

北海道スイーツのさらなる発展のために

～神戸スイーツの事業戦略から学ぶ～

1. 北海道の食は、国内外から高いブランド力を有すると評価を受ける。本稿で取り上げる道内製菓の事業者は、「白い恋人」の石屋製菓や、「マルセイバターサンド」の六花亭製菓など、土産菓子で著名な事業者が思い浮かぶが、実際には道内消費者を基盤とする事業者が多く、その裾野は広い。道内製造業に占める従業者数比率は約8%であり、他の業種に比べても多くの雇用を生んでいる。
2. 道外に目を向けると、道内製菓業の従業者数などは「神戸スイーツ」で有名な兵庫県とほぼ同じである。また、ユーハイム、モロゾフなどの神戸ナショナルブランドは、百貨店への出店による全国展開、物流/販売面の事業者連携、複数ブランド展開といった戦略で特徴的な動きがある。
3. 道内製菓産業が主要産業となった背景の一つは、豊富な原材料にあり、主要事業者からは、道内の一次産品活用へのこだわりが聞かれる。道内製菓産業は、道内市場及び国内有数の観光客数を有する土産市場を基盤として、資源の優位性とブランド力といった北海道の地域特性や事業環境を適切に活用して成長を実現してきた。今後は道内人口減少、競争激化などの変化に対応した新たな展開の必要性が高まってくる。
4. 道内製菓事業者のさらなる発展に向けた展開として、神戸ナショナルブランドなどの取組を参考に、①生産/物流/販売面の事業者連携促進、②顧客拡大に向けた複数ブランド展開を挙げたい。①については、コスト削減効果などを狙い、神戸で生産地から消費地への共同配送が行われているように、道内から国内外に向けた共同配送が考えられる。同じ場所での販売が行えれば、さらにメリットが高まるだろう。また、企画/開発/生産面での、異業種を含めた事業者連携が進めば、各社の強みを活かした新しい発想が生まれる可能性がある。②については、既存のブランド力を引き続き活用しつつ、顧客拡大に向けた別ブランドを展開することが考えられる。道内限定販売をブランディングの要としてきた事業者にとって、道外進出の壁は厚いが、複数ブランドを上手く活用できればリスク軽減と新規顧客獲得に繋がる可能性がある。
5. 地域の原材料を活用する北海道の製菓産業の発展は、北海道の長年の課題である一次産品の高付加価値化にも大きな役割を果たすと考えられる。現在の強みを活かしつつ、市場の変化に対応する「北海道スイーツ」のさらなる発展が期待される。

1. 北海道スイーツ業界のプレゼンス

- 北海道は食の宝庫だと言われる。ブランド総合研究所が国内消費者に対して行った「地域ブランド調査2013」では、総合評価に加えて食品に対する高いブランドイメージが現れている(図表1-1)。また、DBJがアジア地域で海外旅行経験者に対して行った調査によると、「行ってみたい日本の観光地」で北海道は上位につけており、特に訪日経験のある人ほど北海道を訪れてみたいと答えるなど、海外からの支持も厚い(図表1-2)。一方で、日経新聞が首都圏などで実施した食のイメージ調査によれば、9割が「道産食品を食べたい」と回答した中、道産食品と聞いてスイーツを思い浮かべた人は7%に止まる(図表1-3)。
- 北海道における食料品製造業は、景気変動の波を受けにくく、安定的に出荷を続けてきた。特に製菓産業の出荷額は、直近10年では拡大傾向にあった(図表1-4)。道内製菓業とえば、「白い恋人」の石屋製菓や、「マルセイバターサンド」の六花亭製菓など、土産菓子で著名な事業者が思い浮かぶが、実際には道内市場を基盤とする事業者が多く、地域における裾野は広い。製菓業が製造業全体の出荷額に占める割合は3.2%であるが、従業者数では7.9%であり道内各主要製造業に比べても多くの雇用を生んでいる(図表1-5)。
※本レポートでは、「製菓産業」は産業分類小分類の「パン・菓子製造業」を指し、「菓子」を広く「スイーツ」と表現することとする

(図表1-1) 都道府県別魅力度ランキング

	総合	食品購入意欲度	観光意欲度	魅力度
1位	北海道	北海道	北海道	北海道
2位	京都府	沖縄県	京都府	京都府
3位	沖縄県	秋田県	沖縄県	沖縄県
4位	東京都	京都府	奈良県	東京都
5位	神奈川県	広島県	東京都	神奈川県

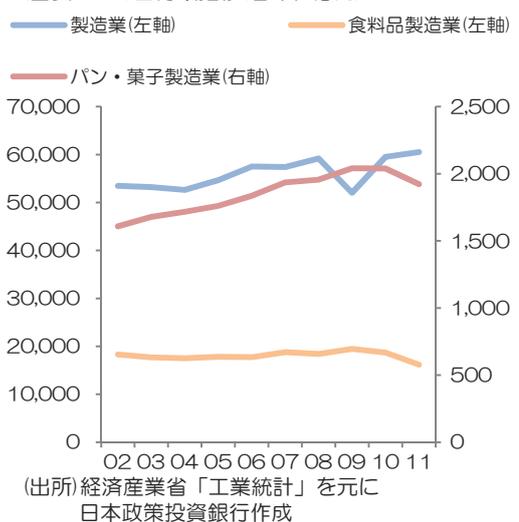
(出所) ブランド総合研究所「地域ブランド調査2013」

(図表1-2) アジアの海外旅行経験者が行ってみたい日本の観光地

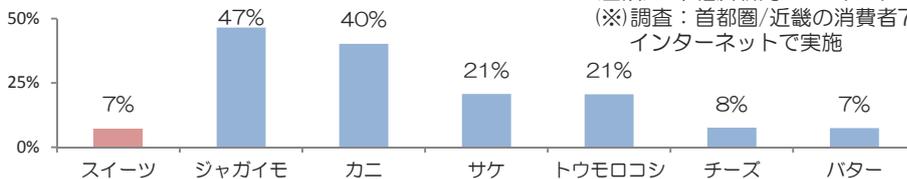
訪日回数	北海道	東京	京都	大阪
なし	40%	48%	29%	33%
1回	45%	44%	34%	40%
2回以上	53%	47%	41%	41%

(出所) 日本政策投資銀行「アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査(平成25年版)」
サンプル数：なし=2,006、1回=766、2回以上=1,015

(図表1-4) 出荷額推移(暦年、億円)



(図表1-3) 道産食品と聞いて思い浮かぶもの(複数回答)



(図表1-5) 道内における製菓産業のプレゼンス(2011年、金額単位：百万円)

	事業所数	従業者数	出荷額	付加価値額	一人当たり付加価値額(千円)
食料品	2,006	71,832	1,841,951	544,075	7,574
(うち、パン・菓子)	244	12,846	192,271	101,897	7,932
金属製品	639	9,930	212,824	77,258	7,780
輸送用機械器具	146	8,615	286,058	77,296	8,972
鉄鋼	107	6,230	602,815	119,147	19,125
パルプ・紙	106	6,078	405,390	130,596	21,487
製造業全体	6,078	161,750	6,052,133	1,503,113	9,293

(出所) 経済産業省「工業統計」を元に日本政策投資銀行作成
(※) 従業員4人以上の事業所データを参照

2. 北海道と神戸のスイーツ事業者

- ・北海道の製菓産業は、北海道産の良好な原材料を活用した商品開発により、道内消費者向けに販売を続けてきたほか、国内有数の観光客数を基盤とした土産分野で、北海道ブランドを活用した販売を行ってきたことにより成長を果たした。こうした北海道の事業環境を適切に活用して成長を実現してきた製菓事業者の戦略は高く評価される。
- ・他の都府県に目を向けると、人口規模や製菓産業の従業者数は「神戸スイーツ」で有名な兵庫県とほぼ同じであり、同じく事業所数では北海道の方が多い。しかし、出荷額や一人当たり付加価値額では1割以上兵庫県が上回っている(図表2-1)。兵庫県には、ユーハイム、モロゾフ、エーデルワイス、神戸風月堂などのナショナルブランドと呼ばれる有力事業者があり、道内事業者と比較して特徴的な事業展開をしてきた(図表2-2)。
- ・北海道の発展を考えると、道内製菓事業者の果たす役割は大きい。以下、「北海道」の高いブランド力を活かしながら付加価値の向上を図っていくため、神戸のナショナルブランドと道内事業者の展開を比べながら、道内の製菓産業発展のヒントを探りたい。

(図表2-1)他地域と比べた製菓産業のプレゼンス(2011年、人口のみ2012年)

	事業所数	従業者数 (人)	百万人当たり 従業者数 (人)	出荷額 (百万円)	付加価値額 (百万円)	一人当たり 付加価値額 (円)	人口 (千人)
北海道	244	12,846	2,353	192,271	101,897	787,997	5,460
兵庫県	211	12,965	2,327	219,445	122,474	1,040,023	5,571
大阪府	304	16,416	1,854	346,092	168,305	1,138,462	8,856
東京都	307	11,729	887	207,964	90,549	677,408	13,230
神奈川県	164	13,532	1,492	218,201	101,982	1,330,495	9,067

(出所) 経済産業省「工業統計」、総務省「国勢調査報告」を元に日本政策投資銀行作成

(※) 従業員4人以上の事業所データを参照

(図表2-2)主要事業者

北海道スイーツ	創業	売上高	主要ブランド/主要商品
六花亭製菓	1943	181	六花亭/マルセイバターサンド、雪やこんこ、ホワイトチョコレート
ロイズコンフェクト	1983	180	ロイズ/生チョコレート、ポテトチップチョコレート
ホリ/北菓楼	1945	101	HORI、北菓楼/タ張メロンピュアゼリー、北海道開拓おかし
石屋製菓	1945	95	石屋製菓、キャンディーラボ/白い恋人、美冬
柳月	1945	80	柳月/三方六、ユキピリ花、防風林
ケイシイシイ	1996	74	ルタオ/ドゥーブルフロマージュ
もりもと	1949	58	もりもと/ハスカップジュエリー、太陽いっぱいのもちやんゼリー
YOSHIMI	1983	38	YOSHIMI/札幌おかしOH!焼とうきび、カリカリまだある?
きのとや	1983	31	きのとや、KINOTOYA BAKE/札幌農学校、焼きたてチーズタルト
ペシエ・ミニオン	1984	-	スナッフルス、ペシエ・ミニオン/チーズオムレット

神戸スイーツ	創業	売上高	主要ブランド/主要商品
ユーハイム	1909	326	ユーハイム、ペルティエ、ローゼンハイム/パウムクーヘン
モロゾフ	1931	273	モロゾフ、モロゾフグラン、アレックス&マイケル/カスタードプリン
シュゼット	1969	168	アンリ・シャルパンティエ、シーキューブ、カジュ/フィナンシェ
エーデルワイス	1966	137	アンテノール、ヴィタメール/アンテワーズ
ゴンチャロフ製菓	1923	76	ゴンチャロフ、パミエ、マカロフG/チョコレート
神戸風月堂	1897	-	神戸風月堂、レスポワール/ゴルフ

(出所) 各社HPほかを元に日本政策投資銀行作成

(※) 売上高単位：億円、空欄は売上高非公表

3. 神戸スイーツ発展の歴史

- ・神戸スイーツの歴史は、1868年の神戸港開港と共に始まった。1870年にオランダ人が創業したオリエンタルホテルでは、居留地の外国人向け菓子の輸入・提供を行いながら、焼き菓子を作っていた。その後、日本人からの需要も増加する中、人手不足により、職人として日本人が雇われることになる。
- ・神戸に洋菓子が根付いたのは、①神戸の街は明治の開国以降ヨーロッパとの交流が盛んだったことのほか、②神戸の貿易商に加えて、大阪の船成金/株成金などからの需要が貢献したと言われる。当時富裕層の住居だった神戸の御影/岡本などにはいくつかの製菓事業者があった(図表3-1、3-2)。
- ・現在の神戸ナショナルブランドは、百貨店の全国展開と共に発展した。これは、昭和30年代後半から昭和40年代前半(1960年頃～)に各百貨店から誘いを受け、同業数社が洋菓子の「専門店街」へ実質的に共同出店し、成功したことがきっかけである。
- ・併せて、神戸の洋菓子産業が今日まで発展してきた背景には、供給サイドとして、職人を育て、独立させる仕組み(徒弟制度)による質の高い洋菓子事業者が集積していること、一方の需要サイドも、一人当たり菓子消費が全国で最も高いという地域性があることが考えられる(図表3-3)。

(図表3-1)神戸スイーツの歴史

年代	主な出来事
1868	神戸港開港→居留地完成
1870	旧居留地でオリエンタルホテル開業 →居留地向け洋菓子の提供
1875	東京の米津・風月堂が初めて洋菓子(ビスケット)を商品化→1897神戸風月堂創業
1909	ユーハイム創業(中国)→1923神戸へ
1914	第1次世界大戦による造船ブームで洋菓子需要も急増 →洋菓子を食べる富裕層の増加
1931	モロゾフ創業
太平洋戦争中	生産停止、空襲により多くの製菓店が焼ける
1946	現・兵庫県洋菓子協会の発足
1947	元町の再興(ジュラルミン街完成) →やみ市などから物資を仕入れて再開店
1960頃～	百貨店に出店開始 →百貨店の発展と共にナショナルブランドの店舗数増
1966	エーデルワイス創業
1995	阪神・淡路大震災 →ナショナルブランドの共同配送開始
2008	姫路菓子博開催

(出所)兵庫県洋菓子協会65年誌、森本伸枝2009「洋菓子の経営学」、ヒアリングを元に日本政策投資銀行作成

(図表3-2)関西の地図

消費地大阪を中心に百貨店への出店により成長



(図表3-3)一人当たり菓子消費(2012年)

順位	都道府県	消費(円)
1	神戸市	35,262
2	仙台市	32,753
3	金沢市	31,800
4	松江市	31,791
5	山口市	31,257
6	津市	30,386
7	水戸市	30,364
8	京都市	30,301
31	札幌市	26,783

(出所)総務省「家計調査」より日本政策投資銀行作成

4. 神戸ナショナルブランドの展開

- ・神戸ナショナルブランドには道内事業者と比較して、特徴的な事業展開が現れている。
- ・まず、神戸ナショナルブランドは、かつて百貨店への共同出店をした経緯があり、1995年阪神・淡路大震災以降、事業者が連携して「共同配送」を始めた。当時、道路が寸断され、配送手段の確保に苦労していたところ、多くの事業者が、神戸近郊で生産し大阪方面の百貨店に配送していたため、「助け合いの精神」から自発的に共同配送が行われる。現在でも、低コストの配送手段としてチャーター便による共同配送を継続している(図表4-1)。
- ・神戸の事業者は、アジア主要都市の日系百貨店などへ出店を行っており、ユーハイム/モロゾフはそれぞれ3店舗を展開する。神戸風月堂は積極的に百貨店/スーパーへの出店を行っている(図表4-2)が、現地の味覚に合わせてレシピを変える「ローカライズ」は行わず、あくまで日本と同じ製品を販売する方針をとる。
- ・エーデルワイスは、主カのアントノール(生菓子/焼き菓子など)、ヴィタメール(チョコレート)のほか、6つのブランドを開発して多ブランド展開を取っており、同数の販売チャンネルを持つ。同社は百貨店/「駅ナカ」などの出店先のニーズに合わせた共同開発を行っている。多ブランド戦略を取ることによって、①万一のブランド力低下に備えたリスク軽減に繋がるほか、②同一の百貨店に対し販売チャンネル毎に売場を確保できるといったメリットがあり、積極活用がなされてきた(図表4-3、4-4)。

(図表4-1)神戸ナショナルブランドの工場立地



(出所)各社HPほかを元に
日本政策投資銀行作成

(図表4-3)複数ブランド展開のメリット

メリット
ブランド力低下時の保険
同一の百貨店で複数の売場を確保可能
市場参入/退出コストが小さい

(出所)ヒアリングほかを元に日本政策投資銀行作成

(図表4-2)神戸スイーツ事業者の海外進出状況

事業者名	進出状況
神戸風月堂	約10年前の台湾(そごう系百貨店)進出以来、百貨店/スーパーに23店舗を出店
ユーハイム	シンガポール/上海/香港の日系百貨店に出店
モロゾフ	台湾/香港/上海のショッピングセンター/百貨店に出店
エーデルワイス	検討したことはあるが、進出履歴なし

(出所)ヒアリング、各社HPを元に日本政策投資銀行作成

(図表4-4)エーデルワイスの保有ブランド

ブランド名	店舗数	概要
アントノール	44	主カブランド。福岡～首都圏に展開
ヴィタメール	17	ベルギーの同社との業務提携によって、日本国内での販売権を獲得。関東が中心
ルピアン	8	ベーカリー。関西と東京に展開
メンヘン グラードパッハ	4	大丸松坂屋と共に開発し、同グループ店舗に展開
フェルツ	3	JRを中心に展開するベーカリー
マルクト	2	高島屋と開発。セルフサービス方式
ノワ・ドゥ・ブル	2	伊勢丹新宿店と開発し、三越にも展開。高価格帯の半生菓子などを販売
ブルトヌ	1	阪急百貨店うめだ本店で焼き菓子店を展開

(出所)当社HP、ヒアリングを元に日本政策投資銀行作成

5. 北海道スイーツ発展の歴史/地産地消へのこだわり

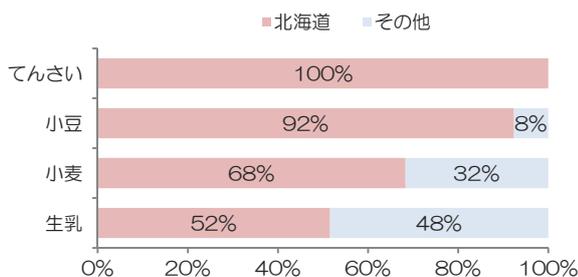
- ・北海道における製菓産業の歴史は、開拓の歴史と同じくする。初期の産業は、本州各地から菓子職人が来道し、彼らが出身地の名産を製造していた(図表5-1)。
- ・北海道で製菓産業が主要産業となった背景の一つは、砂糖/小豆/小麦/生乳といった主要原材料の生産量が国内最大であり、原材料に恵まれていたことにある(図表5-2)。神戸の事業者によれば「品質かつボリュームを備えた原材料生産地は北海道以外にない」とのことで、道産原材料を多く利用している模様である。北海道の原材料供給基地としての優位性が窺える。
- ・道内主要事業者へのヒアリングを行うと、地域活性化を念頭においた「地元への貢献」という言葉が多く聞かれる。地域の一次産品を活かすためにも、生乳/卵/砂糖などの原材料は殆ど全て道産品を使っているという事業者もある。小麦粉に関しても、製粉事業者などとの連携により菓子作りに適した原材料開発に取り組み、現在では多くの事業者が道産小麦の調達比率を上げている(図表5-3)。
- ・道内製菓事業者を神戸と比較すると、より多くが地元からの仕入れを行っていることが分かる(図表5-4)。「北海道ブランド」の活用も相俟って、地元の農産物を使用し、地元で生産しようとする事業者の姿勢が顕著である。神戸の事業者からは「ヨーロッパの味を再現するため、世界中から適した原材料を仕入れる」との方針も聞かれ、地域へのこだわりという点では対照的な部分もある。

(図表5-1)北海道スイーツの歴史

年代	主な出来事
江戸時代	北前船により道南に菓子伝来
1860	千秋庵総本家創業(函館)
1870	五勝手屋本舗創業(江差)
明治～	札幌その他で洋菓子店・パン店開業
明治～戦後	石炭採掘業が盛んとなり、炭鉱労働者向け製菓事業者の創業が相次ぐ
1950年代～	石炭採掘減による菓子事業者の廃業発生
1969	六花亭製菓「ホワイトチョコレート」発売 →ブームとなり道内菓子が全国に知れ渡る
1976	石屋製菓「白い恋人」発売

(出所)橋場俊展2008「産業クラスターの視点からみた道内製菓産業の可能性と課題」ほかを元に日本政策投資銀行作成

(図表5-2)主な農産物の北海道シェア(2012年)



(出所)農林水産省「作物統計」を元に日本政策投資銀行作成

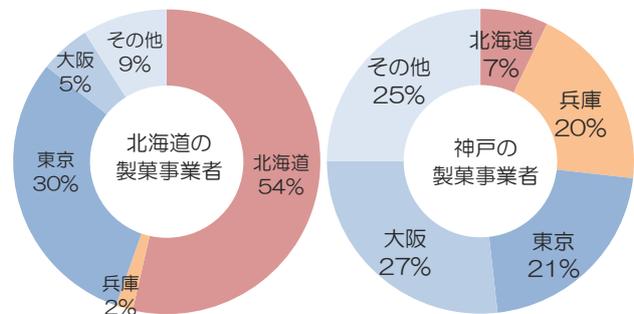
(図表5-3)原材料の道産使用状況

北海道	概況
A社	小麦を含め道内入手可能な主要原材料全て
B社	生乳/卵/砂糖/小豆は殆ど全て。小麦粉は道産比率上昇中
C社	生乳/卵/砂糖に加え、主な果物も全て
D社	生乳/卵/砂糖は道産。小麦50%、イチゴ70%

神戸	概況
E社	乳製品は道産比率が高い。国内外の最高原材料を仕入れる方針
F社	主要原材料の多くが道産

(出所)ヒアリングほかを元に日本政策投資銀行作成

(図表5-4)北海道/神戸の製菓事業者の仕入れ先



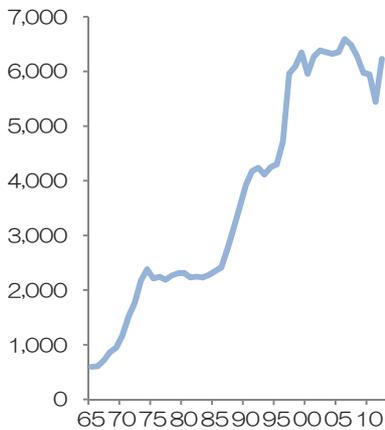
(出所)帝国データバンクほか(北海道17社、神戸16社の仕入れ先データ)を元に日本政策投資銀行作成

※各製菓事業者の仕入れ先事業者数の割合を本社所在地で分類

6. 北海道スイーツ業界発展の動き①

- ・北海道の製菓産業は長らく道内市場と土産品を基盤としてきた。しかし現在、人口減少に加えて、来道観光客数の伸び悩みに伴い道内事業環境が厳しいことから道外や海外に進出しようという動きがある。また、YOSHIMI、山口油屋福太郎などの新興競合他社(後述)が現れたことにより、北海道の製菓業界はさらなる発展を迎えようとしている(図表6-1、6-2)
- ・道外進出を積極的に行う事業者は多い。従来から道外物産展への参加は多く見られたが、最近ではきのとやがチーズタルト専門店を東京に出店し本格的な進出を狙う。また、ロイズやルタオなどは、販売/卸価格の維持が可能なインターネット通販に力を入れる。道外進出に当たっては、賞味期限を念頭に置いた商品開発、品質保持のための冷凍設備の整備が必要になるほか、物流費の節減が課題になる。特に物流費の事業環境は厳しく、足元の円安、景気改善などを背景に数年前に比べて1-2割上がったと言われている。
- ・一方、海外進出につき、アジア地域における「北海道ブランド」を上手く活用してアジア展開を行おうとする事業者が出てきた。柳月は、十勝地域の食品メーカーなどと共に、シンガポールの市場調査を進めており、テスト販売を重ね、時機を見て直営店の出店を目指す。その他、きのとやも直近の本社工場改装時に輸出に向けた体制整備を行うなど、アジアその他への展開に向けた準備を進める(図表6-3)。物流に関しては、「北海道国際輸送プラットフォーム推進協議会」による冷凍・冷蔵品小口混載輸送サービスを中心とした輸出拡大策など産学官連携による新たな取組が出てきている。
- ・この点につき、近年東アジア・東南アジアから製菓技術を学ぶ留学生に増加の動きがあることは注目に値する。こうした国々では日本の菓子に対する関心が高まっていると考えられ、今後道内の製菓事業者が海外進出するに当たっても、有望市場となる可能性がある(図表6-4)。

(図表6-1) 来道観光客数推移(年度/実人数(千人))



(出所) 北海道経済部観光局ホームページより日本政策投資銀行作成

(図表6-2) 新千歳空港の土産店販売ランキング

2008/3(月間) (スカイショップ小笠原)		2013/6(月間) (ANA FESTA)	
1	白い恋人 石屋製菓	1	ロイズポテトチップチョコ ロイズコンフェクト
2	マルセイバターサンド 六花亭製菓	2	白い恋人 石屋製菓
3	じゃがポックル カルビー	3	マルセイバターサンド 六花亭製菓
4	チーズオムレット ペシエ・ミニョン	4	札幌おかきOh! 焼とうきび YOSHIMI
5	ロイズポテトチップチョコ ロイズコンフェクト	5	カリカリまだある? YOSHIMI
6	チーズ&ショコラ ペシエ・ミニョン	6	生チョコレート ロイズコンフェクト
7	カツサンド 北海道井泉	7	とうきびチョコレート ホリ
8	雪やこんこ 六花亭製菓	8	とうもりこ カルビー

(出所) 各社HPを元に日本政策投資銀行作成

(図表6-3) 各社の海外展開

事業者	概況
ロイズコンフェクト	中国/東南アジアのみならず、ロシア/アメリカでも展開
柳月	シンガポールへの直営店出店を端緒にアジア各地で展開を行う方向で検討中
きのとや	本社工場改装時に輸出に向けた体制を整備済み
石屋製菓	海外販売は行わず、国内の国際空港免税店に出店

(出所) HP、ヒアリングほかを元に日本政策投資銀行作成

(図表6-4) 製菓専門学校の留学生受け入れ状況

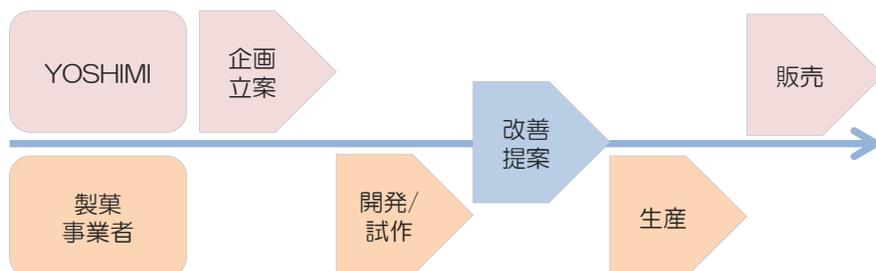
	概況
東京A校	現在2-3割が留学生で10年ほど前から増加した。中国、韓国、その他東南アジアなど
東京B校	1割が留学生、増加傾向にある。中国、韓国、台湾が中心だが、タイ、ベトナムも
東京C校	今年度は1人のみ
札幌D校	毎年数名だが増加傾向にある。韓国、タイのほかブラジルから。多くは日系

(出所) 各校へのヒアリングを元に日本政策投資銀行作成

7. 北海道スイーツ業界発展の動き②

- ・現在の有力製菓事業者は、地域密着で事業を行っており、ブランド力のある道産食材を活かした商品を販売することで成長してきた。最近では、消費拡大に向けた地域内連携があり、札幌で「スイーツ王国さっぽろ推進協議会」を中心に連携が進むほか、十勝、函館、砂川などでも同様の動きがある。
- ・新興事業者や既存事業者の新しい展開も現れており、今後製菓産業は益々競争が激化し、各事業者の動きに注目が集まる。前頁に加えて以下に、最近の特徴的な動きを3点紹介したい。
- ・まず、道外事業者による道内進出の動きがみられる。福岡本社の山口油屋福太郎は、ジャガイモ澱粉を主要原材料とした明太子煎餅などを生産してきたが、生産地の小清水町に原材料調達安定のための工場建設を決定し、現在では道内でジャガイモ澱粉を主要原材料とした「ほがじゃ」を生産する。いかなる事業者も、原材料調達が出来なければ事業継続は難しい。その意味で、同社の戦略は、BCP(事業継続計画)の一形態と言える。山口油屋福太郎と神戸ナショナルブランドから聞かれたように、原材料供給基地として、品質のみならずボリュームを備えている点は、北海道の魅力の一つである。道産原材料を利用している外部事業者を誘致することで、雇用増や地元加工による1次産品の高付加価値化に加え、北海道の製菓産業の活性化にも繋がるだろう。
- ・次に、神戸で見られた事業者連携は、道内でも新たな動きがある。土産品分野の道内新興事業者であるYOSHIMIは、生産設備を持たず、同社の企画/アイデアと、製菓事業者の開発能力/生産技術を上手く組み合わせ、商品開発・販売を行う(図表7-1)。事業者連携により生産能力や企画・開発といった経営資源を有効に使えるようになれば、新しい発想で、今までとは違った展開が期待できるだろう。
- ・また、道内製菓事業者では今まで目立たなかった、神戸ナショナルブランドのような販売チャネル複線化の動きがある。石屋製菓は、大通に面した新ビル建設に合わせ、「キャンディ・ラボ」を出店。同ブランドは、道内消費者を主要ターゲットに据える。既に見たように、複数ブランドの展開は、万一のブランド力低下に対するリスク軽減に繋がるなどメリットを有する。石屋製菓のように、土産品市場に基盤を有する事業者が、新たに道内の地元市場を開拓しようとする場合にも効果を発揮するものと考えられる。同様のことが、道内に基盤を有する事業者が、道外展開する場合にも当てはまるだろう。

(図表7-1)YOSHIMIの新商品開発フロー



(出所)ヒアリングを元に日本政策投資銀行作成

(図表7-2)各社商品/ブランド



札幌おかきOh!焼とうきび(YOSHIMI)



キャンディ・ラボ(石屋製菓)



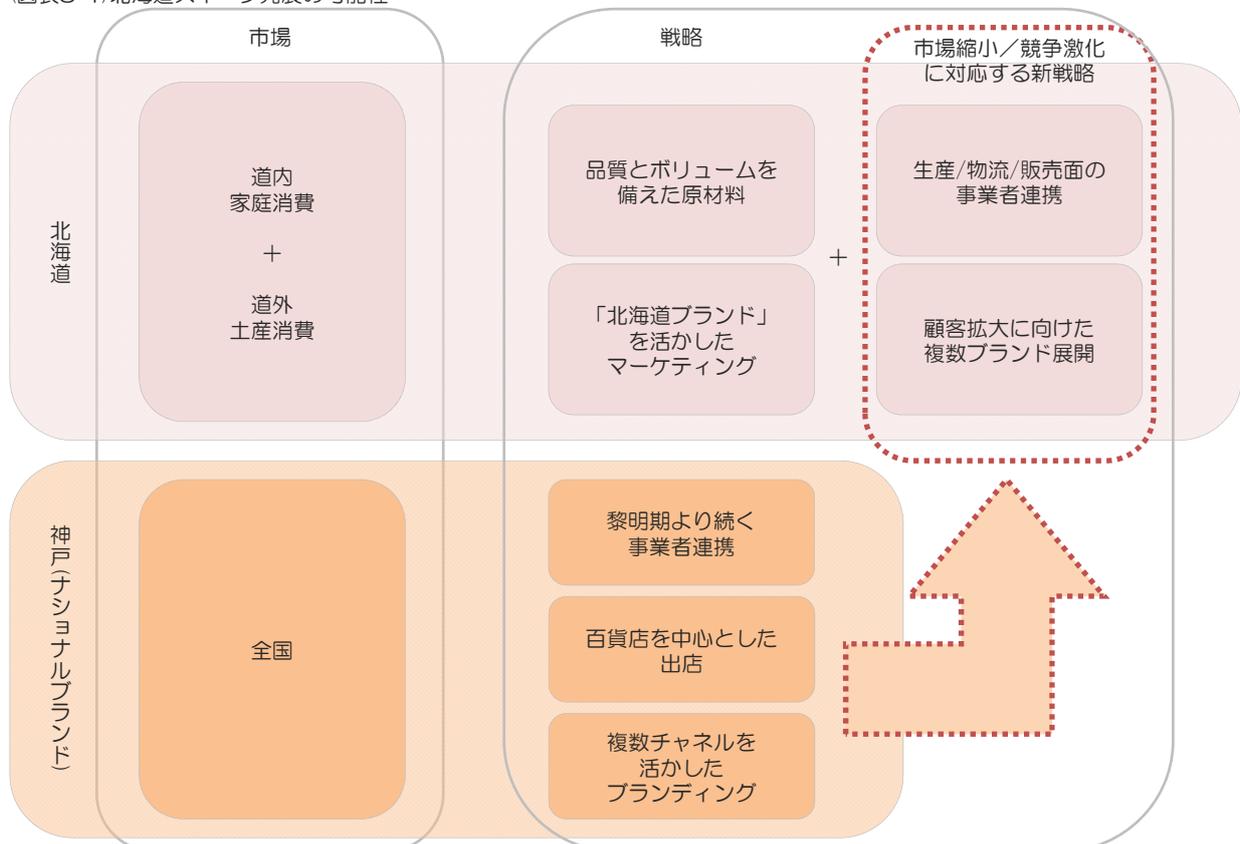
ほがじゃ(山口油屋福太郎)

(出所)各社HP

8. 北海道スイーツのさらなる発展のために(まとめ)

- ・北海道と神戸の製菓事業者がターゲットとする市場を比較すると、北海道の事業者が地元の消費者に加えて道外からの観光客を狙うのに対し、神戸ナショナルブランドは全国の家消費やギフト消費を狙う。
- ・従来、北海道の製菓事業者の多くは、強い「北海道ブランド」を活かしながら地元の原材料へのこだわりを通じて事業展開を行ってきたが、人口減少及び来道観光客数伸び悩みに伴い厳しい事業環境が予想される。
- ・その際、神戸のナショナルブランドが参考になり得るだろう。彼らは、黎明期の百貨店出店時に同業他社と連携した販売戦略をとり、現在でも共同配送で協力関係を維持している。また、複数の販売チャネルを有する事業者があり、万一のブランド力低下のリスク軽減に繋がるほか、販売拠点の拡大と新規顧客層の開拓に成功してきた。
- ・北海道製菓事業者がさらに発展するための新たな可能性として、道外展開も見据えた、①生産/物流/販売面の事業者連携の促進、②顧客拡大に向けた複数ブランド展開を挙げたい。
- ・まず、事業者連携につき、神戸の共同配送は、コスト削減効果などを狙い、主に神戸周辺の工場から消費地大阪へ行われるところ、道内事業者は道内から国内外に向けた共同配送が考えられるだろう。もし同じ場所で販売を行えば、さらにメリットが高まる。また、YOSHIMIの例でみたように企画/開発/生産面での異業種を含めた事業者連携が進めば、各社の強みを活かした新しい発想が生まれる可能性がある。
- ・次に、複数ブランド展開につき、既存のブランド力を活用しつつ、顧客拡大に向けて別ブランドを立ち上げることが考えられる。道内限定販売をブランディングの要としてきた道内事業者にとり、道外進出の壁は厚いが、別ブランドによる事業展開は既存事業へのリスク軽減と新規顧客層の獲得に繋がる可能性がある。
- ・地域の原材料を活用する北海道の製菓産業の発展は、北海道の長年の課題である一次産品の高付加価値化にも大きな役割を果たすと考えられる。現在の強みを活かしつつ市場の変化に対応する、「北海道スイーツ」のさらなる発展が期待される。

(図表8-1)北海道スイーツ発展の可能性





本稿の分析内容・意見に関わる箇所は、筆者個人に帰するものであり、株式会社日本政策投資銀行の公式見解ではございません。

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、転載・複製する際は、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 北海道支店 企画調査課
〒060-0003
札幌市中央区北3条西4丁目1 日本生命札幌ビル4F
Tel : 011-241-4117
E-mail : hkinfo@dbj.jp
HP : <http://www.dbj.jp/co/info/branchnews/hokkaido/>

※本稿の作成に当たり、多くの事業者様にご協力を頂いたほか、北海道大学公共政策大学院の石井吉春教授にアドバイスを頂きました。ここに御礼申し上げます。