

地域の中小食品製造業に求められるマーケットイン型アプローチ
— 小売業の調達担当者から見た HACCP とデザインとストーリー —

Marketing Oriented Approaches for Local Processed Food Manufacturer
- HACCP, Package Design, and Backstory From Retailer's Viewpoint -

藤 代 典 子

地域の中小食品製造業に求められるマーケットイン型アプローチ

— 小売業の調達担当者から見た HACCP とデザインとストーリー —

Marketing Oriented Approaches for Local Processed Food Manufacturer

— HACCP, Package Design, and Backstory From Retailer's Viewpoint —

藤 代 典 子

1. はじめに

1. リサーチクエスチョン

青森県を含む9道県¹においては、全製造業に占める食品製造業の割合が最も高く、地域経済において重要な役割を担っている [農林水産省, 2019]。その中でも中小・零細企業比率は 99%である [農林水産省, 2012]。八戸市の製造業においても食料品の事業所数が最も多く、103 事業所、全体比 31%である [経済産業省, 2018]。一般的に中小事業者は価格競争において、大手事業者に比べ規模の経済性で不利な立場にある。このような中小規模の食品製造業は、直接的な取引先である卸業者や小売業者からどのような理由によって選ばれるのであろうか。

本研究の目的は、中小食品製造業において BtoB² マーケティングで競争優位性を築くためのいくつかの要因を価格以外で明らかにすることである。本稿では、小売用加工食品である観光みやげ商品を対象に、小売機能を持つ宿泊施設および婚礼施設の調達担当部門(バイヤー)にインタビュー調査を行った。食品製造業者の取引先である調達担当者からどのようなことが求められているのかを分析する。

2. 食品製造業と観光みやげ市場

食品業界全体を見渡すと、国内生産が 9.2 兆円で輸入は 1.3 兆円である 10.5 兆円の食用農林水産物に、食品製造業者の 33.4 兆円をはじめ卸業、小売業、外食産業等が付加価値をつけ、国内最終消費としては 76.3 兆円の市場を形成している [農林水産省, 2017]。

一方、観光みやげ商品の市場規模は 5 兆 100 億円とされている [観光物産総合研究所, 2019]。[観光庁, 2019]で、18 項目に分類される土産品には農産加工品、水産加工品、菓子類等の加工食品が含まれる。近年は訪日外国人旅行者の観光消費額が大きな経済効果を産んでいるが、訪日外国人旅行者が購入する土産品のうち食品は約 20%に相当する 2,897 億円、そのうち菓子類は 1,308 億円とされる [農林水産省, 2018]。

3. 食品製造業における衛生管理の制度化

2018 年 6 月、食品衛生法が改正され、「食品衛生上の危害の発生を防止するために特に重要な工程を管理するための取組」(改正食品営業法第五十条)、つまり国際基準に基づく食品製造工程管理手

¹ 沖縄県 38.9%、北海道 35.4%、鹿児島県 33.8%、宮崎県 22.6%、青森県 19.6%、佐賀県 18.9%、高知県 16.5%、新潟県 15.1%、宮城県 13.8%の 9 道県

² BtoC(Business to Consumer: 企業対消費者)に対し、BtoB(Business to Business: 企業対企業)は法人取引を指す。

法のひとつである HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)³に沿った衛生管理が制度化された。同法は施行後 1 年の猶予期間を経て、2021 年 6 月に義務化される。罰則規定は設けられていないものの、別途都道府県知事等の定める条例等により、食品製造業者の HACCP への対応は避けられない。

青森県では HACCP の考え方に基づく自主衛生管理を進めている県内の製造・加工施設を認証する制度「A-HACCP」(あおもりハサップ: 青森県食品衛生自主衛生管理認証制度)を設け、2020 年 1 月 31 日現在の取得数は 191 施設となっている [青森県, 2020]。

II. BtoB マーケティングにおける先行研究と本研究の課題

BtoC マーケティングにおいては消費者の購買意思決定要因等が広く研究されてきた一方で、BtoB つまり卸業者や小売業者へのアプローチに関しては、流通システムやフードチェーンの構造上の課題やサプライチェーンでのバイイングパワーが議論の対象となることがこれまで多かった。[パチェンティ, 2000]は、BtoC マーケティングと BtoB マーケティングの相違点は、前者が一般消費者の嗜好をはじめとする感情的な購買動機に重点が置かれる一方、後者は、顧客企業の意味決定に関連する理性や、製品・サービスの合理性(機能性)に重点が置かれると定義した。[増谷, 2017]では、売り手企業の製品開発戦略の STP⁴以外の活動のうち、自社の統制が効きやすい品質、コスト、デリバリーだけでは市場競争力を維持することは困難で、顧客志向のフレキシビリティ、サービス、ネットワークの必要性を指摘した。[山本, 2010]では、BtoB ビジネスの一つである OEM(相手先ブランドによる製造)取引において、中小菓子製造業が HACCP 対応に向けた新工場設置や、HACCP 勉強会の実施、生産能力の提携といった製品連鎖から、更には生産現場で組織間学習を行った結果、知識連鎖に展開していることを示している。本稿では、BtoB マーケティングで売り手企業に求められる、先行研究で指摘された製品・サービスの合理性や顧客志向といった、価格以外の要素を具体的に分析する。青森県をはじめとする地域の中小食品製造業を売り手企業とみなし、買い手企業である観光みやげ商品つまり小売用加工食品の小売機能を持つ宿泊施設および婚礼施設の調達担当者にインタビュー調査を行った。

III. 調達担当者から食品製造業者に求められる要件

1. 星野リゾート青森屋⁵

星野リゾート青森屋(三沢市)は、株式会社星野リゾート(本社:長野県)が運営する、国内外で 38 か所(2020 年 1 月現在)あるホテル等宿泊施設の一つである。長野県の温泉旅館・星野温泉として 1914 年に創業した同社は、バブル経済の崩壊後 1995 年に社名変更し、宿泊施設の所有はせず運営のみに特化している。2001 年に破綻した流通大手のマイカルが経営する宿泊施設・リゾートレー小淵沢(山梨県)での再生を皮切りに、北海道や福島県等で破綻したホテルの再生を次々に手掛けた。このような地

³ HACCP は、国連食糧農業機関(FAO)と世界保健機関(WHO)合同の食品規格委員会(コーデックス)により 1993 年に明文化され、各国で広く受け入れられている。厚生労働省によると、「食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去又は低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法」とされている。改正食品営業法により原則として全ての食品等事業者は一般的衛生管理に加え、HACCP に沿った衛生管理の実施を求められている。

⁴ セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング

⁵ 星野リゾート青森屋主催「プライベートブランド商品開発等に係るコンセプト説明会-今後の商品開発について」(2019 年 6 月 6 日)および、星野リゾート青森屋総支配人室商品開発総括マネージャー常住泰弘氏へのインタビューによる。

域では、地域経済の循環や雇用の受け皿がいったん失われたために、同社の新たな参入に対して経済活性化への期待も大きい。

星野リゾート青森屋は2004年、前所有会社の経営破綻を受け、株式会社三沢奥入瀬観光開発が経営を引き継ぎ、星野リゾートが施設を運営することになった。その後、青森屋は社員によるブレインストーミング「魅力会議」を定期的に行き、施設の魅力づくりと魅力の発信等、再生に向けた新たな取り組みに着手した。これらの経営努力が実を結んだ結果、2018年には旅行サイト・トリップアドバイザーの「外国人に人気の日本の旅館 2018」トップ20に選出されている。また、インスタグラム等 SNS の露出数は38か所の運営施設内で1位、同施設の土産物店「じゃわめく売店」の売上高も上位となっている。

同土産物店では、菓子、レトルト食品、清酒、工芸品をはじめとする地域の特産品約1000品目を販売している[日本経済新聞社, 2016]。プライベートブランド商品(以下、PB商品)の開発にも着手し、青森県内事業者に対して、HACCP導入とパッケージのデザインを促す勉強会を、青森県商工会連合会、(公社)青森物産振興協会、青森県上十三保健所等の協力を得て2016年から開催している。

まず HACCP について、同社は食品衛生法改正以前から、宿泊施設における重要なリスクマネジメントのひとつとして捉えている。エンドユーザーである宿泊客の食の安全確保は最優先事項であることから、青森屋の料飲部門と厨房部門では早くから A-HACCP 認証を取得している。また、原則として同土産物店は HACCP 導入済またはその他の食品安全に関する何らかの認証取得している製造業者からのみ商品を仕入れる。製造業者が HACCP 未導入の場合は、改めて新規導入を働きかける。しかし、これらの製造業者は費用が障壁となり二の足を踏むことも少なくなく、導入の促進は容易ではない。しかし青森屋は「地域の広告塔」として集客努力を惜まず、商品の魅力や価値を宿泊客に伝えることで、販売面で製造業者に協力することに前向きである。菓子製造分野では、青森県菓子工業組合の協力を得て、製造業者に HACCP 導入を呼び掛けた。同工業組合の副理事長を務める有限会社松栄堂も A-HACCP 認証をいち早く取得した。2018年には青森屋の取引企業のうち40%を超える約50社(施設)が認証に向けた取り組みを開始し、うち12社(同)が HACCP または A-HACCP を取得した[日本経済新聞社, 2019]。同年、青森県知事・青森県保健衛生課を表敬訪問しこれらの取り組みを報告したことで、食品衛生基準の順守の重要性に県内の製造業者の注目を集めた。

また、土産物の商品のパッケージについては、宿泊客の目に留まり、その商品を購入してもらうためには、プロのデザイナーによる戦略的なデザインが必要であると青森屋は考えている。デザインは HACCP のように法律による義務ではないにも関わらず、製造業者にとっては一時的にデザイン外注費が発生する。しかし、商品の売上が増えれば、安定した収益を上げ、再投資をする循環を作ることができる。この循環は製造業者に限ったものではなく、商品の原材料である一次産品にも及び、青森屋に期待される地域の活性化につながる。2016年には PB 商品第一号となる『りんごのラングドシャ「め」』を販売開始した。製造とパッケージデザインはアイビー株式会社青森営業所(十和田市、本社:宮城県)が担った。2019年に開催された勉強会では取引業者、官公庁等約130社(団体)が参加し、17社のデザイナー、クリエイティブ事業者らがブースを設け、それぞれがデザインを手がけて「じゃわめく売店」で取り扱われるようになった商品、つまり成功事例を製造業者の担当者に披露した。その結果、新たに製造業者3社がデザインを外注するに至った。

写真-1 星野リゾート青森屋 じゃわめく売店



出典: 著者撮影

2. 八芳園⁶

1943年創業の歴史ある婚礼施設として知られる株式会社八芳園(東京都港区)では、プライベートブランド「kiki 季季」を2016年に立ち上げた。ショコラティエの野口和男氏が監修及び製造する八芳園のPB商品で、原材料は八芳園が仕入れ、製造を野口氏が担う。八芳園は強みのひとつである日本庭園の四季を表現する菓子類等にこのブランド名を冠して販売している。全国の商品の原材料の選定には、生産地域に出向き、生産者を直接訪問している。その際、原材料の背景にあるストーリー性を重視している。例えば、チョコレート菓子「kiki 季季 ポンボンショコラ」の原材料には、酒粕やスダチを使用している。これらの原材料は生産や流通の過程には語ることのできる背景や特性、こだわりを持つ。まず酒粕は、2016年の日露首脳会談で安倍首相がプーチン大統領に送った山口県の地酒「東洋美人」のものである。また徳島県産スダチは、無農薬で露地栽培のものを使用している。

菓子だけに限らず、同社では食材調達の際、無農薬栽培や自然栽培、HACCPを仕入れ基準のひとつと考えている。同施設内のレストランを、「安心安全な有機栽培と自然栽培にこだわる“オーガニックライフレストラン”」としてリニューアルオープンさせた2017年、一般社団法人農福連携自然栽培パーティ全国協議会が同施設でイベントを開催したことが契機となり、同協議会経由で食材を調達するようになった。八芳園では日本の食料自給率の低さや農業者の担い手不足を社会課題ととらえており、同協議

⁶ 一般社団法人日本能率協会他主催「第47回 国際ホテル・レストラン・ショー(HOTERES JAPAN 2019)」と同時開催の「オリジナル商品開発WEEK 地域産品展」セッション「八芳園が本当に求める地域産品商材とは」(2019年2月19日)および株式会社八芳園 企画セクション/購買セクション/次長高橋直樹氏との電話、メールによる。

会の農福連携活動を支援する目的で、2018 年、同協議会と包括的連携協定を締結した。

写真-2 kiki 季季 ボンボンショコラ



出典: 八芳園

IV. 考察

本研究のインタビュー調査で明らかになった点を下記で議論する。

まず、買い手企業である宿泊・婚礼施設にとって、食中毒等食の不祥事は、信用を失う上、営業許可に関わることである。これを踏まえ、売り手企業である食品製造業者も自社の経験と勘に基づく従来型の衛生管理から、世界で認められた科学的根拠に基づくリスク管理方法への転換が必要である。そして法律順守は必須であることから、法改正以降、HACCP 導入は取引条件において必要最低限の要件と言える。福岡県の観光みやげ菓子「ひよ子」で知られる株式会社ひよ子(本社:福岡県)は 30 年前から HACCP に取り組んでいる [石坂, 2017]。また世界標準を満たすことで、国内のみならず、海外調達担当者に向けて今後訴求することもできるようになる。海外販路の中でもイスラム諸国での取引機会創出を視野にいれハラール認証を取得する等、特定のマーケットを意識した食品製造業者も少なくない。

次に、パッケージは「製品を保護し、プロモートし、輸送し、識別するために用いられる容器」とアメリカ・マーケティング協会で定義され、「物言わぬ販売員」や「マーケティングにおける最後の 5 秒」 [石井 恩藏, 2010]とも例えられる。「2017 ユーキャン新語・流行語大賞」(「現代用語の基礎知識」選)で大賞となった「インスタ映え」のように、消費者が撮影し SNS でシェアされたパッケージデザインにより、その商品の売上に好影響が及ぶようになった。パッケージデザインは、見た目の美しさだけでなく、購買誘因価値、情報処理価値、製品消費価値、消費経験価値 [石井 恩藏, 2010]を提供するとされている。例えば、キリンやサントリーといった大手メーカーが千人単位の営業部門を抱えるのに対し、焼酎「いちこ」で知られる三和酒類株式会社(大分県)は、30 人程度 [河北, 2007]にしか過ぎないが、バカルディ、スミノフに次ぐ、蒸留酒製造規模では世界第 3 位となっている。アートディレクター河北秀也氏によ

るパッケージデザイン、ポスター、CM、機関誌等の宣材のクリエイティブ導入前、同社の売上高は約 3 億円であったが、2019 年 7 月現在で約 429 億円である。このように、消費者行動や感性工学を踏まえた上で購買の誘因となるように施されたデザインは、売上増を連想させるため、卸業や小売業の調達担当者にとっても大きな魅力となる。

ところが昨今、有名観光地にはどこにでもあるようなみやげ商品が溢れている。2016 年に食品表示法が施行され、製造所固有記号制度が原則廃止されたことで、製造地を明記することが義務付けられたため、大手の製造者が同じパッケージデザインで複数の地域の観光土産を製造していることも表示されてしまうようになった。それにもかかわらず、各地の地域の特徴は標準化し「無地域化」[鈴木 須永, 2016]し、地域を可視化する役割の観光みやげ商品ですらコモディティのようになっている場合も散見される。

そこで最後に、ストーリー性によってコモディティ化からの脱却を図ることになるのではないだろうか。消費者にとっても、みやげ商品は自身の観光経験の「ものがたり」を媒介する存在としている [鈴木 須永, 2016]とされ、消費者にとって観光みやげ商品は、自己表現の一つであり、目的地に足を運んだという証明書でもある。調達担当者にとっても商品の原材料や製法に対するこだわりや食品製造業者の持つ歴史、文化などのバックストーリーを訴求することは、他で真似することのできない唯一無二のアプローチになることは、観光みやげ商品に限ったことではない。例えば、米の 1 kgあたりの小売価格は全国平均 462 円⁷(税別)であるのに対し、石川県の神子原地区産コシヒカリ「神子原米」は 740 円⁸(同)である。神子原米はローマ法王へ献上したというストーリーで知られる。同地区はコシヒカリの名産地でもない、住民 500 名余り、高齢化率 50%前後の限界集落であり、農家所得はかつて平均 80 万円であった。ところが神子原米のブランド化に取り組んだ 2009 年以降には所得 360 万円の農家も現れ、その成功物語は 2015 年に連続 TV ドラマ化されている。

以上のように、調査対象の調達担当者から食品製造業者への要件は、単なる製品の取り扱い契約だけにとどまらず、プロダクトアウトからマーケットインへのアプローチと意識改革を促していると言えるのではないだろうか。

V. おわりに

今日、企業が技術的に優れた製品をつくってもそれが売れないことがある。なぜなら製品が売れるためには、いま消費者が何に価値を見出すのか、その価値が充分伝わっているか、といったことも重要であるからだ。消費者が求める価値が、機能、感情、そして社会貢献と進化するなかで、卸業者や小売業者も日々マーケットの変化への対応を迫られている。

2018 年、TPP11(環太平洋連携協定)が発効され、11 か国約 5 億人経済圏が誕生した。そして 2020 年 1 月 1 日に日米貿易協定が発効となり、青森県は農林水産物の生産額が約 19 億～39 億円減少するとの試算を発表した [デーリー東北新聞社, 2020]。今後は国内だけではなく海外の食品製造業と競合がより意識されるだろう。縮小する国内市場だけでなく、広く海外市場も見据えるとき、義務化されている HACCP を導入し、戦略的なデザインを施し、規模の経済性を相対的に必要としないストーリー性を再発掘し、付加価値を高めることは、八戸市も含め、地域の中小企業こそが挑むべきところではない

⁷ 総務省統計局主要品目の都市別小売価格【2019 年 6 月】「1001 うるち米(単一原料米,「コシヒカリ)」～「2183 学校給食(中学校)」より筆者算出。

⁸ 農業法人株式会社神子の里オンラインショップ「2019 年産神子原米(標準精米)5kg」(2019 年 6 月で販売終了)より筆者算出。

だろうか。付加価値額の増加は、農林水産省「食品産業戦略(食品産業の2020年代ビジョン)」で掲げられた食品製造業3つの目標 [農林水産省, 2019]の一つでもある。今後は、本研究で明らかになった食品衛生基準、パッケージデザイン、ストーリー性のなかから調査対象を絞り込み、地域の中小食品製造業が国内外で取引機会を創出するために解決すべき課題を探求したい。

VI. 謝辞

星野リゾート青森屋総支配人室商品開発総括マネージャー常住泰弘様、株式会社八芳園 企画セクション/購買セクション/次長高橋直樹様には、貴重な時間を割いてインタビューに応じていただいた。ここに深く感謝の意を表する。

VII. 引用文献

- デーリー東北新聞社. (2020年1月22日). 日米貿易協定 農林水産物最大39億円減/青森県試算. デーリー東北.
- パチェンティチェザレジュリオ. (2000). B2B マーケティング—顧客価値の向上に貢献する7つのプロセス. (鈴木剛一郎, 編, 高遠秋良, 訳) ダイヤモンド社.
- 河北秀也. (2007). 『いいちこ』のブランドとイメージ戦略. 物学研究会レポート(108).
- 観光庁. (2019). 旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究.
- 観光物産総合研究所. (2019). 2018年版「2017年度土産業界白書」.
- 経済産業省. (2018). 平成29年 工業統計調査.
- 山本久美. (2010). 中小菓子製造業における戦略的 OEM の展開について. 日本経営診断学会論集, 10, 90-95.
- 青森県. (2020年1月31日). A-HACCP(あおもりハサップ:青森県食品衛生自主衛生管理認証制度). 参照先: 健康福祉部保健衛生課: <https://www.pref.aomori.lg.jp/life/shoku/26haccp.html>
- 石井裕明, 恩藏直人. (2010). 価値視点のパッケージデザイン戦略. マーケティングジャーナル, 30(2), 31-43.
- 石坂淳子. (2017). 地域食材を用いた商品製造販売. フードシステム研究, 24(2), 128-132.
- 増谷博昭. (2017). BtoB マーケティングのメカニズムに関する考察—マーケティングの歴史的成り立ちを踏まえて—. 京都大学.
- 日本経済新聞社. (2016年11月11日). 星野リゾート青森屋、PB お土産を本格開発. 日本経済新聞.
- 日本経済新聞社. (2019年7月10日). 衛生管理「あおもりハサップ」取得 土産物業者の取引条件に 星野リゾート青森屋、「安心安全」体制狙う. 日本経済新聞.
- 農林水産省. (2012). 平成23年度 食料・農業・農村白書.
- 農林水産省. (2017). 食品製造業をめぐる情勢.
- 農林水産省. (2018). 訪日外国人旅行者の食料品等の購入状況について(プレスリリース).
- 農林水産省. (2019). 平成30年度 食料・農業・農村白書.
- 鈴木英怜那, 須永剛司. (2016). 観光みやげの本物らしさ: 非近代性・物語性・贈答性. 日本デザイン学会研究発表大会概要集, 63, 460-461.