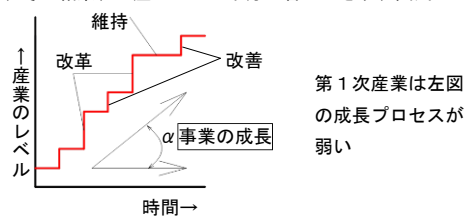


①第1次産業に見る現状の主要課題（改革の必要性）

- 第1次産業の過去を否定するものではないが、食糧自給率の低下が進み、さらに高齢化やそれに伴う後継者不足になり、放棄する人も増加している。人間が健全に生きることと、「食」という基本的な関係にもかかわらず、歯止めの方策が、国を始め、各関係団体からも出て来ないまま、時間経過と値上げ、海外輸入（生産）へと移行する方向にさらに向かっている。
- 事業体の健全な成長の速度が不足しており、その結果、生産コストが十分に管理できず、国民の生活を圧迫し、欲しい物を諦めに追いやり、社会福祉、健全な成長に対し、困難を強いている。また、全農JAという関係の中で産業構築の限界は歴史が証明している。
- 競争原理も少なく、誤った価格、量のコントロール等、これまでの第1次産業を健全に成長させるリーダーシップもニーズもなく、国や関係諸団体の人々の経営戦略への取り組みがなかった。
Ex. 減反政策と補助金制度、複雑、ムダの多い収益構造と誤った保障政策による改革等へのニーズが弱い
- 生産の安定化（自然への農業対応等）に対する対応が弱い。



②課題対応策（考え方）

- 改革の必要性（ニーズ）を、国を始め、全ての関係者が認識、理解する。（第1次産業の使命…なぜ改革なのか）
 - 消費者第一に徹し、品質向上、コストダウン（販価含）、安定供給を徹底して追求できる。しかも、シンプルでムダのない、リーンな産業構造を構築する。
- 産業群の健全な拡大、成長させる、魅力ある事業体とし、長期成長産業に育てる。
 - 若者が進んで働きたくなる事業体づくりと社会貢献、人材育成。（ex. 水産課の新設と酪農、畜産課の増設）
 - マーケットインに徹し、魅力ある製品開発を進める。
 - 自然現象に影響を受けにくい（受けない）各産業セルの開発実用化。
 - カンパニー制のシステムを基本として、カンパニー及びセル間の相互の支援及びシステムを構築する。
 - 対象にかかわらず、全てを対象に、内製化率を上げる。（自ら企画し、設計し、製作までを社内で行い、購入品費、外注費等の低減と共に付加価値を上げる）
- 業務機能別、カンパニー別管理を強化し、収益管理、原価管理、品質向上の年度目標と実施計画を明確にして進める。
 - 現状の第1次産業に関連する組織等を見直し、ムダの徹底排除を図る。（主に人件費及びそれにまつわる経費）組織のフラット化等

③改革の基本的な考え方と中長期目標

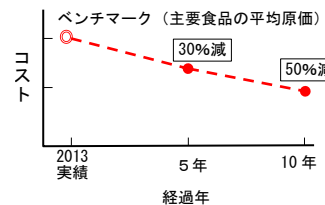
基本的な考え方（方針）

- 意識改革 「お客様（消費者）第一の徹底」（過去にとらわれず農業から脳業への転換）（人材育成）（Customer's satisfaction NO.1）（Market-inの考え方）
- 自給率の向上を図るための諸施策の推進と安定供給 「良い物をより安く」提供出来る1次産業を目指す。（カンパニー制の特色は食材生産から食品提供までを統合、流れ化する）
- 中・長期的に成長し続ける産業構造基盤の追求 「ムダ（原価を高めるもの全て）“0”、正味率（仕事に占める付加価値分）100%」

中長期目標

- 品質 ①Customer's satisfaction（お客様満足度）「100%」
②クレーム「0件」

コスト（第1次）総原価改善額



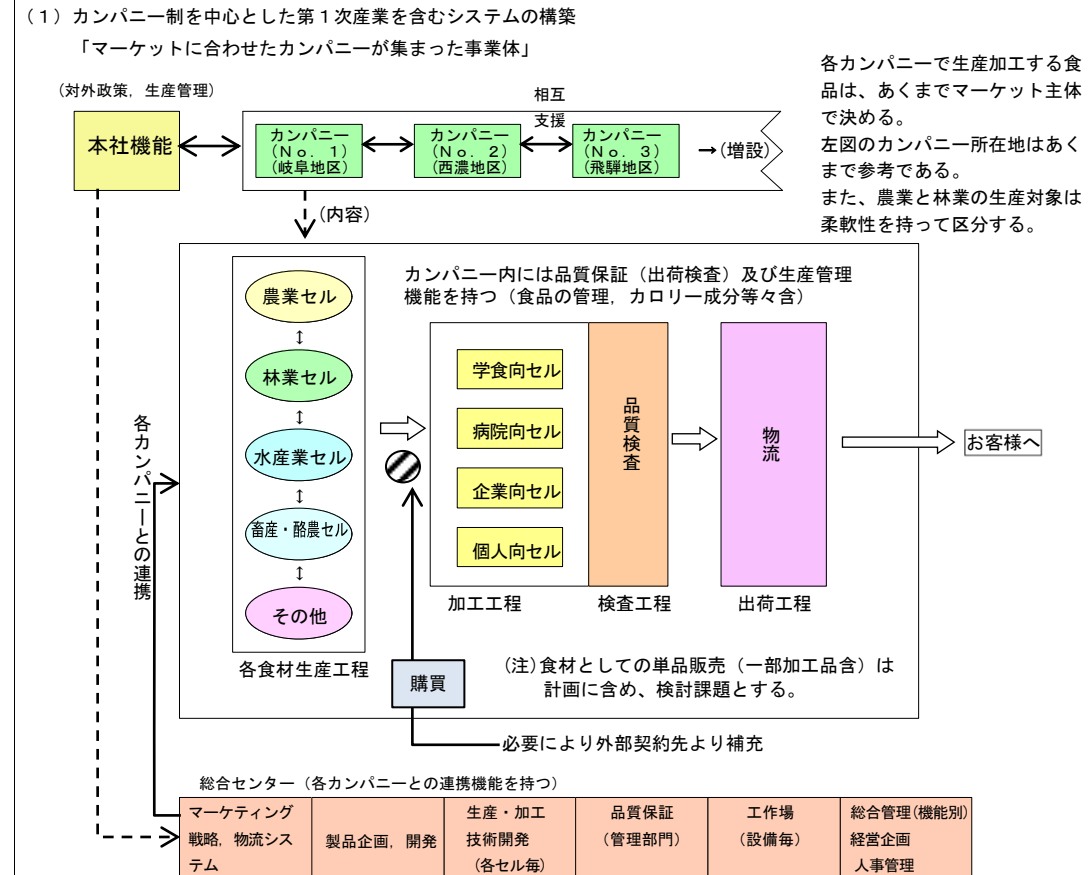
ベンチマークは2013年度統計値（例）
 〔米 320,-/kg〕
 〔小麦 130,-/kg〕
 〔東海農林水産統計年報による〕
 〔品種別原価計算〕
 (注)原価計算はECS※ベースで算出する方向に変更要
 ・加工費率の内容を細分化し、問題をクリアにする。
 ・月次決算とその進捗管理、対応策の推進。

「過去のいきさつ、しがらみ、特例にこだわらず、ゼロベースで総原価を対象に進める」

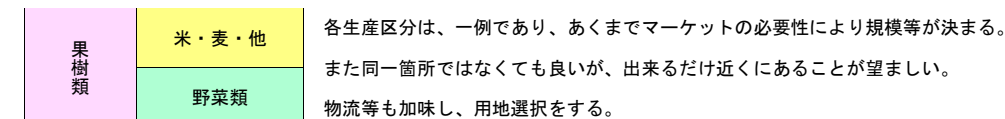
- 収益（純利益ベース） 「20%」以上を維持（販価低減含）

※ECS…Engineering Cost Standard

④具体的な実施計画（基本案）



農業セルの一例（各セルは必ずしも同一場所になくても良いが、カンパニーに所属する）



加工セル
あくまでマーケットの規模に合わせて生産、設備能力を保つ。（人を含む）

- 個別重点実施事項（人を通じた生産性と製品品質の向上）（ソフト面）
 - お客様のニーズに合わせた適切な食品開発及び提供（マーケットの信頼確保）消費カロリー、バランス、特殊食品（病院向等）のバリエーション等（Ex. タニタ食堂等を参考に）
 - 安定供給のための諸施策
 - カンパニーでカバー出来ない場合の食材確保方法等の対応を考慮（開発時対応）…個別、食材別契約先
 - 必要最小限の標準手持ち（俗に言われる在庫ではなく）の確保…上図 ⊕ 印表示
 - 食品の安全管理の徹底
 - 品質管理（特に工程管理）と出荷確認の徹底とそのレベルアップ
 - タイミングの良い生産システムの構築と製品開発、独自の生産技術の開発（多品種適時適量生産、供給をベースに食材、食品の造りすぎのムダを無くす）
 - 原価管理体制の強化（原価企画・維持改善等・総発生原価の改善）

（ハード面）具体的な内容に関しては機密保持のため実行段階でオープンにしたい

- 各食材生産セルから加工まで、独自の工作、育成、工法等の生産技術、製造技術の開発、推進「機械化」→「低コスト自動化への徹底した挑戦」ITを始め、ROBOT等も含めたハードの生産技術開発（省人化、栽培環境の最適化）
- コストダウン、品質向上に寄与する各セルの全社的改善活動
- 独自の生産方式に合った設備の開発、内製化
- 労働条件の改善をはじめとする作業改善の推進（多能力化による少人化）
- 独自のエネルギー開発を含めた技術開発を合わせて行う。

（全体）過去にこだわらず、全ての必要なもの及び実施事項は、内製対応を目指す。食材品質向上のための環境整備（土地、水、自然等）を進める。

⑤改革の推進方法

- ミニマム規模の場合（投資能力がない場合）の事業構築
 - 各食材セルに相当する、既存の個人事業を実施されているところを対象に、コストダウンへの取り組みをそれぞれに推進する。
 - 食品加工に関しては、物流、マーケティングを含め、改革に協力する企業と提携し推進する。
- 期待しうる改革の推進について
 - 県内に本社を置く企業が、経営の多角化として取り組み、必要投資も含め、事業体全体を運営することが出来る場合。
 - この改革による食品加工会社自体を企業として構築し、各セルへの参加企業と社員による新会社を順次設立する方法。（JVでもよい）
 - 県をはじめ、公的機関（専門学校含）の支援及び協力
- プロジェクト推進について（公的機関によるバックアップが得られる場合）
この改革計画をさらに発展させ、実行のための必要な人材によるチームを編成するが、この場合は、県を始め、企業、既存の事業者、専門家等が参画する。この場合の推進メンバー構成については、改革の趣旨を理解し、協力的な人材を選出する。当面、このシステムの中ではJAグループ、全農グループの関与は考慮しない。あくまでプロジェクトに必要な人材としての参画は検討する。人材は性別年齢を問わないが、意欲的な方とし、専門的事項を始め、各方面に必要な能力を有する人。

⑥今後の進め方について

- この改革計画を関係機関（岐阜県及び公的機関）、企業、既存の事業者等へ説明し、実施化への体制を整える。
- 改革の内容は、今後参加関係者の意見を入れて充実を図ると共に、基本計画から実行計画へと展開する。出来るだけ具体案を多く出す様に。
- 食材セルは、各セルのリーダーとなる人を中心に、同時並行的に実行計画まで展開し、実施化への準備を図る。
- カンパニー制の場合は、既存の農林、水産業等の事業者は、希望により社員として協力、参画を依頼し、一部固定費（土地等）は、別途既存の土地を有効活用することを前提（農業放棄地と未利用地含）に決める。
- 設備投資計画等は別途計画具体化後作成（実行計画に含む）

中期（5カ年）大日程計画（参考）

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019
第1次基本計画 実施計画 (第1カンパニー構築)	---	---	---			
各食材セル 構築	初年度 細部計画	---	---	Check	---	---
加工・物流セル 構築		計画	準備	実施	Check	---
分析・評価 (経営、品質、コスト目標)		○	○	○	○	○
第2次計画 (第2カンパニー構築)				Feedback	計画	実施