



明治30年創業の老舗企業が ゼロから始めた自社新商品開発への挑戦

楠原壘罐詰工業株式会社

缶入り清涼飲料OEMと「政之助商店」ブランド調味料の開発製造販売

同社は、1897年、広島佃煮製造の先駆者「楠原政之助」が漬物佃煮の壘詰製造で創業し127年経過した老舗企業である。

現在は、大手飲料メーカーの信頼を得て缶入り清涼飲料のOEM生産（売上高の90%以上）と、業務用オイスターソースの製造販売を行っている。

特に缶入り清涼飲料のOEM生産は安心・安全な製品を提供するため 国際規格FSSC22000の認証を取得し、日々、生産ラインの維持・改善に努め、安定したビジネスとなっている。

業務用オイスターソースは牡蠣の缶詰を製造する際の副産物として生まれ歴代の製法と味を受け継いでいる。

資本金	14百万円
本社所在地	広島県広島市
売上高	4,281百万円(2024年12月期)
設立	1948年5月(創業1897年11月)
従業員数	47名
業種	食品・飲料製造業
営業品目	缶入り清涼飲料OEMと調味料の製造販売



問題意識

- 大手一社依存のためリスク分散できていない状況
- 余力のあるうちに同社のリソースを活かした新事業を展開したいが、ノウハウがない



課題

- 新事業・新商品コンセプトの確立とマーケティング手法の習得
- 販売先の新規開拓



支援

- 商品企画、試作・製造、営業まで一貫して伴走支援



成果

- 自社商品の開発・販売を実現
- 初年度は販売目標1,000本を上回る1,850本を達成。翌年度は12,200本を達成し、2025年度は30,000本を目標に活動を加速

1 事例概要

問題意識と相談内容

ハンズオン支援事業に理解が深い 日本政策金融公庫広島支店からの紹介

中小機構中国本部は長年にわたって地域の中小企業を最も理解されている地域の支援機関・金融機関と信頼関係を築くことに注力してきた。

同金融機関へは中国地域の全支店を訪問しハンズオン支援事業の説明を行い、成長企業を何社も紹介いただいている。同社へは広島支店の事業統括より直接、紹介があり同行訪問を重ねる中で、大手一社依存の状況に課題を抱えていることが分かった。

経営課題と支援テーマの設定

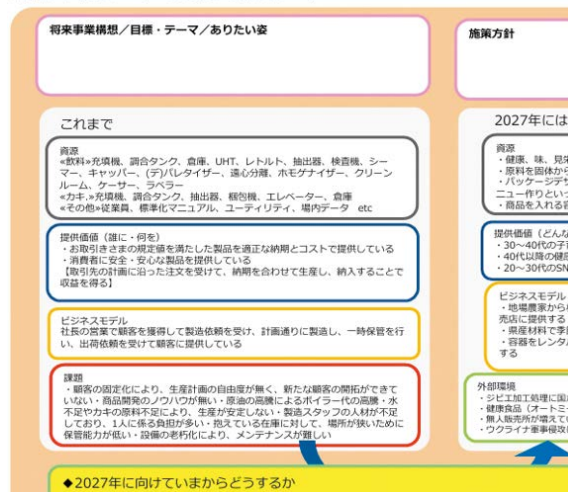
老舗装置産業型企業が 新事業確立に立ち向かうハードルの高さ

同社を初めて訪問した時点では、売上高、利益とも安定しており、堅実な経営をされていた。これは、大手飲料メーカー社からの生産委託によるものであった。

しかし、一社依存の状況は長期的に見れば大きなリスクを抱えていることになり、社長は余力のあるうちに同社のリソースを生かした新事業が展開できないかと随分と悩まれていることが分かった。

企画・営業部門を持たない装置産業企業の同社が新事業にゼロから挑むことは相当ハードルが高いことであり、まずは中小機構の経営アドバイス事業（窓口相談）で、経営デザインシートを活用し2027年のありたい姿を描くことを支援し、プロジェクトを進めていく手応えを掴んでいただくことから始め、「新事業・新商品コンセプトの確立」を支援テーマとしハンズオン支援を開始した。

経営デザインシート ありたい姿策定シート



■経営デザインシート

2 支援内容

①（事業再構築）ハンズオン支援事業（総合）

新事業・新商品コンセプトの確立

■ 支援期間 2022年5月～2023年3月（20日） ■ 派遣アドバイザー 桑原 良弘 【専門】新事業創出、マーケティング、知財
■ 企業側プロジェクトチーム メンバーは次世代を担う若手男女4名（品管部、生産部、設備管理部）が選抜された

商品コンセプト確立に向けた初期調査と仮説

プロジェクトでは、トップ層が検討した経営デザインシートの方針開示をあえて避けることにした。これは、プロジェクトメンバーの自由な発想、行動を優先し、主体的に取り組んでもらいたいとの社長の思いを尊重し、活動が進んでいく過程で段々と収斂させていくことを計画したためである。

まずは、同社が保有する設備、能力を整理し、やってみたい商品アイデアを仮説としてまとめた上で、広島市内の食品店舗、百貨店、観光土産店を調査した。その結果、「美味しい」は当たり前で、手に取ってもらえる「デザイン」、地元食材、健康志向、高級感など「コンセプト」を打ち出すことの重要性にメンバー自身が気づき、地場食材を生かした商品の開発が有望であると結論付けた。

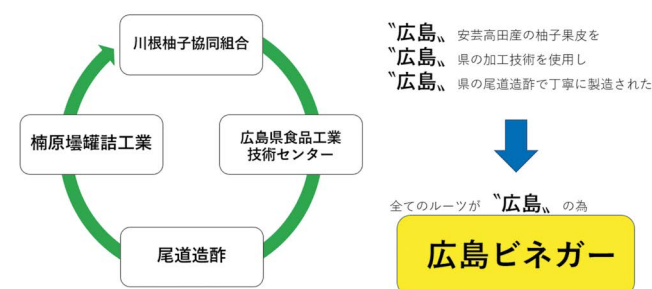
支援機関、協同組合、他企業と連携した 新商品開発の道筋づくり

商品開発調査のために広島県食品工業技術センターを訪ね、柚子果皮を使ったペーストや果皮酢の加工技術を紹介された。柚子果皮は細胞老化防止効果があり、地元産品（安芸高田市・川根柚子協同組合）が活用でき、また食材を余すことなく使用できることから、健康面とSDGsを併せ持つ有力な素材として注目した。また

柑橘製品生産を得意とする広島県事業者の紹介も受け、開発に関して有力な情報を得ることができた。

商品コンセプト策定では、ペルソナを50代の経済力と健康志向の高い方とし、新商品の想定用途・場面、商品の特徴、顧客メリットなどはマーケティングブラッシュアップシートで固めた。具体的な新商品としては、同社の牡蠣エキスの応用物を含めて以下の3つに絞り込んだ。

① 柚子果皮酢ドレッシング ② 牡蠣エキسدレッシング ③ 柚子果皮酢 + 牡蠣エキسدレッシング



■「広島」の農産品、支援機関、協同組合、他企業との連携

「HIROSHIMA FOOD HEROES CHALLENGE」へ応募

柚子果皮酢ドレッシングの開発は柚子果皮酢原液醸造から始め、自社内で醸造することに成功し、着々と試作を進めた。

一方、牡蠣エキสดレッシングは、現行の業務用オイスターソース製品の改良から開発に着手し、様々な塩を試し、一般消費者向けとして瀬戸内海の藻塩を加え濃縮加工の最適化を図った。この時、G7広島サミットに合わせて開催された「HIROSHIMA FOOD HEROES CHALLENGE」へ応募し、広島県の食品磨き上げ事業に採択された。応募の狙いはブランディングにあったが、プロジェクトメンバーにとって最初の大きな自信と財産を得る貴重な機会となった。



■「HIROSHIMA FOOD HEROES CHALLENGE」への応募

②（事業再構築）ハンズオン支援事業（総合）

新商品を成功に導く試作品のブラッシュアップと販売先の開拓

■ 支援期間 2023年6月～2024年5月（24日） ■ 派遣アドバイザー 桑原 良弘 【専門】新事業創出、マーケティング、知財
■ 企業側プロジェクトチーム 1期目の体制を継続。但し、退職につき1名減となった

広島オイスター(牡蠣エキสดレッシング)の開発と販売促進

牡蠣エキสดレッシングは、商品提案書やプレスリリースを策定するアドバイスを参考に、広島県産の春牡蠣と藻塩のみを使用した天然調味料としての完成度を高めた。商品名は地場ブランドの代表となる思いから「広島オイスター」と名づけた。また今後のラインナップ商品に統一したブランド「政之助商店」の商標出願を行った。ラベルは創業125年（当時）の歴史も踏まえ、クラシカルなデザインとし、差別化にも配慮した。

経済力と食の健康志向の高い方をターゲット層とし、価格帯はベンチマーク商品より高めに設定した。地元の道の駅から販促テストを始め、その後、地場の高級ストア、ドラッグストア、観光地土産店への提案を地道に進めた。同時に、Amazon、自社サイトなどECの活用や、東京ギフトショーや広島県産グルメフェアへも積極的に出展した。その結果、初年度（2023年）は販売目標1,000本を上回る1,850本を達成。2024年度は12,200本を達成し、2025年度は30,000本を目標に活動を加速させている。



■「広島オイスター」の開発



■プロジェクトメンバー

広島ビネガー(柚子果皮酢ドレッシング)の開発と販売促進

柚子果皮酢ドレッシングは、同社のラボで試作を重ね醸造に成功したが、現工場内の品質への影響を考慮し、量産ノウハウを有する広島県内企業へ製造委託することを検討した。その中で、酢酸菌を濾過する工程で、通常のメッシュではスッキリした味わいに、粗目のメッシュではまろやかな味わいとなり、2種類を商品化してラインナップを充実させた。原料、加工技術、製造を全て広島県内で調達し「広島ビネガー」と商品名をつけた。

「広島オイスター」とセット販売できるよう、店舗陳列時の統一性、資材管理の容易性を考慮し、同一のビン容器として採用した。クラシカルなイメージを継承し「わかりやすさ」「かわいらしさ」など感性に響くラベルデザインを採用した。本商品の用途はドレッシングやカクテルを想定し、販路は「広島オイスター」の販売先に加えてカクテルバーや飲食店にもアプローチを行った。2024年5月プレスリリースの結果、様々なメディアに取り上げられた。同社の「政之助商店」ブランドは現在も次のラインナップ商品の開発を進めており、専任の営業部署を立ち上げるとともに、世界市場への販売強化も視野に販路開拓に取り組んでいる。



■「広島ビネガー」の開発、「第15回調味料選手権2024」特別賞を受賞

3 活動の振り返り



中国本部 シニア中小企業アドバイザー 油木 正幸

ゼロから始めた自社新商品開発へ目途が立つ

同社への初訪問は2021年8月。その後、経営アドバイス事業、事業再構築ハンズオン支援事業にて2年半のプロジェクト活動を推進し、自社商品の事業化に目途が立ちました。少ない人数で全くゼロからのスタートでしたが、トップ層の覚悟、プロジェクトメンバーのご努力、そして派遣アドバイザーの熱意に敬意を表します。

ハンズオン支援事業の本質は人を育てることにあります。プロジェクトメンバーが主体性を持ち、自分達のプロジェクトであることを強く意識させるような関わりを心がけてきました。その結果、同社の将来を担う自律的な「人財」に成長しました。人材がいないとよく言われますが、トップの励ましと改善の場があれば必ず人は育ちます。「人財」は社内にいることを証明した支援事例です。



経営者 代表取締役社長 楠原 雄治氏

プロジェクトメンバーの成長が一番の喜びであり、成果であり、会社のレガシー

弊社は125年以上続いている百年企業ですが、実は、その時その時に創業家系のスーパーマンがいたから続いた経営基盤が不安定な同族企業にすぎません。スーパーマン不要の会社経営を目指すのであれば、私はスーパーマンにはなれないのだから。私には、いつか、社員の個の力を結集した強い組織体の企業へ生まれ変わりたいという思いがありました。

今回、プロジェクトメンバーの選出には悩みました。余力がありそうというか、まだ底力がでそうな入社歴の浅い方を選抜しました。「祖業復活へ」という明確な目的、目標にアドバイザーの方々は圧倒的な当事者意識と解決思考でかわり、ゴールに焦点を合わせていただきました。そのお陰で、プロジェクトメンバーには心理的安全性が確保され、個の成長へとつながったと思います。事業の経済効果よりも、彼らの成長が一番の喜びであり、成果であり、会社のレガシーとなりました。



プロジェクトリーダー 生産部 企画課 課長 松原 昌志氏

多忙の中でも主体的な行動とチームのモチベーションが向上

私は品質管理課の一員として本プロジェクトのリーダーを担当しました。私も含めメンバー全員、今までに製品開発の経験がなく、不安な点多々ありましたが、アドバイザーの丁寧な支援により、商品の開発・販売までたどり着くことができました。メンバーも、自部署の仕事もあり、二足の草鞋ができるか最初は戸惑っていましたが、徐々に多忙の中でも主体的に行動するようになり、チーム全体のモチベーションも向上しました。ここまで来れたのも現場を支えてくれた会社・従業員の皆さんのおかげです。これから感謝の気持ちを持って、活動していきたいと思います。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 桑原 良弘
プロジェクトチームのやりたい思いを
醸成させる商品開発

商品開発で経営陣の思いを反映させることは当然ですが、トップダウンではやらされ感が残ります。本支援では、経営デザインシートにて経営陣のコンセプトと活動メンバーのやりたいことをまとめる複合型経営デザインを行い、活動の中で会社の思いとして一致させる支援を行ってきました。アドバイザーは経営者と開発メンバーの思いを酌むファシリテーターに徹し、思いの融合を手助けしました。その結果、短期間で商品開発を進めることができたことと自負しています。



管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 岡崎 理枝子
本気度の高い企業へ
支援機関のフル活用

派遣アドバイザーが商品開発の課題に対し、全てアドバイスをすることはできません。管理者の有する知見はもとより、県の支援機関、研究機関、研究会、協同組合、地元の商工会など、様々な方々のお力を借りることに心がけました。ただ、簡単に応えていただけただけではなく、同社と派遣アドバイザーが本気でプロジェクトを成功させたいという強い思いと熱意が相手を動かし、支援を得ることができました。このプロジェクトに管理者として携わることができたことを、とても誇りに思います。



支援機関の声

広島県食品工業技術センター

弊センターは県内中小企業のみなさまに寄り添い、技術支援サービスを提供しております。この度は、弊センターで開発した柑橘果皮酢製造技術をライセンスするとともに、県内関連企業様を紹介いたしました。地元広島にこだわり芸芸高田市の川根柚子を原料にした柚子果皮酢が商品化にいたり、とても嬉しく思っております。



中小機構担当職員の声

中国本部 五十嵐 登希

本支援の特徴は、日々の生産活動を維持しつつ、未知の領域へ挑戦するという負荷の大きいプロジェクトにも関わらず、プロジェクトメンバーが「楽しそう」に取り組まれていたという点です。

たくさんの苦労がある中でも、明るく・前向きにプロジェクトに取り組んでいく姿はとても印象的でした。支援者として、また一人の消費者として今後の更なる活躍・市場への浸透を期待しています。