来的な必要は感じるが価格や法令等の面でかなり難しい。取り組むならインバウンド。
- ・海外展開より道内需要の開拓を重視。

ICTの活用について

- ・工場無人化の上で必要性を感じるが、人材不足。
- ・大手が工場のロボット化を進めており、余裕がある時の投資は考えたい。
- ・ネット販売への対応など、ICT活用は必要。
- ・ノートPCやiPhoneなどを十分に活用しきれていない。作業の無駄を削減したい。
- ・ICT活用は今、それほど感じていない。

リスクマネジメントについて

- ・売り方を変えることで、合理的・本質的なリスクマネジメントが可能と考えている。
- ・リスク管理は経営者の重要な責任。重要な契約締結、資金調達、設備投資を除き、現場に権限委譲している。
- ・HACCPのほか、FSSCの取得も考えている。