

プレミアムの研究

——フジパン“本仕込”の事例を中心として——

大 崎 孝 徳

目 次

1. 高く売る重要性
2. なぜプレミアムを研究するのか？：ブランド研究の困難さ
3. 日本のパン市場
4. 事例研究：フジパン“本仕込”
5. 結論

1. 高く売る重要性

デフレ基調の強い昨今、プライベート・ブランド商品（PB）を代表に、安売りが社会に蔓延している。もちろん、低価格で商品を購入できるという点においては、消費者にとって大きなベネフィットとなるが、問題点も決して少なくはない。

1.1. 社会への影響

企業においては、薄利多売という戦略の選択肢は存在するものの、低価格戦略が1商品から得られる利益を低下させることは明白である。こうした事態は当然、賃金や雇用形態に負の影響を与える。また、利益をあげる企業が減少すれば法人税が減っていくことも明らかである。さらに、新たな技術やサービスに関するイノベーションのための投資に対しても、企業は消極的にならざるを得ないであろう。

安定しない雇用状況、不十分な雇用条件、行政サービスの低下、革新的な商品やサービスを享受できない消費者など、過度の安売りが社会全体に及ぼす負の影響は決して小さくはない。

1.2. 新興国企業への対抗

新興国について、現在は市場として注目されることが多いが、そのうち優良な企業が必ず出現してくる。人件費など、日本企業がコストで勝てないのは明白である。となると、価格以外の優位性が必要となる。現在までのところ、日本企業に技術的優位性があることは間違いないが、今後ますます進展するモジュール化などの影響による技術の成熟化を考慮すれば、技術のみで長期にわたる競争優位性を担保できるかといえば、それは極めて難しいであろう。

高価格ではあるものの、消費者に受け入れられる商品をいかに開発し、販売していくのか？このことは日本の企業にとって、今後、もっとも重要な課題となる。

現在は海外市場における先進国企業との競争が中心であるが、近い将来、そこに新興国企業も加わってくる。しかも、こうした競争は海外市場のみではなく、タイミングこそ少し遅れるであろうが、日本市場においても間違いなく生じる。よって、これは海外市場で商品を販売するメーカーに限定されることなく、卸売・小売業や飲食業をはじめとするサービス業など、あらゆる業種において重要な問題となるであろう。

筆者は“高く売る”をテーマに、メーカー、小売業、飲食業など、幅広い産業を対象に今後、研究を重ねていくつもりであるが、まずはメーカーのプレミアム商品を対象とし、“高く売る”について検討する。

2. なぜプレミアムを研究するのか？： ブランド研究の困難さ

ブランドというテーマが実際のビジネスの場において、また研究者においても、盛んに話題にのぼる。確かに、ブランドが確立した商品や企業のメリットは明確である。消費者から高いロイヤリティを獲得しているため、価格競争を回避することができ、継続的購買も生じやすい。ブランドにより、模倣することが困難な差別化が実現しているためである。しかしながら、ブランドを対象とする研究には深刻な問題がある。

2.1. ブランドとは？

ブランドについて、AMA (American Marketing Association) は、「ある売り手の商品やサービスを競合者のものと区別する、名前・言葉・サイン・シンボル・デザイン、もしくはこれらの要素の組み合わせ」と定義している (Kotler and Keller 2006, p. 256)。また、Aaker (1996, pp. 92-94) は、ブランドは製品以上のものであり、製品 (分野・属性・品質・用途) に加え、ユーザーイメージ・原産国・組織連想・ブランドパーソナリティ・シンボル・顧客との関係・情緒的便益・自己表現的便益を含むと指摘している。さらに、片平 (1999, pp. 6-10) は、一時期、弱小球団となっていた阪神タイガーズへの関西ファンの熱意と忠誠度をもとに、よい商品＝強いブランドではないと指摘している。さらに強いブランド＝強い企業でもないと言及している。また、卓越した強さを持つブランドを

パワーブランドと定義し (同上書, p. 40)、パワーブランドに共通する三大法則として、夢・一貫性・革新性を強調している (同上書, pp. 76-95)。

こうしたブランドに関する定義や構成要素を検討すると、多岐な領域に及び、また抽象的な表現による記述であるため、明確に定義および特定できているとは言い難いことがわかる。このように定義すら曖昧なものを対象に研究を行うと、必然的に曖昧な結果に陥ってしまうだろう。

2.2. ストーリーを売れ？

ブランドが確立していると一般に認知されている高級アパレル用品や自動車などを対象に事例研究がしばしば行われているが、概ね社史の整理のレベルにとどまっている。それなりにブランド確立要因を抽出している事例もあるが、一般化できる結論はほとんど見られない。わずかながら、一般化されているブランド構築理論といえは、企業や製品に関わるストーリーを消費者に認知させるなど、概ね強いブランドが確立している商品や企業からの結果論に過ぎず、その再現性は極めて低いとしかいいようがない。

2.3. 消費者意識の明確化？

消費者購買行動の領域においては、消費者へのアンケート調査を実施し、ユーザーイメージ・原産国・組織連想・ブランドパーソナリティ・シンボル・顧客との関係・情緒的便益・自己表現的便益といった要因に対して、高度な解析を行い、有意性を検証することが行われている。しかしながら、消費者において自身のロイヤリティの高い企業や商品に対して、その要因を特定するように求めても、それは極めて難しい作業であろう。なぜなら、その時の情緒に大きく左右されるかもしれないし、そもそも明

確な根拠を持たない場合が少なくはないと考えられるからである。そうした状況において、どれだけ高度な解析手法を用いようとも、有益な結果を得ることは難しいであろう。また、仮に1商品や企業のブランド確立要素が明確化できたとしても、それらの要素が他へ一般化できるかといえは極めて疑わしい。

こうした状況を考慮すると、ブランド構築の体系化は極めて困難であるといわざるを得ない。

一方、プレミアム商品は価格の面で客観的に分類・定義できる。つまり、プレミアム商品は“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”と定義することができる。低価格販売が全盛の状況において、高価格であるにもかかわらず順調な販売を堅持するプレミアム商品の構成要素の探究というテーマは極めて明確な問題設定と対象となる。もちろん、よって即、その構成要素が明確化できるかといえは、多くの課題が存在するであろう。しかしながら、少なくとも明確な目標を掲げ、客観的に限定された領域に対して、研究をすすめることができる。

食パン市場においては、低価格を強みとするPBとその1.5倍程度の価格ではあるものの好

調な販売を堅持する大手パンメーカー3社のNB、とりわけ、敷島製パン“超熟”、フジパン“本仕込”、山崎製パン“ふんわり食パン”・“ダブルソフト”といった商品が競合する構図となっている。

前回、敷島製パン“超熟”の事例研究を行っており、今回はフジパン“本仕込”を対象にプレミアムの創出とその価値の継続に関する要因について検討していく。

3. 日本のパン市場

日本のパン市場について、食パン、食卓パン、菓子パン・蒸しパン、調理パンの4つに分類し、POSデータに基づき、考察する。

3.1. 食パン市場

敷島製パンの“超熟”が金額シェア7.6%で首位となっている。次いで、フジパンの“本仕込”、山崎製パンの“ふんわり食パン”となっている。上位20品目においてはすべて大手3社の商品となっており、三つ巴の戦いとなっている。商品点数に注目すれば、山崎製パンが10品を占め、フルライン戦略を強く志向するトップメーカーの特徴が強く表れている。

表1 食パン上位20品

	メーカーおよび商品名	金額シェア(%)	平均価格(円)
1	敷島 パスコ 超熟 食パン 6枚	7.6	146.0
2	フジ 本仕込 食パン 6枚	5.8	131.5
3	山崎 ふんわり食パン 6枚	4.4	141.2
4	敷島 パスコ 超熟 食パン 5枚	4.0	146.0
5	山崎 ダブルソフト 6枚	3.3	169.2
6	山崎 芳醇 食パン 6枚	3.3	117.8
7	フジ 本仕込 食パン 5枚	3.3	137.3
8	敷島 パスコ 超熟 食パン 8枚	2.5	145.3

9	敷島 パスコ 超熟 食パン 4枚	2.0	149.2
10	山崎 超芳醇 湯捏仕込み 食パン 6枚	1.8	141.3
11	山崎 ふんわり食パン 8枚	1.8	140.8
12	山崎 芳醇 食パン 5枚	1.5	120.5
13	山崎 ふんわり食パン 5枚	1.5	142.5
14	フジ 本仕込 食パン 8枚	1.3	128.4
15	フジ 本仕込 食パン 4枚	1.2	138.2
16	敷島 パスコ 超熟 食パン 3枚	1.1	95.3
17	山崎 ダブルソフト1/2 3枚	1.1	112.6
18	山崎 超芳醇 湯捏仕込み 食パン 5枚	1.1	137.9
19	フジ ふんわり食感 食パン 6枚	1.0	91.4
20	山崎 芳醇 食パン 8枚	0.9	117.2

注 2009年10月

出所 日経テレコン21・POS情報

3.2. 食卓パン市場

敷島製パンの“超熟イングリッシュマフィン”が8.6%と高い金額シェアを堅持している。2位は同じく“超熟”ブランド付与した“ロール”

で、3、4位はフジパンの“本仕込”ブランドを付与した“ネオバターロール”と“ネオレーズンバターロール”となっている。上位10品において、山崎製パンは1品目にとどまっている。

表2 食卓パン上位20品

	メーカーおよび商品名	金額シェア(%)	平均価格(円)
1	敷島 パスコ 超熟 イングリッシュマフィン 4個	8.6	148.6
2	敷島 パスコ 超熟 ロール 6個	5.1	144.8
3	フジ 本仕込 ネオバターロール 6個	4.9	143.7
4	フジ 本仕込 ネオレーズンバターロール 6個	4.4	145.1
5	敷島 パスコ 十勝バターレーズンスティック 6本	4.0	155.4
6	敷島 パスコ 十勝 バタースティック 6本	3.7	154.3
7	フジ ネオ黒糖ロール マーガリン入 6個	2.6	147.5
8	敷島 パスコ 白い食卓ロール 豆乳 6個	2.3	144.6
9	山崎 ふんわりテーブルロール 5個	1.5	137.1
10	敷島 パスコ スナックパン プレーン 8本	1.4	135.7
11	フジ アンパンマンのミニスナック 野菜 8本	1.4	130.3
12	山崎 黒糖入りテーブルロール 7個	1.3	166.9
13	敷島 パスコ 麦のめぐみ イングリッシュマフィン 4個	1.2	144.4
14	神戸屋 湯種ラクふわサンド 4個	1.2	138.2
15	山崎 スナックスティック 10本	1.2	145.0

16	山崎 スペシャルパリジャン 1個	1.1	165.2
17	敷島 パスコ スナックパン 野菜と果物 8本	0.8	146.0
18	敷島 パスコ スナックパン メープル 8本	0.7	139.4
19	山崎 スナックスティック 10本	0.7	134.8
20	山崎 ちょっとパンタイム レーズンロール 5個	0.7	96.1

注 2009年10月

出所 日経テレコン21・POS情報

3.3. 菓子パン・蒸しパン上位 20 品

10 位の敷島製パンの“スナックパン・チョコ”と、16 位の中村屋の“あんまん肉まん詰め合わせ”を除けば、上位 20 品目において山崎製パン

が独占している。フジパンの商品は見当たらない。ただ、1 位の薄皮つぶあんぱんでさえ、金額シェア 1.7%であり、この市場の競争の激しさが表れている。

表3 菓子パン・蒸しパン上位20品

	メーカーおよび商品名	金額シェア(%)	平均価格(円)
1	山崎 薄皮つぶあんぱん 5個	1.7	109.6
2	山崎 具たっぷり 肉まん 4個	1.3	297.4
3	山崎 ランチパック ピーナッツ 2個	1.2	103.1
4	山崎 まるごとソーセージ 1個	1.1	93.7
5	山崎 薄皮クリームパン 5個	1.0	117.3
6	山崎 ナイススティック 1本	1.0	90.1
7	山崎 ランチパック たまごサラダ 2個	1.0	118.9
8	山崎 北海道チーズ蒸しケーキ 1個	0.9	92.7
9	山崎 ランチパック ツナマヨネーズ 2個	0.9	128.2
10	敷島 パスコ スナックパン チョコ 8本	0.8	139.0
11	山崎 高級つぶあん 1個	0.7	92.9
12	山崎 具たっぷり肉まん・あんまん 4個	0.7	305.9
13	山崎 シュガーロール 5個	0.7	166.1
14	山崎 ミニスナックゴールド 1個	0.7	95.4
15	山崎 コッペパン ジャム&マーガリン 1個	0.7	91.1
16	中村屋 あんまん肉まん詰め合わせ 増量 6個	0.6	450.7
17	山崎 具たっぷり 肉まん・ピザまんミックス 4個	0.6	302.5
18	山崎 薄皮チョコパン 5個	0.5	115.7
19	山崎 アップルパイ 1個	0.5	101.4
20	山崎 ランチパック ミルキークリーム 2個	0.5	110.1

注 2009年10月

出所 日経テレコン21・POS情報

3.4. 調理パン上位 20 品

山崎製パンの商品が 13 品目を占めている。敷島製パンとフジパンの商品は 1 品もない。もっとも、こうした 3 社をはじめ、大手メーカーでは調理パンの製造・販売を関連会社で行って

いる場合も多い(矢野経済研究所 2008, p.92)。とんかつを専門に扱う井筒まい泉など、この市場においてはパンをメインとしないメーカーも参入してきていることがわかる。

表 4 調理パン上位20品

	メーカーおよび商品名	金額シェア(%)	平均価格(円)
1	山崎 照焼バーガー	5.0	90.7
2	山崎 大きなサンドイッチ 野菜ミックス 1個	2.4	202.5
3	井筒まい泉 ヒレかつサンド 6個	2.3	720.5
4	山崎 ハムエッグランチ サンドイッチ	2.1	246.3
5	山崎 たまごロール	2.1	87.1
6	山崎 クールデリカ 大きなサンド ハム&エッグ 1個	2.0	200.3
7	山崎 一口サンド	1.9	189.3
8	山崎 一口サンド 8個	1.9	182.8
9	山崎 クールデリカ 大きなサンド ジューシー 1個	1.8	196.4
10	タカキ ファミリーサンド	1.7	278.9
11	山崎 クールデリカ ビッグ焼そばロール 増量 1個	1.7	97.7
12	井筒まい泉 ヒレかつサンド 3個	1.5	364.0
13	タカキ ロールミックスサンド	1.5	240.5
14	山崎 焼きそばロール 1個	1.4	85.6
15	山崎 ハンバーガー 和紙 1個	1.4	87.1
16	だるま 名古屋みそカツサンド	1.2	547.5
17	タカラ食品 たいめいけん トンカツサンド	1.0	817.3
18	山崎 大きなサンド ハム&チーズ	1.0	202.6
19	タカラ食品 たいめいけん メンチカツサンド	1.0	617.4
20	山崎 ツナポテトロール 1個	0.9	81.6

注 2009年10月

出所 日経テレコン21・POS情報

4. 事例研究：フジパン “本仕込”

本研究では、“本仕込”をプレミアム食パンと位置付け、その製品開発、マーケティング戦略、製品マネジメントについて、平成 21 年 11 月 19 日(16:00-18:00)、フジパン(株)本社にてマーケティング部門の 3 名に対して個別訪問面

接調査を実施した。

4.1. フジパンとは

フジパングループは大正 11 年、舟橋甚重により創業され、現在は持株会社制導入のもと、食を中心とした 4 つの部門：「ホールセール」、「リテイル」、「ロジスティック」、「デリカ」か

らなる（フジパン・ホームページ）。

・ホールセール部門

全国のスーパーマーケットや一般商店を通して、「フジパン」ブランドの商品を消費者に届ける

・リテイル部門

スーパーマーケットや百貨店などの商業施設を中心に、焼きたてパンを販売するベーカリーショップの運営

・ロジスティックス部門

日本マクドナルドのハンバーガービジネスを原材料の物流面からサポート

・デリカテッセン部門

全国の CVS を中心に、お弁当・サンドイッチ・おにぎり・お寿司などを製造・提供

フジパングループ本社株式会社とホームセール部門を担うフジパン株式会社の概要は以下のとおりである。

・フジパングループ本社株式会社

創 業：大正 11 年 5 月 1 日、舟橋甚重によってパン・菓子の製造販売を開始。

設 立：昭和 26 年 2 月 6 日

本 社：名古屋市瑞穂区松園町 1 丁目 50 番地

資 本 金：46 億 8,200 万円

年 商：4,000 億円

従 業 員：約 14,000 名

事業内容：グループ事業会社において、パン・和洋菓子の製造販売と物流、弁当・惣菜・麺の製造販売、パン製造直売店の経営コンサルタント、保険代理店

・フジパン株式会社

設 立：平成 18 年 7 月 3 日

資 本 金：4 億円

年 商：1,041 億円

従 業 員：約 3,500 名

工 場：関東、中部、関西に 8 工場

販 売 部：中国、四国、九州に 6 販売部

営 業 所：12 営業所

販 売 店：30,000 店

事業内容：パン・和洋菓子の製造販売

（出所 フジパン・ホームページ）

4.2. フジパンのマーケティング

業界首位である山崎製パンは、幅広い領域に対して豊富な品数の商品を投入するフルライン戦略を志向しているが、フジパンではチャレンジャー戦略のもと、差別化を重視している。こうした競争戦略のもと、徹底した顧客志向のマーケティングが行われている。

フジパンにおけるマーケティング組織に関して、現在注力している食パンは量販店での売り上げが多く、85%は女性客となっているため、従来、年配の男性を中心としたグループ構成であったが、現在はマーケティング部の 3 分の 2 が女性で占められている。

マーケティングリサーチに関しては、とにかく試作し、市場に流す。そうすれば、3 日で答えがわかるというのが実情である。これは比較的容易に試作品を製造できるというパンの製品特性に適応した手法であるといえるであろう。こうした取り組みの結果、関連 4 社において 20 品目 / 月で計 80 品目、1 年で約 1,000 品目の新製品が市場に投入されている。これは NB だけで、ほぼ同数の PB があるため、1 年に計 2,000 品目が新たに市場に投入されていることになる。ちなみに、このうち 1 か月程度で販売が終了するものが大半を占め、定番になるのは 1, 2 品目である。

マーケティングにおいてとりわけ重要なポイントとして、“お客様が何を求めているか？”をしっかりと把握し、“それを商品化できるか？”があげられる。例えば、消費者ニーズについて

は、GMSは主婦を中心とした女性が、逆に CVSにおいては男性客が多い。また、消費のタイミングもCVSで購入されるものはGMSより、短時間で消費される傾向が強い。性別や年齢に注目すれば、例えば女性ではメロンパン、若い男性ではカレーパン、団塊世代のビジネスマンでは黒コッペパンへの人気が高いなど、明確な相違が確認できる。こうした消費者ニーズの相違を理解し、満足させるための商品開発が極めて重要となる。

加えて、商品を育てるという意識を全社において共有することもマーケティングにおける重要事項であるとの指摘があった。

4.3. “本仕込”のマーケティング

4.3.1. 製品開発

・誕生の背景

特約店での販売が主流であった時代、フジパンの看板を掲げている店には他社の商品が入ってくる心配はなく、比較的容易に一定の売り上げを確保することができた（創業80周年社史編纂プロジェクトチーム2003, pp.93-94）。しかしながら、1990年代に入ると、売り上げの中心がスーパーなどの量販店にシフトし、特約店の占める割合は7%まで低下した。スーパーの店頭には通常3-4社のパンが並べられている。よって、消費者に手に取ってもらうには他社以上の商品力と知名度が必要となった。

スーパーの店頭でフジパンの菓子パンがしばしば安売り品として山積みされている光景を目の当たりにして、創業家一族で、当時、副社長であった舟橋重明は、自社に対して、菓子パンのイメージが強く、しかも安物と見なされる傾向が強い状況を変えなければならないと覚悟を決めた。その結果、食パンや食卓パンで評価を得るという方針を固めた。食パンは卸パン全体の3割を占め、毎朝の主食となるリピートの性の高い商品であり、食パンのヒット商品誕生

はフジパン全体のブランド力、知名度アップにも貢献すると考えたからである。

当時フジパンでは「ハピネス」という山型食パンが健闘していたが、山型ゆえに当時のトースターでは頭の部分が出てしまい、うまく焼けないといった問題があり、商品の普及には限界があった。よって、市場のメイン商品であるブルマン型（角型）食パンでの人気ブランド開発が重要な課題となった。

その後、売れる食パンを作ろう！をスローガンに開発に着手した。

・コンセプト

ご飯のようなもちもち感があって、おいしいと話題になっている北陸のベーカリーの手作り食パンがあった。日本では、“ばさつき＝まずさ”、“もっちり＝うまさ”と多くの消費者が見なすことを長いパンビジネスから感じていたフジパンは、もっちりしていて、長く支持される食パン、つまり日本の食文化を考えるとご飯のような食パンを開発し、日本の食パンとして売り出そうという基本コンセプトが打ち立てられた。

・製品開発

従来、工場での生産では、一度生地の種類を作っておき、発酵させてから副材料を加える“中種法”が採用されてきた（フジパン・ホームページ）。“中種法”は機械耐性が強く、工場で大規模生産する大手メーカーでは主流の製法であった。しかし、“中種法”でもっちり感を出すには添加物などを使わなくてはならない。本物志向にこだわることを決め、ベーカリーと同じく一度に材料をこねて作る“ストレート法（直捏法）”に挑戦した。“ストレート法”は機械・大量生産には向かず、各メーカーとも敬遠してきた製法であった。フジパンの商品開発は本社が主導で開発する場合とは別に、各工場が独自開発した

商品がお客様の好評を得て、販売エリアを全国へ展開する場合があるが、今回は横浜工場の食パンチームが中心となり機械生産による“ストレート法”に挑戦した（フジパン・ホームページ）。焼きあがると、固い部分と柔らかい部分があるなど、品質が安定しなかったが、材料の水分量や配合の工夫だけではなく、ラウンダー（捏ねる機械）などの設備交換、工場内の温度・湿度管理まで行うという大掛かりな変更を行い、2年余の歳月をかけ、1993年に完成した。完成した“本仕込”は糊化度（ α 度）が他社より5%も高く、当初、目指したもちりとしたおいしさが実現していた。

4.3.2. マーケティング

社長の強い指示で、“本仕込”においては、従来の“面”に大量の商品をばらまく販売戦略から、価格とブランドを守り“点”へ攻め込んでいく戦略へと切り換えた。従来の考え方とは逆に、商品から企業ブランドを作ることを志向したのである。よって、従来は全社的売り上げ拡大が大前提でプロモーションが行われていたが、“本仕込”では商品に特化したキャンペーンを開始した。昔は特約店制度があり、店内では1社の独占状態であったが、GMSの進展により、他社との併売が一般化し、商品力が重要となってきたためである。

また、山崎製パンへのチャレンジャーとしての差別化戦略という意識もあった。こうした方針のもと、全社で“本仕込”を育てるという意識を強く持つことが強調され、1994年に“本仕込”の全国販売が開始された。

・ネーミング

お米と同じもちもちした食感があったことから、“日本の食パン”のキャッチフレーズで売り出すことになった。ネーミングも主流のカタカナではなく、和風の“本仕込”とした。ちなみ

に、その後、他社においても漢字の食パン名がブームとなった。

・価格

当時、他社の食パンが1斤160-170円であったのに対し、“本仕込”の商品力を考慮し、180円という高価格帯で販売することに決定した（その後、原料高により値上げ）。

・CM

50-60代という年齢層においては、なかなかブランドスイッチが起きにくい。そこで、まず30-40代をターゲットとし、自分のスタイルを貫き、高感度を保持していた村上里佳子をCMに起用し、フジパン色を抑えて、“本仕込”ブランドを前面に出して売り込んだ。当時、パンのCMに芸能人を登用することは珍しいことであった。その後、より広い層をターゲットとするために松下由樹に変更し、現在に至っている。

・営業、プロモーション

月間1,000人が買ってくれる店“1,000人店舗”（通常、シェア20%で1位となる）を目標に、営業担当者が小売店の開拓、サポートを行った。

4.4. 費用対効果

発売前に年間100億円の売り上げを達成する商品に育ってほしいという期待を込めて市場に投入したところ、初年度の1994年に24億円、2年目42億円、3年目の81億円と倍々ゲームで伸びていき、年間200億円を売り上げる大ヒット商品となった。その後、1998年から1999年にかけて、およそ1年の間、日経POSデータ食パン部門でトップとなり、現在でも2位に位置している。この結果、消費者のフジパンに対する認知度は高まり、関東でのフジパンの知名度アップにも大きく貢献した。

費用の面に注目すると、上質の原料、ラウンダーなどの設備交換、工場内の温度・湿度管理など、通常の食パンより確かにコスト増となっているが、他社の食パンが1斤160-170円であったのに対し、“本仕込”は180円という高価格帯で設定されており、しかも消費者からの強い支持を背景に流通業者からの大幅な値引き要求を回避できているため、コストを売価に転嫁し、十分に儲かる商品となっている。

4.5. 他の商品への影響

当初の狙い通り、“本仕込”の大ヒットにより、フジパンの全社的なコーポレート・ブランドのイメージは大きく向上している。他の食パンについては、流通業者からの特売に対応するなど、“本仕込”のイメージを守ることには貢献している。また、“ネオバターロール”にも“本仕込”ブランドを付与しており、有効に活用できている。よって、“本仕込”は全社的な製品マネジメントにおいて極めて効果的に機能しているといえる。

4.6. “本仕込”の課題

“超熟”や“超芳醇”といった他社商品との差別化はもちろん課題である。しかし、何より消費者ニーズに対応することが最も重要である。時代とともに消費者のニーズも移り変わり、「健康志向」「本物志向」が強くなり求められるようになってきた（フジパン・ホームページ）。こうした変化に対応するため、継続的な製品改良が行われている。まず、2000年より、原材料のうち、塩を“伯方の塩”に、砂糖を“一番糖（のグラニュー糖）”に変更した。“一番糖”とは、砂糖の原材料を加工して最初に取り出した高純度（蔗糖100%）の砂糖のことで、さっぱりとしてマイルドな甘みを引き出すものである。次に発売10周年に当たる2003年7月に砂糖を“国内産砂糖”に替えた。国内産さとうきびからつ

くられたミネラルの多い砂糖と国内産の甜菜糖により、やわらかな風味・おいしさを追及したのである。3度目の改良に当たる2005年9月には、塩を“伯方の塩”から“国内産塩”に替え、さらに芳ばしい香りとコクの実現のため、油脂を“北海道産発酵バター”に替えている。

さらに、品質管理における焼き色のカラーリーダーによる管理（45-50%の焼き色）といった品質のデジタル化や、2001年には流通段階での異物混入を防ぐため、ダブルシール包装機を導入し、食パンもシール包装に変更している。

（創業80周年社史編纂プロジェクトチーム2003, p.138）

また、一般に5次卸など、日本の流通経路は長いとしばしば指摘されるが、パンは伝統的に特売店への直送だった。よって、かなり規模のある大手メーカー以外は事業を広域に展開することが困難であった。しかし、大手スーパーとの取引においては、卸売を経由するようになるとの要望が強い。また、各店舗ではなく配送センターへ直送との指示も多く、よって物流のインフラを保持しない中小メーカーであっても広範囲への商品の流通が容易になってきているため、これまでのように大手メーカー間に限定された競争という構図が変わってくる可能性がある。今後はより一層、商品力が競争優位性において重要となるであろう。

よって、時代をどう捉え、どう理解するのか？つまり、消費者は何を求めているのか？ということにより、一層注目しなければならない。戦後のニーズの変遷を辿ると、腹を満たせばいい、価格の問題、簡便性、見た目のきれいさ、均一性、多様化、ファッション性、安全安心、自然さというように実に目まぐるしく変化してきている。フジパンのお客様は流通業者と消費者であり、もちろん双方ともに重要であるが、消費者志向のもと、4:6くらいで注力しているイメージである。

4.7. 先発優位性は存在するのか？

“本仕込”は1994年に全国販売が開始されて以来、順調に売り上げを増加させ、1998年には日本で最も売れる食パンとなった。その後、同等の α 度を持ち、さらにより柔らかさを感じる“超熟”に首位の座を明け渡す結果となったが、それでも販売から25年を経た現在でも2位をキープし、フジパンにおいて大きな利益をもたらす商品となっている。

この要因としては、材料の水分量や配合の工夫、ラウンダーなどの設備交換、工場内の温度・湿度管理による“ストレート法”という製造手法を他社が簡単には模倣できなかった点があげられる。また、その後の消費者ニーズに対応した度重なる製品改良も効果があった。もちろん、消費者に浸透した“本仕込”ブランドも消費者を囲い込む大きな要因となっている。

また、先発優位性を持続させる模倣困難性に関しては、“ネオバターロール”の事例も参考となる。“ネオバターロール”の開発のきっかけとして、当時生産していた注入機でクリームを入れて作るパンの売り上げが落ちこみ、工場では注入機の設備を持て余していたことがあげられる（フジパン・ホームページ）。その機械の稼働率を上げるために考えられたのが、“ネオバターロール”の開発であり、社内で「フジパンは食卓ロールが弱い」と言われていたことも後押しとなり開発が決定した。開発に着手した西春工場においては、使用するマーガリンにこだわり、できるだけクセのないものを選び、さらにバターを混ぜることであっさりとしながらもコクのある風味となることを目標とした。生地には素材の味を引き立たせる“本仕込”で培った“ストレート法”が採用された。バターロールに細い管を挿してマーガリンを注入し、生産する。課題は気温で融点が変わるマーガリンの調整であったが、試行錯誤を重ね、完成させた。

販売当初の売り上げは、目標の半分程度と振

るわなかったが、別の工場で生産されるときに当時は茶系色だった包装紙を爽やかなブルーのデザインに変えたところ、爆発的に売れるようになった。バターロールの味は社内でも好評であったが、パッケージを改良したことが転機となり消費者にも広く長く愛されるヒット商品へと生まれ変わった。また、この製品がヒットした背景には、忙しい時に手間が省けるという当時のニーズにマッチしたことがあげられる。

その後、他社から類似した商品が発売されたものの、製法と設備の課題を解決するために時間がかかり、かなり遅れての商品投入となった。その間に“本仕込ネオバターロール”のブランドは確立していたため、現在でも好調な売り上げを継続している。もし、すぐに類似した商品が発売されていたら、販売力に勝る他社商品に圧倒されていたかもしれない。

4.8. 対流通業者

マーケティングリサーチなどを通じて、“本仕込”を継続的に購買している消費者からは高いロイヤリティを得ており、消費者において欠くことのできないコアな商品となっていることがわかっている。よって、フジパンにおいては値引きすることなく、190円という正価で販売したいものの、量販店においては他店より安くしたいという思いがあり、実際には割引が行われている。しかしながら、消費者からの高いロイヤリティを背景に大きな値引きに応じることなく、取引が行われている。

4.9. PB商品の影響

“本仕込”については、利益を確保できる価格で一定の数量を販売できているため、PBとは十分に差別化できているといえる。一方、企業は時代対応業という面もある。例えば2-3年前は消費者の2割程度が安ければそれでいいと思っていたかもしれないが、現在は3割程度に

拡大してきているといった変化がみられる。よって、こうしたニーズを背景に現在、PBにも着手している。

5. 結 論

5.1. プレミアムの条件：創造と継続

フジパン“本仕込”へ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、以下の点が指摘できる。

・創造要因

- トップダウンによる社運をかけた製品開発の指示
- 個別商品ブランドから企業ブランドを構築するという戦略
- 消費者ニーズへの徹底したこだわり
- 新たな製法への挑戦
- 設備変更などにおける積極的投資
- 積極的なCMや営業など、プロモーションの実施

・継続要因

- 消費者ニーズの変化に徹底的に対応した度重なる製品の改良（こだわり）
 - 商品を育てるという全社的意識の共有
- とりわけ、“商品を育てるという全社的意識の共有”に関して、各部署から集まったスタッフによる「座談会：創業100周年に向けて」において、“本仕込”成功要因として、開発できただけにとどまらず、会社の柱となるように皆で一丸となって取り組み、実際に育て上げた団結力が素晴らしかったとの意見が多く述べられている。（創業80周年社史編纂プロジェクトチーム 2003, pp. 146-149）

また、消費者は案外、保守的であり、とりわけ食品においては、一度しっかりと消費者から高いロイヤリティを獲得できれば、消費者のプ

ランドスイッチはあまり頻繁に起きないのではないかとの意見もあったことをつけ加えておく。

5.2. 今後の課題

本論文においては、フジパン“本仕込”の事例研究に基づき、プレミアムの条件：創造要因と継続要因を抽出した。今後、山崎製パンのプレミアム食パンについても検討し、既に調査を終えた敷島製パン“超熟”を加えた、3社3商品の比較を行う。

さらに、他の商品群における事例研究を踏まえ、プレミアムの条件に関する一般化について検討していく。

謝 辞

フジパン様への個別訪問面接調査においては、ゼミの学生とともに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

- Aaker, D. A., (1996), *Building Strong Brand*, The Free Press. (陶山計介他訳 (1997)『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社.)
- Kotler, P. and Keller, K. L., (2006), *Marketing Management 12th edition*, Pearson Education.
- 片平秀貴 (1999)『新版 パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社.
- 創業80周年社史編纂プロジェクトチーム (2003)『パンの道八十年：お客様の喜びを糧に』フジパン.
- 日経テレコン21・POS情報 (<http://telecom21.nikkei.co.jp/>) (アクセス日：2009年11月26日).
- フジパン・ホームページ (http://www.fujipan.co.jp/about_us/corporate/index.html) (アクセス日：11月26日).
- 矢野経済研究所 (2008)『2009年版 パン市場の展望と戦略』矢野経済研究所.