

小樽産品商品力・販売力向上業務

報 告 書

平成31年3月29日

一般社団法人小樽物産協会

内容

1 業務概要	2
(1) 目的	2
(2) 実施期間	2
(3) 実施内容	2
2 流通の変化に対応できる人の育成に係る取組	3
(1) マーケット情報等の収集と企業への情報提供	3
(2) 商品開発・販路開拓のための意見交換会	3
(3) 製造業者による商品販売実践会の実施	4
3 仕入担当者や最終消費者に選ばれる商品づくりに係る取組	5
(1) 商品開発及び改良、販売促進ツール開発等の支援	5
4 商品特性に応じた販路開拓に係る取組	6
(1) 商品の新規取扱や取引拡大の商談	6
(2) 展示会出展による商品の露出拡大	6
5 業務成果と今後の方向性	7

1 業務概要

食品流通業界では、卸・小売の集約による大型化が進み、大量・低価格の取引が求められるなど、生産量や価格競争では不利な市内中小製造業者にとっての環境は、厳しさを増している。

そのような中、高級スーパーや食品セレクトショップ等の比較的少量で付加価値の高い商品を取り扱う業種を中心に、いわゆる「高品質差別化商品」のマーケットが成熟されてきており、小規模でも技術力のある市内中小製造業者にとっては、先の明るい販路と位置付けられる。

一方、市内中小製造業者・卸売業者において、既存顧客の維持は容易でなく、また、人口減少に伴う需要の縮小、特定顧客に対する高依存、利幅の大きい顧客への販売などに対応するため、販路開拓・拡大を希望するが、人材育成や新たな技術・商品の開発、新たな取引先との接点の創出、生産体制（人員）などの課題や先行きの不透明感といった不安を抱えている。

本市では、平成24年度から平成26年度までの3か年において実施した、小樽ブランド力推進業務の中で、主に商品開発や販売実験、販路開拓を行い、その結果、企業の知識や商品開発意欲が向上するなど、商品力向上のための環境づくりにおいて一定の成果が上げられた。また、更なる商品開発と販路開拓、そして「売る力」の向上が必要であるという認識から、平成27年度からは小樽産品商品力・販売力向上業務として3か年の業務を実施した。

平成27年度は「実証実験」から売ること軸足を移した「実践段階」への移行を目指して業務を行い、平成28年度は「売り先の拡大」に力を入れ業務を実施し、それぞれ一定の成果が上げられた。平成29年度は、市内製造業者等の「人材育成」と、更なる「売り先の拡大」に特化して業務を実施した。

平成30年度は、これまでの取組を、仮説・実行・検証・修正（PDCAサイクル）により継続的に進めることが重要と考え、外部状況を適切に把握するための環境分析（経済状況、市場動向、競合他社及び他地域の動向）や市内企業の能力（経営資源、製品力、技術力及び地域資源）を踏まえつつ、(1)流通の変化に対応できる人の育成《人》、(2)仕入担当者や最終消費者に選ばれる商品づくり《モノ》、(3)商品特性に応じた売り場づくり《場所》に継続して取り組んだ。

(1) 目的

主に食品分野において、流通の変化に対応できる人の育成《人》、仕入担当者や最終消費者に選ばれる商品の開発・改良《モノ》、商品特性に応じた販路開拓《場所》に資する取組を行い、地元企業における持続的・発展的な経済活動を支援することを目的とする。

(2) 実施期間

業務の実施期間は、平成30年4月2日から平成31年3月29日までとする。

(3) 実施内容

流通の変化に対応できる人の育成に係る取組、仕入担当者や最終消費者に選ばれる商品づくりに係る取組、商品特性に応じた販路開拓に係る取組を実施する。

2 流通の変化に対応できる人の育成に係る取組

(1) マーケット情報等の収集と企業への情報提供

○取組・実績

食品流通業界の動向に係る情報等を、業界新聞・専門書籍・WEBの閲覧、セミナーへの参加、小売業者等との商談、道内外の展示会視察などの機会を通じて収集し、主に「(2) 商品開発・販路開拓のための意見交換会」に参加する市内製造業者、小売業者などに対し、意見交換会(4回)やメール(35回)を通じて提供したほか、その他市内企業に対しても、適宜提供した。

○平成30年度の具体的な取組

市内製造業者、小売業者などへ提供された情報(テーマ)

- 例)
- ・時代の変遷による、マーケティングと商品開発の変化
 - ・マーケットの変化(人口、IT化、高齢化など)
 - ・マーケットの変化による、消費者ニーズの変化
 - ・商品開発に必要な考え方(湖池屋の事例を参考)

(2) 商品開発・販路開拓のための意見交換会

○取組・実績

主に食品分野の市内小売業者、製造業者などを集めた意見交換会を企画し、13回開催した。なお、意見交換会では、マーケティング理論に基づき、「すり身」を使ったスイーツ(平成29年度事業で開発)の商品改良を行い、年度末に開催された報告会において、活動の報告及び開発した商品(試作品)の試食提供を行った。

○平成30年度の具体的な取組

ニシンのすり身を使用したスイーツを「小樽すり一つ」と定義し、商品のコンセプトや、ターゲットのニーズに立ち返った議論を重ね、平成29年度に開発した試作品(オタリアンボール)の改良を繰り返した。また、小樽スイーツフェスタにおいてオタリアンボールの試食アンケートを実施し、その分析結果をもとに、試作品の更なる改良を加えた。最終的には、「小樽『夢』会議」報告会を開催し、約50名の食品分野の市内小売業者、製造業者などに対し、開発した試作品の試食提供を行った。

事業者は、意見交換会の取組を通じて、以下の考え方を学んだ。なお、一部の事業者においては、社内会議のあり方や事業の進め方などにおいて、「作り手の理屈によるモノ・サービスづくり」だけでなく、「市場のニーズに応じたモノ・サービスづくり」といった考え方を取り入れる動きが生まれた。

【考え方】例)

- ・顧客の価値観を考慮したうえで、商品開発または改良を行う必要がある。
- ・物事の方向性を決めるにあたり、トップダウンだけではなく、多様な立場の意見も取り入れた方が成果につながりやすい。

(参考) 平成27～29年度の取組

【平成27年度】

主に小樽物産協会会員を集めた模擬ワークショップを開催し、ワークショップが小樽製品の開発や小樽市内の製造業者等のマーケティング力向上のために有益な手法であるということを確認した。また、模擬ワークショップ参加者より、活動の中心を担う8名のメンバーを選出し、計8回のミーティングを開催する中で、平成28年度に開かれるワークショップの内容等を検討した。

【平成28年度】

広く参加者を募り、異業種&住民参加型のワークショップを次頁のプロジェクト名で開催し、第1回目には一般市民を含む約80名が参加した。なお、プロジェクトは、目的を「小樽製品の開発・マーケティング力向上による地域経済活の活性化」、そして、目標を「小樽の既存資源を活かし、『小樽といえば〇〇』、『小樽でしか味わえない〇〇』など、小樽ならではの新商品やサービスを、参加者の語り合いの中から導き出し、参加者が共に形にして、小樽を素敵に生まれ変わらせる」こととそれぞれ設定し、計15回のワークショップを開催した。その中で、歴史や文化等の本市が有する多様な資源の掘り起しを行い、対話を繰り返した結果、小樽に多い蒲鉾について掘り下げることにより、全く新しい「すり身」をベースとした商品開発を進めることとなった。

【平成29年度】

商品のコンセプト作り、ターゲット設定より開始し、「すり身」をベースとしたスイーツを開発するという方向性を定めた。また、ターゲットに近い層へ試食アンケートを実施し、その結果についてワークショップ内で対話を行い、ターゲットのニーズに合わせて商品を改良する、といった一連の活動を繰り返し行った。最終的には、3年間の活動の集大成として「小樽『夢』会議中間報告会～小樽の歴史を未来につなごう～」を開催し、約30名の市内事業者や市民等に対して3年間の活動概要を報告し、開発したスイーツ（試作品）の試食提供を行った。

(3) 製造業者による商品販売実践会の実施

○取組・実績

市内製造業者が、自社商品を販売し、消費者の反応を知り、その後の商品作りに活かすため、2か所の売場において商品販売実践会を開催し、2社の市内製造業者が参加した。

○平成30年度の具体的な取組

1回目の商品販売実践会は、イトーヨーカドーアリオ札幌店において開催され、㈱NSニッセイの役員及び社員2名が参加し、「にしんスモーク」及び「にしんマリネ」の試食提供を行った。売場でのやり取りや試食アンケートの分析を通じて、消費者は、鰯への馴染みがないということが判明し、この結果を受け、㈱NSニッセイは、今後、まずは消費者へ「鰯は美味しい」ということを知っていただくため、商品のプロモーションに活かしたいと語った。

2 回目の商品販売実践会は、道の駅国見あつかしの郷（福島県）の「小樽物産展」に合わせて開催され、(株)丸本本間食品の社員 1 名が参加し、「焼きたらこまぜご飯の素」の試食提供を行った。売場でのやり取りや試食アンケートの分析を通じて、味は評価されたものの、購買率が低く、(株)丸本本間食品は、今後、売り方の工夫や商品改良が必要であると語った。

3 仕入担当者や最終消費者に選ばれる商品づくりに係る取組

(1) 商品開発及び改良、販売促進ツールの開発等の支援

○取組・実績

商品の開発及び改良、販売促進ツールの開発等を希望する市内製造業者 2 社に対し、開発及び改良に係る支援を行い、合計 2 件（1 件の商品開発、1 件の販売促進ツール開発）に繋がった。

○平成 30 年度の具体的な取組

<商品開発>

商品名	企業名	ポイント
■商品名：乾珍味 (食べ切りサイズ)	(株)飯坂富士商店	乾珍味の小容量個食パッケージを共通デザインでシリーズ化することにより、他社商品との差別化を狙う。
取組・実績	平成 30 年度	売れ筋商品の 6 種類を作成

<商品改良>

取組なし

<販売促進ツールの開発>

商品名	企業名	ポイント
■商品名：とりごぼうすり身	(株)マルハ橋本商会	この商品は自社製のホタテの燻製と北海道産無塩バターを使用しており、従来の「すり身」の定義を超えた他には無い商品のため、「食べ方や使い方の提案」が必要となる。調味すり身「極」を使った販促ツール開発を続けたが、万人受けする内容のツールを開発することが難しいという結論に至った。そこで、(株)マルハ橋本商会の商品の中で、最も売れている「とりごぼうすり身」を使った販促ツールの開発へと移行した（少しでも多くのお客様に親しみを感じていただくツールを開発することにより、「すり身自体のすそ野を広げる」ことを目標と定めた）。
取組・実績	平成 30 年度	とりごぼうすり身のラベルシート（レシピ動画が見られる QR コード入り）及びレシピーフレットを作成

4 商品特性に応じた販路開拓に係る取組

(1) 商品の新規取扱や取引拡大の商談

○取組・実績

小樽産品の新規取扱や取引拡大のため、23社（新規取扱：8社、取引拡大：15社）のバイヤーと商談を行い、そのうち17社（新規取扱：3社、取引拡大：14社）と取引に繋がった。

○平成30年度の具体的な取組

市内企業の供給能力や商品特性を踏まえ、大手卸売業が入り込まないニッチな販路である「道の駅」や、比較的少量で付加価値の高い商品を取り扱う「地域密着型の小規模アンテナショップ」などに対して、積極的かつ丁寧な取組を続けた結果、小樽産品の販路拡大に一定程度の成果が得られた。また、現状、市内企業の主要販路である百貨店に対しても、サテライトショップや郊外のターミナル型店舗など、これまでの取組が弱かった販路を掘り起こし、取引につなげることができた。

一方で、商談を行い、取引に繋がらなかったチャンネルもあるが、商談を通じて、今後の商談機会や、その場でしか得られない旬な情報が得られたため、今後の新たな取引に繋がりたい。

・新規取扱のための商談

京王百貨店 EC 戦略担当部、東急百貨店日吉店、e-JAF ステーション芦屋、北海天国、ヨシケイ開発、道の駅あいづ、道の駅米沢、CONNECT コーポレーション

・取引拡大のための商談

道の駅国見あつかしの郷、そごう横浜店、どまんなかたぬま・どまんなかマルシェ、大沼百貨店、道の駅芦北でこぼん、井筒屋店外事業部、トヨタ生協、あおき、高島屋横浜店、そごう神戸店、西武池袋本店、グッドセレクト、そごう大宮店、サンシャインチェーン本部、そごう・西武本部商品部

(2) 展示会出展による商品の露出拡大

○取組・実績

小樽産品の露出拡大を狙い、大阪で開催された大型展示会1箇所へ、市内製造業者18社・90品目を取りまとめ出展し、80名のバイヤー等と商談を行った。

○平成30年度の具体的な取組

小樽産品は、関西地域に対する売り込みが不足しているという仮説に基づき、関西地域において初開催となる食品総合展示会「フードストアソリューションズフェア2018」に出展した。水産加工品や菓子などを幅広く展示し、来場者と商談を行ったところ、多くの来場者が、小樽産品に対する馴染みがないという事実が判明し、仮説を実証することができたと同時に、今後の関西地域における販路開拓の可能性を感じることもできた。

5 業務成果と今後の方向性

○現状と課題

現在は、国内物流の発達とともに、卸・小売が集約され大規模化が進んだ結果、全国に展開する大手のチェーンストア等で、大量生産のナショナルブランド商品を比較的廉価で購入することが可能である。生産能力や価格競争力でナショナルブランドに対抗出来ない市内中小製造業者にとって、このような商流に乗り続けることはたやすいことではなく、販路拡大はおろか事業の維持継続も難しい。

一方、高級スーパーや食品セレクトショップ等の比較的少量で付加価値の高い商品を取り扱う業種を中心に、「高品質差別化商品」のマーケットが熟成されてきており、技術力のある市内中小製造業者にとっては、先の明るい販路と位置付けられるが、そのようなマーケットに積極的にアプローチをかける事業者は少ない。

市内中小製造業者や卸売業者においては、既存顧客の維持は容易でなく、人口減少に伴う需要の縮小、特定顧客に対する高依存、利幅の大きい顧客への販売などに対応するため、販路開拓・拡大を希望しているが、人材育成や新たな技術・商品の開発、新たな取引先との接点の創出、生産体制（人員）などの課題や先行きの不透明感といった不安を抱えている。

○業務成果と今後の方向性

本業務では、これまでの取組を、仮説・実行・検証・修正（P D C Aサイクル）により継続的に進めることが重要と考え、外部状況を適切に把握するための環境分析（経済状況、市場動向、競合他社及び他地域の動向）や市内企業の実力（経営資源、製品力、技術力及び地域資源）を踏まえつつ、(1) 流通の変化に対応できる人の育成《人》、(2) 仕入担当者や最終消費者に選ばれる商品づくり《モノ》、(3) 商品特性に応じた売り場づくり《場所》に継続して取り組んだ。

(1) 流通の変化に対応できる人の育成《人》

意見交換会では、食品分野の異業種の小売業者、製造業者等が、多様な立場から意見を出し合い、商品の開発に取り組んだ。参加者には、自社商品が仕入担当者や最終消費者に選ばれるためには、自社の製造効率などを優先する「作り手の理屈によるモノ・サービスづくり」だけではなく、お客様の目線や考え方を重視した「市場のニーズに応じたモノ・サービスづくり」といった考え方を取り入れる動きが生まれた。また、参加者は、主に市内企業の経営者であり、意見交換会を通じて、「トップダウン」による仕事の進め方のほか、「ボトムアップ」による仕事の進め方を取り入れることで、より視野の広いマネジメント手法を学んだ。

この取組を通じて、参加者が商品作りや販路開拓など自社の経営に役立つ考え方やスキルを身につけるための手助けができたと考えている。

商品販売実践会では、製造業者自身が、消費者の反応を知り、その後の商品作りに活かすため、売場において自社商品を販売した。商品販売実践会は、「作り手の理屈によるモノ・サービスづくり」だけではなく、「市場のニーズに応じたモノ・サービスづくり」といった考え方を取り入れるために必要な機会であり、参加者は、消費者の目線や考え方的一端を知ることができた。

(2) 仕入担当者や最終消費者に選ばれる商品づくり<<モノ>>

商品の開発・改良は、製造業者自らが、仕入担当者や最終消費者が求める商品を開発または改良できるようになる必要がある。今年度は、既存商品を小容量個食パッケージとし、共通デザインでシリーズ化することで他社商品との差別化を図るほか、レシピリーフレットの作成やレシピ動画の放映により対象となる消費者の幅を広げることに取り組んだ。

生産量や価格競争では不利な市内製造業者にとって、比較的少量で付加価値の高い商品を取り扱う「高品質差別化商品マーケット」は有望な販路であり、そのマーケットで稼ぐためには、仕入担当者や最終消費者が求める商品を開発・改良することが重要であるが、商品の開発や改良には、時間や費用、アイデアが必要であり、その成果が表れるまでには時間を要し、また、既存業務に加えて新たな取組を行うことは、人手不足が深刻な市内中小企業にとって容易なことではない。

(3) 商品特性に応じた販路開拓<<場所>>

商品特性に応じた販路を開拓するためには、新たな人脈を構築する必要がある。

そのため、1つ目には、既存の取引先に紹介を受ける方法がある。紹介を受けるためには、取引先からの「信頼」が必要であり、信頼を獲得するためにも、小売チャンネルの立場に立ち、日頃から丁寧な商談や、相手が求める情報提供を重ねるなど、取引先に対して責任を持った取組を続けることが重要である。また、これより既存の取引先との取引拡大（販路拡大）に繋がる可能性も高まる。

本業務においては、このような取組を実践し、「商品の新規取扱や取引拡大の商談」の取組を通じて、販路の開拓及び拡大に一定程度の成果が得られた。なお、独自の判断基準を持ったスーパーマーケットや食品セレクトショップ、地方の大規模な道の駅等のチャンネルと一度取引を持つと、丁寧な取組を継続すれば、商品の定番化、定期的な催事の開催に繋がる可能性が高いことがわかった。

2つ目には、大型展示会へ参加し、商品の露出拡大を図る方法がある。例えば、過去に参加した国内最大規模の食料品展示会「スーパーマーケット・トレードショー」においては、多くの企業との人脈を構築したことにより、販路に広がりが見えた。今年度は、これまで取組が弱かった関西地域へ小樽産品の露出を図るため、関西地域において初開催となる「フードストアソリューションズフェア」に参加し、水産加工品や菓子などを幅広く展示し、今後の販路開拓の可能性を見出した。

これら(1)から(3)までに取り組んだ結果、変化する流通業界への対応力向上、地元企業の商品特性や供給能力に応じた販路開拓・拡大といった成果を上げることができた。

今後も、外部状況を適切に把握するための環境分析（経済状況、市場動向、競合他社及び他地域の動向）や市内企業の能力（経営資源、製品力、技術力及び地域資源）を踏まえつつ、商談会への参加、新たな販路等での販売、商品の磨上げなどを通じ、食料品製造業を中心とする食料品関係事業者の稼ぐ力（商品開発・改良、販路の選定や開拓などにおいて求められる能力）の向上に取り組む必要がある。