

コモディティ化と地域企業の戦略

小 川 長

本研究では、Y. Moonが提示したコモディティ市場下での3つの戦略について、その含意および共通性について分析した上で、それをリファレンスとして、今回取り上げた岡山県にある3社の事例に照らし合わせ、Moonの戦略のもつ意味が、どのように現実の地域企業の経営行動に反映されているか検討し、その有効性を吟味する。

経営学における事例研究では通常、国際的な大企業や国内の有名企業、また、革新的な製品を生み出したり、ユニークなサービスを提供したりした企業などが取り上げられる傾向が強いが、今回の取り組みの中で、地域にある身近な中小企業の地道な経営努力の中にも、Moonの示す戦略の含意が反映されていることを明らかにした。こうした点が、コモディティ化に苦しむ、数多くの全国の地域企業の曙光となるならば、本研究の一つの貢献となる。

キーワード：コモディティ化、地域企業、リバーサル戦略、ブレイクアウェイ戦略、ホステイリティ戦略

目 次

I. はじめに

1. 本稿の目的

II. コモディティ化市場における戦略

1. コモディティ化とは何か

2. コモディティ化の原因に関する代表的見解

3. コモディティ化市場における戦略

4. Moonの戦略の共通点

III. 事例研究

1. 『まるみ麴本店』－自然に学ぶ味噌づくり－

(1) 自然にかなった味噌

- (2) 経営理念の実現を目指して
 - (3) まとめ
2. 『セルフうどん さざなみ』－障害者1千人雇用を目指して－
- (1) 美味しいうどん作りの大切さ
 - (2) 誰もがやりがいのある仕事ができる会社に
 - (3) まとめ
3. 『福岡製菓所』－原点回帰からの復活－
- (1) 本質的な問題の発見
 - (2) 新商品の開発
 - (3) まとめ

IV. 結び

I. はじめに

1. 本稿の目的

長引く景気の低迷に追い打ちを掛けるように起こった東日本大震災や、原子力発電所の事故によって、現在のわが国には出口の見えない閉塞感が漂っている。地域企業を取り巻く環境を見ると、例えば足元の平成23年7月の企業倒産件数は1,081件（東京商工リサーチ調べ）と伝えられ、これは前年同期比1.4%の増加、3か月連続で前年同期比を上回る結果となっている。また、同月の負債総額は2200億円強であり、これは大型倒産が少なかった影響で7月としては過去20年間で最少金額ではあったが、裏を返せば小規模零細企業の倒産が相変わらず高水準で続いていることを物語っている。

一方、政治環境に眼を転じると長引く政局の混迷も相まって、ここに来て地方分権の推進を望む声が一層高まってきている。しかし、地方分権によって、文字通りの地方自治が有効に機能するためには、いくつかの条件が整う必要がある。特に、地方行政を担う人的な能力と地方財政を担う経済的な基盤は、まさに地方自治成立のための両輪である。

そこで、本稿では特に後者の地方経済の主役とも言える地域企業に焦点を当て、コモディティ化の進む経営環境の中における地域企業の戦略について検討していきたい。

II. コモディティ化市場における戦略

1. コモディティ化とは何か

最近、よく耳にする「コモディティ化（commoditization）」という言葉について小川（2011）は、その語源であるcommodityは一般的に日本語の「商品」とか「日用品」といっ

た意味であるが、一方で「商品取引所の取引対象商品」、つまり価格と量だけを指定すれば大量な取引が可能となるように品質などが統一化、標準化された市況商品を意味する場合があると指摘する。「コモディティ化」における「コモディティ」の含意は、まさに後者の意味であり、コモディティ化とは、製品やサービスが価格以外の違いがない、または、違いがあっても買い手にとっては同等と見なしても問題ない「市況商品」のような状況となり、価格競争に陥ってしまう事態だとしている。本稿においても、この見解に従う。

先行研究では、特にChristensen (1997)、Christensen・Raynor (2003)、Moon (2005・2010)などで、コモディティ化市場での経営戦略に関して深い考察が行われているものの、そこで取り上げられている事例はほとんど大企業の例である。ただ、大企業でさえもコモディティ化に悩まされているとするならば、相対的に体力の弱い地域の中小企業において、それらが提示している戦略は果たして有効に機能するのだろうか。本稿では、こうした疑念に基づいて、コモディティ化市場における戦略の地域企業への適用可能性を、事例に照らして検証していきたい。

2. コモディティ化の原因に関する代表的見解

まず、コモディティ化という概念形成の先鞭を着けたClayton M. Christensenと、最近発表されたYoungme Moonのコモディティ化の原因に関する見解を示しておきたい¹。

Christensen (1997) はディスク・ドライブ市場を事例に、「競争地盤が変化し、複数の製品がすべての性能指標に対する市場の需要を完全に満たすと、製品は市況商品のようになる」とし、その説明のためウイングミア・アソシエーツの「購買階層」という製品進化モデルを引用している。製品は一般に機能 (functionality)、信頼性 (reliability)、利便性 (convenience)、価格 (price) という順番で、四段階のサイクルを経るという。それは、まず「機能」という階層で差別化競争が行われ、それが競合企業間で同質化すると、次の「信頼性」という階層で差別化競争が繰り返され、同様に「利便性」を経て、最後に「価格」階層に行き着く。そこで製品は市況商品化し、製品間の違いが価格以外に認識されなくなって、熾烈な価格競争が展開される。こうした状況がコモディティ化だと指摘する。

一方、Moon (2005・2010) は、T. Levittが提唱した「製品ライフサイクル」という有名なモデルが広く浸透していることが原因だとする。これを活用する大半のマーケターは製品がたどる道を与えてして画一的に考え、各企業が同じようなポジショニングを採る傾向があるので、製品の成熟化とともに必然的に過当競争が生じ、マーケターが製品の差別化、活性化を絶えず図り続ける結果、それが逆に製品の画一化を招き、コモディティ化すると言う。

1 両者とも現在、ハーバード・ビジネススクールの教授である。

3. コモディティ化市場における戦略

コモディティ市場における戦略についてChristensen（1997）は、今までと同じ指向性（今までの成功）の延長線上にある「持続的イノベーション」は、最終的にハイエンドで求められる性能を越えてしまいコモディティ化する一方、敢えてそれを脱却する「破壊的イノベーション」には価値を生む可能性があるとする。Christensen・Raynor（2003）において、その破壊的イノベーションには、市場のローエンドにいる顧客を取り込む「ローエンド型破壊的イノベーション」と、主流市場とは別市場で展開する「新市場型破壊的イノベーション」の二種類があり、コモディティ化の裏には「脱コモディティ化」という潜在的に大きな価値を生む可能性のある補完的プロセスが作用していると主張する。ただ、それはバリューチェーンの中を絶えず移動するので、バリューチェーンの中の性能がまだ十分ではない地点を察知し、そこに位置する企業が利益を手に行けると説く。

これに対して、Moon（2010）は次の3つの戦略を提示している。第1の戦略である「リバーサル（reversal）」は、あえて価値向上の循環を絶ち、他社が神聖化する属性を捨て去って一旦スタートラインまで立ち帰り、余分な機能を削ぎ落とした上で高度化、複雑化した属性から一つか二つを慎重に選び直し、それのみを製品に付け加える戦略である。これはChristensenの「ローエンド型破壊的イノベーション」と酷似している。

第2の戦略である「ブレイクアウェイ（breakaway）」は、消費者が商品分類のために利用している様々なマーケティング・ミックスの各要素におけるシグナルを巧みにコントロールし、消費者が認識している分類の枠組みを変える戦略である。これにより消費者は製品をカテゴリー中の商品の一つと見るのではなく、まったく別の商品と認識するようになり、製品は別カテゴリーへ移動して新しい競争関係を生み出すという。これはChristensenの「新市場型破壊的イノベーション」になぞらえることができる。

第3の戦略である「ホステイリティ（hostility）」は、古典的なマーケティング戦略に背を向け、製品の欠点を堂々と語り、製品が容易には顧客の手に入らないようにし、心地よいプロモーションを拒否する。また、顧客への妥協や大衆に迎合するために注力せず、周りがお客様は神様だと思い込まされている時代に、他と摩擦が生じるほど「差別化」を行い、それが分裂を生む一方で連帯感をもたらし、顧客の愛着を生み出す戦略だと主張する。

このように、Moonは“マーケティング”、Christensenは“イノベーション”と、両者は異なる視点から戦略を導き出しているが、戦略の内容は非常に類似している。そこで本稿では、Moonの提示する三つの戦略をリファレンスとして、これらの戦略の持つ意味とその具現化について、地域企業の事例から探っていきたい。

4. Moonの戦略の共通点

Moonの示す3つの戦略を4P (product、price、place、promotion) および3C (customer、competitor、company) の切り口で整理すると、戦略ごとの特徴と同時に、各戦略が拠って立つコンセプトに共通点が浮かび上がってくる（【表1】）。リバーサルは、“原点に立ち返り”製品の存在意義を再検討し、分かりやすい製品を提供する戦略であり、ブレークアウェイは、自社製品の特長を“改めて捉え直し”、現在のカテゴリー以外の軸で定義し直す戦略であり、ホステリティは、安易に世の中の流れに迎合せず、自社製品の持つ“本来の良さを再認識”した上で、抵抗を恐れず堂々とそれを前面に打ち出す戦略である。

【表1】 Moonの3つの戦略

		リバーサル	ブレークアウェイ	ホステリティ
4P	製品・サービス	過剰な機能の切り捨てと基本機能への回帰	意味付けの変更	安易な迎合の拒否とイニシアティブの掌握
	価格	付加機能を単純化、通常、価格を下げて提供	同カテゴリーでの競争を避け、価格を維持	単純なシェア拡大を否定し、価格を維持
	流通	大きな変化はないが、効率を重視	新カテゴリーに合わせて形態を変化。	ブランド維持を主眼としたチェーンを確立。
	プロモーション	ローエンド顧客層に向けて分かりやすく訴求	再定義した商品の価値を強調した訴求	特長の強調および安易な妥協を拒否する姿勢
3C	顧客	こだわりを持たないローエンドの顧客	別カテゴリーの顧客	ロイヤルティの高い顧客および囲い込み
	競合	同業者	別カテゴリーの競合者	同業者
	自社	高機能化の中断とシンプル性への指向	製品のイメージ・チェンジを指向	全社的に企業および製品の堅固なイメージを形成
コンセプト		原点に立ち返り、製品の存在意義からシンプルさを再考する。	製品を捉え直し、創造的な視点でカテゴリーを再定義する。	安易に世の中の流れに迎合せず、 <u>本来の自社製品の特長を活かす</u> 。
共通点		原点・本質への回帰、再定義、再構築、拡大指向のシェア争いからの脱却		

こうして見ると、Moonの戦略からは、これまでのように多くの企業が同方向に向かって最先端の技術力や規模の大きさ、力の論理によって覇を競う画一的な競争戦略とは異なり、各企業が自らの製品やサービスの特長を見直し、それが最も活きるマーケットのエリアにおいて、価値を認める顧客に対し製品やサービスを提供していくことの重要性を読み取ることができる。このことは、厄介なものとして捉えられがちな「コモディティ化」の流れが、小回りの利く地域の中小企業にとっては一面で好機であることを示唆している。

また、この共通点に着目すると、これらの戦略が重複していても何ら不思議ではない。Moonは学問上の分類から3つの戦略を並列的に示しているが、現実的には複合的な戦略も

少なくないはずである。そこで次に、小規模ながらいずれも存在感を持って活躍している岡山県内の3社の地域企業を取り上げ、実際にMoonの戦略との関連付けを試みたい。

Ⅲ. 事例研究

1. 『まるみ麴本店』－自然に学ぶ味噌づくり－

(1) 自然にかなった味噌

創業者の山辺光男（現、会長）は、老舗の醤油屋で麴を造る手解きを受け、1950年に高梁川中流沿いの町美袋（現、岡山県総社市美袋）で、近隣農家から麴の委託加工を請け負う事業を開始した。当時、近辺の農家では米や大豆の栽培が盛んで、多くは自家製の味噌を作っていた。そこで、山辺は農家から



米を預かり、それを麴に加工して返すという商売を始めた。商売を通じて山辺は発酵の面白さに魅せられ、ますます仕事にのめり込む。そのうち、味噌も作って欲しいという声を受け、1970年頃には味噌の委託加工も手掛けるようになった。やがて、安価な海外産大豆が大量輸入されるようになり、委託加工が減少する中、1975年頃から自社製品の製造販売を手掛け、以後その販路も広がっていった。

丁寧な仕事に加え、時代はまさに高度経済成長期の追い風の中、商売は伸展したが、この高度経済成長が味噌づくりに大きな問題をもたらす。当時、急速に普及した農薬や化学肥料を利用して作られた米や麦、大豆を使うと良い麴ができず、味噌の発酵が悪くなったのである。「農業が変わると、ここまで米や大豆の質が変わってしまうのか」。原料の劣化に打つ手がない中、いい麴を作ろうと日夜悪戦苦闘する山辺の身体の方が悲鳴を上げる。

その治療と休養の過程で山辺は、これまでの働き通しの生活がいかに常軌を逸していたか、自然に逆らっていたかに気づく。そんな折、取引先の社長から電子エネルギー水を勧められ、半信半疑で飲み始めると徐々に体調が回復した。そこで、「この水を製麴に使えばいいのではないか」とひらめき、試してみると米が以前のようにふっくらと蒸し上がり、麴菌

が活発に働き始めた。これが、人間の身体同様「味噌づくりは自然に逆らってはいけない」という当社の原点となり、「自然に学ぶ味噌づくり」という方向性がここに定まる。

早速、麴菌が活発に働く環境を整えるため、電気エネルギー水製造設備に思い切った投資を行うと同時に、製麴室、熟成室等の床下や、壁、天井に木炭



の層を設置する。また、原材料の米、麦や大豆は、山辺の考え方に共感した自然農法を实践する農家から調達した。これが、まるみ麴本店の味噌は国産の米、麦、大豆を使っているという重要なブランド・イメージを形成していく。だが、こうした思いを込めた味噌の価格は高くならざるを得ず、「果たしてお客様は買って下さるのだろうか」という大きな不安があった。だが、やがて「こんなに美味しい味噌は初めてだ」、「主人が味噌汁をお代わりするようになった」などと嬉しい声が返ってくるようになり、口コミで徐々に評判が広がるのを見て、当社が目指す方向性は間違っていないと改めて確信する。こうして「まるみ麴本店」の味噌は、1キロ700円から1,200円台という高価格ながらも²、堅調に売上げを伸ばしているのである。



(2) 経営理念の実現を目指して

2004年、会社の存続を根底から脅かす事態が発生する。この年は台風の当たり年で、全国的に農作物に大きな被害が発生し、国産大豆価格は例年の約2倍に跳ね上がった。しかし、品質にこだわってきたこれまでの姿勢を崩すことは当社の信用を失うことに繋がると考え、赤字覚悟でこれまで通り国内産の原材料を使用して一年間耐え抜くという苦渋の決断をした。ところがその翌年、日本列島は記録的な干ばつとなり、国産大豆の価格は例年の約3倍になった。どこで、どう作られた大豆であるかをきちんと確かめた上で輸入物を用いようという社内の方々の意見に対して、専務の山辺啓三（現、社長）は、国産大豆を使い続ける方針を譲らなかった。「前年に続いて、赤字がかさむことには本当に悩みました。ただ、腹さえ決めれば、あと一年どうにか乗り切れると計算が立ちましたので、お客様からの信用を裏切るわけにはいかないという思いからの決断でした。今から思うと、経営の経験が浅かった

が故に思い切った決断ができたのだとも思います」と当時を振り返る。その翌年は幸運にも農作物は豊作となり、大豆価格も例年並みに戻った。結果的に何とか危機を乗り越えたが、これを教訓に現在は約1年半分の在庫を確保する方針を取っている。

ある経営者同士の勉強会で「地元の作物を使って地域を大切にする企業であって欲しい」と指摘され



2 全国味噌工業協同組合連合会のホームページ (<http://www.zenmi.jp/>) 上で公表されている資料によると、2009年における味噌1キロ当たりの平均販売単価は387円となっている。ここ20年間程度、多少の上下はあるものの、平均単価は、およそ350円から400円の間で安定的に推移している。

た山辺は大きなショックを受ける。確かに、これまで国内産にはこだわってきたが、いつしか単に国内産か否かだけに関心が向かっていくことに気づく。それ以来、地元産の大豆を再度見直し、現在では原材料として使う大豆の50%は岡山産の契約栽培に依っている。「味噌づくりとは、単に米と大豆と塩を混ぜ合わせ、発酵させて作るのではないと考えて



います。味噌が発酵し熟成する過程は、まさに麹菌という微生物が醸し出す小宇宙であり、作り手にとって味噌づくりとは、いかにすれば菌が活き活きと活動してくれるのか、どうすればよりよい小宇宙が出来上がるのかと常に考え、自然の摂理を学ぶ道場のようなものです」とは山辺の味噌づくりの哲学である。「人と自然の恩恵に感謝し、健康につながる食づくりを通じて、世のため人のために尽くします」という経営理念の実現のため、まるみ麹本店は全社一丸となって、自然にかなった味噌作りに日々精進している。

(3) まとめ

現在、多くの製品のコモディティ化が進んでいる。味噌もその例外ではなく、多数のメーカーが熾烈な価格競争を展開している。しかし、その中でまるみ麹本店は、「自然にかなった味噌づくり」という確固たる企業哲学のもと妥協のない品質の追求を行い、顧客の信頼を裏切らない製品の提供によって、高い付加価値の創造を実現している。

この背景には、まず妥協を許さないホステリティの姿勢が強く感じられる。また、余分な属性を排し、味噌本来の品質にこだわるリバーサルの姿勢にも繋がる。当社は、味噌の原点を見つめ直し、基本を大切に作る姿勢が企業アイデンティティとなっているのである。

2. 『セルフうどん さざなみ』 - 障害者1千人雇用を目指して -

(1) 美味しいうどん作りの大切さ

今年開業12年目を迎えた株式会社ケイファミリーの創業者である近土雅史は、33歳の時、一般企業を退職し、岡山県玉野市で実父が経営する障害者通所授産施設の管理スタッフとなる。施設では知的、精神、身体障害者など就業能力の限られる通所者に対し、作業訓練として割り箸の袋詰め、菓子箱の組み立て、水産物の加工、製菓、製麺が行われている。就任以来「障害者の本当の自立とは何か」というこ



とに思い悩んでいた近土に大きな転機をもたらしたのは、施設内の製麺部門で作られていた“うどん玉”だった。このうどん玉を近くの道の駅やスーパーで販売したところ、美味しいと評判になる。そこで「これを使って障害者が働ける店を開けば、障害者が自立できる仕組みが作れるのではないか」と考えるようになった。

ある日、国道沿いに飲食店の貸し店舗があるのを知って決意し、施設に通う子らの中から7名を連れてうどん店を始めたいと理事長である父に談判して承諾を得る。そして、2001年12月「セルフうどん さざなみ」第1号店となる藤田店（岡山市南区藤田）を開業する。それから毎朝、一日分のうどん玉と知的障害の子を乗せたマイクロバスを運転し店に通った近土は、見様見真似でスープや天ぷらを作り、レジを打つ一方で、洗い物やテーブルの片付けなど簡単な作業を障害者の子たちにやってみせることから始めて、うどんの重さを量る秤に3色のテープを貼り大中小の量の区別を教えるなど、暗中模索を続ける。

だが、来店客は少なく、中にはスタッフが障害者だと知って出て行ってしまう人がいる状況に、何度も「無理だ、もうやめてしまおうと思いました」と言う。しかし、子たちは人との接触が楽しく、今まで施設で聞いたことのない彼らの元気な挨拶の声を聞き、帰りの車中で「今日は10人もお客さんが来た」とか「お客さんがありがとうって言ってくれた」と嬉しそうに話す姿を見ると、「明日もう一日、がんばってみよう」と思い直すことを繰り返した。すると、やがて「うちの子が家で暴れなくなった」、「無口だった息子が楽しそうに、その日のことを話してくれる」という親御さんの声が近土の耳に届き始め、中には「店を手伝わせて欲しい」、「わが子の職場づくりには是非協力したい」と手伝いを申し出る親御さんが現れ始める。「私は障害者の子やその親御さんたちに元気をもらっていたのです。この子たちのために何とかやり通そうという気持ちだけが支えでした」と近土は当時を振り返る。

しかし、客足は思うように伸びず、来店されたお客様がうどんを残されることもある。「何が悪いのか。何度もお客様が残したスープを飲んだり、天ぷらをかじったりしました。するとスープが薄かったり、天ぷらが半生だったりする。やはり素人だったのです」。そんな経験から近土は、スタッフが障害者かどうかの問題ではなく、「お客様はお金を出して美

味しいうどんを食べに来られているのだから、本当に美味しいうどんを作らなければ始まらない」という当たり前でありながら、今まで見えていなかった最も大切なことに気づく。

そこで、あらためて本場香川へ出向いて修業し、岡山に帰ってからもスープ作り、アイデア作りに励む。少しずつ客足が増えてきた開業1年目の頃、地元タウン誌の記事に載った「百円うどん」と「大き



なゲソ天」が評判となり、来店客が一気に増え始め、ついに開業から約2年半後に念願の第2号店（曾根店：岡山市南区曾根）をオープンさせる。その後も着実に店舗数は増え、現在は直営店5、フランチャイズ店7の計12店舗、パート・アルバイトを含む従業員182名、うち障害を持つ従業員10名の規模になっている。

(2) 誰もがやりがいのある仕事ができる会社に

当初は、障害者従業員と健常者従業員の間にある壁が大きな問題だった。だが、この問題を障害者の仕事ぶりが徐々に解消していく。「彼らは本当に仕事を楽しみ、喜びとして働いている」、「与えられた自分の持ち場の仕事を生き活きとこなし、自分の仕事に誇りを持っている」、「お客様に対して、本当に心から感謝の気持ちを込めて挨拶している」とは、健常スタッフたちの言葉だ。「私たちが忘れていた多くの大切なことを、障害者の子たちが気づかせてくれる。私たちの方が勉強させてもらっている」と多くのスタッフは言う。

現在、障害者が働ける職場は絶対的に少ない上に、職を得ても多くは人目に付かず、人との接触が少ない作業に従事することが多い。当然、障害者にも感情がありストレスもあるので、時に大声を上げたり暴れたりしてしまう。すると、余計に接触の少ない仕事に移されるという悪循環に陥る。また、賃金は驚くほど低いため、自らの労働で生活を支えるという真の自立からは程遠く、親の心配も延々と続く。そんな現状を変えたいと近土は立ち上がった。近土の夢は、事業を成長させ、1千人の障害者雇用を実現し、誰もがやりがいを持って仕事ができる会社にあることだ。「将来、レジカウンターに車椅子が入れるようにして、レジ係は身体障害者のスタッフに働いてもらいたい」と近土の思いは広がる。

「人は美味しいものを食べている時、みんな幸福な顔になります。外食産業という仕事を通じて私たちは人生を楽しみ、人から喜んでもらうことができます。心を込めた分だけ確実にお客様から笑顔が返ってくる。これほど働きがいのある幸せな仕事はありません」と近土は話す。障害者にとって働きがいのある職場を作りたいという近土の情熱が、ケイファミリーの強さの根源となっている。経営理念である「全従業員の幸福を追求し、より多くのお客様の、より良い食にこだわり、社会の発展に貢献する」ため、これからも、うどんを通してお客様に喜んでいただける幸せを、全従業員で実現していこうと考えている。

(3) まとめ

本事例で経営者は、「美味しいうどんであれば売れない」という基本的で重要な点に気づき、「本



来のうどんの美味しさを追求する」という原点に回帰するリバーサルの方針を採る。また、セルフうどん店の競争激化の中、揚げ立ての大きなゲソ天を載せた「ゲソ天うどん」を前面に打ち出す（客席にゲソを切る料理バサミも用意した）。これは、これまでの「麺」と「だし汁」という消費者のうどんに対する評価軸を変え、「うどん」ではなく「ゲソ天うどん」という軸を設けたブレイクアウェイの手法である。また、障害者の職場を作るという当社の経営目的は、利潤の追求を目指す一般的な経営とは一線を画す、ホステリティの姿勢に他ならない。

3. 『福岡製菓所』－原点回帰からの復活－

(1) 本質的な問題の発見

こんがりと焼き上がったカステラ生地の中にバナナ風味の白餡が入った「バナナカステラ」は1917年（大正6年）、のちに福岡製菓所（1958年設立）の初代社長となる妹尾友太郎により開発された。当時バナナは希少品で、庶民の口にはなかなか入らなかった。そこで妹尾は、何とか甘いバナナの味を多くの人に楽しんでもらおうと、バナナ風味の餡が入ったバナナ型焼き菓子を「バナナカステラ」と名付けて売り出したところ大人気となり、妹尾の店は「バナ屋」として親しまれて繁盛した。ただ、当時のことだけに特許や商標登録には思いが至らず、瞬く間に全国にバナナカステラを作る会社が現れた。その後もバナナカステラは多くの人々に親しまれ、息の長い定番菓子の一つとなったが、時代とともに他社との競争が生じてくる。防腐や包装技術、流通機構の発達とともに競争は激しくなり、特にバブル崩壊後は価格競争が一層激化し、福岡製菓所の業績を圧迫していった。

経営の危機に直面した福岡製菓所は本格的な立て直しを決意し、新聞で知った商工会議所の経営相談窓口を訪ねる。そこで、まず正確な現状把握が大切だというアドバイスを受け、製品ごとの原価算出に着手する。福岡製菓所では「バナナカステラ」の他に、小型の「モンキーバナナ」、野菜や果物などのかたちをした「一口カステラ」、「ハローキティのカステラ」や数種類の「（一口サイズ）せんべい」を製造している。各製品の原価算出のため、原材料費や経費の配分を行うと同時に、現場従業員の協力を得て労務費の配賦を行った。



その結果、看板商品であるバナナカステラが不採算だという驚くべき事実が判明する。創業以来バナナカステラを作り続け、これが自社の看板製品であると社内の誰もが思っていた。だから、ベテラン職人が最も手間を掛け、何よりもバナナカステラに関する作業が優先されて労務費の配賦も高い。反面、

他社でもバナナカステラは生産されているため、問屋からの圧力は大きい。特に、バブル崩壊後、こうして完全に価格競争に巻き込まれたバナナカステラの販売価格は低下し続け、それが業績の悪化をもたらしていたのである。

(2) 新商品の開発

経営相談で「日本で初めてバナナカステラを作った事実こそ最大の財産だ」という重要な指摘を受ける。この点は他社が絶対に真似ることができない重要な差別化のポイントであり、付加価値の源泉になりうるのだと教えられた。また、積極的に問屋や仕入れ先、顧客とコミュニケーションを図れというアドバイスを受けた。当社はバナナカステラの元祖であり、常に高品質を維持してきたことを誇り、この立場をきちんと説明すること。そして、交渉の結果どうしても採算に合わない時は、きっぱりと断る勇気を持つこと。また、問屋から一方的に価格提示を受けるのではなく、積極的にアイデアを提案せよというアドバイスも受けた。

そこで、まず当社はバナナカステラのブランド化に取り組む。パッケージに「元祖」と表示し、大正6年に日本で初めてバナナカステラを作ったことを説明した。また、地元テレビや雑誌の取材も積極的に受け、その都度元祖であることを伝えた。こうした努力の効果は徐々に表れ始め、口コミなどで売上も増えた。「先日、ヤフーから電話があり、最近元祖バナナカステラに関する書き込みが多いため、ネットショップの開設を勧められました。勧誘とはいえ有り難いことです」とは担当者のお話だ。また、「最近では問屋さんや販売店でも、他社のバナナカステラとは違った認識をしていただけるようになってきました」と言う。

一方で、福岡製菓所は営業活動にも積極的に取り組む。例えば、東京や大阪の取引先に出向くなど、今までにない行動を起こした。「取引先に行くと、いろいろな情報が入ってきます。また、製品に対する当社の思いと姿勢をお話しし、情報をお伝えすると価格交渉の余地が出てくるようになりました」。担当者はさらに続ける。「先日も仕入れの方に事情をお話しし、原料の値下げをお願いした時、福岡さんのためならと快く了解していただき、正直なところ少し拍子抜けしました。これまでは、こんな交渉さえしていなかったのです」。

こうして集めた情報をヒントに生まれたヒット商品が「パパとママとボクのバナナカステラ」（商標登録）である。製品名が書かれた袋に、両親に見立てたバナナカステラ2本と、子供に見立てた小型のモンキーバナナ1本が入った製品をリリースしたのである。この製品は、他社との競合が生じないだけ



ではなく、新しい投資は新しい外袋だけでありながら、通常のパナナカステラ（3本入り）とほぼ同価格であるため、実質的に原価が下がるメリットがあった。これが人気商品となり、アイデアの持つ力をあらためて感じさせられる。



こうした一連の取り組みの結果、序々に業績は上向き、「まだまだ厳しい環境は続きますが、おかげさまで売上げは最悪期から50%増となり、黒字計上できるようになりました。社内みんなが奇跡だと喜んでいますが」と担当者は声を弾ませる。福岡製菓所は今後も元祖バナナカステラのブランディングに注力し、老舗ならではの懐かしく、美味しい製品を多くの人に提供していきたいと考えている。

(3) まとめ

大衆向け菓子は、多くの製品が否応なく熾烈な価格競争に巻き込まれている。価格競争は企業の体力を消耗させ、価格以外の価値を見失ってしまうという弊害を生む。福岡製菓所はこの価格競争から抜け出る決意をし、まず現状を客観的に把握した上で、自社の持つ付加価値の源泉を再認識し、それを生かす戦略を再構築した。

特に、バナナカステラの評価軸を「内容量」と「価格」というこれまでの軸から、自社の「歴史」と「伝統」という軸に置き換え、自社製品を数あるバナナカステラの中の一つから、自社のみが展開できる「元祖バナナカステラ」と再定義した。また同様に、「パパとママとボクのパナナカステラ」についても、消費者の持つ「家族愛」という感性に訴える評価軸を持ち出している。これらはまさにブレイクアウェイの典型的な戦略である。

また、この事例は中小製造業者に対して、取引先や顧客とのコミュニケーションという当たり前のことの重要性、それを当たり前に行うことの大切さを物語っている。

IV. 結び

事例として取り上げた3社は、それぞれ筆者が数年に亘ってウォッチを続けてきた岡山の企業である。これらの事例は、予め各社がMoonの戦略を知った上で経営に取り組んだものではなく、Moonの示した戦略がそのまま当てはまっている訳でもない。しかし、戦略コンセプトの基本的な考え方は各々の事例に大いに反映されており、Moonの提示する戦略がコモディティ化市場における中小企業について十分に有効であることを示している。

情報伝達の高度化、技術水準の目覚ましい向上、活発な国際レベルでの企業間連携などを考えると、今後もあらゆる分野においてコモディティ化傾向はより強まり、そのスピードは

より早まるだろう。Moonの戦略には、自社や自社製品の「原点」や「本質」にある特長の見直しから価値創造の活路を切り拓くというコンセプトが潜んでいると解釈し、それを基に事例に照らし合わせてみた。その結果、地域で生き活きと活躍する企業が、まさにそうしたコンセプトに基づいて事業展開している姿が浮き彫りになった。こうした企業が増えることは、地域経済に大いなる活力をもたらす原動力となるだろう。

【参考文献】

- Christensen Clayton M., (1997) “The Innovator’s Dilemma” *Harvard Business School Publishing Corporation* (伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社)
- Christensen Clayton M. and Michael E. Raynor, (2003) “The Innovator’s Solution” *Harvard Business School Publishing Corporation* (櫻井祐子訳 (2005) 『イノベーションへの解』 翔泳社)
- Moon Youngme, (2005) “Break Free from The Product Life Cycle” *Harvard Business Review* Vol.83, May 2005, p. 86-94
- Moon Youngme, (2010) “Different : Escaping the Competitive Herd” *Crown Business* (北川知子訳 (2010) 『ビジネスで一番、大切なこと』 ダイヤモンド社)
- 小川長 「コモディティ化と経営戦略」 『尾道大学経済情報論集第11巻第1号』 2011年、pp.177-209