

(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

1. 商品のバリューチェーンを支える人的ネットワークを築ける

6次産業化や食農連携等を推進する場合、事業者（自身）の単なる商品やサービスの開発ではなく、生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携により「付加価値（バリュー）」を創造する新たな価値連鎖のシステムを構築することが重要となります。

ここでは、生産から加工、流通および小売（直売所）、レストラン、民宿などのフードチェーンを構築する上で、素材・原料の安定供給を図る農農連携やその他異業種との連携をコーディネートする技量があるか、あるいは、そのような異業種との人材ネットワークを築くことができるかについての評価を行います。

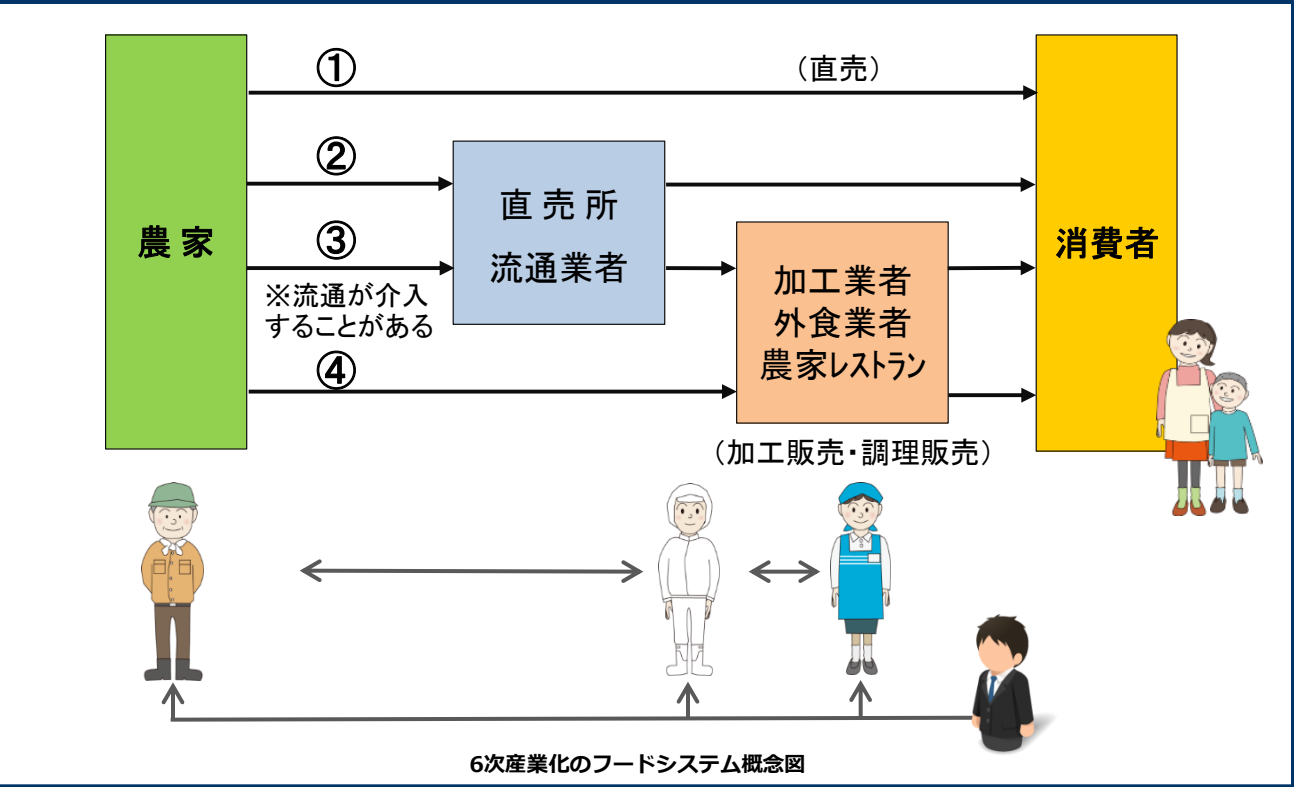
バリューとは、ハーバード大学のM.E.Porterが著書「競争優位の戦略」（1985年）において、組織の競争優位の源泉を明らかにするために組織の内部環境を分析するフレームワークで整理された組織の価値活動を意味します。各組織の価値活動は、前工程のアウトプットが次工程のインプットとなり、順次変換（加工）が連鎖的に行われていく相互依存のシステムを構成しています。これをバリューチェーンといいます。

例えば、梅干しのバリューチェーンを例に挙げれば、梅農家→加工業者→小売業者と各段階で価値活動が製品や商品の金額に反映され、付加価値を生み出していることがわかります（下図参照）。この事例のバリューチェーンを支える人的ネットワークには、生産者の他、農協、仲買人組合、加工メーカー、流通業者、小売業者などが挙げられます。

このように、6次産業化や食農連携等を推進するには、生産から製造、流通に至る各段階、さらには関連する各種業態などさまざまな人が関わりを持っています。

これらの人たちとの信頼関係を講じ、テーマに応じて各段階でいかにして付加価値を生み出すかなどの人的ネットワークの構築が連携・コーディネートの出発点となります。

人的な関係構築には、直接対面などによる情報の共有化と相互の信頼確保が重要です。高頻度な情報交換により、相手の立場や考え方を理解すれば、発生する問題や課題解決がやりやすくなります。



(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

2. 連携事業者の能力を活かすことができる

6次産業化や食農連携等の取り組みにおいて、連携する相手との関係はwin-winが基本です。相互に連携し関係性を高めることでシナジー効果を発揮するなど、連携者間における切磋琢磨の状態があるか否かが重要です。ここでは、連携体や枠組みなどを講じている相手に対し、どのようなメリットを想定しているのか、また、連携する相手の能力を活かし全体の活動においてどのような効果が期待できるかについて評価を行います。

事業の推進においては、互いが対等な関係を構築し、互いの強みを活かし、1次産業×2次産業×3次産業＝6次産業となる掛け算のシナジー効果を創出することにより、今までになかったイノベーションを創造することが可能になります。

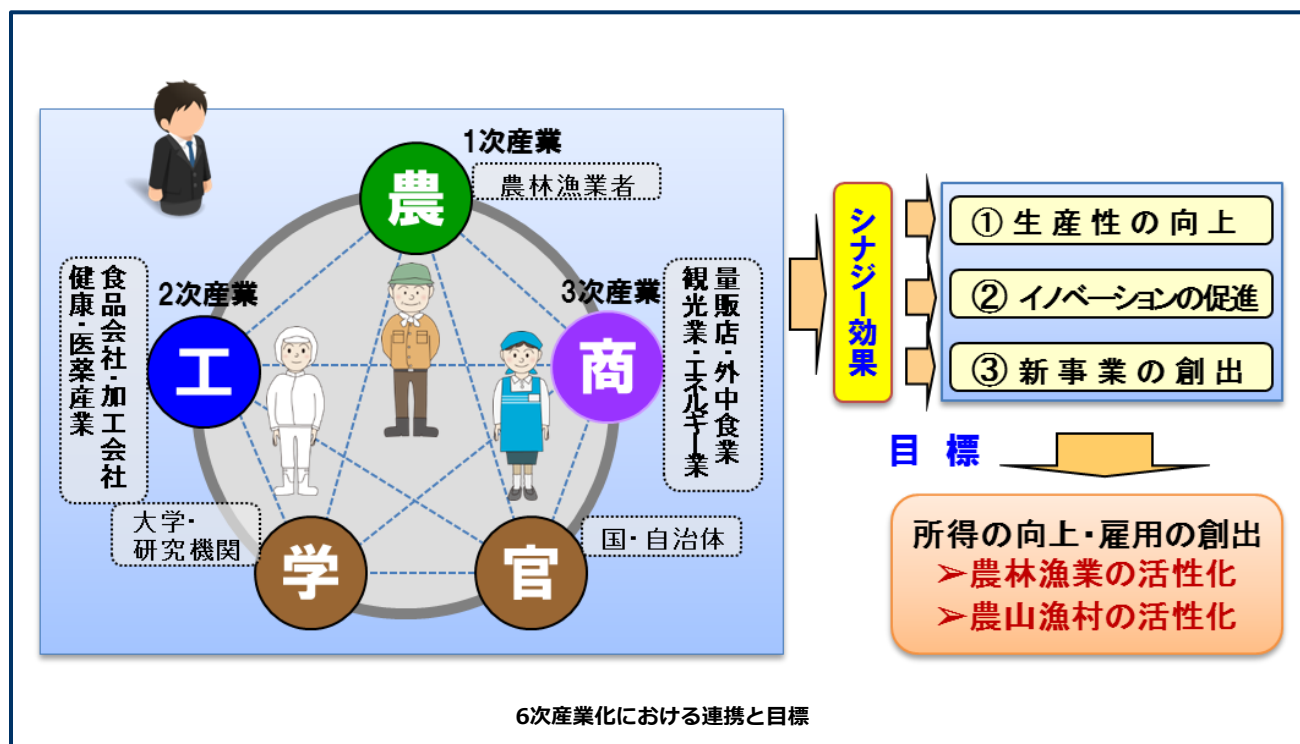
そのためには、対話によるコミュニケーションを深め互いの強み・弱みを認識し合うことが大切です。それにより互いの強みを活かし、弱みをカバーする体制が生まれます。そのような連携体制を築くためには、目指すべき全体像を構築し、さまざまな要素や条件の調整を行いながら、種々の制約のなかで最も効果を高めるよう、それらを1つのシステムとして組み上げていく機能が必要です。これを事業のプロデュース機能といいます。

プロデューサー個人の能力だけではなく、プロデュース機能が一貫した判断基準で作動することが大切です。その1例を挙げると①勉強会・研修会や優良事例の視察→②基本構想作成→③基本計画作成→④実施計画作成→⑤実施の一連の流れを時間軸に、ワークショップ実施、調査・分析や企画会議等を通じて連携体の構成員相互が事業への希望や目標像などの共通の理解と認識を持つように、そのモチベーションを高めて、連携事業者が持っている能力や本人も気づいていない潜在能力を引出し、活かす能力が求められています。

また、大学や研究機関とのネットワーク、国や自治体の支援を仰ぐ必要があります。

地域活性化事業の成功例を紐解くとそこには必ず1人の「リーダー」と数人の「同志」がいます。食Pro.の使命の1つは、このリーダーと同志の育成にあるといっても過言ではありません。

リーダーの能力には、①マーケティング力、②商品開発力、③巻き込み力、④資金調達力、⑤マネジメント力、⑥プロモーション力などがありますが、これらの能力の育成を目標に、事業をサポートすることを肝に銘じてください。



(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

3. 連携事業者間の付加価値配分を適正に行える

前項「2. 連携事業者の能力を活かすことができる」に記した事項をより具現化するために、連携している相手に有形・無形の付加価値を創出することが、活動の持続性確保に繋がります。ここでは、活動や取り組みを通して、どのような方法で付加価値の配分を行っているか（行うことができるか）について評価を行います。

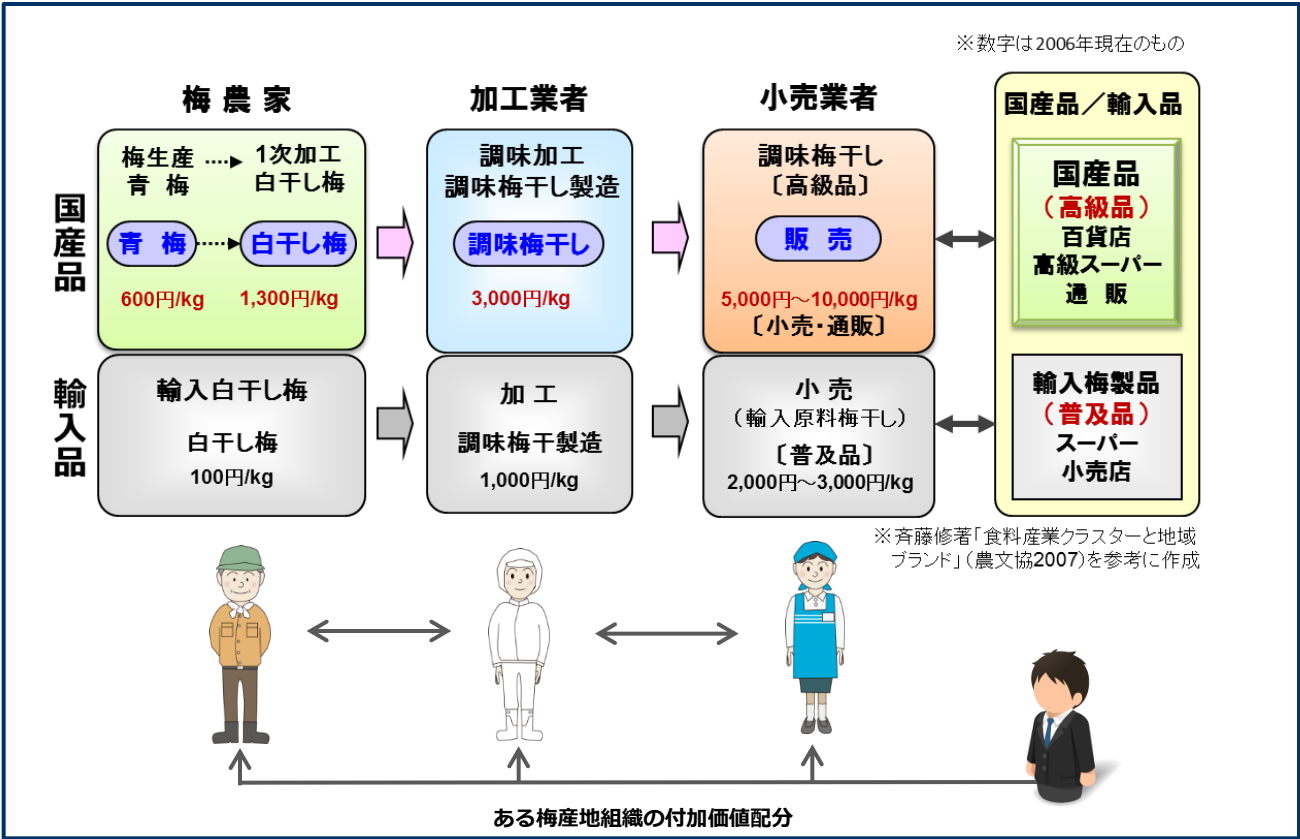
「付加価値」とは、企業による事業の結果として生み出された製品・サービスなどの価値の中で、それぞれの会社がその活動自体から生み出し、付け加えた価値のことをいい、有形のものと無形のものがあります。

下記に示したものは、ある梅産地組織の「梅干し」の生産から販売に至る付加価値配分を図にしたものです。国産梅と輸入梅は、はっきりその価値体系化されており、価格も区別されています。つまり、国産原料梅干しは高級品として、輸入原料梅は普及品として区別されその販売ルートも明確に区別されていることがわかります。このように価値体系を明確にしてこそ、付加価値配分が可能となります。

下図の金額は、付加価値配分を表しています。上段は国産品の梅干しの付加価値配分、下段は輸入品の付加価値配分を表しています。

梅農家の国産品青梅の取り分は600円/kg。国産白干し梅の1次加工業者（農家が兼業している場合が多い／1,300円/kg）の付加価値配分は700円。国産調味梅干し（3,000円/kg）の加工業者の付加価値配分は1,700円。小売業者（5,000円～10,000円/kg）の付加価値配分は、3,300円～8,300円となります。このように、価値に見合う価格は毎年多少の変動はしているものの適正価格を維持していくことが、持続可能な農業経営につながっていきます。

そこには、物価上昇率等のファンダメンタルズ、原材料費の変動、商品市場動向などを基礎に価格は想定されますが、自ら“適正価格”を算出し、各事業者間での価格についての「提案力」「交渉力」をしっかりと身に付け適正価格での取引を堅持することが大切です。



(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

4. 自らが利害関係の調整役となれる

6次産業化や食農連携等を進めて行くためには、連携枠組の中で多くの課題が想定され、それを乗り越えなければなりません。これらの課題を解決するためには、関係する面々が自己犠牲の精神や相手を思いやる気持ちを持ち、課題に立ち向かうことが必要となります。また、その中で食Pro、人材には課題解決のため自ら奔走し調整役となり、相手の話を聴き適正な解決手段を講じられることが重要となります。ここでは、自らが有する調整機能とその方法について評価を行います。

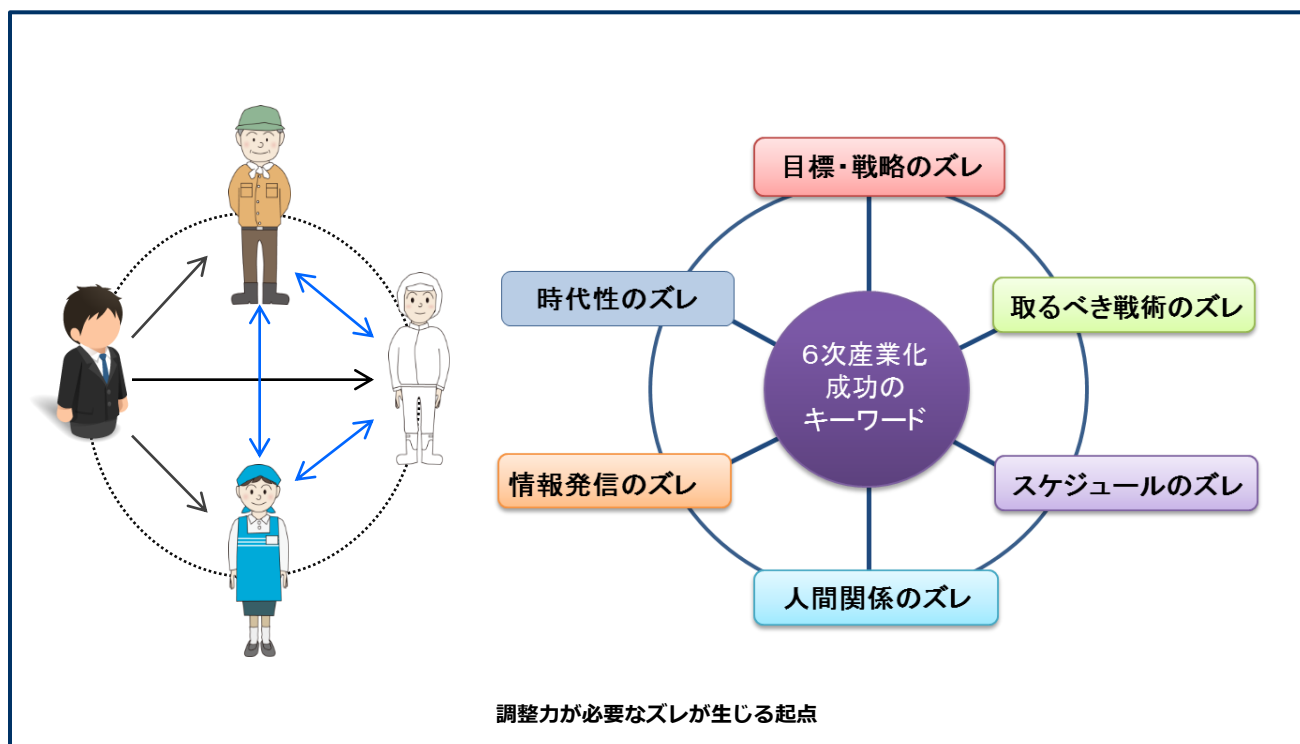
事業連携体は多様な事業者の集合体であり、価値観、商習慣の違いによる理解と認識の違いによる意見の相違やコンフリクトが起こるのが普通です。したがってプロデューサー能力のうち特に「調整力」が重要視されています。

調整力とは、連携体が事業を推進していく過程において、さまざまな「ズレ（食い違い）」が生じてくることがありますが、それらのズレを感じたら速やかに話し合い等の場を設け調整する能力をいいます。感じているのに、そのまま放置すると関係が悪化していく危険性をはらんでいます。

どのような調整の必要性があるかは、どのようなズレが起こるかのその起点（原因）があるのかを見つけるで考えると考えられます。整理すると以下の6つに整理することができます。

- ①目標・戦略のズレ（その一貫性にズレが生じ調整）
- ②採るべき戦術のズレ（戦術のズレの調整）
- ③スケジュールのズレ（ロードマップ、重要行事日程のズレの調整）
- ④人間関係のズレ（商習慣の相違や利害の相違、文化の違いによる相違による認識・理解のズレを調整）
- ⑤情報発信方法のズレ（表現文章、広報・宣伝方法等の表現・感覚のズレの調整）
- ⑥時代性のズレ（時代感覚のズレの調整）

調整力には、相手の考えを引き出す力、相手の話を丁寧に聴く力、物事に優先順位を付ける力、相手が理解できる言葉を選ぶ力、物事を構造的若しくは因果的に負荷か考える力、他人を動機付ける力、状況に応じて方針を修正する力、場合によっては中止決定をする勇気、他人を愛する心、常に情熱をもって語る力など、さまざまな能力が必要となります。



(3) 連携・コーディネート ③-1生産・加工・流通の連携や一体化、異業種との連携

5. 商品の売行きが伸び悩んだ場合に、協働者を鼓舞し、軌道修正できる

食品のライフサイクルは短く、連携体や枠組みで開発した商品がいつまでも売れ続けるとは限りません。また、一度開発した商品やサービスを漫然と売り続けるだけでは、その活動や取り組み自体も衰退を迎えることになります。ここでは、もし計画が頓挫しそうなした場合の軌道修正判断や失敗に学ぶ次のステップなど、連携枠組を持続的に推進させるための能力について評価を行います。

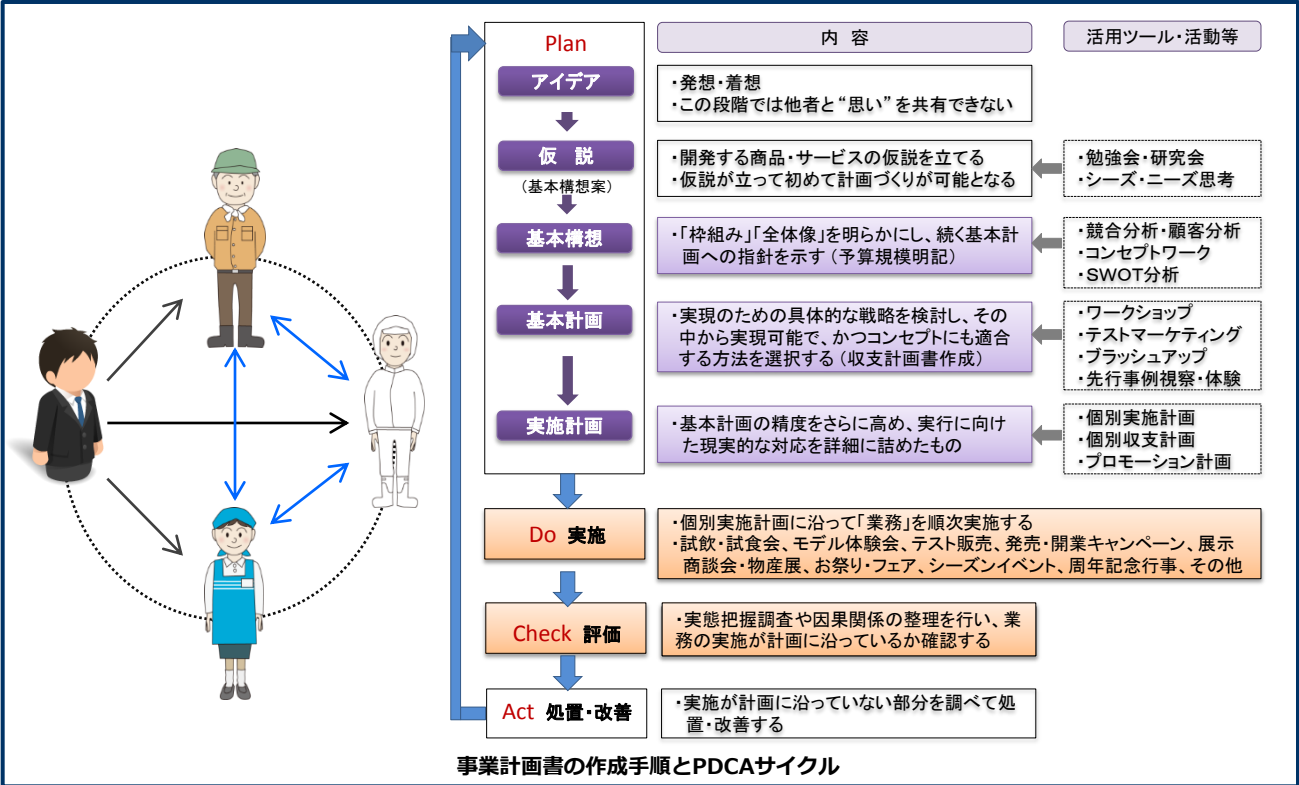
売上げが下落・低迷している場合、代案を立てることに集中しがちですが、次の3つを検討する必要があります。それは、①ターゲットの変更などで対応可能かどうか。②商品・サービスそのものの改良や改善によって対応が可能かどうか。③製造の継続中止を前提に、ゼロベースで商品・サービスを考え直す必要があるかどうかです。

いずれにしても、その原因を把握することが重要です。そのためには実態把握調査を行い、因果関係を整理し、新たな「代案（仮説）」を立案するかを冷静に判断し、軌道修正ができるとなれば、みんなを勇気付け代案立案の体制を準備・確立します。

下図は、企画作成の「PDCAサイクル」を表したものです。アンケートやヒヤリング調査などにより、因果関係を整理、問題を分析し新たな課題を抽出します。その上で、新たな代案を立てます。「Plan」の作業には、仮説（代案）→基本構想→基本計画→実施計画という企画の一連の作業が不可欠です。これらの基本作業を根気強く行うことが大切です。

また、計画半ばで計画が頓挫しそうな場合、その原因は何かを探る必要があります。一般的に、予兆なく突然計画が頓挫することは稀ですが、資金計画の破綻は計画を頓挫させる主要因となります。

また、計画が途中で頓挫する場合は、原因となる予兆が必ずあり、それは内部要因と外部要因に大別できます。内部要因は、共通の理解と認識が不十分な場合に起きることが多く、対話を十分に行う必要があります。外部要因は、競合分析、顧客分析などの甘さによるため、情報・データの収集・再検討の必要があります。



事業計画書の作成手順とPDCAサイクル