業界の動向

食品開発のプロセス
アイデアから商品化までの考え方

公益社団法人日本技術士会　登録
食品産業関連技術懇話会
技術士（農業部門）　江 本 三 男

はじめに

食品の開発は、「売れるものができればよい」というあいまいな表現で、方向性や開発のプロセスが明確に示されていない場合が多い。よく見かけるのは、現在の市場で多く売れている商品のコピーやマイナーチェンジで対応している場合である。開発担当者は、短期間の商品開発を指示されて、目先の作業に忙殺されているのが実情ではないだろうか。特に、中小企業の多い食品企業の開発担当者は、生産管理や品質管理の片手間で商品開発をこなしている場合もある。本稿では、最初の商品アイデアの状況から商品として市場で顧客の満足を得るまでのプロセスの概況について考察してみた。

１．アイデアの具現化とコンセプト確立

いわゆる新商品とは、開発のスタート段階で形として何も無い状態である。種々のアイデアといわれるものが想起されるが、なんら具体性が無い場合といえる。いわゆるプロジェクトは、無から有へのプロセスをたどらなければならない。よく言われる「市場ニーズ」と「技術シーズ」の関係から見てみよう。シーズは種となる技術であり、研究と開発で蓄えた技術情報であり、これを核にしてプロジェクトの拡大をはかる。これに対して、ニーズは消費者の要望であり、意向であり、商品が流通するという見込みでもある。

技術のシーズは、ものづくりの基本ともいえる。新しい技術があれば､新しい商品が作れる。新技術とは、加工技術、製造技術、製造原料、包装素材である。今までに無い技術と原料や素材が、既存の商品との差別化を可能にする。

アイデアの展開としては、ボトムアップとトップダウンがある。トップダウンは、経営トップや組織のトップからのアイデアに基づく指示である。企業や組織の都合が優先されるが、総合的な判断に基づく指示となり、その後の予算獲得の余裕になる場合が多い。また、開発に関与する実務者への強制力があり、プロジェクトは進行しやすい。一方、ボトムアップは、実務者や研究者や技術者からのアイデア提供であり、シーズやニーズに直結した情報である。幅広く情報が集まりやすいが、独断が多くプロジェクトがまとまりにくい。饒舌になったが、このプロセスの目的は、商品を具現化するためのコンセプトの確立である。

２．製剤化へのプロセス

前章では、最初のイメージを具現化するために、試作を繰り返してコンセプトを確立することの重要性を述べた。商品としての形にはなっていないが、イメージとしては出来上がっている。この状態がアイデアの発案者のもっとも情

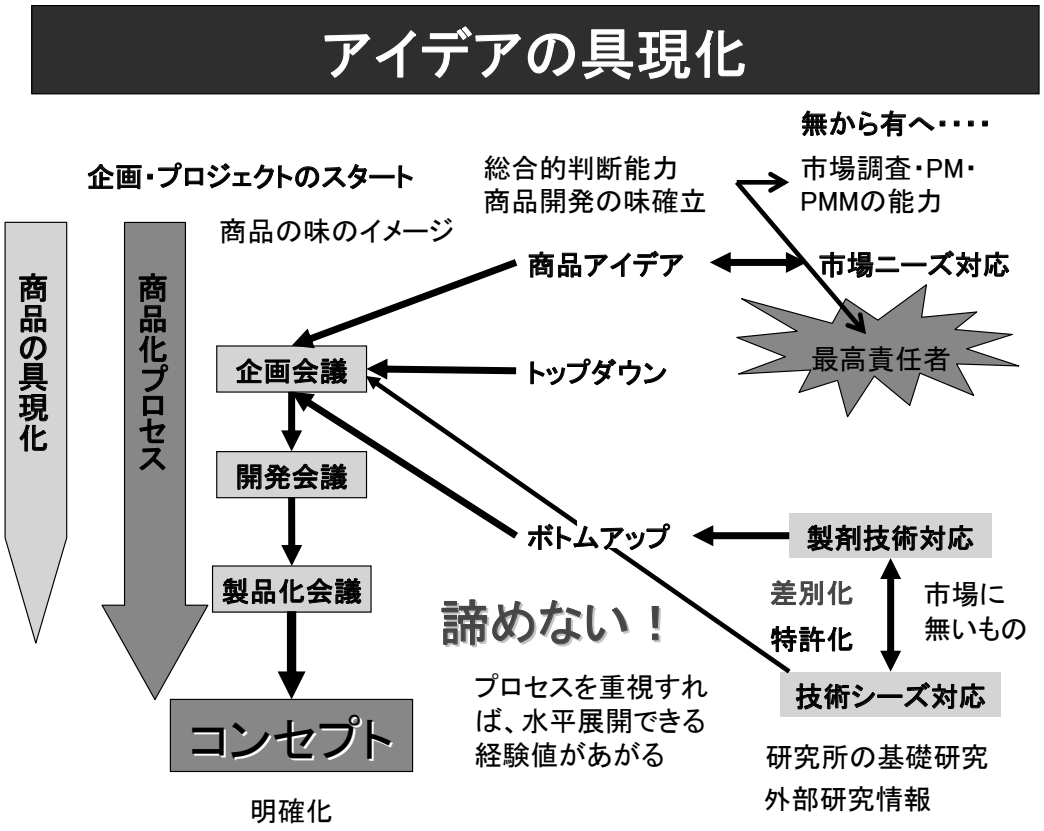

図１　アイデアの具現化

熱をそそいだものであるから、大事にしなければならない。

もちろん、市場情報のフィードバックによってマイナーチェンジが必要な場合もある。著者の所属する会社では、一度市場に出した商品は、よほどのことが無い限り商品仕様を変更することはない。変えるとしたら、別のコンセプトの商品として新たに市場の形成を行う場合である。それだけ商品コンセプトを重視しているといえる。

工場生産に移行する前の「製剤化のプロセス」の目標は、高商品力のある商品を作り上げることである。そのためには、目標の明確化が必要となる。留意すべきは、成功体験の蓄積である。従来は、「過去の成功体験が、次の革新的な商品開発の障害になる」とのことで嫌悪されたが、近年のように画期的な新商品が市場に現れない状況では、開発担当者が成功体験を積むことができない。すなわち、成功へのプロセスが見えずに、どのように対応して良いかわからない状況が見られる。特に、開発担当の指導者に成功体験が無い場合は、深刻な問題となる。このような状況では、「最初に一品を作り上げた（最初に井戸を掘った人）」を大事にするのが、重要であると考える。

モノづくりに際しては、コンセプトを堅持して、アイデアから商品への具現化のため継続する努力が必要となる。さらに、新技術や新素材の開発という側面からの援助が必要である。新規の技術が確立された時点で、特許出願を検討することとなる。商品として他社商品との差別化をするとともに、その模倣を防止するためである。特許で競合他社を排除して市場独占できれば、当然プロモーションが容易になる。

このプロセスでもうひとつの重要なファクターはスクリーニングである。開発の過程で、数多くの問題点が明確になってくるが、全てを研究の対象とすべきではない。すなわち時間と経費の無駄である。ほんとうに必要な課題を明確にして集中的に対応すべきである。これらの

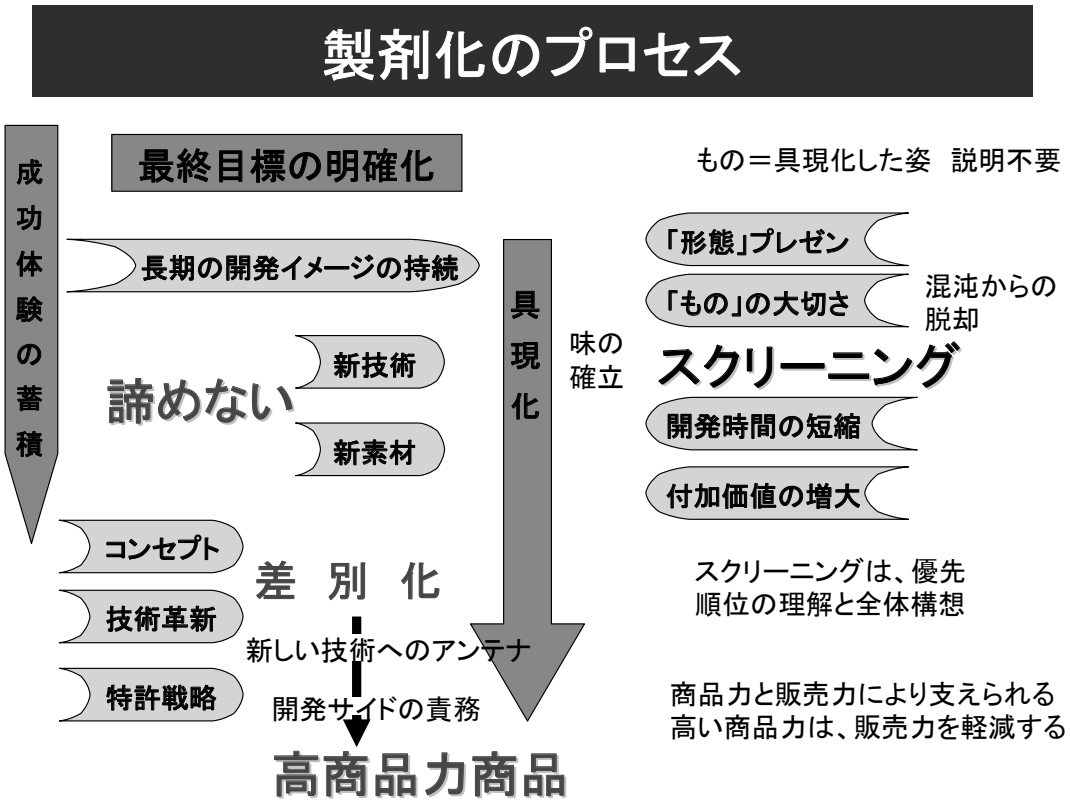

図２　製剤化のプロセス

製剤化の過程で製品の付加価値を増大し、商品力の高い商品に仕上げることができる。

３．生産技術の確立

製剤化の技術によって、高い商品価値を付与することを述べたが、最初のアイデアから具現化された試作品は、大量生産が可能な仕様であることが必要である。いわゆる、家庭で作る調理品を、製造工場の設備をイメージしながら形づくる作業である。製剤化が完成すれば、次には大量生産のための生産技術の確立が必要となる。

ここで、効率の良い生産システムを確立するために、製品のコンセプトや製品の味を犠牲にすることがあってはならない。生産技術とは、少量の製剤化技術を援用して、工場での大量生産技術を確立し、最適の生産設備を選定するものである。さらに生産が開始された後も、生産の効率化とコストダウンを目指して、常に改善を行うことである。

生産設備は、既存のものが利用できればよいが、新商品で他社との差別化できる商品の場合は、新たに設備投資が必要となることが多い。企業の投資意欲が盛んな時期は、新規技術には新規の設備を導入してもらえるが、景気や経営の状況が悪いと、既存の設備の利用から考えなくてはならない。

人員の配置の面では、正社員、契約社員、パート社員を利用する場合が想定される。技術の熟練度と人件費の兼ね合いであろう。その後の選択肢として、OEM（外部委託）が検討される。OEMにより、新規の設備投資は低減できるが、技術の蓄積ができないとともに自社技術の流出が懸念される。

一般的には、販売当初にOEMで生産した商品を市場に展開して消費の状況を確認し、大量販売の可能性があれば、自社で設備投資することが行われる。

このような生産技術を駆使した作業によって、工場出荷原価のうち加工費のコストダウン

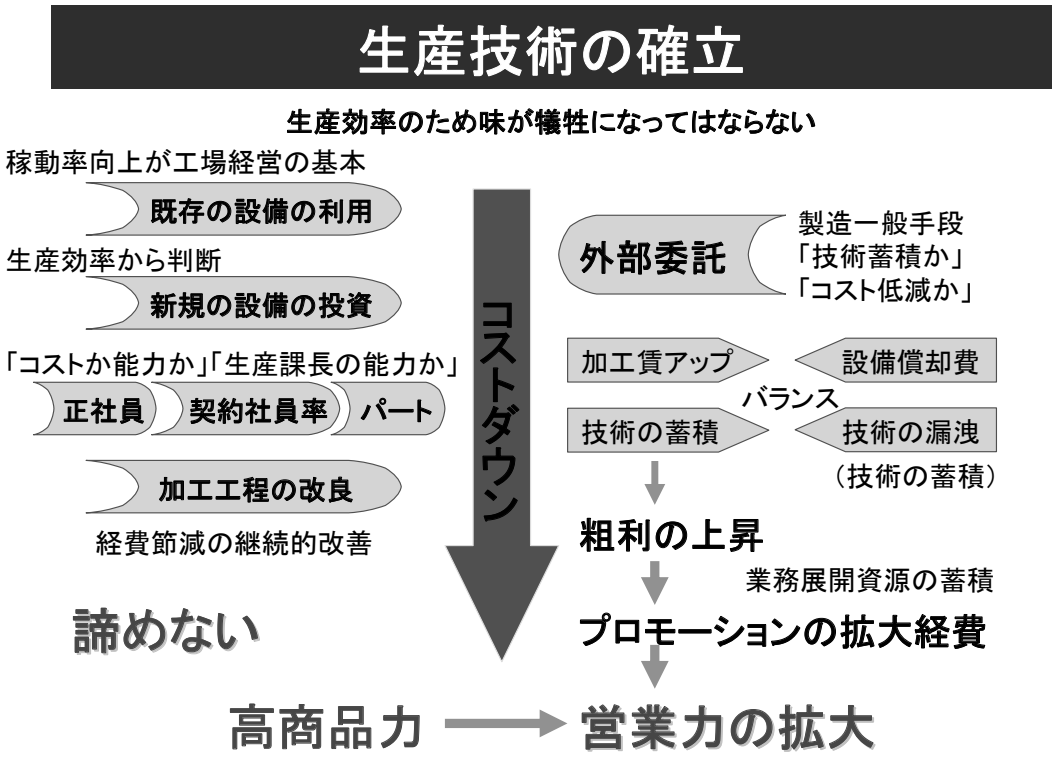

図３「生産技術の確立」

が行われる。原価の低減ができれば、粗利の増加が可能となる。粗利が増えれば、業務展開のためのプロモーション経費を多く確保できる。すなわち、経費の面で高い商品力によって、高い営業力が維持できる。

４．商品のプロモーションとブランド確立

生産技術による生産原価のコストダウンと粗利の上昇によって、営業力のアップに経費が使用できる。工場で生産体制が確立されたら、プロモーションによって、商品の市場における知名度の向上が計られる。もちろんこの作業もOEM（外部委託）にすることが可能である。

ここで新規の商品であれば、既存のルートの利用と新規のルートの開発が必要となってくる。しかし、経費の効率化が必要であるからプロモーションにも、工夫がもとめられる。この業務の担当者にも、正社員、契約社員、パートの利用を検討すべきである。例えば、医薬品、病院食から、ダイエット食、メタボ食等々の商品の戦略としては、担当者のスキルの選択肢が多いほど、プロモーションに幅がもてる。これらの作業により営業経費の低減と効率化によって、営業利益の上昇が可能となってくる。

商品のプロモーションといえば、すぐに広告代理店を想起して、これを活用することが一般的である。留意すべきは、この代理店の利用方法である。プロモーションの担当者の発表内容や営業戦略のほとんどを代理店に委託している場合がみかけられる。自社において営業戦略を緻密に企画して、生産現場に匹敵するほどの経費節減を行えば、結果責任を求められることが少ない代理店を多用する必要もないように思われる。

これらの作業の目的は、商品ブランドの確立である。最も重要なのはブランドであり、これが企業の財産でもある。ブランドによって商品の長期販売が可能となり、スーパーやコンビニのバイヤーへの交渉力にもなる。

５．おわりに

商品は、顧客満足が全てであるから開発を担当する研究者や技術者が、消費者から遠い位置で閉じこもっていてはならない。あらゆる情報

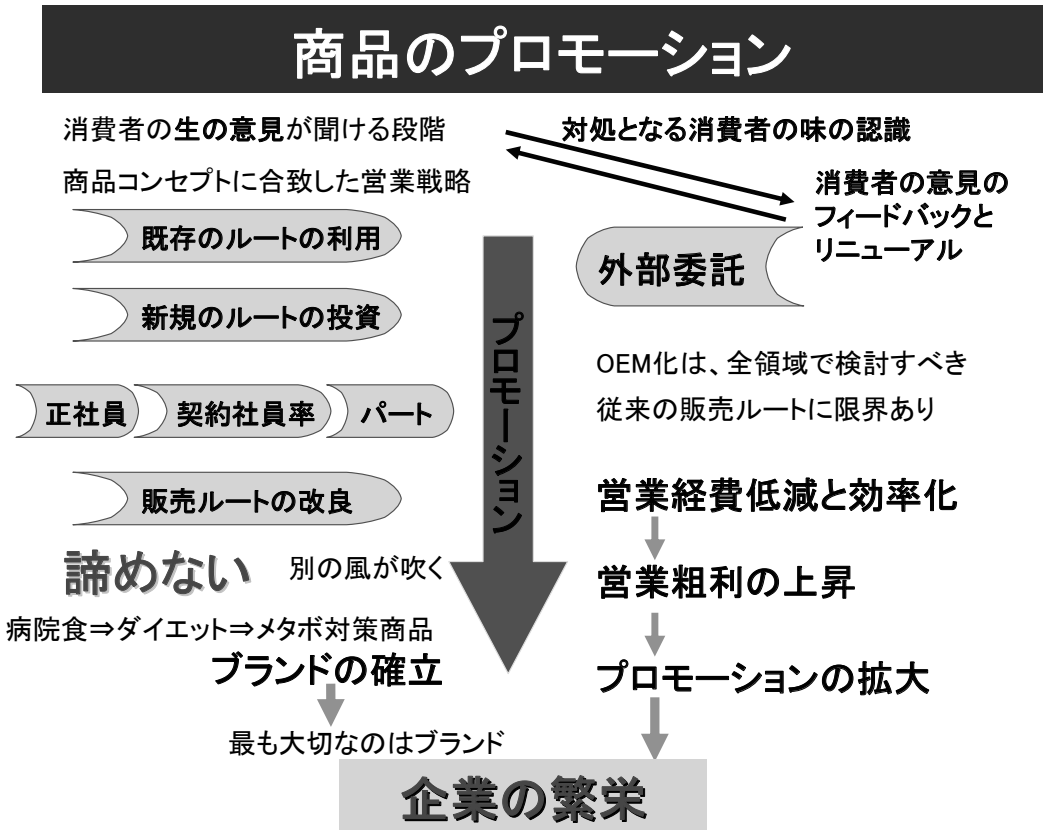

図４「商品のプロモーションとブランド確立」

を駆使して、消費者の意向に耳を傾けるべきである。さらに、食品の開発、製造、販売の実務にあたっては、ポジショニングという立ち位置の確認が重要といえる。いわゆる座標軸を確立していると、自身の考えや行動がぶれた時に、元に戻ることが容易となる。今回、商品開発のプロセスとして、アイデア段階から最終商品までを示めした。思い及ばない状況も多々あり、雑駁な内容となったが、「全体のプロセスを俯瞰して適切なポジショニングがとれれば良い」との考えで記述してみた。今後は、記述内容に対するご意見を賜れば幸いである。