

# 中小企業のイノベーション戦略 — 販路開拓への挑戦 —

中小企業にとつての「イノベーション」は、研究開発を通じた技術革新だけでなく、経営者のリーダーシップ、日常生活におけるアイデア、現場での創意工夫の具現化、ニッチ市場の開拓の3つが特徴となっていることは、前号でご紹介した。中小企業にとつて、厳しさを増す経済環境に向かつていくには、自社製品の強みを発信し、販路を切り拓いていく力が求められる。多くの中小企業にとつてのこれからの課題は、売り先を見出していく方策をつかむところにある。そこで今回は、中小企業のイノベーションの特徴から、ニッチ市場の開拓・販路の開拓に目を向けてみたい。

## 事例紹介 —イノベーションの達人②—

## 五洋食品産業株式会社(福岡県福岡市)

# 自社製品の強みを明確な言葉で伝え、理解者の輪をつくれれば販路は着実に拓けていく

モノづくりでは高い競争力を持つが、最終ユーザーへの販売は、取引先まかせという中小企業は少なくない。

「第二の創業」を支えたのは若手社員とアルバイト

今回は、数々の経営危機を乗り越えながら、販路の開拓に取り組んだ冷凍菓子メーカー、五洋食品産業株式会社の事例をご紹介します。

ピンチをチャンスに変え、新たな販路をつかむに至ったプロセスは、試行錯誤の連続。「ゼロからの販路開拓」というイノベーションを成功へと導いたカギは何かをうかがった。

「気づいてみれば、わずかに残った従業員は若手ばかり。平均年齢は30歳以下。しかし『全員が第二の創業者だ。上場をめざそう』と、気持ちひとつでした」。そう語るのは、ますだけいすけ 舛田社長。98年、日野自動車工業のエンジン設計部門を退職。父親が経営する業務用冷凍ピザ、冷凍洋菓子のメーカー、五洋食品産業に入社した。その3年後、製品回収事故

にともなう得意先の離反、前社長の急病、大赤字と1億円に上る債務超過の発覚、冷凍餃子事故による冷凍食品不信、そして未曾有の不況など数々の危機を乗り越えてきた。

その過程で多くの社員は辞め、残ったのは数名の社員とアルバイト、パート従業員たちだった。彼らの励ましに、舛田社長は「これは第二の創業」と思いを決めた。しかし残ったメンバーも舛田社長も、生産業務については経験も浅く素人に近かった。そこで経営資源を集中すべく、冷凍ケーキ

苦境で一新した企業DNA

「冷凍解凍した時に最高のおいしさを味わってもらえる冷凍ケーキの追求へと舵を向けたのです。おいしいケーキづくりをモノづくりととらえ

れば冷凍ケーキづくりも、かつて取り組んだ自動車エンジン設計も同じ世界だと考えたのです」(舛田社長)。

当時工場部門のアルバイトだった取締役管理部長の藤和崇氏は、こう振り返る。「生産の合間を見つけては新しいケーキを試作・開発し、得意先に売り込みをかける。それも次から次へと。現状に満足せず、常に『次を

めざそう!』とチャレンジを続ける社長をみて、なにか面白いことを始めるだろう。その場に居合わせたいと思い、運命を共にしました」。

結果的に、同社は経営危機に瀕する中で企業としてのDNAを一新した。ISO9001を取得し、徹底した品質管理と改善を積み上げながら、趣向を凝らした冷凍ケーキを

次々と試作し、得意先に持ち込む。その営業努力が認められ、いくつかの生協組合の販路開拓に成功した。そして同社の冷凍ケーキが生協のチラシに掲載されると、一度に3万パックもの注文が入るまでになった。

が、現状に甘んじることを良しとしない舛田社長は、漠然と次の成長ステージを思い描いていた。

賞。これが漠然としていた『次の成長ステージ』の輪郭を明確にした。2008年秋のことだ。「さっそく受賞を報じた地元新聞を見た人から『どこで買えるのですか?』との問い合わせがあり、直接消費者とつながる販路を開拓しなくてはならないという根本的な問題に気づいたのです」(舛田社長)。

社名 五洋食品産業株式会社  
本社 福岡市博多区東那珂 2-20-5  
代表者名 代表取締役社長 舛田 圭良  
資本金 1億1,815万円 (資本準備金7,815万円)  
従業員 90名  
事業内容 冷凍洋菓子の製造  
会社設立 昭和50年6月  
ホームページ <http://www.goyofoods.co.jp/>



2010年3月、完成予定の新工場、本社完成予想図。用地は5,500㎡。場所は「九州大学学術研究都市推進機構」企業誘致プロジェクトの対象となっている前原市、前原IC南産業団地。

経営者として資金繰りに追われていた頃も、月の前半は製造現場で新製品開発に没頭していたという舛田社長。苦しい局面で唱える言葉は「あきらめない、逃げない、くよくよしない」。

高い技術力は育ったが、しかし販路がない

生協向けにどのような商品が売れるか、ノウハウをつかむと業績は徐々に向上をたどった。とはいえ生協ルートの販売を主導するのはあくまでも生協。会員だけのマーケットはクローズされた世界だ。急激に売れ行きが伸びることもあるが、消費者と直接対面できないので、売れる理由が見えない。「第三者に品質のお墨付きをもらい知名度を上げれば、直接消費者の声を聞きながらさらに製品を成長させられるはず」。こう考えた舛田社長は、売れ筋商品「バイクドチーズケーキ」で、食品の品質と味の水準の高さを審査する世界的食品品評会・モンドセレクションに応募。そして見事に金賞受

「うちの製品の強み」を明確な言葉にしてみよう

初めての航海に乗り出し、目的地(市場)に行き着くには、自船の能力、特長を見極めておく必要がある。そ



	新事業育成資金の新株予約権付無担保融資	資本金劣後ローン(挑戦支援資本強化特例制度)
融資対象	高い成長性が見込まれる新たな事業を行うかたで一定の要件を満たすかた	新企業育成貸付又は企業再生貸付(一部の制度を除く)を利用されるかたで、地域経済の活性化に資する事業に取り組むかた
資金使途	新たな事業を行うために必要な設備資金及び長期運転資金	新たな事業や企業再建等に取り組むために必要な設備資金及び長期運転資金
融資限度額	1億2千万円	2億円
利率	基準利率	貸付後1年ごとに、直近決算の成功度合いに応じて9.95%、5.30%、0.40%の3区分の利率を適用
償還期間	7年以内	15年(期限一括償還)
担保条件	無担保	無担保・無保証人
備考	原則として、株式公開時など一定の条件に達した場合に経営責任者のかたなどに新株予約権を売却します(公庫が、新株予約権を行使して株式を取得することはありません)	本特例による債務については、金融検査上自己資本と看做することができます。また、法的倒産手続きにおいて、全ての債務に劣後します。



「パティシエに言わせるとうちのケーキ作りの手法は、邪道だといわれました」(舛田社長)。しかし、五洋食品産業の冷凍ケーキは、消費者が冷凍庫から取り出し、解凍して口に運んだ時が最高の味になるように作られたもの。だから、普通のケーキとは、ケーキ作りの手法が異なる。



写真上の製品は看板商品の「ベイクドチーズケーキ」。季節ごとに数々の新作フロズンケーキを登場させ、リピーター客確保を図っている。

これは、同社の冷凍ケーキと、他社製品の違いを知ることだった。ネット上にあふれかえる冷凍ケーキのサイトをつぶさに見ていくと、次第に同社製品との違いが見えてきた。まず、ほとんどの冷凍ケーキは、冷凍であることを積極的にうたっていない。冷凍は、できあがったケーキを輸送するために、仕方なくとする手法。冷凍品の味は落ちるといふ通念を意識しているのだ。

それに対して同社は、冷凍・解凍時のおいしさを念頭に置いた冷凍技術を求めてきた。「冷凍」は同社にとって訴求ポイントであり、他社とはベクトルが180度違う。舛田社長は「この特長を明確な言葉に表現できれば販路は拓ける」と考えた。実際に言葉にしてみると、訴求ポイントが浮かんだ。「当社の冷凍は最高の味を凍結し、時間と空間を越えてお客さまにお届けする技術」、「必

と」。厳しかった業績も、2008年度第4四半期は思い切った価格アップなどにより黒字化を達成。独自ブランドを立ち上げ、ネット売上が増加しはじめ、販路が見えたことで社員の志気も高まっているのだ。また、社員の明るさにはもう一つの理由がある。それは同社が株式会社をめざしていることだ。「ここ10年、非常に厳しい経営環境でしたが、株式会社上の目標を持ち続ける中で様々な融資制度を活用し、新工場の用地調達を果たしました。同時に日本公庫から新事業「スイーツストック」の増産のための運転資金として、「新株予約権付無担保融資」「資本金劣後ローン」の組み合わせによるハイブリッド型ファイナンスの融資を受けました。2010年3月に新工場が完成すると、生産能力は3.5倍となり、500億円市場をめざして全力で展開する態勢が整います」(舛田社長)。ゼロだった販路に、新たな道筋をつけたのは、自社製品の強みを明確な言葉で表現したこと、バイヤーの心に届くコンセプトづくり。そして、常に次のステージを求める前向きな姿勢だ。

(ライター) 坂本伸之

## 中小企業の市場戦略

「中小企業白書」より

『中小企業白書2009年版』によると、中小企業が新たな商品や技術の開発を進めるにあたっては「どのように顧客ニーズを把握し、開発した製品やサービスを販売するか」といった市場戦略の取組みが必要になるといふ。中小企業における市場戦略の取組みとしては、「顧客(消費者)の動向やニーズの把握」「モノ作りとサービスの融合」「農商工連携」「ITの活用による販売戦略」「海外への販路開拓などがあげられる。これらに取組むことにより、顧客ニーズの把握や販路開拓など、『売れる商品作り』への市場戦略が拓けていく。

### 中小企業の市場戦略の取組みと主な内容

①顧客(消費者)の動向やニーズの把握	・アイデアや発想の源泉として自社の技術シーズよりも顧客ニーズを重視 ・販売先との連携を重視することで革新的なアイデアや発想を得る
②モノ作りとサービスの融合	・中小製造業者がサービス(小売・卸売・サービス業)へ参入、多角化戦略をとる ・ヒット商品を持つ中小製造業者は「自ら顧客へ販売する手段を持つ」という理由でサービス分野へ参入する割合が高い
③農商工連携	・地元の農産品の有効活用から製造業者の技術活用など、食の安全などを含めた消費者ニーズに的確に対応することが重要
④ITの活用による販売戦略	・取引コストの削減や新たな顧客の開拓などのメリットがあり、中小企業の取引先を拡大させていく手段として重要
⑤海外への販路開拓	・コストダウン、海外での現地における市場開拓・販売促進を目的とする

## 五洋食品産業の「イノベーション実現」のポイント

- 1 自社製品が持つ特長を明確にし、言葉に表現する。
- 2 自社製品の強みをバイヤー・消費者の視点からとらえなおし、ブランド化する。
- 3 自社製品の強みを理解するパートナーを増やす。

「バイヤー、消費者の心をつかみ、販路を拓くコピーはないか!」今年1月、同社はブランド化に取り組んだ。「冷蔵・冷凍ケーキの市場に、いつでも好きなときに食べられるという商品コンセプトは他社にはない。ならば顧客の視点から製品の訴求ポイントをとらえ、ブランド化しようということになったのです」(舛田社長)。こうして生まれたのが「食べたいときにいつでも食べられるスイーツ」を伝えるキャッチフレーズ「エニertime スイーツストック」だ。商品コンセプトは、営業担当者の間

### 確信が商品に力を与え、販路を拓いていく

要なときに、必要な分だけ解凍。そのとき最高においしい味になるよう「設計された」ケーキ等々。2008年末、同社は販路開拓に出た。量販店のバイヤー向け展示会に出展、アピールした。しかし結果は意外、バイヤーたちは口を揃え「結局冷凍のケーキでしょ。どこが新しいの?」。自信を込めて語ったはずの言葉は彼らの気持ちをかすめるばかり。メーカー側の視点から発する言葉は、彼らにはなかなか届かなかった。

でしっかりと共有され、営業ツールに落とし込まれた。営業トークのひとつはこんな内容だ。「2人〜6人向けパッケージは、家庭向けストック用のアイスクリームと同じスペース。国内の家庭用冷凍冷蔵庫は約5千500万台。各家庭が年に1パック買えば500億円の市場が出現する」。バイヤーの反応について、舛田社長はこう語る。「コンセプトを端的な言葉で、確信を持って語り続けるうちに、理解者が一人、二人と増えるのです。さらに、面白かった彼らが伝道師のように当社の商品を他人に語るなどして、拡がっていきました」。確信を持った言葉はバイヤーたちの興味を少しずつつかみ始めた。2009年に入って、大手コンビニチェーンのひとつが販売をはじめたことは大きな弾みとなった。

### 500億円市場をめざして新工場稼働も間近

消費の冷え込み、原料価格の高騰など厳しさは続くが同社の雰囲気は明るい。藤部長はこう語る。「金融機関の方がよく言うのです。『数字で見ると業績的には楽ではないはずなのに、社員の表情はいつ来ても明るい』