

地域企業にみる製品差別化とブランド戦略に関する一考察

— 新潟・栗山米菓の事例研究 —

伊 部 泰 弘

1. はじめに

「地域活性化」が叫ばれて久しい今日でさえ、地方は、依然として産業・雇用の両面において厳しい状況にある。そのような状況下において、なお、「地域活性化」が、全国規模での必須の課題となっているのは、我々生活者が、都会発ではなく、地方発の変革や改革を行うことで、生きにくく混沌とした現代社会をより豊かにそしてより快適に暮らしていきたいと望み続けているからではないだろうか？また、「地域活性化」の一翼を担うのが地域企業であり、地域企業の活性化なくして地域の活性化は困難であるといえる。不況に喘ぐ地域企業において、大企業や競合他社に対する優位性を構築するためには、どのような方策があるのだろうか？

そこで、本稿では、地域企業が、大企業や競合他社への優位性を構築する方策について、製品差別化やブランド戦略の視点から地域資源の利用や地域ブランドとの関わりも含めて考察する。また、事例として、新潟の地域産業の一つであり、全国でトップシェアを誇る米菓産業の担い手であり、業界の上位に位置する栗山米菓の製品差別化とブランド戦略の考察からその方策の在り方について検討する。

2. 地域企業と競争優位性

(1) 地域企業の特質

地域企業とは、どのような企業をいうのであろうか？筆者は、次の三点から本稿での地域企業の特質を規定したい。第一は、地域資源を活用し、地域の産業を担っている企業である。特に、地域固有の風土や天然資源などをはじめ、農林水産品、伝統工芸品などのモノや伝統工芸品を創作するヒトの技術などその地域の「らしさ」を活かし、地域産業を創出している企業のことである。第二は、地域経済に貢献している企業である。地域経済に貢献するとは、地域の産業を担う企業であり、地域経済を下支えする企業のことである。また、本社機能を地方に有する企業は、法人事業税や固定資産税などの地方税の税収の観点からも地域経済を支えているといえる。第三は、特定の地域のニーズを満たす企業である。特定地域のニーズを満たす企業とは、産業集積などによって分業を行い、部品や半完成品あるいは完成品を生産する拠点としての役割を果たす地域に存在する中小・零細企業のことである。具体的には、新潟では、三条市の金型製造の集積地や燕市の洋食器製造の集

積地に存在する企業などがある。

そこで、本稿では、このような三つの特質のいずれかあるいはすべてを有する企業を「地域企業」と規定したい。

(2) 競争優位性とM.E.ポーター氏の競争戦略論

競争優位性とは、市場にいち早く参入し、競合他社にまねできない高い技術力等を持ち、顧客にとって価値ある製品・サービスによって市場を席巻することで高い収益性をもつという能力がある状態をいう。つまり、自社に他社にはない「強み」があるということである。しかし、市場にいち早く参入すれば必ず優位性が確立できるかといえば、そうとは限らない。つまり、先発優位か後発優位かという点については疑問の余地がある。

なぜなら、具体的には、ビデオデッキの規格であるベータマックス方式とVHS方式の事例やパソコンのOSであるMac OSとWindowsの事例などがある。ビデオデッキの規格については、ベータマックス方式が市場に早く参入したが、ソフトの互換性等によって後発のVHSが市場シェアを独占することになったという事実がある。パソコンのOSについても、Mac OSの方が市場に早く参入したが、汎用性のあるハードウェアで使用できるように開発された後発のWindowsが、デファクト・スタンダード（事実上の標準）を獲得しているといった事例がある。また、最近では、ほぼ同時期に出現した次世代DVDの規格であるHD DVDとBlu-ray Discの戦いも、消費者や映画配給会社などがBlu-ray Discを選択したため、規格争いは終結することとなった。

しかし、先発優位・後発優位は別にして、優位性の有無が、市場での評価や市場シェアの獲得に直結していることはいうまでもないことである。そこで、競争戦略の研究についての第一人者であるM.E.ポーター氏の競争戦略論の五つの競争要因と三つの基本戦略について考察する。

M.E.ポーター氏（1980、邦訳1995）によると、業界内における競争を激化させる構造要因には、新規参入の脅威、代替製品の脅威、顧客の交渉力、供給業者の交渉力、競争業者間の敵対関係の五つの競争要因（Five Force）があるとしている¹⁾。また、そのような五つの競争要因に対処するための三つの基本戦略があるとしている²⁾。

第一は、コストのリーダーシップである。これは、コスト面で最優位に立つという基本目的にそった政策を実行することで、コストにおいてリーダーシップをとろうとする戦略である。つまり、低コスト化により、仮に競争業者が極端な低価格戦略で対抗してきたとしても、収益を生み出すことができる防御体制を実現した戦略である。しかし、同時に初期投資や再投資などに多大な資金力が必要なことがリスクとなる。

第二は、差別化である。これは、自社の製品・サービスの差別化（製品設計、ブランド・イメージ、テクノロジー、製品特長、顧客サービス、ディーラー（流通）ネットワークなど）によって特異なものを創造しようとする戦略である。つまり、差別化によって顧客ロイヤルティが獲得でき、そのことが参入障壁となり、競争業者に対しての優位性を形成することになる。しかし、差別化によるブランド・ロイヤルティの維持の困難性、過度の特異な差別化要因に対する買い手ニーズの落ち込

み、模倣による差別化の困難性などのリスクがある。

第三は、集中である。これは、特定の買い手グループ、製品の種類、特定の地域市場などに経営資源を集中する戦略である。つまり、特定のターゲットのニーズを満たすことができるなら、低コスト化または差別化が達成できたり、あるいは両方とも達成できるとした戦略なのである。しかし、ターゲットの絞り込み過ぎによるコスト優位性や差別性の喪失、さらなる集中戦略を採る企業の出し抜きなどのリスクがある。

このように、M.E.ポーター氏は、三つの基本戦略についてのメリットとリスクの双方を述べるとともに、「ときには、このうち二つ以上を主目標にしてうまくいくこともあるが、……これが可能となることはまれである。」³⁾としており、すべての戦略を同時に実行するのではなく、どれか一つの戦略に傾注すべきことを指摘している。しかし、現実には、M.E.ポーター氏が指摘するように一つの戦略のみに傾注すれば競争優位性が確立できるのであろうか？具体的には、日本のリーディング産業を担う企業では、効率的な生産システムによるコストのリーダーシップ戦略を採ることで優位性を確立しているだけでなく、地球環境に配慮した製品開発を行うなど差別化戦略でも優位性を確立しており、両方の戦略を実行可能にしている。つまり、三つの基本戦略は、どれか一つに絞るのではなく、企業ごとに戦略構成を変化させる必要があるのではないだろうか？

(3) 地域企業の競争優位性

では、地域企業が、大企業や競合他社に対して競争優位性を構築するためには、M.E.ポーター氏が指摘する三つの基本戦略のうち、どのような戦略を採用すればよいのであろうか？筆者は、三つの基本戦略のうち差別化戦略と集中戦略が有効ではないかということを目指したい。

まず、差別化戦略については、製品差別化やブランドによる差別化が指摘できる。つまり、地域企業は、大企業などと比較して地域への密着度合いが強く、地域固有の資源の利用による製品差別化や地域ブランドの活用によるブランド戦略の構築が可能である。また、大企業では、採算を考えた場合、コストパフォーマンスが見合わない製品であっても、小ロット生産が可能な地域企業では、地域のニーズを満たすような製品であった場合、十分採算に見合うコストパフォーマンスが可能となる。次に、集中戦略については、地域企業の場合、特定の地域や特定の業界において競争優位性が構築可能となる。つまり、特定市場における産業集積地域での企業間提携によるある程度の低コスト化や地域固有なニーズへの対応、ニッチ（隙間）市場向けの製品開発などを行うことで競争優位性が獲得できる。

しかし、M.E.ポーター氏が指摘する三つの競争戦略のうち、コストのリーダーシップ戦略については、地域企業は、特に中小・零細企業が多く、大量生産・大量販売が可能な大企業でない限り最低水準のコストを実現するための費用面でのゆとりや仕組みの構築が困難であるため、大企業や競合他社との圧倒的な低コスト化の実現は難しいものと考えられる。

そこで、本稿では、地域企業が、大企業や競合他社に対して採りうる競争戦略のうち、差別化戦略を取り上げ、特に、製品差別化とブランド戦略という視点で地域企業の競争優位性について考えてみる。

3. 地域企業の製品差別化

(1) 製品差別化の必要性

製品差別化は、なぜ必要なのであろうか？その答えを端的に指摘するならば、それは「供給過多」と「代替品の氾濫」であろう。

「供給過多」とは、文字通り、供給が需要を大幅に上回っている状況をいう。具体的には、茶系飲料市場においては、現在、「おーいお茶」、「伊右衛門」、「生茶」、「爽健美茶」、「十六茶」など10種類以上存在する。「供給過多」が引き起こされる原因の一つは、まさに「代替品の氾濫」を意味しており、前述の茶系飲料市場では、代替品が多数存在しているため、他との区別を如何につけられるか、つまり製品差別化が、消費者の購買行動に大きく影響してきているのである。

では、なぜ、今日の社会では、「供給過多」や「代替品の氾濫」が生じているのであろうか？それは、生産者側と消費者側からの二つの側面からの考察が可能である。生産者側では、生産者の生産技術力が向上し、ある企業の新製品を容易にまねて生産することが可能になってきている⁴⁾。その結果として、大量生産が可能な標準化しやすい製品群に類似した製品が多数存在するようになったのである。一方、消費者側では、モノがない時代においては、消費者は、「消費は美德」と捉え、モノを所有したり、消費することに価値を求めていた。また、「ヒトと同じものが持ちたい」とする欲求も強く、具体的に、家電製品や自動車などの耐久消費財の消費行動が顕著な例である。そのような消費行動に支えられ、代替品も多数存在してきたのである。しかし、昭和50年代半ば以降、消費者の満足基準が「モノ」から「ココロ」へと移行するにつれ、モノ離れが進むことになる。また、消費者の消費行動も「良い・悪い」という基準から「好き・嫌い」という基準に変化し、消費者の多様化・個性化が進展していくことになる。具体的には、「十人一色」から「十人十色」へ、さらに最近では、個人の消費行動が、TPOに応じて変化する「一人十色」へと変化し、個人の価値基準で消費を行う「消費の二極化」現象を助長している。しかし、モノそのものは標準化された製品が氾濫し、実質上同質な製品が多数存在するようになった⁵⁾。そこで、企業は、そのような製品に対して、ブランドやパッケージ、製品デザイン等で著しい差異があるようなイメージを消費者に与え、自社製品に消費者を引きつける必要性が生じるようになり、マーケティング戦略における製品戦略の一つとして製品差別化が注目されるようになったのである⁶⁾。

(2) 製品差別化についての概念整理

製品差別化については、これまで様々な研究者が研究を行っており、その概念については一様ではないため、ここでいくつか列挙し、整理する。

① 出牛正芳氏（1980）の見解

出牛正芳氏（1980）によると、製品に顧客の需要を適合させるために、顧客の選好を誘導するに足る特異性を打ち出して、同業他社の製品と識別させ、競争場裡において優位な立場を占めるために使われる戦略を製品差別化と捉えている。また、製品差別化の代表的手段として次の三点を指摘している。第一は、特定の顧客層を対象にその顧客層に訴求し得る特徴を強調することである。具

体的には、若さや高級感が挙げられる。第二は、外観のよさである。つまり、装飾的特徴、ユニークであるが奇怪でない型、色などである。また、その関連で、装飾的特徴が包装にみられる場合、市場性の高揚に力点を置くかぎり差別化の手段となる。第三は、商標である。商標は、製品識別のために採用され、商標提供者は、製品使用者に、便益や満足提供力のイメージをうえつけるため、広告や販売促進を通じて当該製品が持つ満足提供特徴を力説するとしている。また、ささいな差異が購買に影響を与え、それが消費者満足につながることも指摘している⁷⁾。

② 村田昭治氏(1980)の見解

村田昭治氏(1980)によると、製品差別化は、マーケティングの差別化戦略の一環として捉え、現代企業は、「非価格競争」のひとつの有力な手段として、製品自体の質および製品の外面的特性につながる製品差別化競争ないし製品多様化競争をとるようになるとしている。また、製品差別化の具体的手法として、次の五点を指摘している。第一は、製品本来の機能、品質、性能の付加によって新しい製品を開発するところの製品機能に基礎をおく方法である。第二は、製品の基本的機能とは直接関係のない付属品、スタイル、デザイン、パッケージ、アクセサリなどサブエレメントを開発する方法である。第三は、製品に付加される品質保証、信用供与、アフターサービスなど消費者が確保するサービス欲求の充足による方法である。第四は、トータル・プロダクト・ラインとしてもっているイメージつまり製品引力から生ずるイメージによる方法である。第五は、製品の生産に先行する原材料資材の購買における方法である。また、製品差別化戦略は、企業成長のための経営戦略の一環として立てられ、価値実現のツールとしての製品やイメージが効率よく展開されることに重点が置かれ、マーケティング機能の組織化と需要構造のあり方を再構成しようとする態度から生まれたものであるとしている⁸⁾。

③ 小西善雄氏(1980)の見解

小西善雄氏(1980)によると、製品差別化の機能を三つに分類している⁹⁾。第一は、本質的差別化である。これは、商品の実質に関する事柄における機能の付加や改善による差別化である。具体的には、ビールのアルコール度数の変化による差別化などがある。第二は、非本質的差別化である。これは、副次的品質(ブランド・パッケージ・企業イメージ等)による差別化である。具体的には、製品コンセプトを時代とともに変化させ、ターゲット層を拡大することで競合他社の製品との差別化を図っていくことなどが挙げられる。第三は、外部的差別化である。これは、本来の商品に他の商品(景品等)を抱き合わせることによって差別化を図ることであり、プレミアム(景品、関連グッズ)によって本来の商品の販売促進を目的とした差別化である。

④ P.コトラー氏(1984、邦訳1986)の見解

P.コトラー氏(1984、邦訳1986)によると、製品差別化をマーケティングの三つの発展段階すなわち第一段階:マス・マーケティング、第二段階:製品差別化マーケティング、第三段階:標的マーケティングの中の第二段階のなかで捉えている。製品差別化マーケティングの段階では、販売者が、さまざまな特性、スタイル、品質、サイズなどの製品を複数生産し、それぞれが異なった市場セグメントに訴えかけるというよりも、購買客にバラエティー(多様性)を提供することを意図してい

ることを指摘している¹⁰⁾。

⑤ 米谷雅之氏 (2001) の見解

米谷雅之氏 (2001) によると、製品差別化とは、自社製品を競合他社の製品と識別させる活動であり、そのための製品差異の創出活動であると捉えている。また、製品差別化に与えられる中心的課業は、些細な製品改良、装飾や設備の精巧さ、新奇で便利な包装、製品の雰囲気、消費者へのサービスや便益などに改良を施すことで自社の製品を差別化させ、製品の出自を明確にするとともにそれに、パテント性をもたせるためにトレードマークやブランドを付与し、消費者の選好をより強固なものにすることとしている¹¹⁾。

以上、五人の研究者による製品差別化の概念や特質について整理してきたが、製品差別化は、同業他社に対して製品の特異性を強調し、如何に優位性を構築し、市場シェアを獲得できるかを考えた競争戦略の一方策であるといえる。また、製品差別化には、競合他社の製品にはない付加価値の創造が不可欠であるといえる。つまり、製品差別化は、品質、ブランド、パッケージ、デザイン、プレミアムなどによって他の製品には見られない「らしさ」の創造活動であるといえる。

(3) 地域企業の製品差別化の特質

地域企業にとっての製品差別化とは、大企業や競合他社の製品にはない付加価値の創造である。そこで、地域企業が求める付加価値の創造とは、どのようなものか考えてみる。

第一は、オンリーワンの技術力による製品開発である。付加価値の創造すなわち「らしさ」の追求には、オンリーワンの技術力や発想が不可欠である。その企業にしかない技術力や発想は、それだけで製品差別化を形成できており、付加価値になりうる。そのため、他社にはないオリジナリティの創造活動を行う必要がある。第二は、地域の原材料を使った製品開発である。具体的には、地域にしかない特産物や地域の天然資源等の利用によって製品差別化を図ることが可能である。また、「地域ブランド」を利用した製品開発なども地域企業の製品差別化においては有効に機能するものと考えられる。第三は、地域住民のニーズに合わせた製品開発である。地域の風土や天然資源を利用し、地域ならではの製品開発が求められる。特に、「地産地消」の観点からも地域で生産されたものを地域で消費していくことで循環型の製品開発の実現が可能となる。

地域企業には、このような製品差別化の特質をもたらしうるような付加価値創造による製品開発やブランド開発が求められている。

4. 地域企業のブランド戦略

(1) ブランドとブランド戦略

ブランドとは、品種、等級、商標、銘柄などと訳され、「自社の商品・サービス及び自社自身を競合他社のそれと区別するためのネーム、コンセプト、ロゴタイプ、シンボルマーク、デザイン、カラーなどの総称あるいは組み合わせ」と捉えることができる。また、ブランドは、企業側、消費者側にとって次のような機能がある。企業側にとっては、出所表示を行うことによる責任所在の明

確化機能、品質保証機能、製品差別化機能、顧客ロイヤルティの獲得機能、商標法による保護機能などがある。消費者側にとっては、「このブランドなら大丈夫だ」とする安心・信頼機能、ステータスや満足感、あこがれなどとブランド・イメージを結びつけることによる自己表現機能、購買におけるブランド指名買いによる選択時間削減機能などがある。このようにブランドは、多様な機能を果たすことにより、企業にとっての収益源であるとともに消費者には便益をもたらす。

昨今の企業経営は、劇的に変化する経営環境に対応するため、企業価値を高めることが最重要課題となり、その戦略的手段としてコーポレートブランド（企業ブランド）やプロダクトブランド（製品ブランド）の価値向上が重要視されてきている。そこで、ブランドを企業が顧客にとって「価値あるブランド」として受け入れてもらうための諸活動（＝ブランディング）やブランドを企業戦略のなかに位置づけ、総合的に管理・育成していく仕組み作り、つまり、ブランド戦略が必要となっている。ブランド戦略については、田中洋氏（2002）によると、「他のマーケティング目標よりもブランドの価値を高める目標を優先させてマーケティング活動を計画・実行することである。そしてブランド価値増大の結果として、自己の事業活動をより有利に推し進めようとする企業戦略である。」¹²⁾と捉えている。つまり、ブランド戦略とは、ブランディングによって創造されたブランドの価値を高めるための全社的な企業戦略であるといえる。

そこで、ブランド価値を高めるためのブランド戦略には、どのような戦略があるかを恩蔵直人氏（1995）のブランドの基本戦略のマトリックスから考えてみる。図表1では、当該企業にとって対象となる市場が、既存なのか新規なのか、採用するブランド自体が、既存なのか新規なのかという二つの次元でブランドの基本戦略を整理している¹³⁾。

ブランド強化とは、ブランドも対象市場も変更しない戦略であり、これまでの戦略の強化・延長である。特に、流通やプロモーションの見直しやブランドの陳腐化を防ぐためのマイナーチェンジが主な戦略課題となる。ブランド・リポジショニングとは、既存ブランドの対象市場を新たな市場セグメントに変更し成果を高める戦略である。この戦略では、新しいブランド・コンセプトの認知や反復的なプロモーションが戦略課題となる。ブランド変更とは、同一市場をターゲットとするが、ブランドを新規なものへと変更する戦略である。この場合、ブランド変更に伴う市場への迅速なブ

図表1 ブランドの基本戦略のマトリックス

	既存ブランド	新規ブランド
既存市場	ブランド強化 ・流通やプロモーションの見直し ・丁度可知差異を考慮した製品改良	ブランド変更 ・市場への迅速なブランド浸透 ・過去のブランド・イメージとの切り離し
新規市場	ブランド・リポジショニング ・新しいブランド・コンセプトを消費者に伝える ・反復的なプロモーション	ブランド開発 ・先発者であれば、ブランド連想の確立とブランド名声の維持 ・後発者であれば、ブランドの差別化

〔出所〕 恩蔵直人著『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社、1995年、35頁。

ランド浸透やこれまでのブランド・イメージとの切り離しを行い、如何に新たなブランド・イメージを構築できるかが戦略課題となる。ブランド開発とは、新規市場に対して新規ブランドを導入する戦略である。この場合、先発者であれば、新規市場に対して優位性を築くことができるため、新市場へのブランド連想の確立やブランド名声の維持を行う必要がある。また、後発者の場合、先発ブランドとの差別化が戦略課題となる。

(2) 地域企業のブランド戦略の特質

地域企業におけるブランド戦略の特質とは如何なるものであろうか？筆者は、地域企業の特質も踏まえ、地域企業のブランド戦略の特質について四つの段階から考察する。

第一段階におけるブランド戦略は、STP（セグメンテーション、ターゲッティング、ポジショニング）をしっかりと行き、競合のブランドとの差別化を行う段階である。つまりSTP戦略により、当該企業が、どのような顧客に対してどのような価値を提供するのかを明確にし、競合ブランドとの差異を確立することにある。

第二段階におけるブランド戦略は、差別化されたブランドを如何に消費者（特に地域住民）に認知してもらうかを実行する段階である。その際に、口コミ、パブリシティ、インターネットの活用によるプロモーション・ミックスの展開が必要となる。

第三段階におけるブランド戦略は、地域の消費者による当該ブランドの購買機会の増大を図る段階である。例えば、食料品では、地元のスーパーマーケット等で試食販売を行ったり、インターネットを利用した販売を行うなど販売機会増大のためのブランド戦略の構築が必要となる。

第四段階におけるブランド戦略は、ブランド・ロイヤルティの確立を図る段階である。これは、顧客の購買履歴を管理し、データベース・マーケティングの活用と顧客データの分析を行うことである。特に最終消費財を扱う企業では、地域小売業と連携し、購買回数や購買金額によって顧客を差別化し、ブランド・ロイヤルティの高い顧客を優遇するFSP（フリークエント・ショッパーズ・プログラム）等を共同で行っていく必要がある。

このように、地域企業のブランド戦略は、四つの段階を経て構築することが重要であり、各地域企業の当該ブランドが、現在どの段階にあり、どのようなブランド戦略を実施すればよいのかを考える必要がある。また、地域企業のブランド戦略は、地域住民のブランド・ロイヤルティを高めていくことで、ブランド構築を行っていく必要があり、そうすることで大企業や競合他社との競争優位性を築くことができるのである。

5. 地域企業の製品差別化とブランド戦略に関する事例研究—新潟・栗山米菓—

(1) 米菓業界の現況

米菓とは、米を原料にした菓子のことである。せんべいは、うるち米を主原料とした菓子であり、おかきやあらは、もち米を主原料とした菓子のことである。

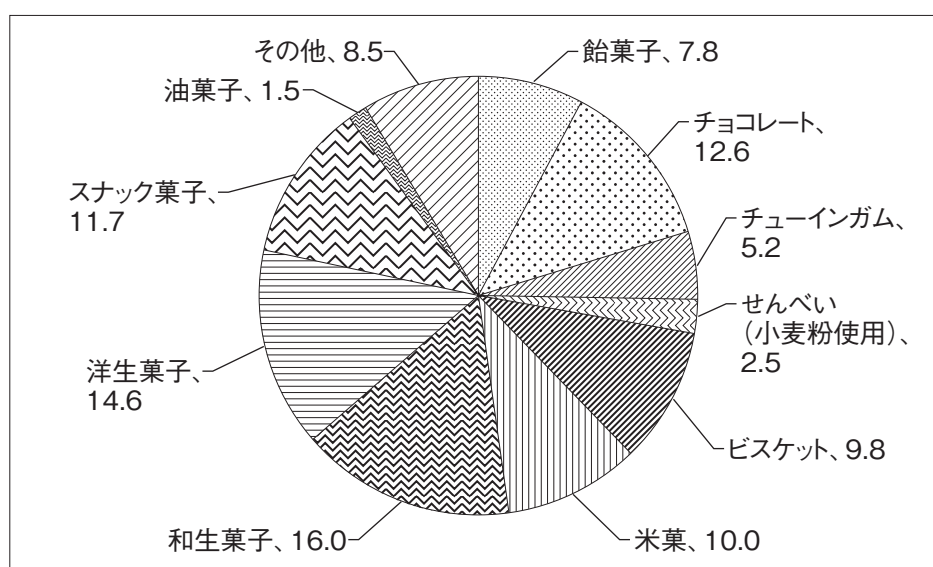
経済産業省「平成18年工業統計表品目編データ」によると、新潟は、米菓工業の出荷額全国第一

図表2 米菓における生産数量・生産金額・小売金額の推移

年	生産数量(トン)	前年比(%)	生産金額(億円)	前年比(%)	小売金額(億円)	前年比(%)
平成15年	211,500	100.7	2,321	100.4	3,095	100.4
平成16年	206,900	97.8	2,265	97.6	3,021	97.6
平成17年	212,300	102.6	2,321	102.5	3,094	102.4
平成18年	218,800	103.1	2,391	103.0	3,188	103.0
平成19年	219,200	100.2	2,402	100.5	3,203	100.5

(出所) e-お菓子ネット、平成19年菓子統計、<http://www.eokashi.net/siryo/siryo08/h2003.pdf>、1頁、平成18年菓子統計、<http://www.eokashi.net/siryo/siryo08/h1903.pdf>、1頁、平成17年菓子統計、<http://www.eokashi.net/siryo/siryo08/h1803.pdf>、1頁(すべて平成20年11月24日現在)より抜粋。

図表3 菓子業界における小売金額の割合(平成19年、単位:%)



(注1) 平成19年における菓子業界小売金額の合計は、32,112億円

(注2) ここでいう米菓とは、せんべい(うるち米製のもの)とあられ(もち米製のもの)をいう。

(出所) e-お菓子ネット、平成19年菓子統計、

<http://www.eokashi.net/siryo/siryo08/h2003.pdf>、1頁(平成20年11月24日現在)より抜粋。

位(1,411億円、シェア48.1%)となっている。このように、新潟が米菓産業に力を入れている背景には、水や米どころなど風土以外に米菓産業において官民一体となつての共同開発や経営面での支援があるためである¹⁴⁾。米菓生産額は、1990年代前半までは増加傾向で推移していたものの、1990年代半ば以降2000年代半ばまで緩やかではあるが漸減傾向の状況にあった。その理由としては、景気低迷による可処分所得の減少に伴う米菓消費量の低下、和菓子、洋菓子、スナック菓子といった他の菓子などとの競争の激化、若者世代における米菓離れなどがあつた。

図表2は、米菓における生産数量・生産金額・小売金額の推移を示したものであるが、すべてにおいて、平成16年には、前年比で減少に転じたものの、その後、三年連続で微増傾向にある。これは、新ジャンルの米菓(ぬれ米菓、新食感の米菓など)などが消費者ニーズに適合したためである¹⁵⁾。図

表3は、平成19年における菓子業界における小売金額の割合を示したものであるが、菓子業界の中で米菓（10.0%）は、和生菓子（16.0%）、洋生菓子（14.6%）、スナック菓子（11.7%）に次いで四番目に位置づけられている。特に、平成19年は、相次いで食料品関連企業の不祥事が発生し、食の安心・安全への対応、原油価格の高騰や世界的な食料需給の逼迫による原材料価格の高騰など、菓子業界全体が多様な対応を迫られたのである¹⁶⁾。

（2）栗山米菓の概要

栗山米菓は、図表4に示されているとおり、昭和22年に初代社長の栗山源太郎氏が新潟市流作場に青果市場で発生する事故馬鈴薯を加工する澱粉工場を創業し、昭和24年に株式会社栗山加工所を設立したのが始まりである。その後、昭和39年の新潟地震によって工場が壊滅的被害を受け、現在の新崎本社（新潟市）に工場を移すなどを経て、昭和44年に社名を株式会社栗山米菓に変更し、主に米菓の製造販売を行う地域企業として、現在三代目である栗山敏昭氏が代表取締役社長を務めている。売上高は、平成20年3月時点で108億9400万円であり、業界第五位の規模を誇っている。栗山米菓の特徴は、広く米菓について知ってもらおうと新崎本社敷地内に平成14年に「せんべい王国」を設立し、せんべいの手焼き体験を行うなど米菓のPRを積極的に行っていることにある。また、平成20年10月には、同敷地内に観光施設「新潟せんべい王国」を新館リニューアルオープンするなど土産・ギフト向けの需要開拓を進めている¹⁷⁾。

図表4 栗山米菓の沿革

年 月	内 容
昭和22年 4月	栗山源太郎氏が新潟市流作場に青果市場で発生する事故馬鈴薯を加工する澱粉工場を創業。
昭和24年 2月	資本金50万円で、株式会社栗山加工所設立。栗山源太郎氏が初代社長に就任。農林水産省指定工場になる。
昭和27年 2月	商号を栗山食品工業株式会社に変更。
昭和39年 6月	新潟地震(6.16)で本社工場が壊滅的被害を受ける。
昭和39年12月	新本社(新崎)工場移転完了、全面操業開始。
昭和44年 4月	商号を株式会社栗山米菓と社名変更。
昭和63年 2月	韓国にて米菓技術指導を開始。
平成 7年11月	中国・天津市にて米菓技術指導を開始。
平成14年 4月	新崎本社敷地内に「せんべい王国」建設。
平成17年 1月	中小企業研究センター賞全国表彰受賞。
平成20年10月	新潟せんべい王国新館リニューアルオープン。

(出所) 栗山米菓沿革、http://www.baka.ne.jp/home/co_history.htm（平成20年11月24日現在）、新潟せんべい王国、<http://senbei-oukoku.jp/>（平成20年11月24日現在）より抜粋。

(3) 栗山米菓の製品差別化

栗山米菓では、競争優位性を構築するために、次の二点において製品差別化を実践している。

第一は、地域資源・地域ブランドを利用し、土産・ギフト向けに開発している高級米菓「米兆（こめちょう）ゆうき」の存在である。地域資源であり、地域ブランドである有機栽培の「魚沼産コシヒカリ」を生地に加工し、職人が1枚1枚炭火（新潟産三川村産の「檜（なら）」の木の炭を使用）で焼き上げ、50℃を超える工場でも何回もひっくり返し丹念に仕上げる製法によって製造されている。定価は30枚入りで1万円であり、1千箱限定で通信販売部門「ベिकाダイレクト」と「新潟せんべい王国」で販売している¹⁸⁾。つまり、米菓における製品差別化を「米菓の高級化」に求め、地域資源・地域ブランドの利用した「プレミアム・ブランド」を開発することで実践し、競争優位性を構築している。

第二は、季節限定「合格ばかうけ」せんべいの販売である。これは、受験シーズン限定の製品差別化であり、「ばかうけ」（せんべい）のパッケージの中に絵馬に見立てた紙が同封されており、裏に願い事を記入し、栗山米菓本社宛てに送ると、本社敷地内にある「ばかうけ稲荷」¹⁹⁾に奉納されるというユニークな企画を行っていることである。菓子業界での合格祈願向け製品開発は、ネスレ「キットカット」の「きっと勝つ」企画や明治製菓「カール」の「試験に受かる」企画などにおいてもみられている。しかし、栗山米菓の合格祈願向け製品開発は、既存の製品に「合格祈願」という付加価値を付けて販売するだけでなく、実際に「ばかうけ稲荷」に絵馬に見立てた紙を奉納するという「本物志向」を実践している点において競争優位性を構築している。

(4) 栗山米菓のブランド戦略

栗山米菓では、次の三点からブランド戦略による競争優位性を構築している。

第一は、わかりやすいネーミングと主力ブランドの絞り込みである。主力ブランドの「ばかうけ」は、新潟では「ばか」という表現は「すごい」というような良い表現で使われることが多く、開発当時のテレビ番組で「ばかうけ」という言葉が使用されていたことにヒントを得てネーミングが策定されている。また、同じく主力ブランド「星食べよ」（せんべい）もお母さんが子供に「星食べよ」と語りかけるという発想からネーミングが誕生している²⁰⁾。つまり、わかりやすいネーミングにすることで消費者への迅速な浸透を図っている。また、主力ブランドを「ばかうけ」と「星たべよ」に絞り込むことでブランド資源の集中化戦略を実現している。

第二は、「ばかうけ」ブランドのシリーズ化（ライン拡張）によるブランド・リポジショニングの実践である。具体的には、「ばかうけ男の黒カレー味」を平成19年7月から発売している。男性誌「KING」とタイアップ（同誌サイトで商品コンセプトや味、包装などを読者から募集し、それらを参考に開発）し、コンビニエンスストアで限定販売を行っている。「黒い菓子」ブームと相俟ってヒット商品となっている²¹⁾。

第三は、ブランド価値重視の競争戦略の実現である。栗山米菓では、「安心・安全」と栗山米菓「らしさ」の追求をテーマとしている。「HACCP」の取得および業界初の「ISO22000」を取得し、

徹底した「安心・安全」の追求を行い、ブランド価値向上に努めている。また、栗山米菓「らしさ」の追求では、「ニッチ・ターゲット・コミュニケーション」を重要視し、若者や小さな子供のいる世代向けの製品開発とブランド浸透を追求している。また、ドメイン名“baka.ne.jp”を取得し、企業ブランドよりも商品ブランド重視し、顧客とのメールマガジンによるコミュニケーションを重視することで他社との違いの明確化を図っている。

6. むすびにかえて ― 米菓業界の今後の課題と地域企業の競争優位性 ―

まず、米菓業界の今後の課題について、二点指摘したい。一点目は、小売業のマーチャンダイジングの精度を高めるため、POSシステムが導入されて以降、総合スーパーやコンビニエンスストアなどの店頭には、売れ筋商品しか並ばないため、ブランド開発・育成が困難になっている点がある。米菓業界においての売れ筋商品は、ほとんど昭和に開発されたブランド（最近では、栗山米菓の「ばかうけ」と亀田製菓の「おばあちゃんのぼたぼた焼き」程度）であるのが現状である²²⁾。そこで、ブランド育成には、消費者のブランド認知が何よりも重要であり、クロス・メディアを利用したブランド・コミュニケーションの強化が求められる。二点目は、新しい市場の創造である。米菓は、昔から老若男女を問わず食べられてきたが、現在、米菓市場は、微増程度であり、さらなる拡大は困難な状況にある。そのため、若者向け、男性向けなどのターゲット設定の明確化による製品差別化や新ブランドの開発が必要である。また、亀田製菓では、洋菓子風米菓「Sakuri（サクリ）」の開発を行っている。これまでの米菓のイメージであるお茶うけなど和菓子イメージからの脱却を図り、コーヒーや紅茶に合う米菓の開発²³⁾により新市場創造を行っており、米菓業界の新たな取組みとして注目されており、このような米菓における大胆な発想転換が必要となろう。

次に、地域企業の競争優位性に関しては、本稿での考察により、地域産業の担い手として、地域資源や地域発の地域ブランドを利用し、地域住民や地域企業を支える顧客とのコミュニケーションを重視することのなかから大企業や競合他社との差別性や競争優位性を構築していく必要があることが明らかとなった。つまり、地域企業の活性化ひいては「地域活性化」においては、地域企業自身の製品差別化やブランド戦略の在り方が問われているといえる。栗山米菓の事例にもみられるように、地域企業は、地域との結びつきを強め、地域企業「らしさ」の追求を促進するためのたゆまぬ努力が必要となろう。

謝 辞

本研究を行うに当たって、株式会社栗山米菓グループ本社取締役の小山俊哉氏および広報御担当の山口亜希氏の両名に質問形式によるインタビュー調査を実施致しました。平成19年12月3日月曜日の13時30分から約1時間程度、栗山米菓本社において筆者と「経営実践ゼミナールⅠ」受講生5名とともに、貴重なお話を伺いました。ここに改めて御礼申し上げる次第でございます。

注：

- 1) Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, M.E.ポーター著、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』（新訂）ダイヤモンド社、1995年、17-54頁。
- 2) 同上訳書、55-71頁。
- 3) 同上訳書、56頁。
- 4) このことに関して、特にコンピュータ分野では、ハードウェアやソフトウェアの構造や仕様を分解し、分析することで技術的な情報を明らかにする技術のことをリバースエンジニアリングという。
- 5) このように製品が標準化され、実質的に他の製品と同質的な製品群のことをコモディティという。
- 6) 拙稿「日本のプライベート・ブランドにおける差別化手法に関する一考察－開発輸入の動向と課題について－」『龍谷大学大学院研究紀要』社会科学No.12、1998年、21-22頁。
- 7) 出牛正芳著『戦略的製品計画』白桃書房、1980年、87-89頁。
- 8) 村田昭治著『マーケティング』プレジデント社、1980年、126-132頁。
- 9) 小西善雄著『商品学—理論と対象』（改訂版）中央出版社、1980年、136-137頁。
- 10) Philip Kotler, *Marketing Essentials*, Prentice-Hall, 1984, P.コトラー著、宮澤永光・十合暁・浦郷義郎共訳『マーケティング・エッセンシャルズ』東海大学出版会、1986年、197-198頁。
- 11) 米谷雅之著『現代製品戦略論』千倉書房、2001年、90-91頁。
- 12) 田中洋著『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書、2002年、37頁。
- 13) 恩蔵直人著『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社、1995年、35-43頁。
- 14) 新潟せんべい王国、http://senbei-oukoku.jp/senbe/what's_oukoku.htm#beikasangyo_hatten（平成20年11月24日現在）
- 15) e-お菓子ネット、平成19年菓子統計、<http://www.eokashi.net/siryo/siryo08/h2003.pdf>, 3頁。（平成20年11月24日現在）
- 16) 同上サイト、2頁。（平成20年11月24日現在）
- 17) 栗山米菓会社概要、http://www.baka.ne.jp/home/co_info.htm（平成20年11月24日現在）、栗山米菓沿革、http://www.baka.ne.jp/home/co_history.htm（平成20年11月24日現在）、東京中小企業育成株式会社、http://www.c-direct.ne.jp/sbic/investee_companies/info_a.asp?cno=0289&back=1（平成20年11月24日現在）、『日本経済新聞』平成20年11月7日朝刊、新潟経済面。
- 18) 『フジサンケイビジネスアイ』平成19年11月4日、栗山米菓でのインタビュー調査（平成19年12月3日実施）による。
- 19) ばかうけ稲荷とは、新潟県新発田市下大友にある東泉寺（建長年間（鎌倉時代）に領主の大友駿河守実秀公の発願により創建）の守護神である「大友稲荷」を源とし、創業時に分霊されたものを昭和39年に新崎（本社）に移転したものである。開運ばかうけ稲荷とは、http://www.baka.to/v_inari/kaiun_yuisyo.html（平成20年11月24日現在）
- 20) 栗山米菓でのインタビュー調査（平成19年12月3日実施）による。
- 21) 『日経MJ』平成19年6月22日、栗山米菓でのインタビュー調査（平成19年12月3日実施）による。
- 22) 栗山米菓でのインタビュー調査（平成19年12月3日実施）による。
- 23) Sakuri 新商品情報、<http://www.kamedaseika.co.jp/info/2008/02/sakuri.html>（平成20年11月24日現在）

