

京都大学大学院農学研究科

生物資源経済学専攻 寄附講座

「農林中央金庫」次世代を担う農企業戦略論講座



農林中央金庫

# 農業経営の未来戦略 ～ケースメソッド～

2016年1月4日

# ケースメソッドのねらいー何を学ぶのか

2

- 他者の意見を聞くことで、視野が広がる



- 自分の意見を述べることで、深く考えられる



- 討議（ディスカッション）を通じて、自分の思考の枠組みを、より広く深いものに再構築することができる

**ケースメソッドでは、判断の正しさではなく、その判断に至る「思考のプロセス」を鍛えることが重要**

# ケースメソッドのねらいー6次産業化への応用

3

- 6次産業化は「生産」、「加工」、「販売」、「サービス」を組み合わせて、新しい需要を作り出していくもの
- 何をどのように組み合わせるのか、その時に何が問題となるのか、課題解決のための具体的な方法は何かetc...



- 6次産業化を進める上で必要な能力は
  - 異なる部門を束ねる統合力
  - ダイナミックに進行する仕事の中で問題を見抜く洞察力
  - 必要な時に必要な判断を行う意思決定力

⇒こうした能力を育成しようとするのが **ケースメソッド**

# ケースメソッドに関する注意事項ー討議の前に

4

## ➤ 勇気

間違えることを恐れない。発言することが個人の学び、全体の学びにつながる

## ➤ 礼節

議論をするときには礼節をわきまえる。みんなが「話して良かった」と思える雰囲気づくりを。

## ➤ 寛容

自分の考えは自分にしか通用しない。他の人の意見も受け入れる度量の大きさを。

# 6次産業化によるメリット

1.農産物の生産拡大

2.地域からの支援確保(地域への基盤確立)

3.所得の向上

4.社員のやりがい向上

5.後継者の確保

6.企業経営の確立

(休日の適正取得、社会保険の整備等)

7.利益減や労働時間増など  
デメリットの方が多い

8.メリットはない

9.その他

## 6次産業化展開の重要な要素

|                               |
|-------------------------------|
| 1.商品の差別化・ブランド化                |
| 2.当該事業に必要な人材の確保               |
| 3.原材料、製品の品質の高さ                |
| 4.事業開始・継続に当たっての円滑な資金調達        |
| 5.マーケティングに基づいた商品開発            |
| 6.販路拡大に向けた積極的な営業活動            |
| 7.クレーム対応や情報開示等による丁寧な顧客対応      |
| 8.地域との良好な関係                   |
| 9.外部専門家や業種を超えた人脈等を活用した事業計画の策定 |
| 10.新製品、イベント等、常に新しい企画の展開       |
| 11.効果的な広報活動                   |
| 12.ジャンルにこだわらない幅広い情報収集         |
| 13.その他                        |

## 事例の特徴

- 農産物の生産拡大
- 企業経営の確立(社会保険の整備など)
- 原材料や製品の品質の高さ(取扱量日本一など)
- マーケティングに基づいた商品開発
- 地域との良好な関係
- 地域からの支援確保
- 周年化を可能とする連携(地域の枠を拡大)

# 所在地

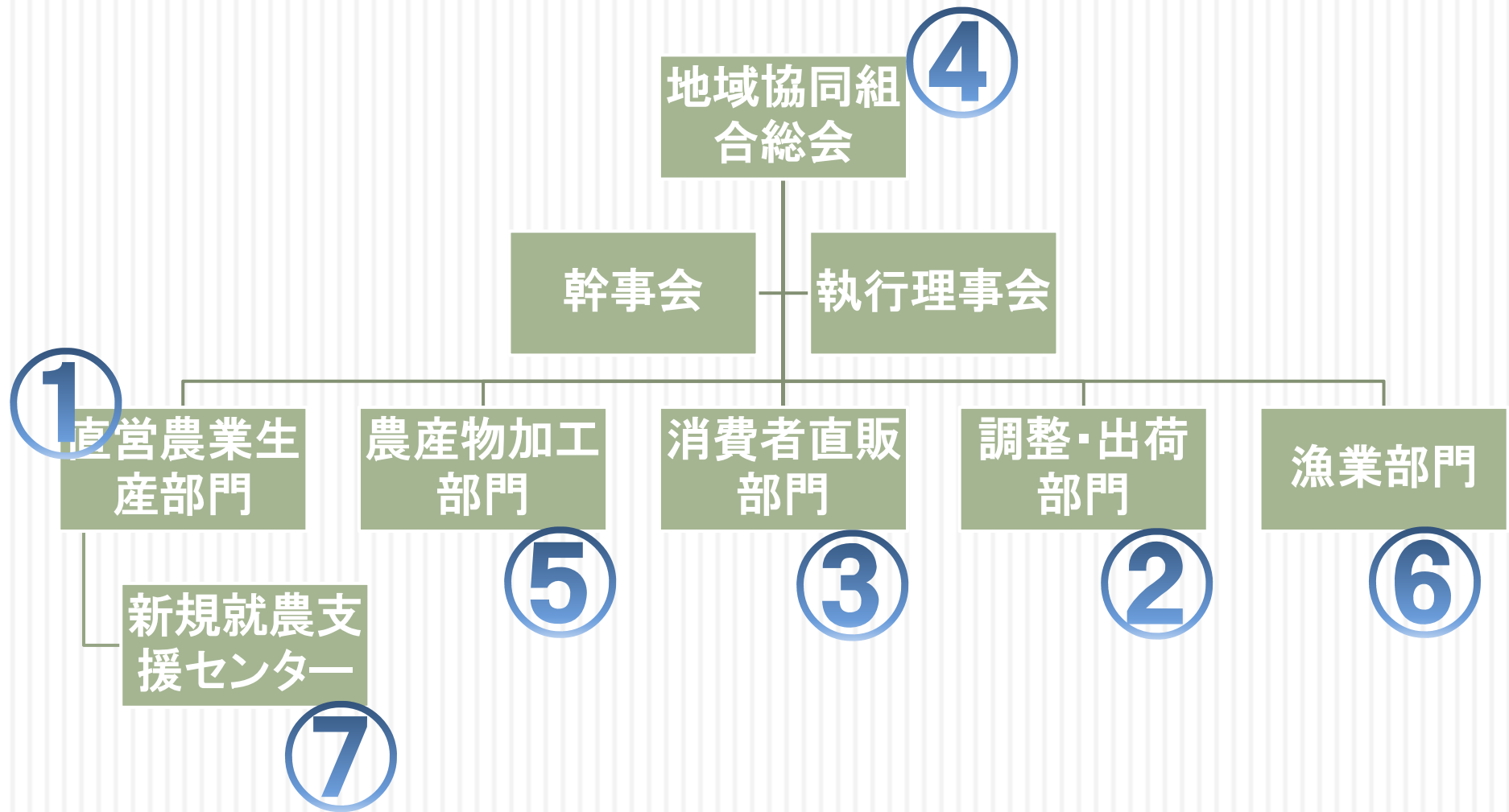




## 事例 無茶々園(むちゃちゃえん)

|       |   |
|-------|---|
| 事業内容  | 柑橘を中心とした農業生産、加工品製造、漁業<br>地域福祉の整備、ヘルパー事業、観光事業  |
| 事業理念  | <ul style="list-style-type: none"><li>・農業政策、近代農業への疑問と自分らしい生き方の追求</li><li>・地域のため、自分たちのための町おこし</li><li>・変革しようとする強い意志、団結、リーダーシップ</li></ul> |
| 販売の方法 | <ul style="list-style-type: none"><li>・顔の見える関係の構築</li><li>・直販部門を強化しており、取扱量の3割</li><li>・1事業所に全体の3割以上を販売しない原則</li></ul>                   |
| 生産の方法 | <ul style="list-style-type: none"><li>・無農薬栽培(推進するため減農薬指針)</li><li>・全生産者によるPCを用いた生産管理</li><li>・新規就農支援制度の確立</li></ul>                     |

# 無茶々園の組織の概要図















# 立地上の条件不利の克服（農山村で起業の場合）

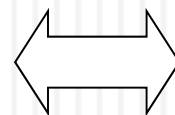
人の少ない場所でビジネスをする

魚の少ないところで魚釣りをする難しい作業

商品開発

モノ

コト



地域の魅力でヒトを  
呼び込む

ヒト

## 事業展開上の強み

- ・有機農業・無農薬栽培の歴史が37年あり、翼下に生産者が72名いること
- ・消費者会員や生協の会員など1万人を超える会員を有する
- ・柑橘生産に適した産地としての条件
- ・市場に左右されない販売体制
- ・事業優先、利益優先ではない非営利組織的な運営方針
- ・環境にやさしい農業を町ぐるみで取り組んでいる。

## 事業展開上の弱み

- ・顔の見える販売を実践しているのに、生産者自体が農協化している。
- ・消費者に対し、想いが伝わらなくなっている。
- ・出荷組織と生産者の考え方とが、乖離してきている。
- ・目的、ビジョンの共有が進まない。
- ・人材を育成する方法や意思に欠けている。



# ケースメソッド I の解説

農業生産部門と商品開発部門の  
人的資源管理の違い



# 商品開発部門の業務特性

- ・いわゆるホワイトカラー部門の特徴
  - 個人持ちの業務が多い
  - 業務が目に見えない
  - プロジェクト型の業務が主流
- ・自分の専門領域に対する専門知識を有する
- ・自分の技術・能力に対するプライドが高い

# 農業生産部門の特徴

## □ いわゆる生産部門の特徴

チームによる業務が主流

業務内容が見えやすい

ルーチン型の業務が主流

# 人的資源管理の違い

- 農業生産部門における制度・取り決めに、そのままスライドし適用しても、うまく機能しない
- 商品開発部門のメンバーは、制限条件を付けられたりすることを本能的に嫌う。
- 一方、うまく場を設定し、本人が納得すれば期待以上の成果を生み出す。

# 企画案のポイント①

- 商品開発部門を「専門知識を持つ専門家集団」と捉える



- やらされを嫌う



- どのようなラインで業務を行うかという問題と、  
いかにマネジメントを行うかが問題となる

## 企画案のポイント②

- 商品開発部門を「個人持ちの業務が多い」と捉える



- 認識する問題や課題が個人により異なる



- 一律的なメンバー設定では、有効なテーマ設定が出来ず、テーマ別の編成が必要となる。

## 企画案のポイント③

- 商品開発部門を「プロジェクト型業務が多い」と捉える



- 改善型のテーマ設定はなじまない



- 課題解決型のテーマ（組織・個人の成長）の方がなじみやすい

# 商品開発部門のマネジメント

- ①仕事の仕組みだけでなく、人に焦点を当てる
- ②マネジメントにあたっては、性善説に立つ  
(メンバーを信頼し、任せざるをえない面)
- ③一律的施策ではなく、個々人ごとの施策
- ④個人の頭の中の思いを共有化し、能力を全  
開できる場を仕掛ける
- ⑤専門家としての個人の成長も重視する