

## 経営診断促進活動の実施方法

### 1 経営診断促進活動の今年度の目標

#### (1) 予備診断手法の確立

第1に認定事業者が現在、抱えている経営課題についての的確に抽出整理を行うことを目標とする。第2は近い将来の事業計画（成長戦略）が明確な場合、その問題点・課題を整理することを目標として実施した。

なお、現地経営診断活動は、1回限り約3時間程度という制約のなかで実施した。

#### (2) 統一的な手法の確立

6次産業化事業の経営発展を支援するにあたり、経営要素を分解して「経営課題抽出シート」を作成した。その大項目は、①商品力、②市場戦略、③コミュニケーション、④生産・製造のこだわり、⑤ビジネスモデル、⑥成長戦略、⑦経営指標、⑧地域連携軸の8つから構成されている。

また、現地経営診断活動の工程は、(1) 認定事業者の選定、(2) ボランタリープランナーの選定、(3) 認定事業者への依頼、(4) 認定事業者の課題の把握、(5) 現地診断の実施、(6) 診断結果報告書、(7) 事後評価により実施した。

なお、統一的な手法の開発にあたり、農業経営学、中小企業経営・会計、マーケティング論、食品流通論、産業組織論などを踏まえ、作成した。

#### (3) 経営診断支援の工程・成果のみえる化をめざして

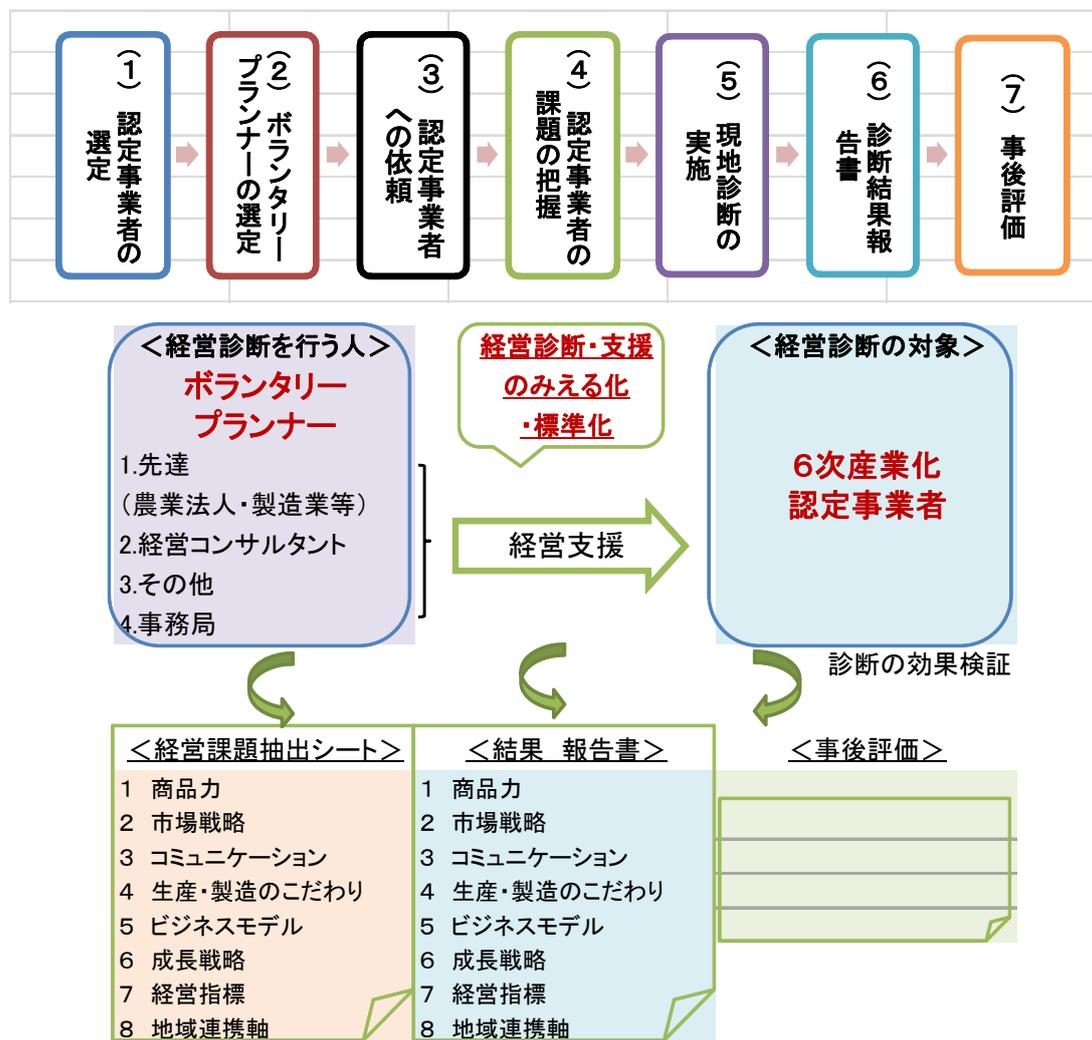
本事業は「経営課題抽出シート」を統一的なツールとして活用し、経営診断活動の工程により行い、結果報告書を作成し、事後評価を行う（図2参照）。この一連の工程及び成果がみえるようにすることを目標として実施した。

認定事業者の基幹作目や事業展開の業種が異なること、また、経営発展段階の違いもあり、抱える課題は多様となっている。今後、これらを対象とした経営診断活動の技術も向上を図り対応していくことが課題となっている。

そのためには、経営診断支援活動の工程や成果が記録され、検証できることがきわめて重要であり、経営診断活動の技術向上に寄与するものと確信するものである。

## 2 経営診断促進活動の実施方法

図1-2 経営診断促進活動の実施方法



### (1) 認定事業者の選定（候補リストの作成）

#### □ 認定事業者の選定についての考え方

認定事業者 711 法人（平成 24 年 8 月現在）から、経営診断の対象者の候補リストを作成するにあたり、自らの経営目標、成長戦略に基づいたビジネスモデルの革新などについて、明確な問題意識をもち、意欲のある認定事業者を対象とした。なお、選定については農林水産省と協議し、作成した。

### (2) ボランティアプランナーの選定

#### □ ボランティアプランナー（経営診断を行う専門家）の選定方法

ボランティアプランナーは農業生産法人、食品関連事業者、経営コンサルタントなどであり、その専門性や活動範囲も多種多様となっている。経営診断促進活動は、認定事業者から、予め現在の経営課題について把握し、ボランティアプランナーの経営実務、経営診断、マーケティングなど専門性を考慮し、複数チームを派遣し、実施した。

なお、先達の選定については、同じ基幹作目に取り組んでいる経営者から選定した。

なお、本事業で派遣したボランティアプランナーは下記のとおり。

池尻 正昭	北九州農業協同組合	営農経済部課長
五日市 知香	株式会社パイロットフィッシュ	代表取締役
加藤 寛昭	食と農研究所	代表
小西 博文	紀南農業協同組合	営農本部長付嘱託
坂上 勝彦	農事組合法人かなん駅長	専務理事
佐藤 彰一	有限会社米シスト庄内	代表取締役
渋谷 進	有限会社フロンティアアグリカルチャーながさき	総務部部長
鈴木 善人	株式会社リープス	代表取締役
高宮 晴彦	くずまき高原牧場(社) 葛巻町畜産開発公社	専務理事
互 泰行	のりす株式会社	代表取締役
新美 みどり	株式会社にいみ農園	
西坂 文秀	越智今治農業協同組合	営農振興部直売開発課課長
橋本 正成	株式会社銀河農園	代表取締役
廣瀬 文彦	リバティヒル廣瀬牧場	代表
福西 善幸	農事組合法人酒人ふぁ〜む	理事 組合長
松下 修	松下生活研究所	代表
三田 泰久	株式会社アーリー・バード	代表取締役
山口 伸昭	山口総合コンサルタント	代表
義元 孝司	株式会社アジチファーム	代表取締役
米本 かおり	株式会社ワイズキッチン	代表取締役

(敬称略 五十音順)

### (3) 認定事業者への依頼

経営診断を実施するにあたり、対象候補リストに対し、事務局から依頼をして、実施したものである。

現在、認定事業者は経営発展に向けて、様々な問題点・課題を抱えているが、必ずしも経営診断支援を受け入れる準備やニーズを有する訳ではない。また、経営診断支援活動の成果・効果が1回限りの初期診断的役割しか果たすことができないことから、経営診断支援依頼が難しい状況もあった。

### (4) 認定事業者の課題の把握

認定事業者が抱えている問題点・課題については、事前に電話でお伺いし、把握した。また、認定事業者アンケートを実施し、問題点・課題について把握し、派遣するボランティアプランナーの選定の参考とした。

---

---

## (5) 現地診断活動の実施

### □ 対象者の基幹作目と対象数

- 稲作 7社（プリテスト1社含む）
- 青果 12社（プリテスト1社含む）
- 畜産 4社
- その他 3社

### □ 経営課題抽出シートの活用

6次産業化に取り組む農林漁業者（認定事業者）の経営課題を整理するために「経営課題抽出シート」を作成し、実施した。このシートは、ものづくり、市場戦略、ビジネスモデル、成長戦略における問題点・課題を整理し、経営革新に資することを目的とする。

6次産業化取組の経営診断ツールとして標準化され、活用されるべきものをめざす。

## (6) 診断結果報告書の作成

第1章 経営診断活動結果（19頁以降参照）のとおり

## (7) 事後評価

経営診断活動実施後に対象者にアンケートを実施し、事後評価を行った。

## □ 経営課題抽出シートについて

わが国の農業産出額は 8.3 兆円（平成 23 年度）である。食品製造業販売額は 28.7 兆円（平成 22 年）、食品卸売業販売額は 47.2 兆円（平成 24 年）、農畜産物・水産物卸売業販売額は 30.8 兆円（同）、飲食料品小売業販売額は 43.0 兆円（同）、外食産業市場規模は 23.0 兆円（平成 23 年）である。

農業を除く食料品関連産業（2次産業＋3次産業で観光や宿泊施設は除く）の市場規模は単純合計で170兆円を超える巨大な産業を形成しているのである。

農林漁業者等がこれら既存の2次産業・3次産業に参入し、収益を確保し、成果をあげることは並大抵なことではない。

これらの市場に挑戦するためには、ものづくりや市場戦略、経営管理の基礎的な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。

「経営課題抽出シート」は、2次産業・3次産業のビジネススキルとしての中小企業経営論、マーケティング論、食品流通論、産業組織論などの成果を踏まえて、作成したものである。

## 経営課題抽出シートの留意点について

### 目的

認定事業者が現時点で抱えている経営の問題点、課題（強み弱み）を抽出・整理し、今後の経営発展（成長戦略）に活かすこと。

### 使用上の留意点

商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる流通チャネル・市場ごとに評価・抽出を行う。

### 結果の活用の留意点

各項目の評価は、対象とする市場が変われば、評価の視点が変わり、問題点・課題が異なる点に留意。各項目の絶対評価的な捉え方は問題がある。各項目間の関係が重要である点に留意。

表1-1 経営課題抽出シート（例）

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の 重点 課題
		①良い	②ふつう	③要改善	④該当なし	
1 商品力	1 おいしさの水準	○				
	2 消費者に提案するベネフィット(便益)		○			
	3 差別化・差異化	○				
2 市場戦略	4 市場標的の設定		○			
	5 売価設定		○			
	6 粗利益の確保		○			
	7 顧客に対応した価値の提案		○			
3 営業・販売促進	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 提案型営業			○		
	10 販売促進の方法と資材		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知			○		
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理		○			
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	16 品質・衛生管理		○			
5 ビジネスモデル	17 生産・加工・流通・外食の事業展開方法		○			
	18 販売先との連携による取組状況				○	○
	19 市場競争力		○			
6 成長戦略	20 3年後・5年後の事業計画		○			
	21 今後の事業の展開方法(選択と集中)		○			○
	22 今後の資源(地域食材、人、資金)の活用方法		○			
7 経営指標	23 経営管理記録	○				
	24 収益性		○			
	25 安全性		○			
	26 生産性		○			
	27 損益分岐点分析		○			
8 地域連携軸	28 地域ブランド力		○			
	29 サポート体制		○			

### 3 経営診断促進活動のあり方について

認定事業者を対象とした経営診断促進活動を振り返り、あらためて、そのあり方について考察したい。

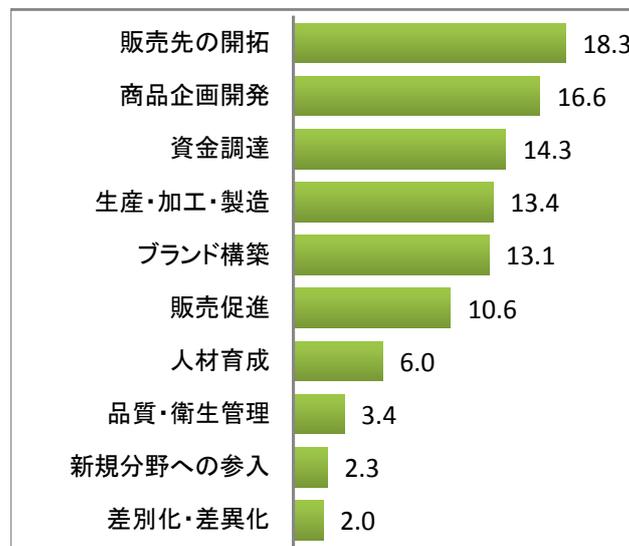
#### (1) 6次産業化取組の経営発展段階とビジネスモデル

##### □ 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）

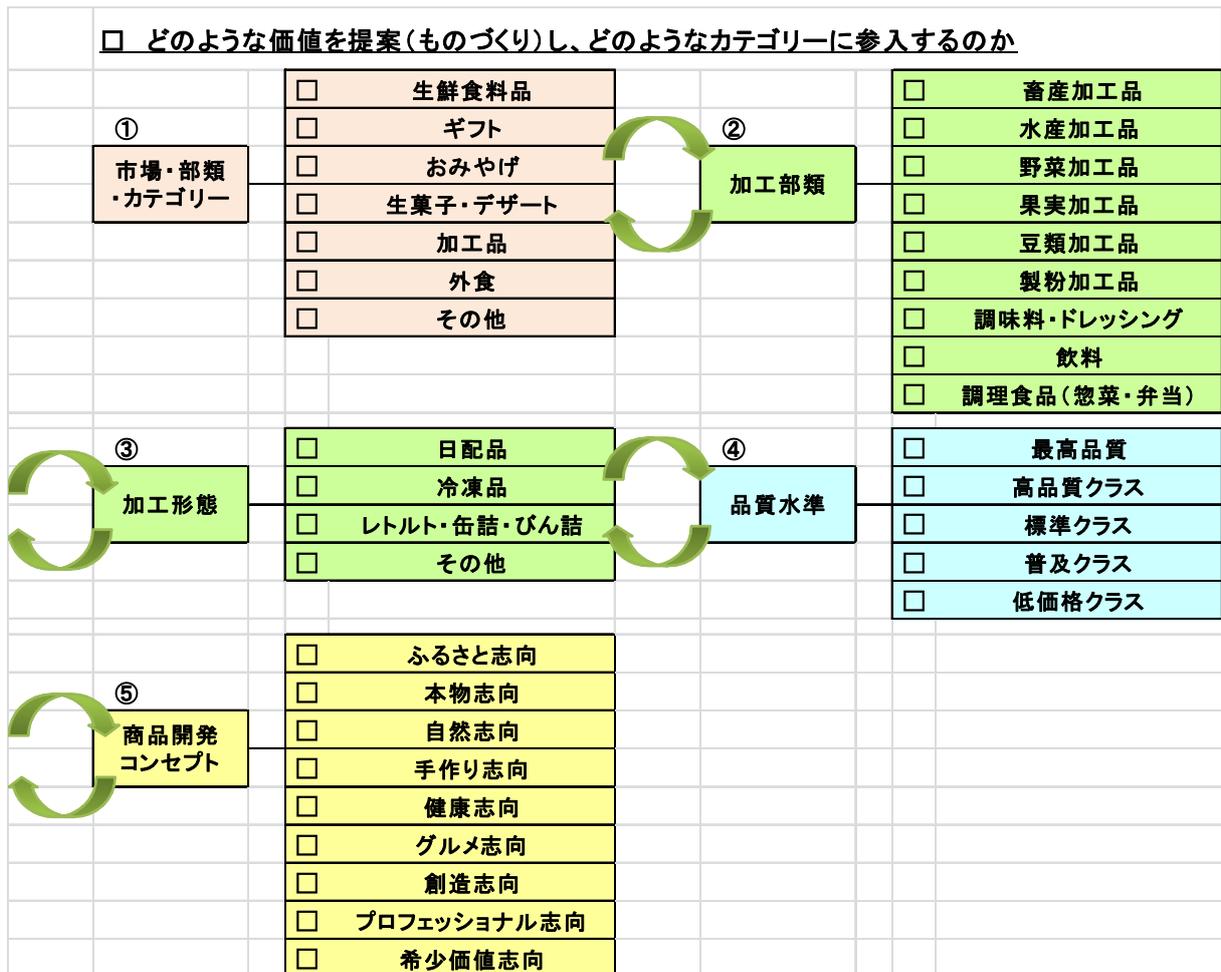


図1-5 6次産業化取組における流通チャネルの選択チャート（事例）

□ 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

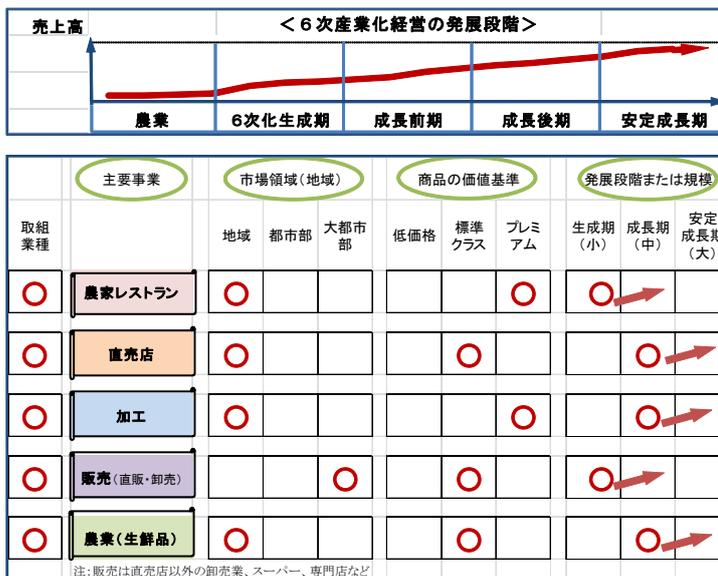
- ① 卸売・販売
  - ② 加工
  - ③ 直売店
  - ④ レストラン
- ・ 自社で完結する垂直的な事業展開  
 ・ 他社との連携・ネットワークによる事業展開

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。

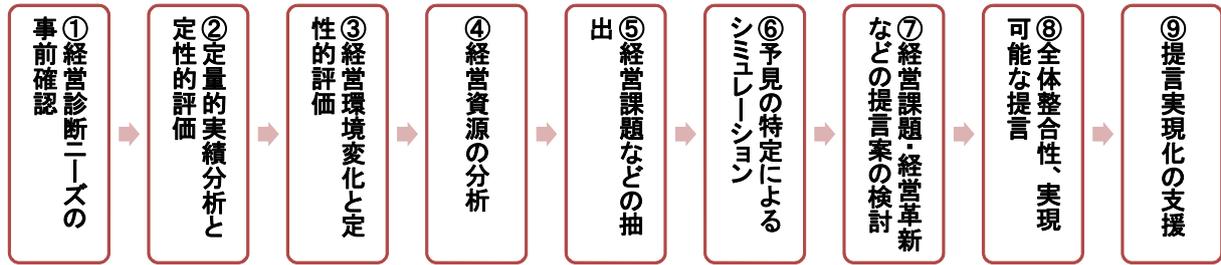
6次産業化取組において、商品づくり、市場戦略、原料調達から製造・納品、営業・販売促進、人材育成、ビジネスモデル構築、成長戦略など多様な問題点・課題を抱えていると思われる。しかし、実際には、経営者自ら気づいていない問題も多々みられる。

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

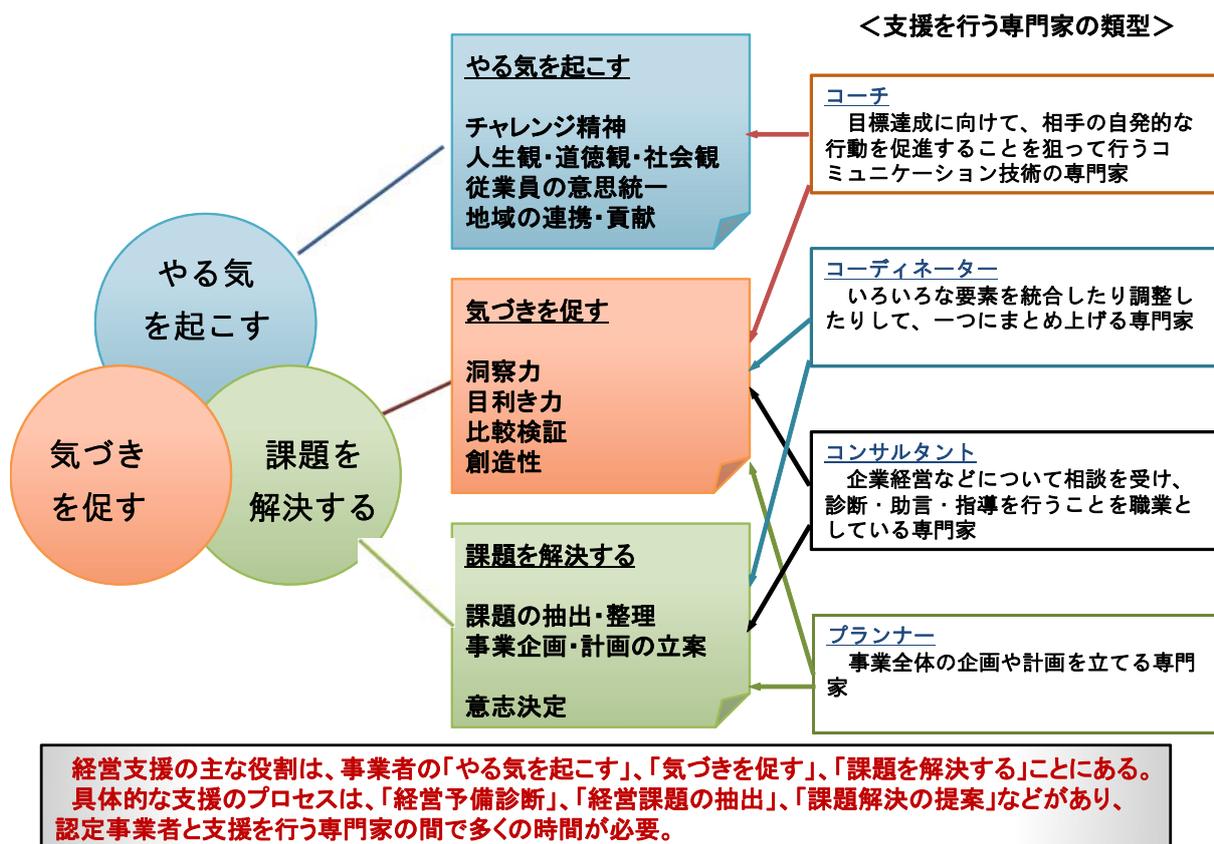


図1-9 6次産業化取組の経営支援の留意点

**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。

#### □ 残された課題

認定事業者への経営支援活動は、受入体制が整っていない現状にあり、必要とする法人、必要としない法人、様々である。

このため、フォローアップ活動は、年度当初にそのニーズ調査を行い、具体的な内容について把握することで、円滑にすすめることができる。

また、本事業の成果を踏まえ、フォローアップ活動は、①認定事業者の課題について記録を行うこと、②だれがどのような助言・支援を行ったかについて記録を残すこと、③認定事業者による事後評価を行うこと。

これらについて、記録を残すことで、その成果を検証することができる。そして、1回限りでなく、複数回必要に応じて実施する必要がある、次のフォローアップが効率的に成果をあげられるようにしなければならない。