

第 10 回 西日本インカレ（合同研究会）専用企画シート

必ず「企画シート作成上の注意」をご確認いただき、ご記入をお願いいたします。

| 大学名（フリガナ） | 学部名（フリガナ） | 所属ゼミナール名（フリガナ） |
|---------------|--------------|----------------|
| フリガナ）セツナンダイガク | フリガナ）ケイエイガクブ | フリガナ）ハタケヤマ |
| 摂南大学 | 経営学部 | 畠山 ゼミ |

| チーム名（フリガナ） | 代表者名（フリガナ） | チーム人数（代表者含む） |
|-------------------|--------------|--------------|
| フリガナ）ヒガワリアブリゴマダンゴ | フリガナ）タナカ マサキ | 5 |
| 日替りアブリゴマダンゴ | 田中 真輝 | |

研究テーマ（発表タイトル）

乃が美による高級食パン市場の創造

1. 研究概要（目的・狙いなど）

本研究の目的は、乃が美による高級食パン市場の創造とその成長要因を明らかにすることである。特に、下記の 2 点に着目する。

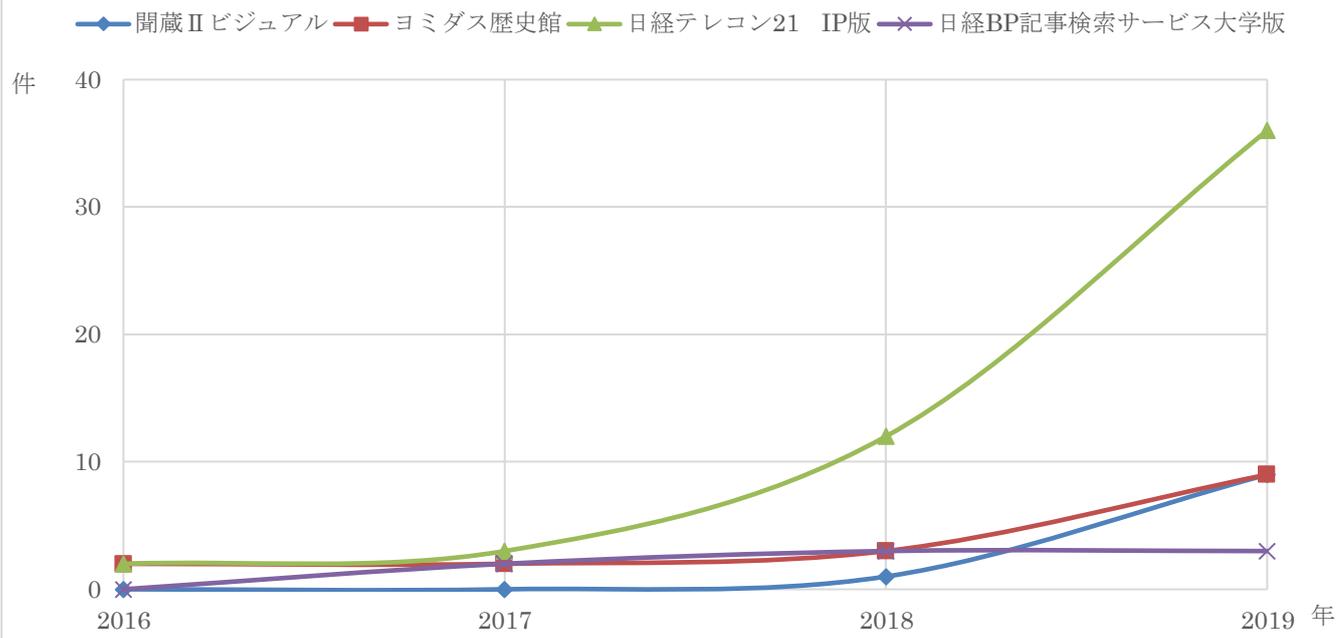
1. 「高級食パン」という新しい市場を創造し、新しい価値を顧客に提供し成功を収めてきた要因
2. 競争戦略論に基づく乃が美の戦略分析

2. 研究テーマの現状分析（歴史的背景、マーケット環境など）

図 1 のグラフは、2016 年から 2019 年までの高級食パンに関する記事数の推移を示したものである。2016 年には、「高級食パン」に言及した記事はほとんどなかった。2018 年ごろには、日経テレコンの記事数が 10 件を超え、2019 年には、36 件に大幅に増加した。また、ヨミダス歴史観や聞蔵ビジュアルでも記事数が増加していることから、高級食パン業界が新たに誕生し近年大きな注目を浴びていることがわかる。

上記の 4 つのサイト以外でも多数の記事に高級食パンに関する記事が掲載されている。その一つとして日経 trendy ではヒット商品ベスト 30（2018 年）によると主要 8 業界でヒットを探ると食品業界の中に高級食パンがランクインしていた。これらのことから全食品の中でも高級食パンという新しいジャンルが多くの人に認知されているといえる。

図1 「高級食パン」の記事数の推移



3. 研究テーマの課題

製パンに関する先行研究のレビューの結果、製パン企業の戦略やマーケティングに関する先行研究がほとんど見られないことが指摘できる。製パンに関する先行研究の多くは、パンの製造法や材料の成分に関する研究が多い。例えば、井上（2018）では、パンの美味しさと色の関係について述べられていた。また、土屋・池田（2016）では、雑穀の中のソルガムに注目しそれをパンに応用できるかについて検討していた。これらの研究の他にも味や技術、素材についての研究が中心となっていた。

一方で、製パン企業の戦略やマーケティングなどに着目した研究は十分に行われていない。特に、先述したように成長が著しい高級食パン業界に関する研究はほとんど見られない。そこで、本研究では高級食パンの代表的企業である乃が美がいかにして高級食パン市場を創造して成功することができるのかを明らかにする。

4. 課題解決策（新たなビジネスモデル・理論など）

ポーターが示した競争戦略論の3つの基本戦略に基づいて乃が美の成長要因を分析する。ポーターは競争戦略の基本として3つの基本戦略を展開するうえで、競合相手よりも低コスト化、特異な便益を提供するための価値連鎖（バリューチェーン）の構築の重要性を築いている。

1. コストリーダーシップ戦略

規模の経済性や習熟効果の存在によって、同等の便益を他社よりも安い価格で提供しつつ、一定の価値を確保するためにより低コストで製品を生産する。他社における改善が進むまでの期間において競争優位性を確保することを可能とする戦略である。

2. 差別化戦略

市場全体を対象に自社や製品のサービスを差別化することで独自ポジションを構築し独自の市場を形成することを内容とする戦略である。さらに、業界の中にあって特異とみられる何かを創造することを目的とした戦略である。顧客が差別化されている点について一定の価値を見出し、その根拠として相応の価格であることを許容できることである。

3. 集中戦略

特定の顧客層や特定の地域市場、特定の流通チャネルなどに経営資源の配分を特化させることを内容とする戦略である。ターゲットの幅を小さくすることで経営資源を集中させ、特定のセグメントでの限定的な競争優位性の構築を目的とする戦略である。

他社に比較してより効率的かつ効率の良い競争を展開することが可能となる。集中戦略の中でも差別化集中とコスト集中の2種類がある。

5. 研究・活動内容（アンケート調査、商品開発など）

乃が美へのヒアリング調査と雑誌記事や新聞記事などの二次資料に基づく事例研究を行う。現在、高級食パンはブームとなっているが、その高級食パンを最初に始めた企業が乃が美である。そのため、本研究の対象に最も適した企業であると考えられる。

1. 企業の概要

社名：株式会社乃が美ホールディングス

創業：2013年

店舗数：140店舗（2019年9月1日）

事業の概要：高級生食パンの製造・販売

2. インタビュー調査実施日：2019年9月5日（木）13:00~14:20

- ・阪上雄司様（株式会社乃が美ホールディングス代表取締役社長）
- ・堺敏樹様（株式会社乃が美ホールディングス第1営業本部取締役本部長）
- ・井出千晶様（株式会社乃が美ホールディングス IR・広報部広報課）

6. 結果や今後の取り組み

1. 創業当時の経営環境

乃が美は創業当時の経営環境としてパン市場は、朝食向けの安いパンを作る企業から少し高級なパンを作る企業など、様々な小さな市場が集まった多様性のある業界だと認識していた。このような製パン市場の構造から今まで製パン業界に存在しなかったカテゴリーである「お土産として使える高級なパン」の市場を創造できると考えた。

2. 高級生食パンを開発した経緯

乃が美の【「生」食パン】が生まれたのは、ほんの少しの思いやりからであった。代表が定期的に慰問していた老人ホームで耳にした「食べているときと笑っているときが一番幸せ。でも朝食に出るパンは耳が固くて食べられない」というおじいちゃん、おばあちゃんの声であった。「朝食で食べられる『耳まで柔らかいふわふわの食パン』を食べさせてあげたい。」それがモチベーションでもあり、商品開発のヒントでもあった。パンづくりはまったくの素人としての取り組みだったが、2年かかって「やわらかさ」「きめ細やかさ」「甘味」「香り」すべてにおいて納得のいくパンが完成した。パン職人の常識では考えられないやり方で、結果としてこれまでにない食パン、【「生」食パン】が生まれることになった。原材料と製法にこだわったため、市販の食パンの3倍以上の価格となり、創立当初は販売するのも苦労したが、今ではほぼ日本全国で、お土産や贈答品として多くのお客さまよりご囁きの声を頂くまでになった

3. 高級生食パン事業だけに集中する理由

メロンパンやアンパンなどに多角化せず食パンだけに集中することで、多くの顧客に乃が美を高級ブランドとして認識してもらうことが可能となる。高級食パンでは1位であるが、他のパンが5位になってしまうと企業全体のブランドイメージが低下することになる。そのような状況を避けるために、創業時から長く事業を続けている老舗を意識し、高級感のある紙袋で包装し、お土産としてご利用いただけることも意識するなど「高級生食パンといえば乃が美」というブランドイメージを強化することに注力している。

3. 現在の乃が美の業界における位置づけ

乃が美は、パン全体の市場としては大きな割合を占めているわけではないが、「高級生食パンといえば乃が美」という特別感のある市場ではトップに立っている。「お土産に使える高級なパン」市場は、特別感のある市場で他の製パン市場とは異なるジャンル

である。製パン業界の大手企業とはターゲットが異なるため競合とは考えていない。

4. 乃が美の競争戦略

乃が美は製パン市場の全体をターゲットにするのではなく、「お土産に使える高級なパン」「身近だけれどプチぜいたく」という限定された市場を創造し、その中でトップに立つことに成功した。そのために、あえて「高級生食パン」という単一の事業に特化することにした。その結果、「高級生食パンといえば乃が美」と消費者に認知してもらうことに成功した。

すなわち、乃が美は集中戦略によって成功したと考えられる。特に、差別化集中によって新たな市場を創造し、成功することができたと考えられる。

7. 参考文献

- ・一般社団法人日本経営協会監修，特定非営利活動法人経営能力開発センター編（2015）『経営学検定試験公式テキスト ①経営学の基本』中央経済社
- ・阪上雄司（2018）『奇跡のパン 日本中で行列ができる「乃が美」を生んだ「超・逆転思考」』KADOKAWA
- ・M.E. ポーター著，土岐坤・服部照夫・中辻万治訳（1995）『競争の戦略』ダイヤモンド社
- ・乃が美ホームページ：http://nogaminopan.com/

● パワーポイント内に動画を使用されている場合、動画を使用しているスライドのページをご記入ください。

該当なし

● 発表時に使用する成果物（例. 商品化した●●、店舗で配布したパンフレット、調査に使用したアンケート）

該当なし

【企画シート作成上の注意】 ※「第 10 回 西日本インカレ（合同研究会）大会参加要項」も合わせてご確認のうえ、企画シートの作成を行ってください。

- ・本企画シートは審査の対象となり、予選会・本選の前に、審査を行っていただく大学教員・企業の方々に事前にお渡しいたします。
- ・本企画シートは、「日本語」で書かれたものとし、1 チーム・1 点提出してください。また、翌年 3 月に公開予定の「日経ビジネス電子版」にリンクされた特設サイトに掲載されます。
- ・本企画シートの項目に沿って、ご記入をお願いいたします。各項目に文字数制限はありませんが、1~7 以外の項目を追加することは「不可」とさせていただきます。
- ・本企画シートは、作成上の注意を含め、4 ページ以内に収めてください。事務局から審査員に渡す際は、A4 サイズでプリントし、4 ページ目までをお渡しします。
- ・大会参加申込み時点から、チーム編成の変更（チームの人数・交代など）は、「不可」とさせていただきます。ただし、チームメンバーの留学等やむを得ない事情でチーム編成に変更が生じる場合は、西日本インカレ事務局にご連絡ください。事務局より手続きについてご連絡をさせていただきます。なお、参加申込書提出時からのチーム名変更は「不可」とさせていただきます。
- ・商品写真、人物写真、音楽などを掲載・利用する場合、必ず著作権、著作権の使用許諾を得てください。日経 BP 社・日経 BP マーケティングは一切の責任を負いません。
- ・書籍や新聞等の文献から引用した場合は、出典先（使用した文献のタイトル・著者名・発行所名・発行年月など）を明記してください。統計・図表・文書等を引用した場合も同様に明記してください。また、Web サイト上の資料を利用した場合は、URL とアクセスした日付を明記してください。
- ・発表時に使用する成果物がありましたらご記入ください。記入がない成果物は大会当日使用することができません。また記入いただいた内容について、事務局から代表者の方に確認をさせていただく場合がございます。
- ・電話番号や住所などの個人情報記載しないでください。

↑ここまでを 4 ページ以内に収めて、提出してください↑