

平成17年度「調査・研究事業」

農業経営診断実務マニュアル（第2集）作成 報 告 書

平成18年 2 月

社団法人 中小企業診断協会

目 次

は じ め に

第1章 農業経営の診断基本	1
1 農業経営診断の手法	1
2 農業経営の診断の原則	8
3 経営診断フロー	10
4 定量分析と定性分析	11
5 簡易診断と総合診断	12
※ 荒茶工場の荒茶製造チェックリスト	13
第2章 経営基本診断	15
1 経営基本診断の意義	15
2 経営者・経営計画診断のチェックリスト	16
3 経営方針の診断	17
※ 経営目標・経営方針の診断フロー	22
4 農業の経営計画	23
※ 農業経営計画のフレーム	24
5 農産物販売店と生産者のPDCAサイクル	25
6 農業所得（収益性）の診断	27
7 農業収益計画診断	29
8 SWOT分析	31
※ 参考資料 〈資料1～4〉	34
〈損益分岐点〉	38
第3章 農業経営簡易診断・本診断調査表目次	44
1 野菜・畜産の簡易診断	45
2 水稻（麦・大豆）経営の総合診断調査書（法人）	80
3 個人・法人の財務診断調査表	104
4 農事組合法人の財務診断事例	112
5 野菜経営診断調査書〈6種〉	118
6 大豆・小麦	170
7 畜産経営診断調査書〈6種〉	195
参考引用文献	

お わ り に

執筆者紹介（中小企業診断士 氏名）

は じ め に

農業を取り巻く状況は、高齢化に伴って農業労働力が低下、兼業農家の増加、遊休農地の増大化が進行し、担い手の減少、低い自給率、WTOの動向が懸念されてきました。その背景には、他産業に比べて農業は年間労働時間が長く、所得水準が低いことが指摘されます。その要因は、農家の経営規模が小さいこと、生産の省力化や経営管理の不足などが挙げられます。確かに自助努力によって農業ビジネス経営を確立された成功者が目立っていますが、全般的には安定的な農業者経営者が少ないと言えます。

食料・農業・農村基本計画は望ましい農業構造の確立に向けて「効率的で安定的な農業経営」促進に向けて全国に担い手確保・育成総合支援協議会が発足されました。幸い平成17年12月2日(旧)中小企業診断協会農業経営支援センターが入会承認を受けましたので、中小企業診断士の立場で「診断業務を軸に、効率的安定的で持続できる農業経営」に支援活動を行い、推進課題の対応に貢献することになりました。

推進課題は、次のことが挙げられます。

(1) 担い手の育成・確保 — 4 ㍊以上（北海道は10 ㍊）経営規模の認定農業者

担 手 と は — 20 ㍊以上の経営規模による集落営農経営組織体

(2) 担い手育成の経営課題

①経営規模の拡大 — 放棄地確保で農業生産の拡大と安定的経営で他産業並みの収入確保

②生産の合理化 — 作業の機械化・省力化生産技術の導入・年間労働時間目標1800時間

③経営の合理化 — 作業時間・内容の記帳・農業簿記・PDCAサイクルによる目標経営管理の推進

④法人化 — 認定農業者の常時雇用体制による発展的経営体づくり

⑤集落営農 — 地域農家との連携と営農のシステム化。農作業受託組織づくり。従業者所得の保証。

⑥個人経営 — 家族協定書の締結推進による収入の配分、企業的経営の促進、次のステップは法人化

⑦農業の果たす役割 — 食料の安定供給（自給率の向上）自然環境の保全、輸入自由化への対応強化

⑧付加価値の高い生産 — 個性ある新品種の農産物の生産に努め、ブランド化による販売ルート開発

このような担い手確保・育成が促進される中で農業経営診断業務は農家の強み弱みを分析して担い手がめざす経営の近代化・企業的経営態勢づくりに寄与できるものと考えます。

農業経営診断実務マニュアルは調査研究事業として行ったものです。この第2集は、診断の基本事項及び野菜作と畜産分野の診断調査表・経営分析票の作成を試みたものです。

作成実施に当っては、診断調査表・収益分析表の統一様式を決めないで農業経営支援センター会員診断士の自由な発想により作成されたものです。印刷は各人の異なるパソコン原稿をそのまま利用し、体裁不備の感がありますことをご了承下さい。本書の診断調査表が広く活用され農業の担い手確保・育成、経営改善の糸口として役立ち、農業経営の発展に寄与できれば幸いです。

2006年2月

(旧)中小企業診断協会理事

農業経営支援センター

会 長 橋 本 文 夫

第1章 農業経営の診断基本

1. 農業経営診断の手法

(1) 農業経営診断のアプローチ

経営診断には、当該経営を左右する外部的要因や内部的要因があり、その業種業態の持つ特殊性・技術的領域・行政施策と規制などが介在するため診断の切口や診断方法にも、さまざまな見解やアプローチ手法が発生すると言える。特に農業経営には影響の大きい外部的要因として「気象・天候の変則的現象」があり、これは予測や人的コントロールが不可能な領域である。いわゆる暖冬異変や台風等による生産量や品質変化、不良産物の発生による売価異変・収益性の低下は想像以上に経営的価値のマイナス要因である。そこに工業診断や商業診断と異なる側面がある。

経営診断は、このような農業経営での特殊性を踏まえて、個別経営体が抱く経営の諸問題の解決の方向性を見出だして、改善策や新たな経営戦略の提案支援を行うものである。

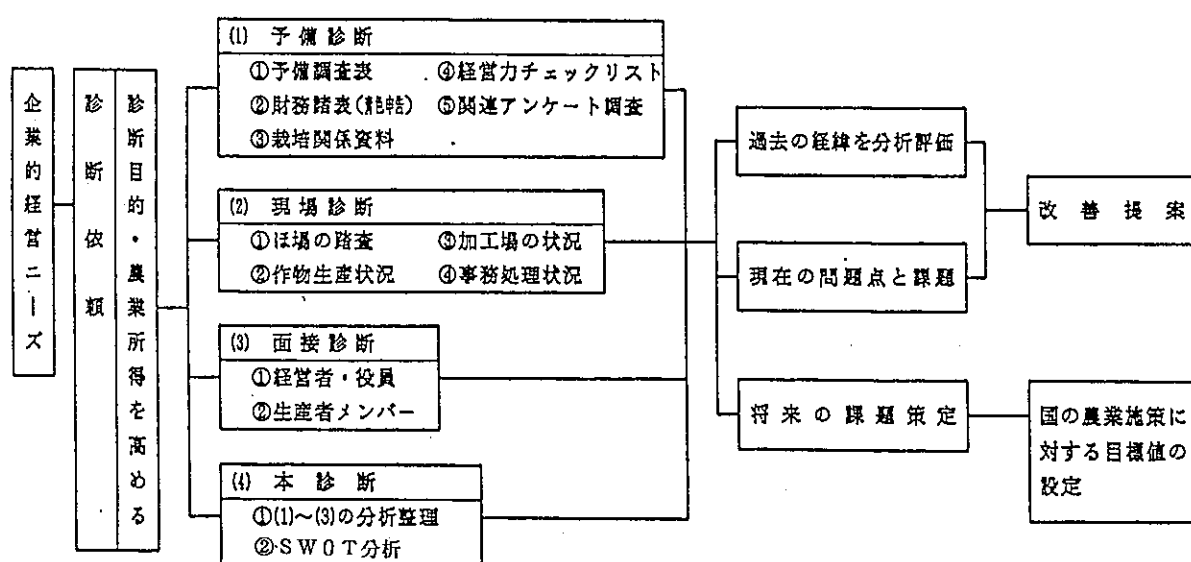
これは経営診断の共通認識である診断フレームの構築、農業経営診断の種類・農業診断体系・部門別体系及び農業経営の診断原則を明らかにすることが必要である。

以下に、(社)中小企業診断協会のいわゆる伝統的な診断手法に沿って各事項の概要を図示することにする。

(2) 農業経営診断フレームの構築

経営診断に当たって、あらかじめ「診断内容と手順」を明示した診断フレームを作成して、診断の展開手法を理解しておくことが必要である。総合診断のフレームは、下図の通りである。診断依頼の目的によって実施すべき項目を選択することになる。

(図表1-1) 農業経営診断のフレーム



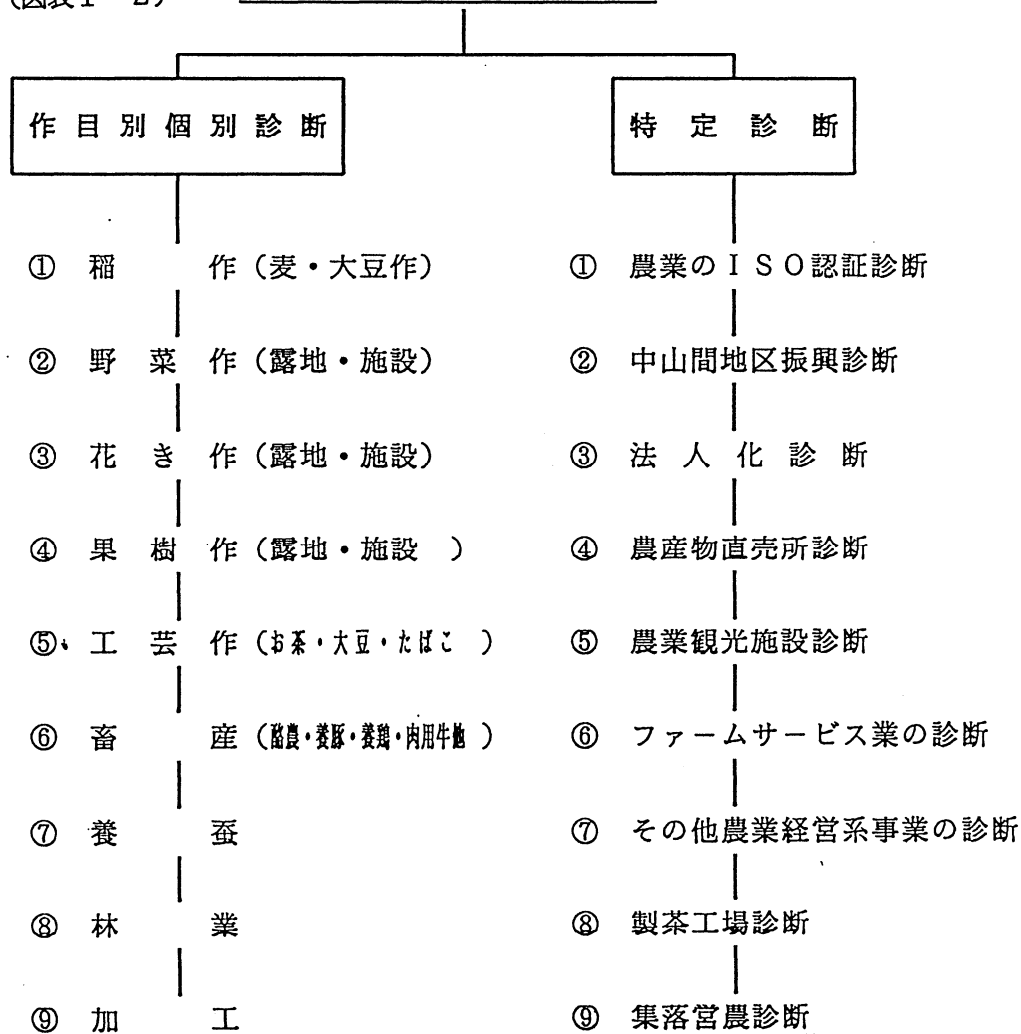
(3) 農業経営診断の種類

農業経営診断は、業態別個別診断と特定診断の2系統に分けられる。

農業経営の業態別種類は主として、どの作物（畜産）を生産しているかを基準とする分類が適当である。それは9つに分類され、更に露地栽培か、ハウス栽培かの区分等により対象とする診断種類が分けられる。

(3) 経営診断の種類

(図表1-2) 農業経営診断の種類

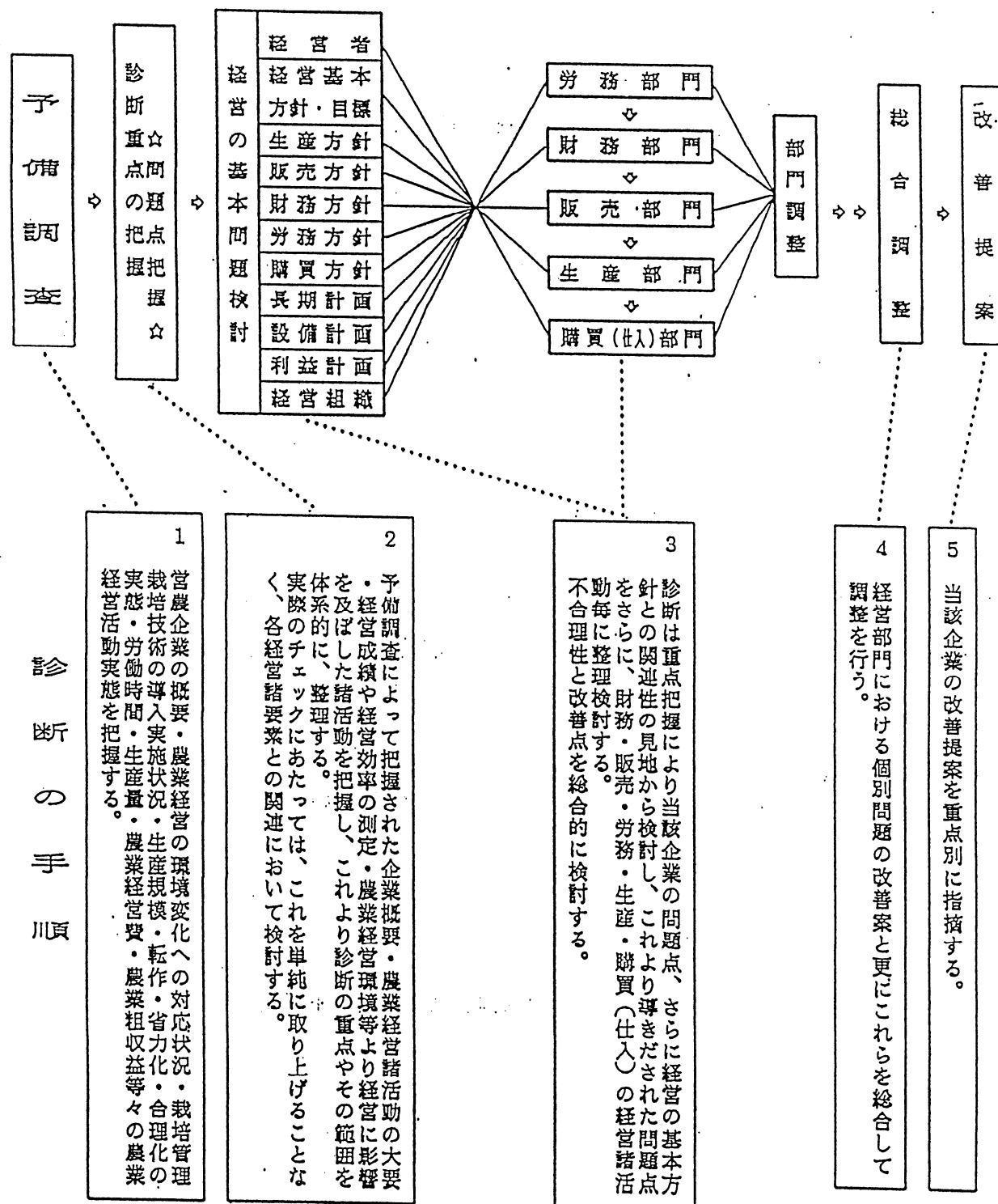


※業態には、複合経営部門を含む

(5) 経営診断の対象

経営の総合診断の対象は、下図に示す通りである。診断依頼の分野や目的によって検討項目や部門別調査項目を選択して、その問題点と改善提案を行うことになるが農業経営診断の最重要な部門は、生産（栽培）部門であるので、生産計画のPDCAサイクルを主軸にした経営活動の実態調査と分析に重点を置いて各部門との関係を分析する手法がポイントとなる。

(図表1-3) 経営診断の対象



(6) 農業経営政策の確立と部門間の調整診断

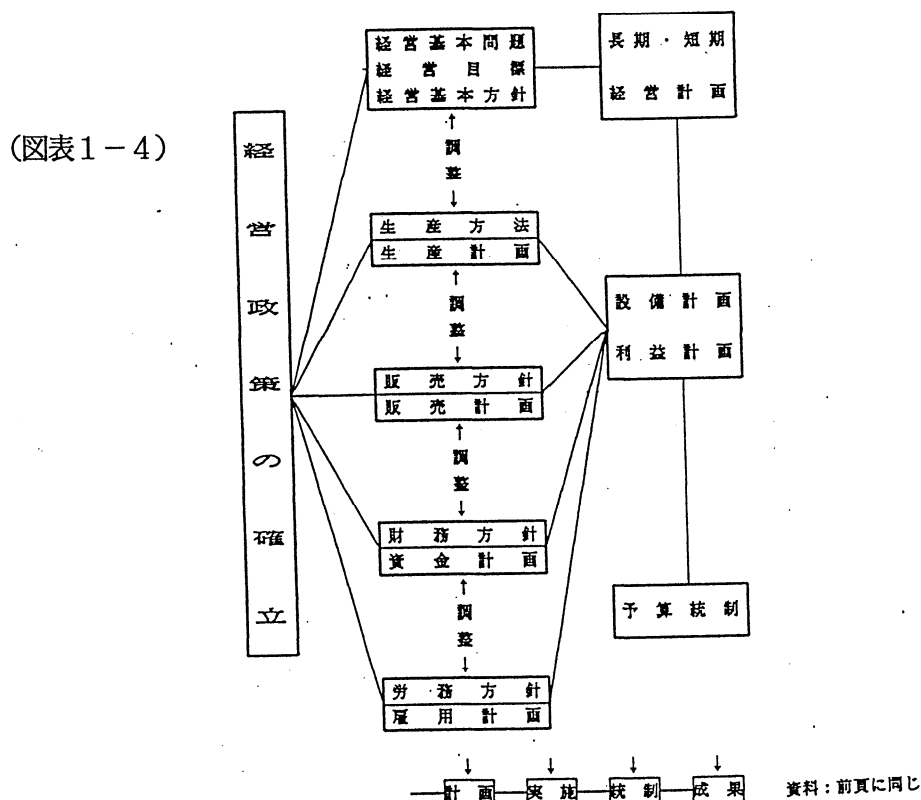
農業経営診断には、経営理念・方針を確立し、それを具体的にした目標数値とその実現計画が必要である。

また、計画した生産・販売・雇用計画との調整が不可欠である。

下図の通りである。(図表1-3) 部門間の調整の仕組み

① 経営政策の確立

経営診断における各部門の方針・計画の有無・内容レベルを把握・診断の結果を部門毎に改善提案。



② 各部門間の調整診断

経営診断結果を調整する場合には経営目標・基本方針に基づいて各部門の方針・計画の整合性があるかどうかを前提にして次の5項目について相互間の問題点を診断分析する必要がある。その結果によって各部門の改善提案を作成することになる。その検討内容のポイントは次の通りである。

- 1) 生産計画と販売計画 ⇨ 対象とする需要先(顧客)への生産量と販売量・販売チャネルの検討
- 2) 設備計画と財務計画 ⇨ 生産設備の所有投資かリース(委託式)の選択と資金計画の検討
- 3) 生産計画と労務計画 ⇨ 生産量・生産方式と労働力・省力化の検討
- 4) 購買計画と資金計画 ⇨ 時期・量と資金繰りに分けられる。種苗・肥料・農薬等の購買計画と資金計画
- 5) 生産計画と加工計画 ⇨ 荒茶加工場・漬物加工場などの加工及び農産物直売店の納品販売は、生産(栽培)時期と加工販売は同時性であるので生産者と加工者・販売者とは別経営体であっても計画の関連性、材料と加工品・販売品の品質レベルの維持供給の適時性の有無を調査・検討。

(7) 農業経営診断に必要な資料

農業経営診断を適確に行うには、診断目的と診断ニーズに必要な受診側の諸資料を収集する必要がある。実績資料や作業工程及び計画目標に至るものまでの経営実態の資料があればある程、十分な現状把握と問題点の分析が可能となる。総合診断を行う場合の必要な資料を挙げれば、別表『農業経営診断に必要な資料一覧表』の通りである。

(8) 経営診断予備調査表の活用

経営診断のステップには、本診断の経営者ヒヤリングの前に、経営の現状把握する目的で診断予備調査表の活用が有効である。

診断予備調査表作成の要点には診断先の業態別状況を掴むものであるから調査表の内容は作物業態に対応したものでなければならない。稲作の経営診断に、お茶作診断の診断予備調査表を利用するのは不適當である。

第2は、該当する業態の抱える問題点や改善が望まれる項目を設定して、これに○印で答える方式が診断を受ける記入者も、診断をする立場からも簡便である。

第3は、極力比較分析が即座に行える各種経営実数の記入比較表を用意しておくことが望ましい。

本農業経営実践マニュアルは、稲作とお茶作・製茶工場の2つの業態診断業務が活用した診断予備調査表の改訂版を例示することにした。農業経営の業態に適合する2つの診断予備調査表の違いを確認されたい。

(9) アンケート調査の実施

診断予備調査表は、受診企業の過去と現在の経営実態の把握を目的としているが、アンケート調査は、農業経営者（個人・法人役員）や家族や法人従業員の意識を把握することを目的とする調査である。アンケート調査表の種類には、経営者用・従業者（家族）用・農事組合法人構成員用などが考えられる。ここでは参考例として農事組合法人構成員アンケート事例を示すことにする。

(事例)

せていただきます。

つきましては、趣旨にご賛同いただきアンケート調査（無記名）にご協力下さるよう、お願い申し上げます。

※左側欄のおたずねに対して、右側欄の該当項目に○印を付けて下さい。

(1) あなたは当農事組合法人の構成員になってよかったと思っていますか	① 思う ② 思わない ③ 何とも言えない
(2) 「よかった」と回答したお方にお伺いします その理由は（３つまで選んで○印）	① 農地の管理ができないが、農事組合法人が管理してくれるから ② 当農事組合法人から土地収入が入るから ③ 当農事組合法人での作業収入が得られるから ④ 高齢となり農作業が充分でなくなったから ⑤ 自作農業の後継者がいないから ⑥ その他（ ）
(3) あなたの年代は	① 30才以下 ② 30才代 ③ 40才代 ④ 50才代 ⑤60才代 ⑥70才以上
(4) あなたは農家の何代目ですか	① 1代目 ② 2代目 ③ 3代目 ④ 4代目
(5) あなたは農業に従事する後継者はありますか	① ある ② ない ③ 未定（学生・サフリーマン）
(6) 現在、当農事組合法人の労務で年間どの位働いていますか	① 農業機械のオペレーターで（7 5日以内・イ～10日・ウ～30日・エ～30日以上） ② オペレーター 作業以外の栽培作業で（7 5日以内・イ～10日・ウ～30日・エ～30日以上） ③ 管理・記帳事務等で（7 5日以内・イ～10日・ウ～30日・エ～30日以上） ④ その他（ ）で（7 5日以内・イ～10日・ウ～30日・エ～30日以上） ⑤ なし
(7) 現在、あなたは当農事組合法人が行う栽培作業に従事するつもりは、ありませんか	① 年間を通じて従事したい ② アルバイト程度であれば従事したい ③ 一切しない ④ 何とも言えない ⑤ その他（ ）
(8) サラリーマン構成員(勤人)の方にお伺いします 今後、農事組合法人の農事に従事するつもりは、ありませんか ② 従事しないと、お応えの方 * その理由は、なぜですか	① 定年退職したら農事に従事する ② 土日のアルバイトなら従事してもよい ③ 従事しない ④ 今はどちらとも言えない ⑤ 民間企業並みの年間収入を得られれば従事したい ⑥ 年間を通じて作業があり、年間労働時間が 1800 時間位であれば従事したい ⑦ 農業は好きではない ⑧ その他（ ）
(9) 当農事組合法人に農地を賃貸することについて、お伺いします 1) 賃貸期間について	① 農業をするつもりがないので組合法人に継続して借りて欲しい ② 相対発生時に賃貸契約をするかどうか改めて決めることになる ③ できることなら農地を売却したいと思っている（その場合 程度） ④ 今は何とも言えない ⑤ その他（ ）
2) 農地の地代（小作料）について	① 地代が世間相場（全国的・地域的にみて妥当）なら、現地代のままでよいと思う ② 地代が世間相場の水準を超えてきたなら、その水準に合わせた値下げもやむを得ない ③ 農事組合法人の運営費からみて地代が経営を圧迫するなら多少の値下げもやむを得ないと ④ 何とも言えない ⑤ その他の意見（ ）
(10) 当農事組合法人は、稲作でスタートしました。しかし、国の転作政策により一部を大豆・枝豆・ソバの作付を選択していますが、今後どんなものがよいと思いますか * （２つまで○印）	① 転作は、大豆・枝豆・ソバでよいと思う ② 麦作・その他の野菜も選択したらよいと思う ③ 稲作の中で、酒米・もち米の特別栽培を考えたら良いと思う ④ 栽培事業だけでなく、加工（味噌・餅など）事業も考えた方がどうかと思う ⑤ 何とも言えない ⑥ その他の意見（ ）
(11) あなたのご家族で当農事組合法人の栽培作業で働くことが可能な方はいらっしゃいますか	① 可能である…どなたが（ ） …どの程度（ ） ② 不可能である
(12) 当農事組合法人のこれまでの経営成績は国の助成金等の収入により決算書上は何とか黒字です。それは役員報酬をはじめ極力諸経費の節減努力の結果ですが、これについてどのように思いますか * （３つまで選んで○印）	① ここまで当農事組合法人が軌道に乗ったのは、組合長を始めとする役員のリーダーシップのおかげだと思う ② 今後は、組合の新体制づくりで転作を軌道に乗せた黒字経営を願っている ③ 例えば、マーケティング（市場）を、作目毎に担当役員を決めて、県農業試験場やJAなどの指導を受けて、収益の向上や増収化を推進するとよいと思う ④ 利益の出る黒字経営をめざすためサラリーマン構成員を含め運営委員会を設けたらと思う ⑤ 利益の出る黒字経営は無理な話である。赤字が出ない、すれすれの経営でよいと思う ⑥ 役員も大変な苦労と思うが、頑張りたい ⑦ 役員だけに負担を掛けるのではなく、構成員皆が何らかの手助けをすべきだと思ふ ⑧ その他（ ）
(13) ご自由に、ご意見をください。	

—ご記入誠にありがとうございました—

農業経営診断に必要な資料一覧表

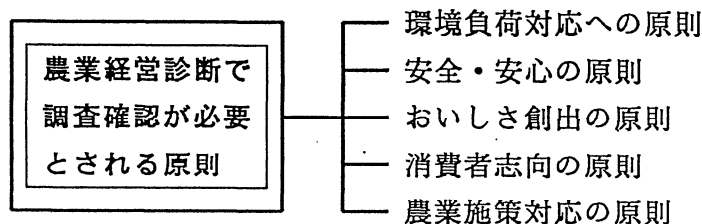
(図表1-5)

NO	項 目	必 要 資 料
1	沿革と経営者	① 創業、設立の経緯と沿革 ② 経営理念、経営コンセプト ③ 経営者の氏名・年齢・経歴 ④ 経営の特色と方針 ⑤ 経営組織図
2	事業概観	① 農地面積（所有地・借地・貸地） ② 基盤改良・区画整理の有無 ③ 作目の種類 ④ 専業・兼業の区分 ⑤ 従業者数（法人・個人別） ⑥ 後継者の有無 ⑦ 農業施設（ハウス・養液栽培システム・高設式システム等）の現状 ⑧ 農産物直売所等の面積・レイアウト・従業者数・納品量
3	業界の動向と見通し	① 農業界の推移と現状（側面調査） ② 当業界における役職・所属組合等 ③ 行政施策の変化と対応状況（減反・転作等）
4	生産販売状態	① 生産量の推移と生産実績 ② 生産計画目標 ③ 過去1～2カ年間の月別・農業資材購入 ④ 過去1～2カ年間の月別・作目別生産実績（JA共販・直売店・宅配等） ⑤ 安全・安心栽培履歴日誌・公開法 ⑥ 有機JASマーク認定状況 ⑦ 遺伝子組換え（生産～流通）分別流通管理状況 ⑧ 過去1～2カ年間の月別・取引先別販売実績 ⑨ 製品の特徴と製造工程図・製造期間ならびに生産方式（製茶工場） ⑩ 過去3～5カ年間の主要作目売上高推移 ⑪ 不良品・値引き・返品処理状況 ⑫ 作業委託・受託の実績 ⑬ 栽培方針の内容 ⑭ 栽培技術の導入計画
5	収支実績	① 過去3期間の損益計算書 ② 過去3期間の減価報告書 ③ 確定申告書（控）別表を添付のものを借用 ④ 収益改善の今後の方針
6	財政状態	① 過去2～3期間（年）の貸借対照表・主要勘定科目明細添付 ② 最近時点の各金融機関の預貸明細（長期借入金については返済条件、金額、保全面の明細） ③ 資金繰り、資金運用表 ④ 借入金返済計画の概要
7	中・長期計画の概要	① 中期計画の概要 ② 現有設備等と今後の導入計画 ③ 現有農業機械の状況と今後の省力化計画 ④ 作目別面積と生産量の中・長期計画 ⑤ 中・長期計画の収支予測 ⑥ 法人化計画予定 ⑦ 将来の生産革新計画 ⑧ 生産就業者（直接・間接）の増減計画
8	作業情報と管理情報	① 年間栽培作業一覧表 ② 作目別栽培体系 ③ 作目別作業工程と作業時間 ④ 作目別作業工程別経費 ⑤ 作目別作業日誌・防除日誌・実施記録 ⑥ 作業工程別基準表（時間・営業費） ⑦ 会計帳票類と記帳法 ⑧ パソコンの活用状況（作業計画・作業日誌・会計処理等のソフトの有無）
9	農産物直売所診断	① 開設状況 ② 直売所建物面積・利用状況・売場レイアウト ③ 売上高・客数の推移 ④ 損益計算書等
10	農産物加工場	① 加工場の種類と加工品名 ② 生産・販売先別実績の推移 ③ 加工工程時間と従業者数 ④ 製造経費の内訳 ⑤ 損益計算書等

2. 農業経営の診断の原則

(1) 診断原則

経営の診断原則は、診断者の一般的な診断心得として、診断学会・中小企業診断協会その他の識者によって所見が提示されている。その中から農業経営の診断の原則として適当と思われる9項目を引用した。農業経営を対象とする診断においては、次の5つの原則を加えて、農業経営診断原則案として14項目の提示を試みた。(図表1-7)



これら5つの視点は、一般的な企業経営で当然視された経営課題であり、既に取り組みが進んでいる。しかし農業分野においては、かつて自然農法から近代的農法に発展してきたマイナス現象として環境負荷の発生や人体に悪影響をもたらす弊害が大きな社会問題を引き起こし、生産方式、資材（農薬・化学肥料）の新たな開発によって栽培作物の低害化を実現することが急務とされている。また、これに関連して国の農業施策や法規制に対応することが不可欠である。

この5つの原則は農業経営の診断領域における調査の着眼点として重要視されるべきである。

(図表1-6) 診断の原則

①	分析比較の原則 — 農業経営関係データによる比較分析
②	問題点明確化の原則 — 問題点の明確化 ⇔ 問題解決等
③	継続性の原則 — 過去 ⇔ 現在 ⇔ 将来の見通しを予知する
④	全体性の原則 — 部分診断 ⇔ 経営全体との関連性を考慮する
⑤	均衡性の原則 — 諸機関・諸機能・諸活動のバランスを考える
⑥	個別性・気象天候による特殊性の原則 — 個別・特殊性への対応
⑦	未来性志向の原則 — 過去将来のデータから未来方向を示す
⑧	中立化・局外性の原則 — 部門性で未解決部分に中立性・局外性で解決化
⑨	診断担当者倫理の原則 — 知り得た企業秘密の外部公表の禁止
⑩	環境負荷対応への原則 — 農薬散布・化学肥料による環境のマイナス負荷に配慮
⑪	安全・安心の原則 — 農薬・BSEなどによる対人的被害防止
⑫	おいしさ創出の原則 — 有機質施肥や資料による高品質化
⑬	消費者志向の原則 — 消費者ニーズ、信頼に応える食システムの確立
⑭	農業施策対応の原則 — 農林水産省、施策推進への対応状況

(2) 診 断 の 原 則

- ① 分析比較の原則（経営データによる比較分析）
- ② 問題点明確化の原則（問題点の明確化→問題解決策）
- ③ 継続性の原則（過去→現在→将来の見通しを予知する）
- ④ 全体性の原則（部分診断→経営全体との関連性を考慮する）
- ⑤ 均衡性の原則（諸機関、諸機能、諸活動のバランスを考慮する）
- ⑥ 個別性・特殊性の原則（個別、特殊性、歴史性に焦点を当てる）
- ⑦ 未来性志向の原則（過去・現在のデータから未来方向を示す）
- ⑧ 環境対応への原則（経営活動の環境配慮）
- ⑨ 診断費用・効果対応の原則（費用に見合う効果を得る）
- ⑩ 中立化・局外性の原則（部門性で未解決部分に中立性、局外性で解決化）
- ⑪ 診断担当者倫理の原則（知り得た企業機密の外部公表の禁止）

(3) 診 断 心 得 1 0 ケ 条

診断は、主観的でなく客観的立場で的確に科学的根拠に基づくものでなければならぬ。親しみ過ぎて適正な分析評価や問題点の指摘が不明確に終わらない心得が必要である。

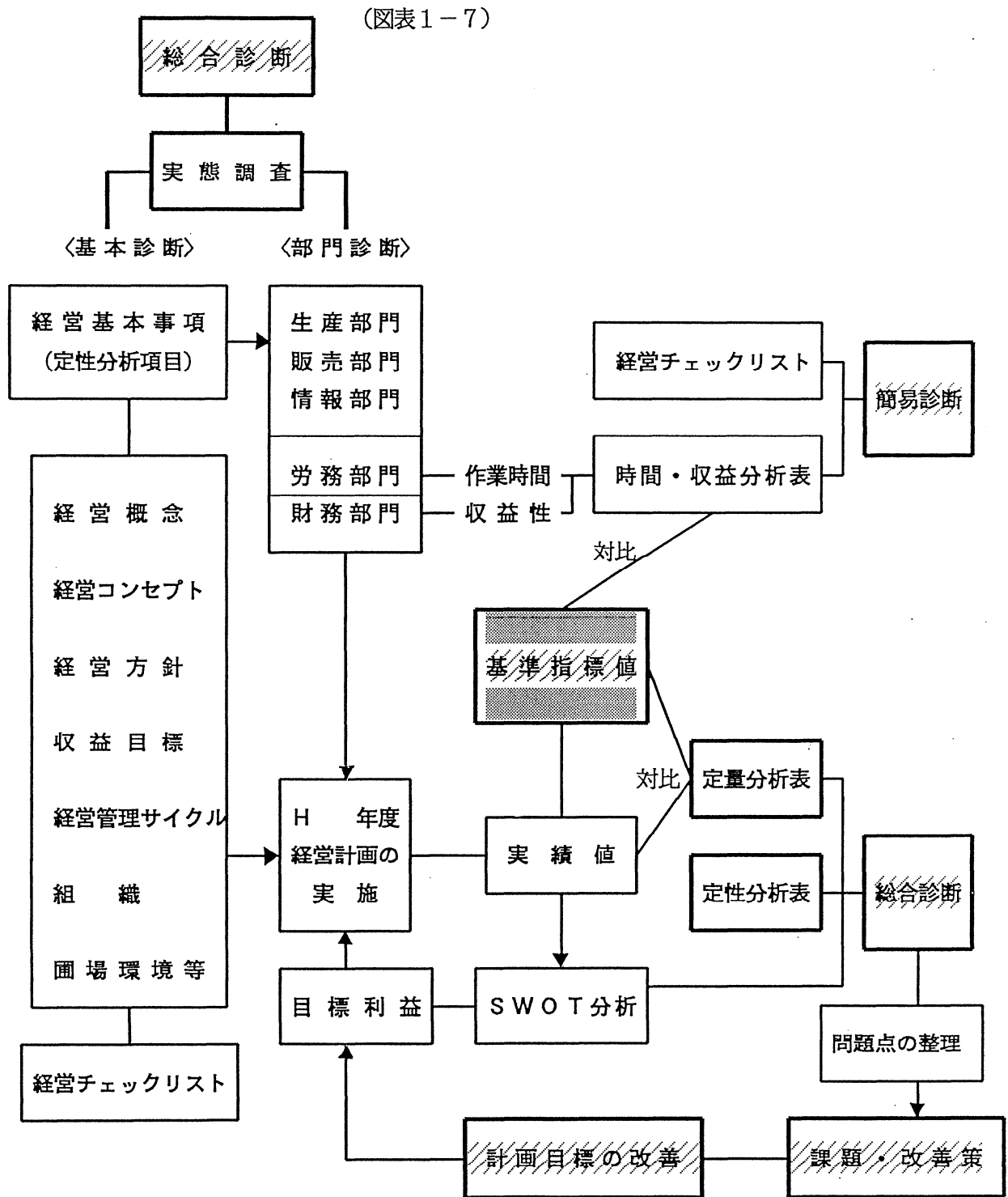
- ① 客観的見地を維持（中立的な観察力で冷静な判断を行う事）
- ② プラス思考の経営評価（経営の現状には優れた点と改善点を明示する）
- ③ 将来志向の診断（診断は現状分析に止どまらず将来目標を提案する）
- ④ 機 密 保 持（診断で知り得た情報は守秘義務があり他に漏らさない事）
- ⑤ 受 託 判 定（診断目的が不適当なものは、受託しない）
- ⑥ 能力の限度内受託（診断内容が自己能力を超えるものは受託しない）
- ⑦ 競合 2 者の診断自粛（競合する 2 者の同時診断はしない）
- ⑧ 誠 実 性 の 堅 持（約束事を守り誠実な態度で診断する）
- ⑨ 地位利用の禁止（診断者の地位を利用した行為はしない）
- ⑩ 提案内容の責任（提案は具体的に実行できる提案に責任を持つ）

3. 経営診断フロ－

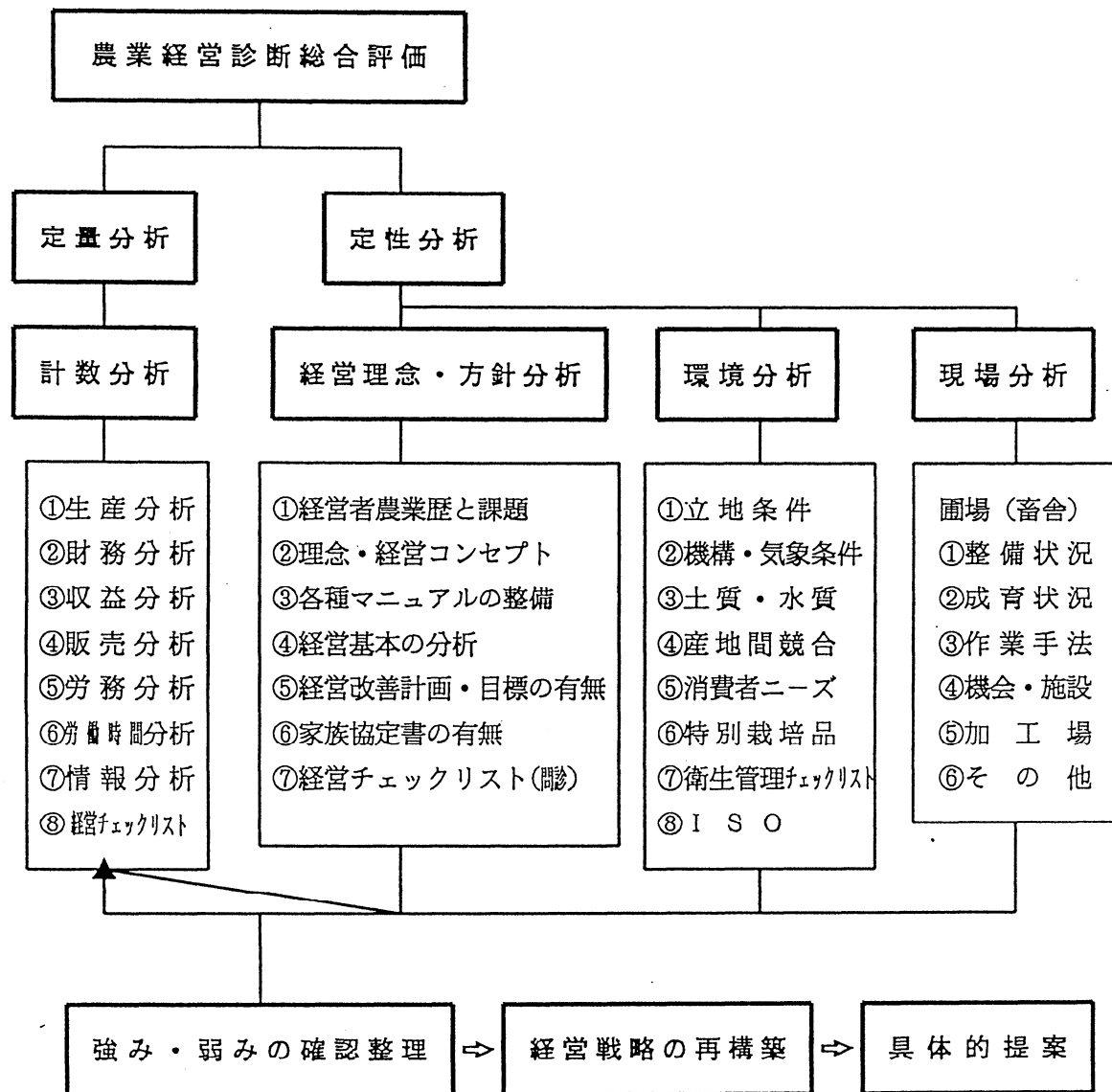
望ましい経営体であるか、どうかは、経営診断によって判断される。経営診断は、経営基本診断と部門別診断があり、これを相互に関連づけて総合的に実態を把握し評価するのが総合経営診断である。

これに対して、作業時間によって得られる労働収入と財務の側面から把握できる収益分析表によって現状の問題点と課題を明らかにするのが簡易診断である。

簡易診断には、問診形式による手法で経営全般に亘る「経営チェックリスト」を用いることによって現状の概要を掴むことができる。



(図表1-8)

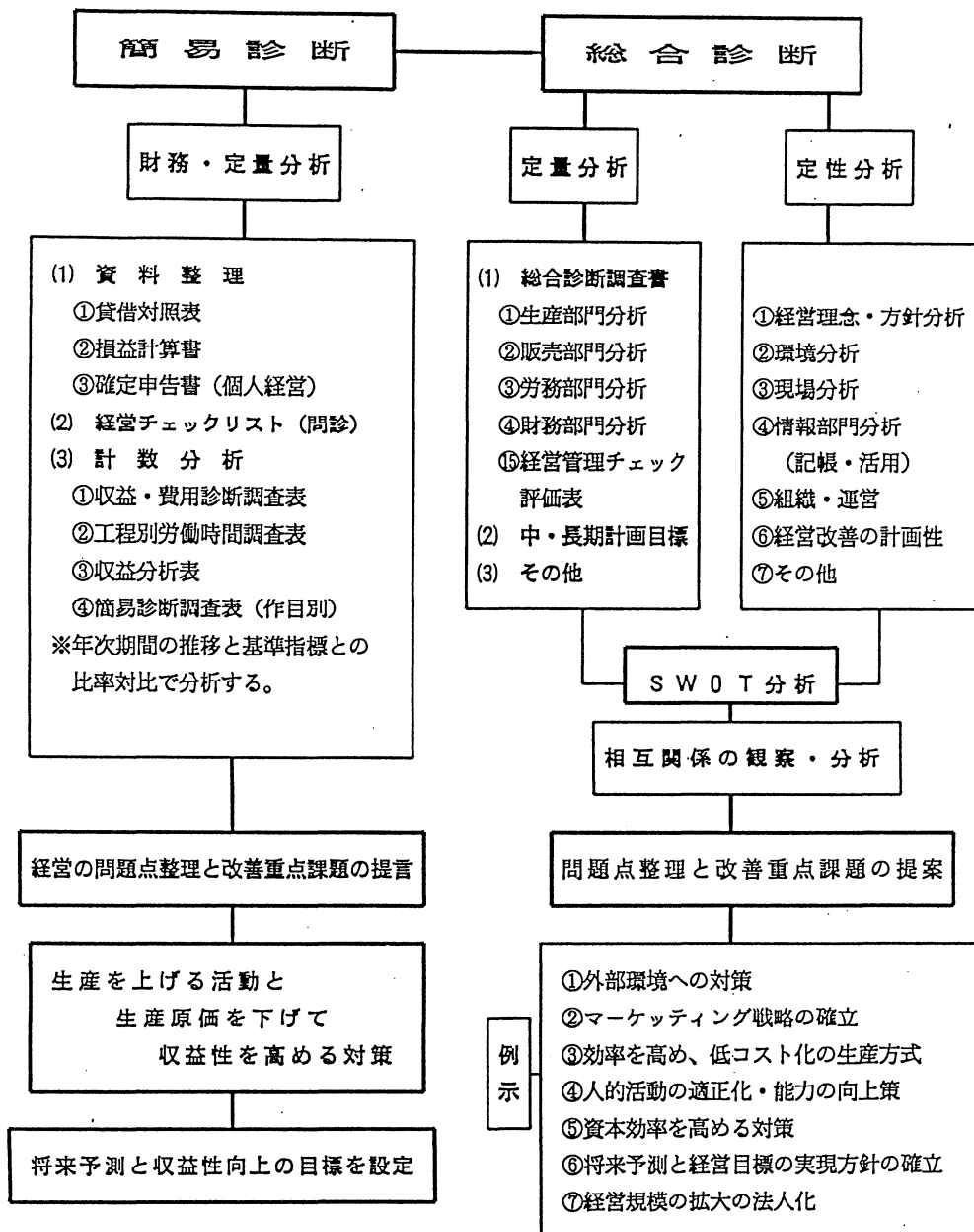


4. 定量分析と定性分析

診断調査表による実態調査は、数字で把握し定量分析の分野と数字で表せない定性分析とがある。定量分析の分野とがある。定量分析は収益・費用診断調査表や工程別労働時間調査などを用いて項目毎の実数と、基準指標を比較検討して経営の問題点を把握する。この場合の基準指標は、農水省統計情報局の地域別・都道府県別数値や地域のモデル経営データによる数値である。

統計数値は、農業者の提出データを集計・平均値化されたものである。絶対的指標としてでなく、相対的な目安数値として分析活用することが望ましい。

(図表1-9) 簡易診断と総合診断



5. 簡易診断と総合診断

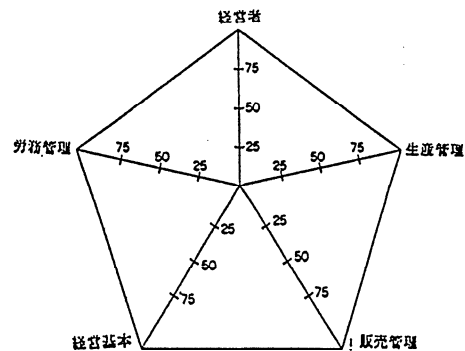
簡易診断は、主として経営活動の成果として現れる財務管理からの決算結果から収益性分析を行い問題点を整理する診断である。

これに対して、総合診断は、生産・販売・財務の各部門別及び生産と販売、生産と労務等の相互関係を定量分析し、かつ農業経営の良否に影響する定性的諸要因の分析を関連づけて、総合的判断を行うものである。

診断の判断は、関連する要因の動きが連鎖反应的に影響を与える部門間数値を分析検討することによって、その比率の高低原因を掴み、経営の問題点や改善点を見出だすことができる。

チェック項目		得点		
⑮	蒸熱設備は、ボイラー（型）の大きさと蒸機（型）と製茶機（ライン）とが均衡のとれた設備を使っていますか	5	3	1
⑯	生葉の蒸熱は、一番茶～四番茶毎に蒸気流量の最適な調節のために蒸気流量計を用いていますか	5	3	1
⑰	一番茶、二・三番茶の蒸機の標準使用法の基準数値を設けて実施していますか	5	3	1
⑱	粗揉の葉打工程では葉打の所要時間は一番茶、二・三番茶毎に基準を設け、取り出しの重量減も10%～30%以内の基準値を設定していますか	5	3	1
㉑	粗揉工程での茶葉投入量の過多過少による品質低下と加工能率が悪くなるので総合的な工程管理を考慮して、生葉の種類（みる芽・硬茶）毎に投入量を決めていますか	5	3	1
㉒	粗揉操作の回転数は、みる芽・硬葉別に第一～第三工程毎の標準使用法を設定していますか	5	3	1
㉓	揉み手のバネ圧は、茶の品質施設により加減する必要がある、原料別の標準使用法に基づいて実施していますか	5	3	1
㉔	葉ざらいの調整は、葉ざらいの先端と揉底（竹だく）との間隔を原料毎に設定していますか	5	3	1
㉕	粗揉工程で乾燥基準を設けて茶温と熱風の調整を行っていますか	5	3	1
㉖	粗揉機の必要熱風量を生葉の水分・投入量・空気の絶対温度等を考慮して、毎日計算して設定していますか	5	3	1
㉗	揉捻工程では、一番茶、二・三番茶毎に揉捻機の標準使用法に基づいて操作をしていますか	5	3	1
㉘	中揉の工程作業は中揉機の標準使用法に基づいて操作していますか	5	3	1
㉙	精揉工程の作業は精揉機の標準使用法に基づいて操作していますか	5	3	1
㉚	乾燥工程は精揉機から取出した茶が13%前後の水分を含んでいるものを、水分量を5%前後を適度とし、高温で火香・焦香をつけないように注意していますか	5	3	1
㉛	するがわせ・やぶきた等の各品種は、それぞれことなる生葉の特性をもっている、ので各品種の特性に適した製造条件で加工していますか	5	3	1
㉜	深蒸茶製造には深蒸製法マニュアルが作成されていますか	5	3	1
㉝	荒茶製法の蒸熱・冷却～精揉・乾燥までの各工程の観察・改善事項についてマニュアルが作成されていますか	5	3	1
(16～32) 小計				
得点計				

☆採点基準★	・完璧な状態	5
	・実施しているが、完璧とは言えない	3
	・実施していない、当てはまらない	1



社団法人 中小企業診断協会