

弱みを逆手に取った販売戦略

～高知県産品（食品）の観点から～

1170489 矢武 大貴

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

高知県は立地や企業規模の問題からコスト高になり高価格の商品を販売しなければいけないが、現在はうまくいっていない。しかし、今後、県として生き抜いていくためにも、こうした高価格の商品を継続的に販売していかなければいけない。その方法を高知県内企業の中で成功事例として馬路村農業協同組合のごっくん馬路村、失敗事例として永野旭堂本店ぼうしパンを取り上げ、同じ高知県内の企業でもこれほどまでに違う理由を失敗事例のヒアリング調査から現状の問題点を探り、成功事例の成功要因から現状の問題点の解決策の提案を行う。

2. 背景

2-1. 輸送コスト

高知県は四国の最南端に位置し、周囲を山脈と海に囲まれているため、他県と比べ陸送は費用・時間の面で不利であるほか、台風・豪雨や積雪などでは幹線道路が一時的に使えなくなるリスクがあるといった制約も抱えている、こうした陸送面でのハンディは、高速道路網の整備・改善などにより近年徐々に軽減されてきているものの、「他県と比べた輸送コストの高さ」に関するデメリットは現在も県内企業から根強く聞かれている。（高知県の輸出動向と輸出拡大に向けた取組み 2015 P6）

2-2. 企業規模

高知県は中小企業に占める小規模企業の構成比が90.0%で全国45位である。図1

中小企業、小規模企業の定義として、中小企業基本法改正後の定義に基づき、常用雇用者300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食店は50人以下）、又は資本金3億円以下（卸売業は1億円以下、小売業、飲食店、サービス業は5000万円以

下）の企業を中小企業とする。また、常用雇用者20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人以下）の企業を小規模企業とする。

図1 中小企業に占める小規模企業の構成比（民営、非一次産業）

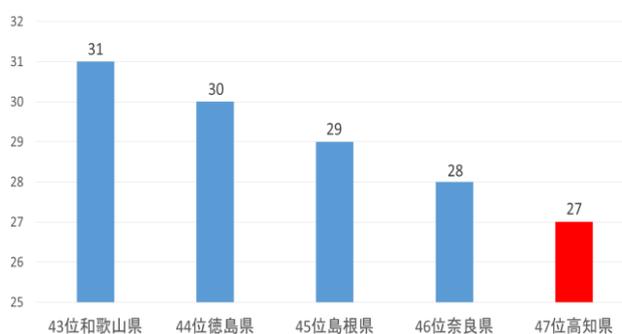
	中小企業	小規模企業	構成比(%)
47位長野県	36495	32981	90.3%
46位和歌山県	40647	36648	90.1%
45位高知県	29489	26571	90.0%
44位徳島県	29897	26911	89.9%
43位山梨県	85586	76913	89.7%

（出所：付属統計資料 - 中小企業庁 - 経済産業省のデータより著者作成）

大企業数は27社で全国47位である。図2

大企業の定義は、企業数【会社数+個人事業所（単独事業所及び本所・本社・本店）】から中小企業、小規模企業を引いた数を大企業数とする。

図2 大企業数（民営、非一次産業）



（出所：付属統計資料 - 中小企業庁 - 経済産業省のデータより著者作成）

図1、図2から高知県は他の都道府県と比べ大企業数が少なく、中

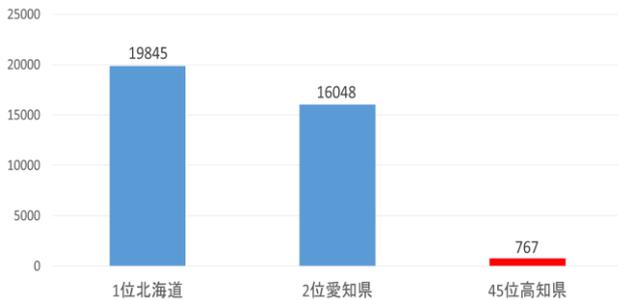
小企業に占める小規模企業数が多いことが分かる。したがって、高知県は製品1つあたりの費用が他の都道府県より高く、商品コストが高くなってしまふことから規模の経済性が低いと言える。輸送コスト、企業規模の現状から高知県の商品は他の都道府県よりコスト高になり高価格で販売しなければならない状況になっている。

2-3. 高知県の現状

平成26年度の高知県の食品製造業の製造出荷額は767億9200万円で全国45位である。図3

図(3) 食料品製造業出荷額等(4人以上の事業所)

(平成26年現在 単位: 億)

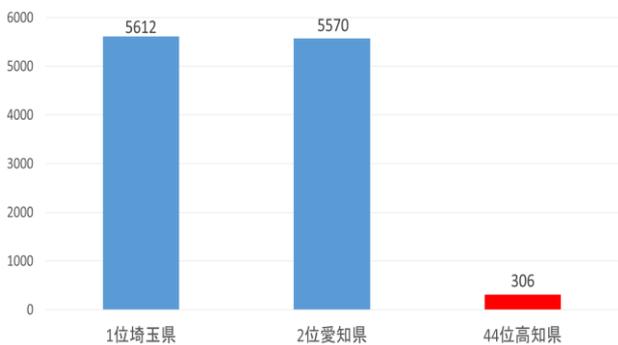


出所: (平成26年確報 産業編 | 工業統計調査 | 経済産業省データより著者作成)

また、付加価値額は306億7900万円で全国44位である。図4

図4 付加価値額(従業者4人以上の事業所)

(平成26年現在 単位: 億万)



(出所: 平成26年確報 産業編 | 工業統計調査 | 経済産業省のデータより著者作成)

図3、図4から高知県の食品製造業の製造出荷額、付加価値額は1位、2位の都道府県と比較して、大きな差をあげられており国内の中でも劣位である。そこで今回は、同じ高知県内の企業で成功事例として馬路村農業協同組合のごっくん馬路、失敗事例として永野旭堂本店のぼうしパンを取り上げ成功事例の成功要因から失敗事例の問題点の改善策を提案する。

3. 目的

立地、企業規模の問題を逆手にとり成功を収めている馬路村農業協同組合の成功事例を基に失敗事例の永野旭堂本店のぼうしパンの問題点(弱み)を強みに変える解決策の提案を行う。

4. 研究方法

本研究では、初めに馬路村農業協同組合のごっくん馬路、永野旭堂本店のぼうしパンのヒアリング調査から問題点を探る。次にごっくん馬路村とぼうしパンのSWOT分析、STP分析、4P分析を行い解決策の手がかりを探る。そして、馬路村農業協同組合の成功要因をぼうしパンの事例にとり入れた解決策の提案を行う。

5. 成功、失敗の定義

5-1. 成功の定義

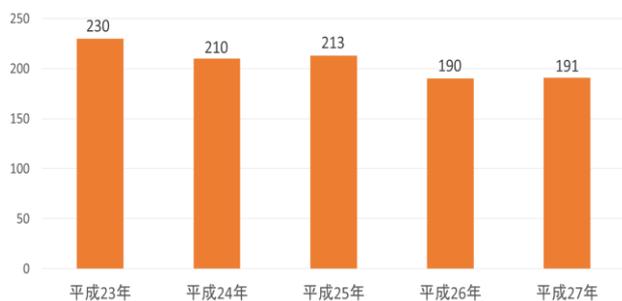
馬路村農業協同組合は、売上高を約1億円(H1)から約33億円(H26)に伸ばしている。また、雇用者数(職員数)は19名(H1)から86名(H26)、主な原材料(ゆず)の生産量は204t(H1)から740t(H24)、地域活性化く村の温泉利用者(宿泊)は約6,400人(H10)から約7,700人(H24)に増加している。(6次産業化の取組事例集:農林水産省 p.108) この結果から馬路村農業協同組合を成功事例とし、その中でも馬路村農業協同組合の代表商品であるごっくん馬路を取り上げる。

5-2. 失敗の定義

永野旭堂本店は平成23年から平成27年の5年間で売上高が3900万円減少している。この結果から永野旭堂本店を失敗事例とし、その中でも永野旭堂本店の代表商品であるぼうしパンを取り

上げる。

図5 永野旭堂本店 売上高 (百万円)



(出所:東商信用録 四国版 2016、2014 のデータより著者作成)

6. ヒアリング調査結果

6-1. 馬路村農業協同組合の結果

馬路村農業協同組合の営農販売課課長長野桃太さんに協力して頂いた。

馬路村農業協同組合は山の奥で加工品製造をおこなっているため商品コストが非常に高くなってしまい、その分県内外の競合他社より価格設定が高くなってしまったといった価格の高さの課題を認識している。価格の高さの課題に対しての解決策として、高くても県内外で売れるものづくりへの取り組みに力を入れている。ヒアリング調査を行って感じたことは自社の商品の価格が高いことを認識しており、そのうえで価格の高い商品を県外でも販売していこうとする意識が存在することである。実際、馬路村農業協同組合の商品の価格が高いことを意識した県外での販売などの取り組みは成功事例として全国的に取り上げられている。

6-2. 永野旭堂本店の結果

永野旭堂本店の事務の柳瀬聡子さんに協力して頂いた。

永野旭堂本店のぼうしパンの売上の大半が県内である。県外に向けての販売は通信販売、イベントや催事の時の販売しか行っていない。また、県外に向けた販路拡大などの取り組みも特に行っていない。価格についても、ぼうしパンは高知県内では特殊な商品ではないため現在のような価格で販売を行っている。その他に課題として新商品の定番化の定着率の低さを上げていた。ヒアリング調査を行って感じたことは県内中心の考えを持っており、県外に向けた販売の意識が低いと感じた。

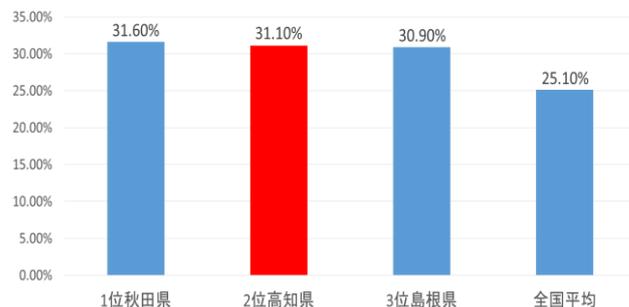
6-3. 調査結果の考察

馬路村農業協同組合と永野旭堂本店のヒアリング調査の比較を行った結果、永野旭堂本店の問題点として、「高知県内中心で考えている」ことがあげられる。その理由は、高知県は全国と比較しても高齢化や人口の減少などが進んでおり、県内市場は減少している。そのため高知県内中心の考えでは限界があるためである。

6-4. 高齢化と人口減少

高知県の人口は平成26年度では73万7761人であり、平成22年度に比べ2万6695人もの人口が減っている。(高知県の推計人口年報(平成26年)～平成26年10月1日現在～) また、高齢化率は総務省統計局の平成25年10月1日現在推計人口によると、高知県は全国の25.1%を大幅に上回り、31.1%で、秋田県に次いで全国ワースト2位となっている。さらに、高校生の県外就職率は年々高まり平成20年には50%を超え、次世代を担う若者の減少も止まらないのが現状である。

図6 都道府県別高齢化率 %



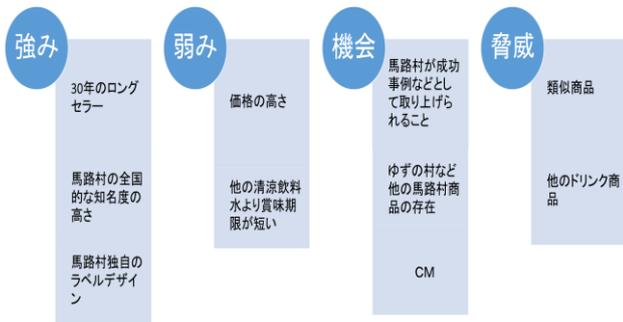
(出所:高知県 高齢者保健福祉計画 第6期介護保険事業支援計画 第2章高齢者等の現状と将来推計より著者作成)

このことから、今後継続的に販売を行い生き抜いていくためには県内志向だけではなく県外志向を持つことが重要であることが分かる。次に、ごっくん馬路とぼうしパンのSWOT分析、STP分析、4P分析を比較し、解決策の手がかりを探る。

7. SWOT分析

7-1. ごっくん馬路の場合

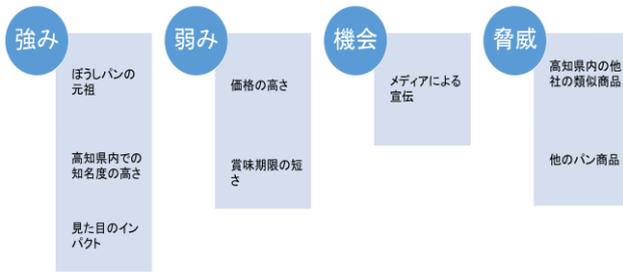
図7 ごっくん馬路村のSWOT分析



(出所：著者作成)

7-2. ぼうしパンの場合

図8 ぼうしパンのSWOT分析

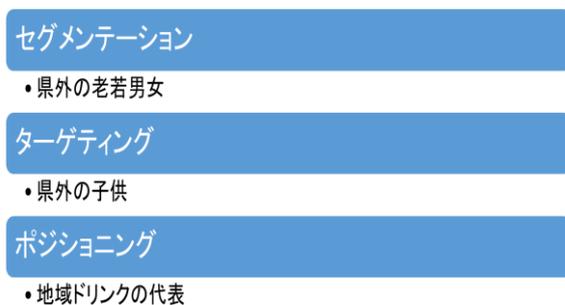


(出所：著者作成)

8. STP分析

8-1. ごっくん馬路の場合

図9 ごっくん馬路村のSTP分析



(出所：著者作成)

8-2. ぼうしパンの場合

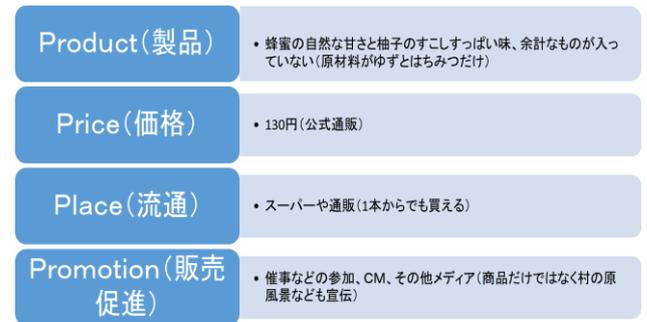
図10 ぼうしパンのSTP分析



9. 4P分析

9-1. ごっくん馬路の場合

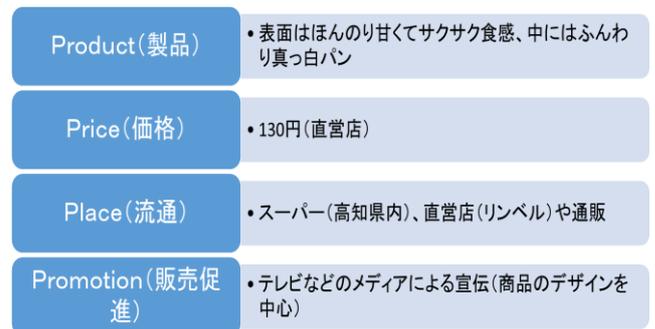
図11 ごっくん馬路村の4P分析



(出所：著者作成)

9-2. ぼうしパンの場合

図12 ぼうしパンの4P分析



(出所：著者作成)

10. 分析結果の考察

分析の結果、共通点と相違点が存在することが分かった。共通点は、食べ物と飲料の違いはあるが両商品とも高知県を代表する商品

であることがあげられる。また、両商品とも同カテゴリー商品と比較して価格の高さ、賞味期限の短さもあげられる。相違点としてヒアリング調査結果からも分かった県外に向けた販売、販売促進の積極性の違いがあげられる。実際、馬路村農業協同組合は全国的に宣伝活動を行っており、全国的な知名度は永野旭堂本店より高いと言える。また、永野旭堂本店は競合他社に対して味と見た目（手に取ってもらえること、おいしかった、また食べたいと思っただけなこと）で勝負しているが馬路村農業協同組合は複合的な販売戦略を行っている点も違いがあげられる。

1 0—1. 複合的な販売戦略

馬路村農業協同組合は商品だけを宣伝するのではなく材料のゆずやゆずを使った商品を製造している村の原風景やそこで働く人の想いなども一緒に宣伝をすることで顧客に商品と想いを一緒に届け、顧客に商品の価値を知ってもらえるようにしている。この戦略が馬路村農業協同組合と永野旭堂本店の大きな相違点であると言える。そこで、複合的な販売戦略を踏まえて馬路村農業協同組合の成功要因から解決策の提案を行う。

1 1. 馬路村農業協同組合の成功要因

馬路村農業協同組合の数ある成功要因の中で今回の提案で参考にする要因として【「村全体を売り出す」コンセプトの徹底】、【消費者との関係強化の仕組み】、【村の「今」の空気を届けるというこだわりがつながりを生む】の3つを選定した。

1 1—1. 「村全体を売り出す」コンセプトの徹底

中小機構によると、ごっくん馬路は村名を商品名に掲げ、「馬路村公認飲料」とうたい、村全体を売り出す戦略を採用。宣伝ポスター、パッケージ等に地元の子供や村民を起用し、村の風景写真、さらにデザイン画、文字も馬路村にふさわしいのどかなものにするなど統一されたブランドイメージの構築に成功。

1 1—2. 消費者との関係強化の仕組み

中小機構によると、「だいたい月刊ゆずの風新聞」を1～2 か月ごとに発行し、商品発送の際に同梱。季節ごとの村民の暮らしの様

子や風景を伝えることで、消費者を「馬路村ファン」として取り込む。また、商品の梱包資材の一つ一つにもメッセージがぎっしりこめられ、消費者との関係を強化し、リピーター化や馬路村への来訪促進を図っている。

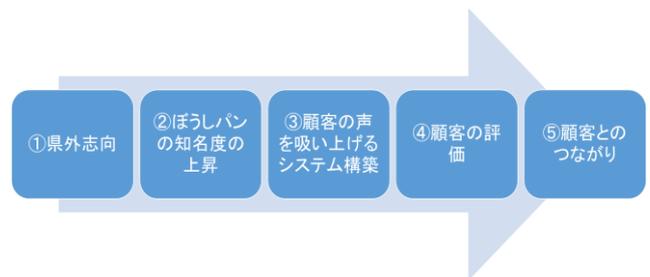
1 1—3. 村の「今」の空気を届けるというこだわりがつながりを生む

中小機構によると、村外のファンを村の仲間ととらえ、商品と一緒に、小さい挨拶文を入れるといったき細かい配慮がなされている。お客の要望で、葉っぱや河原の石、地元新聞を入れたり、村の今を届けることに徹底したこだわりを持ち、お客の要望に柔軟に対応することで全国に馬路村ファンを広げている。

1 2. 解決策

解決策のプロセスは図1 3のような流れである。

図1 3 提案のプロセス



(出所：著者作成)

1 2—1. 県外志向を持つこと

県外志向を持つことに関しての提案として、永野旭堂本店の現在のホームページを変える必要があると考える。現在のホームページは永野旭堂本店についての簡単な説明文が書かれているだけで永野旭堂本店の商品やぼうしパンの歴史などの説明が少ないなど、見る人が楽しめる要素が少ないと感じる。その反面、馬路村農業協同組合のホームページは独自性が強いものとなっている。内容も商品の紹介、ごっくん馬路村の歴史、ゆずの生産者についての説明などを項目ごとに見ることができるようにしている。また、働いている人の姿、その土地の原風景などの写真も見ることができるようになっており、始めて馬路村農業協同組合を知った人でも馬路村農業協

同組合がどのような企業でどのような想いをもって商品の製造・販売を行っているのかわかるようになっていく。そこで永野旭堂本店も馬路村農業協同組合のように独自性を出したホームページに変え、内容も永野旭堂本店に商品や歴史（ぼうしパン）などを詳しく書くことで多くの人に興味を持ってもらい、その人たちにホームページを見てもらうことで永野旭堂本店とはどのような企業なのかを知ってもらえるのではないかと考える。

また、自社ホームページ内で通信販売ができる取り組みを行うべきである。その理由は、実際、賞味期限の短いごっくん馬路村の県外での販売の中心が通信販売だからである。全国のスーパーなどでの販売も行っているが、賞味期限切れのリスクが高いため取り扱いが少ないため通信販売が中心となっている。なので、賞味期限の短い商品を県外で販売するには通信販売が1番良い方法であると考えられる。現在、永野旭堂本店は自社ホームページ内では通信販売を行っておらず、電話での注文、他のホームページからの注文を行っている。そのため、仲介会社からの発注が直前になってしまうことが多々あり製造、出荷の段取りに苦労している。そこで、自社のホームページ内で、注文できる仕組みを作ることによって仲介会社を通す必要性がなくなり直接永野旭堂本店に注文が来て段取りがスムーズになるのではないかと考える。また、「自社のホームページを見て商品に興味をわき、実際に商品を買う」という流れを作ることによって顧客にとってもホームページ内で注文できる方が他のホームページに行ってから注文をする手間が省け、手軽で簡単に商品を購入できるため有益であると考えられる。

県外志向を持った後は、県外の顧客に永野旭堂本店を知ってもらう取り組みが必要になってくる。（知名度の上昇）

1 2—2. ぼうしパンの知名度の上昇

ぼうしパンの知名度を高める方法として、顧客の要望に応じた世界に一つだけのぼうしパン、複合的な販売戦略を用いたブログの開設の2点を提案する。

1 2—2—1. 顧客の要望に応じた世界に一つだけのぼうしパン

ぼうしパンはごっくん馬路村と違い商品自体に工夫を加えるこ

とが可能である。そこで、ぼうしパンを顧客の要望に応じたデコレーション（文字を書く、絵などを描くなど）を行う。顧客の要望によって1つ1つ違ったぼうしパンになるため、送られた人にとって世界に一つだけのぼうしパンになる。友達の誕生日や大切な人へのメッセージなど用途の多種多様性と他社が行っていない顧客の要望に応じてぼうしパンそのものにデコレーションをすればといった珍しさと全国での知名度を高めることができるのではないかと考える。弱みである賞味期限の短さについても、商品の特性上相手に渡したときが1番重要なポイントになるため賞味期限の長さはそれほど重要性が高くないと考えるため、弱みについてはそれほど問題ではないのではないかと考える。

1 2—2—2. ブログの開設

ブログを使い馬路村農業協同組合の成功要因である【「村全体を売り出す」コンセプトの徹底】を参考に「永野旭堂本店を売り出す」ことで商品以外の面を顧客に伝えるといった商品の複合的な販売戦略を行う。

ブログを使った宣伝活動は、企業、商品の知名度に関係なく見る人にとって有益か、楽しい内容になっているかが重要になってくる。実際、一昨年顧客価値創造プロセス（永島）研究室の活動の1つである「高知県特産品における地産外販実験試験」でブログに携わることがあり、その時に人気のブログを見たが、どれも伝えたい内容を全面に押し出すのではなく書いている人の趣味や現状などを織り交ぜて書くことで読む人が楽しめるような工夫をしていた。そのため、今回提案するブログの内容もぼうしパンやその他の商品だけを宣伝するのではなく永野旭堂本店についての内容（社員の趣味、永野旭堂本店に関する豆知識など）も付け加えるようにする。見る人が楽しめるようにすることで永野旭堂本店自体に興味を持ってもらい、次第に永野旭堂本店の商品などもより深く知ってもらうことによって永野旭堂本店を好きになってもらえるのではないかと考える。その結果、商品の購入などにつながっていくと考える。さらに、自社のホームページ内からブログ、ブログから自社のホームページに誘導できるようにすることで両方とも見てもらえ、永野旭堂本店を深く知ってもらうことができる。また、ブログを使った宣伝活動は他の媒体（CM、チラシなど）を使った宣伝活動より費用を抑えることが

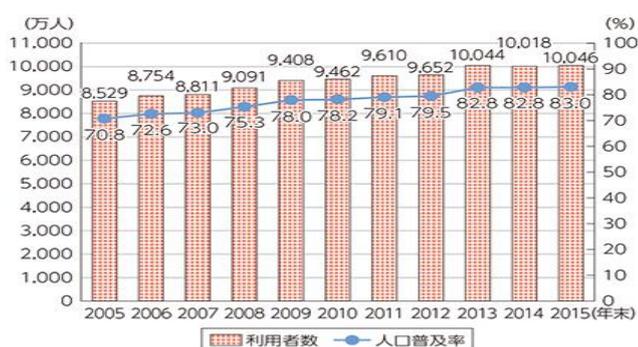
できるため永野旭堂本店のような規模の小さい企業にとって活用しやすい媒体と言える。

県外での知名度を高めたら、永野旭堂本店はどんな企業なのかを伝えていく取り組みにより顧客に永野旭堂本店自体を知ってもらおう。

1 2—2—3. インターネット社会

2015年度における日本のインターネット人口普及率は83.0%と高い水準にある。

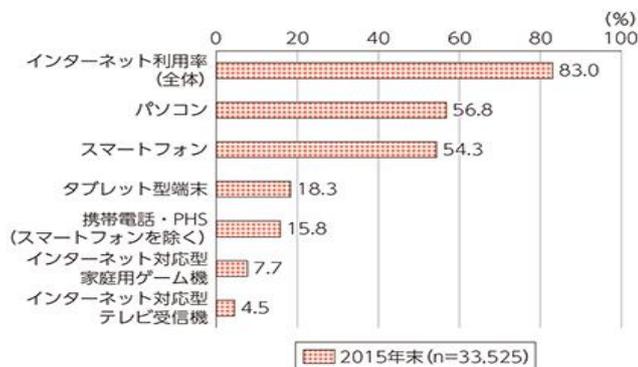
図14 インターネットの利用者数及び人口普及率の推移



(出所:平成27年 総務省「平成27年通信利用動向調査」 総務省 | 平成28年度版 情報通信白書 | インターネットの利用状況)

また、2015年度末における端末別インターネット利用状況は、「パソコン」が(56.8%)と最も多く、次いで「スマートフォン」(54.3%)、「タブレット型端末」(18.3%)という状況である。スマートフォンやタブレット型端末の普及により時間や場所に関係なくインターネットを利用できる環境になっている。

図15 インターネット利用端末の種類 (2015年末)



※当該端末を用いて2015年の1年間にインターネットを利用したことのある人の比率を示す。

(出所:平成27年 総務省「平成27年通信利用動向調査」 総務省 | 平成28年度版 情報通信白書 | インターネットの利用状況)

そして、インターネットの利用頻度も、「毎日少なくとも1回」が75.8%と多くの人がインターネットを毎日利用している状況である。

この結果から、ブログを使った宣伝活動は効果を見込めるのではないかと考える。

1 2—3. 顧客の声を吸い上げるシステム構築

ここでは、馬路村農業協同組合の成功要因の中の【消費者との関係強化の仕組み】を参考として「要望コーナー」の設置、顧客による試作品の品表の2点を提案する。

1 2—3—1. 「要望コーナー」の設置

ホームページ内に「要望コーナー」を設けることで顧客の要望を聞き、月に1回程度の間隔でその要望に関して1件1件丁寧に回答する。企業にとって顧客のニーズなどの顧客視点の重要な情報を得ることができる。顧客にとっては自分の声を聞いて答えが返ってくることで顧客1人1人を大切にしているという印象を受け、企業に対する好感を持てるようになりこれからも永野旭堂本店を大切に思ってくれるのではないかと考える。

1 2—3—2. 顧客による試作品の品表

顧客(永野旭堂本店の商品を1回以上買ったことのある顧客に限る)に試作品を食べてもらい品表してもらう。顧客の意見を聞くことで永野旭堂本店が課題として考えている新商品の定番化につながるのではないかと。また、「要望コーナー」の設置と同様に顧客目線の情報を得ることができる。その結果、売れる商品ができ、商品の知名度が上がれば永野旭堂本店を知ってもらえる機会が多くなる。そして、ぼうしパンを知ってもらえる機会も増える。顧客にとっては、自分の意見が反映された商品が完成することはうれしいことであり、それが販売され他の顧客が喜んでくれることを知ることで永野旭堂本店の一員としての感情がわき、永野旭堂本店をより好きになってもらえるのではないかと。

これまでの取り組みから永野旭堂本店が良い企業なのか、そののではないかの評価が決まってくる。

1 2—4. 顧客の評価

解決策の1 2—1、1 2—2、1 2—3を行うことで県外の顧客に目を向け、県外の顧客に永野旭堂本店を知ってもらい、永野旭堂本店の商品（主にぼうしパン）を購入してもらい、顧客1人1人を目を向け大切にするというプロセスを経て永野旭堂本店が信頼できる企業として認知してもらうことでその他の競合他社などより良い評価をしてくれるのではないかと考える。

良い評価を今後も継続していくには顧客とのつながりを大切にしていける方法が必要になってくる。

1 2—5. 顧客とのつながり

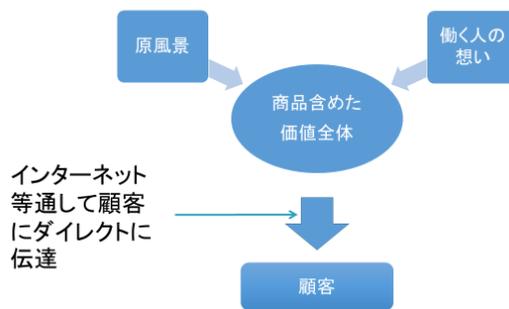
最後にこれまでの取り組みで得た顧客との関係性をより長く、より確実なものにしていく。そのためには、大企業などには難しい顧客1人1人に対して細かい対応をすることが大切になってくる。その方法として、馬路村農業協同組合の成功要因の【村の「今」の空気を届けるというこだわりが「つながりを生む】を参考に商品やカタログなどを顧客に送った時に一緒に手書きのお礼の手紙を同封する。手書きで行うことで印刷文字とは違い書き手の温かみを顧客に感じてもらうことができる。また、手書きで行うことで顧客1人1人を大切にしているといった想いも伝えることができる。その結果、顧客は永野旭堂本店を大事に思ってもらえ、今まで以上に大切にしてくれるのではないかと考える。

最後に、顧客とのつながりは企業のちょっとした対応の不備でもなくなってしまうことがあるので、企業にとって手間がかかることであっても常に顧客のことを考えた対応を継続的に行っていかねなければならない。

1 3. 総括

高知県産品は一般的に馬路村農業協同組合や永野旭堂本店のように立地、企業規模の問題からコスト高で価格が高くなってしまふ商品を販売しないといけないといったハンディがある。こうした状況下、企業は、その地域の原風景や働く人の思いなどの商品以外のものを含めた価値全体をインターネット等通して顧客にダイレクトに伝えることが重要だと思う。

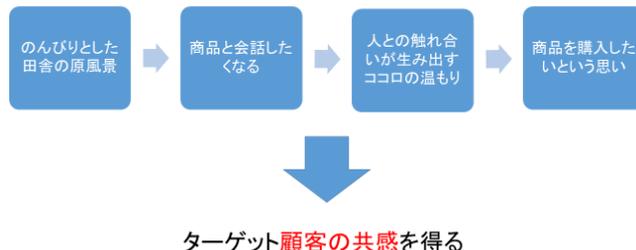
図 1 6 顧客購入プロセス



(出所：著者作成)

実際に馬路村農業協同組合は、顧客にのんびりとした田舎の原風景を伝えることで顧客は商品と会話がしたくなり、人との触れ合いが生み出すココロの温もりを感じる。そして、商品を購入したいという思いになっていく。このような流れで馬路村農業協同組合はターゲット顧客の共感を得ている。

図 1 7 顧客共感獲得プロセス



(出所：著者作成)

こうしたアプローチを通じてターゲット顧客の共感を得ることで、コスト高といったハンディキャップを逆手に取った事業展開が可能でないかと考える。

【参考文献】

- 【1】東京商工リサーチ（2016）『東商信用録 四国版 2016』
- 【2】東京商工リサーチ（2014）『東商信用録 四国版 2014』
- 【3】高知県 高齢者保健福祉計画 第6 期介護保険事業支援計

画第2章 高齢者等の現状と将来推計

http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/060201/files/2015021200184/file_201512611511_1.pdf

(2017年2月5日最終検索日)

【4】高知県の輸出動向と輸出拡大に向けた取組み - 日本銀行

www3.boj.or.jp/kochi/pdf/1505yusyutsu.pdf

(2017年2月5日最終検索日)

【5】総務省 | 平成28年版 情報通信白書 | インターネットの普及状況

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc252110.html> (2017年2月5日最終検索日)

【6】地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究 ゆず加工品で村を丸ごと売り込み、地域ブランドを構築！ 中小機構

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/075596.html>

(2017年2月5日最終検索日)

【7】小さな村から始まった大きな取組 馬路村の名前をPRする 多様なゆず加工品

www.maff.go.jp/j/g_biki/jirei/04/10/pdf/0108.pdf

(2017年2月5日最終検索日)

【8】付属統計資料 - 中小企業庁 - 経済産業省

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/110803Hakusyo_fuzokutokei_web.pdf#search=%E4%BC%81%E6%A5%AD%E8%A6%8F%E6%A8%A1%E7%9C%8C%E5%88%A5

(2017年2月5日最終検索日)

【9】平成26年確報 産業編 | 工業統計調査 | 経済産業省

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/result-2/h26/kakuho/sangyo/index.html>

(2017年2月5日最終検索日)