

# 食農連携における 新製品開発の方法



## はじめに

食農連携における新製品開発は、地域の食品企業や農業者、研究機関等のそれぞれの持つ強みを結集し、足りない資源や技術を異業種から導入して、新たな製品開発を実現しようというものです。大企業であれば、自社の力のみで実現できるかもしれませんが、中小企業であれば、このように地域内での連携体による新製品開発を目指すことが必要です。

本テキストでは、食農連携における新製品開発において、それを実施するコーディネーターや開発担当者が注意すべき点を示します。

### テキストの構成

## 1 食農連携における新製品開発で抑えておきたいポイント P.1~4

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…………… 1
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…………… 1
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…………… 2
4. 企業戦略の一環として製品開発を位置付ける…………… 2
5. 中小企業の成長戦略を考える…………… 3
6. 中小企業の競争優位確保は集中化戦略で…………… 4
7. 食品におけるブランド確立のための3つの要件…………… 4

## 2 大企業に学ぶ製品開発フロー P.5

大企業の製品開発に学び、食農連携の新製品開発にも生かしていきます。

## 3 食農連携における新製品開発の実践 P.6~20

新製品開発の実践を企画段階から、開発段階、導入準備段階まで順を追って説明します。

1. 食農連携における製品開発フローと実施内容…………… 6
2. 製品概念書の作成…………… 7
3. 製品概念書の作成ーコンセプトメイキングー…………… 8
4. 製品概念書の作成ーターゲットの絞込みー…………… 9
5. 製品概念書の作成ーポジショニングー…………… 10
6. 重点目標品質展開表の作成…………… 11
7. 原料カルテの作成…………… 13
8. マーケティング戦略ーネーミングとパッケージデザインー…………… 14
9. 消費者調査の実施…………… 18
10. セールスマニュアルの作成…………… 20

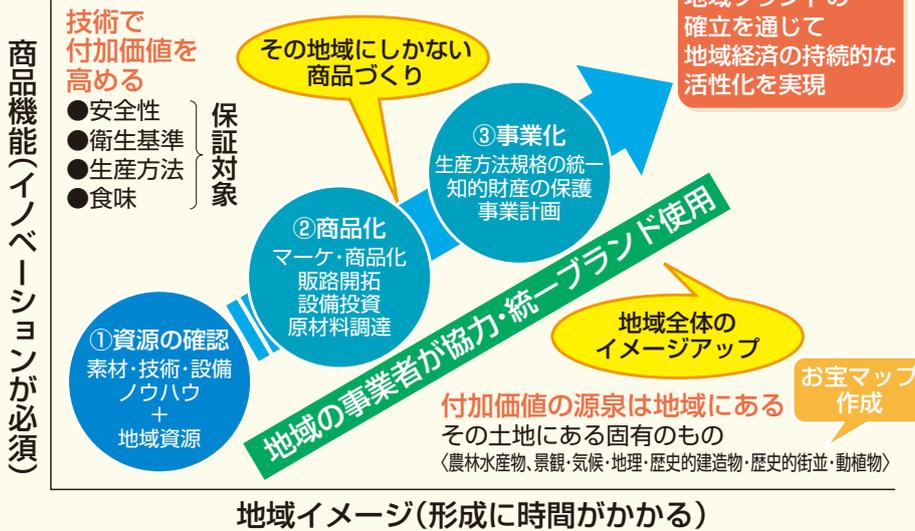
# 1 食農連携における新製品開発で抑えておきたいポイント

食農連携における新製品開発において、抑えておきたいポイントを以下に7つ示します。これらの視点を無視して、新製品開発を進めても、よい結果は得られません。

## 1. 最終目的は地域ブランドの確立

新製品開発における最終目的は、地域ブランドの確立を通じて地域経済の持続的な活性化を実現することではありません。

### 地域ブランドの形成と目的



#### ①資源の確認

まずは、付加価値の源泉は地域にあると考え、その土地にある固有のもの(農林水産物、景観・気候・地理・歴史的建造物・歴史的街並・動植物)を整理する必要があります。→お宝マップの作成

#### ②商品化

地域の研究機関や異業種の技術も活用して付加価値を高め、その地域にしかない商品づくりを、やる気のある事業者と一緒に進めます。

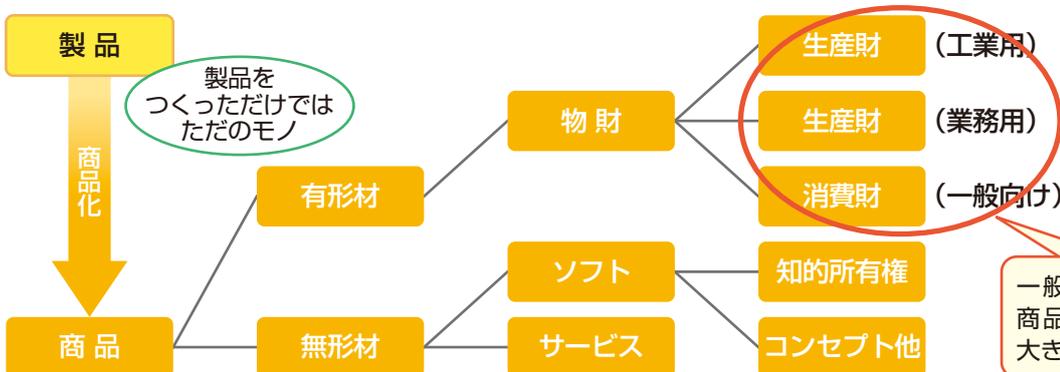
#### ③事業化

地域の複数の事業者で協力し、統一ブランドを使用できるように、生産方法、規格の統一や知的財産の保護も意識した地域全体での事業計画を立てていきます。

「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るのか？」の答えは、いか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。そのために第一段階での経営資源の棚卸が効果的です。



## 2. 売れなければ商品とはいえない —製品と商品の違い—



一般向けか業務用かでも商品開発における戦略が大きく変わります。

「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記載されています。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言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言えますが、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。

### 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

地域特産品の開発においては、一般的な「商品・企業の視点」のみではなく、「地域・住民の視点」や「消費者の視点」も含めた3つの視点を持つことが大切です。

#### 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、さらにその環境を活かしたものでなければなりません。

#### 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製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。

#### 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。



### 4. 企業戦略の一環として製品開発を位置づける

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。



計画の種類	長期経営計画						
	中期計画	第1次中期経営計画			第2次中期経営計画		
		初年度計画	次年度計画	3年度計画	初年度計画	次年度計画	3年度計画
製品戦略(R&D)							
生産戦略							
販売戦略							
調達戦略							
人事・労務戦略							
組織戦略							
IT・システム戦略							
金融・財務戦略							

#### 豆知識

#### マーケティング基礎知識

##### シーズ・ソースの確認

- ① シーズの種類
  1. 技術シーズ
  2. 原料シーズ
  3. 生産設備シーズ(ファシリティ)
  4. その他(システム・ITなどのソフト面)
- ② シーズの有効性・優位性の程度確認
- ③ シーズの調達量、調達先の確認
- ④ シーズの加工性、活用性の確認

地域素材の質・量の有用性を確認しておきましょう!

##### コアコンピタンス・ドメインの確認

- ① コアコンピタンス  
(自社の核になる技術、強みは何か)
- ② ドメイン(参入領域)の確定  
例えば、漬物には、1)梅干、2)キムチ、3)浅漬け、4)らっきょう・しょうが、5)本漬け、6)その他  
というような分類があるが、  
自社はどこの分野で戦うのかを明確にする

取組みをはじめようとしている連携事業体の強みが何かをはっきりさせましょう!

## 5. 中小企業の成長戦略を考える

事業の成長を検討するにあたっては通常、商品と市場(マーケット)の2つの要素からの戦略を立案します。それをマトリックス表にしたものが下の表で4通りの戦略が考えられます。

### ◎市場深耕戦略

現在対象としている市場における顧客の新規開拓と、すでに利用してくれている顧客に対し、継続的な固定客になってもらうことを最優先にする戦略です。そのための具体的な方法としては、下の表のごとく一つ一つの地道な取組みを息ながく展開することです。取扱い商品の充実(品揃え、品質、産直産地との連携)を図ることで、中小企業にも取りやすい戦略です。

### ◎市場開拓戦略

現在の商品を利用して、新しい市場へ投入する戦略です。新たに資金や人材、商品の量的確保等が必要になるため、中小企業では取り難い戦略です。

### ◎新製品開発

現在の市場に新しい商品を投入する通常いわれる新製品開発を行う戦略です。技術力が必要になりますが、異業種や地域の大学・公設試験研究機関との連携を取ることで、補うことも可能です。中小企業でもチャレンジすべき戦略と思われます。

### ◎多角化戦略

新しい市場に新しい商品で新規参入する戦略です。中小企業が多角化戦略を具体化するには、いくつかの課題を解決する必要がある不向きな戦略です。金や人物への新たな投資が発生することが考えられます。

	現在の商品	新しいの商品
現在の市場	<b>市場深耕戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●業務用顧客の開発</li> <li>●パッケージデザインの変更</li> <li>●食べ方、商品説明等のPOPの充実</li> <li>●新しい食べ方の提案</li> <li>●各種販促による新規顧客の獲得</li> <li>●市民に農地を開拓し交流を推進</li> </ul>	<b>新製品開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●計画的な新商品の生産・導入</li> <li>●他産地との連携(有機野菜他)</li> <li>●新しい機能の付加</li> <li>●ライン拡大</li> <li>●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</li> </ul>
新しい市場	<b>市場開拓戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●ギフト市場等への参入</li> <li>●ネット通販</li> </ul>	<b>多角化戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●中小企業には難しい</li> <li>●新規投資が発生し、リスクが大きい</li> </ul>

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

商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

## 6. 中小企業の競争優位確保は集中化戦略で

事業経営の目的は、儲けることは当然ですが、もう一方で永続的に継続できることが要求されます。そのためには、競合との競争を勝ち抜くための競争戦略を常に考えておく必要があります。競争戦略としては、一般に、差別化戦略、コストリーダーシップ戦略、集中化戦略の3つが効果的であると言われています。

差別化とは言うまでもなく競合がある場合(多くの場合必ず競合があります)を想定して、それとの差別性を確保することです。人・物・金といった経営資源が潤沢にある大企業とは異なる中小企業や連携事業等における新製品開発においては、この差別化の視点は欠かすことができません。さらには、ターゲット層をあまり広げずには、コストを集中して差別化を図った集中化戦略で、競争優位を図る必要があります。



- 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: 資源を分散させず、かつ絞り込んだターゲット市場に集中的に投下して、競争優位を確保する。

## 7. 食品におけるブランド確立のための3つの要件

新製品開発においては、ブランド構築戦略も意識して開発していく必要があります。食品のブランド確立のためには、①品質基準の設定、②安全・衛生の基準設定、③美味しさの基準の3つの要件を満たす必要があります。

### ① 品質基準の設定

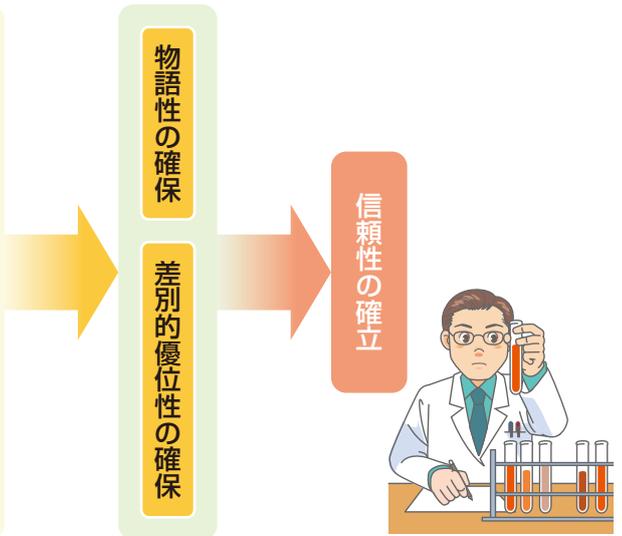
1. 規格(原材料・容量・表示・・・)
2. 自然・歴史・文化(伝統食品)
3. 認証制度(統制原産地呼称制度・Eマーク・本場の本物)
4. 技術(伝統的・新規)

### 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

- 原産地統制名称制度－AOC(仏)にみ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)

### 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

### ③ 美味しさの基準

いくら伝統技術で作った差別化ポイントのある商品であっても、顧客が美味しいと言ってくれないと売れない。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顧客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。

### AOCとは？

フランス語でAppellation d'Origine Contrôlée = 原産地統制名称の略  
AOC法に基づき葡萄の品種、原産地、醸造法などについて、INAO(フランスの公的機関)により厳しく管理・統制された、最高格付けの高級ワイン。  
AOCを名乗るためには、①その土地で収穫された葡萄のみを使用、②その土地に決められた葡萄品種を使用、③単位面積当たり葡萄の最大収穫量も決められ、④葡萄の糖度、⑤ワインの醸造方法、⑥最低アルコール度数、⑦最低熟成期間など多くの基準が細かく定められている。これらの基準をクリアした上で、INAOの厳しい検査をパスし、専門家のテイスティング・テストに合格する必要がある。

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。

1. 美味しさは時代の変化により規準がかわってくる
2. 人によっても違う
3. 食べる環境によっても違う

## 2 大企業に学ぶ製品開発フロー

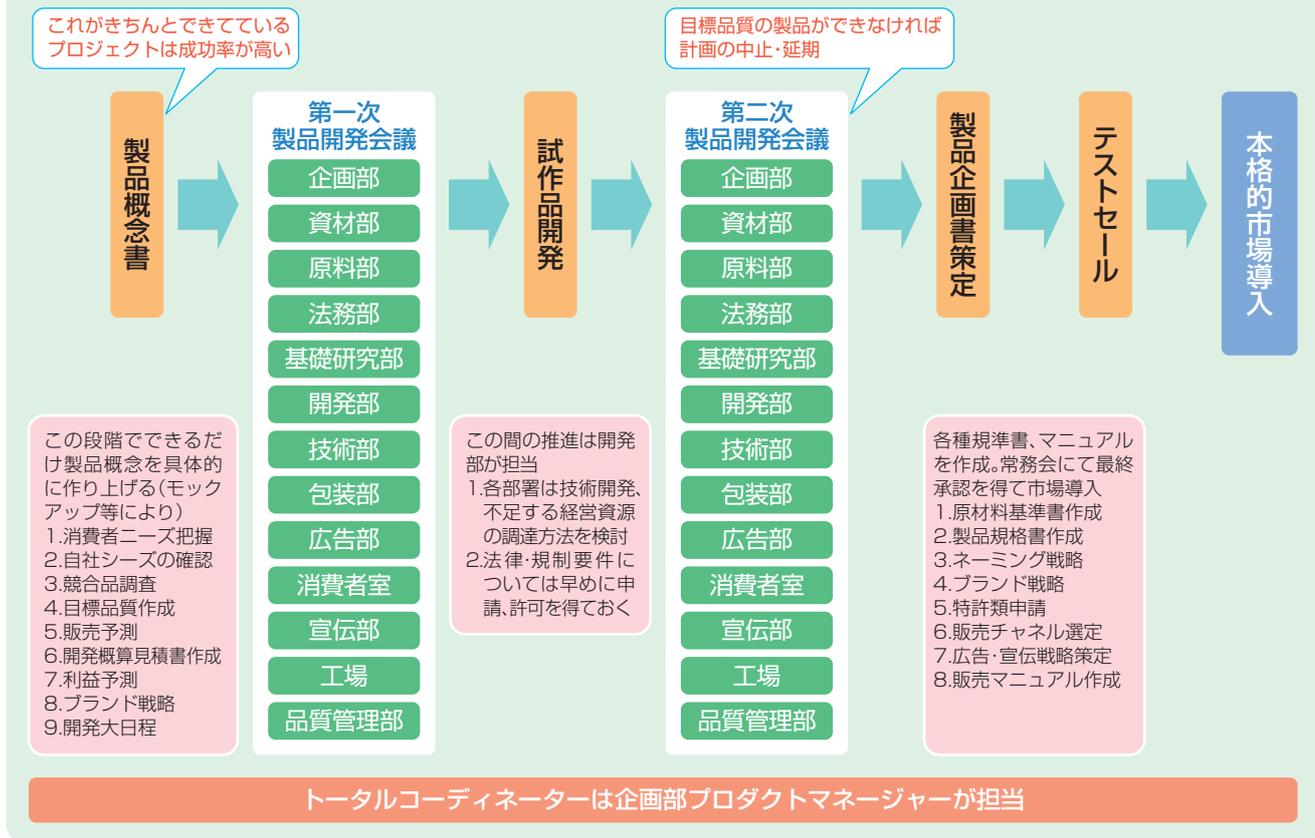
以下の図は、大企業での開発フロー図の例です。このように多くの専門家が集まり、緻密で計画的な開発作業が展開されていることがわかります。地域における食農連携においては、必ずしもこのような体制、手順で実行する必要はありませんが、「ものづくり」という概念においては、まったく変わりありません。

しかし、これだけ多くの専門家を集めることは不可能です。従って連携事業では一人ひとりがいくつもの役割を担いながら、自分たちにあった開発スケジュールを策定することが求められます。例えば、企画部は現地の連携事務局やコーディネーターが担い、原料部は農業者が担い、基礎研究部、技術部、工場は食品企業が担い、開発部は大学・公設試験研究機関が担うといった具合で、役割分担をするとよいでしょう。

全体の企画書を作成する人は、できれば外部の専門家にコーディネーターとして参加を依頼するのが望ましいのですが、自分たちで検討・策定するのもよいでしょう。また、開発着手から市場導入までの大日程を決めておくことと、費用分担および成果の取り扱いをきちんと決めておくことも大切です。その際に効果的なのは、当該プロジェクトで誰が一番メリットを享受できるかを明確にしておき、費用負担の比率を決めておくことです。

- ①製品概念書では、製品イメージを可能な限り具体的に提示することがポイントとなります。
- ②第一次製品開発会議では、連携を組む関係者全員が徹底的にこの目的を理解することが肝心です。
- ③第二次製品開発会議以降では、目標品質の製品が本当に実現可能かどうかの判断が主目的です。ここで難しいとなれば、プロジェクトの中止あるいは期間の延長をして開発を継続するかの判断をします。
- ④日程管理、特に各部門ごとの進行状況確認が必要です。ガントチャートやパート図表管理が有効です。

### ●大企業の製品開発フロー図の例



### マーケティング基礎知識

豆知識

【ガントチャート】縦軸に人員や作業内容を置き、横軸に日時(時間)をとって、横棒で行う時期や時間を視覚的に示した図です。各作業の開始時期・終了時期が把握しやすく、作業管理者や関係者にとって非常に有効な進捗管理方法として知られています。

【パート図表】工程管理図の一種で、作成の仕方としては①個々の仕事を明確にして、②仕事の順序を時間軸(横軸)で捉え、③どの仕事とどの仕事に関連する(前工程と後工程)かを明確にするため「→」で結びます。④「→」の長さが必要な時間をあらわすこともあります。

作成のポイントは、すべての仕事をもれなく記載することは当然ですが、その仕事の開始日と完了日を記入することが大切です。また、パート図の作成目的には、どの仕事全体がプロジェクト推進にあたってネックになりそうかを明確にして事前に手を打ちやすくすることにあります。製品開発にあたっては、通常レシピの決定が全体のスケジュールに大きく影響を及ぼします。従って、レシピの決定が最大の課題(このことをクリティカルポイントとも呼びます)となり、そのための前工程の仕事を早期に完了することが必要となります。

### 3 食農連携における新製品開発の実践



この時点で関係者の間で、開発イメージの統一が図られることが必要です。モックアップ(開発しようとしている製品の実物大模型)等による目に見える形での表現が考えられます。

#### 1. 食農連携における製品開発フローと実施内容

以下の図は、大手企業における製品開発において実際行われているフローチャートの事例です。製品開発は、「企画」→「開発」→「導入準備」→「生産・改廃」の4つの段階に分けられます。このように各段階での役割分担を行い、主体者を明確にし、連携関係者の間で製品開発フローを共有しましょう。

	フローチャート	主体者	確認内容	備考
企画段階	①製品概念書 →P7	協議会	①製品概念書/ 1)製品コンセプト 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等	①可能な限り、早い時期から競合品情報の収集、手づくり試作品の提示によるコンセプトの周知徹底を図ること
開発段階	②開発計画	参加企業の役割分担に基づく	②開発計画/ 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。 ④-1)については原料カルテを作成しておくこと →P13 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
	③製品開発 ④生産化 ⑤マーケティング →P11 →P13 →P14		③製品開発/ 1)企画の妥当性 5)業務分担 2)消費者ニーズの把握 6)成果の帰属とリスク分担 3)技術的可能性 7)容器開発 4)販売利益計画の妥当性 8)内容物[有効性、嗜好性、保存性]	
導入準備	⑥テスト生産	研究担当機関	⑥テスト生産/ 上記④の内容を製造ラインで確認	⑦想定ターゲット層による評価を実施
	⑦テストセール導入準備	協議会	⑦テストセールス導入準備/ 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	
生産・改廃	⑧本格生産	協議会	⑧基本生産/ 製品企画書による製造品質の保証	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。一つの新商品を導入したら、販売量の少ない商品は市場から撤退させる。そのことにより、原材料の在庫を少なくする。
	⑨販売 ⑩改良・廃止		⑨販売/ 1)チャネルの選定 5)取引条件の確認 2)チャネル別価格表の作成 6)販売期日の確定 3)受発注のリードタイム 7)新製品発表会期日の確定 4)最低納品数(1回あたり)の確定 ⑩改良・廃止/ 1)原材料の入手ルートの見直し 2)生産ロットの見直し 3)包装材料の材質、仕様再検討	

製品開発フローから見ると開発段階で止まっていると考えられる製品が多い。消費者からの評価確認、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製品が多い。すでに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、製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べき事例が多い。



## 2. 製品概念書の作成

製品コンセプトを主体にグランドデザイン化したものが製品概念書です。通常、図表1枚(A3サイズ)に作ります。製品概念書の作成にあたってのポイントは、これを見ただけで当該開発製品計画の中身の概要が一目でわかるようにすることです。ただし、詳細に関しては、それぞれの書式で別途整理しておく必要があります。

記号化しておくとう便利です。  
関係者以外にはわかりにくく秘密が保てます。



### マーケティング基礎知識

豆知識

- SWOT分析とは… 1960年代に考案された、組織のビジョンや戦略を企画立案する際に利用する現状を分析する手法の1つです。SWOTは、Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Threat(脅威)の頭文字を取ったものです。さまざまな要素をS(強み)・W(弱み)・O(機会)・T(脅威)の4つに分類し、マトリックス表にまとめることにより、問題点が整理されます。その結果、解決策を見つけやすくなるという特徴があります。マトリックスを整理する過程で、関係者が意見を出し合いながら、問題意識を共有化できる点もメリットの1つです。
- ファイブフォース分析とは… M・E・ポーターによると、企業の競争上の地位を決めるのは、既存の競争業者・新規参入業者・代替品・供給業者・買い手の5つであるといいます。これら5つから受ける脅威のうちどれが一番自社にとって大きな脅威か、手を打たなければならない脅威かを明確にするのをファイブフォース分析といいます。
- 4つの市場地位…市場地位別のマーケティング戦略を考える必要があります。自社が業界トップの市場シェアを持つリーダーなのか、それに続く2番手のチャレンジャーなのか、トップを伺う意思のないフォロワーなのか、隙間市場で勝負しようとしているニッチャーなのかで、戦略を変える必要があります。



### 3. 製品概念書の作成 -コンセプトメイキング-

製品概念書の中心を占める製品コンセプトの構成要素を考える必要があります。製品概念書では、製品開発の全体像を大まかに把握しましたが、その細部を詰める作業です。

#### 製品コンセプトとは何か

- 1) その製品の究極的な存在意義を明確にするもの
- 2) 製品開発の基本となる中核的なアイデアや製品づくりの哲学を含む
- 3) コンセプトとは理念である
- 4) 要件
  - ① ユニーク性(優位性)
    - ② 求心力があること(消費者を魅了、わくわくさせる)
    - ③ 開発関係者を奮い立たせる
    - ④ その何たるかを一言で言い当てるべきもの
    - ⑤ 夢があること
    - ⑥ 実現性があること



#### 果実飲料の製品開発を例として

製品コンセプトの構成要素(例:果実飲料)	
1. 基本的な製品機能 ①形状 ②内容物 ③イメージ ④機能 ⑤用途 ⑥使用画面 ⑦メインターゲット ⑧価格 ⑨品質保証期間	液体かゼリー状か 100%果汁か、濃縮還元か、果汁の%、添加物・着色料無し のど越しさわやか、濃厚、さっぱり感、すっきり 美味しいという満足感、のどの渇きを潤す、健康 飲料、調理素材、ケーキ用ソースベース スポーツ後、食事と一緒に、リフレッシュ、おやつ、病院食 性別、年齢層、有職・無職、子供・大人、美容を気にする人 高価格戦略、普及価格
2. パッケージ・デザイン ①容器の種類 ②ネーミング ③ブランディング ④表示 ⑤デザイン ⑥容量	瓶、ラミネートチューブ、パウチ、アセプティック、アルミ缶 語呂合わせ型ネーミング、機能訴求型ネーミング、コンセプト訴求型ネーミング、 素材訴求型ネーミング、使用場面訴求型ネーミング、複合型ネーミング 新ブランド、ライン拡大、地域ブランド育成 法定表示、親切表示、強調表示 斬新性、印象的、直感的、イメージ写真、美味しそう 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販売チャンネル ②固定客づくり ③販売地域 ④供給期間 ⑤保管・物流 ⑥特殊な製造技術 ⑦特許等による差別化 ⑧価格販売方法	卸流通、直売所、ネット販売、会員制頒布 果樹園の木のオーナー制による果実加工品との組み合わせ 全国市場か限定地域市場か シーズン限定売切り仕舞い 常温、チルド、冷凍 無加熱充填、低温殺菌による味と香りの破壊を最小限に 競合のない優位的差別ポイント 定番ギフト商材か

1、市場に直接的な競合はあるか、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、市場の代替品はなにか、それとの比較で差別的優位性は確保できているか

## 4. 製品概念書の作成 - ターゲットの絞込み -

中小企業の経営資源には限りがあるので、全方位的な販売戦略を立てることは不可能です。そこで、開発した製品をどこの誰に売っていくのか、ターゲットを絞り込む必要があります。これは製品コンセプトと密接な関係があります。

### ターゲットの絞り方

- 不特定多数か限定した顧客か
- 全国的な消費者か特定地域の顧客か
- 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

### 【千葉の農家の例】

家族構成／妻と子供1人、従業員：パート2名  
経営耕地面積／水稻2ha、露地野菜2ha、そば20a、施設園芸50a、60%が借地

### この農家で、どのようなターゲットの絞込みを行っているのか？

1. 99%が近隣の固定客への直販(直売店と配達)
2. 宅急便利用の要望が増えている。最近では顧客が自ら配送を買って出ている(ボランティアで)
3. 固定客を主体の販売  
→月に1万円(週に4回納品、1回あたり2,000~2,500円)を購入してくれる顧客を100人確保すれば、月商100万円、年商1,200万円となる。その顧客を大事にしている
4. 顧客が要望する農産物を作付けしている。無農薬、減化学肥料栽培を実施
5. そばは手打ちそばに加工し、高付加価値商品に仕上げている

顧客の一番求めていることを聞き出すことが重要

### 流通業者や消費者との共同開発

買ってくれる側(流通業者、生活者)がどんな商品を望んでいるかをよく理解しておくことが大切です。製品開発にあたって、できれば買ってくれる側の人に最初のコンセプト作りの段階から参画してもらうことを検討したい。以下は、パルシステム生活協同組合連合会が組合員に示しているものづくりへの取組み7つの約束です。例えば、パルシステムと共同開発を行う場合には、この点を守る必要があります。

### ～パルシステムものづくりへの取組み7つの約束～

1. 作り手と「顔の見える関係」を築き、信頼から生み出された商品を届けます
2. 食の基礎となる農を守るためにも国産を優先します
3. 環境に配慮し、持続できる食生産のあり方を追及します
4. 化学調味料を使わず豊かな味覚を育みます
5. 遺伝子組み換えに対し「NO!」と言います
6. 厳選した素材を使い、余分な添加物には頼りません
7. 組合員の声を反映させた商品づくりを大切にします

### 【産直4原則】

1. 生産者・産地が明らかである
2. 生産方法や出荷規準が明らかで生産の履歴がわかる
3. 環境保全型・資源循環型農業を、目指している
4. 生産者と組合相互の交流ができる

pal \* system2008 Reportより

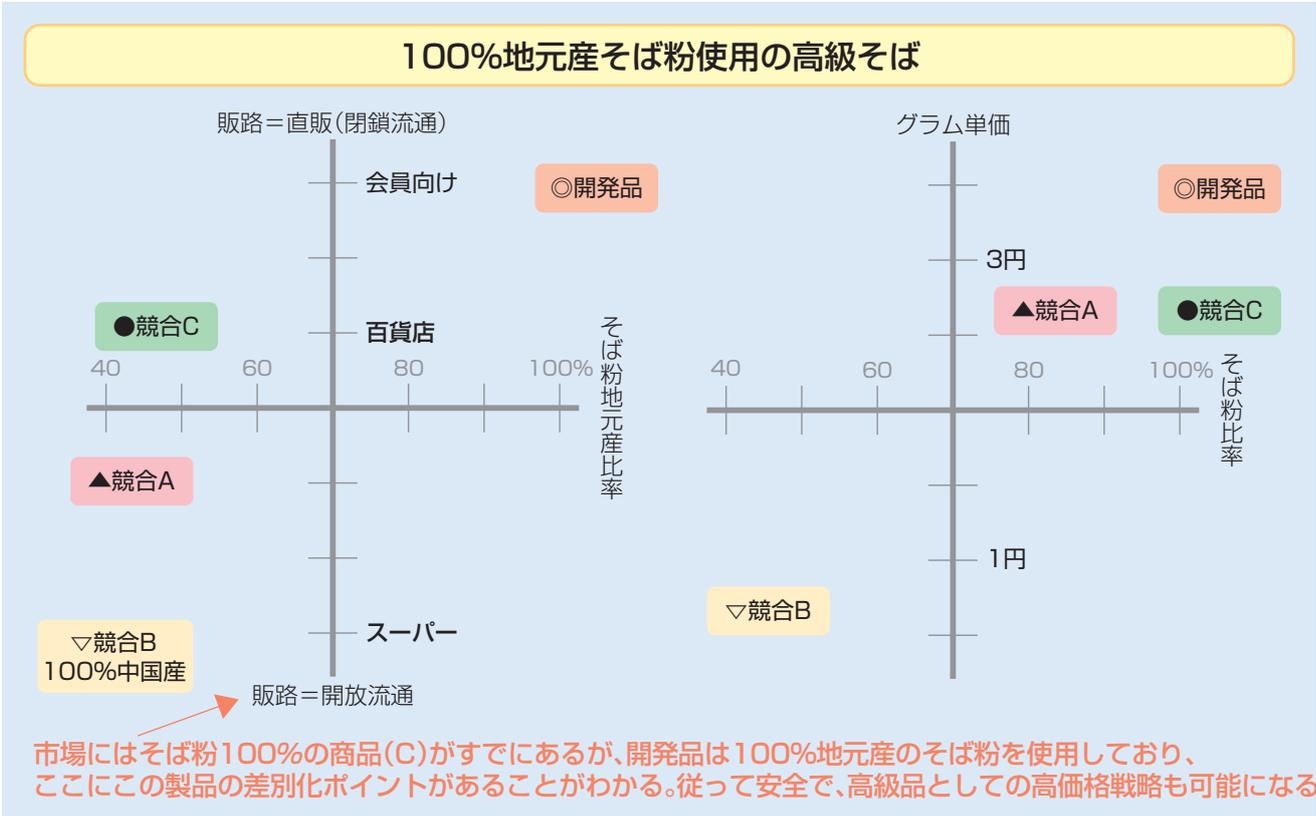
## 5. 製品概念書の作成ーポジショニングー

新製品開発をする場合、他の既存商品との差別化を考えなければなりません。つまり、これから開発しようとする製品のポジショニングを考える必要があります。ポジショニングは、通常、その製品の特徴を表す2つの項目を縦軸と横軸に取って、そこに既存商品とこれから開発しようとする製品をプロットする方法でポジショニングマップを作成することで、明確に示すことができます。

### 100%地元産そば粉使用の高級そば開発のポジショニングマップの例

本事例では、100%地元産そば粉使用と大きく表示することで、競合との差別化を図ることを考えています。これによりチャネル開発も通常品と同じでは難しいことがわかってきます。

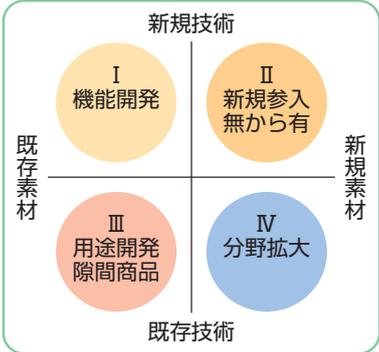
軸の取り方は、その製品の特徴が一番はっきりする内容を考えることがポイントです。また、いくつかのポジショニングマップを作成することで、競合品との差異化を明確にすることが必要です。



### ポジショニングマップの軸のとり方の例

例えば、既存技術を使うのか、新規技術を使うのかを縦軸にして、既存素材を使うのか、新規素材を使うのかを横軸にしたポジショニングマップというのも手かもしれません。

- Iの領域は、既存市場の深耕戦略です。
- IIの領域は、既存素材の新機能追求です。
- IIIの領域は、新規素材を新規技術を利用して開発していく新規参入の戦略です。
- IVの領域は、新規素材を既存技術で開発していく分野拡大の戦略です。



**Point!** 自社製品の特徴(ねらい)を縦軸と横軸にとり、競合との違いを明確にした製品づくりを実現しましょう。



## 6. 重点目標品質展開表の作成

### 製品開発四つの品質

#### 要求品質

消費者が求める品質をそのまま表現したもの

- 手が油で汚れない  
キャップのラー油が欲しい
- 具たくさんのお茶が食べたい
- 飲むだけでスリムになれるお茶があると買う

#### 目標品質

機能性、使用性、嗜好性、経済性、表示性、法適合など、製品開発にあたって、担当者が消費者ニーズ(要求品質)に基づき設定した品質

#### 設計品質

目標品質を目指し、開発を行った結果できた品質で、製造の目標として狙うべき品質

#### 製造品質

設計品質に基づき、実際の工場生産された製品の品質。「できばえの品質」ともいう

コーディネーターの頑張りどころ

#### 重点目標品質展開表

#### 品質の落差に妥協しない

- 要求品質について、大手企業ではグループインタビュー、アンケート調査、家庭訪問調査等を実施して、消費者ニーズ(ウォンツ)を見つけ出すことに時間と金をかけています。多くの関係者が連携した食農連携の新製品開発においては、この部分が不十分になりがちです。
- 目標品質と実際の生産設備を使ってできた品質との間には、違いが出るのが多く見受けられます。この時プロジェクト管理者となるコーディネーターは安易に妥協しないことが求められます。
- 事業継続の評価にあたっては、実際の現場の実力がこれ以上期待できないのであれば、勇気を持ってこれ以後プロジェクトを進めるか否かの判断をすることが肝要です。

### 製品概念書と重点目標品質展開表

どんな製品を作りたいのかの想いを描く

#### 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。

関係者に自分の想い・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

#### 重点目標品質展開表

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。

食農連携による取組み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

### 重点目標品質展開表とは

重点目標品質展開表は、開発商品の品質を具体的に展開したもので、各担当者が何をすべきかが一目でわかります。同時に全体の工程を管理するコーディネーターは各担当部署(担当企業)の仕事の進捗状況を把握して管理・運用に活用するのも最適です。なお、開発途中で追加すべき品質があれば随時追加して充実をさせます。重点目標品質展開表は、開発から導入準備段階まで利用します。開発段階で評価が得られた場合は、テスト生産を行って、最終的な可否を判断し、それもクリアした場合に、いよいよ本格生産に入ります。



## 重点目標品質展開表の作成例

ここに示している表は、モデル的な例であり、品質展開表の完成版ではありません。事業内容や状況に合わせ、重視すべき点を確認し、適宜追加していきましょう。

プロジェクト名：ラー油の新製品開発		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	合否	コメント		
内容物	主原料	油	コーンオイル(非遺伝子組み換え)、 ○○円/kg以下	開発部 原料部	非遺伝子組み換え。 ●●円/kg	OK	開発部 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	開発部 原料部	購入先を通じて生産地、製油会社からの資料入手、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□□□	
	品質	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	開発部 原料部	A香辛料メーカーにて処方開発	OK	開発部 原料部	感応評価、目視評価	合	新規A香辛料	
		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	開発部 原料部	A香辛料メーカーにて処方開発	OK	開発部 原料部	競合品との比較、目視検査	合	新規A香辛料	
		組成	添加物・着色料使用せず	開発部	添加物・着色料使用せずに開発可能。別紙組成表*参照	OK	消費者室	組成表*の確認	合		
	保存性	賞味期限2年	開発部	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、褪色、オイルの酸化、香りの劣化等、要請の検査項目をクリア	合			
味	唐辛子の香ばしさと辛味成分が、コーンオイルと程よく調和して餃子、野菜炒め等にマッチすること	開発部	目標品質達成を確認	OK	消費者室 開発部 市場調査部	モニター 30名の評価において、競合品を上回る評価を得た。優位性○○%。調査結果資料参照	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	包装部	点滴タイプのキャップ開発	OK	包装部 消費者室	使用テスト(消費者室)	継続	キャップロがにじむものがある	
		中ふた(機能)	必要な量が点滴のように調整し易い機能を確保すること。本企画の重要な開発ポイント	包装部	特許申請中 包装部と○○印刷との共同出願	OK	包装部	使用テスト(消費者室の管理するモニターでの留置きテスト)	継続	キャップロがにじむものがある	
		中ふた(材質)	オイルによる化学物質溶出を防ぐために材質選定出を防ぐために、材質選定に留意すること	包装部	溶解物質のない、PEに限定	継続	包装部	包装部による使用テスト包装部による使用テスト	継続中		
		容器	握り易さ、密封性、開封性、内容物の見易さ、取り出し易さ、廃棄・リサイクル性、素材の安定性、価格、キャップや中ふたとの適合性(はめ合い)、代替品の有無等に留意すること	包装部							
	中箱	中箱(内)	流通の要求に応えるため、1ホール5個入りとする。1色。テープ留め	包装部 広告部							
		中箱	品名、入り数明示。1色。テープ留め	包装部 広告部							
外装	ダンボール	①品名は天面、縦横全ての側面に記載。 ②入り数、J/シレット横パターン図は縦・横各1面に記載。 ③天地無用表示及び矢印は天面、側面の2か所に表示。 ④7段積みとしても下がつかない強度の材質を使用のこと。 ⑤底面は糊バリで固定、天面は糊と透明なセロテープバリで固定(金属は廃棄性を考慮して使用しない)。	包装部 広告部								
表示	一括表示 (法定表示)	名称	ラー油	広告部	裏ラベル作成		消費者室 法務部				
		原材料名	重量順にもれなく記載してあるか	広告部	裏ラベル作成 開発部	OK	消費者室 法務部	組成表*と一括表示案との精査			
		内容量	19g	広告部	裏ラベル作成		消費者室 法務部				
		賞味期限	製造日より1年での表示を刻印	広告部 技術部	裏ラベル作成		消費者室 法務部	強制劣化テスト(○△分析センター)	合		
		保存方法	開封後は冷蔵所に保管	広告部	裏ラベル作成		消費者室 法務部				
		製造者	外注の場合は固有記号を設定・表示	広告部 技術部	裏ラベル作成		消費者室 法務部				
		フォント	8ポイント以上	広告部	裏ラベル作成		消費者室 法務部				
		枠外表示	消費者対応としての、連絡先電話番号を記載	広告部	裏ラベル作成		消費者室 法務部				
デザイン	キャップ	利便性	家庭で主婦が調味料入れ容器からすぐ取り出しやすいようにキャップ天面に品名を記載	技術部 包装部 広告部	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	
	.....										

作業の途中で情報を提供する場合に、このようなコメントもつけて、関係者間で状況がわかるようにしましょう。

容器、中箱、外装部分は現在、包装部で作成中

※組成表とは、レシピともよばれ、開発製品に使用する原料名とその使用量、全体に占める構成比を一覧表にしたものです。作成に際しては、主原料とそれ以外、使用目的(着色か、保存料か、増量剤等か)、正式な物質名と商品名も把握して記入することが大切です。

- 注意点□
- ・製品開発においては中身(内容物)の開発と同様、容器・包装の開発に時間がかかることを頭にいれて、最初からスケジュールに組み入れておくこと
  - ・連携事業においては、この表の作成と各対象・機能の開発及び確認方法を誰が担当するのかが不明確になりやすい
  - ・品質展開表の項目は網羅的であることが成功のポイントである
  - ・品質展開表はプロジェクトの進捗管理にも活用する

## 7. 原料カルテの作成

新製品開発にあたっては、原料供給面にも注意を払う必要があります。開発する製品に使用する原料の安定調達  
の確保、製品品質の安定化、安全性の確保、原料産地との契約条件の確認と順守を図るために、原料カルテを作成  
しておく必要があります。通常2部作成して自社と仕入れ先それぞれが1通ずつ保管します。

### 原料カルテ作成の4つの目的

1. 安定調達の確保(量・産地・代替産地・仕入れ先・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



### 原料カルテのテンプレート例

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		写真					
		自社が期待する特徴・機能を的確に整理しておくこと					<b>ポイント</b> 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2枚貼付する。  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)					
供給能力												
仕入れ先名	住所	生産者数	過去3年の生産量									
		戸	年	t								
担当者氏名	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												
無		E-mail										
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					
<b>ポイント</b> 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	<b>ポイント</b> 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							

#### □ 注意点 □

- ・必ず生産地(供給業者の圃場、作り方や工場等)を訪問しておくこと。訪問することで生産者との交流も深まり信頼関係の醸成が実現します。
- ・写真は必ず規格の上限と下限の2枚を添付。その際、現物と同時にボールペン等寸法が誰が見てもすぐわかるような比較対象物を一緒に撮影しておくこと対応しやすくなります。
- ・この書類は、事前に生産者と細部にわたり取り決めをしておくこと、供給者、実需者双方が保管をする必要があります。
- ・品名は必ず学術名・正式な品種名等で記入すること。
- ・供給能力欄で重要なことは、本格生産が始まったあと、原料が継続的にかつ安定的に調達できることが肝要です。そのために、何かの事故等で該当原料が調達できなくなったときの、代替供給先を確保しておく必要があります。
- ・支払い条件や返品要件は、必ず当事者で話し合いをして決めて、かつ文書化しておくことが必要です。

企画

開発

導入準備

生産

## 8. マーケティング戦略 –ネーミングとパッケージデザイン–

新製品開発にあたっては、開発段階の早いうちから、ターゲットとなる顧客を意識したマーケティング戦略を考えておく必要があります。ネーミング(商品名)やパッケージデザインもその一環で、顧客への訴求を考えた場合、非常に重要な機能を有しております。以下では、ネーミングやパッケージデザインの方法を示します。

### ネーミング

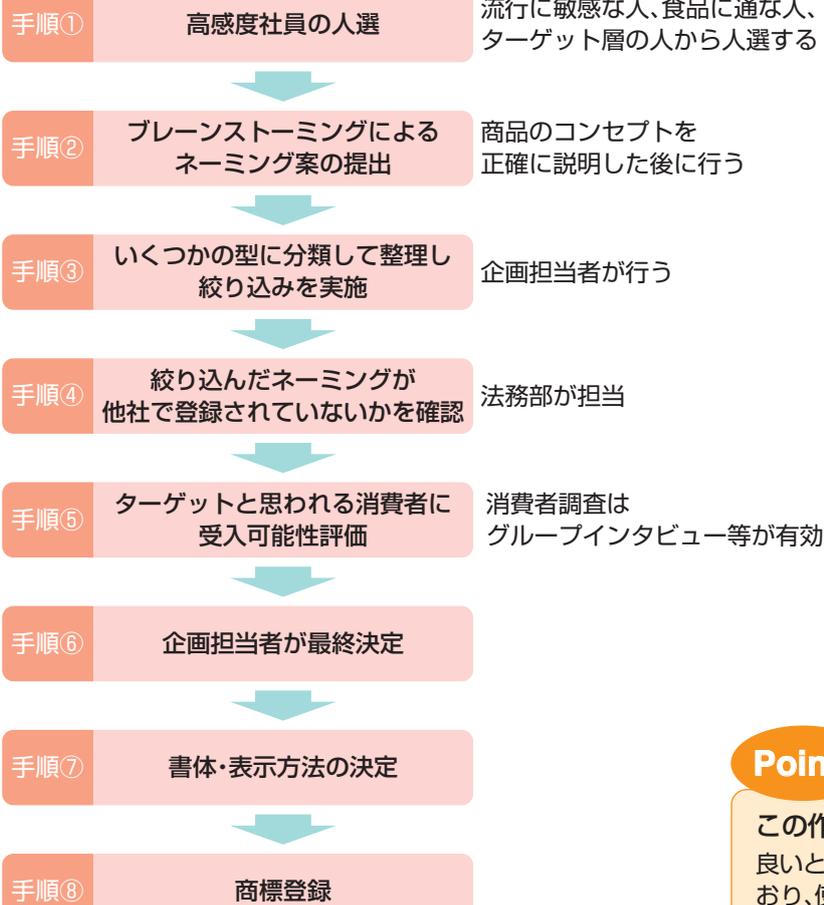
#### 製品開発におけるネーミングの位置づけ

ネーミングすなわち商品名は、

- ①商品のコンセプト(商品の本質)を的確に言葉で表現されることが望まれます。その意味では重要なコミュニケーションツールです。従って、消費者に容易に覚えてもらい購入の動機に繋がることが要求されます。
- ②覚えてもらうためには、語感や聞いた時の音感も重要なポイントになります。
- ③高級食材ではバリュー感、一般品では親しみやすさが要求されます。

### ネーミングの選定の手順

ネーミングの選定にあたっては、特別これといった方式があるわけではありません。ここでは、大手A食品メーカーが採用している「プレスト方式」と呼ばれる選定の手順を説明します。



### Point!

この作業は開発初期の段階で済ませておくこと良いと思ったネーミングがすでに他社で登録されており、使用できないこともある。そのことにより、新たに選定し直さなければならず、発売時期が遅れたりするケースが発生することがある。



## ネーミングの例

ネーミングのパターン(型)としてはいろいろな切り口があります。ここでは、そのいくつかのパターンを紹介します。ここではスーパー等でよく目にする商品のいくつかを、執筆者の視点から、分類してみました。

### 語呂合わせ型ネーミング

用途、機能等を語呂合わせ的に表現し、ネーミングしたもの

#### 熱さまシート

熱取りの意味と製品の財形が一目でわかるころ合わせ的な感覚を楽しめる

### 機能訴求型ネーミング

製品の機能をそのままネーミングにしたもの

#### キリンフリー

ノンアルコールビールテイスト飲料

いつでも、どこでも飲めるということ、アルコール0.00%ということを「フリー」という言葉で表現

### コンセプト訴求型ネーミング

製品のコンセプトをそのまま訴求したもの

#### DAKARA(ダカラ)

コンセプトは現代人の食生活を考えたカラダ・バランス飲料



### 使用場面訴求型ネーミング

製品の使用場面が容易に想像できるもの

#### 江戸むらさきごはんですよ!

説明書を読むまでもなく使用する場面が想像できる

### 複合型ネーミング

機能、素材、コンセプト等いくつかの要素を取り入れたもの

#### 金のつぶ あらっ便利! におわなっとう

たれ、辛子の小包装が無く、手が汚れない便利性、なっとう独特な匂いがしない、大豆を金のつぶに例えた表現として使用していること等をすべてネーミングで訴求

## パッケージング

パッケージングとは容器開発とその形状、デザイン等内容物以外のすべてが対象となります。例えば、下の表に示すような項目を検討する必要があります。

	主な包材の種類	主な機能	主要品質展開項目
個装	銀紙 レトルトパウチ 油紙 缶 ガラス ラミネート	①内容物の品質保持と保護 ②使用性の確保 ③商品説明	①材質の種類 ②開封性 ③密封性 ④耐熱性 ⑤握りやすさ ⑥安全性 ⑦廃棄性 ⑧リサイクル性 ⑨一括(法定)表示 ⑩ロゴマーク ⑪アレルギー表示 ⑫原産地表示 ⑬強調表示
内装	各種紙容器 フィルム	①販売単位への集積 ②商品の保護 ③商品説明	⑭各種注意表示(天地無用等) ⑮ネーミング ⑯イメージ写真 ⑰調理例 ⑱保管・物流時の温度管理
中身	各種紙容器 フィルム バンド掛け	①物流コストの低減(通常内装箱等を数個に纏めたもの)	⑲パレット積 パターンの図示 ⋮
外装	段ボール 中箱のバンド掛け	①輸送時における商品保護	表示内容については早い時期に保健所等で確認しておくこと



## デザインとは情報の発信源

消費者調査やコンセプト確認調査は、全て消費者や顧客のニーズやウォンツを把握するものですが、デザインとは開発者側から発する情報、コミュニケーション戦略の一環を構成するものです。デザインを有効に活用できる場面として、パッケージ、セールスプロモーション(SP)、ロゴ・マーク、グラフィック、WEBが挙げられます。SPでは、ステッカー、POP、ショーカード、キャラクター、ノベルティー等を通じ、「目を引く、説得する、手を取らせる、買わせる」という効果が期待できます。また、ロゴ・マークには、企業ロゴと製品ロゴがあり、「企業理念、格調、信頼感醸成」等のイメージアップにつながります。

デザインの定義	
広義のデザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>●着想、構想、腹案</li> <li>●計画、もくろみ、くわだて</li> <li>●設計</li> </ul>
狭義のデザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>●図案</li> <li>●意匠</li> <li>●ロゴマーク</li> </ul>

## パッケージデザインの機能

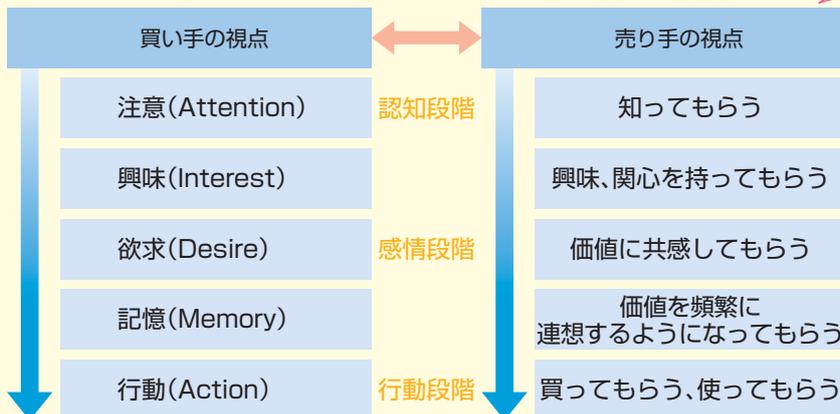
ラベルデザインには、次のような機能が一目でわかるように表示されていることが大切です。その結果、商品を購入する消費者にとってはこれらを手掛かりとして、安心して商品を購入することができます。

出所表示機能	生産者・販売者を明確にすることで、消費者が商品を購入するときに他社製品との区別をする手助けをします。
品質保証機能	同一のロゴマーク等のついた商品は、いつも一定の品質を保ったものとして消費者の信頼を得られやすくします。
広告機能	商品を消費者にアピールしたり購買意欲を促進する機能です。そのためには、よいイメージを深く印象づけることが求められます。
説明機能	商品の内容物、作り方、原料由来等の他に他社製品との違いを明確にすることで消費者に安心感を与えます。

豆知識

### マーケティング基礎知識

アイドマの法則における買い手の視点と売り手の視点の関係



覚えておこう！  
広告・宣伝には  
AIDMA戦略が不可欠

AIDMAとは大きく3つ「認知段階」「感情段階」「行動段階」のプロセスに分かれます。例えばダイエット食品があるとしましょう。「認知段階」は消費者が「このダイエット食品は効果が高い」「このダイエット食品は有名なタレントさんが使っている」「テレビで特集されていた」などを知るとい段階です。「感情段階」は「好きか嫌い」「使ってみよう」と気持を判断する段階です。「行動段階」は行動をする段階で、ズバリ「買う」「使う」という段階です。

企画

開発

導入準備

生産

## パッケージデザインの作成依頼書の書式例

デザインの作成依頼にあたっては、口頭だけでなく、このような依頼書による確認を行うことが効果的です。製品概念書に基づく関係者への説明と同様、企画担当者の思うところを正確にかつ具体的にデザイナーに伝えることが最も大切な要件です。製品コンセプトを一番知っているのは自分だということを実感することが必要です。



デザイン室殿

依頼日： 年 月 日

依頼部署：〇〇部 担当：△△△

〈開発プロジェクト名〉 表示例：XL-5(外部にわからないように暗号化する)

### 1. 製品コンセプトを網羅的に記載(モックアップ商品や競合品等を添付)

- ターゲット(コアターゲット、サブターゲット…)
- チャンネル(一般消費者向、業務用、工業用…)
- 卸流通、ネット通販、直営対面販売…
- 保管、流通環境(常温、冷蔵、冷凍…)
- 競合品の有無

### 2. 商品仕様(サンプルがあったら提示)

- パッケージの材質(ガラス、紙、アルミ缶…)
- 寸法(縦・横・奥行き・口径・胴回り)  
(ラベル貼り付け位置に指定がある場合はその場所と面積をご記入下さい。)

### 3. 強調表示(食べるで表示したい製品特徴)

- 例：●地元産のそば粉100%使用
- そば粉100%
  - 手打ちによる本格的十割そば

### 4. ロゴマーク

(ロゴマークがあったら提示。新たに作成希望の場合はコンセプトを提示)

### 5. ネーミング(ネーミング作成依頼の有無)

### 6. その他要望事項等

- 高級感のあるデザイン
- JASマークの記載
- 店頭で競合品と区別のつきやすい色使い・文字のデザイン
- 盛り付け事例の写真を入れる

自分の考えていること、  
思っていることを  
正確に他人に伝えるには、  
口頭だけでなく文書にして  
伝達することが大切です。

### 7. 一括表示・アレルギー表示等注意事項(一括表示の内容はご用意ください)

食品によっては原産地表示やアレルギー注意表示が必要になります。

### 8. 作成要望期限

- 一次提案 月 日
- 最終期限 月 日

### 9. 作成費用

〈注意事項〉ラベルデザインだけか、ロゴマークやネーミング作成までを依頼するのかで費用が大きく変わってきます。希望する範囲を明確にして依頼・発注することが不可欠です。また、デザインの最終決定までには何度も修正が必要になり、そのための追加費用が発生することがほとんどです。従って、依頼する際にはその点を考慮して業者と相談して総額を決めることが必要です。

企画

開発

導入準備

生産

## 9. 消費者調査の実施

新製品開発は消費者ニーズやウォンツの把握・確認から始まります。それが企画段階で行うコンセプト調査です。開発段階初期においても、目標品質の確認や評価としての消費者調査を行います。さらには、市場導入直前でも、保証品質の確定のための消費者調査を行う必要があります。

このように、消費者のニーズやウォンツとのズレがないかどうかを、その都度確認するために開発段階に応じた消費者調査が必要です。

### 開発ステップに応じた消費者調査

調査の内容	タイミング	方法	狙い
●コンセプト調査	●企画・概念書策定段階	●グループインタビュー ●面接	●ニーズ把握 ●需要性確認 ●市場規模算定
●目標品質の評価	●開発初期	●試作品による留置きテスト	●目標品質と開発品の差の確認
●保証品質の確定	●市場導入直前	●工場生産品による留置きテスト	●開発品の確認

#### ◎コンセプト調査

アンケート調査から判明する内容には限度があります。コンセプト調査などでは、グループインタビューや面接調査などの方法で把握する方法が有効です。なお、実施する際には何を知りたいのかを明確にした調査設計を行ってから、調査をかけることが意味のある調査にするために必要なことです。

#### ◎目標品質の評価

開発初期段階において、試作品を製造し、目標品質と試作品の製造品質にズレがないかどうかの調査を行います。調査方法としては、消費者モニターを利用し、実際に使用してもらい、その結果を把握する留置きテストがよいでしょう。できるだけ完成品に近い試作品を、家庭で1～3ヶ月程度おいて頂き、その間に使用した評価を聞き取る調査方法です。実際に利用する人の意見、感想を得るためです。それには、ターゲットでない人の回答を得てもあまり意味がないので、ターゲットを明確にした調査が必要です。

#### ◎保証品質の確定

市場導入直前には、実際の工場生産品での留置きテストを再度実施するとよいでしょう。ここでも、目標品質の評価の際と同様の方法で行い、開発品が目標品質、さらには、消費者ニーズやウォンツに見合っているのかどうかを判断し、最終的に市場導入するかどうかを決定します。

企画

開発

導入準備

生産

## 消費者調査の実施例

〈具だくさんアサリスープの例〉

下記は、具だくさんアサリスープの開発事例において、消費者調査(市場導入直前)を実施した際の多数意見と少数意見です。

実は、Aは目標品質にそって開発された商品で、すでに正式な会議で最終商品として発売の了解を得たもので、Bは塩とコショウの比率(処方)を間違えて生産してしまった工場生産品です。数百万円を捨てるかどうかの判断を下さねばなりません。

追加の消費者テストの結果を一見すると、Aの方が評価がよく、受け入れられやすそうな評価結果であったが、実際は少数意見のBを市場導入した事例です。

### 多数意見

- Bは辛すぎる
- Aの方がクセがなくて食べやすい
- Aの方が普通のわかめスープに近い
- Aは子供が好きそう

### 少数意見

- Bは辛さにはまりそう
- Bはご飯にかけたらうまかった

平均点がよくても市場では勝ち残れません。キラリと光る個性的な発言を発見・尊重することが、ヒット商品を生み出すポイントです。



## Point!

### 「消費者テストでの自由意見の読み取り方」

#### 多数派意見

「辛すぎる」は、単に味の評価を言っているだけで、そんなことは答えてもらうまでも無くわかっている事実。問題はそれが受け入れられる可能性があるかどうかを知りたい。この回答ではわからない。

「Aの方がクセがなくて食べやすい」は、AとBとの比較だけで言えることであり、市場にある商品と比較した場合の優位性は、これではわからない。

「Aの方が普通のわかめスープに近い」は、普通のわかめスープに近いというだけで、このスープに優位性があるとは言っていない。市場にある競合品のスープとの差別性として、どこに魅力を感じてくれたかが分からない。感じていないと受け止めるべきである。

「Aは子供が好きそう」は、自分は好きではないがそうってしまうのは申し訳ない、との思いから子供は食べそうとこちらをおもんばかった発言ととれる。このように自分の意見を言わずに、第三者に転嫁するような発言はこの種の調査では意見としては重要視しないことが多い。

これに対して…

#### 少数派意見

「Bは辛さにはまりそう」と自分がこの商品を気に入っている、という事実を「はまりそう」と強い支持を表明している。少数ではあるがこの商品を支持してくれる層が確実に存在することが読み取れる。

「Bはご飯にかけたらうまかった」は、自分の感想をそのまま表現している、またこちらの想定外の使用方法を自分で見つけだし、提案している。これにも市場性が期待できる情報としての価値がある。

このように、  
少数ではあるが確実な購買層がみつければ、  
それらの人を主なターゲットとした市場と捉え、  
マーケティング戦略の展開が図りやすくなる。

企画

開発

導入準備

生産

## 10. セールスマニュアルの作成

中小企業においては、社員全員がセールスマンであることが必要です。そのためにも発売にあたっての模擬セールス訓練が必要とされます。新製品の開発が一段落し、導入準備の段階では、セールスマニュアルの作成が求められます。

### 作成の目的

1. 全社員の商品教育徹底
2. 販売先の商品カルテ作成や、外部から求められたときに即座に対応できるように



商品カルテとは…

スーパーや生協が仕入れ商品の概要を把握するために作成する管理シートです。商品の取引にとまらぬ、それらに記入して提出することを求められます。その際にすぐに必要な事項を記入できるように、セールスマニュアルを準備しておきましょう。

### セールスマニュアルの項目例

セールスマニュアルには、以下に示すような内容を盛り込みます。これを元に実際にセールスを展開していくこととなります。一度作成した後でも、必要があればその都度、改訂していきます。

### セールスマニュアルの概要

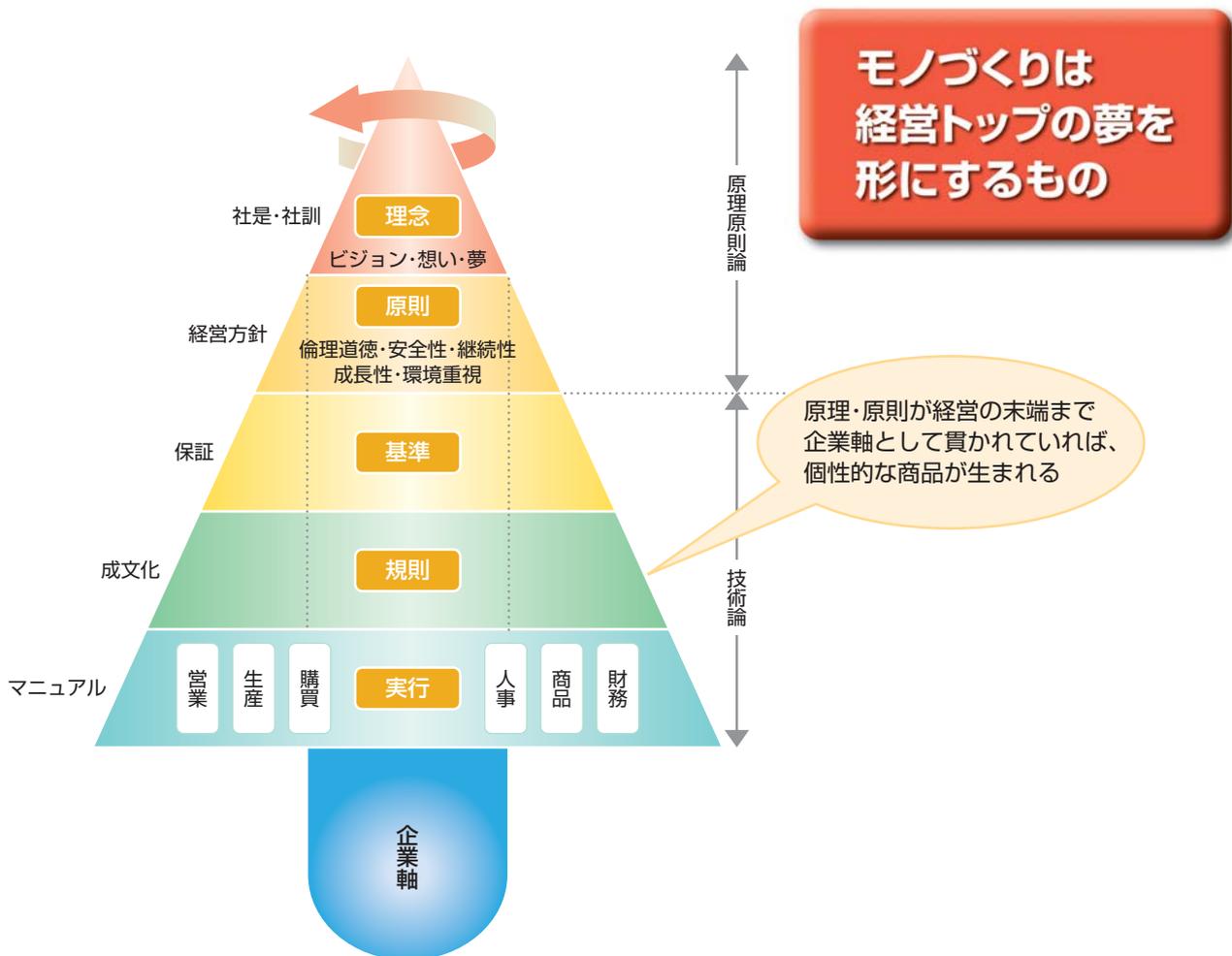
1. 製品開発の意図と背景	なぜ、いまこの製品を開発したのかを従業員、関係者によく理解してもらおうことを狙いとする。
2. 製品概要 ① 品名 ② 価格体系 ③ メインターゲット ④ 製品ポジショニング ⑤ 荷姿(最小ボウル、流通箱) ⑥ 商品・パッケージのサイズ ⑦ 重量(個装、最小ボウル、流通箱) ⑧ 法定表示項目 ⑨ 製品特長 ⑩ パレット積パターン図 ⑪ 製造工程概略図 ⑫ 組成一覧 ⑬ 訴求ポイント ⑭ 注意事項	主な内容項目は左記のように挙げられる、製品概念書を参照して作成する。 外部にむやみに出したくない項目については、「*」などの印をつけてわかるようにし、外部に提出しなければならないときにはプロダクトマネジャーなど事業責任者の了解を得ること
3. 市場動向と競合状況	留意点としては、競合品あるいは類似品との違いを明確にしておく。
4. pop、販促物の種類	販売支援のためのスウィングステッカー、チラシやポスター類の有無。あるいは店頭でのマネキン販売の実施要領等も記載。
5. 宣伝、PR計画	チラシ、ポスター、雑誌へのパブリシティ記事、新聞広告等の実施時期等を記載。また、ポスター等には、暗号でこのポスター1枚が何円かがわかるように記載をして、社員のコスト意識を醸成している会社もある。
6. 獲得陳列場所とスペース	店頭で置いてもらいたい定番売り場の場所を記載。また、焼き肉のたれであれば肉売り場のコーナー等にも置いてもらうよう指示。
7. 売り込みのための応酬話法Q&A方式	実際の販売、問い合わせ時にすぐ使えるような想定質問に対する解答例集を作成しておく。
8. 商品ネガ(商品ロゴ、チラシ掲載用の清刷り)の作成	

発売前の模擬セールス  
訓練の実施

- 実際の販売現場での使用
- 電話等での問い合わせ時に活用

## おわりに - 企業理念と製品開発 -

1. 経営体はいかなる形態であっても、大小の違いはあっても、原理・原則論としての理念・ビジョンを策定し、経営体としての倫理・道徳を遵守する必要があります。さらに、その使命(ミッション)達成のために、各種の基準や規則といった技術的なノウハウ取得と、その活用や組織の編成を通じ、日々の活動を展開しながら、社会の公器としての社会的責任を果たすべき存在であることが望まれます。
2. また、企業(経営体)は原理・原則論に基づいた企業軸(座標軸)を中心にして、絶えず回転をしながら、ゴーイングコンサーン(永久の命)として、成長を目指すものでなければなりません。
3. 従って、製品開発は当然経営理念を製品といった形で具現化したものであることが要求されます。
4. しかしながら、実際の製品開発においては、図の最下段の実行段階における諸問題解決といった視点からの、目前にある未利用資源の活用や、儲かりそうとか、誘われたから連携体の一員として参加したなどといった安易な動機で製品開発に着手をする例が多くみられます。これでは成功する製品開発は期待できません。
5. 新製品の開発・市場導入は企業(経営体)にとってはその存在基盤を維持、確保するために不可欠な活動です。同時に自社の企業軸を明確にして、自社のドメイン(領域)とコアコンピタンス(固有の技術)を生かした計画的な開発志向が望まれます。



平成21年度 食農連携機能高度化支援事業  
**食農連携における新製品開発の方法**

---

本書は「平成21年度食農連携機能高度化支援事業」において、食農連携のための現地コーディネーター向けに作成した教材です。

本書は広く、地域の食料産業に関わるみなさまにご利用いただくことを目的としていることから、転載・複写・複製、電子媒体等への転用については、下記の実施主体へのご連絡を頂き、利活用の方法などを明示された後にご利用いただけます。なお、ご利用に際しましては、HPから電子媒体をダウンロードしていただくことも可能です。

実施主体：社団法人 食品需給研究センター  
調査研究部／藤科 智海、松崎 朋子  
〒114-0024 東京都北区西ヶ原1-26-3 農業技術会館3F  
TEL:03-5567-1991 FAX:03-5567-1960  
ホームページ <http://www.fmric.or.jp/facobank/>

執筆：食と農研究所〈代表〉加藤 寛昭

---