

地域発食品メーカーのブランド戦略調査

2019年7月



南九州支店



ソリューション本部

地域発食品メーカーのブランド戦略調査

<目次>

はじめに	1
I. ブランドについて	2
1. ブランドをどう考えるか?	2
2. ブランドの整理	4
II. 食品業界の環境変化	9
1. 消費の変化	9
2. 商業の変化	12
3. ファッションとしての食品消費と商業	14
4. 食品製造業の動向	15
5. 地方の中小・中堅食品メーカーの生きる道とは	17
III. ケーススタディ	19
IV. プレミアム・ブランド戦略に向けて	48
1. 自社の強み・売りの検討	50
2. マーケットの選択・発見	51
3. バリューチェーンにおけるポジション	52
4. ブランド・コンセプトと商品設計（製品・サービス・イメージ）	53
5. ブランドを維持・発展させる組織づくり	54
おわりに 南九州からプレミアム・ブランドを	55

はじめに

日本政策投資銀行南九州支店では、「食」・「健康」・「環境」を重点分野と定め、これまで、南九州の基幹産業である「食」関連産業として、焼酎・畜産・水産（養殖ブリ）等の調査を実施し、業界単位の付加価値向上に関する道筋を検討してきた。

本レポートでは、業界単位の検討から、個別企業がいかに付加価値向上を実現するか、ブランド戦略をどう考えるか、という点に視点を移し、①ブランドの考え方、②食関連産業を取り巻く環境変化及び③全国各地の成長企業の戦略・事業展開を踏まえたブランド戦略の課題・方向性を検討している。

本レポートの作成に当たっては、多くの企業の方々にご協力をいただきました。ここに記して深く御礼を申し上げます。

I. ブランドについて

このレポートのテーマは、「地方の中小・中堅食品メーカーのブランド戦略」であり、いかに「ブランド」というポジションを獲得するか、が関心の中心にある。そのため、この目標となる「ブランド」をどう考えるかをレポートの出発点としたい。

では、「ブランド」とは何か。

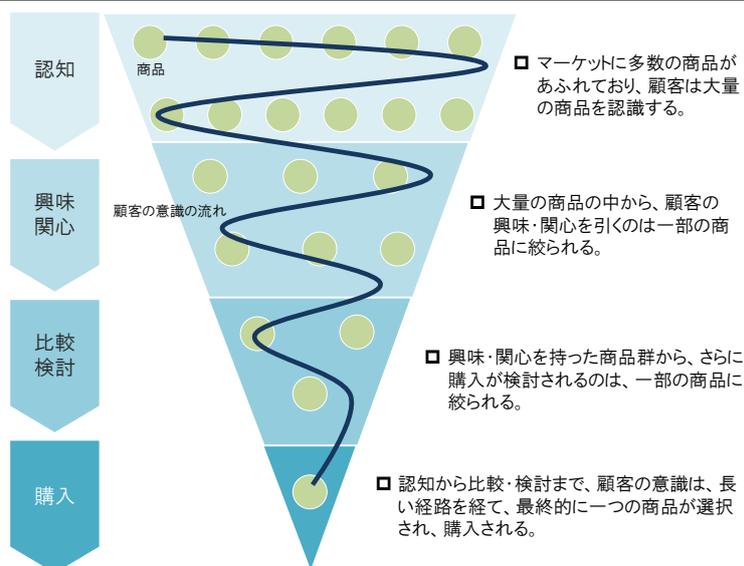
多くのブランド論が発表されているものの、その定義は論者によってまちまちで、一般的な定義はないためである。そこで本レポートでは、少し切り口を変えて『ある商品が「ブランドである」「ブランド力がある」状況とはどのようなものか』という観点から考えていきたい。

1. ブランドをどう考えるか？

まず、「ブランドがある状況」とは反対の状況を想定してみたい。これは、マーケットの中に「ブランド」とされるような商品がない、つまり、顧客が商品に関する情報をまったく知らない状況である（実際にはこのような状況は存在しない）。この場合、消費者はどのように商品を購入するだろうか。

【図表1】は、パーチェス・ファネル（パーチェスは購入、ファネルは「ふいご」である）というフレームワークであり、顧客がマーケットの中から商品を認知し、購入に至るまでの段階を表したものである。もし、ブランドとされる商品がなければ、消費者はマーケットにあふれる商品の一つ一つを認知した上で、関心を持った商品を選び、それらを総合に比較・検討して、ようやく最終的に購入に至る、という長い経路をたどることになるだろう。

図表 1 一般的なパーチェス・ファネル（商品の認知から購入に至る段階）



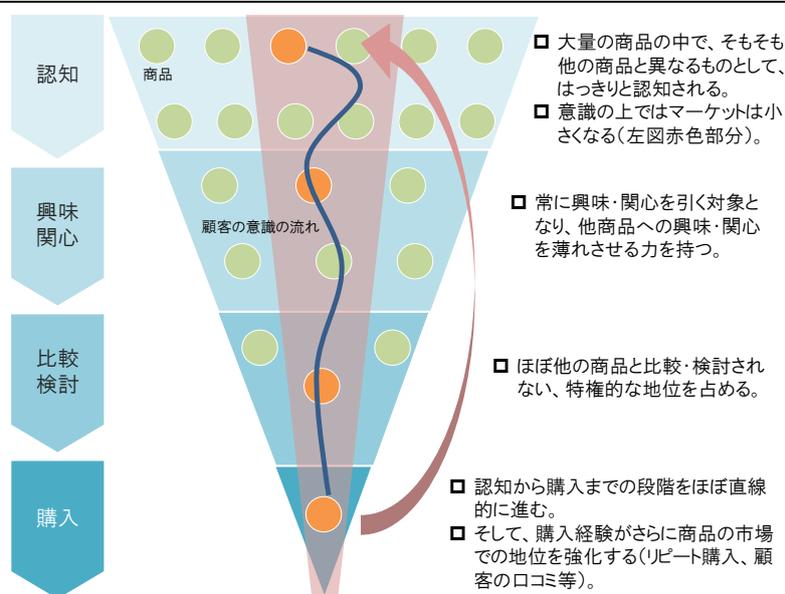
出所：日本経済研究所

しかし実際には、一部の商品は他の商品よりも知名度が高く、より多く売れていたり、より高く売れていたりする。

先ほどのパーチェス・ファネルで考えると、多くの商品がマーケットに存在する中でも一部の商品は、他商品よりも認知され、興味・関心を持たれている。その結果、消費者は他の商品との十分な比較検討がなされないまま、購入するに至っている。また、顧客から商品・企業に対して良いイメージや評価が持たれ、多くの人々に共有されるようになると、そのイメージによって、顧客が増えるという循環が生まれる。【図表2】

このように、認知から購入に至る経路が直線化され、かつこの流れが、顧客からの評価・イメージにより一層強化され、一定期間続いている商品や商品群に対して、「ブランドである」「ブランド力がある」と表現されていると考えてよいのではないか。

図表2 「ブランドがある」場合のパーチェス・ファネル



出所：日本経済研究所

本レポートでは、「顧客からの評価・イメージによって、継続的に売れ続ける特権的な状況」を「ブランド」の状況とし、このような状況を作り出すために企業が実施する一連の施策を「ブランド戦略」と定義して、議論を進めていきたい。

2. ブランドの整理

(1) ブランドの基本タイプ

前項では、ブランドを「顧客からの評価・イメージによって、継続的に売れ続ける特権的な状況」と定義したが、実際のマーケットでは、ブランドには様々なあり方が存在している。このあり方（タイプ）は、大きく「ラグジュアリー」「プレミアム」「コモディティ（マス）」の3つに分けることができる。

① ラグジュアリー・ブランド

「ブランド」といった場合、『富裕層が購入する高級ファッション・ブランド』が連想されることが多いが、これがラグジュアリー・ブランドに当てはまる。

ラグジュアリー・ブランドの特徴は、デザイナーや作り手の世界観が起点となって作られていることである。顧客は、その世界観への共感やあこがれによって購入するため、他の商品に比べ格段に高い価格であっても構わないし、作り手の都合で商品が少なくても構わない。むしろ高価で限定的であることで、さらにイメージが強化され、ブランド化に繋がっている。

またこのラグジュアリー・ブランドは、そのカテゴリーの商品の価値を判断する基準となるような、絶対的な存在感を持っていることも大きな特徴である。この点は、コモディティに対し、相対的な高級感を打ち出すプレミアム・ブランドと大きく異なる点である。

一方このようなラグジュアリー・ブランドが成り立つのは、衣服・鞆・靴などのファッション、時計、自動車、ワイン・シャンパンのような一種のステイタス・シンボルとなるような商品分野に限られ、国内の食品分野で当てはまるものは、ほとんど見られない。

図表 3 ブランドの基本タイプ

タイプ	供給量	価格	訴求する価値
ラグジュアリー	限定的 (究極的には作り手の都合による)	非常に高い (顧客にとって価格はあまり関係ない)	デザイナー・作り手の世界観 高級感 (価値基準となるような絶対的な)
プレミアム	少ない～多い (商品・サービスにより多岐にわたる)	比較的高い (コモディティに比べ)	特別感 (日常へのスパイス) 高級感 (コモディティに対して)
コモディティ (マス)	非常に多い (カテゴリーにおけるシェアが重要)	安い (日常的に購入可能)	日常感 (慣れ親しんだ安心感) デイスカウント感 (お買い得感)

出所：各種資料により日本経済研究所作成

② プレミアム・ブランド

「ラグジュアリー」と「プレミアム」は、どちらも高級感という点では同様だが、前述したように、前者がその商品分野を象徴するような絶対的な存在であるのに対し、後者は大量かつ低価格で供給されるコモディティに対する高級感、つまり相対的な存在であるという点が大きく異なる。「プレミアム」は、コモディティがあってこそ展開できるブランドであると言える。

ファッション分野を例にすると、百貨店やショッピングビルで見かける国内のアパレルブランドが、このプレミアム・ブランドとして挙げられる。これらは、ファスト・ファッションに代表される低価格なアパレルに比べると一定の高級感・上質感を醸し出しており、価格も高めではあるものの、強烈に世界観を打ち出す高級ファッション・ブランド（ラグジュアリー）に至っているわけではない。

このプレミアム・ブランドが成立する余地は、ラグジュアリーよりも広く、コモディティが存在する商品分野（おそらくすべての商品分野）において成立する可能性がある。近年、高級食パンの人気の高まっているが、プレミアムは、このように非常に身近な分野でも成立しうる。食品において、価格競争から距離を置き高価格帯で戦う場合、このプレミアム・ブランドを目指すのが一つの戦略になる。

③ コモディティ・ブランド（マス・ブランド）

私たちが日常的に購入する一般的な商品（コモディティ）の大部分は、生産者により大量に供給され、低価格で購入することができる。

コモディティにおいては、ブランドが成立しないようにも見えるが、コモディティの各商品分野においては、その分野を代表するような商品が存在し、優れた知名度を誇り、マーケットで高いシェアを誇っている。例えば、食品スーパーでは、調味料・菓子・飲料などの各カテゴリーの棚には、誰もが知っている大手食品メーカーの商品が並んでいるが、このようなメーカーの商品では、コモディティ・ブランドが成立していると言える。

このコモディティ・ブランドは、高い知名度を背景とした日常感や安心感とともに価格の手ごろ感（ディスカウント感）がブランドたる価値を支えており、安価に大量に販売することを可能としている。

(2) その他のブランドの分類

ここまで、「ラグジュアリー」「プレミアム」「コモディティ」の3タイプを整理したが、これは、主にブランドの価値観や売れ方（価格帯・顧客層）といった点からのブランド分類と言える。これ以外にも、様々なブランドのタイプがあり、以降の議論のために、①顧客が誰なのか（顧客分類）、②何に対しての評価・イメージなのか（イメージの対象）、③どこで売れ続けているのか（マーケットの範囲）という切り口で、ブランドを整理したい。

図表 4 本レポートにおけるブランドのタイプ分類



出所：日本経済研究所

① 顧客分類：顧客は誰なのか

ブランドを認識し購入している顧客、つまり、誰が継続的に購入しているか(誰に販売しているか)という観点である。顧客は大きく「一般消費者 (B to C)」と「事業者 (B to B)」に分けられる。

- ToC ブランド：消費者向けに販売する商品・サービスにおけるブランド。この ToC ブランドは、さらに男性／女性向け、若者／子供向け等に細分化していく。
- ToB ブランド：事業者向けに販売される商品・サービスにおけるブランド。一般消費者は知らないものの、特定の業界では高い評価を受けている、いわば「プロ向け」のブランドである。

② イメージの対象

消費者が商品の購入を考えるとときに、商品以上の何にイメージを感じているかという観点である。これには、大きく「企業」、「商品・サービス」、「地域」、の3つがある。

- 企業（コーポレート）ブランド：自動車や家庭用電化製品のように「企業」そのものが顧客から高い評価やグッドイメージを持たれており、そのイメージにより商品・サービスが顧客に支持されているもの。
- 商品・サービスブランド：商品・サービスの名称がそのままブランドとしてイメージされている場合（菓子の名前等）と、ひとまとまりの商品群や店舗の名前がブランドとしてイメージされている場合（ストア・ブランド）もある。アパレル業界では、企業が複数のブランド・店舗を展開していることがあるが、これが商品群・店舗のブランドである。
- 地域ブランド：地方や都道府県等の地域に対するイメージが、販売に有利に働く場合がある。例として、アジアにおける「北海道」人気のようなものがあげられ、これらは「地域ブランド」と言える。

近年、大手小売等の流通業者が企画・開発したプライベート・ブランド（PB）の人气が高まっているが、これは、企画・開発した企業とともに店舗や商品群に対するイメージがブランドを構築しており、企業ブランドと商品・サービスブランドの両方の性質を持っていると考えられる。

③ マーケットの範囲

「ブランド力がある」といっても、それが通用する範囲＝マーケットの範囲は、それぞれ異なり、この範囲（地域）による分類が可能である。

- グローバル・ブランド：世界中で高い認知度や、シェアを獲得しているブランド。
- ナショナル・ブランド（NB）：国内を中心としてマーケットで高い認知度・シェアを持っているようなブランドであり、多くの場合、全国的に販路を持っている大手企業が持つブランド（企業ブランド）と重なっている。
- ローカル・ブランド：特定の地域をマーケットとして高い評価を得て、シェアを持っているようなブランド。食品における味噌・醤油等が代表的な例。

(3) 食品におけるブランド

ここまでのブランドの考えを基に、食品分野におけるブランドについて整理をしたい。

まず、食品業界のうち大部分をなす日用品（コモディティ）は、大手メーカー（NB）や大手小売事業者（PB）が、その豊富な経営資源により大量・安価・安定を強みに高いシェアを持っている。

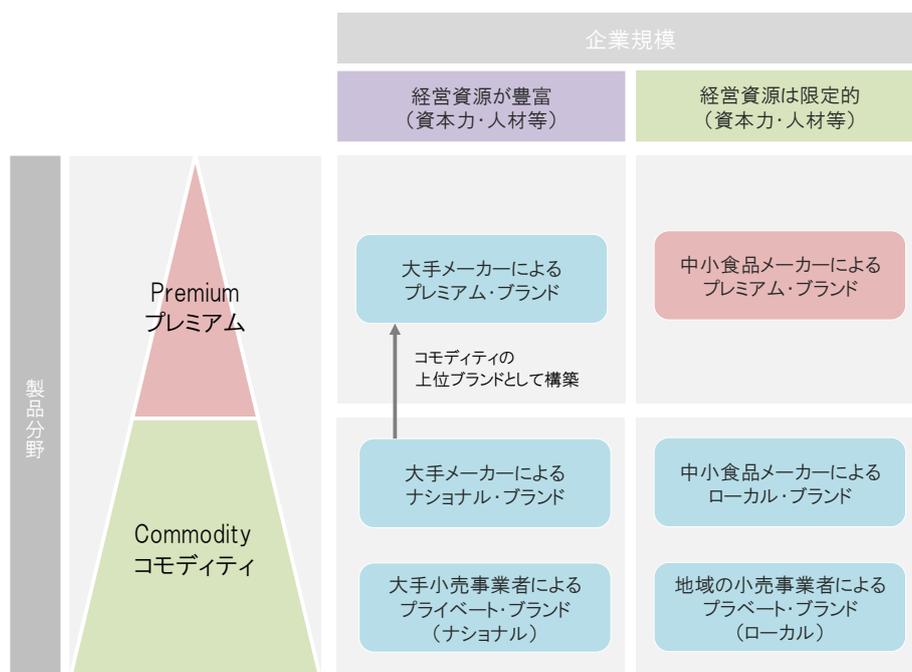
一方、中小・中堅の食品メーカーでも、コモディティ分野で強みを持つ場合がある。代表的なのは、味噌・醤油・酒類等であり、全国各地方では、その地方内で高いシェアを持つローカル・ブランドが成立している。ただし、多くの食品メーカーは、ブランドを持っておらず、商品に固定的なイメージを持たれないノーブランドの状態の販売されている。

その中で、中小・中堅の食品メーカーにとって高付加価値化（プレミアム・ブランド化）は重要なテーマであるが、特に地方の食品への注目が高まっている昨今、首都圏をはじめとする大きな市場でプレミアム・ブランドを確立する地域の食品メーカーが出てきているなど、変化の兆しも見られる。

本レポートのテーマは、この「地域」×「中小・中堅」の食品メーカーが、いかにプレミアム・ブランドを獲得していくかにあるが、まずは次章で食品業界を取り巻く環境について整理し、プレミアム・ブランド戦略の重要性を確認していく。

*ラグジュアリー・ブランドが成立しうる分野は、主にファッションや自動車等のようにステイタス・シンボルが存在しうる分野であり、食品ではワインやシャンパン等と限定的である。そのため、国内食品ブランドを考える際は、ラグジュアリーを除外している。

図表 5 食品におけるブランド・ポジション



出所：日本経済研究所

II. 食品業界の環境変化

食品業界のあり方を考えるうえで、2000年代に起こった変化を押しえておくことは重要である。消費、商業、製造等、食品を取り巻くあらゆる分野で、2000年以前とは異なるトレンドが生まれているからである。以降では、この大きな変化・トレンドについて整理したい。

1. 消費の変化

(1) 食料消費の動向：すでに縮みつつある胃袋

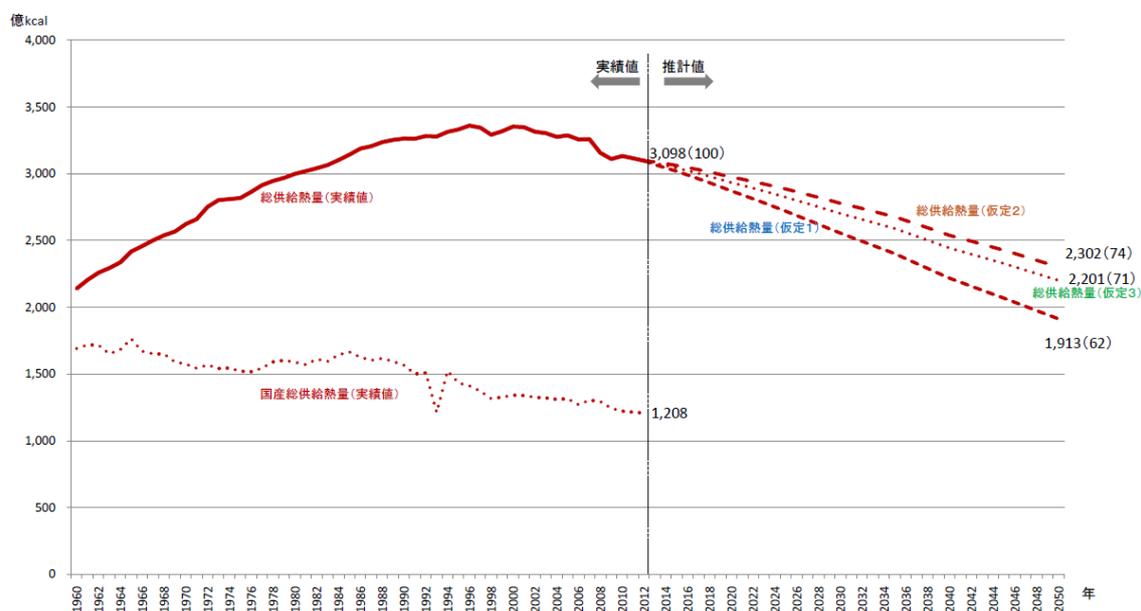
食品産業は、その産業の規模が、人口構造（胃袋の構造）に大きく規定される。

我が国の人口構造は、1990年代後半に生産年齢人口の減少が始まり、本格的に少子化、高齢化が進展し、2008年からは総人口も減少を始めている。

この変化を受けて、我が国の食料総消費（カロリーベース）は、2000年前後をピークに減少に転じている。今後も長期的に人口減少が予想され、結果、国内の食料需要は、ダウントrendが続くことが見込まれる。

これは国全体の話であるが、早くから人口減少が進んでいる地方部では、食料需要の減少はより顕著に表れている。

図表 6 我が国の食料消費総量の推移



出所：農林水産政策研究所「人口減少局面における食料消費の将来推計」

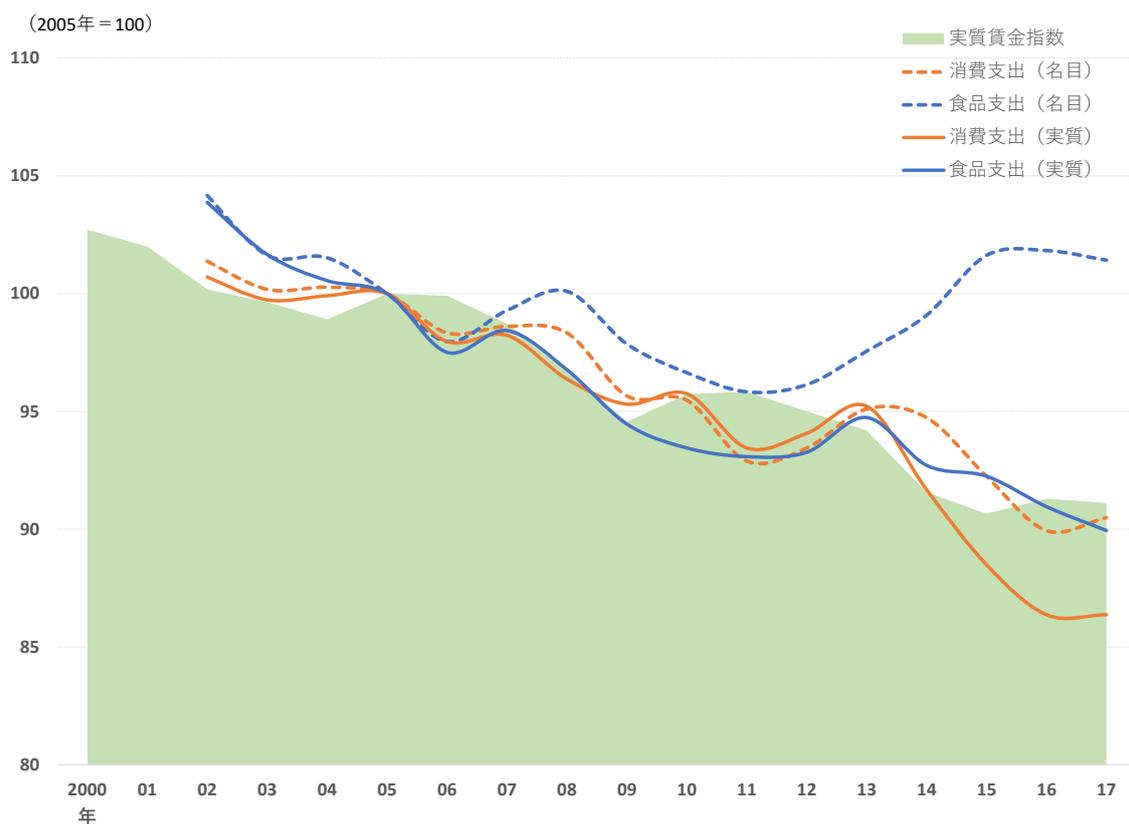
(2) 食料支出の動向：懐事情は芳しくなく、財布の紐も締まっている

人口構造の変化により我が国の食料総消費が減少する中、食料を購入するための所得面はどうなっているだろうか。【図表 7】は所得面では実質賃金、支出面では消費支出と食料支出（名目及び実質）の推移を見たものである。

まず、実質賃金は、近年やや回復が見られるものの、2000年代を通して減少トレンドが続いている。また、消費支出も2014年の消費税増税前の駆け込み需要の影響を除くと、実質賃金と連動し、減少トレンドにある。

一方、食料支出について名目値のみを見ると、2012年を底に大きく回復しているように見えるが、実質値では消費支出と同様に低下傾向にある。これは食料品の物価が上がったことを示しており、決して食料品の支出のみが特別に伸びているというわけではなく、むしろ家計にとって、食料品の価格上昇は、悩みの種になっている。

図表 7 消費支出・食料関連支出の推移（2000年を100として指数化）



出所：毎月勤労統計調査、家計調査

(3) 食料消費の構造：加工食品への支出が高まっている

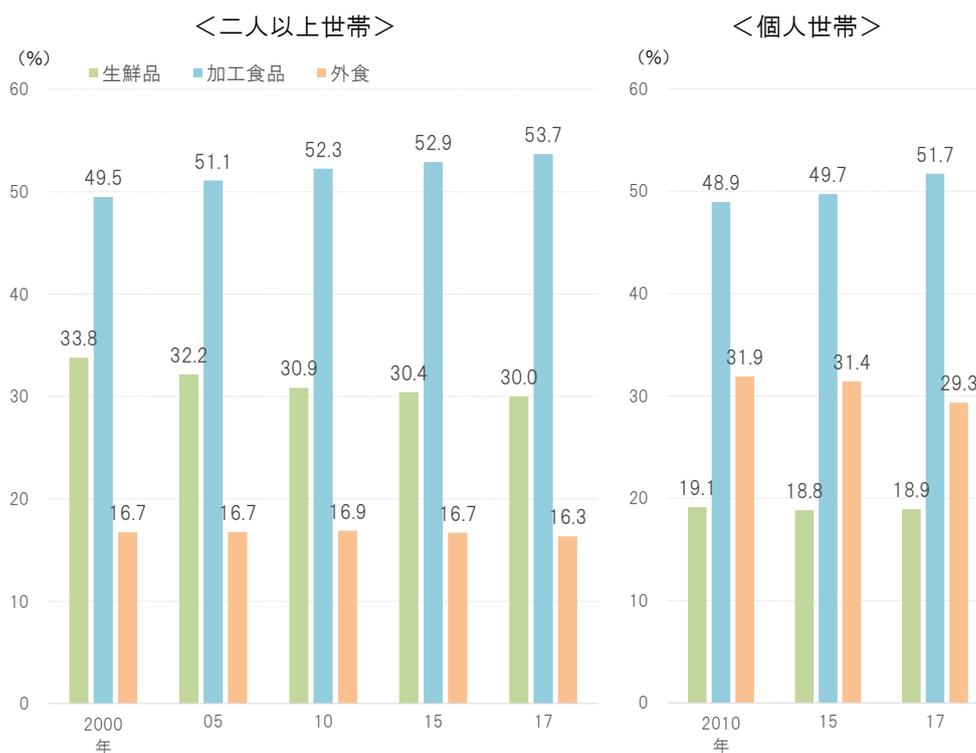
食料消費総量が減少し、食料支出も低下している中、食料消費の構造も変わってきている。

【図表 8】は、食料支出において生鮮品・加工食品・外食が占める割合を、二人以上世帯と個人世帯別に見たものである。

二人以上世帯と個人世帯を比べると、個人世帯のほうが、生鮮品の割合が低く、外食は高いという特徴があるが、注目すべきは、両世帯類型とも、生鮮品の割合が徐々に低下し、加工食品の割合が伸びているという点である。

この変化の背景としては、二人以上世帯において共働き世帯が増加していること、個人世帯については高齢者の世帯が増えてきており、手軽に調理できる加工食品への支持が集まってきていること、そして、この変化に対応し、食品メーカーや小売事業者といった供給サイドが惣菜、冷凍食品、調理済み食品等を強化していることが挙げられる。

図表 8 食料消費構造の変化



出所：家計調査

2. 商業の変化

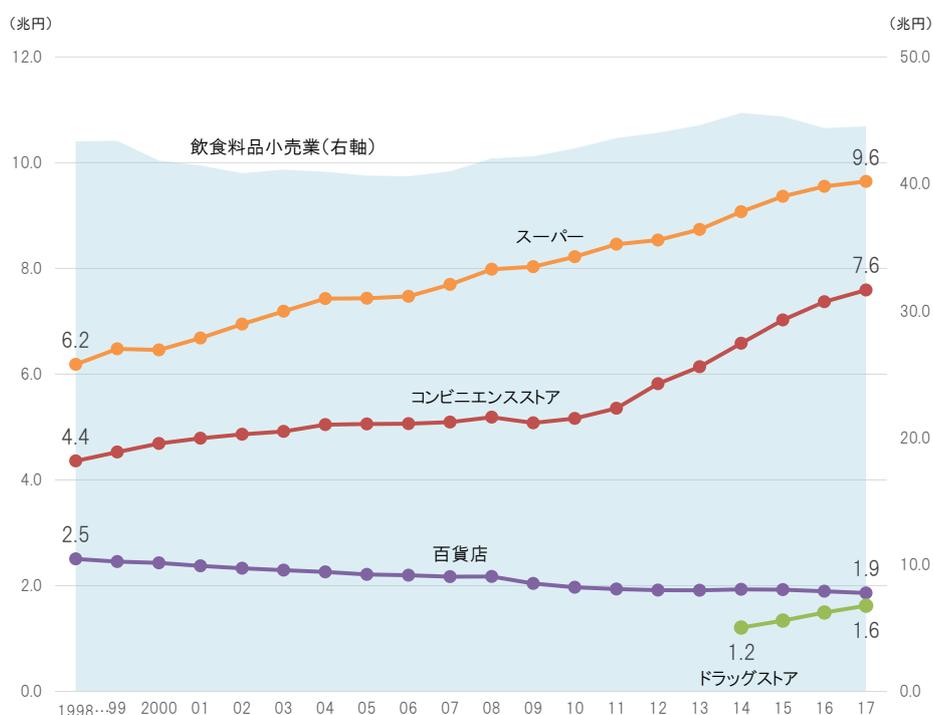
(1) 多様な販売チャネルと激しくなる競争：食品スーパー・CVSでは寡占化が進む

商業動態統計を見ると、飲食料品関連の小売販売額は、2000年から2008年にかけて40兆円を切る水準で推移していたが、2008年以降、増加トレンドに転じ、2017年は44.5兆円となっている。業態別でみるとスーパー（売場面積1000㎡以上の大型小売店）、コンビニエンスストア（CVS）の成長が顕著であり、2008年以降の飲食料品小売業全体の伸びは、ほぼこの2業態の増加分で説明がつく。また、近年はドラッグストアでの販売も伸びている。これらの業態が伸びている一方で、百貨店は全国的に店舗が減少していることもあり、販売額の低迷が続いている。

これら商業動態統計で把握できる業態以外にも、中小規模の食品スーパー（この中には高級スーパーも含まれる）やディスカウントストア、百元ショップ、通信販売（例：生協）、EC、食品に特化したセレクトショップ等が存在し、食品の販売チャネルは多様である。

一方で、人口は減少局面に入り、食料支出が伸びない中、チャネル間の競争は激しさを増しており、低価格を維持し、顧客を獲得するために、大手小売事業者による食品スーパーのグループ化、食品スーパー間のチェーン化（ボランティアチェーンによる仕入の共同化、プライベート・ブランド商品の共同開発）、CVSの統合等、スケールメリットを追求する動きが進んでおり、食品小売業界ではゆるやかな寡占化が進行している。

図表 9 飲食料品関連の小売販売額推移



出所：商業動態統計調査

(2) 小売と製造の関係性の変化：プライベート・ブランド（P B）の増加

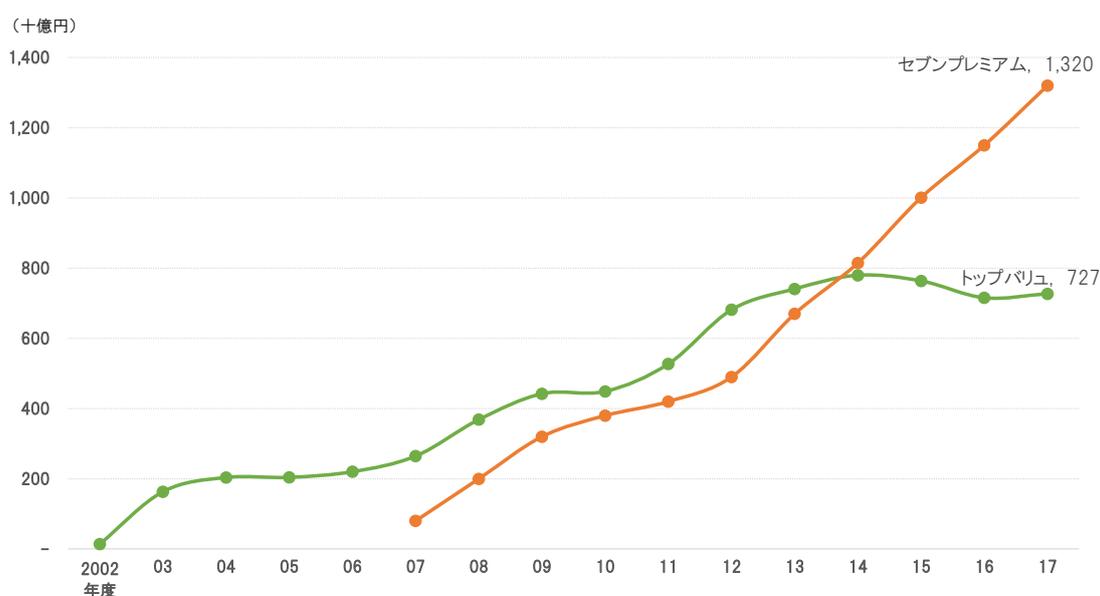
プライベート・ブランド（P B）は、主に小売事業者が独自に企画・開発した商品であり、小売と製造が直接取引することで中間コストが不要となり、多くはナショナル・ブランド（N B）よりも安価で販売することが可能となる。そのため、消費支出の減少が続く 2000 年代において、低価格競争を生き抜く強力なツールとして、大手 G M S やコンビニエンスストアから導入が始まっていった。

また、近年では、大手 G M S やコンビニエンスストアだけでなく、食品スーパー、高級スーパー、食品専門のセレクトショップ、ディスカウントストア等、様々な業態で P B の導入が進んでおり、P B の性質も、「低価格」から、企業や店舗が消費者に訴求したい価値観を独自に表現するためのツールという性格を帯びようになってきている。

このように P B は、すでに商業環境の中で一般化しているが、この P B が象徴するものは、小売と製造の関係性の変化であろう。これまでの流通の一般的な経路は、メーカーが企画・生産した商品が、卸売を経由して小売へ渡り、小売が消費者に販売するというものだった。結果、商品の質や量の決定は、メーカー側主導となっていた。また、小売が分散化していた時代は、メーカーや卸売が小売に対して比較的優位な立場にあった。

しかし、小売サイドの事業者が大規模化し、かつ消費が縮小する現代においては、最終消費者側に立つ小売サイドが優位となり、商品企画の決定権は、P B という形で小売サイドに一部移転しているといえよう。これにより、メーカーにとっては、大手 G M S やコンビニエンスストアの P B を製造することは、重要な関心事の一つとなっており、メーカーには小売に対するコストや企画の提案力が求められるようになっている。

図表 10 主要プライベート・ブランドの成長



出所：セブンアンドアイ H D、イオン I R 資料等により日本経済研究所作成

3. ファッションとしての食品消費と商業

所得が伸びない中で、食料品の物価が上がっていくと、消費者の態度は防衛的となり、低価格のコモディティ商品への支持が高まっていく。すでに多種多様な商品が存在し、コモディティ商品のクオリティも高い我が国では、比較的安価に必要な物品を購入することができる。

しかし、「消費の二極化」「プチ贅沢」という言葉あるように、コモディティ商品だけでなく、その中で、何らかの違いや楽しみのある商品や「こだわり」を求めている消費者は多い。例えば、ファッションの分野でいえば、一定のクオリティがありながら、比較的安価に購入することができるファスト・ファッションで大半の衣服は十分に事足りるが、これらだけではなく、コートや靴に関しては多少値段が高くても買うといった、こだわりやメリハリのある消費行動が見られる。

食品でも同様で、多くの食品は近所のスーパーで、手ごろな価格のものを購入するが、お酒だけは専門店で購入する、ドレッシングやジャムは高級なものを買う、自分の好きな商品は作っている店や地方から直接取り寄せるといった使い分けが、生活の中で、以前にも増して行われるようになっていく。

このようにファッションさながら、日常において「こだわり」を發揮する消費が、食品においても盛んになっている。このような消費のファッション化の流れを受けて、小売サイドも変化してきており、多様なプレイヤーが新たな取組を行っている。例えば、2000年代に見られた例は、以下のようなものである。

- 大手GMS・食品スーパーでは、コモディティ商品だけでは、同業態の他店舗やディスカウントストア・ドラッグストアと売場の魅力で差別化できないため、比較的高単価の特色ある商品の取扱いや、価値訴求型のプレミアム・ブランドを強化している
- 百貨店の食品関連の売上は低下しているが、全国から専門店を集める「デパ地下」の食品売場は盛況である（「デパ地下」という言葉も、2000年代に誕生）
- 「成城石井」「紀ノ国屋」等の高級スーパー、「カルディ」「久世福商店」「Dean & DeLuca」等のセレクトショップ（オリジナル商品も多く販売）のような店舗が、注目され、着実に顧客を獲得している
- 百貨店・ファッションビルなどに食品メーカーが直営店を展開し、人気を博すようになっている（「茅の舎」「セゾンファクトリー」等）

そして、今や当たり前となっているが、「美味しい」「面白い」という評判が、インターネットで共有され、人気に拍車がかかるという現象も、2000年代に入ってから生まれたものである。

このように食品のファッション化は、小売の現場でも着実に進んできていると言えよう。

4. 食品製造業の動向

(1) 食品製造業の生産動向

2016年の食料品製造業における製造品出荷額等は28.4兆円であり、2001年の23.5兆円に比べ21.2%の増加となっている。この背景としては、2000年代に食品消費において加工商品のウェイトが高まってきたこと、円安による輸入原料の高騰や国産品の使用拡大により原材料コストが上昇し、製品価格に転嫁されていること等が挙げられる。

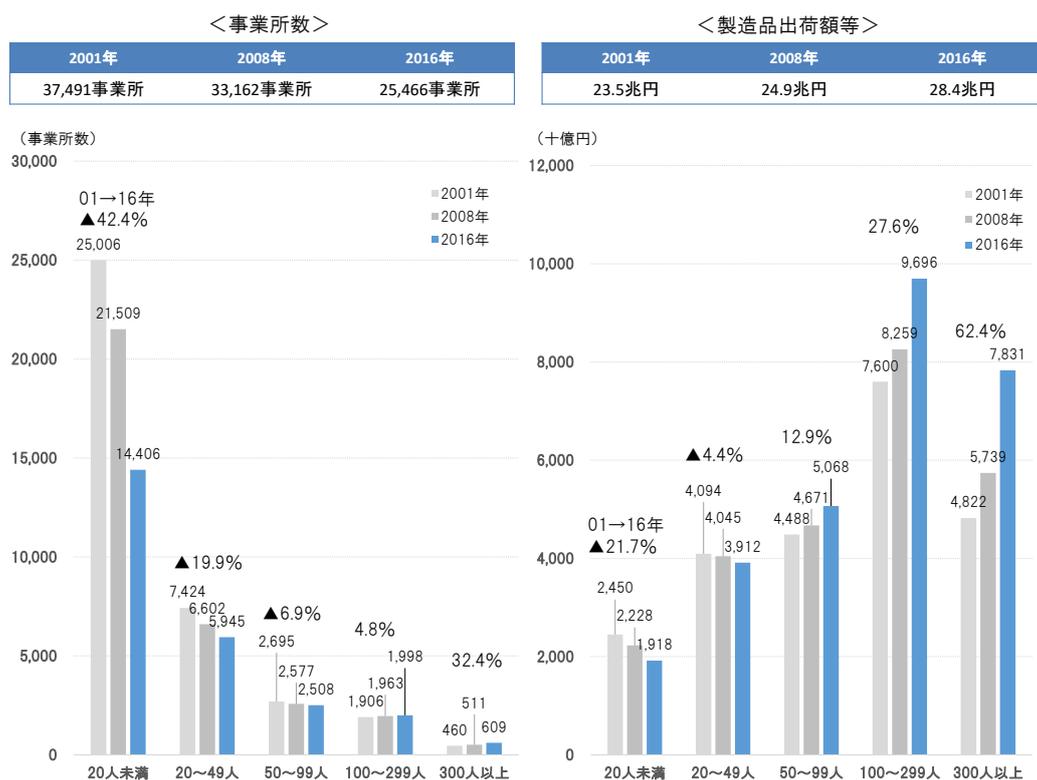
一方、食品製造業の事業所数は、2001年の37,491事業所から2016年は25,466事業所と32.1%の減少となっており、平均すると一事業所当たりの製造品出荷額は増加している。

これを従業員規模別にみると、規模による違いは顕著である。

大規模な事業所は、事業所数では全体に占めるウェイトは低いものの、製造品出荷額等では高いシェアを持ち、そして何より2000年代に大きく製造品出荷額を伸ばしている。

一方で、小規模な事業所は、事業所数・製造品出荷額等も減少傾向にあり、2000年代の厳しい消費・商業環境の中で、淘汰が進んでいることが見て取れる。

図表 11 食品製造業規模別の事業所数と製造品出荷額等



出所：工業統計調査

(2) 人手不足の状況

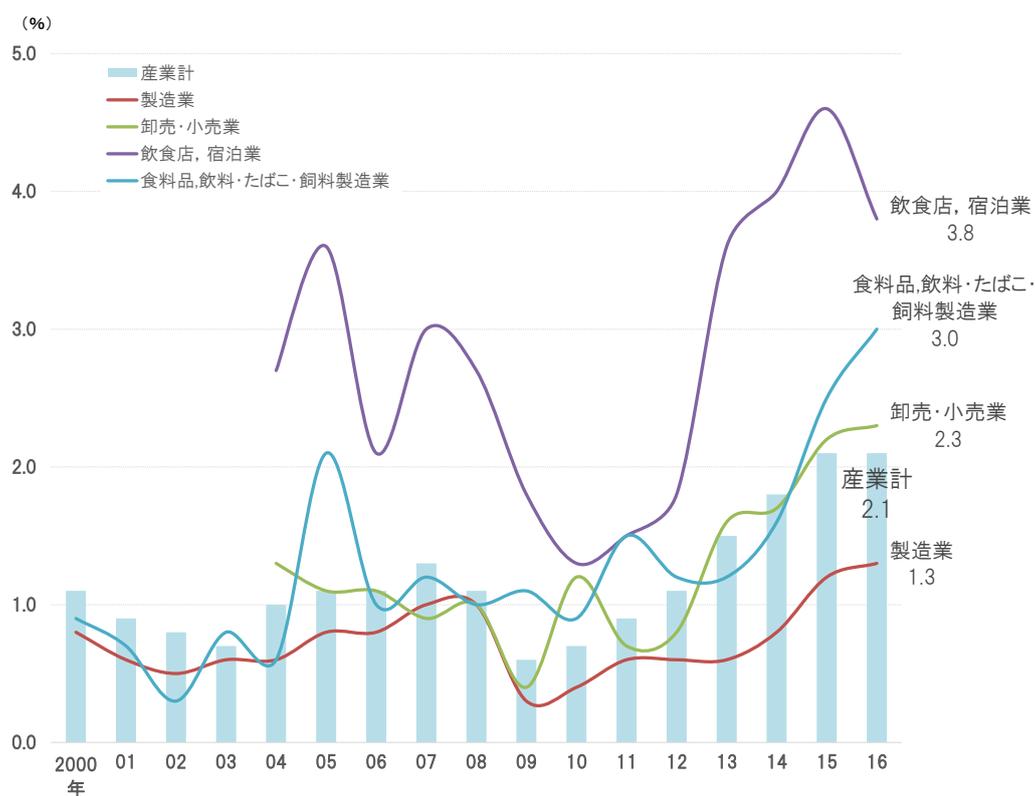
生産年齢人口が減少を始めて久しく、我が国のあらゆる業界・企業において人手不足が大きな課題となっている。この人手不足の水準を表す指標として、欠員率がある。これはある産業における常用労働者に対する未充足求人割合であり、数値が高ければ、その産業の人手不足は深刻といえる。

我が国の全ての産業における欠員率は、リーマンショック後の2009年以降上昇し、2016年は2000年代で最も高い2.1%に達している。これに対し製造業全体では1.3%であり、比較的人手不足感は薄い状況にあるが、こと食料品、飲料・たばこ、飼料製造業では、3.0%と製造業のみならず産業全体の中でも、人手不足は深刻な状況にある。

食料品、飲料・たばこ、飼料製造業は、もともと他の製造業の業種と比べ労働集約型であることから、この人手不足は、生産の大きな制約条件となる懸念がある。

また、食料品の流通や販売に関連する商業（卸売・小売業）も2016年の欠員率は2.3%と人手不足感は強く、飲食店・宿泊業については3.8%と、食料品、飲料・たばこ、飼料製造業以上に人手が足りない状況にある。

図表 12 食品関連産業における欠員率の推移



出所：雇用動向調査

5. 地方の中小・中堅食品メーカーの生きる道とは

これまでの2000年代の食品にまつわる環境変化を、以下のように要約する。

人口構造の変化により食料消費は減少局面に入っており、かつ、所得・支出が伸びないことで消費力も弱まっている。そのため、食品全般としては低価格なコモディティの重要性が高まり、製造・商業ともに、規模の経済を実現できる大手メーカー・小売事業者の力が強まっている。特に顧客と直接接点を持つ大手小売事業者は、購買力だけでなく、企画力においても、強みを持ち、PBを幅広く展開するに至っている。また、労働集約型の食品製造業では、人手不足が顕著であり、生産面で大きな制約を抱えるに至っている。

これらに加え、原材料費の高まり、流通コストの上昇、輸入品の増加等の様々なマクロ環境の変化もあり、資本力をはじめ経営資源が相対的に乏しい中小・中堅食品メーカーの経営環境は、厳しい状況にある。特に人口減少が進んでいる地方では、食品メーカーは一層難しい事業環境に置かれている。

図表 13 地方の中小・中堅食品メーカーのSWOT分析

分類	内容
強み Strength (対大手メーカー)	<ul style="list-style-type: none"> □ 地域というストーリー性(地域ブランドの可能性) □ 大手メーカーが真似できない素材・製法(比較的小ロット、時間をかけた丁寧な生産プロセス等) □ 意思決定の速さ(経営者のアイデアを反映させやすい)
弱み Weakness (対大手メーカー)	<ul style="list-style-type: none"> □ マーケット情報の乏しさ(大都市部等の消費に関する肌感覚の乏しさ) □ 販路の乏しさ(卸売・小売事業者に対する交渉力の弱さ) □ 地方における人手不足
機会 Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> □ 消費の変化(こだわりを重視するファッション的な食品消費) □ 商業・サービス事業者間の競争激化(差別化できる商品へのニーズ) □ 販売チャネルの多様化(比較的高単価な商品を扱う店舗の増加)
脅威 Threat	<ul style="list-style-type: none"> □ 大手メーカーのNB・小売事業者のPBの支配力の高まり □ 食品支出の減少トレンド(低価格競争の激化) □ 食品消費の減少(特に地方においては市場の縮小が顕著)

出所：日本経済研究所

では、このような中、地方の中小・中堅食品メーカーはどのように戦っていくべきであろうか。

まず、コモディティの分野を舞台に、地元のマーケットにおける確固たるポジションを守っていくということが考えられる。この方向性は、地域の食を支えていくという観点からは、重要であるが、大手メーカーのNBや大手小売のPBとの価格競争と人口減少による市場の縮小を避けることができず、成長性という点では、難点が多い。

ただ、マーケットには安価で手ごろなコモディティ商品があふれているが、その大部分は同質的であり、一般消費者の多くが、これらコモディティだけでは消費の楽しさを満喫できず、あたかもファッションにこだわるように、一部の食品では、多少価格が高いとしても購入をためらわない。このような流れを受け、小売サイドも差別化のためにプレミアム・ブランドの商品を求めている。

このような環境の変化を踏まえれば、地方の食品メーカーが低価格競争から一定の距離を置き、高付加価値商品で勝負するプレミアム・ブランド戦略を、重要な選択肢として検討する必要性は増していると言えよう。

III. ケーススタディ

本章では、全国各地の食品メーカーからプレミアム・ブランドを構築している企業、もしくは、確立に向けて積極的に取り組んでいる企業について、事業展開を紹介する。

図表 14 ケーススタディで取り上げる 10 社の概要

	会社名	本社所在地	概要
1	(株)セゾンファクトリー	山形県 高島町	「素材にこだわる」「人の手で加工する」「きれいはおいしい」をコンセプトに高級グロッサリーを製造・販売
2	(株)スタイルブレッド	群馬県 桐生市	「シェフ専用的高级冷凍食事パン」を、全国 2,500 以上の高級レストラン・ホテルに販売。近年は一般消費者向けのブランドも展開
3	たねやグループ	滋賀県 近江八幡市	和菓子の「たねや」、洋菓子「クラブハリエ」ブランドを全国に展開する菓子業界を代表するブランド企業
4	(株)サンクゼール	長野県 飯綱町	ジャムやソース、ドレッシング、ワイン等の製造・販売から「サンクゼール」「久世福商店」等のグロッサリー店舗を展開
5	フンドーキン醤油 (株)	大分県 臼杵市	九州でトップ・ローカル・ブランドに位置する味噌・醤油メーカー。九州以外でも、こだわりの調味料製品を展開
6	(株)協同商事	埼玉県 川越市	クラフトビールのトップブランドの一つ「コエドブルワリー」を手掛ける。同社の製品は、国内外で高い評価を得ている
7	(株)山野井	鹿児島県 南さつま市	素材・製法にこだわった焼豚・ハム・ソーセージ等の食肉加工品を製造・販売。ギフト市場を中心に高い評価を得ている
8	カミチクグループ	鹿児島県 鹿児島市	和牛の繁殖・肥育から加工・販売を一気通貫で手掛ける国内随一の畜産企業。高級焼肉店等も積極的に展開
9	小正醸造 (株)	鹿児島県 日置市	「小鶴」「猿」等の本格焼酎ブランドで知られる焼酎メーカー。近年は高い蒸溜技術を活かしたジン・ウイスキーも手掛ける
10	一平グループ	宮崎県 宮崎市	「世界があこがれる、九州をつくる」をテーマに、九州の素材にこだわった「九州パンケーキ」等を国内外に展開

出所：(株)日本経済研究所

Case 1 株式会社セゾンファクトリー（本社所在地：山形県高島町）

社名の「セゾンファクトリー」には、「季節、旬を活かす工場」という意味が込められている。同社では、社名の通り、旬の素材を活かしたジャム・ドレッシング等のグロッサリー商品を製造・販売。プレミアム・グロッサリー市場を代表する企業となっている。

【代表者】 齋藤 雅一

【設立】 1989 年

【資本金】 1,000 万円

【社員数】 250 名

【売上】 32 億 3,600 万円 (H30.2)

【概要】

（株）セゾンファクトリーは、1989 年の創業以来、ジャム・ドレッシング・ジュース等の多様なグロッサリーの製造・販売を手掛けている企業である。これらグロッサリー分野は、日常的に使用される商品分野であることから、大手食品メーカーのNBや小売事業者のPBの存在感が圧倒的に高い。その中で、同社の商品は、コモディティ商品に比べ、高価格だが、季節限定商品などはすぐに完売してしまうように、消費者から高い支持を得ており、グロッサリー分野におけるプレミアム・ブランドを確立している。

社名である「セゾンファクトリー」には、「季節・旬を活かす工場」という意味が込められており、その名の通り、同社では、水質に優れた山形県高島町の工場で、国内外から吟味した素材を調達し、それを丁寧な手作業で加工する。また、同社が採用する美しいガラスボトルと鮮やかなロゴは、消費者の食卓を華やかにする重要な要素となっている。

このように同社は、創業当初より素材と味にこだわった高級路線の商品を製造しているが、すぐに現在のようなブランド力を得たわけではない。高価格商品でありながらスーパーでの試食販売に力を入れる等の施策で、ファン・販路を拡大した後、百貨店のPBを手掛けるなど、徐々に高単価商品が受け入れられる販路を獲得していった。そして、札幌の百貨店に直営店を初出店すると、顧客から高い支持を得て、その後、全国の百貨店・商業施設に直営店を持つようになった（現在 20 店舗）。

また、同社の商品は、直営店以外にも全国の百貨店・高級スーパーで販売されるとともに、有名ホテル・レストランでも採用されている。

同社の商品



提供：（株）セゾンファクトリー

【ポイント】

同社のブランド力の源泉は、商品づくりのコンセプトである「素材にこだわる」「人の手の力」「きれいはおいしい」と、これらのコンセプトに沿って作り続ける持続力にある。以下では、この3つのコンセプトに沿って、同社の取組を見ていきたい。

■ 素材にこだわる <原料へのこだわり>

同社の使用する素材は、「素材のまま生で食べてもおいしい」を基準に、国内外から最高品質のものを調達している。そして、商品開発に当たっては、価格ありきで素材を選ぶのではなく、優れた素材の特性・持ち味を最も活かすことができる商品を開発することを重視している。そのため、素材の産地が表示できるものはラベルに記載し、産地に対する敬意を示すことを心がけている（このようなスタンスから、近年は、品質の高い農産物を生産する農業者から、素材の提供を打診されることも多いという）。

また、同社では、バジル等については、自社農園で栽培しており、朝収穫したバジルを同日中に加工するなど、素材に対するこだわりを深化させている。

■ 人の手の力 <製造におけるこだわり>

同社の商品製造では、素材個々の特性・持ち味を最大限活かすために、一つ一つの素材に最適な加工ができるよう、工程の大部分は、職人の手作業によっている。一般の食品メーカーでは、機械化するところだが、機械では、同社が満足できる商品を作ることができず、品質にこだわった結果が「人の手の力」となっている。

■ きれいはおいしい <イメージへのこだわり>

商品の美味しさはもちろん、同社では、商品が食卓に置かれたときに、その食卓が華やかになるよう、パッケージングにも力を入れている。まず、同社のロゴは、鮮やかなサニーイエローとアースブラックで構成され、コモディティ商品とは一線を画している。そして、ガラスボトルは、女性用化粧品から着想を得たフォルムが採用されている。

また、2003年にオープンした直営店は、同社のイメージカラーで統一されており、スタッフが直接顧客に同社のこだわりを伝えることでブランド力に磨きがかかっている。

同社の店舗



提供：(株)セゾンファクトリー

Case 2 株式会社スタイルブレッド (群馬県桐生市)

高級レストラン・ホテル・ウェディング会場等で見かける小さく、固めのパン。これはプティパンと呼ばれ、世界的には高級パンに位置づけられる。このプロ仕様の高級プティパンで、高いブランド力を誇るのが(株)スタイルブレッドである。

【代表者】 田中 知
【設立】 2006年(創業1930年)
【資本金】 5,000万円
【社員数】 260名
【売上】 20億円

【概要】

誰もが日常的に食べているパン。スーパーやコンビニエンスストアには、大手メーカーの商品が並ぶとともに、様々なベーカリーグループや個人経営のベーカリーもある。消費者の好みも分かれ、多くのプレイヤーがしのぎを削る、競争の激しい商品分野である。

(株)スタイルブレッドの前身は、1930年に群馬県桐生市で創業したベーカリー・田中製パン所である。この田中製パン所の4代目である田中 知社長が、2006年に同社を設立、「シェフ専用的高级冷凍パン」の製造・販売事業を開始した。現在は全国約2,500の高級レストラン・ホテルを顧客とし、事業用高級パン分野で高いブランド力を得ている。

同社が主に製造するパンは、「プティパン」と呼ばれる掌サイズの固めのパンである。このうち、腕の良い職人が自然酵母等により丁寧に作った高級パンが、欧米では、高級ホテルや星付きレストランのコース料理で提供されるものとして一般的であるが、製造に手間がかかることから、日本では、一部の個人経営のベーカリーが製造する他は、作り手がない状況であった(この一部のベーカリーが田中製パン所であった)。

田中氏は、地元のレストランからのニーズに応じてプティパンを製造していたが、このニーズは、全国的にも存在するはず、という仮説のもと、高級プティパンを大量に製造し冷凍して提供することで、シェフのニーズに迅速に対応できるサービス体制を構築している。この「冷凍」というアイデアは、田中氏が、アメリカでパンの製造・流通を視察した際に、同国で冷凍パンを製造・販売している企業が成長しているのを目の当たりにした経験からきている。

ただ、この高級冷凍パンは、すぐに販売に結びついたわけではない。当初は、地元で販路を模索していたが、なかなか思うような結果が出なかった。そこで、東京に目を移し、高級レストラン・ホテルを中心に直接営業を行ったところ、商品への引き合いが一気に増えていった。そして、

同社の商品 (スタイルブレッド)

STYLE BREAD



提供：(株)スタイルブレッド

2006年から現在まで顧客を拡大し、売上は約20億円に達している。また、2018年から「パンによって上質な時間を作ってもらおう」をテーマに、一般消費者向けの高級冷凍パン販売事業（Pan&）を開始している。

【ポイント】

競合ひしめくパン業界において、同社が高いブランド力を獲得するにあたっては、「独自のマーケットの発見・開拓」「高品質のパン製造体制」「ユーザビリティの高いサービス」の3点が重要である。

■ 独自のマーケットの発見・開拓

田中氏が着目したのが、一般消費者向けには、コモディティからプレミアムまで様々なパンが提供されているのに対し、事業者向けには、各社とも同じようなパンしか提供しておらず、コモディティしかない、という点であった。そこで、地元レストランとの取引を通じ、全国のシェフにも同様に高級パンのニーズがある、つまり、プレミアム層が存在するという確信を得た田中氏は、現在の事業を開始し、東京の有名レストラン、ホテルを皮切りに顧客を拡大している。この独自の切り口で、「事業者向け」「高級パン」マーケットを発見・開拓した点が、大きなポイントである。

■ 高品質のパン製造体制の構築

同社のパンは、素材（国産小麦の使用、オリジナル天然酵母等）にも製法（低温長時間熟成製法、急速冷凍）にもこだわっているが、その目的は、職人の手仕事では少量しか作れない高級パンを、高い品質のまま大量に作ることにある。パン職人でもある田中氏は、製造工程の標準化を6年かけて完成し、多品種の高級パンを製造できる工場を整備している。また、同社の工場では、天然酵母パンの製造工場としては、初めてISO22000を取得し、事業者からの安心・安全のニーズにも応えている。

■ ユーザビリティの高いサービス

同社的高级パンは、「冷凍」であることも大きな特徴である。顧客であるレストラン・ホテルにとっては、一定量のストックが可能となり、廃棄ロスを減らすことができ、さらに多くの製品からカタログ・ネットを通じて直接同社に注文できるため、迅速な調達が可能となっている。このように、パンそのものの製品の魅力に加え、顧客にとって利便性の高いサービスを提供している点が、同社の事業の特徴である。また、卸を通さずに、直接販売する体制は、同社の利益率を高めることにもつながっている。

同社の商品(Pan &)

P a n &



提供：(株)スタイルブレッド

Case 3 たねやグループ（本社所在地：滋賀県近江八幡市）

和菓子「たねや」、洋菓子「クラブハリエ」、高い人気を誇る両ブランドを手掛けるのが、たねやグループである。2015年には、たねやの世界観を表現する拠点「ラ コリーナ近江八幡」を開設。年間約300万人が訪れる交流拠点となっている。

【代表者】山本 昌仁（グループ CEO）
【設立】1972年（創業1872年）
【資本金】9,000万円（(株)たねや）
【社員数】1054名
【売上】200億円

【概要】

スイーツ（菓子）マーケットは、スーパー・コンビニエンスストアで売っているチョコレート・グミ・ガム・クッキー等の低価格なコモディティ商品から、人気パティシエによる高級菓子（ケーキ、プリン等）まで、極めて多様な商品が、幅広い価格帯に分布し存在している。また、地方の菓子には、土産用として高い認知度を誇るものもある。そして、もともと嗜好品としての性格が強いスイーツは、流行り廃りも急であり、人気が出た商品や店舗が長続きする例は、必ずしも多くない。

このようなスイーツ業界で、一定の事業規模の大きさでもって、プレミアム・ブランドを確立するのは、極めて難しいことだが、それを和菓子・洋菓子の両方で実現しているのが、たねやグループである。

同グループでは、1872年の創業当時の本業であった和菓子の「たねや」が1980年代に地元滋賀県から全国に進出、人気を博した後、2000年代には洋菓子の「クラブハリエ」が展開するバームクーヘン専門店が高い支持を得て、和洋菓子ともに、我が国を代表するプレミアム・ブランドとして評価されている。

また、2015年には、滋賀県近江八幡市に、自然との共生をテーマとした、同社の拠点施設「ラ コリーナ近江八幡」をオープン。同施設は、里山をイメージした広大な敷地に、本社の他、一般の人々が楽しめるショップ・レストラン等が配置され、年間300万人が訪れる、滋賀県を代表する交流施設となっている。

同社の商品（左：ふくみ天平、右：バームクーヘン）



提供：たねやグループ

【ポイント】

1872年に始まる同グループが、現在のプレミアム・ブランドを構築するまでの歴史は、古くより多くの事業者が存在しているスイーツ業界の中であって、既存の考え・概念に挑戦し、成功してきた歴史とも言える。ここでは、その挑戦を「商品開発・店舗展開」「製造」「ブランディング」の視点で整理したい。

■ 商品開発・店舗展開：マーケットを発見し商品開発・店舗展開する DNA

和菓子「たねや」が初めて東京の百貨店に進出した1986年当時、百貨店では、茶事向けの高級菓子が年間を通じて販売されるのが一般的であった。その中で「たねや」では、当社自慢の栗饅頭・最中（庶民的な菓子）を看板商品として展開、大ヒットとなった。また、「夏場に菓子は売れない」という常識に対して、水羊羹・梅ゼリーを開発し、人気商品に育て上げている。

洋菓子「クラブハリエ」でも、百貨店に出店するに当たって、一般的且つ多様な洋菓子を揃える店作りではなく、「バームクーヘン」単品の専門店で、高い人気を獲得した。

このように、多くの既成概念が存在するマーケットの中で、突破口を発見し、商品開発・店舗展開につなげていくDNAが当グループには受け継がれている。

■ 製造：職人の手仕事と機械化

当社で販売する菓子は、和菓子の原料である餡から全て、当社が滋賀県内に整備した工場で作られている（当社は卸売を行っておらず、製造した商品すべてを自社で販売している）。この工場では、常に最新の機器が導入されており、例えば、当社を代表する製品の一つである「水羊羹」の製造は、クリーンルームで人手を使わずに行っている。これは、低温・滅菌状態で製造することにより、餡を上質に保ち、賞味期限が伸びるというメリットがある。手仕事でなくてはできない作業は、職人が行っているが、このように現在の技術も積極的に活用し、手仕事と融合させているのが、当社の強みでもある。

■ 確たる世界観の確立：ブランドの象徴としての「ラ コリーナ近江八幡」

同グループは、すでに和洋菓子ともに高い人気を誇っているが、そのブランド力に安住することなく、2015年、滋賀県近江八幡市に、里山の自然を活かした交流施設「ラ コリーナ近江八幡」をオープンしている（敷地面積約35,000坪）。当施設には、本社屋の他、直営ショップ・レストラン等が置かれているが、敷地の大部分は、自然豊かな里山の風景そのものであり、同社の店舗に置かれる山野草も栽培されている。

この施設は、同グループの生まれ育った「近江」の原風景を、現代的に再現したものであり、自社のこれまでの歴史とこれからのあり方を、社内外に示す強力なブランドメッセージ・シンボルとなっている。

同社の店舗（左：たねや、右：クラブハリエ）



提供：たねやグループ

「ラ コリーナ近江八幡」全景



提供：たねやグループ

Case 4 株式会社サンクゼール（長野県上水内郡飯綱町）

消費の変化に対応し、小売業界も多様化が進む中、食品メーカー発の製造小売業として成長するのが（株）サンクゼールである。「サンクゼール」「久世福商店」の2ブランドを軸に全国に約150店舗を展開、高品質の商品が支持を集めている。

【代表者】久世 良太
【設立】1982年（創業1979年）
【資本金】1億円
【社員数】820名（パート・アルバイト含む）
【売上】106億円

【概要】

（株）サンクゼールは、1979年に創業者である久世良三氏が、長野県斑尾高原でのペンション経営の傍ら、手作りジャムの製造販売を開始したことから始まった。この手作りジャムが人気を博したことをきっかけに、素材にこだわったワイン・パスタソース等に商品は広がり、スーパー・生協等に販路を拡大していった。

1999年には、現在の製造小売業につながる、本格的な直営店舗である「サンクゼール」を軽井沢に出店。ここでも好調な売り上げを記録し、以降、長野県内を中心に出店を進め、2003年から関東・関西にも展開している（現在約60店舗）。

「サンクゼール」で取扱う商品は、主に同社が製造するジャム・ドレッシング・パスタソース・ワイン等の洋風食品であるが、2013年から開始した小売ブランド「久世福商店」は、和風の加工食品のセレクトショップとして展開している（現在約90店舗）。「久世福商店」は、同社の製品よりも全国各地の食品メーカーと連携して開発した商品を多数取扱っている。同社では、全国各地にある優れた食品メーカーの商品を、付加価値をつけて世の中に出すことを重視しており、現在は全国約400社の食品メーカーと提携し、商品を展開している。

地域の食品メーカーが自社で直営店舗を持つビジネスモデルは珍しくないが、同社のように自社以外の食品メーカーと連携して多様な商品を開発する例は珍しく、同社は地域発の食品製造小売業（SPA）として、独自のポジションを確立している。

同社の本社(外観)



提供：（株）サンクゼール

【ポイント】

同社の事業は、食品メーカーとして商品を製造するだけでなく自社小売店で販売し、さらに他のメーカーと連携して開発した商品も自社小売店で販売するという、多様な展開をしている。以下では、「食品メーカー」「小売事業者」「プロデューサー」の3つに分けてポイントを整理したい。

■ 食品メーカーとして

同社は創業以来原料と製法にこだわった商品（ジャム・ワイン等）を製造しており、この姿勢が川下の事業者（スーパー・生協等）に認められ、成長してきた。現在は小売事業も積極的に展開しているが、同社はあくまで「メーカーズ・ブランド」であることを重視しており、「実際に食べてみて美味しいか」「価格や世の中の評価・評判に味が見合っているか」という「商品力」が最も重要なポイントと考えている。また、創業以来の経験から、大手食品メーカーと同じことをするのではなく、当社のこだわりを活かした企画を商品化し、提案するということを常としていた。この企画提案力は現在でも当社の強みとなっている。

■ 小売事業者として

同社では「農場から食卓まで」というコンセプトを掲げ、品質に自信と責任を持った商品を直接顧客に届けたいという思いから小売事業を開始した。現在、同社が展開する小売ブランドは「サンクゼール」「久世福商店」「ザ・グロッサリー&ワイン」の3つであり、先述の通り製造・販売が一体となった製造小売業（SPA）であることが特徴である。

これら店舗ブランドは、高級スーパーや食品セレクトショップが競合となるが、同社は食品メーカーであり、かつ全国の食品メーカーと広範なネットワークを有していることから、顧客ニーズに合う商品作りを迅速に行えることが、強みとなっている。

■ プロデューサーとして

「久世福商店」で取扱う商品の多くは、同社がプロデューサーとして全国各地の食品メーカーと共同で開発した商品である。地方の食品メーカーの多くは、優れた商品を製造していてもそれを自社ブランドでプレミアム・マーケットとして投入していくことが難しい中で、「久世福商店」のプロデュースにより商品の魅力を引き出し、久世福商店ブランドとして販売することで、高い評価を得ることができている。つまり「久世福商店」は、高級PBとして地域の食品メーカーにプレミアム・マーケットへの扉を開いている存在と言える。

同社が提携する食品メーカーを決める際には、当社の商品開発コンセプト（素材や製法にこだわりを持っている、強い商品力を持っている）を理解し、共感してもらえるかという点を重視し、担当者が直接経営者に会い、両社が対等な立場で共に成長していく姿勢を持っているかを確認している。

同社の直営店舗「サンクゼール」



提供：(株) サンクゼール

同社の直営店舗「久世福商店」



提供：(株) サンクゼール

Case 5 フンドーキン醤油株式会社（大分県臼杵市）

日本の食事に欠かせない味噌と醤油。全国各地にメーカーがある中、フンドーキン醤油（株）は、九州でトップシェアを誇る老舗コモディティ・ブランドとして九州の日常の食卓を支える一方、全国でのプレミアム・ブランド化に向けた商品の展開も進めている。

【代表者】 小手川 強二
【設立】 1931年（創業 1861年）
【資本金】 3,000万円
【社員数】 500名
【売上】 168億円（2018年度）

【概要】

味噌と醤油は、日本の食事に不可欠な調味料であり、これらなくして和食は成立しないが、国内で一様に同じ味噌・醤油が使われているわけではなく、日本各地で好まれる味は異なっている。そのため、ナショナル・ブランド（大手メーカー）と全国各地で限定的に高いシェアを持つローカル・ブランド（地域メーカー）が共存する商品分野となっている。また日常の食事に密接した商品であることから、手に取りやすい価格であるコモディティ・マーケットが巨大であるという特徴もある。

この味噌・醤油について、九州でトップシェアを誇るのが、フンドーキン醤油（株）である。同社は、江戸時代末期に大分県臼杵市で創業、1970年代に開発した、業界初の防腐剤無添加の味噌「純生」、醤油「ゴールデン紫」がヒットしたことで、1980年代初頭、九州においてトップシェアを獲得した。以降、食の西洋化や外部化が進み、全国的に味噌・醤油の需要が減っていく中、ドレッシング、柚子こしょう、ぼん酢等の多様な商品をリリースし、売上を伸ばしている（柚子こしょうでは、全国トップシェアを持つ）。

同社の商品



提供：フンドーキン醤油（株）

【ポイント】

味噌・醤油という日常の食生活に密接した商品は、極めて成熟化した分野であり、人口減少の影響を直接的に受けてしまう。特に人口減少が進んでいる地方部では、各地の味噌・醤油メーカーは、大手メーカーにシェアを奪われる結果となっている、このような中、同社では、「多様な商品分野における商品開発」「商品グレードの向上」「海外への展開」の3つで、九州ローカル・ブランドの強化に加え、国内外でのプレミアム・ブランド化に向けた取組を進めている。

■ 多様な商品分野における商品開発

同社の商品開発の取組は、1955年に社内に食品化学研究所を設置して以来、60年以上の長い歴史を持つ。例としては、1970年に国内で初めて防腐剤無添加の味噌・醤油を開発して以来、青柚子を用いた柚子こしょう、火入れ殺菌しない生醤油を使ったドレッシング、かぼす・ゆずを用いたぼん酢等、「大分ならではの」「味噌・醤油メーカーならではの」の商品企画・開発を続けている。

これら商品開発・展開より、大手メーカーとの単純な価格競争に陥ることなく、味噌・醤油に依存しない経営を実現している。

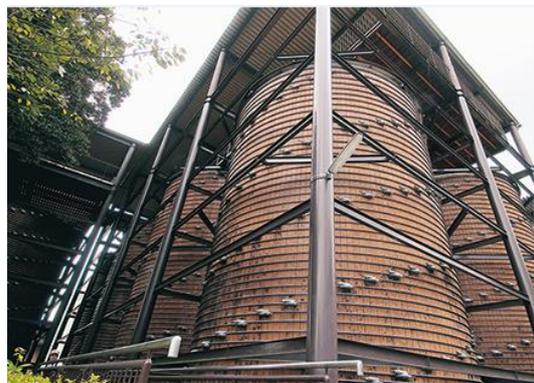
■ 商品グレードの向上

同社では、商品分野の多様化とともに、単価を向上させるための施策として、商品のプレミアム化も進めている。その最もシンボリックな取組が、世界最大の木造醸造樽の設置であり、この樽で3年間の熟成を経て生み出された醤油（世界一木樽醤油）は、高単価商品としてだけでなく、同社の製品に対する姿勢を象徴するものとなっている。

■ 海外への展開

日本の食品市場の縮小が不可避である中、同社は、海外への進出を視野に入れている。ただし、海外では大手メーカーの製品が浸透しているため、これと直接競合しないムスリム向けハラール対応の醤油（はちみつ醤油ハラール）を、大分県内の大学と共同開発し、東南アジアを中心としたマーケットの開拓を進めている。

同社の工場（左：工場全景、右：世界最大の木造醸造樽）



提供：フンドーキン醤油（株）

Case 6 株式会社協同商事【コエドブルワリー】（本社所在地：埼玉県川越市）	
品質・デザインにこだわったクラフトビール、「COEDO」ブランドを展開しているのが、(株)協同商事である。「COEDO」ビールは、高い品質から国内外で評価を高め、現在では、国内クラフトビールのトップブランドとしての地位を確立している。	【代表者】 朝霧 重治 【設立】 1982年(創業1975年) 【資本金】 9,900万円 【社員数】 100名 【売上】 20億円

【概要】

国内の酒類消費量は、1996年以降、減少、ビール類（ビール・第3のビール・発泡酒）も2005年以降、出荷量の減少が続いている。さらに、2003年以降、小売事業者の酒類販売自由化により、低価格販売が常態となり、大手酒類メーカーは、ビール以外の発泡酒・第3のビールといったビール類似製品やチューハイ・カクテル等のRTD（Ready to Drink）製品に注力するようになった。また低価格競争とは逆に、高単価を狙ったプレミアム・ビールも2000年代に登場し一般化するなど、ビールをはじめとする比較的アルコール度の低い酒類の選択肢は、多様化している。

一方、1994年に酒税法が改正され、ビールの製造免許を得るための最低製造量の要件が緩和されたことにより、中小メーカーの参入が可能となった。これをきっかけに特産品としての地ビールが全国各地で登場し、「地ビール」ブームが起きた。しかし、ビールそのものが目的ではなく地域おこしの道具であったということ、また、多くの製品は、値段は高いが、品質に難があるものも多く、ブームは短期間で終焉を迎えた。

そして、近年、「地ビール」ブームの反省から、本格的な醸造技術を持ち、高い品質のビールを製造するメーカーが各地に出現、「クラフトビール」というプレミアムなビール市場を作り上げている。この「クラフトビール」を代表するブランドの一つが、コエドブルワリー（(株)協同商事のビール事業部門）が醸造する「COEDO」ビールである。

同社は、もともと川越を中心とする農産物を取扱う専門商社であったが、1994年の酒税法改正をきっかけに地ビール「小江戸ビール」の製造・販売を開始、発売当初は好調だったが、地ビールブームの終わりとともに、売上は低迷、事業は危機的な状況を迎えた。そして、このビール事業の復活をかけ、2006年にブランドを見直し、「COEDO」ビールとして再出発したところ、その高い品質が多くの支持を獲得し、地方の独立資本のクラフトビールメーカーとしては、トップクラスの規模を持つまで成長している。

同社の商品



提供：(株)協同商事

【ポイント】

ビール業界は消費量が減少する中、高いシェアを持つ大手酒類メーカーを中心に、低下価格化とプレミアム化の両面が展開されてきた。その中で、「COEDO」ビールは、ビール分野のプレミアム・マーケットである「クラフトビール」で確固たるポジションを確立してきた。そのきっかけとなったのが、2006年に同社が手掛けた「小江戸ビール」から「COEDO」ビールへのリブランディングである。

■ 製法・品質へのこだわり：職人が丹精を込めて製造

日本のビール市場の大部分を占める大手飲料メーカーは、当然ながら、大量・安定・低価格に強みを持つ。一方で、地ビールブームの際の地方の醸造所は、醸造技術が低く、「地ビール」という名前の他に、大手メーカーの製品との差別化ができなかった。これが、地ビールブームが短期間で終わった根本的な原因である。

しかし、長いビール文化を持つ欧米では、大手メーカーの商品に加え、生産規模は小さくとも、職人の技でこだわって作られるビールも根強い人気があり、多様なビール市場が形成されている。

同社では、もともと1997年にドイツのブラウマイスター（ビール職人）を招聘し、本格的なビール醸造法を学んだ職人を育成してきたが、これを活かし、自社のビールを、地名が先行する「地ビール」ではなく、職人手作りにこだわった高品質なビール「クラフトビール」と再定義し、マーケットを開拓することとした。「クラフトビール」という言葉は、米国で生まれた概念で、当時の日本にはなく、同社が使い始めたことにより、一般化していった。この意味では、クラフトビール市場そのものも、同社が作り上げてきたと言える。

■ イメージへのこだわり：スタイリッシュなパッケージ・ネーミング

「小江戸ビール」から「COEDO」ビールにリブランディングするに当たって、顧客ターゲットも「川越を訪れる観光客」から、「都市部に住み、食にこだわりを持つ人々」に

変更し、商品のネーミング・外観も大きく変更している。

瓶のデザインやラベリングは、デザイナーの西澤明洋氏に依頼したスタイリッシュなものとなり、商品のネーミングも、日本の伝統色（「瑠璃」「伽羅」等）を取り入れ、「日本の美味しい、そして美しいビール」というイメージを想起させるものとしている。

■ 「COEDO」ブランドを定着させる工夫：外部評価とストーリー

「COEDO」ビールブランドを、消費者や小売事業者から認知されるために、同社では、高い品質の商品が評価される海外の食品コンペティションで受賞実績を積むなど、外部からの評価を有効活用してきた。また、当社の醸造所を「コエドビール学校」と称し醸造所見学、ビールの文化を学ぶ場所として活用することで、直接消費者に接し、当社のストーリーを伝えることにも積極的に取り組んでいる。ドイツ大使館で提供されるビールに選ばれるなど、高い評価を受け、世界 20 か国以上に輸出され内外に販売網が広がっている。

同社の醸造所



提供：(株)協同商事

Case 7 株式会社山野井（本社所在地：鹿児島県南さつま市）

中元・歳暮の習慣は薄れてきたもののギフト市場は、カジュアルギフトを中心に活発な動きを見せている。このギフト市場において、高級焼豚・ハム・ソーセージ分野で高い人気を誇っているのが、(株)山野井である。近年は、ギフトに加え、高級スーパー等にも販路を広げ、ファンを拡大している。

【代表者】 山野井 吉和（会長）
山野井 進治（社長）

【設立】 1980年

【資本金】 4,300万円

【社員数】 152名

【売上】 15億6,600万円(18年2月)

【概要】

創業者の山野井進氏は、1980年に干し肉、豚皮ポークチップ製造・販売を行う藤崎ポークチップ有限会社を鹿児島で創業した。創業以来、全国の催事でこれらの商品を販売していたが、より付加価値の高い商品を開発できないかと考えた末、吊るし焼から着想した「焼豚」の製造を始めた。

焼豚の製造を開始した当初は、鹿児島県内のホテル・旅館等に営業を行ったが、結果は芳しくなかった。そこで、当時、全国で開催されていた鹿児島特産品協会主催の販売イベントに出品したところ、関東を中心に人気商品となった。

また、この焼豚に注目した東京の百貨店が、中元・歳暮用のギフト商品に採用したことから、ギフト向け販売が成長した。もともと、ギフトでは、大手食肉メーカーがハム・ソーセージのセットを定番商品として販売していたが、焼豚は、どこも手掛けていなかった。このような背景もあり、顧客の口コミが広まり、全国の百貨店のギフト商品として取扱が増え、現在は大手コンビニエンスストアのギフトにも採用されている。

また、現社長の山野井進治氏はドイツの食肉加工マイスターの資格も持ち、焼豚に加え、ハム・ソーセージ・ベーコン等でも高い品質の製品を作り出している。

同社の商品



提供：(株) 山野井

【ポイント】

同社が主戦場としているギフト市場は、日販品と異なり比較的高価格帯の商品でも受け入れられるため、ハム・ソーセージなどの食肉加工品では、大手食肉メーカーが多様な商品（現在は焼豚も）を投入する競争の激しい市場である。当社の商品は、大手メーカーに比べても高単価であるが、それが受け入れられるには、素材・製法の強いこだわりが支持されている点大きい。

また、近年、当社では、ギフト以外の日販品にも販路（スーパー等）を広げている。ここは、ギフト市場以上に大手メーカーのシェアが高いところでもあるが、同社では様々な工夫により、プレミアム・ブランドとしてのポジション獲得に向けた取組を行っている。

■ 素材・製法への強いこだわり

当社の焼豚は、当社が独自に開発した焼釜の中に炭を入れ、職人が豚の焼き加減を見ながら製造している。このように当社の焼豚は、炭の温度調整・出来の見極め等、職人の感覚・技が極めて重要な役割を果たしている。

また、素材については、鹿児島県産の黒豚をはじめとした素材の吟味はもちろん、炭・醤油・味噌についても、こだわりぬいた素材を使用している。

これら素材・製法に対するこだわりは、大量生産向けのオートメーション化が進んでいる大手メーカーの製造体制とは異なっている。こだわった製品の味わいは当社独自のものとして顧客に評価されており、他製品との差別化に成功していると言える。

同社の焼豚と焼き工程の様子



提供：(株) 山野井

■ ギフトから日販品への販路拡大

同社では、2017年よりプレミアムデイリー事業として、小売店向けの販売を開始し、焼豚・ロースハム・ベーコン・合鴨スモーク・干し肉・ポークチップ等を展開している。

もともと同社の商品は、ギフト市場向けに作られてきたため、スーパー等で店頭販売するには、価格が高い印象を与えてしまう。そのため、スライス等により調理完成品としてパッケージングすることで、店頭に並べやすい価格帯の商品とし、高級スーパーやJ R、高速道

路サービスエリア等の販路を開拓している。

プレミアムデイリー事業の商品



提供：(株) 山野井

同社の本社工場（外観）



提供：(株) 山野井

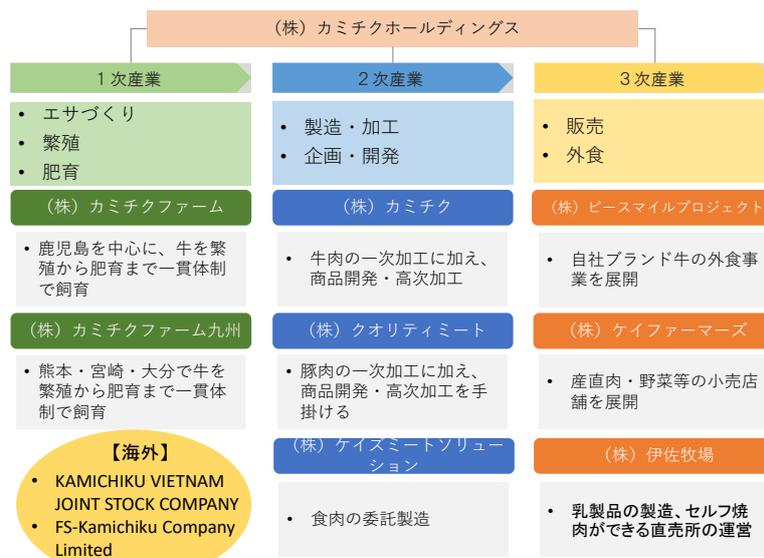
Case 8 カミチクグループ（本社所在地：鹿児島県鹿児島市）	
我が国で最も畜産が盛んな地域である南九州で、牛のエサづくり、繁殖から肥育、そして加工・販売までを一貫して行うのがカミチクグループである。牛の生産の最上流から、販売の現場までを手掛ける国内唯一の存在として、業界内外で高い評価を得ている。	【代表者】 上村 昌志 【設立】 1985 年 【資本金】 1,000 万円 【社員数】 1,200 名 【売上】 321 億円

【概要】

食用牛（特に和牛）の生産は、一般的に、繁殖（子牛づくり）、肥育（牛を飼養管理）、一次加工（食肉処理）、二次加工（食肉製品への加工）、販売（小売・外食）をそれぞれ、別の経営主体が担っている。このようにバリューチェーンの各段階が細切れになっていることから、一般の食品のように、特定の企業が、商品の特性に合わせて、素材・製法・販路等を工夫しブランド化するという方法は取りづらい。そのため、牛をブランド化するには、等級別に格付けするという方法が生み出された。しかしこの方法では、農家は高い格付け（4～5等級）を得るために、高いコストをかけて脂肪交雑を高めた「霜降り牛」を育てることが必要となり、その結果、全国で消費者や事業者のニーズから離れて、霜降り一辺倒のブランド戦略のみが採用されるようになってきている。

このような牛肉業界の中で、カミチクグループは、1985年に食肉卸事業者として創業以来、食肉処理事業、牛生産事業、外食事業と、川上・川下両方向にバリューチェーンを拡大、消費者・事業者のニーズに合わせた牛の生産、食肉製品の製造、そして顧客に直接向き合う小売・外食店舗の経営と、1次から3次産業全体で、牛のブランド化を進めている（同グループでは、牛と同様に豚・酪農のブランド化も手掛けている）。

カミチクグループの全体像



提供：(株) カミチクホールディングス

【ポイント】

同グループが手掛けてきたのは、一貫して「牛の高付加価値化」であるが、これは単に食肉市場において高値で取引される「霜降り牛」の生産に傾斜することを意味するのではない。農家にとっては、霜降り牛を生産しても、高い生産コストにより、所得はあまり向上せず、苦しい経営を迫られるのが現実である。これに対し、同グループの高付加価値化とは、販売先である小売・外食事業者、そして最終消費者に対して、生産者のこだわりや想いを踏まえたうえで、多様な牛肉を、生産者と顧客がそれぞれ納得できる価格帯で安定的に提供するというものである。これを実現するために、同グループでは、様々な取組を行ってきているが、ここでは、「生産体制」「オリジナルブランド牛」「小売・外食事業」の3点について触れる。

■ エサづくり、繁殖から肥育、加工に至る一貫生産体制

同グループは、九州各地に直営農場と預託農場を持ち、飼育頭数は約1.8万頭と、単一企業グループとしては国内最大規模を誇っている。飼育されている牛には、主に九州産の原料を使用した自社生産のオリジナル飼料が与えられている。また、肥育だけでなく、人工授精の研究などの繁殖から肥育、加工までも、グループ内で手掛けており、顧客ニーズや自社での使用に適した肉質を持つ牛肉の生産・供給を可能としている。

■ オリジナルブランド牛の展開

上記のような一貫生産体制により、同グループでは、「薩摩牛」「薩摩牛 4%の奇跡」という「高級霜降り牛」から、比較的手ごろな価格で、赤身の美味しさを味わう「元米黒牛」「南国黒牛」等のオリジナルブランド牛を生産、小売店・飲食店などの幅広いニーズに応えるラインナップを展開している。また、同グループでは、顧客からの要望に添って、品種・エサ等を調整した、顧客オリジナル牛の生産にも対応している。

同社のオリジナルブランド牛（メインブランド）

ブランド	コンセプト
	品評会の歴代受賞者から選抜された、鹿児島県内の生産者が育てた4等級以上の鹿児島産黒毛和牛です。牛の持っている能力を全て引き出す牛飼いな人の技と、牛への深い愛情が薩摩牛を創り上げます。
薩摩牛 4%の奇跡	薩摩牛の生産者が出荷する牛の中から、さらにカミチクが厳選してお届けする最上級ブランドです。A5のBMS10番以上を最低条件としている超プレミアムな肉質で、素牛の血統と資質にもこだわっています。
黒牛 南国	世界三大ビーフの1つである「ブラックアンガス」と豪州Wagyuを掛け合わせることで、赤身も味わい深いお肉を安定生産し、安定価格で安定供給することが可能となりました。
元米黒牛	九州管内の契約農家によってもらった飼料用イネや飼料用米を、グループ工場で栄養価が高いTMR発酵飼料に加工し、そのエサを与えて長期肥育することで、日本人好みのあっさりとしたロトけの良い脂質を実現しました。

提供：(株) カミチクホールディングス

■ 小売・外食事業の展開

同グループは、一貫生産体制によるオリジナルブランド牛の取組等により、牛肉業界や小売・飲食業界で高い評価を得てきた ToB ブランド企業であったが、生産者のこだわりや牛肉の魅力を直接消費者に届けることを目的に、2006 年に外食事業をスタートした。

この外食事業もオリジナルブランド牛とつながっており、例えば最高級ブランドである「薩摩牛 4%の奇跡」は「黒毛和牛焼肉 薩摩 牛の蔵」、「薩摩牛」「元米黒牛」は「産直焼肉ビーファーズ」で提供されている。前者の「黒毛和牛焼肉 薩摩 牛の蔵」は、東京で、顧客の評価が高い焼肉店の一つになっており、ToC ブランドとしても、同グループは地位を高めている。

また、2018 年には、「薩摩牛」「薩摩牛 4%の奇跡」を扱う「鹿児島焼肉ビーファーズ」を、香港に出店、同社が進める牛肉輸出の急先鋒としても外食事業の重要性は増している。

同社の展開するレストラン（鹿児島焼肉ビーファーズ）



提供：(株) カミチクホールディングス

Case 9 小正醸造株式会社（本社所在地：鹿児島県鹿児島市）

南九州の焼酎産業は、その長い歴史の中で、幾度の焼酎ブームを経験し、成長してきた。小正醸造（株）は、100年以上歴史を持つ老舗として焼酎市場で高い評価を得ているが、近年ウイスキー・ジン等の生産にも挑戦し、新たな市場を開拓している。

【代表者】小正 芳嗣
【設立】1953年（1883年創業）
【資本金】3,000万円
【社員数】130名(H28.3)
【売上】40億円

【概要】

鹿児島県における芋焼酎の醸造は江戸時代中期にまでさかのぼり、現在、県内には100以上の焼酎メーカーがあり、深く、多様な焼酎文化を形成している。この長い歴史の中で、幾度かの焼酎ブームが訪れ、焼酎産業は発展してきたが、とりわけ2003年のブームにより、本格焼酎（単式蒸溜によって製造される焼酎。原料の味わい・香りが濃い）の人气が高まり、特に芋焼酎は全国に流通、市場を拡大した。

小正醸造（株）は1883年に創業、100年以上の歴史を持つ老舗焼酎メーカーであり、「小鶴」「猿」ブランドといった芋焼酎ブランドを展開しているが、多数の焼酎メーカーの中でも商品開発に特徴があることでも知られており、1957年にはウイスキーで使用される樽に焼酎を保存し、熟成させた「メローコヅル」を発売、この日本初の商品は高い評価を得て、現在も樽熟成焼酎の先駆者として熱心なファンを持っている。また、生産者とのつながりを重視しており、2000年頃から生産者の名を前面に打ち出した限定焼酎「蔵の師魂」を製造、焼酎ファンからの支持を得ている。

しかし近年は、酒類全体での消費量の落ちこみと同様に、焼酎市場の拡大も一段落しており、焼酎においても他の酒類と同様に激しい低価格競争が進んでいる。その中、同社では焼酎で培った蒸溜技術と独自の樽熟成のノウハウを活かすことができる分野として、ジンとウイスキーの製造に取り組んでいる。2018年にジンブランド(KOMASA GIN)をリリース、また同年、鹿児島県日置市にウイスキーの蒸溜所（嘉之助蒸溜所）を開設し、製造・販売をスタートさせている。

同社の商品



提供：小正醸造（株）

【ポイント】

同社は長い歴史の中で、日本で初めて焼酎の樽熟成に挑んだ「メローコヅル」、原料生産者を前面に打ち出した芋焼酎など、常に新しいことに挑戦する風土を培ってきた。これらの取組により「焼酎メーカー」として確固たる地位を築いてきたが、2018年にジン・ウイスキーの製造・販売を始めるにあたって「新しい薩摩蒸溜酒文化の創造」を掲げ、「総合蒸溜酒メーカー」として事業を再定義、新たな企業ブランドの確立に向けて、全社一丸となった取り組みを進めている。

■ 新たなマーケットの開拓と既存商品とのシナジー

焼酎市場の拡大が一段落した現在、焼酎メーカーの市場におけるポジショニングも固定化されてきており、中堅規模のメーカーである同社も、他社との差別化、そして小売サイドとの価格交渉の難しさに直面してきた。

一方で、「クラフトビール」の人気の高まる中、ジンやウイスキーでも「クラフト…」のジャンルが確立されつつあるが、その高い注目度に反して、競合は少ない。そのため、同社にとっては、価格競争ではなく、品質競争が可能な市場である。実際に蒸溜・熟成技術に優れた同社の商品は、すでに高級スーパーの店頭で高い人気を得ているという。

そして、焼酎市場が日本国内に限定されるのに対し、ジン・ウイスキーの市場は、世界的に広がっている。同社では、長く焼酎の輸出に取り組んできているが、焼酎に比べ、ウイスキーの注目度は高く、早くも世界中から取引のオファーが来ているとのことである。

同社のウイスキー醸造所(嘉之助蒸溜所)



提供：小正醸造（株）

■ ブランディングの工夫：蒸溜所の観光地化

同社では鹿児島県日置市に置くウイスキーの製造拠点である嘉之助蒸溜所で、年間を通じた工場見学の受け入れ、イベント（蒸溜祭）の開催など、直接顧客に自社のこだわり、製品のストーリーを伝える取組を行っている。蒸溜所には、国内外から多くの人々が訪れており、ウイスキーファンの中で、同社の知名度は大きく向上してきている。

以上のような、ジンとウイスキーでの知名度の高まりは、徐々に焼酎での顧客拡大にもつながっており、総合蒸溜酒メーカーとしての企業ブランドも高まりつつある。

Case 10 一平グループ（本社所在地：宮崎県宮崎市）

九州各地の素材で作られた「九州パンケーキ」「九パン」等で九州発の新たな食文化を発信し続けている一平グループは、「世界があこがれる九州をつくる。」をコンセプトに、「Kyushu Island」ブランドの食品・飲食店を、国内外に展開している。

【代表者】村岡 浩司
【設立】2019年（創業1966年）
【資本金】1,500万円
【社員数】154名
【売上】7億4,000万円（H30.7）

【概要】

「地域活性化」「地方創生」が取り上げられるようになって久しく、全国各地で、地域それぞれの食材を使った特産品開発が盛んに行われてきた。このうちの一部は、ヒット商品となり世間の注目を浴びたが、その多くは、一過性の流行で終わってしまった。

この中、2012年に発売された九州各県の素材から作られたパンケーキミックス「九州パンケーキ」は、その美味しさが、インターネットで火が付き、現在に至るまで九州をはじめ全国でファンを獲得、飲食店舗である「九州パンケーキ カフェ」も、九州4店舗に、台湾3店舗、シンガポール1店舗を展開するなど、海外でも人気が高まっている。

この「九州パンケーキ」を手掛けているのが、(株)一平ホールディングスを中心とする一平グループである。同グループの始まりは、1966年に宮崎市内で創業した寿司店であるが、2代目である村岡浩司社長は、寿司店に加え、県内でカフェチェーン・レストランを広く展開、宮崎市の中心市街地活性化に取り組む、まちづくりのキーマンとなった。しかし、2010年以降、口蹄疫や新燃岳の噴火等で、飲食業に逆風が吹くようになると、村岡氏は、宮崎だけでなく、九州全域を見据えた加工食品を事業の柱とすることを決意、様々な検討を経た後、「九州パンケーキ」のブランド化に成功している。

「九州パンケーキ」に続いて「九パン」「九州ソフトクリームファクトリー」等の「Kyushu Island」ブランドを展開するなど、「世界があこがれる九州をつくる。」というコンセプトの実現に向けて、積極的な活動を行っている。

同社の商品



提供：(株)一平

【ポイント】

村岡氏は、2019年に、それまでの(有)一平から組織変更し、(株)一平ホールディングを中心として、「九州パンケーキ カフェ」等のレストラン事業の(株)一平、九州産にこだわった食品を展開するリージョナルプロジェクト事業を手掛ける(株)九州テーブル、そして、地域コミュニティ・ローカルベンチャー支援を行う九州アイランドワーク(株)の3社からなる企業グループとした。そして、グループのコンセプトに、「世界があこがれる九州をつくる。」を掲げ事業展開を行っている。

この中で、食品関連事業であるリージョナルプロジェクト事業とレストラン事業を中心に、そのブランド戦略の特徴を整理したい。

■ 「九州」 + 「アジア」というマーケット設定

同グループの商品は、九州産の素材にこだわって作られているが、その販売先として最も重要視されているのは、地元九州である。この人口約1,300万人のマーケットで愛されなければ、他地域で売れても、一過性のブームに留まってしまうのが、その理由である。多くの地域特産品が狙う国内最大のマーケットである首都圏では、多数の商品に埋もれ、かつ価格競争に巻き込まれる懸念もあり、まずは地元で愛され、その余波で首都圏からの引き合いがあれば、商品を出すというスタンスを徹底している。

そして、九州に次いで、重視されているマーケットは海外である。村岡氏が「人口1,300万人の九州と2,400万人の台湾、合わせて3,700万人のマーケットは十分に大きい」と評価するように、すでに「九州パンケーキ カフェ」は台湾を中心に海外に進出している。これら地域(特に台湾)は、宮崎から見れば、距離的には東京と大差はなく、また、海外では、むしろ国内よりも「九州」という地域で差別化できる余地が大きい。ここに村岡氏は大きな可能性を見出している。

■ 九州にこだわった商品開発

同グループでは、「九州パンケーキ」「九パン」をはじめとした食品ブランド「Kyushu Island」を展開しているが、商品開発に当たっては、コモディティ商品ほど、大手メーカー間の商品が似通ってくる点、製造背景のストーリーが弱い点に着目し、九州の生産者と素材にこだわったストーリーと、自然本来の味を活かした特長ある商品づくりを進めている。

また、製造部門を持たない同グループでは、九州の食品メーカーとのネットワーク強化を進めている。多くの中小食品メーカーは、安値受注等で疲弊しており、今後は、これまで連携してきた5~6社を中心に、各社の工場稼働を見ながら、製造をシェアしていく仕組みを作っていきたいとしている。

■ 顧客の顔が見えるレストラン事業

老舗寿司店・カフェチェーン・レストラン等、「九州パンケーキ」発売以前の同グループは、飲食業事業者として活躍していた。そのため、多くの食品メーカーにあるように、顧客と直接接点を持たず、ニーズが見えないという悩みはなく、もともと食品開発・販売

と飲食業態がセットとなり事業が構築されている。

その好例である「九州パンケーキ カフェ」は、今後、海外を中心とした事業展開が想定されており、2020年までにアジアを中心に10店舗と出店する予定である。

ただ、村岡氏は、飲食業態である「九州パンケーキカフェ」を成長させたいのではなく、コアコンテンツである「九州パンケーキ」を突破口に「Kyushu Island」ブランドを浸透させたいと考えている。そのため、台湾・シンガポールに加え、今後出店を予定している香港等の地元パートナーとの認識共有に時間をかけ、飲食と食品販売の両面を進めていきたいとしている。

同社の店舗（国内）



提供：(株)一平

同社の店舗（海外：台湾）



提供：(株)一平

IV. プレミアム・ブランド戦略に向けて

本章ではこれまでの議論とケーススタディを踏まえて、地方の中小・中堅食品メーカーがプレミアム・ブランドを構築するための戦略について、ポイントをまとめていく。

食品業界はコモディティにおいて大手メーカーのNBや大手小売事業者のPB等、低価格な商品のシェアが非常に高い。その中で、まずは、コモディティとは一線を画すことが必要であり、大手メーカーの商品開発・販売に対する姿勢とは異なるアプローチが重要となる(下図表参照)。

また、競合となるのはコモディティの分野ではなく、プレミアム・ブランド化を狙う多くのライバル企業もそうである。これら企業に対しても、差別化した商品・サービスを展開することが、プレミアム・ブランド戦略にとって何よりも重要である。

そこで、プレミアム・ブランド戦略を考えるうえで重要なのは、「自社の強み」を発揮できる「高単価で戦えるマーケット」を見つけ、「最適なポジション」を選択し、「独自の商品・サービス」を生み出し続けることで、自社のポジションを強化していくことである。より簡潔には、勝てるマーケットで、勝てる売り方で、勝てる商品を作り、消費者にグッドイメージを持ってもらい、売れ続ける状況を作ることである。

ただ、このプレミアム・ブランド戦略の策定・実施に当たって、必ず成功するような方程式のようなものがあるわけではない。しかし、これをしなければ成功はおぼつかないというポイントはある。それは、「自社の強み・売りの検討」「マーケットの選択・発見」「バリューチェーンにおけるポジション」「ブランド・コンセプトと商品設計」「ブランドを維持・発展させる組織づくり」の5つである。

図表 15 大手メーカーと中小・中堅メーカーの商品政策の違い

	大手メーカー		地域メーカー
商品開発の基本姿勢	<p>マーケット・イン</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売実績と豊富な経営資源を用いて、商品アイテム数・生産量は多数。フルラインナップを志向 少量生産・時間をかけた製造、とがった製品開発は不得意 マーケット起点で開発を実施 	≠	<p>プロダクト・アウト</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営資源は限られ、開発費や商品アイテム数・量も限定的 時間をかけた製造・少量生産、とがった製品の開発は得意 製品起点でマーケットを開拓
マーケットへのアプローチ	<p>マス・マーケティング</p> <ul style="list-style-type: none"> マーケット全体におけるシェア獲得を狙ったマーケティングを実施 企業規模が大きく、大量生産・販売でなければ、成長ができない 細やかな顧客対応は苦手 	≠	<p>コア・マーケティング</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業規模・地域の経済規模は小さく、製品も少量。マスは狙えない。 高い単価でも納得感のある製品を受け入れるコアな顧客層を生み出す施策が重要
製品開発・投入サイクル	<p>早いサイクルで開発し市場投入</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客に飽きられないよう、早いサイクルで商品開発を行い、マーケットに投入 豊富な開発費、マーケットニーズ・競合商品への機敏な対応が求められる 	≠	<p>ロングテール・定番を狙った開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 少量・高単価の商品を「こだわり」を持って開発し、コアな顧客層に長く愛されるロングテール商品を開発 商品コンセプトや「こだわり」の維持が重要

出所：日本経済研究所

図表 16 事例にみるブランド戦略のポイント

会社名	ブランド戦略のポイント
1 (株)セゾンファクトリー	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 素材、製法、パッケージ等、商品の総合的なプロデュース力 ➤ 顧客に直接ブランドメッセージを伝えられる直営店舗の展開とブランドイメージの強化
2 (株)スタイルブレッド	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「シェフ専用的高级冷凍パン」というマーケットの発見と商品開発力 ➤ 顧客（シェフ）が使いやすいサービス企画
3 たねやグループ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ スイーツ業界の常識を覆してきた商品力（商品開発・製造）と販売力（百貨店を中心とした店舗展開） ➤ ブランドの世界観を確立・強化する「ラ コリーナ近江八幡」の取組
4 (株)サンクゼール	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 素材・製法にこだわり「商品力」を重視する食品メーカー、かつ直営店展開による販売力の蓄積 ➤ 全国の食品メーカーの製品をプロデュースする力と、多店舗展開による販売力
5 フンドーキン醤油（株）	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 九州におけるローカル・ブランドとして戦略と、全国・海外におけるプレミアム・ブランド戦略の展開 ➤ 木樽醸造等、本質にこだわった製造方法
6 (株)協同商事	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「地ビール」から「クラフトビール」へ、製法・パッケージ・ブランドメッセージのリブランディング ➤ ブランド定着のための外部評価・オープンファクトリーの取組
7 (株)山野井	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 鹿児島ならではの美味しさにこだわった製造方法と商品（焼豚）での市場開拓 ➤ 高級小売を中心とした販路開拓
8 カミチクグループ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 飼料・子牛から成牛まで一貫した生産体制の構築 ➤ 牛の性質に着目したブランド展開と、顧客に直接魅力を伝える小売・飲食事業の展開
9 小正醸造（株）	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 長期熟成焼酎、生産者とのつながりといった焼酎業界における革新的取組を実施してきた社風（強み） ➤ クラフトジン・ウイスキーという新興市場への挑戦
10 一平グループ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「九州」という地域性にこだわった商品開発 ➤ 九州から次に海外（アジア）に目を向けたマーケットの選択

出所：日本経済研究所

1. 自社の強み・売りの検討

どの企業にとっても、戦略を検討する際に自社の「強み」「売り」を認識することは重要だが、特に大手メーカーや大手小売業者を前にした中小・中堅企業にとって、そして高単価なプレミアム商品・サービスの価値を顧客に納得してもらうための前提として、この「強み」「売り」を徹底的に検討することは、より重要である。

では、食品メーカーにとって「強み」とは何だろうか。その源泉は、「製品」、「企業」、「地域」、の3つに分けられる（もちろん、すべてにおいて強みと言える部分がなければならぬというわけではない）。

まず「製品」であるが、「美味しい」や「安心・安全」は、食品にとって前提条件であり、これでは他社と比較した際の強みとはならない。重要なのは、製品を構成する「原料・素材」と「製法」であり、その企業ならではの特徴ある素材（素材の種類・鮮度等）、その企業でしかできない作り方（製法）は、極めて分かりやすい強みとなる。

次に「企業」だが、大きく「生産体制」と「歴史」に自社の強み・売りのもととなる源泉は分けられる。前者は例えば、生産から加工・販売までを一気通貫で行える、少量多品種の生産がフットワークよくできる、プレミアム商品であるがコストは他社に比べ低い等が挙げられる。そして後者は、創業100年以上や、すでに一定の認知度のある商品を展開してきた歴史があるといったこと等が挙げられる。

最後に「地域」である。産地として優位性がある「北海道」に代表されるように、多くの人が良いイメージを持っている地域に関連があるというようなことが挙げられる。

図表 17 自社の強みとなるポイントの検討

分類		検討ポイント
製品 (食品として)	原料・素材	<input type="checkbox"/> 製品の原料や素材が、他の商品と比べて魅力があるか <input type="checkbox"/> 高品質な原料が安定的に確保できる等の強みはあるか
	製法	<input type="checkbox"/> 製法が他社の真似ができないものであるか <input type="checkbox"/> 製造を手掛ける職人、機械等に特徴はあるか
企業 (食品メーカーとして)	生産体制	<input type="checkbox"/> 原料の生産から加工・販売までを一気通貫で行う、少量多品種の生産が可能、他社と比べ生産コストが低い等の生産体制面での強みはあるか
	歴史	<input type="checkbox"/> 企業そのものの歴史(創業100年以上、日本で自社が初めて世に出した商品がある等)において、強みとなるものはあるか
地域 (所在地として)	産地	<input type="checkbox"/> 自社が立地する地域が、原料となる農産物・水産物等の産地として優位性を持っているか <input type="checkbox"/> 産地として評価をされているか
	イメージ	<input type="checkbox"/> 地域が一般の消費者から認知され、良い評価を受けているか(例:観光地としてよく知られている、有名な観光資源がある等)

出所：日本経済研究所

2. マーケットの選択・発見

食品のマーケットは、多種多様な商品があふれる「レッド・オーシャン」であり、いかに他社と比べて明確な「強み」があったとしても、差別化することは容易ではない。また、一時的に差別化ができて、類似の商品が発売され、差別化したポイントは、すぐに陳腐化してしまう厳しいマーケットでもある。

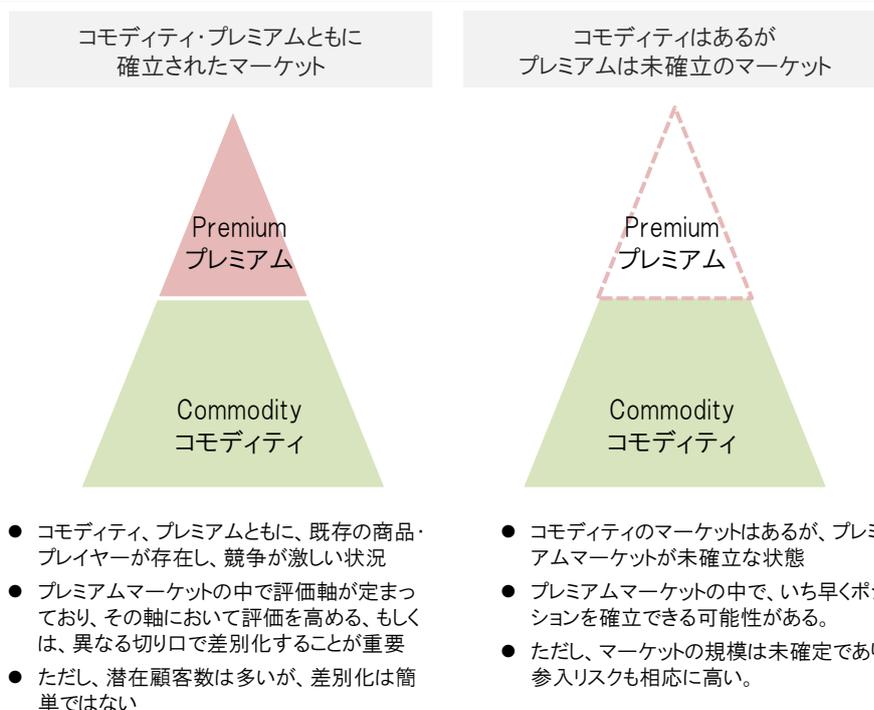
そこで考えるべきは、「どこのマーケットで戦うか」ということである。

コモディティとプレミアムの対比で考えたとき、マーケットは「コモディティ・プレミアムともに確立されたマーケット」と「コモディティはあるが、プレミアムは未確立のマーケット」に分けられる。

多くの商品分野は前者であり、ここでのプレミアム・マーケットは、その規模は既知であり、評価軸も定まっている。そのため自社商品の潜在顧客規模は想定しやすいという利点はあるが、一方で競争は激しく、自社独自の切り口での商品開発が強く求められる。また、類似商品も出てきやすく、陳腐化のスピードも速い。

一方、後者の「コモディティはあるが、プレミアムは未確立のマーケット」におけるプレミアム・マーケットは、競合が少ない、もしくは、競合が存在しない、いわゆる「ブルー・オーシャン」である。ここにおいて、マーケットを新たに作り出すことができれば、ブランドを確立するうえで、非常に有利である。ただし、そもそもプレミアム・マーケットが存在しにくい条件がある場合もあり、市場性を判断することが難しい、という点も考える必要がある。

図表 18 プレミアム・マーケットの選択・発見



出所：日本経済研究所

3. バリューチェーンにおけるポジション

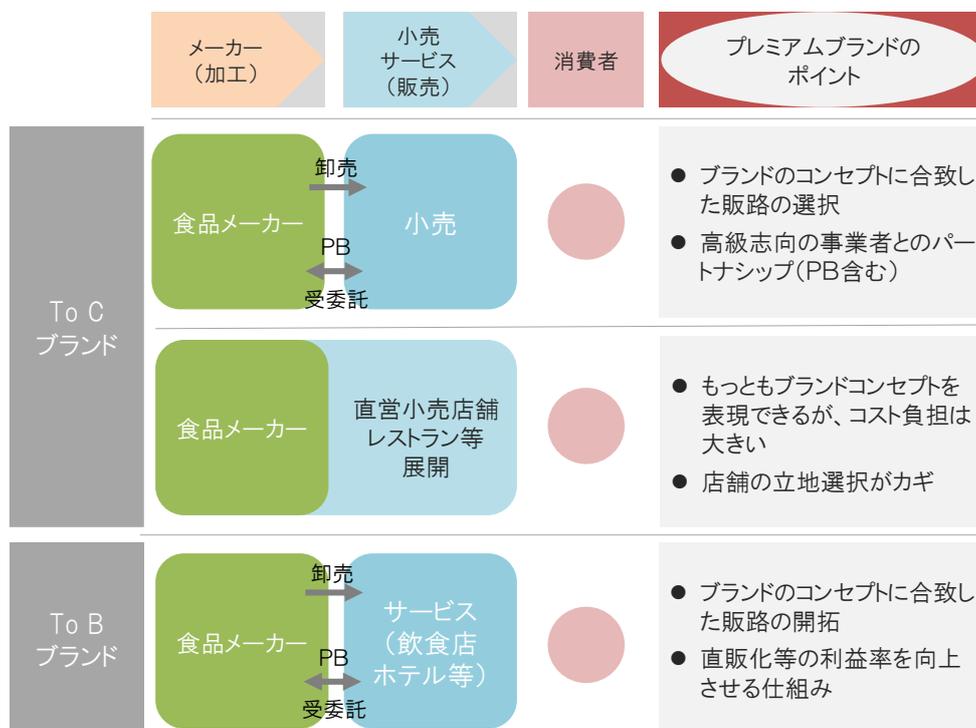
自社の強み・売りが整理されて、戦うべきマーケットに見当が付けば、次は「どのように戦うのか」ということになる。このとき、検討するのは、バリューチェーンにおけるポジションをどこに取るかということである。食品メーカーとして、マーケットに対しどのようにアプローチするのか、と言ってもよい。

これは、大きく「ToC ブランド（一般消費者向け）」なのか、「ToB ブランド（事業者向け）」なのかで異なってくる。

まず、「ToC」の場合だが、これには、卸売・小売業者に製品を卸し、小売事業者が販売するという従来の食品メーカーのやり方と、食品メーカーが自ら直営店を展開するやり方に大きく分かれる。前者の場合、プレミアム・ブランド化のためには、消費者から高級感を持たれているチャンネル（例えば百貨店・高級スーパー等）を選択することが重要である。また、このような小売事業者が展開するPBに企画を提案し、戦略的に小売事業者の中で評価を高めることも考えられる。一方、後者の場合は、自社のブランド・コンセプトを消費者にダイレクトに伝えることができるという大きな利点があるが、メーカーではなく、サービス業として出店コスト・店舗運営ノウハウが必要となる。

そして、「ToB」の場合、ホテル・レストラン等のプロ仕様商品で展開することが、プレミアム・ブランド化に向けた基本的な考え方になる。ただし、事業用は一般に利益率が低いことが多いため、事業用食品卸を経由させず、事業者へ直販するなど流通上の施策も重要となる。

図表 19 バリューチェーンにおけるポジション



出所：日本経済研究所

4. ブランド・コンセプトと商品設計（製品・サービス・イメージ）

自社の強みが整理され、戦うべきマーケットとマーケットへのアプローチ方法が決まった後は、「ブランド・コンセプト」とその表現である商品の設計に入っていく。

ブランド・コンセプトとは、一言でいえば、「顧客に提供する本質的な価値」である。そこには、商品に表現される自社の強みが何であるか、そして、なぜその商品なのか（なぜ、そのマーケットなのか）、顧客にどのような体験をしてもらいたいのか、といったことが、顧客に納得できるかたちで表現することが重要である。

そして、確かなブランド・コンセプト≡本質的な価値が定まれば、この価値を商品によって表現していくことになるが、その商品は「製品」「サービス」「イメージ」の3つが統合されたものであり、それぞれがブランド・コンセプトと合致したものである必要がある。

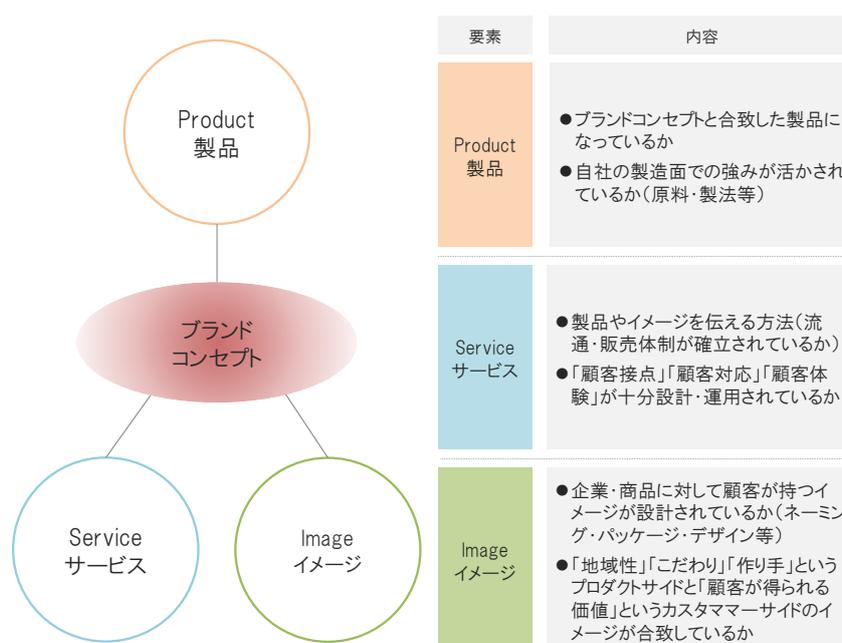
まず、製品であるが、これは商品の核心となる食品自体のことである。当然ながら、製品における自社の強みである「素材」「製法」が、十分に活用されていると同時に、コンセプトに沿った味・サイズ等であることが重要である。

次に、サービスは、企業が顧客に対して価値を伝えるための施策であり、例えば購入のしやすさ（ECサイトの設計）、顧客への対応（直営店・コールセンターでの説明）等が挙げられる。このようなものもブランド・コンセプトの表現として、重要である。

最後にイメージは、ネーミング・パッケージデザインといった製品と一体となったもの、広報素材（写真・言葉）等での表現である。

これらの3つの要素が、ブランド・コンセプトと齟齬なく表現されていることが、プレミアム・ブランドの商品設計として重要である。

図表 20 商品に表現されるべき3つのポイント



出所：日本経済研究所

5. ブランドを維持・発展させる組織づくり

仮に自社の商品の売れ行きが好調で、顧客からの評価を高め、さらに売り上げが伸びるといふ「ブランド」と言える状況になったとしても、陳腐化から逃れ、継続的に売れ続ける状況を作り出すには、ブランドを維持・発展させるための組織づくりが必要となる。

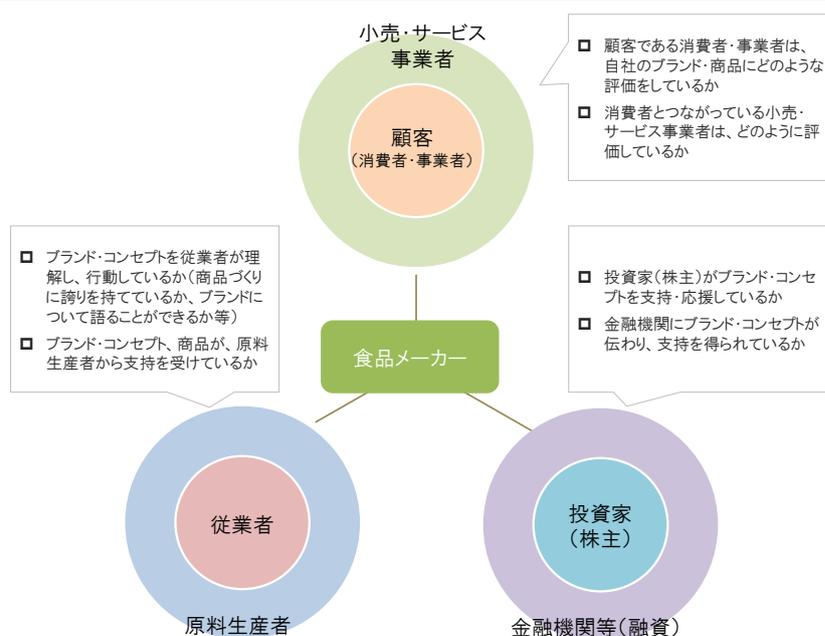
その組織づくりのカギとなるのが、主要なステークホルダーである「顧客（プラス小売・サービス事業者）」「従業員（プラス原料生産者）」「株主（プラス金融機関等）」とのコミュニケーションである。

最初の「顧客」については、言うまでもなく、ある商品がブランドとして成立するための必要条件である「顧客の評価」の主体であり、最も重要な対象である。この顧客とのコミュニケーションは、「ブランド・コンセプトを伝える」という一方通行ではなく、マーケットの情報（売れ筋等）・商品の改善点・新たな商品アイデア等を吸収し、次の展開につなげるために行うものであり、企業が最も力を入れるべきところと言える。また、顧客と直接つながっている小売・サービス業からの評価も、自社のポジションを知るうえで重要である。

次に従業員だが、ブランド・コンセプトを表現するのは商品であっても、それを作り出し、伝えるという点で従業員が果たしている役割は、極めて大きい。この従業員が、ブランド・コンセプトを理解し、表現できることは、ブランド構築に不可欠である。逆に、これがおろそかであれば、顧客の評価が下がり、ブランド価値を大きく棄損する恐れもある。

そして、株主や金融機関とのコミュニケーションも、経営者の立場から離れた客観的な評価として重要であるのに加え、将来のファイナンス獲得の可能性を高めていくためにも重要である。

図表 21 食品メーカーの主要ステークホルダーとコミュニケーション



出所：日本経済研究所

おわりに 南九州からプレミアム・ブランドを

畜産（牛・豚・鶏）、水産（ブリ・カンパチ等）、果樹・野菜、そして焼酎と、あらゆる分野において、南九州は我が国でも指折りの生産地であり、それぞれマーケットから高い評価を得ている。つまり、南九州の食は、「ポテンシャルがある」というよりは、すでに強みが十分に発揮されている、という状況にある。

しかし、人口増加局面や需要が伸びている局面であれば、「生産地である（生産量が多い）」ということが、競争力の源泉たり得たが、これからの人口減少社会で需要が縮小していく局面においては、「主な生産地である」だけでは、体力勝負の価格競争に飲み込まれ、さらなる成長を目指していくことが難しい場面も想定される。

その中で、進むべき道の一つが、価格競争ではなく、品質競争で高単価なマーケットを持続的に獲得していく「プレミアム・ブランド」戦略である。

本レポートでは、南九州から4社、その他地域から6社の事例を調査し紹介したが、各社とも共通しているのは、大手メーカー・大手小売事業者といった巨大資本にとっては、「マーケットサイズ・売上が見合わない」「手作りの部分などのコストをかけられない」といった経営上合理化できないポイントを突いていること、そして、独自のこだわりを持った付加価値の高い製品で、自社のコンセプトを顧客に伝え、マーケットを切り開いてきたという点である。結果として、顧客からの支持を受け、プレミアム・ブランドのポジションを獲得している。

これらの企業努力の背景にあるのは、自社及び地域に対する深い理解とともに、消費者や販売先の事業者といったマーケットの変化に対し敏感になり、他社に先んじて、打ち手を考え実行する、高いアンテナと機敏な経営判断を可能とする企業風土であろう。

南九州では「産地である」という強みを既に有していることから、最終的なユーザー・消費者の好みや変化に対する感度を上げずとも十分に競争力を発揮しているケースもある。今後については、南九州は、成長市場である東アジアと国内最大市場の首都圏どちらへも地理的にほぼ等距離にある特性も活かし、マーケットの変化を捉えながら更なる成長を達成することもあるのではないかと。

食品は、産地があって成り立つ。食の産地である南九州から、付加価値の高いプレミアム・ブランドとして、多くの企業が成長することに期待したい。

本レポートが、産地・企業で活躍する方々が、プレミアム・ブランド化に挑戦するための一助となれば幸いである。

最後に、本レポートの作成に当たって、多くの方々からのご協力をいただきました。ありがとうございました。

■ 執筆責任者

株式会社日本政策投資銀行 南九州支店

村上 拓也

杉本 英之

村田 仁 (現：審査部)

梶木 駿

桐生 祥汰

株式会社日本経済研究所 ソリューション本部 産業調査部

洞 靖英

倉本 賢士

根岸 亜樹

Copyright © Development Bank of Japan Inc. 2019

This material has been prepared by Development Bank of Japan Inc. (DBJ) and Japan Economic Research Institute Inc. (JERI) solely for the purpose of providing information. It is not intended as a solicitation or an offer to buy or sell any financial instrument, product, service or investment or for any other transaction.

This material is based on current, generally held views on the economy, society and other relevant matters, as well as on certain reasonable assumptions by DBJ and JERI. DBJ and JERI do not guarantee the thoroughness or accuracy of the information contained, which is subject to change without notice due to changes in the business environment or other reasons.

Please note that DBJ and JERI are not responsible for any action taken based on this material. It is strictly prohibited to copy, extract or disclose all or any part of this material (including any attachments hereof) without prior written consent from DBJ. Any use of this material must be accompanied by attribution to DBJ.

©Development Bank of Japan Inc.2019

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行及び(株)日本経済研究所が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行及び(株)日本経済研究所はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

【お問い合わせ先】

株式会社日本政策投資銀行南九州支店

電話番号 099-226-2666