

漬物製造業のモデル利益計画

中小企業診断士
三嶋 弘幸

I 業界の概要

1 漬物とは

(1) 漬物の定義

漬物とは、野菜や果物を塩等に漬け込んだ加工食品である。農林水産省および厚生労働省による漬物の定義は、図表-1のとおりと

なっている。

(2) 漬物の分類

漬物の種類は、奈良漬やたくわん、梅干、キムチ、福神漬等多彩にわたっている。漬物の主な分類は以下のとおりである。

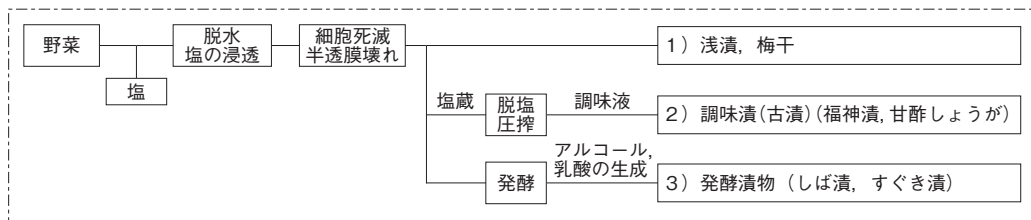
① 調味方法による分類

日本農林規格では、漬け液や漬け床の種類により、以下の10種類に分類している。糠漬、醤油漬、かす漬、酢漬、塩漬、味噌漬、から

●図表-1 漬物の定義

根拠	定義
日本農林規格 (農林水産省)	農産物（山菜、きのこ及び樹木の花、葉等を含む。以下同じ。）を塩漬（塩漬の前後に行う砂糖類漬けを含む。）し、干し、若しくは湯煮したもの若しくはこれらの処理をしないもの又はこれに水産物（魚介類及び海藻類をいう。以下同じ。）を脱塩、浸漬（せき）、塩漬等の処理をしたもの若しくはしないものを加えたもの（水産物の使用量が農産物の使用量より少ないものに限る。）を塩、しょうゆ、アミノ酸液（大豆等の植物性たん白質を酸により処理したものをいう。以下同じ。）、食酢、梅酢、ぬか類（米ぬか、ふすま、あわぬか等をいう。以下同じ。）、酒かす（みりんかすを含む。以下同じ。）、みそ、こうじ若しくは赤とうがらし粉を用いたものに漬けたもの（漬けることにより乳酸発酵又は熟成しないものを含む。）又はこれを干したものをいう。
漬物の衛生規範 (厚生労働省)	通常、副食物として、そのまま摂食される食品であって、野菜、果実、きのこ、海藻等（以下「野菜等」という。）を主原料として、塩、しょう油、みそ、かす（酒かす、みりんかす）、こうじ、酢、ぬか（米ぬか、ふすま等）、からし、もろみ、その他の材料に漬け込んだものをいう。これらは、漬け込み後熟成させ、塩、アルコール、酸等により保存性をもたせたもの（ただし、熟成後調味のための加熱工程のあるものを除く。）と浅漬（一夜漬ともいう。生鮮野菜等（湯通しを経た程度のもを含む。）を食塩、しょう油、アミノ酸液、食酢、酸味料等を主とする調味液、又は、酒粕、ぬか等を主材料とする漬床で短時日漬け込んだもので、低温管理を必要とするもの。以下同じ。）のように保存性に乏しいものに分類される。

●図表－2 製造工程による漬物の分類



(資料) 財団法人塩事業センター 海水総合研究所 Salt & Seawater Science Seminar 2009資料より作成

し漬, 麴漬, もろみ漬, 赤とうがらし漬

② 製造工程による分類 (図表－2)

製造工程により, 3つに分類することができる。

1) 浅漬, 梅干等

野菜を塩漬けするだけの製造工程で, 野菜の歯ごたえや塩と野菜成分が混合した味を食する漬物であり, 浅漬や梅干・梅漬等がある。

2) 調味漬 (古漬), 福神漬等

塩分濃度が高い状態で長く塩蔵したうえで, 脱塩した漬物で, 古漬といわれる。福神漬や甘酢しょうが等がある。

3) 発酵漬物 (しば漬, すぐき漬)

野菜を塩蔵したのち, 乳酸菌や酵母の働きにより乳酸発酵やアルコール発酵が行われ, 味と匂いが変化した独特の風味を持つ漬物である。京都のしば漬やすぐき漬等がある。

(3) 漬物の栄養・機能性 (図表－3)

漬物の特徴としては, 「栄養と保健的機能性」が挙げられる。野菜を漬物にしてみると, アクの強い野菜でもアクがたちまち抜け, またビタミンを失うことなく, 逆に発酵菌が多種多様なビタミンを蓄積させることから「ビタミンの宝庫」といえる。ビタミンのほかに, 繊維成分も漬物にすることで繊維素が4倍に増加することから食物繊維不足を補うことで, 糖尿病や肥満, 高血圧等の病気への予防効果があるといわれている。

●図表－3 漬物の栄養成分量

種 類		A(カロチン) (μg)	C (mg)
白菜	生	13	22
	塩漬	17	29
高菜	生	1,000	65
	漬物	1,300	75
野沢菜	生	1,400	50
	塩漬	2,100	60
広島菜	生	1,400	32
	塩漬	2,200	34
カブの葉	生	1,800	75
	塩漬	1,300	47
キュウリ	生	150	13
	塩漬	180	11
種 類		カルシウム (mg)	
カブ	生	230	
	糠漬	240	
キュウリ	生	24	
	糠漬	29	
ナス	生	16	
	糠漬	20	
	からし漬	85	
白菜	生	35	
	塩漬	50	
大根	生	30	
	たくわん漬	55	
野沢菜漬		110	
広島菜漬		140	
福神漬		45	
ラッキョウ甘酢漬		16	
梅漬		47	

(資料) 「漬物大全」(小泉武夫著)

通則法

所得税

法人税

相続税

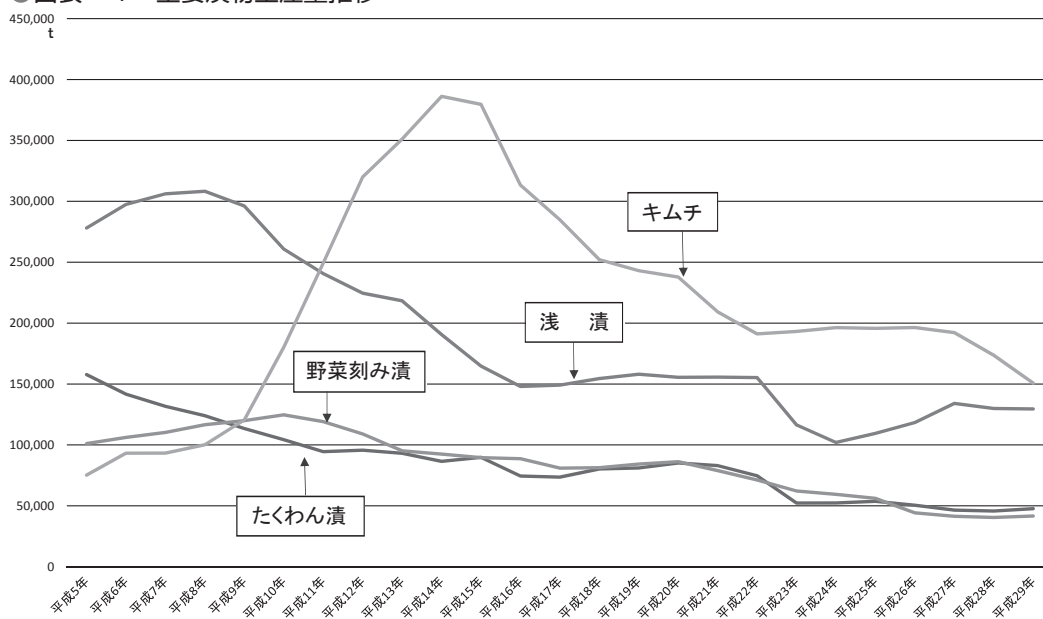
消費税

法務

経営

関連業務

●図表－4 主要漬物生産量推移



(資料) 「食品製造業の生産同湖調査」(食品需給研究センター)

2 漬物製造業の特徴

(1) 漬物製造業の動向

① 漬物の種類別生産量推移 (図表－4)

漬物の種類別生産量の推移をみると、平成8年ごろから急拡大を遂げた「キムチ」が、平成14年をピークに急激な減少が顕著に表れている。「キムチ」は、他の漬物と比較すると、キムチチャーハン、キムチ鍋に代表される多様なレシピで使用されること、また乳酸菌食品としての機能性、焼き肉店等向けの業務用需要もあり、消費需要の急減は考えにくく、減少の要因は定かではない。

また、「キムチ」に次ぐ「浅漬」も平成8年から減少基調に転じたものの、近時は減少に歯止めがかかったことがうかがえる。「たくわん」や「野菜刻み漬」はじめ他の漬物も近時は概ね安定的に推移している。

② 市場規模 (図表－5)

平成26年の漬物製品出荷額ベースでは、市場規模は約3,600億円であり、生産量の減少を加味すると、現状の市場規模は、3,500億

●図表－5 漬物製品出荷額

年度	事業所数	従業員数 (人)	製品等出荷額 (百万円)
平成17年	1,525	33,466	415,428
平成18年	1,447	32,667	401,431
平成19年	1,442	33,648	432,464
平成20年	1,448	32,557	416,021
平成21年	1,351	31,040	408,125
平成22年	1,292	29,877	388,144
平成23年	1,210	25,969	385,487
平成24年	1,171	27,483	375,945
平成25年	1,120	26,938	364,539
平成26年	1,067	26,055	359,228

(資料) 経済産業省「工業統計」産業編(平成26年)

円前後と推定される。

出荷額の減少とともに、事業所数も減少しているが、一事業所当たりおよび従業員一人当たりの生産量は増加している。

③ 消費動向 (図表－6)

一世帯当たりの年間の漬物消費支出額は、平成12年と比較すると、金額で約3,500円(約30%)と大幅な減少している。直近5年では、8,000円前後で比較的安定的に推移して

●図表－6 漬物消費支出額推移

単位：円

	梅干し	だいこん漬	はくさい漬	その他	合計
平成12年	1,756	1,432	1,073	7,416	11,677
平成13年	1,715	1,432	1,019	7,184	11,350
平成14年	1,722	1,285	855	7,291	11,153
平成15年	1,582	1,266	825	6,918	10,591
平成16年	1,576	1,239	823	6,834	10,472
平成17年	1,480	1,163	777	6,421	9,841
平成18年	1,409	1,131	742	6,207	9,489
平成19年	1,432	1,072	688	6,105	9,297
平成20年	1,384	1,121	691	5,926	9,122
平成21年	1,267	1,073	600	5,728	8,668
平成22年	1,323	1,059	588	5,495	8,465
平成23年	1,275	1,088	589	5,584	8,536
平成24年	1,262	1,036	552	5,286	8,136
平成25年	1,266	997	515	5,152	7,930
平成26年	1,281	1,006	542	5,209	8,038
平成27年	1,237	1,028	537	5,079	7,881
平成28年	1,347	1,058	540	5,048	7,993
平成29年	1,386	1,120	558	5,082	8,146

(資料) 総務省「家計調査」(平成29年 1世帯当たり漬物支出金額)

いることがわかる。

(2) 漬物製造業者の特徴

① 小規模企業が中心

漬物製造業の従業員数別事業所数をみると、従業員49人以下の事業所数の割合は80%を超えており、小規模性が顕著に表れている(図表－7)。

漬物製造業の付加価値率37.8%は、食料

●図表－7 従業員数別事業所数

従業員数別区分	事業所数		従業員数	
	事業所数	割合	人	割合
4～9人	381	35.7%	2,470	9.5%
10～19人	313	29.3%	4,344	16.7%
20～29人	164	15.4%	4,001	15.4%
30～49人	85	8.0%	3,228	12.4%
50～99人	85	8.0%	5,804	22.3%
100～199人	30	2.8%	3,950	15.2%
200～299人	8	0.7%	1,924	7.4%
300～400人	1	0.1%	334	1.3%
合計	1,067	100.0%	26,055	100.0%

(資料) 経済産業省「工業統計」産業編(平成26年)

品製造業の33.8%、素材型加工の小麦粉製造業の14.6%よりも高い。一方で、従業員一人当たり付加価値額は5,213千円であり、食料品製造業の7,878千円、小麦粉製造業の16,010千円よりもはるかに小さいことがわかる(図表－8)。これは食料品製造業の中でも、労働集約型で、生産性が低い業種であるといえる。

小規模企業が多いが、株式会社ピクルスコーポレーション(上場企業)、東海漬物、秋元食品等売上高が100億円を超える大手企業も複数存在している。大手企業は、自社製品のみならずOEM製品も含めて他社製品の仕入販売も行っており、卸・商社機能を有している点が特徴と言える。

●図表－8 食料品製造業における漬物製造業の付加価値水準比較表

産業分類	事業所数	従業者数(人)	製造品出荷額等(百万円)	付加価値額(百万円)	付加価値率(%)	一人当たり付加価値額(千円)
食料品製造業	27,115	1,112,433	25,936,077	8,763,331	33.8%	7,878
野菜漬物製造業(缶詰、瓶詰、つぼ詰を除く)	1,067	26,055	359,228	135,812	37.8%	5,213
調味料製造業	1,499	49,738	1,788,414	743,562	41.6%	14,950
味噌製造業	369	5,932	118,782	55,614	46.8%	9,375
しょう油・食用アミノ酸製造業	406	7,182	189,988	85,189	44.8%	11,861
糖類製造業	129	6,810	530,035	145,179	27.4%	21,319
砂糖製造業(砂糖精製業を除く)	59	2,262	106,604	28,261	26.5%	12,494
精穀・製粉業	666	14,851	1,265,616	200,034	15.8%	13,469
小麦粉製造業	82	3,989	436,083	63,864	14.6%	16,010

(資料) 経済産業省「工業統計」産業編(平成26年)

② 原材料の価格変動

漬物の主原材料である野菜は、産地の天候状況により、量および価格の両面でのリスクを抱えている。天候不順の場合は、生産量が減少し、需給バランスが崩れて、価格高騰という二重の影響を受けることになる。

鮮度が重視される浅漬は、短期間での製品化が求められることから、天候不順時には、仕入コストが増加することとなり、収益の悪化につながる。

梅干や古漬には、中国をはじめ海外からの塩蔵野菜や酢調整野菜の輸入品が多く使用されている（図表－9）。この場合には、国内同様に、輸入国の天候状況による輸入量と輸入価格に大きな影響を与える。また為替相場の変動リスクの影響もある。

●図表－9 野菜輸入量の推移

単位：トン

	生鮮野菜	塩蔵等野菜	酢調整野菜	その他調整野菜
2011年	914,982	107,258	37,466	434,486
2012年	948,111	108,891	40,396	449,584
2013年	854,420	99,776	39,292	440,959
2014年	884,735	92,510	38,007	427,097
2015年	826,845	86,171	35,715	394,249
2016年	862,416	85,715	35,512	392,419
2017年	862,085	86,383	35,624	417,228

（資料）農畜産業振興機構「ベジ探」、原資料：財務省「貿易統計」

③ 原材料産地との密接性（図表－10）

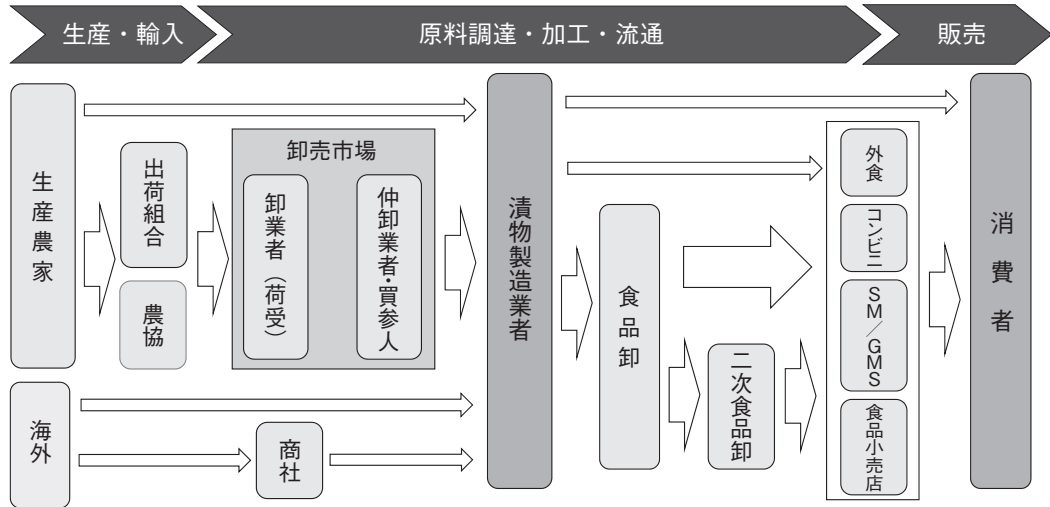
漬物製造業は、主たる原材料の産地における地域密着型産業といえる。漬物出荷額の首位は、梅の産地である和歌山県で、シェア16%と他県を大きく引き離している。和歌山県に

●図表－10 都道府県別漬物出荷額

順位	県別	出荷額 (百万円)	シェア	主な製品
1	和歌山	44,396	16.8%	梅干、たくあん
2	栃木	20,797	7.9%	しょうが酢漬、らっきょう漬、たまり漬
3	群馬	19,716	7.5%	梅漬、たくわん、福神漬、浅漬
4	長野	18,864	7.1%	野沢菜漬、やまごぼう味噌漬、わさび漬
5	広島	17,008	6.4%	広島菜漬、浅漬
6	埼玉	16,198	6.1%	たくわん、べったら漬、なす漬
7	愛知	16,100	6.1%	刻み醤油漬、福神漬、たくわん、調味浅漬
8	新潟	14,869	5.6%	たくわん、味噌漬、浅漬、醤油漬
9	京都	13,916	5.3%	千枚漬、すぐき漬
10	宮崎	11,382	4.3%	たくわん、野菜刻み漬、浅漬
11	茨城	10,946	4.1%	大根下漬、浅漬
12	神奈川	10,192	3.9%	梅漬、小梅漬、浅漬、しょうが漬
13	鹿児島	7,865	3.0%	つぼ漬、桜島大根粕漬、山川漬
14	山形	7,503	2.8%	菊花漬、小なすからし漬け、おみ漬
15	兵庫	6,194	2.3%	浅漬、奈良漬、醤油漬
16	大阪	6,089	2.3%	奈良漬、浅漬、しょうが漬
17	福島	5,967	2.3%	三五八漬、きゅうり醤油漬、浅漬
18	北海道	5,761	2.2%	たくわん、浅漬、醤油漬
19	福岡	5,519	2.1%	高菜漬、たくわん、浅漬
20	静岡	5,344	2.0%	わさび漬、わさび漬、たくわん
全国合計		264,626		

（資料）経済産業省「工業統計」品目編（平成26年）、主な製品は、全日本漬物協同組合連合会ホームページより作成

●図表-11 漬物の流通ルート



(資料) 農林水産省「生産者に有利な流通・加工構造の確立に向けて」を参考に作成

次ぐ、栃木県のしょうが酢やらっきょう漬、群馬県の梅漬、長野県の野沢菜漬ややまごぼろ漬等、知名度の高い地場特産品を擁した地域が上位にランクされている。

④ 流通ルート (図表-11)

漬物製品の販路は、イトーヨーカドーやイオン等のGMSやスーパーマーケット等の量販店ルートへの依存度が高い。量販店向け流通経路は、比較的大きな漬物製造業者が直接取引を行っている。大半は、量販店のいわゆる“帳合先”である食品卸業者や二次食品卸業者を通じた取引となっている。

一部の大手漬物製造業者は、流通経路の短縮化のため卸売り機能を強化しており、他の漬物製造業者の製品も取り扱い、品揃えの充実による量販店との取引量の拡大・深耕を図っている。

原材料の野菜については、天候不順・災害等による価格や仕入量、品質が大きく左右される。

輸入原料についても国内同様に産地国の天候、経済状況、為替等により左右される。こうした原材料の調達リスクの軽減を図るために、通常の卸売市場からの調達のほかに、生

産者との直接取引、契約栽培による安定調達ルートの確保にも注力している。

(3) 漬物製造業の経営状況 (図表-12)

漬物製造業の小企業の経営指標を見ると、売上高総利益率は、平均値32%を確保しているが、売上高営業利益率は平均値で▲3.4%と赤字となっており、収益性が低い状況にある。

人件費対粗付加価値額比率(労働分配率)が95.1%と高い水準にあり、十分な付加価値を生み出せていないことがうかがえる。

自己資本比率は、▲39.9%と債務超過となっている。収益力が低く、長年の赤字が累積したものと思われる。工場等の土地をはじめ所有資産を背景とした資金調達力による経営維持が図られているものと推察される。

上記の状況は、食料品製造業全体も同様であり、小規模企業においては、厳しい状況にあることがうかがえる。ただ一方で、小規模企業とはいえ、黒字企業も多数あることから、経営改善による収益力向上が望まれるところである。

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

●図表-12 業種別経営指標

指標名	単位	野菜漬物製造業		食料品製造業	
		平 均	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	平 均	黒字かつ自己資本 プラス企業平均
総資本経常利益率	%	-0.8	3.6	-0.7	3.5
自己資本経常利益率	%	2.3	39.7	6.9	35.8
売上高総利益率	%	32.1	35.9	39.3	36.6
売上高営業利益率	%	-3.4	2.2	-3.4	2.3
売上高経常利益率	%	-2.1	1.7	-1.9	1.9
売上高経常利益率（償却前）	%	-0.2	3.8	1.3	4.3
人件費対売上高比率	%	22.7	22.7	29.4	26.0
諸経費対売上高比率	%	23.6	20.5	27.0	23.6
金融費用対売上高比率	%	1.1	1.2	1.3	1.1
総資本回転率	回	2.0	1.8	1.8	1.8
棚卸資産回転期間	月	0.7	0.8	0.6	0.6
受取勘定回転期間	月	1.4	1.7	1.2	1.2
売掛金回転期間	月	1.3	1.5	1.1	1.1
支払勘定回転期間	月	1.6	1.9	1.8	1.5
買掛金回転期間	月	1.5	1.8	1.5	1.3
従業員1人当たり売上高	千円	21,082	20,991	16,039	18,147
従業員1人当たり粗付加価値額	千円	4,641	5,137	4,627	5,361
粗付加価値額対売上高比率	%	23.4	27.7	32.0	31.8
従業員1人当たり有形固定資産額	千円	4,598	4,181	5,237	5,750
粗付加価値額対有形固定資産比率	%	276.7	222.3	516.9	393.1
有形固定資産回転率	回	15.0	10.3	20.0	22.1
従業員1人当たり人件費	千円	4,127	4,123	4,134	4,387
人件費対粗付加価値額比率	%	95.1	80.0	92.1	80.6
当座比率	%	111.3	118.0	115.9	147.1
流動比率	%	212.1	227.4	203.0	248.8
借入金回転期間	月	9.3	6.4	11.0	6.6
固定長期適合率	%	74.9	56.4	127.5	80.9
自己資本比率	%	-39.9	22.2	-31.4	18.8
損益分岐点比率	%	114.0	100.3	129.0	101.7

（資料）日本政策金融公庫 2016年「小企業の経営指標」

II モデル企業 A 社の概要

創 業：昭和46年
 組織形態：株式会社
 資 本 金：10百万円
 従 業 員：正社員10名，パート 12名
 事業内容：漬物製造
 野菜・果物加工品製造
 売 上 高：430百万円

- ① A社は、野沢菜漬はじめ野菜漬物、野菜・果物の加工品（ドレッシング、瓶詰、ジュース等）の製造業者である。
 漬物が大半であったが、低価格競争及び商材ロス発生回避のため、保存性が高い加工食品の製造、他社のOEM生産にも注力している。
- ② 自社工場のほか、野菜・果物の産地3ヶ所に協力工場を有している。（東北、四国、九州）
- ③ 新製品の企画・開発力は高く、既存製品のリニューアルも含めて、每期新製品を投

入している。

III ■ 現状分析

1 ● 外部環境分析

A社を取り巻く外部環境について、5フォース分析で把握する（図表-13）。

1 業界内の競争

製品の競争優位性の低い小規模企業が多く、価格競争が激しい状況にある。他方で、大手企業も競争力強化の一環として製品の品揃えの充実に向けた卸売り機能の強化を図っており、小規模企業の取込みによる棲み分けも進展している。

2 仕入先の交渉力

卸売市場における天候不順等による原材料価格変動リスクが大きい。

生産農家との契約栽培・直接取引による価格・量の安定化に向けた交渉を進めているが、高齢化の進展による生産農家の減少も起因し、漬物製造業者の交渉力は弱い。

3 販売先の交渉力

販売先は、食品卸業者を經由して、GMS、SM等の量販店、コンビニ、外食産業、食品小売業者となる。

食品卸業者（GMS、SMの帳合先）の交渉力が極めて強く、漬物製造業者は、一定の販売量は確保できるが、価格競争は激しい。

条件交渉は、新製品の企画・提案時や原材料市況高騰時の品不足等の状況に陥った場合にのみ可能となる。

4 新規参入の脅威

少子高齢化、お米離れ等により業界の市場規模は現状維持もしくはダウントレンドと予想されることから、新規参入の脅威は低い。

新規参入においては、原材料の安定した仕入ルートの確保が大前提であり、新規での確保はハードルが高い。

5 代替品の脅威

漬物の種類は、原材料や漬け液（漬け床）、製造工程の違いにより、多種多様であり、代替品の脅威は高い。健康志向を背景に、栄養化の高い機能性食品の市場投入の可能性は高

●図表-13 A社のSWOT分析

		強み	弱み
内部環境	財務の視点	・資産背景による資金調達力 ・設備投資負担が少ない	・財務体質は脆弱 ・原材料価格の高騰
	顧客・消費者の視点	・ヒット商品の実績あり ・消費者ニーズを捉えた製品開発力高い	・製品アイテム多く、認知度低い ・ロングテール製品が少ない
	業務プロセスの視点	・協力工場も含めた生産能力高い ・多品種少量生産対応が可能	・5S、衛生管理の強化が必要 ・ICTの活用が不十分
	学習と成長の視点	・社員・パートの定着率高い ・古参社員の技能高い	・繁忙期のパート確保が困難 ・パートの技能格差大きい
		機会	脅威
外部環境	政治	・TPP、農業支援施策 ・安全衛生管理基準の強化	・TPP、貿易不均衡による報復関税 ・中国との関係改善動向
	経済	・農産品の海外輸出増加基調 ・輸入関税の緩和	・天候リスク、為替変動リスク ・大都市と地方都市の格差拡大
	社会	・量より質の重視 ・「食の安全」「健康志向」の高まり	・少子高齢化の進展の加速 ・米飯需要の縮小、生産農家の減少
	技術	・食品開発・加工技術の進歩 ・安全衛生管理の向上	・アジア諸国の技術水準の向上 ・大手と中小との技術格差拡大

いものと考えられる。

健康食品分野においては、大手製菓企業、大手食品企業をはじめ菓子製造業者等競合企業が多く、栄養成分や健康機能性だけでなく、本来の漬物の「食感」「風味・味わい」等による差別化が必要となる。

2 ● 内部環境分析（強み）

- A社の強みは、以下のように整理される。
- ・新製品の企画・開発力は高く、これまで多数のヒット商品を投入してきた実績を有する。
 - ・自社工場のほか、協力工場3社を有し、生産体制は確立されている。協力工場は、原材料である野菜の産地に位置し、原材料の安定的な仕入ルートを確認している。
 - ・販売チャネルは、大手食品卸業者、通販業者、OEM生産等多様化している。
 - ・BtoBが主体であるが、自社販売サイトを有しており、BtoCも可能な販売体制にある。（現状は、ほとんど活用されていない）

3 ● 内部環境分析（弱み）

- A社の弱みは以下のように整理される。
- ・低収益性に起因し、財務体質が脆弱である。
 - ・経営管理レベルの向上が必要である。製品別や取引先別の収益管理が行われていない。特に原価管理が不十分であることが主因となっている。
 - ・工場の現場改善が必要である。設備と作業台の移動距離等のレイアウト変更による作業効率の改善が必要である。5Sについては、「生産性向上」および「衛生管理」の両面からも基本である。「清潔」「清掃」は当然のことながら、「整理」「整頓」が不十分な状況にある。
 - ・協力工場に対する外注管理が甘く、コスト管理の強化が必要である。

- ・製造において、パートに依存しているが、繁忙期の人材確保が課題である。
- ・自社ホームページ、販売サイトを有しているが、メンテナンスも含めて活用が不十分である。（ITリテラシーが不足）

IV ● 問題点の改善策

外部環境分析と内部環境分析から見えてきた問題点・課題の整理及び今後の取組むべき改善策について、中小企業支援センターの専門家派遣事業を活用、支援経験豊富な中小企業診断士による支援を受けた。（図表-14）

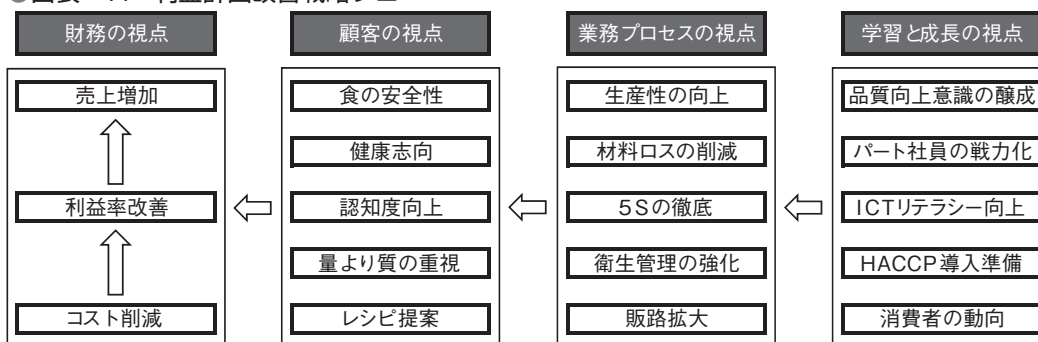
1 ● 学習と成長の視点

- ① 衛生管理・品質向上に向けた社員・パートに意識改革教育をする。（5Sの必要性等）
- ② 繁忙期の人員確保が困難であることから、パートの多能化に向けた教育を実施し、戦力化を図る。
- ③ 本社スタッフのITリテラシーの向上、教育へ注力する。
- ④ 今後の「HACCP」導入に向けた準備に着手する。

2 ● 業務プロセスの視点

- ① 生産性向上に向けて、工場のレイアウト変更による作業動作の改善を図る。
- ② 工場長を責任者、パートの交代制によるリーダー指定による5Sの定着化を図る。
- ③ 原材料の見込仕入体制を見直し、販売計画と連動した生産計画に基づく仕入に移行し、原材料コスト・材料ロスの削減を図る。
- ④ OEM生産受託に対応すべく自社工場の生産余力確保に向けた効率化を図る。
- ⑤ 協力工場に対する外注費用の適正化、コスト削減に向けた管理体制を強化する。

●図表-14 利益計画改善戦略フロー



3 ● 顧客の視点

- ① 「食の安全性」を保証するため、5Sの強化、HACCPに準じた衛生管理の強化を図る。
- ② 「健康志向」需要に応えるために、“栄養化の高い製品”“健康機能食品”等を訴求した販促活動の強化を図る。また「国産原材料」使用を訴求し、消費者の安心感を高め、低価格競争からの脱却を図る。
- ③ 「ご飯に漬物」という概念から、各漬物の特性を生かした料理レシピの提案による需要喚起を促す。
- ④ ホームページ及び自社販売サイトをリニューアルし、情報発信力を強化し、製品の認知度・知名度向上を図る。

4 ● 財務の視点

- ① 製造原価および販売管理費の見直しによるムダなコスト削減を実施する。従来の成り行き管理から予算実績管理による強化を図る。
- ② 消費者ニーズを捉えた新製品の投入や自社販売サイトによる利益率の高いBtoCを強化し、増収・増益を目指す。
- ③ 原材料相場変動に即応した運転資金確保に向けて、取引金融機関との関係強化を図る。

V ■ 改善後の利益計画

漬物業界全体では、大きな成長性は期待できないものの、A社として「健康志向」「安

●図表-15 今後の利益計画（3年）

単位：千円

	直近期		1年目		2年目		3年目	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	431,360	100.0%	434,246	100.0%	439,176	100.0%	443,306	100.0%
売上原価	295,050	68.4%	291,813	67.2%	292,930	66.7%	296,128	66.8%
（外注費）	80,664	18.7%	69,479	16.0%	68,072	15.5%	68,712	15.5%
（仕入費）	158,310	36.7%	165,014	38.0%	166,887	38.0%	168,456	38.0%
（労務費）	30,195	7.0%	31,266	7.2%	31,621	7.2%	32,361	7.3%
（経費）	25,881	6.0%	26,054	6.0%	26,350	6.0%	26,598	6.0%
売上総利益	136,310	31.6%	142,433	32.8%	146,246	33.3%	147,178	33.2%
販売管理費	135,142	31.3%	138,959	32.0%	142,732	32.5%	141,858	32.0%
営業利益	1,168	0.3%	3,475	0.8%	3,514	0.8%	5,320	1.2%

全志向」という消費者ニーズを成長のチャンスと捉えることが大切である。

A社では、①新製品の投入，既存製品パッケージのリニューアルによる「健康機能性」「栄養化」等を訴求した営業活動の強化，②ネット販売を通じた消費者との直接取引の推

進，③協力工場への外注費用の削減に成功，④定着化までは時間を要するが，5SおよびHACCPに準じた衛生管理への取組に積極的に着手している。

これらの一連の取組みにより，今後の売上の増加，利益率の改善が見込まれる。