

差別化が難しい品目を加工によって輝かせる

—株式会社漬物工房彩の「平川家のやみつきネギだれ」の事例から—

研究員 矢作知生

1 小ねぎの動向と差別化の難しさ

「小ねぎ」とは青ねぎを若刈りしたもので、薬味として料理の香りや味を引き立てたり、彩りを添えたりするために使用されることが多い。近年、小売店などでは、調理の簡便化や少量化といった消費者需要から、パック詰めされたカット小ねぎの売り場面積が拡大している。

カット小ねぎや生鮮小ねぎは、高い鮮度と風味が求められるため、そのほとんどが国産である。一方、香りや鮮度を重視しない冷凍・乾燥のカット小ねぎは安価な外国産が主である。両者の違いは識別される一方、国産のカット小ねぎ同士を比較すると、消費者が感じる味の知覚差異は小さく、差別化が難しい。商品の差別化を図るためには、国産の強みを活かした商品開発と、最適な販売戦略の立案が有用であると考えられる。

そこで、小ねぎの新しい商品開発と販売戦略立案の実践事例として、株式会社漬物工房彩(以下、「当社」)の「平川家のやみつきネギだれ」(以下、「ネギだれ」)を取り上げる。

2 漬物工房彩の多様な事業と水耕小ねぎ

千葉県香取市の平川樂氏と慧氏兄弟が事業を営む当社は、主力製品の生鮮・カット小ねぎの生産・販売事業に加えて、漬物事業、カットフルーツの販売事業などを展開する農業法人である。平川兄弟の両親は1985年のつくば万博の展示で水耕栽培に興味を持ち小ねぎの水耕栽培を始めた。現在の当社は、両親の跡を継いだ平川慧氏によって2010年に法人化された。所有する4棟のハウス(計70a)のほぼすべてで水耕小ねぎを栽培しており、年間生産量は80トン前後に及ぶ。

3 漬物事業の開始とネギだれの開発

当社の事業の一つが、地域で生じた規格外野菜の有効活用を目的として2000年に開始した漬物事業である。製造した漬物を道の駅等で販売したところ好評を博し、販路拡大のために卸売業者への販売を目指して漬物の製造規模を拡大した。11年には大手小売店を通じて県外への販路を獲得するに至った。

漬物事業では、自社ブランド商品や業務用商品、OEM商品の製造と販売を手掛ける。自社ブランド商品のひとつであるネギだれは、2～7月に生産過剰になりがちな小ねぎを生鮮品以外の用途で有効活用するために開発された。風味豊かな小ねぎを贅沢に使い、甘辛いしょうゆベースだれと混ぜた商品である。テレビや雑誌でもしばしば取り上げられており、消費者からは味の良さだけでなく、様々な料理にあう使い勝手の良さも評価されている。現在では、当社の加工部門の売上の1割近くを占めるヒット商品として経営の安定化



写真 平川家のやみつきネギだれ
(株式会社漬物工房彩提供)

に寄与してきた。

商品開発では、ネギだれが白米と混ざりやすくなるよう工夫し、小ねぎの最適なカットサイズをミリメートル単位で調整した。そして、地域のしょうゆメーカーからこだわりの調味料を仕入れて味付けを行った。また、販売では、地域の金融機関からブランディングの支援を受けるなど、ネギだれの開発から販売までには地域関係者の協力があった。こうした一連の取組が評価され、ネギだれは香取市内の地域人財の活用やこだわりなどに注目したブランド「ちば香取のすぐれもの」として認定を受けた。

4 ネギだれ開発から見る販売戦略

当社のネギだれに見る商品開発と販売戦略には特筆すべき点が3つあると考える。それは、①知覚差異の増大による競争戦略の変更、②関連多角化による相乗効果、③メディアでの情報発信と動線の確保である。

まず、①についてDay(1984)は、顧客の価格感度と知覚差異の2つの観点から、商品ごとの最適な競争戦略を4つに分けた(第1図)。小ねぎの多くは価格感度が高く、知覚差異が小さいため、価格によって競争優位性が決まる。激しい価格競争に打ち勝つため、コストカットを最優先に考える戦略とも言える(第1図-A)。当社のネギだれは、加工品として薬味機能を高めることで、知覚差異を増大させた。価格感度が低く、知覚差異が大きい商品は、焦点戦略(第1図-D)によって、差別化を行い、特定顧客へのアプローチに集中することで採算性を高めることができる。このように、自社商品の特性を理解し、最適な販売戦略を選ぶことが重要である。

次に、②の関連多角化とは、既存事業と、共通性のある新事業を始めることで、事業間で相乗効果を生む戦略だ。当社は、既存事業

第1図 Dayの競争戦略の決定要素

	知覚差異が小さい	知覚差異が大きい
顧客の価格感度が高い	A:総合的コスト・リーダーシップ戦略 (コスト優位の戦略であり、付加価値を付けるプロセスのすべてにおいて、コスト削減が求められる) 例:セメント、ガソリン、精製砂糖	B:差別化戦略 (競合他社との差別的優位性を得ることで、顧客に自社独自の価値を認識してもらう) 例:ブルドーザー、電化製品、コンピューター
顧客の価格感度が低い	C:ハイブリッド戦略 (AとBの戦略を合わせたもので、高品質による差別化とコスト削減の2つを追い求める。より高い品質が高い市場シェアを席巻し、規模の経済と経験効果によって高品質とコスト削減を同時に達成する) 例:建築用絶縁材、チューインガム	D:焦点戦略 (価格による優位性ではなく、特定のニッチ市場において、差別化を行う。特定ターゲットへのアプローチに注力することで、採算性を高める) 例:クレジット・サービス、雑誌

資料 徳永他訳(1992、117頁等)を基に作成

として、果肉が厚く歯ごたえの良い小ねぎの生産事業と、野菜の美味しさを引き立てる漬物事業に取り組んできた。後者の技術を小ねぎの加工に応用して相乗効果を発揮し、ネギだれが生まれた。また、既存の自社商品の容器をネギだれにも流用することで、資源の効率的な利用を可能にした。

最後に、③について、当社は様々なメディアへの積極的な取材協力を行い、事前の取材準備によって、丁寧な説明を心掛けている。そして、興味を持った人が商品についてWEB検索した際にヒットするように、自社HPやECサイトを用意しておくことで購入までの動線を確保している。取材を最大限に活かすための準備は、消費者への認知度向上と購買へ繋げるためには重要である。

当社のネギだれは、知覚差異の増大と競争戦略の見極め、事業間の相乗効果の創出と情報発信の工夫によって、差別化が難しい商品を輝かせる示唆に富む事例であった。

<参考文献>

- ・Day,G.S.(1984) Strategic Market Planning:The Pursuit of Competitive Advantage:West Group.徳永豊ほか訳(1992)『戦略市場計画』同友館

(やはぎ ともき)