

健康食品産業元気復活支援事業

公募説明会

事業の趣旨

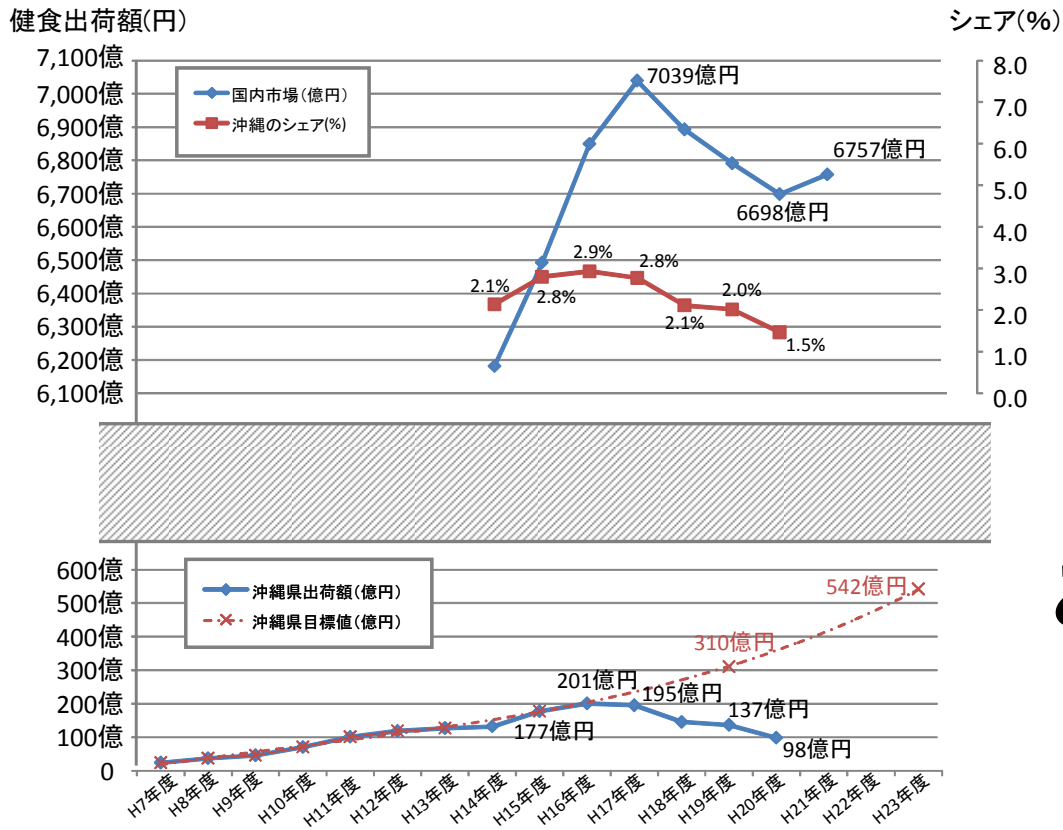
平成24年5月24日

株式会社沖縄TLO

1. 沖縄県の健康食品産業の厳しい状況

全国 → 市場規模：6,698億円（平成20年度）
横ばいから拡大傾向。

沖縄県 → 市場規模：98億円（平成20年度）
ピーク時（平成17年ごろ）と比較すると半減。
しばらく減少傾向が続く見込み。



外的要因

- ・業界を取り巻く市場環境の変化
- ・「地方発健康食品」分野の競争激化
- ・「沖縄＝健康」イメージの訴求力低下 etc...

内的要因

- ・市場環境の変化への対応の遅れ
- ・経営資源の効率配分を妨げる市場構造
- ・沖縄特有ともいえる「高コスト構造」 etc...

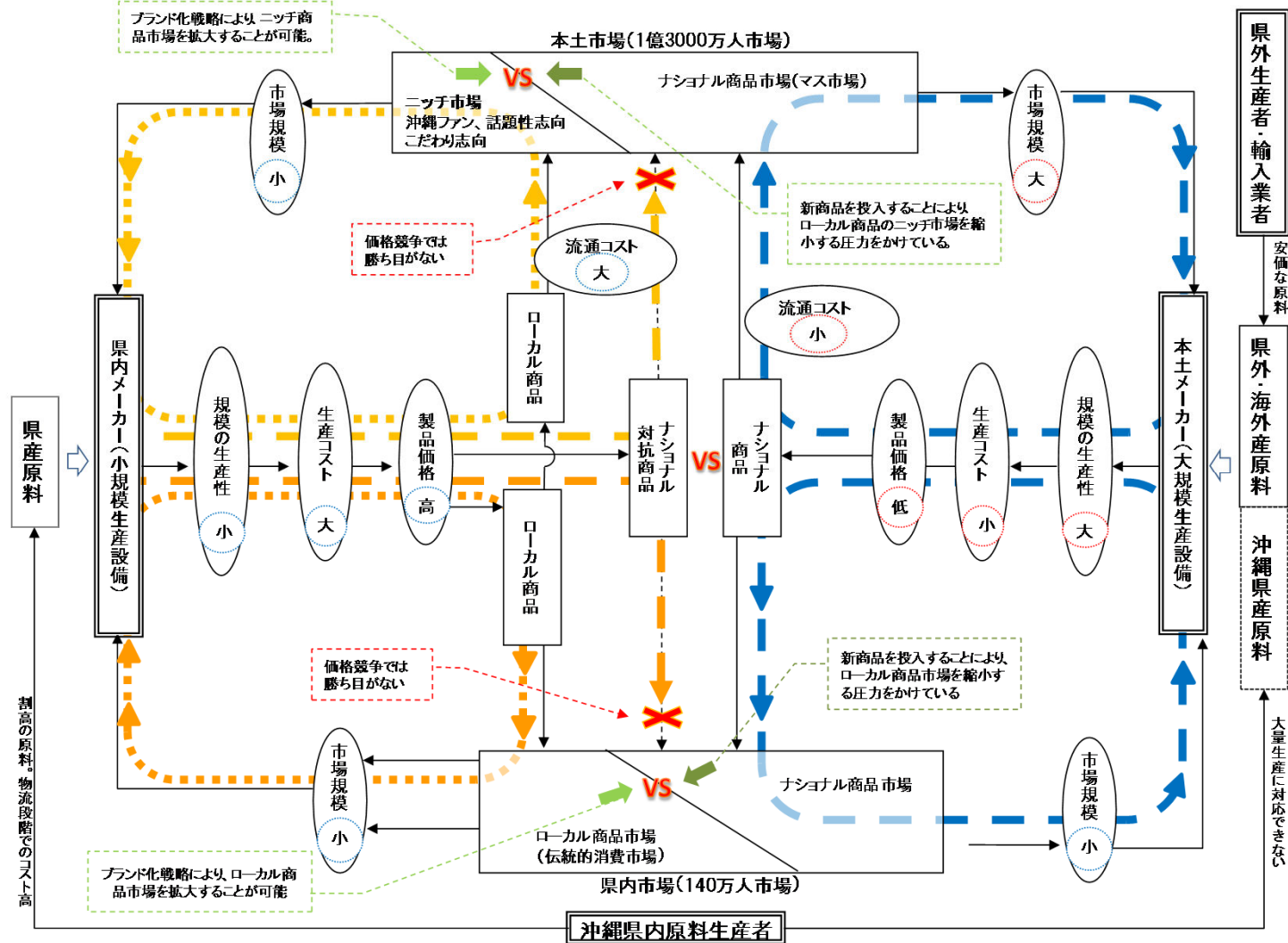
厳しい状況の中でも、継続的に伸びている商品や消費者からの支持を得て定期的に購入されている商品が存在する。



**これらの成功要因を抽出し、
ビジネスモデル全体としての
差別化アプローチが有効**

2-1. 県産健康食品を取り巻く市場構造

原料調達、製造段階、流通・販売段階、いずれの段階においても、単位生産（単位販売）コストが大きくなる要因をかかえており、価格競争だけでは、勝負できない状況がある。そこで、「沖縄ファン」や「沖縄のもの」に対するこだわりを持つ消費者が形成する「ニッチ市場」をターゲットにせざるを得ない状況がある。



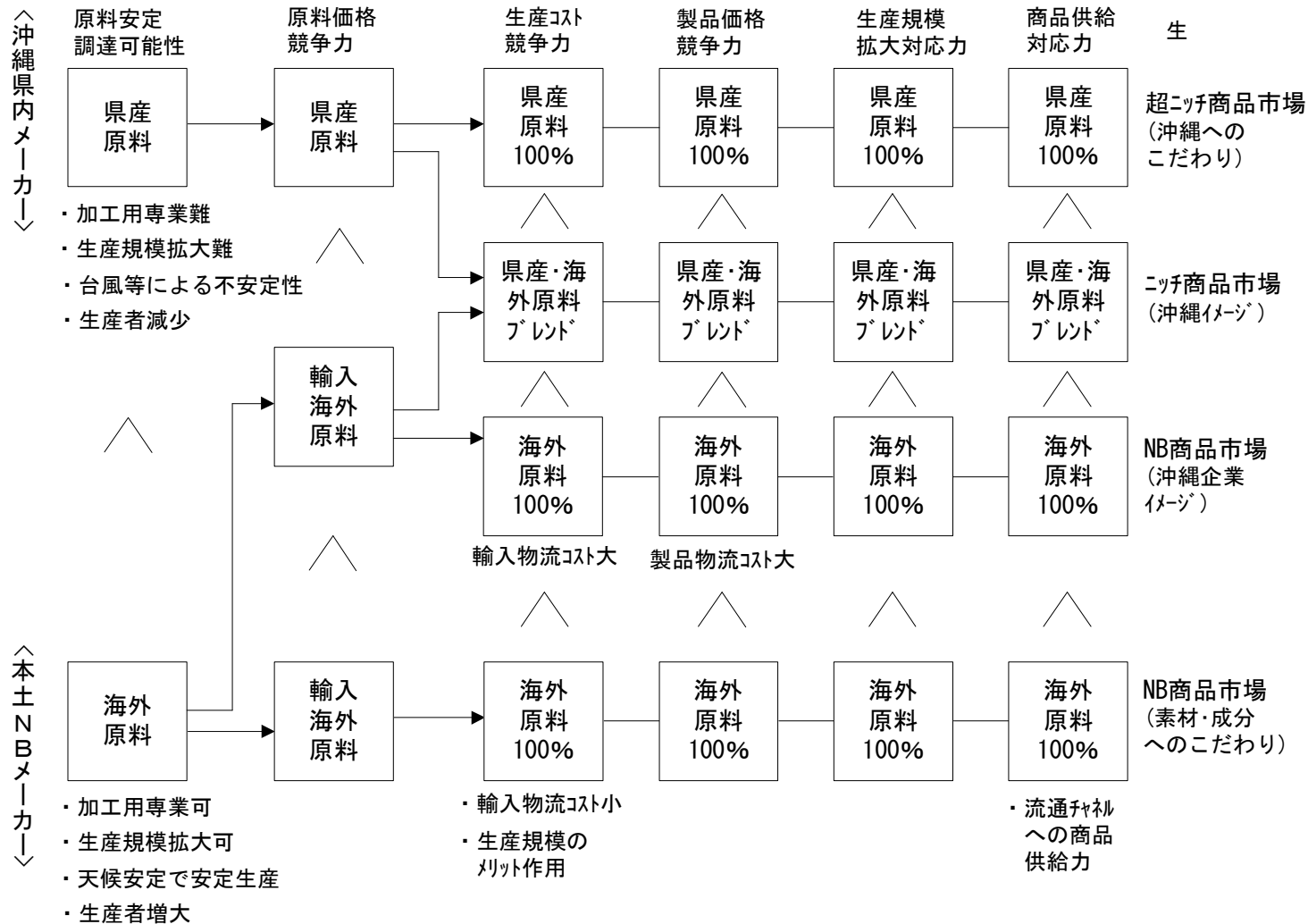
2-2. 県産原材料を活用した商品の高コスト要因の抽出(高コスト構造)

生産段階	高コスト要因
<p>県産原材料の生産(農家側)</p> <p>↓</p> <p>県産素材価格 > 輸入素材価格</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・農地規模が小さく、機械化の導入も難しく生産性が低い。 ・農地の土壌特性も硬く、粘性が強く、生産作業が非効率となる。 ・台風の常襲や病害虫の発生しやすい企業条件下にあり、生産の不安定性および低生産性になる。 ・上記の条件下での「加工用農産物」の経済的栽培を実現するための農家側の営農リスクが大きい。(→原料販売単価を高くしないと、そのリスクを吸収しえない。)
<p>加工品の生産</p> <p>↓</p> <p>単位加工コストが高くつく 生産方式・体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「手づくり加工」製品となることから、人件費大・生産性向上難。 ・小規模事業体制が多いことから、機械化が押さえられ、かつ、バッチ式加工機器の利用ないし、本土メーカー製の機器等、スペック不適合により稼働率が低い。これに伴い、「規模の経済性」の実現が困難。 ・加工技術、ノウハウ等が低いことによる低生産性や高品質の製品づくりの場合には県外から技術を導入することに伴う技術指導料等の発生。あるいは、中間加工を本土企業へ委託することに伴う費用の発生(委託費、物流コストなど)。 ・周辺関連産業および技術集積の低さに起因して発生する種々の間接費用の発生およびその費用が大きいこと。
<p>商品の流通・販売</p> <p>↓</p> <p>単位流通・販売コストが 最も高くつく地域</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・対本土市場への物流コスト(船舶 or 航空)と経時ロスのコスト発生。 ・流通ロットが小さいことに伴う「規模の経済性」の実現が困難となり、単位コスト増。 ・顧客開拓、市場調査等にかかる出張コストおよびチャンスロス(コスト)が大きい。 ・取引後のアフター・フォローのためのコストおよびチャンスロス(コスト)が大きい。 ・小売店、取引先顧客等のサポート(リテール・サポート)のための出張コストが大きい。

国内でも最もコストの大きい健康食品に位置づけられ、「高生産コスト」を前提とし、これらを吸収しうる、健康食品市場において相対的に最も高い「高価格」な健康食品としての展開にならざるを得ない。

2-3. 県産原材料を活用した商品の市場競争力と生存領域の関連構造

県産原材料を活用した商品を作る場合、い生産性や規模拡大の難いものを、単位生産（単位流通）コストが大きくなるを得ない。その、沖縄へのこだわりが強い「超ニッチ商品」市場が生じる。一方で、海外原料の輸入を工、沖縄一を「ニッチ商品」市場を生産する企業もある。



3. 本事業における「ビジネスモデル」の定義と成功の基本要素の提示

「**ス**」は、**な**用**て**は、「**け**を生**だ**す（**売**りのつくれる）**ス**の」
て用い**れ**ている。この定**を**え、かつ**県**の健康食品業**の**事業**性**等をえ、**に**おいては、
「**ス**」を、**の**つ**の**性**で**成**れ**るもの**て**ける（定**す**る）。

ビジネスモデル

マーケティング・コンセプトの設定

- 大手企業との価格競争に陥らない全国のニッチ市場をターゲットに、「沖縄ファン」や「国産志向」「話題性志向」「健康志向」等のこだわりを持つ顧客の具体的なニーズの適性把握
- それらを踏まえ、高価格であってもターゲット顧客を納得させられるだけの価値訴求ができる商品であること

商品による差別化

- 価格面での優位性訴求が難しいことから、「商品の魅力」での差別化や「沖縄らしさ（沖縄ならではの）」を訴求できる差別化された商品であること
- 沖縄の素材や伝統食文化等の「沖縄らしさ」を顧客ニーズとマッチさせ、「価値」を見出し、それを「商品」に具現化しうるもの

事業の仕組み（ビジネス・システム）による差別化

- 流通・販売・・・ナショナルブランド商品等と競合するマス・マーケットは志向せず、ニッチ市場をターゲットとし、安定的・大口顧客の確保や特徴的な通販システムの構築・導入など、独自の流通・販売チャネルの構築
- 製品生産・・・企業独自の生産技術等により過当競争に陥ることなく、加えて徹底した品質管理やより良い製品を安定的に生産できる体制、生産管理システムの確立
- 原料調達・・・沖縄地域に賦存する農水産素材を原料とすることから、原料の安定的・継続的確保が損なわれないような自社生産方式や原料規格基準の設定等、企業独自の仕組みづくり

企業経営力の発動

- 上記の取組みについて、事業組織体として着実に推進できる組織内の知恵やノウハウ、技術力、企業文化・風土等の無形の知的経営資産を有効にビジネスに活用できる企業総体としての力量の向上

4. 「ビジネスモデル」の成功要因

① マーケティング・コンセプトの設定

- 全国のニッチ市場（「沖縄ファン」であることや「沖縄にしかない」ものであること、話題性など、沖縄に対して何らかの「こだわり」を有している消費者）をターゲットとし、ターゲットのニーズを的確に捉え、訴求価値を明確にしている。

② 商品による差別化

- 本土の類似商品等に対して、価格面での優位性訴求ではなく、「商品の魅力」での差別化が図れるものであること、および何らかの「沖縄らしさ（沖縄ならではの）」を訴求できる「差別化商品」であること。
- 沖縄特有の素材や伝統的食文化、自然の美しさなど、「沖縄にしかない」「沖縄らしい」を訴求しつつ、本土の消費者の志向に適合しうる品質・味などを訴求。

③ 事業の仕組み（ビジネス・システム）による差別化

【流通・販売】

- 大手NB商品と競合しうる量、規模拡大、マスマーケットを志向しない。
- 健康食品は「食べる」ことにつながるものであることから、実体験（食べてみること）の機会を提供できていること（沖縄への観光、全国各地での「沖縄物産展」、「わしたショップ」店頭、etc.）
- 本土からの観光客が観光土産品として購入し、自ら持ち帰ることにより、「物流コスト」を負担してもらう効果がある。
- 独自の通販システムの開発・運営などによる直売システムで顧客獲得・顧客維持及び顧客ニーズの把握ができるノウハウ・仕組みがあること。
- 商品配送のコスト圧縮と納品リードタイムの短縮化の仕組みづくりができていること。
- 安定的、継続的な大口顧客の販売チャネルを独自に開拓・保持できていること。
- 物産公社のアンテナショップ機能の活用による顧客開拓、認知向上や新規チャネル開拓を実現できていること。

4. 「ビジネスモデル」の成功要因

③ 事業の仕組み（ビジネス・システム）による差別化

【製品生産】

- 県内競合品とは、独自の製造方法等の開発で、商品内容の差別化が図られている。
- 信頼性の高い商品として、品質を保持しうる生産設備の導入と生産技術を確立できている。（健食GMP、HACCP、ISO9001などの品質規格基準の導入など）
- 伝統的な製法を土台としつつ、より良い製品を作る独自の方法・技術等を独自開発できていること、及び「良いものづくり」への徹底したこだわり。
- OEM製造に対応しうる生産設備と生産技術及び関連ノウハウを広く・深く有していること。

【原料調達】

- 本土メーカーや他地域の原料生産者にとっての参入障壁となりうる、沖縄特有の素材、あるいは品種登録等によって、他社が使用しにくい原料を使用している。
- 高品質の製品生産が平準化できるために、原料を安定的・継続的に確保できる仕組みないしノウハウを確立していること（自社生産、契約方式、生産方法等の指導、原料規格基準の設定、原料生産者の長期的な再生産を可能にする価格設定等）

④ 企業経営力の発動

- 会社のビジョンを明確にし、全社業務を互いに修得する業務ローテーション等により、社員が自ら考え、モチベーションを高められ、社員一丸となれる体制を構築する。
- 農家と生産量等を事前に調整し、再生産可能な価格で全量買い取ることで、農家との信頼関係を構築できている。
- 市場の動向やターゲット顧客のニーズを客観的に把握し、かつ、それを的確に商品開発に反映させられる知恵やノウハウが組織体の内部に蓄積されている。
- 事業体として企画・開発した商品を効率的かつ、高品質で、生産し、販売する工夫や、仕組み、体制を構築できる生産管理・組織管理等の仕組みやノウハウがあること、さらに、これらの仕組みやノウハウを生み出し、改善しうるスタッフや経営者等の人材の存在や人材を育成していく組織風土がある。