



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社なとり

1991年の夏、株式会社なとりの名取小一社長は、なとりブランドに対する消費者認知さらには  
ブランド・ロイヤルティをいかに高めていくかについて、頭を悩ましていた。

株式会社なとり（以下なとり）は、イカ製品をはじめとするおつまみの業界において、唯一の  
全国メーカーであり、関連7社を加えたグループ全体では1990年度で、売上424億円、営業利益  
12億7千万円をあげていた（なとりおよびなとりグループの決算資料は付属資料1を参照）。

ただ、なとりといえども、消費者におけるブランド認知は必ずしも高いものではなく、なとり  
にとって、これを高め、消費者による指名購買を増加させることは数年来の課題であった。折か  
ら、同社では、名取社長の発案のもと、昨年末よりVI（Visual Identity）プロジェクトが進め  
られ、今年になって製品パッケージやロゴ・マークも新たなものに統一されていた。VIプロジェ  
クト自体はもともと社内に対して明確な統一的事业ビジョンを示そうとして始められたものでは  
あったが、それは同時に、消費者によるブランドへの認知やロイヤルティを高める効果を有する  
ものと期待されていた。しかし、消費者におけるブランド認知を高め、さらにブランド・ロイヤ  
ルティを引き出すためには、VIプロジェクトに加え、なんらかの方策をとるべきだという意見も  
出されていた。

一方、おつまみの流通動向に目を転じれば、今後数年のうちに大きな変化が生じうる兆候が感  
じられた。なとりが生産する製品は、大手の量販店やコンビニエンス・ストア（以下CVS）に対  
しては、関連会社であるなとり食品販売を通じて流通されていた。しかし、なとりの製品を販売  
する小売店は、この他にも、中小のスーパーやCVS、あるいは菓子店、酒屋等々、多岐に及び、  
これらに対しては、菓子問屋、酒販問屋、食品問屋など、約1000社の問屋を通して販売されてい

---

本ケースは、池尾恭一助教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況  
処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学  
ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:  
case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、  
いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、  
写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 池尾恭一（1991年8月作成、1991年11月改訂）

た。このうち、なとりが最も重要視していたのは菓子問屋のルートであった。ところが、菓子問屋は、菓子メーカーの成長と量販店・CVSの台頭の狭間のなかで、古い体質を脱却できず、一般に地盤低下傾向にあった。そのため、なとりとしては、こうした菓子問屋を絞り込むとともに、残ったものに対してはかれらの生き残りのために中核的役割を果たし、さらにそのことによって小売店頭への影響力を強めようと考えていた。しかし、菓子問屋の生き残りに対し中核的役割を果たすうえでも、なとりの製品自体に力がなければならず、そのためにも、なとりブランドに対する消費者の認知やロイヤルティを高めることは不可欠であった。

## 10 会社の沿革

株式会社なとりは、1937年12月、名取精米店として、現社長の父である名取光男によって設立された。名取精米店のスタートは順調であったが、やがて戦時経済のもとで米が配給制になるとともに、指定された量しか売ることができなくなっていった。そのため、名取精米店は、1941年に、名取乾物店へと衣替えし、各種魚の干物、蒲鉾、佃煮、海苔、漬物、豆類などを扱うようになった。これが、「なとりの珍味」の出発点であった。

戦後、1946年、名取光男は、名取商會を設立し、主として海産練り製品の仕入れ・販売を始めた。そうしたなか、かれは、大量の漁獲が見込まれるイカに目をつけ、佃煮の原料「イカあられ」を販売したところ、終戦後のモノ不足のなか、佃煮屋相手に飛ぶような売行きを示した。その後、「鱈そぼろ」や「切りイカ」の生産も始められ、名取商會の規模は次第に拡大していった。

ところが、名取商會が原料として大量に使用するイカは、相場商品で、豊漁時には価格は下落するが、不漁のときには高騰する。そこで、同社は、佃煮材料という一次加工だけでなく、より付加価値の高い最終消費者向けの二次加工への進出を試みた。こうして発売されたのが、「東京焼いか」である。名取商會は、これを菓子問屋チャネルに流し、大きく売上を伸ばすとともに、その後も、「うに松葉」「純コンブ飴」「いか天ぷら」「さきイカ」といった、珍味のたぐいのヒット製品を次々と発売していった。

さらに、1960年代になると、折からのスーパーの台頭にいち早く対応して、スーパー向け直販体制のために、「なとり食品販売株式会社」が設立され、なとりは、グループとして大きく成長していった。なお、「株式会社名取商會」が「株式会社なとり商會」と社名変更したのは、なとり食品販売が設立されたのと同年の1964年のことであった。

## 新社長による改革

1981年7月、創業社長の名取光男の死去にともない、長男の名取小一が新社長に就任した。

折しも、この時期、なとり商会は、一つの重要な転換点を迎えていた。それまで順調に推移していた業績も、1980年度にはじめて前年割れをきたし、また、社会経済環境にも大きな変化が感じられた。

新社長の名取小一は、さっそく改革に乗り出した。その理由について、かれは次のように語っている。

一つは、会社内の体質であった。「当時の社内の士気は沈滞しきっていた。原因は前社長であった父のリーダーシップの取り方にあった。一代でここまでにした父は、自分さえいれば会社は成り立つと考えていたに違いない。しかし、会議は無用、社員教育は必要ないでは、人は育たないし、やる気も出てこない。」

「もう一つは、世の中が変わってきたことである。消費構造が変わり、ニーズが変わり、経営環境が変わってきた。

それまでは、イカが豊漁かどうか、多くの関心があった。また、イカの商売は、割合恵まれていた。イカのもつ嗜好性が受けて、消費水準が上がり、経済力がついていくなかで、売れていた。市況商品というのは、資金力と集荷力さえあれば、面白い商売ができた。幸い、わが社には、その資金力も集荷力もあった。

1970年代までは、それでよかった。ところが、1980年代になると、低成長、消費の停滞となり、マーケットの様子が目に見えて変わってきた。今後、企業をどのような方向にもっていくかは、切実な問題であった。正直に言って、10年先、20年先の存続さえ危ぶまれるという危機感をもった。」

こうした問題意識のもとで推し進められた一つが、CI (Corporate Identity) であった。名取社長は、これを、「創業の精神であり、固有の理念である」と捉えた。そして、企業理念を構築し、その全社員への浸透を図るとともに、対外的にも統一的なイメージをアピールしようと、外部の業者の協力や指導も得て、CIプロジェクトがスタートした。

このプロジェクトでは、社内アンケートや消費者調査が行われるとともに、パッケージや商品名の変更、あるいは社員ユニフォーム、ディスプレイ、社用車、名刺などのデザインの統一がなされた（付属資料2を参照）。さらに、これらと並行して、読売新聞や神奈川・千葉のUHF局において積極的な広告が展開された。また、全社員から募集した結果をもとに、「世界に味を求め」という企業スローガンも決定された。

## CI プロジェクトへの反省

しかし、名取社長は、こうしたCIプロジェクトの進め方には、不満を感じていた。この不満を  
5 かれは、1982年11月に行った訓示のなかで、次のように語っていた。

「CIの必要性を痛感し、その確立作業を思い立ったのは、一昨年の年の瀬も迫った頃だった。  
パッケージ・デザイン、製品ライン、流通政策、企業目標等、どれ一つとっても、これといった  
まとまりがないのではないだろうかという疑問に遭遇していた。

80年代を迎えて、激変する経済・社会環境を予想するだけで、これに対するなんの備えもない  
10 というのでは不安極まるという認識が根底にあった。

そこで、私は、蛮勇をふるって、なんらの整理もないに等しい状態のなかで、昨年の正月、年  
頭の辞のなかで、三大目標を掲げたのであった。つまり、①経営の効率化（生産性向上）、②CI  
の確立、③社員教育の推進と統合的人材活用システムの開発である。

中略

15 なかでも、CIについては、大きな費用もかけ、時間もかけて進めてきた。しかし、昨年の春、現  
在使用中のパッケージ・デザインのパターンを暫定的に決め、さらに積み上げを期して進めてき  
たが、指導者に恵まれず、具体的成果のなかったことはまことに残念である。

先に行った企業スローガンの募集は、企業理念のコピー、つまり文案化を社員に考えて貰うと  
いうことであって、元来それは企業理念が明確にされて初めてできることである。あの時に設定  
20 された企業目標が、思い付くまま何項目かを羅列したものであったという辺りに、当時の外部指  
導者の決定的な認識不足があったと思う。

種々の観点から調査・考案を行ったうえで、CIに対する具体的なトータル・コンセプトを組み  
立て、・・・ それに基づいて、イメージ・ポリシーあるいはイメージのコンセプトが明示され  
る。そのうえで、デザイン開発の実施計画が立てられたり、企業スローガンが出てきたりするの  
25 である。そうでなかったら、CIを構築するものにはなりえない。

この基本的部分へのアプローチがなされないで、マークやデザイン、さらにスローガンに短絡  
的に取りつきたがっていたこれまでの社外指導者達は、単なる広告屋に過ぎなかったと思ってい  
る。」



## おつまみコンセプト

従来、なとり商会の主力商品である「さきイカ」などは珍味と呼ばれてきた。それゆえに、CIプロジェクトにおいても、「世界に味を求める：なとりの珍味」というスローガンが用いられてきた。

しかし、戦後の高度成長の結果、飢餓から飽食の時代となり、消費者の好みが多様化・洋風化していくなかで、いつまでもイカや鱈の加工品を連想される珍味でよいのかという疑問が、名取社長の胸にはあった。そこで考えついたのが「おつまみ」というコンセプトであった。

名取社長の考えるおつまみとは、「手でつまんで手軽に食べられるおいしいもの」であり、これとともに、「食卓以外の場面での食材の提供」、そして「常温流通」が、このコンセプトのキーワードであった。これは、大手食品メーカーが食卓を巡って、チルド（低温）流通や冷凍流通のネットワークを駆使しながら、激しい競争を展開しているなかで、隙間を狙っての事業拡大の方向と位置付けられていた。

なとり商会は、このコンセプトを念頭に、従来の製品の枠を離れ、消費者の多様化・洋風化に対応した新しい方向へ踏み出した。その第1弾となったのが、1982年2月に発売された「チーズ鱈」であった。チーズ鱈は、当初の年間2億5千万円という売上予測を大きく上回って、20億円に達する大ヒット製品となり、同年12月に三菱総合研究所が発表した成長消費財の第1位にランクされるほどであった。

さらに、チーズ鱈は、従来のなとり製品の主要原料であるイカが、年々漁獲量も減り価格が上昇しているなかで、会社としてのイカへの依存度を減らすというメリットも有していた。

この後、83年になると、なとり商会は、畜肉製品である「ベビーサラミ」、「スティックサラミ」、「ペンシルカルパス」を発売するとともに、同年1月からは、チーズ鱈とベビーサラミについて、テレビ広告を毎週フジテレビ系列で投入した。84年、85年には、さらに相次いで欧風風味の新製品が投入され、テレビ広告の援護があったものもあり、成功を収めたものが少なくなかった。

また、イカの加工に始まり、チーズ製品や畜肉製品へと製品ラインを拡大していったなとり商会の展開は、従来これらの製品が同じ食品業界のなかでも異業種に属すると見られていただけに、ユニークなものであった。しかも、なとり商会は、このような多角化のなかで、例えばチーズ加工の技術をハム・ソーセージに活用するといった形での相乗効果を生み出していった。これが、名取社長のいう「企業内異業種交流」であり、その結果実現された新製品も少なくなかった。

なお、付属資料3には、最近のなとり商会の新製品の一覧が、また、付属資料4には、製品タ

イブ別の売上構成が示されている。さらに、付属資料5では、なとりのヒット製品である「チーズ鱈」と「サラミソーセージ」の概要が説明されている。

## 5 競争構造

おつまみの市場は、年間3千-4千億円（メーカー出荷額）といわれるが、なとり商会はそのうちの約10%を占める唯一の全国メーカーであった。また、同社は、自ら新製品を開発しうる研究開発の体制とノウハウを有し、しかも、大規模な生産設備や自動包装装置を導入している唯一のメーカーでもあった。この包装技術は、低温流通を通常必要とする食材を常温で流通させるという、なとり商会の特質を実現するうえでも、重要な役割を果たしていた。

これに対して、競合企業としては、地域ごとに数多くの地方メーカーが存在していた。かれらは、販売地域こそそれぞれの地方に限られていたが、その地域では一般に、物流や人的サービスのキメ細かさおよび価格で、競争上の強みを発揮していた。

これに加え、おつまみの業界では、リパック屋（あるいは手詰屋）と呼ばれる業者が数多く見られた。リパック屋は家族規模で経営されていることが多く、典型的には、イカなどの産地である函館や松前の加工業者から製品を仕入れ、それを消費者向けに袋詰めしたうえで、主に酒屋に直接販売していた。しかし、リパック屋の地域密着型の販売・サービスの方法はなかなか強力であり、また、かれらの価格は、常になとりの価格と内容量に比べ、割安に設定されていた。そのため、なとり製品を扱う問屋のセールスが、酒屋への販売においてリパック屋と類似した製品で競合した場合には、敗れることが多かった。

しかし、チーズ製品や畜肉製品のように、常温流通のための特殊な加工や包装が必要な製品については、地方メーカーやリパック屋の参入は困難であった。

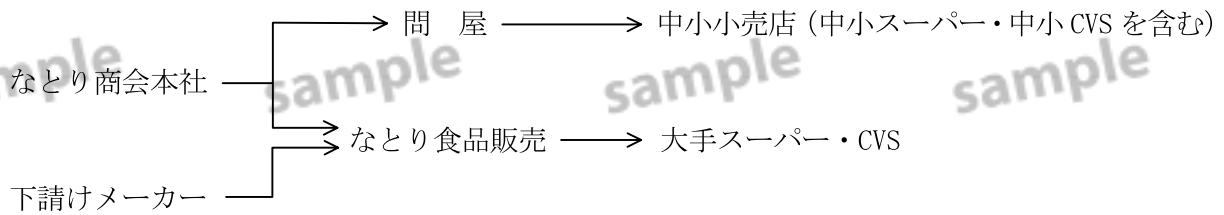
## 流通チャネル

なとり製品の流通チャネルは、図1のように、大きく二つに分けられた。その一つは、なとり商会本社から問屋を経て中小小売店（中小スーパーや中小CVSを含む）に販売されるというチャネルである。そして、いま一つは、なとり商会本社から関連会社であるなとり食品販売を通して、

大手のスーパーやCVSに至るといふチャンネルである。このうち、なとり商会本社の売上の30%を占める大手のスーパーやCVSへのチャンネルについては、なとり食品販売が、また、残りの問屋向けのチャンネルについては、なとり商会本社が、それぞれマーケティングを担当していた。なお、なとり食販の総仕入額のうち、40%はなとり商会本社が、残りは下請け諸メーカーが占めていた。

5

図1



10

大手スーパーやCVSに納入される製品の多くは「とめ型」という形をとっていた。これは、既存のなとり製品の包装、内容量、価格を変えて、個々の大口顧客ごとに専用にしたものであった。しかし、大手のスーパーやCVSといえども、おつまみについては陳列などの面で十分な販売ノウハウがなく、また、なとり商会以外には大手メーカーが存在しないこともあって、小売店頭でのなとり製品への売り場スペースの割当は安定していた。

15

これに対して、中小小売店向けのチャンネルでは、このチャンネルの80%を占める菓子問屋を中心に、酒販問屋、食品問屋など、約1000社の間屋を介して、流通が行われていた。ただ、扱い小売店となると、二次店としてなとりに登録してあるものだけでも1万店近くあり、全体ではこれを大きく上回るにしても正確な数は把握不能であった。

20

流通マージンは、最近の物流費の高騰を配慮して拡大した結果、現在は推奨小売価格を100として、小売25、問屋10であった。この他、問屋には、平均で、メーカー出荷価格の10%程度のリベートが平均すると与えられていた<sup>1</sup>。

他方、なとり食品販売経由の大手のスーパーやCVSに対しては、平均すると、マージンと各種リベートを含め、推奨小売価格の35%近くが与えられていた。また、なとり本社からなとり食品販売への販売価格は、問屋の場合と比べ、かなり低めに抑えられていた。

25

<sup>1</sup> なとり製品の場合、平均すると、メーカー出荷価格に対して、製造原価は63%、販売・一般管理費（広告宣伝費とリベートは販売費に含まれていない）は15%であった。

## VI (Visual Identity) プロジェクト

CI プロジェクトへの反省を踏まえ、おつまみコンセプトも軌道に乗った 1990 年秋、なとり商  
5 会は VI プロジェクトに取り組むことになった。このプロジェクトでは、従来の「珍味のなとり」  
から「総合おつまみメーカー」への変身ということで、社名も「なとり商会」から「株式会社な  
とり」に変更されるとともに、名刺や封筒類から、自動車、パッケージ、各種看板まで、新しい  
マークに統一された（付属資料 2 を参照）。

10 なお、なとりは、先代社長が相撲好きであったことが縁で、30 年以上前から大相撲の呼び出し  
に「なとり」の名前入りの衣装を提供していた。この衣装提供は、大相撲のテレビ視聴率の高さ  
もあって、きわめて効果的な広告媒体と考えられていた（付属資料 6 を参照）。そして、この呼  
び出しの衣装に用いられる「なとり」のマークも、今回の VI プロジェクトにともない、新しい統  
一マークに変更された。

15 なとりの VI プロジェクトは、社内に対して、おつまみという明確なビジョンを示し、企業理念  
の統一を目的としたものであった。しかし、それには同時に、小売店頭におけるなとり製品の存  
在をアピールするという効果も期待されていた。

20 従来おつまみの購買においては、消費者によるブランド・ロイヤルティや指名購買はほとんど  
なく、それだけに小売店への配荷が重要視されてきた。また、なとりが最近行ったグループ・イ  
ンタビューの結果によれば、顧客のうち、男性は CVS や酒屋での衝動買いが多く、価格にはそれ  
ほど敏感ではないのに対し、主婦は価格と内容量を重視し、特売にも敏感であった。

25 こうしたなか、なとりとしては、なとり製品に対する消費者のブランド・ロイヤルティや指名  
購買をなんとか引き出そうと考えていた。そのため、今回の VI プロジェクトにおいても、その一  
環として、パッケージ・デザインを一新し、新たに一連のコンセプト・グループ商品を導入した  
（付属資料 7 を参照）。このうち、とくに NBP・RP-35 のシリーズは好調で、大きく売上を伸ばし  
ていた。その理由としては、このシリーズのパッケージ・デザインが、①イカ製品②イカ以外の  
魚介製品③チーズ製品④畜肉製品⑤豆菓子類という、原料別に統一され、また、標準小売価格を  
設定しないオープンプライス品のため流通業者にマージン・アップとして歓迎された、という点  
が指摘されていた（付属資料 8 を参照）。

## 流通対策

消費者におけるなとりブランドへの認知やロイヤルティの向上は、なとり本社が担当する、問屋から中小小売店という流通チャネルへの対策においても、重要であった。他の業界の中小小売店同様、おつまみを扱う中小小売店も、一般にはスーパーやCVSに押されて、地盤低下傾向にあった。さらに、その結果、これらの中小小売店を取引相手とする問屋も、地盤低下を余儀なくされていた。

もともと、これらの菓子問屋は、多数の中小メーカーと小売店の間にたって利益をあげてきた。しかし、メーカーが成長し、中小小売店が大規模なスーパーやCVSにとって代わられるとともに、かれらの相対的地位は低下し、利益も低迷していた。とりわけ一部の大規模小売業者は、メーカー、問屋、品目のすべてを絞り込む傾向にあり、菓子問屋も危機感を強めていた。そうしたなか、菓子問屋のなかにも、生き残りをかけ、独立CVSを組織化してボランタリー・チェーンを主宰したり、大手CVSの窓口問屋として物流機能に重点を置いたり、あるいは問屋自らのブランドを用いてオリジナル商品を開発したり、といったところが現れてきた。

流通チャネルに関するなとりの戦略は、菓子問屋のなかで将来性のあるものを、いわば囲い込んでいくというものであった。具体的には、一方で問屋の絞り込みを行うとともに、絞り込んだ問屋については、かれらの生き残りの柱になとりがなつていこうということであった。

食品業界においては、有力メーカーは、多くの場合、地域ごとに特約店（ないし一次店）と呼ばれる問屋を持ち、その地域のあらゆる取引はなんらかの形でその特約店を通すとともに、リベートなどの面で優遇措置を講じてきた。こうして、有力メーカーは問屋を囲い込んできたわけである。

特約店制は、本来は、与信における管理の容易化とリスクの緩和あるいは取引費用の削減などを目的としていたが、問屋セールスの活用といった、マーケティング上のメリットを生むこともあった。

これまで、なとりは、特約店制をとらず、数多くの問屋と直接取引を行ってきた。しかし、今後は、与信上のメリットはもとより、とりわけ問屋セールスの活用のためにも、この特約店制ないしそれに近いものを採用できればと考えていた。

なとりが特約店の候補と考えている問屋の多くは、菓子問屋であり、かれらは既に菓子メーカーの特約店となっているものが少なくなかった。しかし、菓子業界では、複数競合メーカーの特約店となることは珍しくなく、特に直接的な競合メーカーを持たないなとりが、新たに特約店を確保することは、さして困難ではないと考えられていた。

東日本の有力菓子問屋7社とともに設立した「おつまみマーケティング研究会」などは、その

ための施策の一つである。なお、おつまみマーケティング研究会に参加している菓子問屋の概要は、付属資料9に示されている。

また、新たなパッケージやディスプレイを投入すると同時に、なとり自身のセールスが、問屋のセールスと協同で、直接小売店頭に関与し、店頭の活性化を図るという方策もとられていた。

5 なとりとしては、これらを通じて、問屋、とりわけ主力菓子問屋の基盤を強化するとともに、かれらとの絆を深めていこうというわけであった。

さらに、大手のスーパーやCVSに対するのと同様、問屋ごとに「とめ型製品」を開発し、問屋の品揃え力を向上させようと努めていた。だが、こうしたとめ型製品の価値を高めるためにも、なとりブランドの消費者認知やブランド・ロイヤルティを高めることは不可欠であった。

10

## ブランド認知の確立

15 おつまみ業界におけるなとりのリーダーとしての地位を確立するためにも、あるいは今後のおつまみ流通においてなとりが中心的役割を果たしていくためにも、なとりブランドの消費者認知やブランド・ロイヤルティを高める必要があるということでは、名取社長やかれのマーケティング・スタッフは、完全に一致していた。しかし、そのための方法、とりわけテレビ広告の使用については、意見が分かれていた。

20 過去に、なとりは小規模ながら何回かのテレビ広告の経験を持っていた。最近では、1989年の6月から翌90年2月までの9カ月にわたって、同社の主力製品であるチーズ鱈に若干のテレビ広告を行った。しかし、この広告は、目的が流通対策にあり、媒体費も全体で1億9800万円と少なかったこともあって、売上に対してはほとんど効果が見られなかった（付属資料10を参照）。ただ、過去に遡れば、テレビ広告が功を奏したという事例がないわけではなかった。

25 なお、なとり本社が行う広告の費用の半分は、なとり食品販売が負担していた。

この他、おつまみは、個々の品目の売上が小さくテレビ広告では割が合わない、あるいはおつまみの購買では従来より店頭への配荷や価格が大きな役割を果たしてきた、ということもあって、テレビ広告に対しては、社内でも否定的な考えが多かった。

30 ただ、そうはいつても、テレビ広告に否定的な人々も、パッケージやディスプレイの統一といったことだけで、果して消費者のブランド認知が十分に確立できるのかという点では、不安を感じていた。

これに対して、マーケティング担当者のなかには、VIプロジェクトが一定の成果をあげたこと

から、この際なとりも、テレビを使った本格的な広告プログラムを展開すべきだという考えを持つものもいた。

現在なとりはラジオ（TBS 系列）を使って、主に流通対策を目的に、月曜から金曜まで毎日午後 5 時半から 20 秒ずつの広告を流していた。1990 年度の場合、なとりの広告宣伝費は、このラジオ広告と VI プロジェクトための新聞広告に向けられていた。なとりの最近の広告宣伝費と販売奨励金（リベート）の推移は、付属資料 11 にある。

しかし、テレビ広告によってある程度の消費者認知を達成するためには、最低でも 3 カ月位に渡って全体で 4 億円程度の媒体費をかける必要があり、小売価格が大体 100 円から 300 円というなとりの製品でこれをカバーするためには、相当の売上増が見込まれなければならなかった。

さらに、元来消費者の関心が低く、広告も注目されにくいという、おつまみの特性を考えると、なとりブランドを根付かせていくためには、広告に支援されたヒット製品を毎年最低でも二つずつ 3 年間位は積み重ねていく必要があるという見方も、マーケティング部内にはあった。こうした見方をするあるマーケティング幹部によれば、具体的には、毎年、一つの新製品について、最初の 3 ヶ月間に 4 億円、次の 3 ヶ月間に 3 億円程度の広告を行い、そのあと、二つ目の新製品についても同じ形を繰り返すというパターンが必要だということであった。

そのため、テレビ広告を本格的に行って消費者の認知やロイヤルティを高めるには、より付加価値の高い新製品が必要であるという意見もあった。なかでも、一部の人々は、なとり製品の付加価値を高めるためには、従来からの常温流通に留まらず、チルド流通の製品に進出していく必要がある主張していた。

つまり、なとりの製品のうち、チーズ製品や畜肉製品あるいはスモークサーモンなどは、常温流通用の加工を行うため、どうしても味が落ちるとともに、本物志向の消費者にはイメージ的にも低く見られる傾向があった。それゆえ、チルド品と比べ、加工や包装に費用がかかる割には、付加価値が低く、低価格を余儀なくされるきらいがあった。

しかも、なとりの持つ技術から考えても、チルド品の開発や生産は十分に可能であった。

ただ、チルド品に進出するとすると、例えばチーズ製品では雪印、明治、森永に代表される乳業メーカー、畜肉製品では日本ハム、伊藤ハム、プリマハムなど、練り製品では紀文、といったように、大手の有力企業との直接的競争は避けられない。また、チルド品の流通チャネルは、なとりが取引のある問屋とは全く異なり、過去に経験がないものであった。さらに、常温流通である限りは、小売店頭におけるなとり製品の売り場は競合品からいわば隔離されていたのに対し、チルド品となると、売り場段階でも厳しい競争が予想された。

名取社長としては、これらの意見も踏まえ、なとり製品に対する消費者の認知やロイヤルティを高めていくための方法を決定しなければならなかった。

## 付属資料 1

なとりグループ決算資料 (1979-1990) <sup>a)</sup>

年度	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	経常利益 (億円)
1979	230	6.6	3.5
1980	240	5.5	3.8
1981	250	5.4	5.2
1982	260	4.0	2.0
1983	280	8.0	7.8
1984	310	8.5	7.6
1985	325	8.7	8.4
1986	340	11.7	9.5
1987	344	7.4	7.9
1988	358	9.3	8.8
1989	382	9.5	8.7
1990	424	12.7	9.9

a) なとり食品販売の仕入れの40%は、なとり本社からのものであり、したがって、この分の売上高は二重に計算されていることになる。

なとりグループ会社別決算資料 (1990)

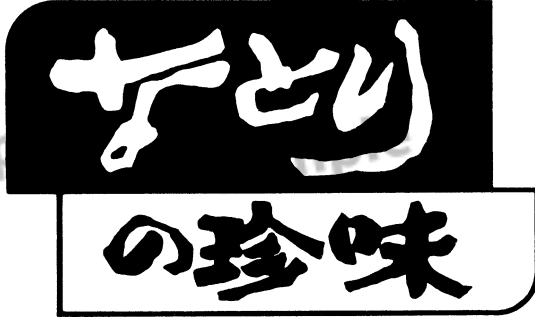
会社名	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	経常利益 (億円)
株なとり	167.6	8.2	6.0
なとり食品販売(株)	228.3	3.4	3.5
その他	28.4	1.1	0.4
合 計	424.3	12.7	9.9



付属資料 2

1982 年のコーポレートマーク

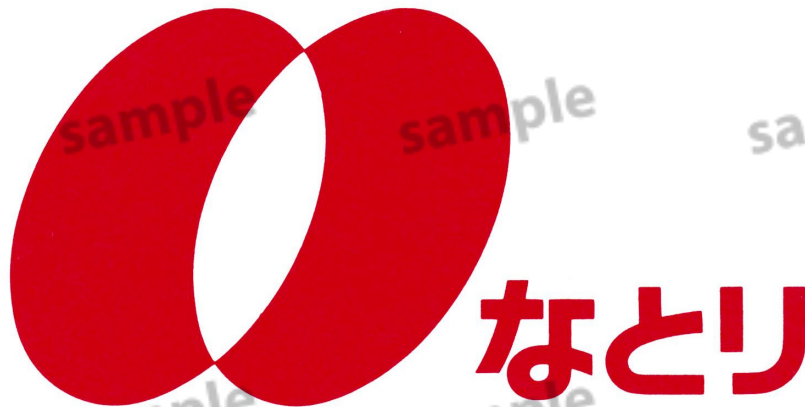
世界に味を求める



世界に味を求める



1991 年のコーポレートマーク



新コーポレートマークは、なとりの n をモチーフとして発展させながら、食文化のエスプリ、平和としあわせをひたすらに求め続ける食品メーカーとしての理念を、座禅の組手の象徴化で表現しました。

### 付属資料 3

なとり本社の 1988 年以降の新製品

《1988 年》

ブロックチーズいか、いかコロ、あたりめ、ソフトちぎりいか、つぶ貝、本格派いかスモーク、  
剣ちゃんいか、味付ピーナッツ、本格派ちぎりいか、串やきげそ PC、ホームパックサラミ、オ！  
つまみシリーズ（ミックス、ピーナッツ）、本格派焼いかソフト、本格派スライスサラミ、味付  
ほたて貝、つぶ餅ピーナッツ

《1989 年》

ジャッキーカルパス GO! GO! ラリーくん、Econom シリーズ（7 点）、Luckypack（6 点）、本格  
派かわはぎの姿焼き、香味スティック、チーズ倶楽部、帆立貝ひも、チーズ鱈スティック、串焼  
きげそ、バターピー、たまり焼剣先いか、串焼するめ

《1990 年》

コーン現象（ブルゴーニュ風ビーフ味、パリジェンヌ風チーズ味）、レリッシュウインナー、  
オリゴ糖入りコンブあめ、ビーフジャッキー、ニューブランド・ノー・プライスシリーズ、RP35  
沖漬いか黒造り、RP35 焼するめげそ

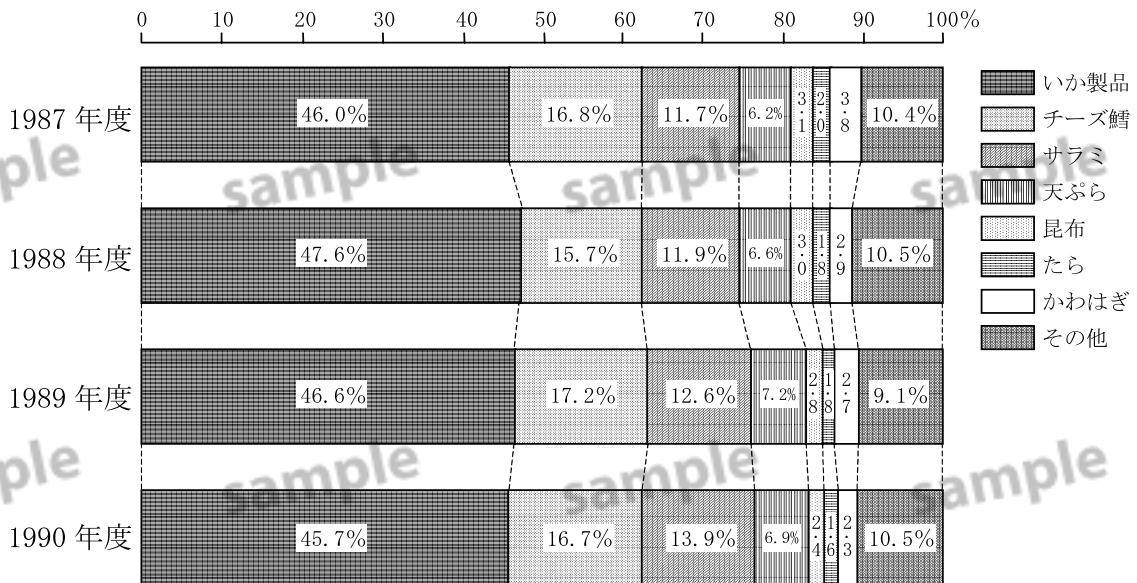
《1991 年》

ログチーズ、ログチーズスモーク、レリッシュ、フランクフルト、欧風おつまみマルかじりセ  
ット

付属資料 4

なとり本社の製品タイプ別売上げ構成（百万円）

年度	1987	1988	1989	1990
いか製品	6023	6648	7086	7134
チーズ鱈	2203	2195	2613	2614
サラミ	1532	1657	1927	2163
天ぷら	816	916	1091	1077
昆布	401	419	431	368
たら	267	257	269	250
かわはぎ	490	412	413	365
その他	1359	1471	1391	1646



## 付属資料 5

### チー ズ 鱈

- ・ 参入年度 — 1981 年 11 月 14 日（市場に出たのは 1982 年 2 月）
- ・ 技 術 — シート状にした鱈のすり身とプロセスチーズを接合し、ロースターにかけ、細切りにする。

問題点 —

- チーズには多くの種類があり、製造面とできあがった商品の味から何を選ぶか。
- 鱈と水分をどの程度にするか。
- 鱈とチーズとの比率はどうするか。

チーズの常温流通は未開発の分野のため、チーズメーカー各社の見解はまちまち。

保存中、販売中に風味の劣化、脂肪の分解・腐敗等が発生するのではと懸念するメーカーもあり、保存性に疑問が持たれた。原料のタラシート、プロセスチーズの社内規格・基準を定め、加工場、作業工程、衛生管理を徹底。

製品の品質チェック、保存試験継続。

脱酸素剤の効果、包材の強度、密封状態のチェック方法を検討。

結論—プロセスチーズ(7)に対して、鱈(3)の割合。鱈の水分は 34~35%。

- ・ 関連商品 — 「鱈のチーズしぐれ」、「鱈の帆立てしぐれ」、「鱈うに時雨」
- ・ 販売経路 — 宣伝、広告よりも、実際に消費者の口に入れてもらうために、試食品を配布した。

チーズ鱈を 2 本パックにした試食品を、全国のスーパー、小売店の店頭で配布。

発売初年の 1982 年だけで 20 億円の売上を記録。

1983 年の 10 月に西ドイツのケルンで開かれた世界食品展（アヌーガ世界食品展）に「チーズ鱈」を出品。

80 ヶ国、4,439 社参加したが、「チーズ鱈」の評判は群を抜くものだった。

食品展を通じオーストラリアのアマティール社に、初年度約 3 億円の輸出契約が結ばれたのを皮切りに、東南アジア諸国にも輸出されるようになる。

## 付属資料 5 (続)

### サラミソーセージ

- ・参入年度 — 1982年(製造開始:1983年2月)
- ・技 術 — 呉羽科学食品研究所の技術陣指導の下、試作を重ねる。試作品は7回、最終的な品質評価ののち、他社工場等を見学して豊島工場に生産設備を整え(1983年1月)、東京都獣医衛生課と王子保健所の検査を受け、食肉加工営業許可を得、試験生産開始は2月3日になる。
- ・関連商品 — 「ベビーサラミ」、「スティックサラミ」、「ペンシルカルパス」、「サラミ入りチーズ鱈」、「チーズ&ジャッキー」

1983年1月から「チーズ鱈」と「ベビーサラミ」のCMが放映。サラミソーセージは独自の味付けと手を加えずそのまま口にできる手軽さをコンセプトに商品化されている。

## 付属資料 6



## 付属資料 7

〈コンセプトグループ商品の紹介〉

コンセプトグループ商品は明確なコンセプトとポジショニングに基づいて開発されたナショナルブランド“なとり”ならではの商品シリーズです。

### 品質<sup>優</sup> (14 アイテム)



- 実用本位～「手間を省いて→低コスト」「原料吟味で→高品質」でコンセプトを表現しています。
- 発売以来約4年間たった今でも、コンセプトグループ商品の中で最も安定した高い売上を示しています。
- スーパー・ディスカウンターでの3袋 880円・980円・1000円、1袋 298円等の特売に適しています。

### おつまみ団らん (12 アイテム)



- 1000円プライスゾーンのオープン価格商品です。特売の他、ディスカウンターの定番にも活用できます。
- 動きのある明るいイメージの統一パッケージを採用。大陳の効果が大きいシリーズです。
- 特に年末年始の特売に適しています。

### フレッシュエクスプレス (10 アイテム)



- 新鮮なさわやか感を表現した統一パッケージを採用。又、生産工場を明記する事により「生販」直結をアピールしています。
- 製造年月日と賞味期間を併記することにより、鮮度（フレッシュ）感を訴求しています。
- 夏期セールで1袋 498円等の特売に適しています。

### TWINS500 (10 アイテム)



- 500円で2種類費えるという売価設定により、値頃感を訴求しました。
- 商品特性を言葉で表現したユニークなパッケージデザインが、店頭陳列を引き立てます。
- 「2袋 500円」の表示をパッケージ表面に印刷。小売段階での手間を省きました。

### NBP・RP-35 (26 アイテム)



- オープンプライスなので各流通段階で適正なマージンを確保していただけます。
- 新シンボルマークを使用した統一イメージで5種類のパターン別のパッケージデザインを採用。
- 26アイテムと豊富なバラエティが揃っているのが店頭でコーナー取りに便利で陳列効果が大きな商品シリーズです。
- 新規開拓やチェーンスーパー・CVS等への売込みに最適です。

### 3R (12 アイテム)



- コンセプトを3つのRで表現しました。
  - Reasonable ～ ムダをなくして品質本位、手軽なプライス。
  - Rich ～ 贅沢なおいしさが創り出すゆたかな生活。
  - Reliable ～ 選び抜かれた素材、信頼できる品質管理。
- 新シンボルマークを使用したカラフルな統一パッケージを採用。
- 3袋 780・880・980・1000円等の特売に最適です。
- 品質<sup>優</sup>とは価格、アイテム、処方で差別化しました。

## 付属資料 8



パッケージのデザインを次の5つのパターンにまとめました。

- ①「いか」を主原料とした製品群……………「ソフトさきいか」等
- ②「いか」以外の魚介類を主原料にした製品群……………「のしかわはぎ」等
- ③「チーズ」を使用した製品群……………「チーズ鱈」等
- ④「畜肉」を原料とした製品群……………「ベビーサラミ」等
- ⑤ 豆菓子類 ………………「バターピー」等

〔パッケージ例〕

①ソフトさきいか



②のしかわはぎ



③チーズ鱈



④ベビーサラミ



⑤バターピー



お店によって、陳列スペースや、地域性など、様々と思われそうですが、2種類の陳列例をご紹介しますので、参考になれば幸いです。

〈3尺4段フック陳列例〉



付属資料 9

おつまみメーカーケテイング研究会参加菓子問屋の概要 a)

**株式会社 SAN-ESU, INC.**  
〒121 足立区加平3-2-17 Ⅱ 03-3605-6161(代)

【目的】菓子食品卸  
【設立】昭和29年2月  
【資本金】2億円(50万円)  
【役員】(会) 島田 六郎  
(代表) 島田 孝 (副代表) 島田美一  
(専) 島田 美和 (専) 三輪 進一  
(専) 島田 中 義夫 (常) 島田 美幸  
(常) 相谷 博 (常) 義科 正行  
(常) 船沼 義夫 (常) 新井征四郎  
(専) 村上 勲 (専) 渡辺 優  
(専) 石川 浩 (専) 宗万 裕  
(監) 木村 静江  
【株主】島田 六郎  
【従業員】555名  
【取引銀行】◎三菱、◎第一勧銀、  
◎住友(各千任)長銀(上野)  
拓銀、富士、東海(各千住)  
【営業所】18カ所  
【駐在所】1カ所、海外1カ所  
【流通センター】6カ所  
【仕入先】森永製菓、明治製菓、不二家、ロッテ、江崎グリコ、カルビー  
【得意先】イトヨーカ堂、西友、ジャスコ、ファミリーマート  
(決算) 売上高(百万) 利益(百万) 配当率  
62.8 65,786 13,537 15  
63.8 72,527 12,547 15  
1.8 82,999 13,506 15  
【申告所得】1.8 43,019 (万円)

**株式会社 ハセガワ**  
〒130 墨田区錦糸3-7-1 Ⅱ 03-3829-0111(代)

【目的】菓子、食品総合卸  
【設立】昭和26年4月  
【資本金】5,000万円(100万円)  
【役員】(代表) 長谷川龍雄  
(副代表) 竹内正男 (副代表) 大島正久  
(専) 矢留 裕 (専) 奥井 好二  
(常) 村瀬 雄作 (常) 安井 康雄  
(常) 高野常太郎  
(常) 巻洲主嘉 (常) 片桐清正  
(常) 小泉忠彦 (常) 小林幸雄  
(常) 中村喜生 (常) 長谷川武子  
【株主】62名、長谷川龍雄  
【従業員】266名  
【取引銀行】◎三和(押上)富士(亀戸)  
【支店】都内2カ所、八潮市、千葉市、横浜市、相模原市、茨城県、福島市、埼玉県鶴ヶ島町  
【営業所】横浜  
【仕入先】森永製菓、明治製菓、ヤマザキナビスコ、亀田製菓、ロッテ、東武ストア、小田急ストア、シーシーシージャパン、マルエツ  
(決算) 売上高(百万) 利益(百万) 配当率  
63.3 29,984 5,600 12  
1.3 32,743 \*6,533 12  
2.3 34,229 3,608 10  
【申告所得】2.3 7,971 (万円)

**株式会社 シコクヤ**  
〒176 練馬区豊玉南3-1-15 Ⅱ 03-3991-1101(代)

【目的】菓子卸  
【設立】昭和25年1月  
【資本金】8,000万円(50万円)  
【役員】(代表) 小野恵市  
(専) 小野 雅亮 (常) 林 好徳  
(専) 小野 泰司 (常) 高橋 隆正  
(常) 藤井 栄治 (常) 毛塚 博  
(常) 越前居健一 (監) 関和 博  
(監) 小野 直子  
【株主】42名、小野 恵市  
【従業員】200名  
【取引銀行】◎三菱(野方)◎住友(中村橋)◎富士(練馬富士見台)  
【支店】川崎市、柏市、埼玉県白岡市、仙台  
【営業所】静岡、甲府  
【仕入先】森永製菓、明治製菓、江崎グリコ、不二家  
【得意先】スーパー、コンビニエンス、菓子問屋、小売店  
(決算) 売上高(百万) 利益(百万) 配当率  
62.12 25,283 1,700 5  
63.12 27,811 3,800 10  
1.12 29,201 2,000 8  
【申告所得】1.12 4,271 (万円)

**株式会社 高山**  
〒111 台東区西浅草3-24-6 Ⅱ 03-3843-1816(代)

(登記) 世田谷区用賀2-36-7  
【目的】菓子卸  
【設立】昭和31年5月  
【資本金】9,060万円(500万円)  
【役員】(会) 高山みよし  
(代表) 高山時治 (代表) 高山久一  
(常) 森岡 毅雄 (常) 宮川 和弘  
(常) 中道 彰 (常) 浅川幸男  
(常) 田浦琢一 (常) 沢沢栄治  
(常) 小野文夫 (監) 富田信敏  
(監) 小野文夫 (監) 宮川 恒雄  
【株主】27名、高山 時治  
【従業員】518名  
【取引銀行】◎第一勧銀(三河島)三菱、大和三井(各雷門)三井信託(本店)商工中金(上野)  
【支店】都内、大和市、大宮市、郡山市、船橋市、仙台市、大野城市、静岡市  
【営業所】都内、長野市、小倉市、佐野市、大宮市、大和市、松本市、長岡市、広島市、福岡市、佐倉市、茨山市、水戸市  
【駐在所】札幌市、相模原市  
【仕入先】森永製菓、明治製菓、ロッテ、東武ストア、江崎グリコ、不二家、三井物産  
【得意先】菓子問屋、スーパー、コンビニエンスストア、パチンコ店  
(決算) 売上高(百万) 利益(百万) 配当率  
63.2 78,850 - 30  
1.2 87,370 - 30  
2.2 92,560 - 30  
【申告所得】2.2 127,830 (万円)

**マルカカン商事株式会社**  
〒980 仙台市青葉区中央4-3-12 Ⅱ 022-227-1611(代)

【目的】菓子、アイスクリーム、雑貨卸  
【設立】昭和32年11月  
【資本金】4,100万円(1万円)  
【役員】(代表) 渡辺修宏  
(代表) 阿部 晃 (常) 鹿又信兵衛  
(常) 渡辺 実 (常) 渡辺泰助  
(常) 渡辺光一郎 (常) 寒河江正一  
(常) 斎藤 信 (常) 阿部 宏祐  
(監) 斎藤 輝孝  
【株主】56名、渡辺 修宏  
【従業員】225名  
【取引銀行】◎常陽、秋田、東海、埼玉、農林中金(各仙台)大和三井(青葉通)七十七(本店)  
【支店】仙台市、宇都宮市、秋田市、他3カ所  
【事務所、倉庫】宮城県、福島県内  
【駐在所】八戸市  
【仕入先】ロッテ、グリコ、亀田製菓、フルボーン、不二家、フルヤカルビー  
【得意先】全農、エントー、千坂、ヤマザキ、ジャスコ  
(決算) 売上高(百万) 利益(百万) 配当率  
62.9 21,300 - 12  
63.9 22,200 - 12  
1.9 22,800 - 12  
【申告所得】1.9 5,262 (万円)

**株式会社 西坂**  
〒960-01 福島市丸子中ノ町12 Ⅱ 0245-53-4160(代)

【目的】菓子卸  
【設立】昭和26年2月  
【資本金】1,000万円(100万円)  
【役員】(代表) 西坂美子  
(副代表) 今泉 完 (常) 菅野栄治  
(常) 渡辺秀雄 (常) 遊佐昇平  
(常) 志子田勝見  
(常) 佐藤松雄 (常) 遠藤三郎  
(常) 西坂泰一 (常) 西坂顕寿  
(常) 駒田博信 (監) 坪井 栄寿  
【株主】8名、西坂 泰一  
【従業員】220名  
【取引銀行】◎東邦(本店)常陽、第一勧銀、商工中金(各福島)福島(本店)安田信託(福島)他4カ所  
【支店】山形市、郡山市、仙台市  
【営業所】鶴岡市、会津若松市  
【仕入先】ロッテ、江崎グリコ、森永製菓、明治製菓、不二家、ブルボン  
【得意先】菓子小売業者、スーパーコンビニエンス  
(決算) 売上高(百万) 利益(百万) 配当率  
63.1 15,187 \*1,057 -  
1.1 16,110 \*1,521 -  
2.1 16,396 \*1,208 -

a) おつまみメーカーケテイング研究会には、この他、株式会社折長本店が参加しているが、同社は規模も小さく、上記のような概要も公表されていない。

※：非常勤、◎：メインバンク、\*：税引前利益(\*印のないものは税引後利益) 出所：帝国年鑑、1991。



付属資料 10

チーズ鱈の投下広告媒体費と売上推移  
(なとりグループ全体)

年月	全品目売上 1989.3=100 <sup>a)</sup>	チーズ鱈売上 1989.3=100 <sup>a)</sup>	チーズ鱈投下 広告媒体費 <sup>b)</sup>
1989.3	100	100	
4	107.1	104.3	
5	89.7	90.6	
6	93.1	99.6	2312
7	111.1	117.6	2759
8	115.8	124.0	3468
9	100.2	96.7	2312
10	100.9	99.2	1790
11	106.3	102.6	1790
12	165.8	180.9	1790
1990.1	74.5	74.1	1790
2	77.7	72.9	1790
3	114.4	121.7	
4	118.5	129.0	
5	102.4	99.3	

a) 1989年3月を100とした時の指数

b) 単位万円

付属資料 11

なとり本社の広告宣伝費と販売奨励金 (百万円)

年度	広告宣伝費	販売奨励金
1988	120	665
1989	191	738
1990	118	819

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

© 2008年2月・RP150