

平成24年度農山漁村6次産業化対策事業
6次産業推進中央支援事業「経営診断促進事業」

経営課題抽出の手引き

平成25年3月

社団法人食品需給研究センター

はじめに

わが国の農業産出額は 8.3 兆円（平成 23 年度）である。食品製造業販売額は 28.7 兆円（平成 22 年）、食品卸売業販売額は 47.2 兆円（平成 24 年）、農畜産物・水産物卸売業販売額は 30.8 兆円（同）、飲食料品小売業販売額は 43.0 兆円（同）、外食産業市場規模は 23.0 兆円（平成 23 年）である。

農業を除く食料品関連産業（2次産業＋3次産業で観光や宿泊施設は除く）の市場規模は単純合計で 170 兆円を超える巨大な産業を形成しているのである。

農林漁業者等がこれら既存の2次産業・3次産業に参入し、収益を確保し、成果をあげることは並大抵なことではない。

これらの市場に挑戦するためには、ものづくりや市場戦略、経営管理の基礎的な仕組みや手法について理解し、再生産可能なビジネスモデルを築いていく必要がある。

「経営課題抽出シート」は、2次産業・3次産業のビジネススキルとしての中小企業経営論、マーケティング論、食品流通論、産業組織論などの成果を踏まえて、作成したものである。

本事業は、農林水産省食料産業局補助事業「平成 24 年度 6 次産業推進中央支援事業－経営診断促進事業－」として実施し、とりまとめたものである。

本事業を実施するにあたり、実施内容・方法・成果とりまとめについてご指導いただいた検討委員並びに農林水産省食料産業局産業連携課に対して深く感謝を申し上げます。また、経営診断促進活動についてご指導いただいたボランティアプランナー、アンケートにご協力いただいた認定事業者に対して、深く感謝を申し上げます。

平成 25 年 3 月

社団法人食品需給研究センター
理事長 西藤 久三

経営課題抽出シートについて

目的	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 認定事業者が現時点で抱えている経営の問題点、課題（強み弱み）を抽出・整理し、今後の経営発展（成長戦略）に活かすこと。
使用上の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる流通チャネル・市場ごとに評価・抽出を行う。
結果の活用の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 各項目の評価は、対象とする市場が変われば、評価の視点が変わり、問題点・課題が異なる点に留意。 ➤ 各項目の絶対評価的な捉え方は問題がある。各項目間の関係が重要である点に留意。

経営課題抽出シート（記入例）

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の重点課題
		①良い	②ふつう	③要改善	④該当なし	
1 商品力	1 おいしさの水準	○				
	2 消費者に提案するベネフィット(便益)		○			
	3 差別化・差異化	○				
2 市場戦略	4 市場標的の設定		○			
	5 売価設定		○			
	6 粗利益の確保		○			
	7 顧客に対応した価値の提案		○			
3 生産・製造のこだわり	8 原料の生産者・産地の範囲	○				
	9 原料の品質・衛生管理		○			
	10 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	11 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	12 品質・衛生管理		○			
4 営業・販売促進	13 デザイン・ポリシー		○			
	14 提案型営業			○		
	15 販売促進の方法と資材		○			
	16 消費者・販売先からみた商品価値の認知			○		
5 ビジネスモデル	17 生産・加工・流通・外食の事業展開方法		○			
	18 販売先との連携による取組状況				○	○
	19 市場競争力		○			
6 成長戦略	20 3年後・5年後の事業計画		○			
	21 今後の事業の展開方法(選択と集中)		○			○
	22 今後の資源(地域食材、人、資金)の活用方法		○			
7 経営指標	23 経営管理記録	○				
	24 収益性		○			
	25 安全性		○			○
	26 生産性		○			
	27 損益分岐点分析		○			
8 地域連携軸	28 地域ブランド力		○			
	29 サポート体制		○			

大項目	小項目	課題抽出の視点	強み弱み自己評価 1つに○印	問題点・課題について ご記入ください
1 商品力	1 おいしさの水準	競合する他の食品との比較において、おいしさはどの程度か。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	2 消費者に提案するベネフィット(便益)	消費者に、どのような便益(例えば、おいしさ、健康機能、豊かな食生活、喜び、やすらぎ、人に贈る喜びなど)を提案できているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	3 差別化・差異化	上記に加えて、購入頻度による区分(基礎的支出品、選択的支出品)、売価設定による区分(標準クラス、プレミアムなど)などを踏まえ、差別化が図られているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
2 市場戦略	4 市場標的の設定	対象とする市場(販売先の業種業態、食品のカテゴリー)の絞り込みができているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	5 売価設定	対象とする市場(販売先の業種業態)に対応した売価設定がなされているか。 (具体的には原価コストの積み上げ、商品価値、市場で競合する他社商品などを踏まえ決定する)	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	6 粗利益の確保	製造原価コストを計算し、粗利益が確保されているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	7 顧客に対応した価値の提案	顧客(販売先・消費者)に対応した最適な商品(価値)が提案されているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	

商品力とは、商品そのものが有する価値、おいしさ、魅力、楽しさ、安心感など。競争力や販売力を決定づけるものである。

市場戦略とは、6次産業化の市場における経済活動全体を方向づけるための戦略をさす。

大項目	小項目	課題抽出の視点	強み弱み自己評価 1つに○印	問題点・課題について ご記入ください
3 生産・製造のこだわり	8 原料の生産者・産地の範囲	原料調達において生産者及び産地の範囲が定義されているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	9 原料の品質・衛生管理	原料農林水産物の品質・衛生管理(トレーサビリティ・GAP・農場HACCPなど)ができていますか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	10 商品の歴史・風土・文化の背景	歴史・風土・文化などの背景が商品(生鮮品・加工食品)に活かされているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	11 製法・調理法・包装容器のこだわり	製法・調理法・包装容器のこだわりがあるか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	12 品質・衛生管理	品質・衛生管理(トレーサビリティ・HACCPなど)ができていますか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
4 営業・販売促進	13 デザイン・ポリシー	商品パッケージや販促資材のデザイン、商品名、コピー、説明文などが、商品価値を表現しているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	14 提案型営業の実践	営業(商談会含む)は、対象とする販売先の業種業態を絞り込み最適な提案を行っているか。適切な営業資料、販促資材を活用しているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	15 販売促進の方法と資材	販売促進(フェア・イベント含む)の方法、媒体・内容が顧客に対応し、実施しているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	16 商品価値の認知	商品の価値が消費者や販売先に理解され、評価されているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	

大項目	小項目	課題抽出の視点	強み弱み自己評価 1つに○印	問題点・課題について ご記入ください
5 ビジネスモデル ビジネスモデルとは、認定事業者が営む経済活動において「儲けを生み出すビジネスのしくみ」のことである。消費者や販売先に対して、どのような価値をどの流通経路と価格で、提供するか。	17 生産・加工・流通・外食の事業展開方法	農業生産、販売(直販・卸売)、加工、直売店、レストラン、観光などの事業展開(組合せ)が効率的で、収益をあげているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	18 販売先との連携による取組状況	販売先との連携(例えば商品開発、品質・衛生管理、プロモーションなど)により、収益をあげているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	19 市場競争力	自社及び自社が係わるフードチェーン(生産から販売までの事業者連鎖)が競合他社と比較した市場競争力。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
6 成長戦略 成長戦略とは、認定事業者の経営が成長するために、どのような地域の市場で、どのような事業を展開するのか、その方向性を明確にすることをいう。	20 3年後・5年後の事業計画	3年後、5年後の事業展開において、売上目標及びその達成方法など計画ができているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	21 今後の事業の展開方法(選択と集中)	農業生産、販売(直接消費者へ販売、小売業・外食・卸売業への販売)、加工、直売店、レストラン、観光などの業種のうち、コア事業への拡充強化、新規事業への参入など今後のビジネスモデルを設定しているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	22 今後の資源(地域食品、人材、資金)の活用方法	今後の事業計画や売上目標に対して、資源(地域食品、人材、資金)の活用方法・達成方法が設定されているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	

経営課題抽出シート その4

大項目	小項目	課題抽出の視点	強み弱み自己評価 1つに○印	問題点・課題について ご記入ください
7 経営指標	23 経営管理 記録	損益計算書や貸借対照表が整備されているか。それ以前に経営管理に関する記帳記録がなされているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	24 収益性	売上高・費用・利益(コスト) 売上総利益率 売上高営業利益率 付加価値率	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	25 安全性	流動比率 当座比率 総資本営業利益率 自己資本比率	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	26 生産性	労働生産性 (1人当たり付加価値額)	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	27 損益分岐 点分析	売上高－変動費－固定費＝利益 限界利益＝売上高－変動費 利益＝限界利益－固定費 損益分岐点売上高＝固定費／ 限界利益	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
8 地域 連携軸	28 地域ブラン ド力	地域のブランド力の水準は他地域と比較してどの程度か(それが市場戦略に活かされているか)。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	29 サポート 体制	地域の支援機関、自治体、団体などが、地域資源・資金・人材などの活用においてサポート体制ができているか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	
	30 地域経済 への貢献度	地域経済への貢献度はどのような成果が期待できるか。	①良い ②ふつう ③要改善 ④該当なし	

経営指標とは、損益計算書や貸借対照表をもとに、現在の経営の安定性、収益性、生産性などについて、定量的に分析したものである。現時点の経營業績であり、今後の事業計画立案に活かす。

6次産業化の発展のためには、地域連携軸の構築もひとつの要素である。

1 商品力とは

商品力とは、商品そのものが有する価値、おいしさ、魅力、楽しさ、安心感など。競争力や販売力を決定づけるものである。

商品力があれば、需要者(小売業・卸売業・外食業など)からの引き合いが増え、商談会などでもマッチングの可能性が高い。

商品力の要素	問題点・課題を抽出するときの視点	良好	普通	要改善
1 おいしさの水準	競合する他の食品との比較において、おいしさはどの程度か。 スーパー、百貨店、専門小売店などの同一品目、同一種類、同一商品タイプとの比較し、おいしさの水準を把握できているか。			
2 消費者に提案するベネフィット(便益)	消費者に、どのような便益(例えば、おいしさ、健康機能、豊かな食生活、喜び、やすらぎ、人に贈る喜びなど)を提案できているか。 対象とする消費者の階層の絞り込みができていないか → 育ち盛り・食べ盛りの世代、若い女性、若い男性 中高年、高齢者など 絞り込んだ消費者の階層に提案するベネフィットを設定しているか。			
3 差別化・差異化	上記に加えて、購入頻度による区分(基礎的支出品、選択的支出品)、売価設定による区分(標準クラス、プレミアムなど)などを踏まえ、差別化が図られているか。 「1-4 商品力とは」参照			

付加価値とは、認定事業者が経済活動を通じて新たに生み出した価値のこと

↓ 定量的な指標としてとらえることが重要

付加価値の求め方

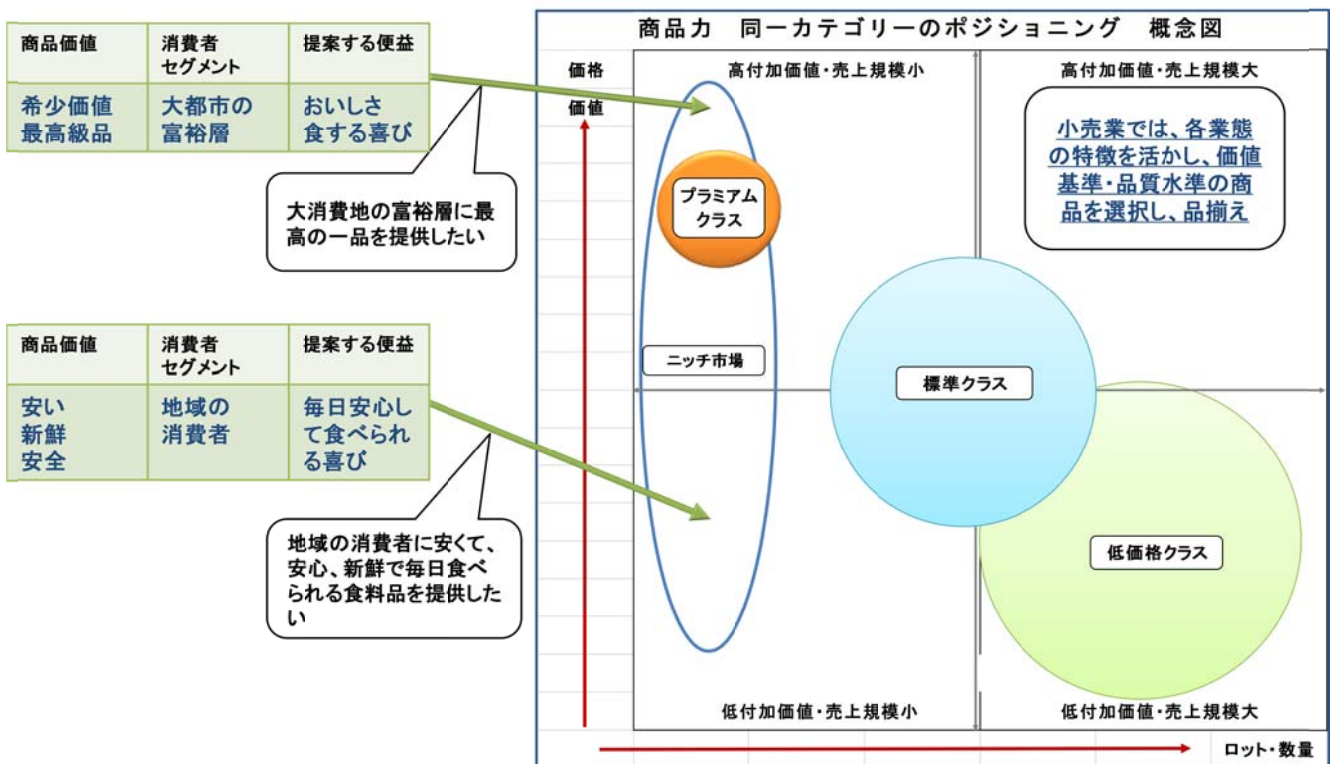
付加価値額 = 経常利益 + 人件費 + 金融費用 + 租税公課 + 減価償却費 (加算法)

付加価値額 = 生産高(売上高) - (直接材料費 + 買入部品費 + 外注加工費 + 補助材料費) (控除法)

1-2 商品力とは

どのような商品を作り、どのような消費者に感動してもらうか

差別化・差異化については、「1-3 商品力とは」参照



1-3 商品力とは

- 購入頻度が少ないもの
- 品質水準が高いもの、付加価値が高いもの
- 食料品の支出弾力性が高いもの

市場参入の難易度が高い

商品づくり、デザイン、情報提供、プロモーションなどに高度な技術が必要

食料品の支出弾力性 弾力性の数値が大きいほど、消費支出総額が伸びる(景気がよい)ときに支出が大きく伸びる

基礎的支出品 うち、支出弾力性の低い品目(0.5未満)	景気の影響を受けにくい品目	果物、魚介練製品、米、大豆加工品、魚介類、生鮮野菜、めん類、油脂、調味料、卵、牛乳
うち、支出弾力性の高い品目(0.5以上)	景気の影響を少し受けやすい品目	肉類、菓子類、乳製品、酒類、パン、飲料、調理食品
選択的支出品(1.0以上)	売上が景気の影響を受けやすい品目	外食

資料:総務省「家計調査」より 注:各品目は標準品が対象

6次産業化における食料品の差別化・差異化(開発コンセプト事例)

ふるさと志向	✓ 地域の伝統的な料理、地域で愛されている料理・食品
本物志向	✓ 地域のおいしい銘柄農産物などを活かしたもの
自然志向	✓ 地域の山の幸・海の幸などを活用したもの
手作り志向	✓ 製造・調理方法においてシンプルで手作り風であるもの
健康志向	✓ 栄養価にすぐれたもの、健康機能にすぐれたもの
グルメ志向	✓ おいしいこと、食する楽しみがあること
創造志向	✓ 伝統的な料理品に新たな要素を加えて創り出されるもの
プロフェッショナル志向	✓ 伝統料理をプロの料理人の手により創り出されたもの
希少価値志向	✓ 地域の農産物などを活用したもので、入手が難しく、希少価値のあるもの

1-4 商品力とは

どのような価値を提案し、どのようなカテゴリーに参入するか

① 市場・部類 ・カテゴリー	<input type="checkbox"/> 生鮮食料品	② 加工部類	<input type="checkbox"/> 畜産加工品
	<input type="checkbox"/> ギフト		<input type="checkbox"/> 水産加工品
	<input type="checkbox"/> おみやげ		<input type="checkbox"/> 野菜加工品
	<input type="checkbox"/> 生菓子・デザート		<input type="checkbox"/> 果実加工品
	<input type="checkbox"/> 加工品		<input type="checkbox"/> 豆類加工品
	<input type="checkbox"/> 外食		<input type="checkbox"/> 製粉加工品
	<input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 調味料・ドレッシング
③ 加工形態	<input type="checkbox"/> 日配品	④ 品質水準	<input type="checkbox"/> 飲料
	<input type="checkbox"/> 冷凍品		<input type="checkbox"/> 調理食品(惣菜・弁当)
	<input type="checkbox"/> レトルト・缶詰・びん詰		<input type="checkbox"/> 最高品質
	<input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 高品質クラス
⑤ 商品開発 コンセプト	<input type="checkbox"/> 標準クラス	<input type="checkbox"/> 普及クラス	
	<input type="checkbox"/> ふるさと志向	<input type="checkbox"/> 低価格クラス	
	<input type="checkbox"/> 本物志向		
	<input type="checkbox"/> 自然志向		
	<input type="checkbox"/> 手作り志向		
	<input type="checkbox"/> 健康志向		
	<input type="checkbox"/> グルメ志向		
<input type="checkbox"/> 創造志向			
<input type="checkbox"/> プロフェッショナル志向			
<input type="checkbox"/> 希少価値志向			

2 市場戦略とは

市場戦略とは、6次産業化の市場における経済活動全体を方向づけるための戦略をさす。事業（農業・加工・販売・レストランなど）の選択、対象とする市場の設定、顧客への最適な価値の提案、売価設定・粗利益確保、これらを実行するための戦略など。

市場戦略の要素	問題点・課題を抽出するときの視点	良好	普通	要改善
4 市場標的の設定	対象とする市場（販売先の業種業態、食品のカテゴリー）の絞り込みができていないか。 商品の特徴（おいしさの水準、対象とする消費者の階層と価値の提案、差別化など「1-1 商品力とは」参照）を活かし、その販売先の業種業態を絞り込む。			
5 売価設定	対象とする市場（販売先の業種業態）に対応した売価設定がなされているか。 具体的にはコストプラス法（原価コスト積み上げ）、市場実勢価格、顧客の価格判断などを踏まえ決定する「2-3 市場戦略とは」参照			
6 粗利益確保	製造原価コストを計算し、粗利益・営業利益が確保されているか。 「2-3 市場戦略とは」参照			
7 顧客に対応した価値の提案	顧客（販売先・消費者）に対応した最適な商品（価値）が提案されているか。 顧客とは、小売業の場合、コンビニエンスストアから百貨店まで多様な業態（「2-2 市場戦略とは」参照）があり、これら業態がもつめる商品を提供することが重要。 これらの業態には、業態が追求する価値基準や品質水準を購入するリピーターが存在している。			

2-2 市場戦略とは 市場とは何か

自慢のこだわりの一品をどこに提案するか
どこで販売するか
このマッチングが鍵

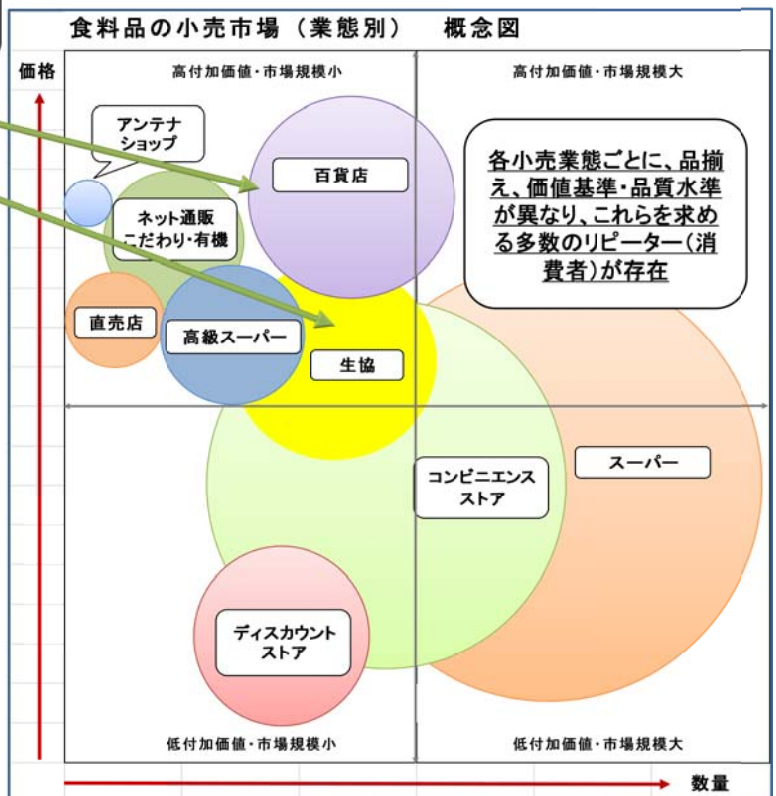
商品価値と流通チャネルのマッチングが重要

市場とは何かー小売市場の視点

- ・ 小売市場は、業種業態によって、店頭で陳列される商品群の価値基準や品質水準が異なる。
- ・ 食料品を取り扱う業態は、コンビニエンスストアから百貨店まで多様となっている。
- ・ 特に特産品や地域食品は直売店、アンテナショップや百貨店、高級スーパー、生協、こだわり系のネット通販など多様である。

流通チャネルの留意点

- ・ 小売業者や外食業者に食料品を提供するためには、受発注、物流納品、決済、クレーム処理などの機能が必要。
- ・ これらの機能の担い手は、
 - ① 認定事業者が自ら行う
 - ② 一部を専門業者に委託
 - ③ 卸売業者が行う（帳合い等）



2-3 市場戦略とは

売価設定と原価計算

売価の設定方法

① コストプラス法

原価計算により費用を積算し、目標利益を加算して売価を決める。

② 市場実勢価格による設定方法

同じカテゴリーの商品の売価について調査を行い、その実勢価格をもとに決める。

③ 顧客の価格判断を考慮した設定方法

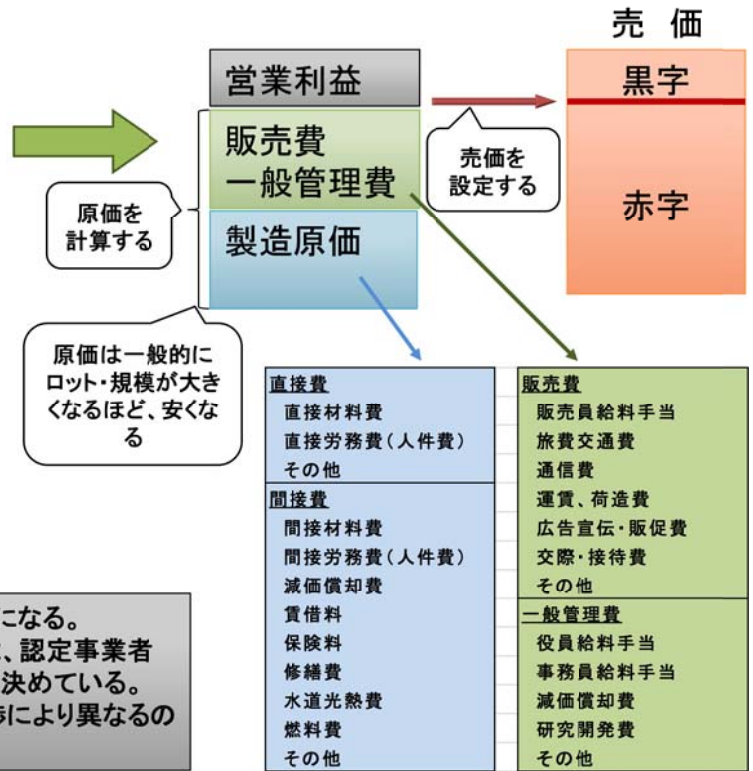
消費者がどのくらいまでだったら買ってよいか、価格を調べてから決める。

現在の競争構造のなかでは、市場実勢(②)、顧客の価格判断(③)をもとに設定するのが一般的

売価設定の留意点

- ・ 売価は、消費者への直販の場合は、小売価格になる。
- ・ しかし、卸売業、小売業など流通業者の場合は、認定事業者からの仕入価格にマージンを加算して小売価格を決めている。
- ・ このマージン率は、需要者との取引条件や交渉により異なるので留意する。

原価計算の方法(加工品の例)



2-4 市場戦略とは

どのような商品をどのような立地環境、チャネルで販売するか

① 立地環境1	<input type="checkbox"/>	中山間地域	② 立地環境2	<input type="checkbox"/>	農業地域
	<input type="checkbox"/>	農村地域		<input type="checkbox"/>	住宅街
	<input type="checkbox"/>	中小都市部		<input type="checkbox"/>	商業集積地域
	<input type="checkbox"/>	大都市部		<input type="checkbox"/>	工業地域
③ 流通政策	<input type="checkbox"/>	卸売業経由	④ 業種業態 (外食も同様に業態区分)	<input type="checkbox"/>	百貨店
	<input type="checkbox"/>	直接販売		<input type="checkbox"/>	高級スーパー
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	専門店(品目・こだわり型)
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	生協
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	食品スーパー
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	コンビニエンスストア
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	ディスカウントストア
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	ドラッグストア
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	直売店(協同型)
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	直売店(独立型)
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	宅配専門店
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	ネット通販(ショッピングモール型)
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ネット通販(独立型)		

3 生産・製造のこだわり

生産・製造のこだわりとは、地域資源(農林水産物)及び加工食品の特徴をどのように活かして、市場競争を優位にするための要素である。

生産・製造の要素	問題点・課題を抽出するときの視点	良好	普通	要改善
12 原料の生産者・産地の範囲	原料調達において生産者及び産地の範囲が定義されているか 生産者及び産地の範囲を限定する場合、他産地品や輸入品の混入を防止しなければならない。そのためには原料調達及び原料使用における記録管理を行う必要がある。			
13 原料の生産のこだわり・特徴、品質・衛生管理	原料の農林水産物の栽培のこだわり・特徴は何か。 また、これらの栽培から調達までの品質・衛生管理(JAS、GAP、農場HACCP、トレーサビリティなど)が導入されているか。			
14 商品の歴史・風土・文化の背景	歴史・風土・文化などの背景が商品(生鮮品・加工食品)に活かされているか。 地域の特産物や食文化に育まれた食品の販売促進については、これらを訴求し、認知度向上を図る。			
15 製法・調理法・包装容器のこだわり	製法・調理法・包装容器のこだわりにこだわりがあるか おいしさへのこだわりのための製法・調理法、品質維持のための製法・調理法・包装容器へのこだわりがある場合、そのことを訴求し、差別化を図る。			
16 品質規格・衛生管理	品質規格・衛生管理のしくみ(JAS、HACCP、ISO、トレーサビリティなど)が導入されているか。			

4 営業・販売促進

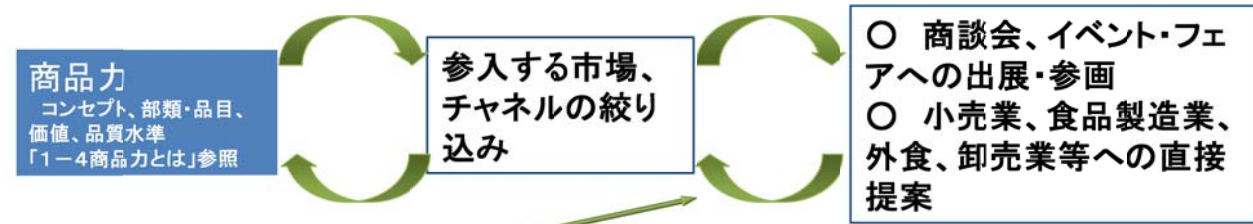
営業は、商品価値を踏まえ、販売先の業種業態を絞り込み、提案型営業を実践することが重要。

販売促進とは、消費者や販売先に対し、購買を刺激するための様々な活動である。

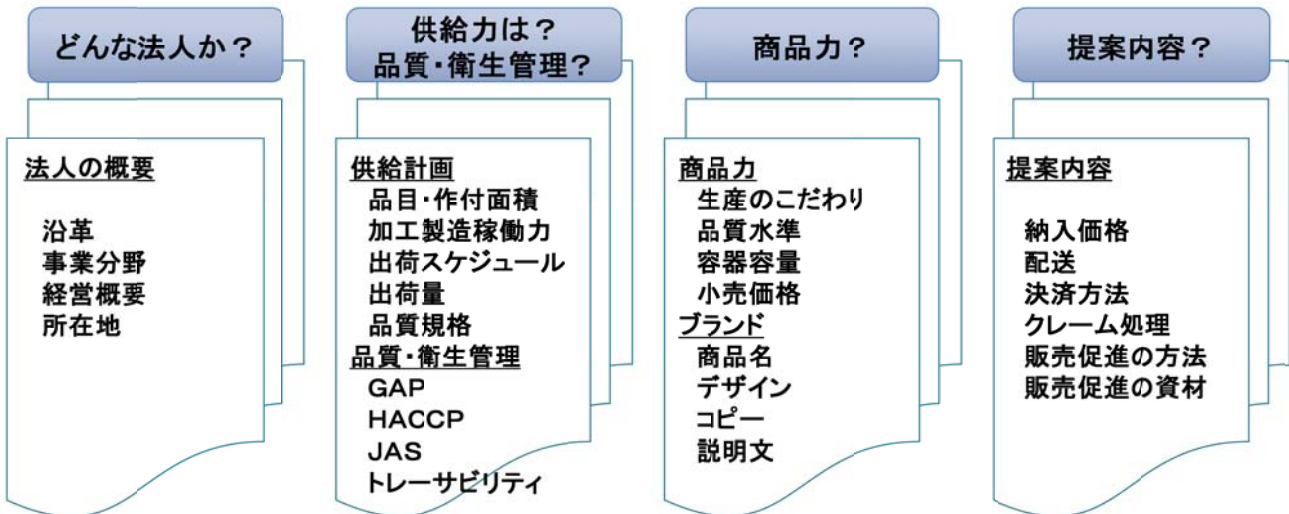
食料品市場は、多数の食品メーカー、外食チェーン、全国各地の特産品を含めて競争が激化しているなかで、いかに販売先に最適な商品を提案し、認知を高めるかが鍵。

営業・販売促進の要素	問題点・課題を抽出するときの視点	良好	普通	要改善
8 デザイン・ポリシー	商品パッケージや販促資材のデザイン、商品名、コピー、説明文などが、農場ブランドや商品価値を表現しているか。 農場ブランドの名称、デザイン、コピー、色などがコンセプトに合致しているか。個別の商品、販促資材などは、農場ブランドのコンセプトのもとに統一されているか。			
9 提案型営業の実践	営業(商談会含む)は、対象とする販売先の業種業態を絞り込み最適な提案を行っているか。適切な営業資料、販促資材を活用しているか。 商品力に見合った最適な販売先を絞り込むこと。商談会や販売先開拓の提案型営業は、法人の概要、供給計画、品質・衛生管理、販売促進の方法などについて資料を作成し、行う。			
10 販売促進の方法と資材	販売促進(フェア・イベント・商談会含む)の方法、媒体・内容が顧客に対応しているか。			
11 商品価値の認知	商品の価値が消費者や販売先に理解され、評価されているか。 商品の販売活動、販売促進活動を通じて、商品が消費者に認知されて購買につながっているか。			

4-2 営業・販売促進 提案型営業の実施方法



提案型営業のツールの活用



4-3 営業・販売促進 農場ブランドの価値をいかに高めて認知度向上を図るか



消費者にどのようにして、認知してもらうか
消費者にどのようにして、理解してもらうか
消費者にどのようにして、満足してもらうか

	認知度	売上効果	費用対効果
広告	◎	△	×
パブリシティ	○	○	◎
プロモーション	○	◎	△
ホームページ	×	△	○

農場ブランドの価値を高めて認知度をあげよう!

農場ブランドの 目的意義

- ・ 安全・安心のイメージを高め、認知度向上を図る
- ・ 他産地ブランドとの差別化・差異化を図り、産地間競争に勝ち残る
- ・ 生産マインドの向上、組織の意志統一
- ・ 商談会、直売店、その他直接販売におけるプロモーションや提案がスムーズ
- ・ 価格引き下げ圧力の排除(特売しなくても売れる)

農場ブランドの 活かし方

- ・ 農場名、商品名、コピー、説明文は、それぞれ、農場のコンセプトや特徴を表現。
- ・ 商品パッケージは、容器の材質、容量、形状、表示、色(デザイン)、パックシールなどは、商品の価値水準、販売先の業種業態、消費者の階層を想定し、作成
- ・ 商品が複数ある場合、農場名(ロゴ)、デザイン、色など統一
- ・ 直売店、農家レストランなど複数の事業を展開し、それぞれ店名を別々につける場合、農場ブランドを全面に

直売店などの プロモーション

- ・ 瞬間的に理解できるメッセージが重要
- ・ 商品と特徴・他産地との違いをわかりやすい言葉で訴求
- ・ プロモーションの資材の活用
ボード、ポスター、液晶POP、紙POP、のぼり、のれん、写真、リーフレットなど

5 ビジネスモデル

ビジネスモデルとは、認定事業者が営む経済活動において「儲けを生み出すビジネスのしくみ」のことである。消費者や販売先に対して、どのような価値を提供するのか、そのために、経営資源をどのように組み合わせて、どのような流通経路と価格体系で、提供するか。これら儲けを生み出すビジネスの設計がビジネスモデルである。

なお、ビジネスモデルの要素は、消費者・販売先、価値・品質水準、経営資源(地域食材・人材・技術・資金)である。

ビジネスモデルの要素	問題点・課題を抽出するときの視点	良好	普通	要改善
17 生産・加工・流通・外食の事業展開方法	農業生産、販売(直販・卸売)、加工、直売店、レストラン、観光などの事業展開(組合せ)が効率的で、収益をあげているか。 経営資源を活用し、得意分野を中心とした事業を展開することが重要。ビジネスモデルは、農業・加工・直売店など地域コミュニティを対象とした事業展開、また、農業・他の農家・販売について食品卸売業、食品製造業、小売業などとの連携強化による事業展開などがある。			
18 販売先との連携による取組状況	販売先との連携(例えば商品開発、品質・衛生管理、プロモーションなど)により、収益をあげているか。 2次産業・3次産業という既存の食料品市場で競争し勝ち残るためには、販売先との連携強化により、商品開発、品質・衛生管理、販売促進などに取り組み、市場競争力を高める必要がある。			
19 市場競争力	自社及び自社が係わるフードチェーン(生産から販売までの食の事業者連鎖)が競合他社と比較した市場競争力。			

5-2 ビジネスモデル 展開の類型

自社の得意分野は何か

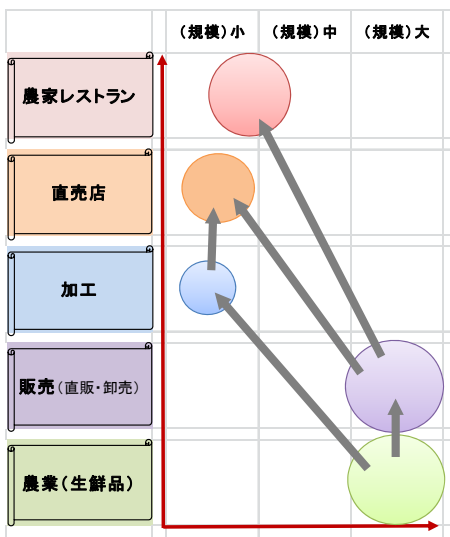
自社の得意分野を活かす

高品質農産物の生産技術、加工品、料理、人とのコミュニケーション力、ネットワーク形成力など自社の得意分野を活かせる事業に取り組む。

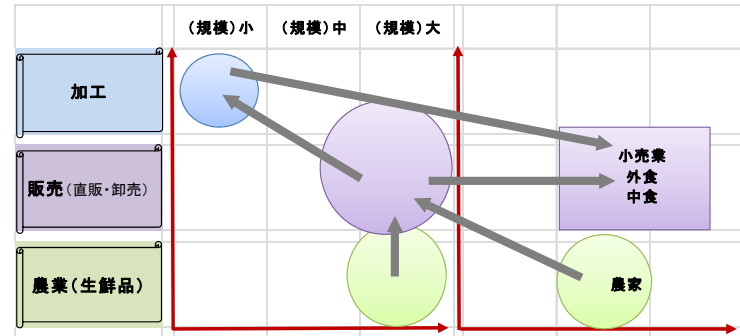
地域の資源を活かす

地域の歴史風土、観光資源、食文化、芸術、特産物、地域ブランド力、人材などの資源を事業展開に活かす。

I 地域コミュニティ型



II サプライチェーン型(他社・他農家と連携)



垂直統合型のビジネスモデル

農業生産力を活かし、加工、直売店、レストランなど自己完結型のビジネスを展開

水平分業型のビジネスモデル

農業生産力を活かし、他の農家、食品卸、食品メーカー、生協、スーパー、飲食店などと連携を強化し、ビジネスを展開

III 地域コミュニティ型+サプライチェーン型

6 成長戦略

成長戦略とは、認定事業者の経営が成長するために、どのような地域の市場で、どのような事業を展開するのか、その方向性を明確にすることをいう。

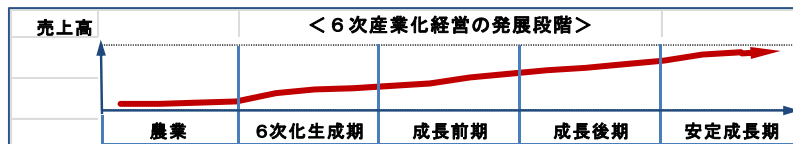
成長戦略は、認定事業者が営む既存及び新規の事業のうち、成長が見込まれる事業を絞り込み、そこへ経営資源（地域食材、人材、技術、資金など）を集中させて拡充強化を図り、一層の成長をめざす。

成長戦略の要素	問題点・課題を抽出するときの視点	良好	普通	要改善
20 3年後・5年後の事業計画	3年後、5年後の事業展開において、売上目標及びその達成方法など計画ができているか。 そのための資金計画、施設・設備の建設・更新、人材の活用、販売先との連携など事業計画が立案されているか。			
21 今後の事業の展開方法（選択と集中）	農業生産、販売（直接消費者へ販売、小売業・外食・卸売業への販売）、加工、直売店、レストラン、観光などの業種のうち、コア事業への拡充強化、新規事業への参入など今後のビジネスモデルを設定しているか。			
22 今後の資源（地域食品、人材、資金）の活用方法	今後の事業計画や売上目標に対して、資源（地域食品、人材、資金）の活用方法・達成方法が設定されているか。 例えば、加工、直売店、レストランなどの本格的な参入においては、地域の優良資源の調達、雇用、資金調達などをいかにすすめていくか。			

6-2 成長戦略 経営発展段階ごとの事業計画

成長戦略のスケジュール

- まずは、長期計画（10年後）
- そして、翌年の計画
- そして、2、3年後の計画



成長戦略は コア・ビジネスの拡充か 新たな事業への参入か

- コアビジネスをみきわめる
- コアビジネスの拡充を優先する
- 新たな事業参入の場合は、コア・ビジネスを活かせるか

取組業種	主要事業	市場領域（地域）			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期（小）	成長期（中）	安定成長期（大）
○	農家レストラン	○					○	→		
○	直売店	○				○		○	→	
○	加工	○					○		○	→
○	販売（直販・卸売）			○		○		○	→	
○	農業（生鮮品）	○				○			○	→

注：販売は直売店以外の卸売業、スーパー、専門店など

7 経営指標

経営指標とは、損益計算書や貸借対照表をもとに、現在の経営の安定性、収益性、生産性などについて、定量的に分析するものである。
経営の問題点・課題を把握し、成長戦略の企画立案に活かすことが重要。

経営指標	問題点・課題を抽出するときの視点	わかる (要改善)	少しできる (普通)	できる (良好)
① 経営管理記録	損益計算書や貸借対照表が整備されているか。それ以前に経営管理に関する記帳記録がなされているか。			
② 収益性	売上高、売上総利益、営業利益 製造原価、販売費、管理費 売上総利益率、営業利益率、付加価値率			
③ 安定性	流動比率、当座比率、総資本営業利益率、自己資本比率			
④ 生産性	労働生産性(1人当たり付加価値額)			
⑤ 損益分岐点分析	売上高－変動費－固定費＝利益 限界利益＝売上高－変動費 利益＝限界利益－固定費 損益分岐点売上高＝固定費／限界利益率＝固定費／(1－変動費率)			

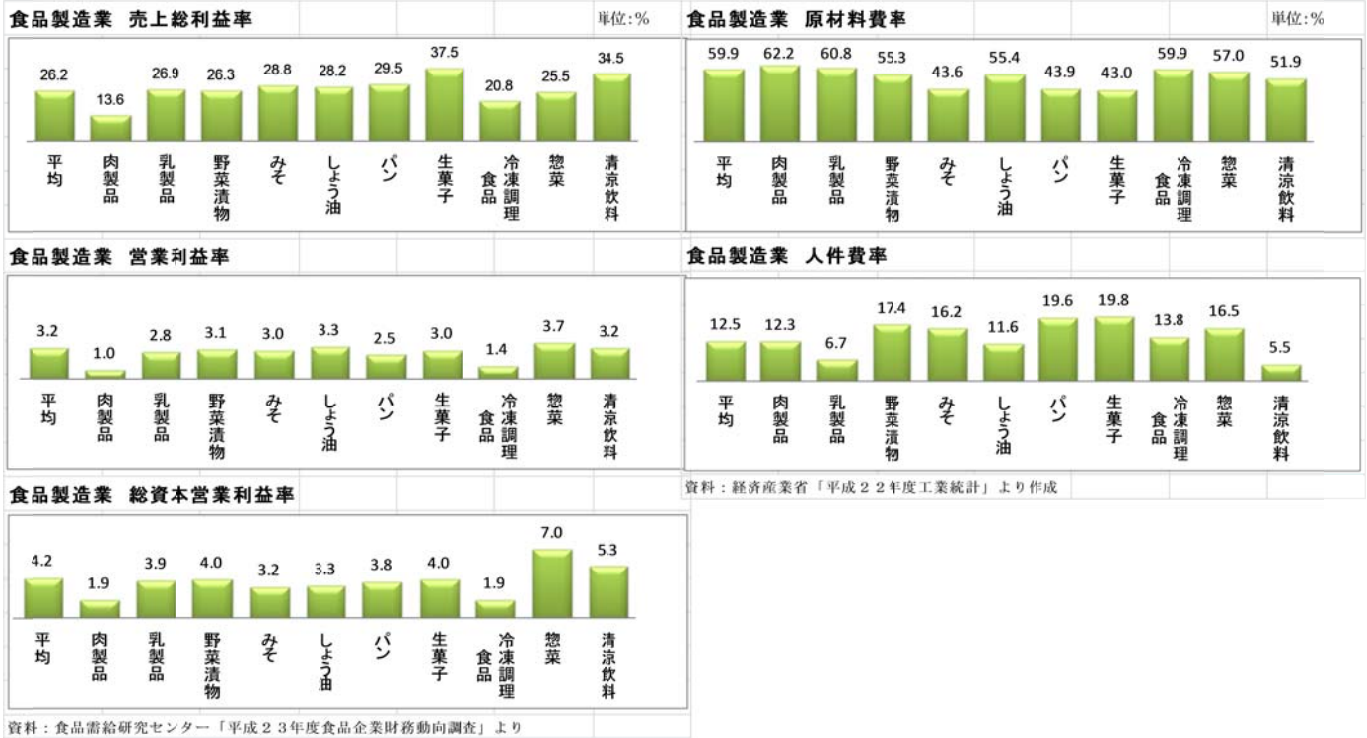
7-2 経営指標 主な指標の説明

総合収益性	総資本当期純利益率 (ROA)	当期純利益÷総資本(総資産)×100【%】 企業に投下された総資本(総資産)が、利益獲得のためにどれだけ効率的に利用されたかを示す指標である。
収益性	売上高総利益率	売上総利益÷売上高×100【%】 売上高に対する売上高総利益の割合を示す指標である。
	売上高営業利益率	営業利益÷売上高×100【%】 当期の売上高に対して本業からの利益をどの程度生み出すことができたかを示す指標である。
	売上高対販管費比率	販売費・管理費÷売上高×100【%】 売上高に対する販売費及び一般管理費の割合を表し、販売費及び一般管理費の効率性を示す指標である。
安全性	流動比率	流動資産÷流動負債×100【%】 短期的な負債を支払う資金がどれくらいあるかを示す指標である。
	当座比率	当座資産(現金・預金+受取手形+売掛金+有価証券)÷流動負債×100【%】 換金性の高い当座資産と1年以内に支払期限が到来する流動負債との比率で短期の支払能力を表し、流動比率を補完する指標である。
	自己資本比率	自己資本÷総資本×100【%】 企業が使用する総資本のうち、自己資本の占める割合がどの程度あるかを示し、資本構成から企業の安全性をみる指標である。
生産性	労働生産性	付加価値額÷従業者数×100【%】 生産性分析の一指標であり、従業員一人当たりの付加価値額を示す指標である。

7-3 経営指標 収益性（食品製造業の事例）

- 売上総利益率は、粗利益のこと。総じて、数値が低いほど付加価値が低い。市場の競争構造にも起因。小売業のうち、量販店は同水準。

- 売上高に対して原材料比の割合が高いほど、付加価値が低い。
- 人件費率が高いのは労働集約的な製造業。



7-4 経営指標 安全性、生産性（食品製造業の事例）

- 流動比率は、会社の短期的な支払い能力の指標。理想は200%、上場企業の平均は120%。
- 自己資本比率は、負債に対する企業の余裕度を示す経営指標であり、その値が大きいほど安定性は高い。

- 労働生産性は従業員1人当たりの付加価値額の指標。従業員数が多くなるほど、労働生産性は高い傾向。「100人以上」と比較して「4人~9人」の労働生産性は2分の1以下である。



8 地域連携軸

6次産業化の発展のためには、地域連携軸の構築もひとつの要素である。
地域において農林漁業者が営む6次産業化事業の経営体は、農林漁業及び食品産業の振興、さらには地域経済の活性化に寄与することが期待されている。

地域連携の要素	問題点・課題を抽出するときの視点	良好	普通	要改善
28 地域ブランド力	地域のブランド力の水準は他地域と比較してどの程度か。 (それが市場戦略に活かされているか)			
29 サポート体制	地域の支援団体、自治体、団体などが、地域資源・資金・人材などの活用においてサポート体制ができているか。			
30 地域経済への貢献度	地域経済への貢献度はどのような成果が期待できるか。			

平成24年度農山漁村6次産業化対策事業
6次産業推進中央支援事業「経営診断促進事業」

経営課題抽出の手引き

(事務局) 社団法人 食品需給研究センター

〒112-0024 東京都北区西ヶ原3-1-12

調査研究部 tel 03-5567-1991 fax 03-5567-1960

関根 隆夫 (常務理事)

小野 一弘 (主任研究員)

小林 伸吉 (研究員)

江端 一成 (研究員)

□ 経営 自己診断チェックシート

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)					
		①良い	②少し良い	③普通	④少し悪い	⑤悪い	該当なし
1 商品力	1 おいしさの水準	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 消費者に提案するベネフィット(便益)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 差別化・差異化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 市場戦略	4 市場標的の設定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5 売価設定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6 粗利益の確保	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7 顧客に対応した価値の提案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 生産・製造のこだわり	8 原料の生産者・産地の範囲	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9 原料の品質・衛生管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10 商品の歴史・風土・文化の背景	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11 製法・調理法・包装容器のこだわり	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12 品質・衛生管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 営業・販売促進	13 デザイン・ポリシー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14 提案型営業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15 販売促進の方法と資材	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16 消費者・販売先からみた商品価値の認知	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ビジネスモデル	17 生産・加工・流通・外食の事業展開方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18 販売先との連携による取組状況	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19 市場競争力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 成長戦略	20 3年後・5年後の事業計画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	21 今後の事業の展開方法(選択と集中)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22 今後の資源(地域食品,人材,資金)の活用方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 経営指標	23 経営管理記録	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	24 収益性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25 安全性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	26 生産性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	27 損益分岐点分析	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 地域連携軸	28 地域ブランド力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29 サポート体制	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>