

西込柑橘園の経営戦略と分析の改善

1120387 西込 郁弥

高知工科大学マネジメント学部

1 概要

西込柑橘園の売り上げは、近年低下しており、全盛期であった 1988 年の三分の一ほどになっている。この現状を打破するため、アンケート、新商品の開発、キャラクタービジネス、スモールビジネスの四点から西込柑橘園および農家の「売れる物作り」の方法を考える。

2 背景

顧客の果物離れ、山北みかんのブランド確立に基づき、西込柑橘園の売り上げは二十一世紀になってから低下し続けている。その低下を阻止するため、様々な観点からこれからの農家のあり方考える。

3 目的

アンケート、新商品の開発、キャラクタービジネス、そしてスモールビジネスを行うことでどのようなメリットが西込柑橘園にあるかを調査し、売り上げを向上させるための対策を提案する。

4 研究方法

おびさんマルシェ（イベント）で、お客様にミカンの生搾りジュースとミカンを実際に試食してもらい、ジュースに求めるおいしさの要因、果実のミカンに求めるおいしさの要因が同じかどうかを調査する。また、実家の店に来てくれたお客様にアンケートを取り、西込柑橘園の SWOT を調査する。

キャラクタービジネスの章では、過去に爆発的な人気を博したキャラクター商品から、売れるキャラクターに共通する部分を考察し、実際に西込柑橘園のキャラクターを考えてみる。

スモールビジネスは杉山経昌氏が書いた『農！黄金のスモールビジネス』と『農で企業！（実戦編）新しい農業のススメ』を文献として読み、西込柑橘園およびほかの農家に当てはめて考えることができるかを調査する。

5 結果

新商品であるミカンの生搾りジュースに一番合う糖度は 11~11.5 であった。これはコンビニやスーパー等で売られているオレンジジュースとほぼ同じ糖度である。お客様はコンビニ等で慣れ親しんだオレンジジュースの味を、もっともおいしいと感じたのだ。そのほかにもクエン酸は pH 値を整えるために使いたいという企業が実際

に現れ、現在では手作りジンジャーエールにクエン酸を使ってもらっている。

アンケートでは生搾りオレンジジュース、クエン酸に次ぐ新商品、ミカンのドレッシングのアイデアも出た。このアイデアも採用され「エズ」という高知市にあるパレスホテル内のレストランでは西込柑橘園のミカンを使った、ミカンのドレッシング、ミカンのパンナコッタソース、ミカンごはんを出させてもらっている。

キャラクタービジネスの章では、キャラクター会社の社長である宮地直樹氏のインタビューを読んだところ、彼は『①売れると思ったキャラクターはまず好き・嫌いで選ぶ』『②これはいけると思ったキャラクターをビジネス化させるためには客観的な検証が必要である』『③ビジネスを成功させるためには見た目・掴みがバッチリであること、そしてキャラクターの世界観が必要』にあると答えている。

成功したキャラクター商品として『仮面ライダーズナック』『ビックリマンチョコ』『神羅万象チョコ』の三つの商品を調査し、お菓子のおまけとしてのカード、シールが爆発的な人気を博したのは、キャラクターの設定、世界観が確立されているからであることがわかった。章の最後では、西込柑橘園のキャラクターが活躍する世界観とキャラクターの性格を記している。

店に来てくれた 10~60 代（合計 100 人）のお客様にアンケートを取ったところ「駐車場について（どう思うか?）」という質問では、自転車来店する 10 代以外のほとんどのお客様が「駐車場が狭い」と答え、西込柑橘園の弱みははっきりとわかった。なおこの質問については西込柑橘園の従業員も「駐車場が狭い」と考えていたようであり、内部の者と外部の者が感じる弱みが一致していることがわかった。また「ほかの店より安い」、「店の雰囲気がいい」という意見もあり、今後はこの点をより強化し西込柑橘園の強みに変えていくことを決めた。

「西込柑橘園はあなたにとって必要な店ですか」という質問には数名のお客様が「必要ない。山北みかんがあるから」と答え、山北みかんの存在が西込柑橘園の脅威になることがわかった。「ミカンをドレッシングに使用する」という答えは「ミカンのドレッシングは需要のある加工品」ということがわかり、六次産業化を強いられるミカン農家全体にとっての機会となったのではないだろうか。

ブドウ農家である杉山氏が提案するスモールビジ

ネスとは効率の悪さとムダを省くことを考えたビジネス論である。簡単にいえば、多く作って売れないのなら作る量を減らす。そうすることで肥料代や人件費を削減することができる。

時間の削減、土地の縮小化、それに伴う肥料代や人件費の削減は決してブドウ農家だけに当てはまるものではなく、農家全体に当てはまる考え方であった。西込柑橘園も五年のうちに、あまり売れない品種を作っている区画の放棄を決定し、仕事の効率化、肥料代の削減の点でスモールビジネス化を進めている。

6 考察

西込柑橘園は今まで「売るための仕組み」を考えていなかったことが、今回の調査でわかった。しかし、これは西込柑橘園だけに言えることであろうか。高知県だけでなく、多くの県の農家がいまだに「作れば売れる」の考え方を持っているのではないだろうか。

六次産業化の進出に伴い、これからの農家は今までの売り方とはまったく別の売り方を考えなければならない。そのためにはやはりアンケートを取り、お客様の要望を知ることや、ただ加工品を作るだけではなく、需要のある加工品がなんなのかを調査する必要もなる。もちろん、キャラクターも世界観や見る人が引きこまれる要素が必要となってくる。

アンケート、新商品の開発、スモールビジネス、キャラクタービジネス——これから農家が生き残っていくためにはマネジメントを勉強する必要があると、今回の調査を通じて痛いほど実感した。

7 提案

①新商品の開発は必ずアンケートを取る。②試食、試飲の際は味の決め手となるもの（辛さ、甘さ）にレベルを振り当て、どのレベルの味が一番おいしいかをお客様に答えてもらう。③キャラクターを作る際も必ずアンケートは取る。また、マスコットキャラクターは一目見て、何をモチーフにしたのかがわかるキャラクターにする。④剪定を行った日、どれぐらい水をやったかなど細かなデータを取り、暗黙知を形式知に直すことがこれからの農家には必要となってくる。

参考文献

[1]宮地直樹氏のインタビュー

<http://allabout.co.jp/gm/gc/297132/>

[2] 杉山経昌『農！黄金のスモールビジネス』（2006）菊池書館。

[3] 杉山経昌『農で企業！（実戦編）新しい農業のススメ』（2009）菊池書館。

[4] 編集 堤哲哉『仮面ライダーカード』（1996）文芸社。