

# 中小企業の価格戦略

～「久原本家」の成功を例に～

太 宰 潮

## 1. はじめに

2014年9月29日、安倍首相の所信表明演説の中で、地方の活性化や人口減少対策などの対処が「地方創生」という言葉と共に述べられた。地域産業の活性化、中小企業の支援などは、国の施策として行われてきており、地方の中小企業が大きく育つことについては、行政・民間共に現在の政府や数多くの人が望むところなのではないかと考えられる。

そのような日本社会の中で本論は、無名であった福岡の中小企業が全国規模の企業へ成長する過程に注目し、特に価格という面からその成功要因のまとめを行う。紹介するのは、福岡県の企業「久原本家グループ」（以降「久原本家」）であり、本稿で紹介する主な商品・ブランドは、辛子明太子の「椒房庵」、そして福岡県の山奥にあるレストラン「茅乃舎」及び「茅乃舎だし」をはじめとする調味料シリーズについてである。

おいしいものや本物を作る、そのためにはコストをかける、できあがった商品は価値を理解してくれる顧客へ提供する、というシンプルさを追求しているのが久原本家の強みであるが、本論では、筆者が行ったインタビューを踏まえながら、そのエクセレンスを紹介する。

本論ではまず2章において久原本家の紹介や事業の変遷を紹介する。続いて3章では辛子明太子「椒房庵」ブランドについて、4章で「茅乃舎だし」

をはじめとした調味料シリーズとその源泉となるレストラン「茅乃舎」について、価格の観点から詳しい紹介と解説を行う。5章では顧客対応や広告・販促・PR について述べ、最後にエクセレンスをまとめる。

## 2. 久原本家とは

久原本家は、1893年に福岡で醤油メーカーとしてスタートした。1970年代には従業員6名、年商6,000万円ほどの零細企業であったが、2015年現在のグループの売上は163億円に達している。1980年にたれやスープ等のOEM生産を開始したことをきっかけに成長し、その後1990年に「椒房庵」ブランドでの辛子明太子（以下「明太子」とする）販売、1999年に「キャベツのうまたれ」販売、2005年には福岡県久山の山奥にレストラン「茅乃舎」をオープン、同年に化学調味料・保存料無添加をアピールポイントとする「茅乃舎だし」をはじめとする調味料シリーズを発売し、それぞれの商品をヒットにつなげてきた。

地元の福岡をはじめ、首都圏・都市圏を中心に「茅乃舎だし」を扱う直営店も展開しており、2010年に東京ミッドタウンに出店したことを皮切りに、2015年現在で首都圏に5店舗（日本橋店、玉川高島屋S・C店、高島屋横浜店、横浜ベイクォーター店）、札幌・京都・神戸・名古屋・大阪にも百貨店内などに店舗をオープン<sup>2)</sup>し、海外への出店、輸出も報じられている。2014年2月の『日経トップリーダー』における「本当に稼げる中小企業ランキング」では卸・小売業の3位にランクインするなど、外部の評価も高い。

このように目覚ましい成長を遂げ、順風満帆に業績を拡大してきたようにも捉えられるが、その道程は極めて厳しいものであり、実際に後発参入である明太子「椒房庵」では、9年間もの赤字を続けていた。その赤字からどう脱却し、その後のレストラン「茅乃舎」及び商品にどう繋がっていったのか、そこに価格に対する考え方がいかに影響をしているかを、続く章で論じてゆく。

### 3. 辛子明太子「椒房庵」ブランド



図表1 椒房庵の明太子（画像は「昆布漬明太子」。久原本家より提供。）

久原本家が自社として消費者向けに出した商品は、1990年の明太子ブランド「椒房庵」がはじめてであった。明太子市場は、1949年にはじめて明太子を製造・販売したパイオニアの(株)ふくやをはじめとして、既に数多くのメーカーが凌ぎを削っており、かなり後発段階の、成熟市場への参入であった。それにも関わらず2010年における売上高と対前年比売上高伸び率で明太子メーカーの12位にランクインしており、2005年度比売上高伸び率では上位20社中14社がマイナスに転じる中で、突出した170.6%もの成長を達成している<sup>3)</sup>。同調査では、上位20社合計の2005年度比売上高伸び率はマイナス5.8%となっていること、トップメーカーのふくやの売上高をみても、2003年にピークの184億円を達成してから漸減<sup>4)</sup>をしており、市場全体は成熟段階から、衰退の段階に入っているとも言える状態になっている。

そのような市場において健闘する「椒房庵」の明太子の価格は、例えば「昆布漬明太子」（120g入り）の価格を見ると1,620円となっている（2014年5

月時点、直販 WEB サイトの価格)。主要メーカー・ブランドの価格は図表 2 に示す通りであるが、基本的には他社よりも高い価格帯となっており、福岡市で有名な料亭「稚加榮」に近い価格帯となっている\*。「お徳用」、「家庭用」などのラインナップ（椒房庵では112g 入り1080円）は各社ともに用意をしているが、もちろん贈答用のものより格安である。

メーカー、ブランド	商品名（重量）	価格
椒房庵	「昆布漬明太子」（120g）	¥1,620
	「お徳用辛子明太子」（112g）	¥1,080
ふくや	「味の明太子レギュラー」（120g）	¥1,080
やまや	「美味」（100g）	¥1,080
福太郎	「味のめんたい福太郎 好い味」（100g）	¥1,080
福さ屋	「辛子めんたい」（90g）	¥1,080
稚加榮	「ご贈答用辛子明太子 A」（128g）	¥1,728

図表 2 主要明太子ブランドの価格比較（各社直販サイトより：2014年5月時点）

明太子のニーズの多くは全国的にはお土産用もしくは贈答用であるため、店頭としては百貨店やターミナル駅、空港などが主な販売箇所となる。福岡での有名百貨店の店頭に並ぶ場合、既にシェアを獲得している先発の有名明太子メーカーの品は、消費者の目に付く前面に陳列されている。遅れて参入した当時、知名度の低い椒房庵の明太子は、消費者の目や手が届きにくい奥や柱の裏手などに陳列されてしまう。当然ながら、思い通りの販売には結び付きにくい。

一般的に既存の成熟市場へ参入する場合は、「市場浸透価格戦略」に代表

\* 贈答用などは図表 2 のように 1,000 円を超える価格だが、家庭用の明太子や「切れ子」は安価な価格で提供がされている。尚、明太子市場は市場規模の縮小と販売価格の下落が続いており、福岡・北九州都市圏の「たらこ（明太子含む）」の購入単価は、2000 年に 100 g あたり 531.8 円であったものが 2010 年には 349.4 円となっている（出典：帝国データバンク「2011 年辛子明太子業界調査」）。

されるように、その商品の導入期だけでも価格を下げて参入するケースがよく解説される。また市場の成熟度に関わらず、店頭の販売スペースを確保するためには、小売・流通側との価格を主とした交渉が行われることが一般的である。しかし椒房庵の明太子は、価格を安くすることとは逆の理念を持ち、施策を実施した。

まず高い品質を求め、原材料を比較的安価な遠方で獲れるものから、北海道近海の「真子」に切り替えた。原材料の調達に原価と手間暇をかけていることから、コストに基づいて価格を決めると、自然と競合他社よりは高価格となった。河邊哲司社長は自社の商品について「愛情をかけたなら、安易な値引きはできなくなる」と述べているが、その言葉に売り方・販売の考え方が強く現れている。

また販路については、一部百貨店や空港等の土産物店には出店をしているが、販売の柱を福岡県久山町の直営店「椒房庵」（現・久原本家総本店）と通信販売による直販にシフトさせていった。直営店「椒房庵」は、はっきり言って消費者にとって便利な場所にあるとは言えない場所にある。隣に広大な畑が広がる久山町の店舗までは、福岡の中心である博多駅から車で高速道路を使っても30分ほどはかかる、「田舎」の真ただ中にあるが、この直営店を実店舗の販売の軸のひとつとしたのである。

そして久山の直営店に加え、もうひとつの重点販路を通信販売（直販・ダイレクトマーケティング）にした。その最大のメリットは、中間流通コストやマージンをかけず、自社が価格をコントロールできる点にある。先に述べた通り、後発ブランドである椒房庵は、小売流通において店頭目の付くところに並べられず、店頭で目立たせようとする、どうしても価格交渉を避けては通れない。しかし、直販をすることによって、流通コストや店頭における値崩れを抑えることができ、自社ブランドの価値を守ることができたのである。

成熟市場に参入する後発品は、先発している商品のシェアを取るため、その販売拡大を図るために、店頭における露出などで広く消費者に認知されようとするのがよく見られる。しかし椒房庵の明太子で行ったことはその逆であり、より原料にコストをかけ、販路を直営店と通信販売に絞り、中間流通を介さない販売に力を入れ、価格とブランド価値を守ったのである。そのため、前述のとおり9年間も赤字が続いたのであるが、テレビ番組に椒房庵が取り上げられたことで一気に人気上がり、10年で黒字を達成することに繋がった。黒字化した椒房庵であるが、久原本家はここで量を求めたり、急拡大を進めたりしたわけではない。

久原本家としては、はじめて本格的に行った B to C 事業が椒房庵であったが、河邊社長は、「質を求めることが大事であって、値引きを前提に量を求めてはいけないと学んだ。価格の信念を持ったのは、椒房庵（の明太子事業）をやったから。地方の弱者の戦法は、価格を守ることであり、椒房庵がなかったら、茅乃舎が生まれることもなかった。」と説明する。現在ヒットをしている「茅乃舎」ブランドが生まれた背景には、このような価格やブランドを守るというぶれない考え方が、その前の椒房庵で培われたことがあったのである。

本稿では詳細を取り上げないが、「椒房庵」「茅乃舎（だし）」ブランドと並ぶ久原本家のもうひとつのヒット商品である「キャベツのうまたれ」についても、久原本家は基本的に低価格訴求を行っていない。「キャベツのうまたれ」はスーパーマーケットなど流通・小売店に広く並んでいるが、適正価格を守った商品となっている。ここにも久原本家の価格に対する考え方の一端を見ることができる。

#### 4. レストラン「茅乃舎」と「茅乃舎だし」

前述の通り現在大好評の「茅乃舎だし」であるが、そもそもレストラン「茅乃舎」と「茅乃舎だし」をはじめとする調味料シリーズに着手したことは、河邊社長が創業200年を目指す中で示した（明太子の「椒房庵」ブランド、たれ・スープの「くばら」ブランドに続く）“3本目の矢”の施策のひとつとしてであった<sup>9)</sup>。現在、日本社会では、高齢化が進行し、健康を求める層がより増加している。そのような社会においては自然食品や無添加が重要となっていくが、その中であえて困難な基礎調味料における無添加を目指してできたものが「茅乃舎だし」であり、旬の食材を生かした自然食を提供するのがレストラン「茅乃舎」である。



図表3 レストラン「茅乃舎」の外観と、「茅乃舎だし」  
（茅乃舎ホームページより）

「茅乃舎だし」は、パッケージに印字されているように「化学調味料・保存料 無添加」としており、原材料には国産の焼きアゴ、かつお節、ウルメイワシと真昆布、海塩などが用いられている。現地における生産者との直接的な交流を重視し、例えばアゴであれば、実際に水揚げされる現場を回って、漁師さんと話をしながら原材料の検討を行うという。価格は直販サイトで240g（8×30袋）が1,944円となっており、他社製品とグラム当たり単価を比較しても高めの価格帯となっている。販売時の値引きについては「おまとめ割引」として複数個購入時の値引は存在するが、通信販売に広く見られる

初回の大幅割引などはなく、その割引率も限定的である<sup>9)</sup>。また送料については、初回限定時や定期コース、1箇所への購入が3万円以上のケースなどは送料無料でなっているが、基本的には有料であり、他社が送料無料でするケースとは一線を画す体系となっている。販路は直営店・通信販売以外に、既述のとおり主要都市の百貨店で取り扱いをしているが、久原本家側として店舗数の拡大を積極的に行っているわけではない。

メーカー ブランド	商 品	価格	価格出典
久原本家	茅乃舎だし 240g (8×30袋)	¥1,944	メーカー直販サイト
味の兵四郎	あご入兵四郎だし 30袋入 270g (9g×30袋)	¥1,944	メーカー直販サイト
シマヤ	一番だし鰹(顆粒) 36g (6g×6袋)	¥ 300	メーカーサイト
味の素	ほんだし 1kg	¥1,480	amazon.co.jp
シマヤ	だしの素(粉末) 340g (10g×34袋)	¥ 850	メーカーサイト

図表4 主要だしブランドの価格比較  
(2014年5月時点, メーカーサイト, ブランドの直販サイト, amazon.co.jp より)

茅葺き屋根のレストラン「茅乃舎」は、「茅乃舎だし」の発売に先立ってオープンした。レストラン「茅乃舎」は、久山町の直営店よりもさらに山奥、近隣に人家が全くなければ街灯も非常に少ない、6月にはホテルが飛び交うような場所に存在する。料理はコースを基本とし、執筆時点では昼食が3,780円から10,800円までの4コース、夕食が5,400円から10,800円までの3コース、昼・夜ともに完全予約制のコースとして8,640円と13,800円、16,200円のコースが存在する(尚、昼、夜ともにお子様コース有)。執筆当時に筆者も予約をしようと思ったが、テレビ番組で取り上げられた影響もあり、週末はほぼ予約で埋まっており、週末は数か月先まで既に予約でいっぱいであった。

河邊社長がレストランをやるかと決断した際には、茅葺き屋根の家屋を作ること自体に多額の投資が必要となるため、周囲には懸念の声もあったとい

う<sup>7)</sup>。しかし、そこを即行動に移せるのは、河邊社長ならではの行動力のほかに、「安心・安全な商品を提供するブランドの発信地」としての位置付けがあったからだ。レストラン「茅乃舎」は、レストラン事業単体で考えられたものではなく、茅乃舎だしなどの「無添加・安心・安全」の商品の背景にある、素材の良さを生かした料理の大切さやブランドの世界観を伝えることが目的のレストラン、というところがポイントである。

それでは「茅乃舎だし」と、レストラン「茅乃舎」の価格決定についてみていこう。椒房庵に続いて、価格が非常に重要な要素となっている。「茅乃舎だし」を作るにあたっては、「コストをかけて良いものを作る」という理念は変わっていない。他社のものと味比べをしても、おいしさが際立つほどに原価をかけて製造されているために、根本的に安くするという発想を持っていない点も同じである。また、価格決定においては通常「コスト・需要・競争」が考慮される<sup>8)</sup>が、「茅乃舎だし」の価格を決めるにあたっては、需要と競争は重要視されていない。

河邊社長によると、「茅乃舎だし」の価格決定を行う際は、他社製品の価格は、当然把握はしているが基本的に考慮をしていないという。また一般的に新商品の価格を調べる上では「いくらで消費者に受け入れられるか」を調べるための調査が実施されることが多いが、「茅乃舎だし」の価格を決めるにあたっては、消費者へのリサーチは一切行わなかった。レストラン「茅乃舎」とのバランスは考慮がされたそうであるが、ほぼ「コスト・プラス」だけで価格が決定されたわけである。

次に、レストラン「茅乃舎」の価格についてである。現在のコース価格については前述の通りであるが、レストラン「茅乃舎」では、2006年4月に最低料金の引き上げを行っている。2005年のオープンから年月が経ったとは言えない時点での、当時の最低料金2,625円からの価格引き上げであった<sup>9)</sup>が、河邊社長はこのときの狙いを「真の価値を理解して頂けるお客様のことを考

慮した結果」であると述べている。厳選された原材料を調理し、徹底されたサービスや茅葺き屋根の家屋の中で食べるというコストと手間暇などを考えて頂けるお客様に焦点を当てた結果の価格引き上げである。久原本家としては非常に珍しいセグメンテーションとも言えるだろう。さすがの河邊社長も不安が残る中での決定であったそうだが、客足が遠のくことはなかったという。

このように「茅乃舎だし」と、レストラン「茅乃舎」の価格付けは行われてきた。明太子の椒房庵以来一貫している「コストをかけて、良いもの・おいしいものを作る」という考え方にに基づき、それに見合った価格付け、またその価値を理解する顧客へ受け入れられる価格付けがなされてきたわけである。「茅乃舎だし」の販路も、引き続き、一部流通を除いた直営店と通信販売である。価格引き下げによる拡売といった考え方とは明らかに違うことは、もう説明の必要もないだろう。

## 5. 製品以外の価格対応と理念

商品やレストラン以外の価格対応についても、久原本家は特徴的な取り組みを行っている。優良顧客への対応としての安易な値引きを行わないこと、価格訴求を含めて過度な広告宣伝をしないこと、などである。理念も加えて、以下に節を分けて紹介をしてゆく。

### 5-1. 優良顧客への対応（数量割引、送料無料化）

まずは優良顧客への対応についてである。通信販売・ダイレクトマーケティングの分野においては、優良顧客に対して、商品の値引きやポイントの優遇、おまけなどの付与や増量、送料の無料化を行うケースが非常に多くみられる。久原本家でも前述の通り複数購入時の限定的な割引や、定期コー

ス・3万円以上購入時の送料無料化は行っている。

しかし久原本家は、優良顧客への御礼としての値引きや上記以外の送料無料化を、限定キャンペーンや例外的な特別注文のケース等を除いて、基本的に行っていない。それは「優良顧客への御礼は値引きで行うべきか」という問いと、「顧客に対してより良いことをする」という同社の理念に基づいている。優良顧客への御礼のひとつの事例としては、グループ内の農業生産法人「美田」で人気であった太秋柿を送付したことである。それに対する顧客の反応も好評で、約500名ものお客様から御礼の手紙が届いたり、多くの御礼の電話がかかってきたという。通信販売においては、プレゼントなどのキャンペーンを行った場合は、反応率などの効果検証が行われることが多いが、久原本家としては、こうしたお客様からの御礼、数字にならない感動や、お客様の心に残るサービスを成果として考えているという。

お客様であるお客様、もちろん普段のお客様からも、実際には値引きや送料無料化を求められることも頻繁にあるそうだが、前述したケース以外には基本的に応じることはなく、その都度丁寧な説明を行っているという。送料と原価が区別されていることを顧客にしっかりと説明しているわけである。

## 5-2. その他の活動

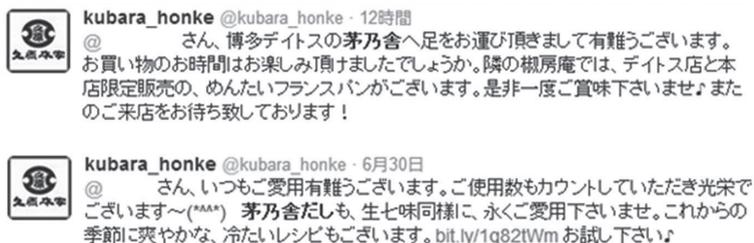
久原本家では、通信販売の受注等を行う現場のオペレーターや店舗接客スタッフには「個人の売上ノルマがない」という。営業部の会議でも、ひたすらお客様の声を読むのに時間を費やすことが多い。通常、顧客対応をするコールセンターや営業には売上のノルマがあり、その達成度合いによって成績が測られるというのが一般的な考えであろう。しかし久原本家では、幹部は当然数字を把握しているが、数字を追うよりも、「お客様にとってより良いことをしなさい」という意識や基準で物事を考えているという。

久原本家は、広告宣伝にかけるお金にも独自の視点を持っている。新商品

を市場に投入した場合は広告展開を行うことが多いが、久原本家はマス広告も限定的であり、「茅乃舎だし」やレストラン「茅乃舎」については、地上波におけるCMは存在しない。2012年末からTVで流されている企業CMも、商品の具体的説明やレストランなどは一切出て来ない。食卓・家族の様子を伝えるものになっており、商品購入という目的ではなく、広く企業を知ってもらう目的で作られた。

しかし、それでは「新規顧客にはどうアプローチをしているのか」という疑問が出てくるが、マス広告における新規獲得向けの広告は、取材時点では、新聞広告とBSで流れる60秒のCMのみである。しかし、こうした新規獲得向けの広告よりも、クチコミによる新規購入のほうが多いという。実際に、だしについては好意的なクチコミが非常に多く、ホームページには執筆時点で非常に多くの書き込みがあり、そのほとんどが紹介による購入であるようだ。

他の媒体における消費者との接点は、リピーター向けに送られる会報誌やハガキ、そしてインターネットとなるが、クチコミを重視する当社は、コストのかからないSNSも活用をしている。facebookによる定期的な発信や、twitterによるアクティブサポートなどである。



図表5 twitter 上でのアクティブサポート例

図表5をみれば、定型句を機械的に送ったりしているわけではなく、担当者本人が返事を書いていることが分かるだろう。図表5の片方はそのユー

ザーが久原本家のツイートを「お気に入り登録」しており、好意的な反応であったことがわかる。なお twitter には、例えば高い価格を批判するようなネガティブな書き込みなど中には存在するが、ここでも、価値を感じてクチコミをされているお客様を中心にアクティブサポートをしているという。facebook のコメント欄でも、顧客との直接のやり取りが行われており、価値を理解してもらえる顧客とのつながりを大事にしたい、という当社の姿勢が SNS 上でも感じられる。

### 5-3. 理念について

河邊社長は「企業の永続」を第一の目標に掲げており、その中で現在は「創業200年」を目指している。企業が永く続くためには、本物を作らなければならない。そのためには原価をかけて、より良い商品開発を行ってゆくことになる。このように様々な課題も、永続というモノサシでまずは判断をすることを奨励しており、短期的な売上数字が指標ではないと語っている<sup>10</sup>。永続を常に意識する、というマーケティング施策の根本となる部分があり、それが現場社員にまで共有されているのが、久原本家なのである。永続や創業200年が目標であることが、短期的な売上を追わない理由とも言える。河邊社長が久原本家の事業活動を「根に栄養をやり、根を大きくする。花を大きくしようとはしない。」と表現していることからわかる。

企業が永続を目指すか否かに関わらず、「良いもの」を適正価格で、それを受け入れてくれるお客様に直接販売するということは、商売の基本である。久原本家はシンプルに、原価や手間暇をかけた良質な商品を製造・販売し、お客様のことをとことん考えたサービスを提供している、とも言える。価格について考慮する以前に、まずはこうした当たり前のことを外すべきではないだろう。

久原本家は現在業績が極めて好調ではあるが、いずれ競合大手メーカーが

安く、良質な製品を投入してくる可能性は容易に考えられる。河邊社長は、そうなったときには、「茅乃舎」がレストラン発のブランドでもあることや、直販で蓄積した顧客リストが差別化のポイントになると考えている。もちろん好調な業績に安住することなく、絶えず改善も進めており、河邊社長は、「業績が好調ないまだからこそ、よりおいしいものを」という言葉を述べている。その言葉通りに実際、使用する素材をより厳選した「茅乃舎 極みだし」も発売されている。

今後久原本家は海外に日本のだし文化を広める姿勢を明確にしており、店舗来店の声拾うことで、外国人の反応や販売動向を観察している。2章冒頭に述べた海外への今後の事業展開はまだ不明な点も多いが、日本はキッコーマン(株)がしょう油文化を世界に広めるなど、基礎調味料の実績を持っている。和食は平成25年12月にユネスコ無形文化遺産に登録された背景もあるが、だし文化が久原本家によって世界に広まる日も、そう遠くない日のことなのかもしれない。

## 6. 本ケースからのインプリケーション

本章では、明太子の「椒房庵」、レストラン「茅乃舎」と「茅乃舎だし」について、その成功のカギとなった要因を下記6つにまとめた。

1. 中小企業は、価格勝負・体力勝負になると資本力のある大企業と競争することは難しい。久原本家は価格の管理ができる直営店、通信販売による直販を行うことで、値崩れをさせずに価格を維持した。
2. 椒房庵の明太子では苦境において逆にコストをかけておいしいものを追求し、「茅乃舎だし」という新商品開発においても、コストをかけておいしいものを作ることを重視した。生産者との繋がりや無添加へのこ

だわりを実現するにあたり、効率や規模の拡大よりも味の追求を目指してきた。

3. レストラン事業を単体事業として見なすのではなく、「茅乃舎だし」などの商品の背景にある世界観を伝える場として活用した。またレストランにおける価格も、価値を理解する顧客に合わせて改定を行った。
4. 他の通販などで一般的に行われている大幅値引きでの訴求がなく、送料無料化も非常に限定的である。優良顧客には、太秋柿の送付などオリジナリティ溢れる対応を行い、送料についてはそのコストがかかっていることをしっかりお客様に説明している。
5. 一部新規獲得のための新聞広告等を行っているが、基本的に広告宣伝は限定的であり、クチコミの広がりを重視し、実際にクチコミが認知拡大の役割を担っている。そのため、twitterにおけるアクティブサポートなどSNSの活用や自社ホームページなど、WEBを介した地道な顧客対応を欠かさず行っている。
6. 「お客様に対してより良いことをする」「よりおいしいものを作る」といった河邊社長という経営トップの理念が非常に明確であり、それがユニークな顧客対応や、値引きをせず、急拡大をしないことなどに繋がっている。

## 7. ケーススタディの課題・限界・発展

今回のケーススタディの課題として挙げられることは、久原本家と同じ施策（例えば価格統制が取れる直営・直販、レストラン事業）を行ったとしても、すぐに成果は表れにくいという点である。日本全国各地には、食品においても、コストをかけた美味しい本物を製造しているところは数多く存在するだろう。しかしそこが同じやり方を取れば、すぐに結果に表れる、という

ものではない。椒房庵の明太子は現実として9年間の赤字を続けており、急激に売れ始めたのもTV番組で取り上げられたという出来事がきっかけである。本物を作り続けていたとしても、PRやクチコミの広がりを続けていても、それが爆発的なヒットに繋がるには、偶発的な要素を待たなくてはならないところがあるだろう。直営を郊外で行い、食産業でレストラン事業を行えばブランド訴求が全て上手くいくわけでも当然ない。久原本家が拠点としている福岡の郊外である久山町、またレストランがある久山町の山々に、そもそも豊かな自然が存在していることが前提条件となっている。自然の少ない地域、また都会でこうしたモデルが成立するかは疑問である。

次に、だし市場というカテゴリーにおいて、高価格帯のブランドが全国的に広がっていなかったということもポイントである。粉末もしくは顆粒のだしでは安価な既存のナショナルメーカーのブランドが非常に多く広まっている。「茅乃舎だし」も、まだその知名度は全国の誰しもが知っているほどに高いとは言えないかと思われるが、食を取り巻く環境が激変してゆく中で、既存市場のプレミアム価格帯に潜在的な市場が存在したとも言えるだろう。他のカテゴリーに適用できるかどうかは当然慎重に判断をする必要があるが、コモディティ化が進んだカテゴリーにおいて、潜在力のある商品が地方に眠っている可能性も高いだろう。

ケースの発展、もしくは本ケースから導出されるリサーチクエスションについてであるが、CRMにおける施策と価格戦略の位置づけに注目したい。

CRMにおける、いわゆるポイントプログラムや会員プログラムでは、本文で述べたように、多くの企業が値引きを基本とした制度を採用している。しかし、特に価値を感じて購入するカテゴリーにおいて、中小企業がニッチ市場から成長して長期的な顧客との関係を築いていくにあたっては、優良顧客への対応を含めて価格をむやみに下げることが必ずしも有効な施策とは言えないということを、久原本家の事例が示している。CRMに関する研究は

日々進んでいるが、その実行主体や商品カテゴリー、またビジネスの長期的観点などを踏まえて、どのような形で顧客との関係性が築いていけるのかを、より広い視点で捉えてゆく必要があるだろう。

次に価格戦略の位置づけについてであるが、従来、価格は非常に重要なものとして捉えられている。値崩れしないこと、適正な利益を確保することは当然重要である。当ケースにおいても価格は重要であるのだが、「コスト・プラス」でシンプルに価格が決められており、Price は Product の副次的要素に近い。直販によって価格を守ることも重要な点ではあるが、「コストに適正な利益を乗せ、あとはそれを守る」という、シンプルな考え方で価格が保たれていると言える。成功するかどうかは競合をはじめとした前提条件や他の施策によるし、IT システムや物流インフラの進化などから直販の仕組みが整うことも大切な点であるのだが、極端に言えば「価格を保てるのであれば、あまり価格を重要な要素としなくてもよい」という考え方もあり得るのではないだろうか。

以上、福岡を拠点とする久原本家の事例を見てきた。地方には、久原本家のように、いわゆるマーケティングの有名な考え方とはやや異なった、独自の考え方ややり方で大きくなってゆく企業がたくさんある。既存のマーケティングの文献は大企業を取り上げるケースが多いが、地方の隠れた企業にもぜひ注目が当たれば、と思う次第である。

### 【謝辞】

本論を執筆するにあたり、久原本家・社主の河邊哲司様、コールセンター長の水竹浩様には、長い時間のインタビューに応じて頂き、ご提供頂いた資料を参考にさせて頂いた。ここに記して、多大なご協力を頂いた河邊様、水竹様に御礼申し上げます。

## 参考文献

- ・和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦（2006）『マーケティング戦略〔第3版〕』，有斐閣。
- ・小川孔輔（2009）『マーケティング入門』，日本経済新聞社。

## 注

- 1) 尚，本論は次の文献に大幅な加筆・修正を加えたものである：太宰潮（2015）「価格戦略 久原家の高品質にこだわる価格設定」〔青木幸弘（編）『ケースに学ぶマーケティング』，有斐閣，第8章〕。
- 2) 茅乃舎ホームページ「商品取扱店舗」<http://www.kayanoya.com/shop/>
- 3) 帝国データバンク「辛子明太子業界の現状と今後2011」
- 4) ㈱ふくや ホームページより <http://www.fukuya.com/fff/company/annnai.html>
- 5) カウテレビジョン「社長室101」より [http://www.cowtv.jp/channel/boss/138\\_kawabe/](http://www.cowtv.jp/channel/boss/138_kawabe/)
- 6) 取材時点では、「茅乃舎だし」の「おまとめ割引」であれば，1,944円を3～4パック購入した際に1パックあたり5%割引，5～9パック購入時に10%，10パック以上購入時に15%，という割引率であった。
- 7) 『ふくおか経済』2012.03，カウテレビジョン・「社長室101」より
- 8) 例えば，和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦（2006）『マーケティング戦略〔第3版〕』，有斐閣.，小川孔輔（2009）『マーケティング入門』，日本経済新聞社. など。
- 9) レストラン「茅乃舎」の価格引き上げについては，日経ビジネス2006年7月3日号の「特集 ブランド進化論」も参照されたい。
- 10) 同vi