

農業6次化ビジネステキスト

- 1. 農業の展望**
- 2. 農業ビジネスモデルスタート戦略と拡大戦略**
- 3. 農業ビジネスモデル検討すべき事項1**
- 4. 農業ビジネスモデル検討すべき事項2**
- 5. 農業ビジネスモデル検討すべき事項3**
- 6. 農業ビジネスモデルサンプル例**



(自己紹介) 浅野禎彦

公認会計士・税理士
浅野会計税務事務所・代表
KPMG あずさ監査法人パートナーを経て
アグリ・プロデュース株式会社・代表取締役
国立大学法人 奈良教育大学 監事

中小企業診断士(2019年)	約27,000人	法定独占業務なし
税理士(2020年)	約78,000人	申告書作成・税務支援 など 法定独占業務
公認会計士(2020年)	約32,000人	会計監査 法定独占業務

○会計監査とは

会社などの経営体を作成した財務書類に間違いがないかを独立した第三者が検証して意見を表明すること

○監査法人とは

5名以上の公認会計士が集まって設立した特殊法人

四大監査法人 BIG4

(トーマツ、あずさ、EY新日本、PwCあらた)従業員合計 約21千人



**技術イノベーション
事業化コース
実践ワークショップ**
 Open Technology
Innovation Course

主催：京都大学産学連携本部 IMS総務・教育部門
 京都大学イノベーションキッズ株式会社
 協力：株式会社イノビエティクス、関西ベンチャー学院、Play and Day Japan株式会社

国内市場の急激な拡大と共に、技術イノベーションの重要性がますます高まっています。企業、大学、研究機関の連携によるイノベーションの創出が求められています。本ワークショップは、産学連携の重要性を認識し、イノベーションの創出に向けた実践的な学びを提供することを目的としています。

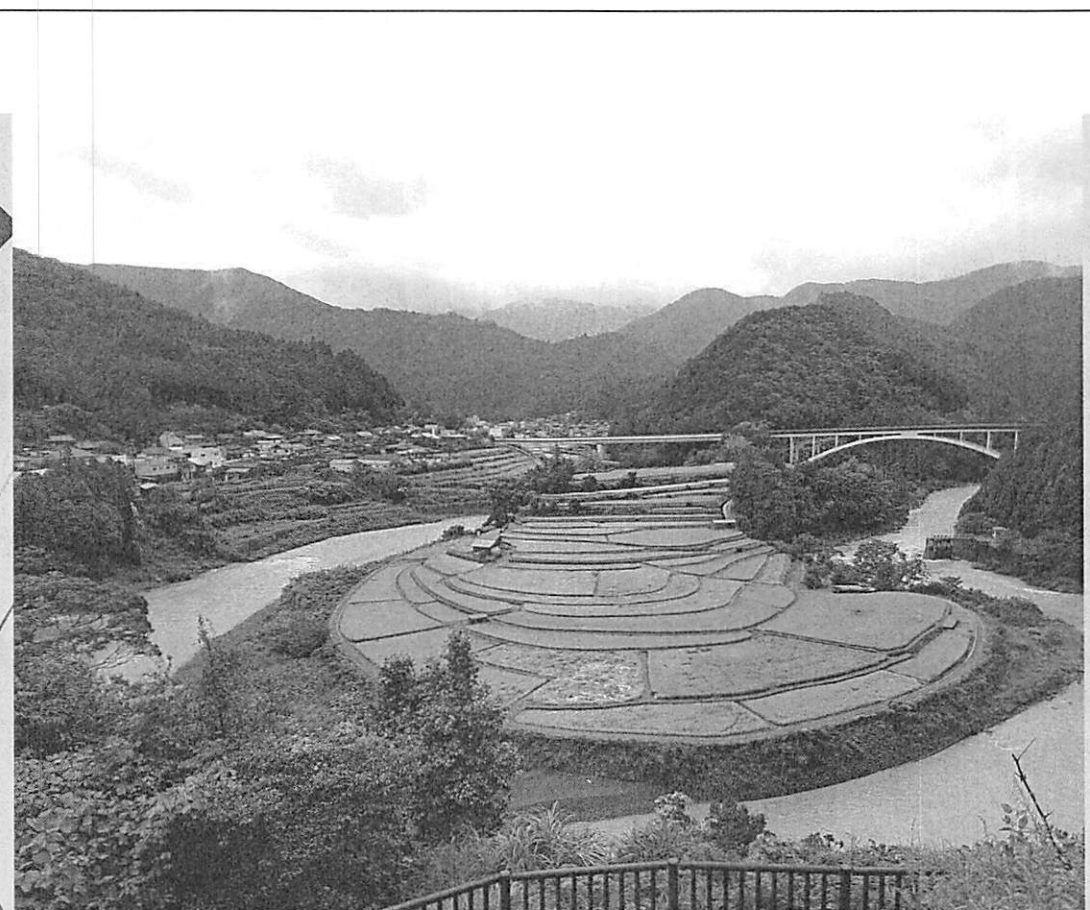
本ワークショップは、産学連携の重要性を認識し、イノベーションの創出に向けた実践的な学びを提供することを目的としています。

2020年度秋期スケジュール

期日	時間	会場	内容
第1回	10月24日(土) 13:00~17:00	京都大学産学連携イノベーション棟	Introduction / Team Up ※ 基礎知識 / チームづくり
第2回	11月14日(土) 13:00~17:00	オンライン(Zoom)同時開催	イノベーションの基礎 / Team Building
第3回	11月21日(土) 13:00~17:00	京都大学産学連携イノベーション棟	アイデアコンテスト(課題×チーム)
第4回	11月29日(土) 9:00~17:00	京都大学産学連携イノベーション棟	プレゼンテーション / Team Building
第5回	12月12日(土) 13:00~17:00	オンライン(Zoom)同時開催	イノベーションの基礎 / Team Building
第6回	12月19日(土) 13:00~17:00	オンライン(Zoom)同時開催	イノベーションの基礎 / Team Building
第7回	1月22日(土) 13:00~17:00	オンライン(Zoom)同時開催	Demo Day

参加費：25名(参加費無料) 15名(参加費1000円)
 申込期間：10月24日(土) 13:00~17:00
 申込方法：Webサイトから申し込み
 申込先：京都大学産学連携本部 IMS総務・教育部門
 申込先：京都大学イノベーションキッズ株式会社

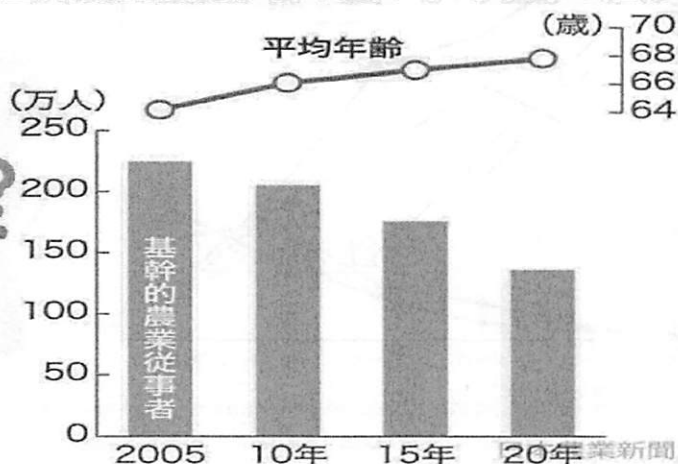
申込先：京都大学産学連携本部 IMS総務・教育部門
 申込先：京都大学イノベーションキッズ株式会社





農業センサス 2020年

基幹的農業従事者の数と平均年齢の推移



基幹的農業従事者136万人
5年前から39.6万人(22.5%)
減った。

平均年齢67.8歳
(65歳以上69.8%)

1経営体当たりの耕作面積は
初めて3ヘクタールを超えた。

家族経営数
103.7万(30.3万減)
家族以外の経営体
3.8万(1千増)
法人経営が増加。

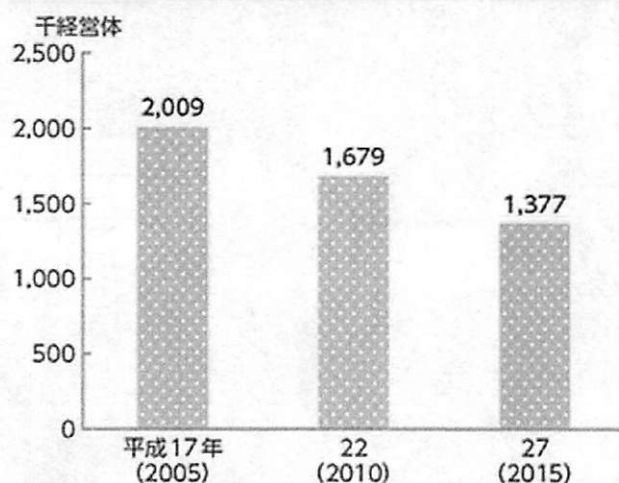
2020農業センサスデータ 日本農業新聞

© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.



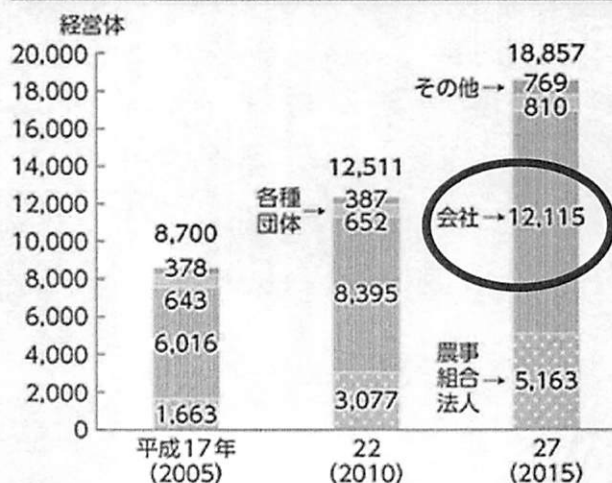
農業経営体数（農家+法人組織等）が減少、法人化が進展

① 農業経営体数の推移



資料：農林水産省「農林業センサス」

② 販売目的の組織形態別法人経営体数の推移

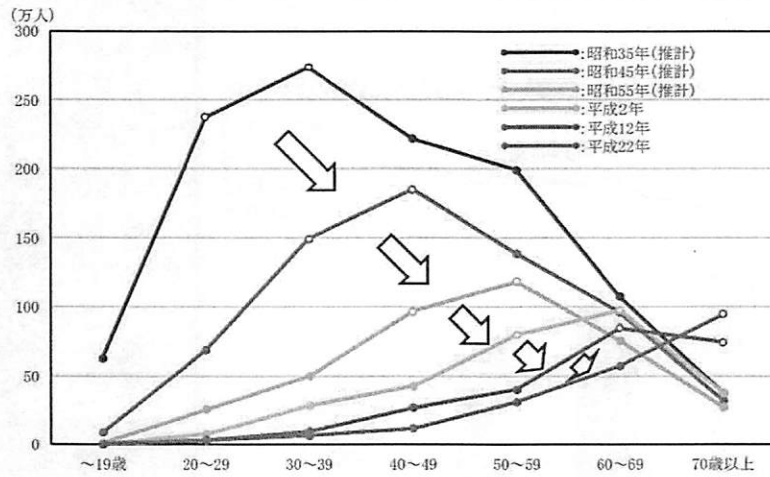


© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

農水省HP 農業経営体数等の動向



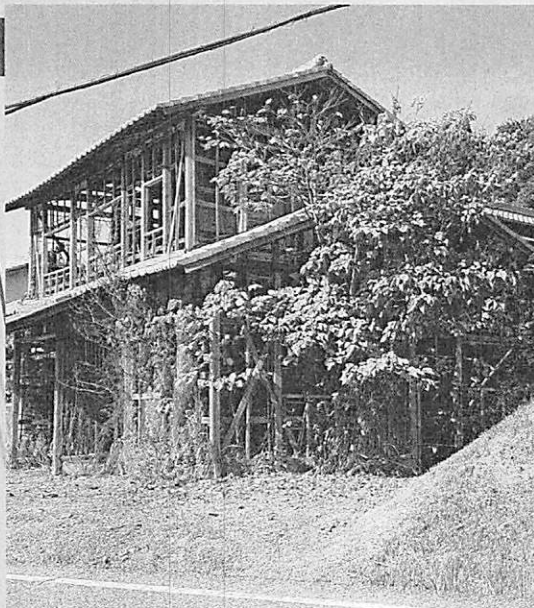
○ 基幹的農業従事者の年齢構成を見ると、昭和35年は20～30代(昭和一桁世代)が最多階層。その後、最多階層は、40代→50代→60代とシフトし、平成22年は70代以上が最多階層。



(備考) 1. 農林水産省統計部「農林業センサス」、総務省「国勢調査」により作成。
 2. 基幹的農業従事者とは、農業就業人口(自営農業に主として従事した世帯員)のうち、ふだん仕事として主に自営農業に従事している者をいい、雇用者を含まない。
 3. 昭和35年は農業就業者数(国勢調査)の年齢構成から推計。また、55年以前は、平成2年の総農家と販売農家の比率(年齢階層別)から推計。
 4. 平成2年までは16歳以上、7年以降は15歳以上。

農水省データ

© 2020. Agri Produce Co., All rights reserved.





農業就業者

164万人 年5万人ペースで↓

2019年

農地

440万ha 年2~3万haペースで↓

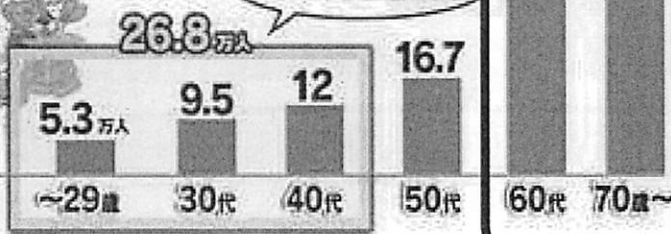
食料自給率
(カロリーベース 2018年)

37% 過去最低

食料の安定供給に危機?



2025年予想30万人



今後、
高齢者が
大量引退

若い世代の
経営次第
で
稼げる農業

NHK 2020年03月20日「農業の新基本計画 次世代の農家を育てられるか」(時論公論)を加工

© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.

-17 農産物販売金額規模別の基幹的農業従事者の平均年齢 (平成27 (2015) 年)

(単位: 歳)

販売金額	平均年齢
平均	67.0
300万円未満	70.9
300~700	64.4
700~1,500	60.2
1,500~3,000	57.1
3,000~5,000	55.2
5,000万~1億	54.0
1~3	53.4
3~5	53.5
5億円以上	53.1

売上金額が低い
ほど平均年齢が
高い

売上規模が大き
いほど平均年齢
が低い

資料: 農林水産省「2015年農林業センサス」を基に
作成

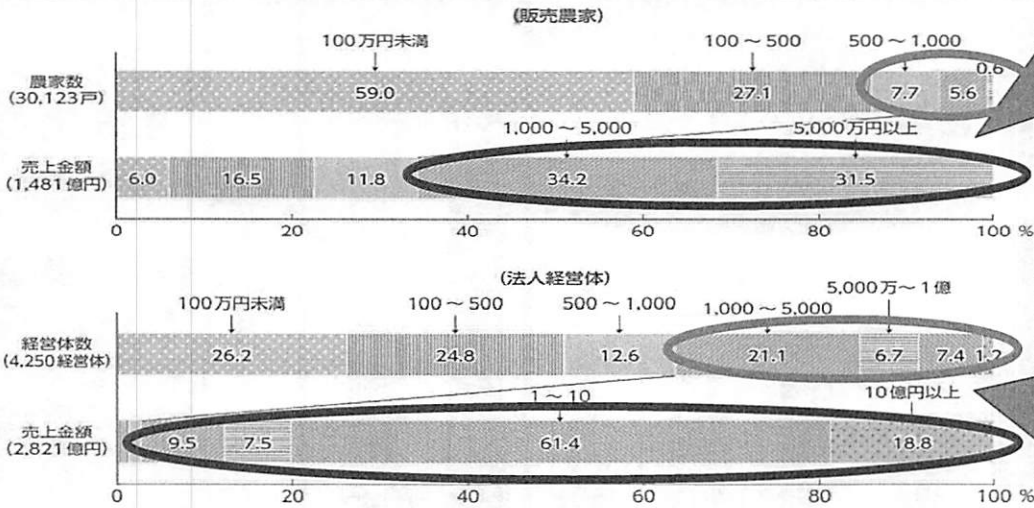


農水省データ

© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.



図表 特 2-12 農業生産関連事業売上規模別の経営体数割合 (平成 27 (2015) 年)



販売農家
売上1千万円以上

農家数 6%
売上金額 66%

法人経営
売上1千万円以上

経営体数 36%
売上金額 97%

資料：農林水産省「2015年農林業センサス」(総括集計)を基に作成
 注：1) 法人経営体は、法人の組織経営体のうち販売目的のものであり、一戸一法人は含まない。
 2) 農業生産関連事業に消費者への直接販売は含まない。
 3) 「100万円未満」に売上金額なしは含まない。
 4) 売上金額は、各農業生産関連事業売上規模階層の中位数×各階層の販売農家数または法人経営体数により推計

農水省データ

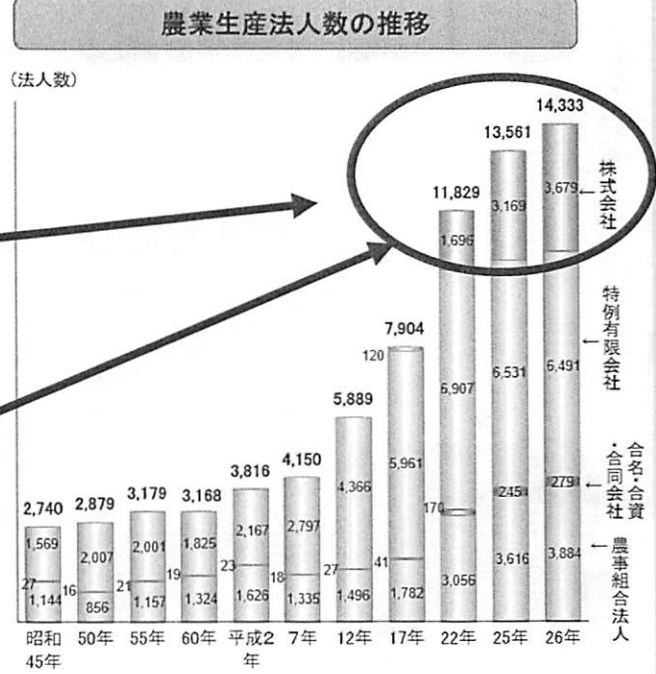
© 2020. Agri Produce Co., All rights reserved.



農業法人化・株式会社

H20年以降農業法人数が急増
 H17年7,904
 →H26年14,333 (約倍増)
 (参考：H31年は23,000)

直近年 (H26) の株式会社数
 (3,679) が農事組合法人数
 (3,884) に近づく



資料：農林水産省経営局調べ(各年1月1日現在)

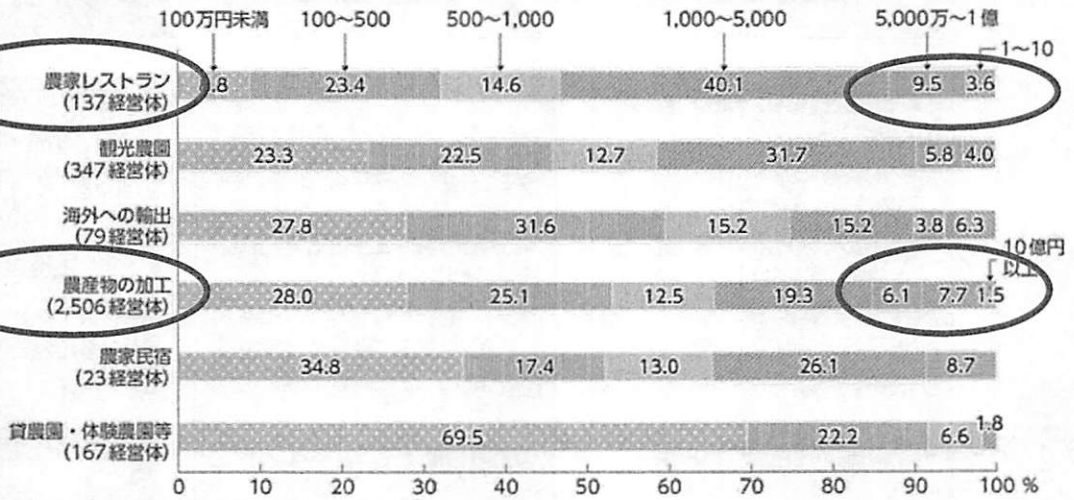
注：「特別有限会社」は、平成17年以前は有限会社の法人数である。

© 2020. Agri Produce Co., All rights reserved.



農業 × X

図表 特2-14 農業生産関連事業内容・売上規模別の法人経営体数割合 (平成27 (2015) 年)

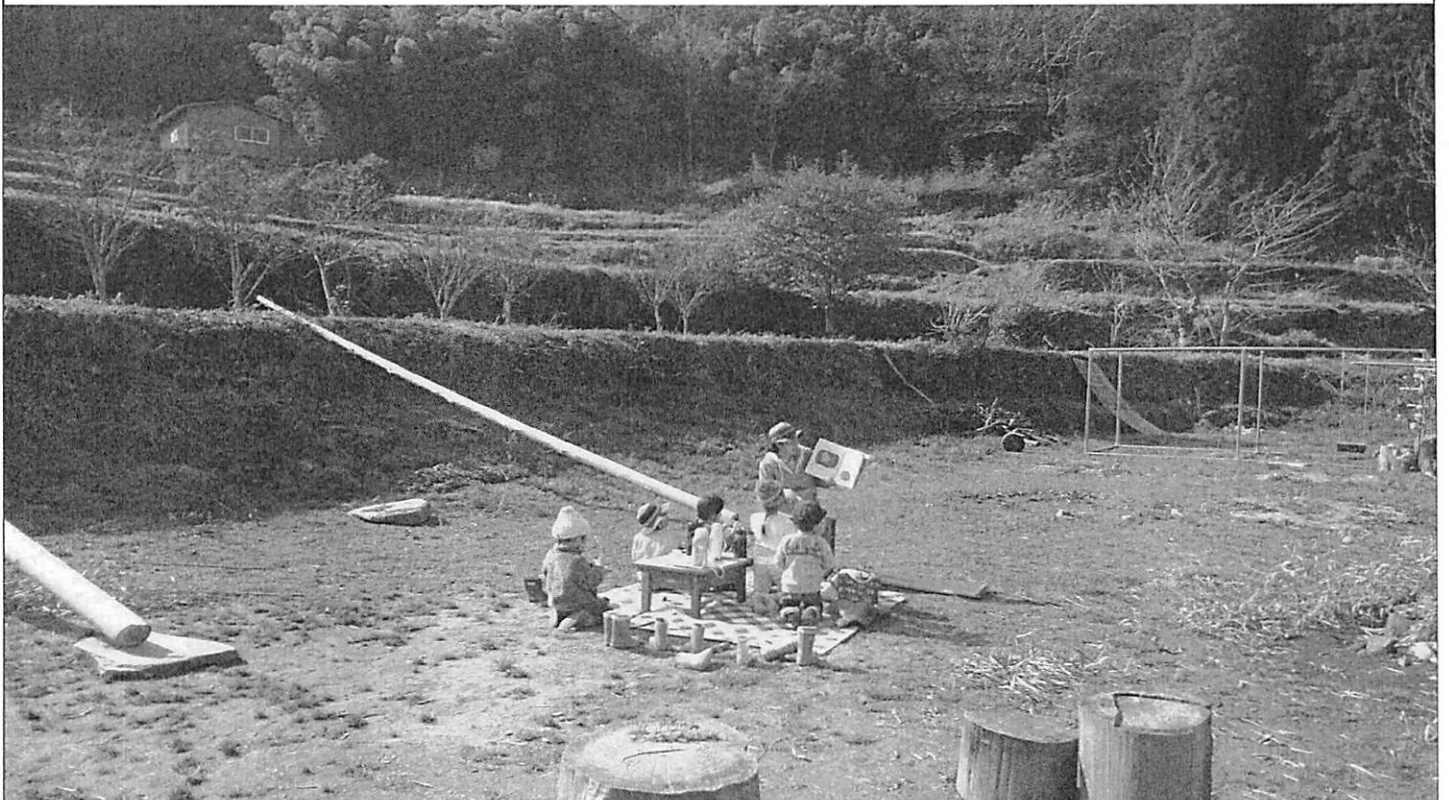


資料：農林水産省「2015年農林業センサス」(組替集計)

- 注：1) 各事業内容の法人経営体は、農業生産関連事業の売上金額全体に占める割合が8割以上の事業に計上
 2) 売上金額には、当該農業経営体における各農業生産関連事業内容以外の売上金額も含む。
 3) 「100万円未満」に売上金額なしは含まない。
 4) 法人経営体は、法人の組織経営体のうち販売目的のものであり、一戸一法人は含まない。

農水省データ

© 2020. Agri Produce Co., All rights reserved.





スマートフードチェーン

農業生産

流通・加工

販売・消費

- ・集団営農による過剰投資の削減
- ・最新技術のうちの最適な技術導入 (ex.水管理・データ管理アプリ、ドローン、無人農機)
- ・農産品に適した更新投資サポート
- ・新規就農促進サポート
- ・資金・経営管理サポート

- ・流通システム (配送方法等) の検討支援
- ・配送先・加工委託先等の検討サポート
- ・地域内加工業務の検討支援
- ・流通・加工管理サポート

- ・販売先・販売方法の検討支援 (地域店舗・飲食店、国内・海外販売、料理メニュー、観光農園)
- ・販売農産物の高付加価値化を検討支援
- ・販売提携先等の検討支援
- ・販売管理サポート

企画・検討の流れ

© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.



農業生産の組立のヒント

農業生産

流通・加工

販売・消費



外注・分業化するか、自社対応か

マーケットを意識した生産の組立

企画・検討の流れ

- ・流通システム (配送方法等) の検討支援
- ・配送先・加工委託先等の検討サポート
- ・地域内加工業務の検討支援
- ・流通・加工管理サポート

- ・販売先・販売方法の検討支援 (地域店舗・飲食店、国内・海外販売、料理メニュー、観光農園)
- ・販売農産物の高付加価値化を検討支援
- ・販売提携先等の検討支援
- ・販売管理サポート

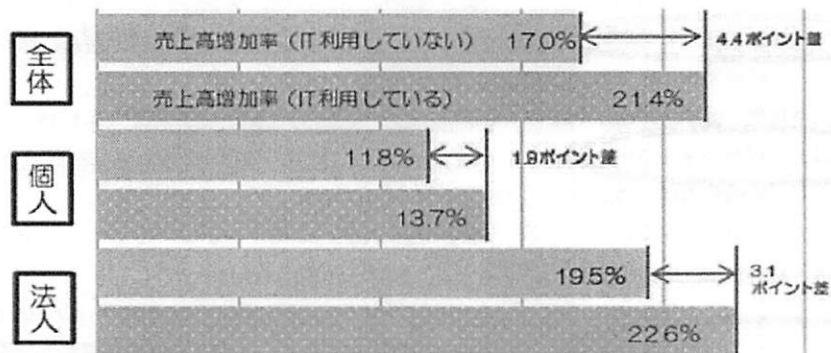
マーケット・イン

© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.



ITが売上に与える影響

図4 IT利用有無に係る売上高増加率の比較

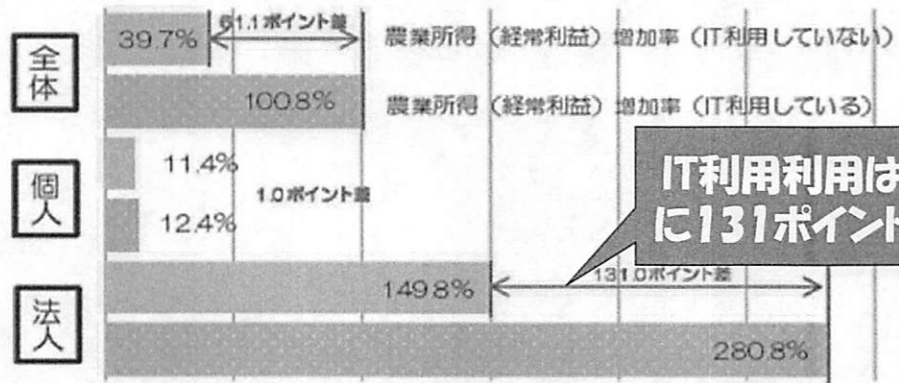


※ 売上高増加率 = (直近の売上高の総和 - 直近から3年前の売上高の総和) ÷ 直近から3年前の売上高の総和



ITが利益に与える影響

図5 IT利用有無に係る農業所得（経常利益）増加率の比較



IT利用利用は利益に131ポイントの差

※ 農業所得（経常利益）増加率 = (直近の農業所得の総和 - 直近から3年前の農業所得の総和) ÷ 直近から3年前の農業所得の総和



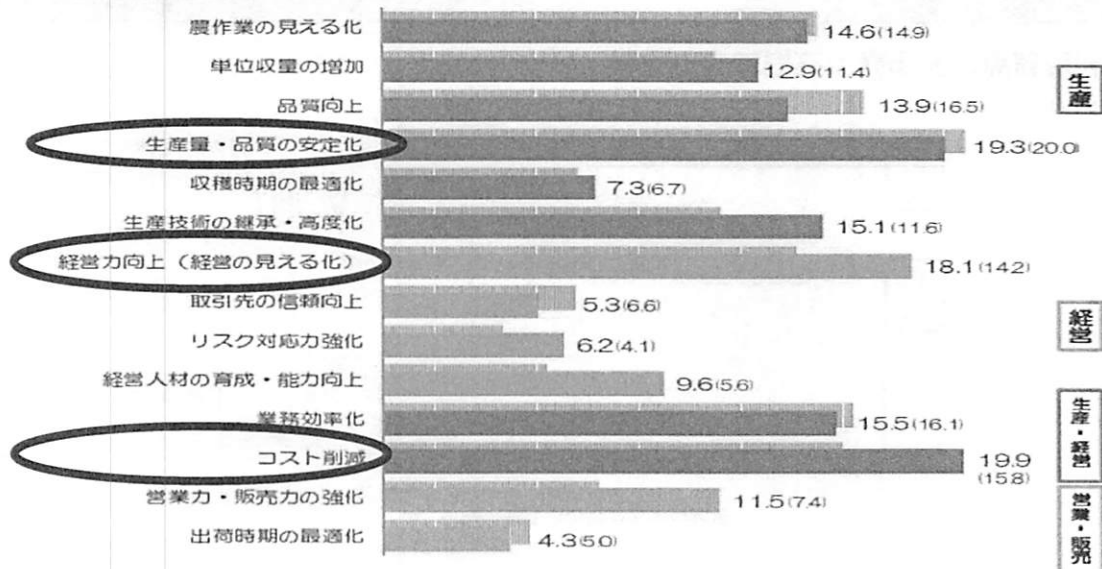
農水省データ

© 2020. Agri Produce Co., All rights reserved.



農家はITに何を求めているか

図6 今後利用したいITサービスの目的

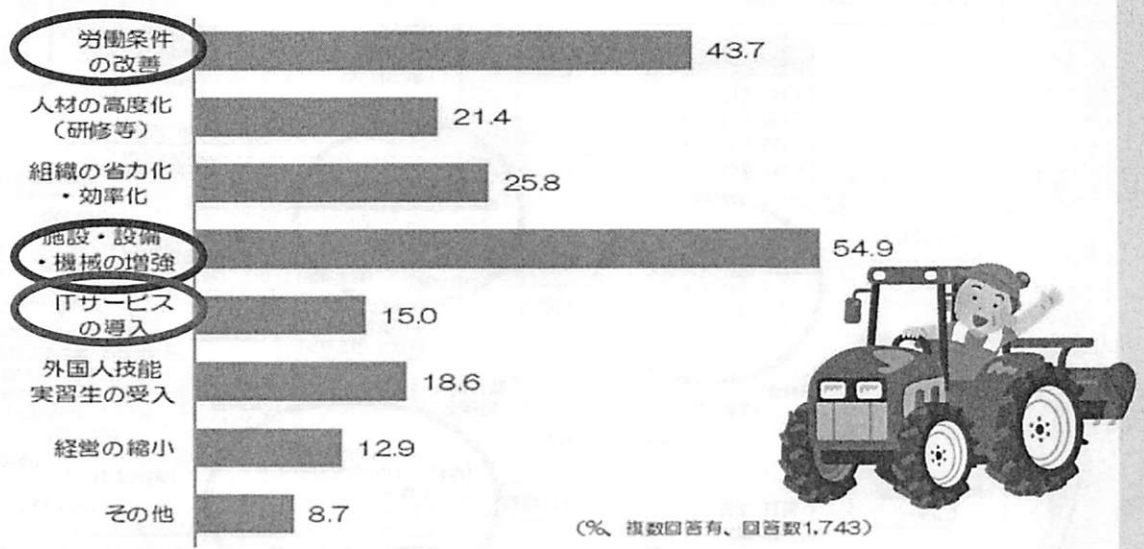


※ %, 複数回答有、回答数：3,396
※ グラフ斜線部及び括弧内は「現在利用しているITサービス」の目的の数値



労働力不足は設備増強/労働条件改善で対応

図1 労働力不足への対策



平成30年1月30日日本政策金融公庫調査

© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.



労働力不足は設備増強/労働条件改善で対応

表7 個人・売上規模別 労働力不足への対策

売上	回答数	労働条件の改善	人材の高度化 (研修等)	組織の省力化・効率化	施設・設備・機械の増強	ITサービスの導入	外国人技能実習生の受入	経営の縮小	その他
全体	1,034	38.3	19.2	21.8	54.4	13.3	13.2	16.5	8.8
1億円以上	57	38.6	14.0	14.0	57.9	10.5	28.3	8.8	5.3
3千万円～1億円	406	36.9	19.5	23.9	58.9	18.5	18.0	11.6	9.9
3千万円未満	571	39.2	19.6	21.0	50.8	10.0	9.8	20.8	8.4

※ 数字は%、複数回答有

表8 法人・売上規模別 労働力不足への対策

売上	回答数	労働条件の改善	人材の高度化 (研修等)	組織の省力化・効率化	施設・設備・機械の増強	ITサービスの導入	外国人技能実習生の受入	経営の縮小	その他
全体	541	52.3	25.1	34.8	54.7	17.0	27.0	6.5	8.5
1億円以上	333	58.3	25.8	30.3	57.1	18.5	37.8	4.2	6.0
3千万円～1億円	133	48.9	25.6	42.9	48.1	22.6	9.8	9.0	11.3
3千万円未満	75	32.0	21.3	40.0	56.0	9.3	9.3	12.0	14.7

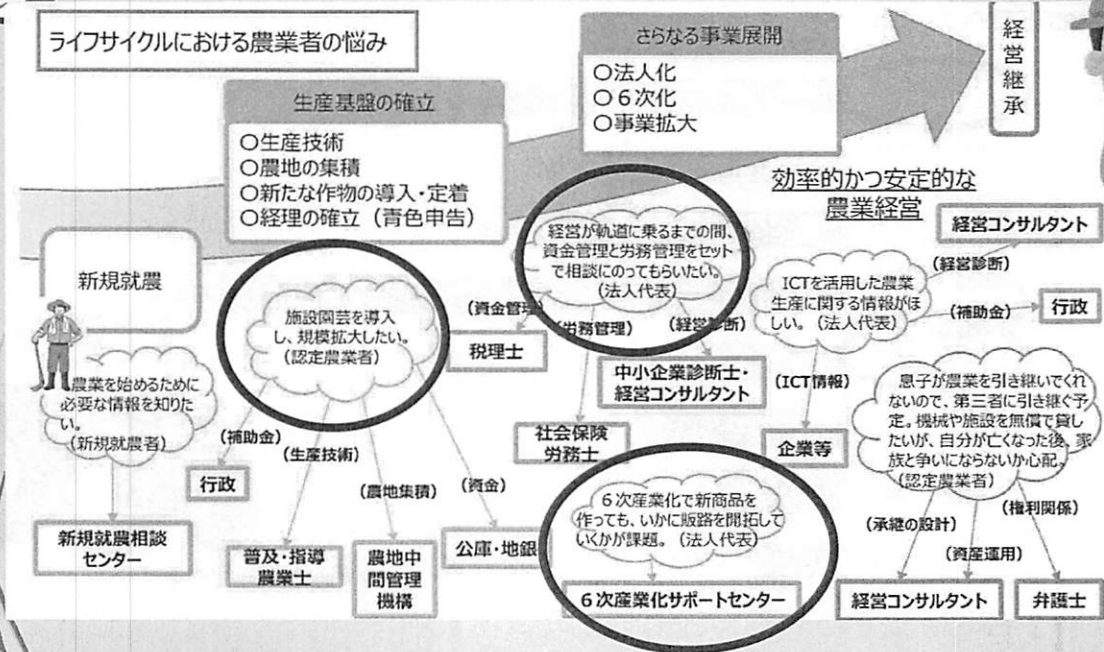
※ 数字は%、複数回答有

平成30年1月30日日本政策金融公庫調査

© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.

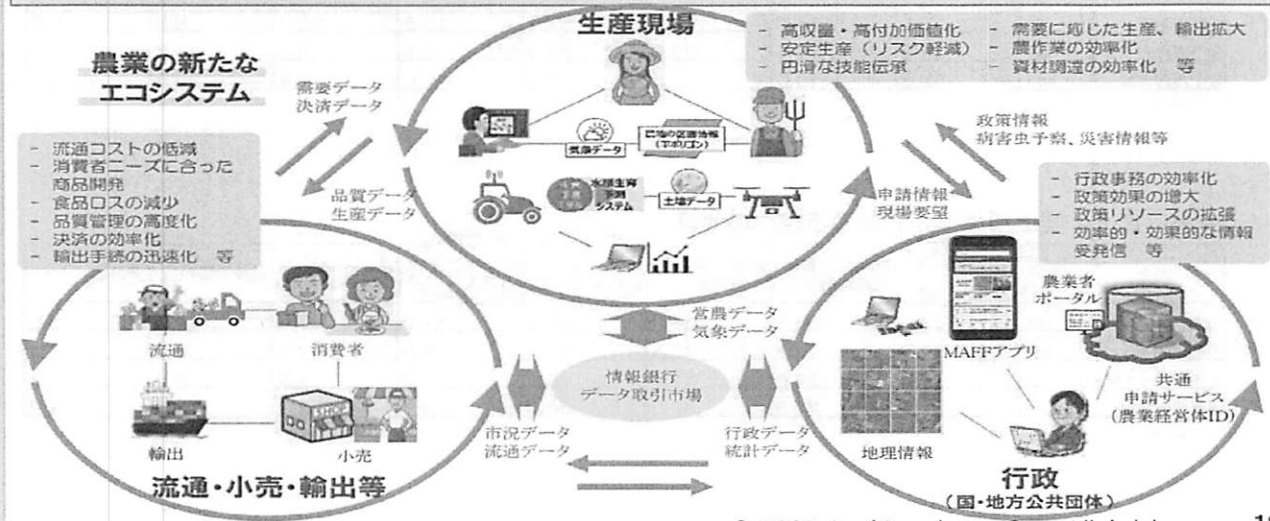


農水省法人化のイメージ図



デジタルトランスフォーメーション

国内外の消費者のニーズの更なる多様化、農業従事者数の減少等が進む中で、農業の成長産業化を実現していくためには、今後の農業の担い手が消費者ニーズを的確に捉えて効率的・効果的に対応し、経営発展を実現していくことが重要。このため、行政主体におけるオンライン化や申請項目の整理などの手続の効率化や、効果的な情報提供も含め、農業経営体や流通小売業者など農業に携わる様々な主体が、ロボット・AI・IoTなどのデジタル技術の活用を前提とした新たな農業への変革（デジタルトランスフォーメーション）に取り組む。



財務省データ

本説明書は現時点でのご説明を行うにあたりまとめた資料であります。今後の法令改正等により変更される可能性があることをご理解ください。また、本説明書はアグリ・プロデュース株式会社の著作権法上の「著作物」と不正競争防止法上の「営業秘密」を含んでおります。本説明書に記載されるアイデア及びコンセプト等の第三者への配布をご遠慮いただきますようお願い申し上げます。なお、第三者への配布等をされる場合には弊社へのご連絡をいただきますようお願いいたします。

(お問合せ)



アグリ・プロデュース株式会社

TEL 090-6906-9247

eMail: asanopan1203@ms02.jicpa.or.jp

URL : <https://agriproduce.net/>

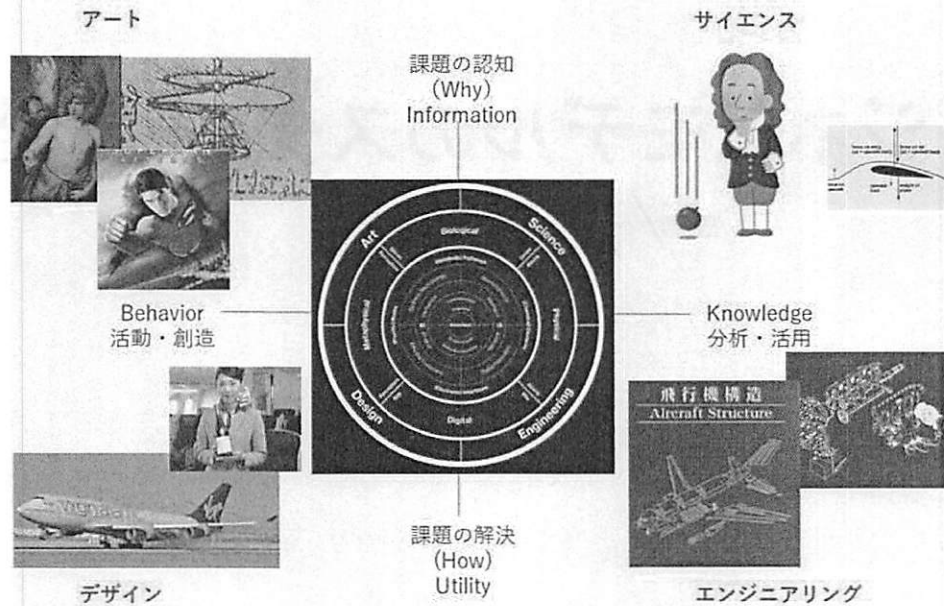
ビジネスモデルのスタート戦略 / 拡大戦略

検討すべき事項

スタートアップとスモールビジネス

	START UP	SMALL BUSINESS
成長方法	Jカーブの成長 巨額のリターンを短期間で生む	一次関数的な成長 着実なリターンを生む
市場規模	市場が存在するか不確実 タイミングが重要（なぜ今か）	すでに存在する市場 環境の変化は少ない
スケール	小さな規模から一気に拡大	少数から徐々に拡大
関わるステークホルダー	ベンチャーキャピタリスト、 エンジェル投資家	自己資金、銀行
インセンティブ	上場・バイアウトによるストックオプション、 キャピタルゲイン	安定的な給料
対応可能市場	労働力調達、サービス消費は地域・ 商圏を限定しない	労働力調達、サービス消費の 地域・商圏は限定的
イノベーション手法	既存市場に対する破壊的イノベーション	既存市場をベースに改良・ 持続的イノベーション

アート思考とデザイン思考



令和元年8月4日 <http://www.saltad.co.jp/artthinking/art-thinking/> システム思考・デザイン思考コンサルティング/(株)Salt

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

デザイン思考とアート思考

デザイン志向	アート志向
「人間中心デザイン (HCD)」つまりユーザーにとっての最適解を得る「課題解決」思考	「そもそも何が課題なのか」「自分は何をしたいのか」から発して「今まででなかったものを創造する」思考法
顧客やユーザーにより適合する製品やサービスを見つける力	今までにない製品やサービスを新たに創造する力
Whyを考える、この世はどのような課題を抱えているのか、なぜ存在しているのかを表現	課題に対して、どのような解決策があるのかを考える、Howを考えるのがデザイン
顧客の抱える課題、問題をどうすれば解決できるかを考える、いわゆる「人間中心 (Human Centered)」	自分が出発点です。自分は何を考え、自分はどうしたいのか、を問いかけ、それを表現

MIT Media Lab所長の伊藤穰一氏「サイエンスは自然の情報をナレッジに変える。エンジニアリングはナレッジを利便性に変えることができる。デザインはそれを社会へ。そしてアートは社会を perception (認知) し、イメージに変えてまた科学へと渡す。」

令和元年8月4日 <http://www.saltad.co.jp/artthinking/art-thinking/> システム思考・デザイン思考コンサルティング/(株)Saltをもとに作成

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.



マーケットイン と プロダクトアウト



© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.



避けるべき事業モデル

欲しいものではなく、作れるものをつくるモデル（市場ニーズと乖離）

競争が激しい市場のモデル（勝ち残るのが難しい）

説明できないモデル（理解が難しい）

誰もが納得するモデル・よいモデル（既にだれかがやっている）

将来の市場成長が見込めないモデル（ニッチすぎる）

© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.

リーンキャンバス(初期段階の最善仮説)

課題① 3つ程度を仮に想定	ソリューション④ 具体的解決策	独自の価値提案③ どのような独自の価値を提供するか	圧倒的な優位性⑨	顧客セグメント② 仮に想定(アーリーアダプターを狙っているか)
	主要指標⑧ 定量的指標		チャンネル⑤ 顧客にリーチする経路	
コスト構造⑦ 顧客獲得コスト、流通コスト、人件費等		収益の流れ⑥ 単価、販売数、顧客1人当たり利益、粗利		

製品

市場

アッシュ・マウリヤ「リーンキャンバス」、田所雅之「起業の科学」をもとに作成

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

リーンキャンバス(初期段階の最善仮説)

課題 1	ソリューション 4	独自の価値提案 3	圧倒的な優位性 9	顧客セグメント 2
	主要指標 8		チャンネル 5	
コスト構造 7		収益の流れ 6		

製品

市場

仮説をもとに1課題→2顧客→3独自の価値提案を深化させる

アッシュ・マウリヤ「リーンキャンバス」、田所雅之「起業の科学」をもとに作成

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

グループミーティング

事業モデルについて リーンキャンパス の

- 1 課題
- 2 顧客セグメント
- 3 独自の価値提案

を検討/確認しましょう

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

ペルソナ

ターゲットとすべき象徴的な顧客モデル

「ペルソナ」により得られるのメリット

1. ユーザの実態の理解
2. ユーザ視点を持つ
3. 顧客像を常に意識
4. ユーザの本音を理解

(定量的なデータ) 氏名、年齢、性別、居住地、職業、勤務先、年収、家族構成

(定性的データ) その人の生い立ちから現在までの様子、身体的特徴、性格的特徴、

人生のゴール、ライフスタイル、価値観、趣味嗜好、消費行動や情報収集行動など

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

ペルソナ・サンプル



項目	内容
名前	住吉 美咲
年齢等	28歳・独身
出身	大阪市阿倍野区
在住	大阪市住吉区 一人暮らし 両親は阿倍野区在住
職業	旅行会社 総務事務職 本社勤務4年目 年収 約5百万円 在阪私立大学4年制(英文科)卒業
趣味	海外旅行(昨年まで年2回程度) 読書、美術館めぐり
特技等	運動、IT苦手。写真コンテスト入賞履歴あり
最近の傾向	コロナ対策は万全を期す。外食控えめ。職場の方針でSDGsの勉強を始める。環境問題に過敏。乳製品を抑え、野菜多めの食事に切り替える。

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

グループミーティング 2

事業モデルについて

ペルソナ
(顧客像 サービスを受ける顧客のストーリー)

を確定しましょう

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

STPによる戦略策定

セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング
(Segmentation、Targeting、Positioning)
の要素から戦略を考える

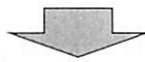
- ①市場をセグメントで区分
- ②ターゲットを特定
- ③ブランドポジションを規定

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

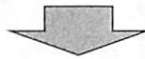
(STP)セグメンテーションの概念(マイクロ・マーケティング)

ニーズ・嗜好が多様化し、マイクロ・マーケティング分析が必要

セグメント・マーケティング 市場をニーズ、購買力、行動等で区分する



ニッチ・マーケティング 明確なニーズをもつ特定集団(購買層)を洗いだす場合



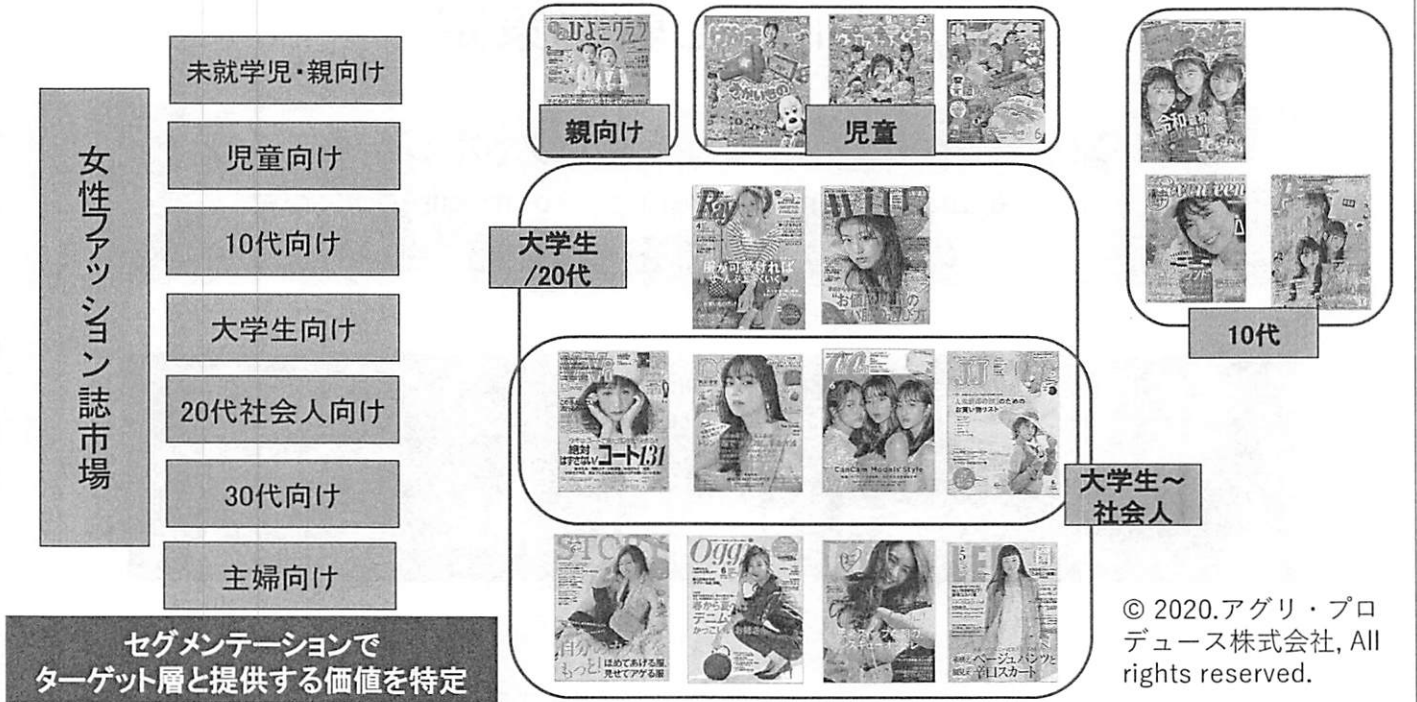
カスタマイズド・マーケティング 個の単位での顧客ニーズを洗いだす場合

ターゲット(誰に)、提供する“価値”(何を)を特定するために
市場のセグメンテーションを考える

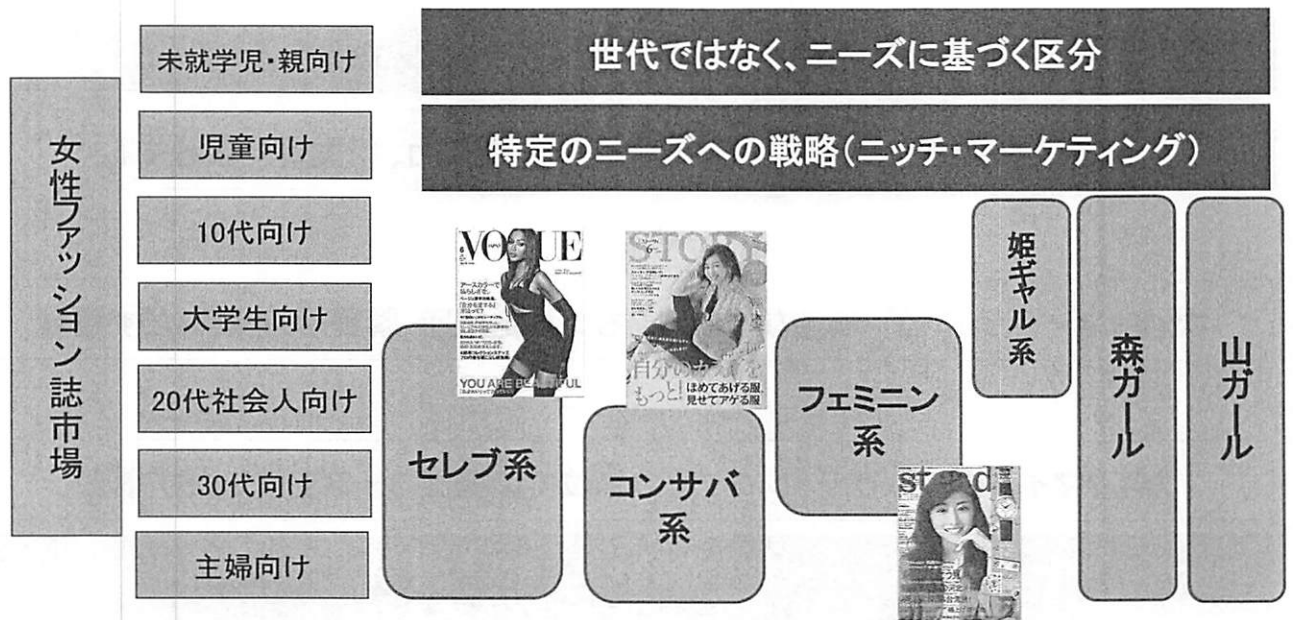
恩蔵直人「マーケティング」(日経文庫)を基に浅野禎彦作成

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

(STP)セグメンテーションの概念(マイクロ・マーケティング)



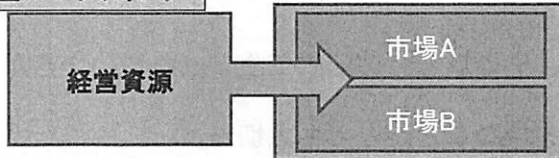
(STP)セグメンテーションの概念



(STP)ターゲティング〈標的市場の設定〉

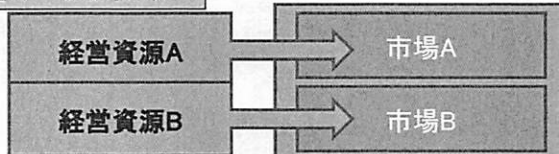
市場のセグメンテーションを受けてターゲットを特定(誰に経営資源を投入するか)

無差別型マーケティング



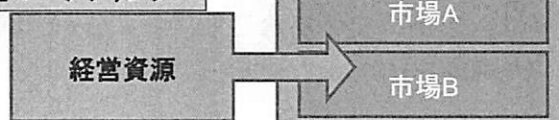
市場Aと市場Bの共通のニーズに働きかけ
少品種・大量生産型
(効率よい。ニーズ多様化の現在では稀)

差別型マーケティング



市場Aと市場Bの各々のニーズに働きかけ
他品種・少量生産型
(多様化ニーズに合致。効率は悪化)

集中型マーケティング



市場Bのみのニーズに働きかけ
少品種・個別生産型
(効率良い。見通しが外れると存続の危機)

恩蔵直人「マーケティング」(日経文庫)を基に浅野禎彦作成 © 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

ストーリーとビジョンを魅力的に伝えること

- ①ストーリーのコアを作る。
- ②いくつかの聴衆(ターゲット)ごとに話の内容をカスタマイズする。
- ③実際に3分程度で話してみる。
- ④まわりの友人や知人に語ってみて、わかりにくい点、共感を覚えにくい点などのフィードバックを得て、修正する。

「君に友だちはいない」 瀧本哲史、講談社2013年11月

自分軸で考える

今いる業界、会社で自分は何がしたいのか。今持っているスキルや知識や経験によって、何ができるのか。自分の出自や過去の出来事で、大きなものは何か。

そして大切なのは、それを生かして、「世の中にどのような貢献をしたいか」という視点を持つことだ。

個人のアイデアが、社会の進歩とつながったとき、そのひとりの脳内で生まれた思いつきが、社会を変える「ビジョン」となる。

自分のラベリングにおいては、「ストーリー性」を持つことがとても大切だ。

項目	ストーリー
間違っていることをしている過去	自分が置かれている状況ややっていることに、何となく違和感を感じている。
イベントがおこる	理不尽さが白日の下にさらされるような出来事が身辺におこる。
心境の変化	イベントによって「このままではいけない」と思い立つ。
行動	旅に出たり、仲間を集めたり、敵と戦ったり、現実の変革に向けて動き出す。
結果	行動したことによって、世界はたしかに変化がおこり、主人公が当初感じていた理不尽や違和感は解決される。

「君に友だちはいない」 瀧本哲史、講談社2013年11月

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

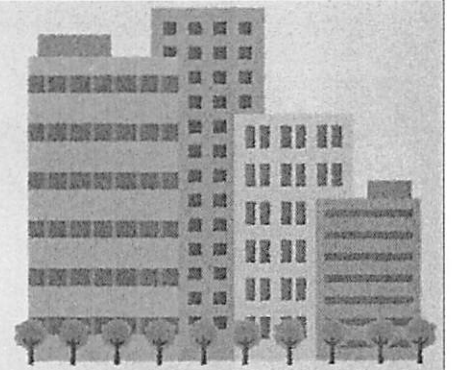
「良いチーム」

「良いチーム」はたいていの場合、

1. 少人数である
2. メンバーが互いに補完的なスキルを有する
3. 共有の目的とその達成に責任を持つ
4. 問題解決のためのアプローチの方法を共有している
5. メンバーの相互責任がある

「君に友だちはいない」 瀧本哲史、講談社2013年11月

農業ビジネスモデル



検討すべき事項(2回目)

明日に向かって歩み続けたいと思います。

体験農園

種まきから収穫まで、農家の指導を受けながら安全でおいしい野菜作りを楽しめます。収穫した野菜を使った色んなイベントもあります。

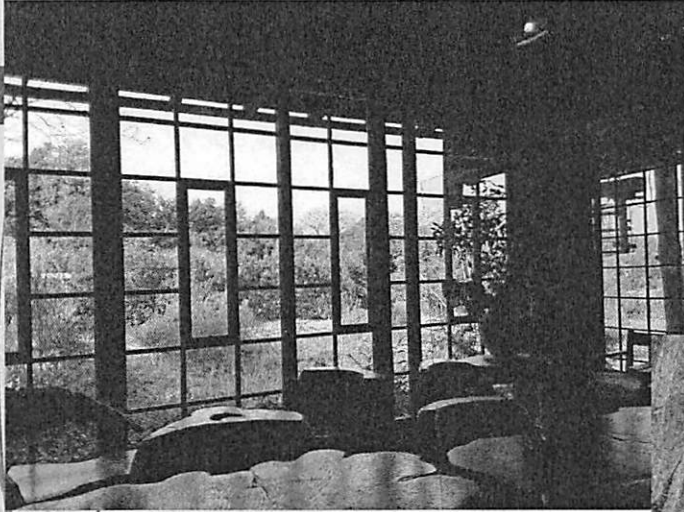




野島五兵衛（杉・五兵衛）

代官屋敷と京都の酒蔵を移築して**甲子園2つ分の面積**の農地を利用。**40年前に農業レストラン**という概念がなかったころに農業レストランを開業。**市街化調整区域内の農地**に食事処を解説。農地で採れた野菜中心の料理に、収穫体験、農産物の加工品を販売。

市場出荷を前提とした少品種大量の農業生産から、**多品種少量生産の農業**に転換。**農業に加工・レストラン（食す）の一貫経営**を導入。1996年に大阪府農業法人協会設立に尽力。2011～13年全国農業法人協会（現・日本農業法人協会）副会長。都市農業のあり方について政府に提言。2015年の**都市農業振興基本法制定**に尽力。



畑の雑草や野菜の残渣が
ロバのエサとなり
新たな畑作りへと
つながっていきます。

野菜のへたなど



ロバの糞を微生物の力を借りて
発酵させ堆肥化することで
健康で元気な畑作り
をしています。

微生物
活性液

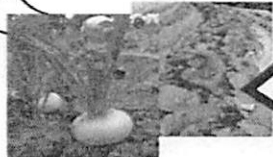
堆肥

ロバがいて
人がいて
野菜がある



収穫・加工

地下水を利用して
野菜本来の味を活かす
料理を手作りし、
お客様に五感で季節を
感じていただきます。



世話

農薬や化学肥料を使わず
自家製の堆肥とぼかし肥料で
野菜を育てます。

ぼかし肥料

杉・五兵衛の「有機循環農法の輪」は
農園の動物たち、スタッフ、自然の力が交わり、
そこにお客様が食事に来てくださって完成します。
また杉・五兵衛では食器洗浄やトイレ洗浄にも重曹電解水や微生物活性液を使用しています。
化学薬品ゼロへの挑戦中です。

都市農業振興基本法 3条 基本理念

都市農業の振興は、都市農業が、これを営む者及びその他の関係者の努力により継続されてきたものであり、その生産活動を通じ、**都市住民に地元産の新鮮な農産物を供給する機能のみならず、都市における防災、良好な景観の形成並びに国土及び環境の保全**、都市住民が身近に農作業に親しむとともに農業に関して学習することができる場並びに**都市農業を営む者と都市住民及び都市住民相互の交流の場**の提供、都市住民の農業に対する理解の醸成等農産物の供給の機能以外の多様な機能を果たしていることに鑑み、これらの機能が将来にわたって適切かつ十分に発揮されるとともに、そのことにより**都市における農地の有効な活用及び適正な保全が図られるよう、積極的に行われなければならない。**

2 都市農業の振興は、我が国における**少子高齢化の進展及び人口の減少等の状況並びに地球温暖化の防止**等の課題に対応した都市の在り方という観点を踏まえ、都市農業の有する前項の機能が適切かつ十分に発揮されることが都市の健全な発展に資するとの認識に立って、**土地利用に関する計画の下で、都市農業のための利用が継続される土地とそれ以外の土地とが共存する良好な市街地の形成に資するよう行われなければならない。**

3 都市農業の振興に関する施策については、都市農業を営む者及び都市住民をはじめとする幅広い国民の都市農業の有する第一項の機能等についての理解の下に、**地域の実情に即して、その推進が図られなければならない。**

前回のおさらい



リーンキャンバス(初期段階の最善仮説)

課題① 3つ程度を仮に想定	ソリューション④ 具体的解決策	独自の価値提案③ どのような独自の価値を提供するか	圧倒的な優位性⑨	顧客セグメント② 仮に想定(アーリーアダプターを狙っているか)
	主要指標⑧ 定量的指標		チャンネル⑤顧客にリーチする経路	
コスト構造⑦ 顧客獲得コスト、流通コスト、人件費等		収益の流れ⑥ 単価、販売数、顧客1人当たり利益、粗利		
製品		市場		

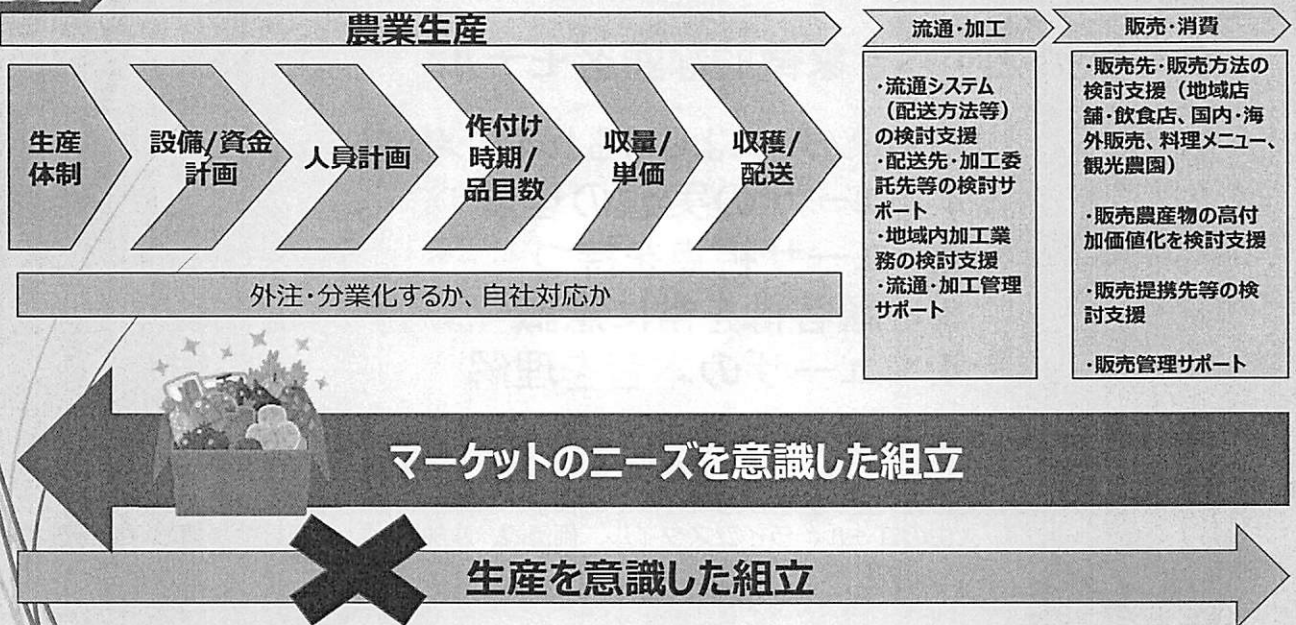
仮説をもとに①課題→②顧客→③独自の価値提案を深化させる



アッシュ・マウリヤ「リーンキャンバス」、田所雅之「起業の科学」をもとに作成

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

マーケットイン と プロダクトアウト



© 2020. Agri Produce Co., All rights reserved.



避けるべき事業モデル

欲しいものではなく、作れるものをつくるモデル（市場ニーズと乖離）

競争が激しい市場のモデル（勝ち残るのが難しい）

説明できないモデル（理解が難しい）

誰もが納得するモデル・よいモデル（既にだれかがやっている）

将来の市場成長が見込めないモデル（ニッチすぎる）



© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.

ペルソナ

ターゲットとすべき象徴的な顧客モデル

「ペルソナ」により得られるのメリット

1. ユーザの実態の理解
2. ユーザ視点を持つ
3. 顧客像を常に意識
4. ユーザの本音を理解

(定量的なデータ) 氏名、年齢、性別、居住地、職業、勤務先、年収、家族構成

(定性的データ) その人の生き立ちから現在までの様子、身体的特徴、性格的特徴、

人生のゴール、ライフスタイル、価値観、趣味嗜好、消費行動や情報収集行動など



© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

前回のグループミーティング

- 事業モデルについて リーンキャンパス の
- 1 課題
- 2 顧客セグメント
- 3 独自の価値提案

顧客のペルソナ(顧客モデル)の検討



経営理念/ミッション/ビジョン

経営理念・ミッション (mission)

企業の存在意義 (目的)、果たすべき使命

戦略

ビジョン (vision)

経営目標、実現を目指す将来のありたい姿

戦術

行動指針

経営理念を具体的に行動に落とし込んだもの
経営理念やビジョンを実現していくための「行動様式」や「判断基準」

- ・ 経営理念 社会に対する根本的な考え
- ・ ミッション 社会で実現したいこと
- ・ ビジョン ミッションが実現した時の状態

経営理念は想い、ミッションとは行動、
ビジョンとは結果 (ドラッカー)。





経営戦略/戦術

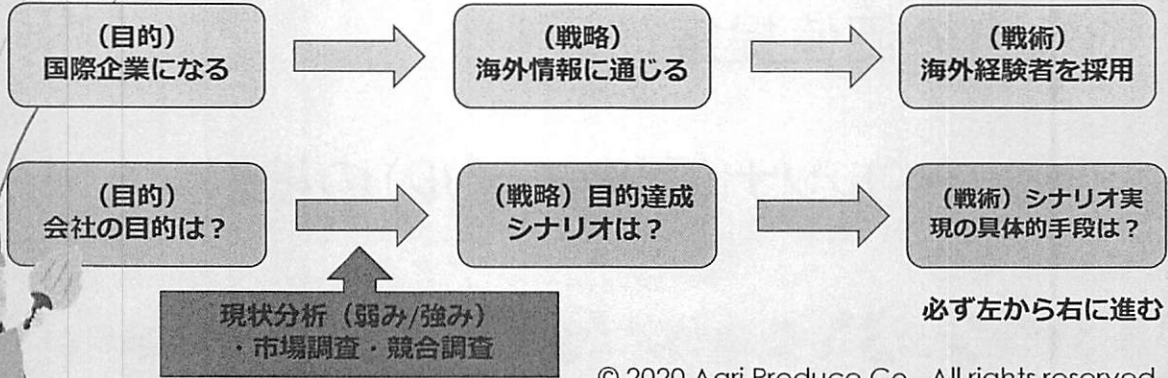
戦略 目的達成手段

WHAT(目的)「何をすればいいのか」企業の進むべき方向・シナリオ。総合的な方策。

戦術 (数値化できる) 目標達成手段

HOW TO(手段)「手段、オペレーション」。現状の改善、業務効率化など。

(例)



© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.

(参考) サントリーの理念体系

サントリーグループの約束

水と生きる



わたしたちの使命
人と自然と響きあう

わたしたちの志
Growing for Good

わたしたちの価値観
やってみなはれ | 利益三分主義

サントリーグループWay
自然/人間性/お客様/品質/挑戦

サントリーグループ企業倫理綱領

「水と生きる」は、わたしたちサントリーグループがお客様はもちろんのこと、地域社会や自然環境と交わす約束の言葉です。

自然への思い ~水とともに生きる~

お客様に水と自然の恵みをお届けする企業として、貴重な共有資源である水を守り、水を育む自然環境を次世代につないでいく。

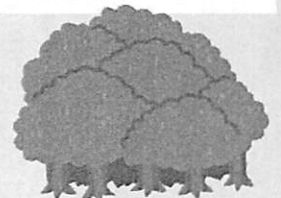
社会への思い ~社会にとっての水となる~

水があらゆる生命の潤きを癒し、潤いを与えるように、お客様や社会にとって価値ある商品やサービスを通じて、人々の豊かな生活文化の創造に貢献していく。

わたしたち自身への思い ~水のように自在に力強く~

すべての社員が水のように柔軟に常に新しいテーマに挑戦し、新たな価値を創造する企業であり続ける。

これら3つの約束を果たすために、わたしたちは日々の行動を積み重ねていきます。



コンセプト



自分が実現したいことの包括的なイメージ
実現すれば、大きなインパクトをもつもの。
面白く、ワクワクする「あるべき将来像」
であり、
自分が本気になり、心の底からコミット
できるもの。

木谷哲夫 「成功はすべてコンセプトから始まる」ダイヤモンド社

ビジネスの概要、構想、テーマ、ビジネスモデル

© 2020.Agri Produce Co., All rights reserved.

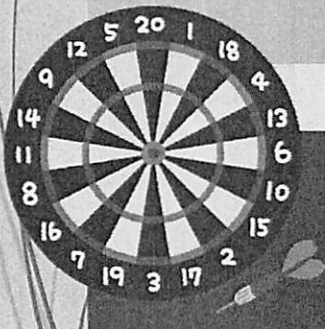
本日のグループミーティング(その1)

コンセプトを明確に説明してください



STPによる戦略策定

セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング
(Segmentation, Targeting, Positioning)
の要素から戦略を考える



- ①市場をセグメントで区分
- ②ターゲットを特定
- ③ブランドポジションを規定

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

(STP)セグメンテーションの概念(マイクロ・マーケティング)

ニーズ・嗜好が多様化し、マイクロ・マーケティング分析が必要

セグメント・マーケティング 市場をニーズ、購買力、行動等で区分する



ニッチ・マーケティング 明確なニーズをもつ特定集団(購買層)を洗いだす場合

カスタマイズド・マーケティング 個の単位での顧客ニーズを洗いだす場合

ターゲット(誰に)、提供する“価値”(何を)を特定するために
市場のセグメンテーションを考える

恩蔵直人「マーケティング」(日経文庫)を基に浅野禎彦作成

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

(STP)セグメンテーションの概念(マイクロ・マーケティング)

女性ファッション誌市場

未就学児・親向け

児童向け

10代向け

大学生向け

20代社会人向け

30代向け

主婦向け

セグメンテーションで
ターゲット層と提供する価値を特定



親向け



児童



10代



大学生~
社会人

大学生
/20代



© 2020.アグリ・プロ
デュース株式会社, All
rights reserved.

(STP)セグメンテーションの概念

女性ファッション誌市場

未就学児・親向け

児童向け

10代向け

大学生向け

20代社会人向け

30代向け

主婦向け

世代ではなく、ニーズに基づく区分

特定のニーズへの戦略(ニッチ・マーケティング)



セレブ系



コンサバ
系

フェミニン
系

姫ギャル系

森ガール

山ガール

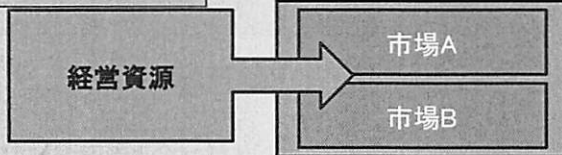


© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

(STP)ターゲティング〈標的市場の設定〉

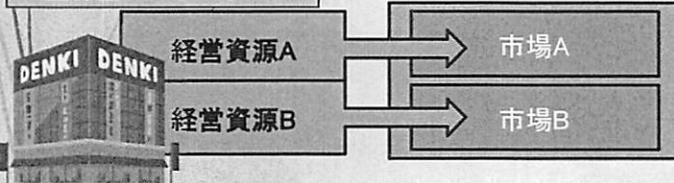
市場のセグメンテーションを受けてターゲットを特定(誰に経営資源を投入するか)

無差別型マーケティング



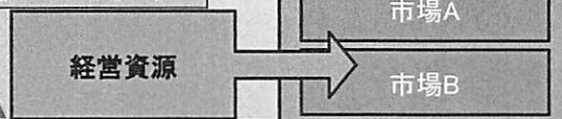
市場Aと市場Bの共通のニーズに働きかけ
少品種・大量生産型
(効率よい。ニーズ多様化の現在では稀)

差別型マーケティング



市場Aと市場Bの各々のニーズに働きかけ
他品種・少量生産型
(多様化ニーズに合致。効率は悪化)

集中型マーケティング



市場Bのみのニーズに働きかけ
少品種・個別生産型
(効率良い。見通しが外れると存続の危機)

恩蔵直人「マーケティング」(日経文庫)を基に浅野禎彦作成 © 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

本日のグループミーティング(その2)

事業のターゲット領域(顧客)
を教えてください



SWOT分析(強みと弱みの把握)

	好影響	悪影響
内部環境 ヒトモノカネ	(Strength) 強み	(Weaknesses) 弱点
外部環境 業界動向ほか	(Opportunities) 機会 魅力度・成功確率	(Threats) 脅威 深刻度・発生確率

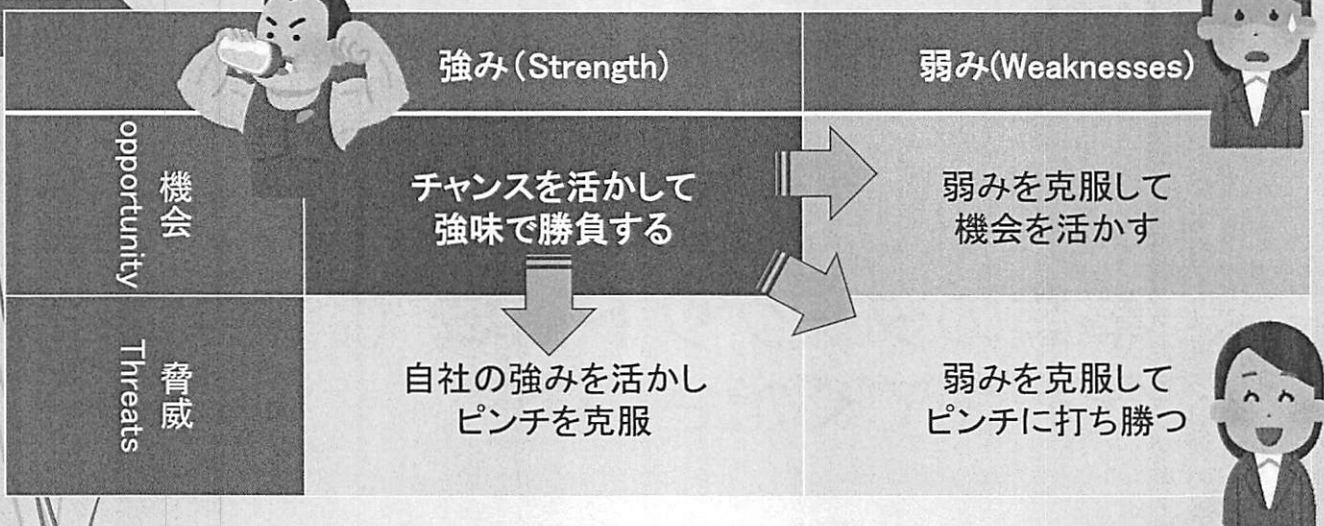
分析対象を明確にする

対象を正しく評価・分類

SWOTを理解して戦略に

クロスSWOT

クロスSWOT(強みを活かす戦略)



もっとも重要なものは「チャンスを活かして強味で勝負」
他の象限に波及・相乗効果を生む

出典 ビジネスフレームワーク図鑑

本日のグループミーティング(その3)

みなさんの強みを説明して
事業を実行する意義
(定性・定量・なぜいま?)
を教えてください



ストーリーとビジョンを魅力的に伝えること

- ①ストーリーのコアを作る。
- ②いくつかの聴衆（ターゲット）ごとに話の内容をカスタマイズする。
- ③実際に3分程度で話してみる。
- ④まわりの友人や知人に語ってみて、わかりにくい点、共感を覚えにくい点などのフィードバックを得て、修正する。

自分軸で考える

今いる業界、会社で自分は何がしたいのか。今持っているスキルや知識や経験によって、何ができるのか。自分の出自や過去の出来事で、大きなものは何か。

そして大切なのは、それを生かして、「世の中にどのような貢献をしたいか」という視点を持つことだ。

個人のアイデアが、社会の進歩とつながったとき、そのひとりの脳内で生まれた思いつきが、社会を変える「ビジョン」となる。

自分のラベリングにおいては、「ストーリー性」を持つことがとても大切だ。

項目	ストーリー
間違っていることをしている過去	自分が置かれている状況ややっていることに、何となく違和感を感じている。
イベントがおこる	理不尽さが白日の下にさらされるような出来事が身辺におこる。
心境の変化	イベントによって「このままではいけない」と思い立つ。
行動	旅に出たり、仲間を集めたり、敵と戦ったり、現実の変革に向けて動き出す。
結果	行動したことによって、世界はたしかに変化がおこり、主人公が当初感じていた理不尽や違和感は解決される。

「君に友だちはいない」 瀧本哲史、講談社2013年11月

© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

「良いチーム」

「良いチーム」はたいていの場合、

1. 少人数である
2. メンバーが互いに補完的なスキルを有する
3. 共有の目的とその達成に責任を持つ
4. 問題解決のためのアプローチの方法を共有している
5. メンバーの相互責任がある

「君に友だちはいない」 瀧本哲史、講談社2013年11月

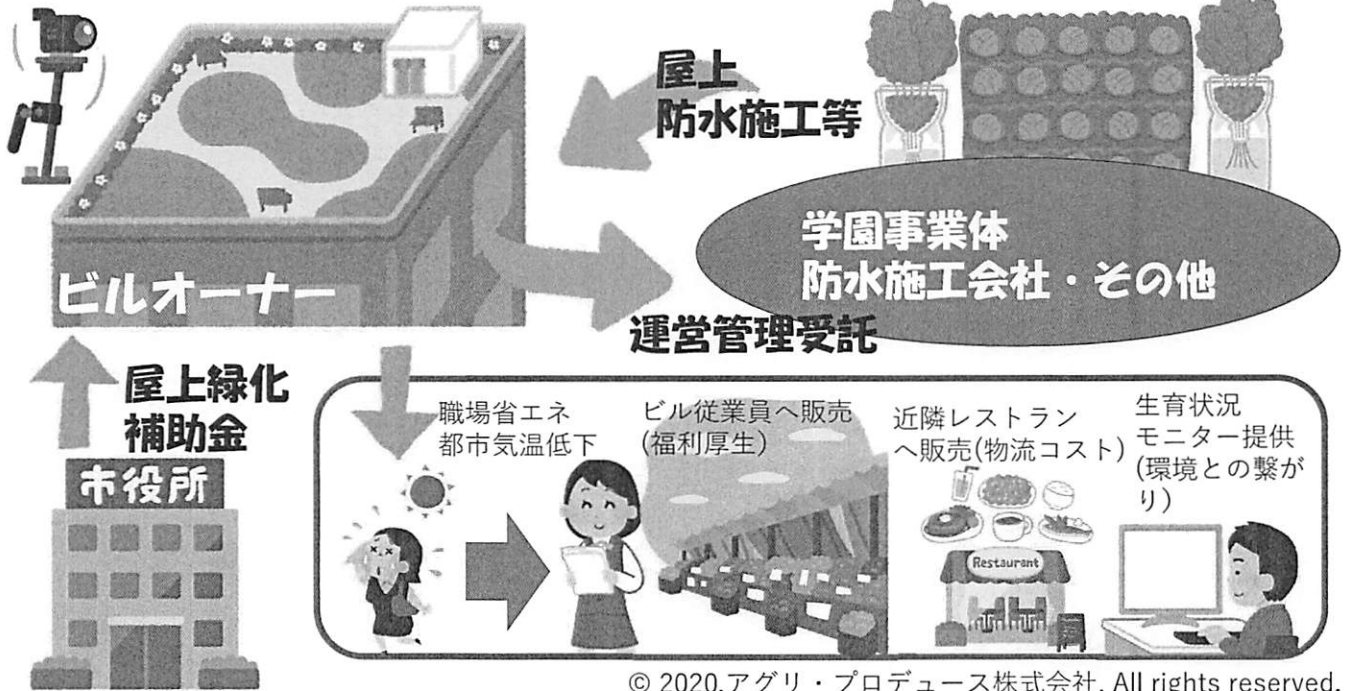
© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.

本日のグループミーティング

- (その1) コンセプトを明確にする
- (その2) 事業のターゲット領域 (顧客)
- (その3) みなさんの強みと
事業を実行する意義



都心の温度を2℃下げるプロジェクト ポット栽培・水耕栽培



© 2020.アグリ・プロデュース株式会社, All rights reserved.