

第1章 経営診断促進活動

- 1 稲作 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」
- 2 稲作 「稲作・米販売及び米粉を活用した生洋菓子の製造販売」
- 3 稲作 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造直売」
- 4 稲作 「稲作を主体に切り餅、野菜の生産直売」
- 5 稲作 「稲作を主体に米粉パン、直売店・農家レストラン事業展開」
- 6 稲作 「高い食味の自社米を原料とした米粉製品の製造及び販売」
- 7 稲作 「稲作を主体に米粉パン、直売店・カフェ事業展開」
- 8 青果 「大豆、ハトムギの無農薬・無科学肥料栽培及び加工品の製造販売」
- 9 青果 「ニンニクの水耕栽培及び加工品の製造販売」
- 10 青果 「コンニャク・漬物・冷凍野菜の製造販売」
- 11 青果 「大根の大規模生産による加工事業の展開」
- 12 青果 「大規模果樹園経営と直販体制の事業の展開」
- 13 青果 「大規模観光果樹園と高級果汁のODM事業の展開」
- 14 青果 「金時生姜の特徴をいかしたショウガ飲料の製造販売」
- 15 青果 「青ネギのカット加工機能内製化の取り組み」
- 16 青果 「新たなスイーツ商品の開発と新タイプの直売所における販売戦略」
- 17 青果 「果樹生産・販売を主体に加工品の展開」
- 18 青果 「ミニトマトの高付加価値化及び新商品開発と需要拡大の取組」
- 19 青果 「ショウガ調理液等の商品開発と新たな販売ルートの構築に向けた取組」
- 20 畜産 「酪農を主体に農家レストランの展開」
- 21 畜産 「肉牛牧場を主体に観光牧場（イタリアンジェラート店）の展開」
- 22 畜産 「養豚を基盤に食肉加工品、レストラン事業を展開」
- 23 畜産 「酪農経営を基幹としてチーズ工房を創業」
- 24 その他 「椎茸の未使用品を加工した新商品開発と販売ルートの構築」
- 25 その他 「椎茸を加工した新商品開発と販売ルートの構築」
- 26 その他 「ミツロウを活用した商品開発と販売ルートの構築に向けた取組」

1 稲作 東北地域 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」

1 経営の方針・考え方

- ・ コメ、野菜、大豆加工品など自ら生産した生鮮品、加工品を自ら販売
- ・ 直売店では生鮮品、加工品、弁当惣菜を対面で説明しながら販売
- ・ レストランで自ら生産した食材を利用して弁当惣菜を製造し、直売店で販売

2 ビジネスモデルの確立ーコメ、大豆、野菜を主体に弁当惣菜、加工品の製造販売の展開ー

- ・ 農業部門は、米 60ha、大豆 60ha、路地野菜 20ha、ハウス野菜 1.5ha の大規模な生産を行っている。
- ・ コメは近隣農家から 140ha 相当を仕入れて、販売している。
- ・ コメの販売は、精米を首都圏外食チェーンに全体の 4 割を販売し、残りは直売店で販売し、米卸にも販売している。
- ・ レストラン部門は、自家産原料を使用し、弁当惣菜、漬物などを製造し、直売店 6 店に供給している。
- ・ 直売店は、駅ナカ、デパ地下、総合スーパーにテナントとして、計 6 店出店し、自社産のコメ、野菜、弁当惣菜、加工品を販売している。対面販売により説明しながら販売
- ・ 農業生産、レストラン、直売店の 3 部門は、順調に拡大してきたが、東日本大震災とその後の風評被害により、売上が大きく減少し、回復していない。

図 2-1 現在のビジネスモデル

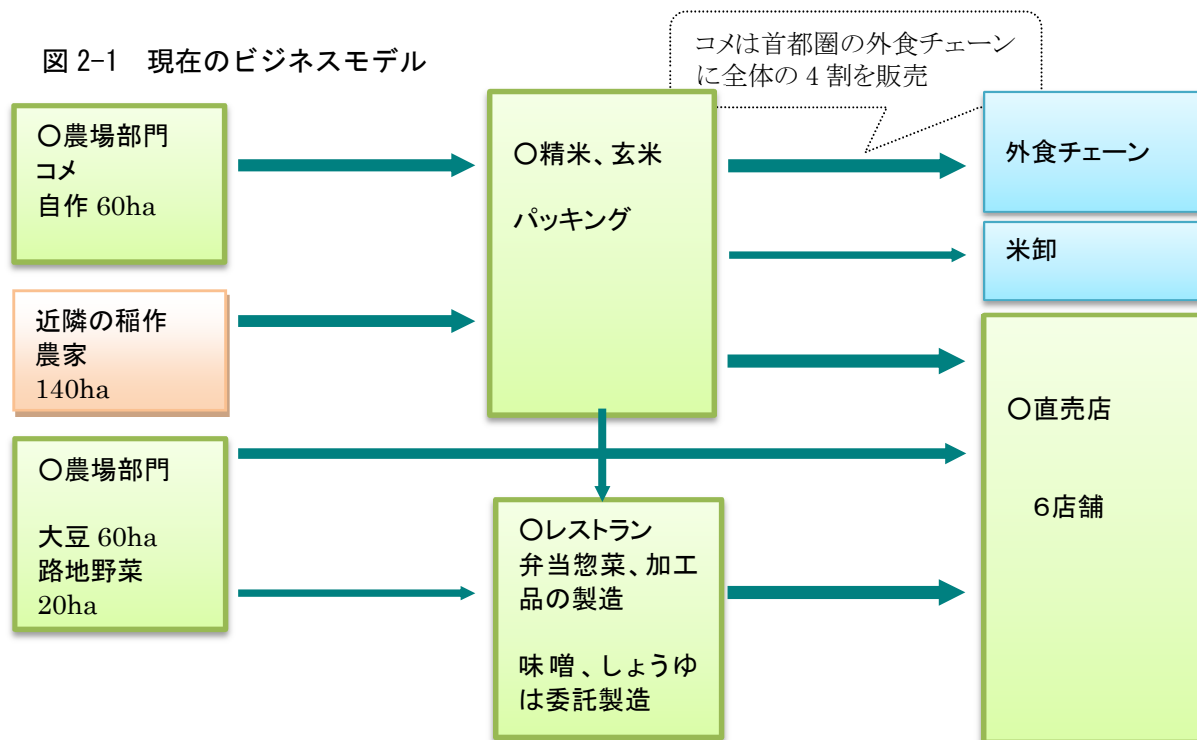


図 2-2 現在の経営発展段階

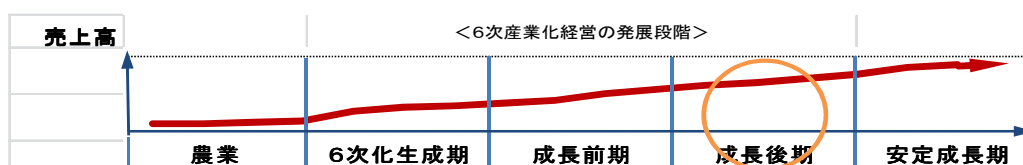


表 2-1 経営課題整理と今後の対応（コメ、弁当惣菜、加工品）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> ・ コメは産地ブランド力、安定供給力があり、品質衛生管理が良いことから、競争力がある。 ・ 弁当惣菜、加工品は地場の直営直売店で販売し、価値提案力は品目により様々である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品数が多いので、農場ブランドを代表するような加工食品の開発 ・ 弁当惣菜の価値提案の見直し
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ コメは首都圏が半数近くを占めるが、残りとは弁当惣菜・加工品は生産直売の良さを活かし、直営直売店で販売している。 ・ 特に弁当惣菜は立地が都市部主体であり、多様な競合店との競争力が課題となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客の囲い込み ・ フェアイベントを定期的に打つ
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 直売店は自社産のコメ、野菜、弁当惣菜、加工品を対面販売により説明しながら販売を行い、差別化を図っている。 ・ 商品数が多いことから、パッケージデザイン、容器容量、価格、説明文など統一感不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各商品のパッケージデザイン、容器容量、価格、説明文など統一 ・ 農場ブランドの訴求
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生鮮品、弁当惣菜は、安全安心な自社産農産物を使用し、素材の良さを活かしている。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業生産、弁当惣菜製造、直売所の 3 つの事業軸で規模拡大し、形成。 ・ 東日本大震災と風評被害の影響が大きく経営収益の回復が遅れており、立て直しが急務である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3 つの部門における収益改善のため、価値の見直し、商品の絞り込み、品揃え、 ・ 従業員数が 100 人を超えており、人材育成や各部門のマネジメントが課題となっている。 ・ それぞれの部門におけるマネジメント力の向上
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業生産、弁当惣菜製造、直売所の 3 部門の収益改善が当面の課題。 	
7 経営指標	現在、財務諸表を作成しており、前期は東日本大震災の影響で悪化している。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-2 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材		○			
	10 情報発信・交流の方法					
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知		○			
4 生産・製造の こだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	16 品質・衛生管理		○			
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-3 現在の事業展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			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、コメ、加工品(製造委託)で販売先は直売店以外の外食チェーン、米卸、その他

3 ボランタリープランナーの助言

A氏 ー米粉ヌードルの評価と今後の方向性ー

- ・ 食味は非常によく、飲食店向きの商品である。しかしながら、原価が高いために、高級レストラン、あるいは高級ホテル向け業務用として現在は販売されている。
- ・ さらに販売数販売数を拡大するためには、原価の圧縮が必要と思われる。野菜パウダーを使わない、安価な商品の開発、あるいは自社製造に切り替え、コストを抑える等の必要性を感じる。
- ・ 実際食べてみたところではとてもおいしいが、一人分として量が少ないのではと思われた。現在 100g 入りのパッケージであるが、120-150g に増やしたほうが、よい。
- ・ レシピを付けて販売することは非常に良いと思う。簡単な麺料理の他に、サラダ麺、冷たいパスタなど、夏向きの商品には特に米粉は向いている。温かい料理にするとどうしても吸水してのびやすくなるだけでなく、くっつきやすくなるのも米粉の特徴であるため、夏向き商品として特化しても面白いのではと感じた。
- ・ 現在ある泉の惣菜店でも米粉パスタを使ったメニューを販売し、ファストード的に食べていただくことも裾野を広げるきっかけになると思う。
- ・ 魅力的な商品であり、健康に気を使う方や女性、グルメ志向の方がメインターゲットとなる。
- ・ 営業力が不足している。社長が社員を育てながら、商品の販売戦略を立てて販売する必要。

B氏 ー事業展開の絞り込みと人材育成ー

- ・ 農業生産、弁当惣菜、直売店の事業展開のなかで、多くの従業員を雇用し、ここまで成長してきたことに評価したい。
- ・ 経営者が各事業の詳細までに管理できないのではないかと。各部門のリーダーがどの程度まで、マネジメントできているかわからないが、人材育成がきわめて重要であると思う。
- ・ 生鮮品、弁当惣菜、加工品など商品数がきわめて多いので、農場ブランドとして価値ある商品の絞り込みが必要。
- ・ 3つの事業部門も、それぞれ事業展開が詳しく把握していないが、多岐にわたるようなので、得意なものに絞り込み、収益の改善を図ることが必要ではないだろうか。

2 稲作 関東地域 「稲作・米販売及び米粉を活用した生洋菓子の製造販売」

1 経営の方針・考え方

- ・ 地域の消費者に地元で収穫し、安心して食されるコメや加工品の提供
- ・ そのため、地域の食料品供給者としての生産農場の認知度及びブランド価値の向上
- ・ 食を通じて消費者とのコミュニケーションを図り何かを共有すること

2 ビジネスモデルの確立ー稲作を基盤とした事業展開ー

- ・ コメの作付面積は現在約 90ha であるが、近年、近隣の農家から賃貸依頼が多いことから、年々、増加し、今後も規模拡大の余地が大きい。
- ・ コメの販売先は、米穀卸売業、食品スーパー、消費者直販の3つあり、特に食品スーパー（リージョナルチェーン）と連携し、年々、販売数量が拡大してきており、プロフィット・ゾーンとして位置づけている。
- ・ 地域の消費者に自社生産の米粉を主原料として、洋生菓子製造に参入した。安心、自然志向、値頃感をコンセプトに、地域の消費者に提案している。工房兼直売店および共同の直売所で販売しており、軌道にのりつつある。

図 2-4 現在のビジネスモデル

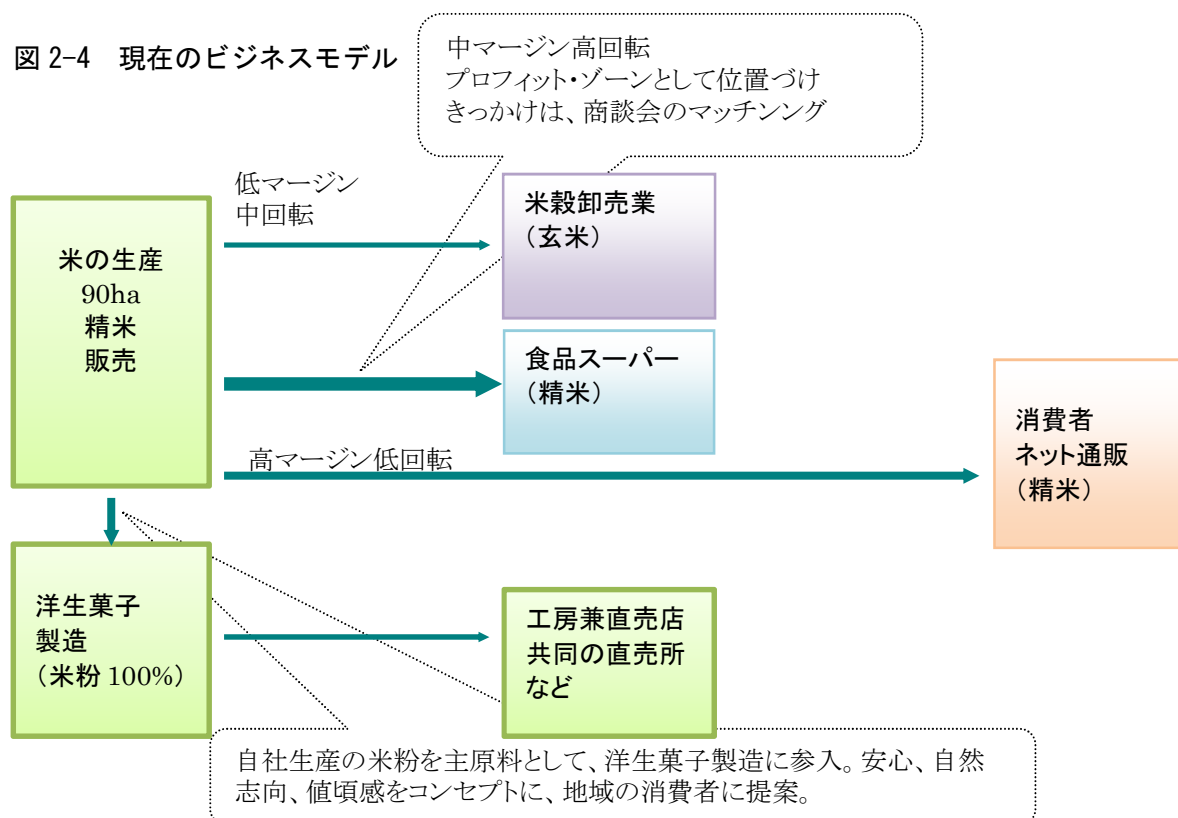


図 2-5 現在の経営発展段階

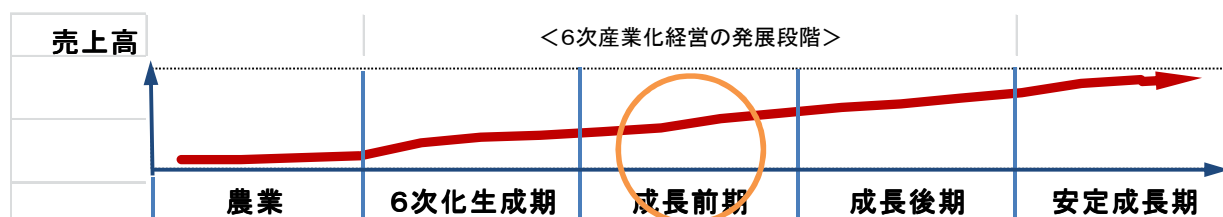


表 2-3 経営課題整理と今後の対応（コメを中心に）

	課題整理(現時点の強み弱み)	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> コメ自体の商品力は、主要産地との競争力において高いわけではないが、あくまでも県内市場が対象なので、そのなかでは競争優位性を活かしている。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後、経営規模拡大に伴い、地場流通及び首都圏市場へ参入する場合、対応を検討する必要がある。
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 米穀卸売業、食品スーパー、消費者直販の3つのチャンネルを開拓(主に県内)し、価格、商品価値を提案している。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後、コメや洋生菓子を中心としたファーマーズマーケット事業を新たに立ち上げる場合、戦略を検討する必要がある。
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 地域の商圏においては、食品スーパー(リージョナルチェーン)における販売が好調であることから、農場の認知度が浸透しつつある。 商品パッケージなどやホームページによる情報発信において、農場ブランドの価値向上に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後も地域内での食料品供給を主体の事業展開に取り組むため、より、地域内での農場ブランド価値を高める工夫を検討する必要がある。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 有機米の生産販売、慣行栽培米においても生産直売の良さを活かしている。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営規模拡大に伴い、取引先の増加も想定し、GAP や HACCP などのシステムを導入する必要がある。
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> コメは、すべて自作米を自ら全量販売している(図2参照)。 米穀卸売業、食品スーパー、消費者直販の3つのチャンネルを開拓してきたが、主力は食品スーパーであり、年々拡大してきた。しかし、直販は風評被害などから減少し、まだ回復していない。 生洋菓子はまだ、取り組みはじめて数年であり、軌道にのりつつある。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後の経営規模拡大、とりあえず、直近の目標として①200~300ha 程度の稲作②自作米の全量販売③生洋菓子の製造+ファーマーズマーケットの実現。 稲作の規模拡大における施設設備の更新、ファーマーズマーケットの建設の資金調達、人材確保、事業計画、マネジメントをいかにして実行するかが課題。 また、コメの販売も食品スーパー、消費者直販のウエイトをいかにあげるかが課題。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 稲作の経営規模を現在の5倍程度に拡大する目標を設定。 生洋菓子の製造販売も利益を確保するため、ファーマーズマーケットを検討 	
7 経営指標	<p>現在、財務諸表を作成しており、今後、事業展開(規模拡大)に伴う、経営計画について具体的に詰める予定。</p>	
8 地域連携軸	<p>地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれと連携し、信頼関係を築いている。</p>	

表 2-4 経営課題の抽出（コメを中心に）

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー	○				
	9 販売促進の方法と資材				○	
	10 情報発信・交流の方法	○				
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理		○			
	14 商品の歴史・風土・文化の背景		○			
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	16 品質・衛生管理		○			
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-6 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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(コメ)	○				○			○	

注:販売は、コメ、洋生菓子のスーパー、アンテナショップ、共同の直売店など

3 稲作 北陸地域 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造直売」

1 経営の方針・考え方

- ・ コメ、野菜、大豆加工品など自ら生産した生鮮品、加工品を自ら販売
- ・ 直売店では生鮮品、加工品、弁当惣菜を説明しながら販売
- ・ レストランで自ら生産した食材を利用して弁当惣菜を製造し、直売店で販売

2 ビジネスモデルの確立ーコメ、コメ加工品、弁当惣菜の製造直売の展開ー

- ・ 農業生産は、コメの自作地が 25ha であり、このほかコメの作業受託が 40ha である。
- ・ 近隣農家から 170ha 分のコメを集荷し、販売している。これらは、栽培基準を統一指導し、JGAP や特裁米の認証を取得している。
- ・ コメの産地ブランド力、圧倒的な供給力、品質・衛生管理、これら 3つの供給条件の整備が、販売先との安定取引の構築につながっているといえる。
- ・ 特に関東地域の優良な食品スーパーに自社農場ブランドのパッケージで提供しており、製販同盟の良好な取引関係が経営安定に寄与している。
- ・ 同様に首都圏の百貨店においても自社農場ブランドのパッケージで提供しており、フェアイベントでは浅漬け、うるち米加工品も好評となっている。また、百貨店のギフト商品としてもラインナップされており、自社農場ブランドの認知度向上に寄与している。
- ・ 近隣に食品店が少ないこともあり、新たに直売所を出店し、自社農場産のコメ、加工品を品揃えしているが、現段階では利益確保をめざしていない。

図 2-7 現在のビジネスモデル

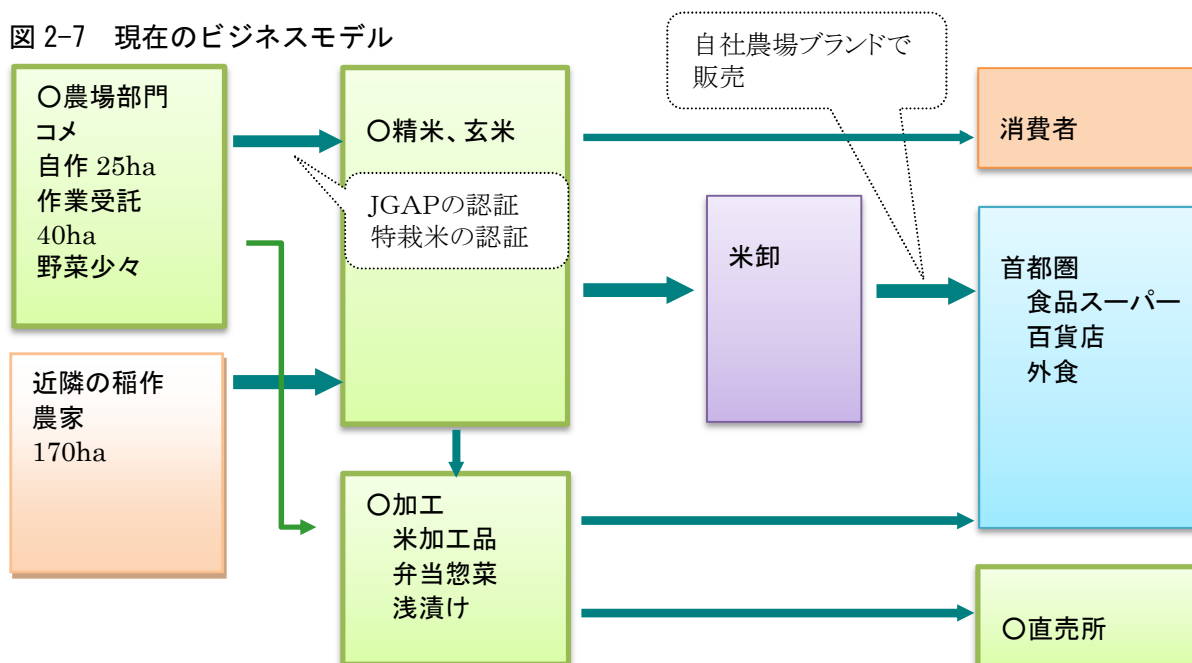


図 2-8 現在の経営発展段階

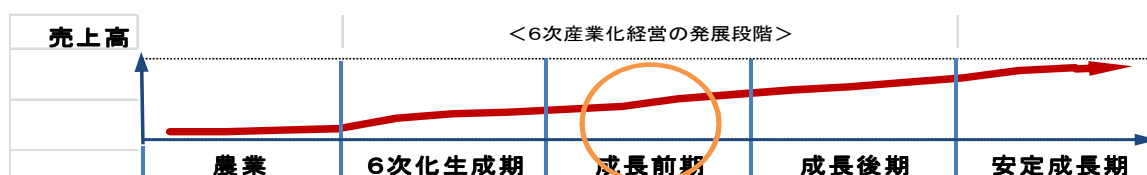


表 2-5 経営課題整理と今後の対応（コメ、米加工品、弁当惣菜）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> ・ コメの主産地として地域ブランド力があり、JGAP や特裁米の認証を取得している。このように差別化を図っていることから、市場競争力がある。 ・ 近隣農家から栽培基準を統一し、生産された 170ha 分のコメを集荷しており、供給力がある。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ コメは自社農場ブランドのパッケージで販売しており、特に食品スーパー、百貨店では認知度が高まっている。 ・ 米加工品や弁当惣菜は、まだ少量生産であり、収益事業をめざしている段階ではない。 	
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ コメは自社農場ブランドの認知度が高まり良好。 ・ コメ及び加工品は、百貨店、食品スーパーのフェアイベントに参加。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農場ブランドの一層の訴求。また、プロモーションの強化。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社農場及び集荷している近隣農家の栽培基準（特裁米の認証取得）を統一している。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ コメの産地ブランド力、圧倒的な供給力、品質・衛生管理、これら 3 つの供給条件が、食品スーパーや百貨店との安定取引の構築につながっている。 ・ 直売所、加工品は少量生産の段階。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近隣農家のコメの集荷を拡大し、販売するためには、米卸、食品スーパー、百貨店との一層の連携強化が課題。 ・ ファーマーズマーケット及びレストランの経営規模、品揃え、メニューは、地域消費者の需要をみきわめながら、創造。 ・ 米加工品は工場生産により商品価値（素材と良さ、手作り志向・本物志向など）をどのように維持していくか。 ・ 売上拡大に伴い、雇用が増加していくので、人材育成や各部門におけるマネジメントが課題。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 乾燥・舂すり・貯蔵から精米・包装までの一貫工程設備、ファーマーズマーケット（直売所）、農家レストランの構想。 ・ 米加工品への本格的な参入。 	
7 経営指標	現在、財務諸表を作成している。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-6 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材		○			
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	16 品質・衛生管理	○				
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-9 現在の事業展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			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、生鮮品・加工品で直売以外の販売先は、米卸を經由し、食品スーパー、百貨店など

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 一人材育成と事業展開

- ・ 自社農場ブランドとして、食品スーパーや百貨店へ供給するしくみを築いてきたことが素晴らしいと思う。供給ロットの拡大や品質管理がそのような成果につながったと思う。
- ・ コメづくりと販売事業、直売店の事業展開のなかで、従業員を雇用しており、この人材育成にしっかりと取り組むことが重要である。
- ・ 後継者については、農業経営、直売店経営など、一部門についてできるだけ早く、経営を任せることで市場をみる力やマネジメント力を養うことができるので早めに対応したい。
- ・ 今後、農業＋ライスセンター＋加工場＋直売所＋弁当惣菜＋レストランなど事業拡大していくためには、収益の柱となるもの、そうでないものとメリハリが必要であると思う。

B氏 一事業展開

- ・ 稲作における規模拡大や買付集荷の拡大については、積極的な企画営業が必要であると思う。
- ・ 米加工品の味や品質はよいと思う。農場ブランドならではの商品として位置づけられると思う。
- ・ 販売先が地域か大都市部かでパッケージのデザイン、大きさ、レシピが異なるので需要者に対応していく必要がある。大都市部の販売においては、一般消費者ほか、甘味店、和菓子店など新たな需要者も開拓していく必要がある。
- ・ 直売店は、今後新たに建設する場合、デザイン、棚割、商品陳列、POPなどは、ファーマーズマーケットとしてのコンセプトを明確にして、他との違いを明確にする必要がある。
- ・ 今後、加工場、直売店、レストランなど事業拡大していくためには、それぞれの技術導入、また、新たな人材確保など様々な方法で対応する必要があると思う。

4 稲作 北陸地域 「稲作を主体に切り餅、野菜の生産直売」

1 経営の方針・考え方

- ・ コメは有機 JAS や特裁米など安全安心にこだわり、価値を理解する消費者や生協に供給すること。
- ・ 切り餅は素材の良さを活かし、本物志向・手作り志向で保存料を使用しないで製造販売
- ・ 直売店は米、野菜、切り餅など地域の消費者に販売

2 ビジネスモデルの確立ーコメ、切り餅、野菜の生産直売の展開ー

- ・ コメは、自作が 35ha であり、うるち米のうち、有機米（有機 JAS 認証）が 2.5ha。切り餅用としてもち米 3ha。生産調整は大豆及び加工用米を作付。
- ・ コメは産地ブランド力、供給力、品質・衛生管理、これら 3 つの供給条件の安定力が、ダイレクトメールによる多くの顧客（消費者）の獲得につながっているといえる。コメ以外の切り餅や加工品も直接販売している。
- ・ また、生協（米卸経由）や首都圏の米専門小売店にも長年、玄米を販売しており、安定的な取引関係を築いている。
- ・ 近隣に食品店が少ないこともあり、ファーマーズマーケット（直売店）を出店し、自社農場産のコメ、加工品、野菜、鶏卵などを品揃えしている。

図 2-10 現在のビジネスモデル

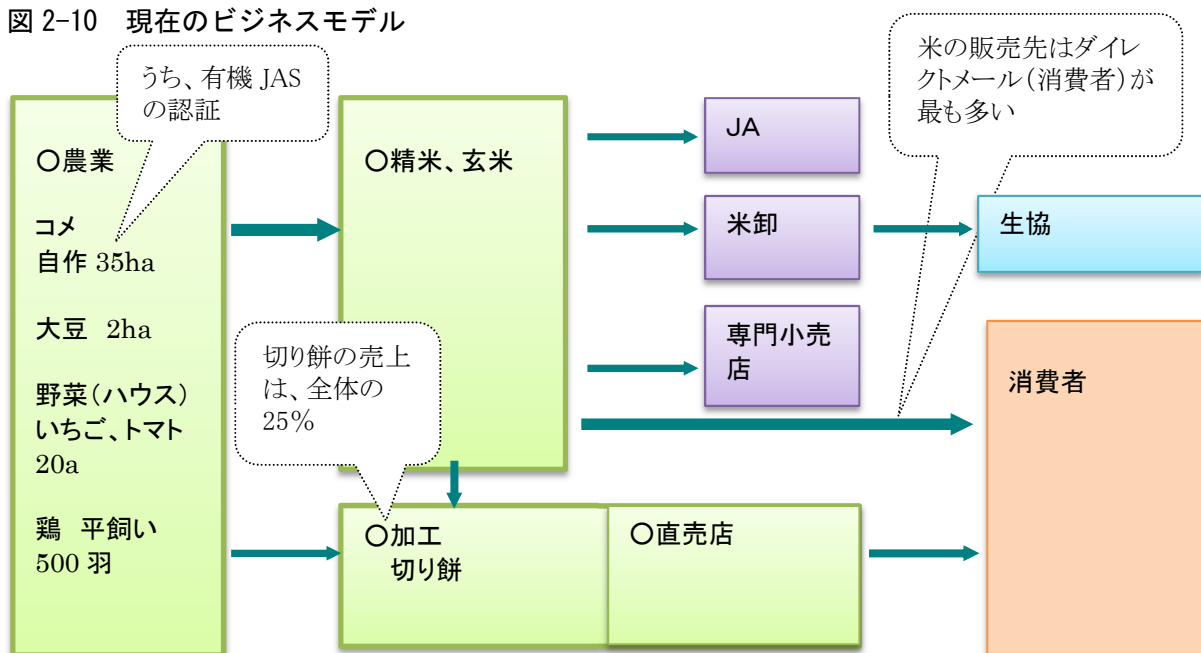


図 2-11 現在の経営発展段階

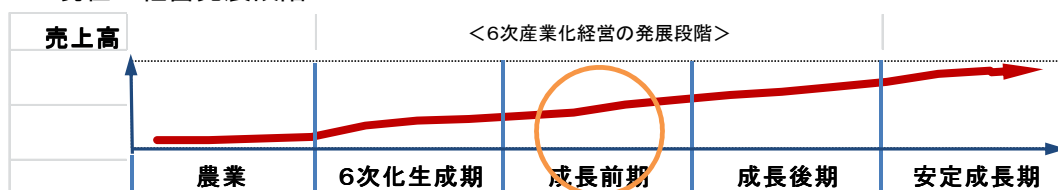


表 2-7 経営課題整理と今後の対応（コメ、切り餅）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> コメの主産地として地域ブランド力がある。 また、有機 JAS 規格の認証を取得しており、安全安心の取組などにより差別化を図っていることから、市場競争力がある。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 現在の主な販売先は、消費者への直接販売、生協、首都圏の米専門小売店であり、継続的な取引関係を築いている。 切り餅は、自社農場のもち米を原料として添加物を使用せずに製造している。品質や安全安心を訴求し、ダイレクトメールや直売店で販売している。 	<ul style="list-style-type: none"> 良質なコメと切り餅について、顧客を囲い込み、また、拡大していくためには、農場ブランド価値の向上や品揃えの拡充などが重要。
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 現在の顧客（消費者、生協、米専門小売店）は、長年かけて信頼関係を築いた良好な顧客である。 切り餅もフェイス to フェイスの取引関係にあり、囲い込みを強化していくことが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> 農場ブランドの価値を訴求するため、顧客に対して情報提供や販売促進の対策が必要。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 自社農場で生産した特栽培米及び有機 JAS 規格米、また、自社農場で生産したもち米で製造した切り餅は高品質・無添加でこだわりが強い。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 産地ブランド力、品質・衛生管理、おいしさにより、自ら獲得した優良な顧客と安定取引を築く。しかし、これら顧客管理だけでは売上を維持することは難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たに投資を行わないで施設設備のキャパシティなかで、規模拡大をめざす。 コメの作付面積拡大は、近隣の集落営農や生産農家に対して積極的に営業。 切り餅の生産拡大は、需要拡大が鍵。現在の顧客以外の販路拡大が課題。直販以外の流通チャネルや業務用需要など検討。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 現在のビジネスモデルの拡大、すなわち、コメ及び切り餅の生産拡大、これらに伴う販路拡大である。 コメの作付面積拡大は、地域の土地利用集積が進んでいることから難しい。 直売店は、売上拡大、集客対策、店づくりなど課題。 	
7 経営指標	現在、財務諸表を作成している。	<ul style="list-style-type: none"> 直売店は集客のために、内装、商品陳列の工夫、フェアイベントなどプロモーションを実施する必要がある。
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-8 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材		○			
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造の こだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理	○				
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-12 現在の事業展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			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、生鮮品・加工品で直売以外の販売先は、ダイレクトメール、専門小売店など

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 コメ生産、切り餅、直売店の課題ー

- ・ 自社農場ブランドのコメ及び切り餅を自ら販売し、特にダイレクトメールにより多数の顧客を獲得してきたことは素晴らしいと思う。
- ・ コメづくりは 30~50ha の規模というのは今後の法人経営で流通戦略を考えると中途半端な規模である。100ha 以上をめざすか、生産以外の事業展開に重点を置くか選択すべきと思う。地域の集落営農組織や高齢者農家など営業をかけて作付面積の規模拡大をめざすべきと思う。
- ・ 切り餅は、保存料など無添加で製造しており、品質・製造管理がしっかりしており、また、直販である程度の売上を達成しているので素晴らしいと思う。今後、生産販売の拡大は、新たな顧客を獲得する、あるいは新たな販売チャネルの開拓は簡単ではない。
- ・ ファーマーズマーケットは、内装、照明、棚割、商品陳列など工夫が必要。集客のためのイベント、チラシなど実行すべきである。

B氏 良質なコメづくりを活かした事業展開ー

- ・ 稲作地帯で生産加工直売店の立地環境が素晴らしい。
- ・ コメづくり、切り餅製造は、直売店も含めて自ら生産・自ら販売というビジネスモデルを形成している。この経営の資源と資産は重要である。
- ・ 今後の事業展開は、当面は投資しないで現在の施設設備のキャパシティで生産加工販売の規模拡大を図っていくことが重要。
- ・ 切り餅は、本物志向・自然志向であり、農場ブランドならではの商品として位置づけられると思う。今後の販売拡大については首都圏など新たな流通チャネルの開拓が必要。
- ・ 今後の事業展開のなかでコメづくり、また、直売店の経営も製造原価、販管費で特に人件費などコストをより正確にみきわめながら経営管理を行うことが重要である。
- ・ 後継者については、コメづくり・販売、直売店経営など、一部門について経営を任せることで市場をみる力や経営管理力を養うことができるので早めに対応したい

5 稲作 北陸地域 「稲作を主体に米粉パン、直売店・農家レストラン事業展開」

1 経営の方針・考え方

- ・ 地域の消費者に自社農場で生産した食材をもとに食を提案すること。そのために農場の規模を拡大し、供給力を高めること。
- ・ レストランは、自ら生産した食材を利用してメニューを提案すること。
- ・ 直売店は、生鮮品、自ら生産した原料を活かしたパンや豆腐など加工品、惣菜を提案すること

2 ビジネスモデルの確立ーコメ、米粉パン、直売店・農家レストランの事業展開ー

- ・ 農業生産は、コメの自作地が 50ha であり、主に米卸売業、JA に出荷販売している。
5ha 程度から法人設立後短期間に規模拡大を図り、今後も集落営農組合など受託を含めて作付面積を拡大する予定。
- ・ 市街地の交通アクセスのよい幹線道路沿いに、本格的な加工場＋直売店＋レストランを出店。自社農場ブランドを訴求した直売店と農家レストランを展開している。
- ・ 加工品は、米粉を活用した本格的なパンの製造販売とパン生地の外販にも取り組んでいる。また、豆腐製造にも取り組んでいる。
- ・ 農家レストランは、自社農場産の原料を使用し、地域の伝統的な家庭料理メニューで構成。コンセプトは健康志向、本物志向。

図 2-13 現在のビジネスモデル

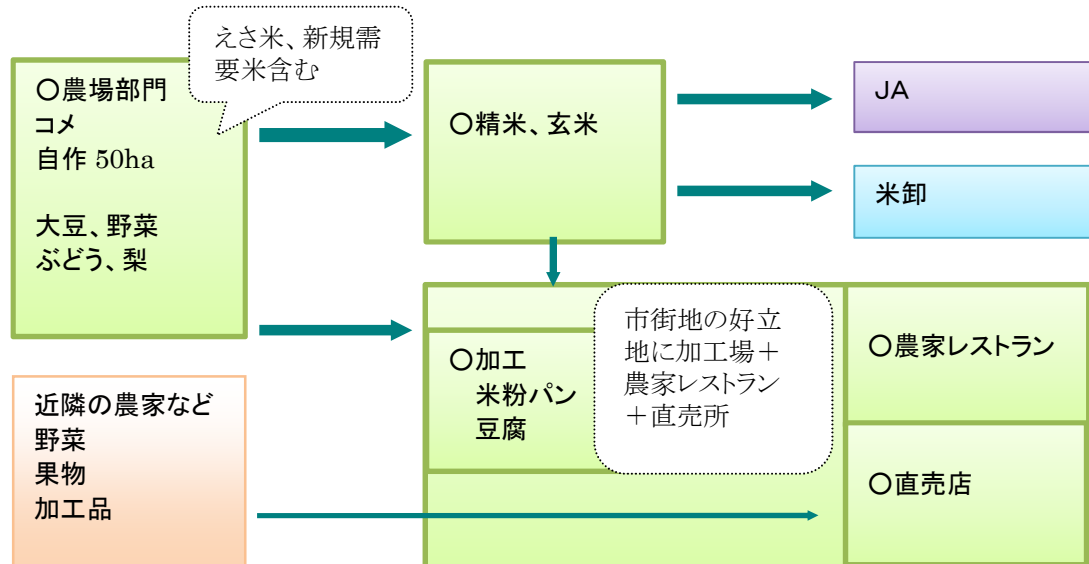


図 2-14 現在の経営発展段階

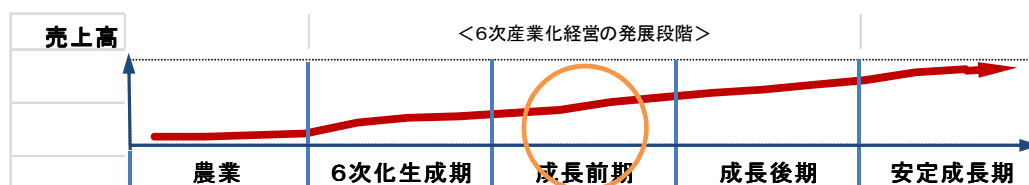


表 2-9 経営課題整理と今後の対応（コメ、米粉パン）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> ・ コメは地域ブランド力があるものの、米卸売業やJAへの出荷販売が主体であり、直販は直売店のみで少ない。 ・ 米粉パンは自社農場の米粉を使用し、菓子パン、惣菜パンなどのメニューも品揃えし、品質やおいしさを追求している。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米粉パンは、本格的なベーカリーショップとして地域の消費者に提案。豆腐も手作り志向・本物志向として提案。 ・ 直売店ではこれらに加え、米、野菜など品揃えし、ファーマーズマーケットとして差別化を図っている。 	
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社農場ブランドは、米粉パンが買える農家直売店、農家レストランとして地域の消費者の認知度が高まりつつある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米粉パン、直売店、レストランを統一した農場ブランドの訴求を行うこと
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社農場のコメ、野菜、また、自社農場の原料を使用米粉パン、豆腐など手作り志向・本物志向にこだわりが強い。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 稲作をベースとして、市街地に本格的な加工場（米粉パン）＋直売店＋レストランを出店。地域の消費者に食料品を提案する稲作の6次化ビジネスのモデル的なしくみを築いている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 稲作は、集落営農組合や農家からの受託を含めて300～500haをめざす。 ・ 直売店、農家レストランは現在の施設設備により、チラシ、フェアイベントを打つことで集客を拡大。 ・ 米粉パンは、地域のベーカリーショップとして差別化を図る。また、外販の拡大。 ・ 農家レストランは自社農場ならではのメニューで消費者に感動を。 ・ 人材育成や各部門におけるマネジメントが課題。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 稲作は、現在の50ha規模から300～500haをめざす。 ・ 直売店は、米粉パンやコメ、野菜、果物など品揃え拡充し、集客を増やす。また、米粉パンなどは直売店以外の販路拡大。 ・ レストランは、メニューや提供方法を見直し、本格的な農家レストランをめざす。 	
7 経営指標	現在、財務諸表を作成している。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-10 経営課題の抽出（コメ、米粉パンを中心に）

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材		○			
	10 情報発信・交流の方法	○				
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知		○			
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理		○			
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-15 現在の事業展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			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

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 米粉パン・農家レストラン

- ・ 稲作は短期間に規模拡大を図り、効率的な生産体系を築いており、また、立地環境のよい市街地に直売店+農家レストランを出店し、素晴らしいと思う。
- ・ 米粉パンは、製造の技術的課題もクリアし、品質てきにもよいと思う。ただし、町のベーカリーショップの小麦粉のパンとどう違うのか。消費者の理解促進とリピーターの獲得は簡単ではない。
- ・ 米粉パンの販売の取組として、地域の食料品店への卸売、また、冷凍生地の販売など実践されており、よいと思う。
- ・ 農家レストランのメニューは、自社農場ならではの逸品を提案し、感動が必要。コンセプトは素材の良さ、本物志向を提案すべきである。
- ・ 米粉パン、豆腐、農家レストラン、直売店は、もう少し、農場のブランド価値を高めることにデザイン統一など工夫が必要と思う。

6 稲作 東海地域 「高い食味の自社米を原料とした米粉製品の製造及び販売」

1 経営の方針・考え方

- ・ 高い食味の自社米を米粉に加工した米粉製品の開発・生産
- ・ 安全で安心な農産物の生産で、おいしさ日本一を目指す。
- ・ 受賞したコメと全く同じ品質のコメの収穫
- ・ 自立した農業による地域ブランドの確立

2 ビジネスモデルの確立ーコメを主体に、加工品、米粉製品の製造販売の展開ー

- ・ 元々建設会社であったが、平成12年より農業部門に参入。現在は米20haの生産を行っている。そのうち90名近い地権者から農地を借り受けている。
- ・ コメは有機栽培により、徹底して食味にこだわり、コメの食味分析鑑定コンクール国際大会で金賞受賞を重ねるようになった。
- ・ そのことが評価され、インターネット等を通じ個人やレストラン等300件ほどの固定客を確保している。
- ・ 加工品は、トマトジュースやにんじん、かぼちゃ、トマト、さつまいも、ほうれん草を原料としたペット用クッキーを製造している。
- ・ 米粉製品は、ペット用米粉クッキーやパン、ロールケーキを製造している。
- ・ コメは直販以外に、業務用としてターミナル駅でのおにぎり屋等に供給している。

図2-16 現在のビジネスモデル

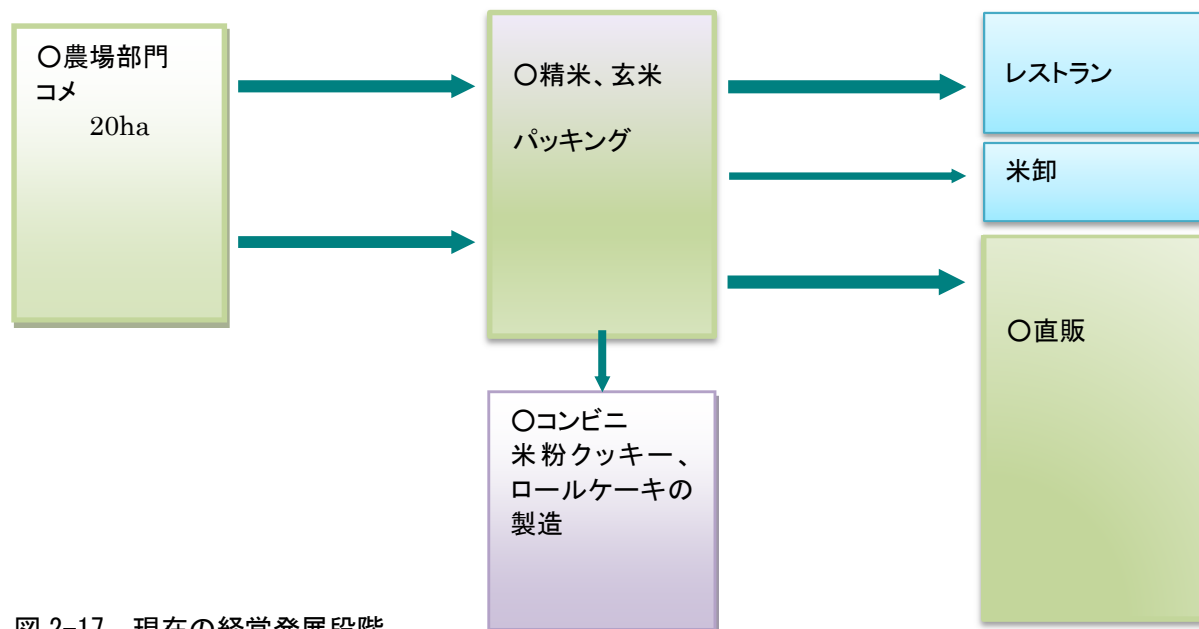


図2-17 現在の経営発展段階



表 2-11 経営課題整理と今後の対応（コメ、米粉製品）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> ・ コメは地理的好条件を生かし、また独自のノウハウによるコメ作りを実践していることから、競争力がある。 ・ 米粉製品は地場のコンビニや工場直販により販売している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米粉製品を全国展開できるような販売ルートの確立 ・ そのための包装形態等の経費の節減方策
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設定した粗利を確保するため、市場を富裕層に絞り込む戦略を立てている。 ・ 食味コンクールで連続して賞を受賞していることから、認知度もあがり高価格でも受け入れられている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 直販を増やすことにより中間マージンを削減する
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社産のコメ、加工品を物産展での対面販売により説明しながら販売を行い、差別化を図っている。 ・ 会社のロゴマークを作成し、消費者への訴求を高めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社HPの未完成部分を完成させる
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> ・ こだわった「種もみ」から出来上がったコメの供給。 ・ 安全で安心な有機たい肥による土づくり、ミネラルをたくさん含んだ水分によるコメ作りをアピールしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米粉製品は小麦粉原料製品に比べ、日持ちがしない
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業生産、加工品製造販売の2つの事業軸で規模拡大し、形成。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米粉製品部門における収益改善のため、価値の見直し、商品の絞り込み、品揃え
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米粉製品部門の収益改善が当面の課題。 	
7 経営指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、財務諸表を作成しており、経営分析に活用している。 	
8 地域連携軸	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。 	

表 2-12 経営課題の抽出

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 消費者に提案するペネフィット(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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー	○				
	9 販売促進の方法と資材			○		
	10 情報発信・交流の方法			○		
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景				○	
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理	○				
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題(強み弱み)抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場(流通チャネル)を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-18 現在の事業展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			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	○					○		○	
○	農業	○							○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー米粉製品の評価と今後の方向性ー

- ・ コメの食味は非常によく、飲食店向きの商品である。しかしながら、原価が高いために、一部富裕層向け直販の固定客に現在は販売されている。
- ・ さらに販売数を拡大するためには、立ち位置を明確にする必要がある。例えば、一つの軸として「こだわり」を強調する場合、水、土、空気等の環境の良さを一層アピールすることが重要だ。
- ・ ペット用クッキーと聞いたとき、正直違和感を覚えた。ブランドイメージが壊れるのではないか。

B氏 ー事業展開の絞り込みと人材育成ー

- ・ わずか10年あまりの農業経験で、これほど品質の良いおいしい米作りができることは驚きで、ここまで成長してきたことに評価したい。
- ・ 各種商談会やイベント、催事等に積極的に参加して米粉製品の認知度を高めることが必要ではないか。
- ・ 米粉製品について、消費者が覚えやすいネーミングを付けてはどうか。
- ・ 米粉ロールケーキは、数量を予め決めた「予約販売」もひとつの売り方と考えられる。それにより廃棄ロスが減少できる。

7 稲作 中四国地域 「稲作を主体に米粉パン、直売店・カフェ事業展開」

1 経営の方針・考え方

- ・ 地域の消費者に自社や周辺農場で生産した食材をもとに食を提案すること。そのために農場の規模を拡大し、供給力を高めること。
- ・ 米粉パンは、自社で生産した米と地域で生産した食材を利用してメニューを提案すること。
- ・ 直売店・レストランは、生鮮品、地域で生産した原料を活かした惣菜を提案すること

2 ビジネスモデルの確立ーコメ、米粉パン、直売店・農家レストランの事業展開ー

- ・ 農業生産は、コメの自作地が 50ha であり、主にスーパーに出荷販売している。今後も土作りを徹底して、単収の向上を目指す。
- ・ 近隣の市街地からは 1 時間程度の中山間地に、本格的な米粉パン製造・販売店＋直売店＋カフェを出店。地域ブランドを訴求した直売店とカフェを展開している。
- ・ 加工品は、惣菜、弁当に取り組んでいる。

図 2-19 現在のビジネスモデル

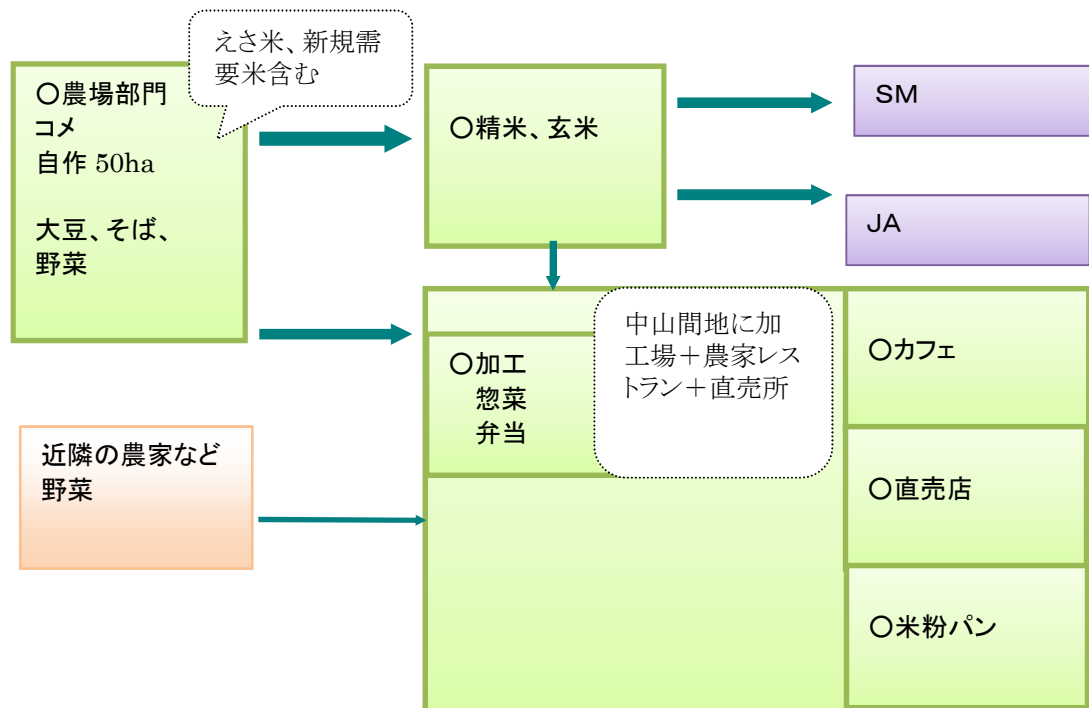


図 2-20 現在の経営発展段階

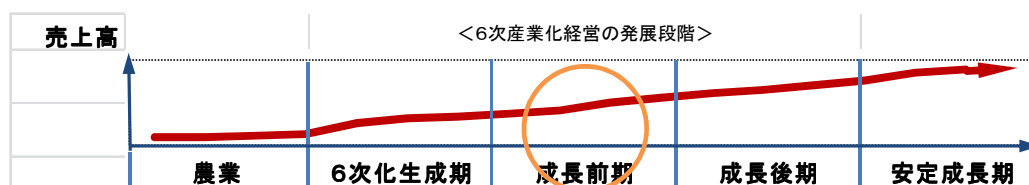


表 2-13 経営課題整理と今後の対応（コメ、米粉パン）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> ・ コメは地域ブランド力がそれほど強くない。SM や JA への出荷販売が主体であり、直販はほぼ直売店のみである。 ・ 米粉パンは自社農場の米粉を使用し、菓子パン、惣菜パンなどのメニューも品揃えし、品質やおいしさ、安さを追求している。 ・ 代表が県職員時から交流のあった県内の大規模肥育農家と農畜連携で堆肥と稲わら交換に留まらず、お互いの店舗にお互いの商品を取り扱う。 ・ 極力、農薬、化学肥料を扱わない特別栽培米とコメに留まらず、米粉のトレーサビリティに取り組み、安心・安全を消費者に訴求。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米粉パンは、本格的なベーカリーショップとして主に県内の消費者に提案。 ・ 直売店では、米、野菜、牛肉など品揃えし、ファーマーズマーケットとして差別化を図っている。 	
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域ブランドは、米粉パンが買える農家直売店、農家レストランとして地域の消費者の認知度が高まりつつある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米粉パン、直売店、レストランを統一した農場ブランドの訴求を行うこと
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社農場のコメ、近隣農家の野菜、また、自社農場と近隣農家の原料を使用米粉パンなど手作り志向・本物志向にこだわりが強い。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 稲作をベースとして、本格的な米粉パン＋直売店＋レストランを出店。地域及び均衡の消費者に食料品を提案する稲作の6次化ビジネスのモデル的なしくみを築いている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ チラシ、フェアイベントを打つことで集客を拡大。 ・ 今年の3月中にホームページを開設し、情報を積極的に発信していく。 ・ パン職人など人材確保 ・ 米粉パンは安価な価格設定から適正価格への変更を模索
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 稲作は、現在の50ha規模から規模拡大をめざす。 ・ 米粉パンは安価な価格設定とおいしさが評判を呼び、生産が追いつかない。今後は、パン職人の確保で直売店以外の販路に対応する。 	
7 経営指標	現在、財務諸表を作成している。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-14 経営課題の抽出（コメ、米粉パンを中心に）

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー				○	
	9 販売促進の方法と資材		○			
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知		○			
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景		○			
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理	○				
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			○		

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-21 現在の事業展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			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)
○	カフェ		○			○		○		
○	直売店		○			○			○	
○	加工・米粉パン		○			○		○		
○	販売(直販・卸売)		○			○			○	
○	農業(生鮮品)	○				○			○	

注:販売は直売店以外のJA、スーパー

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー米粉加工品の6次産業化の可能性ー

- ・ 米粉パンよりもスイーツの方がヒット商品になる可能性が高いので、スイーツの商品開発に力を入れられてはいいかと思われる。
- ・ 米の品評会・コンテストや米粉パンのレシピコンテスト、スイーツのコンテストなどに応募して入選し、当社商品の美味しさの裏付けを得ることは重要であると考えられるので、品評会・コンテストなどを探してきて積極的に応募されてはいいかと思う。
- ・ 当社の価格設定は全体的に低いと思います。価格を上げる方向で改定して頂いてはどうかと思うが、その前に価格に関するポリシー（考え方）を決めて頂いてはどうかと思う。米粉パンについては、商品をマイナーチェンジして味付けやトッピング、商品名を変えるタイミングで価格改定してはどうか。また、米のランク分けに合わせて上質の米粉を使っているので価格が高い商品をラインナップに加えて頂くことも有効だと考えられる。
- ・ 消費者向けの販路を拡大する必要があると考えられる。その有力な1つの選択肢がネット店開設である。自社のショッピングサイトを持つことも効果的だが、初期費用がかかるので、最初は、ネットショッピングモールを活用されてはどうか。月額維持費用は必要だが、初期費用は必要ないので、比較的挑戦し易いと思われる。

B氏 ー米粉部門の強化による事業展開の可能性ー

- ・ パンの商品差別化は簡単ではないと思う。というのは、主な素材である米粉と酵母と塩と水はどのパンでもほとんど変わらないからだ。そこで副材（砂糖、卵、牛乳、バターなど）の部分で高級食材・こだわり食材などを使うかどうかで食パンを2～3種類作ってみる事を提案し

たい。(その他のパンも同じ)

- ・ こだわりの牛乳・卵などをふんだんに使った＝トップブランド（話題性があるシンボリックな存在で儲けなくてよい。ブランド全体のイメージを作る。）その量を加減したプレミアムブランド（ワンランク上の商品（ここで儲ける）他の商品との差別化をここで明確にする。）と標準クラス（最も売れる商品で、顧客数は多い。トップやプレミアムによりここの売上が底上げできる。）というブランド戦略を理解し、差別化を図ってみてはどうか。
- ・ 製造工程の「一般的衛生管理プログラム」はコーデック委員会の「食品衛生の一般的原則」に基づいて行われていると思う。県段階で HACCP にも取り組んでいるはずだ。何度でも疑問の点があれば話し合いをなされてはと思う。
- ・ 衛生的に優れた品質のパンを作るには
 - ①安全で衛生的な品質の良好な原材料を使用する。
 - ②食品取扱者を含めて清潔で衛生的な作業環境を確保する。
 - ③取扱いにより食品中の危害要因の発生を防止する。
 の3条件が必要なことはよく理解されていると思う。徹底した日常管理が必要である。

C氏 ー米粉パンの6次産業化の可能性ー

- ・ 中山間地農業の持つ課題を地域ぐるみで考え組織化するこの取組みは、地域農業を守る視点での究極の選択であると感じる。
- ・ 米麦大豆といった土地利用型での生き残りをさまざまな組み合わせを活用し最大限に生かしている点は目を見張るものがある。
- ・ 米粉パンの取組みにおいては、米消費拡大を旗印に新規需要米事業を活用した取組みに始まり重要な事業へと進展することが予想される。
- ・ 米粉パン工房について、概ね一年を迎えようとしている現時点では計画を上回る成果が出ている。はじめは目新しく集客力はあるが日々改善を行いながら進歩しなければならない。
- ・ 今後の課題と提案について、①米粉原料コストの軽減対策 ②直売所との連携によるイベント性のある内容の企画 ③米粉パンの価格面での改善、通年での考え損益分岐をクリアする価格設定に速めの移行が必要 ④米粉パンのファンづくりのための会員制などを検討。
- ・ 全般を通じて直売所の運営には大きな壁が現れると感じている。地域性を活かした旬のもてなし感を前面に出し、人が人を呼び込む人的つながりの強化を図ることでリピーターファン（応援団）を多く作る事が重要である。
- ・ 当地の素晴らしい自然環境と美味しい食材をもってすれば、必ずや近い将来都市部より若い世代が流入する可能性は高いと感じる。今のうちに受入れ体制について準備を進める部局を追加しておく必要があるのではないか。

8 青果 東北地域「大豆、ハトムギの無農薬・無科学肥料栽培及び加工品の製造販売」

1 経営の方針・考え方

- ・ 安全安心な食料を生産し、供給すること
- ・ みそ、しょうゆ、ナタネ油など基礎食料品は、無農薬・無化学肥料栽培で安全性を確保
- ・ 安全安心をもとめる消費者とその価値について共有することを重視

2 ビジネスモデルの確立ー大豆、ハトムギの無農薬・無化学肥料栽培及び加工品の製造販売ー

- ・ 食品（果物）缶詰製造業、冷凍食品製造業から排出される食品残さを処理し、堆肥を製造し、大豆、ナタネ、ハトムギなどの栽培に活用している。
- ・ 大豆 5ha を無農薬・無化学肥料で栽培し、みそ、しょうゆを自社ブランドにより委託製造を行っている。原材料の塩は天日のものを使用しこだわっている。
- ・ ハトムギ 2ha を無農薬・無化学肥料で栽培し、ハトムギ茶用として乾燥調製し、商品化している。
- ・ ナタネ 2ha を無農薬・無化学肥料で栽培し、ナタネ油を自社ブランドにより委託製造を行っている。1番しぼりのみを商品化している。
- ・ これらの加工品は、すべて消費者団体・グループ向けに宅配で販売している。産直として、長年の交流があり、よき消費者・理解者でもある。
- ・ 漢方薬の栽培は、漢方薬メーカーとの契約栽培により、生産を開始しているが、今後、規模拡大に向けて乾燥調製などの設備について検討中である。

図 2-22 現在のビジネスモデル

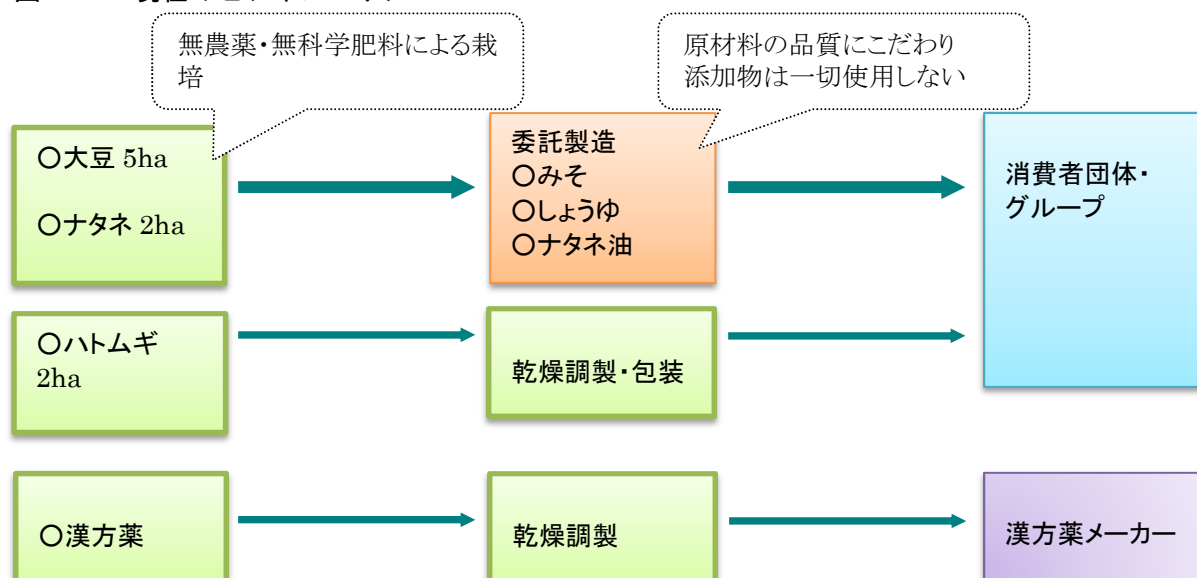


図 2-23 現在の経営発展段階

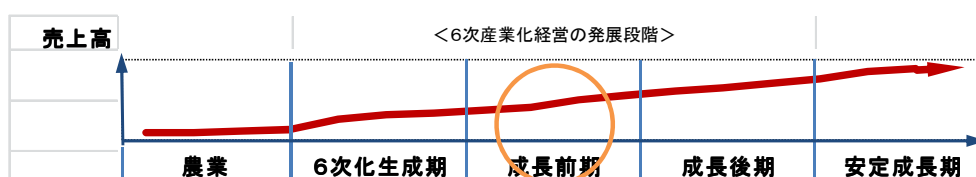


表 2-15 経営課題整理と今後の対応（みそ、しょうゆ、ハトムギ、ナタネ）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> みそ、しょうゆ、ハトムギ、ナタネ油は、原料栽培、加工製造のこだわりから、本物志向、自然志向の商品として価値高い。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 現在は特定の消費者団体・グループに属する消費者に宅配しており、そのなかでは評価が高い。 	
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 特定の消費者団体・グループに属している消費者なので認知理解が深い。 	<ul style="list-style-type: none"> 各商品のパッケージデザイン、容器容量、説明文など統一が必要。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> みそ、しょうゆ、ハトムギ、ナタネ油は、原料栽培、加工製造のこだわりが強く、本物志向、自然志向が高い。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> みそ、しょうゆ、ハトムギ、ナタネ油は、原料栽培、加工製造は、生産及び消費の主体は深い絆で結ばれており、優良な資産となっている。 しかし、ロットが小さく、規模が小さい。 	<ul style="list-style-type: none"> 加工品それぞれの商品は、本物志向の優れたものであるが、価格や価値に合致した需要者・消費者を新たに開拓することが必要。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 各品目の生産量の規模拡大のためには、販路開拓が必要になる。 一方で、経営成長のために、漢方薬の契約栽培に本格的に経営資源を集中するかどうかの岐路に立っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 漢方薬の契約栽培に本格的に経営資源を集中するかどうかは、設備投資、契約条件、近隣の生産者との連携など基盤を整える必要がある。
7 経営指標	<p>現在、財務諸表を作成している。</p> <p>前期は東日本大震災の影響で悪化している。</p>	
8 地域連携軸		

表 2-16 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー			○		
	9 販売促進の方法と資材				○	
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理		○			
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		○			

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-24 現在の事業展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			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、加工品で販売先は、消費者団体・グループ、アンテナショップ、フェアイベントなど

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 デザインの統一、基幹事業の目標設定について

- ① 今後新たに生産販売の規模拡大を行うためには、
 - ・ 各商品のデザインに統一感がないので検討する必要がある。
 - ・ 包装容器は、量目、素材の原料、価格を検討し、顧客に見合うもので提案する必要がある。
 - ・ 価格は量目、1個あたり価格から、もとめやすさを考慮して設定することが重要である。
 - ・ レシピも必要である。
- ② 現在、4つの商品を展開しているが、翌年は、重視する2品目くらいに集中し、強化拡充を行うべきである。
- ③ 漢方薬については、漢方薬メーカーとの契約条件、採算をよく検討し、取り組む必要がある。

9 青果 東北地域 「ニンニクの水耕栽培及び加工品の製造販売」

1 経営の方針・考え方

- ・ 水耕栽培によるニンニクであり、既存のニンニクとは異なる新たな食材である。
- ・ 無農薬で安全安心なニンニク及びニンニク加工品を供給すること
- ・ おいしい、臭わないニンニク及びニンニク加工品を供給すること

2 ビジネスモデルの確立ーニンニクの水耕栽培及び加工品の製造販売ー

- ・ ニンニクの生産は、グループとして組織化した農場 15 社に種子及び資材を提供し委託生産を行い、ニンニク製品は買い取っている。
- ・ 種子は直営ファームにおいて、強制的に発芽発根処理し、植え付けの前処理を行い、農場 15 社に供給している。
- ・ 農場から買い取ったニンニクは、卸売市場仲卸業者、食品スーパー、ホテル・旅館、直売所、居酒屋など多様な業種・業態に販売しているが、まだ商品の認知度が低いため、ある程度のロットによる安定取引を行うパートナーはいない状況。
- ・ 黒ニンニク、フライドチップ、ガーリックオリーブオイルなどの加工品は、自社で製造しているが、まだ商品の認知度が低いため、販路が安定していない。
- ・ 栄養価や健康機能などの評価は高いことが予想されるが、新たな食材、商材であることから、販売先や消費者の認知理解が大きな課題となっている。

図 2-25 現在のビジネスモデル

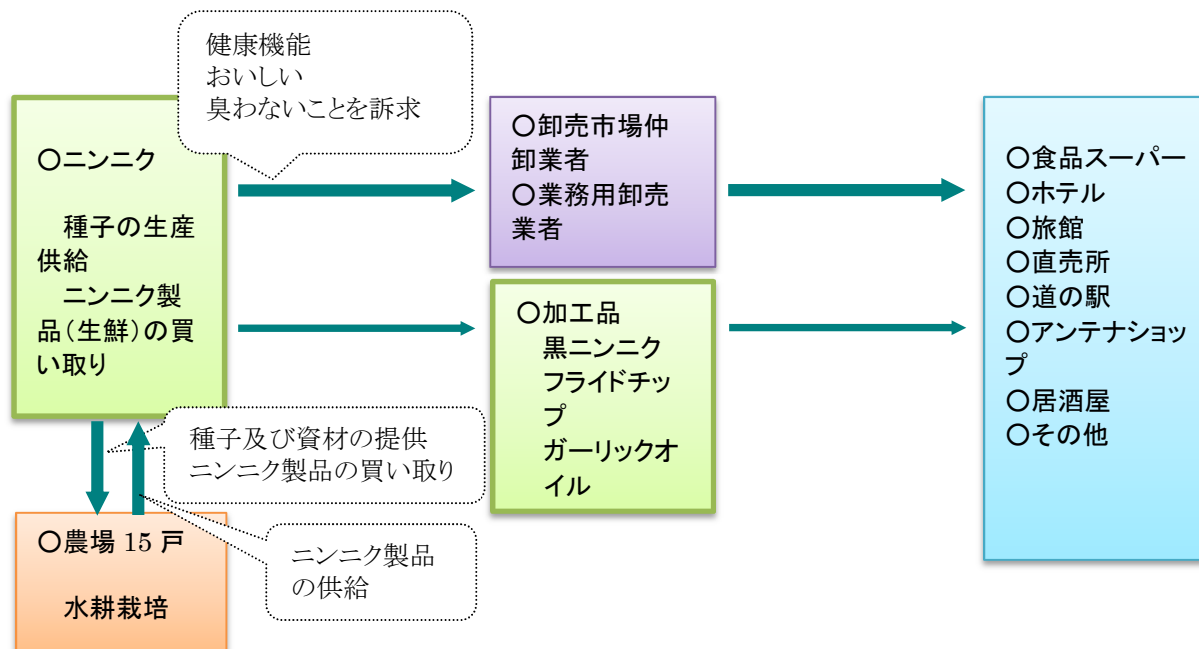


図 2-26 現在の経営発展段階

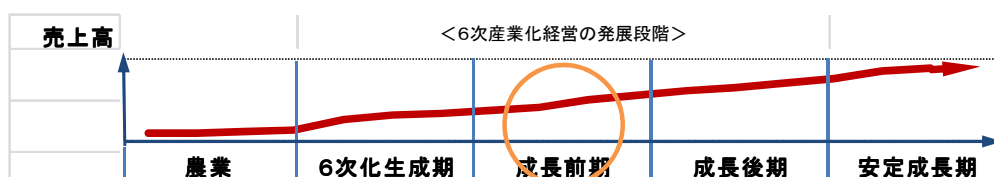


表 2-17 経営課題整理と今後の対応（ニンニク、ニンニク加工品）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> ニンニク及び加工品は、栄養価は既存のものより高く、臭わない、調理のバリエーションが豊富であるというメリットがあり、商品力は問題ない。 高付加価値商品として位置づけ。 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値クラスだけでなく、標準クラスの市場に投入する商品も検討すべき。
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 新たな商材ということもあり、商談会、イベントフェアを通じて、販路開拓を行っている段階で話題性があり、商談機会は増加している。しかし、スーパー、居酒屋チェーンなどとの安定的な取引には至っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> どのような業種業態の需要者に価値提案すべきか。 対象を絞り込み提案型営業を展開する必要がある。 生産コストを勘案し、市場に浸透しやすい価格提案の必要性も検討すべき。
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 新たに開発されたニンニク及び加工品は、消費者や需要者から認知されていない。 この新たな食材の認知、理解促進が最大の課題である。 	<ul style="list-style-type: none"> 販売先の業種業態を絞り込み、価値提及び調理方法・メニュー提案を徹底的に行う必要あり。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 水耕、無農薬により栽培しており、安全性を訴求している。 	<ul style="list-style-type: none"> 品質・衛生管理を訴求するためには、GAPやHACCPの認証の取得が有効。
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ニンニクの生産は、生産農場とのフランチャイズ方式により行っているが、安定的な大口販売先がないため、生産から供給までのサプライチェーンが十分に機能していない状況。 	<ul style="list-style-type: none"> 現在のビジネスモデルを確立するために、対象となる市場を絞り込む必要がある。 具体的な対象は、健康志向、美容志向、アンチエイジング志向のメニュー・商品を提案する外食チェーン、小売業。 これらを対象とした提案型営業及びプロモーション活動の実行。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> まずは、現在のビジネスモデルを確立することが課題である。需要を創造するために連携していくパートナー企業として大口販売先を発掘する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 以上を踏まえて、ビジネスモデルを確立する。
7 経営指標	<p>現在、財務諸表を作成している。 前期はわずかに黒字を計上。</p>	
8 地域連携軸	<ul style="list-style-type: none"> 認定事業者として、商談会やフェアイベントに参加する機会が増加 	

表 2-18 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材		○			
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知			○		
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理		○			
	14 商品の歴史・風土・文化の背景				○	
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理		○			
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		○			

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-27 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	標的市場領域			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、生鮮品・加工品で販売先は、スーパー、飲食店、旅館ホテル、その他

3 ボランティアプランナーの助言

A氏

- ・ 新たに開発されたニンニク及び・加工品は、消費者や需要者から認知されていない状況下で、この新たな食材の認知、理解促進が最大の課題である。
- ・ どのような業種業態の需要者に価値提案すべきか、商品の特徴や価値基準を勘案し、絞り込み、提案営業を行うことが重要。具体的な対象としては、健康志向、美容志向、アンチエイジング志向のメニュー・商品を提案する外食チェーン、小売業など。
- ・ 高付加価値クラスだけでなく、生産コストを勘案し、市場に浸透しやすい価格提案の必要性も検討すべきである。その対象はスーパーマーケットであり、需要の掘り起こし。
- ・ 販売先の業種業態を絞り込み、価値提及び調理方法・メニュー提案を徹底的に行う必要がある。
- ・ 品質・衛生管理を訴求するためには、GAP や HACCP の認証の取得が有効。

10 青果 関東地域 「コンニャク・漬物・冷凍野菜の製造販売」

1 経営の方針・考え方

- ・ 自作のコンニャク、野菜の生産における品質・衛生管理の徹底
- ・ コンニャク製品、漬物、冷凍野菜の製造における品質・衛生管理の徹底
- ・ 加工食品、野菜のそれぞれの需要者への供給における製販同盟的な信頼関係の構築

2 ビジネスモデルの確立ー高原の特産物・野菜を活用した加工事業の展開ー

- ・ 自社農場において、コンニャク、野菜を約11ha 作付けし、生産している。高原の気候風土を活かし、特産品としての価値を高めていることも強みとなっている。そのほか、地域で生産された野菜を集荷し、スーパー、生協、外食・中食など需要者に販売している（別法人）。
- ・ コンニャクは加工し、最終製品を製造している。なお、栽培から加工までJAS有機加工食品の認証を取得している。
- ・ 漬物は、白菜、大根、きゅうり、キャベツ、かぶなどを原料として浅漬けを製造している。添加物や保存料を使用しておらず、農家の手作り・本物志向を訴求している。
- ・ 冷凍野菜は、こまつ菜、ほうれんそうなどを冷凍加工している。こまつ菜及びほうれんそうは有機JASの認証を取得している。
- ・ コンニャク、野菜などは、高原の気候風土を活かした特産品として価値を高めている。また、有機JASの認証取得により、消費者や販売先から支持が高い。
- ・ 食品工場は、ISO22000の取得認証により、消費者や販売先から信頼の確保、供給者のブランド価値向上に寄与している。
- ・ コンニャク製品は食品（高級）スーパー、漬物は生協、冷凍野菜は給食事業者とそれぞれ主たる販売先が異なっている。それぞれの販売先の顧客に対応した価値提案が機能しており、市場競争力が高いといえる。また、それぞれ販売先との連携し、容器容量、パッケージデザイン、価格など商品開発などにおいて連携した取組により、信頼関係を構築し、安定的な取引に寄与している。

図 2-28 現在の経営発展段階

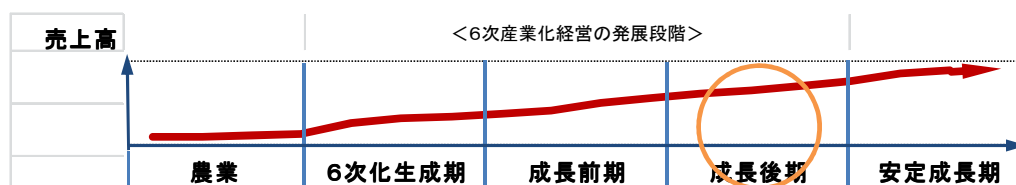


図 2-29 現在のビジネスモデル

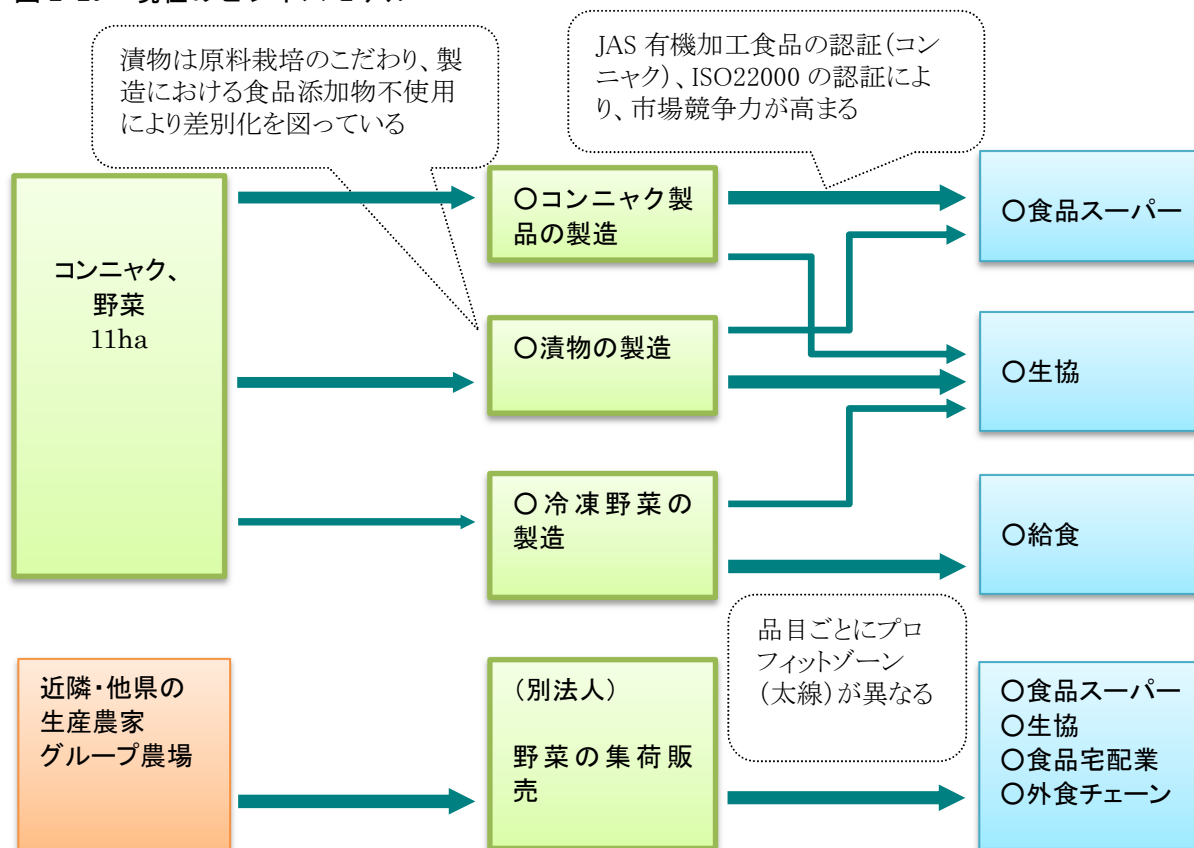


図 2-30 現在の事業展開の概要

取組業種	主要事業	市場領域			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、生鮮品・加工品であり、販売先はスーパー、外食、食品製造業など

表 2-19 経営課題整理と今後の対応（コンニャク・漬物・冷凍野菜）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> いずれも原料の供給力・商品力があり、原料及び加工製品の品質、衛生管理が図られており、競争力の基盤が整っている。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> コンニャク・漬物・冷凍野菜は、それぞれの品質水準や価値を求める最適な食品スーパー、生協、給食事業者に供給され、製販同盟を構築している。 	
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 食品スーパー、生協、給食事業者などが顧客であり、商品づくり（価格、容器容量、パッケージデザイン）は顧客と連携して対応している。 製造業としてブランド価値の向上に取り組んでおり、顧客から認知されている。 	
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 高原特有の気候風土にマッチした良質なコンニャク、野菜が原料である。 JAS有機加工食品、有機JAS、ISO 22000 など認証取得により、品質衛生管理は徹底している。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> コンニャク・漬物・冷凍野菜は、それぞれの品質水準や価値を求める最適な食品スーパー、生協、給食事業者に供給され、製販同盟を構築している。品質・衛生管理が徹底しており、競争力優位な地位を確保している。 	<p>従業員数が100人を超えており、人材育成や各部門のマネジメントが課題となっている。</p> <p>それぞれの部門において品質・衛生管理やマネジメントの研修を行っているが徐々に成果がでてきている。</p>
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> コンニャク製品製造、漬物、冷凍野菜の3つ部門は、現在の工場稼働に余力があることから、当面はその範囲で規模拡大をめざしている。達成可能な目標である。 	
7 経営指標	<p>現在、財務諸表を作成しており、前期は東日本大震災の影響で悪化したが、徐々に回復。主な経営指標は別紙のとおり。</p>	
8 地域連携軸	<p>地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。</p>	

表 2-20 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材				○	
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造の こだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理	○				
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		○			

注：聞き取りをもとに経営課題(強み弱み)抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場(流通チャネル)を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

11 青果 関東地域 「大根の大規模生産による加工事業の展開」

1 経営の方針・考え方

- ・ 自社農場などで生産した大根を用いて製造した、おいしく食べられる大根のツマを消費者に提案すること。また、その安定供給体制を確立すること。
- ・ 自社農場の大根を使用して製造したドレッシング、また、自社農場のさつまいもを使用して製造した干しいもを消費者に提案

2 ビジネスモデルの確立ー大根の大規模生産による加工事業の展開ー

- ・ 大根の生産農家として、おいしく食べられるツマがあることを発見し、起業を志す。平成元年に加工場建設し、供給を開始。
- ・ 原料となる大根は、品質適性、大きさ、歩留まりを重視して品種を選定している。自社農場の栽培面積は18haで土づくりを重視し、有機肥料により半促成栽培で年間2作を実現。
- ・ 自社生産だけでは不足することから、県内、北東北、九州などの生産農家と契約し、約100haの大根をリレー調達し、原料の安定確保に努めている。
- ・ 販売先は卸売市場の卸売業者・仲卸業者、食品スーパーであり、安定供給体制を築いている。大根のツマは、生鮮品で賞味期限が3日間と短いことから、加工場は大根の受入、洗浄から箱詰、冷蔵庫保管・出荷・納品までHACCPにより品質・衛生管理、温度管理を徹底している。
- ・ 大根の契約栽培による仕入価格及び製品の販売価格は年間一定価格であることから、加工歩留まり率や原料調達から納品までの効率化が収益を左右する。自社農場を主体とした一貫生産による製品志向を販売先に訴求し、付加価値を獲得することが課題。

図 2-31 現在のビジネスモデル

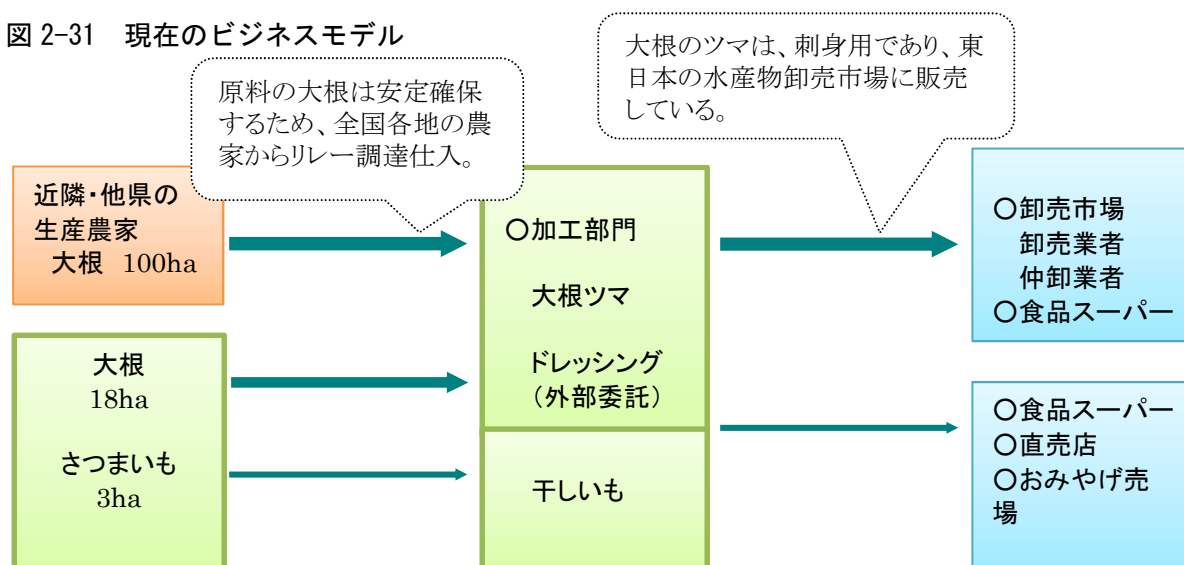


図 2-32 現在の経営発展段階

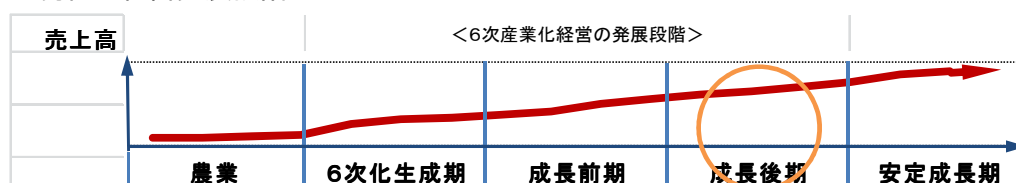


表 2-21 経営課題整理と今後の対応（大根のツマ、干しいも）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> 原料となる大根の品質がよく、加工品の製造から納品までの品質・衛生管理も HACCP により徹底されている。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 一貫生産による品質・衛生管理、安定供給体制など市場競争力がある。特に食品スーパーではこれらの評価が認知されている。しかし、主たる販売先の卸売市場では品質より価格や供給力が優先されている現状。 	<ul style="list-style-type: none"> 原料や製品の品質のこだわりについて、理解ある需要者の開拓（特に食品スーパーなど） 提案型営業の実施、特に
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 大根のツマは業務用が主体であり、野菜のカット業者として認知されている。 大根のツマがおいしく食べられることの認知・理解が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> おいしく食べられることを訴求。 販売先と連携し、おいしく食べられることをインスタプロモーションとして実施する必要がある。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 自社農場の栽培面積は 18ha で土づくりを重視し、有機肥料により栽培。契約農家に対しても品質管理を徹底。 加工場は大根の受入から製造・納品まで HACCP により品質・衛生管理、温度管理を徹底。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 大根の生産から加工品の製造販売まで品質・衛生管理に取り組む一貫体制を確立しており、他にないビジネスモデルを構築している。 しかし、品質志向がもとめられていない市場で付加価値の獲得が課題。 	<ul style="list-style-type: none"> 大根の生産から加工品の製造販売まで一貫体制が確立しており、今後は品質志向を理解する販売先の開拓に向けて提案型営業を実施し、収益力を改善する。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 大根のツマは工場稼働力の範囲で規模拡大を図ること、また、原料の自社農場の規模拡大による収益向上が課題。 大根のドレッシングや干しいも、さつまいも加工品の製造販売事業の拡大をめざす。 	<ul style="list-style-type: none"> 大根の一貫生産体制に加えて、さつまいもの生産及び加工品製造販売事業を 2 つめの事業として軌道にのせること。
7 経営指標	<p>現在、財務諸表を作成。</p> <p>収益管理のために、月次単位の原価計算や収益把握が課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の人材育成や各部門のマネジメントが課題となっている。
8 地域連携軸	<p>地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。</p>	

表 2-22 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー				○	
	9 販売促進の方法と資材				○	
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知		○			
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景		○			
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理	○				
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		○			

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-33 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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: 販売はドレッシングで、販売先は食品スーパー、直売店など

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー大根の一貫生産体制の確立と2つめの事業展開についてー

- ・ 大根のツマという市場に参入し、生産加工の一貫体制を築いてきたことは素晴らしいこと。また、賞味期間が短い製品の衛生管理や安定供給のためのオペレーションの確立は他の認定事業者の参考となるのではないかと。
- ・ この分野はカット野菜と同様に加工における付加価値が低いので、製品差別化を販売先に訴求し、消費者に認知してもらう努力が必要である。
- ・ 法人名から想定されるイメージは、食品メーカーであり、今後は農場ブランドを全面に打ち出し、他社との差別化を図り、競争力を高めてはどうか。
- ・ 加工場の製造販売データをもとに、特に粗利益や利益の管理を月単位あるいは四半期単位で把握する仕組みを社内で立ち上げることで、経営改善に活かすことができると思われる。
- ・ 第2の柱として、自社農場で生産したさつまいもを原料とした干しいもや菓子の製造販売を行っている。今後、規模拡大に伴い、品質志向を活かし、販売のチャネルの開拓にあたり、パッケージのデザイン、量目、容器容量、売価など再検討する必要がある。

12 青果 関東地域 「大規模果樹園経営と直販体制の事業の展開」

1 経営の方針・考え方

- ・ 自社農場で生産した「おいしい」「安心」な桃、ぶどうを提供すること。
- ・ 自ら生産した桃、ぶどうは、「生産者の顔の見える」販売をめざし、自社農場ブランド名を表示し、認知を高めること。

2 ビジネスモデルの確立ー大規模な桃、ぶどうの生産とその直販体制の確立ー

- ・ 農業生産法人設立以来、桃、ぶどうの供給量の拡大をめざし、高齢農家の遊休地を活用し、面積を拡大してきた。現在、桃 8ha、ぶどう 1.5ha の大規模で安定した経営基盤を確立。
- ・ 「おいしい」「安心」をモットーに土づくり、エコ栽培を重視（エコファーマー認定を受ける）。堆肥（牛糞・鶏糞・バーク）を使用し、また、樹園地はライ麦を作り、緑肥として活用し、土づくりを行っている。化学肥料を使用せず環境にやさし栽培方法に取り組む。
- ・ 桃は7月から9月まで出荷販売期間をできるだけ長くすること。また、作業労働力の分配を考慮し、1品種1週間出荷をめやすに11品種を栽培。ぶどうも同様の考え方により栽培。
- ・ 桃、ぶどうはすべて大消費地の百貨店、食品スーパーへ直販体制を確立。規模拡大による自社農場の供給力向上、おいしさへのこだわり、エコファーマー認定による安心の訴求などが大消費地の百貨店、食品スーパーとの安定取引を構築。
- ・ 雇用労働力の年間平準化をめざし、あんぽ柿、干しいもに参入。土づくり→桃・ぶどう→あんぽ柿→干しいもにより年間作業ローテーションを設計。
- ・ また、直売店プラスクッキングスタジオを開設。クッキングスタジオでは桃などを原料とした加工品製造し直売、加工品手作り体験を楽しむことを消費者に提案。

図 2-34 現在のビジネスモデル

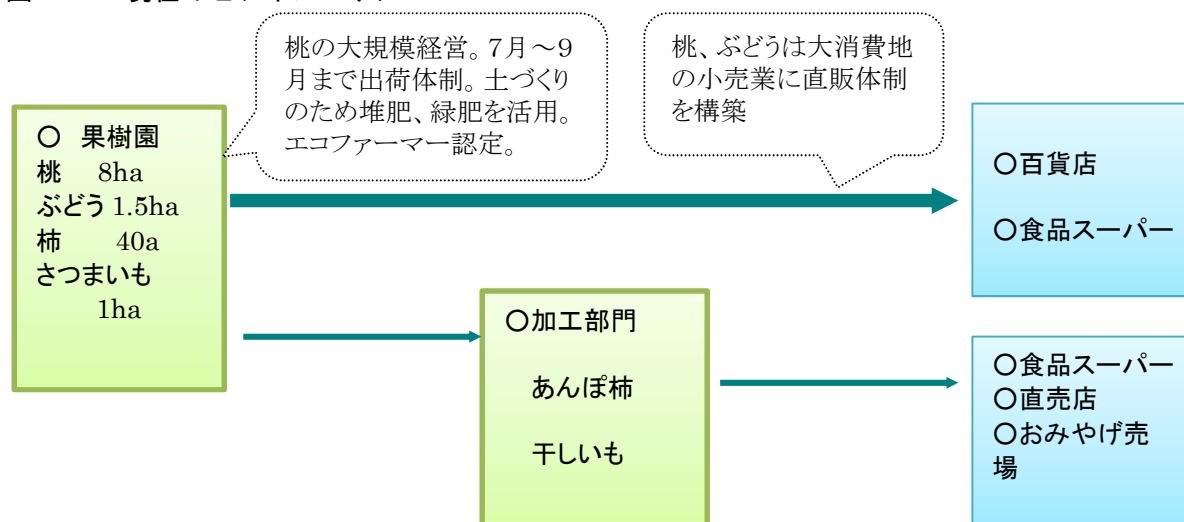


図 2-35 現在の経営発展段階

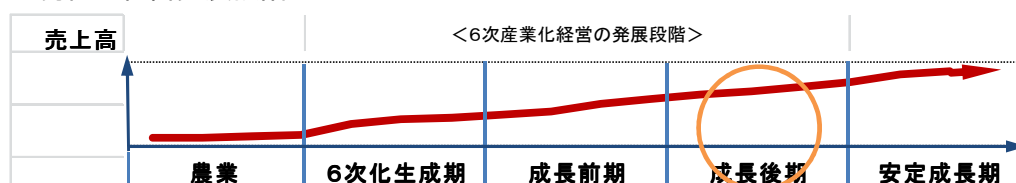


表 2-23 経営課題整理と今後の対応（桃、ぶどう、加工品）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> 桃、ぶどうは、主産地として地域ブランド力があり、また、おいしさと安心感のため、徹底してこだわっており、品質志向で競争力がある。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 桃、ぶどうは大消費地の百貨店や食品スーパーへの直販体制を築く。おいしさや安全性のこだわり、供給力の拡大により小売業との安定取引を築く。 	<ul style="list-style-type: none"> 桃、ぶどうの大規模果樹園経営とその直販体制の確立し、自社農場ブランドの認知度も向上している。
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 桃、ぶどうの自社農場ブランドは、大規模果樹園として販売先の百貨店や食品スーパーの認知度が高まりつつある。 エコファーマーの認定を受け、自社農場ブランド価値を高めている。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後も引き続き、百貨店や食品スーパーとの連携強化により、プロモーションを行い、ブランド価値を高めることが重要。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> おいしさと安心感へのこだわりから、土づくりを重視し、有機質堆肥（牛糞・鶏糞）や無科学肥料により栽培。エコファーマーの認定を受ける。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 桃、ぶどうは、自社農場の圧倒的な供給力、おいしさ・安心感へのこだわりなどが大消費地の百貨店、食品スーパーとの安定取引を構築。 雇用労働力の年間平準化を図るため、あんぼ柿、干しいも、果実加工品の製造、直売店＋クッキングスタジオなど垂直的な事業展開をめざす。 	<ul style="list-style-type: none"> あんぼ柿、干しいもの製造販売は、軌道にのりつつあり、販売動向をみきわめながら作付面積を拡大していく方向。 直売店は、農場ブランド価値を考慮し、近隣農家産も含めて生鮮品及び加工品の品揃えを拡充すること。 クッキングスタジオは、今後は農家レストラン開業も検討すること。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 桃、ぶどうの栽培面積は10haに達し、気象要因のリスク回避から、これ以上の規模拡大は考えていない。 直売店＋クッキングスタジオは、コミュニティの場であり、収益は重視していない。 	<ul style="list-style-type: none"> これらの事業展開においては農場ブランドの価値を考慮し、プロモーション、イベントを実施することが重要。
7 経営指標	現在、財務諸表を作成。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-24 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材				○	
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	16 品質・衛生管理		○			
	17 生産・加工・流通・外食の事業展開方法	○				
5 ビジネスモデル	18 販売先との連携による取組状況	○				
	19 市場競争力	○				
	20 3年後・5年後の事業計画	○				
6 成長戦略	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		○			
	23 経営管理記録	○				
7 経営指標	24 収益性				○	
	25 安全性				○	○
	26 生産性				○	
	27 損益分岐点分析				○	
	28 地域ブランド力		○			
8 地域連携軸	29 サポート体制		○			

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-36 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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)			○			○			○
○	果物園(生鮮品)	○					○			○

注:販売は桃、ぶどう、あんぽ柿が主体で、販売先は食品スーパー、百貨店など

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 一大規模果樹園とその直販体制の確立と地域コミュニティをもとめてー

- ・ 桃の主産地に立地し、おいしさや安全性を追求し、法人設立依頼、規模拡大を図り、大規模果樹園の経営を確立してきたことは素晴らしいことと思う。
- ・ 自ら生産した桃、ぶどうをすべて自ら直接販売先を開拓し、安定取引を築いてきたことは一朝一夕に達成できることではない。他の認定事業者の参考になるのではないか。
- ・ 大規模果樹園経営を確立し、次の新たな事業展開として、雇用労働力の年間平準化をめざし、あんぽ柿や干しいもの製造販売という発想が他の認定事業者の参考となる。
- ・ 直売店兼クッキングスタジオは、今後、本格的に取り組まれるが、収益性より、地域コミュニティとしての位置づけられると思う。消費者においしさ、料理体験、食の楽しみを提案する場として期待される。
- ・ 直売店は、生鮮品や加工品の品揃えが課題であり、近隣の生産農家も含めて、桃農家としてのこだわりを提案すべきである。

13 青果 関東地域 「大規模観光果樹園と高級果汁のODM事業の展開」

1 経営の方針・考え方

- ・ りんごの本物のおいしさにこだわり、消費者に提供すること。そして自社農場の栽培面積を拡大し、自社農場ブランドの認知度を高めること。
- ・ 国産高級果汁の製造業者として、商品企画及び品質・衛生管理力を高めて、国内における競争優位を確立すること。

2 ビジネスモデルの確立—大規模なりんご観光果樹園と高級果樹のOEM事業の展開—

- ・ 大規模なりんご園農場の経営確立をめざし、りんごのおいしさにこだわり、土壌改良、品種改良を進める。地域は観光果樹園が集積しており、地域ブランド力がある。
- ・ りんご狩り集客のため、大都市部の旅行会社と提携し、直売店の観光バス受入体制を築く。また、直売店は生鮮品の他、果汁、ジャムなど加工品など品揃えを拡充し、自社農場ブランドの価値を高めている。
- ・ 主に国産原料を使用した高級果汁を企画開発し、高級スーパー、高級果物専門店、百貨店などに提案し、相手先ブランドとして供給している。販売先は食品関連の大規模な商談会などに出展し、開拓してきた。
- ・ また、全国各地からの国産果汁の受託加工業務も堅調となっている。
- ・ 高級果汁の ODM 供給に加えて、自社農場ブランドの高級果汁やジャムの製造販売に取り組み、順調な滑り出し。
- ・ 大規模な観光りんご園経営、高級果汁の ODM 供給、また、自社農場ブランドの高級果汁の製造販売という垂直統合のビジネスモデルの構築は他に例が少ない、競争優位な状況。

図 2-37 現在のビジネスモデル

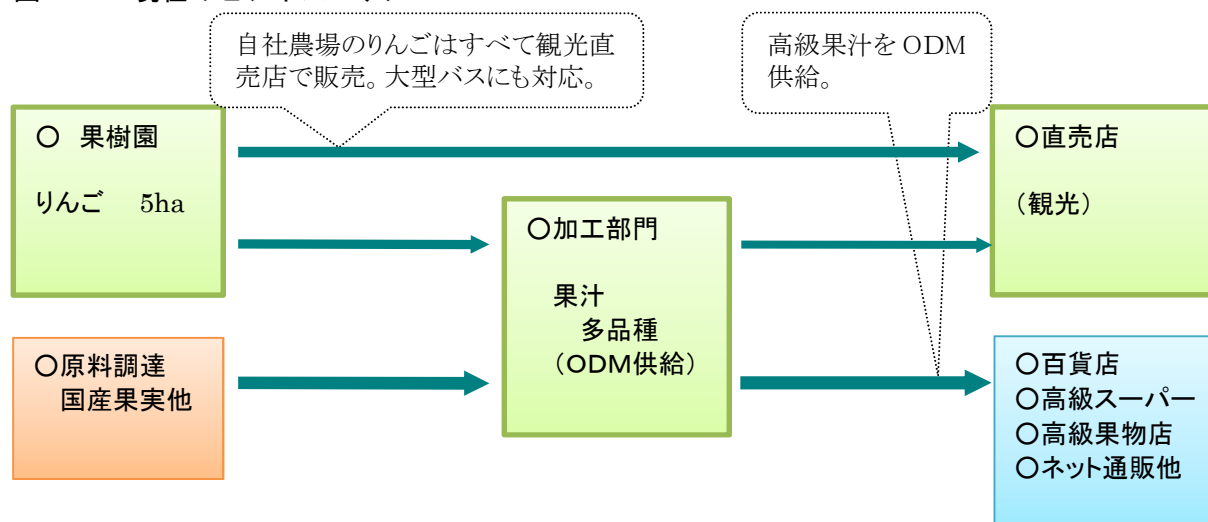


図 2-38 現在の経営発展段階

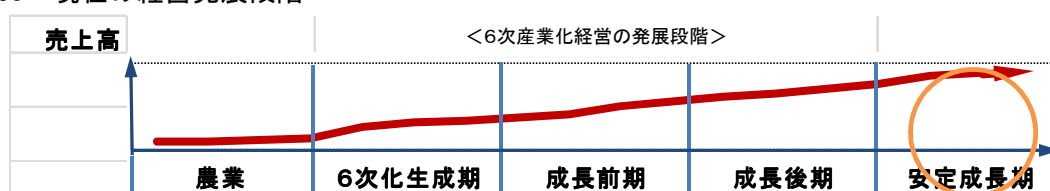


表 2-25 経営課題整理と今後の対応（りんご、果汁、ジャム）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> 観光りんご園は、成熟したりんごと素材のおいしさを活かした果汁、ジャム、加工品などおいしさへのこだわりがある。 果汁は国産原料の素材にこだわり、品質志向で競争力がある。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 観光りんご園は、大都市部の旅行業者との提携により集客を図り、直販体制を築く。 果汁は、自社農場など良質な原料を使用し、ODM 供給は品質競争力がある。 自社農場ブランドの果汁も直売店やネットショップで軌道にのる。 	自社農場ブランドの高級果汁、ジャムは、高級ギフト市場を主体に、引き続き、百貨店などとの連携が重要。
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 自社農場ブランドは、大規模りんご園及び高級果汁として消費者や販売先からの認知度が高まりつつある。 	<ul style="list-style-type: none"> 観光りんご園は、生産直売、集客ともに堅調であるが、今後も引き続き、プロモーションや園内イベントを行い、農場ブランド価値を高めることが重要。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> りんごは、おいしさと安心感へのこだわりから、土壌改良と成熟期に収穫。 果汁は良質な素材を使用した高品質志向・本物志向で、商品企画開発力を重視。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 大規模な観光りんご園経営及び高級果汁の ODM 供給がコアビジネスであり、加えて、自社農場ブランドの高級果汁の製造販売という垂直統合の優良なビジネスモデルをさらに強固な基盤を築くことが当面の目標。 	<ul style="list-style-type: none"> 高級果汁の ODM 供給の商品企画における人材の発掘・育成が大きな課題であり、社内外における研修が必要。 工場の業務・経営を把握するために月次単位、品目単位の収益管理の仕組みを導入し、生産性向上、経営改善に役立てる。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 観光りんご園と高級果汁 ODM 供給の規模拡大は現在の施設設備の範囲で、効率性や生産性を高めることが目標。 自社農場ブランドの高級果汁やジャムの製造販売は、今後、本格的に取り組み、収益をあげること。 	
7 経営指標	現在、財務諸表を作成。	
8 地域連携軸	自治体、団体などからサポートがある。	

表 2-26 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー	○				
	9 販売促進の方法と資材	○				
	10 情報発信・交流の方法	○				
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理		○			
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		○			

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-39 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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)			○			○			○
○	果樹園(生鮮品)	○					○			○

注:販売は果実飲料で高級スーパー、百貨店、高級フルーツ専門店、ネットショップなど

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー大規模観光果樹園の経営確立についてー

- ・ 果物の主産地に立地し、りんごの大規模栽培及びその観光果樹園の経営基盤を確立してきたことは素晴らしいことと思う。
- ・ りんごのおいしさへのこだわりは、明確であり、リピーターの多さにつながっており、観光果樹園の優良モデルとして、他の認定事業者の参考となる。
- ・ 大規模な観光果樹園プラス高級果汁の製造販売という高付加価値型の垂直統合のビジネスモデルの確立は、他の認定事業者の参考になるのではないか。

B氏 ー高級果汁のビジネスモデルの確立についてー

- ・ 国産の素材を活かした高級果汁を企画開発し、相手先ブランドとして、高級スーパーや高級果物専門店などに供給するビジネスモデルを築いてきたことは素晴らしいこと。他に競争相手が少なく、国内の高級果汁の市場で優位に立っていると思う。
- ・ 果物の有力産地としての立地を活かし、観光果樹園と高級果汁の事業展開において、自社農場のブランド価値を構築しており、このことは競争優位戦略としてのモデルとなるのではないか。

14 青果 東海地域 「金時生姜の特徴をいかしたショウガ飲料の製造販売」

1 経営の方針・考え方

- ・ 伝統的な製法でつくる、品質の向上を日々目指した商品の提供
- ・ そのため、日本の風土、水、土壌で確立された品種である金時生姜の認知度の向上
- ・ 食を通じて消費者とのコミュニケーションを図り感動を共有すること

2 ビジネスモデルの確立ー金時生姜を基盤とした事業展開ー

- ・ 現在、金時生姜については愛知・三重・静岡の農家 25～26 戸と契約し、生産を委託している。金時生姜は日本独自の品種で、その栽培方法は他の生姜とは大きく異なり、繰り返し同じ土壌で栽培するとその品質が低下してしまうため、一度使用した畑は、約 5～8 年程休ませている。
- ・ 金時生姜の販売先は、高級スーパー、大手百貨店、消費者直販が売上高の 80%を占め、20%は東京及び大阪中央卸売市場に出荷している。また、加工品として梅酢漬け、ジャム、粉生姜を製造しており、高級スーパー、大手百貨店、消費者直販が販売先となっている。
- ・ 平成 24 年 8 月より 20～40 代の女性を主ターゲットにした気軽に飲めるショウガ飲料を開発し、金時生姜の特徴をいかした他にないドリンクとして既存の販売チャネルである百貨店や自社ウェブサイトなどを最大限活かして販売に取り組み、経営基盤の強化を図っている。

図 2-40 現在のビジネスモデル

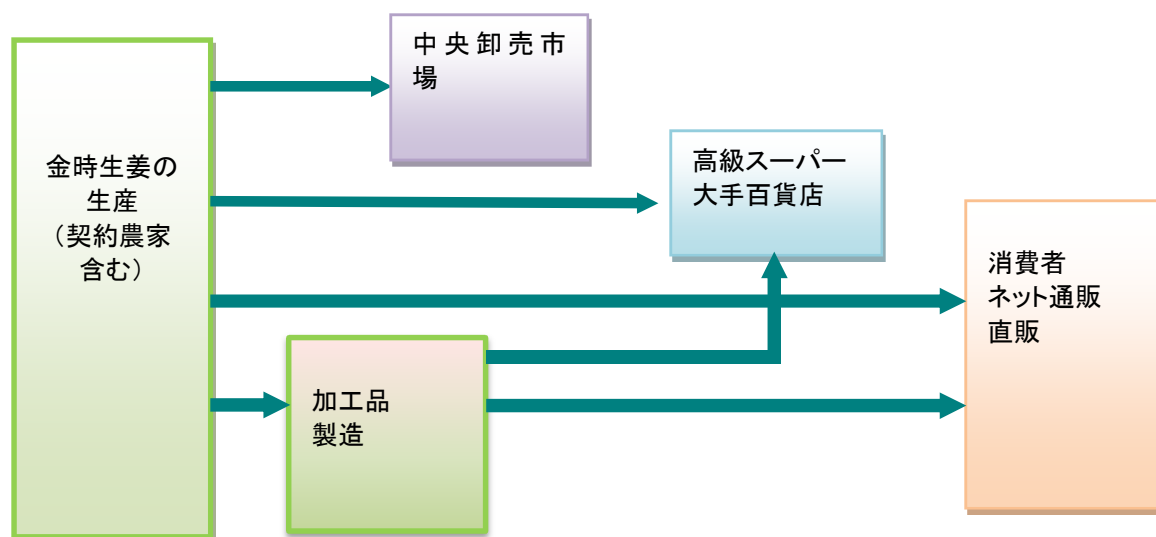


図 2-41 現在の経営発展段階

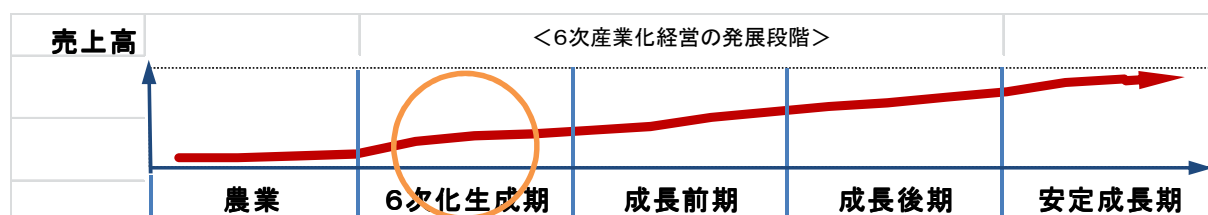


表 2-27 経営課題整理と今後の対応（金時生姜を中心に）

	課題整理(現時点の強み弱み)	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> 金時生姜の商品力は、主要産地なので他産地との競争力は極めて高いと思われる。 	<ul style="list-style-type: none"> 金時生姜そのものの認知度を高める必要がある。
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 高級スーパー、大手百貨店、消費者直販の3つのチャネルを開拓し、価格、商品価値を提案している。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後、加工品事業を軌道に乗せるには、戦略を検討する必要がある。
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 何度かTVに出演したり、取材を受けたりした結果、農園の認知度が浸透しつつある。 商品パッケージ、チラシなどやホームページによる情報発信において、農園ブランドの価値向上に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後も食料品供給を主体の事業展開に取り組むため、より、農園ブランド価値を高める工夫を検討する必要がある。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 主要産地の特徴をいかした栽培により品質の高さをアピールしている。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営規模拡大に伴い、取引先の増加も想定し、GAP や HACCP などのシステムを導入する必要がある。
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 高級スーパー、大手百貨店、消費者直販の3つのチャネルを開拓してきたが、主力は消費者直販であり、年々拡大してきた。 加工品はまだ、取り組みはじめて数年であり、軌道にのりつつある。 	<ul style="list-style-type: none"> 直近の目標として金時生姜のさらなる認知度の向上。 金時生姜生産の規模拡大における施設設備の更新、事業計画、マネージメントをいかにして実行するかが課題。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 金時生姜の経営規模を現在より拡大する目標を設定。 加工品の製造販売も利益を確保するための方策を検討 	<ul style="list-style-type: none"> また、加工品の販売も消費者直販のウエイトをいかにあげるかが課題。
7 経営指標	<p>現在、財務諸表を作成しており、今後、事業展開(規模拡大)に伴う、経営計画について具体的に詰める予定。</p>	
8 地域連携軸	<p>地域の自治体、機関、団体から以前行われていたサポート体制がなくなりました。</p>	

表 2-28 経営課題の抽出（金時生姜を中心に）

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー	○				
	9 販売促進の方法と資材	○				
	10 情報発信・交流の方法	○				
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理				○	
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理	○				
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			○		

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-42 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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	○				○			○	
○	農業	○							○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 一金時生姜の評価と今後の方向性一

- 商品のブランド化について、木村農園のブランド化とともに金時生姜のブランド化・知名度向上も意識しながら取り組むべきだ。
- ネット通販の活用をさらに進めるべき。その際、木村農園あるいは金時生姜の知名度やブランド価値を高めるために利用することを常に意識してサイト構築の方が良い。
- ネットユーザー以外の高齢者等も顧客対象であることを鑑みると、カタログを年に1度は更新して、非ネットユーザーには郵送することも必要ではないかと思われる。
- 価格設定の基本的な考え方を価値前提とする。価値前提は「これだけの価値がある」「これくらいで売らないと生産者が報われない」という価値を前提とした価格設定である。

B氏 一金時生姜製品の直売の可能性一

- 加工部門等委託できる部分は委託した方が経営リスクを回避できるのではないかと。
- 事務所内で客が購入できるような簡単な店舗を作ってはどうか。
- 私の農園ではミニトマトを栽培しその加工品も販売しているが、木村農園の苦労は良く理解できる。農産物は不作もあり価格も乱高下するので、常に不安である。

15 青果 近畿地域 「青ネギのカット加工機能内製化の取り組み」

1 経営の方針・考え方

- ・ 組合員の資質向上と相互の連携
- ・ 生産の安定を図るための栽培技術の研究
- ・ 耕作放棄・遊休農地が問題となっている昨今、担い手となる農業者の育成と、新たな就農者の受け入れなどで、地域の農業振興に役立つような活動を目指している。

2 ビジネスモデルの確立ー青ネギを主体に、カット加工品の製造販売の展開ー

- ・ 元々周辺市域には青ネギ生産が皆無であったが、組合の前身である2軒の農家が細々と開始した。その後、組合が主体となり青ネギの産地づくりに取り組み、地歩を築いた。
- ・ 現在、日量400kgの青ネギを生産しており、スーパー、業務向け、食材卸、卸売市場、飲食店等に供給している。
- ・ 青ネギのカット加工機能の完全内製化により、出荷量及び売上規模の拡大を目指す。

図2-43 現在のビジネスモデル

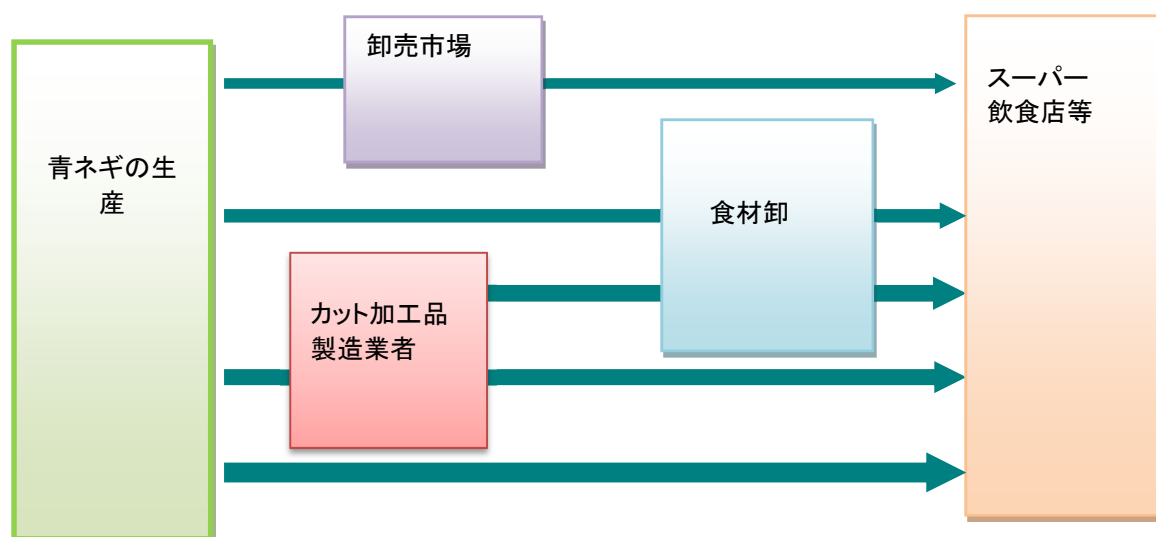


図2-44 現在の経営発展段階

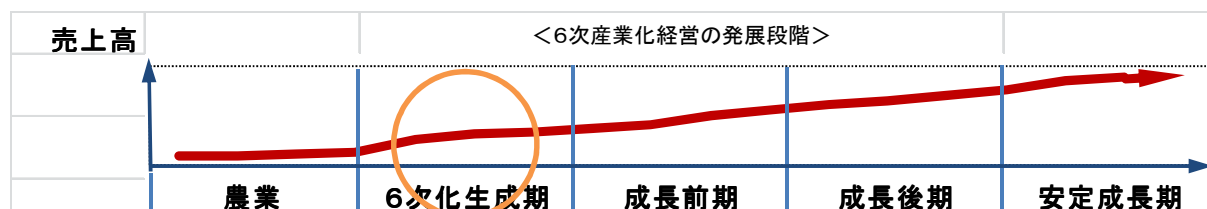


表 2-29 経営課題整理と今後の対応（青ネギ、カット加工品）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> 青ネギは鮮度が重要なので、早く回転させる必要がある。 年に3回収穫でき、九条系ネギより葉肉が厚い 加工工場を3カ所設置することにより、周年出荷が可能となった。 	<ul style="list-style-type: none"> 青ネギという特性上、訴求が地味なので改善が必要 輸入品と競争可能なコスト体質の実現
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 専属加工・販売会社との一体化の実現 端境期のフォローを目的とした冬期専用ハウスによる生産の実現 	
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 取引先から九条ネギの対抗策として、商品のデザインや販促方法等について要望されている。 	
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 組合員には栽培基準を課しており、定期的に勉強会も実施している。 鮮度や日持ちは特に気をつけている。 	<ul style="list-style-type: none"> 栽培基準を課しても品質にばらつきがある。
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 苗生産からカットねぎ製造販売の一貫体制の形成。 一貫体制により廃棄部分を減らし、原料としての有効活用及び収益性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 青ネギカット部門における収益改善のため、価値の見直し、商品の絞り込み、品揃え
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 組合の専属販売会社グリーンファームズ（株）のさらなる活用 	<ul style="list-style-type: none"> 組合員相互の役割分担により、端境期を埋める。
7 経営指標	現在、財務諸表を作成しており、経営分析に活用している。	
8 地域連携軸	<ul style="list-style-type: none"> 地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。 組合自身で体験学習を呼びかけており、新規就農を推進している。 	

表 2-30 経営課題の抽出

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー			○		
	9 販売促進の方法と資材	○				
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲			○		
	13 原料の品質・衛生管理			○		
	14 商品の歴史・風土・文化の背景			○		
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理			○		
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-45 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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	○							○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 -青ネギの評価と今後の方向性-

- 品質管理体制を確立して、品質を『高位安定』させること。そのためには、一定の基準を設けて組合員を3ランク程度に区分けし、単価も違えるようにする。これにより、下位にランクされた組合員は脱退する可能性もあるが、フロントランナーとなり得る上位ランクの組合員を大切にし、下位でも考え方を理解して付いてきてくれる組合員とともに取り組むべきである。
- 並行して生産量を増やし産地化すると共に青ネギをブランド化すること
- 品質とブランドを武器に販路開拓すること。例えば営業担当を設けて、外食産業(FC本部)、食品スーパー、給食・配食・弁当などの業界にアプローチしてはどうか。

B氏 -新たな販路開拓の可能性-

- 消費者への認知度向上のために独自のロゴマーク等を作った方が良いのではないかと。
- 近場の道の駅や直売所等、新たな販路を模索すべきではないかと。そこで鮮度や品質の良さをアピールすべきである。

16 青果 近畿地域「新たなスイーツ商品の開発と新タイプの直売所における販売戦略」

1 経営の方針・考え方

- ・ 品質にこだわった高級商品の製造販売を目指す
- ・ そのため、地域の環境保全を考えた農業の推進
- ・ 農産物の安全性と信頼性の回復に努め、流通の仕組みも農産物流通の基本である”地産地消新鮮なものを食卓へ”を目標に進め、”地域密着型農業”を目指す

2 ビジネスモデルの確立 ―主力商品「夢そば」を軸にした事業展開―

- ・ 当社の米、そば、大豆、野菜などの生産にはほとんどこだわっており、「農薬を使わない」から「農薬を使わなくても良い」農法へと転換している。また、当社で販売している米は「兵庫安心ブランド」に認定されている無農薬栽培米から低農薬栽培米ばかりである。
- ・ 主力品目のそばについては、経営耕地面積が法人化した平成11年には42ヘクタールであったのが、現在は75ヘクタールに拡大している。生産されたそばは、企業と連携して「夢そば」「夢そばもろみ」などプライベートブランドの商品を開発し、大手スーパー及びデパートなどにも販路を拡大している。その販売金額も年々増加しており、年間売上高1億5,000万円のうち加工品の占める割合が約4分の1にまで達している。
- ・ 加工品については自社では一切行わず、地元の企業に委託している。その利点は設備投資が必要ないのでリスクも少なく、委託している加工業者は高い衛生基準を備えているため、県の「兵庫県認証食品」という認証を取得して販売することができる。
- ・ また、米粉を使用した商品開発と加工体験を実施するため、(財)日本穀物検定協会の「米粉食品指導員」の資格を取得し、米粉の基本的な特性を知ることによって、他にない商品作りや指導が可能となった。
- ・ さらに、農家レストラン、直売所及びコテージ村の運営も手がけており、食材や加工品の提供、「米粉クッキング教室」及び「蕎麦打ち体験」等のイベントも実施している。
- ・ 今後は、イチゴやメロンを原料としたスイーツを開発し、観光体験ハウスを兼ねた新たなタイプの直売所を併設し、スイーツやフレッシュジュースを提供できる場を構想している。

図2-46 現在のビジネスモデル

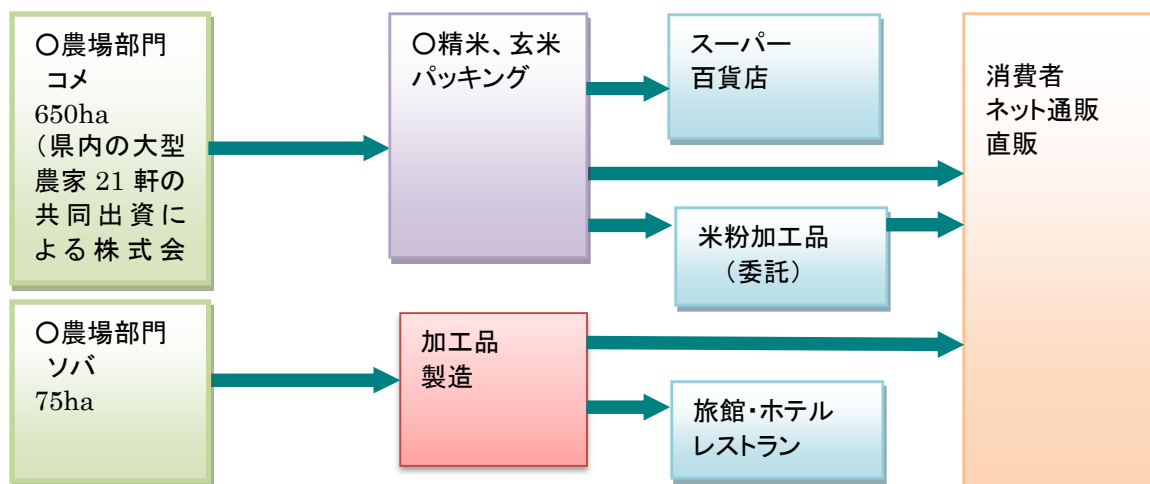


図 2-47 現在の経営発展段階

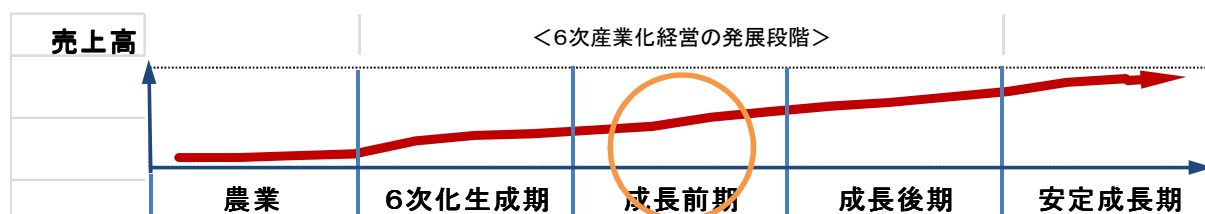


表 2-31 経営課題整理と今後の対応

	課題整理(現時点の強み弱み)	今後の課題と対応
1 商品力	・ 主力商品であるコメはコシヒカリを始め、約 20 品種を栽培しており、水稲 33ha のうち、10ha は県の「安心ブランド認証」を受けている。	
2 市場戦略	・ 市場での評価は高く、安定した販路を確保し、価格、商品価値を実現している。	
3 コミュニケーション	・ 体験農業、田んぼアートなどユニークな活動を通じて情報発信に力を入れている。	
4 生産・製造のこだわり	・ 土づくりを重視し、極力農薬・化学肥料を使わない栽培により品質の高さをアピールしている。	
5 ビジネスモデル	・ コメの販売は自社による直販となっている。スーパー・百貨店、消費者へのネット通販が主な販売先となっている。 ・ 蕎麦は飲食店でのメニューとして、また特産物として乾麺を開発して売店、スーパー、コンビニ等で販売している。	・ 直近の目標として自社商品のさらなる認知度の向上。 ・ 自社生産の規模拡大における施設設備の更新、事業計画、マネジメントをいかにして実行するかが課題。
6 成長戦略	・ 今後、スイーツカフェ形式の直売所を併設し、米粉を使ったスイーツを提供する予定である。	・ また、加工品の販売も消費者直販のウエイトをいかにあげるかが課題。
7 経営指標	現在、財務諸表を作成しており、今後、事業展開(規模拡大)に伴う、経営計画について具体的に詰める予定。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体から雇用、産業発展及び観光振興の各分野においてサポート体制ができている。	

表 2-32 経営課題の抽出

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー	○				
	9 販売促進の方法と資材	○				
	10 情報発信・交流の方法	○				
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理	○				
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-48 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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		○				○		○	
○	農業	○							○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー自社ホームページの今後の方向性ー

- ・ 当社サイトは、必要な項目をほぼ全てカバーしてあったので網羅性は高いと思うが、各項目での説明が浅い（ボリュームが少ない）と感じた。事実は整理されて記載されているが、情緒的・感性的な記述が少ないという印象だ。農作物の高付加価値販売という観点から、生産者の横顔やこだわりを紹介してもらおうと消費者には分かってもらい易いのではないかな。
- ・ デザイン・ポリシーの観点から当社で多数のチラシを制作しておられるのを見て、発信するメッセージとイメージの一貫性が必要だと思った。

B氏 ー直売所の今後の将来性についてー

- ・ 農作業現場に於いては、季節的にまた作物的に 集中した農作業に対し援農ボランティア等の対応と都市住民との交流を促進して、新たな顧客の獲得と併せて活用出来たらと思う。
- ・ 販売促進と集客対策、また新規雇用対策等を併せて、直売所の充実を計画されているので、少量、多品目、販売期間の長い地場産品の開発と販売促進に期待する。

17 青果 中四国地域 「果樹生産・販売を主体に加工品の展開」

1 経営の方針・考え方

- ・ 果樹生産の安定経営がすべての事業展開の基盤である。
- ・ 有機JAS認証（生産行程管理者、加工）で安心・安全を訴求

2 ビジネスモデルの確立ー果樹生産を主体に加工品の展開ー

- ・ 果樹生産は、温州ミカンを主体に柑橘類を約7haである。
- ・ 自家製のぼかし肥料、草生栽培による農薬、化学肥料を一切使用しない栽培方法。
- ・ 売上は金額ベースで果樹生産が7割強、加工品が3割弱である。柑橘類は大手生協を主体に、百貨店（カタログ）、自社のHPなど直接販売（全国に2000名ほどの顧客）。加工品はピールやマーマレードが主力で、首都圏の高級洋菓子店、市内の直売所、直販などとなっている。
- ・ 生協や都内の洋菓子店などは県から紹介していただいた。農薬を使用していた時には農協への出荷がほとんどであったが、有機栽培に取り組むことにより販路が大きく変わった。
- ・ 安全だけでなく、おいしさへのこだわりもある。みかんの糖度は毎年最低12をマークしている。今年度は糖度16をマークし、直販顧客からのリピートが相次いだ。顧客は商品の出来に対してとても敏感である。
- ・ このように、食の安全とおいしさへのこだわりにより、販売先からの信頼を確保することにより、経営安定を築いている。

図2-49 現在のビジネスモデル

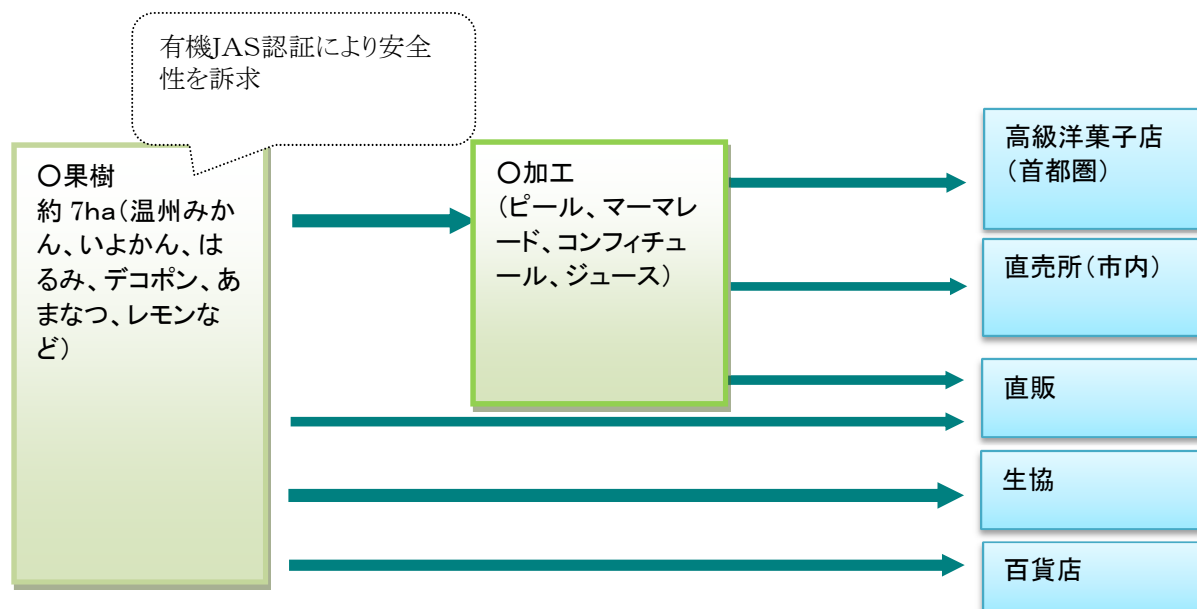


図2-50 現在の経営発展段階

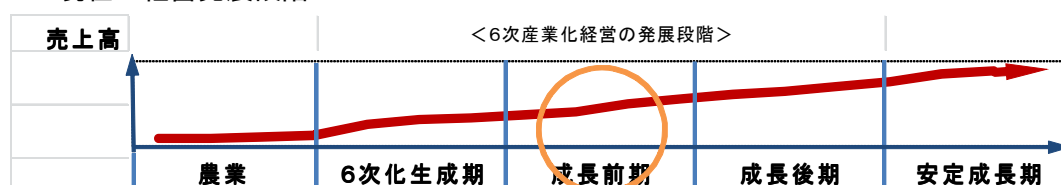


表 2-33 経営課題整理と今後の対応

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> 果樹は、有機JAS認証で食の安全とおいしさへのこだわりにより、差別化があり、販売先からの信頼を確保。 加工品製造は自社果実を使用して、首都圏の高級洋菓子店を主体に販路を確保。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 果樹は、安心安全を訴求して生協主体に販売。加工品は高級洋菓子主体にハイエンド層をターゲットに販売。 	
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 果樹は取引先から信頼を確保しており、販路は安定。 情報発信が不定期更新のブログのみ。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報発信不十分で、HPの更新を計画。また、フェイスブックが未活用のため、活用を模索
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 有機JAS認証で安全性を訴求。 おいしさにもこだわり、糖度12を最低限確保。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 果樹生産は年によって収穫量にばらつきがあるものの、販売は安定している。 収穫は冬季～春までがピークで夏場の作業が極端に少ない。周年での生産体制を模索 最も販売量が多い販売先は生協で、原価計算を基に算出した売値なので収益安定に寄与している。 加工品は注文があってから製造する受注生産方式をとっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産部門の周年化を図る。具体的には柑橘の晩成品種を導入したり、果樹以外の栽培にも着手する 果樹生産拡大に伴い、生産を任せられる人材の育成が急務
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 生産部門の経営安定を基盤としており、耕作放棄地3ha新たに引き受け、果樹生産を拡大する。 加工品の品数を増やすが、あくまでも果樹生産をメインに品質の高いものを生産する。 今後の加工品開発は、高齢層向けの日本、若年層向けは海外と棲み分ける。 <ul style="list-style-type: none"> 果樹生産にプラスして観光や飲食店経営を模索中。 	
7 経営指標	現在、財務諸表を作成しており、前期は全体的に良好である。	
8 地域連携軸	地域の自治体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-34 経営課題の抽出

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー			○		
	9 販売促進の方法と資材			○		
	10 情報発信・交流の方法			○		
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知			○		
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理			○		
	14 商品の歴史・風土・文化の背景		○			
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	16 品質・衛生管理		○			
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題(強み弱み)抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場(流通チャネル)を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-51 現在の事業展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			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		○				○		○	
○	農業	○							○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー管理栄養士との連携による6次産業化の可能性ー

- ・ 現在、全ての果物かどうか分からないが、サイズ分けしていないとのことであった。以前は、有機栽培ということだけで市場の評価が高く、表面にススが付いていても受け入れられたが、今は磨いて欲しいというリクエストがあるという流れで考えると、有機栽培の競合商品も増えてきたので、有機栽培は必要条件ではあるが十分条件ではないということだと考える。今後、サイズ分け、等級分けのリクエストも十分考えられるし、先んじてサイズ分け・等級分けすることにより差別化・高付加価値化を実現することも可能かと思う。
- ・ 今回の6次産業化の対象商品である「有機コンニャク入り柑橘コンフィチュール」は、低カロリーや食物繊維の含有量が多いことを提供価値として若い女性をメインターゲットに販売する商品だと見受けられた。低カロリーであること、食物繊維など有効成分の含有量が多いことを定量的に示すために、管理栄養士と連携されてはどうかと思う。この連携により産学連携という価値と話題性も新たに生まれるのではないかな。
- ・ 当社と当社製品の全体的な価値を高めるために、高額商品を商品ラインナップに加えてはどうか。高額商品はあまり売れないと思うが、それがあることによって、「高額商品が当社と当社製品の価値を高めている状態」を創り出してはどうかと思う。
- ・ 販路のひとつとして、当社は既にネット販売に取り組んでいる歴史があり、2,000人の会員がいるということなので、ショッピングモールを使うことは考えず、会員数を増やすことに重点的に取り組まれてはどうかと思う。具体的には、自社サイトに誘導するために自社のFacebook ページを立ち上げること、メールマガジンの発行、PDF でダウンロードするタイプのニュースレターの定期的（月刊、各月刊、季刊など）な発行、ネット会員だけのキャンペーンや農園への招待などが考えられる。
- ・ また販売促進のひとつとして、ネット会員 2,000 人の増加によるミニコミ充実、ロゴマーク

の有効活用、イベントごとに丁寧に地元の記者クラブにプレスリリースにより情報発信すること、ネット上の情報発信を充実させることから始めてはどうか。

B氏 ー管理栄養士との連携による6次産業化の可能性ー

- ・ 当社は粗利益の確保、労働生産性が低いことが課題とのことだが、販売額確保の収穫量の向上・安定化、青果販売率を高める品質の向上をはかることが必要と思われる。
- ・ 当社では味・品質を高めるためSサイズ中心となり、隔年結果により収量の変動が30%程度あり、販売額・収益面が課題とのことだが、その対策方向として、求めるサイズと味・品質を両立する結実管理として、上部全摘果等もあるのではないか。
- ・ 柑橘の生産面では、収量/10aが低く、ゴマダラカミキリ被害、冬期に果実の鳥害が課題とのことだが、有機JASで使えるボーベリア菌による防除、株元へカルシウム塗布による耕種的防除も十分でないが可能である。ヒヨ鳥の鳥害対策は、被害が多発している品種は、30mmのネット被覆で防除が可能である。
- ・ 温州みかん、レモン、伊予柑、はるみ、はるか、デコボン、甘夏、八朔を、10~4月の半年間青果販売しているが、5~9月期の青果販売物がない面が課題であり、また柑橘のシリーズの中では、5月収穫の河内晩柑、6~7月収穫のバレンシヤ等端境期をカバーする品種の導入も課題である。地元販路対応として、端境期に野菜や他の落葉・夏収穫の果樹を導入することも方法で、青果販売品目・販売時期、加工食品の幅も広げることができる。
- ・ 取引先の生協等に一定以上の外観品質を求められ、外観による加工用果実が多く出ているが、有機JAS栽培においても、天然由来の特定農薬等の使用が可能で、重曹等を病害防除に使うことも可能である。
- ・ ホームページや取引先との連携があるが、情報発信力が弱いとのことだが、HPや取引先を通じた発信以外に、より以上に行政やJAを通じたメディアへ発信、市内の他の有機取り組み農家との横の繋がりによる盛り上がりも方法である。
- ・ 柑橘の園地が、傾斜地で10ヵ所以上に分散していることから、作業効率等が課題であるが、規模拡大の農地購入・借地にあたっては、園地条件と作業性も十分に考慮する。

C氏 ーブランド構築による6次産業化の可能性ー

- ・ 柑橘をJAS認証にこだわって栽培しており、差別化という点では大変優れていると思う。加工商品についても大変こだわりがあり、商品のクオリティーも大変高いように思う。
- ・ ただ、面談の中で、知名度、認知度と消費者へのアピール、発信が下手というように言っておられたが、今後の課題だと思う。
- ・ 当社において、加工商品のラベルデザインの統一性が必要ではないか、またどういう人をターゲットに商品を買りたいかを明確にする事、こだわりの部分をもっと前面に商品提案をすること、さらに現在取引しているところに提案型営業することが必要だと思う。
- ・ 農産物を売るか、加工品を売るか どちらかでまず絶対的な当社ブランドを作る事が大切だと思う。

18 青果 九州地域 「ミニトマトの高付加価値化及び新商品開発と需要拡大の取組」

1 経営の方針・考え方

- ・ 品質にこだわった高級商品の製造販売を目指す
- ・ そのため、地元の風土、水、安全を追求した生産体制の確立
- ・ 食と健康をテーマにした事業を展開

2 ビジネスモデルの確立 ー主力商品「ピーナッツもやし」を軸にした事業展開ー

- ・ 現在、トマト、椎茸及びピーナッツもやしについては、自社工場においてすべて施設栽培で生産している。生産工場は県内に1カ所、隣県に2カ所設置している。
- ・ トマトは自然光を活用したフィルム栽培を行っており、端境期となる夏場に出荷している。椎茸は冬場の鍋物等の需要増を見込んで日射量を制御して出荷調整を行っている。
- ・ キャベツ、たまねぎ及びにんじんについては、北部九州地域の規模の大きい農家と契約し仕入れている。キャベツはぎょうざメーカーへ、たまねぎは自社でのカット野菜の原料となっている。
- ・ 加工品については、ピーナッツもやしを使ったもやしキムチやマリネ等を製造し、さらにスープの素やデザートもOEM方式で製造を委託している。
- ・ 現在、商品アイテムは67アイテムに達しており近年急激に売り上げが伸びている。販売先はほぼ100%直販となっており、スーパー、外食、加工製造メーカーが主であり、通販による販売も行っている。
- ・ ミニトマトを原料とした新製品については、現在、「トマト酢」及び「ピーナッツもやしのトマト酢マリネ」についてはサンプルを作成中である。

図 2-52 現在のビジネスモデル

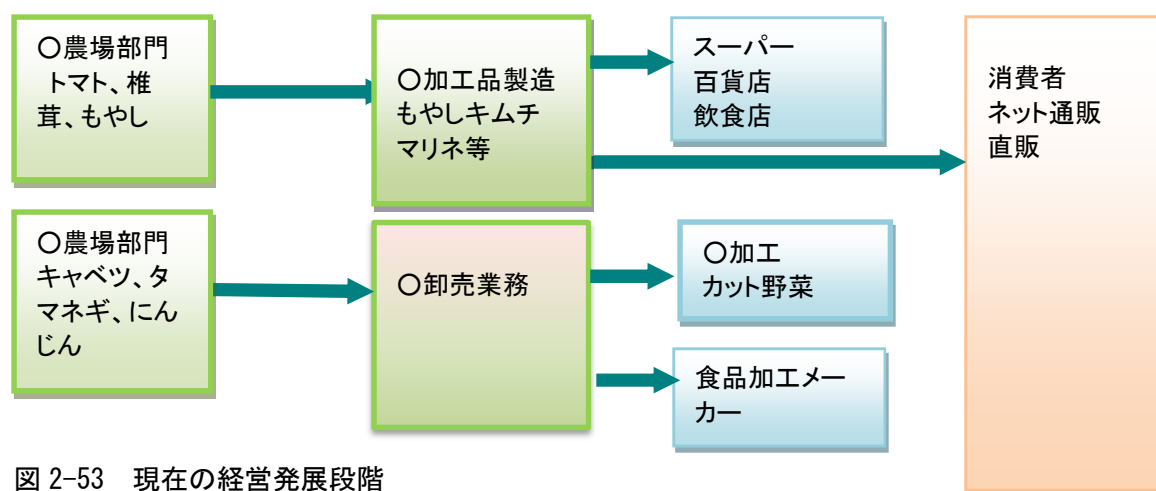


図 2-53 現在の経営発展段階



表 2-35 経営課題整理と今後の対応

	課題整理(現時点の強み弱み)	今後の課題と対応
1 商品力	・ 主力商品である「ピーナッツもやし」は特許を取得しており、独自のブランド商品としての評価は高い。	・ 供給が需要に追いつかない状況なので、さらなる生産力の向上が課題である。
2 市場戦略	・ 市場での評価は高く、安定した販路を確保し、価格、商品価値を実現している。	
3 コミュニケーション	・ 特定取引先以外での商品認知度が低い。	・ さらに消費者に周知する必要がある。
4 生産・製造のこだわり	・ 自然の恵みをいかした栽培により品質の高さをアピールしている。 ・ トマトについては栽培記録を記帳している。	・ 経営規模拡大に伴い、取引先の増加も想定し、GAP や HACCP などのシステムを導入する必要がある。
5 ビジネスモデル	・ 販売はほぼ 100% 自社による直販となっている。外食、高級スーパー、加工業者等が主な販売先となっている。 ・ 元スーパー、外食業者の社長経験者を役員として登用し、営業力を向上させている。	・ 直近の目標として自社商品のさらなる認知度の向上。 ・ 自社生産の規模拡大における施設設備の更新、事業計画、マネジメントをいかにして実行するかが課題。
6 成長戦略	・ 今後、加工品の製造販売において利益を確保するための方策を検討中。	・ また、加工品の販売も消費者直販のウエイトをいかにあげるかが課題。
7 経営指標	現在、財務諸表を作成しており、今後、事業展開(規模拡大)に伴う、経営計画について具体的に詰める予定。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体から雇用、産業発展及び観光振興の各分野においてサポート体制ができています。	

表 2-36 経営課題の抽出

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材		○			
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知			○		
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理		○			
	14 商品の歴史・風土・文化の背景		○			
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理		○			
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-54 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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	九ミ 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(施設栽培)		○						○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー当社商品の評価と今後の方向性ー

- ・ 技術的な側面において、「ピーナツもやし」は、もやしの概念の範疇から飛び出た嗜好品もやしを育てた技術面の改革、所謂、工業的生産技術に特化した力のある商品であることを評価する。
- ・ 経済的な側面において、消費者の購買意欲をました新規的なもやしは、経済的な面においても一般のもやしの10倍の価格であり、優れて経済的な側面がある。
- ・ 社会面側面において、もやしを都市部大手百貨店で販売するマーケティングをとり、社会的な力を応用した嗜好品購買パターンを生ずるなど食品業界のホットな話題をもたらしている。
- ・ 以上のように、市場の流れを見極める当社の明快な経営力は優れており、「ピーナツもやし」を切り口に市場を開拓した当社は追従する商品開発により、より堅固な6次産業化を進め、トマト酢の開発を展開しようとしている。
- ・ 特に「ピーナツもやし」は、単純明快なネーミング、楽しく、斬新で面白い商品であり、おいしそうなワクワク感をイメージさせる。都市部百貨店でのトップダウンとボトムアップの販売手法、ファン利用の経営術などを見れば、次なるトマト酢の開発も楽しみが持てる。
- ・ 近隣の町との連携によるトマト酢の展開は、「ピーナツもやし」のような商品力(味覚の訴求力など)がトマト酢自体にはないとのことなので、町の地域力を活かしたコミュニティデザインの手法をとると良いのではないかと考えられる。

B氏 ー6次産業化の今後の将来性についてー

- ・ ベンチャー企業として農業生産～加工～流通～販売までを一元的に確立されており、ヒット商品としてピーナツもやしを柱に先見性を持ち取組んでいる。
- ・ さらに新たなターゲットとしてミニトマトのフィルム耕法に目をつけ、先行して試験生産

を行い、加工品開発もすでに実証段階に来ていることからその実行性は素晴らしいものだと思う。

- 6次産業化のポイントとして加工品の新たな商品開発に加え、地域の活性化および雇用の創出が図られることが挙げられる。当社では隣県内に工場を構え、新しいミニトマト生産技術の確立による生産の安定、加工製品であるトマト酢などの更なる改良をすすめており、地域の特産品トマトからトマト酢の商品化もはかっている。このトマト酢の原液だけでなく更に需要が高める新たな商品開発へのチャレンジを行うことで6次産業化事業を実現することができると感じている。
- 今後も、ベンチャー企業のもつ斬新性と実行力を十分発揮して、地域農業のけん引役として更なる活躍を期待する。

19 青果 九州地域「ショウガ調理液の商品開発と新たな販売ルート構築に向けた取組」

1 経営の方針・考え方

- ・ 品質にこだわった高級商品の製造販売を目指す
- ・ そのため、地元の風土、水、安全を追求した生産体制の確立
- ・ 食と健康をテーマにした事業を展開

2 ビジネスモデルの確立 ー受注生産の仕組みの構築ー

- ・ 平成 11 年の法人化以降、地元産のサツマイモや生姜などの事業化に取り組み、年間生産量はサイマイモが 200 トン、生姜が 60 トンとなっている。特に、サツマイモでは茎葉専用品種「すいおう」を育成当初から苗の普及を全国的に展開している。
- ・ 平成 23 年度の売上高は 9,000 万円あり、24 年度は 1 億 6,000 万円を見込んでいる。
- ・ 加工事業では焼酎麹用サツマイモダイスを製造販売し、また生姜汁やパウダーなどの原料供給の産地化を図っている。
- ・ そのような加工事業が展開できるのも、自社での 30 種類を超えるサツマイモ苗の生産技術が確立されており、その種苗も販売している。近年、バイオ工場を新設し、イチゴ、ニンニク、生姜などの種苗生産も開始することになった。
- ・ 加工品については、有機 JAS の認定を受け、安心・安全という付加価値を付けた商品の提供を目指している。
- ・ 生産体制は、原則受注生産方式となっている。その背景には、自社の技術が他社ではできないため需要者からの信頼を勝ち得ていることによる。需要者としては健康食品メーカー、種苗メーカー、または加工業者が挙げられる。
- ・ 今後は、健康食材として注目されている生姜に着目し、すでに市場に出回っているチューブタイプや粉末タイプのものでなく、付加価値という観点からも高濃度の調味液の製造販売を構想しており、具体的に進めつつある。また、ゴーヤを東南アジアへ輸出することも考案中である。

図 2-55 現在のビジネスモデル

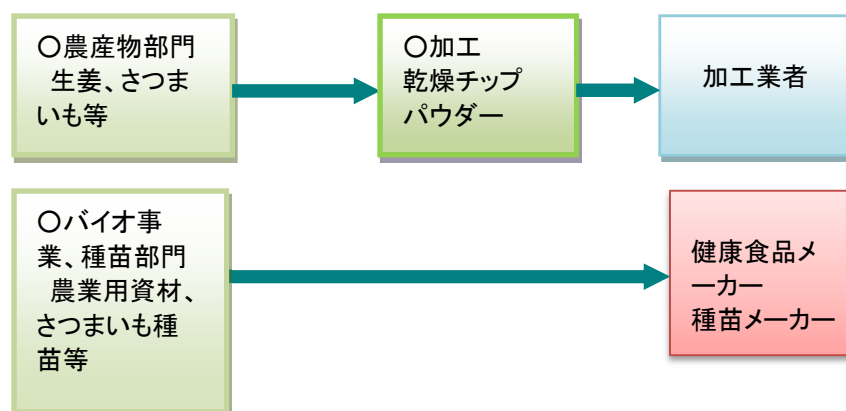


図 2-56 現在の経営発展段階

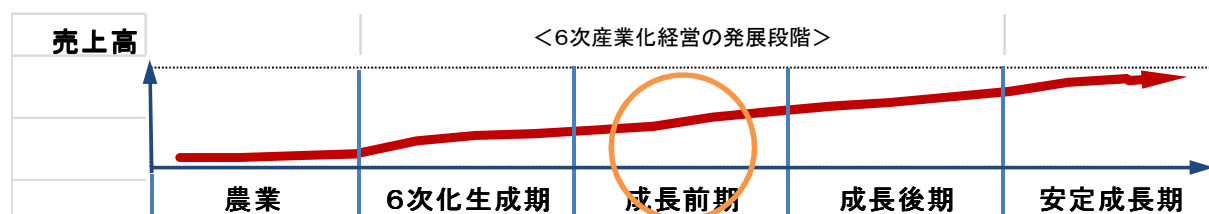


表 2-37 経営課題整理と今後の対応

	課題整理(現時点の強み弱み)	今後の課題と対応
1 商品力	・ 主力商品である「種苗」は、許諾権を確保しており独自のブランド商品としての評価は高い。	・ 既存の取引先を継続しているため、新たな顧客獲得のための対策が必要である。
2 市場戦略	・ 市場での評価は高く、安定した販路を確保し、価格、商品価値を実現している。	
3 コミュニケーション		
4 生産・製造のこだわり	・ 自然の恵みをいかした栽培により品質の高さをアピールしている。 ・ 加工品については有機 JAS を取得しており安心・安全な商品の提供を目指している。	
5 ビジネスモデル	・ 受注生産のため販売はほぼ 100% 自社による直販となっている。健康食品メーカー、種苗メーカー、加工業者等が主な販売先となっている。	・ 直近の目標として自社商品のさらなる認知度の向上。 ・ 自社生産の規模拡大における施設設備の更新、事業計画、マネジメントを
6 成長戦略	・ 日頃より、経営コンサルタントによる指導を受けている。	いかにして実行するかが課題。 ・ また、加工品の販売も新商品の開発
7 経営指標	ようやく財務諸表を作成できる体制になり、一元管理できるようになった。今後、経営指標の「見える化」を実施できればと模索中である。	に伴って消費者直販のウエイトをいかにあげるかが課題。
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体から雇用、産業発展及び観光振興の各分野においてサポート体制が弱いと感じている。	

表 2-38 経営課題の抽出

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー	○				
	9 販売促進の方法と資材	○				
	10 情報発信・交流の方法	○				
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理	○				
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		○			

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-57 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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(種苗含む)		○						○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー地域ブランド化による生姜の6次産業化の可能性ー

- ・ 技術的な側面において、生産、加工する能力のある法人であり、経済的な側面において、受注生産で確実な利益の取れる体制となっており、社会的な側面において、有機や農薬不使用に特化できる農業法人である。
- ・ 生姜の調味料や加工品は多数出回っており、あまり飛び出た商品にはなりにくい。しかし、生姜の農薬不使用栽培は全国的にも少数であり、また、生産地の当地は南国な空気、景観、磯遊び、自然の満喫できる場所であり、以上の特性を考えると、生姜の6次産業化は地域ブランド化を併せた仕組みを取ることが可能ではないか。
- ・ ごっくん馬路村のような柚子ジュースのような、ジンジャーカフェを展開にしたブランド化、グリーン、ブルーツーリズムを掛け合わせた地域6次産業化を展開すると面白い。

B氏 ー情報発信力の強化による当地ブランドの構築の必要性ー

- ・ 当社の主力である「さつまいも」は苗から青果さらに加工製品と一貫した取り組みがなされ経営の母体となっており、なによりメリクロン技術による安定栽培は大きな強みとなっている。
- ・ 今回のしょうが液の開発についてはコスト面での課題があるようだが、健康志向、有機栽培などのキーワードから大変有望な商品であると思う。すでに原液をさらに加工したジンジャー製品の開発を進めるなど工夫がなされている点でも感心した。また、特産品をあつめた名人会を組織し販売にも独自性を出しており情報発信にも力を入れている。
- ・ 更なる情報発信力強化のためには地元人が集まる仕掛けも必要だ。その点では直売店の設置は効果があると思う。直売店では季節ごとにそこへ行かなければ味わえない商品を揃えることが必須条件となる。
- ・ 今後は当地ブランドを確立する意味において、特産である「土もの」でつくる加工品群の安定生産と販売戦略を行政及び関連業種と連携し推し進めるべきである。また、過疎化の対策としては商品力にくわえグリーンツーリズム事業をからめることで地域の活性化につながるのではないかと。

20 畜産 北海道地域 「酪農を主体に農家レストランの展開」

1 経営の方針・考え方

- ・ 牧場（酪農）の安定経営が事業展開の基盤である。
- ・ 牧場の資源を活かした農家レストランを経営し、地域内外の消費者に価値を提案すること。
- ・ 農家レストランを起点として、地位社会の価値を共有する取組を実践すること。

2 ビジネスモデルの確立ー酪農経営を基盤として農家レストランを経営ー

- ・ 12年前に法人化し、現在、乳牛 270 頭を飼養し、うち、搾乳牛は 150 頭である。酪農経営は飼料高や乳価の変動など外部要因の影響も大きいですが、計画的な設備更新、技術の向上、労働力の効率化などにより収益性を改善し、アグリビジネス参入の基盤となっている。
- ・ 農家レストランを牧場入口に開店。農家レストランのメニューは、自家産の牛乳乳製品や短角牛を活かした洋食主体である。近隣に飲食店がきわめて少ないこともあり、冬期を除いて来客数が徐々に増加している。
- ・ 地域内外の消費者に牧場の資源を活用した食を提案することを目的とした農家レストランは、酪農教育ファームやフットパスなど地域コミュニティ活動も売上に寄与している。
- ・ また、牛乳乳製品を活用した洋菓子の製造（委託）販売にも取り組んでいる。農家レストランや地域が取り組むフェアイベントなどで販売している。

図 2-58 現在のビジネスモデル

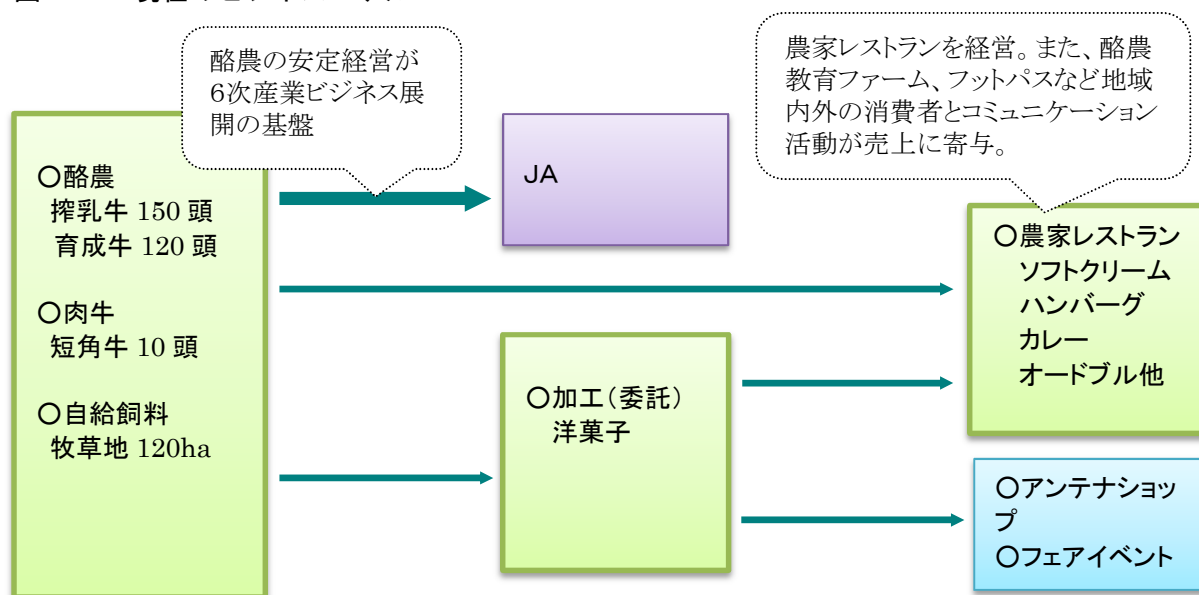


図 2-59 現在の経営発展段階

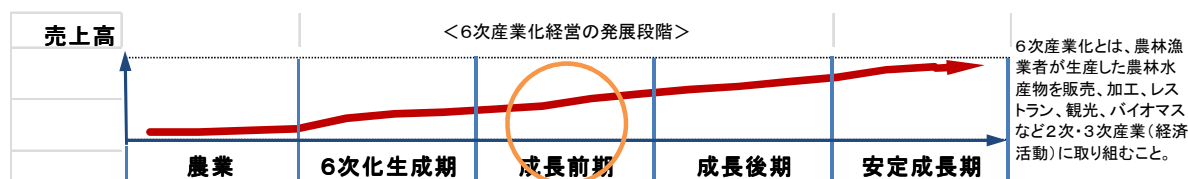


表 2-39 経営課題整理と今後の対応（農家レストラン）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> 農家レストランのメニューは、自社牧場で生産した牛乳、牛肉など素材の良さを活かしたものとなっている。レストランのインテリア、メニューも牧場らしいイメージを醸成している。 洋菓子は、自社牧場の原料を使用し、外部委託により製造している。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 農家レストランは、地域の消費者、また、観光客などで春から秋にかけての集客は概ね順調だが、冬期が課題となっている。 洋菓子はまだ少量生産の段階であるが、イベントフェアなどで販売は順調である。 	<ul style="list-style-type: none"> 牧場、農家レストラン、加工品のデザインは、牧場のブランドイメージで統一することで、さらにブランド価値を高める必要がある。
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 農場ブランドは地域のコミュニティ活動なのでかなり浸透しつつある。 牧場、レストラン、加工品のデザイン、説明文など統一感が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の囲い込み対策、また、集客のためのフェアイベントを定期的に打つ必要がある。
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 農家レストランのメニューや加工品は、自社牧場の素材を活かすこと。 	<ul style="list-style-type: none"> 加工品は牧場のイメージを象徴するようなもの1品を創造することが重要。
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 酪農という資源を活用し、農家レストランを軸に地域内外のコミュニティネットワークにより消費者に価値を提案するビジネスモデルといえる。 農家レストランは商圏人口が少ない中、また、冬期の収穫が難しいという課題に直面している。 	<ul style="list-style-type: none"> 酪農部門は、飼料価格や乳価の変動など外部要因が大きいが、飼養管理技術や効率化により収益をあげることが重要。 レストランのメニュー提案は自社牧場の素材を活かすことが基本。 従業員数が増加するなか、人材育成や各部門のマネジメントが課題。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 今後、農家レストランを新たに建設し、拡充するためには、集客対策、メニューの価値基準の見直し、人材確保・育成、マネジメントなどが課題。 	
7 経営指標	財務諸表を作成している。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-40 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材				○	
	10 情報発信・交流の方法	○				
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知		○			
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理		○			
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	16 品質・衛生管理		○			
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					

注：聞き取りをもとに経営課題(強み弱み)抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場(流通チャネル)を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-60 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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)	○				○		○		
○	酪農	○								○

注:販売は、委託製造の加工品の販売で農家レストランの直売、その他、イベントフェア、アンテナショップなど

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 -農家レストランの集客について-

- ・ 農家レストラン及び加工品（洋菓子、オードブル）の顧客は資産であり、囲い込みのためのサービスを行う必要がある。
- ・ 加工品は牧場のイメージを象徴するようなもの1品を創造することで、牧場ブランド価値を高める必要あり。
- ・ 農家レストラン、加工品事業を展開する上で、デザイン、ロゴ、カラーなど統一し、農場ブランド価値を高めることが必要である。
- ・ 農家レストランの集客は、新築拡充後は、特に冬期がかなり難しい。地域コミュニティ活動としてのフェアイベントの開催、観光客の集客などの工夫が必要である。

B氏 -農家レストランの売上構成について-

- ・ 酪農経営の安定していることが重要であり、その上で農家レストランの売上構成比を設定し、収益を確保することが重要である。
- ・ 農家レストランは、建物、内装、メニューなど良いと思う。
- ・ 酪農教育ファームやフットパスなど地域コミュニティ活動は、酪農の傍ら、しっかり取り組んでいることがよい。
- ・ 農家レストランは季節により、集客のばらつきが大きいので、集客のための定期的なフェアイベントを打つなど工夫が必要である。

21 畜産 東北地域「肉牛牧場を主体に観光牧場（イタリアンジェラート店）の展開」

1 経営の方針・考え方

- ・ 肉牛の安定経営がすべての事業展開の基盤である。
- ・ 観光牧場として、イタリアンジェラート店は、地域の人々のやすらぎの場を提供すること。
- ・ ジェラート店は、自社農場の加工品も品揃えし、直売

2 ビジネスモデルの確立ー肉牛牧場を主体に観光牧場（イタリアンジェラート店）の展開ー

- ・ 肉牛部門は、約 10,000 頭（預託含む）を飼育する大型経営である。
- ・ 抗生物質を一切使用しない。自社専用の指定配合飼料と県産稲わらで肥育し、預託も同様の飼育方法。
- ・ 自給飼料は牧草地 40ha、サイレージ用のデントコーン 30ha
- ・ 肉牛は大手食肉卸を主体に出荷販売しており、販売価格は 60 円/kg のプレミアムを獲得している。うち、一部の精肉は大手量販店において自社牧場ブランドで販売されており、自社牧場の認知度が高い。
- ・ このように圧倒的な供給力、食の安全へのこだわり、品質の安定により、販売先からの信頼を確保することにより、経営安定を築いている。
- ・ イタリアンジェラート店は、立地環境が素晴らしい牧場内に出店し、本格的なレベルにあり、集客力がある。また、自社牧場ブランドの加工品も品揃えしている。

図 2-61 現在のビジネスモデル

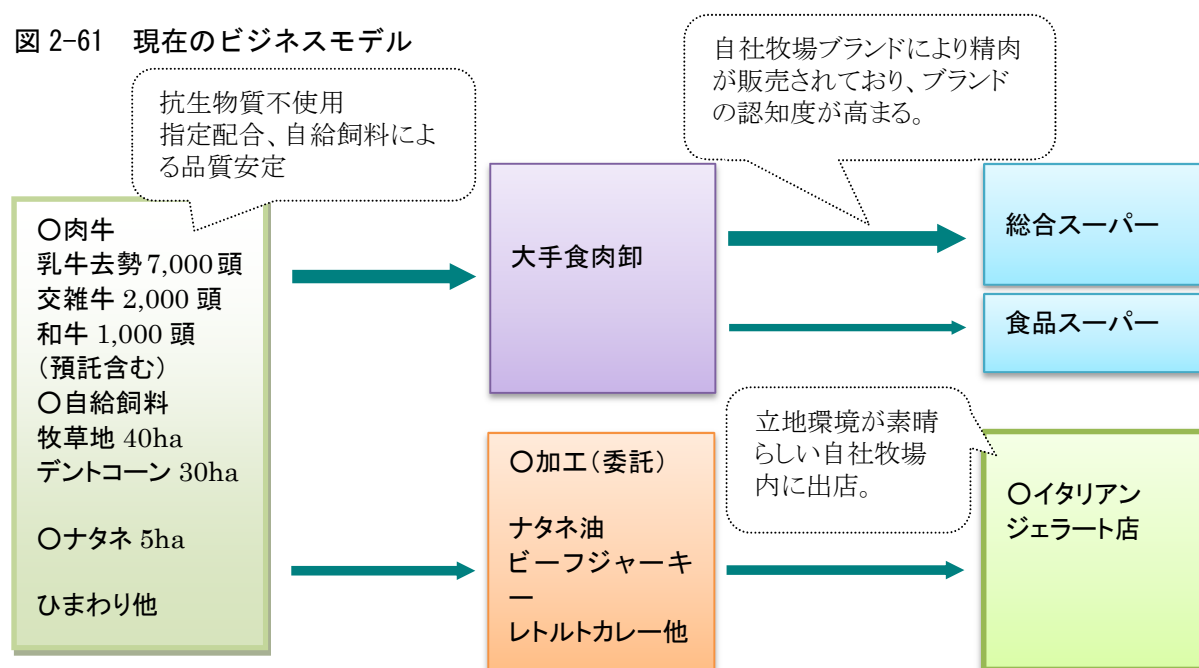


図 2-62 現在の経営発展段階

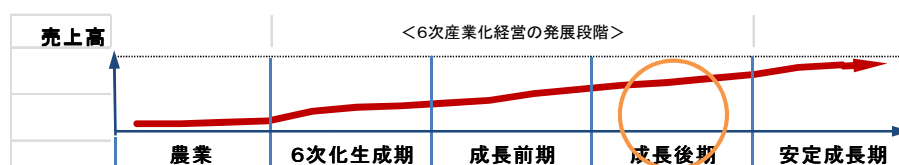


表 2-41 経営課題整理と今後の対応（牛肉、ジェラート）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> 牛肉は、圧倒的な供給力、食の安全へのこだわり、品質の安定により、差別化があり、販売先からの信頼を確保。 ジェラート店も2年目で集客力があり好調であり、軌道にのりつつある。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 牛肉は、総合スーパーでは自社牧場ブランドにより販売されており、認知度が高いので、このサプライチェーン体制を維持。 ジェラート店は地域の人々へのやすらぎを提案することをねらい、現在は利益を無視。 	<ul style="list-style-type: none"> ジェラート店は、集客対策として、顧客の囲い込み、フェアイベントを定期的に打つ必要
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 牛肉は取引先から信頼を確保しており、精肉は自社農場ブランド化により、認知度が高い。 加工品はパッケージデザイン、容器容量、説明文など良いが統一感が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> 各商品のパッケージデザイン、容器容量、説明文など統一が必要 農場ブランドの訴求
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 肉牛生産は預託も含めて品質・衛生管理が徹底しており、取引先から評価が高い。 ジェラード、加工品も原材料は自社牧場産の素材の良さを活かしている。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 肉牛部門は生産及び出荷販売体制が安定している。 ジェラート及び加工は、観光牧場として、価値創造が機能してきており、今後の収益確保が課題。 	<ul style="list-style-type: none"> 肉牛部門は、飼料高騰やもと牛価格変動など外部要因が大きいが、直営・預託の規模拡大など検討 加工品は、自社牧場ならでの1品を訴求する必要。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 肉牛部門の経営安定を基盤としており、この規模拡大か現状維持か、また、酪農の拡充か。 ジェラート店の隣にレストラン開店予定。本格的な観光牧場として展開。 	<ul style="list-style-type: none"> レストランのメニュー提案は自社牧場の素材を活かすことが重要。 従業員数が増加するなか、人材育成や各部門のマネジメントが課題。
7 経営指標	現在、財務諸表を作成しており、前期は全体的に良好である。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-42 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材				○	
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理	○				
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		○			

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-63 現在の事業展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			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 (ジェラート)	○					○		○	
	加工									
	販売(直販・卸売)									
○	肉牛	○				○				○

3 ボランタリープランナーの助言

A氏 - デザインの統一 -

- ・ イタリアンジェラートは、食味、フレーバーともに素材の良さから、本格的でレベルが高い。
- ・ また、店の環境、景観が素晴らしい
- ・ 加工品のパッケージデザイン、ジェラートのパンフレットなどデザインは良いが統一されていないので、ロゴ、カラーなど統一し、農場ブランド価値を高めることが必要である。
- ・ 肉牛経営、ジェラート店、レストランを展開するなかで、農場ブランドの訴求のための工夫が必要である。

B氏 - 大型肉牛経営安定と観光牧場の集客について -

- ・ 近年、飼料高、肥育牛販売価格低迷のなかで、また、肉牛で経営安定が難しいなか、大型経営確立は技術や資金繰りの観点からも見事である。
- ・ 観光牧場としての立地環境が素晴らしい。
- ・ 観光牧場は季節により、集客のばらつきが大きいので、集客のための定期的なフェア・イベントを打つなど工夫が重要である。

22 畜産 関東地域 「養豚を基盤に食肉加工品、レストラン事業を展開」

1 経営の方針・考え方

- ・ 豚肉の本物のおいしさを求めて豚の育種改良を行うこと。そして養豚事業の経営安定を図ることが基本。
- ・ 自社農場で生産した肉豚を原料としてハム・ソーセージ、豚肉、とんかつなど、本物の味を提案すること。

2 ビジネスモデルの確立ー養豚を基盤に食肉加工品、レストラン事業を展開ー

- ・ 本社農場は検定豚舎及び販売豚舎があり、種豚の検定を行い、精液及び種豚を養豚農家などに販売している。なお、種豚の生産は系列の6農場で行っている。
- ・ 豚肉の本物のおいしさを求め、育種改良を本業として経営基盤を築く。その上で6次化に取り組むため、自社農場の原料を使用してハム・ソーセージやとんかつを提案するため、幹線道路沿いに加工場+レストランを出店。
- ・ ハム・ソーセージは自社農場の原料を使用し、保存料を使用していない。品質・おいしさを訴求し、直売、レストランでメニューとして提供、直売、地元百貨店、高速道路サービスエリア、アンテナショップなどで販売。
- ・ 農家レストランは、とんかつ、ハム・ソーセージ、豚肉料理その他で、手作り志向・本物志向でおいしさを提案。まだ、取組年数が浅いことから、今後、地域消費者の認知度を高めて集客を行う予定。

図 2-64 現在のビジネスモデル

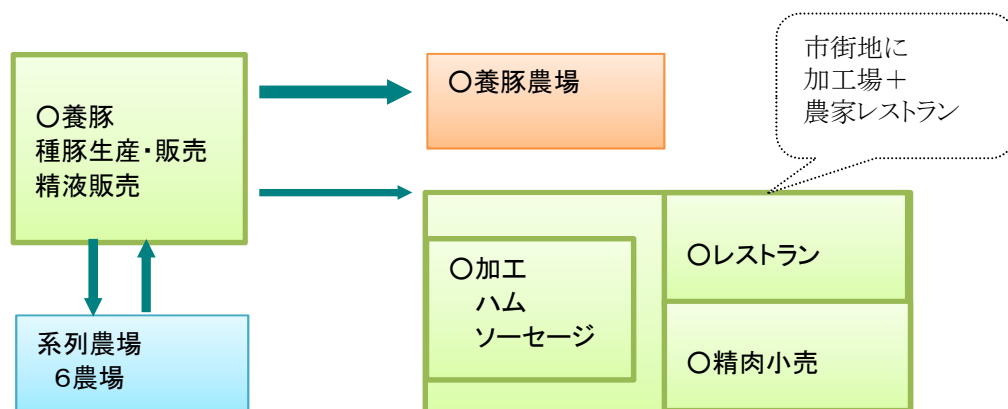


図 2-65 現在の経営発展段階

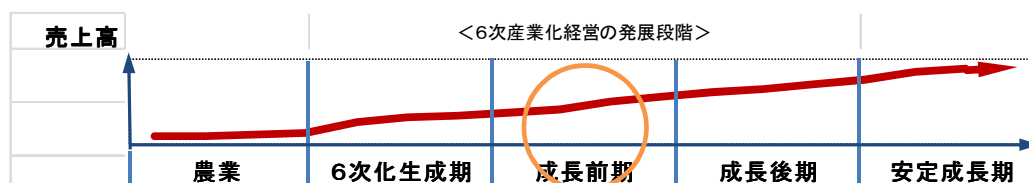


表 2-43 経営課題整理と今後の対応（ハム・ソーセージ、レストラン）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> ハム・ソーセージは、自社農場産の原料を保存料使用せずに製造し、手作り志向・本物志向で安全性も訴求。 レストランのメニューは、とんかつ、ハム・ソーセージなど素材の質を活かした品質・おいしさに商品力が高い。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ハム・ソーセージは、直売、地元百貨店、高速道路サービスエリアなどで販売。手作りの高級品で生産量が少ないことからギフト中心。 レストランは、とんかつなど豚肉料理が中心であるが、商圈人口が少なく、平日の集客が課題。 	
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 自社農場ブランドの認知度は、地域で少しずつ浸透。ハム・ソーセージはギフト中心から、リピーターの確保が課題。 レストランは、平日の集客増のための工夫が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ハム・ソーセージ、レストランを統一した農場ブランドの訴求を行うこと
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 自社農場のおいしさにこだわった豚を使用し、手作り志向・本物志向。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 養豚事業をベースとして、ハム・ソーセージの製造販売、レストランを出店。取組年数が浅いことから、今後、地域消費者の認知度を高めて集客を行う予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ハム・ソーセージはギフト中心なので、特定の百貨店などに絞り込み、プロモーションをかけることも検討したい。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ハム・ソーセージ工房+レストランは、出店して1年足らずであり、今後は、現在の施設設備で稼働率・集客を増やすこと。 レストランは、平日の集客が課題。 消費者を絞り込み、一部、メニューを見直し、本格的な農家レストランをめざす。 	<ul style="list-style-type: none"> 農家レストランは自社農場ならではの、とんかつメニューで消費者に感動をもたらすことが目標。 お客様の意見を収集分析すること。消費者層をファミリー、グルメ志向、地域消費者など絞り込みし、メニュー提案を行う。
7 経営指標	現在、財務諸表を作成している。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-44 経営課題の抽出（ハム・ソーセージ、レストラン）

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材		○			
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知		○			
4 生産・製造の こだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理		○			
	14 商品の歴史・風土・文化の背景		○			
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理		○			
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-66 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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)	○				○		○		
○	養豚事業	○				○			○	

注: 販売はハム・ソーセージの直売店以外的高速サービスエリア、地元百貨店、アンテナショップなど

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 -ハム・ソーセージ、レストランについて-

- ・ ハム・ソーセージは、本物のおいしさである。とんかつは、特に脂身がおいしく、素晴らしい。
- ・ 農家レストラン内に、ハム・ソーセージ加工、精肉加工があり、豚肉の垂直統合としてビジネスモデルを築いている。とりあえず、今後1年間は、目標としてどの部門を強化するか、設定し、計画的に進めていくことが重要。
- ・ 雇用労働力の人員配置と作業分担も効率的に行われているが、今後、集客をめざした場合、平日と週末、また、季節により、労働力のマネージメントが課題となる。
- ・ 養豚事業をベースに素材の良さ、本物志向を提案されているが、農場名、レストラン名、ハム・ソーセージのロゴなどデザインを統一して、農場ブランドを訴求すべきである。
- ・ 自社農場ならではの逸品を提案し、消費者に感動していただけるような店作りを期待したい。

B氏 -ハム・ソーセージ、レストランについて-

- ・ ハム・ソーセージ、とんかつは、品質がよく、たいへんおいしい。
- ・ ハム・ソーセージはギフトでプレミアムタイプであり、レストラン(とんかつ)のお客様の階層は異なる。これらに対応した店作りが難しい。
- ・ 周辺の立地環境から判断すると、人口が少ないことから、集客は地元以外の県外なども増やす必要がある。
- ・ レストランは、平日の集客が課題となっているが、まずは、お客様の評価を率直に聞いてみることから、はじめたい。
- ・ メニューは、高齢者、サラリーマン、ファミリー・子ども、グルメ志向など対応したメニュー、量目、価格を一部見直し、提案すること。

23 畜産 関東地域 「酪農経営を基幹としてチーズ工房を創業」

1 経営の方針・考え方

- ・ 牧場（酪農）の安定経営が事業展開の基盤である。
- ・ 搾りたての品質のよい牛乳を使用して、本格的なフレッシュチーズ及び熟成チーズを本物志向の消費者に提案すること。
- ・ また、これらをもとめる需要者や消費者と新たなチーズの価値を共有すること。

2 ビジネスモデルの確立ー酪農経営を基盤としてチーズ工房を創業ー

- ・ 現在、乳牛約 300 頭を飼養し、うち、搾乳牛は 135 頭、育成牛他が 165 頭の大型経営を築いている。
- ・ 乳牛（ホルスタイン種）への黒毛和種の受精卵移植により、子牛を育成し、販売を行い、所得向上を図っている。
- ・ 酪農経営は飼料高や乳価の変動など外部要因の影響も大きいなか、大規模化による労働力の効率化などにより収益性を改善し、経営安定を図り、チーズ工房に参入している。
- ・ チーズ工房は、竣工 1 年である。欧州や北海道のチーズ工房でチーズづくりの基礎を学び、夫婦 2 人と研修生 2 名で取り組んでいる。
- ・ チーズは、自社牧場のブラウンスイス種、ホルスタイン種、山羊の搾りたて牛乳を原料として、フレッシュチーズと熟成チーズを製造している。
- ・ チーズの販売先は、直売店、専門小売店（観光地）、ホテル、アンテナショップ、フェアイベントなどである。
- ・ チーズ工房は、まだ 2 年目ということでチーズづくりの技術を磨き、本物志向のチーズを製造すること、また、国内ではあまり普及していないフレッシュタイプのチーズを需要者や消費者に提案することを目標にしており、売上や収益性は今後の課題である。

図 2-67 現在のビジネスモデル

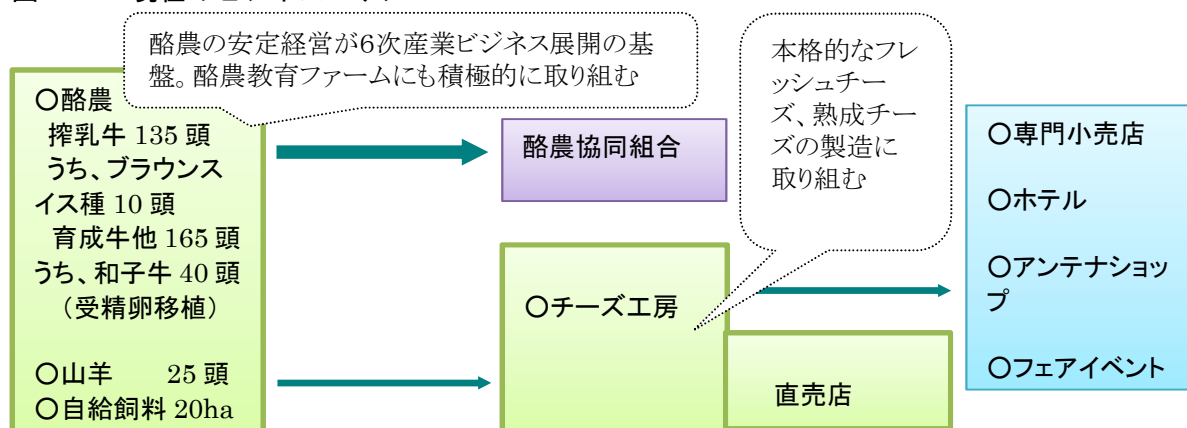


図 2-68 現在の経営発展段階

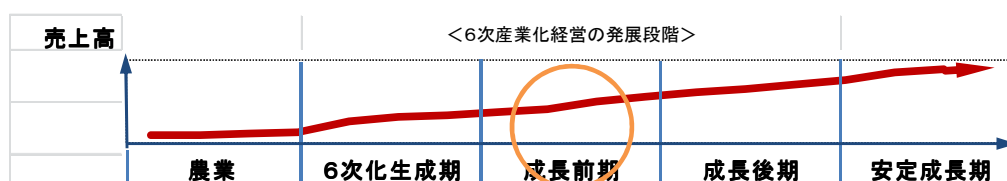


表 2-45 経営課題整理と今後の対応（チーズ）

	課題整理（現時点の強み弱み）	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> 酪農地帯で観光地に立地し、自社牧場ブランド向上の一環としてチーズ工房を創業。 ブラウンスイス種、山羊の搾りたての生乳を使用し、原料のこだわりがある。 特にチーズ好きの消費者に提案したいフレッシュチーズを製造。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> 直売店、ホテル、観光地の専門店、アンテナショップなどで販売し、おみやげやギフトが主体。 フェアイベント・商談会などで需要者に提案。今後は、チーズ好きの消費者、業務向けに絞り込みが課題。 	<ul style="list-style-type: none"> チーズの名称、デザイン、説明文などを踏まえた牧場ブランドの訴求が課題。 チーズの需要について、ハイエンドの消費層、実需者を標的に情報発信・販売促進を実施すること。
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> フェアイベント・商談会、ホームページなどで情報発信を行っている。 本格的なフレッシュチーズをもとめる消費者や需要者の発掘が課題。 	
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> ブラウンスイス種、山羊など自社牧場の素材を活かすこと、また、製法には強いこだわりがある。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 酪農地帯で観光地という立地を活かしてチーズ工房を創業。酪農教育ファームとして地域内外のコミュニティを築き、自社牧場ブランドの認知度が高まりつつある。 チーズ工房は、直売、おみやげ・ギフト、ホテルレストランなど業務需要者のチャンネルを構築することが課題。 	<ul style="list-style-type: none"> 酪農部門で、引き続き、収益をあげて経営安定を図ることが基本。 チーズ工房は、直売、おみやげ・ギフトは、ハイエンドの消費者を主体にリピーターの確保に
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> チーズ工房は竣工 2 年目なので、現在の施設設備でチーズづくりに磨きをかけると同時に直売、おみやげ・ギフト、ホテル・レストランなど業務需要者など安定的な販路が課題。 	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏のホテル・レストランなどプレミアム市場を対象とする業務需要者を発掘し、パートナーを築くことが課題。
7 経営指標	財務諸表を作成している。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体からサポートがあり、それぞれ連携し取り組んでいる。	

表 2-46 経営課題の抽出

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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材			○		
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知			○		
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景	○				
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理		○			
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		○			

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-69 現在の事業展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			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)	○		○			○	○		
○	酪農	○							○	

注:販売は、直売以外は、ホテル、専門店、ネット通販、アンテナショップなど

3 ボランティアプランナーの助言

A氏

- ・ 観光地で酪農が盛んな地域で、立地環境が素晴らしい。また、大型経営を築いているところが素晴らしい。
- ・ チーズは牧場のイメージを象徴するようなもの1品を創造することで、牧場ブランド価値を高めることができる。
- ・ このフレッシュチーズの価値に共感する消費者や需要者をいかにして発見するか。どのようなチャネルで供給するか。これらについてマーケットを洞察し、絞り込むことから始めなければならない。
- ・ このフレッシュチーズをどのような方法で食べ方を認知してもらうか。レシピなど提案が必要。
- ・ フレッシュチーズは、消費期限が短く、品質管理や販売管理の観点から、販路が限定される。

B氏

- ・ 酪農経営が安定していることがチーズ工房参入の基本である。その上でチーズ工房を通じて牧場のブランド価値を高めることができる。
- ・ 酪農教育ファームや地域コミュニティ活動は、牧場の認知度向上に役立つし、チーズの売上に寄与すると思う。
- ・ 観光地の立地環境を活かし、おみやげとして、また、ホテル・レストラン向けのアイテムも提案する必要がある。

24 その他 中四国地域「椎茸の未使用品を加工した新商品開発と販売ルートの構築」

1 経営の方針・考え方

- ・ 品質にこだわった高級椎茸の製造販売を目指す
- ・ そのため、コンピューター制御に基づく温度・湿度の一括管理方式による菌床椎茸の栽培
- ・ 食を通じて消費者とのコミュニケーションを図り感動を共有すること

2 ビジネスモデルの確立 ー産学連携で付加価値創造ー

- ・ 当社は、10年以上前に大学及び公的技術機関と連携し「きのこデルタエキス」を開発した。その後も多くの加工品や調味料を開発し、特許を取得している。
- ・ 代表的な商品として、通常のものよりも小ぶりの椎茸を開発し、マッシュルームの代替品としてこだわりの需要の多い東京都内のレストラン等に供給している。
- ・ 東日本大震災以降、需要が落ち込んで推移しており、挽回するためにも新商品の開発が急務と考えている。現在、60～70種類の新商品候補の試作段階にあり、今年3月中旬には新しい工場が稼働予定となっている。

図 2-70 現在のビジネスモデル

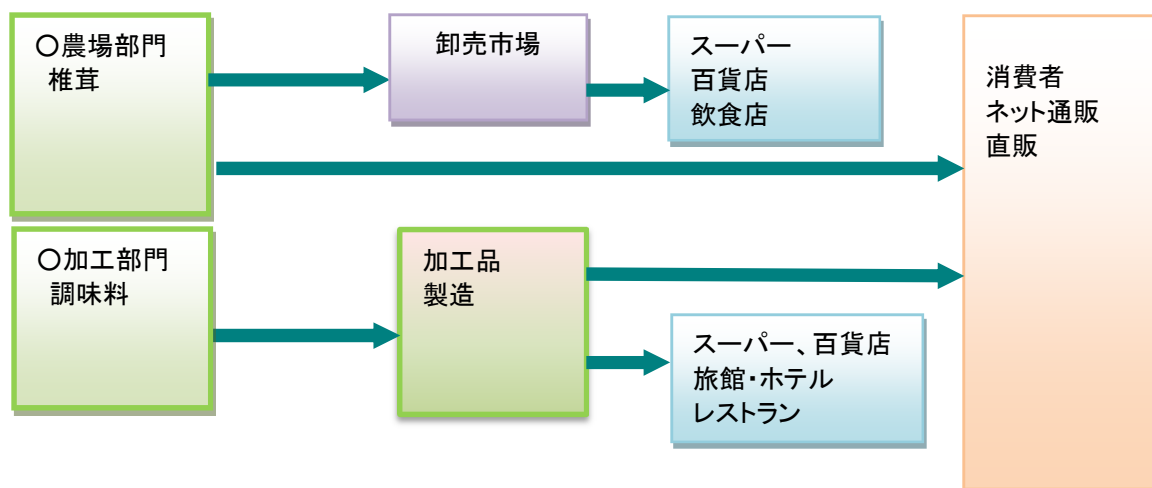


図 2-71 現在の経営発展段階



表 2-47 経営課題整理と今後の対応（生椎茸を中心に）

	課題整理(現時点の強み弱み)	今後の課題と対応
1 商品力	・ 椎茸及びその加工品の商品力は、恵まれた水等自然環境との調和により他産地との競争力は極めて高いと思われる。	・ 食べ方提案が必要だと感じている。
2 市場戦略	・ 特殊な商品を開発しており、その特性を活かした販路を開拓し、価格、商品価値を提案している。	・ こだわりの需要がある東京都内のレストラン等にターゲットを絞っており、功を奏している。
3 コミュニケーション	・ 商品パッケージ、チラシなどやホームページによる情報発信において、自社ブランドの価値向上に取り組んでいる。	・ 差別化した商品についてさらに消費者に周知する必要がある。
4 生産・製造のこだわり	・ 自然の恵みをいかした栽培により品質の高さをアピールしている。	・ 経営規模拡大に伴い、取引先の増加も想定し、GAP や HACCP などのシステムを導入する必要がある。
5 ビジネスモデル	・ 差別化した商品により、こだわり飲食店、高級スーパー、量販店の販売ルートを開拓してきた。 ・ 今後はより付加価値の高い商品提供の割合を増やし、それに伴い販路も拡大できるよう取り組んでいる。	・ 直近の目標として自社商品のさらなる認知度の向上。 ・ 自社加工品生産の規模拡大における施設設備の更新、事業計画、マネジメントをいかにして実行するかが課題。
6 成長戦略	・ 自社加工品の経営規模を現在より拡大する目標を設定。 ・ 加工品の販売において利益を確保するための方策を検討	・ また、加工品の販売において消費者直販のウエイトをいかにあげるかが課題。
7 経営指標	現在、財務諸表の作成については不十分なため、今後、専門家に依頼することを考えている。その上で今後の経営計画について具体的に詰める予定。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体から雇用、産業発展及び観光振興の各分野においてサポート体制ができている。	

表 2-48 経営課題の抽出（菌床椎茸を中心に）

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材		○			
	10 情報発信・交流の方法	○				
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知		○			
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理		○			
	14 商品の歴史・風土・文化の背景		○			
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	16 品質・衛生管理			○		
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-72 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発屋段階または規模		
		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(菌床椎茸)	○							○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー菌床椎茸の評価と今後の方向性ー

- 商品のブランド化について、消費者からどう見えるかを意識すべきである。そういう観点から、当社は多数のロゴマークがあるが、大企業でもロゴマークは基本1つである。大企業をもってしても複数のロゴマークを市場に認知をしてもらうのは至難の業で、中小企業が複数のロゴマークに関して市場の認知を高めるのはほぼ不可能であり、経営資源が分散するので、いずれも市場において認知が高まらないという結果になる。いずれが1つに絞って、それに経営資源を集中すべきだと考える。
- 消費者からどう見えるかという点においては、当社は産学官連携に取り組んだり、知的所有権の件数が多かたりするなど「技術開発型」を目指しているように感じた。しかし、サプリメントや特定保健食品のメーカーならまだしも、一般の食品メーカーに消費者が技術開発型を求めるかどうか疑問に思う。美味しさは勿論だが、「安全へのこだわり」、「種類(シイタケの品種と加工食品の種類の両方)の豊富さ」で同業他社との差別化を図ってはどうかと思う。その視点から、R&Dという名称ではなく「しいたけラボ」という消費者にも分かり易い名称にして安全性や味を追求している姿勢を明確化し、同時に「しいたけファーム」(工場のこと)、「食品工房」(加工センターのこと)という消費者との距離感を近くするような名称にしてはどうかと思う。また、商品開発においても、大学や工業技術センターではなく、シェフや管理栄養士などと連携されてはどうかと思う。
- ネット販売にはあまり力を入れるつもりはないとのことだったが、再考してもらいたい。現在は、市場が90%とのことですが、市場だとどうしても価格が低くなる。商流をシンプルにして中間業者と中間マージンを省き、より高い価格で販売するには消費者に近いところに販売すべきだと考えられ、その1つがネット販売の強化である。消費者に近いところに販売するという点では、食品商社との取引も選択肢だと思われる。食品商社とのコンタクトのきっかけは、展示会や金融機関や商工団体が主催するマッチング商談会から得られる。冒頭の

ブランド化のためにも、加工食品の種類が増えれば自社商品だけで店頭を飾ることも可能だ
と思うので、売上確保とブランド化を目的とした直営店を持つことを事業計画に加えてはど
うか。

- ・ 価格設定の基本的な考え方を価値前提とする。価値前提は「これだけの価値がある」「これ
くらいで売らないと生産者が報われない」という価値を前提とした価格設定である。

B氏 ー今後の経営管理のあり方についてー

- ・ 今までにも、加工品の商品開発を手がけておられたが、おおよその見込みでやられていた
部分が大変多かったようだが、今回は大変規模も大きくなり、正確なコスト計算も考えたう
えで販売単価なども決めた方が良くと思う。
- ・ また、すべてが直接の小売だけでは販売できないと思うので、流通および物流コストを十
分考慮したほうが良いと思う。
- ・ 商品管理・在庫管理についても、従業員に任せきりの様であったが、必ずチェック機能を
持たせた管理をしたほうが良いと思う。

25 その他 九州地域 「椎茸を加工した新商品開発と販売ルートの構築」

1 経営の方針・考え方

- ・ 品質にこだわった高級椎茸の製造販売を目指す
- ・ そのため、地元の風土、水、土壌等自然環境と調和した商品作りの確立
- ・ 食を通じて消費者とのコミュニケーションを図り感動を共有すること

2 ビジネスモデルの確立 ーランク分けされた椎茸の販売戦略ー

- ・ 現在、椎茸の商品ランクを「特級」「A級」「B級」「C級」に4区分している。各等級ごとの生産量の割合については、「特級」が20%、「A級」が45%、「B級」が15%、「C級」が20%となっている。
- ・ 椎茸の販売先はランクによって異なっている。「特級」椎茸については首都圏の卸売業者を通じて「特品高級椎茸」としてこだわりのある飲食店及び高級スーパーに供給されている。生産量の6割を占める「A級」及び「B級」椎茸については、卸売業者を通じて商社へ供給されている。「C級」椎茸については、地元の給食センター、スーパー、直売所、ホテル及び旅館に供給されている。
- ・ 平成24年10月に地元の共販活動を脱退し、独自に販売ルートを構築することとなる。高品質な椎茸生産を目指しているものの、共販では差別化しにくく、8割が卸売市場出荷のため、なかなか評価されなかった。独自に販路開拓を実践することとなり、生産面においても生産体制が確立し、品質の確保及び平準化も図ることができるようになった。

図 2-73 現在のビジネスモデル

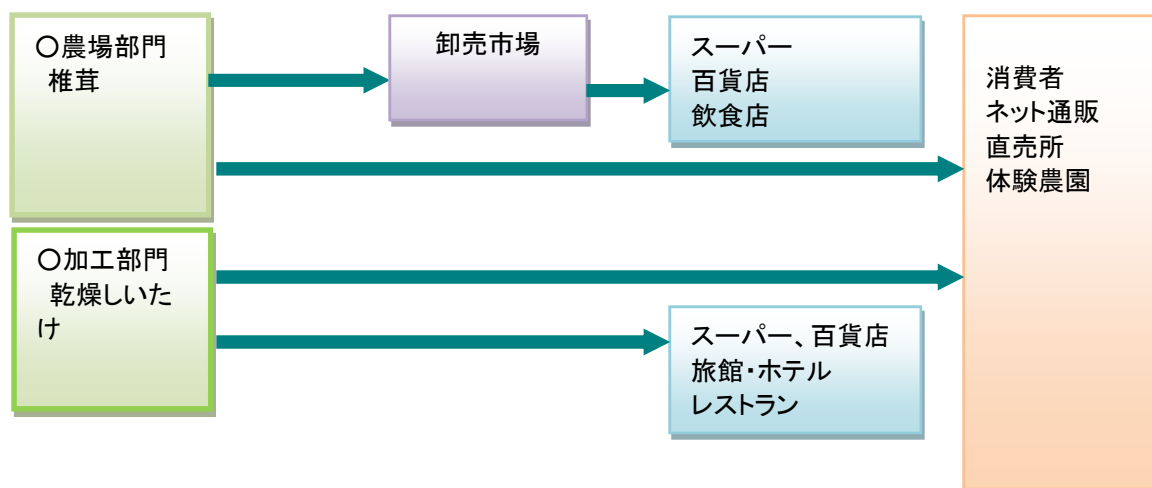


図 2-74 現在の経営発展段階

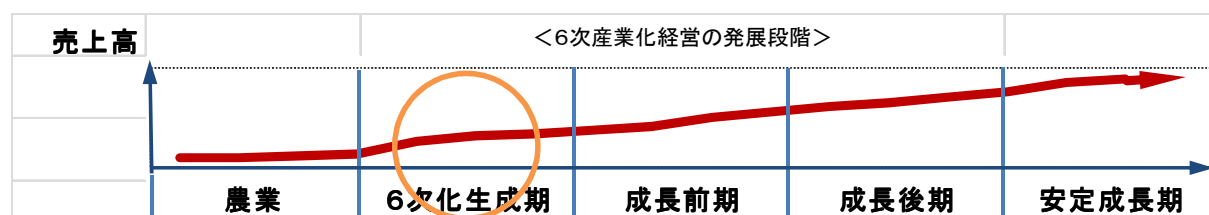


表 2-49 経営課題整理と今後の対応（菌床椎茸を中心に）

	課題整理(現時点の強み弱み)	今後の課題と対応
1 商品力	・ 菌床椎茸の商品力は、恵まれた水等自然環境との調和により他産地との競争力は極めて高いと思われる。	・ 食べ方提案が必要だと感じている。
2 市場戦略	・ 商品を4つにランク分けし、それぞれのランクに基づいた販路を開拓し、価格、商品価値を提案している。	・ 需要先が地元偏っているため、今後、広範囲な販路を開拓する必要がある。
3 コミュニケーション	・ 商品パッケージ、チラシなどやホームページによる情報発信において、農園ブランドの価値向上に取り組んでいる。	・ 他産地との差別化した点等についてさらに消費者に周知する必要がある。
4 生産・製造のこだわり	・ 自然の恵みをいかした栽培により品質の高さをアピールしている。	・ 経営規模拡大に伴い、取引先の増加も想定し、GAP や HACCP などのシステムを導入する必要がある。現在は講習会に参加している。
5 ビジネスモデル	・ 4つのランクにより、こだわり飲食店、高級スーパー、商社。地元実需者等の販売ルートを開拓してきた。 ・ 今後はより付加価値の高い商品提供の割合を増やし、それに伴い販路も拡大できるよう取り組んでいる。	・ 直近の目標として菌床椎茸のさらなる認知度の向上。 ・ 菌床椎茸生産の規模拡大における施設設備の更新、事業計画、マネジメントをいかにして実行するかが課題。
6 成長戦略	・ 菌床椎茸の経営規模を現在より拡大する目標を設定。 ・ 加工品の製造販売も利益を確保するための方策を検討	・ また、加工品の販売も消費者直販のウエイトをいかにあげるかが課題。
7 経営指標	現在、財務諸表を作成しており、今後、事業展開(規模拡大)に伴う、経営計画について具体的に詰める予定。	
8 地域連携軸	地域の自治体、機関、団体から雇用、産業発展及び観光振興の各分野においてサポート体制ができている。	

表 2-50 経営課題の抽出（菌床椎茸を中心に）

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー	○				
	9 販売促進の方法と資材	○				
	10 情報発信・交流の方法		○			
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知	○				
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理			○		
	14 商品の歴史・風土・文化の背景			○		
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり	○				
	16 品質・衛生管理			○		
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	○				

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-75 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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	九ミ 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(菌床椎茸)	○							○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ー菌床椎茸の評価と今後の方向性ー

- 商品のブランド化について、当社では菌床の材料も地元産にこだわり、入念に消毒し、そして厳正な品質基準を設け、厳しめに規格外品を選別し、菌床も使える間に退場させている。このような当社のこだわりは、もっと発信すべきである。消費者に提供している便益は、例えば「安心で美味しい正統派シイタケ」でいいのではないか。
- シイタケは、4つにランク分けされているということだが、ランクをさらに細分化し、新たに商品化しようとしている小さめの椎茸にネーミングを付けて高額商品として発売してはどうか。この高額商品はあまり売れないかもしれないが、この高額商品が当社の価値を高め、他の商品に好影響を及ぼしてくれると考えられる。
- 菌床を栽培キットとしての消費者への販売はしているが、栽培農家への販売はどうか。あくまで当社の菌床生産能力が栽培能力を上回る場合に限られるが、売上ラインを複数持つことも経営の安定性を高めるという視点から重要である。
- 価格に関しては、上記の高額商品の発売以外には特にはないが、これまで市場が価格を決めていたものが、今後は商社との相対取引によって決まり、そして今後消費者との直接販売が増えてくると当社が価格を決めるようになるということは意識をして頂いた方がいいと思う。
- 販路について、今後、消費者への直接販売が一定の割合になることが期待される。価格決定権を持たれてしまうので、商社への依存度があまりにも多くなり過ぎないように、また消費者への直販ルートとしてネット販売を育てることに留意すべきである。

B氏 ー菌床椎茸の差別化による販売の可能性ー

- 当社における「菌床椎茸」は、その生産期間、水分・光量の調整、収穫時期の調整などで「白く・肉厚」で（風味豊かな）椎茸を生産しており、おいしさ成分の数値は不明であるが確かにおいしく感じる。今後は、県内の公的な技術支援機関等での化学的な成分分析や物理的な調査（弾力性など）を行い、数値化することを助言したい。

- ・ 椎茸は、他の農産物と比較しても便益を見出しやすい作物である。おいしさも製造方法で差がつきやすい（スーパーで椎茸を買っても味の差は著しいのが現状）。また健康機能についても椎茸の持つ成分は豊かである。乾物は贈答品としても特に年末年始は多く出回る商材であり、いろんな便益を提供できる可能性がある。当社でも乾物の贈答品にも力を入れている。
- ・ 「特・A・B・C」という自社での商品差別化は行っているが、まだ販売での差別化は明確ではない。椎茸はきのこの中での購入頻度は高い商材であることを理解した上で、プレミアムが付くような売り方を考えて欲しい。
- ・ 市場の設定について、従来の販売ルートから新たなルート開拓を行っている。自社での製品差別化によりC品をはずして販売していることは評価できる。ただ特品をトップブランドにすることなどを大手商社と協議する必要はあると思う。
- ・ 売価設定については原価計算を行って欲しい。その数値を把握しないと今後商社が行うであろう値下げ交渉に対応できない。
- ・ デザイン・ポリシーについて、新たなデザイン・キャラクターなど積極的に取り組んでいることは十分評価できる。「都会向け」「東京向け」の斬新なデザインが必要かもしれない。また、県の商工関係の事業を積極的に取り入れることを提案したい。
- ・ 椎茸の製法等について、こだわりは特に評価できる。包装容器は椎茸がラップ等で圧迫されないような包装はできないものかと思う。（ラップが触れた部分から痛みが始まっていると思う）一方、菌床の原料調達～培養までの衛生管理は良好と思われるが、発生時のハエは課題である。
- ・ 経営指標について、総論としては、固定資産の取得に伴う長期借入金の返済が経営の大きいウエイトを占めないよう、早めの対策、売上高の拡大とコストの縮減が急務。ただ他の農業経営と異なり年中収入があるのは魅力であり、資金繰りも計画が立てやすいと思われる。

26 その他 九州地域「ミツロウを活用した商品開発と販売ルート構築に向けた取組」

1 経営の方針・考え方

- ・ 品質にこだわった高級商品の製造販売を目指す
- ・ そのため、「大切な人へ贈りたい」商品作りへの取組
- ・ 蜂という生き物相手なので、自然と対話し、自然と共存することが当社のスタイルである。

2 ビジネスモデルの確立 ー受粉用ミツバチ生産を主体に加工品の事業展開ー

- ・ 養蜂業に取組始めて以来、受粉用ミツバチの販売部門については15年前に法人化し、有限会社として経営を開始した。その後11年前に受粉用ミツバチの生産部門も法人化し、農業生産法人の株式会社として経営を開始している。
- ・ 平成23年度の売上高は有限会社として3億2,000万円あり、株式会社の方は1億8,000万円となっている。ただし、重複分も含まれている。
- ・ 従来、受粉用ミツバチの出荷にはベニヤ板を使用していたが、本年3月より専用の段ボールによる出荷を開始することとなった。それには地元のパルプ・紙・紙加工品製造業者と連携し、公的機関によるサポートも受けることにより実現することができた。その専用段ボールは特許を取得している。
- ・ 当社は株式会社化以降、順調に規模拡大してきた。その一因として独自の優良女王蜂育成技術によりミツバチの増殖に成功したことが寄与している。
- ・ 受粉用ミツバチの販売先は、園芸農家、農協及び農業資材業者であり、近年は農協のシェアが伸びている。
- ・ 加工品については、5～6年前から開始し、最初のはちみつの製造販売し、その後ジャムやジュース等商品アイテムを増やしていった。加工品の23年度の売上高は5～6,000万円程度で、販売先は通販、直売所、物産展での一般消費者が主である。
- ・ 今後、ハチミツ精製時の残余物と考えられていた「ミツロウ」をロウソク、ワックス等の原料として活用していく予定である。

図 2-76 現在のビジネスモデル

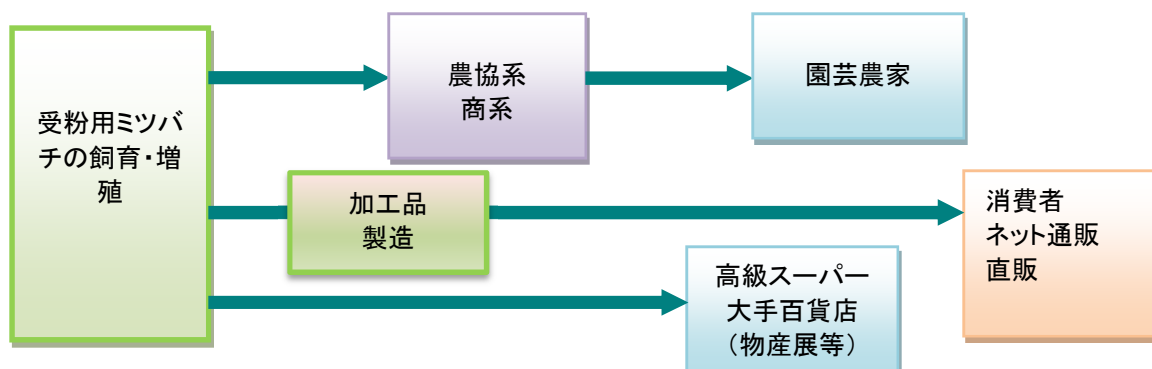


図 2-77 現在の経営発展段階

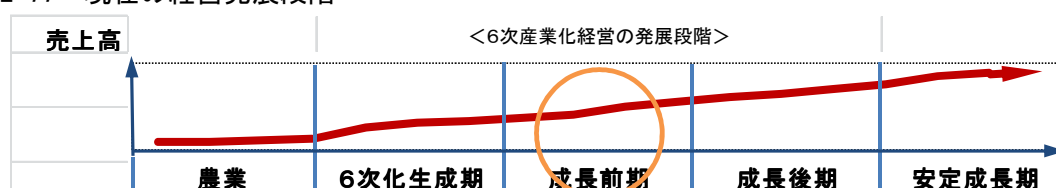


表 2-51 経営課題整理と今後の対応

	課題整理(現時点の強み弱み)	今後の課題と対応
1 商品力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主力商品でハチミツ。蜜蜂はともに評価は高い。 ・ ハチミツについては自然の恵みによる健康食品で、喜び・やすらぎを提案できている。 ・ ミツバチ商品も良い物と信頼を受けている。 	
2 市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ もう少し販売先を絞りたいと思う。 ・ 全国展開での売価設定がむずかしい。 	
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品デザイン等常に考えているが満足はしていない。 ・ アイデアは出るが、コストを考えるとなかなか新しいものへ踏み込めない。 ・ 販売促進のため、イベント等には可能な限り参加している。 ・ 情報発信については、不十分である。 <p>商品のネット発信があまりなされていない。</p>	
4 生産・製造のこだわり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品の素材に合わせて考え、こだわっている。 ・ 消費者の立場に立ち、納得のいく品質のものを商品にしている。 	
5 ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 独自の養蜂技術による受粉用ミツバチの飼育・増殖体制を確立している。 ・ 段ボール製造業者と連携し、受粉用ミツバチを輸送・飼育する段ボール製の専用巣箱を開発し、園芸農家等へ販売している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後、受粉用ミツバチとハチミツ等加工品の売上高に占める割合を同じ程度にするのが望ましい。
6 成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画については、常に改善しながら計画を立てている。 ・ 今後の事業展開の方法について、考えてはいるが、決断に至る資料等がまだ不十分である。 	
7 経営指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営管理記録について、人材が不足していたため満足できていなかったが、新年度からできるよう進めている。 ・ 収益性については、もっと明確にできるよう改善している。 	
8 地域連携軸		

表 2-52 経営課題の抽出

大項目	小項目	経営課題(強み弱み)の抽出				今後の課題
		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 コミュニケーション	8 デザイン・ポリシー		○			
	9 販売促進の方法と資材	○				
	10 情報発信・交流の方法			○		
	11 消費者・販売先からみた商品価値の認知		○			
4 生産・製造のこだわり	12 原料の生産者・産地の範囲	○				
	13 原料の品質・衛生管理	○				
	14 商品の歴史・風土・文化の背景				○	
	15 製法・調理法・包装容器のこだわり		○			
	16 品質・衛生管理	○				
	17 生産・加工・流通・外食の事業展開方法	○				
5 ビジネスモデル	18 販売先との連携による取組状況	○				
	19 市場競争力		○			
	20 3年後・5年後の事業計画			○		
6 成長戦略	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			○		
	23 経営管理記録			○		
7 経営指標	24 収益性				○	○
	25 安全性				○	
	26 生産性				○	
	27 損益分岐点分析				○	
	28 地域ブランド力				○	
8 地域連携軸	29 サポート体制			○		

注：聞き取りをもとに経営課題（強み弱み）抽出を目的に作成。商品力、市場戦略、コミュニケーションなどは、現在、取り組んでいる市場（流通チャネル）を対象に整理。経営発展段階により、対象とする市場が変われば経営課題も異なること、また、各項目の絶対評価的な捉え方には問題があることに留意する必要がある。

図 2-78 現在の事業展開の概要

取組 業種	主要事業	市場領域			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)		○				○		○	
○	養蜂	○							○	

3 ボランティアプランナーの助言

A氏 ーみつろう加工品の6次産業化の可能性ー

- ・ みつろう開発については、いまだ途上で養蜂のハチの展開が先にあるため、これからという状況となっている。しかし、資金力、経営力、市場戦略、商品力、成長戦略等どれを見ても、優れた経営者感覚の持ち主であると感じた。
- ・ みつろう加工品を「養蜂業の新しいカタチ」にするのは可能性がある。中でも、みつばちの宅配システムを容易にする段ボールボックスの開発や販売先の合理化などを参考に考えると、みつろう加工品の販売戦略に期待できそうな市場標的の設定やビジネスモデルなどが構築できそうに思える。
- ・ 6次産業化は期待できるが、どこと組むかが課題かもしれない。

B氏 ーハチミツ部門の強化による事業展開の可能性ー

- ・ 商品は交配用の「マルハナバチ」「(女王蜂付の) ミツバチ」「(女王蜂なしの) ミツバチ」と蜜を採取した花ごとに、その特徴をパッケージに明記して販売している「蜂蜜」である。
- ・ 交配用の蜂は、養蜂家の高齢化や全国的なミツバチの減少などにより、需要に対して供給が間に合わず、貸出価格の上昇もあり、園芸農家の農業経営に大きな影響を与えている。その状況の中で、新たに女王蜂なしの交配用ミツバチの販売を行うという素晴らしいアイデアで極めて優秀な商品を提供している。
- ・ また、花の種類を表記した蜂蜜は味の差・香りの差を的確に表現しながら販売しており、差別化や差異化を図ることで特別に営業活動を行わなくても良好な販売実績を上げている。
- ・ 一般的な養蜂家は蜂蜜を採取することが主であり、農家に交配用ミツバチを貸し出すことは従という農業経営であるが、当社の場合は後発での養蜂業への参入であり、ミツバチ採取の認可等の問題があり、交配用ミツバチの貸し出しを中心に農業経営を開始している。
- ・ 蜂蜜は他の農産物と比較しても便益を見出しやすい作物であるうえに、健康ブームに乗って特に国内産は需要が増加している。また甘い食物は豊かな食生活や喜びの源泉でとなり易い。
- ・ 当社では花の種類ごとのおいしさをわかり易くパンフレットで説明しており、好評である。

どこにでも出せる、どこに出しても喜ばれる贈答品としても重宝されている。

- ・ ミツバチに関しては、これまでの「貸与と回収」という常識を打ち破った「販売」という方式を進め、特に女王蜂なしの使いきりの交配用ミツバチを生産していることは、使いきりのマルハナバチの販売や当初貸し出しのミツバチから事業を起こした当社の経験から来ているものと思われるが、他の業者と大きく異なる点である。
- ・ 一業者で10種類以上の花を表に出した蜂蜜はこれまで見たこともなく、パンフレットを見るだけで話題性があり、当社蜂蜜のブランド全体のイメージを作りだしている。
- ・ 今後はトップブランドの育成にも取り組んで欲しい。商品を3分割して販売を考えて欲しい。「トップブランド」＝話題性があるシンボリックな存在で儲けなくてよい品物。ブランド全体のイメージを作り出す。
「プレミアムブランド」＝ワンランク上の商品（ここで儲ける）他の商品との差別化をここで明確にする。
「標準クラス」＝最も売れる商品で、顧客数は多い。トップやプレミアムの評価によりこの売上が底上げできる。
- ・ コミュニケーションツールとして、パンフレットにキャラクターのような蜂がデザインされていたが、この様なキャラクターづくりを特に蜂蜜販売部門では積極的に取り組んで欲しい。「都会向け」「子供が喜びそうなもの」など斬新なデザインが必要かもしれない。
- ・ 情報発信・交流の方法としては、HPを十分に活用し、その中に商品・生産のこだわりなども載せられており、ブログでの双方向の情報交流が多くなれば販売に結びつくと思う。また、フェイスブックの活用も考えて欲しい。従業員1人で100人と友達になっていれば、そこからHPなどへの誘導も可能である。さらにできれば、蜂蜜を使ったお菓子や料理のレシピや地域を含めた産地情報などの掲載にも取り組んで欲しいと思う。
- ・ 今後の事業展開の方法について、「マルハナバチ」「交配用ミツバチ」「蜂蜜」を同じ太さの3本の柱とすることを提案したい。販売高のうち「蜂蜜」部門を強化し、他の2部門と同じくらいの販売高にすることを目標としてもらいたい。
- ・ 販売ルートとして、展示会や商談会などを通じてのファン層の拡大、HP等による消費者への直接販売、お菓子屋や料理店との連携と食材としての直接販売などルートを広げ、後は具体的な手段を模索してもらいたい。

C氏 ーみつろう加工品の6次産業化の可能性ー

- ・ 全国的にミツバチ不足が深刻化しているなか経験と独自性を生かし西洋ミツバチからマルハナバチまで需要に応じた交配蜂を効率的に養蜂し安定生産を行っている。
- ・ 経営の柱である交配ミツバチの販売は順調で右肩上がり、販売先もリスクを考え県内以外は農協系統や商系といった安定性の高い取引を行っている。
- ・ 新たにミツバチボーヤと称する女王蜂を持たないパッケージを開発、すでに大きな引き合いが来ていることからますます規模拡大へと進んでいる。
- ・ 課題としては、事業拡大にはその保管施設の拡充が必要であるもののその投資をどの程度行うべきか、今後の日本の園芸農業がどのように進んでいくかが懸念材料となっているようだ。
- ・ 蜜蝋の加工品開発は経営全体のストーリー性の中かで必要な商品であると考えられる。今現在では交配ミツバチの飼養でなかなか手が回らない面もあるようだが、蜂蜜の販売と並行し今

後も製品化を進め、ミツバチがもたらす自然の恵みとして温めてもらいたいと感じた。