

# プレミアムの研究

——敷島製パン“超熟”の事例を中心として——

大 崎 孝 徳

## 目 次

1. 研究の背景
2. 研究の目的
3. プレミアム商品とは
4. 先行研究調査
5. 事例研究：敷島製パン“超熟”
6. 今後の課題

## 1. 研究の背景

100円ショップの店内に入り、「これも100円で買うことができるのか？」と驚いた経験がある人は決して少なくはないであろう。従来、ダイソーをはじめとする新規参入組であった100円ショップは商店街の個店やGMSを主たるコンペティターとし、大いなる成果を上げてきた。しかしながら、現在ではダイソーに加え、セリアやキャンドゥなど、さまざまな企業が展開する100円ショップが街中に溢れ、100円ショップ間において熾烈な競争が展開されている。さらに、コンビニ業界においても、ローソンストア100など、100円という価格の商品を中心に品揃えを行う店舗が急増し、その結果、生鮮食品にまで100円均一が普及するという事態となっている。

家電量販店に出向けば、「他店より1円でも高い場合、その価格で提供させていただきます」との張り紙や看板をたびたび見かける。個人的には、小売商として、自らが顧客満足度を最大化させる価格を提示するべきであり、主体性を大きく欠く、無計画な価格戦略であると感じるし、何より調べて来た消費者とそうでない消費

者との間で価格に差が生じることは公平性を大きく欠くものであることは間違いない。しかしながら、消費者から一定の評価を得ていることも事実ではあろう。

GMSにおいては、プライベートブランド商品(PB)の割合を急速に拡大させ、消費者から高く支持されている。

さらに、消費者の購買行動においてはインターネットを活用した価格調査などが広く普及し、価格比較サイトである“価格.com”を運営するカカクコムの子は市場から高く評価されている。

こうした我々の日常から感じるデフレ現象の更なる深化は、消費者物価指数からも裏付けされている。図1は、主要国の消費者物価指数の変化率を示しており、日本が他と比較し、圧倒的に低い水準であることを顕著にあらわしている。ちなみに、2007年から2008年における上昇は原油や穀物高による電気代や食パンなどの価格の高騰の影響を受けたものであり、実質的にはデフレ基調であるといつて差し障りはないであろう。

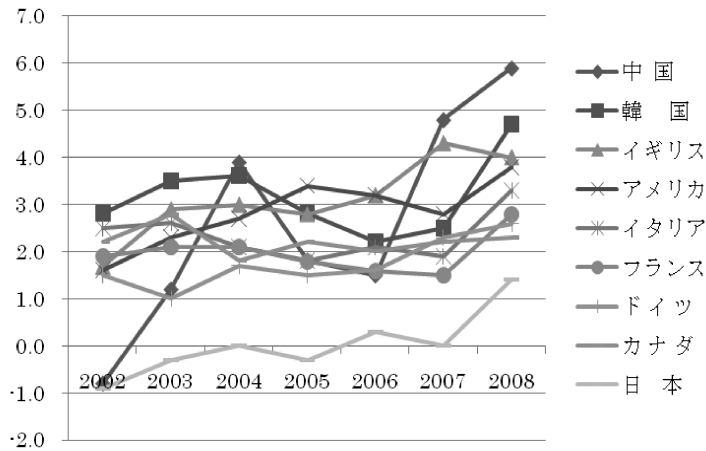


図1 主要国の消費者物価指数変化率

注：前年比 (%)

出所：統計センター・ホームページより筆者作成

## 2. 研究の目的

こうしたデフレ環境において、上述の通り、100円ショップやPBをはじめ、低価格競争が激化してきている。最近ではデパートでさえ、低価格スーツを発売するなど、低価格戦略は極めて広い範囲に拡大している(日経MJ：流通新聞2009年10月14日p.5, 日本経済新聞2009年10月6日p.12)。

薄利多売という戦略はあるものの、低価格戦略は1個当たりの利益を低下させるため、売り手の立場においては、なるべく避けたい戦略であることは間違いない。もちろん、売り手が暴利を貪る世の中が正しいと主張するつもりはない。しかし、売り手が提供する価値に対して適正な利益を得ることができなければ、企業の存続はあり得ない。また、仮に事業が継続できたとしても、従業員に対する報酬や顧客へのサービスなど、企業を取り巻くステークホルダーに対して、満足感を与えられないようであれば、企業責任を果たしているとは言えない。もちろん、そうした企業は早晚、廃業に至るであろう。

こうした問題意識のもと、筆者は現在“高く

売る”というテーマに強い関心を抱いている。もちろん、“高く売る”ということは、売り手が暴利を貪るということの意味しているのではなく、顧客や従業員をはじめとするステークホルダーを満足させ、事業を維持させていくために必要な利益を付加した価格での販売を意図している。“高く売る”ためには、製品、サービス、流通、プロモーション、差別化、ブランドなど、多くの要因を調査していく必要があり、今後、時間をかけて実行していく。

今回は“高く売る”をテーマとする研究の事始めとして、プレミアム商品に注目する。具体的には、

- ・いかに作り上げられているのか？(製品開発・マーケティングを中心に)
- ・費用対効果：付加コストを価格に反映できるのか？
- ・製品間マネジメント：他の一般商品に悪影響はないのか？

という3点につき、敷島製パン“超熟”を対象に、企業への個別訪問面接調査を踏まえ、検討していく。

### 3. プレミアム商品とは

近年、ビール、アイスクリーム、飛行機の座席など、さまざまな商品の修飾語として、プレミアムという言葉を見かける。その意味するところは、概ね“より高級・上質・高価格”といったところであるように思われる。

広辞苑では、

プレミアム (プレミアは略語)

- ①割増金, 手数料, 権利金
- ②打歩 (貨幣・外国為替・株式などについて生ずる割増価格)
- ③商品に付ける景品

と記載されている。我々が店頭やコマーシャルでよく目にする商品の修飾語として使われている意味とは異なり、金融用語としての意味が中心に記載されている。

遠藤 (2007, p. 79) によれば、プレミアムの語源はラテン語の形容詞“primus”であり、「第1番目の (first)」、「最もよい、最良の (best)」という意味であると指摘している。

井上 (2008) は、“プレミアム製品とは、上質な原料を使用し、従来認知されている一般的な製品の価格よりも高価格であり、一般的な製品と同様のチャネルを通じて販売され、なおかつ高級感を訴求したプロモーションを行っている製品である”と指摘している。

白井 (2006) は、価格プレミアムの説明において、“価格プレミアムとは、販売価格を同一カテゴリ内の他のブランドの販売価格よりも高く設定しても、それが消費者に受容されることを意味している”と言及している。

本研究においては、プレミアム商品を“同一カテゴリ内の他のブランドよりも高く設定されている商品”という範囲に限定する。もちろん、通常はそのために高級な原料、高級感を訴求したプロモーションや流通などが必要となってくる場合が少なくはないであろうが、これら

の要因とは全く異なるポイントを工夫することにより、より高く売ることに成功しているプレミアム商品も存在するかもしれないし、そうした要因を一つでも多く抽出することこそ、本研究において重要だと考えるからである。

プレミアム商品に関しては、ブランドが確立している商品と同義なのではないか?との指摘も予想されるが、全く異なっていると筆者は理解している。ブランドは、各消費者が心理的に判断するものであり、そもそもブランドが確立された商品か否かということ客観的に判断することは極めて難しい。もちろん、アンケート調査などによる消費者の認知度などから、ある程度、規定しておくことも可能ではあるが、その構成要素を明確化し、商品に反映していくことはさらなる困難な作業になると考えられる。一方、プレミアム商品は同一カテゴリにおいてより高く販売されている商品ということで、極めて明確に規定することができ、その後のプレミアム感を創出する要因の特定もブランドと比較すると、明確化できる可能性が高いと考えられる。

### 4. 先行研究調査

プレミアム商品に対して、本研究が目的とするマーケティング視点からのアプローチによる学術的論文や著書はそれほど多くはない。

しかも、その大半は消費者購買行動の視点より、プレミアム・ブランドや商品と消費者心理の関係を中心に議論されている論文 (井上 2008, 白井 2006) や、プレミアムと名のつく商品の事例研究となっており、プレミアム商品の成立要素やマネジメントに関する学術的な研究は見当たらない。また、海外においては、プレミアムをクーポンやポイントカードによる値引きなど、インセンティブと同義で扱う研究が多く見られる。

しかしながら、遠藤功による『プレミアム戦略』(2007)においては、プレミアム商品に対して、マーケティング視点からの考察が行われている。もっとも、そもそも学術的な研究を意図しておらず、裏付けになるデータなどは一切ないものの、興味深い整理が行われているため、その概要を検討していく。

#### 4.1. プレミアムとは

遠藤は、プレミアムとは情緒的価値と機能的価値の双方が高いものであると指摘している (p. 81)。これをドイツにおける自動車のイメージで示すと図2のようになる (p. 85)。ワーゲンは、機能的価値は高いが、情緒的価値が低く、逆にアルファロメオは機能的価値は低いものの、情緒的価値は高い。いずれにせよ、これらは消費者より、双方において高い評価を得ていないため、プレミアムとはなっていない。一方、双方において高い評価を得る、ボルシェ、BMW、アウディ、ベンツはプレミアムに属すると指摘している。

また、プレミアムをプレミアムと成らしめる要素：アイデンティティ・プレミアムとして、

高価、希少、選別(顧客)の3つを指摘している (p. 75)。

さらに、プレミアムとブランドの相違については、以下のとおり言及をしている。“これまで、高級や贅沢をわかりやすく伝える言葉の代表例は「ブランド」という言葉だった。「プレミアム」という言葉に消費者が反応するのは、ブランドを超える「何か」を求めているからである。プレミアムには「格」とも言うべきより限定したニュアンスが込められている。ほかの人と同じではない、自分ならではの品質や本物を手にしたいという消費者の欲求が、プレミアムという言葉に敏感に反応させられている” (pp. 72-73)。

#### 4.2. プレミアム市場

近年、プレミアム商品が注目される背景として、遠藤は現代の消費傾向に注目している (pp. 30-31)。JMR 生活総合研究所が行った消費者へのアンケート調査の結果をまとめた『消費社会白書 2006』によると、「分相応のものを選ぶべき」63.4%、「生活するのに必要なものは既に揃っている」60.0%のように消費に対する儉約

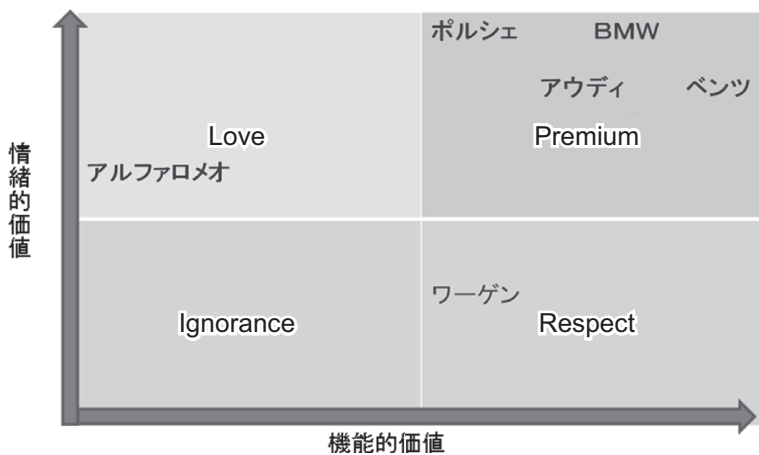


図2 ドイツにおける自動車のイメージ  
出所：遠藤 (2007 p. 85) より筆者作成

さや飽和感など、売り手にとって負の要素が高いものの、「欲しいものはたくさんある」61.1%など、前向きな意識も高い。さらに、「自分へのご褒美のためにちょっと贅沢をしたい」55.1%となっており、こうしたニーズに応えるプレミアム商品が消費者から強く求められていると指摘している。

また、日本においてプレミアム市場は拡大してきているが、プレミアム市場の成立の要件として、経済的に豊かであり、かつ消費者の欲望の質が高いことがあげられるため、こうした動向は世界中で起きているわけではなく、いまだ一部の先進国に限られていると指摘している。

#### 4.3. プレミアム戦略

遠藤が指摘するプレミアム戦略の重要なポイントとして、以下の点があげられている。

- ・商品カテゴリー

従来、日本は中間グレードの商品開発に注力してきたが、近年、食品や時計などを中心とした分野におけるプレミアム戦略に対して積極的に取り組んでいる (図3)。

- ・日本初のプレミアムを阻むもの (p. 135)
  - ・舶来信仰
  - ・「御用達」制度の廃止
  - ・大量生産・販売という産業政策
  - ・デザイン性より機能性重視の思想
- ・プレミアム・パラダイム (pp. 153-158)
  - ・たくさん売ろうとしないこと
  - ・カスタマーではなく、ファンを作る
  - ・マーケティングではなく、ストーリー・テリング
- ・プレミアムにおける原則 (pp. 159-172)
  - ・作り手の主観こそがプレミアムの命
  - ・常にモダンであり続けること
  - ・派手な広告・宣伝はしない
  - ・飢餓感・枯渴感を醸成する
  - ・安易な拡張は行わない
  - ・販路を絞り込む
  - ・細部にこだわる
  - ・グローバルをめざす
- ・日本企業がすべきこと (p. 173)
  - ・本物の職人を育てる

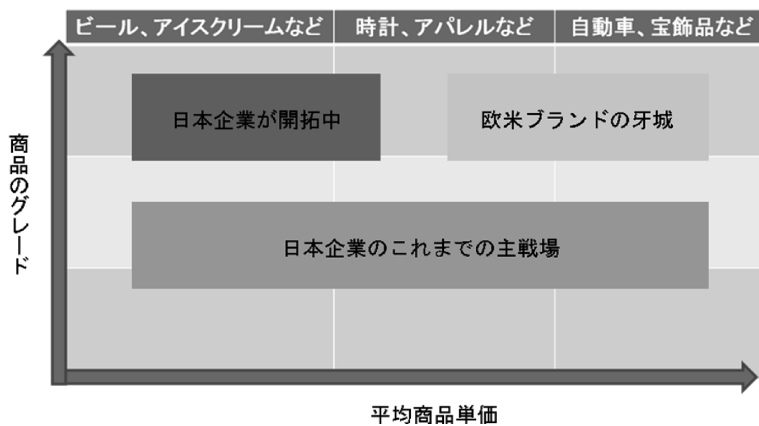


図3 商品カテゴリーの分類  
出所：遠藤 (2007 p. 61) より筆者作成

- ・ストーリーテラーを育てる
- ・上場にこだわらない
- ・仕事にゆとりを
- ・できると信じる

#### 4.4. 小活

遠藤の考察では、プレミアム商品の定義、構成要素、構築への取り組みなどに対して、明確に指摘されているが、たとえば図2のドイツにおける自動車のイメージにおいては、それを裏付ける消費者へのアンケート調査などが行われているわけではなく、極めて主観的な判断により、記述されている部分があることは事実である。

以下、本研究においては、企業への個別訪問面接調査を踏まえ、プレミアム商品に関するマーケティング戦略について考察を深めていく。

### 5. 事例研究：敷島製パン“超熟”

“超熟”は、1998年に販売が開始され、現在、日本において最も売れている食パンである。食パンにおける低価格化は激しく、バローのPBが98円、イオンのPBであるベストプライスにいたっては88円にまで低下しているが、“超熟”は158円という価格になっている。同じ敷島製パンの一般的な食パンである“笑顔の食卓”が108円であることを考えると、かなり割高な価格であるといえるが、それでも日本一の売上を誇っている。

本研究では、“超熟”をプレミアム食パンと位置付け、その開発からマネジメントに至るまで、平成21年9月9日(10:30-12:30)、敷島製パン(株)本社にて、製品開発担当者とマーケティング担当者2名の計3名に対して個別訪問面接調査を実施した。

#### 5.1. 日本の食パン市場

日本のパン市場は近年、1兆3,000億円程度の規模にとどまっている(図4)。人口の増大が期待できない国内市場においては、今後もパン市場の大きな成長は期待できないであろう。商品別にみると、食パンは、3,000億円程度を占め、パンメーカーにとって、極めて重要な商品となっていることがわかる。

パンの小売チャンネルに注目すると、量販店が4,000億円を超え、最も大きな割合を占めている(図5)。コンビニも約3,500億円となっており、大手流通業者との関係がパンメーカーにとって重要な案件となっていることがわかる。一方、従来、重要なチャンネルであったパンメーカー系列の一般店の割合は1割にも満たない状況になっている。

パンの価格に関しては、ここ数年、業界の取り決めにより、メーカーでは価格を商品に表示していないため、店頭調査を実施した。“超熟”は、スーパーでは158円、コンビニでは198円で販売されていた。同社の一般的な食パンである“笑顔の食卓”はスーパーでは108円となっており、約1.5倍程度の価格で販売されていることがわかる。他社のプレミアム食パンを見ると、山崎製パンの“超芳醇”、フジパンの“本仕込”ともに“超熟”と全く同一である158円にて販売されていた。最近、勢力を急激に拡大させているPBは食パンにも浸透している。バローのPBが98円、イオンベストプライスが88円となっており、低価格で販売されていることが確認できる。さらに、イオンにおいてはトップバリューが128円で販売されており、PBにおけるプレミアム化という側面も確認できる。

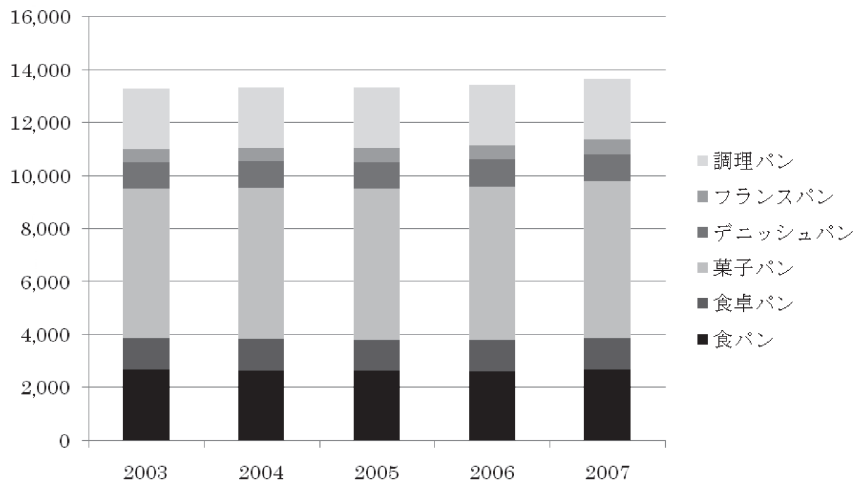


図4 パンの市場（億円）

出所：矢野経済研究所（2008）より筆者作成

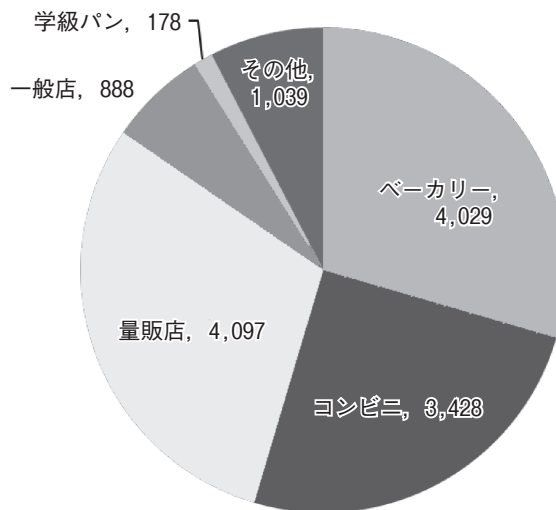


図5 小売チャネル別売上（2007，億円）

出所：矢野経済研究所（2008）より筆者作成



表1 食パンの価格

	敷島製パン	山崎製パン	フジパン	PB
プレミアム	超熟 (158円：スーパー) (198円：コンビニ)	超芳醇 (158円：スーパー) (198円：コンビニ)	本仕込 (158円：スーパー)	トップバリュー (イオン) (128円)
一般	笑顔の食卓* (108円：スーパー)	—	—	—
PB	—	—	—	パロー (98円) ベストプライス (イオン) (88円)

注：スーパー：2009年9月4日 パロー 一社店（名古屋市内）にて  
 コンビニ：2009年9月5日 ローソン 名城大学前店（名古屋市内）にて  
 \*2009年9月4日 ヤマナカ 清水店（名古屋市内）にて

## 5.2. “超熟”の誕生

### 5.2.1. 敷島製パンとは

“超熟”は敷島製パンの商品である。敷島製パンの歴史は古く、大正時代に名古屋で設立された。現在、売上高1,600億円、従業員4,000名で、業界2位のパンメーカー（売上高ベース）となっている。販売エリアは、本州・四国が中心である。

- ・会社概要：敷島製パン
  - ・名称 敷島製パン株式会社（Pasco：Pan Shikishima Company）
  - ・本社所在地 名古屋市東区白壁5-3
  - ・事業内容 パン、和洋菓子の製造、販売
  - ・創業 大正9年6月
  - ・資本金 1,799百万円
  - ・売上高 157,819百万円
  - ・従業員数 3,865名
  - ・工場数 国内に15工場（子会社4工場含む）
  - ・事業所数 国内42事業所
  - ・販売店舗数 約51,300店

※各数値は平成20年8月末現在あるいは平成20年8月期（敷島製パン・ホームページ）

### 5.2.2. “超熟”誕生の背景

“超熟”は1998年10月に誕生した。この時

期はバブル崩壊後の不況期であり、社会全体が厳しい経済状態であった。これに加え、パン業界においては特約店制度による専売方式が大手流通チェーンの躍進とともに崩れ、スーパーの店頭における他メーカーのパンとの併売が急激に一般化し、シェア競争激化という状況になっていた。また、消費者が食パンに求める傾向も“風味重視”から“食感重視”に変化している時期であった。こうした動向を踏まえた山崎製パンの“新食感宣言”や、フジパンの“本仕込”は消費者から高い支持を得て、好調に推移していた。一方、敷島製パンの“吟撰”や“ファンシーブラウン”といった商品の売り上げは低下していた。このような状況を打破するため、敷島製パンでは新たな主力食パン開発の必要性が高まった。

新製品のコンセプトの抽出は、まず当時の食パンへの消費者ニーズを明確化させることから始まった。その結果、もっちりとした食感、炊き立てのご飯のような味わい、毎日食べても飽きないおいしさ、シンプル：引き算のレシピなどが消費者から強く求められていることがわかった。こうした食パンの開発を実現するため、他の大手メーカーの食パンに加え、全国に点在する人気ベーカリーの食パンなどを食べ比べた。



検討の結果、熱湯で小麦粉の一部をこねる湯種製法 (= “超熟” 製法) を採用することにした。この方法により、おいしいパンができることは一般に知られていた。しかし、製造に手間がかかり、ラインの変更にコストもかかるため、大手メーカーは当時どこも採用していなかったが、敷島製パンは挑戦することにした。

実際の開発にあたり、多くの問題が発生し、それを一つ一つ乗り越えていかなければならなかった。まず製造においては、やはり湯種製法の難易度は高く、さらに脱脂粉乳を使用しないという条件を加えたため、蛋白質 (グルテン) の変性を抑え、品質を安定化させることが極めて困難な課題となった。この問題に対しては、生産工程における工夫を重ね、半年以上かけて量産化に成功することができた。また、最高の状態で店頭と並べることができ、定温輸送 (20-25℃) の導入、パン箱の洗浄管理にも力を入れた (敷島製パン 2008, pp. 19-22)。

さらに、商品パッケージは、ご飯のイメージ、今までの食パンにはない色、色が引き立つデザインをキーワードに斬新なものとなった (品川 2008, p. 50)



敷島製パン “超熟”

### 5.3. “超熟” プロモーション戦略

#### 5.3.1. 大型プロモーション

パンは夏と冬は消費が落ちるという季節性のある商品である。一方、春と秋は拡販期にあたり、各社とも点数をためた消費者に景品 (ランチボックスやエコバッグ) を提供するキャンペーンが大々的に行われる。こうしたキャンペーンは主婦には絶大な効果がある。ちなみに、食パンにおいては首都圏では8枚、関西では4枚切が好まれるという地域特性も存在している。

テレビCMに関して、以前は山崎製パンやフジパンより露出がやや控えめであったが、近年、敷島製パンにおいても積極的に展開している。キャンペーンや企業CMではなく、単一商品を訴求するCMは“超熟”で初めて実践された。

テレビCMにおいて、商品のイメージを代表するキャラクターの選定は極めて重要な案件である。“超熟”においては、以下の要素に基づき、女優の小林聡美に決定した (品川 2008, p. 155)。

#### ・ “超熟” CM タレントの選定要素

- ・ “超熟” = 日用品・最寄品
  - 親しみやすいイメージ
- ・ “超熟” のイメージ
  - シンプルでありながら (身近な) 上質感
- ・ “超熟” のパーソナリティ・イメージ
  - 実力のある・堅実な・賢い
  - 堂々とした・ポリシーのある
- ・ “超熟” のメインターゲット
  - 30代の主婦

(品川 2008, p. 155)

#### 5.3.2. 小型プロモーション

販売開始当初は、消費者の認知度向上を目指し、とにかく“超熟”を店頭で露出させた。社内でディスプレイコンテストを企画し、“パン「モノ売り」から、食の楽しみ「コト売り」へ”をテーマに大量の“超熟”をピラミッドのよう

に積み上げた「ピラミッド陳列」を展開するなど、店頭における存在感を高め、消費者に大きく訴求した。また、「超熟」キャラバン隊」を組織し、試食販売を積極的に展開した。その後、父の日のメニューやボジョレーヌーボー時期のメニューなど、テーマ性のある提案営業を展開した。

また、パン、ハム、コーヒーなどと単に近くと並べるだけでなく、サンドイッチとコーヒーの試食を展開するなど、異業種メーカーとのクロスMDを積極的に実施した。さらに、スープメーカーとともに朝食の訴求に取り組むなど、食事シーンの提案も試みられている。10周年を迎えた2008年2月には、100万人試食キャンペーン（イーストフード、乳化剤不使用化による新しい味の訴求）を実施している。

さらに、Pasco メールマガジン『なるほどPasco』を活用した継続的な消費者への情報提供の実施や、パスコ・サポーターズ・クラブを対象とした商品や企業の取組みについてのアンケートの実施（毎月）、東京・名古屋・大阪の3地区でのグループインタビュー（年に数回）など、お客さまの声を商品開発や販売促進などに反映する試みが積極的に展開されている。

### 5.3.3. “超熟”を核とした敷島製パンのコミュニケーション戦略

“超熟”を核とした敷島製パンのコミュニケーション戦略は、以下の通り、3つの段階に分けられる。

#### 第1段階 トライアル時期（1999-2001）

- ・「もっちり」「後味すっきり」「しっとり」といった、製品そのものの特徴をきっちりと伝え、トライアル促進につなげた（風味から食感への変化を訴求）
- ・従来は製品全体を対象としていたテレビCMを“超熟”に特化
- ・春のみだったキャンペーンを春と秋の年2

回に変更

#### 第2段階 中盤：ロイヤルユーザーの確保と育成（2002-2005）

- ・製品そのものの訴求から、シーン訴求（朝ごはん）に変更し、消費を拡大
- ・2003年には企業ブランドをPascoに統一したこともあり、「超熟」=Pascoとして、企業イメージを訴求

#### 第3段階 現在：ブランドイメージの鮮度アップ：ロングセラーに向けて（2006-）

- ・改めて製品そのものの価値を訴求
- ・食の安全が心配されるなか、製品開発当初の考えでもあった「引き算のレシピ＝シンプル」に立ち返り、「おいしくて、安心」を訴求（2006年：イースト、2007年：乳化剤の不使用化）

### 5.4. “超熟”の費用対効果

“超熟”においては、高質な小麦粉の使用や、一般的な食パンの製造リードタイムが通常8時間であるのに対して“超熟”では32時間など、当然コスト増となっている。

しかしながら、価格に関しては、当時の同社の主力高級食パン“吟撰”180円、“ファンシーブラウン”170円を踏まえ、これらを上回る品質を持つ“超熟”は200円の標準小売価格に設定できるとの意見もあったが、毎日食べてもらうことを重視し、170円に設定した（その後、原料高騰の影響もあり、上方修正）。

このように価格を抑えたものの、消費者からの強い支持を背景に、流通業者に対して、理不尽な値引きを行わずに販売することが可能となっているため、適正な利益を確保できている。また、販売量においても2年足らずの間に売上トップ（1999年2月に日経POSランキング1位）の食パンとなり、2007年には売上高が30億円超となるなど、現在でも重要な主力商品となっている。

### 5.5. 他の商品への影響

同社における他の一般の商品が、まずく思える、もしくは2流品のイメージとなるなど、何かしら悪影響があるのではないかと考えられるが、“超熟”により、お客様のPasco全体への信頼や好意が高まり、むしろいい影響を与えている。信頼できる商品ブランドを持つということは企業にとって強みであり、“超熟”ブランドを生かし、ロール(1999年)やイングリッシュマフィン(2008年)にも“超熟”名を付与し、好調に推移している。また、現在のところ行っていないが、菓子パンにも“超熟”製法は応用可能であり、いつでも付与できる状況である。

### 5.6. “超熟”の課題

“超熟”の課題としては、やはり他の大手メーカーの商品との差別化があげられる。山崎製パンの“超芳醇”をはじめ、品質の同質化や低価格化への対抗がポイントとなる。“超芳醇”はパン生地改良剤を使用した品質強化、“本仕込”は発酵バターを配合したりニューアルなどを行ってきているが、“超熟”では消費者の食の安全への意識の高まりを受け、シンプル・引き算のレシピをテーマにイーストフード(2006.10)、乳化剤(2007.2)、酢酸ナトリウム(2008.2)の不使用化を実現するなど、食品添加物を極力使用しないという独自の方針を打ち出している。もっとも、こうした不使用化について、開発者は自信があったものの、当初、消費者の反応がわからず、確信が持てなかった。この問題に対しても、お客様相談室やパスコ・サポーターズ・クラブなどを通じて消費者より高い評価を得ていることを確認している。

### 5.7. 先発優位性は存在するのか？

パンはプロが見て口にすれば、大体の原料や調理法はわかる。よって、模倣が容易という製品特性がある。結果、模倣合戦は常態化してお

り、ヒット商品が出ればすぐに他社が類似商品を販売するという状況である。しかしながら、たとえば柔らかいパンの元祖：ダブルソフトは現在も堅調であり、“超熟”においても既に10年間にわたりトップを維持している。よって、革新的な商品が登場しない限り、“超熟”の先発優位性は今後も継続する可能性が高い。

### 5.8. 対流通業者

“超熟”は消費者から高い評価を得ており、ブランドが確立しているため、流通業者からの無理な価格要求を回避できている。また、日経POSランキング1位というデータも追い風となっている。このことは流通業者との折衝において「リアルな数字は説得力が違う」と営業担当者が実感している。また、PBをはじめ、商品が氾濫するなか、多くのスーパーやコンビニで棚をしっかりと確保できている。食べ物の評価は難しいが、流通業者へのアピール(要望でもある)のため、従来の官能評価に加え、製品の品質の数値化(硬さや臭いまで)を実施している。

### 5.9. PBの影響

PBの影響は小さくはないが、“超熟”は差別化されている。また、現在、大手スーパーではPBにより、露出機会が少なくなった“笑顔の食卓”などの中間レベルの食パンに関しては、PBを持たない中小スーパーや、個人経営の小売店、いわゆるパパママショップには有効であるため、今後とも継続していく予定である。

### 5.10. プレミアムの条件：創造と継続

“超熟”の事例研究を踏まえ、プレミアムの条件：創造と継続について、以下の通り、まとめる。

- ・創造への施策
- ・消費者ニーズの徹底した把握

- ・ユニークさ
- ・先陣を切る
- ・技術的裏打ち（特許製法）
- ・全社的意気込み、および対応（研究開発、製造、マーケティング、輸送）
- ・継続への施策
  - ・全社的対応（商品を大事にする、育てるという強い覚悟の全社的共有）
  - ・度重なるマイナーチェンジ
    - 一製品
    - 一コミュニケーション（メッセージ）
    - 一販促

プレミアム商品の創造に関して、まず消費者ニーズの徹底的把握から始まっている点は興味深い。いくらいい材料や技術を用いた高級品であっても消費者ニーズとかけ離れていけば、それは勝手な作り手のエゴとなる。また、他社の商品とは異なるユニークさが明確であることは重要であろう。さらに、すぐに模倣されては意味がなく、工程から変更しなければならぬ“超熟”の製法と設備は模倣障壁の点からも評価できる。もちろん、単に研究開発部門にとどまらず、製造、マーケティング、輸送部門が強く連携し、商品をサポートしている点も興味深い。また、大手メーカー間において最初の商品という事実は先発優位性を長く継続させる可能性がある。

プレミアムの継続に関して、敷島製パンにおいては社外からの電話に対する社員の第一声が“超熟”で始まることから、全社的に力を入れていることが手に取るようにわかる。こうした雰囲気のもと、消費者ニーズの変化にあわせた製品、コミュニケーション、販促のマイナーチェンジが継続的に行われていることはプレミアム商品をロングセラー化させる重要な要素であると考えられる。プレミアム商品の創造に関

しては、技術的な要因が大きいかもしれないが、とりわけその継続においてはマーケティングの役割の重要性が注目される。

こうして抽出されたプレミアム創造・継続要因を遠藤（2007）のものと比較すると、常にモダンであり続けることなど、一部重複するところはあるが、高価・稀少・選別というアイデンティティ・プレミアムには該当せず、遠藤の意味するプレミアムはいわゆる自動車や宝飾品など、極めて高価な商品群を中心とした指摘であると考えられる。

## 6. 今後の課題

まず、プレミアムという概念を整理するため、消費者購買行動やブランドや価格の分野にまで範囲を拡大させ、関連領域を含めた先行研究調査を実行する。

次に、他のパンメーカーをはじめ、プレミアム商品を扱う様々なメーカーに対する個別訪問面接調査を継続的に実施していく。また、商品から範囲を拡大させ、プレミアム商品群とも呼べるレクサスや、うまく進展しなかったがソニーが展開したクオリアに対する調査も実施していきたい。

こうした“同一カテゴリー内の他のブランドよりも高く設定されている商品”に対して、開発やマーケティング担当者への個別訪問面接調査を実施し、

- ・プレミアム商品の定義
- ・プレミアム商品の開発
- ・プレミアム商品のマーケティング
- ・他の商品を含めた全社の商品マネジメント
- ・プレミアム商品の効果

に関する一般化・理論化を目指していく。

さらに、範囲を大きく拡張させ、ヤマナカに対する高級スーパーであるフランテやドトールコーヒーに対するエクセルシオール・カフェな

ど、店舗レベルでの考察を行い，“高く売る”という研究テーマに対して，体系化したものを残したいと考えている。

## 謝辞

敷島製パン様への個別訪問面接調査においては，ゼミの学生ともども大変お世話になった。この場を借りて，深く御礼申し上げたい。なお，当然のことながら，あり得べき誤謬はすべて筆者に帰する。

## 参考文献

- 石井裕明・恩蔵直人（2008）「プレミアム戦略による成熟市場への挑戦」『早稲田大学 産研ワーキングペーパー』2008-001.
- 井上綾野（2008）「プレミアム製品の快楽消費」『目白大学経営学研究』第6号，pp.53-62.
- 遠藤功（2007）『プレミアム戦略』東洋経済新報社.
- JMR 生活総合研究所（2006）『消費社会白書 2006』.
- 敷島製パン・ホームページ（<http://www.pasconet.co.jp/company/guidance/index.html>）（アクセス日：2009年10月20日）.
- 敷島製パン（2008）『CSR 報告書 2008 Pasco の取り組み』.
- 品川雅彦（2008）『超熟 ヒットの理由』幻冬舎.
- 白井美由里（2006）「価格プレミアムの知覚とブランド・パーソナリティ」『横浜経営研究』第26巻第3&4号，pp.15-30.
- 統計センター・ホームページ（<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/eStatTopPortal.do>）（公開日：2009年5月1日）.
- 日経MJ（流通新聞）（2009年10月14日）.
- 日本経済新聞（2009年10月6日）.
- 矢野経済研究所（2008）『2009年版 パン市場の展望と戦略』.