

# 地域密着企業の経営努力

## —奈良県のマスコットキャラクターを用いた商品戦略—

### Management Efforts of Local-Based Food Companies

### — Product Differentiation Using the Mascot Character of Nara Prefecture —

水野 清文 Kiyofumi MIZUNO

#### 目 次

- 1 はじめに
- 2 マスコットキャラクターとは
- 3 奈良県マスコットキャラクターと関連商品
- 4 マスコットキャラクター商品の戦略的効果
- 5 おわりに

#### 1 はじめに

近年、大手の食品小売企業は PB 商品を次々と導入して商品差別化を図っている。なかでも、メガ・グループのイオン株式会社（以下、イオン）とセブン&アイ・ホールディングス（以下、セブン&アイ）は PB 商品の取り扱いをさらに高めることを目標にしている<sup>(1)</sup>。イオンが取り扱うトップバリュシリーズやセブン&アイが取り扱うセブンプレミアムは国内に広く展開し、従来の“安かろう悪かろう”という PB 商品のイメージを大きく変えていった。そして今や低価格 PB<sup>(2)</sup>は低価格志向の消費者を中心に多くの支持を受けている。

しかし、筆者が 2010 年～2012 年に実施した PB 商品戦略に関するアンケート調査によれば、低価格 PB に関しては、製造企業と小売企業との契約上の問題が大きな障壁となって、まとまったロット数でないと契約締結に至らないことがある。そのため、大規模企業同士でないと契約締結できなかったり、結果的に低価格が実現できないケースもある、という見解もあった。

そこで、本研究では企業規模や低価格 PB に捉われることなく、地域限定の商品を取り扱うことで成果をあげる商品差別化戦略について研究対象を食品関連企業に絞って事例をみていくことにする。その狙いは、取引の地域範囲が比較的狭い中小企業の活

路を見出す手掛かりを得ることにある。

#### 2 マスコットキャラクターとは

本節では、キャラクターについて、その語源と分類について簡単に整理する。

そもそも、キャラクターの語源は英語の“character”であり、元来の意味は、「特徴」「性質」である。さらにその元を辿ればギリシャ語で「刻まれた印、記号」だったといわれている<sup>(3)</sup>。

キャラクターの分類としては様々な方法があるが、ここでは以下の 3 つに分類する。1 つめは企業や団体のマスコットとして生み出されたマスコットキャラクターである。このうち特定地域によって生み出され、しかも限定された地域に限ってライセンスが与えられるものを本研究の対象とする。2 つめはハローキティやリラックマのような販売を目的とした形態のものである。3 つめはドラえもんやワンピースのような漫画やアニメを発端として後に商品化されたタイプのものである。

#### 3 奈良県マスコットキャラクターと関連商品

本節では、主な奈良県マスコットキャラクターとその関連商品を紹介し、さらにはその商品の関連企

業における特徴をあげる。

### 3.1 奈良県マスコットキャラクター

マスコットキャラクターには様々なものがあるがここではその中でも奈良県内を中心として比較的認知度が高く、様々な商品分野で商品化されているものを紹介する。その主なキャラクターとしては次のものがあげられる。

#### ①「せんとかん」

2010年に奈良県で開催された平城遷都1300年記念事業（平城遷都1300年祭）の公式マスコットキャラクターであったが、2011年より奈良県のマスコットキャラクターとなった。

#### ②「まんとかん」

「せんとかん」の対抗キャラクターとして奈良県在住のクリエイターで構成する「クリエイターズ会議大和」が募集して選んだ。漢字で書くと「万人くん」。万人に愛されて大きく育つように祈りを込めて名付けたという<sup>4)</sup>。

#### ③「な一むくん」

2010年に奈良県で開かれた平城遷都1300年祭関連のマスコットキャラクターの1つ。

### 3.2 奈良県マスコットキャラクターを用いた商品

せんとかんなどの平城遷都1300年祭に関連するマスコットキャラクター関連商品は主にオフィシャルショップで取り扱われている。

その例として、せんとかんの著作権管理を受託している近鉄百貨店は、平城遷都1300年記念事業の公式記念品を販売する専用店舗として、2009年1月に近鉄百貨店奈良店に「平城遷都1300年祭オフィシャルショップ」1号店を開店、これに続き同年3月には近鉄百貨店橿原店にオフィシャルショップ2号店を開店した。販売商品の大多数にはせんとかんの意匠が入れられ、せんとかんグッズの専門ショップとなっている。この他に近鉄百貨店以外によるオフィシャルショップとして、同年4月に奈良市内にオフィシャルショップ3号店・4号店を相次いで開店した。

また、これらとは別に非公式の専門店として、奈良市中心部の商店街に2009年3月、地元の印刷企業「株式会社明新社」による奈良産キャラクターグッズ専門店「ならクターショップ絵図屋」が開店した。同店はせんとかん・まんとかん・な一むくんのグッズを併売しており、開店時にはせんとかんグッ

ズ35アイテム109種類、まんとかんグッズ39アイテム90種類、な一むくんグッズ12アイテム37種類、その他の奈良産キャラクターや店舗オリジナルキャラクターのグッズが取り揃えられた<sup>5)</sup>。そのなかの一部が図表1である。

図表1 マスコットキャラクター商品の例



写真説明：

左：奈良祥樂

「せんとかん チョコエクレア」

中：パルメット株式会社

「せんとかん まんとかん カットケーキチーズ  
&チョコレート」

右：前田製菓株式会社

「せんとかん ミルククッキー」

※これらはいずれも奈良県のキャラクター「せんとかん」や「まんとかん」を使用した商品。

次に図表1に取り上げた商品に関連する企業を紹介する。

奈良祥樂は、株式会社植嶋（奈良県生駒郡斑鳩町）が立ち上げたお菓子のブランドである。取扱商品の一部にマスコットキャラクターのせんとかんを使用している。直営店は2店舗だが、県内のスーパーマーケットや土産物店などでも関連商品は購入できる。

パルメット株式会社は、食料品を取り扱う企業であり、その一部としてせんとかんやまんとかんといったマスコットキャラクターを用いた商品を取り扱っている。本社が奈良県奈良市にあることもあって取扱店は土産物店が中心で、その他には大手スーパーの贈答品コーナーでの陳列がある。

前田製菓株式会社は、せんとかん関連のお菓子をシリーズ化したり、他にも鹿のサブレや奈良の大仏に関するお菓子を取り扱ったりするなど、商品のほ

ばすべてが地域特性を生かした商品となっている。  
本社・本社工場は奈良県奈良市に構える。オンラインショップを設けている。

これら3社はいずれも製造卸の形態である。

## 4 マスコットキャラクター商品の戦略的効果

本節では、マスコットキャラクター商品を導入する目的、ならびにその戦略的効果について筆者が2012年に奈良県の企業に対して行ったインタビュー調査をもとに整理・検討する。

### 4.1 マスコットキャラクター商品導入の目的

小売企業にとって、マスコットキャラクター商品は地域限定の土産品としての魅力だけでなく、デザインや味といった要素も兼ね備えていなければならない<sup>(6)</sup>。さらに、重要な要素としてキャラクターの癒し効果や国民へのキャラクターの浸透度といった要素も重要となってくる。

次に、マスコットキャラクター商品を導入する目的について、小売企業の立場を中心に考えていく。

筆者が行った小売企業へのインタビュー調査の結果から、マスコットキャラクター商品は、仲介企業が話を持ち掛けるケースが珍しくない。マスコットキャラクター商品を考案する仲介企業にとっては当然ながら仲介料としての収入を見込む。この仲介料への費用対効果が特に小売企業にとっては大きな問題となるわけである。しかし、小売企業にとっては、コスト面も重要だが大手企業が参入してこない領域、つまり、局地戦での戦いが可能となる市場を見出すことのほうが重要となる。こうした商品は完全オリジナルのPB商品でないにしても、一般的なNB商品のようにどの店に行っても購入できるようなものではないわけだから、完全なものでないにせよ、ある程度の商品差別化は実現できていることになる。

また、製造企業と小売企業との関係については、通常の取扱商品とは違って相互間の関係は密になるという特性がある。

さらには、地域限定のマスコットキャラクター商品にはブランド・広告としての効用も期待できるといえよう。こうしたことからマスコットキャラクターを用いた商品は、消費者に対して、土産品や癒し品という感覚以外にも目に見えない効果が得られると考えられる。

### 4.2 戦略的効果の実態（インタビューをもとに）

こうしたマスコットキャラクターを使用した商品はブランドの分類としては、小売店独自のPB商品は数少なく、大半はNB商品に区分される。

筆者が2012年にマスコットキャラクターを使用した商品を取り扱う企業数社に対してインタビュー調査を行った結果から以下のような特徴が明らかになった。

- ・仲介企業が入り、製品の開発や販売を支援することが多い。その結果、利幅は小さくなる。
- ・オリジナルのキャラクターではないため、ライセンスにかかる費用が発生する。

そのため、売れ行きが落ち込んだ場合は、生産中止を余儀なくされることがある。

- ・オリジナルのキャラクターを用いるケースはそのほとんどが中小規模の企業である。そのため、どこまで地域範囲を拡大するかが非常に大きな意味をもつ。

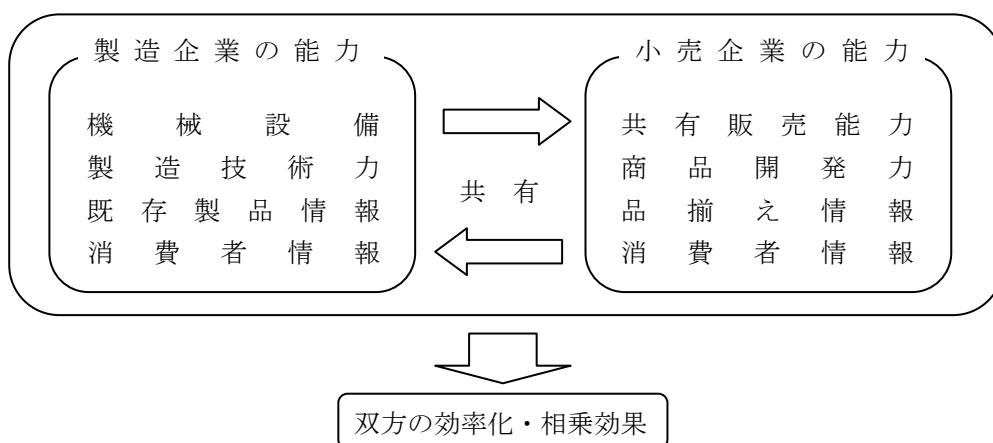
- ・製造企業が仲介業者に販売を依頼し、複数の小売企業に自社製品を置かせてもらう。

- ・買取制度はない。

以上の特徴から商品差別化を図るうえで効果的な戦略となり得ることは理解できる。しかし、一方で課題も浮き彫りになった。それは、キャラクター関連商品は一過性としての特性が強いため、ロングセラー商品となる可能性は通常のNB商品よりも確率が低いことや、キャラクターを使用している関係で割高となるといったことである。こうした問題を解消するための方法として、SPAの企業形態を構築することが最も効果的となる。

SPAとは、アメリカの衣料品小売企業大手GAPのドンナルド・フィッシャー会長が1986年に発表した“Specialty store retailer of Private label Apparel”の頭文字を組み合わせた造語で、製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高い販売形態である。1990年代に入ってその概念は広がっており、現在では衣料品に限らず、素材調達・企画・開発・製造・物流・販売・在庫管理・店舗企画などすべての工程をひとつの流れとして捉え、サプライチェーン全体のムダ、ロスを極小化するビジネスモデルと定義される。そのメリットは、①自店の顧客ニーズを的確にキャッチできる、②リーズナブルな価格で製造できる、③情報ネットワークを駆使し、売れ行きをチェックして早期に対応できる、などといったことがあげられる。

図表 2 製販同盟の相互関係と効果



出所：JMR 生活総合研究所ホームページのマーケティング用語集「製販同盟」<sup>(7)</sup>

しかし、企業形態を変えるということは莫大な資金力を要するため容易なことではない。そのため、製造企業と小売企業が連携する製販同盟が効果的となる。

製販同盟とは、製造企業と小売企業が単なる取引か、小売企業主導の PB 商品開発の関係から、企業相互間の「取り組み」ともいべき進化を遂げ、顧客への新たな価値提供を目指す関係である。その事例として、アメリカにおいては P&G とウォルマートがあげられる。それは、ウォルマートが P&G に対して、店頭の在庫管理の効率化について提携を申し出たのがきっかけである。ウォルマートが、独自に行ってきた店頭での販売情報や在庫情報をリアルタイムで P&G に提供することによって、P&G は生産の効率化を行うことができるというメリットが生じ、ウォルマートにとっては、在庫管理コストを削減できるというメリットが生じる。

昨今のように大規模小売企業が成長し、上位集中化が進んだことにより、製造企業の売上高全体に占める特定大規模小売企業への依存度が高まってきている。こうした製販関係の強まりは、製販同盟が生み出される要素が整ってきていることを意味する。製販同盟は、製造企業と小売企業とが提携することで販売情報を共有したり、新商品を共同開発したりする戦略的なパートナーシップを実現する。その関係は図表 2 に示すように相互にメリットが見込まれる。

## 5 おわりに

近年、急速に浸透した低価格 PB は、確かにまとまったロット数でないと契約が成立しないケースも多く、その理由から中小企業は価格競争において大規模企業と全面的に競争することは困難となる。

よって、一部商品をロスリーダーとした販売戦略をとるか、低価格だけに捉われない独自の商品戦略などが効果的な戦略となる。

本研究では、地域のマスコットキャラクターを用いた地域限定の商品戦略の現状についてみてきた。つまり、それは取引範囲を限定するといった局地戦を展開するものである。実際、マスコットキャラクターを利用した商品差別化戦略を行っているのは中小企業が多い。それは、資金力がさほどない中小企業が競争を生き抜く術と判断できるだろう。

## 注

- (1) 2010年に筆者が行ったインタビュー調査で、イオンとセブン&アイいずれも食料品・衣料品・住居関連品でのPB商品比率を高めることを目標としていることがわかった。（2010年時点での将来の目標値は20%）
- (2) 筆者はPB商品を「流通業者（主に小売企業）が所有・管理し、その責任をもつ、流通業者固有のブランド」、NB商品を「製造業者（生産者）が保有・管理し、その責任をもつブランド」と定義する。  
PB商品とNB商品はそれぞれ次のように細分化できる。  
PB商品は、伝統的かつ中心的存在の低価格PB、NB商品と同等以上の品質で近年注目を集めるプレミアムPB、そしてダブルチョップに分類できる。ダブルチョップとは、製造企業と小売企業とが共同で商品を開発し、商品パッケージには製造企業名と小売企業名の両方が表示されるものをいう。NB商品は、一般的にいうNB商品と専用商品とに分けられる。専用商品とは特定小売企業としか契約を結ばない商品であるため、PB商品としての性格も併せもつが、商品の企画・開発は製造企業が行う。よって、本研究では上述したNB商品の筆者の定義の「製造業者（生産者）が保有・管理し…」に該当するという理由でNB商品に区分する。
- (3) フリー百科事典『Wikipedia』の「キャラクター」（<http://ja.wikipedia.org/> 2013年12月2日取得）
- (4) 「ITメディアニュース」2008年6月2日更新記事（<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0806/02/news073.html> 2013年12月2日取得）
- (5) フリー百科事典『Wikipedia』の「せんとくん」（<http://ja.wikipedia.org/> 2013年12月2日取得）
- (6) 熊本のマスコットキャラクターの「くまモン」のように使用料を支払えばどの地域でも使用できるという例外もある。
- (7) JMR生活総合研究所ホームページのマーケティング用語集「製販同盟」（<http://www.jmrlsi.co.jp/index.html> 2012年12月2日取得）

## 引用文献・参考文献・資料等

- ・土屋新太郎『キャラクタービジネス—その構造と戦略—』キネマ旬報社、1995年
- ・榎野順三『イオンが変える流通業界再編地図』ぱる出版、2007年
- ・「奈良祥樂」ホームページ  
（<http://www.nara-shogaku.jp/> 2013年12月2日取得）
- ・『ITメディアニュース』2008年6月2日更新記事  
（<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0806/02/news073.html> 2013年12月2日取得）
- ・フリー百科事典『Wikipedia』の「キャラクター」（<http://ja.wikipedia.org/> 2013年12月2日取得）
- ・フリー百科事典『Wikipedia』の「せんとくん」・「まんとかん」・「なーむくん」（<http://ja.wikipedia.org/> 2013年12月2日取得）
- ・「株式会社植嶋」ホームページ  
（<http://www.ueshima-net.co.jp/index.html> 2013年12月2日取得）

（原稿受理年月日 2013年12月3日）

