

# プレミアム・マス・ マーケティングの可能性

## —— 石丸製麺の事例を中心として ——

大 崎 孝 徳

### I はじめに

近年、物価高騰が話題になるものの、例えば中小企業庁の調査ではコスト増の価格への転嫁率は46.1%に過ぎず（中小企業庁 2024）、企業が適正な利益を確保するための値上げには程遠い状況である。とりわけ日本市場においては、安くなければ売れないといった風潮が強く、欧米メーカーの営業利益率6-7%に対して、日本メーカーは4%といったデータからも確認できる（経済産業省・厚生労働省・文部科学省 2022, p. 37）。確かに低価格は消費者に大きな恩恵をもたらすものの、企業が適正な利益を確保できなければ雇用や納税、イノベーションへの投資など、社会に大きな負の影響をもたらすことになる。こうした風潮のなか、新たな価値を創造し、低価格競争とは一線を画しつつも、好調な販売、それに伴う適正な利益を確保する企業が現れている。知名度の高い、いわゆるプレミアム商品を有する企業は好例と言えるであろう。

時代を遡れば、1980年代以前のマーケティングはいわゆる売り手、作り手志向であった。作ったものを売るという発想で、売ることに重きが置かれていた。しかし、競争が激化してきた1980年代以降、売るものを作るという発想に一変する。顧客満足の重要性が叫ばれ、買い手、顧客志向へ移行した。こうした変化に伴い、企業は精力的にマーケティング・リサーチを実施し、消費者のニーズを明確化させ、ニーズに応える商品の開発、価格の決定、流通の整備、プロモーションの展開を行うようになった。もちろん、このような企業の取り

組みにより顧客満足度が向上する可能性は高まる（少なくとも消費者ニーズとの大きな乖離は回避できる）ものの、深刻な事態が生じていることも事実である。まず、こうしたプロセスは広く一般化したいわゆるセオリーとなっており、多くの企業が試みている。結果、類似した情報のもと、類似したプロセスで進行するため、誕生する商品は他社と同質化してしまう。他社の商品と差がない（もしくは小さい）となると、低価格競争が進行することは必然である。また、マーケティング・リサーチにおいては顕在化しているニーズだけでなく、潜在的なニーズに注目する重要性が指摘されるものの、実際には潜在的なニーズの収集は極めて困難な作業である。よって、往々にして顕在化しているニーズに過度に注目することになる。顕在化しているニーズは概ね既存商品をベースとしており、結果として現行の商品の改良程度にとどまる場合が多い。つまり、マーケティング・リサーチには革新的な商品の誕生を阻む結果をもたらすという負の側面も内包していると言える。

しかしながら、オリジナリティに富む、一般に尖った商品と呼ばれる他社と明確に差別化された商品を市場に投入することは容易なことではない。例えば、商品開発担当者が素晴らしい革新的なアイデアを思いついたとしても、社内における営業、経理、工場サイドなどからの「そうしたニーズがあるとは思えない」、「売価が高すぎる」、「開発に大きなコストを要する」、「生産に手間がかかる」といった批判的な意見により、商品の尖った部分は丸まり、結局、既存商品の改良程度に落ち着き、他社と同質化した商品になってしまうケースが少なくはない。また、仮にこうしたハードルを乗り越え、尖った商品を市場に投入できたとしても、新規性の高さにより、既存商品の改良版と比較すると、大きく失敗する可能性は極めて高い。しかしながら、自動車など一部の商品を除き、商品開発に要するコストは実はそれほど大きくはなく、成功率が1/10や1/20程度であっても、他社と明確に差別化された商品が企業にもたらす恩恵の大きさを考慮すると、挑戦する意義は十分にある。さもなくば、低価格競争の回避、適正な利益の確保は極めて困難となる。このように考えると、低価格競争を回避するには、商品・価格・流通・プロモーションといったマー

ケティング・ミックスの整備だけでは不十分であり、そうしたことを下支えする全社的な戦略やマネジメントの整備が重要な役割を担うと言える。

本論文では、香川県高松市に所在する讃岐うどんを中心に乾麺や半生麺を製造する石丸製麺株式会社（以下、石丸製麺）への個別訪問面接調査を実施し、低価格競争を回避するマーケティング・ミックスに加え、全社の戦略、マネジメントの実際に関する情報を収集・分析し、プレミアム・マス・マーケティングの戦略的実行について検討する。

## Ⅱ プレミアム・マス・マーケティングの重要性： ブランドに対する批判的検討

マーケティングの研究領域において、低価格競争の回避と関連するものとして、ブランド研究が挙げられる。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)。こうしたブランドは、とりわけ Aaker による著書『Managing Brand Equity』が 1991 年に出版されて以降、多くの研究者さらには実務家の関心を集めている。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・顧客との関係などを含むと指摘している。さらに、ブランドは機能的便益・情緒的便益・自己表現的便益を顧客に提供しなければならないと述べている。こうした 3 つの便益の中でとりわけ注目を集めるのは情緒的便益・自己表現的便益の 2 つの便益であり、消費者の認識や評価に関する質問票調査を実施し、定量的に分析することがマーケティング研究における 1 つのメインストリームとなっている。

しかしながら、低価格競争の回避に関して、機能的便益は極めて重要な要素である。もちろん、他の 2 つの便益に注目する重要性は否定しないが、これらの要素に関わる研究から得た知見を一般化し、実務へ適応させることは極めて

難しく、概ね積極的なプロモーション展開などに帰結するケースが多く見受けられる。一方、高い機能的便益の創造は商品開発を主とするアプローチとなり、一般化に通じる知見を発見できる可能性が高い。こうした前提を踏まえ、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（一般商品の1.2～1.5倍程度）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。

### Ⅲ 日本のうどん市場

石丸製麺への事例研究に先駆け、主たる商品である日本におけるうどんの市場を確認する。スーパーなどの食料品小売店で販売されているうどんは、生めん・ゆでめん、冷凍めん、乾めんの3つのカテゴリーに分けられる。

日経テレコン・POS情報によると、商品分類上の生めん・ゆでめんにおいて、シェアトップ（金額ベース・2024年2月）は、東洋水産・マルちゃん焼そば・蒸し・ソース付、150g×3（平均価格193.3円）で8.3%となっている。うどんに注目すると、寿がきや、八丁味噌・みそ煮込うどん・生・2人前、110g×2（平均価格360.5円）が0.9%で2位に位置している。8位には、マツタ食品、くらし良好・3玉うどん、180g×3（平均価格99.1円）で0.7%となっている。

冷凍うどんに注目すると、商品分類上の冷凍総菜において、テーブルマーク、カトキチ・さぬきうどん・5食、900g（平均価格317.0円）が0.6%で12位に位置している。

石丸製麺の主たる商品群と言える商品分類上の乾麺（パスタ除く）では、1位が兵庫・揖保乃糸、手延そうめん上級品、300g（平均価格351.3円）で7.4%となっている。トップ10において、そばが半数を占めている。うどんで唯一ランクしているのは、石丸製麺、国産芳純讃岐うどん、400g（平均価格320.2円）で1.2%のシェアとなっている（表1）。

以下、石丸製麺、国産芳純讃岐うどん、400gに注目する。全国のドラッグ

表 1 乾麺市場 (2024 年 2 月)

	メーカー, 商品, 内容量	平均価格 (円)	金額シェア (%)
1	兵庫・揖保乃糸, 手延そうめん上級品, 300 g	351.3	7.4
2	マルタイ, 長崎皿うどん・2人前, 100 g	166.0	4.7
3	東洋水産, マルちゃん・パリパリ無限キャベツのもと・揚げ麺・粉末スープ・特製油付, 40 g	160.3	2.7
4	信州はしの, 信州田舎そば・小諸七兵衛, 340 g	299.4	2.7
5	オットギ, サリ麺・味付油揚げ麺, 110 g×5	292.2	1.8
6	日清ウェルナ, 滝沢更科・十割そば, 200 g	345.1	1.8
7	小川, 山形のとびきりそば・やまいも入, 150 g×3	434.8	1.8
8	日清ウェルナ, 滝沢更科・信州そば, 120 g×5	387.7	1.4
9	かじの, 十割そば本舗・伝統の二八そば・干し, 250 g	356.3	1.3
10	石丸, 国産芳純讃岐うどん, 400 g	320.2	1.2

出所 日経テレコン・POS 情報

ストア、スーパーマーケットなどの消費者購買情報（ID-POS データ）を提供するウレコンのデータの乾麺（2023 年 12 月～2024 年 2 月）トップ 20 には国産芳純讃岐うどん以外に 4 つの商品がランクインしている。これら 4 つの商品のうち、同内容量の商品が 2 点あり、価格はそれぞれ 221 円と 240 円である一方、石丸製麺の国産芳純讃岐うどんは 307 円となっており、おおよそ 1.3 倍程度の価格となっている。つまり、低価格競争を回避しつつ、好調な販売を維持することに成功している。

#### IV 事例研究 石丸製麺

販売における価格の重要性がしきりに強調される現代の市場環境において、低価格競争の回避に成功している石丸製麺に対して、商品開発を主とするマーケティング・ミックス、これらを下支えする全社の戦略やマネジメントの視点を中心に考察していく。情報収集に関しては、2024 年 3 月 27 日(水) (14:00-17:00)、高松市の本社において、代表取締役社長 石丸芳樹氏、常務取締役

住山喜昭氏，営業推進本部海外営業部・副部長 田原宏一氏に個別訪問面接調査を実施している。

## 1. 石丸製麺とは

石丸製麺の創業は石丸好太郎氏が乾麺製造業を始めた1904年にまで遡ることができ、実に120年の歴史を誇っている（石丸製麺(株)資料1）（表2，3）。1910年には水車による製粉業を併業し、川上にまで業務を拡大している。製粉業自体は1966年に取りやめているが、長きにわたり、製粉に取り組んだ経験は他社にはない強みとなり、現在の経営にも効果的に活かされている。

以後、現在の石丸製麺のマーケティング、経営を分析するにあたり、まず先代となる三代目の石丸芳孝氏の取り組みに注目する。なぜなら、こうした取り組みが現在の石丸製麺の理念や社風に大きな影響を与え、現在の社長である石丸芳樹氏により、さらに発展していると考えられるからである。2003年1月27日号の『日経ビジネス』に石丸芳孝氏のインタビューが詳細に記載されて

表2 石丸製麺の概要

会社名	石丸製麺株式会社
代表取締役社長	石丸芳樹
事業内容	乾麺（うどん、ひやむぎ、そうめん、中華めん、そば、きしめん）、手打ち式乾麺、半生麺の製造・販売
創業	1904年（明治37年）7月
設立	1969年（昭和44年）10月
資本金	3,000万円
従業員数	150名
本社・工場	香川県高松市香南町岡701
東京営業所	東京都豊島区千早1-22-11
大阪営業所	大阪府豊中市服部寿町2丁目17-28 三島ビル1F
名古屋営業所	愛知県春日井市出川町2-4-15 春日井WELL'S 21
主要取引銀行	百十四銀行、伊予銀行、高松信用金庫、三菱UFJ銀行

出所 石丸製麺(株)資料1

表3 石丸製麺の沿革

1904年7月（明治37年）	初代 石丸好太郎 乾麺製造業を創業
1910年4月（明治43年）	水車による製粉業を併業
1948年4月（昭和23年）	三代目 石丸芳孝 継承
1966年5月（昭和41年）	製粉部門廃業
1969年10月（昭和44年）	株式会社に改組
1984年3月（昭和59年）	我が国初の手打ち式乾麺の商品化成功
1988年6月（昭和63年）	独自開発による半生麺工場完成
1992年10月（平成4年）	最新鋭乾麺工場（第1工場）完成
1996年10月（平成8年）	厚生大臣より食品衛生優良施設表彰受賞
2001年6月（平成13年）	新し打ち式乾麺工場（第2工場）完成
2002年9月（平成14年）	新半生麺工場（第3工場）完成
2004年7月（平成16年）	創業100周年
2004年12月（平成16年）	現社長 石丸芳樹 就任
2011年2月（平成23年）	第3工場製造ライン完成
2014年8月（平成26年）	「茶うどん」かがわ県産品コンクールにて最優秀賞受賞
2014年9月（平成26年）	地域食品産業貢献賞受賞
2014年12月（平成26年）	新第2工場完成
2015年4月（平成27年）	見学ギャラリー完成
2018年2月（平成30年）	食品安全マネジメントシステム FSSC22000認証取得
2018年12月（平成30年）	経済産業省より経済地域未来牽引企業に選定
2021年3月（令和3年）	高松市より瀬戸の都・高松が誇るビジネスアワードとして表彰
2022年3月（令和4年）	香川県よりかがわ働き方改革推進大賞（最優秀賞）として表彰
2023年1月（令和5年）	2022年度 女性活躍・子育て支援リーディング企業 最優秀賞受賞
2023年5月（令和5年）	社長 石丸芳樹が2023年「憲法記念日知事表彰」（香川県）受賞
2023年5月（令和5年）	The 乾麺グランプリ in Tokyo 2023にて「総合グランプリ」受賞

出所 石丸製麺(株)資料1

おり、以下に要約する。

石丸芳孝氏は1948年に事業を継承している。父親が流行病により早期に亡くなったため、15歳で会社を継ぐことになった。終戦直後であり、物資が大

幅に不足していたため、本業の製麺は休業し、小麦の製粉で何とか凌いでいた。「周囲にはヤミで物を流してボロ儲けしている業者もたくさんあった。だが、自分は若すぎて商売など分からなかったため、地道に良いものを作る以外に思いつかなかった」と振り返っている。その後、1966年に製粉業から撤退し、そうめん、うどんの乾麺の製造に専念している。「良いものを作れば、客は離れない」との信念が実を結び、1973年には日産2.5トンという、四国随一の工場を持つまでになっている。

ただ、普通の乾麺だけでは販路の開拓に限界があり、当時は全国的にメジャーになっていなかった手打ち式の讃岐うどんを乾麺にし、全国に普及させることを思いつく。そのために麺の手打ちができる社員を集め、その製法の特徴を明らかにしている。ポイントは3つあり、まず生地育成に11段熟成コンベアと呼ぶ機械を用い、延ばしと寝かせを繰り返しながら熟成させることにより、手打ち式に近い弾力性と甘みを持たせることに成功している。次に、麺の切り出しは従来、ロール式の切刃で裁断していたが、職人の手作業に切り替えた。その後、大量生産するために1分間に7,000回転する包丁カッターを開発している。最後に、最も苦労したのが乾燥工程だった。そうめんと異なり、讃岐うどんは太いため、外側と内側で乾き方にばらつきが出てしまう。乾き方が一定でないと配送時や調理時に麺が崩れる。そこで、石丸芳孝氏自身がわかめの乾燥工場などを訪れ、天日乾燥と似たような条件下で乾かせばよいことを突き止め、40～45度に設定した高温多湿の部屋の中で麺を移動させながら、16時間かけて乾かす方法を編みだしている。このように着想を得てから3年をかけて製品化に成功している。「機械には相当お金をかけた。納得がいかず廃棄処分にした機材は4億円をくだらない。機械メーカーの営業マンからは『こんな高いもん、よう買うわ』と笑われ、一日何トンという小麦を無駄にしたが、あきらめなかった。開発という仕事が好きだったこともあるが、何より正しいと思うことをやり続ければ、いつかそれが真実になると信じていた」と石丸芳孝氏は語っている。

また、商品開発にのみ特化するのではなく、プロモーションにも精力的に取

り組んでいる。1984年に手打ちうどんの乾麺が完成すると、自ら小売店の店頭に立って試食販売を行い、香川県ならでの食べ方であるぶっかけを紹介する讃岐の麺フェアや自社製品をより効果的に演出する棚割りの提案など、積極的なプロモーション活動が功を奏し、瞬く間に売れ筋商品となっている。しかしながら、こうした成功に胡坐をかくことなく、「人は同じものを食べていると必ず飽きる。品質を維持するだけでは、味が落ちたと思われてしまう」という考えにより、改良の手を緩めなかった。乾麺の改良を重ねるのと並行して1988年には半生麺を完成させた。90日程度、保存が利く半乾きの麺で手打ちうどんにより近い風味やコシが楽しめる。乾燥方式はガラリと変えて冷風除湿という室内環境にしている。乾燥に42時間かかるが、失敗が少なく、小麦の甘みも逃げないという利点があった。

こうした3代目の石丸芳孝氏のリスクを恐れず、手間を惜しまず、既存製品の改良はもちろんのこと、新たな価値の創造に積極的にチャレンジしていく精神や理念、姿勢は4代目の石丸芳樹氏にも受け継がれ、社内にはしっかり根付いており、さらに新しい形で進化していることが、次節以降で述べる通り、今回のインタビューより明らかになった。

## 2. 石丸製麺のマーケティング戦略

### 2.1. イノベーションの重要性

マーケティング・ミックスの分析に入る前に石丸芳樹氏が自社においてマーケティングを実践する際にどのようなポイントを重視しているのかに関して、以下、考察していく。

多くの商品において、技術の成熟化によるコモディティ化の進展がしきりに指摘される。うどんはももとは庶民の晴れの日の食べ物であったものの、生産の機械化の進展により、一般にコモディティ化が進展し、価格も低下している。しかしながら、こうしたコモディティ化に迎合しているようでは適正な利益の確保は覚束ない。よって、石丸製麺においては日々進化するような取り組みが実行されている。例えば、生産に使用する機械に関しては、自社の製法に

合わせた機械を開発してもらうことになる。裏を返せば、自社の重要なノウハウが漏れてしまう。もちろん、特許で抑える、自社への専用機械とするなど、防衛手段もないわけではないが有効に機能しないであろうとのことであった。機械メーカーの中には「石丸製麺さんが使っている機械です」と営業をかける場合もある。こうした状況において、「自社の新規性など、他者との差別化を図るために他の追随を許さない、あくなき進化が求められる」と石丸芳樹氏は語っている。具体的には毎年のように機械のアップデートや手直しを行い、機械の減価償却は10年だが実際7～8年で取り換える場合も少なくないとのことであった。

石丸芳樹氏が社長に就任した2004年以降、第3工場製造ラインや新第2工場の完成など、積極的な投資が行われている。石丸製麺(株)資料2では、第1乾麺工場と第2・第3工場の特徴が対比的に説明されている。第1工場の生産能力(8時間当り)は12トンで、主たる生産商品は棒状乾麺となっている。この工場の特徴は小麦粉の特性に合わせて専用ミキサーを使い分け、素材の味を最大限に生かしつつ、味の均一化と大量生産を同時に実現している点である。一方、第2・第3工場は生産能力(8時間当り)8トンであり、主たる生産商品は半生麺、手打ち式乾麺となっている。この工場の特徴は讃岐に伝わる手打ちうどんの技を徹底的に研究し独自開発した機械により、一般的な乾麺では出せなかった味とコシを実現している点である。つまり、石丸製麺の中でもより付加価値の高い商品を生産する工場となっている。うどんの生産工程は、ミキシング→綾織り・圧延→熟成→切り出し→乾燥→裁断・計量・包装→検品→箱詰め→出荷となっている。第2・第3工場では、これらの工程のうち、熟成工程では9段熟成コンベアにより麺生地を120分かけて熟成(第1工場は5段熟成コンベアで30分)、切り出し工程では包丁切りカッターにより職人技のような角の立った、のど越しの良いうどんを実現(第1工場は大量の切り出しが可能なロール切り刃)、乾燥工程では手打ち式乾麺の場合、約25℃の定置式乾燥室内で40時間自然乾燥に近い状態で乾燥(第1工場は温度・湿度の異なる4つの乾燥室を8～12時間移行しながら自動制御で温風乾燥)させている。

このように、より高価格となる高付加価値商品に関しては、機械化とは言え、極めて手間のかかる製法により生産されている。こうした工程により、機能的便益はさらに高まり、消費者の満足度を向上させている。

## 2.2. 商品開発

一般に広く行われているマーケティング・リサーチに関して、「これから売れるものは何かに関して調べるのは不毛、自社の商品開発の動機とは全く異なる。今、こういう素材がある。どういうものがつくれるかを考え抜き、結果、茶うどんのような自社にしかできない商品が誕生する」と石丸芳樹氏がコメントしている点は大変興味深い。また、商品開発に関して、「まず基盤をしっかり作り上げ、マネジメントすることが重要である」といった仕組みから話が始まった点もユニークな石丸製麺の特徴と言えるだろう。なぜなら、多くの場合、消費者のニーズに合わせてといったことから始まる場合が多いからである。商品開発の基盤に関して、具体的には、いろいろな原料を調達できる仕組み、新しい原料を供給できる企業との関係性の構築・ネットワークづくりなどが挙げられた。自社が実施している工場見学においても、通常は消費者へのイメージアップのみを想定している場合が多いが、例えばJA 関連の団体を受け入れ、農家をはじめとする生産者との関係づくりにも注力している。こうした関係により、思いもつかない原料調達も可能になるとのこと。また、そのためのハードづくりにも余念がなく、様々な原料の保存が可能なタンクも数多く用意されている。

さらには自らが原料づくりにも関与している。現在、うどんの原料となる小麦はオーストラリア産が主流であるが、地元である香川県産の小麦からうどんを作るべく、香川県などが主導となり2000年、さぬきの夢2000という品種を開発している（日本経済新聞2023年10月12日）。開発されたさぬきの夢2000は味は良いものの加工が難しいなどの問題があり、以後、改良が重ねられている。こうした地元小麦の開発に主体的に関与し、自社の商品にも積極的に採用している。もちろん石丸製麺においても、営業部署が流通業者などから得た消

費者ニーズや販売情報をもとに製品の改良や新製品開発に取り組む場合もあるが、「おもしろい、いい素材がある。これらを自社の商品に活かせないか」という、大きく捉えればシーズ志向を大事にしている点は興味深い。

こうした先代(3代目石丸芳孝氏)から引き継がれる、イノベティブなチャレンジ精神の社風、現社長である石丸芳樹氏による商品開発の基礎となる幅広いネットワークづくりや生産設備への大胆な投資などにより、茶うどんや全粒粉うどんなど、他社と差別化された商品が誕生している。これらの商品は、「おもしろい(石丸製麺においては、ユニークさや他を圧倒する高い品質を意味する)素材を組み合わせながら、試行錯誤を経て、最適解として導き出されたイメージである」と語っている。さらに、このような試みにより、多くの独自情報やノウハウが蓄積され、社員の熟練度の向上にもつながっている。例えば、全粒粉うどんなどの製品化は技術的にかなり難しかったが、これまでの蓄積により成功させている。

こうした独自性の高い自社商品は売上以外にも様々な貢献がある。例えば、茶うどんは香港のキャセイパシフィック航空のビジネス・クラスに採用され、また流通においても逗子を拠点とするスズキヤといった高級スーパーで取り扱われている。さらには、空港でのお土産、自社のイメージに直結するため採用のハードルが高い企業のノベルティなど、石丸製麺という企業ブランドの向上に大きく貢献している。また、今後、需要がますます高まると考えられる自社通販サイトの看板商品にもなっている。

石丸製麺における近年の商品開発のトレンドは既存の讃岐うどん乾麺の品質向上といった狭い範囲ではなく、いろいろなものを混ぜる+手打ち製法など広い範囲に拡大しており、うどんに限定されず、ラーメンやパスタなど多くの商品が誕生している。

商品ごとの売上割合は、うどん75%、そうめん17%で大半を占め、多くの競争相手がひしめくなか、現在の経営を支える重要な柱となっている。一方、ラーメンやパスタは現時点においては大きな売り上げにはなっていないが、将来を見据えた重要な戦略的商品という位置づけである。

### 2.3. 流通

流通経路に注目して売上割合を見ると、スーパーを中心とする小売店 80%、ノベルティ 10%、通販 5%、海外 5%となっている。また、国内のエリアに注目すると、スーパーでの販売が主であるため、人口や市場の大きさに比例した売り上げで、関東、関西、中部の順になっている。

勢力を増す量販店に関しては、確かに厳しい要求もあるが、品質への高い要求などは自社にとっては追い風となり、良い意味でのプレッシャーになっている部分もあると捉えている。「こうした大手小売業者の要求に応え続けられるか否かがメーカー存続の分かれ道になるかもしれない」ともコメントしている。また、ライフなど大手小売業者の PB を引き受ける一方、主力商品である NB の売り上げが高いため、量販店の要求を精査でき、適正な価格での販売を維持できている側面もあるとのことだった。ちなみに、最近のインフレ基調という環境下において、スーパーなどで乾麺の売り上げは好調である。一昔前は茹でるのは面倒といったタイムパフォーマンスの悪さが目立っていたが、手ごろな価格でおいしいという評判に変わってきている状況である。

### 2.4. 価格

先に POS 情報で確認した通り、売り上げ上位の他社製品と比較し、国産芳純讃岐うどんは 1.3 倍程度の価格を維持できている。100 円均一ショップで販売されている商品は 400 g（一昔前は 500 g）100 円であり、3 倍程度の価格にもなるが、品質の高さにより、このギャップを埋めることに成功している。さらに、理想（目標）とする価格は、日本の乾麺市場でトップを独走する素麺：揖保乃糸（300 g）が定価 380 円、特売時には 298 円などになっており、小麦を主たる原料とする真っ当な商品として、1 グラム 1 円の売価は目指すべき理想としている。

### 2.5. プロモーション

プロモーションに関して、石丸芳樹氏の第一声は「とにかく、スーパーの棚

にあること、しっかり存在感を示していること」であった。近年、POP 広告などインスタプロモーションといった用語がしばしば用いられるが、まずはしっかり棚にあり、商品が存在感を示していることが何より重要である。また、これまでテレビや新聞など、マスメディアを活用した取り組みも行われている。例えばテレビ広告は香川、愛媛、岡山など近隣県を中心に行われ、スーパーでの売り上げ増以外にも地元香川におけるお土産需要の喚起などに寄与している。こうした広告を展開すると確かに売り上げにプラスの影響を与えるものの、費用対効果を考えると、どの程度、積極的に展開すべきかに関しては判断が難しいとのことであった。短期的な売り上げだけで判断できるならよいが、企業広告として短期的には測定しにくい効果をどのように捉えるべきかについては課題となっている。

また、全国的に人気のつけ麺専門のラーメン店である三田製麺所とのコラボによる三田製麺所監修・灼熱つけ麺の発売なども自社の知名度・イメージアップに大きく貢献している。ちなみに、264gで650円とかなりの高価格となっている。この商品においては、石丸製麺の包丁切り製法による生麺のようなコシといった点が訴求されており、石丸製麺独自の技術により、こうしたコラボが実現している。コラボに関しては日頃からアンテナを高く保ち、他業界からの供給依頼の情報を集めている。もちろん、実際にコラボを実施する際は双方の利益になるかについて精査したうえで積極的に取り組んでいる。

さらに、工場見学も重要なプロモーションの一環であると石丸製麺では捉えている。石丸製麺において、代々受け継がれ、重要視されている、まじめにやりつづけていく、お客様を裏切らないといった点をマス広告などで訴求することは極めて難しい。一方、工場見学では、実際工場に足を運んでもらい、じっくり見てもらうことにより、消費者や取引先に何となく感じてもらえる、伝わると実感している。流通業者を通じての販売が主流であるため、日ごろ接することのない消費者との貴重な機会であることは間違いない。最後に、SNSなどICTを活用したプロモーションの重要性は理解しつつも、現在のところは試行錯誤中という状況である。

## 2.6. 海外市場への取り組み

石丸製麺が海外市場へ進出して 20 年が経過している。きっかけは石丸芳樹氏が商社勤務時代に構築した人的ネットワークによる。こうした人脈をもとに当初は上海や台湾に進出している。例えば上海においては日本の食品を扱う問屋から、商品の供給依頼を受け、進出している。また、上海で日本食レストランを営む料理人が香川県出身であり、「新たにうどんをメニューに加えるので、半生うどんを送ってほしい」といった依頼から始まった取引もあった。

このように海外市場への進出当初は小さな取引に過ぎなかったが、徐々に本格化している。例えば、現在、台湾ではコストコでも販売しており、500g×4パックの商品を供給している。販売は好調なようで、コストコの本拠地でもあるアメリカにも供給してほしいといった依頼もあるようだが、桁外れの注文量が予想され、対応するためには工場を新たに立ち上げる必要がある、現在、検討中とのことであった。これまでに 20 か国以上、アジアに加え、フランスなどでも販売している。コストコなど、一般的なスーパーで売られている状況を考慮すると、現地の日本人のみならず、ローカルな消費者にもしっかり受け入れられていると推測される。

さらに、現在はインド市場に注力している。2022 年からインドへの輸出に向けた準備を開始し、農林水産省が任命する日本食普及の親善大使である小里博栄氏が経営する企業と 4 月に総代理店契約を結び、共同で開発に取り組んでいる（日経 MJ（流通新聞）2023 年 11 月 15 日）。日本国産小麦 100%の麺で、瀬戸内海産の塩を使い、高松市の工場で生産した乾麺に加え、ラーメンも販売している。発売に際し、2023 年 1 月、インドで事業を展開する日本企業や日本食レストランの協力を得て、現地で試食会を開いたところ、熱いスープに麺を入れるという日本で一般的な食べ方は受け入れられなかった。そこでインド人シェフの助言を得て、ガーリックを効かせた醤油味の焼うどんを提供したところ、現地の消費者に好評であった。そこで現地の日系企業が販売するしょうゆを使った焼きうどん、焼きラーメンの写真や詳細なレシピを商品パッケージの表裏にデザインし、フォークで食べることを推奨している。インドにおける

店頭価格は1,000円程度となっており、日本の3倍程度であるが、高級スーパーや飲食店を中心にまずは富裕層向けの販売に注力している。日本からの輸送費に加え、インド国内のロジスティクス費も相当なコストとなるため、こうした価格設定になっている。ちなみに現地における小売価格の決定権はディストリビュータにあり、国により小売価格にばらつきがある。

海外市場における成功要因として、もちろん見本市のような商談会も重要ではあるが、どういう現地のディストリビュータとどういう関係を構築できるかが極めて重要とのことであった。また、縮小する日本市場という背景のもと、海外市場はもちろん魅力的だが、収益性を重視し、安さを求められるようなら取り組む意味はないという立ち位置であり、こうした姿勢のもと、海外市場に対しても高付加価値商品を提供している。

## 2.7. マーケティングを支える理念・組織体制・システム・リーダーシップ・戦略

これまでの情報をマーケティングを支える理念・組織体制・システム・リーダーシップ・戦略といった視点から整理していく。まず、石丸製麺の基本的な理念や思想に関して、多くの企業同様、「良いものを作っていれば、客は離れない」、「お客様を裏切らない」など、顧客志向の重要性が確認できる。一方、「人は同じものを食べていると必ず飽きる。品質を維持するだけでは、味が落ちたと思われてしまう」、「自社の新規性など、他者との差別化を図るために他の追随を許さない、あくなき進化が求められる」、「これから売れるものは何かと調べるのは不毛、自社の商品開発の動機とは全く異なる。今、こういう素材がある。どういうものがつくれるかが重要」といったコメントから技術や独自性へのこだわりなど、強いイノベティブな志向が確認できる。こうした理念を実現するための体制、システム、戦略として、工場への積極投資のほか、いろいろな原料を調達できる仕組みづくり、新しい原料を調達できそうな企業との関係性の構築・ネットワークづくりなど、石丸芳樹氏は「融業」、規模の経済ではなく「組み合わせの経済」といった言葉を強調していた。具体的には、

新市場に向けて、創造的な融業を重視している。まず、原料に関して、国産小麦や農作物、海産物など、うどんに最適な原材料を常に求め、日本各地の農業・漁業従事者との連携を図っている。こうした取り組みにより、茶うどんや大麦わかばうどんのほか、徳島県のれんこんや富山県の昆布なども活用し、地域の特産品を活かした商品開発を実践している。さらには自らうどん用小麦さぬきの夢など原料に関しても積極的に関与し、6次化といえば通常、1次産業発である場合が多いものの、石丸製麺では2次産業発の6次化にまで関心を寄せている。また、乾麺うどんの老舗であり、リーダー的存在である石丸製麺においては、同業他社はもちろんのこと、他業界にも関心を寄せている。例えば、素麺のリーダー企業である揖保乃糸に関しては、生産を担う組合員のマネジメント、品質管理、売価の維持など、目に見えない投資が素晴らしい、高価格ではあるがしっかりとその価値があると高く評価している。このように社長自らが強い顧客志向とイノベティブ志向を有し、リスクを恐れず、積極的に取り組む姿勢は商品開発や生産に携わるスタッフのモチベーションを大きく向上させ、高い機能的便益を有する独自商品の誕生に通じている。

## V おわりに

石丸製麺の事例研究を通じて、プレミアム・マス・マーケティングの戦略的実行に関する数多くの重要なポイントが明らかになった。とりわけ、単に消費者ニーズに迎合するのではなく、技術シーズを踏まえ、自社が提供できる、もしくは提供したい価値を創造するという志向は高い機能的便益の創出、他社との同質化の回避に極めて有効である。こうしたことを実現するためには手間のかかる製法の開発、そのための積極的な設備投資、他社とのネットワークづくりといったトップのリーダーシップやマネジメント的要素も重要なポイントになっている。さらには、チャレンジ精神、イノベーションを重んじるといった企業の理念や社風がこのようなマネジメントを下支えしている。今後、こうした要素の有効性を分析するための枠組みを構築し、さらなる実証研究を重ねていく。

また、本論文ではあまり触れることができなかったが、インタビューにおいては地域ブランドに関しても話題となった。石丸製麺はうどん県としても知られる香川県に本社があり、このことには多くのメリットがある。香川県民のうどんへの消費意欲は極めて高く、多くの製麺業者が存在しているため、製粉業者や問屋が集積することになり、日本で最も安く高品質な原料調達が可能となっている。さらに、近年、うどんと言えば、香川、さぬきといった地域ブランドの効果により、他県メーカーと比較し、販売量の拡大、低価格競争の回避など、香川の製麺メーカーは大きな恩恵を受けている。しかしながら、こうした強い地域ブランドに甘え、製粉メーカーで余った小麦をかき集め、粗悪な製品を供給している業者も存在している。さらに海外市場においては、中国や韓国などで生産された製品も讃岐うどんと称して販売されている。こうした状況に対して、地元の業者が一致団結し、讃岐うどんの価値を高め、持続させなければならない。香川県など行政も何かしら試みようとしているようだが、未だ本格的な取り組みは見られない。こうした取り組みは讃岐うどんの枠を超え、広く日本ブランドの価値向上に貢献するものであり、今後の進捗に期待したい。今後の研究において、難しい課題である地域ブランドというテーマにも取り組んでいきたい。

## 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石丸製麺株式会社 代表取締役社長 石丸芳樹氏、常務取締役 住山喜昭氏、営業推進本部海外営業部・副部長 田原宏一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。また、本論の審査において匿名のレビュワーの先生から多くの貴重なご助言を頂戴した。ここに記して、感謝申し上げます。

## 参 考 文 献

- Aaker, D. A., (1991), *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press. (陶山計介他訳 (1997)『ブランド・エクイティ戦略：競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社.)

Aaker, D. A., (1996), *Building Strong Brand*, New York: 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*, Upper Saddle River :  
Pearson Education.

石丸製麺(株)資料 1 『Company Profile 出会いを結び, 未来を広げる』.

石丸製麺(株)資料 2 『石丸, 信頼ある品質への原動力。Our Production Line』.

ウレコン (<https://urecon.jp/>) (アクセス日: 2024年4月3日).

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』.

中小企業庁 (2024) 「価格交渉促進月間 (2024年3月) フォローアップ調査結果」 (<https://www.meti.go.jp/press/2024/06/20240621002/20240621002-ar.pdf>) (アクセス日: 2024年7月13日).

『日経 MJ (流通新聞)』 (2023年11月15日).

日経テレコン・POS 情報 (<https://telecom.nikkei.co.jp/>) (アクセス日: 2024年4月3日).

『日経ビジネス』 (2003年1月27日号).

『日本経済新聞』 (2023年10月12日).