

三陸の和グルミを活用した産業創出事業（盛岡市）

（１）事業の概要

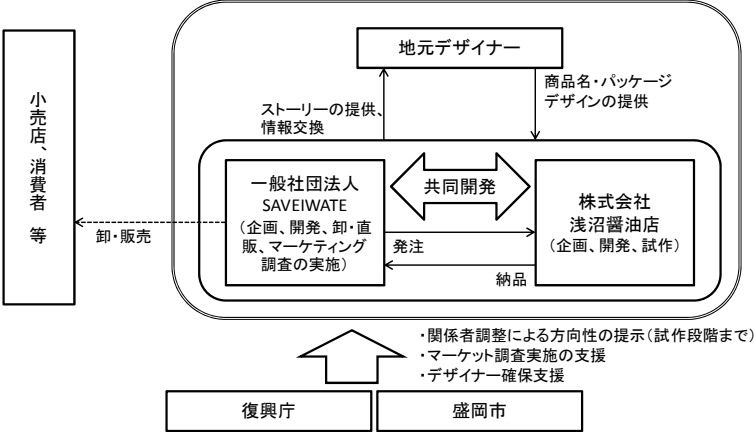
復興に関連して設立された一般社団法人 SAVEIWATE(盛岡市)（以下、「SAVEIWATE」）では、被災者の現金収入の確保と雇用創出を目的に、三陸沿岸部に自生する「和グルミ」を、被災者から買い取るとともに、その販売を手掛ける「和グルミプロジェクト」に取り組んでいる。

この「和グルミプロジェクト」では、被災者支援の思いが先行し、事業としての目論見が必ずしも十分ではない中で取り組んできた側面があり、このままでは、被災者から買い取ったクルミの適切な処理もできない状況にあった。

そこで、SAVEIWATE では、民間事業者と連携して、「和グルミ」を利用した高付加価値商品を開発することによって、「和グルミプロジェクト」の事業化、継続化を図ることを目指した。

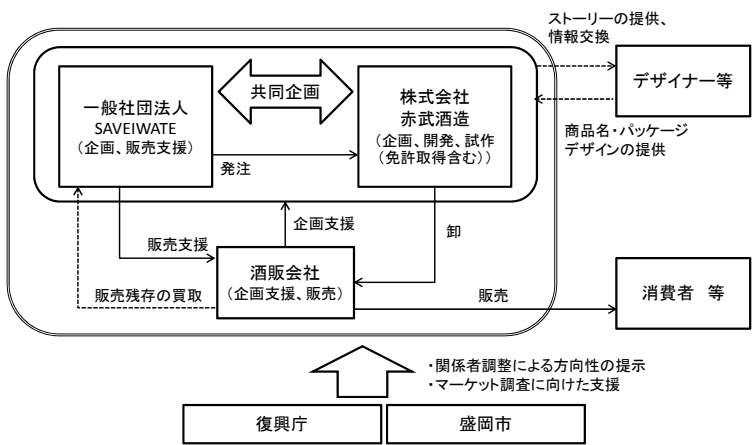
具体的には、食料品メーカーと連携したクルミタレ（当初は、クルミドレッシングで始まったが、途中段階でクルミタレと変更になったため、クルミタレを用いる）、酒造メーカーと連携したクルミリキュールの２つのテーマについて、企業連携プロジェクト支援業務の対象とした。２つのテーマについて、それぞれの商品の開発から試作、商品化、事業化に向けた取り組みへの支援を行った。

クルミタレとクルミリキュールの体制は、それぞれ以下のとおりである。



注：本業務内で実施した試作・マーケティング調査時のスキーム

図表１ クルミタレの体制



注：クルミリキュールの試作・マーケティング実施時点を想定したスキーム

図表２ クルミリキュールの体制

（２）解決すべき課題

案件採択時点では、連携する食料品メーカーと酒造メーカーは決まっていたものの、具体的な商品のめどは立っておらず、アイデアベースの取組みにとどまっていた。

そのため、実施段階において解決すべき課題、支援業務を行う中で生じた解決すべき課題について、それぞれ整理を行った。

１）実施段階における解決すべき課題

- ①マーケティング調査の実施段階に達するような試験販売等のできる商品の開発
- ②販売にあたっての役割分担（商品の販売方法や販売先など）の精査が必要
- ③「和グルミ」の価格が高いこと
- ④和グルミを原料あるいは商品として販売するための成分が不明
- ⑤商品開発の経験のない組織・人材が経験やノウハウを取得しながら進める取組みであること

２）途中段階において生じた解決すべき課題

- ①持続的な事業化への意識共有が困難
- ②SAVEIWATE の役割の明確化と新たな外部資源の活用必要性
- ③「和グルミプロジェクト」全体の収支や在庫状況等が必ずしも明確でないこと

（３）支援の実施内容

上記の課題解決のため、以下のような支援を実施した。

①関係者調整、合意形成による事業の方向性の提示

クルミタレとクルミリキュールについて、それぞれの関係者からなる打合せを月に２回程度のペースで実施。それぞれの事業者の役割、SAVEIWATE が行うべき事項やリスクについて整理を行うとともに、関係者間での合意形成を行った。

その結果、クルミタレは生産設備を用いて、最小ロットではあるが醤油ベースのクルミタレの試作を行うとともに、マーケティング調査を実施することができた。

クルミリキュールは、酒造メーカーが、日本酒を用いて商品開発段階としての試作を行うこととなり、試作開発のための手続きを行い、商品開発から販売のロードマップを示し、今後の作業工程の共有ができた。

＜クルミタレにおける打合せ内容の例＞

- ・メーカーと SAVEIWATE の役割分担の整理
- ・想定される販売価格と販売方法に関する意見交換
- ・競合商品の情報収集と味等の比較
- ・試作費用の見積もり、SAVEIWATE 内での試作費用の確保
- ・２回程度、商品開発段階での試作と関係者による試食を実施し、その結果から、生産設備を利用して最小ロットの試作を実施
- ・マーケティング調査の実施方法等の確認

＜「クルミリキュール」における打合せ内容の例＞

- ・メーカーと SAVEIWATE、酒販事業者との概ねの役割分担（試作、試験販売段階）
- ・メーカーから、商品開発段階としての試作について、税務署に届出
- ・商品開発段階としての試作のイメージの検討
- ・商品開発段階としての試作に向けて手続きの実施
- ・今後の商品開発から販売のロードマップの共有化

②マーケット調査実施の支援

・食の専門家等によるアドバイザー会議の開催（試食会の実施）

日時：2月8日14時半から16時半まで

場所：岩手県公会堂

参加者：岩手県内の食や料理に携わる職業を有する専門家 6名（当初7名出席予定であったが、当日1名欠席）

- ・ワイン・コーディネーター
- ・ホテルメトロポリタン盛岡
- ・岩手県工業技術センター
- ・The bar 佐藤
- ・パン教室主宰
- ・有限会社福井



実施概要：試作した『クルミタレ（仮称）』2種類のほか、SAVEIWATEで販売しているクルミルク、和グルミを利用している菓子などを試食いただきアドバイスを受けた。

試作品への主なご意見：

<クルミタレ（醤油ベース）>

- ・甘みがあり、香りがたつ。
- ・大根や豆腐などと相性が良い。
- ・色を薄くする、例えば、白醤油と合わせるなどの方法もある。
- ・生クリームと合わせる、クルミ豆腐、クリームチーズにかける、しゃぶしゃぶのタレ、串団子のタレ、餅、南部せんべいとの組み合わせなどの使い方。

<クルミタレ（味噌ベース）>

- ・クルミの食感が出ている。
- ・もう少し粘度を下げて、やわらかくしてはどうか。

・試作した『クルミタレ（仮称）』のマーケット調査

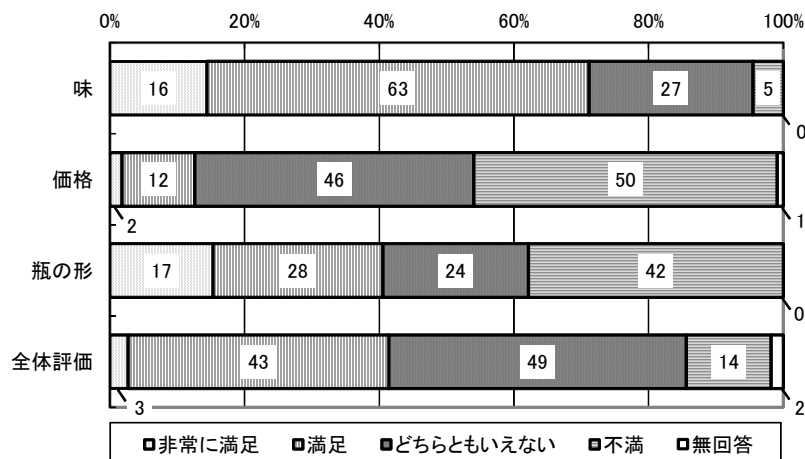
日時：平成25年3月7日以降に調査依頼文書と試作品を配布

方法：首都圏と岩手県を中心に、食に関心のある方々を中心に依頼。なお、和グルミプロジェクトの概要、想定価格を文書で示したうえで評価。

結果：回答数 111件（グラフ内の数値は回答数）

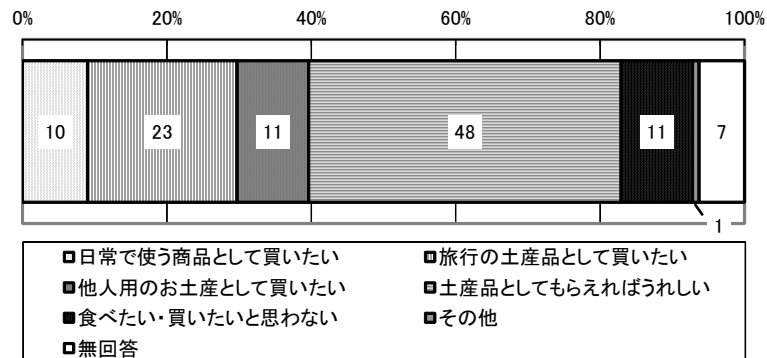
①味、価格、瓶の形、全体評価について

味については満足傾向が高いものの、価格や瓶の形については不満が多い。



②購入意向

「土産品としてもらえればうれしい」が最も多く、自ら購入する意向はあまり高くない。自ら購入する場合の用途としては、「旅行の土産品」が最も多い。



マーケティングに用いた『クルミのタレ（仮称）』（左：側面、右：底面）



③商品のネーミングとパッケージのデザイン、売り方をアドバイスできる地元専門家の確保支援

- ・試作した『クルミタレ（仮称）』の売り方の支援を受けるための専門人材（商品デザイナー）の確保及び
- ・商品デザイナーによる『クルミタレ（仮称）』のネーミングと商品パッケージデザインの作成

【パッケージ・リーフレット案】



④和グルミの特性を科学的に明らかにするための成分分析を専門機関に依頼して実施

⑤「和グルミプロジェクト」の見える化へのアドバイス

- ・SAVEIATEの会計から、「和グルミプロジェクト」分を取り出して簡単な損益計算書を平成24年4月から11月分までで作成することへのアドバイスの実施
- ・和グルミの在庫、月間消費量の明確化に関するアドバイスを実施

⑥今後の進め方等の提案

- ・平成25年度以降の進め方について、案を提示するとともに、想定される課題やそのために検討すべきことなどを整理した。

(4) 支援結果

支援結果は、以下のとおりである。

- ① クルミタレについて、商業ベースの試作とマーケティング調査を実施
 - ・ SAVEIWATE が発注する形態での試作を実施、顧客イメージの共有化
 - ・ 『クルミタレ（仮称）』の試作を実施し、マーケティング調査とテスト販売用の在庫を確保
 - ・ 試作した『クルミタレ（仮称）』を用いたマーケティング調査の実施により、そのノウハウを SAVEIWATE が獲得するとともに、その評価結果の情報収集
- ② クルミタレについて、デザイナーとの連携を実現
 - ・ 売り方のアドバイスを得られる専門家とのネットワーク構築を図るとともに、商品のネーミング及びパッケージデザインの作成
- ③ 「和グルミプロジェクト」の見える化を実現
 - ・ 「和グルミ」の費用構成を明らかにし、決算、予算の作成を通じ「和グルミプロジェクト」の事業性の評価判断の材料を獲得
 - ・ 和グルミの在庫・消費量が明確となり、事業持続のための必要な買取量等を明確化
- ④ 「和グルミ」の成分分析を実施
 - ・ 成分分析結果を入手し、「和グルミ」のよさを科学的に把握し、「和グルミ」のよさの PR のための基礎的情報とともに、商品開発に当たって事業者を提供する基礎情報の獲得（リノール酸やリノレン酸などの脂肪酸、ポリフェノール等を含む）
- ⑤ 商品開発から試作、マーケティング調査を経験
 - ・ 商品開発から試作、マーケティング調査までのプロセスを経験
 - ・ 企業との役割分担等を通じて、持続性や事業性の意識を醸成

(5) 他案件に参考とすべきポイント

解決すべき課題と支援の実施内容、支援結果を踏まえ、他案件に参考となるポイントを整理すると以下のとおりである。

- ① プロジェクトの進行管理、全体統括の重要性

実施主体によって、ビジネスや事業リスク、時間軸などの捉え方、考え方が異なる。こうした違いを、関係者が許容し、十分に踏まえつつ、プロジェクトを進めていくことが求められる。
- ② プロジェクトの事業性を評価・確認するための定量的な実態把握が重要

全体を定量的に把握し、その情報を関係者が共有するために、プロジェクト単位で、事業収支や予算を作成する。
- ③ プロジェクトに直接関与するメンバーに欠けている機能・能力の積極的な外部調達が必要

複数の事業者が参画する場合であっても、必要な機能や能力が、すべて備わっていると限らないため、自分たちが保有する機能や能力、不足する機能や能力を適切に把握し、不足する部分については、外部に補完を求める。
- ④ 第三者に情報提供・発信を行うために科学的データを活用することの有効性

「和グルミ」の成分のように、科学的にあらわすことができる部分については、適切に把握し、それに基づいて、その商品のよさを表現することが重要かつ有効と考えられる。
- ⑤ 0JT による人材育成のための機会の獲得の重要性

必要な人材が、組織内にいない場合には、外部との連携のもとでプロジェクトを行いつつ、組織内でもつべき役割を果たしうる人材を育てていくことが必要である。

図表3 『クルミのタレ（仮称）』の事業計画イメージ

項目	概要
セールスポイント	・「和グルミプロジェクト」が有するストーリー（被災者が三陸に自生する和グルミを拾い、被災者がクルミを割ってむき実を生産 など）に、盛岡の老舗醤油メーカーである浅沼醤油店とのコラボレーションで生まれた商品 ・添加物なし、醤油と和グルミから生産（まじりっけなし） ・岩手・三陸の地域資源を活用した岩手らしさ（岩手ではおいしいもののことを「クルミ味がする」という） ・リノール酸・ポリフェノールなどの健康成分を含有
パッケージ・販売価格	・テスト販売時の設定は、40 グラム 瓶入り 500 円程度 ※和グルミ費用を含めた生産費用が概ね 350 円 ※テスト販売時のパッケージはクルミを連想するハート型のガラス瓶
ターゲット	・岩手県への観光客の土産物 ・岩手県在住者が友人・知人等に贈る贈答品 ※販売価格設定から当面は日常品としての販売はターゲットとしない ・将来的には、業務用としての展開もターゲットとし、1 回分だけの少量パッケージで豆腐や納豆等の商品と同梱して販売することも検討。
生産・販売方法	・SAVEIWATE が発注（和グルミの粉を提供）、浅沼醤油店が生産・瓶詰まで行い、SAVEIWATE に納品 ・納品先は、SAVEIWATE もしくは SAVEIWATE 指定の事業者（個人販売のための梱包・発送作業は、SAVEIWATE での実施を想定。将来的に、復興に絡めた被災者の雇用創出に結びつくことを期待） ※将来的には、SAVEIWATE から、浅沼醤油店が一部を買い取り、自社の直販店、HP での販売が想定される。 ・盛岡市を中心に、駅、高速道路サービスエリア、道の駅、自治体等が設置するアンテナショップ、百貨店など、観光客や贈答品を求める県民が訪れる店舗等で販売（各関係者への調整は今後） ※テスト販売では、SAVEIWATE が関与する各種イベントや SAVEIWATE 事務所等で販売 ※テスト販売用の『クルミタレ（仮称）』は、販売者 SAVEIWATE の表記。（製造者としての浅沼醤油店を記載するスペースがないことから、「A」で簡易表示。今後、パッケージの形状や大きさの変更により、記載方法を見直すこともある） ・将来的には首都圏の「こだわり」商品を扱う小売店に展開 等
対外発信	・商品 Web サイトによる情報発信 ・SAVEIWATE が有する人的ネットワークを介した情報発信 ・地元盛岡や三陸でのプレス発表等による情報発信
「和グルミプロジェクト」における位置付け	・和グルミを割り、むき実を生産する過程で生じる粉を有効利用（これまで、粉の用途が見つかっていなかった） ・将来的には、梱包・発送作業や、自社販売における雇用創出
今後の展開	・醤油ベースに加え、味噌ベースの『クルミタレ』の商品化 ・訴求力を高めるため、用途を特定した商品の開発・検討

図表 4 クルミリキュールの今後想定されるステップと課題等

- ・実際の取組みについては、SAVEIWATE が中心となり、酒販会社と連携しながら進めることが重要。なお、酒造メーカーは、生産を受け持つものの、全体の工程管理は、SAVEIWATE がしっかりと行うことを想定。

段階	内容	想定される課題	検討すべき事項
商品開発段階での試作	試作を実施しながら、クルミの含有量、製造方法 ^{注1} などを決定	味、香り、販売価格などの調整	メーカー、酒販事業者と連携した議論の実施
試飲の実施	試飲会の実施 ※参加者はアドバイザー会議のメンバー等、コアメンバー中心	参加者の確保	アドバイザー会議のメンバーとの定期的なコンタクト 販売価格等の設定情報の精査
デザインの検討	瓶の形状や、貼付するラベルのデザイン、箱もつける場合は箱の材質・デザインを決定	デザイナーの選定 デザイン費用の確保 瓶や箱などの材料費と販売価格の調整	デザイナーとの早期からのコンタクト デザイン内容・費用等に関する議論の実施
事業計画の検討	想定する顧客、販売方法、価格、リスクなどについて検討	類似商品との価格差 想定する顧客と販売方法との関係	メーカー、酒販事業者と連携した情報収集、議論の実施 想定される類似商品や競合品の情報収集
一定量の試作	商品として精査したものについて、広範囲なマーケティング調査、テスト販売を視野に入れた取組み	試作に必要な資金の確保	資金確保のための予算の作成 外部の助成金等の計画的な活用（応募、必要な書類の作成等）
テストマーケティングの実施	試飲会の実施 ※参加者はアドバイザー会議のメンバー等のコアメンバーに加え、一般消費者も募集	参加者の確保	アドバイザー会議のメンバーとの定期的なコンタクト 販売価格等の設定情報の精査
テスト販売	試作したクルミのリキュールをテスト的に販売 ※酒販事業者が販売	酒販事業者との役割分担の明確化（例：売れ残りが出た場合の対応など） 契約書の締結（契約内容について）	懸念される事項のリストアップ 早期からの酒販事業者との交渉

注1：熟す前の青グルミを原材料とする方法、むきグルミのペーストを原材料とする方法を比較・検討。なお、収穫が難しいとされる青グルミを原材料とする場合には、在庫の確保・保管の方法や、安全性を確認することが必要。