

労務管理論

銳農經營塾

講師：橋本將詞社会保険労務士事務所 橋本將詞

自己紹介



社会保険労務士

●農業経営を人事面からサポート。

集荷人

●上鳥羽の生産者から教わった京都の野菜作りの伝統をつなぐ。

- ・ 農業労務管理
- ・ 就業条件の作成
- ・ 労働時間管理
- ・ 安全衛生管理
- ・ 賃金管理
- ・ 採用・教育・研修
- ・ 人材育成
- ・ 事業承継
- ・ その他、農業経営における「ヒト」にかかわることすべて。

橋本 将詞 昭和47年12月17日生
 京都市南区上鳥羽苗代町1-2 メゾンプランシュB 403
<http://sr-hasimoto.com> sr.hasimoto@gmail.com

平成13年3月 橋本将詞社会保険労務士事務所開業
 平成22年4月 特定農作業従事者団体 京都農業有志の会 設立



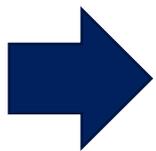
地元生産者の生産された野菜を、京都中央市場に委託販売する仲介をする仕事

- ・ 農業応援隊
- ・ 食育指導員
- ・ ボランティア
- ・ 集荷業



講義後の姿

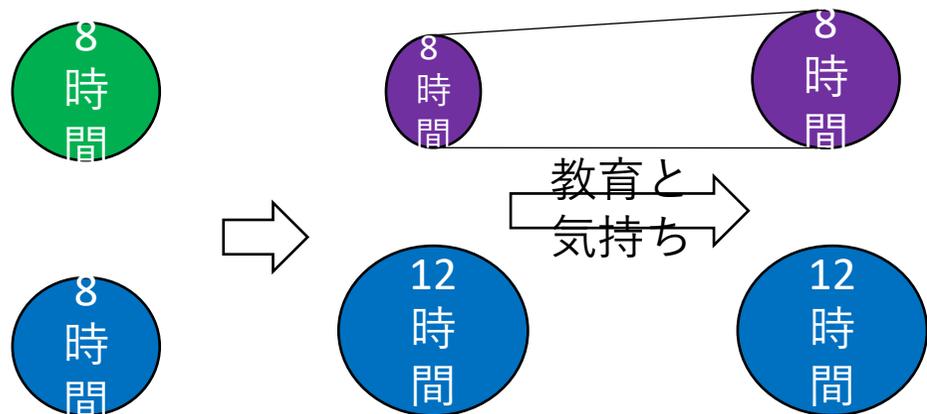
- ✓ 人材活用するための最低限の条件として労務管理があることを理解する。
- ✓ 労働基準法の知らなければならない部分を理解する。
- ✓ 他産業がどのような労務管理を行っているかを知る。
- ✓ 使用者と労働者との決め事が必要だということを理解する。
- ✓ 自分が何を求めているのか、同時に労働者が何を求めているのか、知る。
- ✓ 農作業安全のための取り組みは、最低限の補償として取り組むべきこと。
- ✓ 働き方改革の中で、農業が、今何に取り組むべきかを考える。



これから学ばれる鋭農経営塾での「ヒト」に関わること、すべてにおいて、学んだことを実践するために必要となる（労務管理に対する）意識と知識をもつこと。

本日の講義を、実践しないと「人」はいなくなります。

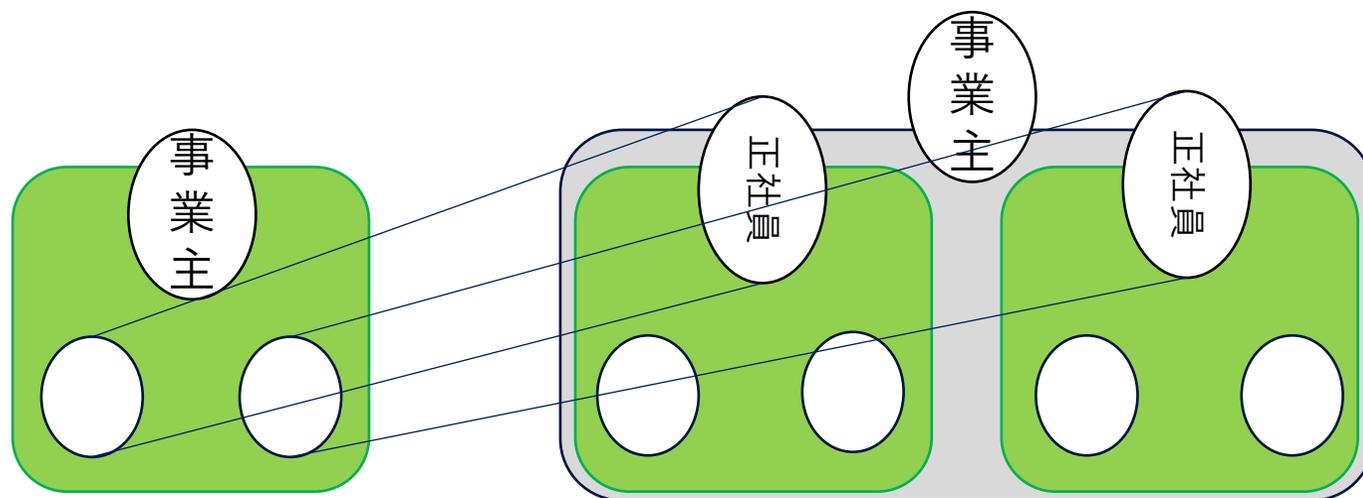
これからの農業には、人材が必要



父と息子の家族経営。父が年齢をかさね、体力が衰える。人を雇うことを考える。

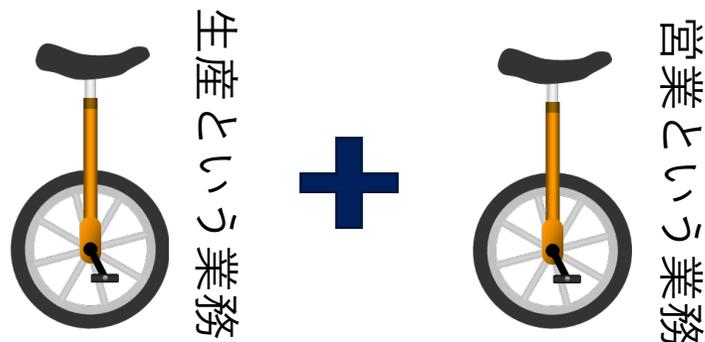
同じ時間でもできる作業（仕事量）は違う。同じ仕事量を同じ時間で行ってもらうためには、経験の積み重ねが必要。

「教育（仕組み）」と「（継続する）気持ち」が必要



ポイントは、効果的な研修と継続できる労働環境

■ 人づくりは、仕組みづくり。



管理という仕組み、マネジメントという手法



「タイヤを大きくする」
という考え方
「自転車を増やす」
という考え方

- ・ 少ない回転で遠くにいける。
- ・ 自分でこがずに目的を達せれる。
- ・ 自分で進みたい
- ・ とかく目的を達したい

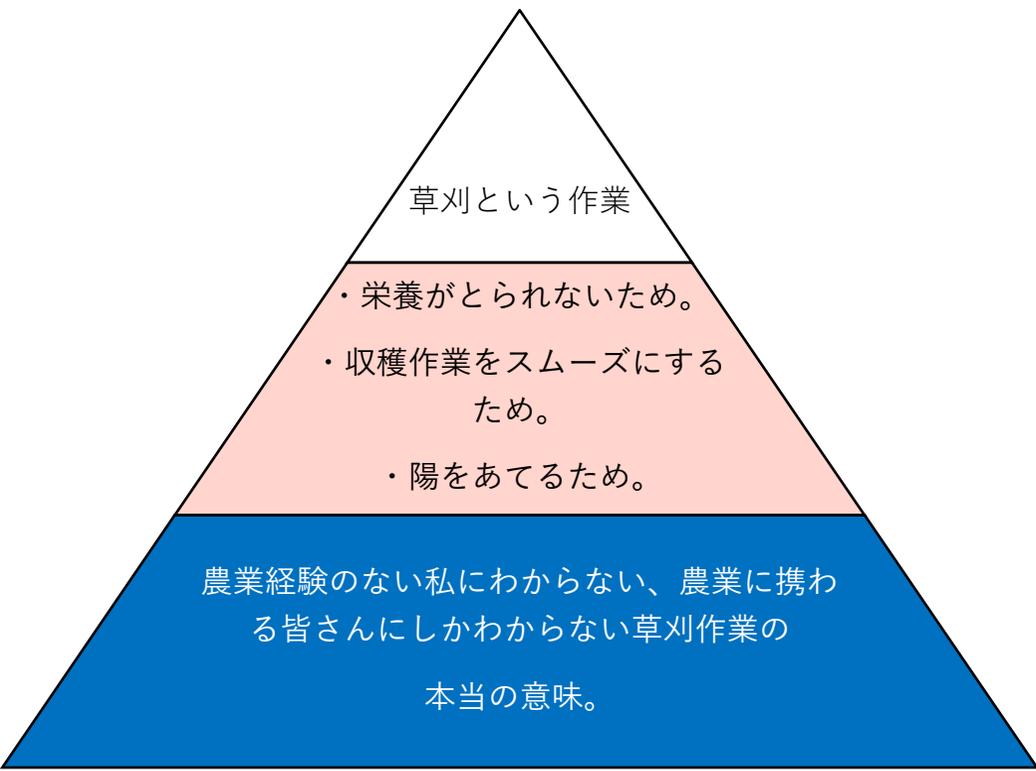
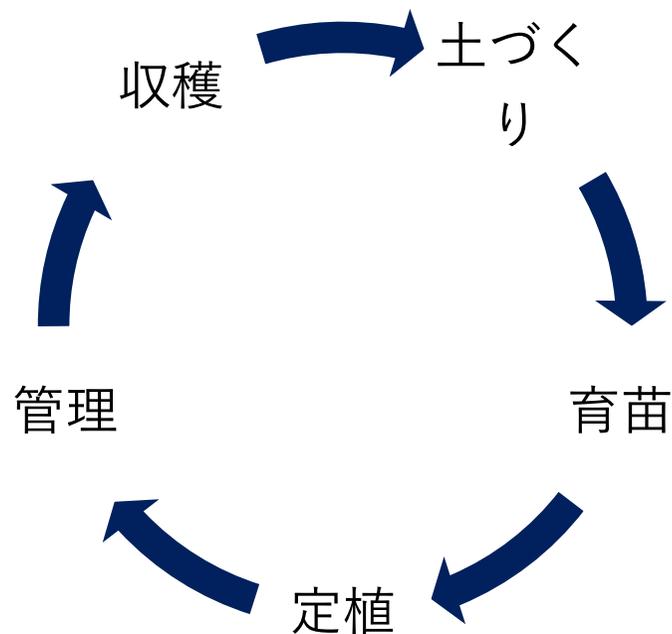
1つのタイヤを自分で漕ぐ発想から、
1人で二つのタイヤを漕ぐ仕組みを作る。

さらに、アクセルを踏めばどこまでもいける
仕組みを作ること。

この考え方がないと発展しない。

永く働いてもらわないと意味がない

農業って、毎日変化あるでしょ。

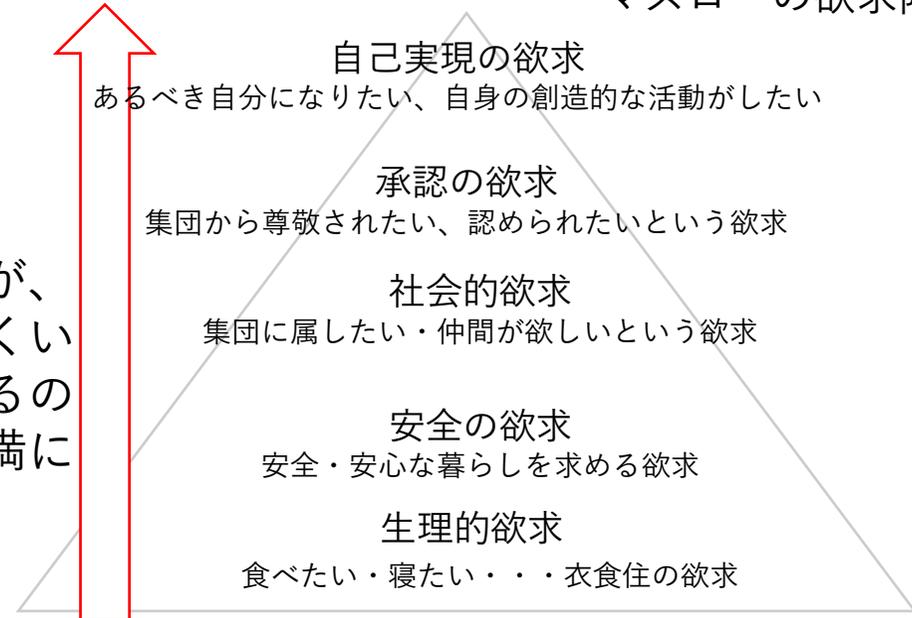


年に数回収穫できるハウス内のみず菜でも、生育時期が違えば気温も湿度も毎日違います。畜産も養鶏も生き物・・・を扱う第一次産業は、昨日と同じはまずありません。つまり、毎日学ぶことばかり。作業が大変な上に、学ぶ意識を継続させるのは、並大抵の努力ではありません。

永く働いてもらうための環境として・・・

マズローの欲求階層論

ハーズバーグの動機づけ
衛生要因は、満たされないと不満に思うが、
どんなに満たしてもやる気につながりにくい
要因。満たされるとさらにやる気をもせるの
が動機づけ要因。ただ、逆になくても不満に
はならない。



衛生要因（働きやすさ）

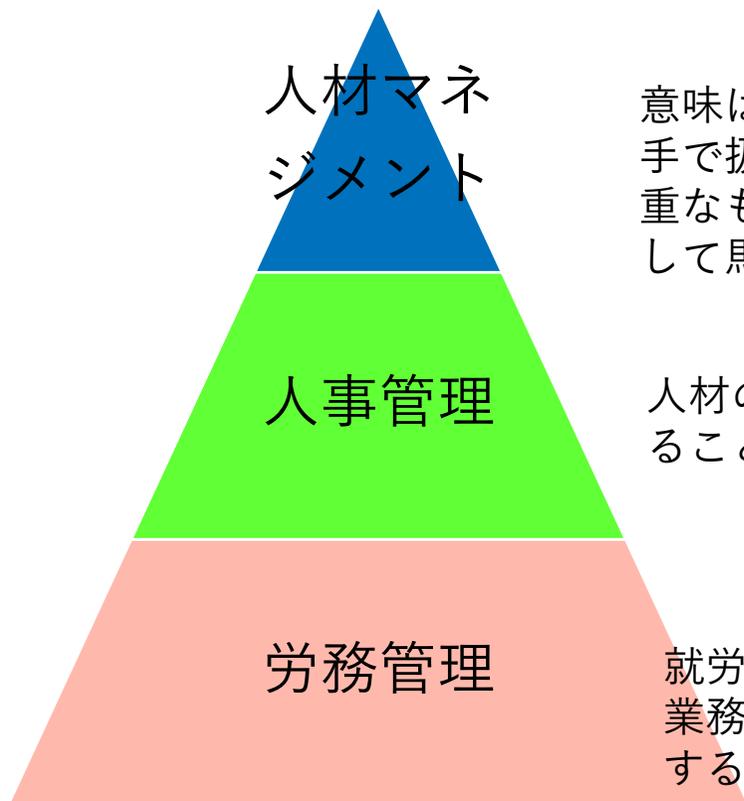
- 労働環境（労働時間、休日）
- 給与、賞与
- 上司、同僚、部下との関係

動機づけ要因（働きがい）

- 達成感
- 役割の実感
- 成長、キャリアアップ

	衛生要因が満たされている	衛生要因が満たされていない
動機付け要因が満たされている	不満はないし ヤル気も充実している	ヤル気はあるけど 不満がある
動機付け要因が満たされていない	不満はないけど ヤル気もない	ヤル気はないし 不満もある

労務管理が基本です。



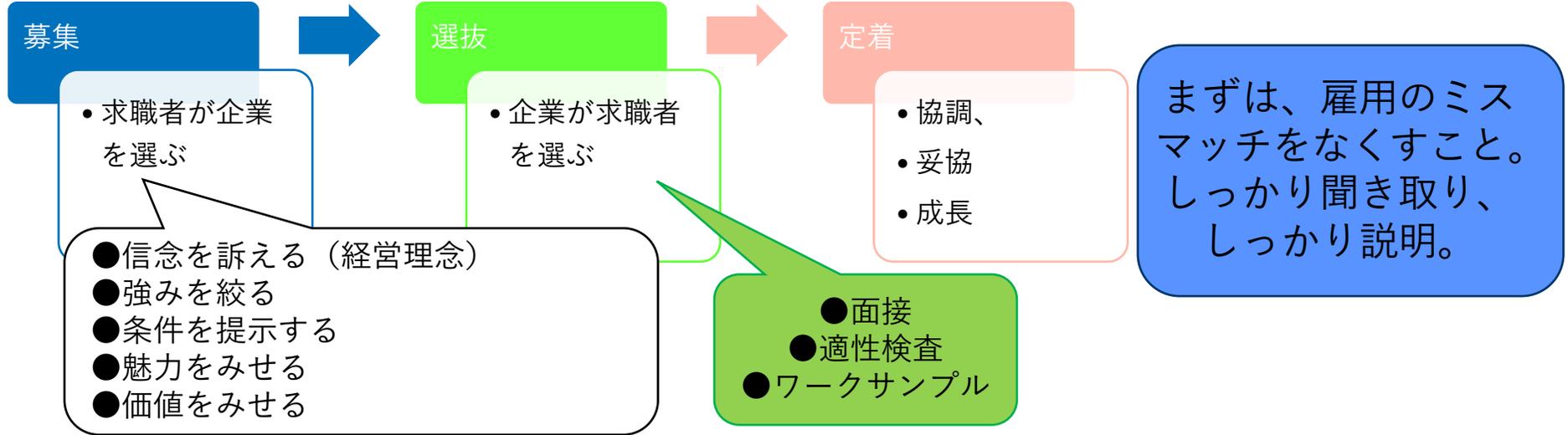
意味は「うまくやる」。語源は伊語の「manus」手で扱う、馬を馴らすという意味。馬は非常に貴重なもの、従わせるだけでなく、信頼関係を構築して馬に行きたいところに連れて行ってもらう。

人材の適正配置や処遇の決定や人材育成に関することなど、働き方を管理する。

就労日や休日の決定や労働時間の管理など、業務上災害の対応など働くための条件を管理する。

基礎部分があつてのってっぺん。

労務の始まりは面接から。



聞いてはいけないこと	
本人に責任のないこと	本来自由であること
<ul style="list-style-type: none">● 本籍・出生地● 家族に関すること● 住宅状況● 生活環境、家庭環境	<ul style="list-style-type: none">● 宗教、支持政党● 人生観、生活信条● 思想、購読新聞、愛読書

面接の進行

雑談 (緊張をほぐす)

経験を聞く⇒掘り下げる

志望動機

経営理念、目指すところ

会社の待遇、勤務内容

感想、展望等

揃えなければならない書類・帳票

賃金台帳

- 労働日数と労働時間
- 賃金詳細、控除額

労働者名簿

- 氏名・住所
- いわゆる管理簿

出勤簿

- タイムカード
- 押印形式

雇入通知書

- 法に定められた記入項目
- 条件の詳細

上記は、法定三帳簿（賃金台帳、労働者名簿、出勤簿）といい、「法定」とあるように、法に定まって揃えておかねばならないものです。労務管理書類として必ず事業所に備え付けが必要で、労働基準監督署やハローワークなどへの手続きの際に必ず提出を要求されます。アルバイトなど非常勤にかかわらず日雇い労働者であっても作成することが必要です。

雇入通知書の中身①

トラクターを購入するときも、新しいお客さんと取引するときも、必ず行うことが契約内容の確認です。「人を雇う」といいますが、これも「雇用契約」という契約です。働く条件を気にするのは雇われる側も同じです。条件がしっかりと定まっていないと、「大丈夫か？」と不安に思われるのはもちろんのこと。もし、最低条件を定める労働基準法などを下回る条件で雇うと、その条件は無効となり、法律に定める条件が契約内容となること、ご存知でしたでしょうか。

働く環境は、会社が決めること。法律通りで本当にいいですか。条件はこちらが決めてしっかりと把握するほうがいいに決まっています。

労働条件通知書

年 月 日	
殿 事業場名称・所在地 使用者 職氏名	
契約期間	・期間の定めなし ・期間の定めあり (年 月 日～ 年 月 日)
更新の有無	1 更新の有無 (イ 自動的に更新、ロ 更新する場合有り、ハ 更新しない) 2 最初の3ヵ月を試用期間とします。その間、ご自身で農作業への体力的、精神的な対応について熟慮ください。その後、農業の流れをつかんでいただきます。契約満了前に改めてご自身の考えをお聞きし、弊社の評価(体力、精神力、仲間意識、就労に関する熱意など)とあわせて考慮し、更新の有無を判断します。
就業の場所	弊社管理農場及び施設 従事すべき業務の内容 農作業全般(納品、顧客対応も含む)

契約期間、更新の有無

- 期間の定めがあるかないか。
- 更新をするかどうか。

就業の場所、従事する業務

- どこで働くのか。
- どんな業務を行うのか。

雇入通知書の中身②

始業・終業の時刻、休憩時間、就業時転換、所定時間外労働の有無	1 始業・終業の時刻等														
	月	始業時刻	終業時刻	休憩	就業時間										
	冬季時刻	8:00	17:00	90分	7.5時間										
	夏季時刻	6:00	17:00	120分	9時間										
	<p>○基本的には上記のとおりとする。冬季・夏季の時季については、その年の気候、日照量、寒暖差、降雨量など、天候、自然環境によって切り替えの決定する。</p> <p>2 1ヵ月を平均して1週40時間制を採用し、各月における総労働時間は下記表までに抑えるものとする。</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>月の暦日数</th> <th>所定労働時間数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>31日</td> <td>177.2時間 (≒40時間×31日÷7日)</td> </tr> <tr> <td>30日</td> <td>171.5時間 (≒40時間×30日÷7日)</td> </tr> <tr> <td>29日</td> <td>166時間 (≒40時間×29日÷7日)</td> </tr> <tr> <td>28日</td> <td>160時間 (≒40時間×28日÷7日)</td> </tr> </tbody> </table> <p>○ただし、上記所定労働時間数を超える場合があり、その場合は時間外労働分の賃金を支払う。</p>					月の暦日数	所定労働時間数	31日	177.2時間 (≒40時間×31日÷7日)	30日	171.5時間 (≒40時間×30日÷7日)	29日	166時間 (≒40時間×29日÷7日)	28日	160時間 (≒40時間×28日÷7日)
月の暦日数	所定労働時間数														
31日	177.2時間 (≒40時間×31日÷7日)														
30日	171.5時間 (≒40時間×30日÷7日)														
29日	166時間 (≒40時間×29日÷7日)														
28日	160時間 (≒40時間×28日÷7日)														
休日	<p>休日は、毎月1日から末日までを1ヵ月のうちの6日を休日とする。具体的な日付については、1ヵ月毎に本人の希望を勘案し、毎月25日までは決定する。雨などの天候により業務ができない場合、6日のうちの休日に振り替える場合がある。</p> <p>なお、その他の休日として下記の通りとする。</p> <p>○年末年始シフトによる3日間</p>														
休暇	<p>1 年次有給休暇 雇入れの日から6か月継続勤務した場合→(法令通り)日</p> <p>2 その他の休暇 有給()、無給(慶弔休暇等)</p>														

始業・終業の時刻、休憩時間等

- 朝は何時から、夕方は何時まで仕事なのか。
- 休憩はどれくらいあるのか。

休日

- 休日はどれくらいあるのか。
- 決まっているのか。どのように決めるのか。

休暇

- 休暇はどうなっているのか。
- 身内が亡くなったときは休めるのか。

雇入通知書の中身③

賃金	基本給 月給 時給 日給 円
	基本給は、生活給と職務給を合算したものとし、今後変動する。
	2 諸手当の額又は計算方法 イ (通 勤 手 当 円 / 計算方法: 実費×出勤日数) ロ (家 族 手 当 円 / 計算方法: 扶養人数× 円) ハ (手 当 円 / 計算方法:) ニ (手 当 円 / 計算方法:)
	3 所定時間外、休日又は深夜労働に対して支払われる割増賃金率 イ 所定時間外 法定超 (0) %、所 定 超 (0) % ロ 休 日 法定休日 (0) %、法定外休日 (0) % ハ 深 夜 (25) %
	4 賃金 締切日 (毎月末日)、支払日 (翌月 10 日) 5 支払方法 (銀行振込み)
	5 労使協定に基づく賃金支払時の控除 (無, 有 ()) 6 昇 給 (有 (会社業績、個人職務能力等を総合的に判断して検討), 無) 7 賞 与 (有 (会社業績、個人職務能力等を総合的に判断して検討), 無) 8 退職金 (有 (時期、金額等), 無)
退 職	1 定年制 (有 (60 歳), 無) *60 歳以降は 65 歳まで各年契約あり。 2 自己都合退職の手続 (退職日の (30) 日以上前に届け出ること) 3 解雇の事由及び手続 就業規則 条~ 条による
そ の 他	社会保険等の加入状況 要件によって加入

賃金

- 時給、週給、月給
- 手当の有無
- 割増賃金の有無
- 賃金のめと支払いについて
- その他 (賞与、昇給など)

退職

- 定年の有無
- 辞めるときの約束事
- 解雇の事由

その他

- 加入する保険制度。
- 相談体制の事項

2020年4月1日よりパートタイム労働法が改正され、パートタイム・有期労働者法となっています。2021年4月1日より中小企業者も対象とされ、パートを雇い入れる際の明示についても厳しくなっています。(昇給、賞与、退職金の有無)

有期労働契約 更新及び雇い止め 無期転換ルール

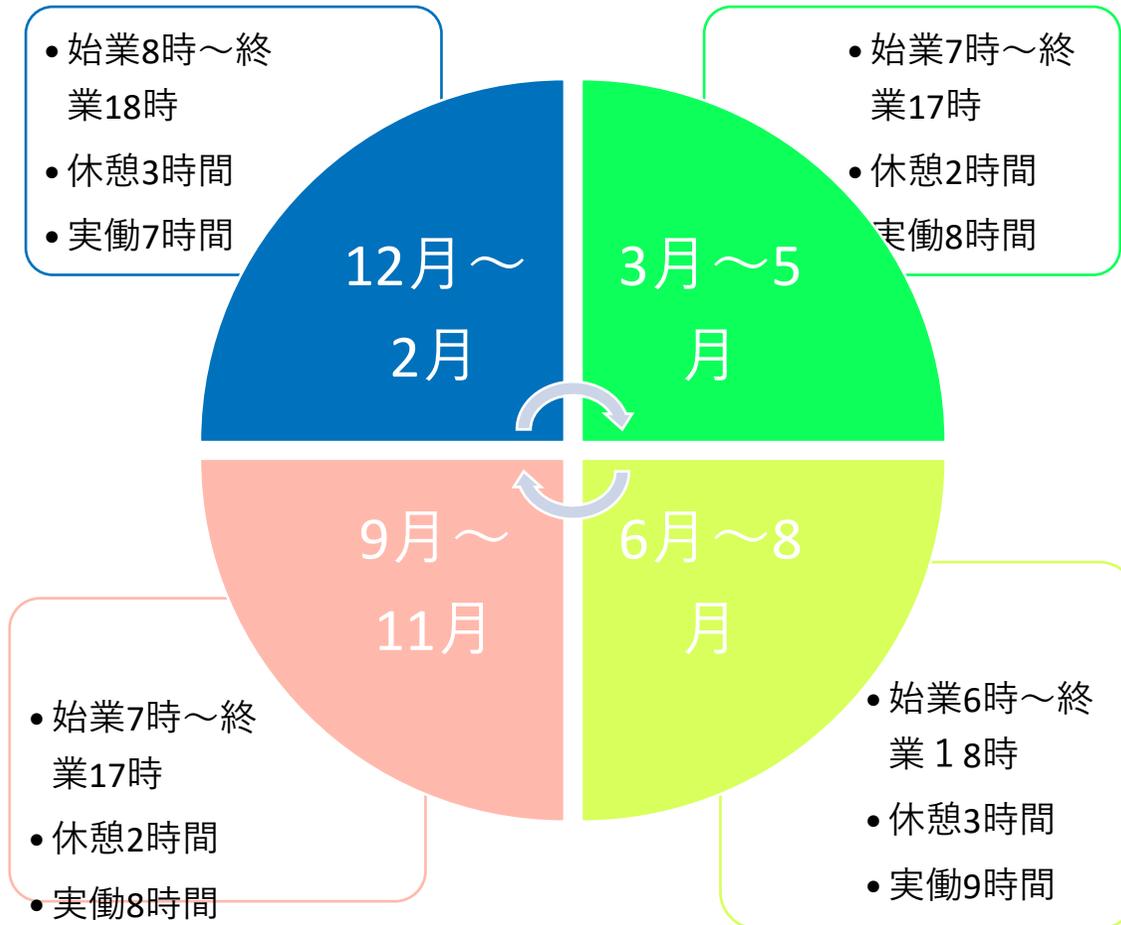


- 期間満了の30日前までに予告が必要（3回以上更新、1年を超える契約期間等）
- 更新しない判断基準を予め明示
- 雇い止めの理由についての証明



有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときに、労働者の申込みによって企業などの使用者が無期労働契約に転換しなければなりません。

始業及び終業の時刻

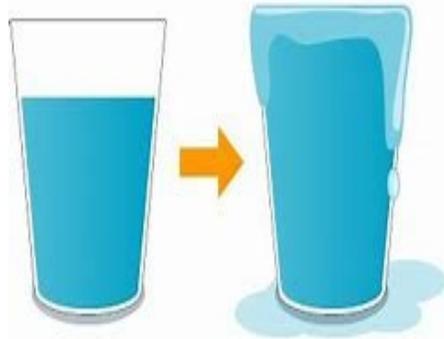


- 農業＝第41条（適用除外）が適用
農業従事者については、以下の部分について、
労働基準法の適用（制約）を受けません。
- 労働時間（第32条～32条の5）
 - 休憩（第34条）
 - 休日（第35条）
 - 労働時間及び休憩の特例（第40条）
 - 時間外・休日労働（第33条 第36条）
 - 時間外労働の割増賃金（第37条）
 - 年少者の特例（第60条）

農業の事情を説明しておくこと
（例）

時季の変更及び始業・終業の時刻は、その年の気候、日照量、寒暖、降雨量や天候など自然環境と作物の成長状況により繰り上げもしくは、繰り下げることがある。

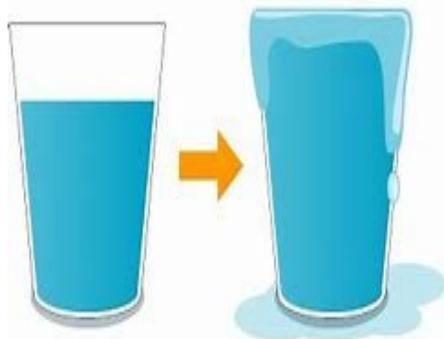
法定労働時間と所定労働時間



法定労働時間（法に定める労働時間）

1日8時間、1週40時間を超えてはならない。

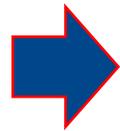
8時間のコップと40時間のコップ。溢れることは違法だが、労働基準法第36条に規定する労使協定を労働基準監督署に届け出ることによって、その協定の範囲内で溢れても違法ではなくなる。



所定労働時間（契約に定める労働時間）

法定労働時間内であって、労働契約時に定める労働時間。

結果として法定労働時間を上回ることができない。契約時の約束（当事者間の同意）で所定を超えて残業させることができる。



そもそも、労働時間の項目が適用されないのが農業。だから、36協定も不要。でも、契約時の約束は守る必要がある。

割増賃金について



時給1000円

8時間 × 1000円 = 1日 → 8000円	1時間残業	1000円 × 1.25 = 1250	計9250円
8時間 × 1000円 = 1日 → 8000円	1時間残業	1000円 × = 1000	計9000円

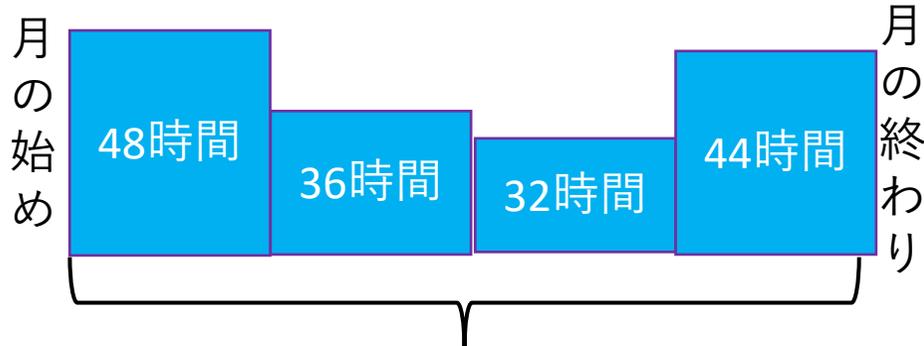


時給1000円

40時間 × 1000円 = 1日 → 40000円	5時間残業	5000円 × 1.25 = 6250	計46250円
40時間 × 1000円 = 1日 → 40000円	5時間残業	1000円 × = 5000	計45000円

農業は、割増賃金について適用除外になっているため、時間外と休日に労働したとしても割増の25%（休日は35%）の手当が不要です。ただし、深夜手当（22時～翌5時）の労働に関しては25%の手当は必要。ただ、払わなくていいから払わない、これで本当にいいのか、考えてみてください。

変形労働時間制



4週160時間 (40×4週) →1か月を平均して1週40時間で納まっている

1月	2月	3月	4月	5月	6月
160	150	160	180	190	190
7月	8月	9月	10月	11月	12月
170	170	190	190	170	160

1年52週×40時間→1年間を2080時間で割り振ると、1か月を平均して1週40時間で納まっている

例えば、1ヵ月30日の週で、週平均40時間の労働とした場合、1ヵ月で何時間の労働時間となりますか。

$$30日 \div 7日 \times 40時間 = 171.5時間$$

31日では？

$$31日 \div 7日 \times 40時間 = 177時間$$

予め、171.5 (もしくは177時間) の労働時間で月のシフトを決めることができる。

夏は忙しい、冬は暇。

という、季節(月)に応じて、労働時間を割り振ることができる。

「契約」において、所定労働時間働いてもらうことで支給する賃金・・・というように、〇〇円もらえる条件として時間数を決めるから。

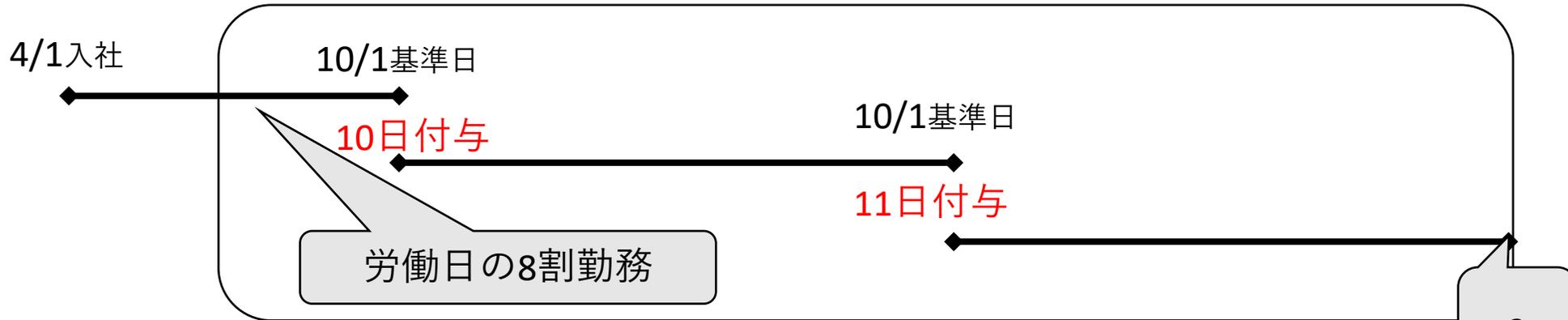
年次有給休暇 ①

年次有給休暇の要件と付与日数

- ・採用後6ヶ月以上継続勤務し、全労働日の8割以上出勤したこと。
- ・上の6ヵ月後は、1年間継続勤務し、その全労働日の8割以上出勤したこと。
- *継続年数は、在職期間。*8割以上出勤は、出勤した日／総暦日

週所定 労働日数	年間所 定労働 日数	継続年数						
		6ヶ月	1年 6ヶ月	2年 6ヶ月	3年 6ヶ月	4年 6ヶ月	5年 6ヶ月	6年6ヶ 月以上
5日以上 30時間以上	217 日以上	10	11	12	14	16	18	20
4日	～16 9日	7	8	9	10	12	13	15
3日	～12 1日	5	6	6	8	9	10	11
2日	～7 3日	3	4	4	5	6	6	7
1日	～4 8日	1	2	2	2	3	3	3

年次有給休暇 ②



働き方改革の一つとして、年次有給休暇が10日以上付与される労働者については、付与から1年間の間に5日は取得させなければならなくなりました。また、労働者毎に「年次有給休暇管理簿」の作成が義務付けられ、3年間保存しなくてはなりません。

年5日の有給休暇を取得させなかったときの罰則
：30万円以下の罰金（1人に対して）

賃金について ①

通貨払いの原則

賃金は、通貨で支払う。口座振替は同意が必要

直接払いの原則

直接労働者に支払う。
使用者には支払いが可能

全額払いの原則

法令や労使協定による
控除は可能。

毎月払いの原則

賃金は毎月1回以上支払う。
臨時手当等は別。

一定期日払いの原則

一定の期日を定めて支払わなければならない。

○賃金決定の最低ルール

国籍・信条・社会的身分によって差別してはならない。（労基法3条）
女性であることを理由として、男性の賃金と差別的な取扱いをしてはならない。（労基法4条）
最低賃金の額以上で定めること。（最低賃金法5条）

最低賃金は、時間額で定められており、比較するには賃金を時間に換算する必要があります。

例えば・・・

年間所定労働日数 260日／月給 120,000円
／1日の所定労働時間 8時間

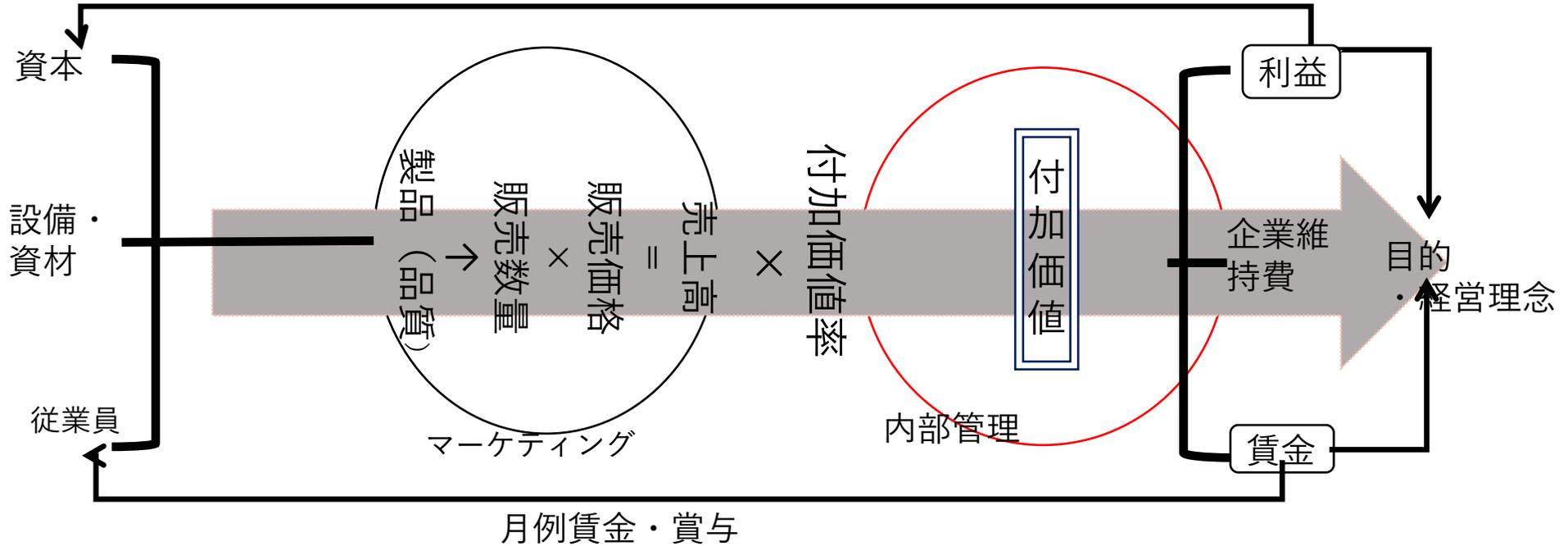
$120000円 / 8時間 \times 260日 \div 12日 \Rightarrow 692.3円$

京都府の最低賃金 909円

結果、最低賃金法違反となり労働契約のその部分は無効（最低賃金法4条）、909円がその方の時給となります。

賃金について ②

配当・再投資・内部留保



月例賃金・賞与

賃金は公正であるべき（中立的また客観的に正しいこと）

- ①労働者及びその扶養者が、健康で文化的な生活ができ、世間一般的な体裁を保持できる水準であるべき。
- ②労働者のその費やされるエネルギーが、健康上の危険度、難易度、必要な知識、技能、習熟度などを保障するものであるべき。
- ③労働者が労務提供することによってもたらした付加価値に**応分する**ものであるべき。
- ④属する企業の人件費支払能力に応じた賃金であるべき。参考) 付加価値による人件費支払限度 窪田千貫著

雇用契約の終了

解雇		使用者の労働者に対する一方的な意思表示による契約の終了
自己都合退職		労働者の使用者に対する一方的な意思表示による契約の終了
合意解約		使用者と労働者の合意によって労働契約が終了
期間満了	労働契約期間の終了	有期雇用契約の期間満了
	定年	就業規則等による定めが必要
	休職期間の満了	就業規則等による定めが必要
労働者の死亡		
営業譲渡・会社の解散等		

* 定年について、高年齢者雇用安定法により、60歳を下回ることができない。また、65歳までの継続雇用制度の導入が必要。

解雇は基本的にできません。解雇の条件の明示とさらに、注意、指導、反省、機会を与える、という段階が必要です。
 解雇そのものが争いとなり、解雇無効という判断が下されることもあります。そうなる・・・

農業経営者からの相談 いろいろ

従業員が、他でバイトがしたいと言ってきました。もっとお金がほしいらしいです。認めていいものでしょうか。

いきなり金髪にしてきた従業員がいます。常にではないですが、搬入先での店頭販売もある従業員です。このまま店頭に立たせることができません。

正社員が3名（7年・5年・3年）おります。7年の社員は子どもが受験生です。弊社は全量を市場に出荷で、売り上げも年によって様々、給与をあげてやりたいのですが、こわくてできません。

大きな事故はないのですが、「ちょっどこすりしました」といって車両にキズばかりつける従業員がいます。あまりにも多いので従業員に修理代を負担させたいのですが。

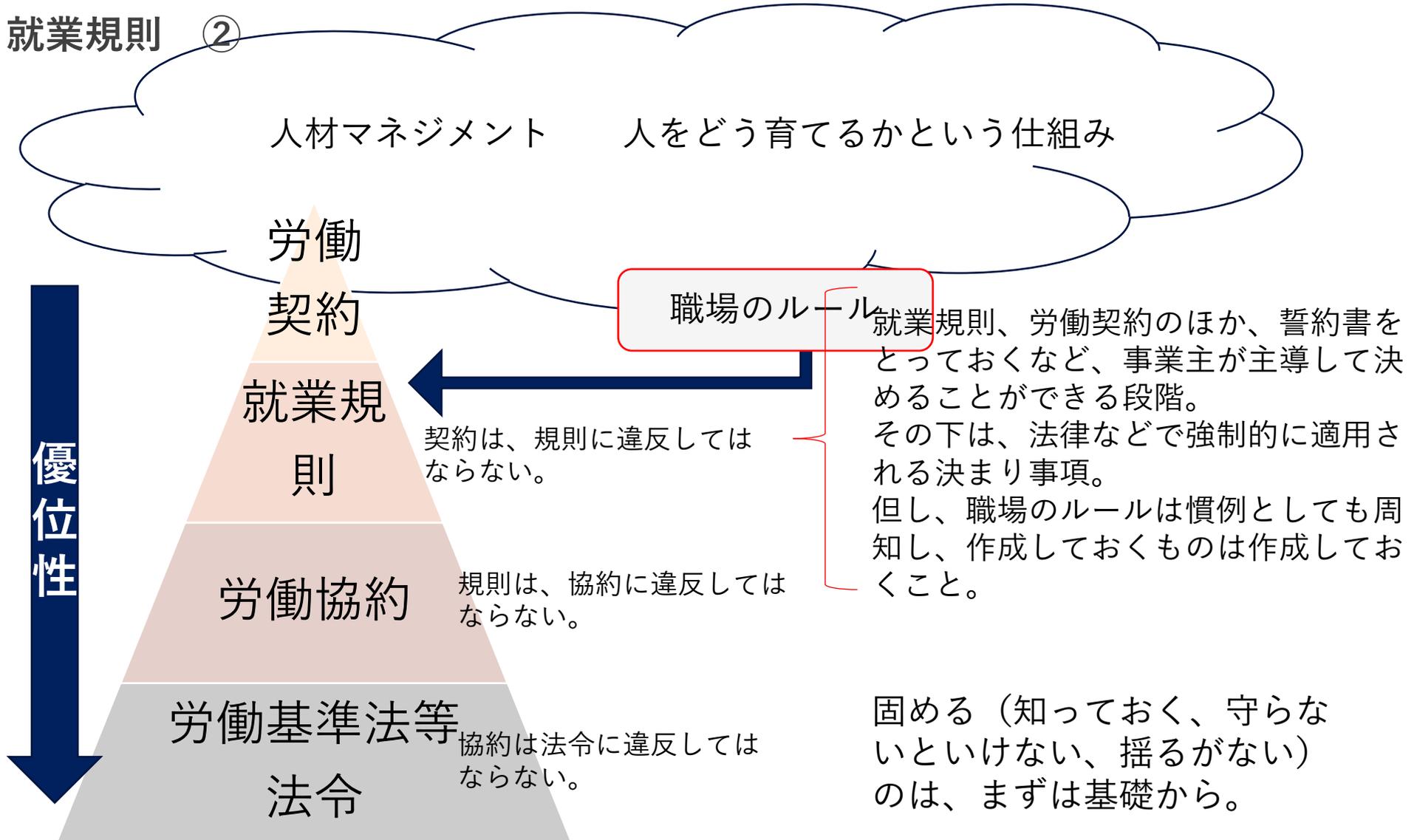
就業規則 ①

そこで、職場のルールがいるのです。それが、就業規則です。
まだ数人しかいないのにと、思われるかも知れませんが、ルールを先に明確にしておくことで、なじまない人には入ってもらわないという明確な枠組みができます。人が増えてから規則を作るのは、「今まで」があるから作れないのです、ルールを作って理解してもらった人だけ雇う・・・。

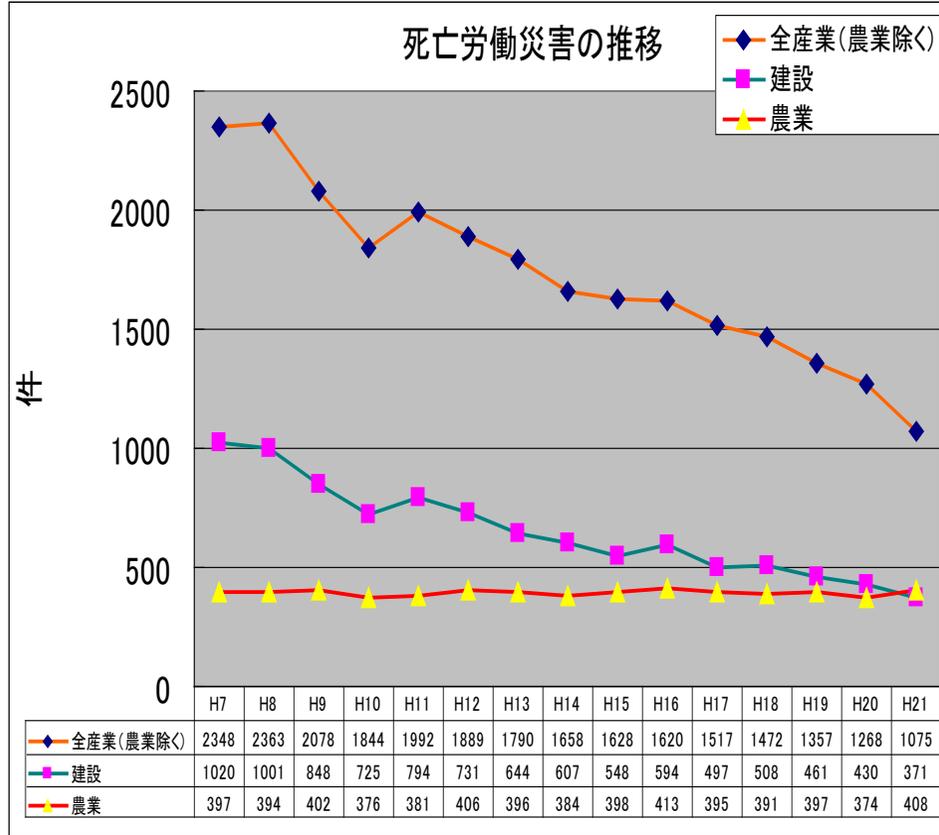
- このマンション内は禁煙です。
- 朝の7時半までにごみ出しをお願いします。
- 5年に1度は管理組合の役職がまわります。
- 毎年の主だった行事には参加をお願いします。
- 駐車場は決まった場所に。
などなど。



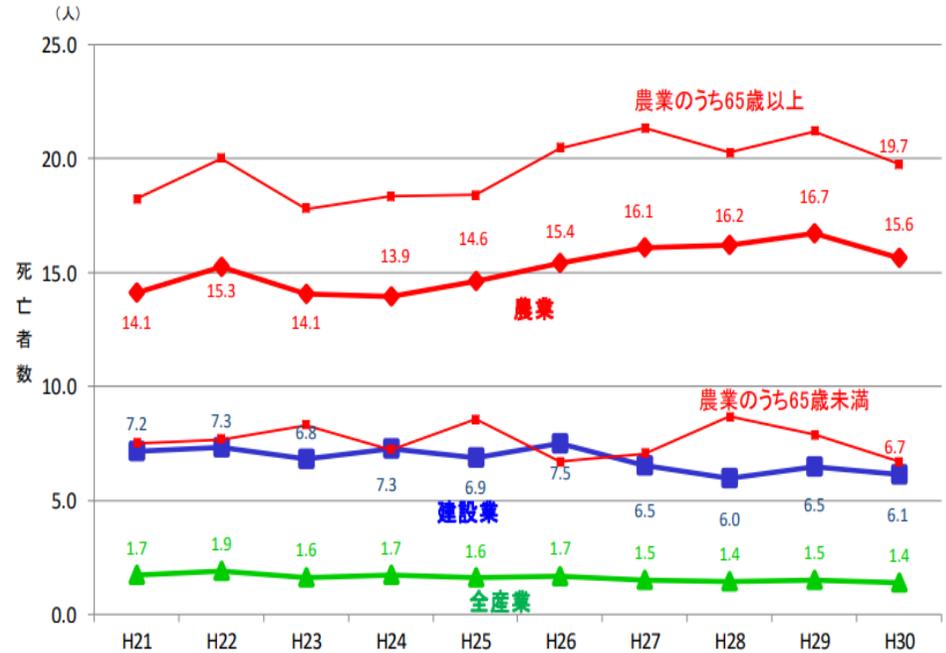
就業規則 ②



農作業中の事故について



10万人あたり死亡事故発生件数の推移



出典死亡者数 農作業死亡事故調査（農水省）、死亡災害報告（厚労省） 就業人口 農林業センサス、農業構造動態調査（農林水産省）、労働力調査（総務省）

知っていますか？ 農作業安全のための指針 農林水産省 平成14年3月（平成30年7月改訂）

http://www.maff.go.jp/j/seisan/sien/sizai/s_kikaika/anzen/pdf/link10_1.pdf

皆さんが作る農作業安全

労災に加入するだけでは不十分！

農作業事故の現状分析

- 毎年400名程度の方が死亡するという現実の認識。
- そこに新たに人を雇い入れるという恐さの認識。

必要な法定教育の実施

- 会社を守るという意味での法定教育の実施
- 時間がない、わからないでは会社は守れない。

安全衛生に対する取り組みの継続

労働法における農業分野は、まだまだ未成熟。もちろん、安全衛生分野においてもまだまだ未成熟。

農業も建設業同様様々な特殊機械を扱いながら、安全衛生法に「農業機械」を想定して規定されているものが少ない現状を鑑み。

他の業種以上に、皆さんが、危険に敏感になり、皆さんが率先して、安全衛生に対する取り組みが必要です。

ちょっと一休みを。

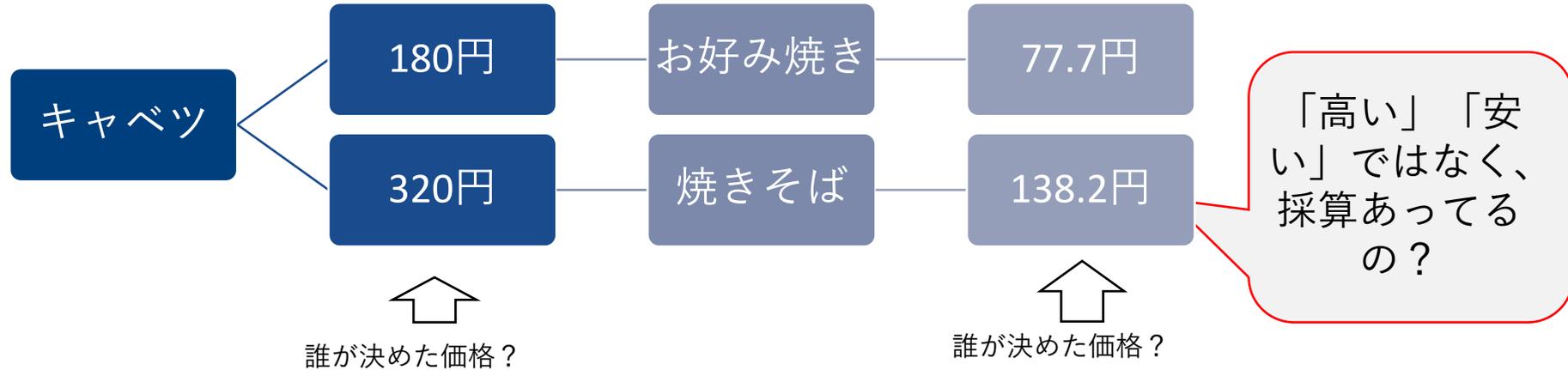


表3 平成25年度野菜の小売価格に占める各流通経費等の割合（品目別）
（100キログラム当たり）（試算値） （単位：％）

	生産者 受取価格 (注)	流通経費				
		計	集出荷 団体経費	卸売経費	仲卸経費	小売経費
だいこん	35.0	65.0	21.8	5.1	10.4	27.7
にんじん	39.0	61.0	17.2	4.8	12.9	26.1
はくさい	37.2	62.8	18.9	5.1	11.1	27.8
キャベツ	43.2	56.8	16.7	5.2	11.1	23.8
ほうれんそう	53.4	46.6	12.7	5.3	7.2	21.5
ねぎ	49.4	50.6	11.1	5.6	9.9	24.0
なす	52.0	48.0	13.0	5.9	7.3	21.8
トマト	49.4	50.6	13.8	6.0	7.0	23.7
きゅうり	54.0	46.0	12.3	5.9	5.6	22.2
ピーマン	50.3	49.7	8.7	5.4	12.8	22.7
さといも	45.2	54.8	10.4	5.1	10.9	28.3
たまねぎ	45.0	55.0	16.9	4.2	9.3	24.6
レタス	45.1	54.9	17.2	5.8	7.5	24.5
ばれいしょ	40.5	59.5	18.2	4.3	11.2	25.8

注：生産者による選別・荷造労働費を含む。荷主交付金・出荷奨励金等およびその他の入金は含まない。

（出典）食品流通段階別価格形成調査（農林水産省）

ちょっと一休みを。

販売価格を決める ことが難しい。

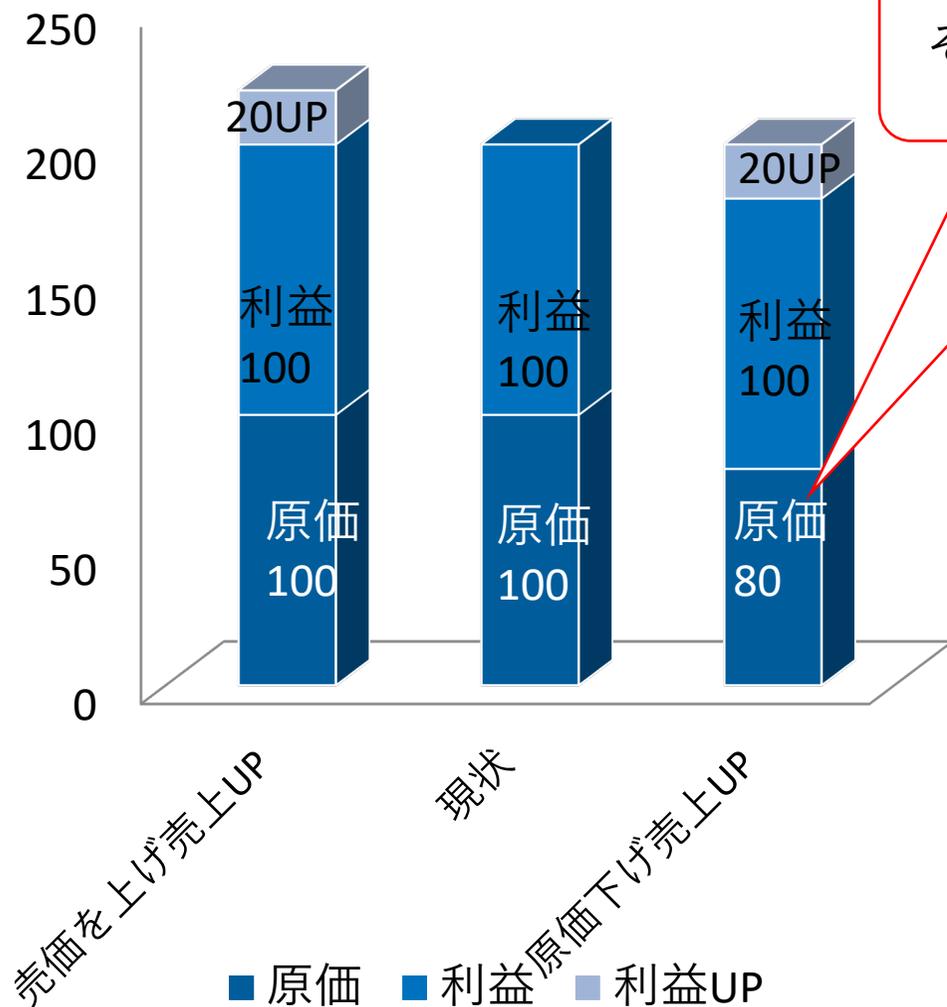
直売所？直接契約？

消費者、買い手が「妥当」「相応」の価格として、「キャベツ1玉180円（小売）」
「1ケース700円（卸価格）」が相場であるという認識に誰も疑問をもたないところが、
農業の難しいところ。

家業→事業へと転換していくなかで、蔓延している相場感も崩していかなければ、現
状にある「何でも国内産」は維持できないのではないか。
採算がとれる特定の作物だけの農業になってしまう・・・可能性が高い。

で、今すべきこと。

利益を上げるために何をする。



まずは、原価を極める
それが、IOT、大規模
化、GAP

流通

- 市場流通から直接契約、直接交渉へ。
- 売価の設定も交渉次第に。

判断

- 付加価値を高めて売価を上げるという方法
- 規模を拡大して収量を増やす、というの方法

必須

- 何れにせよ、原価の見通し（決定）は必須
- 無駄を省く、非効率から効率化へ

上がる最低賃金にどう対応する。

宮崎県の最低賃金
平成30年 762円 ⇒ 令和2年10月 793円に

上がる最低賃金に対して、どのような対策をとりますか？

例えば、最低賃金が580円から600円に上がったとして……。

1 H600
円

=

58分
580円

こういう考え方をするというのも一つです。無駄な「動き」はありませんか。

1時間の仕事を58分で終わればいい。たかが2分ですが、1日8時間として16分。一日の仕事を16分短縮することで、最低賃金の20円UPは影響がなくなります。

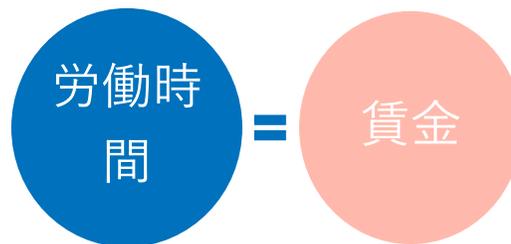
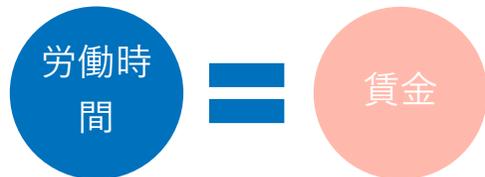
これを倍……1160円の最低賃金が1180円に20円上がったと考えてください。何分短縮が必要ですか？

1年365日、年間100日休みで年間4240分。= 1人70時間→42000円の削減。

「これっぽっち」と考える人は、最低賃金20円UPもこれっぽっちです。

時給と月給の違い

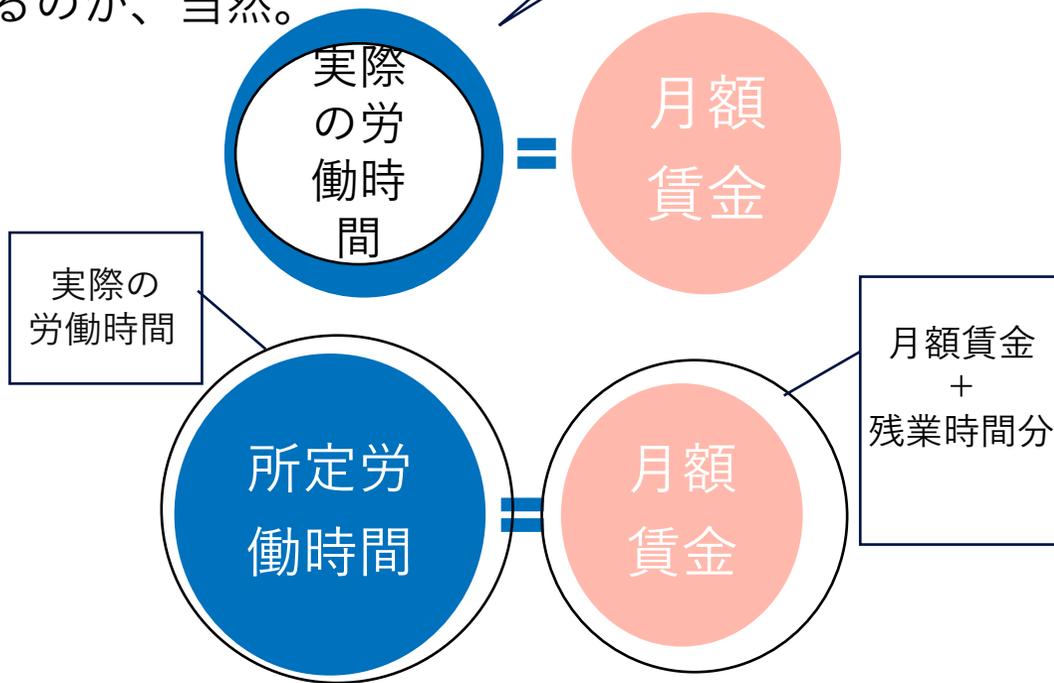
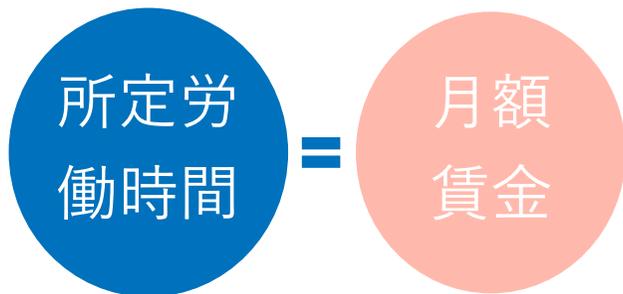
時給の場合



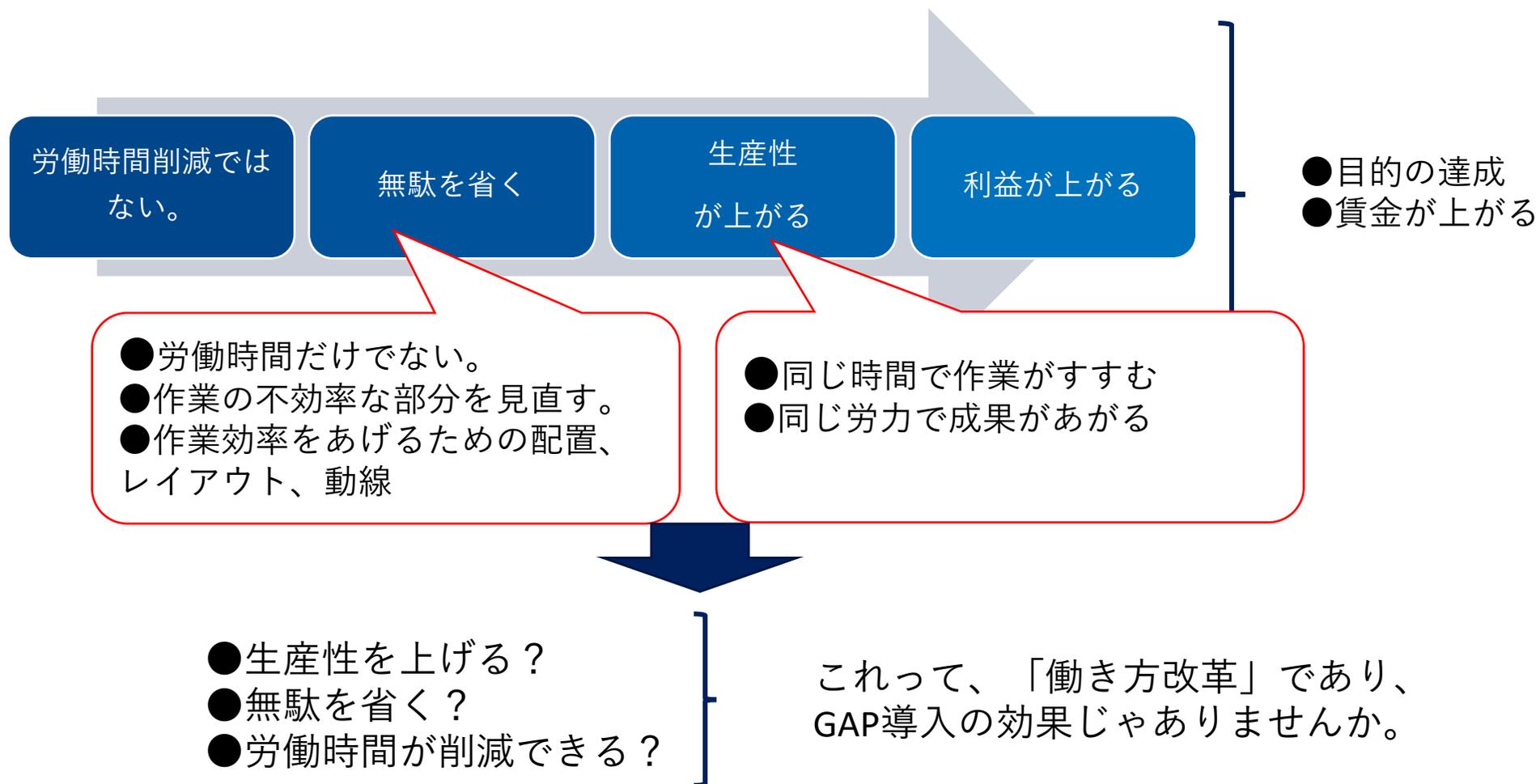
正社員なら、
事業の次の展
開へ

労働時間が長くなれば、賃金も上がるのが、当然。

月給の場合



生産性を上げるとは



働き方改革

我が国は、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面しています。

こうした中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっています。

「働き方改革」は、この課題の解決のため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

厚生労働省「働き方改革の目指すもの」

革働 9き 項方 目改

同一労働同一賃金、非正規雇用の処遇改善

賃金引上げと労働生産性の向上

時間外労働の上限規制、長時間労働の是正

再就職支援、人材育成、教育

テレワーク、兼業、副業柔軟な働き方

女性、若者が活躍しやすい環境整備

高齢者の就業促進

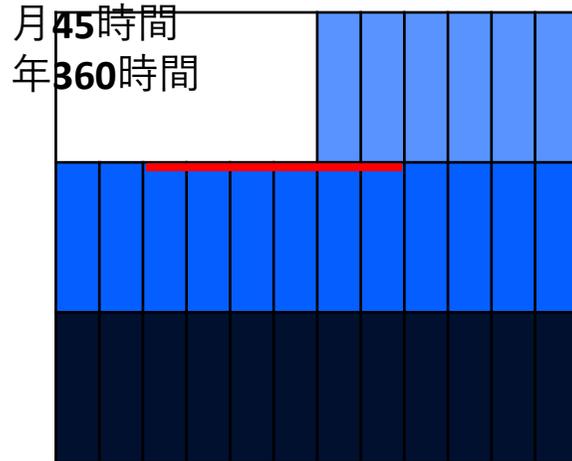
子育て、介護と仕事の両立

外国人材の受け入れ

時間外労働の上限規制

大臣告示による上限
(行政指導)

上限なし (6か月まで)

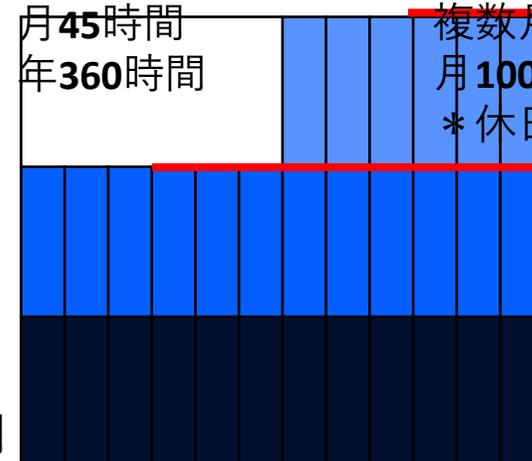


法定外労働時間

法定労働時間
8時間 1週40時間

法律による上限
(原則)

法律による上限
特別条項 (年6か月まで)
年720時間



複数月平均80時間
月100時間未満
* 休日労働含む

法律上、月45時間・年360時間が原則。臨時的な場合のみ超えることができる。

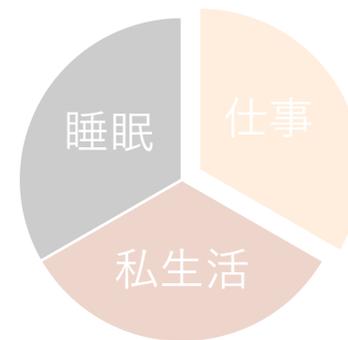
- ・ 時間外労働が年720時間以内
- ・ 時間外労働と休日労働の合計が月100時間未満
- ・ 時間外労働と休日労働の合計について、2ヵ月平均、3ヵ月平均、4ヵ月平均、5ヵ月平均、6ヵ月平均の全てが月あたり80時間以内
- ・ 月45時間を超えることができるのは、6ヵ月が限度

変わる労働環境

ワークライフバランス

起きている16時間。仕事にどれだけ費やすか。私生活の充実が仕事のモチベーションと直結する・・・。趣味や余暇だけではなく、育児など子育ての時間の確保できるなど、個々のニーズにそった多様な働き方を推進することで、労働力の確保、人口減少への歯止めを行うもの。

*育児休業は必ず取得してもらうこと。



同一労働同一賃金

正社員と非正規社員との間において、不合理な待遇差をなくすという考え方。

つまり、同一の労働であれば、同一の処遇、賃金をもらえるようにしようとするもの。

中小企業では、2021年4月よりパートタイム労働法改正。

- 不合理な待遇差の禁止
- 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化
- 行政による事業主への助言・指導。**ADR**の整備

その他、残業代の消滅時効が3年に。（暫定的措置）
（民法に定める短期消滅時効1年が、5年に統一されるため）

農業が適用除外（41条該当）の理由について

労働の対象物が自然物であり、天候、季節等、自然的条件に大きく左右されるため、人為的に労働時間を規制することは困難

41条・適用除外（土地の耕作若しくは開墾または植物の栽植、栽培、採種、伐採の事業）

自然を対象にした農業の特殊性と法における保護が必要なく自然条件により休日が得られるという特殊性によるもの。

まだまだ一括りにはできないが、法人経営、大規模化がすすみ、経営技術が浸透しつつある農業

林業のように、41条該当が妥当かどうか。また、人材確保という観点からも・・・。

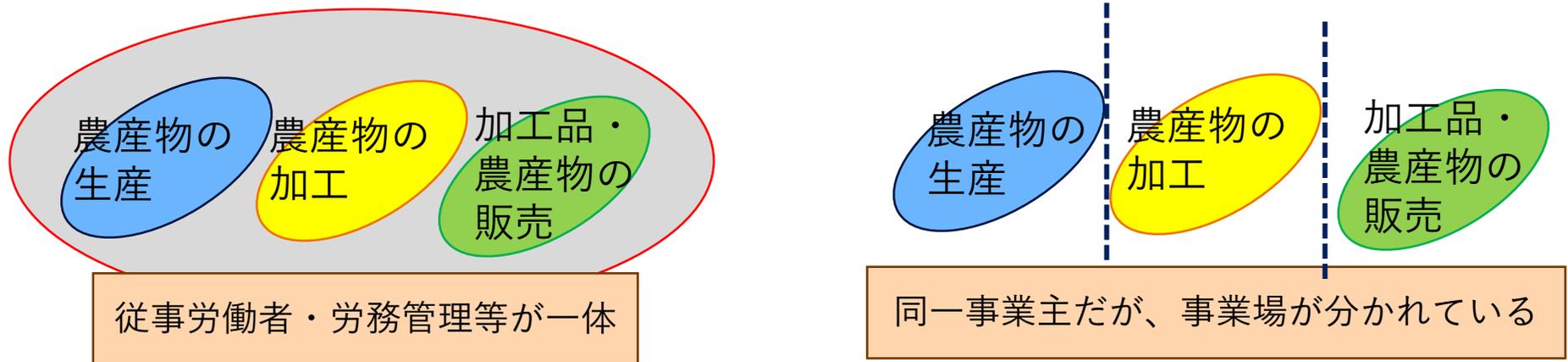
農業者が6次産業化に取り組むときの注意点

労働基準法第41条（いわゆる適用除外 13枚目参照）に該当する農漁業。しかし、加工などに取り組む場合は、労働時間等の規定が適用される場合があります。

○労働基準法の適用は、事業場ごとに主たる業務が何かにより業種が判断されます。

○例えば、農業法人の事業場の主たる業種が食料品製造業と判断された場合、農業生産に従事している労働者も労働時間等の規定が適用されます。

○また、同一の経営主体で、事業場が複数個所ある場合、事業場ごとに適用が異なる場合があります。例えば、直売場は商業、加工場は製造業、農場は農業、それぞれの事業として労働基準法が適用されます。



労働者数、売上高等で主たる業務を判断。また、労働者や労務管理が明確に区分されているとなるとそれぞれ独立したものと考えられることもある。

最後に

「農業の醍醐味」

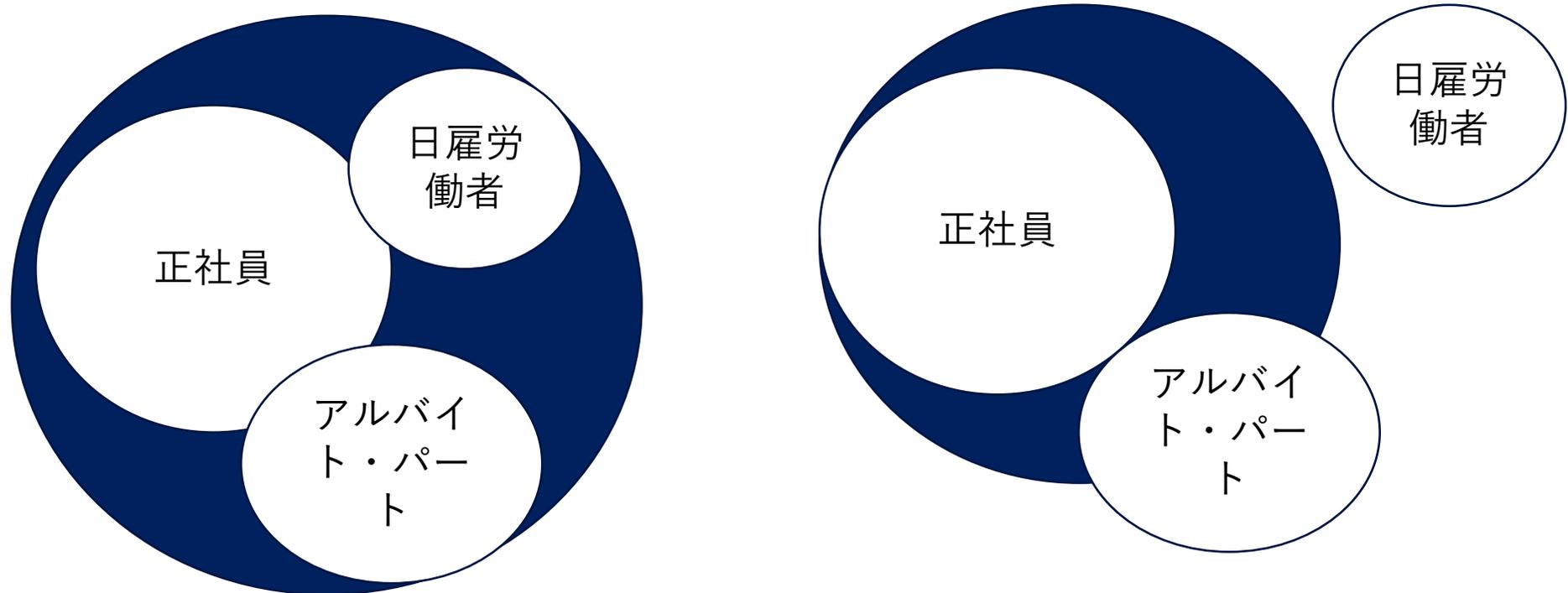
農業に限らず第1次産業とよばれる産業は自然と向き合う貴い産業です。自然の力を頂いて、種から作物になる成長過程を見守り、その命を頂きます。農作業そのものも、日本の四季を感じながら、長い歳月を見守り、ようやく収穫したものを消費者に食べてもらうことは、他の産業とは比べることができないくらい感動を得ることができます。

そのような産業が、働くための生きがいにならないわけがありません。また、その感動を知っておられるのは他ならぬ農業に従事している皆さん（雇用する側）です。労働者として入社された方には、その感動を伝え、体験してもらい、味わってもらえるような仕組みが構築できれば、大雨や大雪が降ったときには、自身の育てた作物が気になってしまうものです。そうなれば、人は定着し、地域の担い手も育ちます。今後、大きく予想される流通の中には、消費者と直接結び付いての販売方法も増えています。そうなれば、労働者には、農業の醍醐味を皆さんに代わってお客様に伝える役割も担ってもらうことになります。

農業がもつ感動を労働者が代弁してくれると考えれば、代弁してくれる労働者に農業のやりがいを伝えると考えてください。それが、人材の定着につながり、貴い産業を守る、こととなると思います。

労働保険(労災と雇用保険)

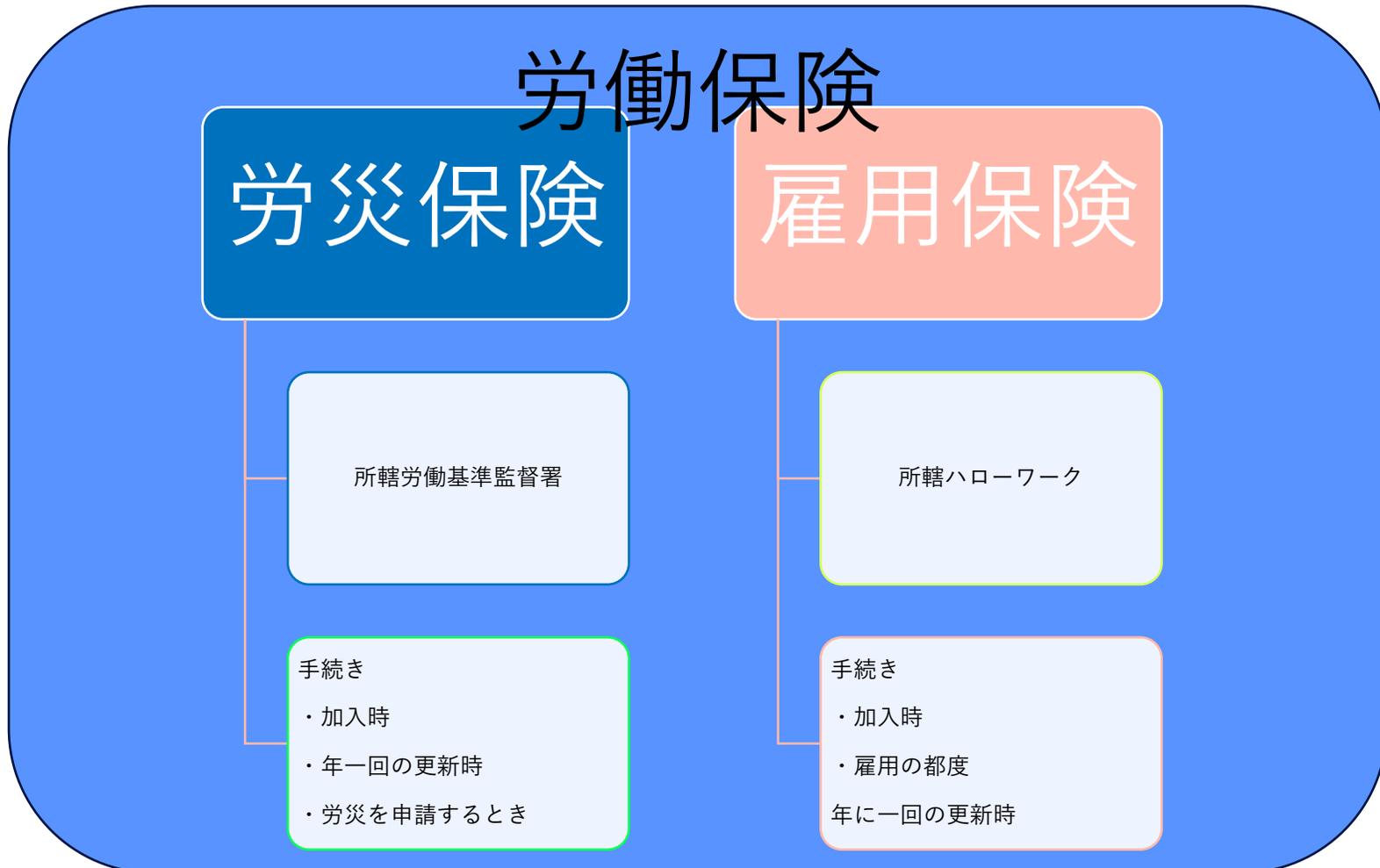
労働保険は、事業所単位で加入する。まずは、事業所として加入し、条件を満たさない者は加入できない・・・という仕組み。



労災は、労働者であれば全て加入対象。加入の対象でないのは、事業主のみ⇒特別加入

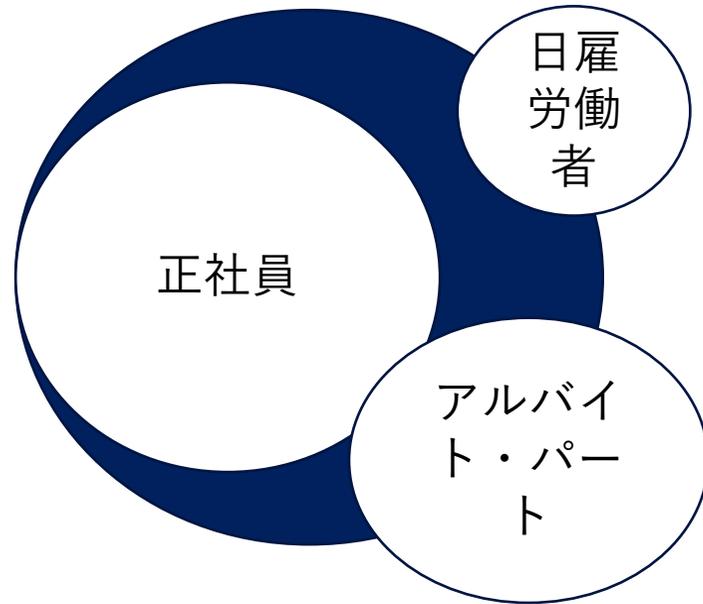
雇用保険は、原則として全員。ただ、**30日**以上雇用の見込みなく、**週20時間**未満であれば、対象外。事業主も対象外

農業は二元適用事業



* 但し、労災に関し、事業主が特別加入しているときは、基本的に手続きは事務組合を経由して行う。（労災申請以外）

社会保険(健康保険・年金)



基本的には、正社員の3/4以上程度の働き方であれば、加入。それ未満なら加入できない。ただし、2016年10月より501人以上の大企業の労働者、加入対象が広がる。51人以上の事業所は20時間以上で加入・・・と将来的には加入幅が広がる。(支え手を増やす傾向)

保険料負担ばかりが目立ちますが、実は、社会保険には、メリットがたくさんあります。

老齢厚生年金・老齢基礎年金

- 厚年加入期間は国年にも加入
- 老厚には、配偶者加給などメリットあり。

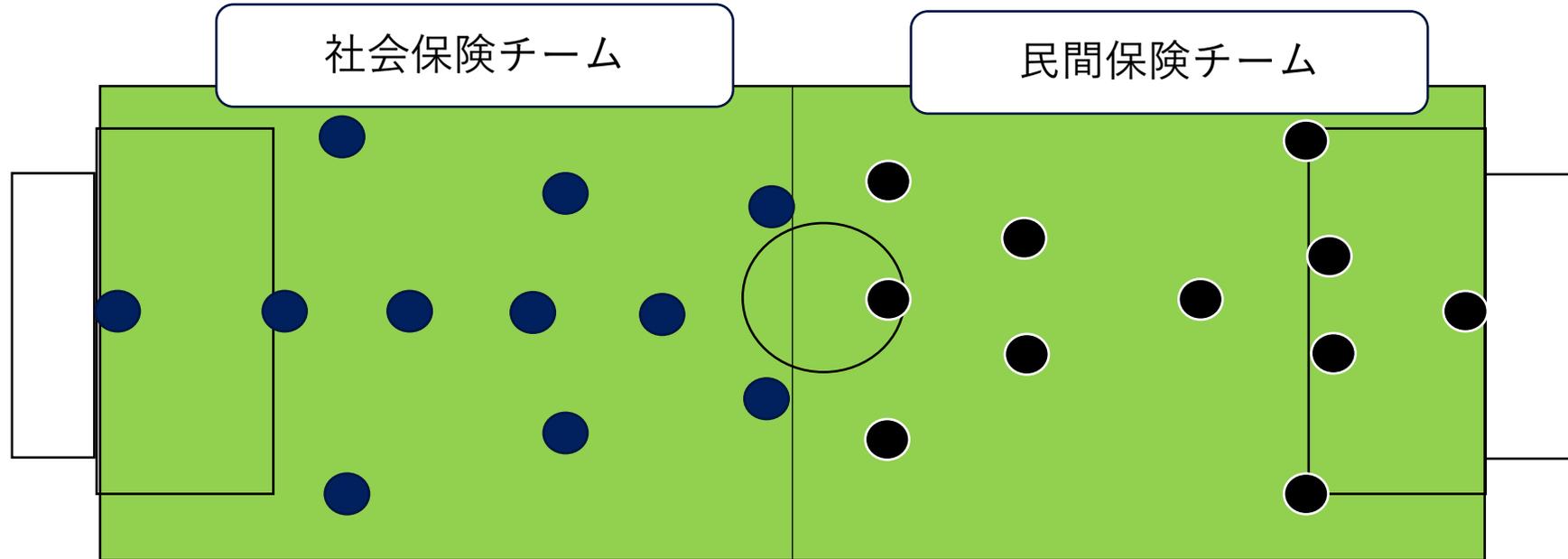
障害厚生年金・障害基礎年金

- 障厚は、1級～3級、障基は1級と2級のみ
- 2級の場合、障厚+障基が支給。

遺族厚生年金・遺族基礎年金

- 遺厚は配偶者に支給。遺基は子どもに支給。
- 子どもがいれば、遺厚+遺基が支給。

社会保険と民間保険



賦課方式

ケガのためにみんなであらかじめ各1000円集めておく。ケガをした場合、そこから支払う。リスクがないと考える者も全員加入しないと成り立たない。

- 参加者が少ない（少子化）
- 保険料が高い（高齢化）

積立方式

ケガのために備えず、備えたいものだけが、備えたい分を備えるやり方。1000円備えるものや10000円備えるもの、自分のリスクを自分で想定して備える。

- 制度を知らないと入れない
- 備えるよりも今あるお金

社会保険(健康保険・厚生年金)

事業所の加入(適用手続き)は所轄年金事務所

健康保険

厚生年金

年金事務所へ

被保険者雇用(被扶養者追加)の都度/1年に1度の算定基礎/賞与支払/固定賃金の大幅な変動

業務外の疾病・けが、妊娠、出産、死亡等にかかわる給付について、協会けんぽへ。

加齢、障害、遺族等年金給付の申請、年金事務所へ。

* 4月・5月・6月の平均によって標準報酬月額(保険料・給付の基になるもの)が決定される。

* 手続き後、被保険者証が到達まで2週間程度。

戦略的マーケティング 1

鋭農経営塾

講師：株式会社ジェイ・プラス・プラットフォーム
和田 将人

講義後の姿

- ✓ 「戦略的マーケティング」の必要性を理解している
- ✓ 「事業機会の発見と選択」のプロセスを理解している
- ✓ 「事業機会の発見と選択」のポイントを理解している

「皆さんは、なぜ、今の作物を作っているのですか？」



様々な回答があると思います

「（一般的に）ビジネスで最も大事なことは何でしょう？」



売り上げを上げる / より多くの人に買ってもらう
チャンネルを増やす / 品質を上げる
生産技術を上げる / 用地を確保する
社員教育を徹底する / 資金調達をうまくやる
コストを下げる / 効率を上げる
ブランドを作る / SNS発信を強化する

それらすべて重要ですが・・・

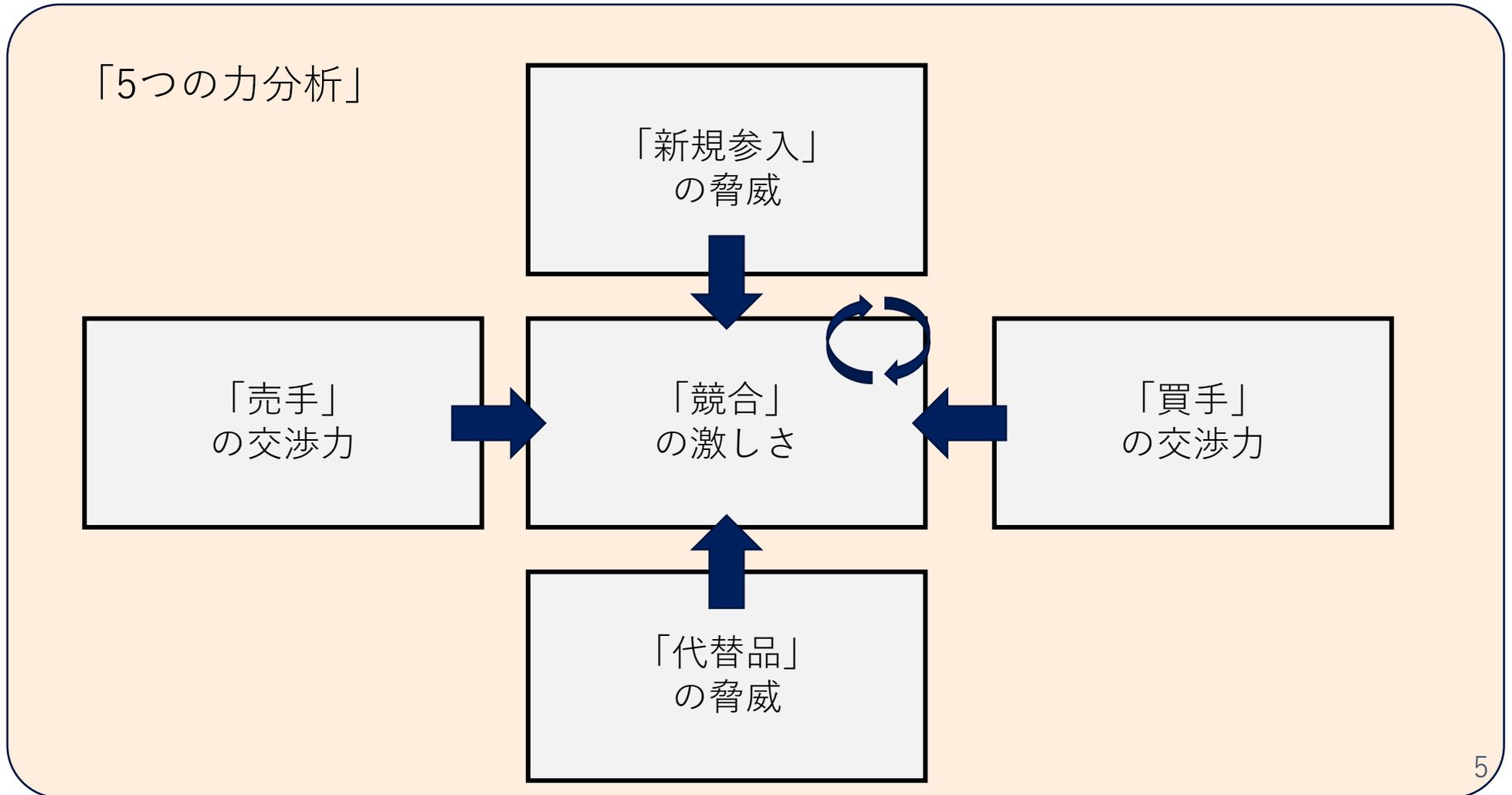
最終的には「**継続的に利益を上げる**こと」



先ほどの項目は「利益を上げ続ける為」の**手段**。
我々はそれらを日々頑張るのですが・・・

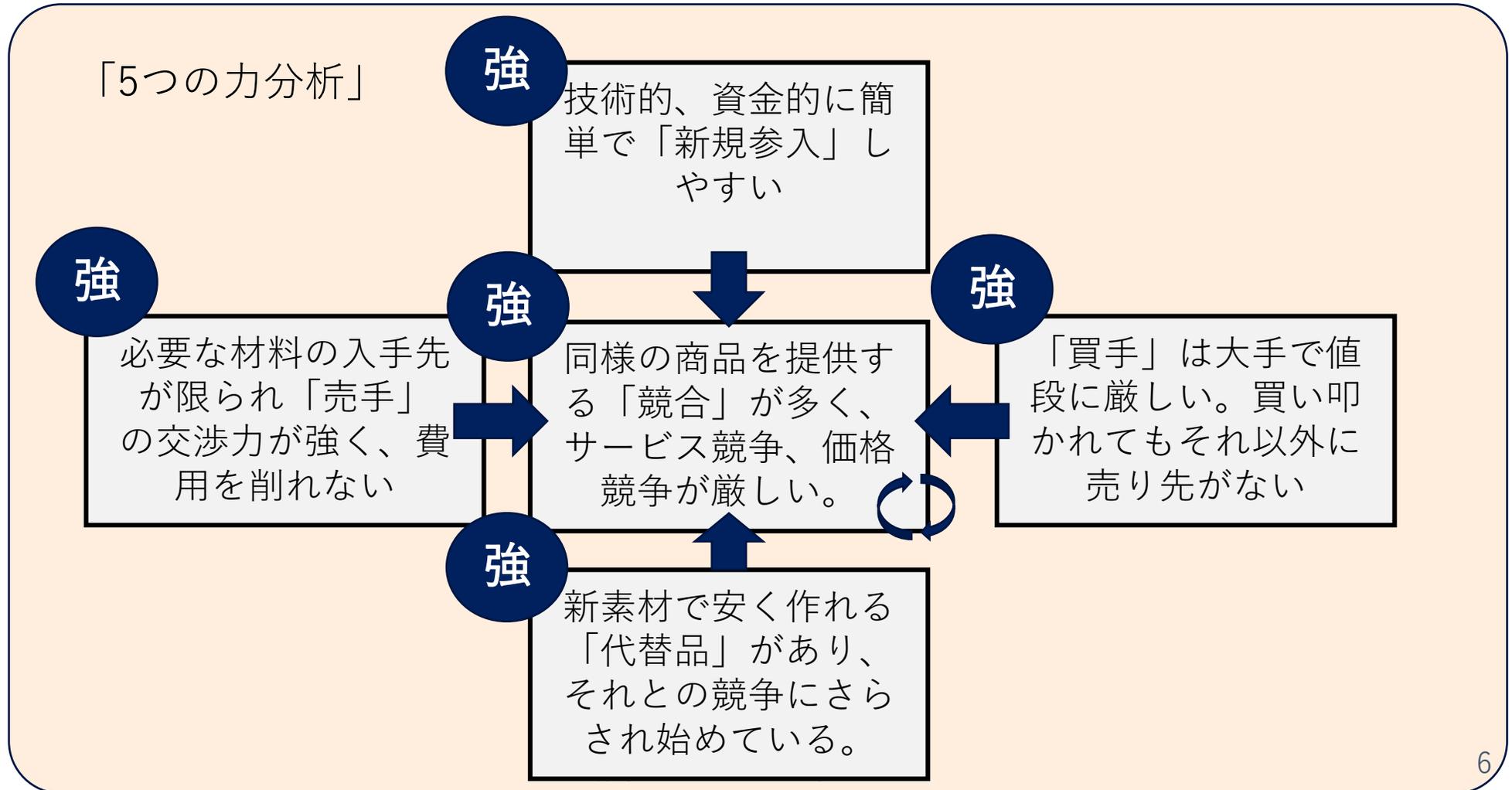
実は、それをすべてやりきっても、思った利益にならないかもしれない・・・

■ 事業を俯瞰すると、「利益は5つのプレイヤーとの力関係によって規定される」とされている



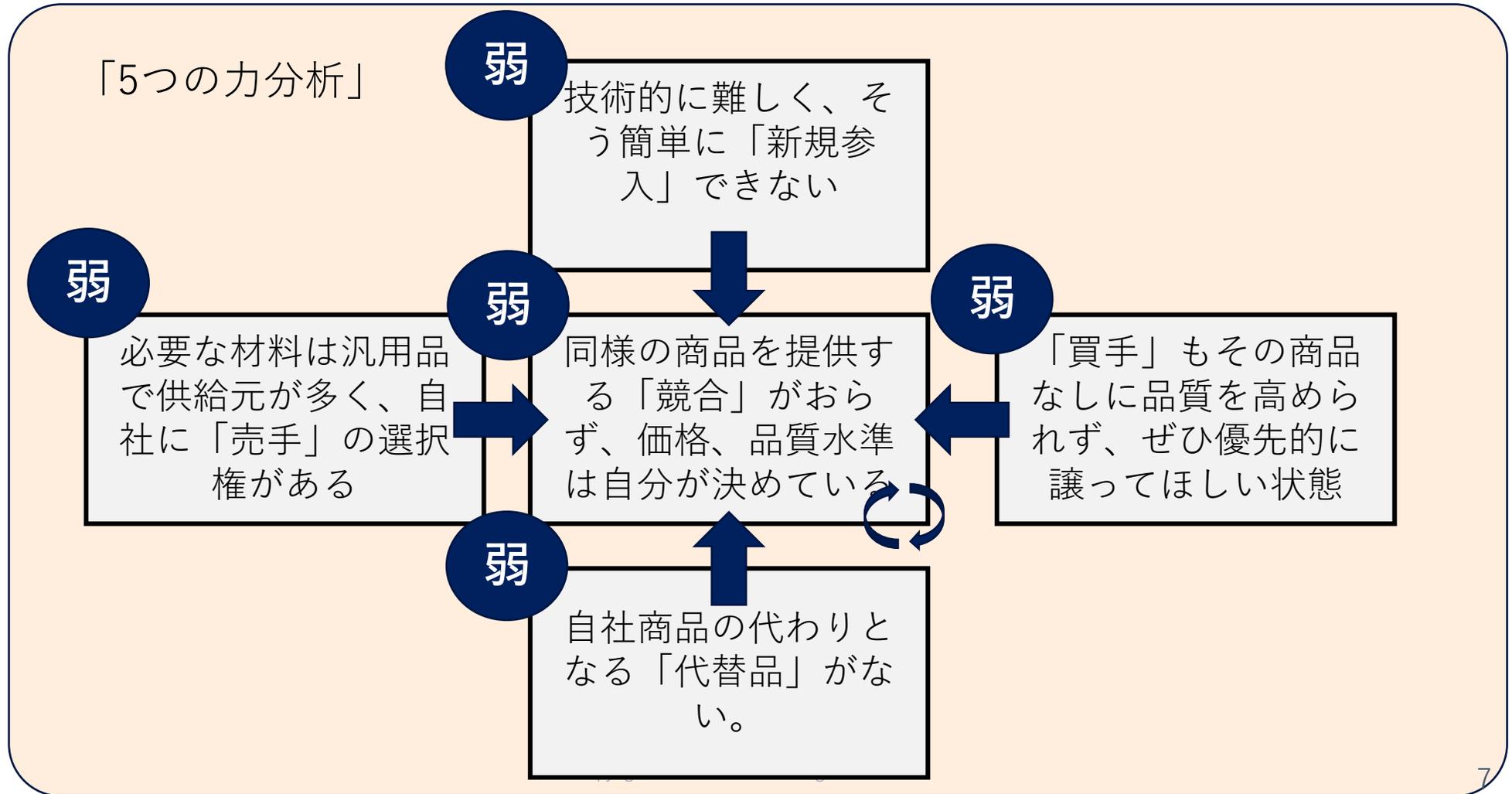
5つの力分析

5つのプレイヤーが「強い場合」、誰がやっても、その事業は環境的に利益を出しづらい



5つの力分析

5つのプレイヤーが「弱い場合」、誰がやっても、その事業は環境的に利益が出しやすい



再度、

「皆さんは、なぜ、今の作物を作っているのですか？」



自社の都合だけでなく、市場の視点だけでなく、未来も見据えた、**総合的な事業環境**を意識した回答をされている場合は、**戦略的マーケティング**に沿った事業構築をされていると思います。

「なぜ、戦略的マーケティング的に事業を考えなくてはならないのか？自社の得意だけはダメなのか？」



如何に努力しようとも、利益の水準は自社だけでは決定できず、且つ、環境は常に変化しているからです。

今は高収益の事業も自社が強い事業も環境変化の中で陳腐化する恐れがあり、一方で、新しいニーズから新事業もどんどん生まれています。

環境を見て、予測し、次の一手を考え、常に**変化し続ける意識**を持たなくては企業は**継続できない**からです。

イノベーション（≡プロダクトアウト発想）

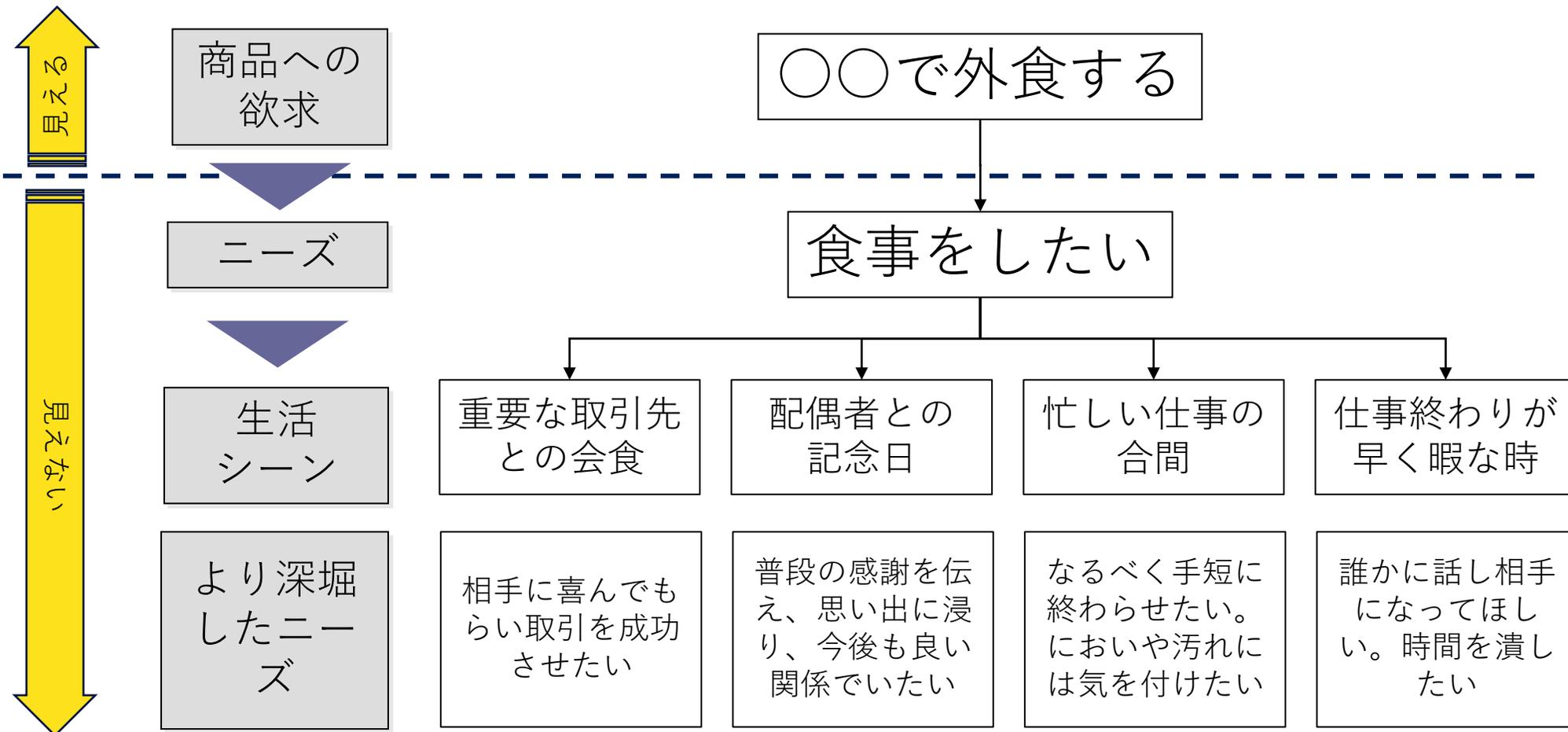
主に**技術的な革新**をきっかけに、顧客が想像すらしていなかったことを実現し、需要を喚起すること。

マーケティング（≡マーケットイン発想）

ヒトを中心にビジネスを発想することで、**以前から実行可能ではあったが、ニーズに気づいていなかった為に対応していなかったことを改め、**需要を喚起すること。

**常にイノベーションを出し続けることはできないので、
マーケティングを上手く使いながら事業を継続的に成長させる。**

「ニーズ」こそが顧客の本体であり良し悪しの基準



絶対的に良い店というのはありません。利用シーンやニーズを特定して初めて判断できる。つまり商品だけ見て良くするという発想には限界がある。また顧客という人と人で分けがちだが、**同じ人でもTPOによりニーズが違う。**

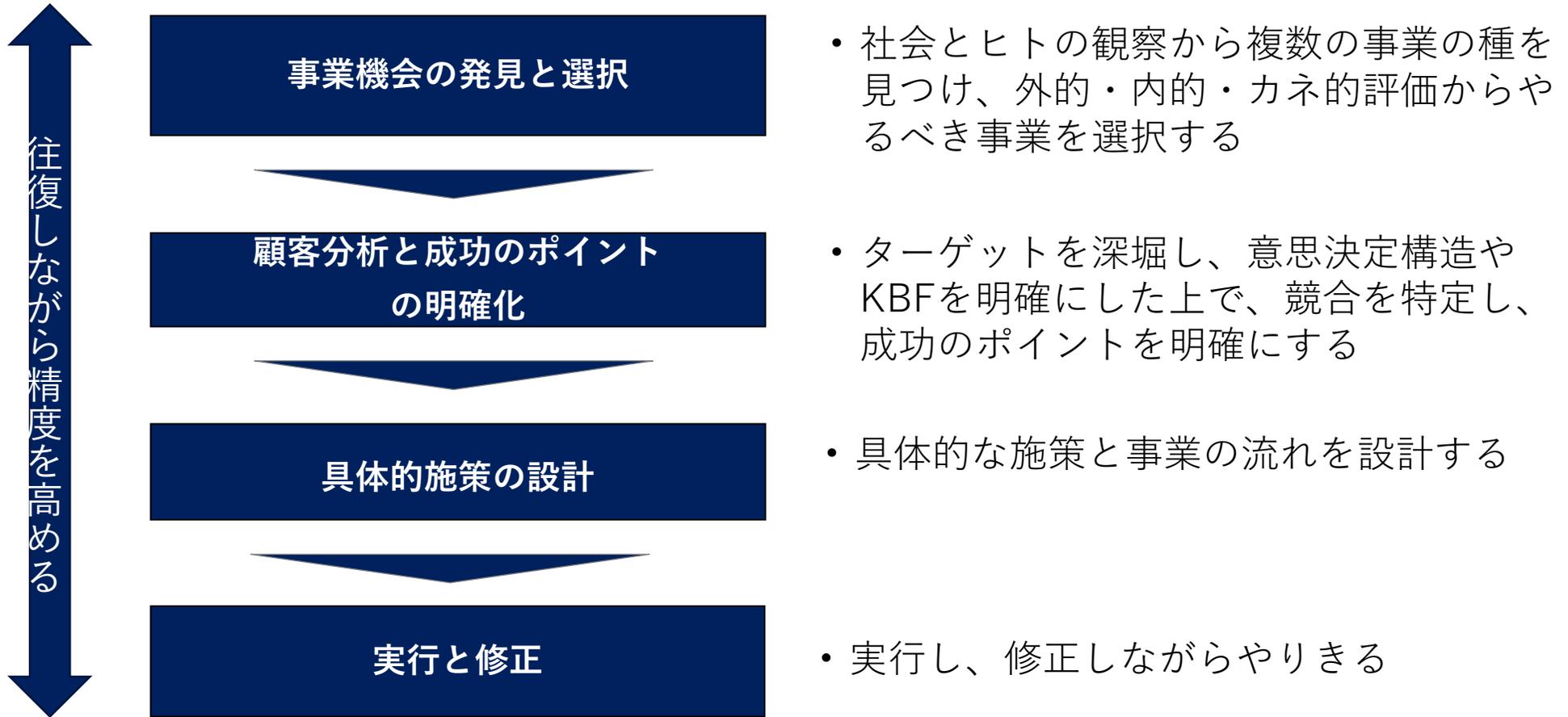
「このクラスは戦略的マーケティングとなっていますが、マーケティングとは何が違うのですか？」

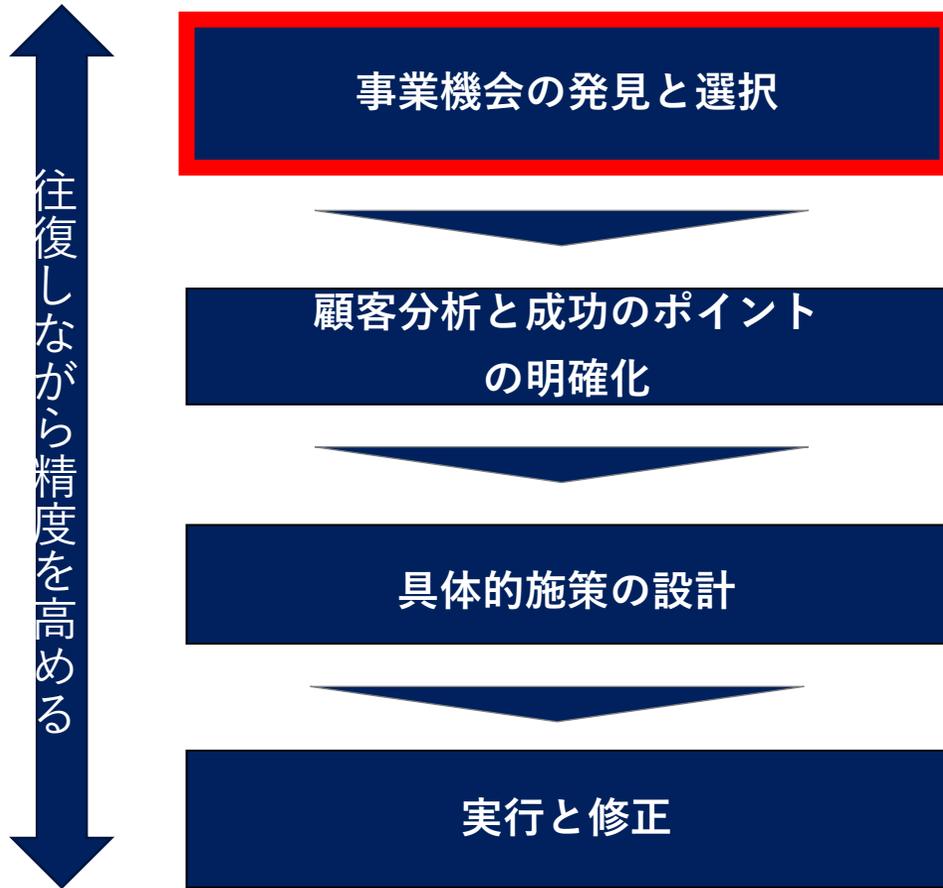


事業の利益は2重構造で出来ています。

1. 事業環境的に利益が出しやすい (≒戦略的)
2. その上で、ニーズを満たし、利益水準を高める (≒マーケティング)

通常、「マーケティング」という言葉は2を強く意識して使われていますが、本クラスでは1も強く意識する為、そう名付けています。





- 社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価からやるべき事業を選択する
- ターゲットを深堀し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする
- 具体的な施策と事業の流れを設計する
- 実行し、修正しながらやりきる

「事業は、どう見つけ、選べばいいでしょうか？」



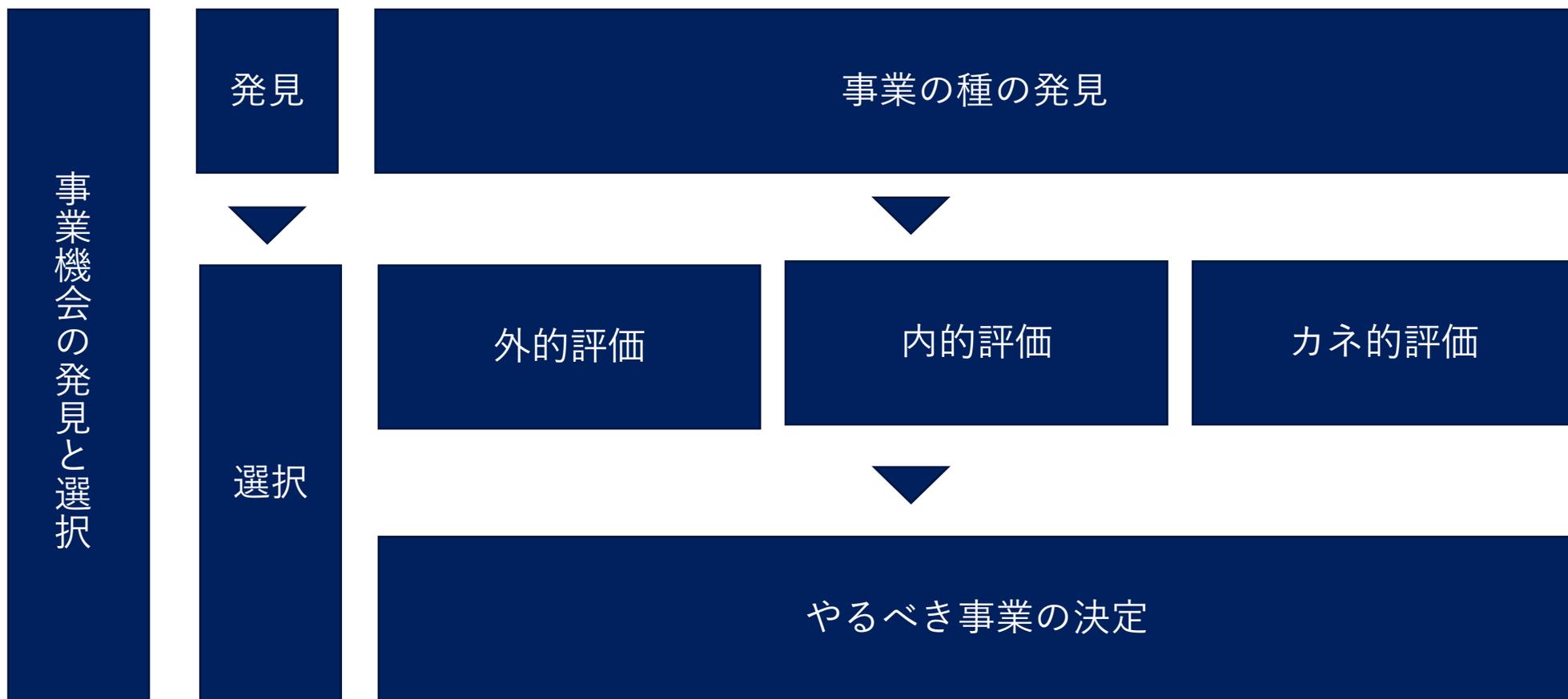
大きく言うと2パターン。

- ①**内部の資源に着目**して探すパターン（リソースベースドビュー）
- ②**外部の環境に着目**して探すパターン（ポジショニングビュー）

どちらから出発しても、最終的には外部環境と内部資源が整合することが必要ですが、**内部資源から出発すると着想の幅が狭くなりがち**。本クラスではポジショニングビューをベースにサラ目線で着想し、そこから自社の成長も含め内部整合の可能性を検討する手順を進めます。

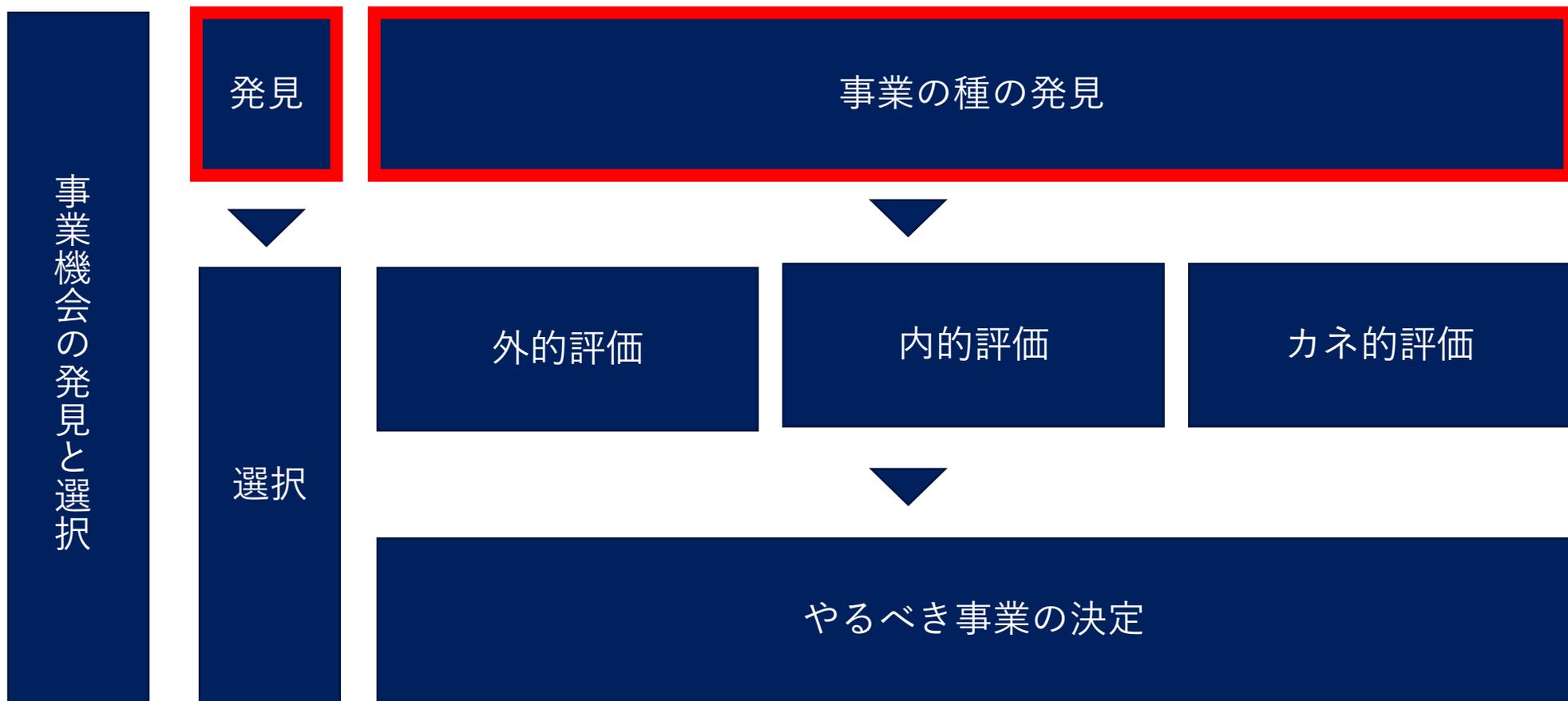
「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



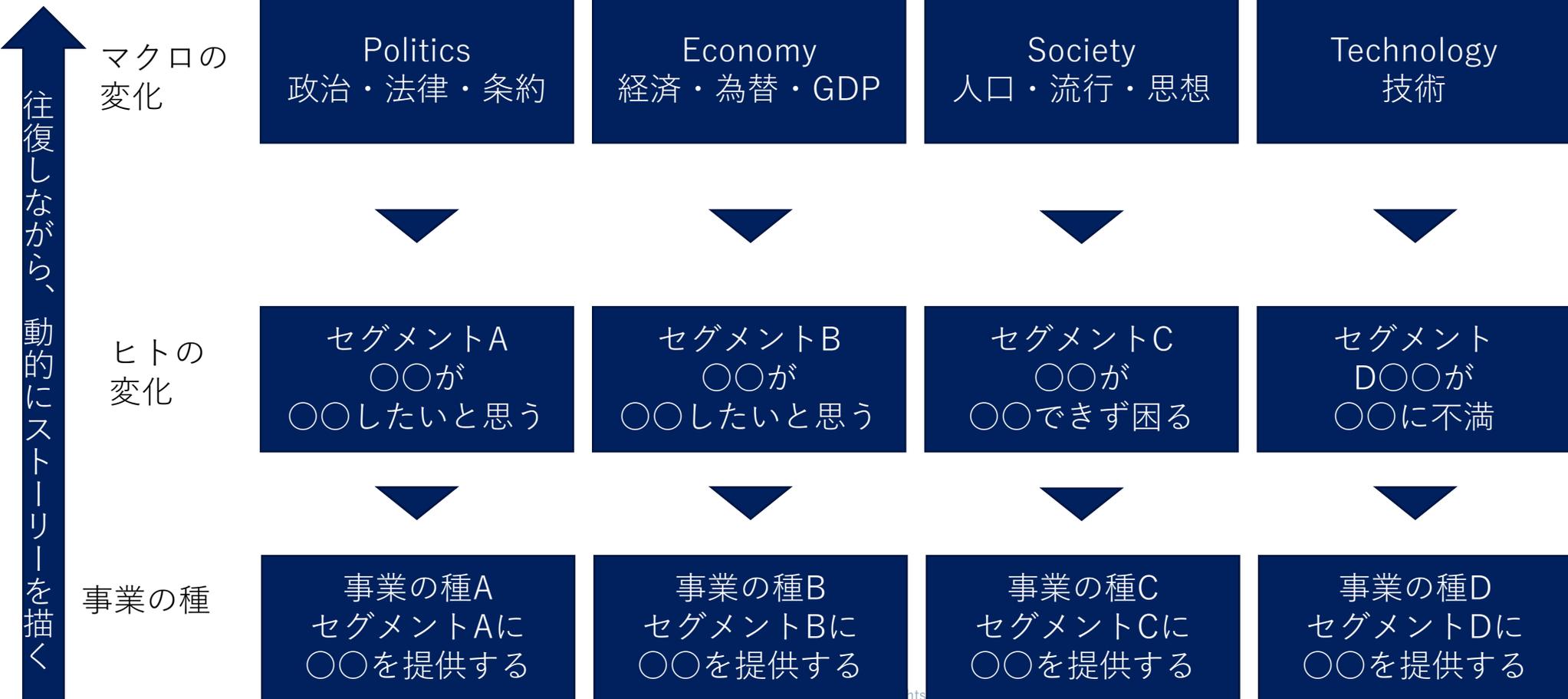
「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



事業機会の発見「事業の種の発見」

マクロ環境の変化からヒトのニーズの変化を予測する。
もしくは、ヒトの思想・行動からマクロの変化を察知する。その考察から同様のニーズを持つ塊（セグメント）をなるべく多く発見し、事業の種を見出す。



往復しながら、動的にストーリーを描く

ニーズの増減を予測する為に、まずはマクロ環境を調べる。マクロ環境とは自社ではコントロールできないが、自事業に影響を与える社会全般の動き。事業の前提。

Politics
(政治)

Economy
(経済)

Society
(社会)

Technology
(技術)

例)

- ・消費税改定 ↑
- ・米中対立
- ・種苗法改正
- ・働き方改革
- ・外国人入国規制
- ・持続化給付金
- ・ポスト安部
- ・SDG s

- ・GDPマイナス ↓
- ・円高
- ・株高
- ・地価下落 ↓
- ・原油価格 ↓
- ・政策金利 ↓
- ・可処分所得 ↓
- ・富裕層資産 ↑

- ・少子高齢化
- ・人口減
- ・コロナ自粛
- ・在宅勤務 ↑
- ・TV ↓ Youtube ↑
- ・外国人労働者 ↑
- ・異常気象
- ・半沢直樹

- ・AI
- ・5G
- ・3Dプリンタ
- ・VR/AR/XR
- ・キャッシュレス
- ・自動運転
- ・量子コンピュータ
- ・スマホ普及率

- ① **業界として対応必須のポイントは漏らさず対応する**
(例：自動車排気ガスの環境規制強化)
- ② **同業他社と違ったニュースに着目する**
(例：粉ミルクメーカーがインバウンド注視)
- ③ **ストーリーをつなぎ独自の視点で予見する**
(例：風が吹けば桶屋が儲かる)
- ④ **変化はピンチとチャンス両面ある**
(例：コロナでもTV会議関連グッズはより売れる)
- ⑤ **順張り、逆張り、両方可能性がある**
(例：都市化の裏で過疎地狙う)

一見自社には関係なさそうなニュースも、自社としてどんな事業に結び付けられるかを常に考えていると、**オンリーワン**な事業機会が発見ができる

■ マクロ分析を行い、そこからどんな事業の種があるか考えてみてください。

マクロの変化



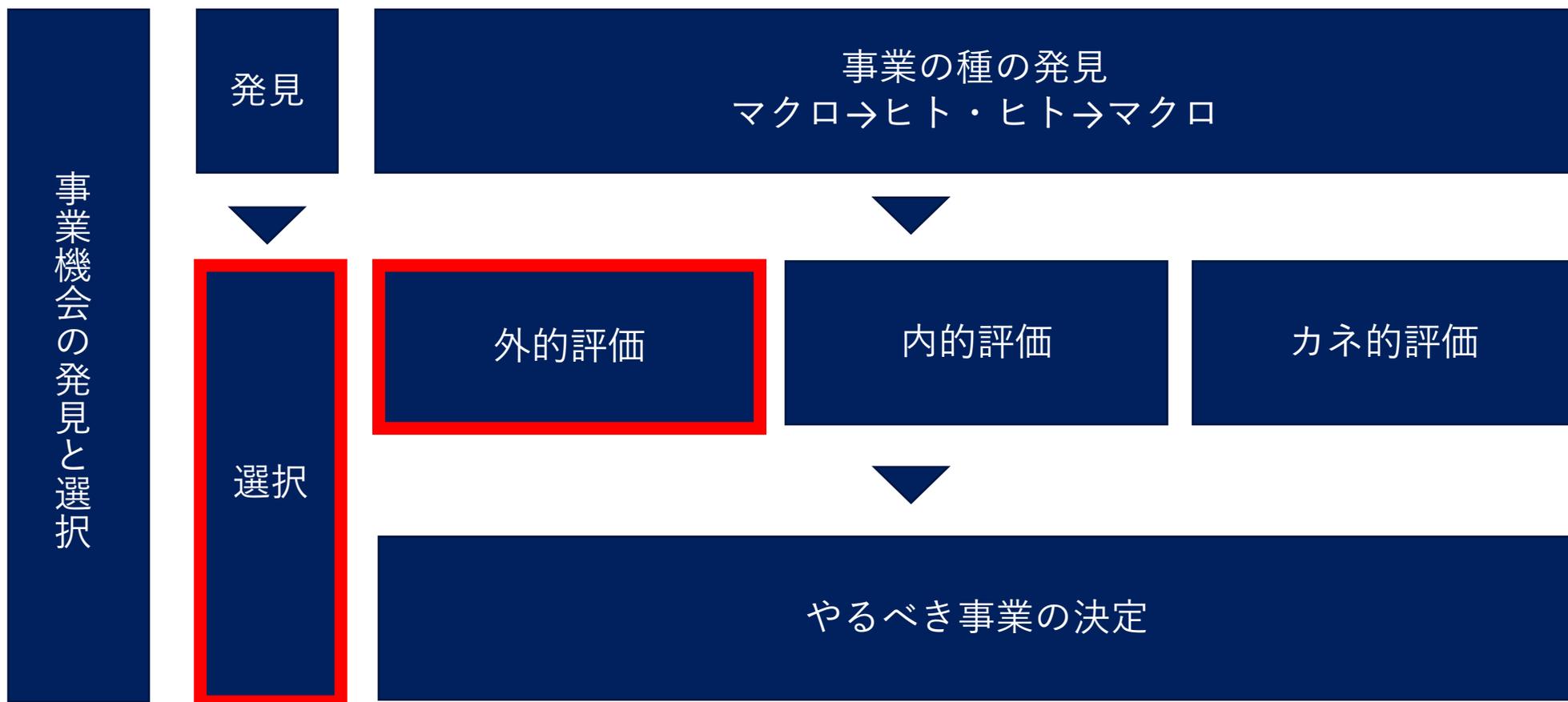
ヒトの変化（セグメントの発見）



事業の種

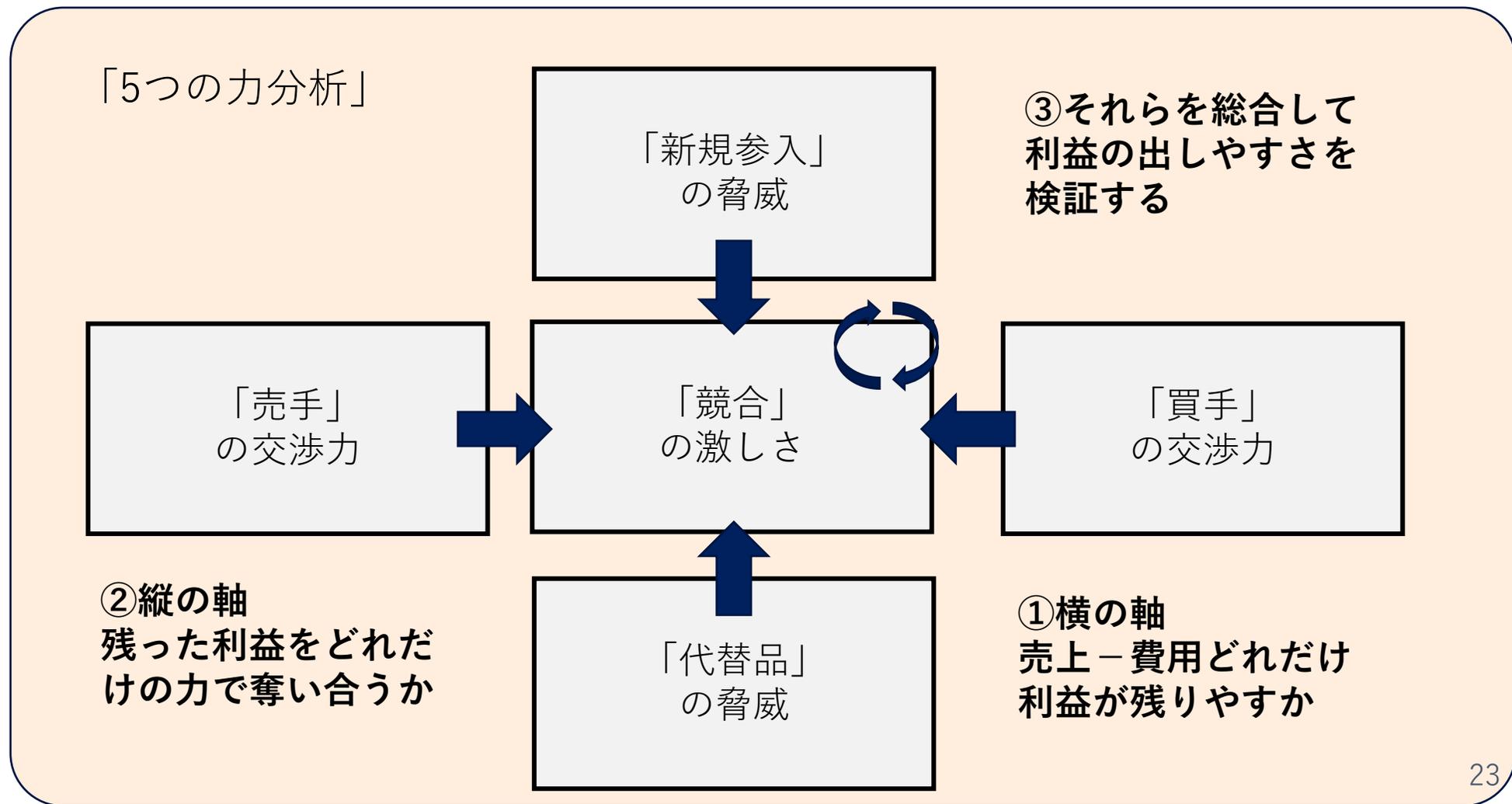
「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



「5つの力分析」 (業界構造分析)

業界の5つのプレイヤーのパワーバランスから、そのセグメントを対象とした事業の構造的な「利益の上げやすさ」と「阻害要因」を分析する。



世の中には利益を出しやすいビジネスと出しづらいビジネスがある。なぜだろうか？



事業の利益は2重構造。

- ①まず、業界構造的に利益が出しやすい、出しづらいがあり、
- ②その上で、各社の取り組みで利益差が出る。

「外的評価」では業界構造的な利益の出しやすさを考える

逆に言えば、我々が事業を考える際、5つのプレイヤーが「弱・小」であるものを選択しなくてはならない。

よくある間違い

× 「あの市場は絶対伸びるから、取り組め！」



正しい認識

○ 「あの市場は5 F 的においしいから、取り組め！」

ここが戦略的に事業を選択できるかの大きな分かれ道。

脅威・交渉力が「強・大」となる場合

新規参入の脅威

- ・規制がない・小資金で開始できる・規模の経済が効かない・ブランド化が進んでいない・流通チャネルの確保が容易

売手の交渉力

- ・少数の企業が独占
- ・供給が少ない
- ・差別化大

競争の激しさ

- ・競争が多い
- ・市場成長が低い
- ・差別化が小さい
- ・スイッチングコストが低い
- ・サンクコストが大きい

買手の交渉力

- ・市場が縮小
- ・供給過多
- ・大量購買もしくは集中化
- ・商品の差別化が小さい
- ・顧客のコストに占める比率が大きい

代替品の脅威

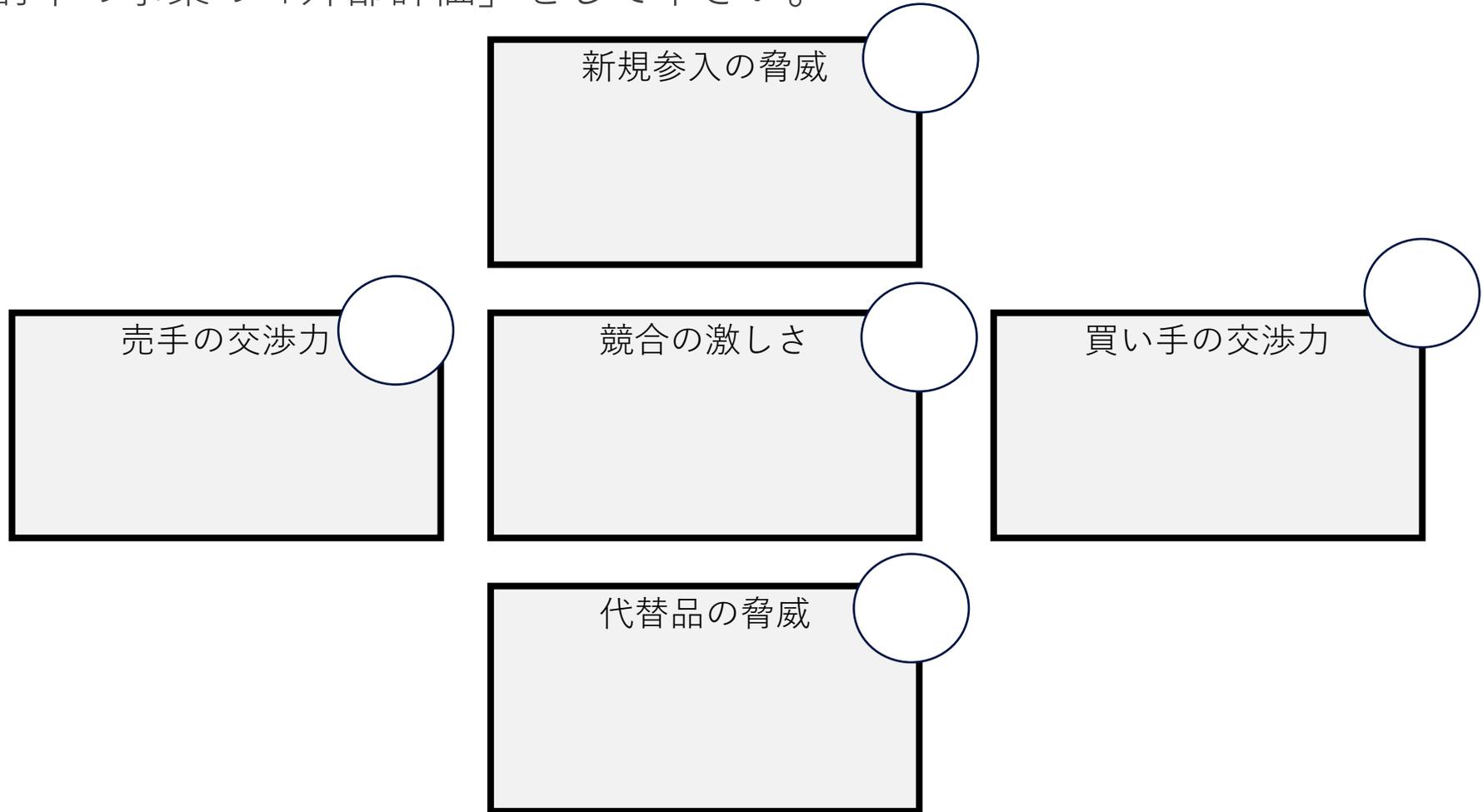
- ・代替品の魅力が高い
- ・スイッチングコストが低い

- ①業界を設定する（買手のエリア・時代・ニーズを規定する）
- ②5つの枠に入る具体的なプレイヤーを設定する
- ③5つの枠の「強さ」を調べ、利益の出しやすさを判断する
- ④それぞれを弱めるための対策を検討する。
- ⑤対策の実行可能性も含め、ビジネスへの参入を判断する

①の具体的な市場・ニーズの設定が極めて大事。
ここを曖昧にすると正確な分析ができないので注意！

ワークシート 「事業の選択 外部評価」

検討中の事業の「外部評価」をして下さい。



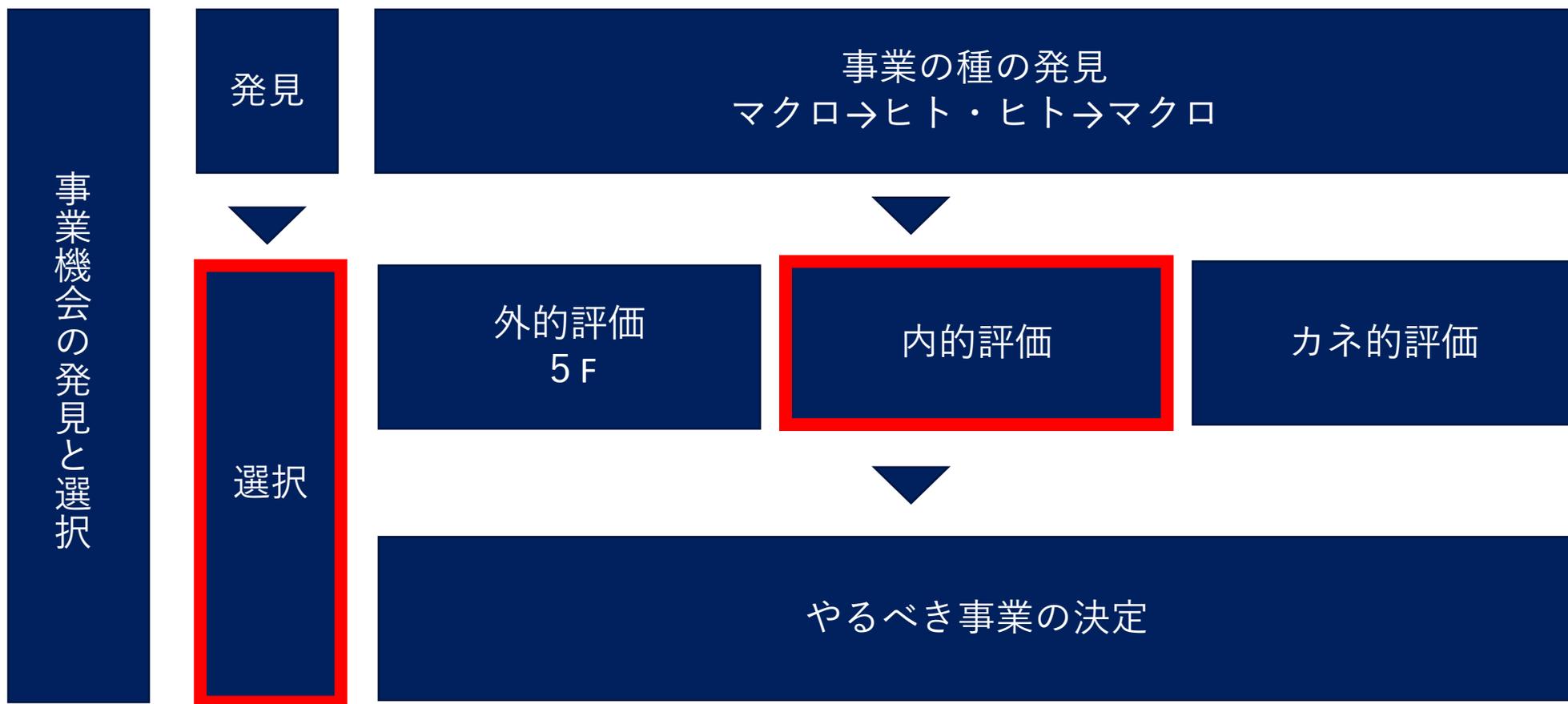
【評価】

利益の出しやすさ：
業界構造上の課題：

【事業として取り組むか？】

「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



外的評価でいくら利益が出しやすいと分析できても、自社にその事業を実行する力がなくては実現しない。現時点でその事業に使えるような経営資源は何で、それらが有効か否か検証することでその事業の実現可能性を探る。

①その事業に「必要そうな経営資源」と「使えるような保有資源（シナジー）」は何か？

6つの経営資源



②保有している自社の資源は有効か？

VRIOのフレームワーク



無い場合 競争劣位 ▶ 競争均衡 ▶ 一時的な競争優位 ▶ 持続的な競争優位

ある事業で活用している資源を他事業で活用することで「**効果は高く、コストは低くなる**」ことを「**シナジー効果**」と呼ぶ。現業で保有する資源で使えるもの（≡シナジーがあるもの）があるかを検証する。シナジーには以下の4種類がある。

生産シナジー

工場設備や原材料の共有

経営シナジー

人材や経営ノウハウの共有

投資シナジー

技術やブランドの共有

流通シナジー

流通チャネルや物流網の共有

内部評価は目に見えないことも多いことから、正確に資源を分析しきるのは困難。

真剣に取り組みすぎて、時間をかけすぎること、分からないと悩みすぎること、経営上無意味。

「分析ツールは使われるものではなく使うもの」



実行しながら明らかになることもたくさんあるので、あくまで自社がその事業を実行する上で「**使えそうなもの**」と「**獲得すべきもの**」を洗い出して、「**できそうか？**」「**できなさそうか？**」を判断するのに使う

ワークシート 「事業の選択 内部評価」

検討中の事業に対する内部評価をしてみてください。

	ヒト	モノ	カネ	情報	時間	ノウハウ 知的財産
事業に必要な そうな資源						
使えそうな 保有資源						
どんなシナ ジーか？						
経済性						
希少性						
模倣困難性						
組織						

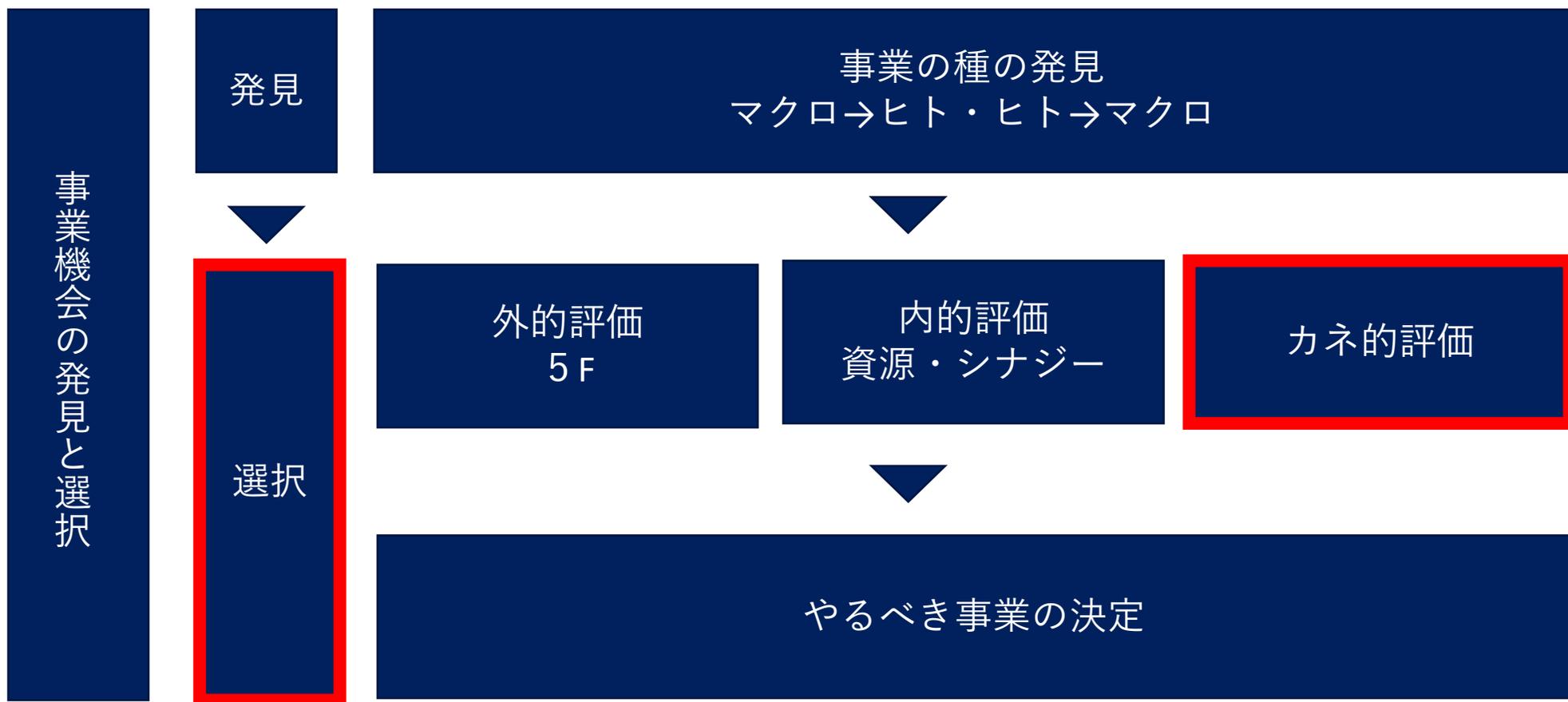
【使えそうな資源】

【獲得すべき資源】

【事業として取り組むか？】

「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



ここまでの分析で可能性のある事業は、「必要な資金」と「損益」の予測を行い、実行可能かつ実行に値する事業か検証します。

①必要な投資額の算定

②予想損益の算定

【よくある質問】

まだ、存在しない市場の売上やコストをどう算定すればいいかわからない。



正確な数値は実行後にしかわからないので、ここでは素早く、概算し見通しを立てることが重要。

いくつかの手がかりを元に論理的に簡単に**短時間で**推測する = 「**フェルミ推定**」

名古屋にピアノの調律師は何人いるでしょうか？（2分）

■簡単に調査可能な事

名古屋の人口は300万人 / 世帯数は110万戸

■以下推定部分

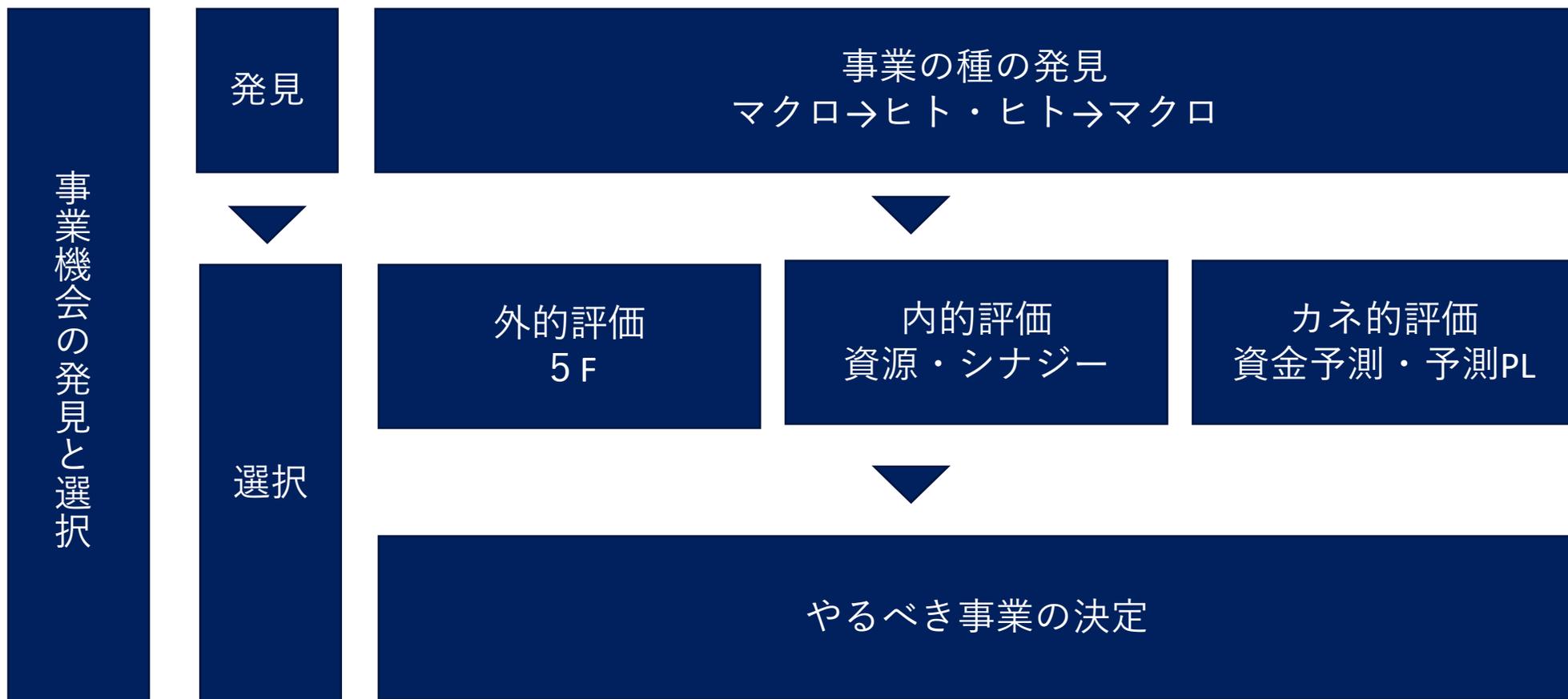
- ・ピアノを所有している世帯数は**1割**の11万世帯とする
- ・そのうち調律が必要なものは電子ピアノを除いた**半分**の5.5万世帯とする
- ・調律は**平均2年に1回**行っているとする（やるべき調律は年間2.75万台）
- ・一人が調律できるのは**平均1日2件**とする
- ・**年間250日稼働する**とする（よって、一人あたり年間500台調律）

→55人くらいで名古屋の調律をまかなえる。

後は、少し時間をかけて、各パートの推定の精度をなるべく高める。

大事なのは「分からない」とさじを投げるのではなく、「**経営者**」として**自分**の理論をもって概算し、「**事業をやる、やらないの意思決定をする**」こと。

事業機会の発見と選択のプロセス



社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的评价から、やるべき事業を選択する

戦略的マーケティング 2

銳農経営塾

講師：株式会社ジェイ・プラス・プラットフォーム
和田 将人



- 社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価からやるべき事業を選択する
- ターゲットを深堀し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする
- 具体的な施策と事業の流れを設計する
- 実行し、修正しながらやりきる

講義後の姿

- ✓ 「顧客分析と成功のポイントの明確化」のプロセスを理解している
- ✓ 「顧客分析と成功のポイントの明確化」のポイントを理解している
- ✓ 「顧客を見る」ことに対してのこだわりマインドが醸成されている

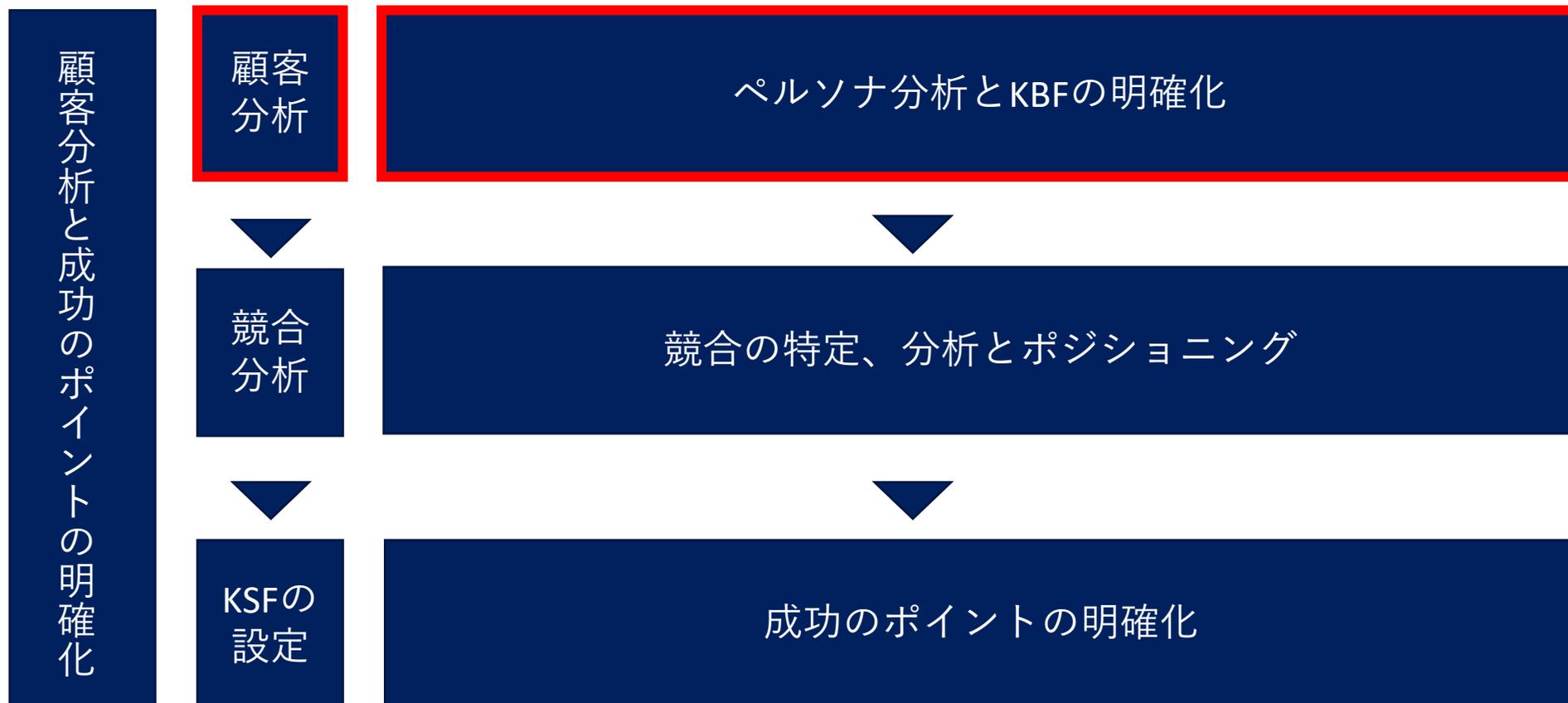
「顧客分析と成功のポイントの明確化」のプロセス

ターゲットを深掘し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする



「顧客分析と成功のポイントの明確化」のプロセス

ターゲットを深掘し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする



みなさんのお客様は誰でしょうか？



「老若男女問わず多くの方」
「地域の方」
「主婦」
「若い男性」
「飲食店」

色々あると思います。

「若い女性」にはどんな車が売れるでしょうか？
アイデアを出してみてください



漠然とませんか？

「若い女性」にもたくさんのタイプがいますし、状況や、条件によってニーズも全然違います。

しかし、皆さんがそのレベルのターゲットを自社の顧客に挙げていたとしたら、同じ状況に陥っています。

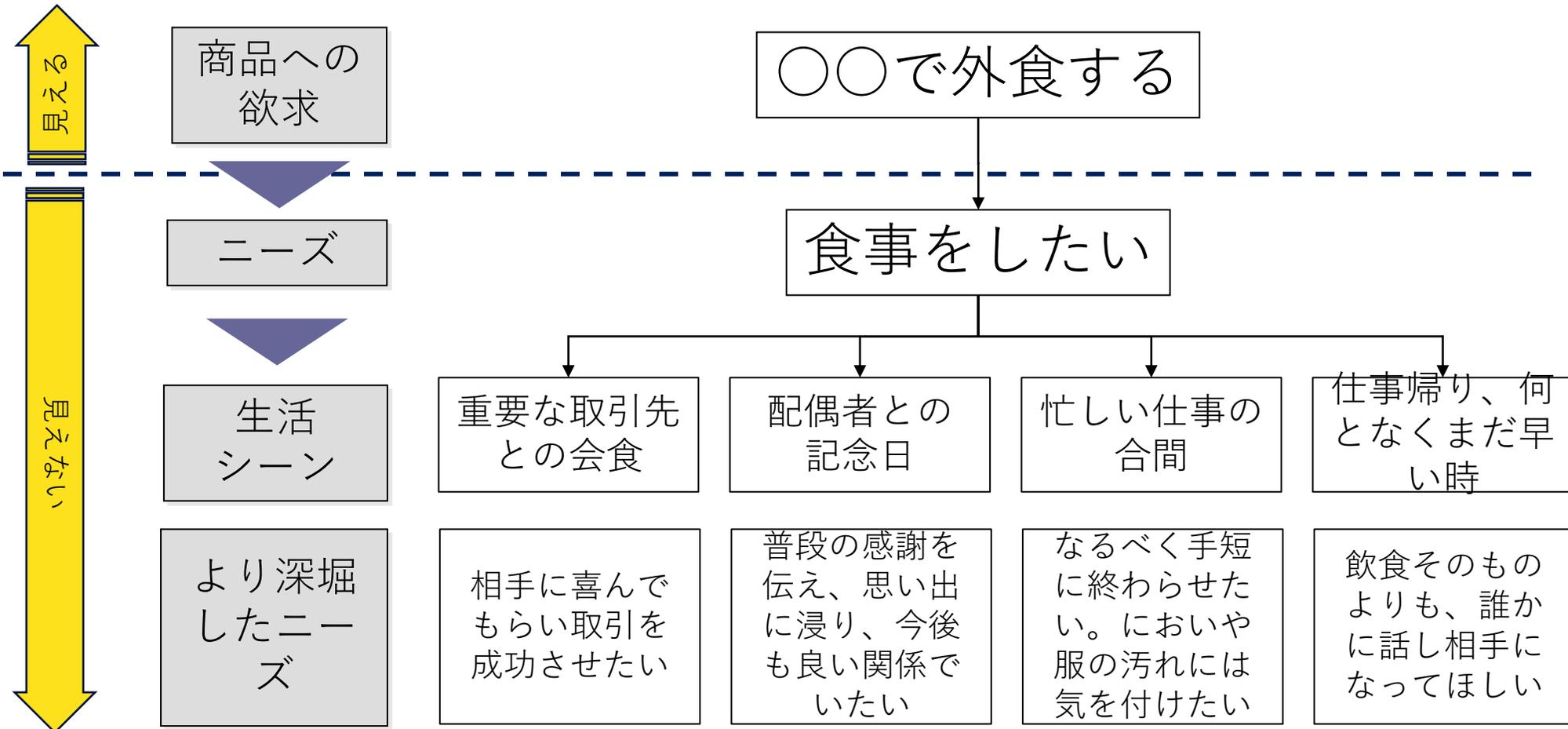
みなさんのお客様は誰でしょうか？



「老若男女問わず多くの方」、「地域の方」、「主婦」、「若い男性」、「飲食店」・・・

これだけではニーズが特定できないのでマーケティング上の「ターゲティング」ができていないとは言えない。

ある一面では同じ属性でも、利用シーンやその時の課題でニーズが異なる。



絶対的に良い店というのにはあり得ない。利用シーンやニーズを特定して初めて判断できる。つまり商品だけ見て良くするという発想には限界がある。また顧客という人と人で分けがちだが、同じ人でもTPOによりニーズが違う。

みなさんのお客様は誰でしょうか？



「顧客の本体はその瞬間のニーズ」

分析はなるべく詳細に具体的に状況・タイミング・気持ちも踏まえて設定することで、よりの確にニーズを把握し、そのソリューションとしての商品・サービスを考案できる

ペルソナ分析とは顧客を漠然とした群衆と見ずに、最も中心となる顧客像を個別具体的に設定することで、より深く顧客を理解し、KBFを明確にするもの

プロフィール

住所・年齢・職業・所得・恋愛ステータス、性格、関心など

利用シーン

場所、状況、行動など

ニーズ（課題）

課題・欲求・気持ち、感情など

意思決定構造

購買決定に関わる人とプロセス

KBFを設定

最終的に購買意思決定にかかわる人と、それぞれにとってのKBFを明らかにして、KBFを設定する。

人は購入を一人で決めるとは限らない。また、使う人と購買意思決定者が同じとも限らない。購買に関係する人を購買意思決定関係者（DMU＝Decision Making Unit）と呼ぶ。どんなDMUが関与し、どんな意思決定構造なのかを理解した上で、彼らの影響も考慮して最終的なKBFを設定する。

DMUの種類	役割
ディサイダー	最終的に意思決定する権限を持つ人
インフルエンサー	意思決定はしないがディサイダーよりもその問題への知見が深く、ディサイダーが意見を求める／参考にする人
バイヤー	購入の交渉・契約・支払いなど実際に窓口となり実務的に手続きを進める人
ユーザー	実際の使用者

- ・ 「ど真ん中の顧客像」 をなるべく詳しく設定しニーズを深掘りする。
- ・ DMUのKBFを押さえる。
- ・ 満たすべきKBF（≡提供価値）を決定する。
- ・ その上で、「ど真ん中顧客像」を抽象化し、事業規模を推計する。

ニーズ

人間生活上、充足感が奪われている状態のこと。課題への解決欲求・要望であり、大小様々なものが含まれる。不満として顕在化しているものと潜在的なものがある。潜在的なものを掘り起こすことでニーズは無限に広がる。

ニーズは無限に設定可能であるが、顧客はそのすべてが満たされなくても購買はする。逆に言うと、それさえ満たしてくれれば購入するという重要なポイントがある。

KBF

KBF（= Key Buying Factors、購買決定要因）とは「ニーズ」の中で、購買上、欠くことができず、購買意思決定の基準となるポイント。顧客分析ではKBFを明確にするのがゴール。ポイントは複数可。

提供価値
= 競争力
(= 強み)

事業上有効な「提供価値」はKBF上にしか発生しない。KBFを競合よりもハイレベルに満たす能力を「競争力・強み」と呼ぶ。逆に言うと、KBFに当たらない力は事業上の「強み」にはならない。

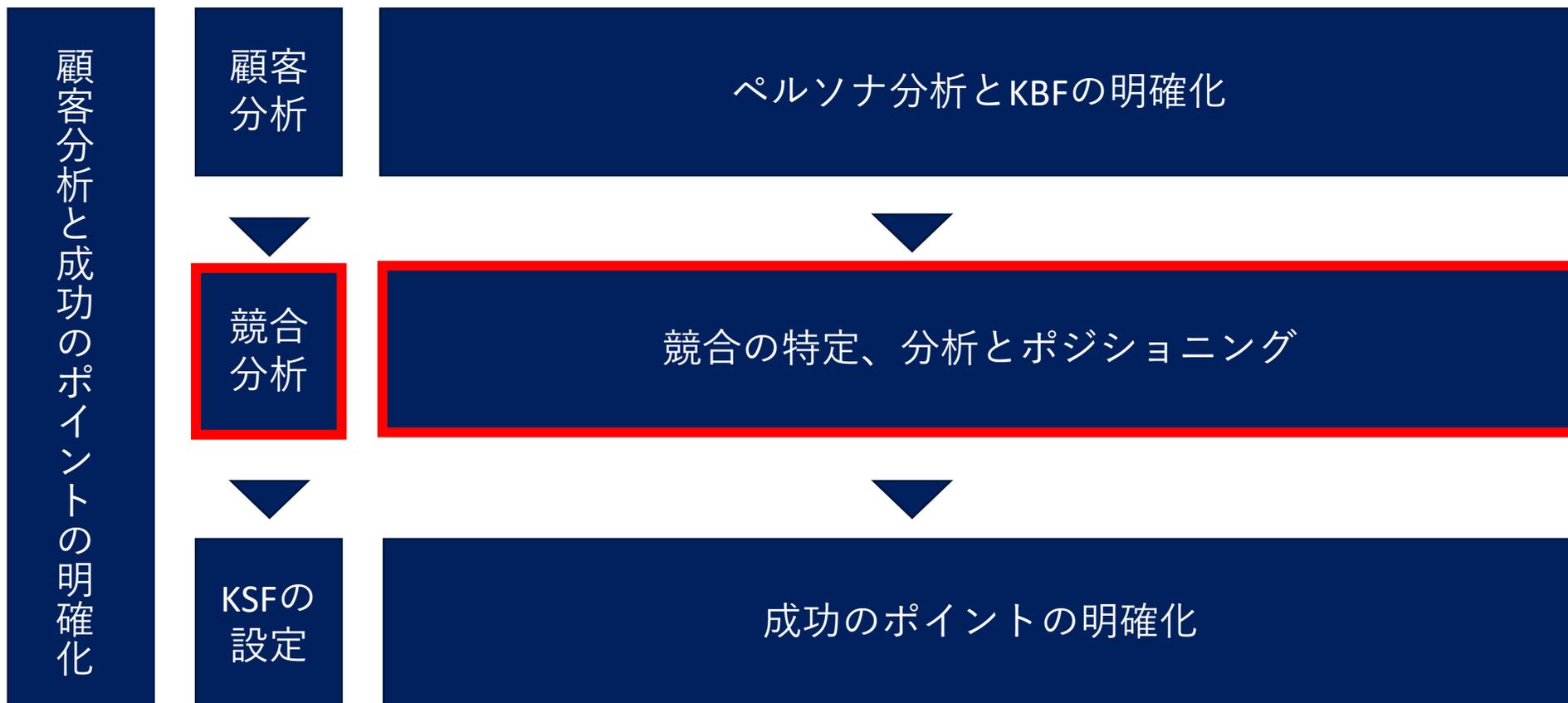
■ ターゲットの「ペルソナ分析」を行い、KBF（≡あるべき提供価値）を明らかにしてください。

ペルソナ分析（プロフィール、利用シーン、ニーズ、DMU）

KBF（⇔あるべき提供価値・強み）

「顧客分析と成功のポイントの明確化」のプロセス

ターゲットを深堀し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする



競合とは何ですか？



競合とは「同じターゲットとニーズ・KBFを競い合う相手」

■ゆえに、「競合」を規定するのは商品カテゴリではなく「ターゲットとニーズ・KBF」である。同じジャンルの商品・サービスを提供していても、「ターゲットとニーズ・KBF」が異なるのであれば競合していない。よって、闇雲に企業・商品を上げず、意味のある競合分析を行う。（5つの力分析を買い手から始める理由）

■一方で、別ジャンルの商品・サービスでも同じ「ターゲットとニーズ・KBF」を満たしそうな「代替品」は競合するので、しっかりと分析する

ターゲットのニーズ・KBFが明確になったら、それを奪い合う競合・代替品を特定する。そしてKBFにおいて、競合がどういった価値提供を行っているかの、客観データおよび、顧客の認知・評判（パーセプション）を分析する。

客観データ分析の例：B子さん向け自動車の場合

競合	KBF① 安さ	KBF② 安全性	KBF③ スポーティさ
A	施策とレベル	施策とレベル	施策とレベル
B	・・・	・・・	・・・
C	・・・	・・・	・・・

人はKBFと商品・サービスの認知（パーセプション）が一致した時に購買する。しかし、人は必ずしも事実を知っているとは限らず、また、正しく認知しているとも限らない。よって、購買してもらうには、「事実としてKBFで勝る」だけでなく、「勝っていると認知してもらう」必要がある。逆に言うと事実で負けていても認知で勝てば購入に至る。ビジネスは顧客のマインドの争奪戦でもある。

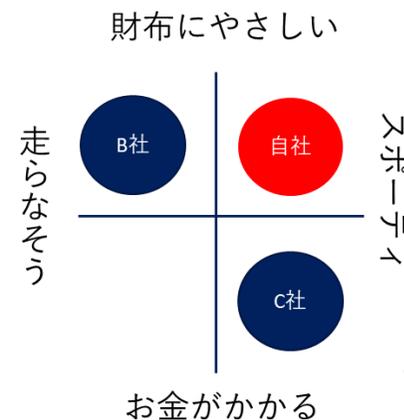
ポジショニング

企業が顧客の頭の中で取りたい認知とそれを獲得する行為。①明確で、②KBFに当たっていて、③競合とかぶらない（もしくは勝る）よう設計する

パーセプション

ターゲットがある商品・サービスに対して持っているイメージ

それらを2軸のマップ上に表したものを「ポジショニングマップ・パーセプションマップ」と呼び、競合状況の可視化に使う

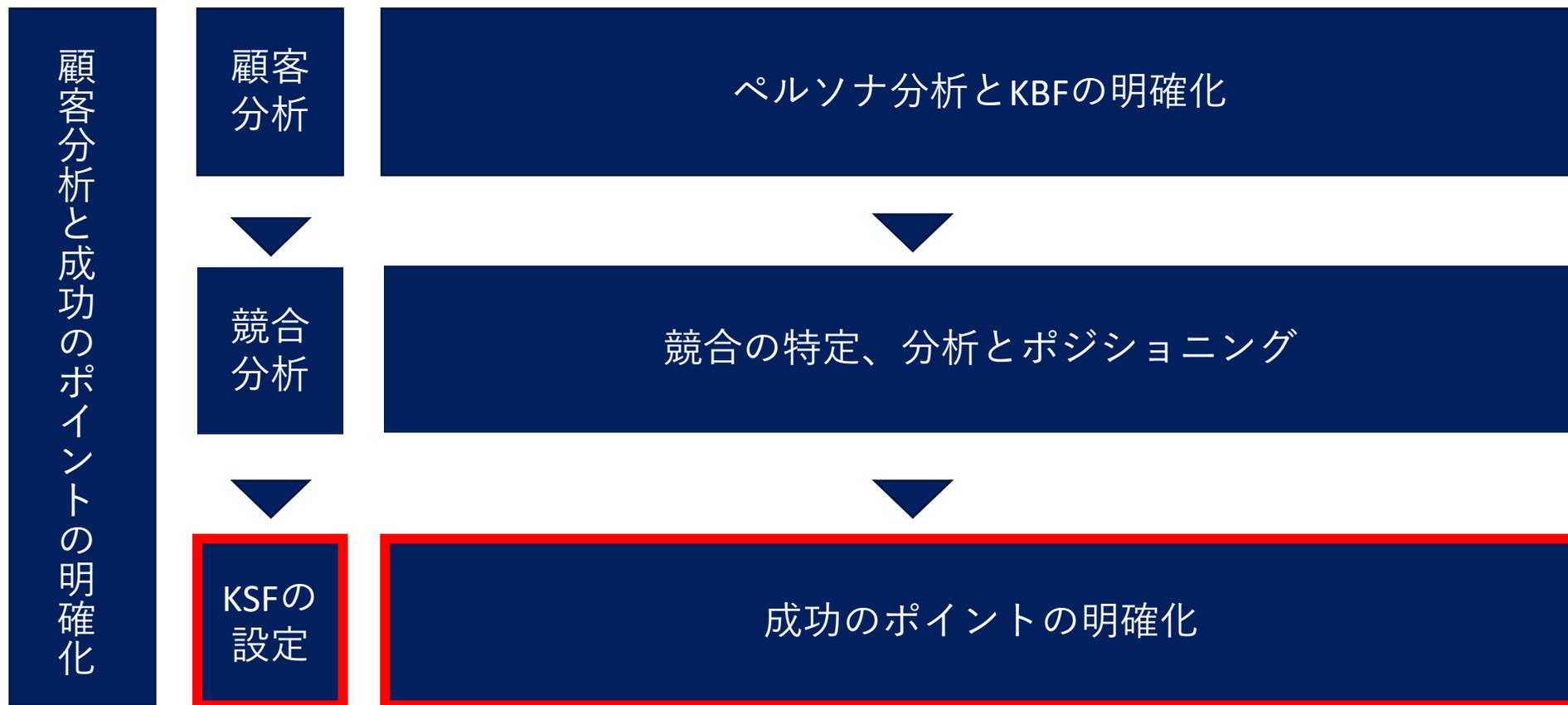


企業は顧客のパーセプションを鑑みた上で、取りたいポジションを設定し、取れるようファクト（4P）を作っていく。

また、顧客の求めるKBFのレベルや項目は変化する為、常に次なるニーズを探求し、選択される軸（KBF）領域での価値提供を目指し、競争優位なポジションを取り続けなくてはならない。

「顧客分析と成功のポイントの明確化」のプロセス

ターゲットを深掘し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする



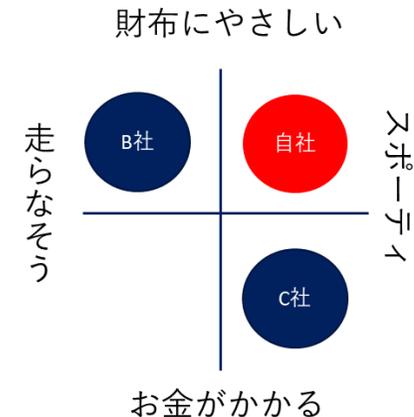
ターゲットに対しての競合の提供価値が見えたら、自社がそれを超えて達成すべき提供価値の目標とポジションを明確にする。

そして、その水準を実現する為のポイント（KSF≡Key Success Factors）を明らかにする。

①ファクトとしての目標設定（荒い4P案）

競合	KBF① 価格	KBF② コンパクトさ	KBF③ スポーティさ
A	施策とレベル	施策とレベル	施策とレベル
B	・・・	・・・	・・・
C	・・・	・・・	・・・
自社	車体◎◎万円	全長〇m、車幅〇m	XXデザインで・・・

②取りたいポジションの設定



③KSFの明確化

- KSF ■コスト低減
- コンパクト化実現
- 更なるスポーティさの追求

KSFとはその事業を成功させるためのポイントだが、定型的な書き方はない。数の絞り方や具体・抽象レベル感、表現方法で組織への浸透度合いや理解度合いも変わるので、組織の課題や理解力などに合わせて経営的に最も適当な表現で設定する。

- KSF
- コスト低減
 - コンパクト化実現
 - 更なるスポーティさの追求



「CCSの徹底追及」

標語的にシンプルにして組織浸透を図る方向もある。



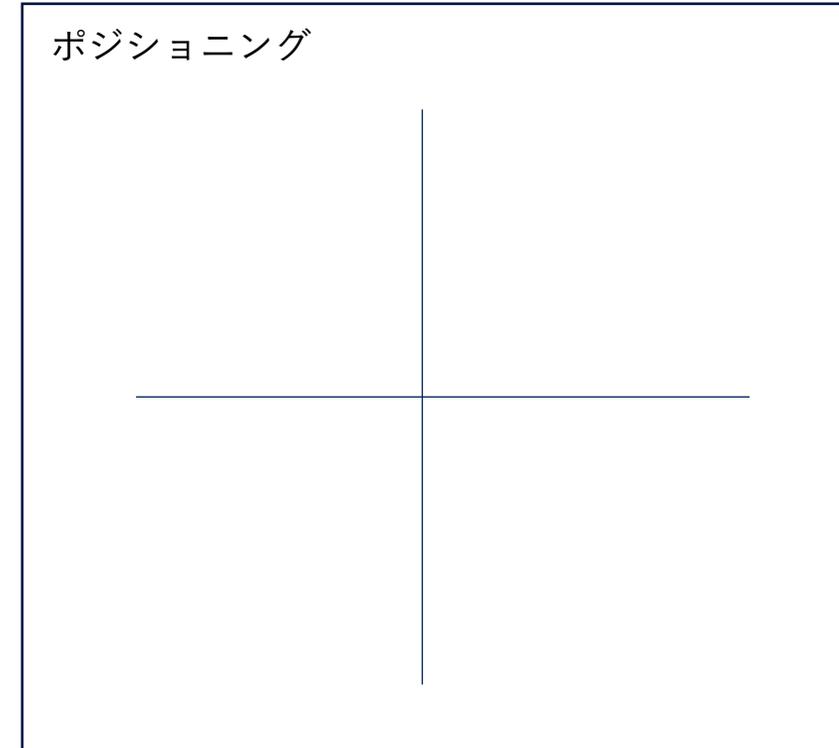
実現の方法も盛り込み、HOWまで明確にする方向。具体的で行動まで統率しやすいが、創発を生みづらくなったり、複雑化して浸透しづらくリスクもある。

- KSF
- 規模化による調達コストおよび設備稼働率向上によるコスト削減
→そのための大量販売先の確定
 - 新プラットフォームの開発によるコンパクト化と居住性・安全性の両立
 - XXタイアップにより、女性の為の新しいスポーティさの創造

ワークシート（競合分析とKSFの設定）

競合を特定し、競合分析を行ってください。その上で、自社のあるべき「施策とレベル」、「ポジショニング」、「KSF」を設定してください。

競合	KBF①	KBF②	KBF③
A			
B			
C			
自社			



KSF

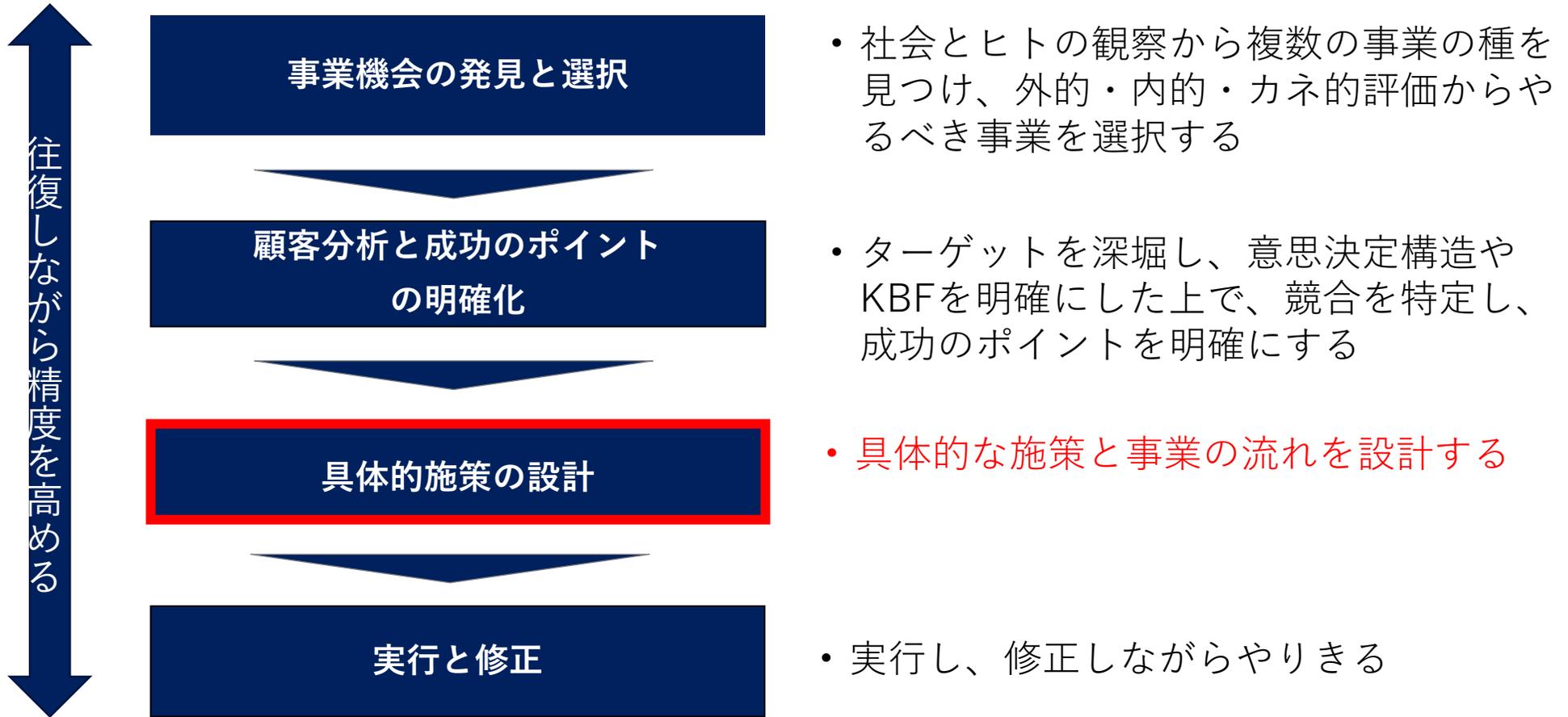
戦略的マーケティング 3

鋭農経営塾

講師：株式会社ジェイ・プラス・プラットフォーム
和田 将人

講義後の姿

- ✓ 「具体的施策の設計」のプロセスを理解している
- ✓ 「具体的施策の設計」のポイントを理解している
- ✓ 「具体的施策」の縦と横の整合の重要性を理解している
- ✓ 「企画のワナ」を理解し「実行と修正」の重要性を理解している



「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。
実行し、修正しながらやりきる。



各4Pは独立して存在するのではなく、ターゲット・KBF（≡提供価値）との「縦の整合」と4P間の「横の整合」の両方が必要。



当たり前のように思えるが、縦割りが進行すると個別担当が思いを実現させようとしたたり、前例主義で単純に仕事を継承させたり実は整合しない例も多い。

「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。
実行し、修正しながらやりきる。

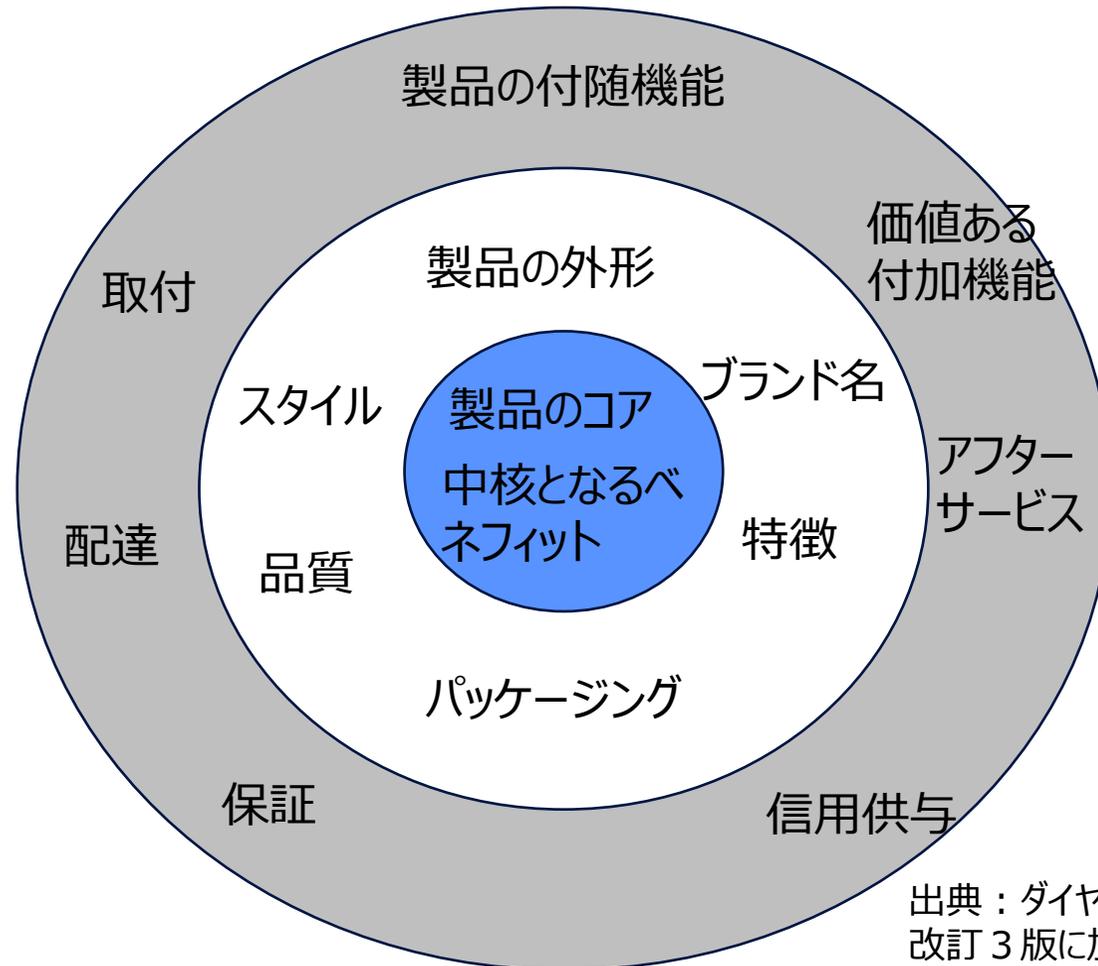


製品の特徴によっていくつかのパターンに分類され、特徴や重視されるポイントが違う。

物理的特性		使用目的		購買プロセス	
非耐久財	<ul style="list-style-type: none"> •すぐに消費される •消耗品 •低めの価格 •大量販売をめざす 	消費財	<ul style="list-style-type: none"> •個人消費 •対象は不特定多数のエンドユーザー 	最寄品	<ul style="list-style-type: none"> •消費者が特別な努力を払わずに頻繁に購入する(食品や飲料等) •多くの小売店に陳列してもらうことがカギ
耐久財	<ul style="list-style-type: none"> •繰り返し使われる •価格は高め •販売量少ない •製品保証/アフターサービスが重要 			生産財	<ul style="list-style-type: none"> •生産のために使用される •対象は法人や政府機関などの組織 •ユーザーと購買決定者が異なることがある
サービス	<ul style="list-style-type: none"> •無形の製品 •特定の場所/時間に提供され、一度提供されると修正や返品ができない 				

製品の3階層

製品は3階層に分かれる。製品そのものだけでなく、サービスまで含めたどこかで差別化し、優位性を作る必要がある。競争軸は時間経過とともに徐々に外枠に移行する。



出典：ダイヤモンド社グロービスMBAマーケティング
改訂3版に加筆修正

ワークシート (Product)

皆さんのプロダクトはどんな価値を提供していますか？強化・改善の方向性がありますか？

	中核となるベネフィット	製品の外形	製品の付随機能
現状			
あるべき姿／改善の方向性			

「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。
実行し、修正しながらやりきる。



■ **チャネルの本質は「ターゲットにとっての便利さ」。**如何に「欲しいと思った時に、欲しいと思ったものが手に入るようになるか？」がポイント。

「所有」「空間」「時間」「情報」の4つのギャップを埋めて商売を完結してくれるパートナーであり、同時に自社のお客様であることが多い。



狙った顧客層に即座に対応するには相応のコストが必要。自力でのリーチが難しい場合、他社の資源とコストでリーチしてもらう。最終的にビジネスは顧客を持っているものが強い。

■ チャンネル選択のポイントは自社の設定したターゲットとポジションに整合し、かつチャンネルの利益と自社の利益が合致して長期的に組めるかである。

①チャンネル自体のターゲットとポジションが自社の狙いにあうか？

チャンネル自体がお客さんとポジションを持っている。まずは、本質的にチャンネルの持つ顧客と自社のターゲットがあっていることがパートナーの条件

②チャンネルの利益と自社の利益が合致するか？

チャンネル自体が自社のお客さん。価格・納期・稼働など実は利害が相反することを多く含んでいる。互いに利益を生み出すWIN-WINをつくれるかが重要

社会は絶えず変化する。



選択されるチャンネルも変化する。



単一チャンネルへの依存度が高くなりすぎると、そのチャンネルの衰退が自身の衰退につながるので注意。基本は「最終顧客を絶えず見る」

ワークシート (Place)

■ 皆さんのチャンネル（候補）について考えてみよう。

自社のターゲット／リーチ上の課題	チャンネル候補と自社にない強み	想定される利害対立のポイントと回避の方法	評価

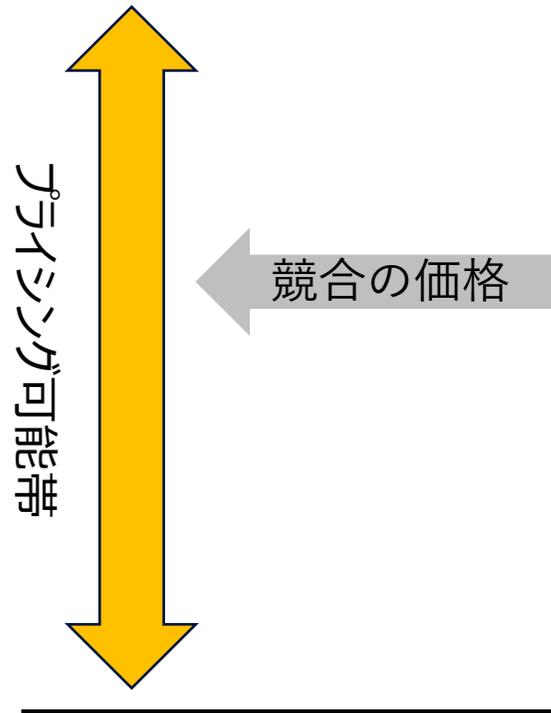
「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。
実行し、修正しながらやりきる。



価格設定には顧客にとっての価値（カスタマバリュー）と自社のコスト、そこに競合の価格が関係する。基本は**価格を上げる**方法を考える。

カスタマバリュー



自社のコスト

価格を上げる代表的な方法

① ターゲットを変える

- ・ To B/Gに変える（個人向け旅行→法人向け旅行）
- ・ タイミングを変える（沖縄の冬場のインゲン）
- ・ 場所を変える（砂漠で水を売る）
- ・ 価値を変える（プロテイン：大豆の粉→体をつくる）

② 課金モデルを変える

- ・ 後で利益を出す（プリンタ、剃刀、システム、携帯）
- ・ 物販のサービス業化（リース・レンタル）
- ・ 別の人から集金（ポータル、SNS、ゲームアプリ）

③ サブスタ化

- ・ 定額使い放題、長期契約（ソフトウェア、音楽、番組、洋服、自動車、ラーメン・・・）

ワークシート (Price)

皆さんの製品・サービスの価格を各起点で算定してみよう

コスト起点	競合・代替品起点	カスタマーバリュー起点

「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。
実行し、修正しながらやりきる。



プロモーションとは

■ 購買までの顧客の態度変容をプロセス分解し、次のステップに進めるための施策を考え実施すること。

AIDMAモデル



AMTULモデル



AISCEASEモデル



プロセスは商材に合わせて要設計。自社のパターンを解明して対策する。

ワークシート (Promotion)

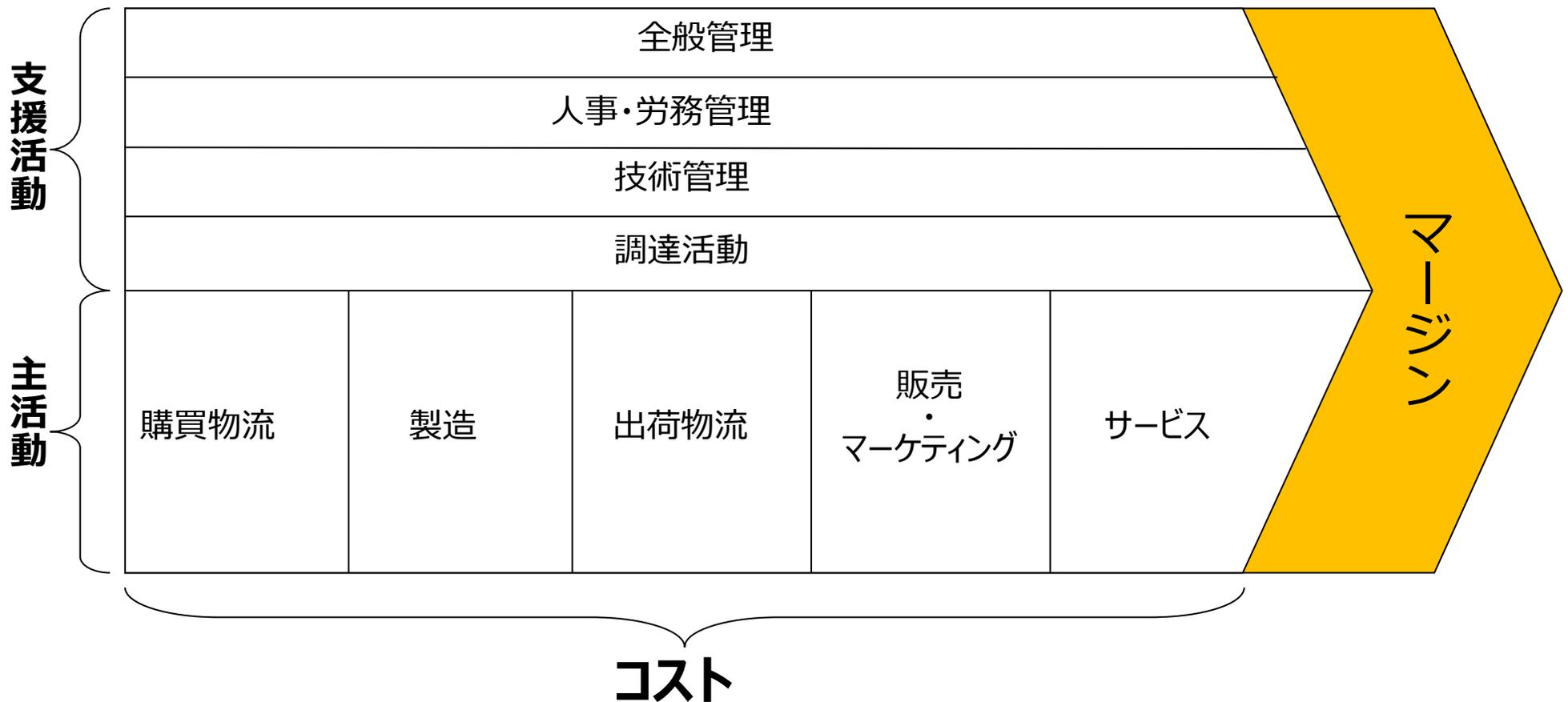
皆さんの製品・サービスのプロモーションを設計してみよう

態度	認知				購買
現状把握					
課題箇所					
改善目標と事業への効果					
投下予算と施策案					

4 P チェックリスト

Product	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> K B F にあった価値を提供しているか？<input checked="" type="checkbox"/> 3階層に分解してどのような価値を提供しているか？ 改善の余地はないか？
Place	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> ターゲットはあっているか？<input checked="" type="checkbox"/> 利害は一致しているか？<input checked="" type="checkbox"/> 「5 C」を意識して協力関係を築けているか？<input checked="" type="checkbox"/> 大きな社会の変化を注視しているか？
Price	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> コスト・競合・カスタマバリューから検討しているか？<input checked="" type="checkbox"/> 価格を上げる努力をしているか？
Promotion	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> 顧客の態度変容を理解しているか？<input checked="" type="checkbox"/> 各プロセスでの現状を把握しているか？<input checked="" type="checkbox"/> プロモーション上の課題を特定しているか？<input checked="" type="checkbox"/> 顧客の態度を進めるための有効な施策を行っているか？

■ 設定した4Pを実現する為の企業の活動をプロセス毎に分解し、具体的な施策に落としとして見える化する。そして、自社のVCをKSFに整合させる術を考える。主活動のみ分析する場合も多い。



K S F を
思い出す

事前に分析されていたK S F を再度明確に意識し、組織として達成すべきことを明確にする

V C のプロセス
を整理する

顧客に提供する商品・サービスができるプロセスを川上から川下に並べる

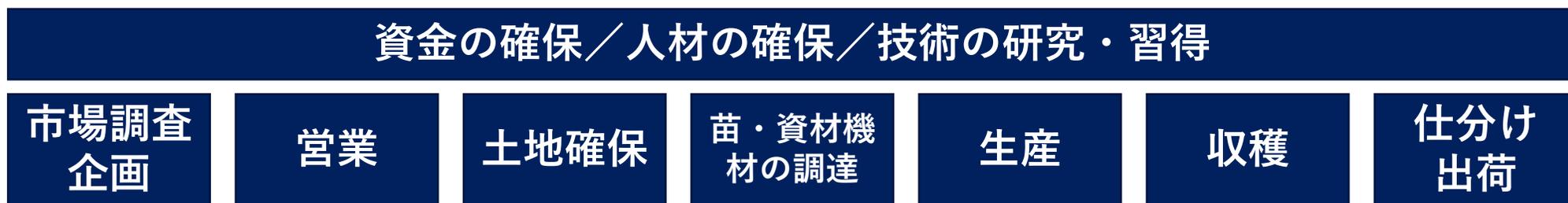
施策と施策の狙い
を考える

企画した4 P を実現する為に、どんな施策をどんなやり方で実行するか、それがどうK S F に寄与するかプロセスごとに考える。

V C のメッシュは明確にしたい課題に準ずる

V C のプロセスはさらに分解可能。経営者なら全体を考え、各担当はその作業を更に分解し精度を上げる。

経営者の視野

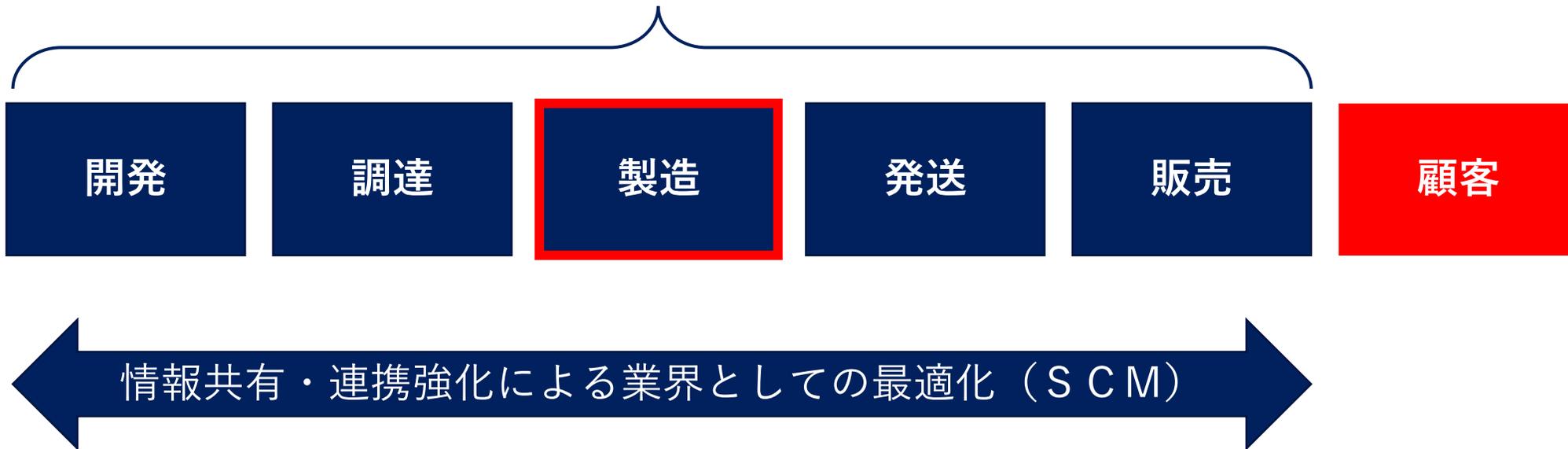


生産責任者の視野



顧客に上質な価値提供するには自社だけでなく、パートナーも重要な要素となる。また、その全体の情報共有を進めて、稼働率向上・リードタイムの短縮・在庫の最適化を図るのがサプライチェーンマネジメントである。

誰と組むか？によりトータルでの顧客への提供価値が異なる



ワークシート（バリューチェーンの設計）

■ あなた事業をバリューチェーンを使って見える化してください

K S F					
VCの プロセス					
施策					
施策の意図、 工夫					
改善案					

「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。
実行し、修正しながらやりきる。



「考えずに実行する」のではなく、事前に「戦略的に考える」ことは非常に大事。しかし、「実行して初めて気づくこと」も多く、「戦略を神格化」するのではなく、修正を繰り返して精度を上げていくことを前提として取り組むことが大事。

企画が邪魔をして事業が失敗するパターン「企画のワナ」

- ①企画時間が長すぎて機を逸する
- ②企画者が2次情報しか持っておらず「分かった気」になっている
- ③企画の方が実行部隊よりも力を持っていて修正を認めない

誤りが分かった段階で、柔軟に前工程にもどり、何度もプロセスを上下しながら、自社としての確からしさを追求していくことが大事

事業機会の発見と選択

- 社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価からやるべき事業を選択する

顧客分析と成功のポイント
の明確化

- ターゲットを深堀し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする

具体的施策の設計

- 具体的な施策と事業の流れを設計する

実行と修正

- 実行し、修正しながらやりきる

往復しながら精度を高める

まとめ

「皆さんは、なぜ、今の作物を作っているのですか？」



自社の都合だけでなく、市場の視点だけでなく、未来も見据えた、**総合的な事業環境**を意識した回答をされている場合は、**戦略的マーケティング**に沿った事業構築をされていると思います。

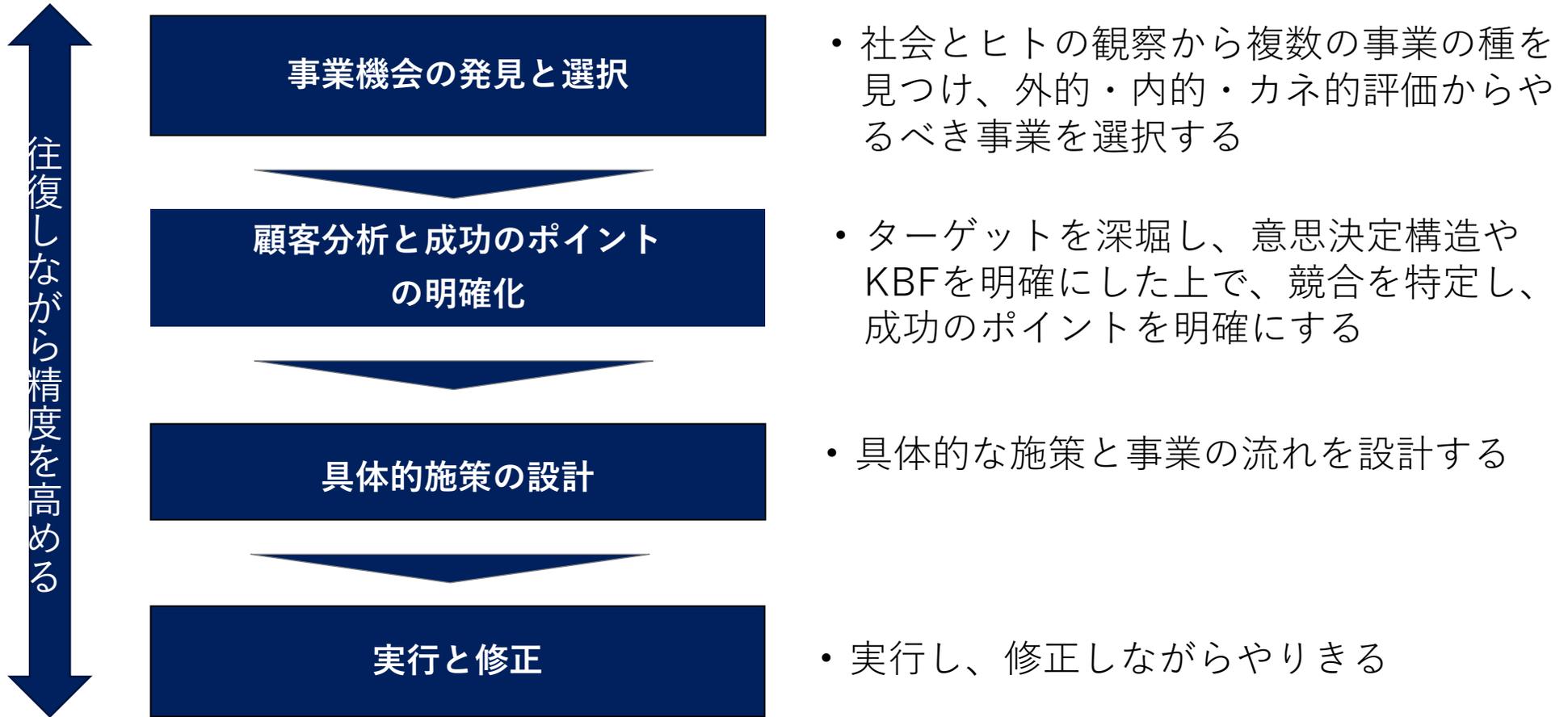
「このクラスは戦略的マーケティングとなっていますが、マーケティングとは何が違うのですか？」



事業の利益は2重構造で出来ています。

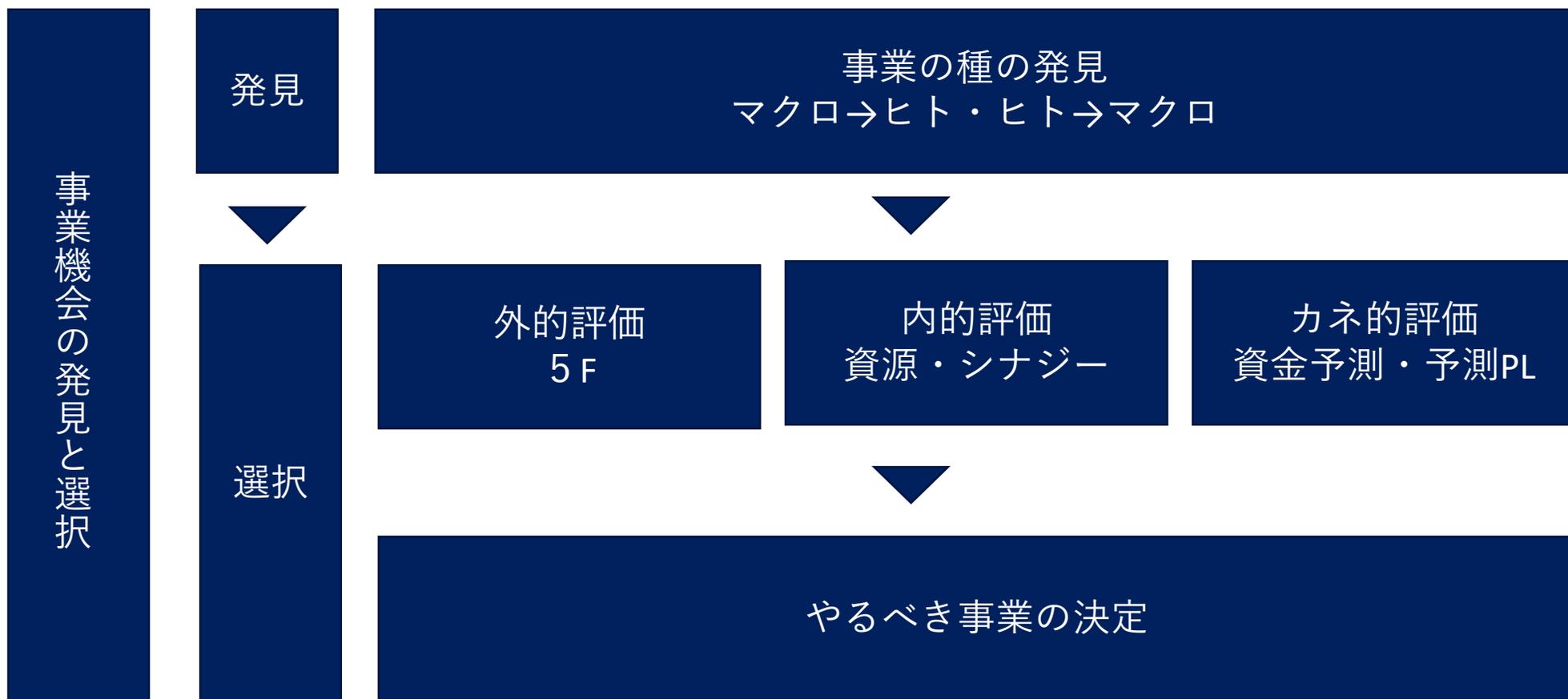
1. 事業環境的に利益が出しやすい (≡戦略的)
2. その上で、ニーズを満たし、利益水準を高める (≡マーケティング)

通常、「マーケティング」という言葉は2を強く意識して使われていますが、本クラスでは1も強く意識する為、そう名付けています。

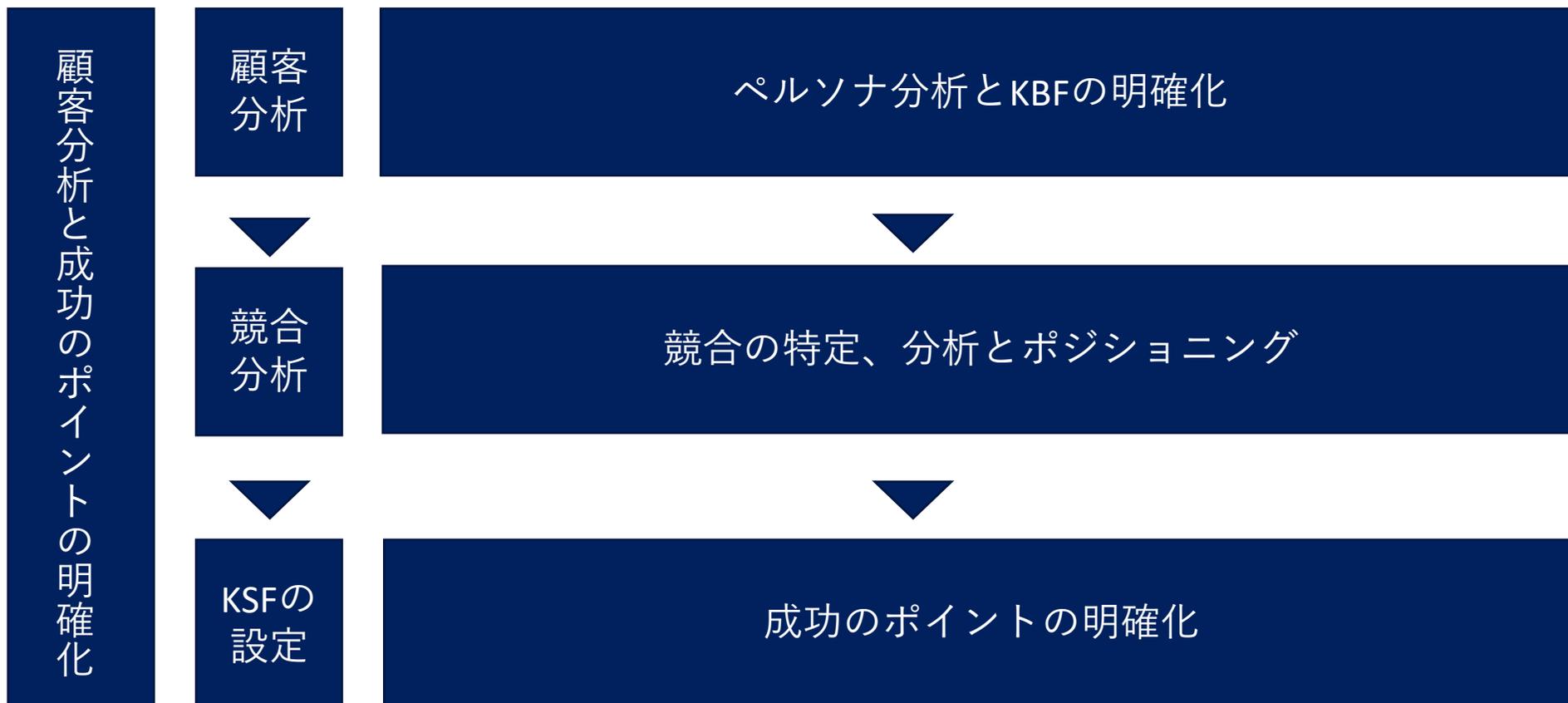


「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



ターゲットを深掘し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする



「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。
実行し、修正しながらやりきる。



