

Lynda Resnick with Francis Wilkinson 著

Rubies in the orchard: how to uncover the hidden gems in your business

国際領域主任研究官 井上 荘太郎

世の中が変わった味のものは色々あるが、個人的には青汁などその最たるものだと思う。子供のころ一度試したが、本当にまずかった。以来、二度と手が出ない。今では飲みやすい青汁もあるそうだが、あの時の強烈に青臭かった青汁も、すっかり売られている。まずいほうが身体に良い気がするという人も多いのだろう。

食品の研究者は食べ物が人体に与える影響を三つの働きに分けて考える。最初が栄養、二番目が味覚、そして三番目に体調を調節するという働きがある。この第三の働きを強調したものが、トクホ（特定保健用食品）表示で知られるようになった「機能性食品」である。今では、身体に良いということやセールスポイントにした食品や農産物が急速に増えている。食品産業や農業にとって、この「機能性」は付加価値を生む大切な源になっているのだ。

筆者は今年、アメリカでザクロの事例調査をする機会を持った。ここで紹

介するのは、そのザクロジュースを機能性食品として成功させたリンダ・レズニック氏が語るビジネス半生記である。

天性のマーケッターと呼ばれるレズニック氏は、経営管理に明るい夫とともに、生花のデリバリーサービス、高級な人形やモデルカー、アクセサリなどの製造販売、太平洋のフィジーからの飲料水の輸入など、多彩な事業を手掛け、それぞれのニッチ分野でトップ企業を育てあげた。そして、80年代にカリフォルニアの果樹作地帯であるセントラル・バレーで農業に参入し、その規模を急速に拡大した。現在ではザクロをはじめ柑橘類やアーモンド、ピスタチオの米国最大の生産者となっている。

カリスマ経営者となった彼女の説くところ、ジャンルや規模の大小を問わず、ビジネスの要諦は、提供する商品やサービスが本来持っている独自の価値、「本質的価値」を深く理解し、す

べての関係者でそれを共有し、見失わないところにある。

彼女が見出したザクロの本質的価値とは、この果物の強力な抗酸化機能である。実は、この夫婦経営者は90年代から、25億円相当の資金を臨床研究に投じて、ザクロ果汁の摂取が動脈硬化や前立腺機能を改善する効果を調べていた。

ザクロジュースを最終的に商品化する際の社内会議は混乱していたという。コストを下げるために他の果物とのミックスジュースにすることや、飲みやすくするために薄めて糖分を加え、味を調整するべきだという意見が多かった。他にも、あふれかえる新商品の海の中で、十分目立つことのできる容器の形状を見つけることなど、多くの解決すべき課題があった。こうした商品開発に関する一連の問題を解いていく鍵こそ、ザクロの本質的価値に帰ることだったという。

結局、発売された商品は、カリフォ

ルニア産ザクロ果汁100%のジュースであり、ひょうたん型のボトルに入って1本約5ドルとずいぶん高価なものになった。そして日本の青汁ほど変わった味ではないが、酸味が強く、やはり少し風変わりといえる味になった。だが、この独特の味覚と個性的な容器が、機能性研究の成果を前面に出すマーケティングとも相まって、ジュースは生産がまるで追いつかないほど売れた。いまや、1社で経営するザクロ果樹園の面積は7千ヘクタールに達している。

日本とアメリカでは農業の規模は隔絶しており、レズニック氏の成功談はまさに別世界のスケールではある。しかし、機能性農産物という未だ歴史の浅い分野に関わる方々にとって、本書で細かく語られる地域ブランドづくりや機能性を強調したマーケティングの経験の数々には、参考となるところが多いのではなからうか。

『Rubies in the orchard: how to uncover the hidden gems in your business』

著者: Lynda Resnick with Francis

Wilkinson

ページ数: 224 ページ

出版年月: 2009年2月

出版社: Broadway Business