

エグゼクティブプランナーのあり方と役割

—有限会社仙台屋 代表取締役・小野寺正博—

近年、6次産業化は私たちの生活の中で身近なものになっている。地域産品は安全安心を求める消費者のニーズから今ではどこでも購入でき、かつてのお土産品から日常使い品として定着した。地方ではグリーンツーリズムの活性化により、観光農園や農家レストランも旺盛で、旅行者の目的地になっており、生産者の一事業という枠を超えて地域活性の核にもなっている。その一方、6次産業化に着手し商品を作ってはみたものの、販売が思うように伸びず収益化に至っていないケースや、商品開発自体が進まないケースも散見される。

このような中、エグゼクティブプランナーは各課題のスポット支援をしてきた従来のプランナーとは異なり、戦略見直し、収益化等の経営全体の改善をすること、事業の課題に対して大局的な視点を持ち事業の全体最適を導くことを役割としている。しかし、実際の支援現場では、売れる商品をつくることや、売り上げの伸び悩みといった課題が多いのも事実である。目前に困難がある時に全体を俯瞰する余裕を持つことの方が難しく、できる方は既にされている。できないからこそ支援を求めているとも言える。

また、別の言い方をすれば現在の課題は顕在化している課題と言える。経営全体の根本的な課題は当事者には潜在的なものとも考えられる。もう少し近い表現をすると、無意識化にあるというより、現在の課題が大きくてその先まで見る余裕がないことや、分かっているがあえて目をそらしている場合がほとんどであるように思う。

私自身の伴走支援の考え方として、まずは現在の課題を解決すべく事業者と会話をしながら、課題を分解していく。分解後にやるべき改善策を考え、実行計画については具体的な行動レベルにまで細分化する。課題解決を行動レベルにまで細分化すると経営全体の中でその問題が複合的に絡み合っていることがわかり、さらに別の問題・課題があぶり出してくる。この会話の中で潜在的課題が事業者の中でも顕在化され、時にはあえてふたをしていた事柄に触れてしまうことももちろんある。これらを経て支援スキームは、当初の個別課題の改善策と経営全体の改善策の二つのラインを走らせるイメージで進める。

根本原因は複合的に絡み合っているケースが多いと言ったが、意見交換を深めていく中で解決するためには経営全体のことに着手しなければならない場合もあることを受け入れられるようになる。このフェーズになれば事業者自ら優先順位づけ、取捨選択をすることができ、それを一緒に事業計画、実行プランに落とし込む。決して私自身の経験則の解決策の型にはめるのではなく、意見交換から最善策を導きだすことを心がけている。

◇近視眼的から大局的な視点で見ることの大切さ

私は2019年度二つの案件を担当した。一つは多種のかんきつ類を生産し、6次産業化に取り組む事業者である。青果の卸販売が売り上げの多くを占めるが利益率のよい自社E C販売の売上拡大とそのため加工品改良が当初の支援要望だった。支援を進めるなか、わかったことは、根本的な課題は事業全体の利益率の向上であった。まずは自社の通販ホームページについて、他プランナーの協力を得て撮影方法やウェブ改善指導、未利用品を活用した加工品の企画開発を行った。それと並行して地域企画推進員と連携して内部分析



小野寺 正博（おのでら まさひろ）

有限会社仙台屋代表取締役。大正大学地域構想研究所特別研究員、食の6次産業化プロデューサー（食Pro.）レベル4、関東財務局・関東経済産業局の認定経営革新等支援機関、農林水産省の地理的表示保護制度（GI）サポートデスクアドバイザー、6次産業化中央S Cエグゼクティブプランナー。

を行った。生産面では多品種を生産しているがゆえいろいろなことに目移りをしてしまうため、改めて生產品目の生産量と構成比、各品目でのA品・B品・C品の比率の抽出分析を、営業面では卸販売と直販の顧客データの抽出・分析をした。日々の業務に追われてできていなかった事業全体を数値化・見える化をして俯瞰していただき、腑に落としてもらった。

その上で生産加工のみならず営業販売面も含めて、やるべきことの取捨選択、優先順位づけ、方向性を確認し、今後の実行計画を一緒に作成した。俯瞰をした結果、前述の課題解決だけでなく、ボトルネックであった経理・業務システムの効率化、人件費改善について、今年度に自主的に取り組むことにもつながった。

もう一つは、花卉（かき）生産卸業において花の抽出液の商品化・販路開拓である。こちらの課題はさまざまな要因で商品化自体が停滞している状況だった。当初計画での商品と想定販路がミスマッチしていたことも要因の一つで、まず今後も商品化を進めていくための安心感と意欲を高く持ってもらうことを目的にインテリア系の展示会に同行、見学し、適正な市場を目指せばニーズが十分にあることを肌感覚で感じてもらった。

次に加工品開発が実質初めてのため、そのノウハウがなかった。商品開発プロセスや商品設計方法を指導し、素案の商品仕様、原料確保量と製造キャパシティを踏まえた生産計画をつくり、想定される事業規模、損益分岐ラインの見える化をした。経営者自身に今後もビジネスとして推進する価値があるのか判断していただくために、改めてこの事業を大局的に捉えた数字を示し、客観的に見ていただいた。その上で、これから着手すべき商品企画やマーケティング戦略について、鋳工業雑貨のマーケティングのプランナーを招聘（しょうへい）し新市場に参入するための基本的なマインドセット、戦略思考を指導し吸収していただいた。

この2案件の共通点は点の問題からはじまり経営全体の面として捉えて再考していただき、潜在的問題を顕在化させ判断材料として提供し、全体最適としてやるべきことを事業者自ら決定していただいた。

◇6次産業化の推進に必要なこと

6次産業化は1次産業（生産）、2次産業（加工）、3次産業（販売）を一気通貫して実施する事業である。それぞれの産業だけでも成り立つ事業を全て行うわけであるから、経営資源のヒト（人材）・モノ（土地、設備、情報等）・カネ（資産・資金繰り等）の運営、企業経営は複雑になることは想像するに難しくない。反面、それだけ、高付加価値を生み出すことが可能な事業でもあると言える。

そのためには経営者は近視眼的に目前の物事をみただけでなく、視座を上げて俯瞰する異なる思考回路を行ったり来たりしながら全体を見わたし、その時々で最善と考える判断をしなければならぬ。事業は抽象的に環境・事象を捉えて具体的な実行レベルに落とし込み改善していくことの繰り返しである。私たちの活動もそうした事業者の一助になればと考えている。

