

CASE

14

Hands-On
Support
2021

九州本部

「SPAM®」につづく 第二の柱を! 全社の思いが新商品を 生み出す

株式会社沖縄ホームル

✓ 事例概要

オーダー受注の商品開発から マーケット予測の商品開発への転換

「SPAM®」というメジャーブランドをもつ一方で、バイヤーのオーダーによる商品開発で自社の有力商品が開発できずに悩んでいました。

自社ブランドを開発したいという熱い思いに応え、市場の声を聴きながら実際に新商品開発に取り組み、そのプロセスを商品開発体制として落とし込んでいく支援を展開。営業と製造が一体となって自社ブランドの開発を実現した事例になります。



九州本部
シニア中小企業アドバイザー
三戸 宏昭

✓ 企業概要

メジャーブランド「SPAM®」の 販売代理店として成長

同社は米国のホームルフーズ社の「SPAM®」を沖縄限定の販売代理店として取り扱っている。

また、沖縄県内のスーパーのOEMによるソーセージ・ハムのほか、「なかみ汁」といった沖縄食材を製造している。原材料の豚肉に関してはグループ会社で飼育していて、オール沖縄県産を実現している。

当時は販売総額の97%が沖縄県内販売という、地域色の強い会社であった。

【企業名】
株式会社沖縄ホームル

【代表者】
嘉数 光広

【資本金】
305百万円

【本社所在地】
沖縄県中頭郡中城村字当間758

【売上高】
4,286百万円(2021年8月期)

【設立】
1959年7月(創業1959年7月)

【従業員数】
131名(正社員49名)

【業種】
食肉加工製造販売

【営業品目】
ソーセージ・ハム・ベーコン・
惣菜の製造販売

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

沖縄銀行からの紹介 地場企業のさらなる飛躍のために

同社は沖縄県内で知名度が高く、売上規模の面からも一定の地位を築いている企業である。沖縄銀行にとっても成長を期待する有力企業であった。

当時は豚熱の発生で原材料が値上がりつつあったことに加えて、ナショナルブランド商品はスーパーからの値引き要請が厳しくなっていた。商品戦略を見直す時期に来ていた同社の支援について沖縄銀行から相談があったことが、支援のきっかけになった。

問題意識と相談内容

「SPAM®」と並ぶ 自社ブランドを開発したい

400近い商品アイテム数を有していたが、米国のホームルフーズ社の「SPAM®」に続く製品が作れていなかった。商品の一部がスーパーのプライベート商品であり、バイヤーからの依頼を受けて製造してきた。

「市場の声を聴き取れているのか？」

バイヤーの意見のみを反映して商品開発を行ってきたが、市場の声を反映して商品化するノウハウが当時はなかった。同社のポリシーとして「価格競争には巻き込まれたくない」という想いがあり、高付加価値の商品開発を行える仕組みを社内で構築する必要があった。

経営課題の設定

高付加価値商品の 開発体制の確立を目指して

SPAM®やコンビーフハッシュという売れ筋商品を有する一方で、毎月の新商品開発会議で新商品を開発して市場に投入するも短命に終わる結果を繰り返していた。バイヤーの声を中心に商品開発が行われているが、マーケットの声を反映した開発ができているかの検証はできていなかった。

また、営業からも「顧客の声を直接拾う仕組みがない」といった声も上がっていた。今後、売上を安定的に伸ばしていくには、付加価値の高い新商品の開発・投入は大きなテーマであり、そのためには商品開発の仕組みを見直して、定着させる必要があると判断した。

支援テーマの決定

営業・製造が一体となった 商品開発の仕組みづくり

バイヤーの声とともにマーケットの声やトレンド情報を集めるノウハウも必要であった。営業がマーケットの声を拾い、それを商品企画部門に伝えながら商品開発を行う仕組みを構築することが、まずは必要と考えて支援テーマを決定した。

また当時は、「だれが」、「どういう判断で」、「商品開発の意思決定を行うか」の明確な内部決裁手順が存在していなかった。そのため、内部決裁ルールも検討・策定するように支援計画を組み立てた。

専門家継続派遣事業

営業・製造一体の商品企画づくりと内部決裁手順の定着

支援期間 2019年9月～2020年9月(20日) 派遣専門家 伊東 正寿 [専門]食品流通コンサルティング(商品企画・販促)

商品開発の基本方針を決定

キックオフ後、市場動向調査、売り場調査、ユーザーインタビュー、現状の原価分析を行い、まずはあるべき姿のイメージ作成に着手した。

具体的には、冷食・レトルト・缶詰・観光客向け・業務用に市場を切り分けて、それぞれに「市場の魅力度」と「各市場へのサービス能力」で情報整理を実施した。誰に向けて、どういう商品を提供していきたいかの検討を行っていった。

商品コンセプトを固めて実際に商品開発へ

ターゲットのペルソナシートを作成し、「誰が」、「何を」、「なぜ」、「どうして」、「どの価格で」、「商品を使った効果」という切り口でアイデア出しを進めていった。

結果として、「レンジアップ沖縄あぐーの食卓3点セット」というコンセプトが生まれて、「袋のまま電子レンジ沖縄あぐー豚のタコライス」、「袋のまま電子レンジ沖縄あぐー

豚のシチュー」、「袋のまま電子レンジ沖縄あぐー豚のぼろぼろじゅーしい（沖縄雑炊）」の開発が実現した。

テストマーケティングから商談会へ

試作品の食味、使用性、保存性、コストなどをテストマーケティングで評価していき、商品の最終仕様まで完成させた。

この時期に見本市への出展も決定した。見本市でのブース設計や名刺交換から商談までの流れについて検討と準備を行い、販促シナリオの作成と具体的な実行プランへと落とし込んでいった。

商品開発の仕組み構築と、新商品の販売決定

今回の支援の最大の成果は、マーケットの声を聴きながら実際に商品開発を体験して、当社の中に商品開発フローができあがったということにある。企業に十分な試作品の開発力や即時に実行に移せる営業力があり、アドバイザーの知見を消化することができたため、比較的短期間でプロジェクトの目的を果たすことができた。単にフローを整備するだけでなく、試作品までをプロジェクト期間の中で開発できたことは非常に大きかった。

後日談として、今回開発した商品は全国100店舗を有する高級スーパーチェーン、福岡の高級スーパーチェーンとの取引が決定した。商品開発のノウハウとともに、沖縄以外にも販路を開拓できたことは、今後の当社のさらなる成長と発展という点でも大きな成果となった。

活動を振り返って

経営者の声

商品開発フローの構築によって3つの新商品をリリース

商品開発フローを作成・定着させること、商品開発のルールを策定・定着させることを目的としてプロジェクトがスタートしました。コロナ禍で今までの生活スタイルが大きく変わる中、営業戦略においても大きな変化がありました。

伊東アドバイザーより、リモートでの営業提案の方法を手取り足取りご指導いただき、沖縄という距離のハンデを「リモート商談」で乗り越え、小売店様へ新商品の導入が決まりました。今後は、支援の下で作成した商品開発フロー・ルールを完全に定着させ、さまざまなマーケティング手法により九州を足掛かりとして全国展開できる新商品を開発していけるように、努力してまいります。



代表取締役社長
嘉数 光広 氏

プロジェクトリーダーの声

「リモート商談」でコロナを乗り越え、県外進出を実現

今プロジェクトの成果は大きく3つありました。1つ目は社内における商品開発の仕組みが確立されたこと、2つ目は社員の意識が「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ意識転換されたこと、3つ目はリモート商談での取引が成立して県外への販路が広がったことです。レンジアップで簡単に調理することができる上に本格的なあぐー豚のおいしさをご堪能いただける、「簡便」と「本格」を兼ね備えた3商品を開発することができました。

最後にプロジェクトに携わっていただいた全ての関係者の皆様へ心より感謝いたします。「いっぺー にふえーでーびたん!」（沖縄方言で「誠にありがとうございました!」）



営業部次長
上原 永司 氏

紹介者の声

沖縄銀行から中小機構へつながれた支援のバトン

当時、同社は品質と生産性向上を目的とした新工場建設が佳境に入る頃でした。新工場での生産計画等をヒアリングする中で、「毎年10～20の新商品を開発するが、定番商品に続くヒットが出ていない」との悩みをキャッチしたことが中小機構ハンズオン支援を紹介するきっかけとなりました。

プロジェクトを通し、金融機関で持ち得なかったユーザー目線の商品開発等のノウハウが同社に定着したことに加え、若手社員のやる気が目に見えて高まったことは紹介者として大変うれしく感じます。今後も同社の課題解決を支援していきたいです。

株式会社沖縄銀行 融資部融資グループ 上席調査役 新垣 善啓 氏