

論 説

石丸製麺株式会社におけるマーケティング戦略 — 中小食品製造業者のマーケティング実践に関する一考察 —

谷 本 貴 之 (産業マネジメント学科)

Marketing of Small and Medium-Sized Food Manufacturer: Case Study
on Ishimaru Seimen Co., Ltd.

Takayuki TANIMOTO (Industrial Management)

キーワード：中小企業マーケティング、食品製造業者、うどん、地域ブランド

Keywords: Marketing of Small and Medium-Sized Enterprises, Food Manufacturer, Udon, Local Brands

【原稿受付：2024年1月6日 受理・採録決定：2024年1月17日】

要旨

本稿は、地方に存立する中小企業、とくに食品分野の製造業者として、主に讃岐うどんの製造を行う石丸製麺の事業展開について、とりわけ同社がどのように市場を創造してきたのかという視点から跡付け、そのマーケティングの特徴を究明することを目的としている。

同社の考察から、①経営者のリーダーシップに基づく、戦略・戦術レベルにおける迅速なマーケティングの意思決定と実行、②生産・消費面でのローカリティ（地域特性）や経営者の起業家精神に基づく、製品面における差別的優位性の追求、③国際的な食品安全規格の取得や著名な取引先への納品を通じた第三者評価の獲得、④流通業者や一般消費者に対する継続的なコミュニケーション活動と、幅広い対象とのコミュニケーションの場としての「讃岐うどんミュージアム」の展開、⑤労働環境の改善と人材育成などインターナルマーケティングの実践、といった諸特徴が確認された。

1. はじめに

周知のように、マーケティングはアメリカの製造業、とりわけ大規模製造業の対市場活動として実践され始め、それゆえマーケティング研究もまたそうした企業が典型的な対象となることに暗黙の前提をおいていた。

しかしながら1960年代後半以降、マーケティング研究分野では、Kotler and Levy (1969) を嚆矢としてマーケティング諸概念が飛躍的に拡張され (cf. p.10)、1970年代には病院や大学など非営利組織のマーケティング論が発展する。他方で、先進資本主義諸国のサービス経済化の発展に対応して1980年頃以降、サービス企業のマーケティング論が進展するなど (cf. Fisk, Brown, and Bitner 1993, pp.61-63)、従来の大規模製造業にとどまらない多くの組織がマーケティングの実践主体となりうることが強調され、それらのマーケティングの特徴が模索されるようになっていく。

かかる研究潮流に鑑みれば、大企業のみならず、中小企業もまたマーケティングの主体たりうると考えることは自然な成り行きである。とはいえ、齋藤 (2021) が指摘するように、マーケティングの事例研究では、優れた経営実践例が多いことや比較的認知されていること、財務データなど経営資料が比較的公開されていることなどによる研究のしやすさから、いわゆる大規模な企業が取り上げられることが多い (p.68)。また「中小企業とは何かについては、『中小企業基本法』で規定されている大企業と中小企業の区分別が代表的な区分として、一般的に利用されてきている」(齋藤 2021, pp.68-69) もの、一口に中小企業といってもその規模や事業内容は多岐に渡り、それゆえそのマーケティングの一般化が難しいこともあって、中小企業のマーケティングは研究蓄積としては比較的浅い分野であるといえる。

しかしながら、「中小企業マーケティングは、これまで精緻な理論としては成立していなくても、現実のなかでは各企業の中で実践的に息づいてきた」（田中2014, p.4）。また「中堅・中小企業のなかには極めて優秀な成績をあげているものが少なくない。その秘訣は彼らが展開するマーケティング戦略の巧みさにあると考えられる」（山本2002, p.(2)）といった指摘が散見されることも事実である。

そうした点では、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源が大企業に比べて限定されているなかで（田中2014, p.73；齋藤2021, p.71）、優れた実績を積み上げている中小企業のマーケティング実践を考察し、その特徴や課題を明らかにすることには一定の意味があるだろう。とりわけ、都市部に比較して大企業の数が限定され、中小企業がより大きな存在感と重要な役割を果たしている地方においては¹、その研究意義は大きいと考える。

ところで、前述のように中小企業の多様性を踏まえれば、中小企業のマーケティング全般について論じることはやはり難しく、したがって何らかの共通項を持つ下位の研究領域を設定したほうがよいと思われる。この点について田中（2014）は、中小企業のマーケティング動向を考えるに際して、その理念性と具体性のある程度満足させるため、①中小製造業、②中小卸売業、③中小小売業、④中小サービス業の4つに分類しているが（p.30, p.41）、本稿においてもこれに依拠したうえで、①中小製造業のマーケティング、とくに食品製造業のそれを検討することとした。

具体的に取り上げる企業は、香川県高松市に本社を置き、地域の特産品である讃岐うどんを中心に、そうめんやひやむぎなど、1日最大20万食製造する石丸製麺株式会社（以下、石丸製麺と略記）である。同社はとくに讃岐うどんの半生麺については、全国トップシェアを占める。

本稿は、石丸製麺の事業展開について、とりわけ同社がどのように市場を創造してきたのかという視点から跡付け、そのマーケティングの特徴を究明することを目的としている。研究方法としては、経営者らへのインタビュー調査と、同社に関する文献研究を中心とするが、その予備的な考察として、中小企業マーケティング論の先行研究についても若干整理しておく。石丸製麺を分析対象とすることで、地方に存立する中小企業、とくに食品分野の製造業者のマーケティング実践のあり方が明らかになるだろう。

2. 中小企業および中小食品製造業のマーケティング

1) 中小企業のマーケティングの特徴

大企業であれ中小企業であれ、企業である以上、

マーケティングの基本的な理念と枠組みは概ね共通すると考えられる。すなわち「ニーズに応じて利益を上げる」ために、「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学」（Kotler and Keller2006, pp.5-6（邦訳 pp.6-7））としてのマーケティング・マネジメントを実践していくことは、中小企業の経営においても等しく求められるだろう。

それでは、中小企業においてマーケティングが展開されるうえで、何らかの特徴や特殊性はないのだろうか。この点に関する詳細な文献レビューは本稿では割愛するが、例えば田中ら（2016）においては、複数のマーケティング研究者が様々な角度から中小企業マーケティングへの接近を試みている。そのうち例えば白石（2016）は、中小企業が大企業と比べて資金、従業員数の規模で劣り、企業活動するうえでの様々な専門的な知識・技術なども一部の領域を除いて限定的であること、また企業としての意思決定が「起業家＝オーナー＝意思決定者」という点に特徴があり、それがマーケティング活動をはじめとして、企業のマネジメント実行の上でもっとも基本的なものだとしている（pp.14-15）。

また田中（2013）は、伝統的マーケティングは中小企業でも援用され多様に取り組みられている反面、その実践の限界からより簡素なシステムが求められているという。また中小企業マーケティングでは、マーケティング・マネジメントの4Pよりも戦略的マーケティング²の選択が、その核心部分であると指摘する（p.4）。

そして中小企業マーケティングの特質として次の3点をあげる（pp.19-26）。第1に経営者のリーダーシップと製品・サービスへの傾斜である。中小企業マーケティングは、経営者のリーダーシップなど個人的色彩の影響を強く受け、またその製品特性や提供するサービスの内容がマーケティングのあり方と大きく絡むという。

第2に意思決定プロセスの特質である。マーケティングの意思決定を「マーケティング情報の収集－戦略の決定－日常的な運営」という3段階でとらえると、マーケティング情報の収集は中小企業の弱点である。多くの中小企業は市場を把握する特別の方法を持たず、市場を知る段階を軽視する傾向が強い。そして市場への適応に必要な手段を選択する中小企業の能力は、幹部の個人的なマーケティング感覚、とくに幹部の性格、経験から育まれた環境認識や意思決定のスキームの取り扱いに大きく左右される。また彼の顧客満足への関心が、時に当該企業全体に影響するという。

第3に「3つのIM」によるマーケティング関係である。1つ目は、顧客等外部への働きかけとしてのインタラクティブマーケティング（Interactive Marketing）である。中小企業のそれは大企業の公式的な顧客関係とは異なり、顧客に対する密接な接触を保つことで、市場の需要変化に迅速かつ弾力的に対応可能な点で比較優位性を持つ。2つ目は、同業種、異業種による横の連携を強めるものとしてのインターオーガニゼーションマーケティング（Inter-Organizational Marketing）である。個の力に限界を有する中小企業らしい取組みで、多くの中小企業の存立条件ともなる。3つ目は、インターナルマーケティング（Internal Marketing）である。中小企業の多くでは、インターナルマーケティングを従業員に対するより情緒的な人的資源向上の機会としてとらえることが多い。例えば、対外的な製品への高い評価が従業員のモチベーションを高めるという事例等に現れ、従業員は「家族の一人」としてその存在が措定されている。

中小企業といっても従業員数一つをとってもその範囲は広く、一概に断じることは難しいものの（cf. 田中 2014, p.184）、マーケティング面を含む経営上の意思決定が、経営者個人の属性に大きく依存するという指摘は、創業者やその一族が経営を担う地域の身近な企業を思い浮かべれば、感覚的には理解しやすい。また3つのIMで指摘される企業・顧客間、企業（経営者）・従業員間の近接した関係性は、一長一短はあれそうした傾向はみられ、さらに同業種、異業種間での連携強化も、限定された経営資源を補完する重要な手段になるだろう。

いずれにせよ中小企業のマーケティングには、大企業に比べて経営資源が相対的に制約されていることに起因して、諸々の意思決定や実践面において限界が生じうるといったネガティブな面と、経営者の起業家的なリーダーシップの発揮や市場との距離の近接性などによって、機動的に市場に対応しうるといったポジティブな面の両側面が認められる。

2) 中小食品製造業のマーケティング

ところで、本稿で取り上げる製麺企業が属するような、中小食品製造業のマーケティングはどのような特徴や課題を持つのだろうか。

それについて田中（2014）は、「食品業界において勝ち抜くには、知名度、価格競争力、信用力、プレミアム性など幾つかの要素が必要である。しかも中小企業では……まずスーパーの棚を確保することが求められる」（p.98）と述べ、マーケティング・ミックス全般に渡る諸努力と、とりわけ販路構築の重要性を強調する。

一方、食品分野において中小企業が存在しうる余地や、そのマーケティング展開におけるローカリティの重要性を強調する指摘もある。

例えば、「食」ブランドの特徴について論じた遠山（2007）は、「全国に店舗を構える量販店であっても、食品売り場については、ナショナルブランド商品と地域の商品が共存している。……『食』の分野では、ナショナルブランドは存在するものの、ナショナルブランドが市場を寡占するまでにはなかなか至らず、各地域の消費者に支持される商品、サービスが並存している」と述べ、「『食』は日用品の中でも独特な特徴を持つ商品である」と指摘している（pp.224-225）。

また食品分野の中小企業として、広島の実業メーカーの事例を分析した齋藤（2021）は、小規模乳業メーカーのマーケティングの特徴と課題について、ローカリティ（地域特性）、すなわち地域市場や地域住民との繋がりが重要になる点などに論及している。このローカリティは、生産面と消費面で相互に影響し合いつつ存在しており、例えば伝統的な和食文化に関する食品は消費面でローカリティが強く、また生産面でも消費地に近い場所でその市場により適合した食品の生産がなされるという意味でローカリティが存在するという（p.80）。そして「根強いローカリティは、食品分野の中小企業のマーケティングにとって、“支柱”というべき重要なマーケティング要素となるものであり、「ローカリティを持ち、ローカルな市場に深く根付き、ローカルブランドを確立することが、全国規模で事業展開しているナショナルブランドに対抗する競争優位性を発揮することができる」（p.87）と指摘する。

本稿で考察する事例との関連で考えれば、うどんは、香川県の讃岐うどんや秋田県の稲庭うどんなど、それぞれ特徴を有する地域の特産品としての性格を持つ一方で、全国的に広く食べられる一般的な食品でもある。したがって、ある程度の地域性を有する食品であるという製品特性に鑑みれば、遠山や齋藤の指摘にみられるように、その市場は必ずしも大企業のみによって占有されるものではなく、元来中小企業が存在感を発揮しうる余地が大きいこと、そして中小企業が、生産面・消費面におけるローカリティを重要なマーケティング要素として活用しうるものと考えられる。以下では、食品分野の中小製造業者として石丸製麺を取り上げて、そのマーケティングを詳しくみていこう。

3. 石丸製麺におけるマーケティング戦略

1) 歴史³

石丸製麺の歴史は1904年、石丸好太郎氏が乾麺製造業を創業したことにさかのぼる（表1-1）。彼は二

表 1-1 石丸製麺の沿革

1904年7月	初代 石丸好太郎氏 乾麺製造業を創業
1910年4月	水車による製粉業を併業
1934年2月	2代目 石丸芳雄氏 継承
1948年4月	3代目 石丸芳孝氏 継承
1948年10月	電力による製粉製麺を開始
1966年5月	乾麺自動移行乾燥工場完成／製粉部門廃業
1969年10月	株式会社に改組
1973年3月	生産能力、設備内容ともに四国一の新工場完成
1978年11月	東京営業所開設
1983年10月	乾麺の製造設備を品質改良のため、最新鋭設備に更新
1983年11月	手打ち式乾麺専用工場完成
1984年3月	日本初の手打ち式乾麺の商品化成功
1987年5月	名古屋出張所開設
1987年7月	大阪出張所開設
1988年6月	独自開発による半生麺工場完成
1992年10月	最新鋭乾麺工場（第1工場）完成
1994年8月	仙台出張所開設
1998年10月	大阪営業所開設
2001年6月	新手打ち式乾麺工場（第2工場）完成
2002年9月	HACCP対応型新半生麺工場（第3工場）完成
2004年12月	現社長 石丸芳樹氏 就任
2008年8月	名古屋営業所開設
2011年2月	第3工場新製造ライン完成
2014年8月	「茶うどん」が「かがわ県産品コンクール」にて最優秀賞受賞
2014年12月	新第2工場完成
2015年4月	見学ギャラリー完成
2018年2月	食品安全マネジメントシステム FSSC 22000 認証取得
2018年12月	経済産業省より「地域未来牽引企業」に選定
2021年3月	高松市より「『瀬戸の都・高松』が誇るビジネスアワード」として表彰
2022年3月	香川県より「かがわ働き方改革推進大賞」（最優秀賞）として表彰
2023年1月	2022年度「女性活躍・子育て支援リーディング企業」最優秀賞受賞
2023年5月	石丸芳樹氏が2023年「憲法記念日知事表彰」（香川県）受賞 「第4回 The 乾麺グランプリ in Tokyo 2023」にて総合グランプリ受賞

出所) 石丸製麺提供資料・展示資料、およびヒアリング。

毛作による農業を営む小地主であったが、農業以外の新たな方向性を模索した。そして当時、九州の鉄工所が開発した画期的なロール式製麺機に目を付けて購入し、自宅で機械式のそうめん製造を開始したのが同社の始まりである（入野 2014、p.47；神田 2021、p.15）。

同社は水車による製粉にも取り組んだ。1910年、工場の横を流れる小川を活用して水車を完成させ、石臼で小麦を挽き始める。これにより、製粉・製麺を一貫して実現する事業を完成させる。そしてそうめん製造の原料にするだけでなく、商業製粉も開始した。水力を利用して小麦を挽く農家は当時他にもあったが、それを製麺ビジネスと連動させ、生産量を増大させて事業として拡大していく起業家精神は他の農家にはなかった。「石丸そうめん」のブランドで販売された商品は遠く広島まで販売され、製粉された小麦粉も小豆島などへ販売された（神田 2021、p.15）。

1934年、2代目として好太郎氏の長男の芳雄氏が継承する。芳雄氏は製麺業を縮小し、製粉・精米・精麦を主力事業としたが、1946年に早世してしまう。

そこで1948年、現社長の芳樹氏の父である芳孝氏が3代目として15歳の若さで経営を継承し、製麺業に重点を移していく。この芳孝氏の代で、長らく製粉製麺業を営んできたマニユファクチュアが工場の近代化を進め、企業として成長を遂げていくこととなる。折しも戦後、製粉業が規模を伴う装置産業として、大手企業に集約化されていくなかで、芳孝氏は製粉業を廃業し、その際得た近代化資金によって乾麺の機械設備に投資していく（ヒアリング）。

彼はうどんの味を高める機械と設備を自分で工夫して開発することを決意し、製粉・製麺工程の変革を進めていく。具体的には、水力から電力へ動力を変えモーターを導入する。また石臼も横型金臼式製粉機へ、さらには生産量の向上を意図してロール式製麺機へと更新した。さらに乾燥工程も天日に代えて、室内乾燥機を開発して機械化した（神田 2021、p.16；ヒアリング）。

とりわけ芳孝氏は、手打ち⁴の技術を長い年月をかけて徹底的に研究し、独自の機械を開発することで、従来の乾麺には出せなかった味やコシを実現する（石丸製麺提供資料）。そうして生まれたのが、芳孝氏が考案・開発した「手打ち式製法」⁵である。当時、乾麺は機械式の量産製造がほとんどであったが、芳孝氏は地元香川のうどん店で主流だった手打ちの良さを乾麺で再現しようとした。そのために手打ちのうどん店に訪れて製法を学び、技術や機械の研究・開発を続けた（日本全国お取り寄せ手帖ウェブサイト）。

ミキサーで練り加減、熟成の方法と時間設定、包丁切りなど自ら何度も試食しながら製造機械の開発に取

り組んだ。熟成は「延ばし」と「寝かせ」を繰り返す11段熟成コンベアー、「包丁切り」は1分間に1300回転するカッターを開発した。乾燥工程は40～45度に設定した乾燥室で麺を移動しながら16時間かけて乾燥させるようにした（入野2014、p.48）。

「伝統の味と生産効率といった、両者がもつ良さを同時に実現しよう」（神田2021、p.16）とする努力の末、1983年、芳孝氏は手打ち式乾麺専用の工場を完成させ、翌1984年、「手打ち式乾麺」の商品化に成功する。

一方で、芳孝氏はマーケット戦略にも果敢に取り組んだ。自ら商品を担いで東京の間屋を回るとともに、小売店店頭では試食販売を繰り返し、自社製品を効果的に演出する棚割りまで提案していった（入野2014、p.48）。

1988年に瀬戸大橋が開通すると、香川県に観光客が押し寄せ、結果として讃岐うどんは土産需要が増大し、半生麺への需要も喚起された。これに対応して石丸製麺は、半生麺を製造する機械を独自開発し、同年半生麺工場を完成させる（入野2014、p.48；神田2021、p.16）。半生うどんは、切った麺を少し乾燥させることで、生麺のもちもちした食感を残しつつ、常温で3か月日持ちするようにしたものである。家庭用のほか贈答品や手土産によく使われている（石丸製麺ウェブサイト）。半生麺ではすでに先発企業がいたことから、石丸製麺はそれを超えようとおいしさを追求した（神田2021、p.16）。

1989年には、芳孝氏の長男の芳樹氏がそれまで勤務していた伊藤忠商事を退職して帰郷し、石丸製麺に入社する。そして営業部の主任、部長などを経て2004年、同社代表取締役社長に就任し、現在に至る。経営を引き継いだ芳樹氏は、後述するように、融業の取り組みや食品安全規格FSSC22000認証の取得、「讃岐うどんミュージアム」の展開、従業員の働く環境の改善など、企業としてのさらなる成長と成熟を目指して、多くの新たな試みに挑戦している。

また芳樹氏は2015年、現在常務取締役 総務部長兼品質管理室長を務める住山喜昭氏を大学の同窓の縁で、彼の当時の勤務先であった四国電力から石丸製麺に招聘する。石丸製麺に移った住山氏は、人事・教育、労務、総務、広報、営業支援、FSSC22000の認証取得のほか、海外営業の若手社員の英語指導など、多様な業務に携わってきた（キャプラ転職エージェントウェブサイト；ヒアリング）。

2) 経営の概要と戦略的マーケティング

石丸製麺は経営理念として、「郷土讃岐の誇るべき製麺技術をいっそう究め、お客様に喜びと感動を与え、社会から必要とされる会社を目指します。すべての従

表 1-2 石丸製麺の概要

会社名	石丸製麺株式会社
事業内容	乾麺（うどん、そうめん、ひやむぎ、中華めん、そば、きしめん）、手打ち式乾麺、半生麺の製造・販売
所在地	本社・工場：香川県高松市香南町岡701
代表取締役社長	石丸 芳樹
創業	1904年7月
設立	1969年10月
資本金	3,000万円
役員数・従業員数	役員4名、正社員147名、派遣社員1名
売上高	27.6億円（2023年9月期）

出所）石丸製麺提供資料およびヒアリング。

業員が明るくやりがいを持って働ける会社を目指します」（石丸製麺提供資料）というものを掲げている。

表 1-2 に示すように、役員数は4名、従業員数は正社員147名、派遣社員1名である。直近の売上高は、27.6億円（2023年9月期）である。芳樹氏の入社当時の売上は、約12億円強であったというから（入野2014、p.47）、讃岐うどんそのものが近年、ブーム化、全国化してきた影響もあるとはいえ⁶、乾麺という製品カテゴリーでみると国内での生産量が減少しているなかで⁷、この約35年間着実に成長してきたことがわかる。

そうめん、ひやむぎ、うどん、日本そばなどの乾麺（即席麺、カップ麺、パスタを除く）の市場規模は、全国乾麺協同組合連合会の推定によれば約1,300億円であり、そうめんとひやむぎが約70%を占めている。地域に根ざした中堅・中小企業が圧倒的に多く、約1500社がこの市場でしのぎを削っている（日本経済新聞社2023、p.2）。

こうしたなかで、石丸製麺は乾麺では3%弱のシェアを占め、讃岐うどんの半生麺では、日本でトップシェアを誇る（ヒアリング）。香川県内でも、乾麺や半生麺のメーカーとして、高松市や坂出市、観音寺市などに複数のライバル企業がある⁸。

現在、同社ではその経営の柱として、①融業、②国産小麦への取り組み、③海外という3つを掲げている（ヒアリング）。

第1に融業とは、「2つの異業種がお互いの強みを寄せ合いながら、創造的なビジネスを新構築していくこと」（石丸製麺提供資料）である。具体的には、全国各地の農業・漁業従事者と連携して、茶うどんや大麦わかばうどんなど、地域の特産品を活かした練り込み麺を開発して新製品に繋げると同時に、新たな郷土

食や特産品の商品化を支援することで地域振興を後押ししている。2013年に商品化した、香川県高瀬町の特産品である茶を原料に用いた「さぬき茶うどん」が翌2014年、「かがわ県産品コンクール」で最優秀賞を受賞するなど好評を博して以来、融業を本格化させている。

第2に、国産小麦を積極的に活用する取組みを進めている。「気候が温暖で雨の少ない香川県は元来、小麦の産地」であり、それを原料に讃岐うどんが作られてきたが、「作柄の不安定などから1960年代から外国産に押され栽培が急速に減少」していった（かがわ県産品振興機構ウェブサイト）。具体的には、昭和40年代後半以降、オーストラリア産小麦銘柄「ASW」が主流になっていく（吉原2003、p.64；農林水産省ウェブサイト）。

こうした事情から、香川県産のうどんに適した小麦で作った讃岐うどんを食べてみたいという声が、製麺業者や消費者から上がり、そこで香川県は1991年、香川県農業試験場で讃岐うどん用の小麦品種の育成に着手する。そして県と製粉業者、製麺業者、さらには生産者や消費者が協力し誕生したのが「さぬきの夢2000」である（香川県農業生産流通課ウェブサイト）。

石丸製麺は製麺業者の立場で同プロジェクトに関わり（ヒアリング）、また同社はかつて製粉業も営んでいた歴史も有することから、国産小麦への思い入れは並々ならぬものがあつた。そこで石丸氏は、「さぬきの夢2000」や北海道産の「きたほなみ」など、国産小麦を活用したうどん作りを推し進めてきたのである。

実際、国産原料の使用比率は一般的には14%とされるなか、石丸製麺では近年その比率を伸ばし、現在30%となっている。国産小麦を使うことで、うどんの風味が増すとともに、安心安全という面で国産を求める顧客のニーズに応えるという意味もある（ヒアリング）。

第3に海外市場の開拓である。国内市場が縮小するなかで、同社はうどん文化を広げようと、乾麺を中心に輸出を拡大してきた。2002年のコストコ台湾向け販売を手始めに、食品商社を通じた間接輸出を行い、海外の日系スーパーを中心に東アジアからEU、米国などに販路を拡大してきた。なかでも香港、台湾、中国などでは、現地のスーパーマーケットで石丸ブランド構築のための実演販売を実施した（農林水産省ウェブサイト）。

輸出額は2022年現在、約1億1,000万円、輸出先は台湾が全体の約6割と最も多いが、その他中国、香港など20カ国以上に及ぶ（農林水産省、石丸製麺各ウェブサイト）。輸出先は日本から地理的に近く、麺文化が元来存在する地域が多いようである。なお最

近では、インドでうどんの試食会を実施し、進出機会をうかがっている（ヒアリング）。

地域に根差したローカルな食品を扱う製造業者でありながら海外志向が高いのは、社長の石丸氏の伊藤忠商事における勤務経験も無関係ではないだろう。

石丸氏によれば、「融業、国産小麦、海外という3つの柱に照らし合わせて、可能性が見込めるビジネスは必ず展開する。これが新規顧客開拓の基礎になるし、自社の強みを生かすトライアングルととらえている」（ヒアリング）。なおこれらの柱は、企業を取り巻く環境や経営資源に合致した同社の将来的な方向性を決めるという意味で、戦略的マーケティングともとらえるものである。

続けて、石丸製麺におけるより戦術的なマーケティングとして、製品・ブランド戦略、流通チャネル戦略、コミュニケーション戦略、インターナショナルマーケティングについてみていこう。

3) 製品・ブランド戦略

製品づくりにおける強み

われわれが日常的に食べている麺には、乾麺、生麺、半生麺、冷蔵麺（チルド麺）、冷凍麺など様々な種類が存在する（テーブルマークウェブサイト）。これらのうち、石丸製麺が製造するうどんは乾麺と半生麺である。現在、同社の売上げの約3分の2を乾麺、約3分の1を半生麺が占める（ヒアリング）。

乾麺は麺を12～42時間しっかり乾燥させることで、1年常温で保存できる。また乾麺は、原料が基本的に小麦粉と食塩のみというシンプルさゆえ、小麦の風味を存分に味わうことができる。一方で、半生麺はより生麺に近い食感を追求しており、90分の冷風乾燥で生麺のもちもちした食感を最大限に残しつつ、常温で3か月（または1か月）保存できるようにしたものである（石丸製麺ウェブサイト）。

なお、1991年頃から日本の家庭に普及してきた冷凍うどん（冷凍ゆで麺）は、乾麺や半生麺と競合する。実は石丸製麺も過去に冷凍うどん事業への参入を検討したが、実現はしていない。これについて石丸氏は、「不毛な競争に巻き込まれずに、自社の強みを生かしていける」という点で、参入しなくてよかったと回顧する。すなわち「手打ちうどんに負けないものを作っておけば、茹でることが苦にならない客層をターゲットに広げていけばいいというのが、その後の私たちの確信になり、乾麺で勝負できる余地はある」という考えに至ったという（ヒアリング）。

なおこうした考えは、自ら製粉を手掛けていたという同社の歴史に由来する。石丸氏によれば「うどん作りは、製粉と製麺という2つに分解できるが、第1の

製粉に関しては、粉の質を見る審美眼が大事」であり、「原料の良し悪しを見抜き、よい原料を仕入れることができる」（ヒアリング）ことが自社の強みであるととらえている。

つまり「石丸製麺では、手打ちうどん店よりもおいしい状態にどのようにもっていくかを考える。うどん店と同じ原料ではだめだ。私たちは製粉をやっていたので、そこに知見がある。父の代から製粉メーカーと対話しながら、石丸製麺が理想とする原料を追求してきた。石丸製麺は製麺している量は1日当たり約20t、20万食相当であり、……1日150kg程度の一般的なうどん店に比べるとはるかに大量に生産しているので、コスト的にその分安くなる。安くなった分をいい原料、とにかく製粉の技術・粋を集め、白さ、もちもち感、艶やかさが出て、しかも風味も出るという原料を求めてきた。国産原料を混ぜないと風味が出ないというのも父の経験からきており、国産原料もある程度入れている。ここにヒントがあり、私の代になって国産原料100%にこだわれば風味が抜群に出るという解が出て、そうした製品に取り組んできた」（ヒアリング）。

一方で製麺技術に関しては、次のように述べる。「かつては約1000軒あったうどん店、同業の製麺業者、茹で麺、冷凍麺もある。しかもどこの県よりもうどんを食べる消費者がいる。うどん店はお客様の求める味に対応するため、改良を重ね腕を磨いていく。そういううどん店が身近にあるのは大きな緊張感がある。うどん店のうどんと、私たちの乾麺が茹でる手間暇を割引いて考えて戦えるかという基準でみる。そうするとうどん店ができないものを作らないといけない」（ヒアリング）。

要するに手打ち製法が身近に存在し、競争が非常に激しいうどん業界と、うどんに対する要求水準の高い消費者がいることが、同社も含めた香川県のうどん業界全体のレベルアップにつながっているというのである。

そして石丸氏は、「製粉と製麺の技術の両方が揃えば、よりお客様が喜ぶものになる」（ヒアリング）と強調する。

製品ラインアップ

石丸製麺において、乾麺、半生麺いずれも、それが手打ち式製法か否か、原料に国産小麦をどの程度使用したものかなどによって、廉価なものから比較的高価格なものまで幅広いラインアップが揃う。製品数はギフトを含め約250アイテムである（ヒアリング）。うどんが中心ではあるが、乾麺はそうめんやひやむぎ、中華めんなど、多様な種類を製造する。

うどんのうち価格が高いのは、手打ち式製法かつ国

産小麦を100%使用した製品である。例えば、北海道産と香川県産の小麦をブレンドし、包丁切りで仕上げた「日本小麦倶楽部 半生讃岐うどん包丁切り」は、内容量300g（3人前）で400円（税込）と比較的高価格帯の製品であるが、国産小麦100%ではない小麦粉（国内製造）を用いてロール切り刃で仕上げた「半生りつりん印讃岐うどん」は、同容量でも店頭での実売価格200～250円（税込）程度と、手に取りやすい価格設定である。

伝統的な讃岐うどん以外にも、近年の健康志向を踏まえた付加価値の高い製品も展開する。例えば、2021年に発売された「国産小麦をまるごと使った食物繊維たっぷり細うどん」は、食物繊維に着目し全粒粉100%で作られたうどんである。内容量200gで360円（税込）と高価格である。また2023年発売の「讃岐もち麦うどん」は、香川県善通寺市産の大麦（讃岐もち麦ダイシモチ）を練り込んだ製品である。食後の血糖値の上昇を穏やかにするとされる水溶性食物繊維、β-グルカンが含まれた同社初の機能性表示食品の認証を受けた製品で、価格は200g入りで380円（税込）と（石丸製麺ウェブサイト）、やはり高価格である⁹。

他方で石丸製麺では、一般消費者向けの製品のみならず、企業におけるイベントの景品や手土産、ノベルティなどビジネスシーンで利用できる製品のほか、レストランや飲食店の業務用うどんなど、法人顧客を対象とした製品も取り扱っている。

製品開発

製品開発を担うのは企画開発室である。3名のスタッフが在籍し、新製品やPBの開発のほか、生産に際しての営業と生産部門間の情報連携や調整など、生産計画の支援業務を担う（ヒアリング）。

また、製品開発に不可欠な顧客のニーズを吸い上げる役割は、営業部門のスタッフに期待されている。石丸氏によれば、「大事なのはお客様の望み、ユーザーの望みをどうやって聞いていくかということだ。それともう一つは、やはり私たちが本当に作りたいものなのかどうかという観点だ。お客様のニーズがあっても、私たちが作りたくないものはありえないし、逆もそう。『相思相愛』でいかなければならない。この点をどう埋めていくか。一言で市場創造とはいうが、創造の前に聞き取り力がないと難しい。そういう意味で、当社は営業部門を比較的強化している」（ヒアリング）。

そこで同社では1996年頃から大卒の新卒社員を雇用し、「体力を使って売るばかりでなく、アカデミックに考えられる、聞き取りをしながらフィードバックできる、そうした知能を持って行動できるメンバーを

増やしてきた」(ヒアリング)¹⁰。

製品開発を担当するスタッフは、営業スタッフがうどん店やスーパーマーケット、問屋などのリサーチから得た情報などに基づいて、製品の方向性を決める。そして原料の調達ができるか仕入れ先に確認したり、印刷会社のデザイナーに製品に合うデザインの考案を依頼するなどの調整を行うという流れである。ただし、製品はすべて石丸製麺主導で作り上げるわけではなく、PBなど顧客企業を起点とする製品開発も少なくない(ヒアリング)。

現在、石丸製麺では製品開発を加速させている。具体的には毎月1~2品、年間で20~30品を展開しているが、それは昨今の原料高と無関係ではない。2023年6月現在、2019年対比で原料は4割上がっているが、そうした状況でもスーパーマーケットの既存品の値上げに対する抵抗感は強い。そこでメーカーが付加価値の高い新製品を投入することによって、スーパーマーケット側に値上げの合理的な理由を提示することが重要になるといふ(ヒアリング)。

第三者評価の獲得

石丸製麺では2018年、「会社としてあるべきレギュレーションを作り上げ、会社組織として法律に違うことなく、品質管理をしっかりとできる建付けをするために、FSSC22000の認証を取得した」(ヒアリング)。

FSSC22000とは「Food Safety System Certification 22000の略であり、FSSC22000財団(Foundation FSSC 22000)によって開発された食品安全のためのシステム規格」であり、「食品小売業界が中心の非営利団体、国際食品安全イニシアチブ(GFSI: Global Food Safety Initiative)により、食品安全の認証スキームの一つとして承認された規格」である。その取得のメリットは、「何より取得組織の信頼性が増すこと」や「対外的に自社の食品安全への取り組みを説明するにあたって論理的に説明できるようになること」である(日本能率協会ウェブサイト)。

実際石丸製麺においても、「それまでは二者監査として、大手スーパーマーケットで販売するために、その食品安全の基準を満たしているか各取引先の監査に対応していたが、世界的にオーソライズされた(FSSC22000の)認証を取得することで、そうした監査はほとんど必要なくなった。またそれが自社のブランド力を高める一つの要因にもなった」(ヒアリング)。

第三者評価の獲得はまた、著名な取引先に納品しているという事実によっても実現されている。例えば石丸製麺では数年前から、福岡のとんこつラーメン専門店の手土産用ラーメンの製造を手掛けているが、一般的認知度の高い有名店に採用されているという実績が

いわゆるエビデンスとなり、同社の製品への信頼性を高めることになる。

4) 流通チャネル戦略

営業体制と販路内訳

石丸製麺は早い時期から販路を広げ、その製品は現在全国に広く流通し、「全国の小売店頭カバー率は専業メーカーとしてトップ」(『日本食糧新聞』2022年10月31日、p.44)である。

2代目の芳雄氏の頃には、すでに広島県へ出荷していたが(入野2014、p.48)、同社が本格的に全国展開するようになったのは、3代目の芳孝氏の代である。芳孝氏は東京の問屋を回ったり、小売店店頭での試食販売を繰り返したりして(入野2014、p.48)、販路を開拓してきた。1978年に東京営業所、1987年には名古屋出張所と大阪出張所を開設、その後も仙台営業所や大阪営業所を開設している(表1-1)。そして4代目の芳樹氏もまた、入社1年後には、営業部主任として、問屋やスーパーマーケットを歩き市場を開拓してきた(入野2014、p.47)。

現在の営業体制としては、営業部の下に、本社営業グループと東京・名古屋・大阪の3つの営業所を置く。東京営業所は関東以北の営業を担うとともに、大手食品商社の多くが在京のため、専門人材を置いて海外への窓口ともなっている。そして名古屋営業所は中京エリア、大阪営業所が北陸と関西エリア、本社営業グループは中四国、九州、沖縄を担当する(ヒアリング)。

現在の販路内訳は、スーパーマーケットを中心とする小売業者が約80%、駅や空港の売店で販売される土産品やギフト商品が約10%、海外約5%、通信販売約5%である。地域別の販売比率は、人口の多い関東と近畿、そして地元の四国という3つのエリアが多い(ヒアリング)。

市場浸透と販路開拓

市場浸透と販路開拓には貪欲である。前述のように、同社の製品は全国の小売業者の店頭に広く配荷されているが、石丸氏はまだ浸透する余地があると考えている。例えば、新製品の導入や、まだ同社製品の取扱量の少ない小売業者との取引拡大、さらにスーパーマーケットのみならずドラッグストアへの販路拡大などである(ヒアリング)¹¹。

他方で、小売業者以外の販路開拓にも意欲をみせる。具体的にはうどん店などの手土産用や、企業のノベルティとしてのうどん製造の受託も重視する。企業のノベルティはやや意外に感じられるが、「うどん(乾麺)は日持ちし、保存食なので使いやすい」。また

「ノベルティは値引きなど価格面での苦勞が少ない」（ヒアリング）というメリットがある。実際、自動車ディーラーや農協のノベルティとして採用された実績もある（ヒアリング）。

5) コミュニケーション戦略

メディアによるコミュニケーション

石丸製麺の主なコミュニケーション・ツールとして、まず長らく継続しているテレビCMがあげられる。テレビCMは、1994年から香川県、岡山県、愛媛県で放映されている（ヒアリング）。現在は、栗林公園や瀬戸内海など香川県の情景と、そこで育まれた讃岐うどんの深いあじわいを結び付けたCM「地域のたから扁」が放映されている。

テレビCMは、企業や製品の一般的な認知度を高めるうえでは効果が大きく、実際同社は香川県や近県ではすでに一定の認知度は有していると思われる。とはいえ石丸氏は「長年続けていることがよい」と考えており、これまで構築してきた地域におけるブランド認知やブランド・ロイヤルティを維持する、いわばリマインド効果を期待しているようである。

インターネットについては、企業の基本情報やイベント情報など社内の出来事が定期的に発信される公式ウェブサイトのほか、SNSが活用されている。とりわけInstagramには、うどんやそうめんなどのオリジナルレシピが順次掲載され、フォロワーは1万人に上る。従前は、契約していた外部の料理のコンサルタントがレシピを考案していたが、現在ではそうしたノウハウを持つ人材を採用し、社内で完結できる体制を整えている（ヒアリング）。

イベントへの出展

イベントにも定期的に出展している。例えば最近では、「日本全国の乾麺の良さを、もっとたくさんの人に知ってもらうためのフードイベント」（日本アクセスウェブサイト）、全国乾麺協同組合連合・日本アクセス主催「第4回 The 乾麺グランプリ in Tokyo 2023」に出店し、販売した「極上オリーブ牛と瀬戸内レモンの讃岐肉ぶっかけとろろうどん」が参加者の投票の結果、総合グランプリとうどん部門優勝というW受賞を果たした。

受賞について石丸氏は、「大きいPRだ。営業するにも『日本一になった』といえる。ローカルでありながら、大手メーカーに勝ったことが嬉しい」（ヒアリング）と述べる。こうした顕彰実績は、石丸製麺にとって貴重なPRの素材となり、自社のSNSなどでも発信されている。

讃岐うどんミュージアム

石丸製麺では、2015年に本社に整備された「讃岐うどんミュージアム（以下ミュージアムと略記）」において工場見学を受け入れて¹²、様々な消費者とのコミュニケーションを展開している。

ここではスタッフの案内の下、製造工程および讃岐うどんについて学べる資料や展示物の見学のほか、うどんの購入、そして団体客には試食やビデオ鑑賞を実施している。コロナ禍により2023年6月現在、一般客の受け入れは停止しているが、従前は地域の小学生や農協などの団体、ツアー客など年間1万人を受け入れていた（ヒアリング）。

ミュージアムには、地域の観光スポットづくりによる地域貢献という目的もあるが、石丸製麺にもいくつかのコミュニケーション上の実利をもたらしている。

その1つは、「顧客を創造する一つの手段になる」（ヒアリング）ということである。つまりミュージアムは見学客に、「石丸製麺を知っていただき、『さぬきの夢』も食べて味を知っていただく。帰りには通販カタログをお渡しして、ちょっとした手土産を差し上げたり、うどんを買っていただいたりする。そしてリピーターになっていただくのが一つの期待」であり、実際「店頭で見たり試食したりしたことによって、後々のリピートにつながっている」。また全国に1万数千人いる通販のリピーター客が、香川県に旅行で訪れた際にミュージアムに見学に立ち寄って、社員たちとの触れ合いを楽しむこともある（ヒアリング）。

さらに団体客の場合には、「各地の農協など、見学を通じて後々堅固な取り組みになったことが数多くある」という。つまり、農協が関係者を集めて団体旅行を催行する場合、農業関係の訪問先が選ばれやすく、小麦を原料にうどんを製造する石丸製麺は絶好の対象となる。そうした背景もあり、石丸製麺では社員旅行の際には「農協観光」を利用するなど、農協との関係性を重視してきた。そうしたなかで、農協観光の顧客にミュージアムを紹介してもらったりして、利用に繋がることもある。そしてミュージアムに農協のトップ層が訪れた際には、名刺を交換し、時には石丸製麺から後日先方に出向いてフォローすることもある。こうして原料の仕入れや、ノベルティ商品の納入などに結びついた例があるという。要するにミュージアムは、香川県の観光スポットでもあり同時に、「観光を通じた大事な営業」（ヒアリング）のツールとしても機能しているわけである。

もう1つの実利として、ミュージアムにおいて現場での作業を顧客に見られることで、従業員の仕事に対するモチベーションの向上につながるという、いわば「インターナルマーケティング」（田中 2013, p.25）

としての側面もある。住山氏は「常に見られていると、より自己肯定感も上がると思うし、作る側の社員は直接販売するわけではないが、お客さんが近くにいるということを意識するのは、製造にプラスになっている」(ヒアリング)と指摘する。

6) 労働環境の改善と人材育成

—インターナショナルマーケティングとして—

先に触れたインターナショナルマーケティングに関連して、石丸製麺では2009年、ワークライフバランス宣言をし、女性や若い世代を積極的に登用するようになったが、その背景には仕事とともに、家庭と地域社会を大切にすることで生まれる安定感や人生の長期展望、広い視野が仕事への意欲を高め、能力向上につながるという考えがある(入野2014, p.49)。

以来、同社では労働環境の改善と人材育成に力を入れている。まず労働環境の改善に関しては、従業員の残業時間の抑制や、有給休暇や育児・介護休業の取得促進といった職場環境づくりを進めてきた。そうした結果2022年、香川県より「かがわ働き方改革推進大賞」(最優秀賞)として表彰されるなど、成果が現れつつある。

また、人間性を高めることを目的として、社員全員参加の社内勉強会を実施している。これは皆が毎月推薦記事を読み、その感想を各々発表し合うものである。住山氏によれば、勉強会はチームワークをよくするために、お互いのことを尊重し合うための意識的な仕組みとして取り入れており、提出された感想文を読むと、内容が次第にレベルアップし、社員の成長のプロセスがわかるという(ヒアリング)。

石丸氏は、「インフラは資本を投入してできるが、それをつなげていく人をどう育てていくか。もちろん社内でOJTも行うが、外部での研修の機会を増やしたり、そういう知見のある人を採用したりするなど整備をしつつある」(ヒアリング)と述べ、今後の課題として人材育成を掲げる。

このように石丸製麺では、石丸氏の「商社マンのノウハウ」(入野2014, p.49)のほか、大企業における勤務経験の長い住山氏のノウハウなども活かしつつ、本来中小企業にとって負担が大きい労働環境の改善や人材育成における課題を乗り越えようとしている。

次章では石丸製麺におけるマーケティングの特徴をあらためて整理しよう。

4. 事例の考察 —石丸製麺のマーケティングの特徴—

1) 経営者のリーダーシップによるマーケティングの展開

石丸製麺のマーケティングの特徴をみるうえで、ま

ずもって創業家出身の経営者の強いリーダーシップに触れる必要がある。石丸製麺の長い歴史において、企業としての礎を築いた3代目社長の芳孝氏は、手打ち式乾麺の商品化に成功し市場開拓にも果敢に取り組むなど、マーケティング面でも大きなリーダーシップを発揮したことは想像に難くないし、4代目である現社長の芳樹氏もまた、社長就任以来約20年にわたって陣頭指揮をとり、石丸製麺を持続的な成長へと導いてきた。

芳樹氏のマーケティング意思決定への関与は、例えば国産小麦の活用や融業、海外市場への展開という戦略レベルの取り組みはもとより、新製品開発や流通チャネル構築、コミュニケーションなど戦術レベルの取り組みに至るまで幅広い。彼自身「やるべきことが眼前にあれば、速攻でスピーディに判断してやるのが私の役割だ。……現状維持即脱落というのが私の信条だ」(ヒアリング)というように、その人となりや信念、経験に基づいて、様々な意思決定を迅速に下し、実行に移してきたのである。

ただし芳樹氏は「石丸製麺の特徴を引き出して、(業務が)組織で淀みなく流れるように指揮をとってきたが、それぞれの部門にそれができるメンバーがだんだん増えてきた」(ヒアリング)と現状を認識しており、今後はすべてを自らの陣頭指揮で展開するのではなく、指示は与えるものの、各部門が組織として対応できる体制を整えようとしている。

マーケティングの意思決定を経営者個人の属人的なものとしてではなく、組織的に実行できる体制を作ること、同社の企業としての存続・成長を考えたときに重要課題になると考えられる。

2) 製品面における差別的優位性の追求

石丸製麺のマーケティング上の強みとして、製品面において差別的優位性を追求する姿勢があげられる。その優位性は、生産や消費面でのローカルティ(齋藤2021, p.80)に由来するものと、経営者のいわば起業家精神に基づくものとに分けることができるだろう。

前者のローカルティに由来する優位性とは、石丸製麺が讃岐うどんの本場、香川県に存立することで獲得した製麺技術によるものである。同社はうどんに対する要求水準の高い消費者と、それに応えるべく多くのうどん店が切磋琢磨する市場において、かつて自ら製粉を手掛けていたことに由来する原料に対する審美眼や、芳孝氏が開発した手打ち式製法などの独自の製麺技術に基づいて、本格的な乾麺・半生麺を商品化し続け、とりわけ半生麺では後発ゆえにおいしさを追求してきた。

また、後者の経営者の起業家精神に由来する優位性

は、全粒粉うどんや練りこみ麺など、長年培ってきた製麺技術と他企業との融業、すなわち田中（2013）のいうインターオーガニゼーションマーケティングをベースに、新規性と独自性のあるうどんの開発を近年手掛けるなど、健康志向や地域創生を意識した製品開発も意欲的に行っている点に現れている。いうまでもなく、石丸製麺においても大手小売業者のPBを手掛けるなど、必ずしも差別化された製品ばかりではないが、中小企業とはいえ下請け体質にとどまることなく、自ら市場や時代のニーズに応える積極的な製品開発を行っている点は、同社の特徴であり強みといえる。

3) 第三者評価の獲得によるブランド力の向上

石丸製麺では、第三者評価を獲得することで、自社製品に対するブランド力を向上させようという取り組みが確認できた。その取り組みの1つは、FSSC22000という国際的な食品安全規格の取得である。同社は、認証取得が品質管理や食品安全面における直接的な効果を生むことはもとより、自社のブランド力を高める一要素ととらえるなど、マーケティング面における効果も期待している。第三者評価の獲得はまた、著名な取引先に納品しているという事実によっても実現されている。

これらは最終消費者に直接訴求する類のものではないが、同社の製品に対する流通業者からの知覚品質の向上、さらにいえば信頼や安心感の基盤となるものである。それが取引の安定化や店頭での露出拡大につながり、結果的に同社の製品の認知度向上などブランド構築にも資するものとなるだろう。

4) 流通業者および一般消費者に対するコミュニケーション活動の継続的展開

石丸製麺はまた、流通業者や一般消費者に対するコミュニケーション活動に継続的に取り組んできた。

同社にとっての直接的な市場は、流通業者である。田中（2014）が中小食品製造業の課題として「まずスーパーの棚を確保すること」（p.98）をあげるように、石丸製麺でも1970年代後半から主要都市に営業拠点を設置し、卸売業者や小売業者への営業活動を地道に繰り返してきた。くわえて2000年代以降は、海外市場の開拓を目指し、現地での実演販売など諸々のコミュニケーション活動を展開している。

同社にとってのもう一つの市場は、一般消費者である。スーパーマーケットなどセルフ販売の小売店において、一般消費者に自社の製品を手にとってもらうには、一定の認知度があることが前提となる。地元香川県や近県において継続的に出稿してきたテレビCMは、認知度の獲得と維持のうえでは効果的であった

だろう。テレビCMによって石丸製麺に馴染みを持った地元の顧客は、家庭用のほか、県外の親戚や知人への贈答用として同社の製品を購入するケースも考えられる。

さらに石丸製麺に特徴的なコミュニケーション・ツールとして、讃岐うどんミュージアムの存在がある。そこで実施される工場見学自体は特段目新しい取り組みではないが、同社では工場見学にくわえ、讃岐うどんについて学べる資料や展示物などまさに「ミュージアム」機能を持たせることで、県内外の来訪者を広く迎え入れている。来訪者には、地域内外の一般客のほか、例えば取引相手となりうる農協など、幅広い対象が含まれ、讃岐うどんミュージアムを彼らとのコミュニケーションの場として機能させていることは特筆すべき点といえる。

5) インターナルマーケティングの実践

石丸製麺では近年、田中（2013）の指摘するインターナルマーケティングを積極的に実践している点も確認された。なお元来インターナルマーケティングは、サービス・マーケティング研究において提唱された経緯があり（cf. Grönroos1981, pp.237-238; Berry1983, pp.26-28）、製造業のマーケティング研究にあっては必ずしも一般的な概念ではない。しかしながら、中小企業における企業・顧客間、企業（経営者）・従業員間の近接した関係性を考慮すれば、インターナルマーケティングの概念を中小製造業の分野にも援用することは一定の有効性を持ちうるものと考えられる¹³。

石丸製麺では、ワークライフバランスを重視した職場環境づくりにくわえ、社員全員参加の社内勉強会や企業外部での研修など、人材育成にかかわる各種施策を展開することによって、従業員の労働環境を改善するとともに、その能力開発を促している。

インターナルマーケティングの目的は、「動機付けられ、顧客志向の従業員を開発すること」（Grönroos1981, p.237）にあり、石丸製麺においても、従業員の職務に対する満足度や企業に対するロイヤルティの向上を実現するとともに、顧客満足を重視する企業姿勢にも繋げていくことが期待される。

5. おわりに

本稿では、地方に存立する中小企業、とくに食品分野の製造業者として、香川県の特産品である讃岐うどん等を製造する石丸製麺が、どのように市場を創造してきたのかという視点から、そのマーケティングの特徴を究明してきた。

同社では、①経営者である石丸氏がそのリーダーシップに基づいて、戦略レベルおよび戦術レベルの

様々なマーケティング意思決定を迅速に下し、実行に移してきた。具体的には、②生産・消費面でのローカリティや経営者の起業家精神に基づいて、製品面において差別的優位性を追求するとともに、③国際的な食品安全規格を取得したり、著名な取引先への納品を実現することを通じて第三者評価を獲得し、自社製品に対するブランド力を向上させていた。④また流通業者や一般消費者に対するコミュニケーション活動に継続的に取り組み、そして讃岐うどんについて学べる讃岐うどんミュージアムを、幅広い対象とのコミュニケーションの場として機能させていることが確認された。⑤さらに近年では、労働環境の改善と人材育成といった、いわばインターナルマーケティングが実践されていることも確認された。

ただし以上の諸特徴は、地域の特産品、いわば地域ブランドとしての讃岐うどんを製造する石丸製麺の考察から得られたものであって、中小食品製造業一般、さらには食品以外の分野も含めた中小製造業一般にとっては必ずしも普遍的なものではない可能性がある。その意味では中小企業のうち、中小製造業のマーケティングに領域を限定したとしても、他の食品分野の製造業はもとより、非食品分野の製造業を対象とした事例分析、あるいはそれらを横断する定量的分析など、さらなる研究蓄積が求められていることはいうまでもない。

本稿作成にあたっては、石丸製麺株式会社代表取締役社長の石丸芳樹氏、常務取締役 総務部長 兼 品質管理室長の住山喜昭氏、品質管理室副主任の田中悠氏に、長時間のインタビュー調査（2023年6月9日実施）や資料提供などの面で多大なご協力を賜りました。この場を借りて厚くお礼申し上げます。もちろん本稿におけるあらゆる誤謬は、すべて著者の責に帰するものです。

注

- 1 中小企業は、全企業数の99.7%、全従業者数の69.7%という高い割合を占めているが、地方圏に立地する企業に限ると、企業数で99.9%、従業者数で85.2%というきわめて高いウエイトになる（日本政策金融公庫総合研究所 2015、要旨 pp.24）。
- 2 なお「ランバン（J.-J. Lambin）によると、現代のマーケティングの体系は、経営戦略的色彩の強い戦略的マーケティングと、従来からの4Pの管理にかかわるマーケティング・マネジメントから構成される」（和

田、恩藏、三浦 2022、p.268；cf. Lambin1986、邦訳 pp.4-10）。

- 3 石丸製麺の歴史については、同社におけるヒアリング、提供資料、「讃岐うどんミュージアム」の展示資料、公式ウェブサイト、および入野（2014）、神田（2021）に基づいて記述した。
- 4 全国公正取引協議会連合会『生めん類の表示に関する公正競争規約』第4条（1）によれば、生めん類に、「手打」の文言を使用する場合は、次に掲げる意味により使用するものとされる。「製めんに際し、原料に加水して麩質（グルテン）が形成するように混練し、熟成させた後、延棒で圧延し、包丁でめん線状に裁断すること及び熟成させた後、手作業によりめん線状に伸ばし一定の長さに切断することによって、その工程をすべて手作業により行うことをいう。ただし、混練工程のみ機械で行うことができる」（全国公正取引協議会連合会ウェブサイト）。
- 5 『全国乾麺協同組合連合会表示等のガイドライン』第5条（1）の2）によれば、『手打式』『手打ち式』『手打風』『手打ち風』等とは、製めんに際し、混練・熟成・めん帯の方向が交錯するような方法での圧延及び包丁又は手切りに近いす刃の切刃でめん線状に裁断した後、乾燥したものであって、その工程の全部又は一部を機械作業により行うことをいう」（全国乾麺協同組合連合会ウェブサイト）。
- 6 幾度かの讃岐うどんブームは、香川県のうどん店や土産品を製造する製麺業者に追い風となった。その契機は、1969年に始まる宇高連絡船でのうどん売店の営業や、1970年に大阪で開かれた万国博覧会での手打ちの実演などである。また瀬戸大橋が開通した1988年には、うどんは観光客の土産品として全国的に認知される。1990年代には「讃岐」を冠した冷凍うどんが売り上げを伸ばし、讃岐うどんは家庭の食卓にも浸透していく。そして1989年から4年間、香川県のタウン情報誌で連載されたコラムは、県内の若者のうどん店巡りという行動を喚起し、さらにその連載をもとに1993年に発刊された単行本『恐るべきさぬきうどん』が全国ネットのマスコミにも流れ、全国の雑誌やテレビが讃岐うどんを紹介し始める。その後も香川県創業のセルフうどん店チェーン「はなまるうどん」が2002年に東京に初出店したり、2006年に讃岐うどんを題材にした映画が公開されたり、2011年には香川県が県名を「うどん県」に改名するという大規模なPRを展開するなど、様々な動きがあった（四国新聞社、日の出製麺所、はなまる各ウェブサイト；田尾（2004）、pp.9-10；那須（2007）、pp.16-17）。こうした出来事の折々で、讃岐うどんの名が全国に知れ渡り、香川県のうどん関連企業の事業展開に追い風となった

のは間違いないだろう。

- 7 例えば、1970年度の乾麺の生産量を1とした場合、2020年度の実生産量は、0.6程度まで落ち込んでいる（農林水産省ウェブサイト「(図1)小麦粉製品の生産量の変化」）。
- 8 例えば、香川県製粉製麺協同組合に加盟する組合員は、2021年4月現在、製粉工場3工場、乾麺工場10工場である（香川県製粉製麺協同組合ウェブサイト）。
- 9 各製品の価格は、石丸製麺の通販サイトにおける販売価格である。なお「半生りつりん印讃岐うどん」のみ、複数の小売店頭における筆者の観察に基づく。
- 10 なお現在は「人手不足で採用が難しいという状況があり、コア人材についてはある程度即戦力を目指した中途採用を行っている」（ヒアリング）。
- 11 さらに石丸氏は、食品流通の慣例から「小売業者側がよくても、その中間にある卸売業者が見向きもしなかったらダメで、卸売業者を説得するために、卸売業者にも利益が出るようにしないとイケない」（ヒアリング）と指摘する。
- 12 なお工場見学自体は1992年完成の第1工場でも受け入れていたが、2014年に完成した第2工場に、翌年新たに見学ギャラリーを作り、ミュージアムとして開館した。
- 13 インターナルマーケティングに着目して中小食品製造業者のマーケティングの考察を行った研究として、例えば杉田（2021）があげられる。

参考文献

- 入野和生（2014）「創業100年企業の経営理念：NEXT100年どう生きる 第46回 石丸製麺—讃岐うどんを打ち続けて110年—」『Monthly report：東瀬戸内をつなぐ経済情報誌』岡山経済研究所編、37（432）、pp.46-49。
- 神田良（2021）「続 老舗から学ぶ事業革新 第3回 石丸製麺株式会社—地域で培った資源で地域を超える—」『J-Club News』日本科学技術連盟 ISO 審査登録センター、27（3）、pp.15-18。
- 齋藤雅通（2021）「乳業メーカーのローカルエリア・マーケティング—中小企業マーケティングの覚書的一考察—」『立命館経営学』立命館大学経営学会、60（1）、pp.67-90。
- 白石善章（2016）「第1章 中小企業マーケティングの成立とそのフレーム」田中道雄、白石善章、南方建明、廣田章光、中島治久編著（2016）『中小企業マーケティングの構図』同文館出版、pp.13-28。
- 杉田宗聴（2021）「中小企業におけるインターナルマーケティングおよびブランド戦略の課題—株式会社廣川の事例をもとに—」『阪南論集 社会科学編』阪南大学学会、56（2）、pp.135-149。
- 田尾和俊（2004）「空前の讃岐うどんブームの仕掛け それは若者文化のマーケティングから始まった」『四国学院論集』四国学院文化学会、（113）、pp.9-24。
- 田中道雄（2013）「中小企業マーケティングの構造試論」『大阪学院大学流通・経営学論集』大阪学院大学流通・経営学会、39（1）、pp.1-31。
- 田中道雄（2014）『中小企業マーケティング』中央経済社。
- 遠山浩（2007）「終章『食』と地域ブランド、そして地域振興」関満博、遠山浩編（2007）『「食」の地域ブランド戦略』新評論、pp.220-236。
- 那須幹博（2007）「香川県民も意外と知らない『さぬきうどん』—これで、あなたもうどん博士!』『調査月報』百十四経済研究所、（248）、pp.11-21。
- 日本経済新聞社（2023）『日経NEEDS業界解説レポート 乾麺・生麺』。
- 日本政策金融公庫総合研究所（2015）『地域の雇用と産業を支える中小企業の実像～地方圏の雇用創出に大きく貢献する中小企業の研究～』。
(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_15_06_09.pdf)
- 山本久義（2002）『中堅・中小企業のマーケティング戦略』同文館出版。
- 吉原良一（2003）「讃岐うどんにおける『さぬきの夢2000』の可能性とマーケティングの動向」『日本作物学会四国支部会報』日本作物学会四国支部、（40）、pp.62-68。
- 和田充夫、恩藏直人、三浦俊彦（2022）『マーケティング戦略〔第6版〕』有斐閣アルマ。
- Berry, L. L. (1983), "Relationship Marketing", in Berry, L. L., Shostack, G. L., and Upah, G. D. (eds.) (1983), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, pp.25-28.
- Grönroos, C. (1981), "Internal Marketing-An Integral Part of Marketing Theory," in Donnelly, J. H. and George, W. R. (1981), *Marketing of Services*, American Marketing Association, pp.236-238.
- Fisk, R. P., Brown, S. W., and Bitner, M. J. (1993), "Tracking the Evolution of Services Marketing Literature," *Journal of Retailing*, Vol.69, No.1, Spring, pp.61-103.
- Kotler, P. and Levy, S. J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.33, January, pp.10-15.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Prentice-Hall. (フィリップ

- ブ・コトラー & ケビン・レーン・ケラー（恩藏直人監修、月谷真紀訳）（2008）『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント（第12版）』ピアソン・エデュケーション）
- Lambin J.-J. (1986), *Le Marketing Stratégique: Fondements, Méthodes et Applications*, McGraw-Hill. (ジャン-ジャック・ランバン（三浦信、三浦俊彦訳）（1990）『戦略的マーケティング』嵯峨野書院）
 - 石丸製麺提供資料
 - 石丸製麺ウェブサイト
<https://isimaru.co.jp/>
 - かがわ県産品振興機構ウェブサイト
<https://www.kensanpin.org/product/crops/1063/#:text=%E3%81%95%E3%81%AC%E3%81%8D%E3%81%86%E3%81%A9%E3%82%93%E3%81%AE%E3%81%9F%E3%82%81%E3%81%AB%E7%94%9F%E3%81%BE%E3%82%8C,%E6%B8%9B%E5%B0%91%E3%81%97%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%97%E3%81%9F%E3%80%82>
 - 香川県製粉製麺協同組合ウェブサイト
<http://www.chuokai-kagawa.or.jp/~seifun/default.htm>
 - 香川県農業生産流通課ウェブサイト
https://www.pref.kagawa.lg.jp/seiryu/sanukinoyume/menpaku/01_birth.html
 - キャプラ転職エージェントウェブサイト
<https://www.capla-tensyoku.jp/kagawa/interview/post-4ishimaru.html>
 - 四国新聞社ウェブサイト
https://www.shikoku-np.co.jp/udon/udon_tengoku/3/
 - 全国乾麺協同組合連合会ウェブサイト <https://www.kanmen.com/>
 - 全国公正取引協議会連合会ウェブサイト
https://www.jfftc.org/rule_kiyaku/pdf_kiyaku_hyouji/noodles.pdf
 - テーブルマークウェブサイト <https://www.tablemark.co.jp/udon/udon-univ/lecture02/index.html>
 - 日本アクセスウェブサイト
<https://promotion.nippon-access.co.jp/event/kanmengp/>
 - 日本食糧新聞社ウェブサイト（『日本食糧新聞』2022年10月31日、p.44）
<https://news.nissyoku.co.jp/news/goushi20221101051015926>
 - 日本全国お取り寄せ手帖ウェブサイト
<https://www.otoriyosetecho.jp/gourmet/25542/>
 - 日本能率協会ウェブサイト
[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/gfp/attach/pdf/yusyutsu_keikaku_kohyo-436.pdf](https://jmaqa.jma.or.jp/fssc22000/point.html#:~:text=FSSC22000%E3%81%A8%E3%81%AF,-Food%20Safety%20System&text=%E9%A3%9F%E5%93%81%E5%B0%8F%E5%A3%B2%E6%A5%AD%E7%95%8C%E3%81%8C%E4%B8%AD%E5%BF%83,%E4%BB%B6%E3%81%AE%E7%99%BB%E9%8C%B2%E3%81%8C%E3%81%82%E3%82%8A%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82)
https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyuu_ritu/ohanasi01/01-11.html
 - はなまるウェブサイト
<https://www.hanamaruudon.com/company/outline.html>
 - 日の出製麺所ウェブサイト
<https://www.hinode.net/history>
- ※ウェブサイトの最終確認はいずれも、2023年12月28日。