

プロジェクト課題解決型講義 ヒト～採用～

銳農經營塾

●ストーリー①（採用）

**露地栽培の野菜生産者で、
定植時期と収穫時期に労働力が不足することが多い。
年間雇用が難しい場合、どのような対応をしたらよいか？
自身の経営を分析した上で、アウトプットしてみましよう**

- 労働力不足を解消する対策を具体的に記述してください。
またそれを実施する際の課題も記入してください。

	対策	実施する場合の課題・懸念
方法①		
方法②		
方法③		

●解説／多様な担い手の獲得

①農福連携（障がい者雇用）

- 地域の福祉法人との連携（作業委託）
- 作業の分解と、マニュアル化

②柔軟な勤務体系によるアルバイトスタッフの獲得

- 主婦、高齢者など
- 労働時間・休日の見直しや、福利厚生の充実など、労働環境の改善も同時に必要
- 誰でも作業できるマニュアル化

③農家間（法人間）の人の融通

- 他法人の余剰人員の受け入れ
- 品目や作型などを確認
- 条件面は整備すること

●ストーリー②（採用・育成）

経営者一人＋現場スタッフのパターンが多く、
経営の右腕がない・後継者がいないという状況で、今後の体制に不安がある。

●経営の右腕となる方はいますか？また、採用・育成するためにはどう
したらいいのでしょうか？

●解説／外部からの積極的な人員受け入れ&内部での引き上げ

①外部からの採用

- 社員の採用（立ち上げ初期～中期）
- 就農フェアや求人媒体への募集掲載

②内部からの引き上げ

- 役割、権限の設定（社内体制整備）
- 教育システムの導入、改善
- 雇用条件の見直し

●ストーリー③（採用・育成）

必要な分野に知見をもつ人材がない。

●自身の経営を発展させていく場合に、技術・ノウハウやナレッジをどう獲得していくかは大きなテーマであり、経営資源です。実際に、どうやって獲得していくべきでしょうか？

●解説／必要スキルの分析と経営方針の再設定（人材像の整理）

①必要なスキル・ノウハウの設定

- 経営戦略の中に人材戦略を設定
（まずビジョン・経営戦略が無いといけない）
- 中長期の人員計画を作成
- 必要な人材像を作成する（スキル、数）

②内部・外部の設定

- 必ずしも内部にないといけないというわけではない
- 外部に委託することも計画
特に、就農初期は、外部委託を積極的に活用していく。

●振り返り／自身の経営に活かす

	アイデア	実施する場合の課題・懸念
労働力不足を補う方法		
右腕を育成、採用する方法		
その他		

新規事業開発

銳農經營塾

講師：株式会社MISO SOUP 北川 智博

北川 智博 (35) 高知県出身

中央大学総合政策部卒業後、

- ・プロモーションプロデュース
- ・EC事業・貿易事業立ち上げ
- ・SNSマーケティング専業のベンチャー企業

を経て、全国の地域産品をプロデュースする株式会社MISO SOUP（プロデュース、ブランディング、クリエイティブ、新規事業開発支援事業）を起業。

また地域全体をプロデュースする地域商社、瀬戸内うどんカンパニー株式会社（流通・飲食・観光開発事業）や、150年の歴史を持つ元酒蔵をリノベーションし合同会社三豊鶴（宿泊、レストラン、ウェディング、イベント会場事業）を設立し香川県三豊市で活動。

一貫して、『地域資源を生かした地域の新たなビジネス作り』に取り組んでいる。



講義後の姿

- ✓ 新規事業開発に関わる基本的概念を理解している。
- ✓ 新規事業開発における意義やリスクを理解している。
- ✓ 新規事業開発に取り組む際、どのようなアクションが必要か理解している。

■ 本日の流れ

1. 新規事業開発の概要
 - 定義
 - 成功に近づくためのポイント
 - 6次産業化と新規事業開発の違い
2. 新規事業開発の理論
 - 過去の現代のトレンド
 - 新規事業開発の基本フロー
 - 活用できるフレームワーク
3. 事例
 - 木之内農園（普遍的な要素、変動性の高い要素）
 - MISO SOUPが関わった事例①、②
4. ワーク
 - 自社の新規事業開発を理論に当てはめて考えてみる
5. 気をつけなければならないポイント

第1問

タカラトミーがガチャガチャをある場所に置いたところ、**通常の3倍以上の売上**を叩き出しました。

どこにガチャガチャを設置したでしょうか。

A. 成田空港

訪日外国人の余った小銭狙った。
使い道のなかった小銭がお土産にもなると話題になり、
通常の3倍の1ヶ月200万を叩き出しました。



第2問

京都にある和菓子屋・亀屋良長（かめやよしなが）は1803年創業の老舗有名店。近年、「ようかん」の売上落ちており、年間の売上がたったの50本という期間が約10年も続いたそうです。そんなようかんを**ある商品にポジショニングチェンジしたところ、売上が90倍**になったそうです。

さて、その打ち出し方とは何でしょうか？

A. 「羊羹を薄くスライスしてトーストに乗せると簡単に小倉トーストが楽しめる商品」

小倉トーストを家で作るのは少し面倒という不満を取り除き、ターゲットを徹底的に絞り込む、商品の使い方を提示するということが、たった1つの商品が大幅に売上を伸ばした事例です。



概要

グループワーク

- 新規事業開発の定義
 - 新たな〇〇、〇〇、〇〇を開発し、自社の事業を生み出すこと。

〇〇に入る単語を考えてみましょう！

技術、製品、サービス

概要

グループワーク

新規事業開発を行う意義やメリットを考えてみましょう！
ご自身の経営環境に当てはめてみてください。

「最近、直接消費者に販売する方法が浸透してきており自社も挑戦したい！」

社会背景、消費者ニーズ、産業構造などの変化に適応すること。→**対外的**

「今までにない新しい製品の楽しみ方を生み出したい！」

固着しやすい自社の価値を見つめ直し、社内意識改革や成長を促すこと。→**対内的**

「今まで安価に取引されていた商材を生かした商品開発をしたい！」

既存経営資源を活かし、新たな活用方法を生み出すこと。→**企業価値向上**

概要

グループワーク

新規事業開発を行う上で生じる様々なリスクを考えてみましょう！
ご自身の経営環境に当てはめてみてください。

- 事業を頓挫する際の投資回収リスク
→ **金**
- 新規事業に注力しすぎて既存事業が疎かになるリスク
→ **マネジメント**
- 保守的な古参社員が不安、不満を抱えるリスク
→ **人**

成功に近づくためのポイント① 差別性、独自性、独創性

なぜ差別性、独自性、独創性が必要なのでしょう？

世の中には良い商品が溢れている。

差別性のない商品は、価格や利便性でしか勝てない。

つまり、**差別性のない商品は価格や利便性で上回る大手資本には勝てない。**

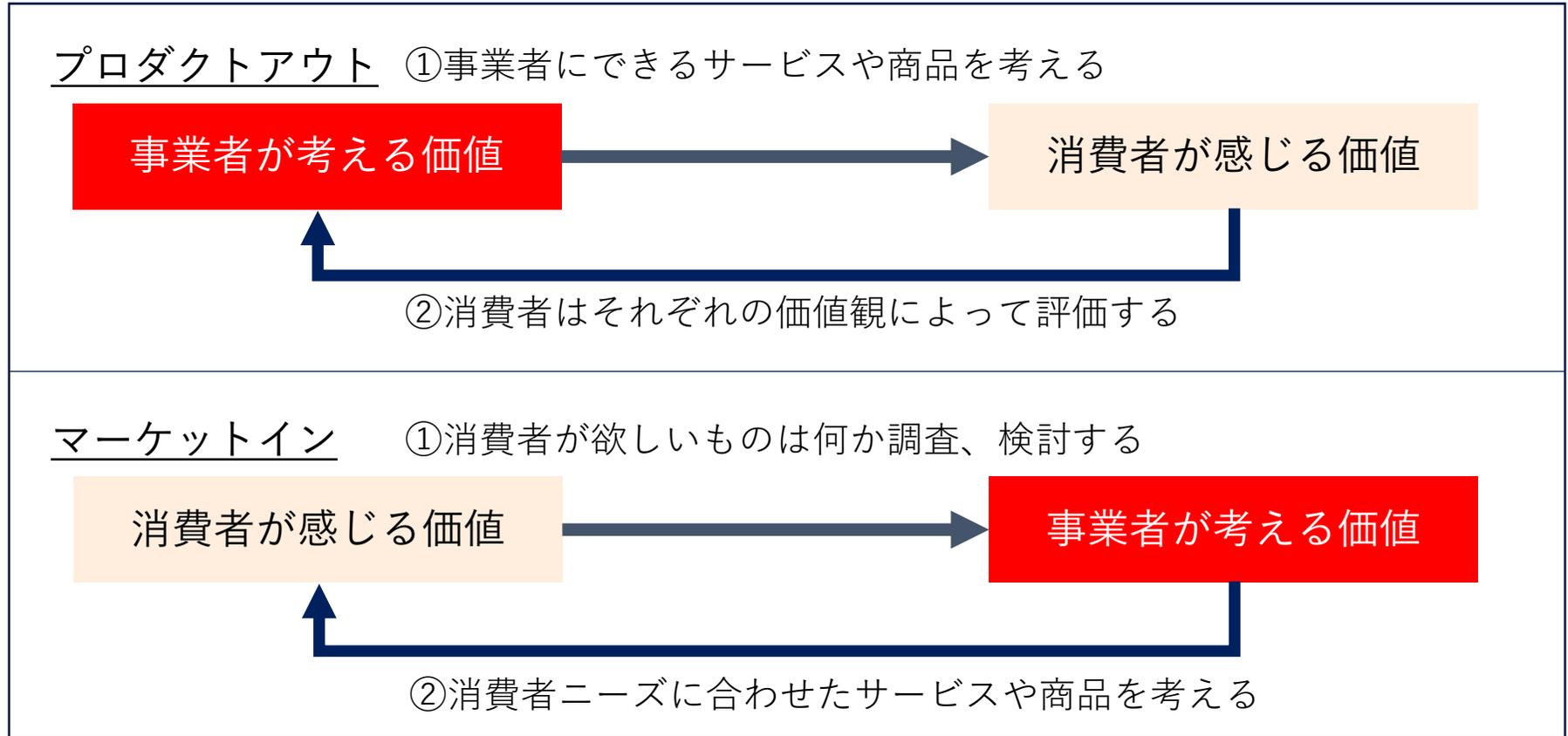
グループワーク

自分たちにしか出せない差別性、独自性、独創性ってなんだろう？

商品の魅力、こだわりや想い、地域性、生産者自身、、、

色々ありそうだけど、自分たちも納得感が持てて他人にも魅力的に思えるように言語化していくことが大切です。

成功に近づくためのポイント② プロダクトアウト ↔ マーケットイン



どちらのやり方が貴社の組織に向いていますか？

双方を何度も繰り返しながら事業をブラッシュアップし続けることが重要。

成功に近づくためのポイント③ 持続可能性からの逆算

- 新規創業から10年後の生存率1割未満と言われる市場で持続可能な事業を目指す上で・・・
 - 様々な困難が生じることを前提に、続けていける事業体を目指す。
 - 市場で戦える品質、組織、事業マインドが必要。
 - 困難に屈しない明確な目標や動機を形成する。

どんな理由で事業は
続けられなくなるのでしょうか？

- 販売不振 : 69%
- 既往のしわ寄せまわ : 13%
- 連鎖倒産 : 6%
- 放漫経営 : 5%
- その他 : 7%

皆さんの組織において
どんな困難が生じそうでしょうか？

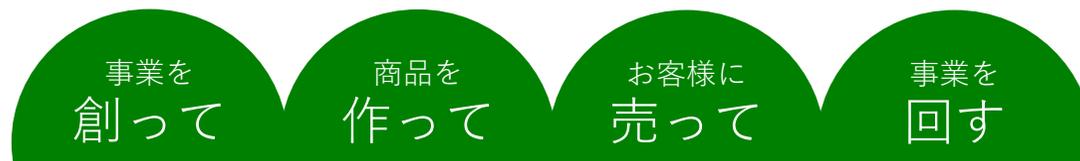
**起こりうる困難や課題を
具体的にイメージ**して
いることで、事前に対策が
打てたり、未然に防ぐこ
とにも繋がります。

6次産業化と新規事業開発の違い

- 6次産業化の定義

農林漁業の6次産業化とは、1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組です。これにより農山漁村の所得の向上や雇用の確保を目指しています。

出典：農林水産省 <https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html>



6次産業化と新規事業開発の違い

- 6次産業化と新規事業開発の比較

6次産業化が陥りやすい傾向	新規事業開発の場合
加工商品開発に注力しすぎるがあまり、生産・加工以降の事業設計が甘くなる	マインドセットが「商品を創る」よりも「事業を創る」
汎用的な業務設備投資を前提とした商品開発になりやすく、市場での競争優位性が低い	事前マーケティングを行い、世の中のニーズやトレンドを確認し需要のある条件から逆算して創り出す (マーケットイン、プロダクトアウト両方有り得る)
作ってみて売れないことがわかったら短期的に頓挫する	事業構築ベースで考えるので事業計画や目標を前提に中長期での取り組みとなる。

感想・質疑応答

アイスブレイク

グループワーク

これまでの新規事業開発（1次産業であれば6次産業化や観光農園など）での失敗事例はどんなものがありましたか？（自社でも自社以外でもOK）

そして、それはなぜ失敗したと思いますか？

過去と現代のトレンド

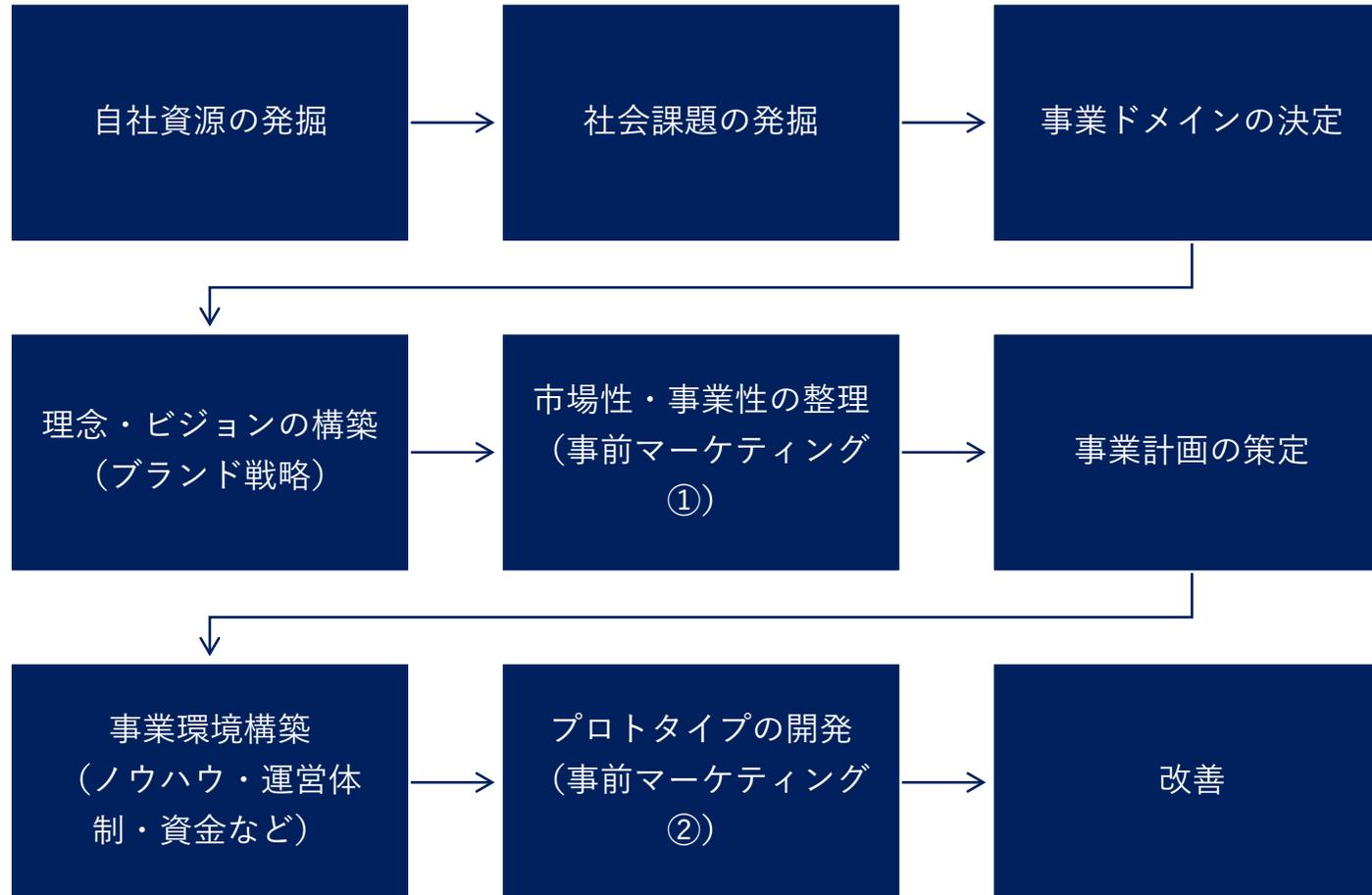
個人ワーク

	高度経済成長期（過去）	現代
時代	需要が伸張していた	商品が溢れている
消費者		
商品		
マーケティング		
生産加工		
流通		
資金調達		
事業開発規模		
体制		

過去と現代のトレンド

	高度経済成長期（過去）	現代
時代	需要が伸張していた	商品が溢れている
消費者	皆が欲しがるものが欲しい	自分に合ったものが欲しい
商品	価格・機能性重視	付加価値性・差別性・共感性
マーケティング	マスを狙う戦略、TV、新聞	ターゲット別、SNS、デジタル
生産加工	できるだけ自社生産	できるものはアウトソース
流通	リアル、小売店、量販店	デジタル上でも販路が多様化
資金調達	銀行融資	クラウドファンディング
事業開発規模	初期投資から大きい傾向	小さく産んで改善し続ける
体制	社内チーム	外部との協働・コラボ

事業開発の流れ



活用できるフレームワーク

個人ワーク

- MVV

MISSION	新規事業が果たすべき役割を明確にする。
VISION	MISSIONを達成した後に「どんな姿になりたいのか（世界観）」を明確にする。
VALUES	従業員やステークホルダーの行動指針となるような、重視すべき価値観を明確にする。

- ポイント

「何をやるか？どんな新規事業や新商品を作るか？」も大事だが、事業や商品を立ち上げた後に生じる事業運営課題を乗り越えていくためにも「なぜやるか？なんのためにやるのか？」を言語化し、新規事業に携わる各メンバーがしっかりと理解していることが重要。

また、事業運営開始後はさまざまな想定外の課題やトラブルが生じるため、難しい経営判断を迫られることもありうるため、「迷った時に立ち戻ることのできる判断基準」となっている必要がある。

活用できるフレームワーク

- ペルソナ分析



基本プロフィール

✓氏名、性別、年齢、居住地、職業、勤務先、役職、年収、家族構成などは？

ライフゴール

✓長期的な希望や自己イメージは？

エモーショナルゴール

✓商品を使う時にどう感じたいか？

エンドゴール

✓商品を使うことで何を達成したいか？

✓どのような人で、普段どのような生活をしているか？
(経歴や、性格、価値観、行動習慣など。項目は自由)

※誰が読んでも、ドラマの登場人物のように、生き生きと動いている様が想像できるように書く

- ポイント

1次産業における新規事業開発では社会や市場ニーズと乖離したサービスや商品を開発してしまう傾向がある。ペルソナ分析はサービスや商品の重要且つ象徴的なユーザー像を詳細に言語化し、市場規模把握やマーケティング戦略立案・価格設計など
事業作りにおける価値判断基準に活用することができる。

想像や希望的観測から言語化するのではなく、徹底的な調査を行いリアリティのあるペルソナ分析を行わなければ意味がないので要注意。

(参考) パルソナの実例



基本プロフィール

- 氏名：佐藤隆史
- 性別：男性
- 年齢：44歳
- 勤務地：高知県高知市
- 勤務先：川添弁護士事務所
 - ・従業員規模約120名
 - ・年商約200億円
- 役職：取締役
- 年収：約2,000万円
- 家族構成：独身。結婚・離婚歴があり、前妻との間に娘が1人いる

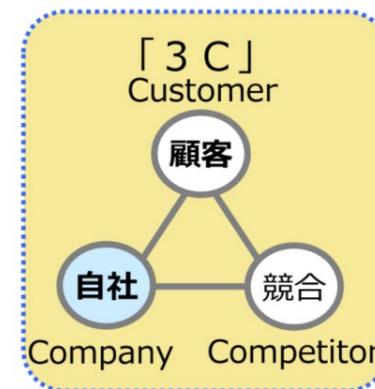
ライフゴール	「佐藤さんがいたから今の自分がある」という人に囲まれて生きていきたい
エモーショナルゴール	頼りになる人だと思われたい
エンドゴール	忙しい毎日の中でも、困っている人の相談に乗ってやりたい

- 経歴：高校卒業後、複数のアルバイトを転々とする中で、現在の弁護士事務所で見初められる。一念発起し、大学進学・司法試験を突破を経て入所。入所当初は事務所内で問題児扱いされていたが、若くして出世した
- 職務内容：個別のクライアントからの依頼案件以外にも講演活動や執筆などを精力的にこなしている
- 性格・周囲からの評判：母子家庭で苦勞して育ってきたことから、困難な状況でも持ち前の底力で乗り越えようとし、グレーゾーンでも突っ走る傾向がある。癖のある性格だが、面倒見がよく、部下からは概ね慕われている
- プライベート：30代で結婚をしたが、仕事に没頭しすぎて家庭を顧みず離婚に。娘の養育権は前妻にある。交際中の女性あり。スーツには強いこだわりがあり、定期的にオーダーメイドで新調するのが楽しみ

活用できるフレームワーク

- 3C分析

CUSTOMER (顧客・市場)	顧客ニーズや市場規模、将来の市場展望について分析する
COMPANY (自社環境)	自社の強みや弱み、事業や商品の現状や特徴などを明確にする
COMPETITER (競合環境)	ライバルを明確にし、競合他社の規模や立ち位置を分析する



- ポイント

事業者の解釈ではなく、徹底的に事実を収集する。特に**ネガティブ要素を明確にし**ておかないと、**事業化する際に対策を立てずにスタートしてしまうリスク**がある。また、3C分析をしっかりとしておくことで別の分析フレームワーク（SWOT分析など）に活かすことができる。BtoB事業を創出する際には（例えば業務用加工食品など）、取引先である顧客側の3C分析を行うことも必要。

活用できるフレームワーク

- VRIO分析

VALUE 経済価値	RARENESS 希少性	IMITABILITY 模倣困難性	ORGANIZATION 組織	競争優位の状態	
NO				競争劣位	低   高
YES	NO			競争均衡	
YES	YES	NO		一時的な競争優位	
YES	YES	YES	NO	持続的な競争優位	
YES	YES	YES	YES	持続的な競争優位 (経営資源の最大活用)	

- ポイント

VARIO分析は新規事業や商品の競争優位性を推し量る分析手法。特に事業アイデアを洗い出す段階で、さまざまなアイデアの事業性を客観的に比較検証する際にお勧めの手法。ただし、全ての要素を最初から有する事業アイデアは生まれにくいので、**「NO」となる要素を踏まえてどうアイデアを改善するか？**を検討すべき。

活用できるフレームワーク

- ポジショニングマップ



※軸決めのコツ
まずは対象商品における
顧客の購買決定要因を軸
にしてみましょう

- ポイント

X軸とY軸に様々な基準を当てはめてみて市場におけるポジションを把握し、「他社と競合しないか？」や「**競争優位性のある独自ポジション**を築けるか？」などを客観的に導き出す手法。

特に1次産業における新規事業開発においては加工商品を開発する際、「美味しさ」などの主観的な価値で売り出してしまい、消費者から見た時に独自性や差別性が伝わりきらず失敗してしまうリスクが高いため、顧客が購入する際に気にしやすい要因などを軸に当てはめて、競合他社が少ない市場の余白をポジショニングできるか検討すべき。

やってみましょう

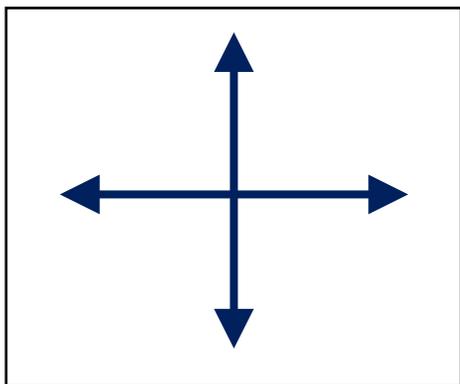
個人→グループワーク

ポジショニングマップ

例

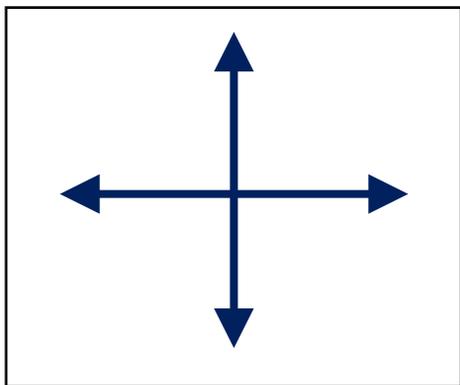
X軸： _____

Y軸： _____



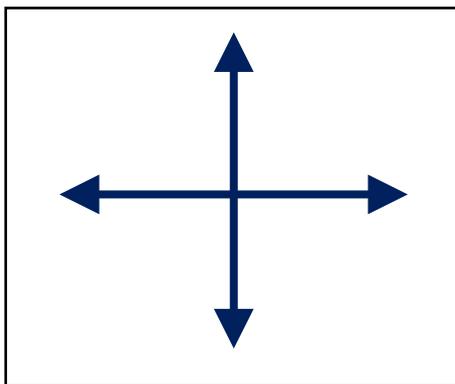
X軸： _____

Y軸： _____



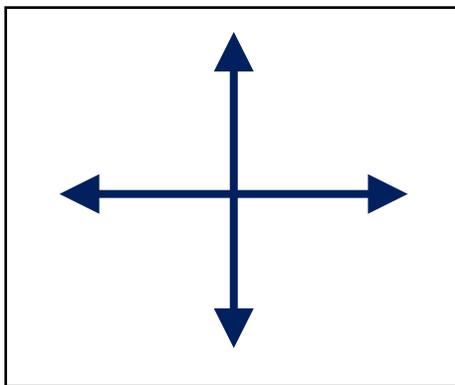
X軸： _____

Y軸： _____



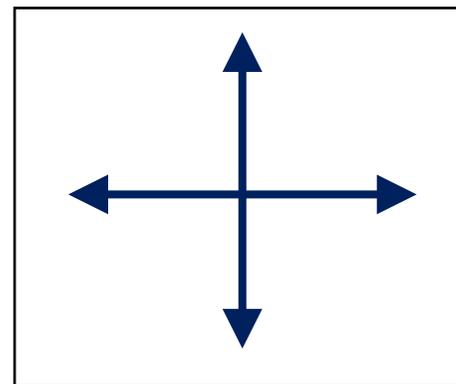
X軸： _____

Y軸： _____



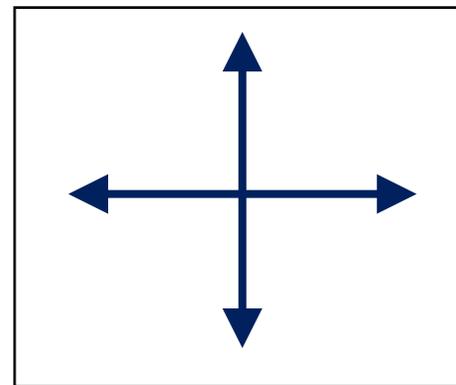
X軸： _____

Y軸： _____



X軸： _____

Y軸： _____



感想・質疑応答

事例概要



企業名：有限会社 木之内農園
従業員数：役員／5名 従業員／16名、常勤パート7名
部門：
南阿蘇農場[9ha] イチゴ栽培、ミニトマト栽培、水稻
観光農園 観光イチゴ園、農業体験
加工場 果実加工、米加工、受託加工
波野農場[8ha] 露地野菜

○果実生産技術

先端農業・品種選定・育苗・施肥・土壌管理・定植・圃場管理技術を保有。⇒いちごの年間売上約1億3,000万円(グループ含む)

○加工技術・商品開発、観光農法ノウハウ

市場ニーズに応じた加工技術及び商品開発ノウハウを提供可能。形などの規格外果実の有効利用に繋がり、収率向上に寄与(ジャム・アイスクリーム・ソース・ジュース等多数)⇒加工食品の年間売上約2億2,000万円(グループ含む)

○観光いちご農園を運営

年間5万人超の来園者を誇る(グループ全体25万人)15~20種類を栽培し、いちご狩りを通じた消費者テストマーケティングから人気品種を把握。市場ニーズに適した生産・加工食品開発・産地ブランディング化を実現。



「観光農園事業」と「加工販売事業」を構築するまでの道のり

きっかけ

1. 新規就農
2. 生産基盤の構築
 - 技術・体制
 - 軸となる産品確立
3. 観光農園のトライアル
 - 看板のみ設置
 - 需要の認識
 - ビジョンの構築
(作る→売る)

事業化

1. 事業構想
 - 加工販売
2. 加工部門責任者を登用
3. 試作開発
 - 自治体の食品加工研究所
 - 農産加工場で手伝いながら学習
4. 生産以外の領域を学習
 - 食品衛生
 - 機械設備
 - 食品加工
 - 製造工程管理
 - 法制度
 - マーケティング手法
 - 経営管理

PDCA→収益化

1. 工程管理の徹底
2. 商品の磨き上げ
3. マーケティングの実践
4. コスト最適化



テレビや雑誌などで取り上げられるのではなく、観光農園に来られたお客様からの注文やクチコミからコツコツと顧客を開拓・育成しつつ、徐々に小売店や観光施設などの法人販路を開拓。
事業開始3年目で収益化し、知名度が上がり引き合いが来るほどに成長した。

事例（木之内農園）

■ なぜ成功されたのか、考えてみましょう

個人ワーク

考察

チャレンジャーマインド（普遍的な要素）

- 当時まだ新規就農が少なかった時代に全てゼロから農業に取り組んでおり、「他人がやらないことをやらないといけない」という**危機意識**が根付いていた。
- 「チャレンジしないリスク」に対する意識があったため、農作業が終わってからの睡眠時間を削っての試作開発や新しいことを学ぶことを「大変なコスト」ではなく「積極的な投資」と捉え、前向きに取り組んでいた。



いつの時代も新しいことに取り組む際には

WHY?が重要。

欲求、志し、怒り、危機感など様々な困難を乗り越える強い動機を有していることは新規事業開発において一番普遍的な要素であり、これなくして成功はあり得ない。

考察

競争優位性の構築（時代によって異なる変動的な要素）

- 当時、一次生産者が加工・販売に取り組む例が非常に少ない中、生産者という立場を最大限活かすことができた。
- 食品メーカーによる「工業製品としてのジャム」が市場を占めていた中で「生産者ならではの果肉感の強いジャム」として**新規性・差別性・希少性**を構築した。
- 観光農園という顧客接点を同時に有することで「体験→購入」の顧客消費行動が連動しており、事業間シナジー効果を生み出しやすい事業設計になっていた。



日々変化する世の中の流れ、市場の傾向やトレンド、自社の強みや弱みなど、外部と自社を徹底的に分析し、独自性高く先進性のある事業に磨き上げる。
また、この事例では確実にファンを獲得し販売につなげる戦略を取ることで競争環境から抜け出し優位なポジションで戦える体制を整えている。

考察

事業拡大展開の巧みさ（加工品事業）

事業フェーズ	売上規模	仕入れ	販路
立ち上げ期 1年～5年	約150～400万円	自社農場のみ	自社観光農園のみ
成長期 6年～10年	約500～3,000万円	エリア仕入れ 阿蘇地域いちご部会	自社観光農園、直売所 県内小売店・観光施設
拡大期 11年～現在	約4,000万～1億円	熊本県中から仕入れ 熊本県JAいちご部会	自社観光農園、直売所 県内小売店・観光施設 全国小売店、通販



事業の拡大は畑を広げる感覚と少々異なり、
販路を拡大する→商品製造力を拡大する→仕入れを拡大する
ことになり、事業が成長すると **自社だけでは製造も原料確保も立ち行かなくなる。**
事業成長を見越した地域や生産者同士のつながり（経営パートナー）構築も重要。

考察

その他

- 未知領域に対する習得意欲が高かった。
- 自治体が加工施設建設を行うタイミングと合致した。
→ 世の中の動向にアンテナを張り（準備）、機会を掴み切る（実行力）。
- 人材投資（採用・育成）に積極的で組織として事業に取り組む体制を構築した。

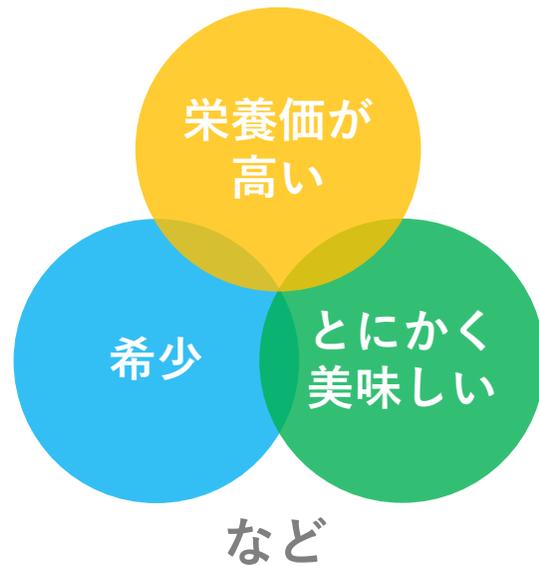


目の前の実務に手一杯になりがちなかで広い視野と高い視座を持つことで、
緊急性は低いが重要性の高い
(明日の売り上げにはならないが未来を作る) 仕事を粛々と行うことが、
ゆくゆくは事業の基盤構築や安定した経営につながっていく。

考え方

テーマを絞って短期間で成果を出す

資源自体の価値



×

プロデューステーマ

① 人の魅力

② こだわり・想い

③ 地域性

MISO SOUPが関わった事例①



農家直送！作りたてのパクチーペースト

MISO SOUPが関わった事例①

プロデューステーマ 「人の魅力」

制作物



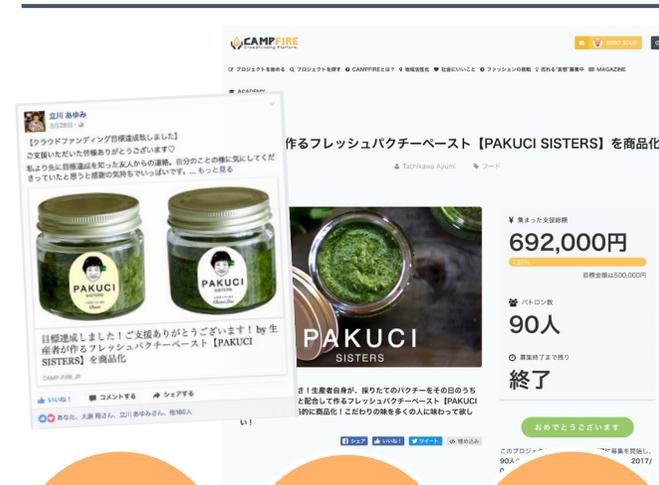
キャラクターの魅力を
活かした制作物



顔を全面に
出した
商品ラベル

商品を
イラスト化
したTシャツ

販促・PR



SNSによる
友人知人への
アプローチ

クラウドファ
ンディング
によるPR

本人による
直接的な
PR活動

生産者の魅力的な人間性を引き出し、メディアPRで事業を立ち上げる戦略

話題化 / 認知獲得

販路開拓

新聞・WEBメディア



- ・ 満点☆青空レストラン
- ・ おじゃMAP
- ・ Yahooニュース
- ・ 各種新聞など

大手カタログ通販

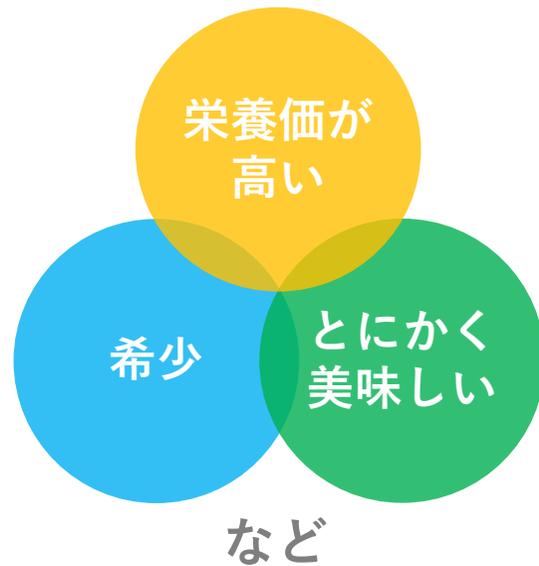


大手カタログ通販の表紙に採用。
(合計3ページに渡り掲載)

考え方

テーマを絞って短期間で成果を出す

資源自体の価値



×

プロデューステーマ

① 人の魅力

② こだわり・想い

③ 地域性

MISO SOUPが関わった事例②

32°C TAKASHIMIZU 豚
Online Shop

ホーム

オンラインショップ

32°C豚の食べ方

おいしさ「3つの理由」

More



NEWS

August 03, 2017

プロデューステーマ 「こだわり・想い」

「こだわり・想い」にフォーカスした、共感者を増やすためのコンテンツ
そして食に対する意識の高い方や飲食店シェフをターゲティング

制作物

実際的心声を多く取り入れたECサイト



こだわりに
フォーカスした
インタビュー

実際に
注文している
シェフの声

販促・PR



SNS広告を
活用した
アプローチ

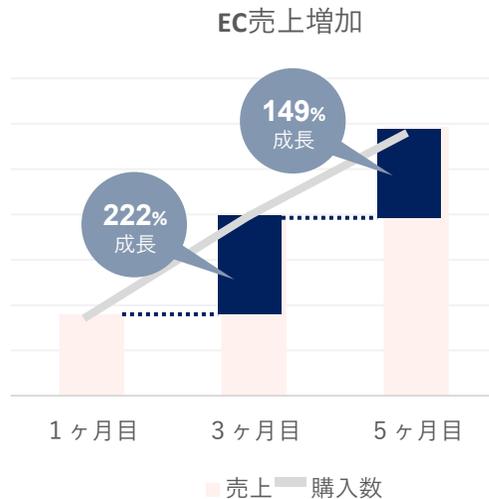
想いを
伝える
営業活動

ファンづくり
イベントを
実施

豚肉の単品ECを行っている事業者がない中、個人購入だけでなく中小規模のレストランシェフからの引き合いを獲得する戦略

直販の成長

EC事業成長率



飲食店からの引合いの増加

飲食店からの注文と問合せ



参考) レストランシェフをファンにするコミュニケーション

【冒頭文】

今まで豚を育てることしかしていなかった私たちが、**自分達で直接お肉をご提供するの
は、始まったばかりでまだまだ駆け出しです。**

そのため、一般のお肉屋さんや卸業者さまと比べ、ご理解いただきたいことがあります。

【鮮度を重視している理由について】

ここでお伝えしたいことは、**32°C豚はお肉になっても生きています**ということです。保存環境や方法、期間で常にお肉の味は変化していきます。これはまさしく豚を【育てること】とすごく近いと感じております。

どこにでもいる32°C豚ではなく、**この料理店にしかない32°C豚を【共に育てて】**いけることを心より願っております。

【文末】

私たちは、お肉を売る・買うというただモノが流れていくだけの関係であるお取引ではなく、**連携する中で**生産者と飲食店様の新しいカタチを創り、そして**新しい価値を生み出していくというお取組み**と考えております。

そのためには、まずお互いのコミュニケーションが一番大切だと思っております。

感想・質疑応答

■ 自社の新規事業開発を理論に当てはめて考えてみる

発掘
する

自社資源
周辺資源



社会ニーズ

デザイン
する

ビジネスデザイン

受け皿に
なる

プラットフォーム化

他価値転換

付加価値の深掘りではなく、価値の転換へ

今までのうどん屋の価値

安さ

おいしさ

提供の早さ

こだわりの
製法

産地



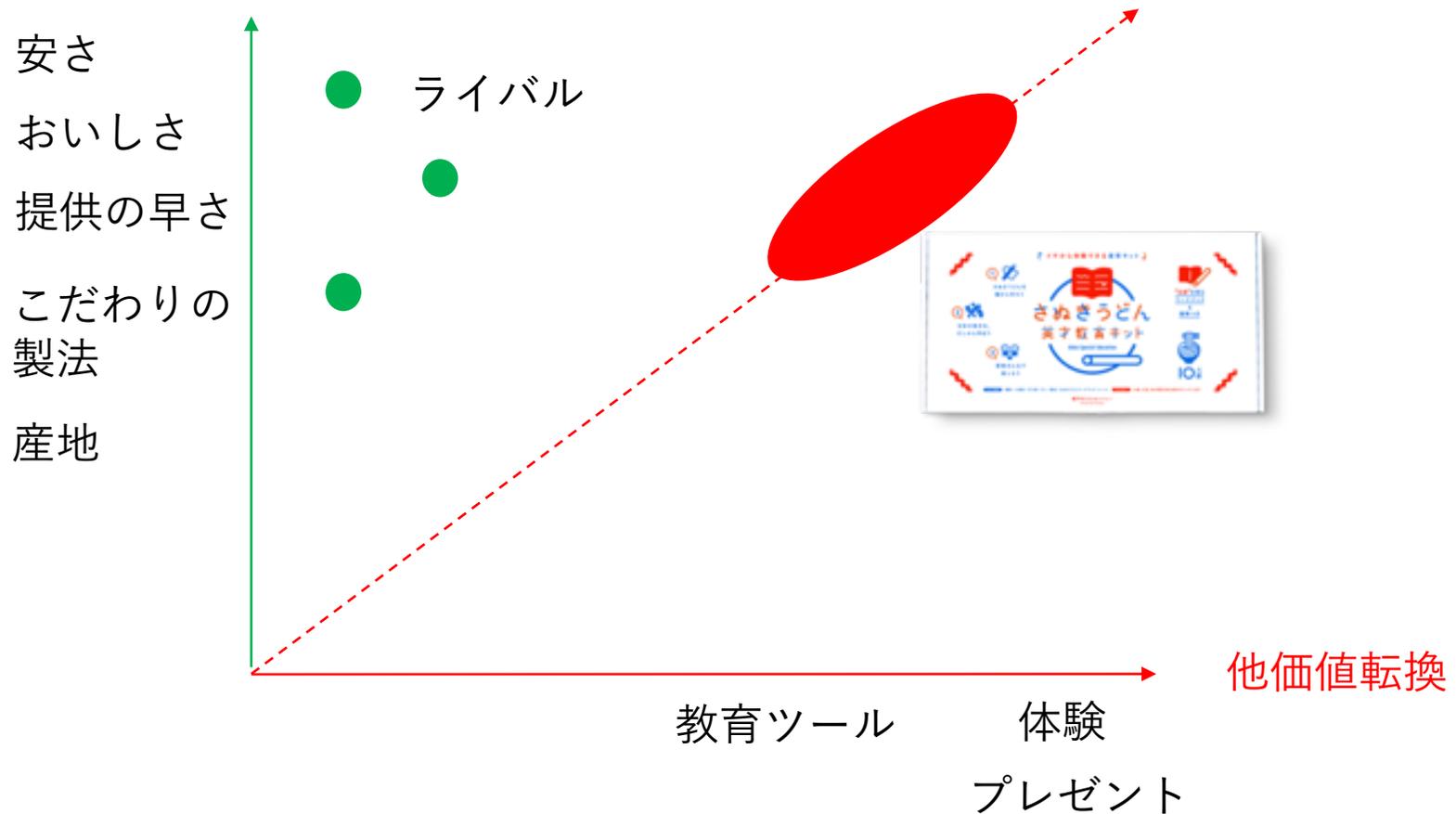
● ライバル



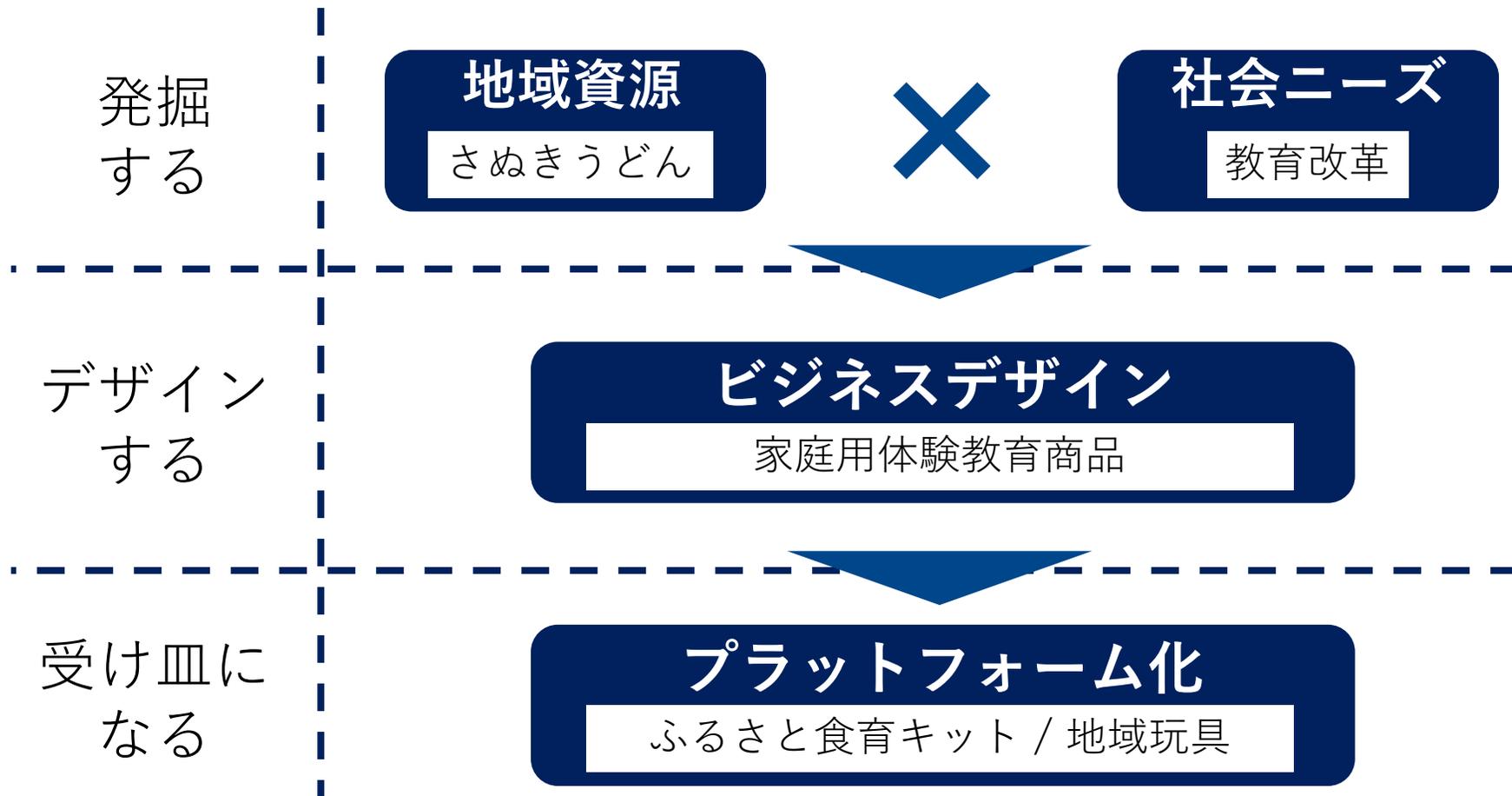
● 新商品

ここの価値を今から
深ぼっても、
ライバルたちに埋も
れてしまう

今までのうどん屋の価値



さぬきうどん英才教育キット



■ 自社の新規事業開発を理論に当てはめて考えてみる

発掘
する

自社資源
周辺資源



社会ニーズ

デザイン
する

ビジネスデザイン

受け皿に
なる

プラットフォーム化

自社の新規事業開発を理論に当てはめて考えてみる

個人ワーク+
グループワーク

自社資源・周辺資源

例

いちご

観光農園

社会ニーズ

工業製品飽きて新しいものを探している

■ 自社の新規事業開発を理論に当てはめて考えてみる

個人ワーク

ビジネスプラン

地域資源

×

社会ニーズ

概要

• リスク分析

- 「事業を行う上でどのようなリスクが発生しうるか」経験者に聞いたり、自身の事業アイデアをベースにできうる限り洗い出し、そのリスクが生じた際にどう対応するか想定しておく。

• 撤退ラインの決定、共有

- 要は「どこまでの赤字や期間までなら我慢してでも続けるべきか？」を明確にしておく。また、特に本格的に事業化する前段階は撤退しやすい状況を作っておく。

• 過剰投資、過少投資

- 投資判断は「初めてだから少なく」や「みんなこれくらいやっているから」ではなく、適切なラインを見極められるまで情報収集して投資判断をする。

• 市場参入のタイミング

- 事業企画や商品開発の段階は事業開始前の「研究開発」のタイミング。まずは小さく研究開発から、テストマーケティングやテスト販売などを経て、事業化するか判断すべき。（事業化するなら中途半端にならないように）

• 立ち上げにおけるスピード感

- 「小さく、早く」が鉄則。最初から成功することはあり得ないので、事業PDCAサイクルをとにかく早く回し、改善し続けることが事業化や成功するためには必要。

• 立ち上げに必要な財源

- まだ事業化を決めていない研究開発段階であれば無理をする必要はないが、事業化するには必要な初期投資だけでなく、事業開始後に生じる想定されるリスクやコストも想定して財源を確保できる算段をつけておく。

• 組織開発

- 事業を改善、継続、成長させていくためには組織化が必要になる段階がいずれくる。事業の成長シミュレーションを様々なパターンで想定し、その際にどんな組織体でなければならないか。早めに検討しておき、事業の進捗に合わせてアップデートし続ける。

本日の感想

グループワーク

農業に対して「変わり映えがない」といったような不満を持つ農業者（特に若手農業経営者）にとって、新規事業開発は「ワクワクする面白そうなもの」という印象があるかもしれません。

しかし新規事業開発には、事業構想力、実現・実行力、チャレンジ精神、やり抜く力など、**枯れない情熱と胆力**が必要です。（もちろん資金や仲間も！）

逆にいうと、**覚悟とやるべきことをやり抜く力**を身につければ取り組めることでもあるのです。

明治維新の後、士農工商の身分制度が廃止され、2021年はちょうど150年。

今、日本だけでなく世界は明治維新に似た変革期にあり、新しい時代（ニューノーマル）に向けて音を立てて動き出しています。

そんな大きな時代の変わり目に『新規事業開発』という考え方や手段は、これからの皆様の未来に必ず役に立つのではないかと信じています。

ご静聴、
ありがとう
ございました！

■新規事業を創造するということ。

6次産業化について、主力商品のいちごジャムを事例に。

企業名：有限会社 木之内農園 (<https://www.kinouchifarm.com/>)

所在地：熊本県阿蘇郡南阿蘇村

従業員数：役員／5名 従業員／16名、常勤パート7名

部門：南阿蘇農場[9ha] イチゴ栽培、ミニトマト栽培、水稻

観光農園 観光イチゴ園、農業体験

加工場 果実加工、米加工、受託加工

波野農場[8ha] 露地野菜

5

10

◆就農初期～観光いちご園スタートに至るまで

幼いころから自然や生き物が大好きで、青年期の海外での体験などを通して、日本で農業をすることを決意した木之内 均（木之内農園 現会長）。東京出身でありながら、1985年南阿蘇にキャンパスをもつ九州東海大学農学部を卒業し、そのまま南阿蘇へ残り、畑を借りて農業をスタートした。就農当初は、40aほどの畑を借りて、大根・キャベツ・白菜などの露地野菜の栽培から始めた。当時は地域から、「東京出身の大卒が農業できるはずがない」と言われ、よそものであるが故に、「地上げ屋の回し者だ」などと噂を立てられてしまう。このことで闇小作しかできず「農業者」になれなかったため、公的な補助・奨励金などが全く使えず、すべて借り物でやらざるをえなかった。1年目の売上は80万円、就農3年目までは売上200万円ほどで、ほとんどが資材費に消え（農業で使用する資材・肥料・農薬・機械などは、農産物価格から消費者が想像できないほどに高コストである）、生活費は工場での夜勤アルバイトで賄っていた。

15

20

25

就農3年目に転機が訪れる。長陽村（現：南阿蘇村）と農協が施設園芸を推奨することになったが、希望者がいないため、木之内に白羽の矢が立ったのだ。これがきっかけで、ビニールハウスを導入し、メロン栽培をスタートする。

さらにこの年、長陽村の農家の次女と結婚し、家庭を持つことができ、当時一緒に営農していた学生時代の友人である力男、妻のさゆみとの3人での営農生活が始まった。

30

木之内のメロン栽培は順調だったが、長陽村は山間部で朝夕の冷え込みが平地よりも激しく、他の産地に比べると収穫開始時期は遅くなり作型の終了時期は早いため、市場価格の安い時期に販売することになり、産地としては問題があることに気付く。

そこで、メロンに替わる園芸作物として、長陽村では初めてのこととなるイチゴの試験栽培を開始した。イチゴ栽培は順調で毎年売上が倍増していった。

35

イチゴの栽培面積が 20a になった頃、木之内は長男を授かる。もともと 3 人で行っていた農業経営だったため、妻が働くことができないということは、そのまま労働力不足に直結するのだった。毎晩日付が変わるまで作業をしても収穫しきれないほどにイチゴが実っている・・・。

5

そこでふと思い出したのが、木之内自身が幼いころに静岡県久能山で体験したイチゴ狩りだった。軽い気持ちで国道沿いに「イチゴ狩り」と書いて矢印を描いた手書きの看板を設置してみたのである。

すると、1日に1～2組ではあったが、お客さんがやってきた。ハウスの中に響くいちご狩りを楽しむお客さんの声と喜ぶ顔、そして消費者の様々な価値観と発想は、観光農園では消費者の顔が直接見える、言葉を交わすことができるということに気付くきっかけとなった。木之内は、そこに観光農園の魅力を感じた。当時、県内でも観光農園はかなり珍しく、本格的なイチゴ狩りとしては九州で初ともいわれた。

10

◆観光イチゴ園スタート～加工場運営に至るまで

15

折しも、東京で開かれた農業経営者協議会の全国大会を見に行き、観光としての農業について深く考えていくきっかけを得る。これまでやってきた「作っていくら」の農業から、「生産だけでなく売る工夫も必要」となる観光農業だが、可能性を感じずにはいられなかった。さらには、長陽村で農産加工場を建てる話が持ち上がったこともあり、運営する農業者として名乗りをあげた。

20

ちょうどこの頃、中学時代の部活の後輩で東京のデザイン会社に勤めていた村上がバイクで日本一周のツーリング中に木之内農園にふらりと立ち寄った。そして、熊本という土地が気に入ったと言い、なんと当時勤めていた会社に辞表を送ってしまう。

当時の村上は「農業は汚れるからいやだけど、ここで自分にできる仕事はないですか？」と木之内に相談していた。木之内農園では、市場価格が安い時期の作物を加工して販売することで安定収入に繋がられないかと考えていた。村上は飲食業の経験もあり、これは適任だということで、加工場を任せることにしたのだった。

25

長陽村周辺で加工をやっているところなどなく、事業計画を立てることもしなかったの、とりあえずやってみようという状態だった。そのため、どのくらい売れるのかも全くわからない。ひとまず、県の食品加工研究所へ行き、ジャムを作りたいと相談するところから始まってゆく。

30

加工場の建設とジャムの試作は同時進行で行い、熊本県技術センターで加工に関する指導を受けたり、知人の農産加工場へ手伝いに行くことで教えてもらったりした。加工場運営のために村上はできる限りの努力をした。食品衛生・機械設備・浄化槽管理・食品加工・製

35

造工程管理・これらに関わる法制度、また、販売流通のためにマーケティング手法や経営管理についても随分と勉強した。農作業が終わってから、試作品開発やこれらの情報収集をするため、睡眠時間を削らなければならなかったが、全て必要な投資と考えた。立上げ当初はすべてが手探りだったが、出来る限りのことはすべて行い、PDCA サイクルを回し続けて利益が出始めるようになっていくのは立上げから3年目のことであった。

5

実際に販売するとなると、150gの小瓶で、500円くらいでいいのかな？などわからないことだらけ。他のものがいくらくらいで販売されているのかを調べるところからだった。原料となるイチゴは収穫時期が限られるため、一気に収穫して冷凍保存をする。すると、想像以上に電気代がかかることもわかった。加工に使用する蒸気釜も知らなかったし、試作で少しだけ作ると焦げてしまうことなど、すべてが試行錯誤の日々だった。でも、とても楽しんで

10

そうして、1944年3月に加工場が完成し、運営を開始する。イチゴ栽培も加工場運営も長陽村では前例のない取組だった。木之内は、当時から「誰もやらないことを誰よりも早くやることで地域のNo.1になる」という考えを持っていた。これには、加工場責任者の村上も「新規参入という言葉もなかった時代に都会から地方へ来て農業を志し、数々の試練を超えて農業者となった開拓精神に根差している」と言う。

15

現在では、熊本県ではイチゴを県の特産物にする取組が進められている。

20

◆観光イチゴと加工用イチゴについて

観光イチゴ園の運営とイチゴジャム生産はイチゴの栽培サイクルに合わせて行われる。日本での一季成りイチゴ生産は11月～5月頃まで収穫をする促成栽培が主流で、木之内農園でもその作型で行われている。果実は、3月までは通常出荷と観光農園で取り扱う。4月以降に温かくなってくると、果実の成りが良くなるため、イチゴの価格が暴落する。そこで、4～5月に収穫した果実を大量に冷凍保存して加工用にあてる。

25

「市場価格が安い時期の作物を加工して販売することで安定収入に繋げられないか」構想時点から考えていたことがそのまま経営に活かされている。

30

◆イチゴジャム等の販売について

木之内農園の加工品は、TVに出たり受賞したりして売上が伸びたのではなく、いちご狩りに来てくれたお客さんや口コミ、電話注文などでコツコツ広がってきたものである。後にTVで取り上げられたりしたが、売上が伸びても一過性のものだった。木之内農園のことを本当に理解してくれているたくさんの固定客の存在は大きい。

35

顧客開拓当初は苦勞の連続で、何件断られても販売先が見つかるまでホテルや観光施設

を営業してまわった。村上は当時を振り返り、加工場が立ち上がり、生まれて初めて自分で作った商品を自分で足を運び、開拓したお店に納品して会社に戻ってきたら「完売したからまた持ってきて」と連絡が入ったことが今でも忘れられないと語る。加工場運営を始めてから3年目くらいで、商品を置いてくれる取引先も増えて知名度が上がり始め、九州各県からの注文が入るようになっていった。このころには、自社農園だけの原料では追いつかなくな

5

ったため、近隣地域からの仕入れ、さらには熊本県内からの仕入れと拡大していく。現在、柑橘農家と提携して作っている「晩・デコジャム」はANAのファーストクラスにも採用されている。

こうして積み上げてきた実績により、現在では販売先に困ることはなく、むしろ原料確保が追いつかずに製造が間に合わなくなることがあるくらいだ。現在の売り先は、阿蘇市を中心とした熊本県内の物産館とネットショップ、熊本で10-20店舗展開している百貨店のほか、全国スーパーや百貨店でも販売している。

10

尚、商品パッケージなどのデザインは、デザイン会社に勤めていた村上が、その知見活かして担当している。

15

◆経営計画

村上は立上げ当初から、経営状況の把握に努めるようにしていた。

販売が軌道に乗ってくると、販売先の選定も行っていくことになる。卸価格や販売手数料等の条件について、村上が一定の基準を設けて計算している。さらに、個別の商品売上データから販売先の新規開拓数を検討したり、変動値がどれくらいかをチェックしたりしている。残したい利益から逆算して、営業利益・粗利率・売上高の計画を立て、これに原材料確保計画やピーク時の人員確保計画等も考えられている。

20

マーケットのトレンドから、新規商品開発に取り組むこともあるが、基本的にはジャムを中軸に置き、派生品には取り組むが突拍子のないものには手を出さないようにしている。

25

◆6次産業化について

6次産業化について、秘訣を村上氏に聞いてみた。その見解はこうである。農業者が6次産業化をすれば必ずしも経営が安定するわけではない。なぜなら、6次産業は農業者自らが異業種に挑戦する取組だからである。木之内農園では、段階的に農業経営をしてきたことが結果として6次産業化に結び付いている。そして、規模の大きさにもよるものの、異なる事業を作っていくのだから、それに対応できる組織作りは欠かせない。

30

これという正解はなく、それぞれの経営で「何のために6次産業化に取り組むのか」「何をお客様に提供できるのか」という軸がぶれないことが大切で、「なんとなく儲かりそうだから」では失敗するだろうと語る。

そして、一事業を立ち上げるということは、立ち上げた本人がどれだけ情熱をもってその事業に邁進できるかにかかっている。脇目もふらずにやっていけば、賛同者や協力者が現れ

35

仲間ができる。社内にたくさんの仲間がいたことが大きな財産だと誇らしげに語った。

◆組織と人材

1994年、加工場完成記念のパーティの折、木之内は病院で精密検査を受けていた。症状から、大変なものであるという雰囲気はあったが、そのうち、口腔がんであることが判明する。入退院を繰り返す中で、人間1人では生きられないこと、自分がいなくなっても、仲間みんながやっていけるようにしなければいけないという強い想いが生まれた。そして、いまある輪を崩さずやっていくには法人化が良いと考え、1997年に法人化をする。 5

この経験をもとに、木之内は「自分1人で全てやろうとしない」、「適材適所」、「組織で戦う」ことをそれまで以上に意識し、社内だけでなく、他の生産者など外とのつながりや多方面での連携を考えるアンテナを張るようになった。 10

また、木之内は、部下である村上ともう一人の中核メンバーに、「自分の右腕になるような人を3人ずつ育てろ。」「それができて初めて、大きな意味の組織体になる。それが出来なければ大きくはならんぞ」と早くから言っていた。加工場の運営が軌道に乗ってきたころ、木之内には、講演やプロジェクトのアドバイザーの依頼が舞い込むようになり、現場に出る頻度が少なくなっていったからだ。 15

木之内は、県・阿蘇郡・村・集落の単位で物ごとを考えており、「俺が集落じゃなくて一歩上の村のことをやるようになったら、集落のことをやる人がいなきゃいかん。」「俺が阿蘇郡のことをやるようになったら、村のことをやる人がいなきゃいかん。」と部下に説明。また、「自分が（役職的に）上がりたいと思うなら、3人の部下をつくれ」と教えた。地元消防団も繁忙を理由に全く出ないと文句を言われる。このため、木之内農園では、現在も社員を3人消防団に充てている。木之内は、「そういうところに穴をあけない。それがよそのものである俺たちの生きる道」、「村よりも「仕事」を意識してしまうと村八分になってしまう。よそのものは通常の3倍も4倍も地域のことを意識していないといけない。」と話す。地元を大事にしないと、土地を借りる上での致命傷になってしまうためでもある。 20 25

さらに、売上規模が大きくなるにつれて、事務は事務専門など、分けて業務をするようにした。これにより、少し以前より組織として「ばらけてきているかもしれない」と感じるようになったが、村上らの中核メンバーが全体を引っ張ることで、会社が傾くことはなかった。

～木之内会長の言葉（振り返り）～ 30

自分は農業がバカにされることが何より嫌いである。考えすぎかもしれないが、過去の経験から、社会が「農業という職業を下に見ている」ような気がすると感じている。農業が儲かりにくいことは理解しているが、「農業でもこれだけ出来た」、「ただの農家だったけど、大学の学部長も務められている」などと示したい（木之内は現在、東海大学（熊本キャンパス）経営学部長を務めている）。個人的には、農業が出来る人はなんでもやれるし、その辺の企業の重役よりすごい、と心から思っている。 35

「農業者というのは、(みんなが想像するより) もっともっとすごい人たちだ」というのを証明していきたい。当初はよそものと扱われ苦労が続いたが、この思いがここまでの原動力になったのかもしれない。

プロジェクト課題解決型講義 ヒト～教育～

銳農經營塾

●テーマ①（教育）

従業員が期待通りの働きをしてくれない。社員教育・能力開発ができていない。

●自身の経営分析／スタッフの教育について、現状を把握してみましよう

	取り組んでいること	課題
社員の教育方法		
アルバイトの教育方法		
その他		

●自身の経営分析／出した内容について、グループで共有・ディスカッションしてみましよう

	取り組んでいること	課題
社員の教育方法		
アルバイトの教育方法		
その他		

●ワーク／テーマの内容について、どんなことをしていけばいいでしょうか？具体的に記述してください。

	具体的な施策
社員の教育方法	
アルバイトの教育方法	
その他	

●解説／教育・能力開発

①OFF-JTと自己啓発で、OJTで偏りがちな知識や技術を補う

→農業はOJTに偏りがち、OFFJTをうまく取り入れること

②機会と自主性の提供

→自ら考える機会を提供する

→自ら考えるような作業指示、権限を与える。

③スキルの全体マップを作成

→どんな能力をつけていく必要があるのか、
いつまでにどんな内容が必要か
これらをマップにする。

※賃金と紐づくようなマップも必要

●**テーマ②（採用・育成）**

採用が思うようにいかない（人が集まらない／入社しても定着しない。）

●自身の経営分析／いまどんな採用活動をしていますか？
 また、労務環境はどうなっていますか？

	取り組んでいること	課題
採用活動		
労務環境		
その他		

●解説／採用戦略の変更・社内体制の整備&見直し

①採用戦略の変更

- 募集媒体の変更・追加
- 条件面の変更（時給、待遇、勤務条件など）
- 獲得したい人材像の再設定

②社内体制の整備&見直し

- 社内労働環境人事制度の見直し
- 従業員の意見吸い上げ

プロジェクト課題解決型講義 ヒト～組織・環境～

銳農經營塾

●**テーマ①（組織・環境）**

社員同士の人間関係が良くない。コミュニケーションが上手く図れない

●自身の経営分析／社員同士・経営者と従業員の間関係はどうか、コミュニケーションは取れていますか？自社の状況を記述してください。

	取り組んでいること	課題
社員同士		
経営層と社員		
アルバイトスタッフ、など		

●自身の経営分析／出した内容について、グループで共有・ディスカッションしてみましよう

	取り組んでいること	課題
社員同士		
経営層と社員		
アルバイトスタッフ、など		

●ワーク／テーマの内容について、どんなことをしていけばいいでしょうか？具体的に記述してください。

	取組point
社員同士	
経営層と社員	
アルバイトスタッフ、など	

●解説／組織・環境（風通しのよい風土をつくる仕組み）

①雰囲気、ルール、などを設計

- コミュニケーションがとりやすい社風づくり
- 固まらないようなルールづくり

②経営理念の設定

- 理念に共感する人が増えると社内の風通しはよくなる
- 作成後の、周知の方法も合わせて考える。

● **テーマ②（教育・職場環境）**

雇用外国人とのコミュニケーション・作業管理が困難

●自身の経営分析／外国人を雇用していますか、また、課題はありますか？

項目	現状	課題

●ワーク／テーマの内容について、どんなことをしていけばいいでしょうか？具体的に記述してください。

	課題	取組内容

●解説／外国人雇用に対応した情報共有・記録ツール・マニュアル

①情報共有の仕組みづくり

- 言葉の問題や細かく伝わらないという課題
- 情報共有のルールを作成（内容、時間、方法など）
- ルールづくり
- 記録ツールの活用（アプリなど）

②他言語対応したマニュアル

- 英語／他言語でのマニュアル作成
- マニュアル運用&カイゼンの繰り返し

プロジェクト課題解決型講義 ヒト～教育・職場環境～

銳農經營塾

● **テーマ①（教育・職場環境）**

雇用障がい者とのコミュニケーション・作業管理が困難

- 自身の経営分析／障がい者雇用はされていますか、もしくは福祉法人との連携（農福連携）はしていますか、自社の状況を記述してください。

	取り組んでいること	課題
直接雇用		
外部の法人等に作業委託		
その他		

●ワーク／テーマの内容について、どんなことをしていけばいいでしょうか？具体的に記述してください。

	取り組むこと
直接雇用	
外部の法人等に作業委託	
その他	

●解説／教育・職場環境（作業の分解とマニュアル化&スキル設定）

①作業の分解とスキル設定

- 自身の栽培品目の作業工程を細かく整理する
- 依頼したい内容および作業方法／スキルを一覧化する

②マニュアル化

- マニュアル&フォローアップ

●テーマ②（教育・職場環境／実践）

テーマ①のワーク&解説を聞いた上で、
これから農福連携を取り入れる場合、

- ・加工工程の作業内容の分解
- ・自身の経営で取り入れた場合の、具体的な方法、時期を整理していきましょう。

●ワーク/テーマ②

	取り組むこと
作業工程	
委託できそうなこと	
時期、その他	

●補足説明

■農福連携とは

『農における課題』、『福祉（障がい者等）における課題』
双方の課題を解決しながら、
双方に利益がある
Win－Winの取り組み
(一般社団法人日本農福連携協会HPより)

→障がい者等が、農業に関連する「何かしらの作業や取り組み」を行うことで、福祉側、農業側、双方にメリットが発生する取り組みのことを指す

■対象

現在日本での一般的な「農福連携」は、
主に「農業」と「障がい者」の連携を指すことが多い
→障がい者以外を対象とした農福連携も推進され始めている。
例：高齢者、生活困窮者、社会的にサポートを求める人、など

● 補足説明

■ player

農業者、福祉施設、一般企業（特例子会社含む）の3者が中心になることが多い。

○ 障害者の就労形態としては、一般就労以外にも、自営や障害福祉サービスでの就労がある。

	一般就労	就労継続支援A型	就労継続支援B型	自営
障害者の位置付け	労働者	労働者かつ利用者	利用者	—
就労者(利用者)数	約63.1万人 (内訳) 身体:43.3万人 知的:15.0万人 精神:4.8万人	約3.3万人 (内訳) 身体:7,261人 知的:13,330人 精神:12,543人	約17.5万人 (内訳) 身体:22,608人 知的:99,060人 精神:53,571人	—
平均月額賃金(工賃)	身体:約22.3万円 知的:約10.8万円 精神:約15.9万円	約6.9万円	約1.4万円	—
労働関係法令の適用	あり	あり	なし	なし

(注1)「一般就労」の就労者数及び平均賃金月額額は、常用労働者5人以上を雇用する民営事業所の状況。

(注2)就労継続支援A型・B型の就労者(利用者)数は、平成25年10月時点の状況。

出典：厚生労働省（H27）「障害者の就労支援について」

プロジェクト課題解決型講義 モノ～流通販売～

銳農經營塾

●テーマ①（流通販売）

商品自体に問題はないが、モノが売れない。売上（利益）も上がらない。販路や商流に課題がありそうで改善したい。

●ワーク／販売先の改善（販売先、取引条件、物流）について、どんなことをしていけばいいのでしょうか？具体的に記述してください。

	取り組むこと
販売先自体	
販売内容（価格、商品、量、など）	
物流	
その他	

●ワーク／販売先の改善（販売先、取引条件、物流）について、どんなことをしていけばいいでしょうか？具体的に記述してください。

	取り組むこと
販売先自体	
販売内容（価格、商品、量、など）	
物流	
その他	

●ワーク②／ワーク①で出した内容について、グループで議論しましょう

	取り組むこと
販売先自体	
販売内容（価格、商品、 量、など）	
物流	
その他	

●解説／販路戦略の策定、取引条件の見直し、物流の見直し

①販売戦略の策定

→経営戦略の中に販売戦略がある

②取引条件の見直し

③物流の見直し

「**物量**」 …… 1回に集荷、納品する量 cs、パレット、1車量が多いほどいい

「**距離**」 …… 集荷場所、納品場所、納品場所の総距離 短いほどいい

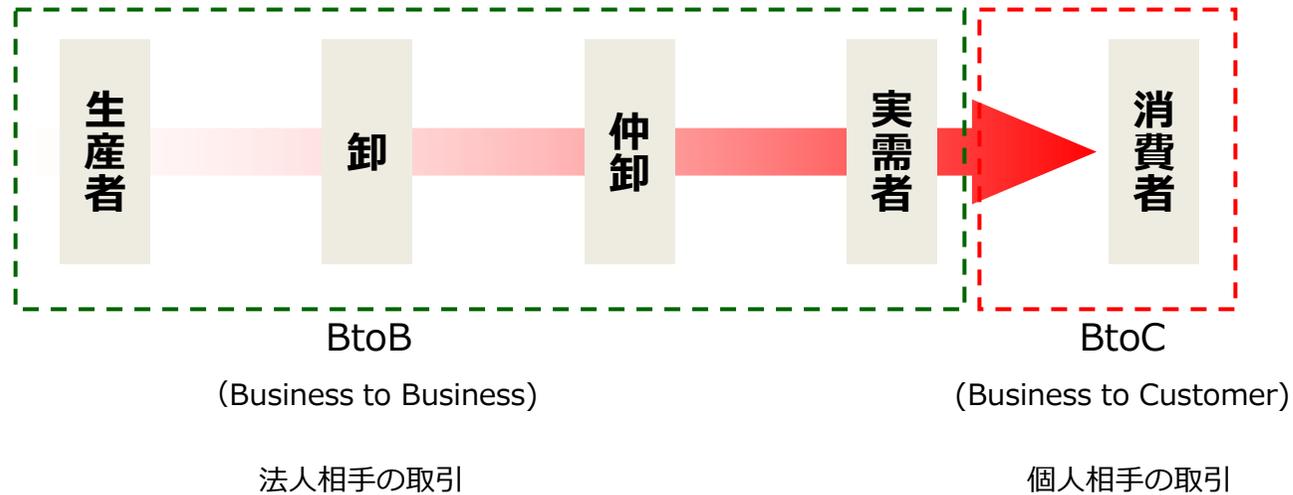
「**時間帯**」 …… 集荷、納品の可能な時間、幅があるほどいい。

「**ルート**」 …… 集荷、納品の場所が既存の集荷・納品ルート沿いであるといい。

●補足説明

農産物流通の基礎

多くの農産物流通は以下の経路をたどります。



- ※卸 直接実需者に販売はせず、市場内で仲卸への販売を行う事業者
- ※仲卸 卸から仕入れた農産物を実需者向けに小分け配送を行う事業者
- ※実需者 量販店や飲食店など。消費者に販売を行う事業者

● 補足説明

系統出荷と系統外出荷

- 日本の農産物流通の約 6 割を占める出荷体系について

系統出荷…農家が所属する農協を通じて農産物の出荷を行なうこと

系統外出荷…農協を通さず農業者が直接事業者へ農産物を出荷すること

系統出荷と系統外出荷の主なメリット・デメリット

項目	メリット	デメリット
系統出荷	出荷に伴う手間が少ない	資材費用などコストは農協で決定
	相場暴落の際、共済制度が活用できる	出荷価格の決定権がない
系統外出荷	出荷価格を自分で決定できる	売掛回収等は自社責任で行なう
	契約出荷量を守る責任を伴う	出荷先と交渉や調整を行なう必要がある

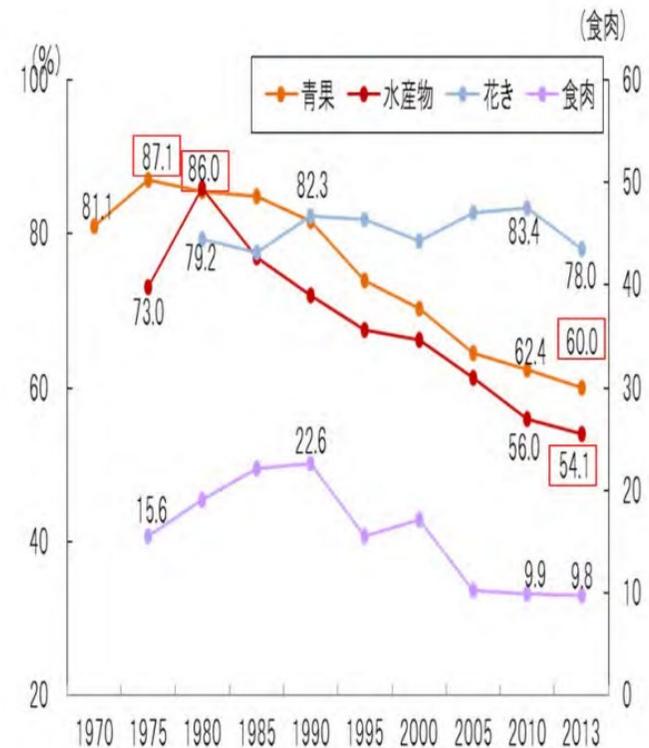
●補足説明

系統出荷は微減傾向。
 大規模な生産法人などが直接取引を進めていることも影響している。
 市場経由率が下がっているのは、卸売市場を経由しない輸入 冷凍野菜が増加したのも要因。

過去10年の国内野菜産出額に占めるJA取扱額の推移

年次	国内産出額 (市場外流通含)	うちJA取扱額 (市場流通)	JA共販率
平成18年	20,508	12,112	59.1%
平成19年	20,893	12,415	59.4%
平成20年	21,105	12,518	59.3%
平成21年	20,850	12,299	59.0%
平成22年	22,485	12,979	57.7%
平成23年	21,343	12,715	59.6%
平成24年	21,896	12,451	56.9%
平成25年	22,533	12,847	57.0%
平成26年	22,421	12,760	56.9%
平成27年	23,916	13,684	57.2%

◇卸売市場のシェアの推移(重量ベース、推計)



資料 農林水産省「生産農業所得統計」「総合農協統計表」より筆者作成

卸売市場のシェアは、青果、水産でピーク時に比べて2/3程度に低下

●補足説明

農協の販売戦略の変化

共同選果、共同出荷、共同計算、無条件委託⇒卸売り市場出し
青果物卸売市場経由率が徐々に低下
直接販売や、共同販売対象外の農産物取引の仲介なども増えている。

⇒倉庫機能、代金決済機能、販売リスク減少、物流機能のどこを使うのか。

● 補足説明

農産物の規格

■ 出荷規格が必要な理由

青果物の出荷規格を統一し、これを普及することにより商品性の向上と取引の公正、円滑化を図るとともに、青果物のブランドを高め、農業経営の安定と向上に資することが目的

■ 市場出荷規格 = 見た目 × 大きさ × 入り数

※果樹では一部光センサーによる糖度測定を行いブランド階層化

■ 出荷規格の例（大根）

等級	階級	1本重量	本数
A	3L	1,500g ~ 1,800g	6
	2L	1,200g ~ 1,500g	8
・	L	900g ~ 1,200g	10
B	M	700g ~ 900g	12
	S	550g ~ 700g	15

等級	階級	1本重量	本数
A	2L	1,200g ~ 1,700g	8
・	L	900g ~ 1,200g	10
B	M	700g ~ 900g	12

札幌ホクレン青果株式会社

● 補足説明

契約取引について

■ 契約取引の基本条件 4定 定量・定質・定価・定時

一定の時間に一定の品質・規格のものを一定の価格で一定量供給すること

■ 価格決定方法

価格の決定基準別	内容
卸売市場価格連動型	契約時の卸売市場価格を基準として 契約価格を決定
生産費補償型	取引農家が再生産可能な水準を 契約価格として決定
地域内代表作物基準型	生産地域の代表的な品目の農業所得水 準を基準に契約価格を逆算で決定

■ 価格決定時期

播種前契約…作付前に取引条件を契約

収穫前契約…作柄と市場相場予想から
取引条件を契約

●補足説明

農産物の物流の課題

- 農産品物流は逼迫、運送手配が困難、小ロットの物流費が高騰との声。
- 生産構造や品目の特性、消費者 ニーズ等に対応するため多段階の流通形態に。
- 主要な物流はトラック輸送、ドライバー不足等により敬遠されることも多い。

■ 農産品の物流に係る各段階ごとの課題（主に青果物）

課題	生産・出荷段階	卸売段階	小売段階
時間	◆ 出荷量、出荷先の決定が遅く、 出発時刻が 変動	◆ 入荷時間の集中、順番待ちの拘束 ◆ 荷揃いが遅く、出発時刻が遅延	◆ 納品時間の厳格な要求 ◆ 入荷時間の集中、順番待ちの拘束 ◆ 多頻度小ロット配送の要求
量	◆ 出荷量が 変動 （可載量とのミスマッチ） ◆ 小ロット（トラック確保困難）	◆ 入荷量、配送量が 変動 ◆ 帰り荷がない	◆ 多頻度小ロット配送の要求 ◆ 帰り荷がない
資材	◆ ダンボール出荷、パレット不使用	◆ オリコン、パレットの紛失	◆ オリコン、パレットの紛失、 ダンボール廃棄負担
付帯作業	◆ 手積み負担大	◆ 手降ろし、手積み負担大	◆ 手降ろし負担大
輸送	◆ 出荷先が 変動	◆ 他市場への転送	
その他	◆ 直販等の宅配便利用は送料が割高 ◆ 細分化した出荷規格への選別・調整	◆ 遠隔地からの長距離輸送	

● 補足説明

農家主体の取引の増加

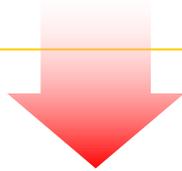
- 生産者が主導になって取引を牽引していく時代
- 農業者と連携した流通事業者が生き残る。（商材調達が困難になる時代が来る）
- 流通の仕組みを勉強しない農業者は逆に販路に困る。（勝ち組連携から取り残される）
- 農協も新しい仕組みを構築し活路を見出そうとしている。（特に地方の単協）

● 補足説明 取引条件

「商流」とはお金の流れ 特にBtoBの取引では納品先との間に帳合が入る事も多い。

※帳合、小売業様の仕入先として特定の卸売業様が決定している取引のこと

初回の取引を開始する際、
取引内容を1枚のシートに
して相手と相互確認する事も
後々トラブルを防ぐ方法

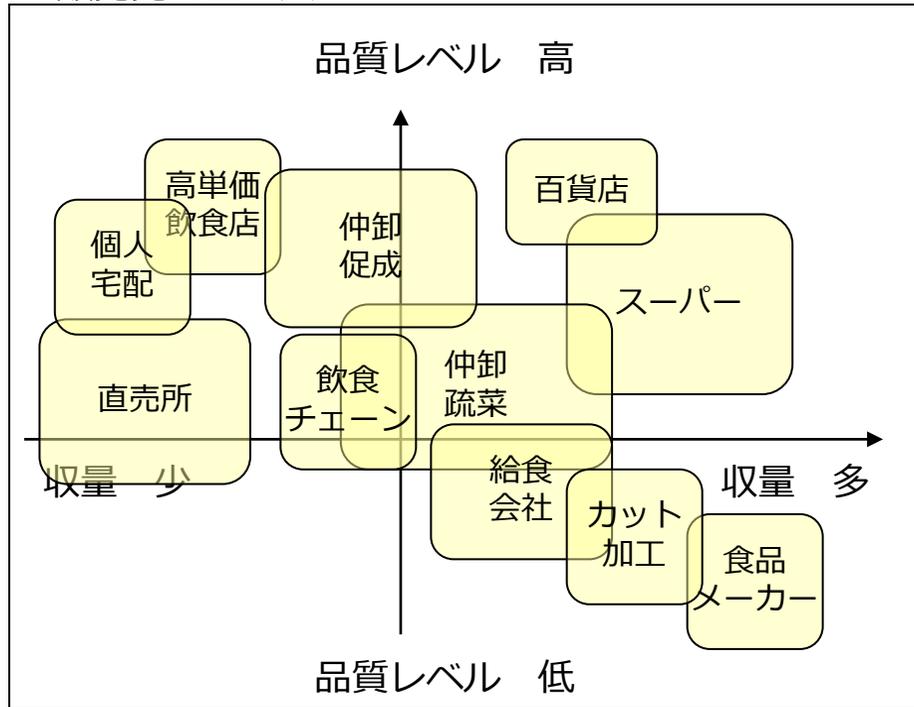


2回目以降はこのシートに
基づくとして、見積書だけ
提示するのもあり。
運送業者や納品先に変更が
ある場合は再提示

● 補足説明

販売先のニーズと自社の商品を合わせて、戦略を立てていく

■ 販売先のニーズ



● 補足説明

国の施策の流れを把握する

- ・ 卸売市場法の抜本的な見直しを含めた流通全体の構造改革
- ・ 民間事業者が定めた規格の見直しの取組の促進
- ・ 情報通信技術その他の技術の活用の促進
- ・ 生産者と流通業者等を双方向につなぐWebシステム
- ・ 農産物の直接の販売の促進
- ・ 有機JASの推進

(参考：農林水産省H29農産物の直接の販売の促進)

●自身の経営分析／本講義を受けて、それぞれ改善点を整理してみましよう

項目	改善点
販路&割合	
取引条件	
物流	

プロジェクト課題解決型講義 モノ～流通販売計画～

銳農經營塾

● **テーマ①（流通販売／品目ごとの販売計画）**

トマト生産農家になったと想定し、自身の生産計画に基づく販売計画を立てる。

●ワーク①／出荷先の割振りを考えてみましょう

各販路に対して本年度の出荷量と単価を決定してみてください。
 下記の表を埋めてみてください。出荷しない販売先という決定も可。

販売先	3月	4月	5月	6月	7月		
個人		単価 出荷量	円／袋 袋	単価 出荷量	円／袋 袋	単価 出荷量	円／袋 袋
直売所		単価 出荷量	円／袋 袋	単価 出荷量	円／袋 袋	単価 出荷量	円／袋 袋
量販店		単価 出荷量	円／袋 袋	単価 出荷量	円／袋 袋	単価 出荷量	円／袋 袋
飲食店		単価 出荷量	円／袋 袋	単価 出荷量	円／袋 袋	単価 出荷量	円／袋 袋
合計		売上 出荷量	円 4,000袋	売上 出荷量	円 8,000袋	売上 出荷量	円／袋 6000袋 2000袋

■単価と出荷量の割振りポイントと理由

●ワーク①／補足（データ）

トマトの平均単価 大田市場（kg／円）

月度	平均価格
1月	424
2月	404
3月	372
4月	336
5月	280
6月	297
7月	322
8月	262
9月	329
10月	545
11月	624
12月	577
合計	398

トマトの生産計画

月度	3月	4月	5月	6月	7月	合計
出荷量		2,000kg 4,000袋	4,000kg 8,000袋	3,000kg 6,000袋	1,000kg 2,000袋	10,000kg 20,000袋

商品規格・・・トマト 500g袋入り のみとする。

各販売先の特徴

販売先	1回販売量	購入回数	月間販売量	納品
個人	5袋／回	月 2回	10袋 5kg／月	自社納品300円／回
直売所	20袋／回	月10回	200袋 100kg／月	自社納品300円／回
量販店	40袋／回	月10回	400袋 200kg／月	物流業者500円／回
飲食店	10袋／回	月 8回	80袋 40kg／月	自社納品300円／回

●販売先のイメージ

個人に1件販売する場合、1回5袋購入。納品には1回300円かかります。月間では2回の納品で10袋を販売します。

●ワーク②／グループワーク

ワーク①で月別、販売先別の出荷量と単価を算出
下記の項目について更に深掘りしてみましょう。

1. 各販売先件数を出してみましょう
 2. 各販売先の1回あたりの粗利を出して見ましょう
 3. 自社納品が1日何件必要かを出してみましょう
- ★各販売先の各月の粗利を出してみましょう

●ワーク②／グループワーク

1. 各販売先件数

販売先	4月	5月	6月	7月
個人	件	件	件	件
直売所	件	件	件	件
量販店	件	件	件	件
飲食店	件	件	件	件

(例) 4月個人に100袋出荷する場合 月間販売量は10袋なので10件

2. 各販売先の1回あたりの粗利を出して見ましょう (単位:円)

販売先	1回販売量	単価	売上	経費	粗利
個人	5袋			300	
直売所	20袋			300	
量販店	40袋			500	
飲食店	10袋			300	

●ワーク②／グループワーク

3. 自社納品が月に何件必要かを出してみましょう

販売先	4月	5月	6月	7月
個人	件×2回= 回	件×2回= 回	件×2回= 回	件×2回= 回
直売所	件×10回= 回	件×10回= 回	件×10回= 回	件×10回= 回
量販店	件×10回= 回	件×10回= 回	件×10回= 回	件×10回= 回
飲食店	件×8回= 回	件×8回= 回	件×8回= 回	件×8回= 回
合計	回	回	回	回

各販売先の各月の粗利を出してみましょう 合計 円

販売先	4月	5月	6月	7月
個人				
直売所				
量販店				
飲食店				
合計	円	円	円	円

●ワーク(振り返り) / 各グループの発表を聞いてポイントを整理しましょう

	グループで話した内容	気づき・メモ
単価の決め方		
販路の割り振り		
利益		
その他		

●自身の経営分析／本講義を受けて、それぞれ改善点を整理してみましよう

項目	改善点
単価設定	
販売先	
その他	

プロジェクト課題解決型講義 モノ～加工販売～

銳農経営塾

●テーマ①（加工販売）

自社製造した農産物加工品が全く売れない。

●自身の経営分析／（取り組んでいる場合は）現在の加工品の製造量、販売量、売上・利益を分析し、課題を整理してみましょう

	現状の取り組み	課題
商品		
売上・利益		
生産量など		
その他		

●ワーク/売れる加工品の製造について、どんなことをしたらよいでしょうか

	取り組み内容
商品	
売上・利益	
生産量など	
その他	

●解説／ターゲットの再設定、市場分析、コンセプト

①ターゲットの再設定

- 誰にどんな商品をいつどんな価格帯で提供したいかを明確化する。
- 市場分析を行う（競合、既存商品、販売先など）

②コンセプトを明確化／ブランディング

- ①に合わせたコンセプトを作成
- WEBを活用した販売

● **テーマ②（加工販売）**

自社製造した商品があるがいくら販売しても利益が出ない。

●自身の経営分析／下記の表をもとにして問題点をディスカッションしてみましよう

項目	7月	8月	9月
売上高	76,766円	331,830円	246,769円
うちマヨネーズ	27,270円	55,215円	28,470円
うちプリン	40,746円	269,440円	213,924円
うちアイス	8,750円	7,175円	4,375円
売上原価	△73,281円	△155,079円	△95,941円
光熱費	△6,130円	△74,997円	△82,432円
消耗品費	△144,599円	△364,283円	△36,067円
合計	△147,244円	△262,529円	△32,379円
人員体制	社員1名 (主に商品開発)	社員1名 パートスタッフ1名 レストランからのヘルプ (繁忙期のみ8H・人/日)	社員1名 パートスタッフ1名

●ワーク／利益をあげるためにどんなことをしていったらいいでしょうか（具体的にディスカッションしてみましょう）

A large empty rectangular box with a black border, intended for a discussion or answer to the question above.

●解説／原価計算、事業計画の見直し

①原価計算

- コスト計算を徹底する
- コスト増は、原材料費、資材費、人件費、減価償却費などが多い。それぞれ何に課題があるか分析

②事業計画の見直し

- 5か年計画を策定
- 経営全体での収支が合うのかどうか
- 規模の縮小、外部委託、商品転換なども検討する。

●ワーク／具体的に改善方法を落としてみましょう

商品内容	
ネーミング	
価格	
パッケージ	
原材料費	食材 円 パッケージ 円
原材料	

デザイン	
内容量	
最小ロット	
消費期限 保管温度	

●補足説明

商品の販売

★商品力の強化

味や品質だけでなく、商標やラベル、ボトル、容量、価格等の商品に関する要素が持つ「総合力」とも言うべきもの。

○商品力強化の方向性

①既存商品の強化

→自社の強みを生かす

②差別化商品の強化

→従来の商品にない、新たな特徴や価値を生かす

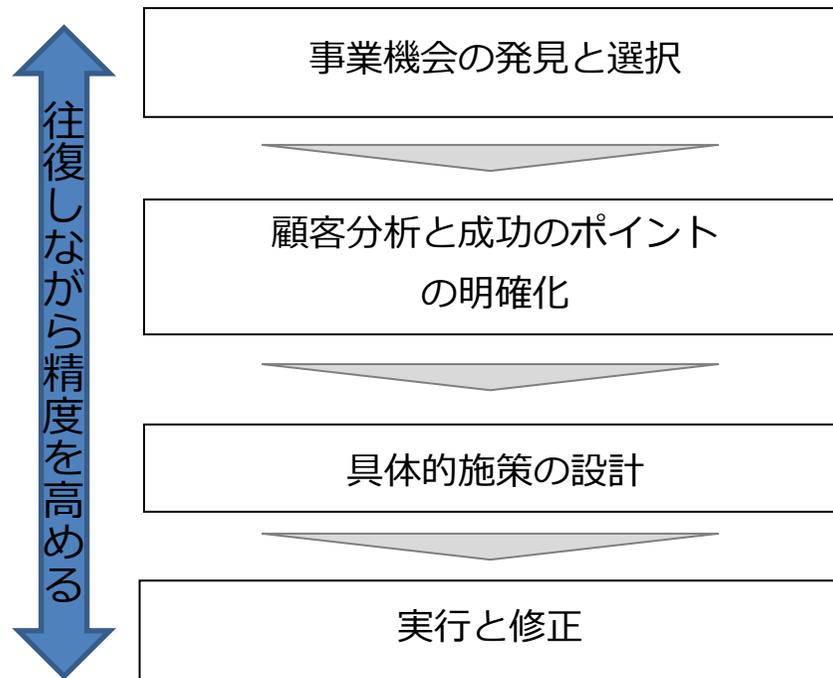
③新たな販路開拓を目的とした商品力の強化

→販路先に応じた商品を開発する

④地域密着を目指した商品力の強化

●補足説明

なぜその事業を行うか



※戦略的マーケティング講義資料より

●補足説明

六次化の特徴

特徴

- ①農産物に付加価値を付けて販売することにより、所得向上を図ることができる（販売単価の引き上げ）
- ②通年で取り組めるため、農閑期の収入や雇用を確保できる。
- ③規格外品や過剰に生産してしまった農産物を原材料として有効に活用できる。

●補足説明

六次化の罠（※鋭農経営塾講義資料より抜粋）

- ・そもそも生産部分での課題がある（六次化以前の問題）
- ・加工商品開発に注力しすぎるがあまり、生産・加工以降の事業設計が甘くなる
- ・汎用的な業務設備投資を前提とした商品開発になりやすく、市場での競争優位性が低い（安直にやってもプロには勝てない）
- ・作ってみて売れないことがわかったら短期的に頓挫する
- ・補助金の終わりと共に収支が回らない
- ・売れているのになかなか儲からない（原価計算ができていない）



**事業設計／スピード感／リスク分析／生産体制／撤退ライン
など総合的に判断して進める。**

● 補足説明

系統出荷と系統外出荷

- 日本の農産物流通の約 6 割を占める出荷体系について

系統出荷…農家が所属する農協を通じて農産物の出荷を行なうこと

系統外出荷…農協を通さず農業者が直接事業者へ農産物を出荷すること

系統出荷と系統外出荷の主なメリット・デメリット

項目	メリット	デメリット
系統出荷	出荷に伴う手間が少ない	資材費用などコストは農協で決定
	相場暴落の際、共済制度が活用できる	出荷価格の決定権がない
系統外出荷	出荷価格を自分で決定できる	売掛回収等は自社責任で行なう
	契約出荷量を守る責任を伴う	出荷先と交渉や調整を行なう必要がある

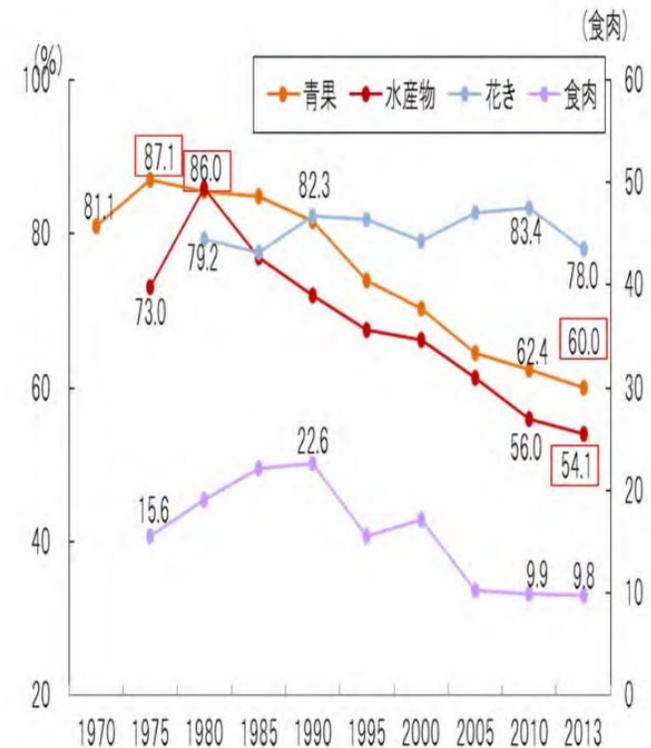
●補足説明

系統出荷は微減傾向。
 大規模な生産法人などが直接取引を進めていることも影響している。
 市場経由率が下がっているのは、卸売市場を経由しない輸入 冷凍野菜が増加したのも要因。

過去10年の国内野菜産出額に占めるJA取扱額の推移

年次	国内産出額 (市場外流通含)	うちJA取扱額 (市場流通)	JA共販率
平成18年	20,508	12,112	59.1%
平成19年	20,893	12,415	59.4%
平成20年	21,105	12,518	59.3%
平成21年	20,850	12,299	59.0%
平成22年	22,485	12,979	57.7%
平成23年	21,343	12,715	59.6%
平成24年	21,896	12,451	56.9%
平成25年	22,533	12,847	57.0%
平成26年	22,421	12,760	56.9%
平成27年	23,916	13,684	57.2%

◇卸売市場のシェアの推移(重量ベース、推計)



資料 農林水産省「生産農業所得統計」「総合農協統計表」より筆者作成

卸売市場のシェアは、青果、水産でピーク時に比べて2/3程度に低下

●補足説明

農協の販売戦略の変化

共同選果、共同出荷、共同計算、無条件委託⇒卸売り市場出し
青果物卸売市場経由率が徐々に低下
直接販売や、共同販売対象外の農産物取引の仲介なども増えている。

⇒倉庫機能、代金決済機能、販売リスク減少、物流機能のどこを使うのか。

● 補足説明

農産物の規格

■ 出荷規格が必要な理由

青果物の出荷規格を統一し、これを普及することにより商品性の向上と取引の公正、円滑化を図るとともに、青果物のブランドを高め、農業経営の安定と向上に資することが目的

■ 市場出荷規格 = 見た目 × 大きさ × 入り数

※果樹では一部光センサーによる糖度測定を行いブランド階層化

■ 出荷規格の例（大根）

等級	階級	1本重量	本数
A	3L	1,500g ~ 1,800g	6
	2L	1,200g ~ 1,500g	8
・	L	900g ~ 1,200g	10
B	M	700g ~ 900g	12
	S	550g ~ 700g	15

等級	階級	1本重量	本数
A	2L	1,200g ~ 1,700g	8
・	L	900g ~ 1,200g	10
B	M	700g ~ 900g	12

札幌ホクレン青果株式会社

● 補足説明

契約取引について

■ 契約取引の基本条件 4定 定量・定質・定価・定時

一定の時間に一定の品質・規格のものを一定の価格で一定量供給すること

■ 価格決定方法

価格の決定基準別	内容
卸売市場価格連動型	契約時の卸売市場価格を基準として契約価格を決定
生産費補償型	取引農家が再生産可能な水準を契約価格として決定
地域内代表作物基準型	生産地域の代表的な品目の農業所得水準を基準に契約価格を逆算で決定

■ 価格決定時期

播種前契約…作付前に取引条件を契約

収穫前契約…作柄と市場相場予想から取引条件を契約

●補足説明

農産物の物流の課題

- 農産品物流は逼迫、運送手配が困難、小ロットの物流費が高騰との声。
- 生産構造や品目の特性、消費者 ニーズ等に対応するため多段階の流通形態に。
- 主要な物流はトラック輸送、ドライバー不足等により敬遠されることも多い。

■ 農産品の物流に係る各段階ごとの課題（主に青果物）

課題	生産・出荷段階	卸売段階	小売段階
時間	◆ 出荷量、出荷先の決定が遅く、 出発時刻が 変動	◆ 入荷時間の集中、順番待ちの拘束 ◆ 荷揃いが遅く、出発時刻が遅延	◆ 納品時間の厳格な要求 ◆ 入荷時間の集中、順番待ちの拘束 ◆ 多頻度小ロット配送の要求
量	◆ 出荷量が 変動 （可載量とのミスマッチ） ◆ 小ロット（トラック確保困難）	◆ 入荷量、配送量が 変動 ◆ 帰り荷がない	◆ 多頻度小ロット配送の要求 ◆ 帰り荷がない
資材	◆ ダンボール出荷、パレット不使用	◆ オリコン、パレットの紛失	◆ オリコン、パレットの紛失、 ダンボール廃棄負担
付帯作業	◆ 手積み負担大	◆ 手降ろし、手積み負担大	◆ 手降ろし負担大
輸送	◆ 出荷先が 変動	◆ 他市場への転送	
その他	◆ 直販等の宅配便利用は送料が割高 ◆ 細分化した出荷規格への選別・調整	◆ 遠隔地からの長距離輸送	

●補足説明

農家主体の取引の増加

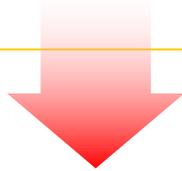
- 生産者が主導になって取引を牽引していく時代
- 農業者と連携した流通事業者が生き残る。（商材調達が困難になる時代が来る）
- 流通の仕組みを勉強しない農業者は逆に販路に困る。（勝ち組連携から取り残される）
- 農協も新しい仕組みを構築し活路を見出そうとしている。（特に地方の単協）

● 補足説明 取引条件

「商流」とはお金の流れ 特にBtoBの取引では納品先との間に帳合が入る事も多い。

※帳合、小売業様の仕入先として特定の卸売業様が決定している取引のこと

初回の取引を開始する際、
取引内容を1枚のシートに
して相手と相互確認する事も
後々トラブルを防ぐ方法

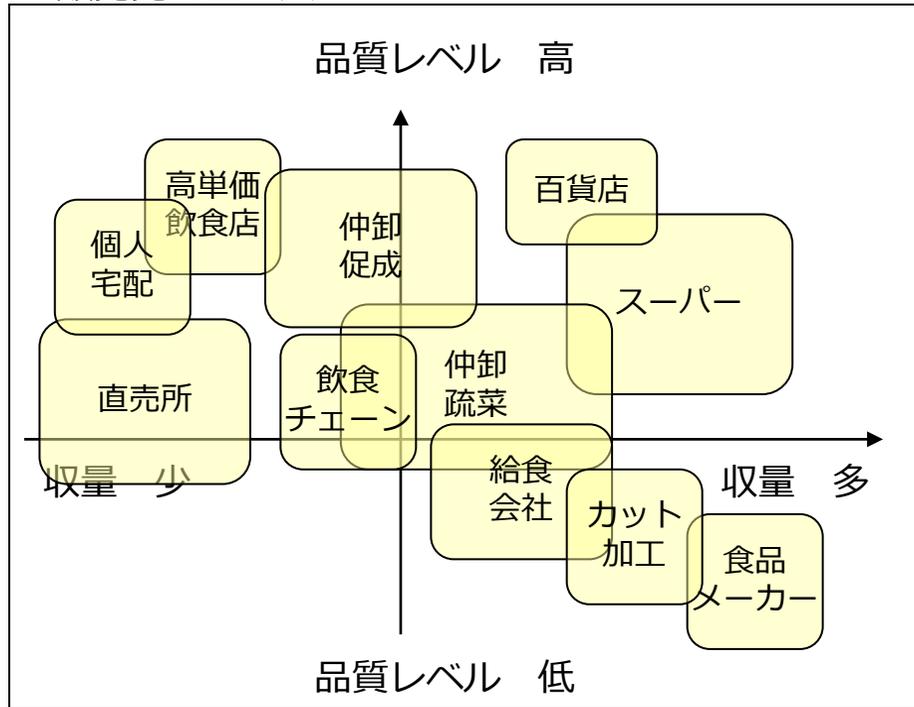


2回目以降はこのシートに
基づくとして、見積書だけ
提示するのもあり。
運送業者や納品先に変更が
ある場合は再提示

● 補足説明

販売先のニーズと自社の商品を合わせて、戦略を立てていく

■ 販売先のニーズ



● 補足説明

国の施策の流れを把握する

- ・ 卸売市場法の抜本的な見直しを含めた流通全体の構造改革
- ・ 民間事業者が定めた規格の見直しの取組の促進
- ・ 情報通信技術その他の技術の活用の促進
- ・ 生産者と流通業者等を双方向につなぐWebシステム
- ・ 農産物の直接の販売の促進
- ・ 有機JASの推進

(参考：農林水産省H29農産物の直接の販売の促進)

●自身の経営分析／本講義を受けて、それぞれ改善点を整理してみましょう

項目	改善点
販路&割合	
取引条件	
物流	

プロジェクト課題解決型講義 モノ～システム導入～

銳農經營塾

●テーマ①（システム導入）

**新しいシステムを導入したが、管理運用が不十分（使いこなせる人がいない）
費用対効果がはっきりしない。**

●自身の経営分析／現在導入している／導入予定のシステム（ツール）をあげ、費用対効果、管理運営上の課題を整理してみましょう

システム・ツール	管理上の課題	費用対効果 (経営へのインパクト)

●ワーク①／それぞれ課題解決の方法を考えてみましょう（個人→グループワーク）

システム・ ツール	管理上の課題	対策

●ワーク②／それぞれ課題解決の方法を考えてみましょう（個人→グループワーク）

システム・ ツール	費用対効果	対策

●解説／投資対効果の設定、管理運用の改善

①経営インパクトの効果を検証

- 導入システム（ツール）が何の課題解消につながるのか
 - ※まず、自社課題の分析が必要
- 工程上のどこに寄与するのか
- 投資対効果の落とし込み

②管理運営の改善

- チームでの導入システムの議論
- 導入後の運用面も事前に考えておく
- 導入した場合のメリット・デメリットを整理
 - ※システム導入による作業負担が大きい場合もある

●補足説明

商品の販売

★商品力の強化

味や品質だけでなく、商標やラベル、ボトル、容量、価格等の商品に関する要素が持つ「総合力」とも言うべきもの。

○商品力強化の方向性

①既存商品の強化

→自社の強みを生かす

②差別化商品の強化

→従来の商品にない、新たな特徴や価値を生かす

③新たな販路開拓を目的とした商品力の強化

→販路先に応じた商品を開発する

④地域密着を目指した商品力の強化

● 補足説明

農業新技術活用事例【スマート農業】

https://www.maff.go.jp/j/kanbo/smart/jirei/smajirei_2019.html

No	タイトル	都道府県	活用技術													
			ほ場管理システム	自動走行	可変施肥収量マップ	水管理システム	環境制御	鳥獣害対策	ドローン	搾乳システム	給餌システム	その他				
1	GNSSガイダンスシステム等の導入による農作業の効率化  (PDF : 625KB)	北海道		●												
2	ドローン散布機の導入による水稲管理作業の省力化  (PDF : 594KB)	北海道									●					
3	直進キープ機能付田植機と密播技術の導入による水稲栽培の省力化  (PDF : 531KB)	北海道		●												
4	ほ場管理システムの導入による水稲作業の効率化と安定生産の実現  (PDF : 646KB)	青森県	●		●											●
5	ほ場管理システム等の導入による水稲栽培経営の効率化  (PDF : 587KB)	宮城県	●		●	●					●					
6	ほ場管理システムと食味・収量コンバインの導入による作業の効率化と水稲の収量・品質の向上  (PDF : 437KB)	茨城県	●		●											
7	ほ場管理システムの導入による効率的なほ場管理の実現  (PDF : 368KB)	埼玉県	●													
8	ほ場水管理システムの導入による水田の水管理作業の省力化  (PDF : 469KB)	千葉県				●										
9	ほ場管理システムの導入によるほ場管理の適正化及び経営の効率化  (PDF : 414KB)	新潟県	●													
10	ほ場管理システム、自動操舵田植機、ドローン導入による作業効率化  (PDF : 599KB)	福井県	●	●							●					
11	水田センサーシステムの導入による省力的な酒造好適米の高品質化  (PDF : 395KB)	長野県				●										
12	農薬散布用ドローンの導入による水田防除の省力化の実現  (PDF : 463KB)	長野県									●					
13	ドローンの導入による防除作業省力化の実現  (PDF : 451KB)	岐阜県									●					
14	クラウド型生産管理システムの導入による情報の見える化と共有  (PDF : 356KB)	岐阜県	●													
15	ドローンを活用したマルチスペクトル生育診断による米の品質向上  (PDF : 352KB)	三重県									●					

● 補足説明

農業新技術_製品・サービス集

出典 農林水産省HP <https://www.maff.go.jp/j/kanbo/smart/products.html>

1. 経営・生産管理システム

概要

- **パソコン・タブレット・スマートフォン等で作業計画・実績を記録**
- 機能を絞った安価な製品から、経営最適化に向けた分析機能等が充実した製品まで幅広く存在

導入のメリット

- ほ場や品目ごとの作業実績を見える化
- 記録した情報をもとに、**生産コストの見える化や栽培計画・方法の改善、収量予測**等に活用可能



● 価格帯 (目安)

初期費用：無料～10万円 / 利用料：無料～15,000円/月

● 主なメーカー (本資料に掲載)

(株)イーエスケイ	(株)クボタ	トヨタ自動車(株)
イーサポートリンク(株)	国際航業(株)	(株)TrexEdge
井関農機(株)	小林クリエイト(株)	パナソニック(株)
イナバ(株)	上越ICT事業協同組合	(株)日立ソリューションズ
ウォーターセル(株)	(株)セラク	日立トリプルウィン(株)
NECソリューションイノベータ(株)	全国農業協同組合連合会	(株)ファームオーエス
(株)NTTデータ	ソフトバンク・テクノロジー(株)	freee(株)
(株)NTTドコモ	ソリマチ(株)	ヤンマーアグリジャパン(株)
(株)NPシステム開発	データプロセス(株)	
(株)オプティム	テラスマイル(株)	

3. 自動操舵システム

概要

- **ハンドルを自動制御し、設定された経路を自動走行**
- トラクター、田植機、コンバイン等に**後付けで使用可能**
- 自動で施肥量をコントロール可能な製品も存在

導入のメリット

- 自動で正確に作業できるため、大区画の長い直線操作などでも**作業が楽になる**
- **非熟練者でも熟練者と同等以上の精度、速度で作業が可能**
- 作業の重複幅が減少し、単位時間あたりの作業面積が約10～25%増加

○GNSS技術を用いた製品

● **価格帯** (目安)
40万円～250万円

● **主なメーカー** (本資料に掲載)
 (株)IHIアグリテック
 (株)ニコントリプル
 日本ニューホランド(株)
 日立造船(株)
 三菱マヒンドラ農機(株)

● 補足説明

農業新技術_製品・サービス集

出典 農林水産省HP <https://www.maff.go.jp/j/kanbo/smart/products.html>

2. ロボットトラクター

概要

- **無人でほ場内を自動走行**（ハンドル操作、発進・停止、作業機制御を自動化）
- 使用者は、自動走行するトラクターを**ほ場内やほ場周辺から常時監視**し、危険の判断、非常時の操作を実施
- **1人で2台を操作可能（有人-無人協調システム）**

導入のメリット

- **有人-無人協調システム**により、作業時間の短縮や1人で複数の作業（例：無人機で耕耘・整地、有人機で施肥・播種）が可能
- 1人当たりの作業可能面積が拡大し、大規模化に貢献



● 価格帯（目安）

1000万円～1500万円

● 主なメーカー（本資料に掲載）

井関農機(株)

(株)クボタ

ヤンマーアグリジャパン(株)

4. トラクター（自動操舵機能付き）

概要

- **ハンドルを自動制御し、設定された経路を自動走行**
- 自動での旋回が可能な製品も存在

導入のメリット

- 自動で正確に作業できるため、大区画の長い直線操作などでも作業が楽になる
- **非熟練者であっても、熟練者と同等以上の精度、速度で作業が可能**

● 価格帯（目安）

200万円～2500万円

● 主なメーカー（本資料に掲載）

井関農機(株)

(株)クボタ

ヤンマーアグリジャパン(株)

● 補足説明

農業新技術_製品・サービス集

出典 農林水産省HP <https://www.maff.go.jp/j/kanbo/smart/products.html>

5. 高性能田植機（直線アシスト機能・可変施肥機能付き）

概要

- ハンドルを自動制御し、設定された経路を自動走行して田植え作業を実施
- 自動での旋回や、田植えと同時に可変施肥を実施可能な製品も存在

導入のメリット

- 非熟練者であっても、熟練者と同等以上の精度、速度で作業可能
- 集中力が必要な直進作業の疲労を軽減
- 落水しなくても田植えが可能

○直線アシスト機能付き

●価格帯（目安）

300万円～550万円

●主なメーカー（本資料に掲載）

井関農機(株)
 (株)クボタ
 日本ニューホランド(株)
 ヤンマーアグリジャパン(株)

6. リモコン草刈機

概要

- 急傾斜地や人が入りにくい耕作放棄地等での除草作業で使用可能な、リモコンにより遠隔操作する草刈機

導入のメリット

- 危険な場所での除草作業も安全に実施可能
- 軽量コンパクトで、軽トラックでの運搬が可能
- 作業時間を低減可能（慣行作業（刈払機）の約80%*）

*研究機関による実証値

●価格帯（目安）

100万円～130万円

●主なメーカー（本資料に掲載）

(株)アテックス
 (株)クボタ
 (株)ササキコーポレーション
 サンエイ工業(株)
 三陽機器(株)
 ソフトバンク(株)/(株)レンタルコトス
 ハウスバーナ・ゼノア(株)
 和同産業(株)

● 補足説明

農業新技術_製品・サービス集

出典 農林水産省HP <https://www.maff.go.jp/i/kanbo/smart/products.html>

7. 高性能コンバイン (収量等センサ・直線アシスト機能付き)

概要

- 収穫と同時に収量・食味 (タンパク値)・水分量等を測定し、**ほ場ごとの収量・食味等のばらつきを把握**
- 自動運転アシスト機能・乾燥調整機との連携可能な製品も存在

導入のメリット

- 各ほ場ごとの収量・食味のばらつきに応じて、**翌年の施肥設計等に役立てることが可能** (収量増加率* : 1年後15%、3年後20% (併せて食味も向上))
- 収穫時のタンパク値・水分量に基づき乾燥機を分けるなど、乾燥の効率化が可能

*企業公表値

○収量等センサ付き

● 価格帯 (目安)

1100万円～1850万円

● 主なメーカー (本資料に掲載)

井関農機(株)
 (株)クボタ
 日本ニューホランド(株)
 ヤンマーアグリジャパン(株)

8. アシストスーツ

概要

- モーターによるアシストや人工筋肉等による荷重分散効果により、**重量物の持上げ・下げ時に腰や腕にかかる負荷を軽減**
- 腕のサポートや、コンテナの持上げに特化した製品も存在

導入のメリット

- **持上げ作業において負荷を軽減** (20kgのコンテナ持上げ時、10～30%の力を補助)
- 負荷軽減に伴い**作業時間を短縮** (20～30%作業時間減少*)
- 軽労化により、高齢者や女性等の就労を支援

*企業公表値

● 価格帯 (目安)

腰 : 2.5万円～150万円
 腕 : 6万円～12万円

● 主なメーカー (本資料に掲載)

(株)ATOON
 (株)イノフィス
 (株)クボタ
 CYBERDYNE(株)
 (株)ガイドー
 パワーアシストインターナショナル(株)
 ユーピーアール(株)

● 補足説明

農業新技術_製品・サービス集

出典 農林水産省HP <https://www.maff.go.jp/j/kanbo/smart/products.html>

9. 農業用ドローン・人工衛星

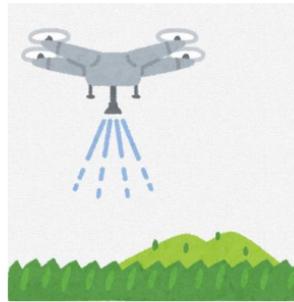
概要

- 農薬・肥料用のタンクやノズルを搭載したドローンが、作物上空を飛行し、農薬・肥料を散布
- ドローンや人工衛星にカメラ等を搭載し、作物の生育状況をセンシング

導入のメリット

- 防除作業時間を短縮可能
- 急傾斜地等、人が入りにくい場所での防除作業を軽労化
- センシングによりほ場間のばらつきを把握し、適肥やばらつき解消により収量が増加 (9.7俵/10a → 10.9俵/10a*)

*企業公表値



10. 水管理システム

概要

- 圃場の水位・水温等を各種センサーで自動測定し、スマートフォン等においていつでもどこでも確認が可能
- 給水口等の遠隔操作や、農業者による設定値に基づく自動制御が可能な製品も存在

導入のメリット

- 圃場の見回り作業が大幅に省力化 (水管理に要する時間が80%減少)
- 水位が下がった時や、低温・高温の時は、スマートフォンに警告が送られ迅速な対応が可能



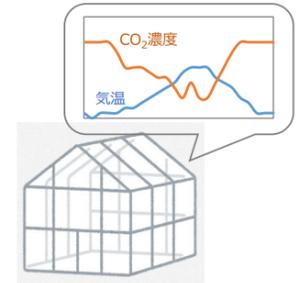
11. ほ場・施設環境モニタリング (環境制御システムを含む)

概要

- ほ場やハウス内外の環境 (温湿度、日射量、風速、CO₂濃度等) を各種センサーで自動測定し、タブレット等において確認可能
- 環境制御システムは、農業者による設定値と測定値に基づき、自動で天窓の開閉やかん水等を実施

導入のメリット

- データに基づく栽培により、ハウス内環境を最適に保ち、高品質化や収量の増加・安定化が可能 (収量増加率: 約15~25%)
- 離れた場所からほ場やハウス内の環境を確認可能



● 価格帯 (目安)

環境制御システム付き: 100万円~500万円 / モニタリングのみ: 約7万円~

* 別途クラウド利用料等かかる場合があります

* センサーの種類・本数等により異なるため、詳細は各メーカーにお問い合わせください

● 主なメーカー (本資料に掲載)

【環境制御システム付き】

イノチオアグリ(株)
 小林クリエイト(株)
 (株)サンホープ
 (株)三和/ユアサ商事(株)
 (株)ジョイ・ワールド・パシフィック
 (株)誠和
 (株)セラク
 (株)SenSprout

データテクノロジー(株)
 (株)テヌート
 (株)デンソー
 (株)ニッポー
 (株)NEO AGRI
 パナソニック建設エンジニアリング(株)
 (株)ルートレック・ネットワークス
 (株)フビット

【環境モニタリングのみ】

(株)IT工房Z
 エア・ウォーター・バイオデザイン(株)
 宇治茶ブランド拡大協議会
 (株)A・R・P
 NECソリューションイノバーター(株)
 (株)NPシステム開発
 ソフトバンク(株)
 ベジタリア(株)
 (株)ポーラスター・スペース
 ボツシュ(株)
 ラビセミコンダクタ(株)

● 補足説明

補助金・助成金の活用

- ・ 国、地方自治体など様々。予算に応じて毎年変わるため、地域行政等に確認
- ・ IT導入補助金など

種類	通常枠		低感染リスクビジネス枠		
	A類型	B類型	C類型-1	C類型-2	D類型
補助金申請額	30万～150万円 未満	150万～450万 円以下	30万～300万円 未満	300万～450万円 以下	30万～150万円 以下
補助率	1/2以内		2/3以内		
プロセス数※1	1以上	4以上	2以上		
ツール要件（目的）※2	類型ごとのプロセス要件を満たす ものであり、労働生産性の向上に 資するITツールであること。（当該 要件はC・D類型においても前提条 件）		複数のプロセス間で情報連携し複数プ ロセスの非対面化や業務の更なる効率 化を可能とするもの		テレワーク環境 の整備に資する クラウド環境に 対応し、複数プ ロセスの非対面 化を可能とする もの
賃上げ目標※3	加点	必須	加点	必須	加点
補助対象	ソフトウェア費 導入関連費等	○		○	
	ハードウェア レンタル費用	×		○	

IT導入補助金・<https://www.it-hojo.jp/>

プロジェクト課題解決型講義 カネ～コストマネジメント～

銳農經營塾

●テーマ①（コストマネージメント）

数字を見える化できておらず、把握できていないコストが多い。
原価計算が難しい/改善の余地がある。
関連事業（直売所・体験農園・レストランなど）それぞれのコスト管理・損益管理が難しい。

●ワーク①／自身の経営に占める各コストの割合を把握しましょう

費目／項目	経営全体	品目①	品目②	品目③
材料費				
人件費				
設備費・減価償却費				
販売手数料				
割合				

●ワーク②／ワーク①で出した内容について、近い営農類型でグループで議論しましょう



●解説／目標原価の策定・予実管理をベースに差異分析・改善

①目標原価の設定

- まず売上目標に対してどのぐらいのコストが必要かを積算
- コストの配分

②予実管理をベースに差異分析・改善

- 販売手数料：販売先の変更、戦略
- 材料費：仕入れ先の変更、効率化
- 減価償却費：共同利用による償却費負担の減少、作業委託、メンテナンス
- 人件費：現状把握（どのぐらい何に使っているか）
- KPIの設定

●ワーク／各項目の改善内容を考えて落としてみましょう

費目／項目	経営全体	品目①	品目②	品目③
材料費				
人件費				
設備費・減価償却費				
販売手数料				
割合				

●補足説明

労務費について（復習）

労務費

労務費とは、労務用役の消費によって生ずる原価。

「賃金手当」

「雑給」

「賞与」

「法定福利費」

「福利厚生費」

「作業用衣料費」

「退職給付引当金繰入額」

プロジェクト課題解決型講義 カネ～コストマネジメント2～

鋭農経営塾

●テーマ①（コストマネージメント）

生産に人件費がかかりすぎている。
従業員の動きを見える化できていないので、どの工数を調整すべきか分からない。

●ワーク①／自身の経営における人的コストを見える化してみましよう

費目／項目	目標	現状
人員 (社員)		
人員 (パート、アルバイト)		
人件費		
品目ごとの作業時間		
その他		

- ワーク②／ワーク①で出した内容について、グループで議論しましょう

A large, empty rectangular box with a black border, intended for group discussion or notes.

●解説／現状把握・KPI・予実管理

①現状把握

- まず、経営全体・品目ごとの目標とのギャップを把握する
- どこがボトルネックになっているか確認
 - 配置なのか、作業内容なのか、作業工程なのか、
 - その他の原因か売上目標に対してどのぐらいのコストが必要かを積算

②予実管理とKPI

- 計画に合わせたKPIの設定
- 現場のモチベーションとの調整
- チームでのディスカッション

③改善の繰り返し

●補足

KPIとは？

KPIは「量」「質」「時間」「コスト」「進捗率」など日々のアクションの結果としての数値が、短期で計測可能な具体的な目標を設定するもの

実務上容易にモニタリングできること、モニタリングに手間がかからない仕組み作りをすること

見える化が必要

→定期的に（毎月）、経営会議を開きK P Iを振り返り、行動の改善につなげていく。

●ワーク／各項目のKPIや改善内容を考えて落としてみましょう

費目／項目	現状	改善点
人員 (社員)		
人員 (パート、アルバイト)		
人件費		
品目ごとの作業時間		
その他		