

# プレミアム・マス・ マーケティングの可能性

—— 伯方塩業の事例を中心として ——

大 崎 孝 徳

## I はじめに

昨今、しきりに商品価格の値上げが話題となり、日本市場は長く続いたデフレから抜け出そうとしているようにも見受けられる。しかしながら、こうした値上げの要因は人件費、原材料や電力といったインフラ費の高騰などによるコスト増の単なる転嫁であり、企業が適正な利益を確保するための値上げには程遠い。こうした状況はとりわけ日本において深刻であり、例えば欧米メーカーの営業利益率6-7%程度に対して、日本メーカーは4%程度(2017-2020年度の平均値)といったデータ(経済産業省・厚生労働省・文部科学省 2022, p. 37)からも読み取れる。

日本企業においては、伝統的に「良い商品をより安く」といった志向がとりわけ強く、一方、欧米企業においては「良い商品を適正な価格で」といった考えのもと、ビジネスを展開している印象が強い。欧州では宗教の影響もあり、日曜日は小売店でも閉店もしくは時間短縮営業などが目立つが、こうした点からもビジネスに対する基本的な姿勢の相違を確認できる。

しかしながら、国際化が進展する現代において、高コスト体質の日本に本社や工場などを有する日本企業に新興国企業に対するコスト優位性はなく、日本企業においても「良い商品を適正な価格で」、さらに言えば「良い商品をより高く」といった発想の転換が強く求められる。つまり、高くても消費者が喜んで購入したくなる商品を展開するためのマーケティングが必要となる。

とはいえ、名もなき、伝統もなき一般企業が突として高級ブランドに相当する高価格商品を目指すことは多くの場合、得策ではない。高級ブランドの成功には機能的便益に加え、プライドや虚栄心といった自己表現的便益や情緒的便益などが大きく作用するが、こうした便益を短期間に計画的・戦略的に創出していくことは極めて困難な課題となるからである。

しかしながら、価格競争を回避し、適正な利益を確保する程度の高価格化（一般商品の1.2-1.5倍程度）ならば、どのような企業にも大きなチャンスはある。なぜならば、日本市場において、消費の二極化は確実に進行しており、例えば「自分が気に入った商品ならば価格が多少高くても購入する」といった意向は一部の商品群に限定されず、また年収を問わず7-8割程度の消費者が保持しており、さらに半数程度の消費者は2割以上高くてもよいとの意向であることが筆者が実施した調査（大崎 2017）からも明らかになっているからである。こうした“こだわり消費”の進展は多くのデータからも読み取れる（経済産業省 2006）（野村総合研究所 2021）（博報堂生活総合研究所 2022）。低価格競争を回避し、適正な利益の確保を主眼とする高価格販売の実現に向け、機能的便益を中心とする価値の向上を目指すマーケティングを筆者はプレミアム・マス・マーケティングと称し、研究に取り組んでいる。

本論文では、まずマーケティングにおける高価格販売や高付加価値商品に関わる先行研究を調査し、プレミアム・マス・マーケティングの枠組と重要性について述べる。次に、こうした背景のもと、家庭用塩市場において高価格ながらも小売シェアでトップを維持する“伯方の塩”を展開する伯方塩業株式会社に対して実施した個別訪問面接調査を踏まえ、価格競争回避に向けたマーケティングを中心とする取り組みの実態を明確化させ、プレミアム・マス・マーケティングの視点より検討し、理論化・モデル化可能な要素の抽出を目指す。

## II 先行研究

### 1. ブランド研究

研究者にとどまらず、実務家からも大きな注目を集めるブランド研究は高価格販売、高付加価値商品に関連した研究とも捉えられる。同等の機能的便益を有する商品よりも高額にも関わらず、ロイヤリティの高いブランドを優先的に購入するという消費者行動は往々に見受けられる。さらに継続購買に発展しているケースも珍しくはない。よって、ブランドが高価格の販売に大きく寄与することは明白である。

しかしながら、ブランド研究においては、ブランドが消費者の購入意向やロイヤリティに与える影響、ブランドの構成要素、ブランド価値の測定、ブランドのマネジメントといった点に注目が集まり、新規ブランドの構築に関しては成功したブランドの事例研究、広告を中心としたプロモーション手法などの考察にとどまり、理論化を試みる研究はあまり見られない。

この要因として筆者は、Aaker (1996, pp. 86-87) が指摘するブランドにおける機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益を含む価値提案に注目している。高い機能的便益が強いブランドと高い相関を示すならば企業はブランド構築に計画的・戦略的に取り組むことができる。しかしながら、実際には情緒的便益や自己表現的便益も大きな影響を与えており、こうした便益を企業が計画的に創出することは極めて難しく、結果として、新規ブランドの構築に関する研究は進捗していないと捉えている。

確かに、一般商品よりもはるかに高額な価格となる高級ブランドやラグジュアリー（贅沢品）においては、情緒的便益や自己表現的便益といった要素が大きく影響するが、筆者が目的とする価格競争を回避し、適正な利益を確保するレベルの高価格化（1.2-1.5倍程度）であるならば、高い機能的便益の実現により可能になると考えられる。さらに、高い機能的便益の実現が情緒的便益や自己表現的便益の向上に通じる可能性は十分にあり、一般企業においては、まずは戦略的な取り組みが可能である高い機能的便益の創出に注力し、これを

核として情緒的便益や自己表現的便益を高めていくべきである。

## 2. マスティージ研究

マーケティング領域における高付加価値に関わる研究として、“マスティージ”をキーワードとする研究が近年、増加してきている。マスティージ (masstige) とは、マス (mass) と Prestige (prestige) を合わせた造語であり、「大衆のための贅沢」や「大衆のための名声」を表現するのに使われている (Chatterjee, Chaudhuri, and Vrontis 2023)。Silverstein and Fiske (2003) は、中間層の消費者が増加し、より高いレベルの品質の嗜好品に買い換える消費者が増えており、もはや高級品は超富裕層だけでなく、大衆のものにもなっている反面、従来的高级ブランドは一般消費者には依然としてあまりにも高額であるため、「ラグジュアリーではあるものの手の届くもの」、つまりミドルクラスとスーパープレミアムの間の価格帯の商品が重要になってくると指摘している。つまり、高級ブランドにおける下位ラインの充実に注力すべきといった議論が中心になっている。

マスティージ研究において議論されている内容に注目すると、マスティージ・ブランドが本家の高級ブランドに与える影響 (Paul 2015)、従来、贅沢品において希少性とステータスシンボルの重要性が指摘されたが (Kapferer, Klippert, and Leproux 2014)、比較的少ない出費で名声を高めるという慣例にとらわれないマーケティング手法という視点からのアプローチ (Kumar, Paul, and Unnithan 2020)、マスティージ・ブランドに対する消費者のステータス、エモーション、プライドといった意識が購買意向に与える影響 (Chatterjee, Chaudhuri, and Vrontis 2023)、マスティージ・ブランドが消費者にもたらす幸福感、それに伴うロイヤリティへの影響 (Purohit and Radia 2022) などが議論されている。

このようにマスティージ研究は伝統的なラグジュアリーや Prestige における下位へのブランド拡張という前提のもと、マスティージ・ブランドのマネジメントや消費者行動に与える影響など、大きく捉えればブランド研究

の領域内に位置している。つまり、名声やプライドなど自己表現的便益や情緒的便益が重要視され、対象とする価格帯も伝統的な高級ブランドよりは入手しやすいものの、一般的なマス商品と比較すれば数倍～数十倍と極めて高価格であるマステイジ研究の知見を一般的なマス商品における価格競争を回避するレベルの高価格化に向けたマーケティングに活用することは極めて難しい。

### 3. プレミアム・マス研究

筆者は、一般的なマス商品の上位化・高付加価値化により低価格競争を回避し、適正な利益の確保を可能とするレベルの高価格化を目指すマーケティングをプレミアム・マス・マーケティングと称して研究に取り組んでいる。プレミアム商品やプレミアム・サービスといった用語は既に日本市場で一般化してきているが、価格帯に注目すると高級ブランドやラグジュアリーと同等のものも混在しており、マスを付与することにより、一般的なマス商品における高価格帯という意味合いを強調している。一方、マステイジ研究の対象はラグジュアリー、プレステイジの下位へのブランド拡張であり、以下の通り、対象や要素が明確に異なっている（表1）。

表1 プレミアム・マスの枠組み (vs. マステイジ)

	プレミアム・マス	マステイジ
成り立ち	マス商品の上位化	プレステイジの下位化
主たる顧客	全所得層	上位の中間層や富裕層
価格帯	1.2-1.5 倍程度の高価格	何倍～何十倍の高価格
対象となる商品群	消費財全般	一部の専門品
主たる訴求価値	機能的便益	情緒的便益・自己表現的便益
主たる4Pの要素	商品	プロモーション
中心となる担当部署	製品開発部、製造部	宣伝部、営業企画部

#### • 成り立ち

マステイジがラグジュアリー、プレステイジの下位化や下位の商品ライ

ンであるのに対して、プレミアム・マスは一般的なマス商品を高付加価値化させた上位の商品ラインを意味する。

- 主たる顧客層

一般にマスティージは中間層も対象となるとされているが、実質的には上位の中間層や富裕層が主たる対象となっている。一方、プレミアム・マスは“こだわり消費”や“ご褒美消費”が浸透する日本市場において、中間層を中心に全所得層を対象とすることができる。

- 価格帯

マスティージはラグジュアリー、prestigeよりも入手しやすい価格ではあるものの、一般商品と比較すると何倍〜何十倍というレベルであるのに対して、低価格競争の回避を主眼とするプレミアム・マスは1.2〜1.5倍程度の高価格である。

- 対象とする商品群

マスティージが装飾品やアパレルなどの一部の専門品に限定されるのに対して、プレミアム・マスは食品など、一般的には最寄り品に該当される商品をも含む、幅広い消費財を対象とする。

- 主たる訴求価値

かなりの高額となるマスティージにおいては、名声やプライドといった自己表現的便益や情緒的便益が重要となるが、やや高額程度にとどまるプレミアム・マスにおいては機能的便益の高さにより購買を促すことが可能となる。

- 主たるマーケティング・ミックス (4P) の要素

マスティージでは情緒的便益や自己表現的便益の創出に向け、広告、広報といったプロモーションが中心となるが、プレミアム・マスでは高い機能的便益を有する商品がとりわけ重要となる。

- 中心となる担当部署

マスティージでは、宣伝部、広報部、営業企画関連部署などが重要な役割を担い、一方、プレミアム・マスでは製品開発、生産に関わる部署が主たる役割を果たす。

### Ⅲ 事例研究 伯方塩業

伯方塩業株式会社（以後、伯方塩業）は1973年に愛媛県にて創業され、主たる事業は「塩の製造および販売」である。従業員数は166名（2023年4月現在）となっている。ホームページでは、「当社は“塩田塩を残して欲しい”という消費者運動がきっかけとなり設立された会社です。」「設立当初から“より自然なもの”、“安心・安全”を最も大切な事と位置付け、今日まで“伯方の塩”を製造して参りました。」と紹介されている（伯方塩業 Web サイト）。

価格競争を回避しつつ好調な販売を持続させている伯方塩業の創業までの経緯、創業後の取り組み（価値の創造）、今後の成長に向けた現在の取り組み（価値の持続）を中心に考察していく。情報収集に関しては、2023年5月25日（木）（15：30－17：00）、松山市の本社において、代表取締役社長である石丸一三氏に個別訪問面接調査を実施している。

#### 1. 日本の塩市場

塩の市場は生活用、業務用、ソーダ工業用の3つに分類される（財務省 2022）。市場規模に注目すると、生活用は主に小売店を通じて販売され、家庭用および飲食店等において使用されるものであり、本論文の主たる対象となる。その他、業務用は食料品その他の物資の製造、融氷雪用等に使用されるもの（ソーダ工業用を除く）であり、ソーダ工業用は、かせいソーダ、ソーダ灰等の製造に使用されるものである。市場規模に注目すると、ソーダ工業用が圧倒的に大きく、生活用は全体の1.5%程度に過ぎない（表2）。しかも、生活用の需要量は1997年には300万トンを超えていたものの、右肩下がりに減少し続け、現在では半数以下となっている。

こうした生活用塩の需要量の減少にももちろん人口減は影響を与えているものの、健康志向の広がりによる減塩も大きな影響を与えている。1人当たり・1日の食塩摂取量の推移に関して、2000年には12.3グラムが2019年には9.7グラムへと大きく低下している（厚生労働省 2020）。

表2 日本における塩の需要量

	2020年 (千トン)	2021年 (千トン)	前年比 (%)
生活用	127	122	-4.0
業務用	1,678	1,977	17.8
ソーダ工業用	6,039	6,474	7.2
計	7,845	8,573	9.3

出所 財務省(2022)

このような厳しい塩の小売市場において、伯方塩業の“伯方の塩”は金額シェアでトップの座を維持している(表3)。しかも、一般的な家庭用塩に該当する8位の塩事業センター“クッキングソルト”と重さあたりの価格を比較すると1.27倍高い。つまり、価格競争を回避しつつ、順調な販売を維持していることがわかる。

表3 塩の小売シェア・トップ10(2023年5月)

	金額シェア (%)	平均価格 (円)
1 伯方塩業 伯方の塩 粗塩 1kg	6.5	280.8
2 伯方塩業 伯方の塩 粗塩 500g	6.1	190.6
3 味の素 瀬戸のほんじお 1kg	5.3	302.4
4 味の素 アジシオ 調味塩 100g	4.4	97.5
5 天塩 赤穂の天塩 粗塩 1kg	3.2	292.2
6 味の素 瀬戸のほんじお 焼き塩 200g	3.2	268.1
7 味の素 やさしお 袋 180g	3.0	380.5
8 塩事業センター クッキングソルト 800g	2.8	178.6
9 BR ハラー アルペンザルツ 岩塩 250g	2.8	448.8
10 塩事業センター 食卓塩 100g	2.4	89.0

出所 日経 POS 情報

## 2. 創業の経緯

1905年、塩は国の専売品となり、以後、長きにわたり国が管理を担うことになる。その背景として、塩は国民にとって必需品であるため、安定的かつ安



備に供給する必要があったこと、また国の税収アップといった目的などもあげられる。こうした枠組みのもと、塩は1971年までは瀬戸内海を中心に日本中の塩田でつくられていた。当時の塩田では流下式製塩法が主たる製造方法であった。この方法では、まずポンプで汲み上げた海水をゆるやかな傾斜をつけた流下盤に流し、太陽の熱で水分を蒸発させ濃い塩水にする。次に、濃い塩水を竹の枝を組んだ枝条架の上から滴り落とし、風の力でさらに濃縮させる。この工程を繰り返してできた濃い塩水を煮詰めて塩をつくる。こうした塩田で作られた塩には主成分である塩化ナトリウムに加え、マグネシウム、カルシウム、カリウムというミネラルの三大要素を含む“にがり”が取り込まれている。しかし、1971年、塩業近代化臨時措置法の成立により、塩の製造はイオン交換膜製塩法に限定され、塩田での塩づくりは許可されず、日本の塩田は全廃となった。高度成長期という時代背景のもと、塩田の塩づくりは効率が悪く、こうした農耕的な作り方は時代遅れと判断されたわけである。

一方、世界に先駆けて導入されたイオン交換膜製塩法は、海水をイオン交換膜がセットされたタンクにため、通電させることにより、濃い塩水をつくり、煮詰める製法である。イオン交換膜を用いてつくる塩は圧倒的にコストが低いというメリットがあるが、塩化ナトリウム99%以上の均一な成分となり、従来の塩田を用いてつくられた塩とは全く異なる。日本の製塩の歴史は如何に“にがり”を除くかとともに、如何に程よく残すかという苦闘の歴史でもあった。その“にがり”成分がなくなる、また世界初となる製法の安全性を不安視する声も当時は多かった。

こうした状況に対して、愛媛県在住の菅本フジ子氏をはじめとした5人の有志が従来の塩田製法による塩を食するという選択肢が必要であると考え、自然塩（塩田塩）存続運動を開始する。こうした運動は全国に広まり、各地の消費者・団体の協力によって短期間に5万人の署名を集めた結果、1973年、厳しい生産上の制約のもと、国から生産販売委託の認可が下りることになった。厳しい生産上の制約の詳細については後述するが、いずれにせよ、イオン交換膜製塩法以外の塩を日本で製造・販売できる条件が整ったわけである。同年、伯

方塩業が愛媛県伯方島に設立され、塩田の塩を手本に、“にがり”をほどよく残した“伯方の塩”が誕生している。名前の由来は、「伯方島の塩田を復活させたい」という多くの人の願いを象徴したものとなっている。設立に際して、1口10万円の無担保、無保証、無期限の「塩による出世払い」で出資を募り、たちまち数百万円が寄せられている。

### 3. 創業後の取り組み（価値の創造）

1973年、イオン交換膜製塩法以外の製法も認められることになったものの、以下の通り、厳しい生産上の制約が課せられた。

- ① 国（専売公社）がメキシコやオーストラリアから輸入していた原塩（天日塩田塩）を利用すること。
- ② 平釜（熱効率が悪い釜）を使うこと。
- ③ 専売塩（専売公社の塩）を誹謗してはならない。
- ④ 袋のデザインや文言の変更も専売公社の確認をとること。

こうした制約は塩に限定されず国による規制緩和の特徴を表していると筆者は捉えている。例えば、信書の送達事業の規制緩和では、“ポスト10万本”の設置が義務付けられるなど、社会の要請を無視することはできず、一応の対応は行うものの、その実際は高いハードルを課し、有名無実化させるというものである。

しかしながら、伯方塩業はこうした極めて不利な状況の中、ビジネスを押し進めていく。まず、原料となるメキシコやオーストラリアにおいて太陽熱や風といった自然エネルギーを利用して結晶化させた天日塩田塩は環境にやさしい製法ではあるものの、“にがり”成分がほとんど含まれていない。よって、調達した天日塩田塩を伯方島の地下水で完全に溶かし、ろ過したきれいな濃い塩水にする工程を経て、海水の“にがり”を含む塩に仕上げている。

このように自然エネルギーを活用した風味豊かな塩を作れるようになったものの、価格が大きな問題となる。専売公社のイオン交換膜製塩法と比較し、伯方塩業の製法は熱効率が悪い平釜の使用を義務付けられたこともあり、極めて

高コストであり、当時の小売価格において、専売塩が70-80円/キロに対して、伯方塩業の塩（「伯方の塩」）は270-280円/キロと大きな価格差が生じることとなった。価格差により、「伯方塩業のビジネスはうまく進捗しない」、つまり「「伯方の塩」は売れない」といった声が周囲からしきりに聞こえてくる状況であった。こうした逆境の中、精力的な販売促進活動に取り組むことになる。そのポイントとして、「塩そのものの価値の再定義・自社製品の差別化」、「チャネル戦略（絞り込み）」、「消費者教育」などが挙げられると筆者は捉えている。

当時、塩にこだわりや関心を持つ人は極めて少ない状況であった。つまり、どの塩も同じと多くの方は捉えていた。よって、塩の製法や風味の違いをしっかりと伝え、一般消費者の塩へのこだわりや関心を高めることを目指した。具体的には、自然塩存続運動を始めた5人の有志の思い、自社のこだわりの製法などを丁寧に伝えていった。例えば、料理学校の先生に使ってもらい（お吸い物などでは塩の味の違いが際立つ）、味の良さを認めた先生から生徒へ口コミが広がっていった。

また、発売当初、価格差により、一般のスーパーなどでの拡販は難しく、自然食品や健康食品の店など、こだわりを持つ消費者が集まる場への販売促進を重視している。その後、実際に消費した人たちから「伯方の塩は高価格ながら美味しい」といった口コミが広がっていった。一般のスーパーに「「伯方の塩」を取り扱ってほしい」といった声を寄せる消費者も現れ、商売が軌道に乗ってきた。

さらに、転機になったのは、あまりに有名な「伯方の塩」テレビCMである。売上が順調に拡大し、創業から14年経った1987年、テレビCMを展開することになった。しかしながら、大きな予算があったわけではなく、「とにかく安く作って」と広告代理店に依頼し、放映エリアも地元である愛媛県、中国地方、関西地方など、徐々に拡大していった。テレビCMの効果は絶大であったようで、見本市や商談会などにおいて、子供が前を通る時には「は・か・た・の・しお」という歌声が聞こえ、小売や卸売業者への認知度も格段に向上した。

#### 4. 原産地問題

創業後、順調にビジネスを拡大させてきたものの、2004年、マスコミをはじめ世間から大バッシングを浴びることになる。“伯方の塩・焼塩”の80グラムの瓶のパッケージに十分なスペースがなかったため、通常の商品には記載している原料の輸入先を記載していなかったことに対して、公正取引委員会から優良誤認の恐れがあると警告を受けたことが、マスコミに大きく取り上げられ、社会問題化してしまった。

ちなみに、農林水産省のガイドラインでは「その商品の内容について実質的な変更をもたらす行為が行われた国が原産国」となっているため、“伯方の塩”の製法の場合、原産国を日本と表示することに問題はないとも考えられ、また公正取引委員会からの警告の内容は、「消費者にはわかりにくい表示となっているので、次から消費者に誤解を与えない、わかりやすい表示に変更するように」といった注意勧告のようなものだったが、多くのマスコミの報道内容では、「伯方塩業が産地を偽装し、伯方の塩と言っておきながら、外国産を使用している」といった論調が強かった。当時、同業他社においても、こうした点を問題視していなかったため、計9社に警告が出されたが、トップメーカーである伯方塩業は殊更大きく取り上げられた。

実際、伯方塩業は外国産原料の使用を広く公表していたため、こうした事実を知る消費者は多くいたものの、あまりよく知らない消費者に対しては「伯方塩業は産地偽装した悪い会社」というイメージが広がり、売り上げにも大きな負の影響を与えた。その後、2-3年は深刻な状態が続き、現在においても負のイメージを完全には払拭できていないかもしれないとのことであった。

こうした問題に対する伯方塩業の対応に関して、まず業務用の法人顧客や流通業者には個別に説明に出向き、丁寧に説明を行っている。顧客の中には理解を示してくれる者もいたが、取引中止となる場合もあった。一方、消費者への対応は難しく、伯方塩業が原産地問題に関して大々的に意見広告のようなものを展開しても、火に油を注ぐことになってしまうとの判断のもと、積極的な行動は控えた。しかしながら、消費者からの個別の問い合わせに関しては丁寧に

説明していった。

こうした教訓を生かし、例えば筆者が訪れた伯方塩業・大三島工場ではすべての工程がしっかりと確認できる見学コースが整備されており、正直さ、誠実さなどを重視した情報公開が徹底されている。

## 5. 今後の成長に向けた現在の取り組み（価値の持続）

塩の商品特性として、必需品ゆえ、需要がなくなることはない。この点はもちろんメーカーにとって安心材料と言える。しかし、美味しいから2倍の売り上げになるといった商品ではなく、市場の大幅拡大は見込めない。よって、決まったパイの取り合い、つまり激しいシェア獲得の攻防が繰り返されている。家庭用塩のトップメーカーである伯方塩業は、当然のことながら、コンペティタから攻撃を仕掛けられることになる。よって、防衛策はもちろんのこと、攻めの姿勢も重要となる。

### 5.1. マーケティングミックスに関わる取り組み

#### • 新商品開発

主力商品である“伯方の塩”に加え、新商品の開発にも精力的に取り組んでいる。例えば、創業の目的であった“自然塩（塩田塩）存続”を具現化するために、大三島工場内に伝統的な塩田である“流下式枝条架併用塩田”を再現しており、ここでつくられた“されど塩”を発売している。その他、大粒の“フルール・ド・セル”など、数多くの商品を展開している。しかしながら、新商品の発売による自社商品間のカニバリゼーション（共食い）は深刻な問題であり、“抹茶塩”などのフレーバー塩などは比較的こうした問題が生じにくいいため、注力している。

#### • 流通業者との協業

従来、重視された“気合・根性”型営業ではなく、小売業者に対して、塩コーナーづくりの提案など、コンサルティング型の営業を重視している。商品は全て卸売業者経由で販売しており、10人の営業マンが卸売業者と協業しながら

ら小売業者へアプローチしている。

- 価格

価格は従来からコストベースで決定している。伯方塩業の製塩法はイオン交換膜製塩法よりも格段にコストが高いため、価格も高くなってしまふ。さらに、昨今の燃料・原料高の影響を受け、2023年7月1日から主力の“伯方の塩”など39商品を値上げすると発表している（日本経済新聞・朝刊 2023. 4. 1）。市販用は希望小売価格に対して約6-11%、業務用は出荷価格に対して約2-10%の引き上げとなる。この値上げにより、売上量の減は避けられないものの、金額ベースの売上は大きくなるようにしたいとのことであった。

## 5.2. 顧客層の拡大

- B to C（家庭用）

インパクトの強いテレビCMにより、高い認知度を得ているものの、認知＝購入となっていない場合も多い。塩の購入頻度は世帯平均で年2度程度しかなく、認知度の向上・維持に向けたテレビCMは今後も継続していくものの、自社商品の購入に直結するキャンペーンなどのプロモーションにも注力している。また、伯方塩業の現在のロイヤルカスタマーは概ね50代以上となっており、20-30代の顧客をつくることは将来に向けた重要な課題である。若者はテレビを見なくなってきているため、SNSやYouTubeなども積極的に活用した情報発信を行っている。現時点において、明確な成果が出ているかの判断は難しいが、“これからの消費者”をつくるためには重要な取組であると捉えている。また、地元の大学や専門学校にとどまらず、県外でも依頼があれば塩の講座を実施するなど、地道ではあるが裾野を広げる活動も怠っていない。

- B to B（業務用）

伯方塩業の売上は、家庭：業務＝7：3の比率となっている。よって、業務用市場の拡大は伯方塩業にとって重要な課題である。しかしながら、家庭用と比較し、業務用ではさらに価格が問題となる。とりわけ、非食品の工業用途は要求される価格水準が極めて厳しい。よって、業務用の拡大においては、食品

部門を主たるターゲットとし、例えば、“伯方の塩”使用などを顧客の商品パッケージに表示する等、強い自社ブランドを生かし、単なる取引を超え、顧客の商品の付加価値が高まるコラボレーションのような関係構築にも精力的に取り組んでいる。

- 海外展開

20-30年前から海外への販売実績はあったものの、その実態は商社に依存した現地の日本食レストランなどへの販売に限定されていた。しかしながら、縮小傾向が続く日本市場への危機感から、2013年以降、海外での営業活動を本格化させている。東南アジアを中心に現在はアメリカにも注力している。もっとも過去3年間はコロナの影響もあり、海外での営業活動を抑えていたが、今後、活発に取り組む方針となっている。現在は日系スーパーにおける現地の日本人が主たる顧客となっているが、創業時、塩はどれも同じという消費者の価値観を再定義したように、海外市場においても、今後、ローカルの外国人消費者に購入してもらえるように様々な施策に取り組む予定となっている。

### 5.3. コンペティタへの対抗

塩業界には、公益財団法人塩事業センター（旧専売公社）や味の素株式会社といった大企業に加え、2002年、塩の生産・流通が完全自由化されて以降、多くの小規模事業者が参入してきている。まず、主としてイオン交換膜製塩法を採用する大企業に対しては、自社製法による塩の品質の良さ、美味しさなどの優位性を訴求している。また、販売促進にかけることができる予算は大手に比べれば見劣りするものの、「塩といえば“伯方の塩”」と初めに想起されるブランドとなり続けるように取り組んでいる。

一方、2002年以降に参入してきた小規模事業者の多くは近場の海水を用いた家内工業的な製法を採用している者が多い。当時はこうした事業者が顧客が流れる傾向が見られたものの、毎日使用するにはあまりに価格が高すぎるといった要因により、程なくして多くの顧客が戻ってきたようである。このように、伯方塩業は「おいしい塩を適正な価格で」というポジショニングのもと、

大企業と小規模事業者に対する差別化に成功していると捉えられる。

## 6. 今後に向けて

創業時、厳しい制約条件のもと、自然塩を普及させるという創業者の強い思い、自然塩に可能な限り近づけた製法、流通業者との協業、消費者教育などを通じて、塩の価値を再定義し、新たな価値を生み出し、事業を軌道に乗せた。その後も、資本金に勝る大企業、強いこだわりを見せる小規模事業者に対しては、「おいしい塩を適正な価格で」という絶妙なポジショニングによって差別化を実現し、価格競争を回避しながらも、家庭用シェア・トップの座を維持していることが明らかになった。

今後の課題に言及すれば、現代の日本市場において、塩に限らず、あらゆる市場において消費の二極化、こだわり消費の拡大といった現象が顕著になってきている。つまり、自らがこだわるものは多少高くても許容するが、そうでなければ徹底して安いものを購入するというスタイルが一般化している。例えば、公益財団法人塩事業センターの調査によると (2022, p. 15)、使用している塩の種類数について、「1種類」との回答が22.7%に対して、「2種類」45.1%、「3種類」21.6%、「4種類以上」7.3%と、8割近くの消費者が塩を使い分けられていることがわかる。こうした背景のもと、伯方塩業にとって、イオン交換膜製塩法を採用する大企業のコンペティタに価格で競争を挑むことはもちろん得策ではない。よって、既に実施されていることではあるが、昔ながらの塩田製法、フレーバー塩など、カニバリゼーションを避けながら、様々な形で新たな価値を付与することが重要となる。そのために、消費者へのデプス調査等、より深い消費者ニーズに関するリサーチが重要となるかもしれない。

また、一般世帯を対象とする塩の商品選択理由に関する調査結果では(同上, p. 20)、「品質が安心」71.6%、「味がよい」50.1%、「産地がはっきりしている」47.9%が上位に位置している一方、「価格が安い」は38.2%にとどまっている。しかしながら、「価格が安い」という商品選択理由は年齢が低くなるにつれ、影響力を高め、20歳代においては80.0%に達している(同上, p. 22)。よって、



伯方塩業が今後注力していくとする若年層に対しては、製品開発を中心とした新たな価値の創造、Web サイトや SNS を通じた情報発信、さらには若年層を取り込んだ消費者参加型製品開発といった価値共創などを通じた明確な差づくりによる価格競争回避が重要なポイントになるかもしれない。

#### IV おわりに

「良い商品をより安く」といった理念はとりわけ日本企業において古くから支配的であるように思われる。こうした理念は本来、社会から高く評価されるべきものであるが、いつしか「安くなければ売れない」といった消極的な姿勢に成り下がってしまった印象を受ける。一方、欧米において、もちろん価格競争は存在するものの、どちらかと言えば、「自らが作りだした価値を認めさせる」といった姿勢が目立っている。Kotler and Armstrong (2012, p. 290) は、「経済状況がどうであれ、企業は価格ではなく価値を売るべきである。」と指摘しているが、意味するところは「低価格に頼るのではなく、価値を売り込む。」ということであり、一般に利益水準の低さが目立つ日本企業にとって、大いに参考にするべきポイントであろう。

本調査では、2次データの利用の枠を超え、1次データの収集を行っているが、そこから得られたものは大きい。まず、筆者からの個別訪問面接調査の依頼に対して、プロモーション部という部署から返答があったことは驚きであった。100-200名規模の企業の場合、広報部すら存在しない場合が多く、通常、総務部や営業部が窓口となる場合が大半であるからだ。また、本社を訪問した際、自社ビルの外壁や名刺のデザインが“伯方の塩”の商品パッケージと同様であり、インタビューを始める以前にマーケティング志向の強い企業であることが感じ取れた。

さらに、インタビューを通じて、塩という一般には差別化が困難であると捉えられる商品において、独自の製法による機能的便益の向上、塩の価値の再定義、消費者教育、流通業者との協業など、様々な取り組みを行い、結果、差別化に成功し、成熟した市場において価格競争を回避しながら順調な販売を維持

していることが明らかになった。昨今、商品特性や市場の状況などを理由に低価格競争に邁進してしまう企業が目立っているが、今回、明確化した価値創造・伝達のポイントは多くの企業における低価格競争の回避に寄与するであろう。

今後の研究課題としては、数多くの企業における製品開発のプロセス、システム、組織体制、他の機能や部署との連携などを調査し、自社のシーズと消費者のニーズの有機的統合による高い機能的便益を中心とする価値の創出、他のマーケティングミックスとの連携による価格競争の回避に関して、考察を深め、モデル化を試みたい。

## 謝辞

個別訪問面接調査において、ご多忙の中、貴重なお時間を頂戴した伯方塩業株式会社・代表取締役社長・石丸一三氏、ならびに調整いただいたプロモーション部・仙波拓也氏、井上純平氏に心より御礼申し上げます。もちろん、本稿における誤謬はすべて筆者に帰属する。

## 参 考 文 献

- Aaker, D. A., (1996), *Building Strong Brand*, New York, NY: The Free Press. [陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 (1997) 『ブランド優位の戦略：顧客を創造する BI の開発と実践』ダイヤモンド社].
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., and Vrontis, D., (2023), “Masstige Marketing: An Empirical Study of Consumer Perception and Product Attributes with Moderating Role of Status, Emotion, and Pride,” *Journal of Business Research*, (155), 1-13.
- Kapferer, J.-N., Klippert, C., and Leproux, L., (2014), “Does Luxury Have a Minimum Price? An Exploratory Study into Consumers’ Psychology of Luxury Prices,” *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(1), 2-11.
- Kotler, P. and Armstrong, G., (2012), “*Principles of Marketing*”, 14th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kumar, A., Paul, J., and Unnithan, A. B., (2020), ““Masstige’ Marketing: A Review, Synthesis and Research Agenda,” *Journal of Business Research*, (113), 384-398.
- Paul, J., (2015), “Masstige Marketing Redefined and Mapped: Introducing a Pyramid Model and MMS Measure,” *Marketing Intelligence & Planning*, 33(5), 691-706.

- Purohit, S. and Radia, K. N., (2022), “Conceptualizing Masstige Buying Behavior : A Mixed-method Approach,” *Journal of Business Research*, (142), 886-898.
- Silverstein, M. J. and Fiske, N., (2003), “Luxury for the Masses,” *Harvard Business Review*, 81 (4), 48-57.
- 大崎孝徳 (2017) 「プレミアム PB のマーケティング：その実態と今後の可能性」『経済學論究』第 71 卷, 第 2 号, pp. 77-100.
- 経済産業省 (2006) 『生活者の感性価値と価格プレミアムに関する意識調査』.
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省 (2022) 『2022 年版ものづくり白書』.
- 公益財団法人塩事業センター (2022) 『家庭用塩の消費実態に関する調査』.
- 厚生労働省 (2020) 「国民健康・栄養調査報告 (令和元年)」 (<https://www.mhlw.go.jp/content/000711006.pdf>) (アクセス日: 2023. 6. 22).
- 財務省 (2022) 「令和 3 年度塩需給実績」 ([https://www.mof.go.jp/policy/tab\\_salt/reference/salt\\_result/st\\_zisseki20220630.htm](https://www.mof.go.jp/policy/tab_salt/reference/salt_result/st_zisseki20220630.htm)) (アクセス日: 2023. 6. 22).
- 日経 POS 情報 (<https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMNDF11.do>) (アクセス日: 2023. 6. 22).
- 日本経済新聞・朝刊 (2023. 4. 1).
- 野村総合研究所 (2021) 「生活者 1 万人アンケート (9 回目) にみる日本人の価値観・消費行動の変化」 (<https://www.nri.com/jp/knowledge/report/1st/2021/cc/mediaforum/forum322>) (アクセス日: 2023. 6. 22).
- 伯方塩業 Web サイト (<https://www.hakatanoshio.co.jp/company/outline/#rinen>) (アクセス日: 2023. 6. 22).
- 博報堂生活総合研究所 (2022) 「生活定点 2022」 (<https://seikatsusoken.jp/teiten/>) (アクセス日: 2023. 6. 22).