



## 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。 5

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 10  
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 15  
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 20  
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）