

特集：企業内診断士・孤軍奮闘記 4

第3章 農業ベンチャーの成長を支える プレイングマネジャー

——グリーンリバーホールディングス株式会社

山岡 達也さん



山本 弘樹

東京都中小企業診断士協会中央支部

グリーンリバーホールディングス株式会社をご存じだろうか。もともとは建設業だったが、ビニールハウス建設ノウハウと独自開発の縦型水耕栽培装置を合わせて、効率的な次世代農業を提案・運営している農業ベンチャー業界で大注目の会社である。

本社は福岡県の博多で東京に支店を置いている。そして、グループ会社であるグリーンリバー株式会社やグリーンラボ株式会社とともにビジネスを全国展開している。同社の東京支店で経営企画部の部長を務める山岡達也さんに話を伺った。



グリーンリバーホールディングスの山岡さん

1. コーポレートアイデンティティ構築

(1) 大役への大抜擢

山岡さんが同社に入社したのは2018年11月。インタビュー時点ではまだ入社1年にも満たなかったが、すでに会社内で「コーポレート

アイデンティティ構築のとりまとめ」という大役を果たしていた。

コーポレートアイデンティティは企業イメージを表し経営戦略にも大きく影響を及ぼすもので、その構築は同社にとって重要な課題であった。このような重要事項はこれまで同社では、カリスマである長瀬勝義社長が決定し、トップダウンで会社を引っ張ってきた。

しかし、「会社が成長し、もっと組織的な経営をするためには、役員に権限を委譲していかなければならない」という長瀬社長の思いもあり、今回は大変なのを承知で役員全員により議論するプロセスを採用した。

そして、そのとりまとめという重要かつ難しい大役に、役員ではなく、しかも入社間もない山岡さんが大抜擢されたのである。

(2) 企業内診断士としての振る舞い

大抜擢された理由は、もちろん長瀬社長の信頼があったからにはほかならない。しかし、長瀬社長は普段本社である福岡県の博多にいるうえ、とても忙しい。経営企画部長である山岡さんといえども会話の機会は意外と少なく、信頼を勝ち取るのは難しかった。

「だからこそ、30秒でもチャンスがあったら、重要なことをパッと放り込めるように準備しておく必要があります。そのために、日々会社の問題点と改善策を中小企業診断士の目線で整理しておくことが大事です」と山岡さんは語る。いわゆるエレベーター・スピーチで

ある。そして、実際に「あのときの会話が社長の心に響いたのかもしれない」と思い当たるものがいくつかあるという。

ここで重要なのは、「中小企業診断士の目線」、つまり経営者と同じ目線で問題点と改善策を整理しておくということである。これにより、単にコミュニケーションスキルが高いだけでは踏み込めない経営者の心に、こちらの言葉が届くのである。

(3) 中小企業診断士を目指すきっかけ

診断士知識とスキルを生かし経営者の信頼を勝ち取っている山岡さんだが、過去には苦しい思い出もある。

山岡さんは同社に入社する前、あるアパレル会社の経理を担当していたときにリーマンショックを経験した。売上は前年比の半分ほどに激減し、一気に経営危機に陥った。

アパレル会社の社長はこのとき、さまざまな対策を取ったという。たとえば、今までやってこなかった新業態への出店や、あるフランチャイザーのフランチャイジーとしての展開などである。しかし、シナジーの期待できない多角化戦略はうまくいかず、山岡さんも「これはもたないな」と感じていた。

「社長を何とか止めたかったですね」と山岡さんは当時を振り返る。「今は嵐が過ぎ去るのを待ちましょ」、「コストを削りましょ」と社長を止める言葉は思い浮かぶが、それが正解かどうかはわからず、自信がなかった。結果、その会社は倒産した。

「経理の仕事は、もちろん責任を持ってやり切ったと思っています。しかし、どこか後悔が残っているのです。救いたかった」

「経営の知識があれば違ったのかもしれない。今後自分がかかわる会社は絶対に倒産させたくない」

山岡さんはそう思い、中小企業診断士の勉強を始めた。中小企業診断士になった今でも、当時どのように言えば正解だったかはわからない。しかし、「経営者と同じ目線で話ができるようになったのは大きい」と言う。

(4) 役員合宿の開催

コーポレートアイデンティティ構築にあたって、山岡さんは「役員合宿の開催」という手段を取った。役員全員での議論をじっくりと行うためである。さらに、議論を活性化するためにさまざまな工夫も施していた。

工夫の1つ目は、事前課題図書の設定である。山岡さんは役員に対し、合宿参加前にジム・コリンズの『ビジョナリー・カンパニー』（日経BP社）シリーズを読むことを課題として設定した。かなり分量が多く大変だったと思うが、この事前課題により、「経営」についての議論のレベルを合わせることができた。

工夫の2つ目は、合宿プログラムの最初に個人発表を組み込んだことである。役員は当然同じ目的に向かって議論していく仲間ではあるが、実はお互いに知らないことも多かった。そこで、個人発表を最初に組み込み、事前課題図書の感想や経歴、「今後、会社をどうしていきたいか」という思いを語ってもらった。これによりお互いの理解が深まり、本音での発言を引き出すことができた。

これらの工夫の効果もあり役員合宿では活発な議論が展開され、コーポレートアイデンティティの骨子が固まった。そして数ヶ月後、ついに社内への公開を果たすことができた。

今後、成長企業である同社にとって、このコーポレートアイデンティティは大きな武器となっていくはずである。



グリーンリバーホールディングスのコーポレートアイデンティティ

(5) 企業内診断士の醍醐味

「周りの人をどう巻き込み、どう動かしていくか、というところが企業内診断士の醍醐味ではないでしょうか。時には議論をリードしてまとめたり、背中を押して動いてもらったりと、さまざまな手段を使って大勢の人を1つの目標に向かわせる。これができれば、会社を強くすることができます」

山岡さんは中小企業診断士になった後も東京都中小企業診断士協会中央支部認定のマスターコース「企業内診断士次世代リーダー養成マスターコース」で、ファシリテーションスキルなどの自己研鑽に努めている。

今回の大役を果たせたのも、その成果だと強く感じているという。

2. 生産性向上への取組み

(1) 農作物を収穫しきれない問題が発生

山岡さんが中小企業診断士の知識・スキルを生かした活動をもう1つ紹介する。それは、同社の看板である事業の生産性向上に関するものである。

同社は、ビニールハウスに縦型水耕栽培装置を設置し農産物を生産する事業を行っている。カメラやセンサーによる生育状況の把握、水やりや送風の機械化など、ITを駆使した施設で効率的な栽培を可能にし、農作物を収穫、販売するという画期的な農業ビジネスである。

本事業は、2018年11月27日にはテレビ東京「ガイアの夜明け」で放送されている。

本事業では、従来型の土耕栽培と比較して飛躍的な栽培数量アップを実現したが、収穫は手作業に頼っていた。

ある時、栽培された農作物を収穫しきれないという問題が発生した。その結果、単に未収穫分が販売できないだけでなく、ビニールハウス内の農作物の密度が想定を超えて高くなり、湿気を適正に保てなくなり、病気の発生などビニールハウス全体に悪影響を及ぼす可能性が高くなってしまった。



東京支店に展示している縦型水耕栽培装置

(2) 生産性に対する意識の低さ

収穫しきれないという問題は、作業者の生産性の低さが原因だった。収穫は地域のパートやアルバイトを雇って対応している。1日の収穫目標値や収穫作業の方法をまとめたマニュアルはあるのだが、その遵守を徹底できていなかったのだ。そのため、農業が好きで仕事への意識やスキルが高い人とそうでない人の間で生産性に大きな差が生じていた。極端な例では「勤務時間中はビニールハウス内にいればよい」と怠けて仕事をしない者もいた。

本事業は、「素人でも農業で稼ぐことができる」ことが特徴で、農業でありながら1日8時間勤務、週休2日という就業条件で働ける目新しさで注目を集めている。しかし、今回の問題はこの就業条件のデメリットが出たようだ。

(3) ファームからファクトリーへ

この問題解決のためには、生産性に対する意識改革が必要と山岡さんは考えた。参考にしたのは工場である。工場では、決められた労働時間で成果を出すための管理手法が確立されている。診断士試験でもおなじみの「生産管理」である。運営するビニールハウスについて、農場から工場への転換を狙った。

まずは呼び名の変更でイメージの転換を図った。従来、「ファーム」と呼んでいたビニールハウスを「ファクトリー」に変更。さらに私服での作業を禁止。従業員用のユニフォ

ームと帽子を作り、全員が同じ格好で作業をするようにした。朝はラジオ体操も行っている。

これらの施策により、「我々が働いているのは農場ではなく工場なのだ」ということを浸透させていきたいという。効果も徐々に始めているようだ。さらに今後は、動線分析や設備配置の改善も行っていきたいと言う。

工場であれば、SLP (Systematic Layout Planning) などの方法がある。これを応用することも考えられるし、設備そのものにも改善の余地はある。ここでも中小企業診断士の知識・スキルが役に立っている。

(4) 評価制度、契約形態の改善も視野に

工場化の先に見据えているのは、評価制度や契約形態の改善である。山岡さんは「収穫生産性が高い人の給料を増やしたりすることも検討したい」と言う。つまり、成果主義の要素も考慮するということである。

「その場合、ひょっとしたら、雇用ではなく業務委託で行ったほうがよいかもかもしれませんね」とも言う。たしかに副業が推進されている時代背景を考えると、契約形態の多様化も検討の価値がある。

3. やりたいことがいっぱいある

今後やりたいことを聞くと、「いっぱいあります」と回答が返ってきた。山岡さんは現在、経営企画部の主要業務である中長期経営計画や組織設計だけでなく、予算策定や予実管理、IT 企画、金融機関交渉など多様な業務を行っている。当然、部長としての管理業務もあり、八面六臂の活躍をするプレイングマネージャーとして同社の成長に貢献している。

しかし、一人でこなせる業務量は限られている。

「現在、IT などは私が一人で企画して手を動かしているのですが、このあたりから分業化していきたいですね」

分業して空いた時間でさらに別の仕事にも

かかわっていききたいという。

「働き方改革への取組みやテレワークの導入、採用や評価、賞与といった人事制度への提案なども行ってみたい」となれば、さらに業務の幅は広がっていく。意欲満々である。

まだ入社1年未満の山岡さんだが、すでに、会社にとってなくてはならない存在になっている。長瀬社長は会社の推進力で、山岡さんは役員と協力して脇を固める。グリーンリバーホールディングスがさらなる次のステージに上るのは間違いないだろう。

今回の取材で筆者は、山岡さんのようにチャンスをつかむためには、中小企業診断士になるだけではなく、中小企業診断士としての知識・スキルを磨き続け実践していくことが大事なのだと感じた。

筆者は以前、「企業内診断士は独立診断士に比べて実務経験が乏しくがちで、知識・スキルを磨くのが難しいのでは」という懸念を持っていた。

しかし、マスターコースや研究会、各都道府県中小企業診断(士)協会が提供する理論政策更新研修や実務従事への参加など、知識・スキルを磨く方法はたくさんある。山岡さんの話に大いに刺激を受けた。筆者も今後、積極的に参加していきたいと思う。

山岡 達也

(やまおか たつや)
グリーンリバーホールディングス株式会社経営企画部部長。情報処理安全確保支援士。2012年中小企業診断士登録。東京都中小企業診断士協会中央支部所属。



山本 弘樹

(やまもと みつき)
システムエンジニア、ラーニングデザイナー。2018年中小企業診断士登録。東京都中小企業診断士協会中央支部所属。

