

3.2 「できる」の評価基準

(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品化・サービス化

1. 商品の企画・設計・開発に主体的に参画できる

食Pro. は、地域資源を有効に活用して、商品やサービスの企画立案、設計、開発を主体的に構想・計画し、実践することが最初のステップとなります。

ここでは、活動や取り組みを遂行する事業体（自社）や連携枠組（グループ）の中で商品やサービスの開発など構想・計画を立案する際に、自身が主体性を持って活動や取り組みの推進を担い、その中で計画性あるアイデアや意見を出すことができるかについて評価を行います。

そのためには、商品やサービスの開発に当たっての手順とも言える開発フローやステップごとのチェック項目に関しての必要な知識とその作成、運用が要求されます。

当然それらを作成する前提としての保有資源の有用性の分析や、それを活用した開発商品に対する顧客満足度測定のための消費者調査の設計と分析、それを反映したコンセプトメイキング、マーケティング展開表（製品概念書とも呼ぶことがある）、最終的には事業計画書等の作成能力も欠かせません。

具体的にはコンセプトメイキング作成のように、商品開発の初期において、可能な限り自分たちの想いを込めたモックアップ商品を作成して、その上で既に市場で販売されている競合品と思われる他社製品をできるだけ多く購入して、自分たちが検討している商品との内容物、パッケージデザイン、容器の形態、販売価格等々の比較を徹底的に行い、後発メーカーとしての自社の優位性を確保する実践能力の有無も評価の対象となります。

さらにプロデューサーとしては、作成したマーケティング展開表等にもとづき、関係者全員に開発計画の内容の詳細と各自の役割分担を明確にして、目的と目標に向かって挑戦するための意思統一を図ることが大切です。

また、往々にして商品開発に際しては予期せぬトラブルにより修正を余儀なくされる場合が発生します。パッケージデザイン作成では1度では済まない場合が多いです。従って開発計画をスムーズに進行させるために、ガントチャートやパート図等を作成して関係者の役割分担の明確化と進捗管理の徹底を図ることも大切な要件となります。



プロデューサーは、商品化・サービス化に当たって、開発初期の段階で各種の開発手法を活用して自身が企画・設計を行い、それを関係者全員にプレゼンを行い理念の共有を徹底して、以後の開発に主体的に参画出来ることが要求されます。

開発着手から終了までの日程管理表作成
ガントチャートやパート図で管理

(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品化・サービス化

2. 商品の開発にあたり自分達の強みを活用できる

商品やサービスを開発しようとする場合、他との差別性を客観的に自己評価し、得られた評価結果―差別的優位性―を活かして新ビジネスとして具現化するための方策をたてたり、展開場面（市場）を設定することが重要となります。ここでは、商品やサービスを開発するための戦術的要素となる「ヒト」「モノ」「カネ」「技術」「情報」「ブランド」など、自社の強みとなる事項を特定できるとともにウエイト付けができるかなどについて評価を行います。

具体的には事業体（自社）や連携枠組の内部環境分析にもとづき自社の持つ強みを整理して、その消費者ニーズや需要先、競合相手など外部環境との関係を分析する能力の有無もポイントとなります。

同時に、前記戦術的要素において自社で不足するものへの対応策についても具体的な開発計画策定前に対応策を講じておくことが大切です。さらに、開発初期の段階で検討を終えておかねばならない点として、商品開発に当たっての現有シーズの有効性を測定しておく事や、その量と調達コスト等も計算できることが必須です。

具体的には、SWOT分析等により内部環境だけでなく外部環境分析も同時に行い、いわゆる強み・弱み、機会と脅威の抽出と層別分類を実施して更に相互の関連を明確にして取るべき対応策を企画、提示できることが要求されます。

一般的に商品開発に当たっては、なぜそれに挑戦するのか、この事業に取り組む動機や背景をきちんと整理して把握することも欠かせません。そのためには、ファイブフォース分析やポジショニング分析等の手法を活用して自社の戦略的課題を明確にして、基本戦略としての商品開発戦略と競争戦略を立案する事が要求されます。その際に、自社の経営理念との整合性についても十分に検討をしておくことが必要です。

また、6次産業化での商品開発において、例えば原料は自社の農場で栽培する農産物の規格外品を使用するので原価が安く、収益的にもメリットがあると想定した商品だとしても、すでに市場に存在する競合品と比較して、その商品が本当に優位性があるかを顧客視点で評価することが不可欠です。プロデューサーは常に冷静で客観的であることが要求されます。

SWOT分析の例

環境分析の視点

	内部資源	外部環境
プラス	強み	機会
マイナス	弱み	脅威

競合他社分析の視点

	機 会	脅 威
強み	自社	競合他社
弱み	競合他社	自社

強みとは、通常競合他社との比較において自社が勝っている現象をいうが相対的なものです。商品開発にあたっては独自性が要求されます。従って強みの内容(市場地位、製品力、技術力、販売力等)とともに質と量を正確に把握しておくことが求められます。



(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品・サービスの開発

3. 市場の規模や成長性を正確に捉えられる

商品やサービスを開発しても、それが売れなければ活動や取り組みは持続せず、最悪の場合は失敗・撤退・負債など、深刻な問題を発生させる要因となります。

6次産業化等での事例を見ると「商品開発を行ったが販路が見つからない」「売れない」といった事例が多くあります。また、想定される売り先が存在しても、その市場に成長性がなければ、結果として商品やサービスの売れ行きはしりつぽみになってしまいます。

ここでは、開発する商品やサービスについて、そのターゲットとなる市場の規模や成長性をどのようにして捉えているかについて評価を行います。具体的には、開発しようとする商品やサービスの需要先を数値（エビデンス）をもって正確に捉えるための手法（ターゲッティング）を理解しているかなどがポイントとなります。

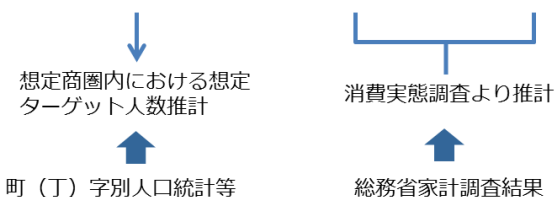
通常買回り品としての食品の市場規模の把握を算出するには、商圏の広さから、その商圏における世帯数の把握から、そして消費者の家計における当該品目の消費支出額から等のアプローチがありますが、そうした手法を論理的に活用できているかも問われます。

新商品の市場導入に当たっては市場規模の把握や成長性を正確に捉えることが要求されますが、それと同時にすでに市場にある競合品（直接の競合品がない場合は代替品）の動向をも把握し、その対応策も事前に検討しておく必要があります。ただし、中小企業や6次産業化に挑戦する農家の規模ではこうした情報を入手するにも限度がありますが、〇〇産業工業会とか△△組合と言ったような同業者組織等では業界の動向についての実態調査や市場規模の推移等のデータを保有しているところが多くあります。また、国会図書館や農林水産省図書館や一般図書館等の利用のほか、近年では各種統計資料をWebから入手することが可能です。さらに商工会議所や中小企業団体中央会、商工会等の各種公的機関が発行する機関紙、調査報告書の活用も可能です。また、金融機関の情報紙等の活用も有効です。

食Pro.として日頃からこうした情報入手先にアンテナを張り巡らし、常に最新の情報を入手して市場動向を把握することを心がけておくことが肝要です。

現象をモデル(一次データ)で推計

$$\text{売上高} = \text{顧客数} \times \text{販売個数} \times \text{単価}$$



各種公表データ（二次データ）で推計

- ・ 調査会社や新聞社、雑誌社等の調査報告書や業界団体等の発行する報告書等から推計。
- ・ データの入手先は各種図書館、業界団体及び最近ではインターネット上からも入手可能。

マーケットサイズの推定や今後の成長性を予測できる知識と経験をそなえていること。戦略は将来構想であり予測が重要である。そのための原資料の収集方法や分析能力を有し、具体的な数値目標の設定や販路設計ができる。

(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品・サービスの開発

4. 最終消費者と消費・利用シーンを想定できる

前項の「3. 市場の規模や成長性を正確に捉えられる」のターゲットをより明確化することで、開発する商品やサービスの明確な戦略や戦術を見出すことが可能となります。ここでは、特にその商品やサービスは最終的にどのような消費者が、どのような時に買うのか、食べるのかなど、より具体的なターゲットとシチュエーションを想定することができるか（セグメンテーション）について評価を行います。

次に開発商品の市場導入にあたり留意しなければならない点として、前述のようにターゲットを明確にすることは重要なことですが、商品によっては実際に食べる人と商品を購入する人が違うことがあることを理解しておくことも必要です。なぜならば、それによってコミュニケーション戦略の展開の仕方が大きく変わってくるからです。例えば、幼児用のお菓子は食べるのは文字通り幼児ですが購入するのは安全・安心なものを食べさせたいと考えている母親です。従ってプル戦略としての情報提供は母親に向けたものであることが要求されます。

納豆メーカーA社ではなんとかしてトップシェアのB社の牙城を攻めるという戦略目標を設定しました。そのために社内に特別プロジェクトチームを結成し、手始めに、B社の一番売れている納豆の徹底的な分析、消費者調査、市場調査を行いました。

その結果、消費者が現在の納豆に満足していない点がいくつかあるのを発見しました。また、その商品の主なユーザーは年配者の方が多いということも発見しました。子供や納豆が嫌いだと答えた人のなかには、臭いがいやだとか食感が気なるとの意見が寄せられた事にも注目をしました。同時に、こうした顧客の不満を解消すれば、競合商品の市場を奪うだけでなく新たな市場を開拓することも可能であると確信をしました。

A社の担当者は早速、かき混ぜ易い容器の開発、臭いの少ないやわらかい納豆、扱いにくい液体調味料をジュレタイプにする等の改良を施し、さらには子供を主要ターゲットに想定した斬新なデザインのパッケージを導入することで一気にシェア拡大を実現しました。このように具体的にターゲティングや市場創造に取り組むことができる企画力、調整能力の有無も重要な評価項目です。

ターゲット調査

君たちなら、このトマトジュースをどんな時に飲むのかな？



ターゲットの絞り込み方によって、販売チャネルの設定も変わってくる。

開発する商品を買ってくれる顧客がどんな人なのか、どこで買うのか、どんな時に飲むのかなど具体的なターゲットやシチュエーションを想定して、競争上有利になるポジショニングを選び、販売チャネル等を決定することができる。

(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品・サービスの開発

5. 競合相手に対する競争優位性について客観的に確認できる

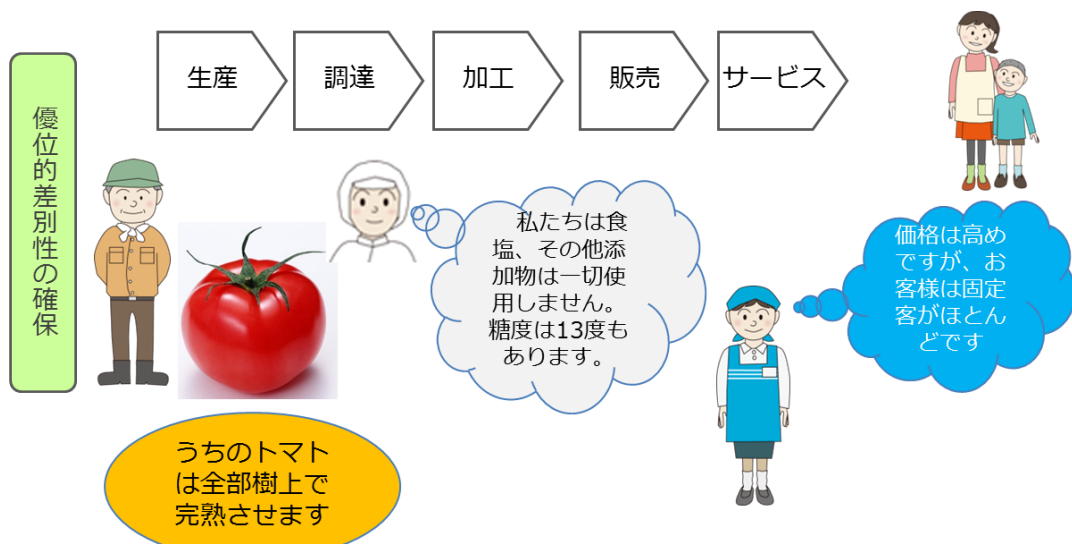
具体的な最終消費者の想定ができて、食品の世界では既に競合する他者が存在することが多いものです。仮にニッチな市場を想定する場合においても、それに類似するカテゴリーや商品アイテムも多数存在することが想定されます。ここでは、これら競合相手に対する競争優位性について、どのような評価手法（例えばポジショニング分析）を用いて確認できるかの評価を行います。

また市場での競争戦略としては通常価格戦略、差別化戦略それに集中化戦略の3つがあるといわれますが、自社の開発商品を市場導入するに当たりどの戦略をとるかを検討しておくことも大切なポイントです。さらに、この戦略決定に当たっては、自社が市場においてどのような競争的地位にあるかといった視点を明確にしておくことも要求されます。すなわち、業界でのリーダーか、チャレンジャーかフォロワーかニッチャーなのかによって変わってきます。6次産業化等での展開はニッチャーとしての立場から市場開拓に挑戦することになる場合が多いと思われるので、そうした展開の手段、方法の採用、実践ができることが評価対象になります。

北海道のある農家は、自社で栽培するトマトを全量トマトジュースとして加工・販売をしています。普通のトマトジュースの糖度は6度位ですがこちらは13度位あり大変甘くて濃厚です。750mlで1本1,600円と少々高めですが通販のお客様や契約販売店のみに出荷しています。

この農家は、このトマトジュースを作るためにジュース専用の品種を特別栽培で生産をしています。ジュースに加工するために、樹上で真っ赤に“完熟”するまで収穫はしません。加工するのでいわゆる規格外品は発生せず、生産量のほぼ全量が製品化されます。

トマトジュースのように成熟市場にあっては品質そのものの価値のほかにその商品ならではのストーリー性が効果的です。一農家の作るトマトジュースがこれといったプッシュ戦略もプル戦略もない中で数千万円という販売高を確保できているのは、その製品情報に明確な優位的差別化ポイントがあるからです。原料（品種・完熟トマト）、栽培方法、美味しさ（酸味も調和した）といった品質での差別化が競争優位を実現しています。こうした面での支援活動も重要な評価ポイントです。



市場においては競合他社が存在することを前提に、自社の優位点はなにか、またそれがどれほどの優位性があるのかを明確にするため、ポジショニング分析等のツールを活用して基本戦略に反映できることが必要。

(1) 商品・サービスの開発 ①-1 商品・サービスの開発

6. 損益分岐点を計算できる

商品やサービスを開発しても事業体（自社）や連携枠組（グループ）の収益にならなければ、その活動や取り組みは失敗となります。各種資源を有効に活用しつつ、固定費の削減、開発の効率化など、収益を生み出すシステムをどのように構築するかが成功のカギとなります。

①商品・サービスの開発の評価基準では、損益分岐点の計算を最終のターゲットとして、商品やサービスの開発にかかる原価計算などのスキルについて評価します。

②損益分岐点計算と価格設定の整合性をいかに取るかも重要な視点です。販売価格を高めに設定すれば製造原価率は低く抑えられますが市場での競合品との戦いで不利になる恐れが生じます。自社の市場でのポジショニングを理解したうえでの価格設定がなされているかも重要な評価項目です。

いわゆる工業簿記（複式簿記）と農業簿記では記帳方式や利用目的が大きく異なります。特に農業においては人件費の概念が薄く、加工品を製造するに当たって原料として使用する自社農産物の評価の仕方も一様ではありません。こうした違いがあるということを理解して原価計算等の作成指導ができていいるかも重要なポイントです。

農業者が作成する6次産業化総合化事業計画書の中には、開発商品の製造原価率が極端に高かったり低かったりするものを見かけることがあります。

事業体はいくつもの商品を持っていたり、異なる事業を営むのが普通です。従って手持ちの商品でどの商品が利益をしかもどれくらい稼いでいるか、また逆にどの商品が損失を出しているのかを明確に把握しなければなりません。開発した商品が、本当に農家や連携枠組の経営の強化に貢献するかどうかを把握するためにも管理会計の目的に沿った正確な原価計算ができるよう指導できるかどうか評価の対象となります。

さらに、自社商品の原価計算や損益分岐点算出以外にも、農商工連携やクラスターなど、事業者の連携体やグループとして活動を推進する場合には、活動総和の中の損益分岐を考えるなどが重要となります。

このように商品やサービスの開発において、損益計算による価値の客観的な把握は、商品やサービスの多様化や深化など、次なる展開に繋がって行くきっかけになります。

