

平成23年1月20日

6次産業化推進に向けたコーディネータ人材育成研修

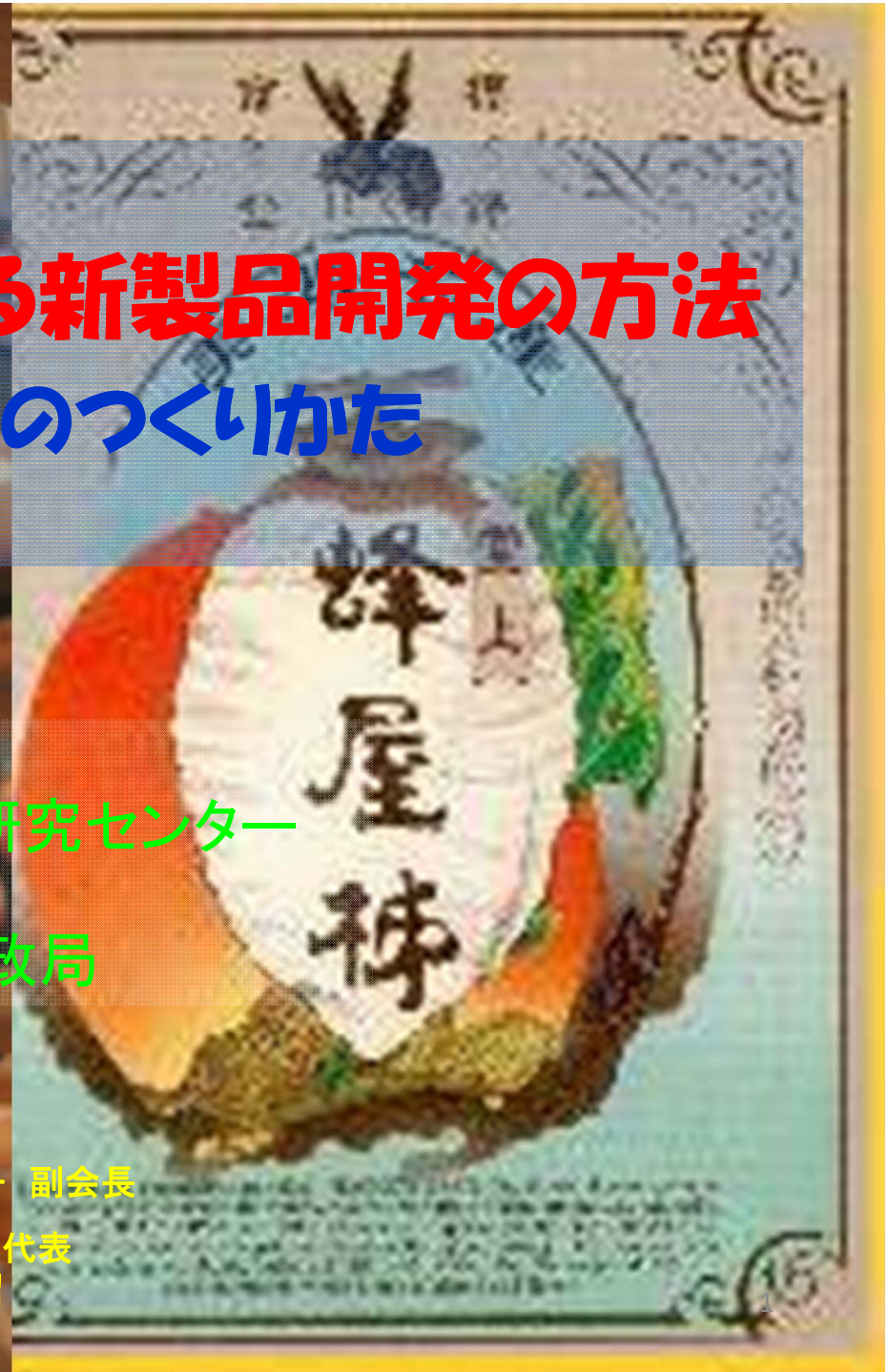
農商工等連携における新製品開発の方法

製品コンセプトのつくりかた

主催
(社)食品需給研究センター
後援
関東農政局

農業経営支援センター 副会長

食と農研究所 代表
加藤寛昭



農商工等連携における商品開発で抑えておきたいポイント

ここでは、以下に示す7つのポイントを挙げております。

- 1、最終目的は地域ブランドの確立
- 2、売れなければ商品とはいえないー製品と商品の違いー
- 3、忘れてはいけない地域特産品開発における3つの視点
- 4、企業戦略の一環として製品開発を位置付ける
- 5、中小企業の成長戦略を考える
- 6、中小企業の競争優位確保は集中化戦略で
- 7、食品におけるブランド確立のための3つの要件

付加価値とは



売上高一変動費

利払後利益

人件費・労務費

粗税公課

特許使用料

純金利費

原価償却費

付加価値の源泉は商品・サービスにある。そこに売れる商品作りが求められる背景がある。

新商品開発5原則

1、社会的有用性の原則

真に社会にとって有用なものであること

2、創造性の原則

自社の創造的技術や技能が盛り込まれていること

3、パフォーマンス・バイ・コストの原則

他社に比較して全ての点でコスト優位にあること

4、調査徹底の原則

消費者ニーズ把握が徹底的に行われ、その要求に応えられていること

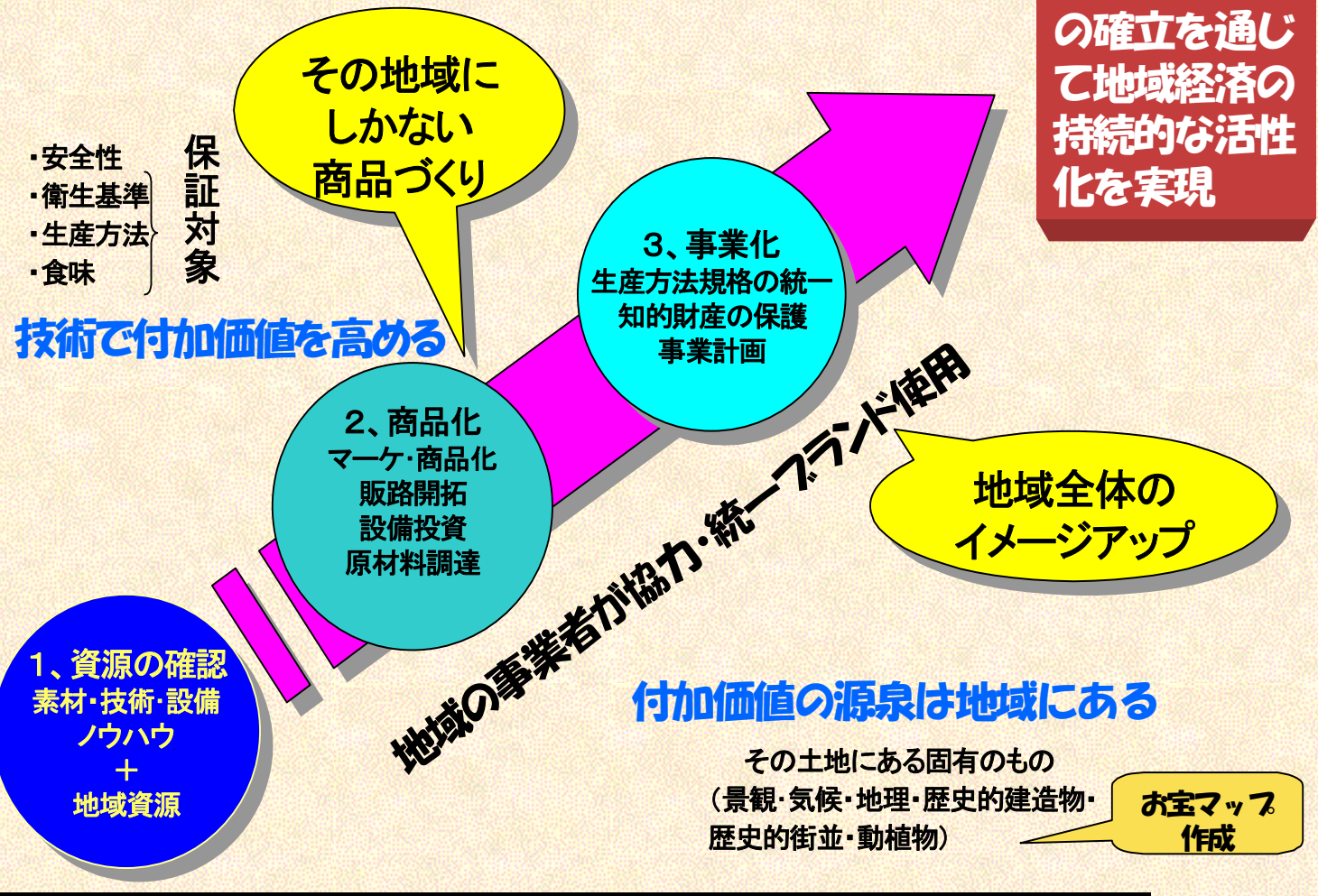
5、流通適合性の原則

流通段階でその商品の情報がきちんと伝えられること
(志が一つに出来ること)

今村哲也氏講演録より

地域ブランドの形成と目的

商品機能（イノベーションが必須）



「人、物、金に乏しい中小企業（地方）が大企業のようにブランドを作れるのか？」の答えは、いかんにして市場で自分が存在する場所を確保できる要素を見つけられるかにかかっています。そのためにはまず経営資源の棚卸が効果的です

地域イメージ

（形成に時間がかかる）

地域ブランドとは

1、ブランドの語源

昔ノルウェーで自分の羊に焼印を押して他人のものと区別したところから、ノルウェー語の「焼印」に由来すると言われる。

2、地域ブランド形成には地域と商品機能との2つの側面がある

①地域の側面：地域イメージの総合的活用→製品品質の訴求

地域固有の食材、食文化、風土、伝統芸能との出会い、自然との触れ合い等を重視

②商品機能の側面：商品機能のうち、商標（狭義のブランド）には、1)出所表示機能、2)品質保証機能、3)広告機能の三つが主な機能として挙げられる

3、以上から分かるように、ブランドの究極的な目的は、「他との差別化」にある。それも差別的優位性の確保が必要である。

①品質の裏付け：差別化を主張する必要がなければブランドを付ける必要はない。従ってブランドを付けるということは、その裏付けとなる品質の保証が伴わねばならない。

②地域ブランド構築には時間と情熱がかかる。

4、ブランディング

①消費者に商品の良さを知ってもらい、②商品や企業に高い信頼を寄せてもらい、③購入して消費することに満足感と優越感をおぼえ、④企業の理念や哲学に感動と共感を覚えてもらうことがブランディングの中身である。

食品におけるブランド確立のための3つの要件

1、品質基準の設定

- 1)規格(原材料・容量・表示・・・)
- 2)自然・歴史・文化(伝統食品)
- 3)認証制度(統制原産地呼称制度・Eマーク・本場の本物)
- 4)技術(伝統的・新規)

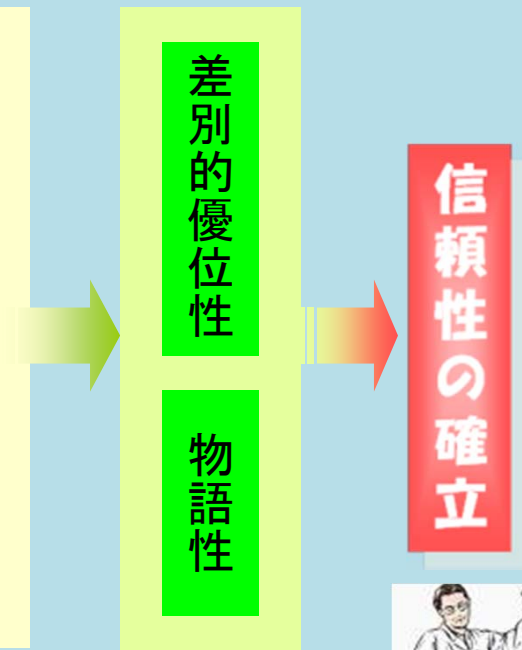
2、安全・衛生の基準設定

- 1)添加物・保存料・残留農薬・アレルギー物質
- 2)保存性・使用性・賞味期間
- 3)製造上の基準(5s・ISO・HACCP)

※5sとは、整理・整頓・清掃・清潔・しつけ

3、美味しさの基準

- 1)味・風味・食感
- 2)地域ブランド



1、品質基準の設定が明確になっていること

・原産地統制呼称制度 - AOC(仏)に見られるように原料の規格基準が明確であること(他との差別化が明確になる)

3、美味しさの規準

いくら伝統技術で作った差別化ポイントのある製品であっても、お客が美味しいと言ってくれなければ売れない。どうしたら食べ頃の状態の商品を提供できるのかを考えればよい。

それには、作っているところにお客様に来てもらえばよい。その手段を考えよう！

ex)旅行先で食べる食べ物は美味しい その土地の気候や環境の性質に起因。だから環境が大切

2、安全・衛生の基準設定

- ・原料のトレーサビリティができていること
- ・製造現場での衛生管理が行き届いていること
- ・環境に配慮した製造、生産現場

地域ブランド化によって厳格な基準を適用して、価格プレミアムの実現を図り、地域の活性化に貢献する

美味しさは時代の変化により規準が変わってくる

人によっても違う

食べる環境によっても違う

1、商品・企業の視点

商品に品質の裏づけがなければならぬことは言うまでもありませんが、オンリーワン商品を目指す必要があります。原料は地域でしか生産できないもの・入手できないものにこだわり、更にその環境を活かしたものでなければなりません。

2、消費者の視点

例えば、シーズ(原料、技術、生産ファシリティ)から入る開発においては、どちらかという消費者ニーズを無視したプランになる危険性があります。具体的な開発作業に着手する前に、そのシーズを活用してできる商品の用途が市場に存在するのかを、検証しておくことが大切です。

3、地域住民の視点

地域名そのものがブランドになるように、地域性・住民の視点を意識することも大切です。また、新製品開発により実現する成果は、当事者だけでなく当該地域住民にとってもメリットがあることが大切です。

ex)秋葉原、湯布院、函館、横浜中華街、軽井沢などは、それぞれ電気・若者の街、温泉・保養地、異国情緒が豊かで夜景が美しい港町、本格的中華料理と街並みが楽しめる街、高級リゾートとしてのあこがれの避暑地といったブランドイメージが定着しています。

忘れてはいけない地域特産品三つの視点



食と農研究所

6

新製品開発は企業の生命線

企業において製品開発とは、長期経営計画を単なる計画から実現可能にするための手段(戦術と言い変えてもよい)と位置づけるべき重要な個別戦略です。従って、その開発の成否は、企業の命運を左右すると言っても過言ではありません。

しかしながら、これまでの食農連携における新製品開発の事例をみると、その開発の背景や動機については、目前にある経営資源(多くの場合、食品原料としての農水産物)の活用といった動機から着手されるケースが多い状況にあります。その結果、残念ながら製品開発は終了したが「商品」として販売に値するものができていない、といった現象が多くみられます。

製品開発は、右図のように企業の戦略展開の一環として取り組む必要があることを理解しておくことが肝要です。



新製品開発4つの分類

既存の商品の用途開発や、新しい販売方法の導入、ポイント制の導入等による既存市場での消費拡大戦略

通常いわれる新製品開発改良、組成変更、デザイン変更等も含む

	現在の商品	新しい商品
現在の市場	市場深耕戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務用顧客の開発 ・ パッケージデザインの変更 ・ 食べ方、商品説明等POPの充実 ・ 新しい食べ方の提案 ・ 各種販促による新規顧客の獲得 ・ 市民に農地を開放し交流を推進 	新製品開発 <ul style="list-style-type: none"> ・ 計画的な新商品の生産・導入 ・ 他産地との連携(有機野菜他) ・ あたらしい機能の付加 ・ ライン拡大 ・ 技術力が必要になるが、差別化戦略の一環として推進できる
新しい市場	市場開拓戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・ 可能性はあるが新たに資金、人材、商品の量的確保等が必要となる ・ ギフト市場等への参入 ・ ネット通販 	多角化戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業には難しい ・ 新規投資が発生し、リスクが大きい

製品自体の変更は行わないがターゲット層の拡大とか、新たなチャネル開発等で市場拡大を図る戦略

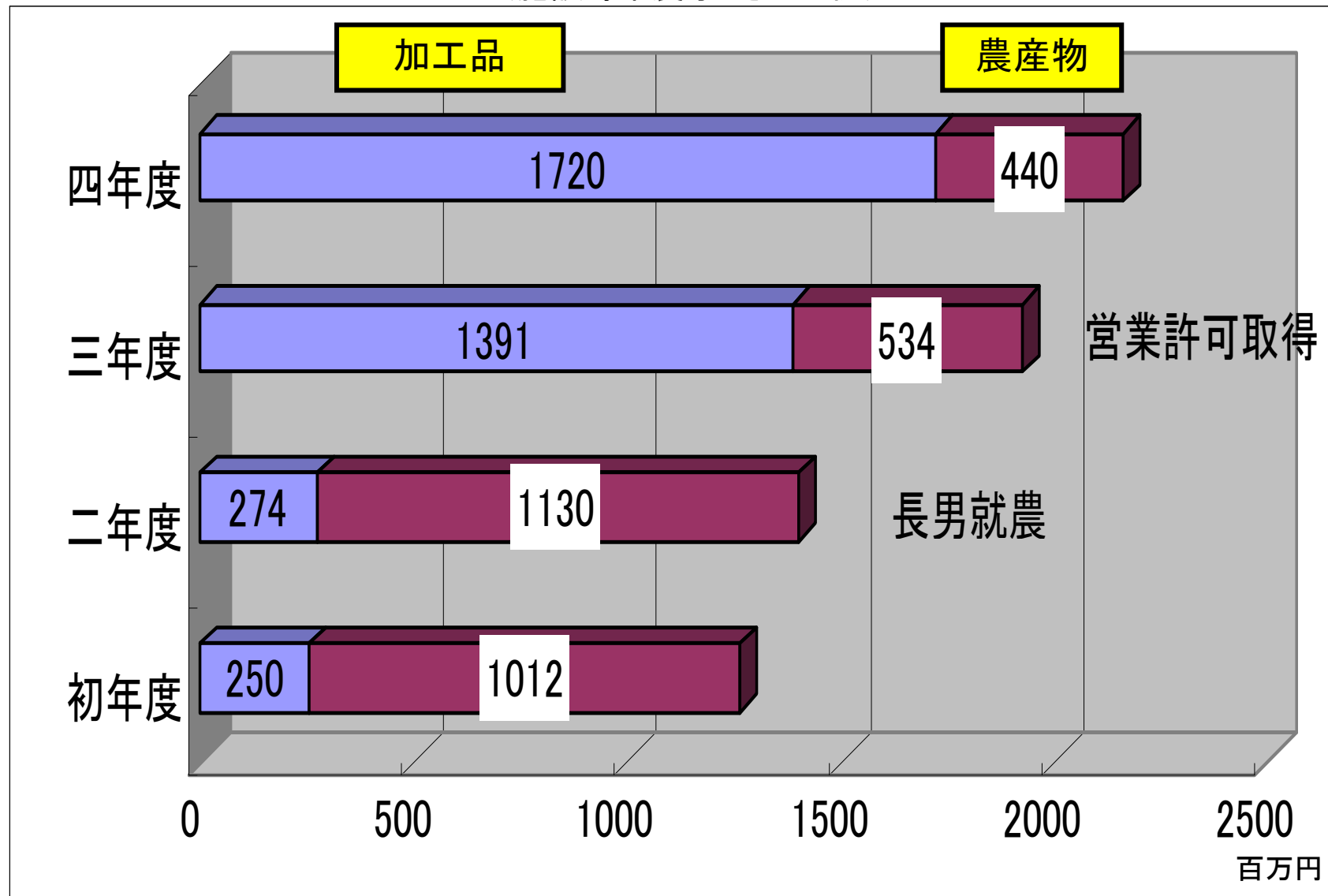
人、物、金、ノウハウ等が乏しい中小企業ではとりにくい戦略



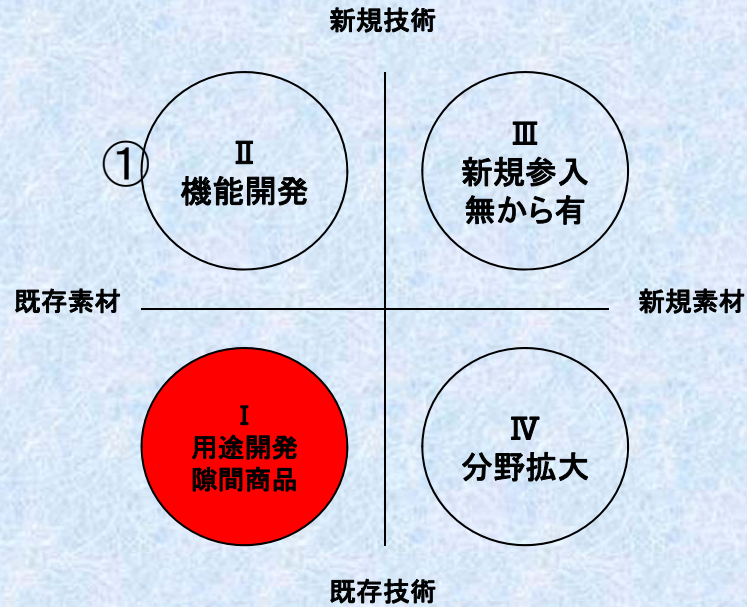
Y直売所

加工品と農産物の販売額の変化

(施設野菜農家Aさんの例)



既存市場の深耕戦略

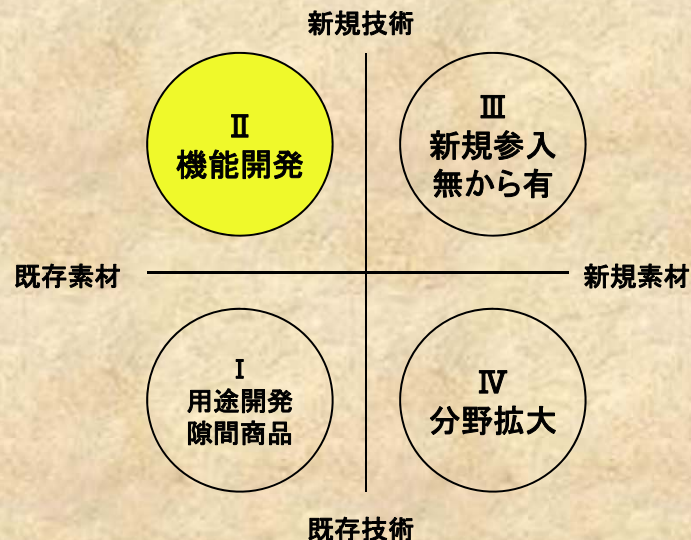


- 【ターゲット】 少数でも確実な需要者発見
- 【狙い】 成長性の低い市場でのシェア拡大
- 【訴求ポイント】 本物製造メーカーとしての信頼感
- 【課題】 容器デザインの改良、販路拡大



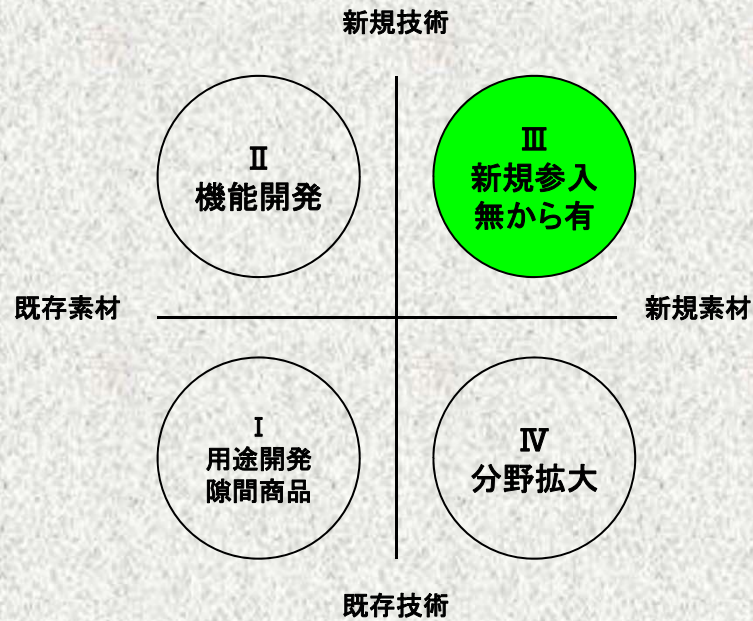
既存素材の新機能追及

製品の特徴を文字化して
アテンション効果をたか
め、同時に内容物を一目
で表現している



- 【経緯】 米の需要拡大
- 【新技術】 米のアルファ化技術
- 【課題】 販路拡大、コストダウン、美味しい食べ方の提案
- 【排他性】 米編での麵の商標登録

新しい技術と新しい素材で

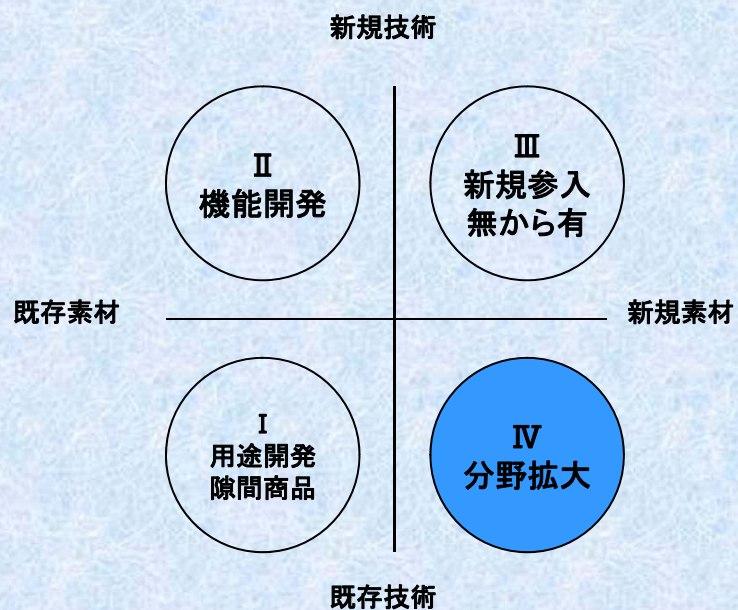


【開発の経緯】 成長の低い業界において、需要拡大をねらって、地場の玉ねぎを加えることにより新しい味を開発して売上高向上を狙った。
(当社にとってはこんにゃく生産は、新しい分野。)

【評価】 玉ねぎのさわやかな香りでこんにゃく臭がマスキングされ食べ易い

【課題】 生産能力向上、原料調達の安定性

既存原料と新規原料の組み合わせ

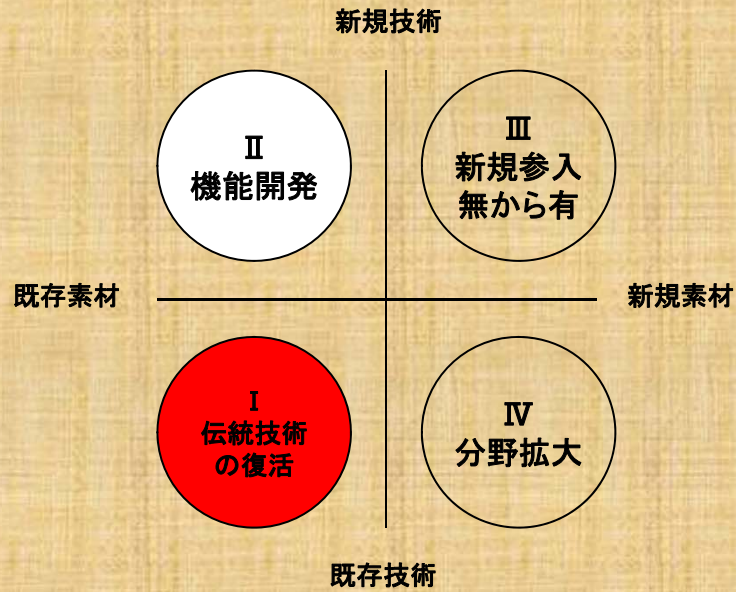


【狙い】 健康訴求、新しい麺の開発による分野拡大

【課題】 販路拡大、コストダウン



伝統技術の復活



【ポイント】 大学・公的機関の支援

【課題】 後継者育成

(一人から現在7人へ拡大)

用途開発

中小企業の競争優位確保は集中化戦略で



- 1、価格優先戦略: 競合と同じものを1円でも安く生産・販売
→大量生産・大量販売品、PB商品
- 2、差別化戦略: 競合にない特徴を訴求。競争をしないための戦略
- 3、集中化戦略: 限定された範囲での競争優位を目指す



モクモクネイチャークラブ
 のご案内・入会についてはこちら>>



2005年春季
 「全国酒類コンク
 ル」
 国産ビール部
 門
 「春うら
 ら」
 第1位に輝く



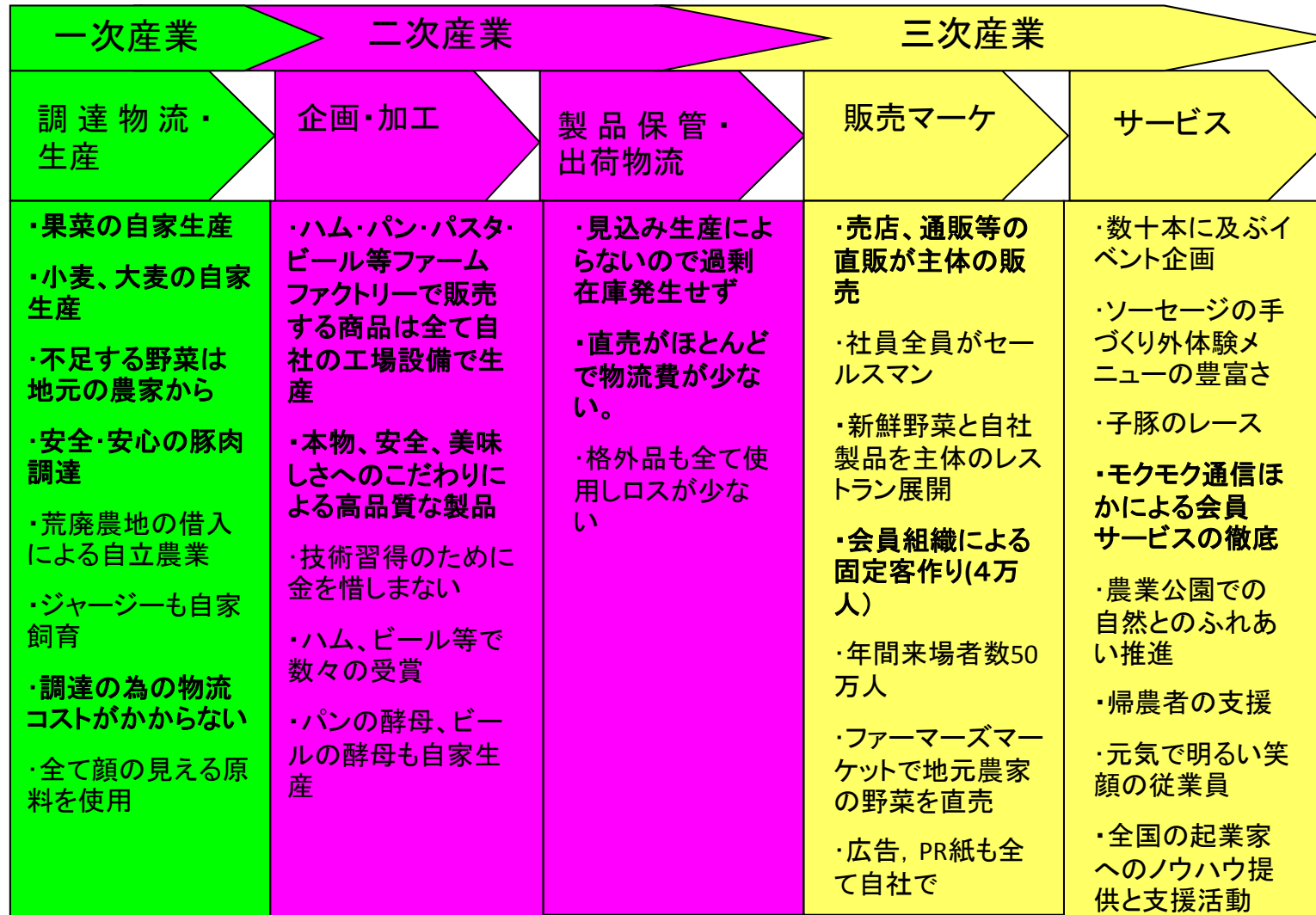
三重県伊賀の里手づくり
 モクモクファームは養豚
 農家19人が出資設立。

直営農場から農産物の加工、販売(直売・会員制通販)、農業公園(ものづくりを中心にすえて)の運営、直営の農村レストランを施設内・外で経営。平成19年には“農学舎”を開校しセカンドステージライフを応援開始予定。ファーマーズマーケットでは地域の農家の農産物を販売。放棄耕作地を借り受けて米・野菜の生産。年間来場数50万人。年商47億円。

企業と地域で共創、食と農の一体化、循環型農業の推進による人と自然の共生



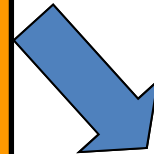
伊賀の里モクモク手づくりファームにおけるバリューチェーン



モクモクのビジネスモデル構築

大量生産・大量販売

- ・手間をかけない
- ・経費をかけない
- ・機械化
- ・大量生産・大量販売
- ・画一化
- ・流通の簡素化
- ・売っぱなし



差別化・顧客満足度

- ・手間をかける
- ・経費をかける
- ・手づくり
- ・限定生産・限定販売
- ・個性化
- ・流通の多様化
- ・消費者との交流（サービス）

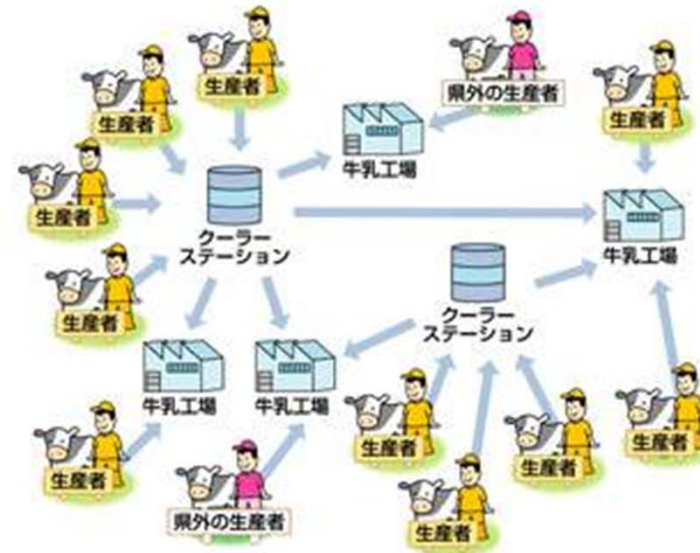
いかにして差別化ポイントを確保するか

1、個別農家の生乳分析



東毛酪農の集乳方法

組合の生産者から毎朝集乳。
直接東毛酪農の工場て製品になります。



一般的な集乳方法

生乳は合乳され、生産者は特定できません。
県外産の生乳が使用される事もあります。

※クーラーステーションは生乳を一時的に保管する施設で、
50戸～200戸分の酪農家の生乳を冷却保存して
います。

組合では、毎日のサンプリング(個別農家ごとの)や月6回の検査(乳脂肪、乳たんぱく質、乳糖、無脂肪固形の乳成分検査、大腸菌群、一般細菌検査など)、厳しい独自の検査基準を設けています、また牛の飼育方法や飼料、環境などの指導をおこない、より質のいい生乳づくりに努めています。

いかにして差別化ポイントを確保するか

2、生菌数を1万以下に

● 食品衛生法における乳製品及び食品に含まれる生菌数の基準値

▼ 原材料の細菌数



▼ 製品の細菌数



酪農における優位的差別性は何で実現するか ～酪農経営家Aさんの話から～

1、品質での差別化←競争をしない戦略

- ・大手が扱っているふつうの牛乳では絶対に勝てない。だから面倒で大量生産が難しい低温殺菌牛乳に的を絞った。それにより牛乳本来の栄養分と美味しさを確保している。
- ・その為には牛の飼い方から変えなければならなかった。
- ・目標として生乳の生菌数の基準を1万以下と厳しくしている。

2、安全性の確保

- ・個別農家ごとに毎日サンプル抽出により各種品質基準の順守確認を行い、トレーサビリティを実現。これは大手では対応できない。

3、自主販路の確保

- ・自分で生産したものは自分で売る。価格は高いが地域の学校給食や直売所等を中心に商品を理解してもらえるお客さんを開拓。インターネットでの販売も実績をあげている。

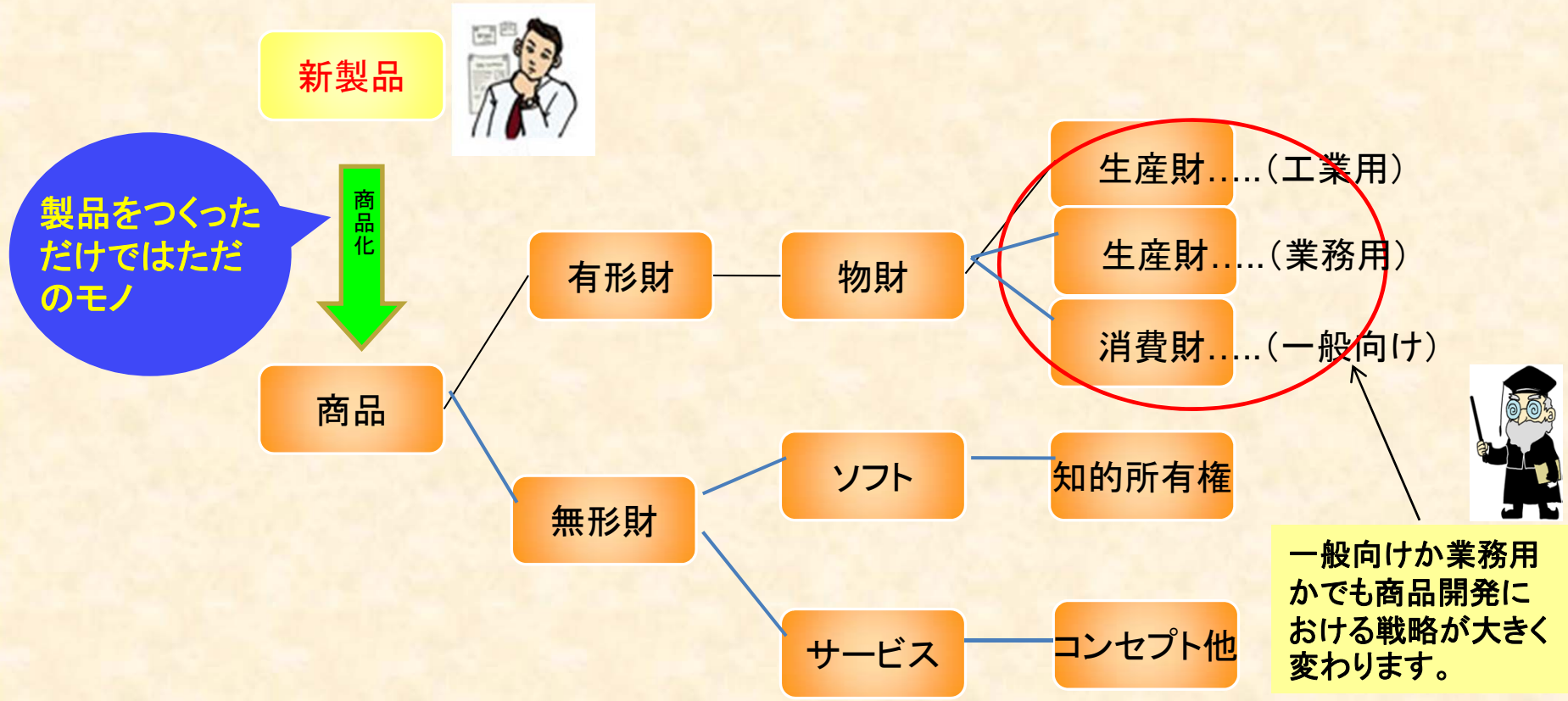
4、生産環境の良さ(放牧)を活用して顧客との触れ合いを大切にする

- ・地域の学校、生協組合員等との交流を積極的に取り入れている。自分たちの想いや、やっていることを全部理解してもらい見ってもらう。

5、経営資源の集中化

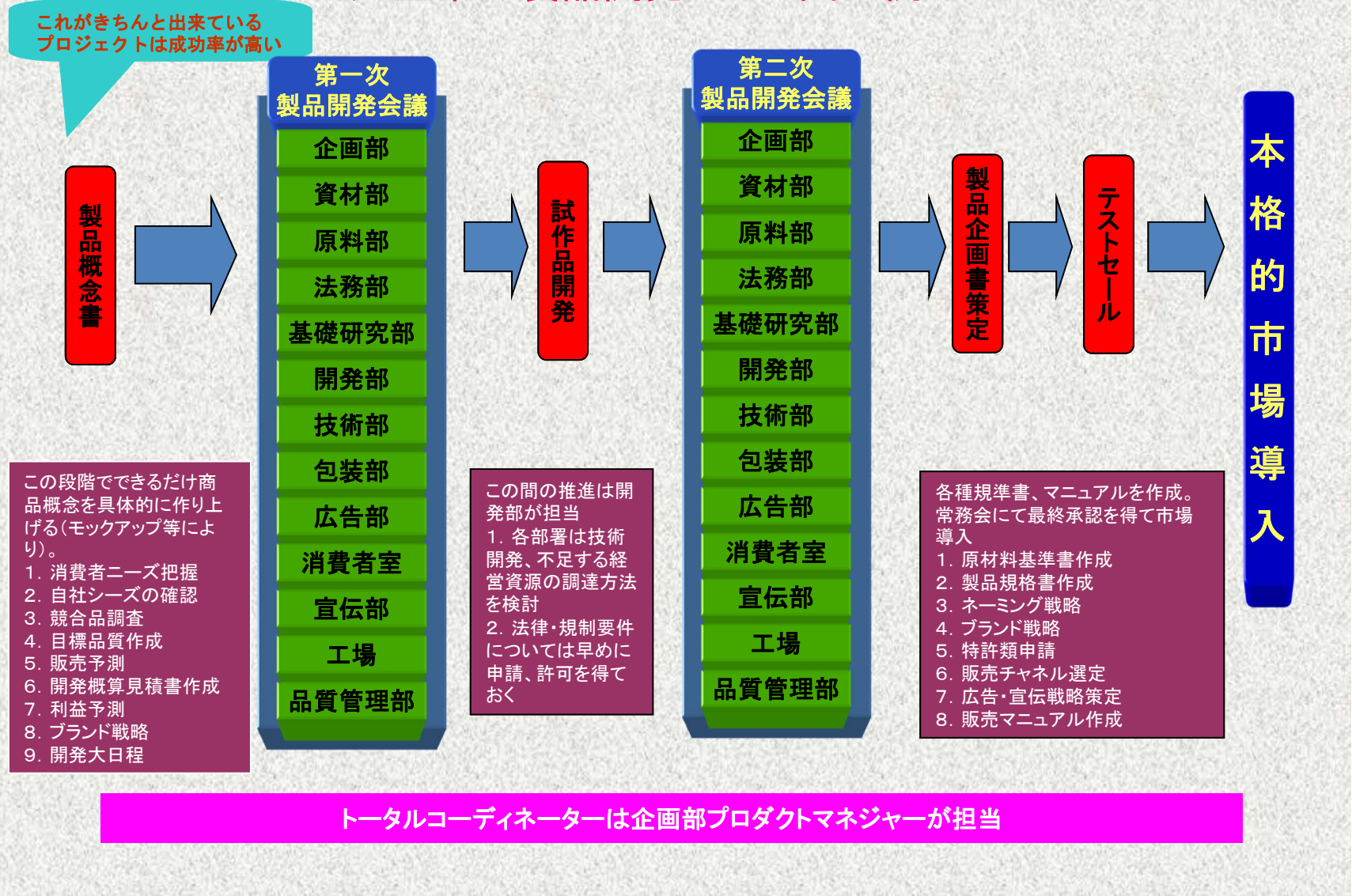
- ・加工品の開発はヨーグルトとか簡単なアイスクリーム等だけに限定をして投資額を抑制している。また、牛乳はいたずらに量を追いかけず販路に見合った生産を心がけている。

売れなければ商品とはいえないー製品と商品の違いー



「商品(commodity)」とは、売買取引の対象として市場に流通しているもので、通常は価格がついてカタログ等に載せられています。一方、「製品(product)」とは、商品とほぼ同じ意味で使用されることも多いですが、市場に出される前のものをいいます。つまり、売れなければ商品とはいえないということです。食農連携における新製品開発でも、目指すべきは商品の開発といえますが、本テキストでは、商品化される前の開発段階のもの他、「製品概念書」「製品差別化」「製品コンセプト」のように「製品」という名称が一般的になっているものについては「製品」と呼びます。

大企業の製品開発フロー図の例



製品開発のフローとその内容

	フローチャート	内 容	備 考
企画段階		<p>①製品概念書 1)製品概念(コンセプト)、2)ポジショニング、3)ターゲット、4)マーケティング基本戦略</p>	<p>①競合品もしくは代替品(類似品)を入手して、企画製品との差別化ポイントを明確にしておくこと。 同時に、製品概念書の段階でターゲットと思われる消費者に聞き取り調査をしてコンセプト評価を済ませておくこと。モックアップ製品を作成すると更に効果的。</p>
開発段階		<p>③製品開発: 1)企画の妥当性、2)消費者ニーズの妥当性、3)技術的可能性、4)販売利益計画の妥当性、5)業務分担、6)成果の帰属とリスク分担、6)容器開発、7)内容物(有効性、嗜好性、保存性) ④生産化: 1)原材料の安定調達、2)生産設備及び投資額、3)生産技術、4)コスト、5)法規対応、6)安全性、7)保存性、8)使用性 ⑤マーケティング開発: 1)商品設計の妥当性、2)導入・育成計画、3)表示の適合性、4)デザイン品質、5)商標・意匠登録、6)宣伝・PR、7)販促計画</p>	<p>②目標品質展開表の作成とその管理による進捗状況の確認 ③-7)有効性、保存性及び競合との比較等については、開発終了までに裏づけデータの収集を済ませる。 ④-6)、7)については原料規格書を作成しておくこと ⑤この時点から主要顧客に開発意向を知らせて早期に市場導入を図る。</p>
生産・導入準備		<p>⑦消費者・ユーザー視点での評価確認。③、④、⑤の設計品質が妥当であったかの評価。</p>	<p>⑦想定ターゲット層による評価を実施</p>
生産・改廃		<p>⑧製品企画書による製造品質の保証</p>	<p>⑨セールスマニュアルの作成 ⑩この時点からコストダウンの検討開始</p>

製品開発体系から見るとこの段階と考えられる例が多い
 消費者、実需者からの評価確認、品質の安定性確保、生産設備対応と供給量の確保、専門的技術者の確保・育成、投資回収計画の策定等が完了しておらず、未だ開発段階にある。販売を開始しているといえども、それは有償テストセールを実施して、商品コンセプトの受容性確認を行っている段階として捉えるのが開発上妥当である場合が多い。

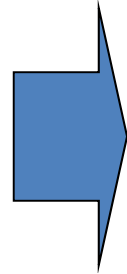
注: PJに参加する企業、団体の役割を明確に文書化しておくこと

どんな製品を作りたいのか、想いを描く

製品概念書と品質展開表

製品概念書

当該製品目の使命、特徴などを企画担当者がマーケティング手法(ポジショニング、訴求ポイント、ターゲットなど)を用いて成文化する。



品質展開表

消費者ニーズを「目標品質」に置き換え、関係者がなにをすべきかとその達成水準を明確にして開発への協力を要請。

開発結果(製造品質)を評価するチェックリストとしても活用。

関係者に自分の思い・夢を理解してもらい
挑戦意欲をもってもらえる工夫が必要。
手づくりの試作品提示等も効果的

連携事業では
誰が企画担当者としてこれらをするかが
不明確になりやすい

製品コンセプトの構成要素（例：果汁飲料）

1、基本的な製品機能

- | | |
|-----------|------------------------------|
| ①形状 | 液体かゼリー状か |
| ②内容物 | 100%果汁か、濃縮還元か、果汁の%、添加物・着色料無し |
| ③イメージ | のど越しさわやか、濃厚、さっぱり感、すっきり、 |
| ④機能 | 美味しいという満足感、のどの渇きを潤おす、健康 |
| ⑤用途 | 飲料、調理素材、ケーキ用ソースベース、 |
| ⑥使用場面 | スポーツ後、食事と一緒に、リフレッシュ、おやつ、病院食 |
| ⑦メインターゲット | 性別、年齢層、有職・無職、子供・大人、美容を気にする人 |
| ⑧価格 | 高価格戦略、普及価格 |
| ⑨品質保証期間 | |

2、パッケージ・デザイン

- | | |
|----------|------------------------------|
| ①容器の種類 | 瓶、ラミネートチューブ、パウチ、アセプティック、アルミ缶 |
| ②ネーミング | 面白ネーム、真面目ネーム、原料訴求 |
| ③ブランディング | 新ブランド、ライン拡大、地域ブランド育成 |
| ④表示 | 法定表示、親切表示、訴求表示 |
| ⑤デザイン | 斬新性、印象的、直感的、イメージ写真、美味しそう |
| ⑤容量 | 1回のみっきり、1リットル、業務用サイズ |

3、付加的な機能

- | | |
|------------|---------------------------|
| ①販売チャネル | 卸流通、直売所、ネット通販、会員制頒布 |
| ②固定客づくり | 柿の木のオーナー制による市田柿との組み合わせ |
| ③販売地域 | 全国市場か限定地域市場か |
| ④供給期間 | シーズン限定売切り仕舞い |
| ⑤保管・物流 | 常温、チルド、冷凍 |
| ⑥特殊な製造技術 | 無加熱充填、低温殺菌による味と香りの破壊を最小限に |
| ⑦特許等による差別性 | 競合にない優位的差別性ポイント |
| ⑧販売方法 | 定番商品かギフト商材か |

1、市場に直接的な競合品はあるか、あるとすればそれとの比較で差別的優位性は確保できているか
 2、市場の代替品は何か。それとの比較で差別的優位性は確保できているか

重点目標品質展開表(例)

プロジェクト名:RO-X1

作成部署:企画部

担当者◎◎◎◎

作成日

配布先NO

	対象・機能	具体的目標品質	主幹部署	開発結果	評価	評価機関	確認方法	可否	コメント		
内容物	主原料	油	コーンオイル(非遺伝子組替)。○○円/kg以下	開研・原料部	非遺伝子組替、●●●円/kg	OK	開研・原料部	工場視察。見積書	合	購入先△△△	
		油(安全性)	トレーサビリティの資料が確認できること	開研・原料部	購入先を通じて生産地、オイル会社からの資料の入手、確認が可能。製油会社工場視察済。	OK	企画部	工場視察。購入先資料	合	購入先□□□	
		唐辛子	唐辛子の香りと辛味を追求するために、焙煎した唐辛子を荒挽きにしてオイルに配合。	開研・原料部							
		唐辛子外観	食味をそそるために競合品より明るい茶色であることとメッシュを大きく。競合品は黒すぎ細かい。	開研・原料部							
	組成	添加物・着色料使用せず	開発研究所	添加物・着色料使用せず。別紙組成表参照。	OK	消費者室	組成表の確認	合			
	品質	保存性	賞味期限2年。	開発研究所	賞味期限2年以上を確保	OK	N食品分析センター	▲▲℃・□□週間(常温保存で3年間に相当)の保存テストにおいて、退色、オイルの酸化、香の劣化等要請の検査項目をクリ	合		
品質	味	唐辛子の香ばしさと辛味成分が、コーンオイルとほどよく調和して餃子、野菜炒め等にマッチすること	開発研究所	目標品質達成を確認	OK	消費者室 研究所 市場調査部	研究所モニター30名の評価において競合品を上回る評価をえた。優位性○○%。資料参照	継続	最終決定までに留置きテストを実施して確認をする。		
容器・包装	個装	キャップ	使用中に液だれがして、手が油で汚れないこと	包装技術部							
		中ふた(機能)	必要な量が点滴のように調節し易い機能を確保。今企画の重要な開発ポイント	包装技術部							
	中箱	中箱(内)	流通の要求に応えるため、1ポール5個とする	包装技術部							
	外装	ダンボール	オイルによる化学物質溶出を防ぐために、材質選定に留意すること	包装技術部							
表示	一括表示	原材料名	重量順にもれなく記載してあるか	消費者室							
		内容量									
デザイン	キャップ	便利性	家庭で主婦が調味料入れ容器からすぐ取り出し易いようにキャップ天面に品名を記載	生産管理部 包装技術部 広告制作部	ジェットプリンターでキャップ天面に刻印。	OK	消費者室	目視	合	工場に▲▲▲社製印字機導入	

容器の目標品質展開項目例
 ・にぎり易さ ・密封性 ・開封性 ・内容物の見易さ ・取り出し易さ ・廃棄製 ・リサイクル性 ・素材の安全性 ・価格 ・キャップとの嵌合性 ・中ふたとの嵌合性 ・代替品の有無

ターゲットの絞り方

- ・ 不特定多数か限定したお客か
- ・ 全国的な消費者か特定地域のお客か
- ・ 業務用ユーザーか個人か
- ・ 真のユーザーはだれか
- ・ 性別、年齢、所得階層は



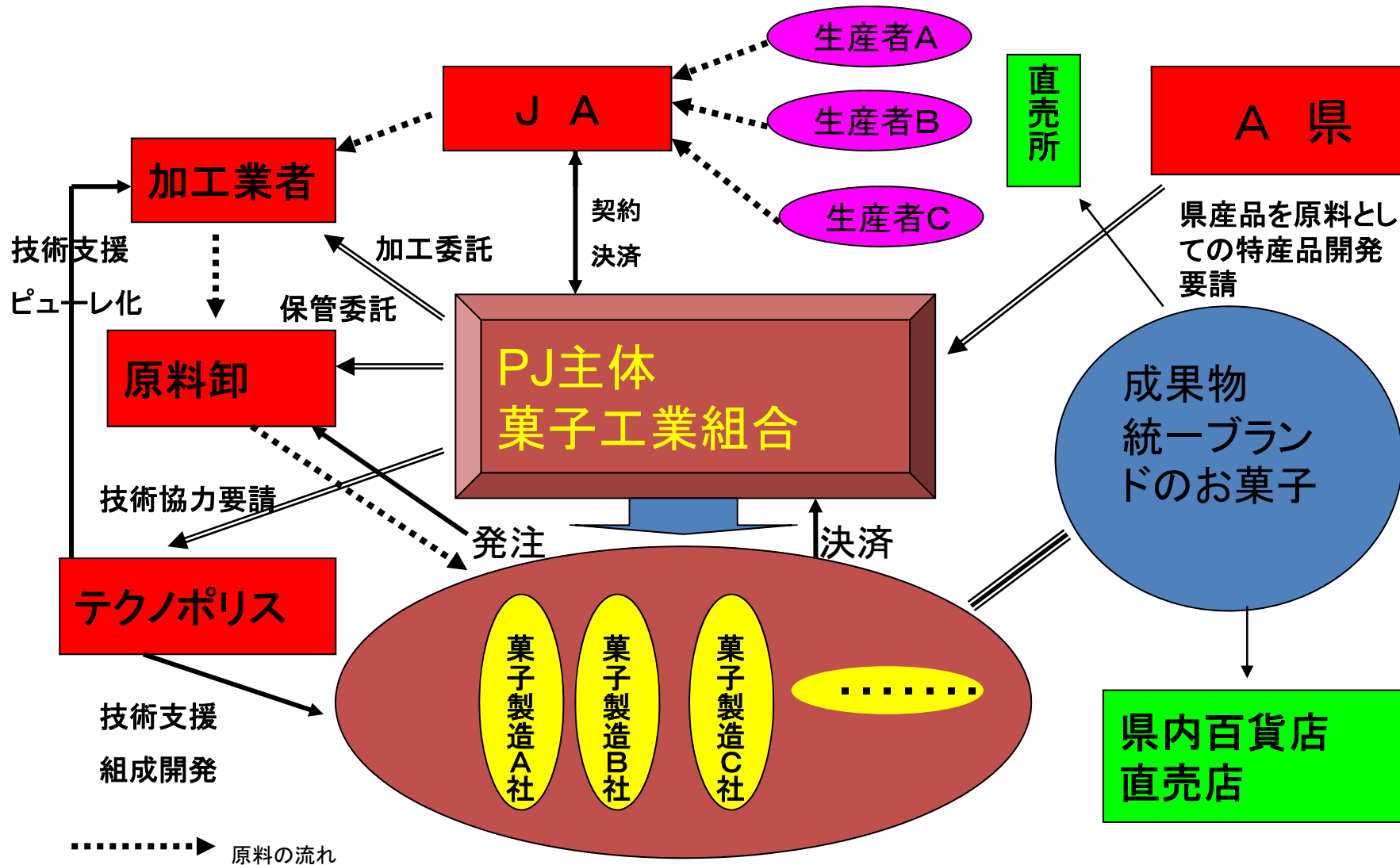
ターゲットの絞り込み
によって、チャンネル
も変わってくる

パルシステムの3つのカタログ媒体戦略
ターゲットの絞り込み例

世帯の特徴にあわせたカタログ媒体の
設定

- ・ 未就学児童がいる若い世帯層
→ YUM YUM
- ・ 子供が大きく働き盛りの世帯層
→ マイキッチン
- ・ 子供が独立した夫婦二人世帯層
→ KINARI

Sプロジェクトの編成



原料カルテ

使用目的

- 1、安定調達の確保(量・産地・代替産地・仕入先・権利関係等)
- 2、製品品質の安定化(外観・品種・規格・等級・品質等)
- 3、安全性の確保(栽培方法・残留農薬・細菌数・保存方法等)
- 4、契約条件の確認と順守

原料カルテ									
				作成部署・氏名		作成年月日		更新年月日	
品名	品種・学術名	製品特徴			種苗権利者				
		自社が期待する特徴・機能を的確に整理しておくこと							
供給能力									
仕入先名		住所	生産者数	過去3年の生産量					
			戸	年	t				
担当者名		電話	作付面積	年	t				
			ha	年	t				
代替産地	具体的産地名	FAX	当事業への供給可能量						
有			t						
無		e-mail	t						
調達品質(物理的・科学的な見地だけでなく栽培管理等も含めた総合的な要求品質)									
形状・外観		等級・階級	細菌数			残留農薬・化学成分		栽培方法	
<ポイント> 見た目、形状(太さ、長さ、色、重さ等を具体的に表現)			一般細菌数	大腸菌群	その他	硝酸態窒素	指定化学物質		
契約条件									
支払条件	受取拒否の要件		納入荷姿		発注方法				
締日	<ポイント> 返品をする際の要件を明確にしておくこと				発注頻度				
支払日									
支払方法					発注単位				

写真
<ポイント>
購買条件としての各種状態が一目で分かるような写真を3枚くらい貼付する。例えば飲料向けの規格外品トマトで言えば①尻くされの程度、②裂果の状態、③納入荷姿のサンプル等。(納入先と事前に相互確認をしたもので)