

論 説

株式会社八天堂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)

*責任著者

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

Takayuki TANIMOTO * (Industrial Management)

* Corresponding author

キーワード：中小企業マーケティング、食品製造業者、集中戦略、CSV (Creating Shared Value)
Keywords: Marketing of Small and Medium-Sized Enterprises, Food Manufacturer, Focus Strategy, CSV
(Creating Shared Value)

【原稿受付：2026年1月19日 受理・採録決定：2026年1月30日】

要旨

本稿は、株式会社八天堂の事例研究を通して、中小企業とくに中小食品製造業者のマーケティング戦略の諸特徴を明らかにすることを目的としている。同社の事例から次のような点が明らかとなった。

第1に、創業家3代目経営者の森光孝雅氏が経営危機を乗り越えるなかで経営者としての自覚とリーダーシップを高め、三方よしの考え方に基づいて戦略・戦術レベルのマーケティング意思決定を下し実行してきた。第2に、一点集中型の商品戦略に転換し、冷やして食べるくりーむパンというユニークな商品を創造するとともに、独自の製品カテゴリーを創出した。第3に、国内外の販売チャネルの構築ではそれを得意とする他企業とアライアンスを組み、商品開発では大手企業などとコラボレーションすることで、中小企業として制約のある経営資源を補完してきた。第4に、最初の販売場所として東京を選択したことや、コラボレーションによる商品開発、トップ自身による情報発信、SNSなどにより、口コミとパブリシティを活用したコミュニケーション活動に取り組んできた。第5に、人材育成や労働環境の改善といったインターナルマーケティングを重視し、社員との理念や価値観の共有を重視しているほか、各種の教育研修など社員の成長支援の充実化にも取り組んでいる。第6に、八天堂ささら工場や八天堂ファームでは社会福祉法人と連携して知的障害者や生活困窮者の就労を支援することで、彼らの働く喜びや工賃の向上に貢献したり、八天堂ビレッジでは地域の観光や、協働する地元企業が活性化しうる事業を創造しようとしている。これらはCSV、すなわち社会課題の解決と自社の競争力強化を同時に実現する取り組みとして、中小企業マーケティングの新たな展開方法を示唆している。

1. はじめに

株式会社八天堂（以下、八天堂と略記）は、冷やして食べる「くりーむパン」の代名詞的存在として、現在全国的な認知度を有する。そのルーツは初代・森光香氏が1933年に広島県三原市に創業した和菓子店にさかのぼり、2代目の森光義文氏が1975年に和洋菓子店に業態を転換、さらに3代目で現代表取締役の森光孝雅氏がパンの製造小売店や、スーパーマーケット

への卸売業態へ転換した後、今日の一品専門店をはじめとする、食品の企画・製造・販売を総合的に行う事業展開に至っている。

とはいえここまでの道のりは平坦ではなく、孝雅氏が廃業の危機を乗り越え、事業や経営のあり方を模索し大きく変革するなかで、現在の姿にたどり着いている。同社はまた、くりーむパンで成功をおさめつつもそこにとどまることなく、さらなる成長に向けて事業

の变革を模索している。

本稿は、主として森光孝雅氏へのヒアリングに基づいて、同社がどのように冷やして食べるくりむパンという独自の市場を全国的に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戦略の特徴を究明することを目的としている。なおその際、大企業とは異なる中小企業、とりわけ中小食品製造業者のマーケティング戦略の特徴を析出することを念頭においている。

以降、2章では八天堂におけるマーケティングの歴史を跡付け、3章では同社におけるマーケティング戦略の到達点と今後について、ポジショニング・商品戦略、流通チャネル戦略、コミュニケーション戦略のほか、人材育成、社会貢献といった側面から整理する。4章では事例の考察を踏まえ、そのマーケティング戦略の特徴について整理する。

2. 八天堂におけるマーケティングの歴史¹

1) 初代、2代目の八天堂と3代目の県内パン事業

八天堂の歴史は1933年、現代表取締役の森光孝雅氏の祖父である森光香氏が、三原市港町に和菓子の店「森光八天堂」を開業したことに始まる。世界的な大恐慌が暮らしに影響を及ぼすなか、「甘くておいしい和菓子で、人々を元気づけたい」との想いからであった。屋号は香氏の地元のお堂「八天堂」に由来する。

2代目の森光義文氏は、初代の想いを引き継ぎながら高度経済成長期という時代の変化に合わせて洋菓子を取り入れた。そして1975年には、洋菓子・和菓子の店「ラ・セヌ八天堂」と改名する。

創業期以来、「目の前のお客様に喜んでもらうことを使命」として顧客第一主義で営業してきたが、職人肌の香氏も義文氏も作ることに熱心だが売り方が苦手で、プロモーションを行うことなく受け身の商売だったという（『八天堂便り』2021年9月）。

1991年、3代目となる森光孝雅氏が、神戸のドイツパンの名店で4年半の修業を終えて三原に戻り、父・義文氏の和洋菓子店とは別の場所に、焼き立てパンの店「たかちゃんのぱん屋」を開店する。バブル崩壊直後とはいえ地方は好況で、当時の三原には早朝から焼き立てパンを売る店がほとんどなく、大手のコンビニエンスストアも未進出であったこと、さらに全国的な焼き立てパンブームのなかで他店にない独創的なパンの開発に注力したことが奏功し、開店直後から店は大繁盛する。ローカルテレビで立て続けに紹介されるなどの宣伝効果もあり、開店3年目から多店舗展開に乗り出し、10年足らずで県内に13店舗を構えるまでに成長する（森光2021、pp.21-23）。

ところが1号店の開店から10年を迎える2001年、

森光氏が修行した神戸に新店舗の出店を計画していた矢先、店長候補の幹部社員が突如辞職する。続いて別の店舗の店長2人も辞め、彼は経営環境が悪化していることを思い知る。全国的な景気悪化の一方で、コンビニエンスストアの進出で早朝営業の優位性はなくなり、工房付きのパン店も増えたことで焼き立てのおいしさという優位性も消失していた。売上、利益ともに下がるなかで、おのずと現場に負荷がかかり職場環境は悪化していたのである。営業困難な店舗も出るなかで、森光氏は複数の店舗でパンを焼いてまわるなど起死回生を目指す。債務超過に陥り銀行から破産の手続きに関する資料も提示される。ピーク時に4億円あった売上は半分まで減っていた（pp.27-35）。

森光氏は実弟から運転資金を融通してもらい、経営の立て直しを図る。そのなかで、店舗利用客の声をきっかけに2002年、地元素材を活かした天然酵母の袋詰めパンを作り、県内のスーパーマーケットに卸す事業を開始する。焼き立てパンの小売店を閉店しつつ卸業態を展開していったが、当時のスーパーマーケットには大手メーカーの袋詰めパンしかなかったことから、この取り組みは当たり、業績は急回復する（pp.58-59）。

こだわりの袋詰めパンで一時は危機を脱したものの、3年ほどで売上は少しずつ落ちていった。八天堂の商品が売れると、各地域のパン店が地の利を活かして類似の商品をより焼き立てに近い状態で提供し、差別化がつかない状態に陥ったのである。一方で、スーパーマーケットの要望に応えるうち、商品は100種類以上にまで膨れ上がっていた。

2) 一品専門店への着目と「くりむパン」の開発

こうした状況のなかで2007年、森光氏は商品を1種類に絞り込むという思い切った決断を下し、新商品の開発に取り組み始める。

この着想の背景には、「ついで買い」ではなく「目的買い」をする人が増加していたという消費行動に対する自身の洞察のほか（p.59）、視察で訪れた東京で、一つの商品に特化した一品専門店が流行している様子を目の当たりにしたことがある。とくに群馬県のガトーフェスタ ハラダのラスクや、同じ三原市に拠点を置く共楽堂の「ひとつぶのマスカット」の成功事例は、彼の背中を押した。また意思決定の過程では、当時流行していた「選択と集中」²やランチェスター戦略³といった経営理論も支えとなった。

決断の背景には森光氏自身の覚悟もあった。それは小売と卸売という既存の業態をやりきった末の、他に選択肢がないという境地から生まれた。「ここしかなかった」と彼が語るように、過去の事業で自社の限界を痛感しあらゆる選択肢を試し尽くしたという感覚

が、リスクの高い戦略を断行する覚悟の源泉となった。

とはいえ、覚悟を決めても変革は容易ではない。約1年半をかけて徐々に商品を絞り込み、長年の付き合いがあった取引先から撤退を願い出てまわる過程は、精神的にも大きな負担を伴った。森光氏は膨大な商品群と取引先を整理しながら、一つの革新的な商品の開発に全力を尽くす体制を整えていった。

商品開発はコンセプトが明確に定まっていなかったことから、暗中模索でのスタートとなった。一方で、まず東京で販売し全国展開を目指すという決意は固く、森光氏は開発当初から「広島・三原から東京へ、東京から全国へ」というスローガンを掲げていた。決まっていたことは、「(東京に)存在しない商品でないといけな」という漠然としたものだけであった。

さて、コンセプトの決定にあたって過去を顧みると、森光氏には奇をてらった商品開発でメディアの目は引くものの、すぐに消えてしまっていたという反省があった。そこで一過性ではなく、長く愛される商品を開発することの重要性に気づき、「奇をてらう」の反対概念として「スタンダードなもの」を目指すことにする。また書物を読むなかで、経済学者のSchumpeterがイノベーションについて、既存の資源を組み合わせる新たな価値を生み出すという意味で、「あるもの×あるもの=新結合」ととらえていたことに着目し、それを独自に解釈して「スタンダード×スタンダード」というコンセプトを打ち出す。

方向性は決まっても、具体的な商品にたどり着くまでの道のりは険しかった。森光氏は最初、焼きそばパンやカレーパンなど惣菜パンの開発から着手したが、これらは冷めると「普通のパン」になってしまうため、広島から輸送して東京で販売するには不向きであった。惣菜パンの失敗から、冷めてもおいしいのはスイーツ系のパンであると感じ、菓子パンへと方向転換する。スタンダードな菓子パンとして、あんパンやクリームパン、ジャムパン、メロンパンなどがあったが、森光氏は日本の菓子パンの元祖であるあんパンの開発に着手する。もう一方の掛け合わせの答えは出ないままに、県内の酒造会社の協力を得て伝統的な酒種を使った本格的なあんパンを開発するが、東京の市場では受け入れられなかった。

開発が行き詰まるなかで、やがてその後の鍵となるコンセプトが発見される。それは食感、とりわけ口どけというキーワードであった。森光氏に浮かんだイメージは、シュークリームのように口のなかで溶けていくパンであるが、ドイツパンやフランスパンの修行をした彼にはそのバイアスからか、そうした発想になかなか至らなかったのである。Schumpeterのいう新結合として、「クリームパン」と「口どけのよさ」を

結び付けるという答えによりやくたどり着く (p.60)。

開発テーマの発見により商品開発は大きく前進したが、これを実現するには、焼き込みと冷蔵の面で解決すべき技術的な課題があった。これを解決したのは和洋菓子店時代の経験である。まず焼き込みについて、当時クリームパンはクリームをパンに包み込んで焼き上げる製法が主流で、カスタードに生クリームを混ぜることで口どけは表現できるが、生クリームを配合すると焼成時にクリームが流れ出てしまうという問題があった。そこで和洋菓子店の頃に定番であったシュークリームのように、焼き上がった後にクリームを注入する方法がとられた。

また、焼き上がった後にクリームを注入しても、冷蔵するとパン生地が固くなりパサついてしまう。森光氏は、冷蔵してもパサつかないショートケーキのスポンジが薄力粉で作られていることに着目した。パン作りの常識である強力粉に、性質の異なる薄力粉を配合するアイデアを思いつき、薄力粉の配合比率を高めると、クリームを注入しても生地が破れにくくなるだけでなく、冷蔵保管し生クリームの水分がパン生地に移行することでしっとり柔らかくなるという、従来のパンの常識を覆す特性も発見した。

1年半の開発期間を要して2008年6月、広島から東京まで1日かけて輸送しても品質が劣化せず、むしろおいしさが増すというクリームパンが完成した。東京に二つとなく、真似されない、真似できないものとするため、生地を練る、成型して焼く、カスタードクリームを炊いて生クリームなどと合わせるといった工程や、完成した商品を手包みすることなど、細部まで徹底的に手作りにこだわった (p.62)。また商品名は、「とろけるふんわり感」、「しっとり感」、「優しさや温かみ」が伝わりやすいように平仮名表記で「くりーむパン」とした (八天堂ウェブサイト)。

3) 東京市場での販売開始

2009年、スイーツパン専門店として屋号を「八天堂」に統一し、東京に初出店する。出店に際して重要なパートナーとなったのが、東京に本社を置く株式会社生産者直売のれん会 (以下、のれん会と略記) であった。森光氏は当初からくりーむパンを東京で売るには、都市部の販路開拓を得意とする販売会社とパートナーシップを結び、支援を受けることが不可欠だと考えていた。全国各地の一番店や指折りの物産が集まる東京では、おいしいだけでなく、魅せ方・売り方も工夫しなければ市場を開拓できないと考えたためである。そこで当該業務を専門とする複数社と交渉するなかで、自社との相性も含めて最終的に決定した企業がのれん会であった (森光 2021, pp.81-82)。

東京都北区の東十条商店街で行ったテスト販売では、用意した50個がすぐに売り切れ、翌日以降も完売、1か月後には大手百貨店の購買担当者から取引要請があるなど (pp.62-63)、予想を上回る売れ行きとなる。そして五反田駅や埼玉県の大宮駅での販売を経て、2009年10月には品川駅に売り場が特設され、本格的な東京での販売がスタートした。

販売価格はモニター調査などの結果から、1個200円に設定された。この価格設定は5個入り1,000円というわかりやすいパッケージ価格にもなり、パンの手土産需要という新たな市場を掘り起こすことにもつながった (pp.63-64)。

八天堂のくりーむパンは東京に進出後、認知度を早期に高めることができたが、その要因の一つは、広島空港から毎日空輸している⁴という事実を店頭で明示的に訴求したことである。パンを空輸するという意外性が顧客の関心を引き、付加価値を生み出した。そして約3年間にわたって供給が需要に追いつかない状況が続き、これがある種の希少性を生み、品川駅で100人規模の行列ができる人気につながった。さらに、こうした行列や商品のユニークさがメディアの注目を集め、テレビ番組で取り上げられて高い評価を得たほか⁵、芸能関係者が差し入れとして利用したことで露出が拡大した。

かくして、くりーむパンの人気に火が付いたことで、八天堂は首都圏を中心に店舗を新設していった。

4) 海外事業、「八天堂ビレッジ」、農福連携事業の展開

八天堂は海外展開にも取り組んできた。2014年に海外の催事に初出店し、2017年にシンガポールに海外1号店となる直営店「八天堂カフェ」を出店する。シンガポールを選定した理由は、現地の関係者との対話や視察から、新しい商品やブランドを東南アジア中心に世界に発信するうえで最適と判断されたためである⁶。さらにフランチャイズ事業で香港やカナダにも出店、2019年には海外展開を拡大するため株式会社 Hattendo International を設立している。

一方、国内では2016年、広島空港前の広島みはら臨空工場の隣に「八天堂カフェリエ (カフェとアトリエの融合)」を開店したのを機に、体験型の食のテーマパーク「八天堂ビレッジ」を展開している。施設内の「八天堂本店」でくりーむパンや土産などを販売しているほか、レストラン、パン作りや工場見学などの体験機会も提供している。

2017年には、千葉県木更津市の社会福祉法人と提携し、東日本初の製造拠点として八天堂きさらづ工場を竣工し、障害者に就労の場を提供しているほか (pp.92-97)、2022年には株式会社八天堂ファーム (以

表1 八天堂の沿革

1933年	初代・森光香氏が三原市港町に和菓子の店「森光八天堂」を創業
1953年	会社設立
1975年	2代目・森光義文氏が洋菓子・和菓子の店「ラ・セーヌ八天堂」と改名
1991年	3代目・森光孝雅氏が「たかちゃんのぼん屋」開店
1997年	3代目・森光孝雅氏が社長就任
2002年	天然酵母、無添加の袋詰めパンの卸への業態転換
2007年	100種類のパンから一品集中に向けて商品開発
2008年	くりーむパンの誕生、スイーツパン専門店に着手
2009年	屋号を「八天堂」に統一、東京へ初出店
2013年	広島みはら臨空工場竣工、新本社竣工
2014年	海外初催事出店
2015年	Hattendo Singapore Pte.ltd 設立 (海外法人)
2016年	八天堂カフェリエ開店
2017年	シンガポール店開店、八天堂きさらづ工場竣工、香港店開店
2019年	株式会社 Hattendo International 設立、カナダ店開店
2020年	空の駅 オーチャード開店、天空カフェ & ファクトリー開店
2021年	東京オフィス開設
2022年	株式会社八天堂ファーム設立
2024年	八天堂 cafe 開店

出所) 八天堂ウェブサイト、工場展示資料。

下、八天堂ファームと略記) を設立し、提携する広島県竹原市の社会福祉法人とともに、生活困窮者などがぶどう栽培に従事する農福連携事業に取り組んでいる。

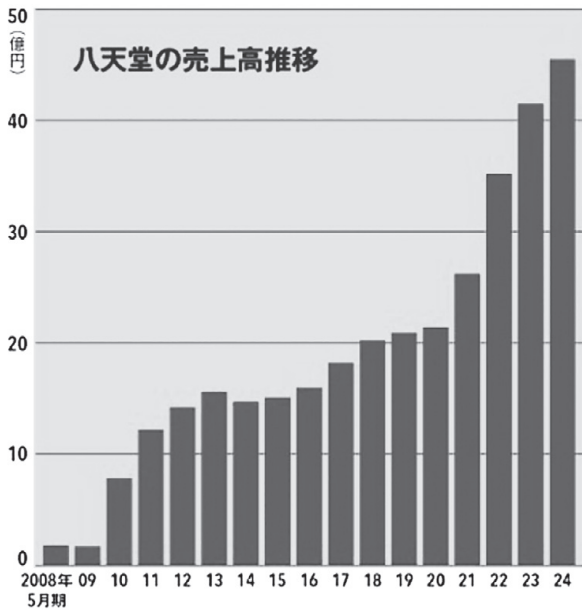
5) 事業規模の拡大と現在の経営概要

くりーむパンに特化して以降、八天堂は全国的な認知度を得てその事業規模も拡大していった。図1に示すように、くりーむパンを東京で発売した2009年の売上高は1億7,000万円であったが、翌年は約8億円と4倍以上に増え、2023年には40億円を超えた。

2025年5月期の売上高は約40億円で、そのうち6〜7割をくりーむパンが占める。従業員数は219名、そのうち正社員は103名である (表2)。

八天堂のこうした成長の源にあるものが、近江商人の経営哲学として知られる「三方よし」⁷の考え方に基づく経営である。森光氏は一品専門に絞り込む直前の2007年、「良い品 良い人 良い会社づくり」という経営理念や「品性資本の三方よし経営」という社是を明文化した。そして三方よしを「自分がよくなるだけ

図1 八天堂の売上高推移



出所) 日経ビジネスウェブサイト (2024年10月3日)。

表2 八天堂の経営概要

会社名	株式会社八天堂 (はってんどう)
経営理念 (2025年改定)	事業の目的は社会貢献にあり 事業の本は人にあり 良い品 良い人 良い会社づくり
社是	品性資本の三方よし経営
事業内容	食品の企画・製造・販売
本社所在地	広島県三原市宮浦3丁目31-7
代表者	森光孝雅氏
創業・設立	1933年創業・1953年会社設立
資本金	1,000万円
従業員数	219名 (うち正社員103名)
売上高	約40億円 (2025年5月期)
店舗数	国内16店舗、海外6店舗 (2026年1月現在)
グループ会社	・株式会社 Hattendo International ・株式会社八天堂ファーム ・株式会社八天堂きさらづ ・株式会社空・道・港

出所) 八天堂ウェブサイトおよびヒアリングに基づく。

でなく、社員やお客様、お取引先など、事業にかかわるステークホルダー (利害関係者) 全体が満足し、笑顔になることをめざす考え方」(p.50) ととらえたうえで、事業経営の根幹に据えた (p.6)。

6) 直面する課題とさらなる事業変革

企業としてのさらなる成長を考えた際、八天堂には課題も存在する。それは外部環境と自社内部の両面に存在する。前者は市場環境の変化であり、冷やして食べるくりむパンという製品カテゴリーを自ら確立した結果として、大手製パン企業が本格的に参入し、市場競争が激しくなってきたことである。他方後者は、強みであった労働集約的な手作りのモデルが、人手不足や人件費高騰、品質の均質化の要請など、近年の経営環境と適合しなくなってきたことである。

こうした課題認識のもと、八天堂は今後2年間をさらなる成長への踊り場と位置づけて、意図的に売上を絞りつつ再び大きな事業変革に着手している。

まず生産体制面では、大規模成長投資補助金を活用して新工場を建設し、品質の均一化と生産効率の向上を実現する機械化・ライン化へと大きく転換させる計画である。人手に頼らなくてもよい生産体制に移行することで、従業員を企画や営業といった人と人とのつながりが重要となる分野にシフトしていく方針である。

あわせて、後述のようにマーケティング戦略の変革も目指されており、これらによって八天堂は2032年度 (2033年5月期) に売上高100億円を達成するという大きな経営目標を掲げている (100億企業成長

ポータルウェブサイト)。

3. 八天堂におけるマーケティング戦略の到達点と今後

1) ポジショニング・商品戦略

冷やして食べるくりむパンの創出

八天堂の看板商品となったくりむパンは、従前には市場に存在しなかった、冷やして食べるくりむパンという新たな製品カテゴリーを創造した。そのパンとしての特徴は既述のとおりであるが、マーケティングにおける商品特徴としては、パンとスイーツと手土産が重なる部分に位置付けられた独自のポジショニングにある (図2)。

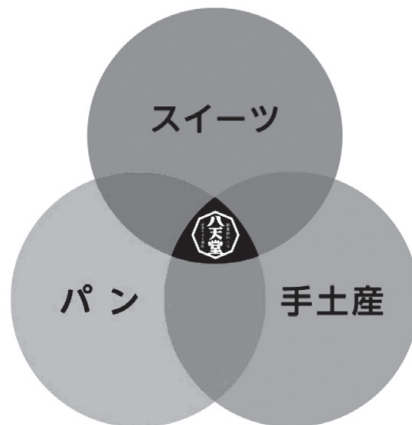


図2 八天堂のポジショニング
出所) 八天堂ウェブサイト (会社案内)。

すなわち「スイーツとパンの掛け合わせであるスイーツパン」⁸（ヒアリング）として、両方の中間的な特徴を有することにくわえ、そこに手土産という特徴も付加されている。これは、八天堂では当初スイーツに近いものとして女性をメイン顧客層に据えたが、品川などのオフィス街で販売した結果として、実際には顧客の約6割を男性が占めたことによる⁹。その背景にあったのがビジネスマンによる手土産としての購入であり、その発見が手土産用途というパンの新たなベネフィットを顕在化させた¹⁰。

またポジショニングに関連して、八天堂の商品は一般的なパン（150～300円）よりは高く、スイーツ（400～600円）よりはリーズナブルな価格（300～400円）が設定されている（八天堂ウェブサイト（会社案内））。顧客に喜ばれるために単純に低価格を目指すのではなく、仕入先や社員の給料などにも配慮した、三方よしの考え方に基づく価格設定である（森光2021、pp.72-73）。

商品開発の仕組み

くりむパンの定番商品は、カスタード、生クリーム&カスタード、抹茶、チョコレート、小倉であり、くわえて季節限定・期間限定商品が年間を通じて随時展開される。商品数は全体で約150アイテムである（ヒアリング）。

商品開発は主に企画開発部が担当する。多くの場合、コンビニエンスストアや大手カフェチェーンなど取引先との連携から企画が立ち上がり、それを商品開発チームが受けて具体的な商品に落とし込む。もちろん外部からの依頼だけでなく、商品開発チームには主体性を持たせ、「世に出してみたい」という自由な発想に基づく商品開発を行う権限も与えられている（ヒアリング）。

消費者ニーズを把握するため、1～2年に1回程度ブランド調査を実施しており、モニターを募り自社のブランド認知や商品に対する愛着度を調査している。また現在、卸売事業でさまざまな量販店と取引するなかで、消費者のデータを共有してもらいニーズの把握に活用している（ヒアリング）。さらに2023年に90周年企画として開催されたファンミーティングでは、参加者から新商品のアイデアを募集するコンテストを行い、商品化されたものもある（八天堂ウェブサイト）。

森光氏は現在も商品開発に深く関わっており、彼がもっとも会議時間を割いているのが、商品開発を含んだ企画営業会議である。同会議は毎週のように行われ、経営会議と同等の力を入れているという。価格設定についても、経営にかかわる重要事項としてトップが取

り組むべきことと考え、森光氏が商品一つ一つの値決めを行っている。その一方で、彼は自身が前面に出るのではなく、組織として動ける体制に移行する必要性も認識している（ヒアリング）。

他社とのコラボレーション

八天堂は他社とのコラボレーションを商品開発における重要な戦略の一つに位置づけている。コラボレーションとは、「互いに協力して一つの商品やサービスをつくる共同作業」（森光2021、pp.85-86）であり、これまで140社以上との実績がある（ヒアリング）。

例えば、菓子メーカーのロッテとのコラボレーションでは、八天堂が監修してそのくりむパンのカスタードクリームの味わいをイメージした、「チョコパイ」や「カスタードケーキ」などのほか、アイスの「モナ王」や「雪見だいふく」が商品化された。食品関連の企業としてはほかにも、コンビニエンスストアのファミリーマートやタリーズコーヒー、フジパンなどとの取り組みが近年みられる（表3）。

また、ウォルト・ディズニー・ジャパンとのライセンス契約や、「リラックマ」や「ムーミン」、広島東洋カープの「カープ坊や」など特定のキャラクターとのコラボレーションによって製品化されたくりむパンも複数ある（cf. 八天堂ウェブサイト）。

こうした取り組みについて、森光氏は「全国的に知名度が高い大手企業の土俵で販売させていただいたり、大手企業自身にも売っていただきたりする。とく

表3 八天堂における近年のコラボレーションの一例

提携企業	発表年	コラボレーション内容
ロッテ	2020年、2021年	「八天堂監修カスタードケーキ〈カスタードくりむ&ブルーベリー味〉」、「八天堂監修チョコパイ〈カスタードくりむ味〉」、「雪見だいふく 八天堂監修カスタードくりむ味」、「モナ王 八天堂監修カスタード味」などを発売。
ファミリーマート	2022年、2023年、2024年、2025年	量販店向けに開発した「くりむパン カスタード」のオリジナルパッケージの発売から始まり、全国の産地食材を使用する季節商品や、メロンパンなどのスイーツパンジャンルを展開。
タリーズコーヒー	2023年、2024年	「豆乳くりむパン」、「プラントベース OIMOくりむパン」など植物性素材を使用した商品を共同開発。
フジパン	2025年	八天堂監修の「カスタード&ホイップドーナツ」、「スナックサンド カスタード&ホイップ」を商品化。

出所) 八天堂ウェブサイト；PR TIMESウェブサイト；ヒアリング。

にロッテには海外でも売っていただいた。大手の訴求力・販売力は、(商品が)毛細血管のごとく全国津々浦々の販売店に置かれるので、その影響は大きい」(ヒアリング)と述べる。

そしてコラボレーションを成功させるために不可欠となるのが、カスタードクリームであるという。自社のカスタードクリームをコラボレーション先に卸して商品化されるケースもあるなど、独自の強みや特化しているものがあるからこそ、大手企業を含む他社から声をかけてもらえるという(ヒアリング)。

なおコラボ先の選定は、ブランディング面や収益性、今後の販売につながるかといった将来性を指標としたガイドラインに基づいて行われる(ヒアリング)。

商品戦略の変革

くりーむパンによって成長を遂げた一方で、全社的な売上の大きな部分を単一の製品カテゴリーに依存する八天堂の収益構造は、市場環境の変化に対する脆弱性をもつ。また、前述の新工場建設による生産体制の拡充にも関連して、商品戦略面における変革が計画されている。

一つは、商品ポートフォリオの再構築である。くりーむパンへの依存から脱却するとともに、「多くの販路をいただくなかで、くりーむパンに代わる商品を求められる」というニーズにも対応して、八天堂の歴史と同社らしさを有する「和と洋とパンの掛け合わせ」を新たなコンセプトに据えた商品を展開する。例えば、もちもちした人形焼きなど、「スタンダード×スタンダード」の発想で新商品を開発し、新工場で量産する計画である。ただしその際にも「一品専門店としての意思是持ち続ける」(ヒアリング)。

もう一つは、市場の裾野を広げるためブランド戦略を二段構えで展開することである。ギフトや手土産といった高付加価値商品は、「八天堂」ブランドを維持してブランド価値を守る一方で、量販店向けの市場では「八天堂」ブランドを伏せたりプライベートブランドとして供給したりする。これはブランドイメージの毀損を防ぐだけでなく、新工場の高い稼働率を維持するための重要な戦略である(ヒアリング)。

2) 流通チャンネル戦略

国内の販売チャンネル

くりーむパンに特化した八天堂の流通チャンネル戦略は、東京という巨大市場を開拓しそこから全国市場への展開を目指すものであった。とはいえ地方の中小企業が東京市場でチャンネルを構築していくことは簡単なことではない。そこで森光氏が採用した方策が「一つの事業を協働して営む共同事業」(森光 2021、p.86)

としてのアライアンスであり、タッグを組んだのがのれん会であった。

のれん会は「美味しいものを作り続ける全国の食品生産者を支援し、同時に地域活性化を目指す」(のれん会ウェブサイト)ことを事業目的としており、「JRの駅ナカや百貨店内の一坪売り場で販路を広げる、のれん会の戦略が当たり、最大級の激戦地である品川駅に常設店を持てるまでになった」(森光 2021、p.84)。

とくに駅ナカは重視されており、品川駅や東京駅などビジネスマンが多い地域が初期の主要な販売場所であった。通勤・通学客や旅行者など、幅広い層の顧客にアプローチし、手土産や自分へのご褒美といった需要を取り込むうえで有意義だったのである。

国内の常設の店舗は2026年1月現在、16店舗(東京4、千葉1、名古屋1、静岡1、大阪2、広島6、大分1)存在する。本店をはじめとする広島県内の店舗や大阪の2店舗は八天堂が直営で展開しているほか、のれん会とのアライアンスである株式会社八天堂リテイリングが、関東・中部エリアを中心とする駅ナカなどに店舗展開している(ヒアリング)。

常設店以外にも、オンラインショップや移動販売、卸売といったチャネルがあり、顧客との多様な接点が確保されている。現在、全体の販売比率においてもっとも大きな割合を占めるのは、コンビニエンスストアやスーパーマーケットなどへの卸売である。また移動販売は、その汎用性と機動性を生かし、新しい業態やブランドのテストマーケティング(試食や販売)を兼ねて展開されている(ヒアリング)。

全体の売上高の地域別の販売について、関東圏がほぼ半分を占め、関東圏に次いで売上比率が高いのは、八天堂の本拠地である広島である(ヒアリング)。

現在営業を担っている部署は営業部である。常設店の展開については、のれん会と八天堂の営業担当が協議して決める。スーパーマーケットやコンビニエンスストアへの卸売り事業の営業については卸事業部が担当している(ヒアリング)。

海外の販売チャンネル

海外の販売チャンネルについては、2026年1月現在、カナダで5店舗、マレーシアで1店舗、計6店舗をフランチャイズ事業として展開している(ヒアリング)。2023年には日本で製造したくりーむパンの輸出事業も開始し、アメリカをはじめフィリピン、ベトナムなどへの卸販売を加速している(PR TIMES ウェブサイト)。

海外事業についても開始10年を経て再構築の必要性が生じており、現地の店舗が収益性の悪化に直面するなかで、事業方針を大きく転換する計画である。今

後、短期的にはすでに利益が出ている輸出事業について円安も追い風にさらに強化し、中長期的には食文化を世界に発信するため、日本で「作りたて・出来立て」の新業態を開発し、シンガポールを中心に世界へ広げていく計画である（ヒアリング）。

3) コミュニケーション戦略

東京を起点とした出店

八天堂はテレビCMをこれまでほとんど実施したことがない（ヒアリング）。同社の認知度向上のうえで大きな役割を果たしてきたのは、首都圏の駅ナカなどへの出店や大手企業とのコラボレーション、そして森光氏自身の情報発信、そしてこれらから広がるパブリシティや口コミの効果といえるだろう。

まず、地方の中小企業である同社が全国的な認知を得るうえで、情報発信地としての東京を起点とした戦略的な出店を行ったことは重要なポイントである。東京の駅ナカなどへの出店は販売チャネルとして重要であるだけでなく、同社のブランド認知を向上させる効果的なコミュニケーション・ツールとして機能した。さらに、店頭で商品を求める顧客の行列がメディアで報道されたことで、口コミやパブリシティ効果を楽しんできたことも大きいだろう。

大手企業とのコラボレーション

コラボレーションもまた八天堂の全国的な認知度の向上に大きく貢献した。とりわけ全国的な認知度の高い大手企業とのコラボレーションは、「1+1の力を得るだけでなく、ときに掛け算のように販売先や売場が広がったり、プロモーションの波及効果も2倍、3倍になったりした場合もあった」（ヒアリング）という。

森光氏自身による情報発信

森光氏は、広島でパン小売店を営んでいた時代から、全国、地元のテレビやラジオ、雑誌などで商品が紹介されたり、自身がラジオに出演したりするなど、人目を引くことが得意だという自信があったという（ヒアリング）。

そうしたキャラクターにも関連して、森光氏自身による情報発信も積極的になされている。例えば八天堂公式のウェブサイトやアプリで公開されている情報誌『八天堂便り』には、彼の事業経営に関する考えが詳細に綴られ、社内外に広く発信されている。また森光氏に対する各種メディアからのインタビュー記事の掲載も数多い。さらに森光氏には講演依頼が多く寄せられ、失敗も含めて自身の八天堂における体験を語ってきたことも大きな情報発信になっているという（ヒアリング）。

SNS

以上の要素は八天堂の認知度やイメージ向上のうえで重要な意味をもっているが、これらは必ずしもコミュニケーション戦略として意識的に展開されてきたわけではない。

八天堂の原点は「商品作り」であり、コミュニケーションなどのマーケティングに本格的に取り組み始めたのは2019年からだという¹¹。

現在、口コミの延長線上にあるものとしてSNSを重視しており（ヒアリング）、インスタグラムの公式アカウントを積極的に運用している（2026年1月現在フォロワー34万人）。これは、八天堂の商品は写真から視覚的においしさを感じてもらいたいというため、SNSのなかでもインスタグラムとの相性がよいと考えたためである。商品情報を中心に、工場見学やパン作り体験などに関する情報も発信するなど、各投稿への反応に関する数値も分析しつつ運営を行っている（ヒアリング）。

さらに八天堂では、顧客が自発的に情報を発信し、それが口コミとして広がるような試みも進めている。その一例が、顧客自身に作ってもらうパン生地を用いたアート作品「パンデコ」（パンデコレーションの略）である（ヒアリング）。これは「食べるだけではないパンの可能性を多くの方に広めたい」（八天堂ウェブサイト）という想いから生まれた。ベースとなるパンのほか、カスタードクリームやチョコペンなどのキットを購入してもらい、顧客自身がパンをデコレーションして作る体験型の商品で、家族や友人の集まりや記念日などでの利用が想定されている。

顧客はこうした体験を動画や写真で撮ってSNSで発信することが多く、これが顧客から顧客への口コミにつながるという狙いがある。パンデコは後述の農福連携の取り組みとも連携させるほか、体験型コンテンツとして企業研修などにも提案し、全国に広げていく計画である（ヒアリング）。

4) 人材育成

森光氏は「何のために経営をするのか。誰をいちばん喜ばせる会社になったら『三方よし』になるのか」を自問するなかで、「八天堂は社員のために」という答えを見出した（森光2021、pp.51-52）¹²。

そして企業と社員の相互理解という意味でのエンゲージメントを高めるために、2009年に開始した新卒採用、中途採用を含め、社員との理念や価値観の共有を重視している（pp.116-126；pp.133-134）。2010年に完成した『八天堂BOOK』には、経営理念や信条、社是などがまとめられ¹³、朝礼での読み合わせなどを通じて理念を社員に浸透させるツールとして活用され

ている (pp.46-49)。

また人材の採用と育成は「投資」と明確に位置づけて (pp.124-125)、「人づくり」を実現するため各種の教育研修など成長支援に取り組んでいる¹⁴。

2021年には、社員一人ひとりのキャリア形成の指針となる「人材育成マップ」を作成した (広島経済研究所ウェブサイト)。これは、人材開発の仕組みを役職や業務上の役割ごとに体系立てて整理し、個々の社員が適切なタイミングで必要な研修を受けられるようにする目的がある。また資格取得支援制度を整えて費用を支援したり、人事考課において資格取得を評価し、社員の成長を数字で表す仕組みを構築したりするなど (厚生労働省ウェブサイト)、従来からの八天堂の取り組みをさらに発展させようとしている。

さらに、働きやすい職場環境づくりのために、毎年社員全員に社内アンケートを行っている。具体的に「働く環境への満足度」、「上司からのサポート満足度」、「仕事への意欲」、「八天堂クレド・理念の理解と浸透」という切り口から現状の把握に努めており、一定の成果を得ているようである (厚生労働省ウェブサイト)。その他、社員の成長につなげる重要な手段として、2019年から健康経営にも取り組んでいる (八天堂ウェブサイト)。

ただし森光氏自身、「大企業や中堅企業ほど (待遇や福利厚生などの) 環境が整っているわけではない」と認識しており、「(労働) 環境をよくしていくことは、私の務めや生き甲斐でもあり、現在挑戦しながらよくしていく途上にある」と述べる (ヒアリング)。

5) 社会貢献

八天堂が掲げる三方よしのうち、世間よし (第三者よし) を具現化する取り組みが、「社会・地域に貢献し求められる」事業としての「ソーシャル事業」(『八天堂便り』2025年3月) である。これは過去にそうした取り組みが不十分であったとする森光氏自身の反省と、趣味である経営に関する歴史や偉人伝からの学びから、「事業や会社は公器、公のものなので、(三方よしでない) 長続きしない」(ヒアリング) という考えに基づいている。

農福連携はその一例である。森光氏は約30年前から広島の福祉施設でパン教室を開催するなど (ヒアリング)、福祉には並々ならぬ想いを抱いてきた。そして2017年、千葉県の社会福祉法人と連携して八天堂きさらぎ工場を竣工し、知的障害を持つ人々の就労支援を行っている。そこではスタッフのサポートのもと、障害者が果物のカットや製品の配送など、品質を左右しない範囲での作業を中心にパン作りに携わっている (pp.92-94)。

これらの目的は、障害者に「パン作りに携わる喜び」(p.94) を味わってもらうほか、一般的に収益性が低いとされる福祉分野の仕事に付加価値を創出し、彼らの工賃を向上させることにある (ヒアリング)。実際、就労支援B型事業所として、利用者の平均工賃の5倍に相当する額を支払えるようになったケースもある (p.94)。同工場は東日本での初の製造拠点として、八天堂の供給体制の安定化に貢献するとともに、施設見学を通して社員の「人づくり」の機会にもするなど (pp.95-97)、同社にとって不可欠なものとなっている。

また2021年から社会福祉法人と連携して取り組んでいるぶどう園の経営は、耕作放棄されそうなぶどう園で生活困窮者にぶどう栽培に従事してもらうことで、就労支援の場を提供する目的がある。「後継ぎがない農家を企業が受け継ぐマッチングモデル、収穫した果実に付加価値を付けて八天堂のチャンネルで販売する、農福連携のサステナブルモデル」(pp.99-102) の構築を目指している。

こうした取り組みは、八天堂ファームの設立につながっており、農福連携に2次産業、3次産業を組み合わせた「商工農福連携 (ノウフクマーケティング)」として、「果物や野菜に物語や加工を組み合わせることにより、付加価値を生み出し、『農福連携』そのもののサステナビリティを高める」ことを企図している。農福連携で栽培された果物のジャムを使ったくりむパンはその一例である (八天堂ファームウェブサイト)。

八天堂ビレッジも、地域社会への貢献を目的としている。同施設には食事や土産の購入、パン作りや工場見学などの目的で、現在年間約20万人 (POS通過人数) が訪れており (ヒアリング)、自社の情報発信にくわえ地域の観光スポットとしての役割も果たしている。

八天堂のこれらの取り組みは、「優れた経営と社会貢献を行う全国の企業経営者」として、森光氏が「第23回渋沢栄一賞」(2025年) を受賞するといった顕彰にも結びついている (埼玉県ウェブサイト)。

4. 事例の考察

一八天堂のマーケティング戦略の特徴一

1) トップのリーダーシップと三方よしに基づく意思決定

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る (田中2013, pp.19-26)。八天堂においても、同社が今日の姿で存在するのは森光氏の経営判断によるところが大きく、したがって彼のリーダーシップが同社のマーケティングを特徴づけている。彼は経営者として、自社の業態

を転換したり市場を選択したりといった企業全体にかかわる戦略的なマーケティングはもとより、個々の商品開発や価格設定などのいわゆる戦術的なマーケティングに関しても自ら判断を下すなど、マーケティング意思決定へのかかわりは深い。

現場好きであった森光氏はかつて「経営の真似事はしていたが、パン職人のまま突っ走っていた」（ヒアリング）という。しかし現場で作業しながら経営の仕事はできないと身をもって体験し、2007年に経営者への専念を決意し、約1年半かけて現場から完全に離れたのである（森光2021、pp.110-112）。経営に専念するとともに、経営に関する歴史や理論、偉人伝などの学びから得られる見識が、彼の意思決定のベースになっていることはいうまでもない。とりわけ三方よしの考え方は、戦略・戦術面におけるマーケティング意思決定の重要な背景を形成している。

このように森光氏は現在も最前線でマーケティングに携わる一方で、「しっかり人を作り、組織を作り、そして決め事・ルールでガバナンスを図って運営」（ヒアリング）していくこと、すなわち組織として対応できる体制を整えていく必要性も認識している。

2) 一点集中型の商品戦略と独自市場の創出

八天堂のマーケティングにおける最大の特徴は、特定の製品ラインを戦略ターゲットとして自社の資源をフォーカスさせる集中戦略（Porter1980、pp.38-40 [邦訳 pp.61-63]）、あるいは自社が一番手になれる新しいカテゴリーを創造する「カテゴリーの法則」（Ries & Trout1994、邦訳 pp.23-29）に相当する戦略がとられていることである。

すなわち過去にパンの多品種化で経営危機に陥った経験から、商品ラインアップを絞り込み、口どけを追求したくりむパンに特化した商品戦略へと転換した。そしてその一点に経営資源を集中させることで、大手企業がにわかに模倣できない独自のポジショニングを実現した。それは既存のパンともケーキとも異なる独自のカテゴリーであった。東京へ輸送するため、冷めてもおいしいパンという制約が、冷やすほどしっとりするという独自の付加価値を持った商品につながった。また、品川の駅ナカなどオフィス街で販売した結果、ビジネスマンによる手土産用途というパンの新たなベネフィットも顕在化させた。

森光氏は中小企業のマーケティングのあり方として、「ニッチのナンバーワンにこだわり、徹底的に掘り下げて大手が真似できない付加価値を意識したマーケティングを行うことが重要である」（ヒアリング）と明快に述べる。八天堂にとってカスタードクリームはこれを実現しうる強力な差別化要素であり、それを

持つことで、大手企業に対してユニークな価値を提供するパートナーとしてふるまい、自らのブランド力を高めてきたといえる。

先行研究では中小（中堅）企業のマーケティング戦略として、ニッチ市場を対象とした圧倒的競争力の確立、すなわち巨大企業が積み残したり適さない限定的な小規模市場をターゲットとして、諸種の競争戦略（とくに製品差別化戦略）を高度に展開するとともに、関連する経営基盤（とくに技術力や研究開発力）を強化することによって圧倒的競争力の確立を図ることの重要性や（山本2002、p.33）、「大企業が参入するには規模的に小さく限定されたローカルニッチ市場のリーダー」（田中2014、p.4）としてふるまえるようなポジショニングのあり方が指摘されているが、八天堂はまさにこれらを戦略的に実践してきたといえる。

3) アライアンスとコラボレーションによる経営資源の補完

中小企業にはヒト、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という制約があり（田中2014、p.73）、これをいかに克服できるかがマーケティングの展開可能性を大きく左右する。八天堂は、自社にない強みを持った他社と積極的にコラボレーションやアライアンスを行うことで、この課題を乗り越えてきた。

まずアライアンスは、「一つの事業を協働して営む」という意味でより堅固な関係性であり、販売チャネルの構築において積極的に活用されている。すなわち、アライアンスを組むのれん会による店舗運営は、八天堂のくりむパンが全国区となるうえで重要な役割を果たした。東京の駅ナカを中心に展開される販売チャネルは顧客との接点を最大化し、事業機会をとらえるための重要な基盤となった。さらに海外展開においても、現地パートナーとフランチャイズ事業を展開するなどアライアンスが活用されている。

一方で商品開発においては、大手企業やキャラクターなどとのコラボレーションを積極的に展開し、それによって販路拡大と認知度の向上というメリットを享受してきた。すなわち、くりむパンやカスタードクリームをフックに、食品メーカーや小売業など多くの大手企業とのコラボレーションを実現することで、大手企業の持つ強力な販売力を活用する機会を得るとともに、全国的な認知度を大きく高めることができたのである。

もちろんアライアンスやコラボレーションには、双方にとって「モノの見方や社風、仕事の進め方にも違い」があるため（森光2021、p.87）、それが運営上の齟齬ともなりうる。そこで森光氏は、『八天堂

BOOK』に基づいて自社の考え方について説明するとともに、相手先の経営にかける思いなどもしっかり聞くことで、「あり方」を共有し (pp.87-88)、信頼関係を構築している。

田中 (2014) は、個の力に限界を有する中小企業のマーケティングの特徴の一つとして、「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」(p.69) を掲げているが、八天堂においてはアライアンスとコラボレーションという形でそれが実現されているのである。

4) 口コミとパブリシティを活用したコミュニケーション

地方の中小企業である八天堂がくりーむパンの全国的な認知を得るうえで、東京を起点に展開したことの意味は大きい。商品自体のユニークさを前提に、最初の販売場所を情報発信の中心地である東京を戦略的に選択したことで、口コミ効果はもとよりテレビ番組で紹介されるなどパブリシティ効果を楽しむことができた。

またその後数多く展開されてきた、大手企業やキャラクターなどとのコラボレーションによる商品開発も、消費者の口コミを刺激したりパブリシティ効果を獲得したりするうえで有意義であったと思われる。

くわえてトップである森光氏自身による情報発信である。森光氏は雑誌やインターネットの記事など多くのメディアに登場し、失敗体験も含めた八天堂のストーリーを発信しているが、トップ自身によるこうした情報発信は大きなパブリシティ効果につながっているものと思われる。

もちろん八天堂においても、意識的なマーケティング戦略としてコミュニケーション・ツールのアップデートもなされている。具体的にはSNS、とりわけインスタグラムがくりーむパンのおいしさを視覚的に訴求するうえで相性がよいものとして重視されている。そして広告宣伝の主軸を企業からの一方的な発信ではなく、顧客が自ら発信したくなるような体験型商品を展開するなど、SNSでの口コミやUGC (ユーザー生成コンテンツ) を誘発する施策も展開している。

5) インターナルマーケティングによる人材育成

人材を重視する姿勢が中小企業の経営において重要な要素となることは、先行研究でも指摘されており (cf. 山本 2002, pp.201-204; 田中 2014, p.70)、とくに田中 (2014) は「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」のインターナルマーケティング¹⁵の存在を指摘している (p.70)。

過去に経営危機を経験した森光氏は、その原因を人

材育成への思慮が不足していたことだと考え、現在「人づくり」を経営理念の中心に据えている。そこで取り組まれていることは、社員との理念や価値観の共有のほか、各種の教育研修など社員の成長支援の取り組みである。

社員との理念や価値観の共有は、『八天堂 BOOK』や社内アンケートなども活用するなど、きわめて重視されている。また人材育成についても、社員一人ひとりのキャリア形成や成長に注力して、研修や資格取得支援など各種制度の充実化に努めている。

ただし、森光氏自身述べるように、待遇や福利厚生といった面では大企業のほうが恵まれているのは事実であり、現在は企業の成長にあわせて「社員全員が心からやりたい仕事を楽しみ、モチベーション高く、ベストを尽くせるような最高の環境をつくる」(森光 2021, p.56) ために、模索している段階にあるといえるだろう。

6) 三方よしに基づく CSV への挑戦

三方よしを実現するために、八天堂では農福連携事業やビレッジ事業などを展開しているが、その目指すところはCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)、すなわち「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」(Porter & Kramer 2011, p.66 [邦訳 p.11]) として理解することができる。

農福連携については、社会福祉法人と連携して八天堂きさらづ工場で知的障害者を雇用し、パン作りに携わる喜びや工賃の向上という面で彼らに貢献しているだけでなく、東日本初の製造拠点として供給体制の安定化につなげたり、施設見学を通して社員教育の場としたりするなど、自社の事業にも有効に活用している。

八天堂ファームもまた、耕作放棄の可能性のある土地で生活困窮者におどろ栽培に従事してもらうことで、就労支援の場を提供するとともに、収穫した果実やその加工品を自社のチャンネルで販売するなど、6次産業化の発想も組み合わせて付加価値の高い事業を創出しようとしている。

さらに八天堂ビレッジは自社の販売・ブランド発信拠点であるだけでなく、それ自体が三原市の新たな観光スポットとして地域観光の振興に資するものである。

農福連携にせよ八天堂ビレッジにせよ、その目指すところは「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」(p.64 [邦訳 p.10]) であり、中小企業マーケティングの新たな展開方法の一つとして、今後さらなる発展が期待される。

5. おわりに

本稿では、中小企業とくに中小食品製造業者の事例として八天堂を取り上げて、そのマーケティング戦略の特徴を究明してきた。それらはおおむね次のようにまとめられる。

- ①創業家の3代目経営者である森光孝雅氏が、経営危機を乗り越えるなかで経営者としての自覚とリーダーシップを高め、とりわけ三方よしの考え方に基づいて戦略・戦術レベルのマーケティング意思決定を下し実行に移してきた。
- ②多品種のパンの製造から一点集中型の商品戦略に転換し、冷やして食べるくりーむパンというユニークな商品を創造するとともに、独自の製品カテゴリーを創出した。それは手土産用途というパンの新たなベネフィットも顕在化させた。
- ③国内外の販売チャネルの構築においては、それを得意とする他企業とアライアンスを組んだり、商品開発においては大手企業やキャラクターなどとコラボレーションしたりすることで、中小企業として制約のある経営資源を補完してきた。これらの効果は販路拡大や全国的な認知度の向上など多岐にわたる。
- ④最初の販売場所として東京を戦略的に選択したことや、大手企業やキャラクターなどとのコラボレーションによる商品開発、トップ自身による情報発信、近年ではSNSなどによって、口コミとパブリシティを活用したコミュニケーション活動に継続的に取り組んできた。
- ⑤廃業の危機という過去の経験から、人材育成や労働環境の改善といったインターナルマーケティングを重視し、社員との理念や価値観の共有を重視しているほか、各種の教育研修など社員の成長支援の充実化にも取り組んでいる。
- ⑥八天堂きさらづ工場や八天堂ファームでは、社会福祉法人と連携して知的障害者や生活困窮者の就労を支援し、彼らの働く喜びや工賃の向上に貢献する一方で、工場を製造拠点や社員教育の場として活用したり、八天堂ファームでは収穫物の加工・販売によって付加価値の高い事業の創出を目指すなどしている。また八天堂ビレッジは自社の販売・ブランド発信拠点としてのみならず、地域の観光や協働する地元企業が活性化しうる施設・事業へと昇華させようとしている。これらの事業はCSV、すなわち社会課題の解決と自社の競争力強化を同時に実現する取り組みとして、中小企業マーケティングの新たな展開方法を示唆している。

八天堂は現在、機械化・ライン化への大規模な投資を進めるなど転換期にある。またマーケティング面においても、くりーむパンへの過度な依存は大企業の本格参入なども含めて将来的なリスク要因となることから変革が計画されている。森光氏は現在の事業が順調なうちにこれらの対応を進めているが、このように中長期的な展望に基づいて事業やそのマーケティング戦略を変革し続けることは、自社の存続はもとより持続的な成長を目指すうえで不可欠だろう。

いずれにせよ、中小食品製造業者ひいては中小企業のマーケティング戦略の特徴や課題をより明確にするためには、事例分析のさらなる蓄積が必要である。

本稿作成にあたっては、株式会社八天堂代表取締役の森光孝雅氏、企画・広報ブランディング部部長の藤井理絵氏に長時間のヒアリング調査（2025年10月16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りうる誤謬は、すべて著者の責に帰するものです。

注

- 1 八天堂のマーケティングの歴史については、森光氏へのヒアリングを中心に、森光（2021）および公式ウェブサイトなどに基づいて記述した。
- 2 例えば内閣府（2008）には、「70年代から90年代にかけて、日本企業は事業多角化を進めることが多かったが、90年代後半以降は逆に『選択と集中』が経営戦略の基本とされるようになった」（p.117）という記載がみられる。
- 3 ランチェスター戦略については、例えばその学術的評価について検討した王地（2016）などを参照のこと。
- 4 現在は陸路を中心とした輸送になっている（ヒアリング）。
- 5 例えば、「がちりマンデー!!」、「さんまのまんま」、「ガイアの夜明け」、「カンブリア宮殿」、「WBS（ワールドビジネスサテライト）」、「はなまるマーケット」などで報道・紹介された（『八天堂便り』2021年2月）。
- 6 なおシンガポールの直営店は、アジア市場におけるマーケティングやブランド構築、商品・オペレーションの検証という役割を担ってきたが、その役割を一通り果たしたことで、引き続き重要拠点であることは変わらないものの、直営店舗としては一部役割を終えた（ヒアリング）。

- 7 三方よしの詳細は、森光 (2021) を参照のこと (pp.72-73)。
 - 8 2010年には「八天堂のスイーツぱん」として商標登録している (ヒアリング)。
 - 9 ECサイトやSNSの登録者構成比でみると、現在は女性顧客が増え、女性6割、男性4割へと変化している (ヒアリング)。
 - 10 八天堂の売上は、顧客が自身で楽しむための自分買いが4割、土産が6割である。さらに土産のうち、家族や職場などに買う土産は6割を占める (森光 2021、p.144)。
 - 11 アライドアーキテクト株式会社ウェブサイトにおける八天堂の紹介記事 (2019年8月)には、「弊社 (八天堂) が本格的にマーケティングそのものに取り組み始めたのは、まだ今年に入ってから」との記載がみられるが、内容的には主にマーケティング・コミュニケーションを意味していると思われる。具体的にはまず、消費者に商品を食べてもらい、感想をインスタグラムやブログに投稿してもらう「ファンマーケティング」を開始したという。
 - 12 その考えは、「八天堂は社員のために、お品はお客様のために、利益は未来のために」という同社の信条や、「食のイノベーションを通じた人づくりの会社」 (pp.115-116) というパーパスとしても明文化されている。
 - 13 『八天堂 BOOK』は時代の変化にあわせて改訂が重ねられ、現在5版となっている (ヒアリング)。
 - 14 森光氏によれば、「売り上げ5~10億円程度までは気合と根性で組織を引っ張れた」が、それ以降は全社員に目が届きづらくなり、会社の理念やルールを確立する必要性を痛感し、教育や育成の体制づくりに取り組んできたという (広島経済研究所ウェブサイト)。
 - 15 Kotler & Keller & Chernev (2021) によれば、「インターナル・マーケティングは、顧客に十分にサービスを提供したいと考える有能な従業員を採用し、トレーニングし、また意欲を与えることが任務である」 (p.40 [邦訳 p.21]) と説明される。
- (<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je08/pdf/08p02031.pdf>)
- 森光孝雅 (2021) 『廃業の危機を味わって本気で取り組んだ 人を大切にする三方よし経営』モラロジー道徳教育財団。
 - 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。
 - Kotler, P. & Keller, K. & Chernev A. (2021) *Marketing Management*, Global Edition, Pearson Education Limited. (恩藏直人監修・翻訳 (2022) 『コトラー & ケラー & チェルネフ マーケティング・マネジメント [原書 16 版]』丸善出版)
 - Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)
 - Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, pp.4-17. (編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略—経済的価値と社会的価値を同時実現する—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、pp.8-31)
 - Ries, A. & Trout, J. (1994), *The 22 Immutable Laws of Marketing: Exposed and Explained by the World's Two*, Harper Business. (新井喜美夫訳 (1994) 『マーケティング 22 の法則—売れるもマーケ 当たるもマーケ—』東急エージェンシー)
- 【ウェブサイト】
- アライドアーキテクト株式会社ウェブサイト
<https://service.aainc.co.jp/product/fanblog/article/2019/hattendo.html>
 - 厚生労働省ウェブサイト
(職場における学び・学び直し促進ガイドライン特設サイト)
<https://manabi-naoshi.mhlw.go.jp/jirei/03/>
(働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト)
<https://kokoro.mhlw.go.jp/case/company/cmp109/>
 - 埼玉県ウェブサイト
<https://www.pref.saitama.lg.jp/documents/263588/besshi.pdf>
 - 株式会社生産者直売のれん会ウェブサイト
<https://www.noren-kai.com/>
 - 日経ビジネス電子版ウェブサイト「くりーむぱんの八天堂 廃業の危機から一品集中で躍進」
<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19nv/120500136/092501303/>
 - 株式会社八天堂ウェブサイト

参考文献

【著書、論文等】

- 王地裕介 (2016) 「ランチェスター戦略の学術的意義に関する考察」『商大ビジネスレビュー』兵庫県立大学大学院経営研究科、6 (1)、pp.1-23。
- 田中道雄 (2014) 『中小企業マーケティング』中央経済社。
- 内閣府 (2008) 『平成 20 年度 年次経済財政報告 (PDF 版)』。

<https://hattendo.co.jp/90th/history/>

https://hattendo.jp/shop/pages/about_hattendo.aspx

https://hattendo.jp/pdf/company-info.pdf?srsltid=AfmBOoqIeRzJH4rbmD9psVyed82F1HT_f5ejnxWzhnvCNaO93bH6ijmT

<https://hattendo.co.jp/wp-content/uploads/2023/05/%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E5%85%AB%E5%A4%A9%E5%A0%82%E3%83%97%E3%83%AC%E3%82%B9%E3%83%AA%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B9%EF%BC%8890%E5%91%A8%E5%B9%B4%EF%BC%89.pdf>

<https://hattendo.co.jp/2024/01/24/press0124/>

<https://hattendo.co.jp/2025/07/02/press20250702/>

- 株式会社八天堂ファームウェブサイト
<https://hattendofarm.co.jp/>
- 株式会社 八天堂リテイリングウェブサイト
<https://hattendo.biz/>
- 100億企業成長ポータルウェブサイト
<https://growth-100-oku.smrj.go.jp/companies/pdf/01125-00.pdf>
- 株式会社広島経済研究所「ひろしま企業図鑑」ウェブサイト
<https://zukan.biz/food/220920/>
- PR TIMES ウェブサイト
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001327.000002360.html>
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001510.000002360.html>
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001522.000002360.html>
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000243.000061362.html>

ウェブサイトの最終確認はいずれも、2026年1月9日。