

経営支援のあり方について

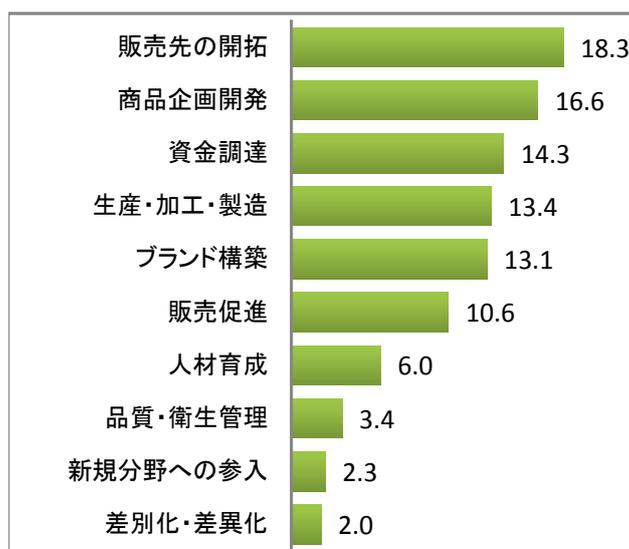
(1) 6次産業化取組の経営発展段階とビジネスモデル

□ 認定事業者における経営支援活動のニーズ

6次産業化に取り組む認定事業者の経営支援活動の具体的なニーズは何か。本アンケートによれば、「販売先の開拓」、「商品企画開発」、「資金調達」、「生産・加工・製造」、「ブランド構築」、「販売促進」、「人材育成」の順となっている。やはり、6次産業化の取組において、ものづくりと販路の問題に直面していることがうかがえる。

これらの課題を解決する前に、自からの得意分野、農業生産品、人材、地域資源など経営資源をみきわめること、また、参入する市場について洞察することからはじめなければならない。そして、今後の経営発展に向けた事業計画について、意志決定し、立案する必要がある。したがって、経営の予備診断として、現在、抱えている問題点・課題について具体的に点検し、整理することが必要ではないだろうか。

図1-3 今後、指導・支援を受けたい内容



□ 6次産業化取組における商品づくりと参入する市場の絞り込み

食料品は、その購入頻度により、基礎的支出品と選択的支出品に分けられる。前者は購入頻度の高い米、野菜、牛乳、卵、豆腐などであり、売上は景気に左右されにくい品目である。近年、直売所が全国各地で成長してきたのは、このような基礎的支出品の品揃えが中心となっているにほかならない。後者は消費者が探索し、よく調べて購入するギフトなどの高級食料品や外食であり、これらはの売上は景気の影響を受けやすい。

また、商品価値を規定するコンセプトづくり、目標とする品質水準も含めて、商品の特徴をみきわめ、参入する市場を選択する必要がある。

次に商品の販売をどのようなチャネルで行うかについても、選択する必要がある。特に重

要なことは、立地環境と業種業態の絞り込みである。業種業態の各企業はストアロイヤリティ向上対策に熱心であり、その価値を理解するリピーターの存在がある。これらリピーターに対して、小売業と連携し、商品提案及び販売促進の実施が問われている。

このような一連のプロセスについて再検討し、ビジネスモデルの構築に向けた認定事業者の意志決定を促す必要がある。

図1-4 6次産業化取組における商品づくりの選択チャート（事例）

□ どのような価値を提案(ものづくり)し、どのようなカテゴリーに参入するのか					
① 市場・部類 ・カテゴリー	<input type="checkbox"/>	生鮮食料品	② 加工部類	<input type="checkbox"/>	畜産加工品
	<input type="checkbox"/>	ギフト		<input type="checkbox"/>	水産加工品
	<input type="checkbox"/>	おみやげ		<input type="checkbox"/>	野菜加工品
	<input type="checkbox"/>	生菓子・デザート		<input type="checkbox"/>	果実加工品
	<input type="checkbox"/>	加工品		<input type="checkbox"/>	豆類加工品
	<input type="checkbox"/>	外食		<input type="checkbox"/>	製粉加工品
	<input type="checkbox"/>	その他		<input type="checkbox"/>	調味料・ドレッシング
③ 加工形態	<input type="checkbox"/>	日配品	④ 品質水準	<input type="checkbox"/>	最高品質
	<input type="checkbox"/>	冷凍品		<input type="checkbox"/>	高品質クラス
	<input type="checkbox"/>	レトルト・缶詰・びん詰		<input type="checkbox"/>	標準クラス
	<input type="checkbox"/>	その他		<input type="checkbox"/>	普及クラス
⑤ 商品開発 コンセプト	<input type="checkbox"/>	ふるさと志向		<input type="checkbox"/>	低価格クラス
	<input type="checkbox"/>	本物志向			
	<input type="checkbox"/>	自然志向			
	<input type="checkbox"/>	手作り志向			
	<input type="checkbox"/>	健康志向			
	<input type="checkbox"/>	グルメ志向			
	<input type="checkbox"/>	創造志向			
	<input type="checkbox"/>	プロフェッショナル志向			
	<input type="checkbox"/>	希少価値志向			

図1-5 6次産業化取組における流通チャネルの選択チャート（事例）

□ どのような商品をどのような立地環境、チャネルで販売するか					
① 立地環境1	<input type="checkbox"/>	中山間地域	② 立地環境2	<input type="checkbox"/>	農業地域
	<input type="checkbox"/>	農村地域		<input type="checkbox"/>	住宅街
	<input type="checkbox"/>	中小都市部		<input type="checkbox"/>	商業集積地域
	<input type="checkbox"/>	大都市部		<input type="checkbox"/>	工業地域
③ 流通政策	<input type="checkbox"/>	卸売業経由	④ 業種業態 (外食も同様に業態区分)	<input type="checkbox"/>	百貨店
	<input type="checkbox"/>	直接販売		<input type="checkbox"/>	高級スーパー
				<input type="checkbox"/>	専門店(品目・こだわり型)
				<input type="checkbox"/>	生協
				<input type="checkbox"/>	食品スーパー
				<input type="checkbox"/>	コンビニエンスストア
				<input type="checkbox"/>	ディスカウントストア
				<input type="checkbox"/>	ドラッグストア
				<input type="checkbox"/>	直売店(協同型)
				<input type="checkbox"/>	直売店(独立型)
				<input type="checkbox"/>	宅配専門店
				<input type="checkbox"/>	ネット通販(ショッピングモール型)
		<input type="checkbox"/>	ネット通販(独立型)		

□ 6次産業化取組の経営発展段階とビジネスモデル構築に向けて

経営診断促進活動の実施にあたり、対象である認定事業者の経営規模、ビジネスモデルは発展段階により、異なるが、農業生産をベースに①販売（直販・卸売）、②加工、③直売店、④農家レストランで、概ねこれら4つの事業展開に集約される。そして、これら事業を展開する立地環境や商品の価値基準によって、市場の競争構造は大きく異なることを踏まえ、経営の意志決定を促す必要がある。

図1-6 6次産業化取組の経営発展段階とビジネスモデル

経営課題抽出にあたり、経営発展段階ごとにビジネスモデルの内容が異なることに留意

参入する事業の業種

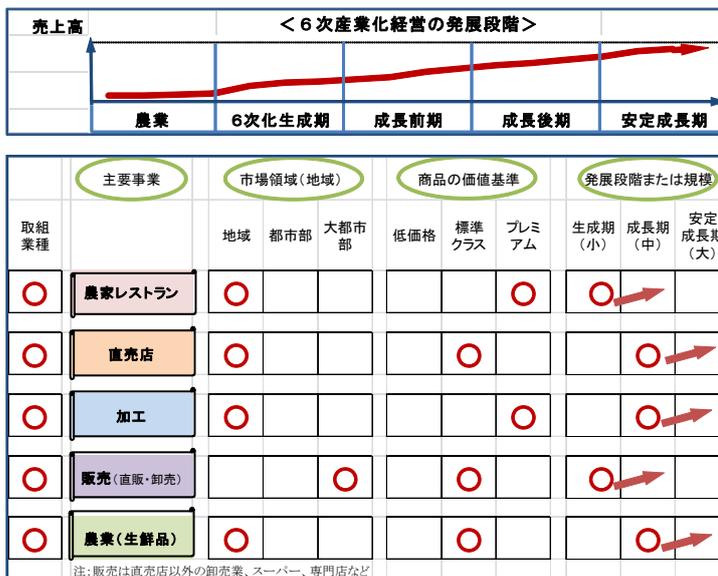
- ① 卸売・販売
 - ② 加工
 - ③ 直売店
 - ④ レストラン
- ・ 自社で完結する垂直的な事業展開
 ・ 他社との連携・ネットワークによる事業展開

市場領域(地域)

- ① 地域
 - ② 都市部
 - ③ 大都市圏
- ・ 市場領域により、商品の価値基準、競合相手、流通チャネルなどが異なる

商品の価値基準

- ① 低価格クラス
 - ② 標準クラス
 - ③ プレミアムクラス
- ・ 価値基準により、参入する業種・業態、市場流通チャネルが異なる



(2) 6次産業化取組の経営支援の役割と留意点

認定事業者の経営支援活動のあり方について考えてみたい。

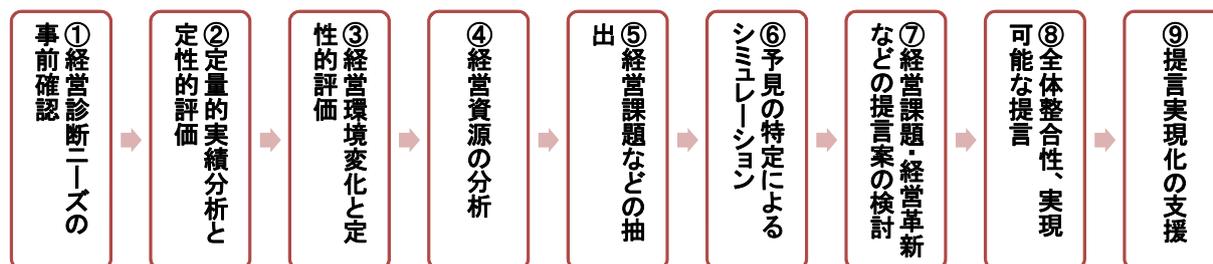
6次産業化取組において、商品づくり、市場戦略、原料調達から製造・納品、営業・販売促進、人材育成、ビジネスモデル構築、成長戦略など多様な問題点・課題を抱えていると思われる。しかし、実際には、経営者自ら気づいていない問題も多々みられる。

認定事業者がめざすビジネスモデルは、中小企業のそれに近い。中小企業の経営支援の専門家として中小企業診断士が存在する。その支援のプロセス事例は、「①診断ニーズの事前確認」から、「⑩提言実現化の支援」まで多くの時間と議論を必要としている。

認定事業者の経営支援についても、このようなプロセスを用いることは費用対効果から、難しいが、ある程度の手順は踏まなければならない。

図1-7 6次産業化取組の経営支援のプロセス事例

中小企業診断士の診断・支援のプロセス(事例)



資料:「(社)中小企業診断士協会編 2004」

□ 6次産業化取組の経営支援の留意点

6次産業化取組において、商品づくりからビジネスモデル構築、成長戦略などにおいて経営の意志決定の機会は少なくない。

これらの問題点・課題についての支援の方法は、「やる気を起こす」、「気づきを促す」「課題を解決する」の3つのパターンが考えられる。経営支援を行う専門家はプランナーやコンサルタントなど様々であるが、「課題を解決する」ための構成要素の点検、改善方法、意志決定、手順・方法の検討などを中心としつつ、経営者の「やる気を起こす」、「気づきを促す」ことについても資質向上や自立促進の観点から、もとめられている。

しかし、経営の意志決定は、経営者自身の判断に委ねられる。経営者の考え方や志向を十分尊重し、対応しなければならない。そして、経営者と支援する専門家が友好的かつ信頼関係を築かなければ経営支援を行うことはできない。

図1-8 6次産業化取組の経営支援の役割とは何か

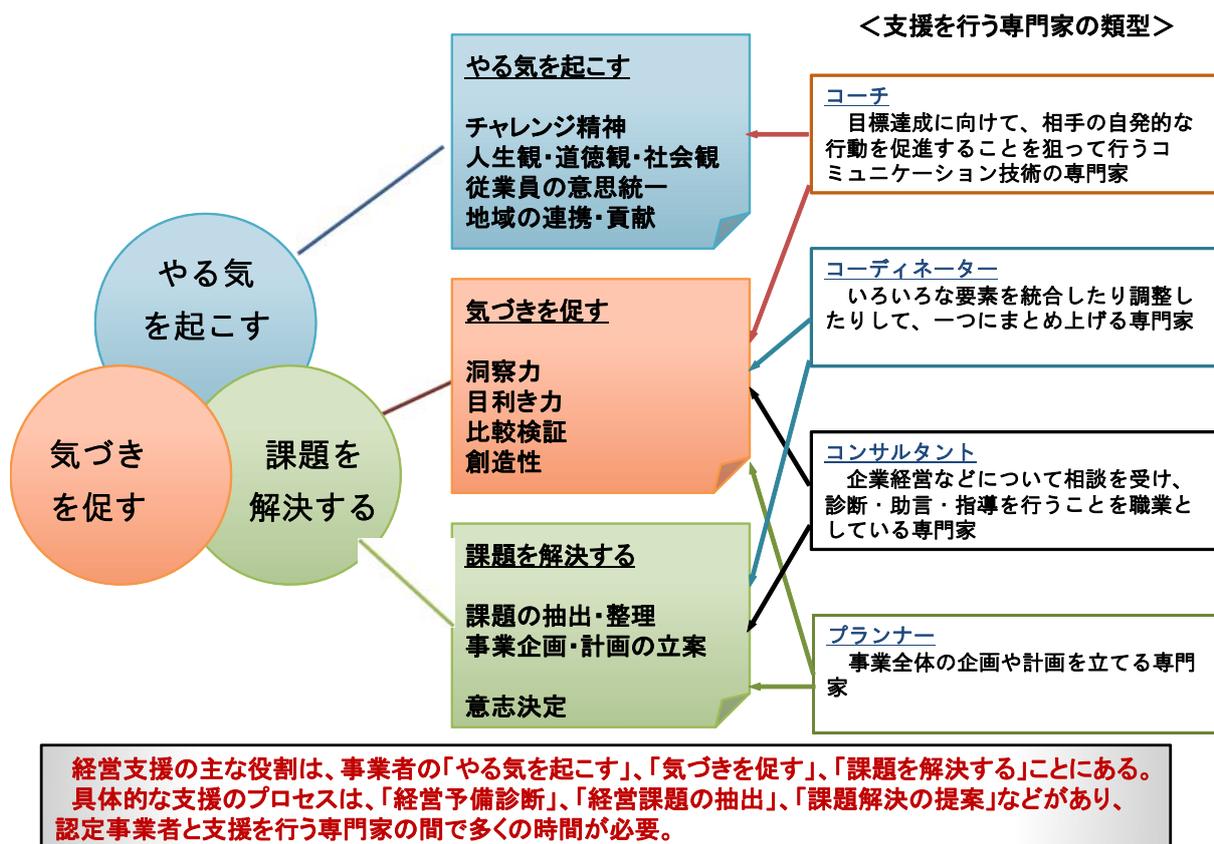


図1-9 6次産業化取組の経営支援の留意点

コーチングの心得8カ条(事例)

- ①人はコントロールできない。他人は変えられない
- ②人はみんな違う。コミュニケーションは伝わったことがすべて
- ③自分がコントロールできる範囲を知る
- ④事実・思考・感情を切りわかる
- ⑤何のためにコーチングするのかを意識する
- ⑥信頼関係がないと、未来づくりは始まらない
- ⑦コーチの関わり方ひとつでモチベーションはあがる
- ⑧相手に依存されたらコーチングは失敗

資料: 株式会社プレスメディア「きほんからわかるビジネスコーチング」

(3) 経営支援活動の今後の課題

経営診断活の成果としては、ものづくりから成長戦略にいたる経営要素の点検、問題点・課題の整理について、「経営課題抽出シート」を活用し、予備診断として機能することが確

認できた。また、今後の経営発展に向けた事業展開について、議論を深めることができた。

経営者との議論を踏まえ、経営課題が明確になり、今後の成長戦略について考察する濃密な時間をもつことができたといえるのではないか。特に複数の先達による議論は成長に向けて刺激となったものと考えられる。

問題点としては、1回限りの経営支援活動という制約のなかで、経営発展に向けた課題解決にはいたらなかったものと考えられる。

また、「経営課題抽出シート」については、煩雑でわかりにくいという意見も聞かれたが、農林漁業者が既存の2次産業や3次産業に参入し競争していくことは並大抵ではない。少なくとも市場の捉え方、ものづくり、市場戦略、経営管理の仕組みや手法について理解し、再生産可能なビジネスモデルを築いていく必要があると考えられる。