

# 事業計画策定 | 事前準備

---

鋭農経営塾

講師：株式会社マイファーム 石原 北斗

## 講義後の姿

- 自身の経営理念・ビジョンを振り返り、必要な取り組みについて考えられる。
- 自社・農園の課題の本質的な原因は何か分析し、自らが取るべきアクションを検討できている。

## 講義の流れ

### (1) 事業計画策定の全体像



### (2) 経営理念・ビジョン



### (3) MVV・KGIの設定

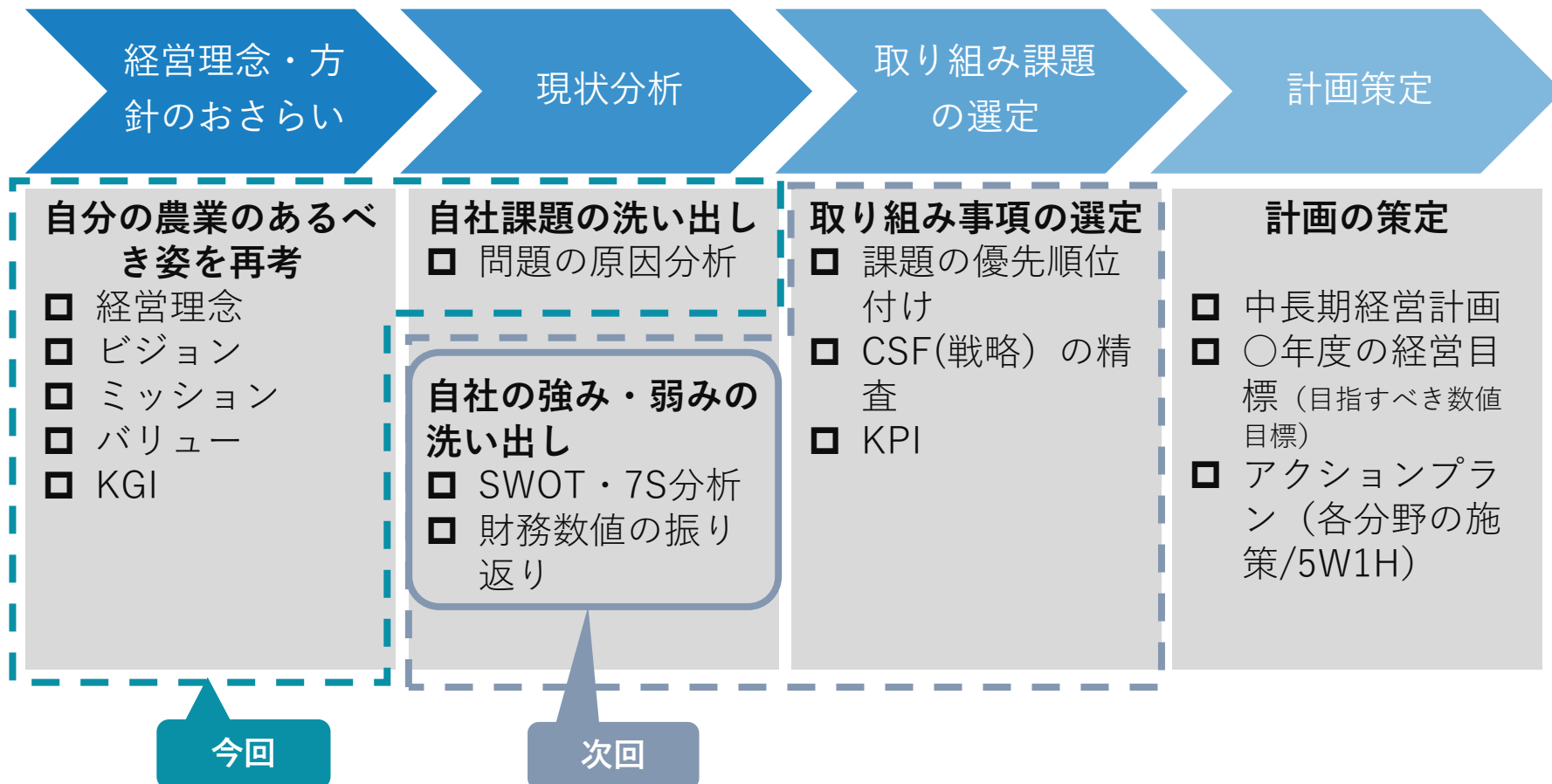


### (4) KGI実現のための課題の整理

#### 課題の深掘り

- ・ Why? What?で問題の構造を明らかにする
- ・ 自分として何を理解していればいいのか、取り組めばいいのか、取り組むよう促せばいいのか理解する

## 事業計画策定の流れ

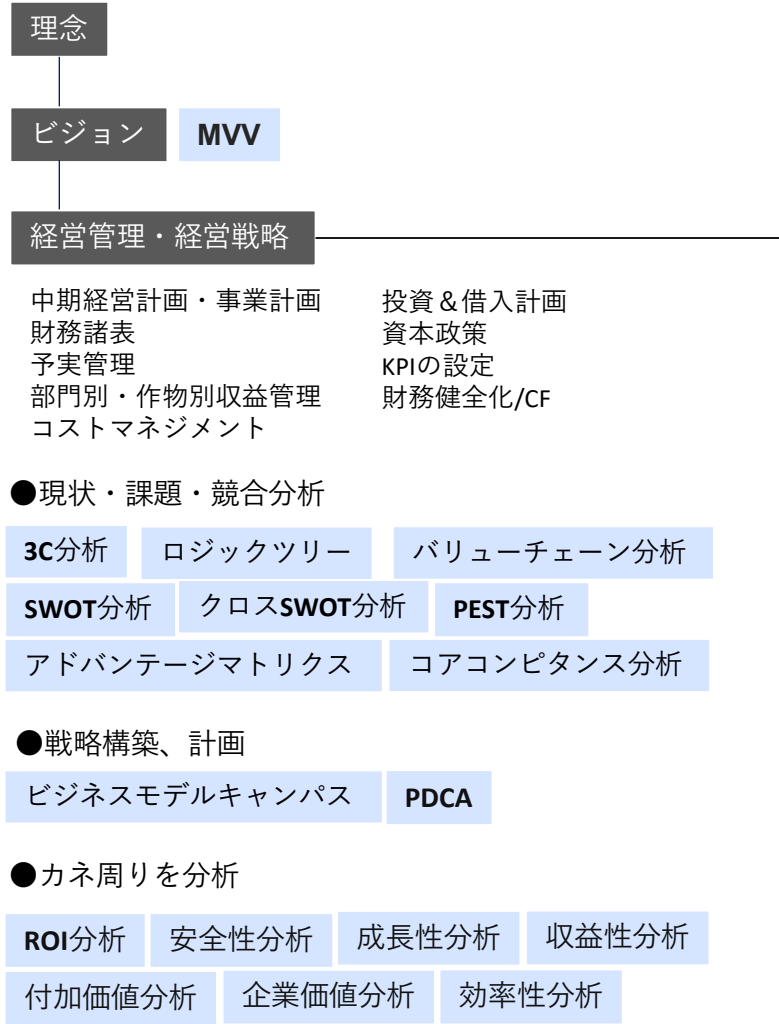


### 事業計画策定講義 最終まとめ

最終日前日：1<sup>st</sup>プレゼンテーション＋フィードバック（アクションプランの発表）

最終日：2<sup>nd</sup>プレゼンテーション＋フィードバック（アクションプランの発表）

# 事業計画策定に役立つフレームワーク



## 組織マネジメント・ヒト

リーダーシップ・マネージメント、労働環境の整備  
採用、雇用、定着マネージメント  
人事考課、教育・研修、昇格・昇進、異動・配置、昇給・賞与、退職・再雇用保険関係

### ●マネージメントシステムの分析・検討

VSPROモデル 7S分析 カッツモデル

### ●チームビルディング・コーティング

マズローの欲求五段階説 タックマンモデル

### ●リーダーシップ、待遇、その他

コッターの変革プロセス サービス・プロフィット・チェーン

## 生産管理

生産技術、栽培工程管理、収量生産性管理  
設備管理（在庫、メンテナンス）  
リスクコントロール、データ管理・活用、機械化計画  
栽培記録、品質管理、経営資源操業度管理、スマート農業

### ●生産工程マネージメント

TOC カイゼン 6M

## 加工、流通、販売

市場分析（外部要因）、マーケティング・ブランディング、広報・宣伝  
商標、知的財産関係、原価計算、仕入れ最適化  
販売先の割合、量、価格の分析・改善  
商品開発、設備投資計画

### ●マーケティング

4C 4P ST4P AISAS AIDMA

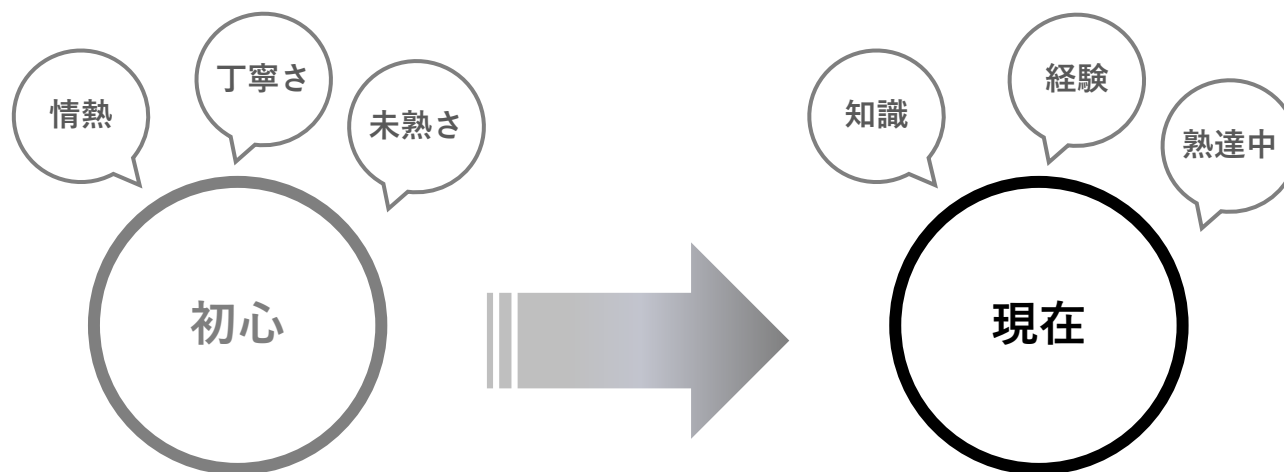
### ●広報宣伝

宣伝効果分析（CPA、ROAS、ROI、損益分岐点） ROI分析

ウォームアップ：“農業”“あなたの事業”を通じて何を実現したいかを振り返る

💡 チャットに入力

「なぜ始めたのか」初心を振り返り、初心を忘れないようにしたい部分、  
当時から経験を積んで成長・発展している考え方を整理しましょう。



## 理念・ビジョン・ミッションとは

ミッション (Mission) : 果たすべき**使命**・存在意義

ビジョン (Vision) : 実現したい未来・目標。**組織の将来像**

バリュー (Value) : 日々心がける**組織の共通の価値観・行動指針**

### 【考え方の目安】

ビジョンとして設定する将来像を実現するために、

- ✓ 「自分たち（従業員）がどうあるべきか（how）」を設定したのがバリュー
- ✓ 「なぜビジョンを実現するべきなのか（Why）」という使命を明示したものがミッション

MVVが存在することによるメリット

- ・ **社会的なPR・顧客へのメッセージ**になる。
- ・ 組織内の多様な構成員が**まとまって取り組んでいく指針**になる。  
⇒ **事業の推進**
- ・ 共通目標・価値観の醸成により、構成員の**当事者意識**が高まる。  
⇒ **組織力の強化**

## ミッション・ビジョン・バリュー (MVV)

### よいMVVとは何か

---

- わかりやすいもの
- その“組織らしさ”があるもの
- 組織内メンバーが本気になれる、自組織にプライド/誇りを持てるもの
- 社会的ニーズを勘案しているもの
- 顧客・取引先がそれを見た時に感じる印象を意識できているもの

### どのように作るか ※今後作る方向け

---

- 経営に関わるメンバーとディスカッションを行う。
- 複数人で協議した場合、MVVがバラバラにならない様、一貫性をもつまとめ方にすることが重要。
- 複雑にならないよう、簡潔に。

### どのように組織に浸透させるか

---

(例)

- 身近なバリュー（価値観・行動指針）の設定
- 小冊子にまとめて、事業部目標、個人目標と紐付ける。
- 振り返りの機会を設ける。
- システムに組み込む（人事制度・独自アワード（評価）・役員ランチ）
- 時代の変化とともに必要に応じて変えていく。



ビジョン Vision

## GRAは10年100社10,000人の雇用機会を創出します。

GRA will create employment opportunities  
for 10,000 people, for 100 companies and for 10 years.

GRA WAY

GRAが大切にしている価値観をまとめた基本的な行動指針です。

<b>実行実現</b> Act and Realize	… 実行すること。景色を変えること。 To act. To change the landscape.
<b>価値共創</b> Create Values Together	… 多くを巻き込み、偶然的必然を巻き起こす。 To involve a lot, to create necessary coincidences.
<b>自利利他</b> Benefit Ourselves, and Benefit Others	… 尽くして求めず、尽くされて忘れず。 Give but don't demand, take and never forget.
<b>電光石火</b> As Quick As Lightning	… 早く速く流やく。同じ波は二度と来ない。 Flow quickly and swiftly. Same wave won't come twice.

  
General  
Reconstruction  
Association

引用：株式会社GRA<http://www.gra-inc.jp/about/index.html>

# 事例：株式会社舞台ファーム

## 行動指針30ヶ条

## 経営理念

1. 私たちは世界と繋がり、グローバルな農業発展のため、「次世代の食料供給システム」を構築していきます。
2. 健全な成長を続けることにより社会貢献し、利益の還元と循環を図ります。
3. 会社が良くなれば社員が良くなり、社員が良くなれば会社が良くなる仕組みを作ります。

## 経営ビジョン

1. 食料安定供給のため、既存の枠組みにとられない新しい「フード・プラットフォーム」を構築していきます。
2. お客様のニーズに応じていく為に、私たちの「意識」「知識」「スキル」を劇的に向上させていきます。
3. 極めて高い生産性を実現する為に、積極的に次世代の最新技術を導入していきます。

## 社是

1. 「安心・安全な食品の提供」  
＝赤ちゃんが食べても、安心・安全な野菜・お米を提供していきます。
2. 「食卓イノベーション」  
＝消費者の皆さまが笑顔になる、美味しいおかず・ごはん・飲み物を提供していきます。
3. 「アグリソリューション」  
＝日本農業の課題解決のため、既存の枠組みにとられない取組を行なっていきます。

引用：株式会社舞台ファーム

<http://butaifarm.com/%e3%83%9f%e3%83%83%e3%82%b7%e3%83%a7%e3%83%b3/>

1. 常に明るく元気に！
2. 目線は正面に、常に堂々とせよ
3. 挨拶は大きな声で、はっきり丁寧に！
4. 身なりは常に清潔にせよ
5. 身の回りは常に整理整頓を心掛けよ
6. 誰にでも敬語・丁寧語で接せよ
7. 外に出れば会社の代表だと思え
8. 経営理念・ビジョンを心から理解せよ
9. 仕事は厳しいものだと思え
10. 給料はお客様から頂いていると認識せよ
11. 会社一丸となってチーム戦で戦うべし
12. リーダーシップを持ち率先垂範を実行せよ
13. 全体視点で仕事を理解しろ
14. 時は金なり。ムリ・ムダ・ムラを排除せよ
15. 報連相を常に徹底するべし
16. 報告は簡潔明瞭に。まず結論から話せ
17. チャレンジの上での失敗はいつばいせよ
18. 苦しい時ほど笑顔でいろ
19. 反省したら前に進め
20. 弱き者を助ける精神を忘れるな
21. 他者を理解する努力を継続せよ
22. 利他の心を常にかけて
23. 燃える闘魂、いつも心を熱く燃やせ
24. 常に好奇心を持ち、何事にも関心を持って
25. 外的環境の変化に敏感になれ

26. ひたすら勉強しろ
27. 定時で帰れ
28. 遅刻は恥と知れ
29. 全ては自己責任。他責にするな
30. 法令遵守を旨とせよ

## 経営理念

農業生産法人として人、自然に感謝し、心豊かに社会貢献します。

1. 私たちは、自然に感謝し、食の大切さを守り農業を発展させます
2. 私たちは、人に感謝し、社員とその家族が幸福に生活できる企業にします
3. 私たちは、全てに感謝し、関わった人、地域に喜ばれる企業を目指します
4. 私たちは、社会に貢献するため心豊かに仕事をします

## 社訓

### 1. 協調と協力

1人の社員の力には限界があるが、社員同士の協調と協力には限界は無い

### 2. 整理、整頓

使ったら直す。みんなが気持ちよく道具を使う。次に使う人への配慮。

### 3. ポジティブ

全てにプラス思考。今、現実に行っている事は良いことも悪い事も、未来が良くなる事の為に起こっている。全てに善の考え方。

### 4. レベルアップ

常に人間性、能力の向上を考え自分を磨いていく



## 創業の想い

戦前、赤城の大地に一振りの旗を入れた祖先。赤城開拓史の始まりだ。  
やせた大地に陸稲や芋を植え日々の食料を確保しながらも、そこに、すぐには実らない1本のリンゴの幼木を植えた。  
「子供達に旨いものを食べさせてやりたい。」この想いが80年の年月を歴て豊かな大地に変えていった。

## 感動農業

野菜たちの言わんとすることを感じる繊細な心で  
すばやく行動するやさしさと勇気、決断力を持って  
小さな成長も大きく喜び、謙虚な心でいる  
私たちが大地を耕すことで  
多くの人に豊かさや幸福を与えられるように  
今この時に最大の努力をしよう

## 人づくり、土づくり

私達の命と身体は、すべて食べ物から出来ている。  
その食べ物には動物でもみな植物を介して、土から養分を吸収し光合成によって生命を生産させ成長している。  
つまり私達の身体はすべて土から出来ている。  
健康的で健全な生活をするには健全な食べ物とすることは勿論であり、その為には食べ物への元になる健全な土づくりが必要である。  
さらに健全な土づくりは、健全な価値観と人観、仕事観をもった人がいなければ実現できない。  
私達は健全な価値観を持ち続けるために共に学び、土づくりをして、健康的な作物を育み多くの人に健康と豊かさ、感動を提供します。

### グリーンリーフの使命、目的

#### すべての幸福と豊かさの創造

私達の使命は、関わる人、関わる環境、関わる組織すべてが豊かになり幸福になるために、自ら考え行動し、命を育み次世代に繋ぐことです。

#### 社員の幸福と豊かさの向上

私達は、物心両面で豊になるために、プロ意識と向上心を持って学び、目的に向かい自発的に行動し、仲間を受け入れ仕事を通じて自己成長します。

#### お客様の幸福と豊かさの向上

私達は、お客様に喜ばれることを日夜考え抜き、より良い商品づくりとサービスを向上させることが喜びです。私達の生活や会社は、お客様から頂いた信頼の上に成り立っていることに感謝し、更にお客様に喜ばれる農業を創造します。

#### 会社と地域社会の幸福と豊かさの向上

私達は、適正利益を創出する事で納税し、事業を発展させることにより会社を安定させ、豊かな家庭生活や地域活動と、終身働ける場（ステージ）を作るために日々会社と地域社会を磨きます。

## 私達の10年後の姿（ビジョン）

### 1) 大家族経営

会社で働く人、一人ひとりが老若男女、国籍を問わずその人の長所を活かし、昔の大家族のようにそれぞれの役割を持ち、働いている人たちの子供が働きたい会社にする。

### 2) 健康な食の創造企業

人々の抱えている健康や食に対する不安を取り除ける食の提供をする。

既成概念にとらわれず、有機農産物、加工食品、健康食品、健康補助食品、機能性食品、オーガニックコスメなど、付加価値の高い食品等の開発を行い、多くの人に必要とされ、期待される商品を提供し、なくてはならない生産、加工、販売+お客様の調達、調理食卓、残渣処理、再利用まで行う会社（6次産業+3次=9次産業会社）となる。

### 3) 食卓に並ぶ農産物を年間生産供給できる農業会社

全国に関連農場と理念に共鳴する農業者を持ち組織して、生産レベルで一つの野菜を一年を通じて安定した生産と供給ができる体制をつくる。

更に、その品目を増やし生産は少品目大量生産によりコストダウンをはかり、販売は多品種少量納品を可能にして、生産レベルでデパートに並ぶ野菜と同じくらいの数の野菜を栽培し、お店をコーディネートできる機能と生産品目を持つ。

### 4) 人材育成会社

新規就農者の育成。

技術者、事務系、営業などの農業専門職を育成できる会社。

私達の会社で働いた人が世の中で高い評価をされるような教育ができる会社。

引用：グリーンリーフ株式会社

<https://www.akn.jp/company/rinen.html>



OUR WINES

ワインについて

VISIT US

ご来場の案内

NEWS & EVENT

お知らせ

CONTACT US

お問い合わせ

我々のミッション

## 我々のミッション

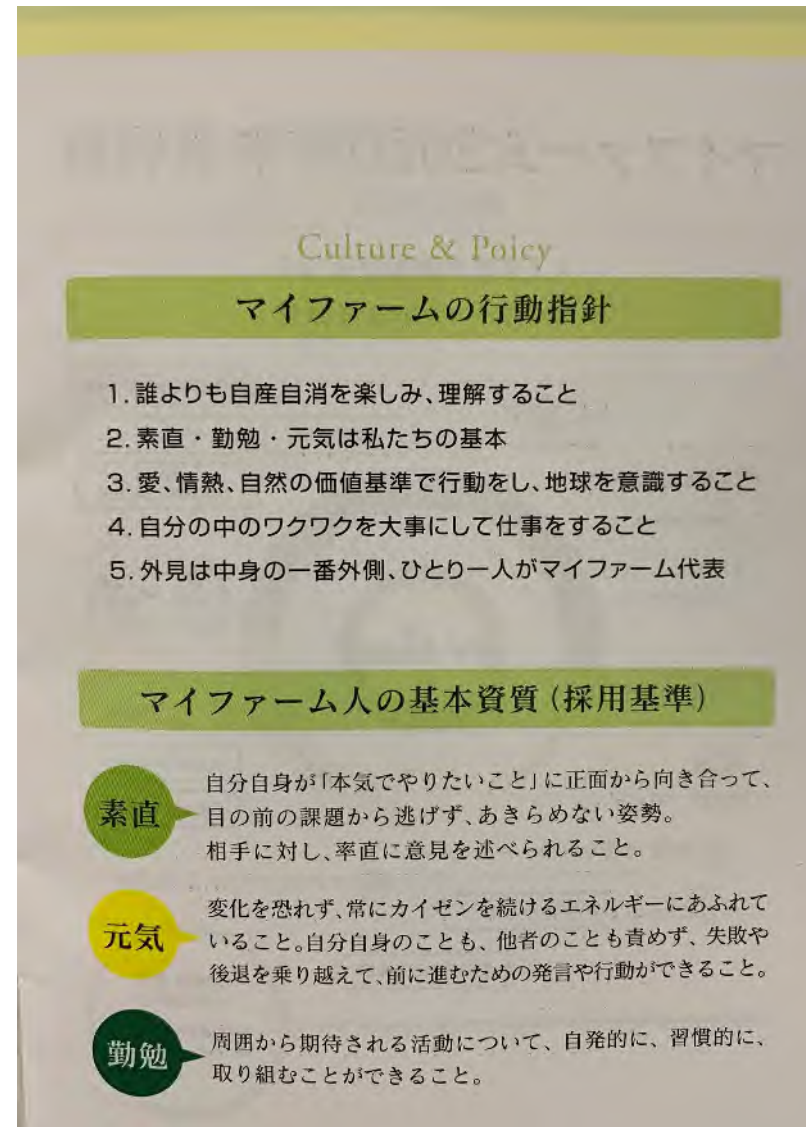
当ワイナリーは1990年、全国でも屈指のぶどう産地である高畠町に創設されました。

我々のミッションは、たとえ100年かけても世界の銘醸地に並ぶ「プレミアムワイナリー」となることです。そのために私たちは「高畠ワイナリー100年構想」という高い目標を掲げました。これまでの「ワイン造り」「モノ造り」を主軸としてきた「モノづくり」の製造会社から、お客様へ、単なるワインだけでなく、ワインのある暮らしや経験（体験）を提供できる「コトづくり」のワイナリーへと躍進するため、日々一歩一歩前進していきます。

そして、高品質なワイン造りに取り組むと共に、このワイナリーだからこそ体験できる、ワインを学べる機会などを設け、これまで培ってきた高畠ワイナリーブランドの価値を高めることで、町の名前を冠した高畠町や地元の契約農家の方々に恩返しできるよう、更なる持続的成長を目指し、常に新しいことにチャレンジしてまいります。

引用：株式会社高畠ワイナリー <https://www.takahata-winery.jp/aboutus/mission.html>

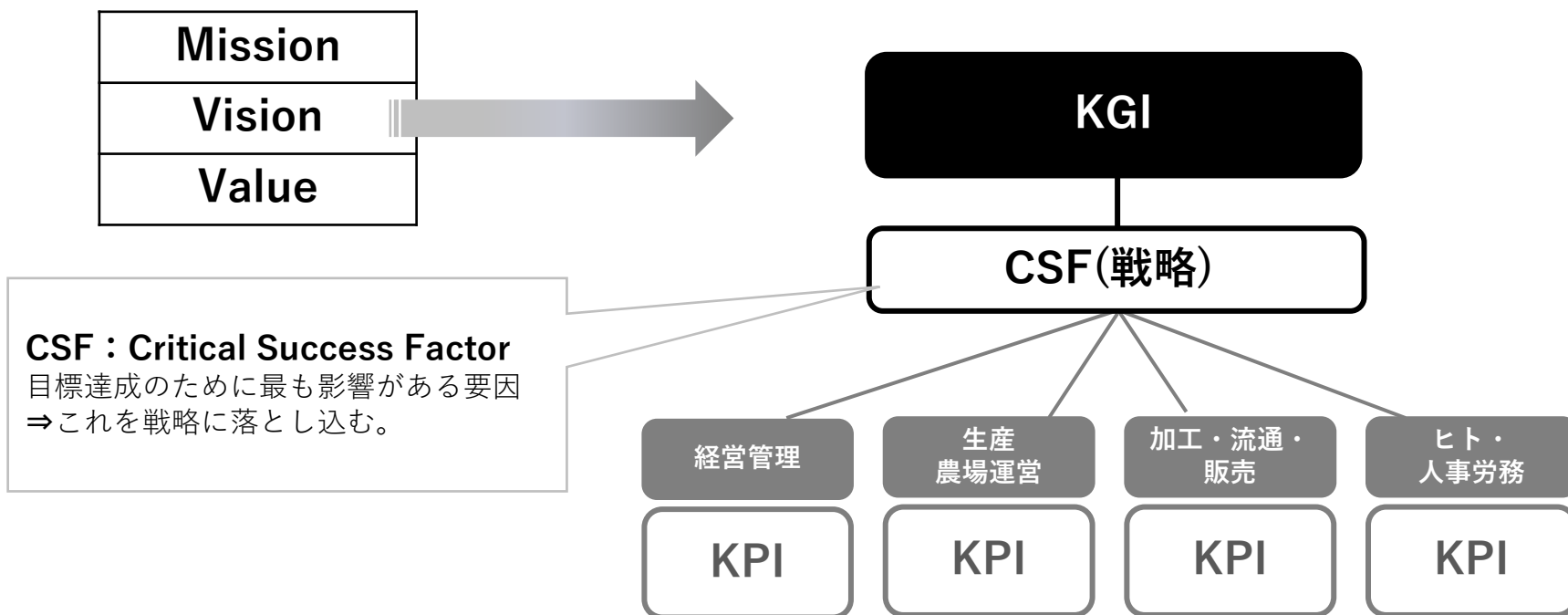




## 自組織のMVV・KGIを振り返る/設定する

Fill in the Worksheet  
「分析ワークシート」

MVVとKGIについて、ワークシートに入力してみましょう。



- ✓ 自分の経営体の規模感によって目指すべきゴール（KGI）の数を設定。
- ✓ KGIは必ずしも1つにする必要はなく、事業部が部門ごとに分かれていて、経営体が大きい場合は、部門ごとのKGIを設定しても良い◎
- ✓ KGI：一般には、「売上高」「利益率」「成約数」といった事業活動の最終的な目標や特に重要な数値が設定される。
- ✓ KGI（Key Goal Indicator:重要目標達成指標）→KPI（Key Performance Indicator）→アクションプランの設定をしていく。

受講メンバーのミッション・ビジョン・バリューとKGI、CSFを考察する。

※個人情報の為、掲載なし



## 目標設定のポイント（今後の参考）

### SMART

<b>S</b> pecific	具体的に、定量的に（数値で示す）
<b>M</b> easurable	計測できるように
<b>A</b> chievable	チャレンジングだが達成可能なものを 無茶なゴールを設定しない
<b>R</b> elated	経営目標に関連させる
<b>T</b> ime-bound	期限を設定する

## 課題の深堀り

Fill in the Worksheet  
「分析ワークシート」

ロジックツリーを使って問題の全体像を把握し、原因を分析しましょう。

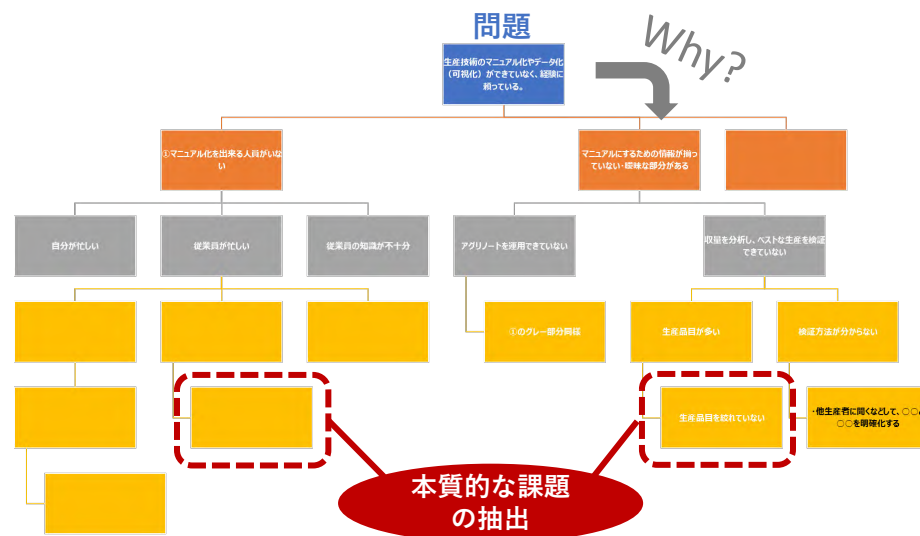
ロジックツリーとは：

問題をツリー状に分解し、その原因や解決策を論理的に探すための手法

問題解決のためのツリーでは、“なぜ?”で原因を掘り下げることにより、本質的な課題はどこにあるのかをさぐり、取り組みの優先順位を決める場面でも役立つ。  
※ロジックツリーは他にも、「物事の要素を分解する」「問題の解決手法を検討」「KPIを細分化」するときにも使われます。

### 【作成にあたっての注意】

- ✓ 漏れなく網羅的に、ダブリなく、を意識すること
- ✓ 外部要因に影響されるものなのか、内部要因で解決できるものなのかを意識（そのほか、自分/他者（従業員等））
- ✓ “自分が”“どういうアクション”を取るべきか、まで深堀りする





## SWOTとは

### 内部要因

<p><b>強み (Strengths) :</b> 目標達成に貢献する組織 (個人) の特質</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 引き売りを起点に販売起点の社風が定着</li> <li>・ 農地の集積が進む (兼業化が進捗)</li> <li>・ コアターゲットにあわせた生産品質で、廉価な生産管理を実現 (特別栽培米)</li> <li>・ 役員借入で売上げ相当の資金を調達</li> <li>・ 設備投資を極力抑制し償却コストを抑えている</li> <li>・ ビジネスセンスを持った後継者の存在</li> </ul>	<p><b>弱み (Weaknesses) :</b> 目標達成の障害となる組織 (個人) の特質</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材の定着率が低い</li> <li>・ 組織経営となっていない</li> <li>・ 経理・記録が不明瞭</li> <li>・ ビジョン・戦略・スキル等が明文化されていない</li> <li>・ 技術の向上・開発が脆弱</li> <li>・ 米、桃以外の新規主要事業が未着手</li> </ul>
<p><b>機会 (Opportunities) :</b> 目標達成に貢献する外部の特質</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元に市場がある</li> <li>・ 兼業化の進展から農地の拡大が可能</li> <li>・ 環境変化で国産農産物や環境保全型産業への注目が高まる</li> <li>・ 農業の教育的機能が評価され始める</li> <li>・ 農業の様々な分野への展開が行われ始めている</li> <li>・ 周辺の大規模農業法人の高齢化とリタイア</li> <li>・ 農業労働力 (従業員) の確保が容易になり始めている</li> </ul>	<p><b>脅威 (Threats) :</b> 目標達成の障害となる外部の特質</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済環境の変化で消費構造も変化 (安価な農産物の要求)</li> <li>・ 米の生産調整自由化等で価格下落の恐れが高まる</li> <li>・ 米のコモディティ化がさらに進行</li> <li>・ 農業従事者の極端な高齢化で急速な従事者不足</li> <li>・ 農政変化等の外部要因の影響大</li> </ul>

第3図 A社の経営戦略

### 外部要因

選択と集中→各項目の中で最も強い要素を1～2要素を選択して絞込む。同様に「機会」(チャンス)についても絞り込んで行く→S×Oが、自社の一番の強みになる。

## ■クロス分析

S×O (強み x 機会)	: 強みを最大限に活かしてチャンスを掴む
W×O (弱み x 機会)	: 弱みを克服することで、チャンスを掴む
S×T (強み x 脅威)	: 強みを活用することによって、脅威の影響を抑える
W×T (弱み x 脅威)	: 弱みと脅威によるマイナスの影響を最小限に抑える

優先順位付けと、実行に移す戦略の絞り込み

## 7Sとは

組織改革のための現状分析をするためのフレーム。  
経営要素の相互関係や課題が把握でき、どこの要素に注力すればいいか明確になる。  
高いレベルで整合している必要があるが、組織変革の途中では整合していないのが  
普通→改善する部分を明確にする。

組織体制とは事業戦略を最も効果的に実行するための体制なため、事業戦略とリンクしていないといけない=7Sで検討することができる。

### ハードの3S

- ・ 戦略 (Strategy)
- ・ 組織 (Structure)
- ・ システム (System)

※環境に合わせた最善策を取る



Fill in the Worksheet  
「分析ワークシート」

### ソフトの4S

- ・ スキル (Skill)
- ・ 人材 (Staff)
- ・ スタイル (Style)
- ・ 価値観 (Shared Value)

※強制的、短期間では変わりにくい

## 7Sとは

戦略 (Strategy)	ある一定の目標を達成するために立てられる企業の限られた財的・人的資源の配分を目的とした一定期間の計画ないし行動方針
機構 (Structure)	組織のしくみの特徴（機能的である、分権化している、など）
システム (System)	一定の報告パターンおよび会議形式のようなルーティンな方法
スタッフ (Staff)	企業内の人員を重要な職種・特質別に分類・配分すること（たとえばエンジニア、企業家型、管理のプロなど）。ライン対スタッフといった意味合いではない
経営スタイル (Style)	経営幹部が組織の目標をどのように達成するかという特徴、およびその組織の文化的特質
経営スキル (Skills)	経営の中心人物ないし企業全体の持つ顕著な能力
価値観 (Superordinate Goals/Shared Value)	組織がその構成員に植え付ける理念あるいは指標となるような概念

<https://www.sbb.it.jp/article/cont1/30243>

## 7Sとは

求められる7Sは、外部要因や時代の変化によっても左右される。  
ソフトの4S（価値観、スキル、人材、スタイル）は、すぐに変えることができないので、中長期的に取り組んでいかなければいけない。

	安定成長の時代	市場飽和の時代
戦略	プロダクトアウト （作れば売れる）	マーケティング重視 （顧客をよく見る）
組織	機能別組織 （各人が持ち場をきっちりこなせばよい）	製品別組織＋顧客別組織 （顧客に対してベストな商品提案をしていく）
システム	管理重視、年功序列 （上からの命令を着実にこなす人が評価される）	エンパワメント型 （担当者に権限委譲。権限委譲できる上司や、自ら考え動く担当者が評価される）
価値観	いいものを手ごろな値段で作ることが大事	顧客を見ることが大事
スキル	コスト管理能力	マーケティング能力
人材	製造に強い人材が多い （営業は接待だけしていればOK）	顧客の要望を汲み取れる営業と統括するマーケティング能力のある人間が必要
スタイル	官僚主義的、内向き志向、社内政治重視	顧客を起点とした行動規範

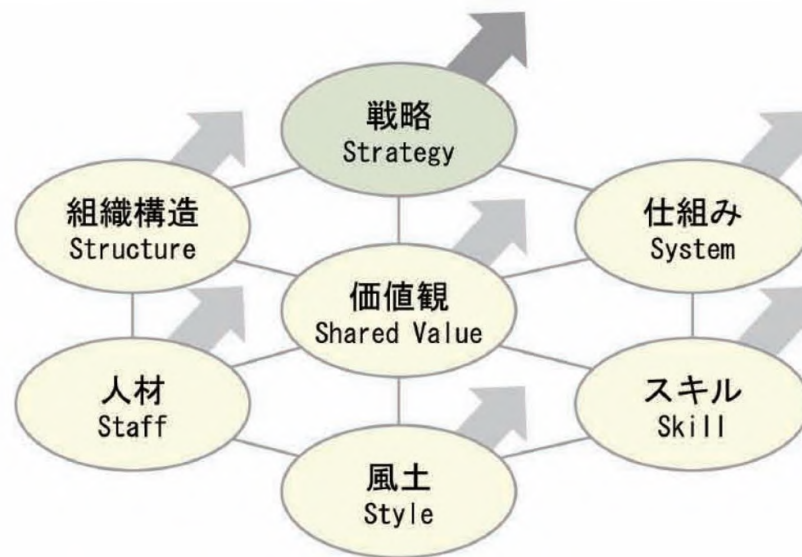
## 7Sとは

横浜DeNAベイスターズ

読売巨人軍

Strategy（戦略）	3点取られたら4点取り返す	王道野球
Structure（組織）	ラミレス監督で成り立っている	規律正しく、紳士
System（システム）	活躍しても年俵は低い	活躍すれば年俵はすぐにあがる
Shared Value（共有の価値観）	目指せAクラス入り	優勝しなければならない
Skill（スキル）	投手力は低い 攻撃力はトップクラス	能力が高い選手が多い
Staff（人材）	選手層が薄い	選手層は12球団一
Style(スタイル)	最後に逆転	決まった役割の人が適材適所にいる

<https://jinzaai.or.jp/57037>

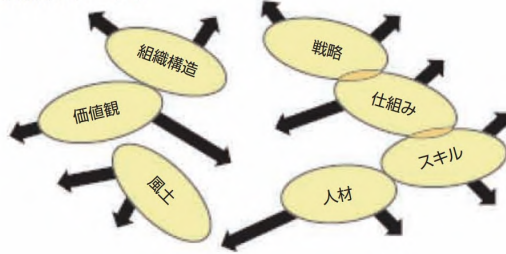


戦略のSに他の6つのSのベクトルを合わせる。



7Sとは  
(うまくいっていない組織)

状況(イメージ)



## それぞれのSの内容

### 戦略 Strategy

- 顧客をみない……勝手な「思い込み」「てんこ盛り主義」「総花的」「掛け声」ばかり
- ビジネスシステムのベクトルが合っておらず、一貫性のある施策がとれない
- 「摩訶不思議」な現象が堂々とまかり通る

### 組織構造 Structure

- 機能別組織で、しかも細分化しすぎたため迷宮型組織になっている……このため機動力が発揮できない
- ミッションが不明確な上、重要な役割が抜け落ちている

### 仕組み System

- 権限も責任もはっきりしない……だから非生産的な会議が続く。誰も痛みを感じない
- うまく動くための連携の仕組みがデザインされていない

### 人材 Staff

- 過去の成功体験をアンラーニングできないリーダー層
- これに戦いを挑めない中間層
- 厭戦気分・戦線離脱が広がるスタッフ層

### スキル Skill

- 全体観を持ちながら事業や組織をうまく運営するためのマネジメントスキルが弱すぎる
- 戦略立案やコミュニケーション、問題解決に必要な基本スキルが弱い……このため、目に見えぬ膨大なロスが発生

### 風土 Style

- 内向き官僚主義……言い訳が通りやすく、当事者意識が希薄
- オールドカルチャー……デジタル時代に必要なテンポ／リズム感がない
- 因果関係の「因」を強化する努力をせずに、「果」を追い求める  
(構造的な改革より、高いゴール設定や即効性を好む)

### 価値観 Shared Value

- 大艦巨砲主義……大きさ(数字)重視、満艦飾(てんこ盛り)好き
- 「我々が市場をよく知っている」……だから市場から学ぼうとしない
- これまで何度かあったように、いずれ世の中をリードするカリスマが出てくると期待する(カリスマ降臨願望)