

事業戦略

1. 企業概要

企業情報	事業者名	株式会社高知家			
	代表者の役職及び氏名	代表取締役社長 高知 太郎			
	住所	高知市丸ノ内1丁目2-20			
	従事者数	20人 【内訳】常勤役員 2人 正社員 9人 パート 9人	資本金	〇千円	
			創業年月	〇〇年△月	
			業歴	〇〇年（現在地：〇〇年）	
事業内容	主たる業種	菓子製造・販売	主力商品	〇◇〇◇、〇◆〇◆	
	主要取引先	<ul style="list-style-type: none"> ・小売…〇〇スーパー、△△百貨店、■●ショッピングセンター ・卸会社…▲▲食品、□□物産、◇◇商事 			
	沿革	先々代（現代表の祖父）が東京の洋菓子店で職人として勤務後、当地に帰郷し、菓子店を創業。創業当初よりドーナツやマドレーヌ等の洋菓子商品を製造し、直営店1店舗で販売している他、県内外の量販店、百貨店等15社・30店舗に卸販売を行っており、現在10商品を製造しています。また、県外菓子メーカー1社からのOEMを受託しており、PB商品5商品を委託製造しています。			
	現代表経歴	<p>昭和〇年 高知市生まれ。</p> <p>平成〇年 大学を卒業し、大手菓子メーカー「C社」入社。製造・品質管理担当を歴任。</p> <p>平成〇年 同社退社・帰郷。</p> <p>同年 株式会社高知家入社し、同社取締役に就任。主に製造部門を担当。</p> <p>平成〇年 二代目代表（現代表父）より事業を引継ぎ、同社代表取締役に就任。</p>			

2. 現状分析

(1) 直近3カ年度の損益状況

P/L	前々々期 (年 月期)		前々期 (年 月期)		前期 (年 月期)	
	売上高 比率		売上高 比率		売上高 比率	
売上高	220,000千円	100%	210,000千円	100%	210,000千円	100%
製造原価	132,000千円	60%	130,200千円	62%	136,500千円	65%
売上総利益	88,000千円	40%	79,800千円	38%	73,500千円	35%
販管費	70,000千円	32%	70,000千円	33%	69,000千円	33%
営業利益	18,000千円	8%	9,800千円	5%	4,500千円	2%

(2) 主な取扱商品及び取引先（直近終了年度）

(単位：千円)

	商品名	売上高	(構成比)	粗利益額	(利益率)	主な取引先
1	〇◇〇◇ (100g/常温)	73,500	35%	29,400	40%	<ul style="list-style-type: none"> ・小売…〇〇スーパー、△△百貨店 ・卸…▲▲食品、□□物産
2	〇◆〇◆ (80g/常温)	42,000	20%	23,100	55%	<ul style="list-style-type: none"> ・小売…〇〇スーパー ・卸…▲▲食品、□□物産
3	〇□〇□ (120g/冷蔵)	31,500	15%	7,875	25%	<ul style="list-style-type: none"> ・小売…■●ショッピングセンター ・卸…◇◇商事

(3) 業績動向

国内、特に高知県内を中心に卸販売を行っており、主な販売エリアである高知県内の人口縮小から、2018年3月決算時、前年比-4.5%、10,000千円減となっているが、営業利益は黒字状態にあり、今年度も黒字達成は十分可能と思われる。

しかしながら、小麦粉をはじめとする原料の値上がりによる利益率の低下、郡部を中心とする県内取引先の減少傾向が続いており、中長期的には新商品開発や新市場開拓等の取組が必須であると認識している。

(4) 自社の事業上の強み・弱み<強み・弱みとなっている箇所のみ、その内容を記入してください>

	企画・開発	調達（原料・資材）	製造	販売（営業・販促）
強み		農薬を抑えたこだわりの生産者グループとのパイプ	多品種・小ロット生産のノウハウ	
弱み			衛生管理がハード・ソフト面とも不十分	

(5) 外部環境

項目	内容
市場の動向	<p>菓子の現在の販売市場は、浮き沈みが激しい状態にあるとともに、各地域の独自性を強調した商品が好まれる傾向にある。また、健康や食の安全に対する関心が高まる中で菓子にも機能性や安全性を求める層が一定数存在している。</p> <p>人口減により地方での市場規模は縮小傾向にあるものの、都市部での規模は、いまだ拡大傾向にあり、多様化する市場ニーズを的確に捉え選定し、迅速かつ柔軟に対応できる企業、商品が成長できる市場と考えている。</p>
競合他社の状況	<p>現在、弊社商品と類似する商品は、全国に多々ある。大手メーカーは、巨大な調達力と高い生産性により、GMSやDS等を中心とする販路で比較的低価格の商品を提供している。</p> <p>これに対し、地方の同業者は、その地方の特産品を生かした商品開発を行い、百貨店やいわゆる質販店を主な販路として差別化を図る戦略をとっている。(ex.C社：「△△○○」(○○g/常温)商品シリーズ)</p>

(6) 自社及び外部環境の状況（SWOT分析）

S = 強み	W = 弱み
<p><競合他社との差別化を図れる事業上の強み></p> <ul style="list-style-type: none"> 農薬を抑えたこだわりの生産者グループとのパイプ 多品種・小ロット生産のノウハウ 	<p><競合他社に劣る事業上の弱み></p> <ul style="list-style-type: none"> 衛生管理がハード・ソフト面とも不十分
O = 機会	T = 脅威
<p><事業展開をしていく上で、プラスとなる外的要素></p> <ul style="list-style-type: none"> 各地域の独自性を強調した商品が好まれる傾向 健康や食の安全に対する関心が高まる中で菓子にも機能性や安全性を求める層が一定数存在 都市部での菓子市場規模拡大 	<p><事業展開をしていく上で、マイナスとなる外的要素></p> <ul style="list-style-type: none"> 原料をはじめとする生産コストの値上がり 県内市場の縮小

※必要に応じて、書式を変更して記入して下さい。

※「S=強み」と「W=弱み」は、会社、売れ筋商品について記入して下さい。

※市場の動向や競合他社の状況を分析し、事業展開をしていく上で自社にとって有利となる点は「O=機会」に、不利となる点は「T=脅威」に記入して下さい。

※根拠の薄い推測、意見、改善策は記入しないで下さい。

3. 事業戦略の概要

経営理念	<p><事業を通じて従業員・消費者の生活や地域社会にどのように貢献するのかを記入してください。></p> <p>食品事業を通じて地域を元気にする</p>		
事業領域	<p><「誰に」、「何を」、「どのように提供するのか」を記入してください。></p> <p>NB商品では物足りない消費者に対し、地域を前面に出した特徴のある加工食品を提案する</p>		
事業目標	<p>【定性目標】</p> <p>安心・安全とおいしさを両立した企業イメージの浸透</p>		
	<p>【定量目標】</p> <p>3年目の売上240百万円、経常利益5百万円、雇用3名増</p>		
事業方針	<p>今後想定される県内市場の縮小による既存販路の売上減少を補完するため、本県特産の一次産品を活用した加工品を開発改良し、大都市圏の消費者に向け販路開拓を図る。</p>		
マーケティング戦略	ターゲット	<p><年代、性別等></p> <p>都市部の企業に勤めるOLをメインターゲットに、商品及びブランドの普及を図り、メインターゲット周辺の消費者にも波及させていくことを想定。</p>	
	販路	<p><量販店、百貨店、コンビニ等></p> <ul style="list-style-type: none"> ・県内既存販路は新規販路の拡大を前提として漸減を見込む ・新規販路として都市部の質販店や百貨店、ネット通販、事業拡大に伴いコンビニ等を検討する 	
	商品	<p>カテゴリー</p> <p>有機しょうがを活用した商品群(焼き菓子、ゼリー、飲料等)を開発するとともに、ターゲットに合わせ既存商品のパッケージや原料・製法の見直しを行い、商品ラインナップを強化する。</p>	<p>付加価値</p> <p>都市部の企業でフルタイムで働く女性(比較的高所得)をメインターゲットに、こだわりの菓子を提供。味と機能性や安心・安全を両立することで、甘いものを食べるという罪悪感を緩和し、仕事のごほうび感覚でおやつや食後のデザートとして訴求。</p>
	価格帯	<p><販路や競合商品を踏まえて></p> <ul style="list-style-type: none"> ・大手メーカーの同カテゴリー商品より2~3割増しの小売価格を想定 ・小売価格に対して55~60%の工場出荷額を想定 ・上記の条件で粗利率40%を目指す 	
	プロモーション	<p><キャッチコピー、試飲食の場所・方法など></p> <p>【キャッチコピー】.....!</p> <p>店舗での試飲食提供等を積極的に行うことをアピール材料に、都市部オフィス街や駅周辺の質販店を中心に営業を行う</p>	

4. 機能別達成目標と取組課題

	3年後の達成目標	3年後に向けた取組課題
1 経営	<ul style="list-style-type: none"> ・売上 2 億 4 千万円 ・経常利益 500 万円 ・雇用増 3 名 ・安心・安全とおいしさを両立した企業イメージの浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の利益率改善 ・県外市場の開拓 ・商品ラインアップの充実 ・原料調達や衛生管理の見える化 ・戦略的なプロモーションの実施
2 企画・開発	<ul style="list-style-type: none"> ・全体で粗利率 35% ・市場ニーズに沿った商品開発 ・ブランド力向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品数拡大 ・オリジナルロゴを使用したパッケージラベル統一化 ・価値に見合う価格設定（改定）
3 調達	<ul style="list-style-type: none"> ・材料費率 35% ・原材料の品質確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入れチャネルの多様化 ・仕入先の品質レベル均質化
4 製造	<ul style="list-style-type: none"> ・HACCP 体制の整備 ・生産能力 50%アップ ・原価率の低減 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の新規雇用 ・製造機器の拡充 ・生産性の向上 ・調達方法の見直し
5 販売	<ul style="list-style-type: none"> ・県外向け売上 100%アップ ・営業ツールの充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・全商品の POP 作成 ・県外の取引先拡大

※ 「3年後の目標」は、項目ごとのありたい姿として、できるだけ定量・定性両面から記入してください。

※ 「3年後に向けた取組課題」は、「3年後の目標」実現に向けて必要な取組課題をプロセス、体制、設備等の面から記入してください。

※ 必要に応じて新たな項目を追加してください。

5. 収支計画

	P/L	前々期 (年 月期)		前期 (年 月期)		当期見込み (年 月期)		1年目見込み (年 月期)		2年目見込み (年 月期)		3年目見込み (年 月期)	
		対売上 高比率	対売上 高比率	対売上 高比率	対売上 高比率	対売上 高比率	対売上 高比率	対売上 高比率	対売上 高比率	対売上 高比率	対売上 高比率		
①	売上高	220,000 千円	100%	210,000 千円	100%	210,000 千円	100%	220,000 千円	100%	230,000 千円	100%	240,000 千円	100%
②	製造原価	132,000 千円	60%	130,200 千円	62%	136,500 千円	65%	143,000 千円	65%	142,600 千円	62%	144,000 千円	60%
③	売上総利益	88,000 千円	40%	79,800 千円	38%	73,500 千円	35%	77,000 千円	35%	87,400 千円	38%	96,000 千円	40%
④	販管費	70,000 千円	32%	70,000 千円	33%	69,000 千円	33%	72,000 千円	33%	73,000 千円	32%	75,000 千円	31%
⑤	営業利益	18,000 千円	8%	9,800 千円	5%	4,500 千円	2%	5,000 千円	2%	14,400 千円	6%	21,000 千円	9%

6. 具体的な目標 (KPI) / 7. 具体的な行動計画

	具体的な目標 (KPI)		具体的な行動計画							
	現状	3年後		当期 (見込み)				1年目 (年度)	2年目 (年度)	3年目 (年度)
				第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期			
1 企画・開発	10 商品製造・販売	・新たに 5 品商品化	計画			商品「○○○○」の パッケージ改良	商品「○○○○」改 良版販売開始	・新商品 1 商品の開発 ・オリジナルロゴ作成	・新商品 1 商品の開発	・新商品 3 商品の開発 ・全商品パッケージデザ イン統一
担当: 四万十 花子			実績							
2 調達	材料費率 40%	材料費率 35%	計画					・包材とその仕入先見直し ・契約農家の開拓	・契約農家の開拓	
担当: 高知 太郎			実績							
3-1 製造 (生産性)	製造可能数 1,000 個/日	製造可能数 2,000 個/日	計画			真空包装機導入	製造工程表作成	従業員 2 名増		従業員 3 名増
担当: 高知 太郎			実績							
3-2 製造 (衛生管理)	県版 HACCP (第 2 ステ ージ) 認証取得	・FSSC22000 取得	計画	HACCP 研修参加	HACCP 研修参加		県版 HACCP (第 3 ステージ) 認証取得			FSSC22000 認証取得
担当: 高知 次郎			実績							
4 販売	・15 社 30 店舗卸販売、 直営店 1 店舗で販売 ・県内: 県外=9:1	・取引量拡大 ・県内: 県外=6:4	計画			・展示商談会「○○ ○」出展 ・県外新規スポッ ト販売 1 社	・展示商談会「■ ■」出展 ・県外新規スポッ ト販売 2 社	・県外新規スポット販売 3 社 ・定番採用 2 社	・県外新規スポット販売 5 社 ・定番採用 2 社	・県外新規スポット販売 10 社 ・定番採用 4 社
担当: 四万十 花子			実績							

※必要に応じて、書式を変更して記入して下さい。

事業戦略サマリー図

■経営理念

食品事業を通じて地域を元気にする

■事業領域

NB商品では物足りない消費者に対し、地域を前面に出した特徴のある加工食品を提案する

■事業目標

【定量目標】 3年目の売上2億円、経利500万円、雇用3名増

【定性目標】 安心・安全とおいしさを両立した企業イメージの確立

■外部環境

機会

- ・地域の独自性を強調した商品が好まれる傾向
- ・菓子にも機能性や安全性を求める層が一定数存在
- ・都市部での市場規模拡大

脅威

- ・原料をはじめとする生産コストの値上がり
- ・県内市場の縮小

■内部環境

強み

- ・農薬を抑えたこだわりの生産者グループとのパイプ
- ・多品種・小ロット生産のノウハウ

弱み

- ・衛生管理がハード・ソフトとも不十分

■事業方針

今後想定される県内市場の縮小による既存販路の売上減少を補完するため、本県特産の一次産品を活用した加工品を開発改良し、大都市圏の消費者に向け販路開拓を図る。

■マーケティング戦略

《ターゲット》 都市部の企業でフルタイムで働くOL

【商品】 有機しょうがを活用した商品群をはじめとする統一コンセプトにもとづく商品

【販路】 質販店、百貨店、通販サイト、コンビニ

【価格】 大手メーカーに対して2~3割増しの小売価格（小売・卸の値入、当社粗利を一定確保）

【プロモーション】 店舗での試飲食を積極的に行うことをアピール材料に、都市部オフィス街質販店等へ営業

■課題

企画・開発

- ・流通業に対応した商品開発・改良
- ・商品ラインの整理

調達

- ・地元産原料の質及び量の確保
- ・原料調達コストの抑制

製造

- ・衛生管理レベルのアップ
- ・生産量増にあわせた生産性向上

販売

- ・都市部小売への販路開拓
- ・営業体制の強化

■取組内容

企画・開発

- ・戦略商品の改良
- ・次の柱となる商品の開発

調達

- ・契約農家の開拓
- ・仕入における見積り合わせの実施

製造

- ・生産性向上設備の導入
- ・HACCPへの対応

販売

- ・展示会・商談会をきっかけとする新規先の開拓
- ・営業人員の雇用と役割分担の再構築

【参考】サポートチームの体制

※県のサポートチーム担当者が記入

(1) サポートメンバー

--

(2) サポート内容

項目	時期	内容	担当機関・部署