

復興庁「企業連携プロジェクト支援事業」

会員制惣菜販売の商品開発 と販路開拓事業

平成 26 年 3 月

1 会員制惣菜販売の商品開発と販路開拓事業（花巻市）

（１）当該事業者等の概要

本事業の事業者である株式会社マーマ食品（以下、「マーマ食品」という）は、岩手県花巻市で主に冷凍食品やレトルト食品を製造・販売する食品加工業者である。

1959 年の創業当初は、地域の家庭への宅配を行っていたが、事業規模の拡大に伴って、現在ではスーパーや旅館等への業務用惣菜の卸売が中心となっている。

図表 1 マーマ食品の企業概要

事業者名	株式会社マーマ食品	所在地	岩手県花巻市
設立年	1977 年（1959 年創業）	資本金	1,000 万円
従業員数	53 名	代表者名	伊藤 恒利
事業概要	✓ 業務用の和惣菜を中心とした冷凍食品・レトルト食品の製造・販売 ✓ マクロビオティックやベジタリアン向け商品の開発・製造		
受賞歴等	✓ 東京ビジネス・サミット「隠れた逸品コンテスト 2011」準賞受賞 ✓ 新日本有限責任監査法人「アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー (EOY)」東北地区アクセラレーティング部門受賞 ✓ （財）いわて産業振興センター「中小企業戦略的総合支援事業」採択（2006～2007 年度）		

（２）直面していた課題および本事業の支援対象事業の概要

①直面していた課題

マーマ食品は、下請食品加工業者として、スーパーをはじめとする法人顧客に対して業務用惣菜を製造・販売してきた。しかしながら、スーパーの内製化等による取引量の縮小や取引価格の下落によって、近年の売上は減少傾向にあった。さらに、東日本大震災の発生により、マーマ食品をはじめ東北地方の食品加工業者による商品の供給が一時的に滞った間に、大手の食品メーカーが相次いで参入したため、既存販路の維持すら難しい状況に陥っていた。

そのため、最終顧客（消費者）と直接つながる自社ブランドビジネスを確立し、下請食品加工業者からの業態転換を図るために、これまで業務用惣菜の製造・販売で培って来た技術やノウハウを生かした「冷凍惣菜の頒布会（『毎日のお惣菜』）事業」を 2013 年 10 月から立ち上げた。

頒布会事業の立ち上げにあたり、マーマ食品が直面していた課題は主に次の 3 つである。第一の課題は、最終顧客（消費者）のニーズを踏まえた商品開発である。マーマ食品はこれまで法人顧客に対する業務用惣菜の製造・販売を手がけてきたため、バイヤー等の要求に合わせる改善に終始し、最終顧客である消費者のニーズに基づく商品開発を行った経験

がなかった。そのため、まずは消費者のニーズを把握し、それらを商品開発に反映する仕組み（PDCA サイクル）を確立する必要があった。

第二の課題は、販路開拓のためのプロモーションである。業務用惣菜の製造・販売では、営業担当者による法人顧客への営業活動を行っていたが、頒布会事業においては最終顧客（消費者）をターゲットとした新たなプロモーションを構築していく必要があった。そのため、頒布会事業の開始直後は、大手広告代理店である（株）アサツー・ディ・ケイと提携し、各全国紙に新聞広告を掲載するプロモーションを行っていた。しかしながら、中小企業にとって新聞広告の掲載費用は大きな負担となるため、その効果を精査し改善するための取組や、新聞広告以外の販路を開拓するための取組が求められていた。

第三の課題は、頒布会事業の立ち上げをテコに、法人顧客の取引を拡充することである。従来の下請的位置づけの取引では構造的に利益率の低下は避けられないが、頒布会事業に取り組んでいるからこそ実現できる法人顧客取引を実現し、一定の利益を確保していく道筋を開拓していくことを目指そうとした。

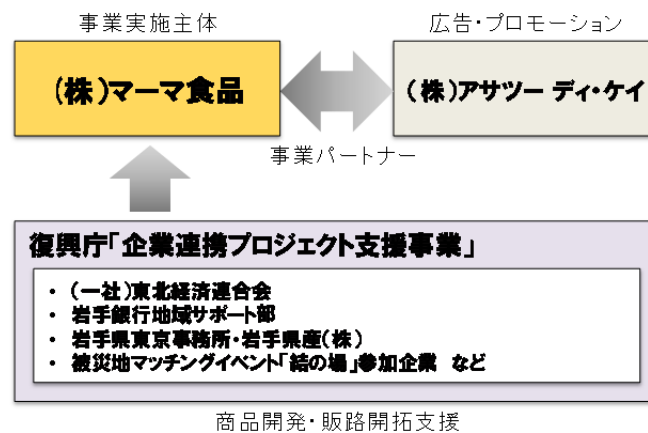
図表 2 「毎日のお惣菜」事業の概要

ターゲット顧客	主に首都圏在住のシニア層（50～60代）
商 品(Product)	冷凍の和惣菜
流 通(Place)	頒布会形式による通信販売
価 格(Price)	10食コース（10種類×各1袋）：2,350円（送料650円別） 20食コース（10種類×各2袋）：4,700円（送料込）
プロモーション (Promotion)	各新聞（全国紙）への広告掲載

②支援対象事業の概要

本事業では、マーマ食品が直面する3つの課題への支援を行った。第一の課題である最終顧客（消費者）のニーズを踏まえた商品開発については、「毎日のお惣菜」のターゲット顧客であるシニア層へのアンケートやグループインタビューを通じて、「毎日のお惣菜」に対する消費者の関心やニーズを明らかにし、それらを商品コンセプトや商品構成に反映させる取組を支援した。また、第二の課題である販路開拓のプロモーションについては、既存のプロモーション方法である新聞広告の効果を向上させるとともに、試食や直販を取り入れ、消費者とよりリアルな接点を持てるようなプロモーションの構築を支援した。第三の課題である法人顧客取引の拡充については、復興庁や本事業のアドバイザーボードメンバーのネットワーク等を効果的に活用し、従来のマーマ食品ではリーチできない販路の開拓を支援した。

図表 3 本事業における支援体制



（３）本事業採択後の取り組みとそれぞれの成果

本事業では、まず①最終顧客（消費者）ニーズを把握し反映するプロセスを明確化し、そのうえで②既存プロモーションの見直しと③新たな販路開拓に取り組んだ。

①最終顧客（消費者）ニーズを把握し反映するプロセスの明確化

上述のとおり、マーマ食品はこれまで最終顧客である消費者のニーズに基づいて商品開発を行った経験がなかった。そのため、まずは消費者のニーズを把握し、それらを商品開発に反映するプロセスを明確化する必要があった。プロセスの明確化にあたっては、（一社）東北経済連合会からの紹介により、食品分野のマーケティングに詳しい専門家のアドバイスをうけ、必要な取り組みを整理した。その結果、①ターゲット顧客の設定と②セグメントを絞ったうえでのグループインタビューを行い、そのうえで③インタビュー結果を踏まえた新聞広告の見直し、④商品開発につなげていくこととした。

（ア）消費者アンケート（定量調査）

「毎日のお惣菜」のターゲット顧客である 40 代以上のシニア層を対象にアンケートを行い、ターゲット顧客の属性・特性および「毎日のお惣菜」に対する関心や要望を明らかにした。

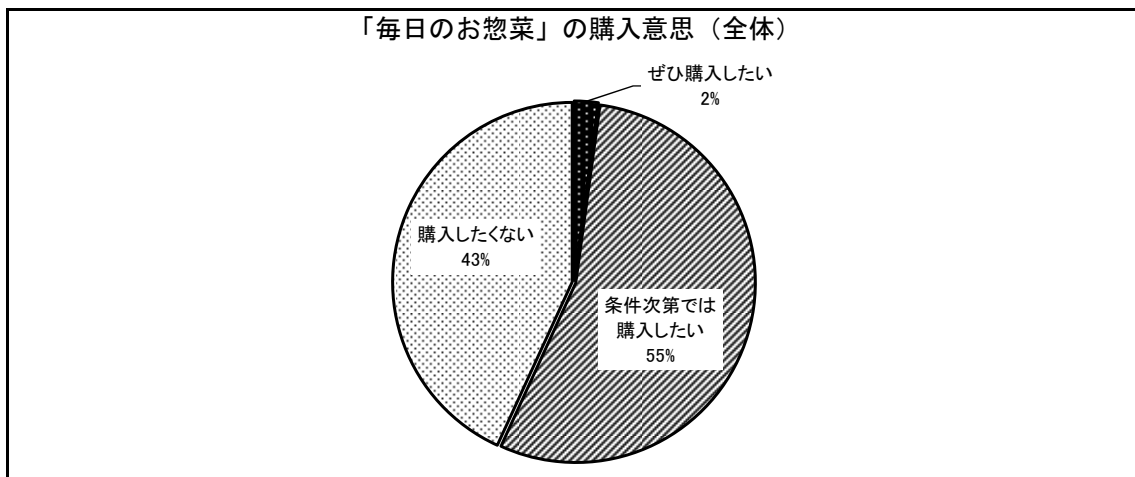
アンケートの実施概要は、図表 4 に示すとおりである。

図表 4 消費者アンケートの実施概要

実施目的	一般消費者を対象に、ターゲット顧客の属性・特性および「ママのお惣菜」に対する関心・要望を明らかにする
実施時期	2013 年 12 月
対象者	首都圏（一都三県）の居住者で、週 1 日以上自宅で夕食をとる人
サンプル数	600 サンプル（年代（40、50、60、70 代）×性別（男、女）×家族構成（単身、夫婦二人、二世帯以上））

アンケートの結果、「毎日のお惣菜」の潜在顧客¹は全体の約半数にあたる 57%となった。

図表 5 消費者アンケート結果（1）



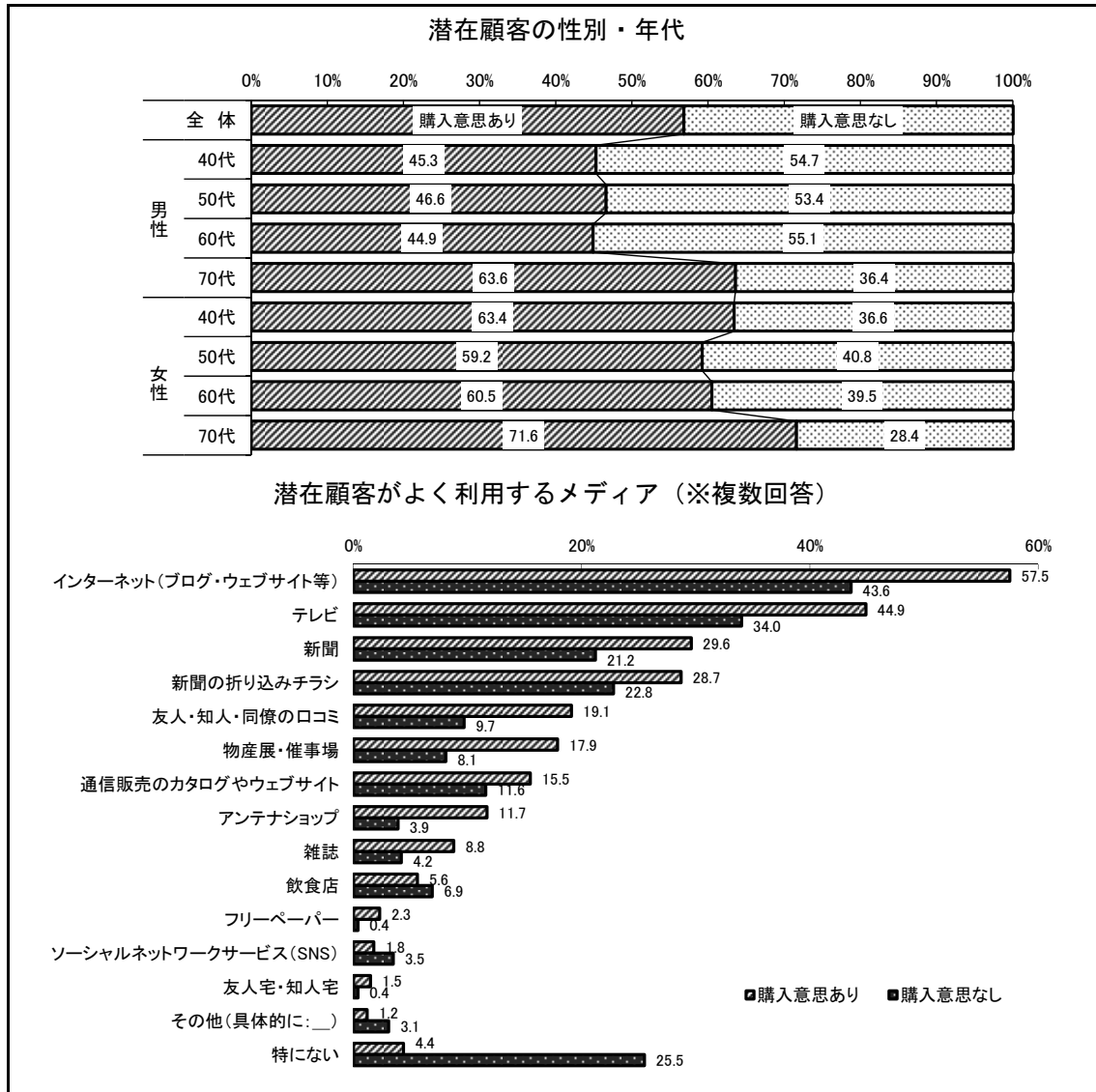
潜在顧客を性別・年代別にみると、「70 代女性」が 71.6%で最も高かった。一方、40～60 代男性で「購入意思なし」の割合が過半数だった。

次に、潜在顧客がよく利用するメディアをみると、「インターネット（ブログ・ウェブサイト等）」が 57.5%で最も高く、次いで「テレビ（44.9%）」、「新聞（29.6%）」となった。また、「友人・知人・同僚の口コミ（19.1%）」、「物産展・催事場（17.9%）」、「アンテナショップ（11.7%）」と回答した割合が、購入意思のない回答者と比べて高かった。

これらから、「毎日のお惣菜」のターゲット顧客であるシニア層は、「毎日のお惣菜」の基本的な商品構成やコンセプトに高い関心があること、また「毎日のお惣菜」の潜在顧客は、様々なメディアやチャネルを活用して積極的に食品の情報を収集していることが明らかとなった。

¹ 「潜在顧客」は、「毎日のお惣菜」の購入意思がある（アンケートで「ぜひ購入したい」または「条件次第では購入したい」を選択した回答者とする。

図表 6 消費者アンケート結果（２）



（イ）グループインタビュー（定性調査）

消費者アンケートの結果を基に、「毎日のお惣菜」の潜在顧客に対するグループインタビューを行い、その属性・特性や「毎日のお惣菜」に対するニーズの深堀を行った。特に、「毎日のお惣菜」のメニュー数品の試食を実施することで、商品に対する印象や興味・関心において、試食がどの程度効果があるかを明らかにした。

アンケートの実施概要は、図表 7 に示すとおりである。

図表 7 グループインタビュー実施概要

実施目的	アンケート結果を基に抽出した「毎日のお惣菜」の潜在顧客を対象に、顧客の属性・特性および「毎日のお惣菜」に対する関心・要望を深堀する
実施時期	2014 年 1 月
対象者	・ 50～70 代の女性 ・ 「毎日のお惣菜」の潜在顧客 (アンケートにおいて「毎日のお惣菜」を「ぜひ購入したい」または「条件次第では購入したい」と回答した回答者)
サンプル数	6 サンプル (各年代 2 サンプルずつ)

グループインタビューの結果は、図表 8 に示すとおりである。

商品については、「洗練された味つけ」や「素材のよさ」、「家庭では作れない手間ひまやこだわり」を評価するコメントが多かった。また、流通チャネル（頒布会による通信販売）については、顧客の好みに合わせて柔軟に商品構成や分量を選択できる仕組みに対するニーズが高かった。プロモーションについては、実際に試食した印象に基づいて新聞広告の内容やレイアウトを見直すことや、試食販売やインターネット等よりリアルな消費者との接点を活用したプロモーションが効果的であること等が提案された。

図表 8 グループインタビュー結果

項目	キーワード	「毎日のお惣菜」試食後の主なコメント
商品	洗練された味つけ	・ 実際に試食してみると、デパ地下の高級惣菜と同じクオリティだと感じる。 ・ 洗練された味で秀逸。家庭では作れない味なので、ぜひ購入したい。
	素材のよさ	・ 「久慈産真サバの味噌煮」は、魚特有の臭みがまったくない。かなりいい素材（魚）を使用しているのだろう。
	家庭では作れない 手間ひまやこだわり	・ 昆布は家庭で扱うと手間ひまがかかる食材なので、商品ラインナップに入っているとお得感がある。 ・ 「白金豚の塩麴炒め」は、ごく普通の炒めものである。自分でも簡単に作れるものは買いたいと思わない。

項目	キーワード	「毎日のお惣菜」試食後の主なコメント
頒布会による通信販売	顧客の好みに合わせて商品構成や分量を選択できる仕組み	・ 今利用している頒布会の通信販売のように、自分で何品か選べるようにしてほしい。 ・ 最初から 10 品届くとなると二の足を踏んでしまうので、「お試しセット」を作れないか。たとえば 5 品で 1,500 円（送料込）で販売してもらえれば、購入する人は多いと思う。 ・ 一人暮らしのため、量が多いのは困る。これまで利用したことがある頒布会も味はよかったが、一人では食べきれなくなって結局退会した。
プロモーション	新聞広告のキャッチコピーやレイアウトの見直し	・ 現在の新聞広告には「便利さ」や「手軽さ」ばかりが強調されているが、もっと徹底して素材や味の説明を載せ、コンビニで売っているようなお惣菜ではないことを強調するべき。 ・ 現在の新聞広告の「おふくろの味」という説明だけでは、むしろ「田舎くさい」「自分でも作れる」といったネガティブなイメージを持ってしまう。お惣菜であっても「家庭では簡単に作れない洗練された味であること」や「手間ひまがかかっていること」を前面に出した方がよい。 ・ 試食してみると、価格が高いとは思わない。ただ、味が分からない段階で「レンコンの酢の物」とだけ言われれば「高い」と感じてしまうと思う。
	試食販売	・ アンテナショップへの出展をぜひ検討してほしい。実際に食べれば、素材や味のよさが消費者に伝わるはず。アンテナショップを紹介するために新聞広告を活用することも考えられるのではないか。
	企業ホームページの充実	・ 企業のホームページは充実させてほしい。お試しで買おうという場合はまず企業のホームページを見るので、ホームページが充実していれば企業や商品に対する信頼性が増す。 ・ ホームページにあえてレシピを公開するのも一案ではないか。料理好きな消費者がレシピを見れば、どれくらい手間ひまがかかっているか、家庭で簡単に再現できない味かどうか判断できるはず。
	ポータルサイトの活用	・ 企業のホームページは自分でわざわざ見に行かない。yahoo や楽天等のショッピングサイトにバナーを表示してはどうか。

②既存プロモーション（新聞広告）の見直し

グループインタビューの結果を踏まえ、頒布会事業開始時に新聞に掲載していた広告の見直しを行った。たとえばキャッチコピーについては、当初は庶民的で親近感のあるイメージを前面に出していたが、グループインタビューから明らかとなったターゲット顧客への訴求ポイントを基に、「手間ひまのかかった味」であることや「素材へのこだわり」を強調するコピーへと変更した。また、東北ならではの食材に関するイメージ写真や文章を拡充することで、「家庭では簡単に手に入らない・作れない」商品であることをアピールするレイアウトとした。

③新たな販路開拓

既存プロモーションである新聞広告の見直しに加え、本事業のアドバイザーリーボードメンバーをはじめとする各支援機関・企業の協力を得ながら、新たな販路を開拓するための取組を行った。特に、消費者アンケートやグループインタビューでの結果を基に、試食や直販を取り入れ、消費者とよりリアルな接点を持てるようなプロモーションを行うことに留意し、（ア）試食販売の実施、（イ）顧客獲得型の資金調達、（ウ）大手企業等での社内販売等に取り組んだ。

（ア）試食販売の実施

岩手県東京事務所および岩手県産（株）との協力により、岩手県のアンテナショップ「いわて銀河プラザ」で、「毎日のお惣菜」の試食販売を行った。試食販売では、「毎日のお惣菜」の商品メニュー4品の試食を実施するとともに、試食を配布した4品の持ち帰り用パックを販売した。また、来場者に対して、試食後の感想や購入意思等に関するアンケートを実施した。

図表 9 「いわて銀河プラザ」での試食販売の様子

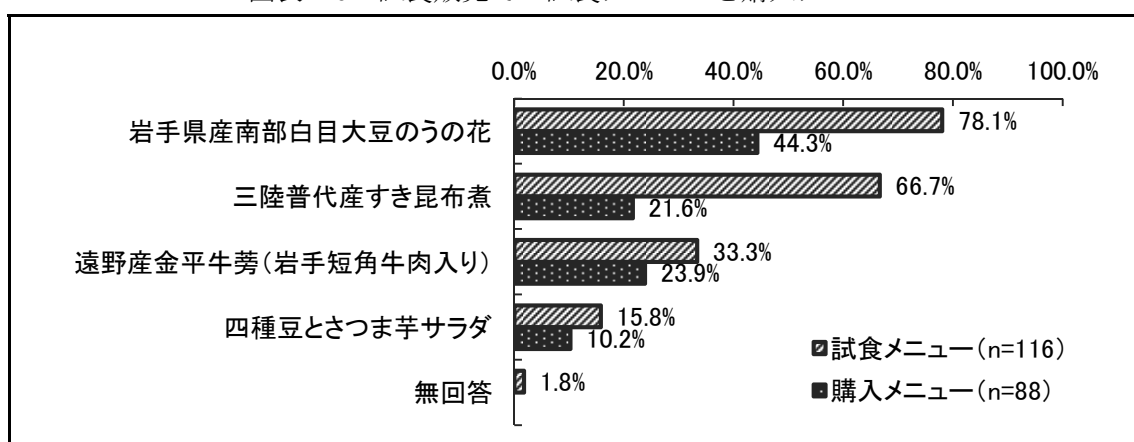


試食後のアンケートでは、「非常に美味しい（61.4%）」「まあ美味しい（40.4%）」との回

答が 100%を占め、味に対する高い評価が得られた。また、「毎日のお惣菜」の購入意思については、「ぜひ購入したい（16.7%）」「条件が合えば購入したい（77.2%）」との回答が 9割以上を占めた。試食販売に先行して実施した消費者アンケートでは、同じ質問に対して「ぜひ購入したい」が 2%、「条件が合えば購入したい」が 55%であったことを踏まえると、実際に商品や味を確かめられたりすることで、消費者の購入意思は大幅に向上することが示された。

また、来場者が試食したメニューと購入メニューの関係をみると、来場者は試食したメニューを実際に購入する傾向があることが明らかとなった。

図表 10 試食販売での試食メニューと購入メニュー



(注) 試食したメニューはアンケートの回答に基づく。

今回の試食販売では、2 日間で計 330 食の試食を配布し、88 食の持ち帰り用パックを販売した。来場者²1 人当たりの売上数は 0.52 食であり、試食した来場者の約 2 人に 1 人が持ち帰り用パックを購入したことになる。

² 来場者数は、アンケート回収数（116 件）およびアンケート回答者 1 人当たりの平均試食数（0.52 食）に基づいて推計。

(イ) 顧客獲得型の資金調達

本事業のアドバイザーメンバー企業である岩手銀行の紹介により、ミュージックセキュリティーズ（株）が提供するクラウド・ファンディング³のプラットフォームを活用し、「マーマフーズ みちのくの旬ファンド」を設立した。



ファンド募集開始の合同記者会見で惣菜を前に握手する（左から）坂井復興大臣政務官、マーマ食品伊藤社長、ミュージックセキュリティーズ小松社長、岩手銀行坂本常務

マーマ食品では、このスキームを活用して「毎日のお惣菜」に関心がある投資家を募り、彼らを将来的な潜在顧客として取り込むことを目指している。

「マーマフーズ みちのくの旬ファンド」の概要は、図表 11 に示すとおりである。

図表 11 「マーマフーズ みちのくの旬ファンド」の概要

募集受付期間	2014 年 2 月 20 日～2014 年 8 月 29 日
募集最大総額（口数）	¥15,000,000（1,000 口）
一口金額	¥15,825（出資金¥15,000、取扱手数料¥825）
資金使途	広告費用 ¥10,000,000 原材料調達費用 ¥5 000,000
投資家特典	・ 「毎日のお惣菜」事業の売上に応じた配当金 ・ 「毎日のお惣菜（おためしセット）」（¥3,000 相当、送料込み）を 1 回送付
参加人数	81 人

（資料）ミュージックセキュリティーズ（株）ホームページに基づき作成

（注）参加人数は 2014 年 3 月末現在

³ あるプロジェクトに対して一般消費者である投資家からインターネット等を通じて小口の出資金を募るものであり、効果的な資金調達的手段であると同時に、当該プロジェクトのコンセプトや目的に共感する人たちとの繋がりを創出するスキームとして、近年注目を集めている。

(ウ) 大手企業等での社内販売等

一般消費者を対象とした取組と並行し、復興庁が実施する被災地企業のマッチングイベントである「結の場」に参加する大手企業等 4 社に対して、社員食堂でのメニュー提供や社内販売等を提案した。

2014 年 3 月現在の提案状況は、図表 12 に示すとおりである。

図表 12 大手企業等での社内販売等の提案状況

提案先	提案内容	提案結果
A 社	販売提携	・ 同社が手がける法人向けの冷凍系食品販売や定期頒布販売の商材のひとつとして、「毎日のお惣菜」を取り扱うことに合意。
B 社	商品説明会の実施・持ち帰り用試食パックの配布	・ 同社の OB 会で商品説明会を実施。 ・ OB 会のイベントにおいて、持ち帰り用試食パックと申込チラシを配布。
C 社	社内販売	・ 同社の支店・支社において、申込チラシを配布予定。
D 社	工場の社員食堂でのメニュー提供	・ 同社工場の社員食堂において、期間限定のメニュー提供を調整中。

(注) 提案状況は 2014 年 3 月末時点

（４）最終的な成果

①最終顧客への販路拡大

本事業による支援の結果、2013 年 10 月から開始した頒布会事業への申込件数は除々に増加して来ている。2014 年 3 月現在、「毎日のお惣菜」申込件数（会員数）は、事業開始直後から約 7 倍となった。申込件数の推移をみると、新規申込件数は毎月ほぼ横ばいに推移しているものの、リピート件数は着実に増加しており、件数全体の増加に繋がっている。

②法人顧客への販路拡大

最終顧客をターゲットにした「毎日のお惣菜」頒布会事業の拡大に伴い、法人顧客への販路も拡大している。2014 年 3 月現在、5 社から引き合いをうけ、すでに 1 社とは取引開始が決定している。

法人顧客への販路開拓には、次の 2 つのパターンがみられる。第一に、最終顧客（消費者）のニーズを踏まえた商品開発によって商品力や提案力が向上したことで、取引が成立したパターンである。たとえば、以前から卸売業者（問屋）を通じて営業を行っていた法人顧客 A 社とは、これまでは商品力の不足がボトルネックとなり取引には至っていなかった。しかしながら、「毎日のお惣菜」頒布会事業によって、すでに一定の最終顧客から支持を得ている商品を持っていることが営業先への大きなアピールポイントになり、A 社との取引が出来るようになった。第二は、商品の受付から食材の調達・生産、販売までを自社で一貫して提供できることが強みとなるパターンである。たとえば、ネットショッピングやテレビショッピングでは、商品受付～配送までを商品提供元の企業が自ら行う必要がある。頒布会事業を手がけていることが、こうした法人顧客からのニーズにも対応できる体制を持っていることのシグナリングになり、新たな引き合いに繋がっている。

（５）今後の計画

①最終顧客（消費者）のニーズに基づく改善活動の常軌化

本事業では、最終顧客である消費者からのニーズを把握し、それらを商品開発に反映させる仕組みづくりを支援した。今後はそのノウハウを実践のなかで向上させていくことが課題になる。現段階では以下の取り組みを予定している。

- 頒布会の顧客情報の収集・分析を進めること。年齢、住所等の基礎情報に加えて、家族構成、ライフスタイル、マーマ食品の各製品への嗜好などを円滑に獲得し分析していく。
- また、法人顧客を通じた販売においても、最終顧客からの反応を迅速にマーマ食品まで流してもらうことのできる制度を構築していくこと。
- 既に顕在化している具体的な論点としては、上述のグループインタビューで出た意見、例えばセットを構成する 10 品の内の一定数を顧客が選択できる制度の導入等を検討していくこと、新規顧客獲得のために「品数を限定した割安お試しセット」を販売する

こと等がある。

なお、以上の取り組みは、マーマ食品の組織的活動、どちらかといえばボトムアップの活動として展開されるべきであり、その観点からの組織体制の構築・強化を進めていく予定である。

②各販売チャネルの特性に応じた「顧客対応力」の確立

一方で、販路の拡大に自社の体制が追いついていないために、顧客の要望に対応できない状況も発生している。したがって、今後は販路の拡大に対応するための自社のオペレーション力の強化を進めていくことが必要になる。具体的には、1年間を通じたクオリティの高い商品メニュー（計 120 品目）の開発、メニューや注文数に柔軟かつ迅速に対応できる食材調達手法の改善（一定量の冷凍保存も含めて）、受注から納品までのリードタイムをできる限り圧縮できる生産方式の確立とそのための設備投資および人材配置の改善等に取り組む必要がある。

③頒布会事業と法人顧客取引等とのハレーションの抑制とシナジー効果の創出

販路が増加するに伴い、販路間のハレーションに注意を要する。例えば、同じ製品を販路により異なった価格で販売していることが最終顧客に知れた場合はマーマ食品に対する疑念を喚起することになる。その意味で販路が多様化すればするほど、全体の整合性を確保したうえで拡販路での売上・利益を拡大していくマネジメント力が問われてくることになる。そこでは現社長のリーダーシップが重要であることは間違いないが、それに加えて組織運営の中核を担うことのできるミドルマネジメント層の厚みを増していくことが不可欠になってくる。

逆に、販路間のシナジー効果を狙っていく方策を検討していく必要がある。例えば、大手企業の社食での「頒布会勧誘」の仕組みづくり（新製品試食会の実施など）、法人顧客経由の頒布会申込みには本人と法人顧客の両方に一定のメリットを提供できるプランの作成などを検討していく。

（6）被災地等の他事業者へのインプリケーション

本事業では、これまでの法人顧客をターゲットとした既存事業から、頒布会事業によって最終顧客（消費者）と直接つながる自社ブランドビジネスへの業態転換を図る企業への支援を行った。

法人顧客をターゲットとした事業では、最終顧客（消費者）と直接のつながりがなく、法人顧客のニーズのみに応じて商品・価格・納期等が決定されて来た。しかしながら、最終顧客（消費者）のニーズを理解しないまま開発した商品は、直接顧客にとっても魅力に乏しく、付加価値の低い商品であるため、中小企業にとっての販路拡大や売上増加にはつながりにくかった。

これに対して、本事業で支援した頒布会事業のように、最終顧客（消費者）をターゲットにした自社ブランドビジネスでは、自社と最終顧客（消費者）との接点を持つことで、最終顧客（消費者）のニーズを把握し、それらを商品開発に反映させる仕組みを構築することができる。これによって、自社の商品力やそれに基づく提案力が強化され、「最終顧客（消費者）に評価される商品を有していること」が強みとなって、法人顧客への販路も拡大する、といった新たな成長サイクルを生み出すことができる。

これに対して、本事業で支援した頒布会事業のように、最終顧客（消費者）をターゲットにした自社ブランドビジネスでは、広告による顧客獲得に加えて、自社と最終顧客（消費者）とのリアルな接点を持つことで、最終顧客（消費者）のニーズを把握し、それらを商品開発に反映させる仕組みを構築することができる。

一口にリアルな接点と言っても、大消費地にレストランや販売店舗を持つことは初期投資の負担を考慮すると、多くの企業にとって現実的な選択肢とは言えない。このため、なるべく負担が少なく、かつ、効果的な接点づくりが重要となる。

この点については、本支援で行ったように、事業の立ち上がり期においては、最終顧客に直接働きかける方法だけではなく、他企業の OB 会、社内販売、社員食堂等の活用や公的機関が運営するアンテナショップへの出品など、他の提携先企業や公的施設などを介して最終顧客との接点を作る方法が考えられる。

また、ある程度の最終顧客を獲得した後に、本支援で行ったように顧客獲得にもつながる資金調達スキームを活用すれば、最終顧客のさらなる増加だけではなく、商品改良や新商品の開発に関して、本支援ではコストを掛けて実施したグループインタビューやアンケートに代わるアドバイスを出資者から無償で得られる可能性がある。しかも、調達した資金を元手に自前のレストランや販売店舗を整備することも可能になる。

こういった事業ステージに応じた適切な取組によって、立ち上がり時の事業リスクを極小化し、ソフトランディングする形で自社の商品力やそれに基づく提案力を徐々に強化していき、「最終顧客（消費者）に評価される商品を有していること」が強みとなって、法人顧客への販路も拡大する、といった新たな成長サイクルを生み出すことができると考えられる。

図表 13 マーマ食品のこれまでのビジネスモデルとこれから目指すビジネスモデル

