

## 商品開発体制の強化による自社ブランドを構築

当社は商品開発に熱心に取り組んでいたが、商品開発プロセスが曖昧で市場の声を取り込めていないため、試作段階にとどまり商品化につながっていない状況であった。市場の視点を取り入れた商品開発体制の構築を通して、自社の価値を再確認し自社ブランドの構築につなげた。

### 四国本部 プロジェクトマネージャー 中庭 正人

当社は、黒豆・甘納豆等の豆関連製品の製造を行っており、高い品質を誇っている。一方で新商品の開発には苦戦していた。問屋主体の取引により市場との接点が少なく、市場の声を盛り込められず、プロダクトアウト的な商品開発プロセスであったためである。そこで、3期による支援にて市場を意識した商品開発の体制の構築を行い。新たな視点を取り入れた新製品を市場投入し顧客の評価を得ることができた。そして、これら活動の過程で、市場から見た当社の価値を見直し自社の価値を再発見し、自社ブランドの構築につなげている。

#### 企業概要と中小機構との出会い

- ・ 企業名：株式会社志賀商店
- ・ 業 種：食品製造業
- ・ 本社所在地：愛媛県西条市今在家 921 番地
- ・ 資本金：10 百万円
- ・ 設 立：昭和 56 年 5 月（創業昭和 39 年）
- ・ 売上高：787 百万円（平成 27 年 4 月期）
- ・ 従業員：64 人（正社員 36 人）



代表取締役 原 初 社長

当社は豆に関連する食品の製造を行っている。当社の商品は大きく「菓子」と「惣菜」に分けられる。「菓子」は甘納豆、「惣菜」は黒豆、金時豆の煮豆、大豆の水煮が中心となる。当社は業務用からスタートしているが、現時点では小売りが7割、業務用が3割となっている。

当社は黒豆を初めとする”豆”の取り扱いについては独自のノウハウが当社の強みとなる。

当社の甘納豆関連の顧客年齢層は高く、長期的なトレンドとして消費の落ち込みが懸念された。そのため、新たな顧客層の開拓を目指し商品開発に熱心に取り組んでいたが、商品化につながらない。これら課題をえひめ産業振興財団に相談し中小機構の紹介を受けた。

#### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

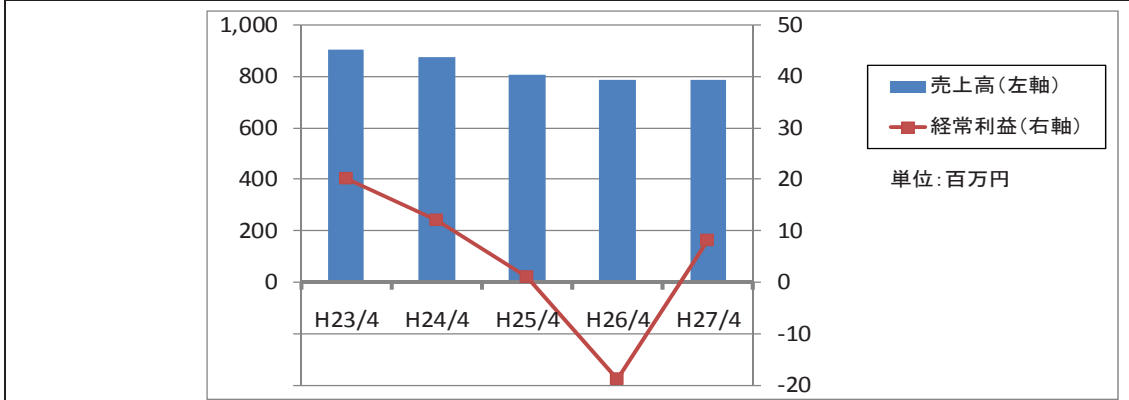
当社は社員教育にも熱心で、真面目に商品開発に取り組んでおり、これまで30~40アイテムの試作を行ったが、商品化された商品は少ない。当社は問屋経由の取引がほとんどで顧客との接点は少なく、顧客のニーズや嗜好、外部から見た自社の価値等を捉えられていないことが課題であった。

これは、商品開発担当者のみではなく、企業全体としての課題である。商品開発担当者の退職もあり、企業全体としての取り組みとして商品開発プロセスを獲得するための支援を行った。



中庭 正人  
四国本部 プロジェクトマネージャー

## 売上高と経常利益



支援メニュー	H23	H24	H25	H26	H27	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業①		●→				商品開発の体制構築
専門家継続派遣事業②			●→			提案型商品開発のプロセス構築
専門家継続派遣事業③				●→		自社ブランドに対する、マーケティング及び販売計画の策定

### 支援内容と支援成果

#### <専門家継続派遣事業①>

(平成 24 年 6 月～平成 24 年 11 月)

第 1 期の支援では、商品開発の体制構築を目指した。

最初に社内のキーマンを対象に自社、商品、市場に対する考え、理解のヒアリングを行い、会社の方針は従業員に浸透しているが、市場の理解は高いとはいえ、商品開発プロセスについても作り手中心で消費者の視点が欠けていることが明確となった。

そこで、社員 6 名による商品開発チームを編成し、小売用商品と業務用商品の 2 テーマで既存商品のリニューアルに取り組むこととした。

小売用商品については、商品分析により主力商品でありながら、リニューアルが行われていない甘納豆の大袋商品をターゲットとした。そして、大袋商品は顧客にとって開封後の保存性が課題となると仮説を立て、甘納豆を小袋に個包装した商品を開発し、パッケージを含めてリニューアルした。

もう 1 つの業務用については通常の業務用商品は付加価値が低く特徴も付けづらいため、世界の豆のレシピ、消費動向から、“豆”を見

直し新たな商品開発に取り組んだ。具体的に、これまで志賀商店ではほとんど使用していなかった「ひよこ豆」、「レンズ豆」、「青大豆」を組み入れた商品開発を進め、「5 種類の豆のサラダ」を開発した。

その結果、以前の方向性があいまいな商品開発には社員に疲労感も見られていたが、市場を起点とする開発のプロセスを体験することで、プロジェクトメンバー以外の社員も積極的に取り組み、市場を見据えた商品開発を進める体制構築につながった。

#### <専門家継続派遣事業②>

(平成 25 年 2 月～平成 25 年 12 月)

第 2 期の支援では、リニューアル商品の販売促進及び提案型商品開発のプロセス構築に取り組んだ。

##### ・リニューアル商品の販売促進

1 期で開発した商品の営業において、説得力を上げるために、バイヤーに対して商品説明を行う前に、その開発の意図を説明することとした。

その結果、小売用甘納豆のリニューアル商品については高質スーパーに、業務用の「五種類の豆サラダ」については、展示会出展等を

通じて大手5社に採択された。

・提案型商品開発のプロセス構築

これまでの志賀商店の商品の枠を越え、新たな視点での提案を目指し、新商品開発を進め、フルーツと豆の「豆ポンチ」や「黒豆コーヒーゼリー」、洋風メニューの「チリコンカン」、「豆ピクルス」等の商品を開発した。

特に豆スイーツについては、今後強化を進める重点分野として設定し、将来的な小売・飲食の店舗展開を目指すこととなった。

そして、商品開発によりスイーツや洋風惣菜等の分野に進出するに当たって、当社のブランディングの整理を行い、既存商品は従来の「志賀商店」、スイーツ・洋風惣菜等の新商品については、「まめや」ブランドにて提案していくこととした。



新商品

<専門家継続派遣事業③>

(平成26年4月～平成26年10月)

第3期の支援では、自社ブランドに対するマーケティング及び販売計画の策定、営業強化をテーマに支援を行い、新商品の開発を続け数点の商品を市場投入した。

洋風ブランドについては、新ブランドとして「スマイルビーンズ」を設定し、日本人にあわせた洋風豆料理の商品開発を進めた。

さらに、自社の新店舗の開設方針を決定し、本社に併設する既存の店舗のリニューアルを決定した。

そして、支援終了後の平成27年5月にリニ

ューアルイベントを開催し、目標200名に対して2,300名が来店している。社員も全員が参加し、顧客とふれあうことにより、モチベーションの向上と、より具体的な顧客像を持つことが出来ている。さらに、将来的に新店舗の開設を計画しており検討を進めている。

■今後の課題

洋風豆料理のチリコンカン、豆ピクルスは平成27年8月に市場投入された。反応は上々だが、新たな商品としての提案を顧客、バイヤーに届ける営業力の更なる強化が課題となる。また、新店舗開設を目指し運営体制の構築も必要とされており、本社横の店舗にて運営ノウハウを積み上げている。

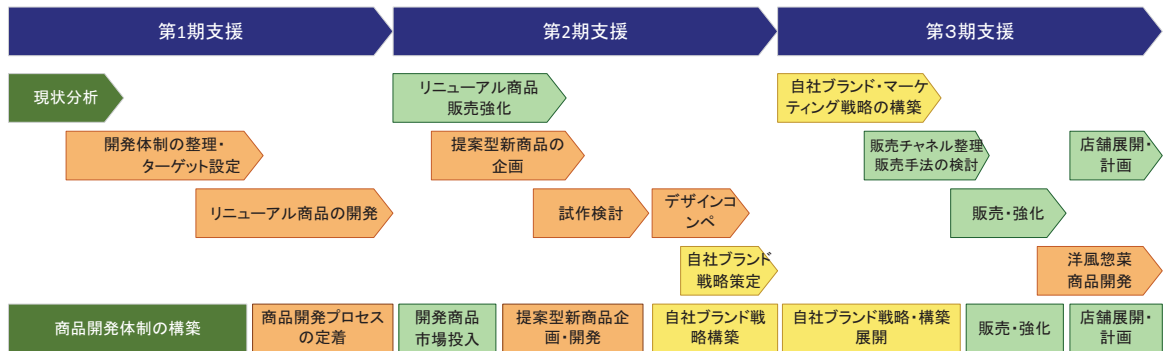


新店舗



■支援の流れ

3期に亘る支援の全体像



経営者のことば

メーカーは、お客様の欲求する商品を提供しつづけていくことが、一つの使命と思います。しかし、自社内に商品開発の仕組みがなく継続して新商品を作りだせる仕組みが必要と考え支援をお願いしました。支援を受け、新商品を開発する過程で誰に売るとかという問題が出てきます。議論を重ねる中で、自社は今まで製造卸のビジネスをやってきたけれど、できれば自分で作った商品は自分で売りたいという意見にまとまり、会社のビジョンとも合致し、製造小売のビジネスモデルを作ろうということになり、当初考えていた以上の大きな成果を得ることが出来ました。