

ぶどうの木の経営のポイントをどうつかむか

－「ぶどうの木」の社長レクチャーを素材にして－

1. 話のポイントをどうつかむか

－作業ステップ方式で話の要点を聴きとる－

①話のテーマに即して最も優先度の高いものは何かを探る姿勢で聴く

②この場合の話のテーマは何なのか

「ぶどうの木の経営について」聞きにきた。あるいは、「ぶどうの木の経営的成功要因について」話をうかがいにきたのである。そうすると、社長が話すことのうち、とくにぶどうの木の成功要因に関する話について焦点をあてて聞くようにせねばならない。

③話の全体を基本的な構成要素に分けて聞きとることに努める

そして、ぶどうの木の成功要因に関する話については、さらに基本要素別、エピソード別に分けたかたちで聞きとる必要がある。

④基本構成要素に分けて話を聞きとる中で、最も優先度の高い話題を特定する

ここで基本要素別、エピソード別に分けたかたちで聞きとろうとするのは、優先度が高い話題を弁別することが可能になるからである。したがって、優先度が高い話題を探すという問題意識からいえば、この聞き方は、経営成功に導く大本の直近要因となることは何かを意識して聞くこととあってよい。あるいは、より端的にいうと、強みの中でもさらに中核となる「コアたる強みは何か」を意識して聞くことである。

⑤コアたる強みの説明に注意して聞きとる

そこで、社長がコアたる強みについて、どのような表現で説明するかに注意して聞きとるようにする。事後的にいうならば、これについて社長がどのような言い廻しで説明していたかを思い起こすのである。

⑥コアたる強みは、さらにどういう構成要素で成り立っているのかを自問する

これにより、コアたる強みの構成要素となるものが何かを見出すように努める。

⑦相手の話は編集的に聞きとる、編集的に整理しながら聞く必要がある

相手の話は、必ずしも順序立てて行なわれるものではない。たとえ、質問書があっても、またコアたる強みの説明が行なわれても、その要因がさらに詳細要因にまで分けて、整然と順序立てて話されるというものではない。実際には、コアたる強みの構成要素にあたる話が分散的に話される可能性が強い。そこで、聞き手は相手の話に対して編集的に整理をしながら聞きとるようにしなければならない。つまり、時間的には、コアたる強みの定義的な説明の少し後から出てくるエピソード的な話や、一見別個の独立的な話題のようにみ

えることも、すべてコアたる強みの基本構成要素ではないかと自分で確認的にチェックしながら聞くということである。

2. ぶどうの木のコアたる強みはどのような構造から成り立つか

1のような作業ステップで話の要点を聞きとることに努めた後、ぶどうの木のコアたる強みがどのような要素から成り立つのか、社長のレクチャーに基づいてあらためて整理してみよう。そうすると、それは次のような要素から成り立つとみられる。

(1) 農業（ぶどうづくり）の業態化

- ・「自分でつくって自分で売る」体制を農業ビジネスにおいて作り出した。これが新たに付加価値をつくり込む可能性を増すことになる
- ・これにより、安心な素材、原料からつくっているというイメージを折り込める
- ・「利を出すにはものづくりがよい」といわれるように、ものづくり一般において、ものづくりプロセスの川上に遡ったところでの原材料や素材に関する吟味、あるいはそうしたものの確保、さらには研究開発が大事なことになる

(2) 付加価値化に向けた3つのアプローチ

付加価値を高めるには、3つのアプローチ方法が考えられる。

- ・これは、新商品づくり、新技術開発、新市場の開拓の3つである
- ・付加価値を高めるには、ただモノをつくるだけの状態ではいけない
特別なモノをつくる必要がある。この意味で、ぶどうの木では、ぶどう園やぶどう棚、ぶどうのイメージにこだわりつつも、あえて「ぶどうをつくっているのではない。贈答品をつくるのだ」という

(3) モノを売るだけでなく、物語を売る、食文化を売る、背景の環境空間を売る

現代では、モノを売るだけの商売は弱い。モノに文化や情報、物語などプラスアルファを付けて売らねばならない。このため、顧客との間に文化的落差をつくる。文化的落差の仕掛けづくりに留意する必要がある。そうしないと、強い商品にはならない。

- ・モノに文化や物語のプラスアルファをつけて売る
- ・ぶどうの木の場合でいえば、ぶどう園やぶどう棚があるレストランやカフェというイメージを売る
- ・もっといえば、商品にぶどうの木の環境空間イメージを詰め込んで売る。あるいは、ぶどうの木のあらゆる商品サービスに文化性や文化的イメージを付加していく。これにより、ぶどうの木では、どこにもない商品サービスを手がけられることになる

3. ぶどうの木の経営について3層構造的な視角からも整理してみる

1の作業ステップ化による話の要点の理解、2の作業ステップ化に基づく「コアたる強みの構造的な理解」を踏まえて、1、2のプロセスについて一層理解を深めるため、ぶどうの木の経営について3層構造的な視角からも整理してみる。これはそれぞれのプロセス要素が相互にどのような関係にあって、全体としてはどのように統合されているかみるためのものである。

(1) ぶどうの木の基本方向

何をもって他にない自社に特別な事業形態とするのか。事業そのもので他と差別化できる要因は何か。それは端的に言えば、「農業の業態化によるビジネス化」という方向である。

- ・儲かる農業、収益があがる農業、農業の高付加価値を追求して、「農業の業態化によるビジネス化」に至る
- ・これは、より一般的に言えば、「自分でつくって、自分で売る」ことを最大限有利に生かしていくことにより、実現されるものである。すなわち、食べものの原料
- ・素材から責任を持って作り、さらには、物語や情報・イメージを入れ込んだかたちで客に提供するという行き方である
- ・モノだけを売るのでなく、考え方、文化力、イメージ、背景的環境空間、ブランド力により売る。モノに文化や物語のプラスアルファをつけて売る。これには「文化的落差をつくる仕掛けづくり」が欠かせない。あらゆる商品にぶどう棚やぶどう園のイメージを付けて売る。喜びや楽しさ、うれしさ、気づき、感動、イメージ、背景的環境空間、ブランド、文化を売る

(2) 基本方向の下で、どのように現場を動かして日常の仕事を進めていくか

これは基本方向の下で、どのように現場を動かして仕事を進めるかという問題である。ここで仕事から成果を得るには、この背後に組織の問題が出てこざるを得ない。なぜなら、組織のあり方は、現場で働く者の行動を継続的で安定的にし、より確実に成果に向かわせる上で前提条件になるからである。

- ・ぶどう園に文化性や文化的イメージを入れ込むことで、ぶどうの木の環境空間はどこにもないものとなる。これがここで働く者に対し特別な場で働くという意識を植え付ける
- ・そうした中で、現場の者が基本的方向性やトップの考え方をよく理解して、それを自分の働き方で体現するようにあらゆるかたちで働きかけ、仕向けていく
- ・これにより、現場組織と現場の人間について、一貫したかたちで動かしていくことができる

(3) 付加価値を生み出し、利益を確保するための方法

現場での日々の仕事は顧客にとって価値ある商品サービスとなり、企業にとっては付加価値なり利益というかたちにしていくには、単に基本方向が現場や組織において体現されるだけでなく、現場の一つ一つの動きを付加価値の増大や利益確保に向かわせる仕組みが

必要とされる。

たとえば、儲かる農業、収益があがる農業、付加価値が大きな農業といっても、それはどうしたら実現するのか。これには、3つの基本アプローチが考えられる。すなわち、新商品開発、新技術開発、新市場開発の3つである。なお、この基本アプローチは、付加価値を高めるための方法であるが、経営を高度化する点では下位目標にもなり、また高度化を実現するための実行項目のチェックリストとしても使える。

あるいは、こうしたことをやや別の角度からいうならば、付加価値を高めるには、ただ「単にモノをつくり、売るのではなく、特別なものをつくって売る必要がある」ともいえる。そこで、ぶどうの木では、「ぶどうをつくっているのではなく、贈答品をつくって売る」という。また、お客様が買って喜ばれるようなものを売る。モノに添えて、カネだけでは買えないものを売るという。つまり、売ることだけでは尽きないものを売るとしてもよい。

そこで、こうしたことを踏まえ、ぶどうの木において現場の一つ一つの動きを統合して、付加価値の増大や利益確保に向かわせる仕組みがアメーバ経営の手法である。これは各部署での日々の営業活動、業務活動をすべて数値化し、時間あたり採算性という指標で出すものである。これにより、毎日の活動がどれだけ時間あたり採算性を満たしているか点検チェックし、常に改善の方向に向かわせる内的なツールとする。