

食農産業の現場における

第1回

中小企業の マーケティング戦略の仕組み

有限会社ティップス 取締役社長 尾形 恵子

近年、全国的に地域農産物を活用した商品開発の動きが活発化している。国の政策で農商工連携の促進や地域資源の活用が進んでいる事もその背景になっていると考えられるが、事業者にも地域色を高める事でナショナルメーカー(全国規模で展開する大手メーカー)の製品との差別化を図り市場を獲得したいとする強いニーズがある。一方で、このところ地域の課題になっているのが、商品を開発したものの売り先がない、売れないという相談である。このシリーズでは、販売を視野に入れた商品開発の流れや実践例を交えながら、中小企業が現場で取り組める手法について紹介していきたい。

今回は商品開発を行いながら販路開拓に取り組む山形県内の企業の事例として米沢市の有限会社ビックエフ商会の事例を紹介する。

開発に取り組む中小企業が最初に検討するのは、自社におけるその商品の位置付けである。売り上げを上げたいとする企業がシンプルにこれを検討するためにいつもお話するのは、①新規顧客開拓、②既存客のリピート率向上、③客単価の向上という3つの視点で整理し、その商品の開発がこのいずれの目的で行われるのか、自社にとっての開発目的を明確にする事である。事前に既存事業の分析を行いながら検討を進めると自社に必要な新商品はいずれの目的で開発するものなのか明確になっていくものである。

ビックエフ商会は米沢市で不二家を経営する他、手作りジェラート工房グレイスを経営している。小島社長はFC(フランチャイズチェーン)で得たノウハウを生かしオリジナルの経営ノウハウで地域の方においしい手作りのジェラートとクレープを楽しんでいただこうとグレイスを開店した。このところの消費低迷でBtoC型(企業と一般消費者の取引)の販売形態では売り上げ動向がつかみにくい事もあり、ジェラートを中心にBtoB(企業間の取引)の事業モデルを立ち上げ販路開拓を強化している。新商品開発の目的はズバリ新規の顧客開拓であり販売先の獲得である。同社では2009年夏から本格的にOEM(相手先ブランドによる製造)型の商品販売サービスと、オリジナルの商品開発による小売店への提案型の販路開拓を開始した。



写真左奥が玄米抹茶、右奥があおさ。
手前左はあずきかぼちゃ、右はアールグレイ。

マーケティング戦略

同社小島社長とお会いしたのは2008年、相談依頼をいただき2009年夏に最初の訪問となった。まず訪問して把握した同社の強みは商品開発力の高さと社長の営業面でのフットワークの軽さ、設備だった。設備面では、もともと店舗で作ってたのジェラートを直接顧客に販売する目的で導入されていたものであったため、製造設備がコンパクトで小ロットでの製造が可能になる事が強みになると考えられた。また、山形県内でアイスクリーム製造を行う企業が少ない事から外販用の製品開発と販売が強みになると想定された。自社ブランドのアイスクリームのオリジナル商品を持ち競合他社と差別化を図りたいとする小売業、飲食業、宿泊施設等の潜在需要は高いのだが、一方で、小ロットでの製造委託が難しいケースが多く二の足を踏む事業者が多いのである。現在同社のOEMによる商品製造販売事業については順調に販路開拓が進んでいるが、小さい事が強みになるという中小企業らしいモデルである。

次にメインのオリジナルジェラートの商品開発と販路開拓についてだが、競合商品の調査を行いながら徹底した差別化を行い、新商品を開発し販路を獲得している。おおよその開発商品のイメージを固めたのち、販売先として具体的な企業、店舗を決めてしまい、試

作品を持ち込み、バイヤーから要望を聞きながら最終的な商品の作りこみを行う事が、商談をまとめながら商品開発を行うポイントとなる。事前に、納入先企業の全店舗の棚の調査、競合店の調査及び競合品調査を行いながら競合製品との徹底的な差別化を行い、最初の試作品を開発していくのがポイントである。こうして開発されたのが次の商品である。

●定番商品(バニラアイス、抹茶アイス)の差別化商品

- ①新商品「プレミアムバニラ」…マダガスカル産のバニラビーンズを多めに使用し生地に手作りの生キャラメルを練りこんだ風味豊かな一品。
- ②新商品「玄米抹茶」…宇治産の抹茶を使用し濃い目に仕上げた生地に、山形県産のいった玄米をトッピングしたもの。

●素材で差別化した一品

- ③新商品「あおさ」…由良産のあおさを使用した塩味のアイス。あおさの香りと塩味の生地が絶妙で官能評価(食してみてどうかという評価の事)でも好評だった一品。

現在その小売チェーンの4店舗で販売されている他、クリスマス商戦用のギフトパッケージにも採用された。

最後に販路開拓型の商品開発の流れについて記載する。売り先を確保した商品開発を行いリスクを抑える事、そしてマーケティングの基本戦略の1つである差別化戦略は、売り場や競合を知って初めて実現するものだ。グレイスでは現在も次の商品開発が進んでおり、間もなく山形県産フルーツを使ったアイスも登場予定、今後の展開を楽しみにしたい。

●販路開拓型の商品開発の流れについて

- ①商品アイデアの収集
- ②アイデアの吟味
- ③商品コンセプトの策定
- ④マーケティング戦略づくり
(具体的な売り先の選定と事前調査、競合調査)
- ⑤事業経済性の分析
- ⑥試作品開発
- ⑦開拓先企業へのアプローチ
(製品特徴や販売条件を整理し販売選定先に訪問、販売条件の整理、売り場のニーズを収集)
- ⑧試作品のブラッシュアップ
- ⑨商談
- ⑩生産
- ⑪市場導入(販売開始)



尾形 恵子
(おがた・けいこ)

有限会社ティップス取締役社長。
鶴岡市在住。
マーケティング戦略の立案や商品開発、事業開発支援を行っている。他に食品や農業分野における公的支援機関や官公庁における事業評価、研究評価等。