

食農産業の現場におけるマーケティング戦略

第3回

差別化戦略を考えよう

有限会社ティップス 取締役社長 尾形 恵子

生産する農産物や開発する加工食品の商品設計を行うときに必ず考慮するのが「差別化戦略」である。自分たちが考えている商品やサービスに競合するものがないか事前に調査を行い、顧客視点で違いを明確にしていくというものである。例えば、私たちが消費者として商品を購入するとき、似たような商品がいくつか並んでいる売り場で、その中から1つを選択するときには、必ず商品を見比べるだろう。安いものを好む場合は価格と量目を比べ、品質で選ぶとすればPOPや商品パッケージ、店員の説明から産地や素材、製法上のこだわり、使用用途等の情報を見比べる、という具合である。差別化戦略は簡単に言えば、顧客が競合品や類似品と比較し、商品を選択するポイントをつくるという作業である。

差別化戦略は製品そのものや技術だけでなく、販売ルートや付随するサービス等、事業の中に組み込めないうかが検討するポイントがいくつかある。整理すると次のようになる。

事業における差別化とは

- ① 製品設計の差別化
- ② ブランドイメージの差別化
- ③ テクノロジーの差別化
- ④ 製品特長の差別化
- ⑤ 顧客サービスの差別化
- ⑥ ネットワーク（流通）の差別化

例えば、地域の食品関連事業では地域の特産品という素材を使用することにより、他地域の商品との差別化を図る、という方法が、近年良く使われる戦略である。地域の食材を使用した製品が増加しているのはこのためで、必ずしも地産地消を第一目的としたものではない。地方産の商品が差別優位性を保つための1つの戦略なのである。

また、農産加工品といういわゆる加工食品や飲食店の料理では使用する食材や製造方法、調理方法による差別化が検討されることが多い。ちなみに、第1回で紹介したビックエフ商会のカップ入りジェラートは、その価格帯から市場占有率の高いハーゲンダッツ等のカップ入りプレミアムアイスと競合する。ブランドイメージが強く全国の量販店やコンビニチェーンの棚を確保しているこの商品との差別化戦略で考えられるものには、地域食材の活用による素材での差別化、独自のノウハウやアイデアによる加工法での差別化、販売エリアや店舗を絞り込むというターゲティングと合わせた差別化等がある。商品の原料や加工技術による差別化は食品製造や飲食業では専門性を企業内部に有しているために比較的取り組みやすいのでぜひ考慮していただきたい。

さて、次に比較的難易度が高いが、新市場開拓や新市場創造の可能性が持てる「しくみ」を考慮した差別化戦略について説明したい。前述の⑤や⑥を軸にした事業開発である。流通や営業面からの差別化の難易度

が高い理由は、中小企業では食品製造や飲食店の調理場の担当者と、営業担当者の接点が少ない傾向にあることや完全に分断されているケースが多いこと、食品加工業者は、食品開発製造が中心で販売やマーケティングを問屋に任せているケースが多いため、この流通や営業を含めたビジネスモデルを検討する人材が不足しているからだと想定している。ちなみにビックエフ商会の事例では流通戦略の観点から、OEM事業を立ち上げ対象市場を新たに追加した点が最大の差別化戦略である（第1回の連載記事参照）。

次に、中小食品加工企業や生産者の、流通・PR戦略について簡単に紹介する。

1) 販売やPRのチャンネルを、一般に競合品や類似品が使用していない場所に設定する

ビジネスホテルでさくらんぼの試食販売を行う観光サクランボ園。大塚製菓の「SOYJOY」の販売戦略と同様の戦略でビジネスホテルを流通・PRチャンネルとし、試食品の無償提供をホテルの顧客に対して提供することで顧客開拓を行うもの。チャンネル選定自体が差別化。

2) 流通条件で差別化する

一般には常温で流通させるもの（発酵食品等）を風味を損なわないようにあえてコストのかかる冷凍で流通させたり、逆に品質劣化を防ぐために冷凍流通が一般的な食品をチルド状態で流通させる。

3) 流通スピードの向上を図る

スピード化と小口流通を実現し、取扱店の在庫リスクを下げることにより販路開拓しやすい状態を構築する。取扱店の抱える在庫リスクの低減を実現することでメリットを与える。

上記の例はほんの一部にすぎないが、想像を巡らせていただきながら考え方のヒントにさせていただきたい点である。肝心なのは、流通の現場や納品先のお客さまのニーズを知り、独自のアイデアを生み出すこと、ビジネスモデルという「しくみ」そのものを考え抜くことである。

地域の事例を拝見して感じるのは、技術や素材による差別化に傾斜しているケースが多く、差別化自体に限界が生じているという課題である。実際に経営者や商品開発担当者から、差別化が難しいために価格競争に陥っているという声を近年多く聞くようになった。差別化戦略で、まだ多くの余地や可能性が残されているところは、流通上の差別化、用途開発による差別化、時間をキーワードにした差別化ではないかと考える。これらのキーワードを元にした事業化の検討は、実は「しくみ」そのものを再構築することによるダイナミックな事業開発を指している。技術や素材だけによる差別化戦略は成熟市場の中ではそろそろ限界があるという指摘がある。これは、新興国の技術力の向上が目覚ましいからであり、近い将来安全安心の国産という素材中心の差別化が難しくなる可能性が高い。先行している電気機械製造業の成功事例や歴史を学ぶことも食農産業の新ビジネスのヒントになる。



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。