

伝統産業における顧客創造

—老舗和菓子店における製品開発プロセスの検討—

Customer creation in the traditional industry
—the development process of new products on a Japanese-style confection store—

岸 本 秀 一
Hidekazu Kishimoto

要 旨

老舗和菓子店において従来からある新製品開発手法の一部を試みた。今回は定量調査としてのアンケート調査、定性調査としてグループインタビューを実施した。伝統産業においてもこれらの手法が顧客創造に寄与する可能性を見出した。

目 次

はじめに

1. 新製品開発とプロセス
 - 1.1 新製品とその分類
 - 1.2 新製品開発プロセス
2. 和菓子の製品開発プロセス検討
 - 2.1 金沢の和菓子と柴舟小出について
 - 2.2 顧客調査
 - 2.3 競合他社品調査
3. 製品コンセプト作成とグループ・インタビュー
 - 3.1 提案した製品コンセプト
 - 3.2 グループ・インタビュー調査
 - 3.3 製品開発コンテスト

おわりに

はじめに

事業の目的は顧客の創造であり、事業がゴーイングコンサーンであるためには、顧客が創造され維持されていくことが必要である。この目的から企業の中心的な2つの基本的機能「マーケティング」と「イノベーション」が存在する。企業が存続するためには事業により収益をあげ成長し続けることが必要であり¹、そのためにはいかなる企業であれ常に新しい価値を提供し顧客を創造し続けなければならな

いのである。企業はその成長のために、新製品を投入する。新製品の開発プロセスについては、多数研究され、報告されているが、そのほとんどが大企業における一般消費財で確立されたものであり、中小企業や伝統産業においては必ずしもあてはまるものではなく、実証的に研究されたものも多くはない。

そこで本稿では、金沢の老舗和菓子店に協力をいただき、伝統産業において従来の製品開発プロセスの一部を実際に検討した。検討は金沢星稜大学岸本ゼミナールが製品

1 ドラッカー（1996）48～49ページ。嶋口（1998）も参照した。

開発コンテストとして株式会社柴舟小出と取り組んだ内容である。

本稿ではまず新製品開発とそのプロセスについての先行研究についてみていく。その後実際に定量調査・定性調査を含めた製品開発プロセスの手法のいくつかを実施したので報告を行う。

1. 新製品開発とプロセス

ここでまず新製品の分類についてみていき、開発プロセスについての従来の理論をレビューする。

1.1 新製品とその分類

企業が新製品を得るには、他企業、特許権、ライセンスなど「買収」による場合もあるが、通常より関わりが深いのは新製品の「開発」である。

新製品と言っても一様ではない。フィリップ・コトラーは新製品を次の6つのカテゴリーに分類している²。

図表1-1 新製品の分類

①これまでにない新製品	全く新しい市場を作り出す新製品
②新しい製品ライン	既に確立している市場に企業が初めて参入することを可能にする新製品
③既存製品ラインへの追加	既に確立した製品ラインを補う新製品
④既存製品の変更	性能の改善もしくは知覚価値の増大により既存製品の代替となる新製品
⑤リポジショニング	新市場もしくは新市場のセグメントを狙った既存製品
⑥コスト削減	低コストで同程度の性能を提供する新製品

出所：コトラー、ケラー（2008）より作成。

これらのうち①あるいは②にあたるものはどのような業界であれ稀で頻繁に出てくるものではない。消費財等のメーカーであれば、③または④にあたるケースがもっとも多い。特に中小企業においては、新しいブランドを立ち上げるということを頻繁には行えないので特定の領域やカンパニーブランドの傘下においての製品ラインの拡張ということが多い。和菓子店での新製品開発もこのケースに該当する。

1.2 新製品開発プロセス

製品開発のプロセスについては多くの学者が論じている。例えば神田（2005）は①ニーズの把握②ニーズの検証

③商品空間の検討④コンセプト発想、最適コンセプトの決定、設計、試作・評価、量産というステップを示している。

一般的にもっとも引用されるコトラーがいうプロセスは次のとおりである。

①アイデア創出②アイデア・スクリーニング③コンセプト開発とコンセプト・スクリーニング④マーケティング戦略の立案⑤事業戦略の立案⑥製品開発⑦市場テスト⑧商品化というステップである（図表1-1）。

図表1-2 新製品開発のプロセス



出所：コトラー、ケラー（2008）より作成。

しかし実際にはこれらのステップを忠実に守って行われることは稀である。一般的な日用雑貨品などの量産品においては、製品が完成した時点で発売時期を決めるのではなく、発売時期が決められてその限られた時間とコストのなかで、製品開発のプロセスを進行させていくため、その一部を省く、あるいは同時並行して行うことが多い。

更に伝統工芸品や個人経営の製造直販の会社等では、ステップ自体も明確ではなく個人のアイデアや経験に依存することも多く、スクリーニングやテストが行われることは一般的ではない。実際今回協力いただいた柴舟小出では社長がアイデアを想起し、和菓子職人がそのアイデアを具体化し製品化するというものであるという³。

そこで今回は、和菓子の製品開発において、従来から一般消費財の製品開発ステップとして使われているいくつかの方法を、金沢の老舗和菓子店株式会社柴舟小出の協力を得て検討した。

実際には学生による製品開発コンセプトのコンテストという形式で運営し、基本的な調査、顧客調査、製品コンセプト・特徴のアイデア提案、プロトタイプ（試作品）の作成、グループ・インタビューの実施、最終的な提案（コンテスト）というフローで行った。

2. 和菓子の製品開発プロセス検討

製品開発プロセスの基本調査として実施したことは、金沢における和菓子、柴舟小出とその顧客についての調査、

2 コトラー、ケラー（2008）790ページ。

3 株式会社アドマック（2011）「柴舟小出九十余年の歩み」『學都』46号参照。

そして競合となる和菓子店の製品調査である。

2.1 金沢の和菓子と柴舟小出について

1) 金沢における和菓子

石川県には加賀百万石の伝統を伝える優れた伝統工芸品がある。これらの伝統工芸品の中には、既に工業化による圧迫、生活様式の変化によって、経営面で困難を強いられたものも少なくないが、現在でも輪島塗、加賀友禅、九谷焼などその名を全国に知られているものもある。

そのような藩政時代の伝統を今に受け継ぐものの一つとして和菓子がある。金沢の和菓子は京都、島根県松江と並び、全国にも知られており、金沢市をはじめとする石川県内には数多くの和菓子店がある。

金沢の和菓子には、加賀藩時代以来の上品で雅な和菓子がある。日本三名菓といわれる「長生殿（ちょうせいでん）」は、献上菓子として歴代藩主に愛好された干菓子である。

しかし高級品ばかりでなく、様々な和菓子が日常の様々なシーンで用いられる。例えば初夏の7月1日には、夏負けしないようにと麦饅頭である「氷室饅頭」を食べる習慣がある。また薄紅と白の二色のつぶ餡の詰まった最中「福梅」は正月用の和菓子として最も広く普及している。その他赤ちゃんの誕生祝いに杵巻き、巾着餅、婚礼の際に五色生菓子など縁起菓子が数多く存在する。

このように金沢において和菓子は庶民の生活・習慣の中に定着したものとなっている。

2) 柴舟小出について

① 柴舟小出沿革と品揃え

金沢の和菓子は、製造直販を行い地域密着型の個店が多い。品質重視する高級生菓子を提供する店もあれば価格を抑えた和菓子を提供する店もある。

柴舟小出も金沢の和菓子店であるが、市内に数店舗を構えるほか、全国の百貨店、GMSなどやインターネットでの販売も行っている。

柴舟小出の創業者柴舟定吉は、大阪での菓子屋での修行を経てその後金沢に戻って、菓子の修行を続けた。大正6年、金沢市六斗林（現在の金沢市野町）に仕事場を得て、あん巻せんべいの製造を開始した。

その後様々な製品開発を行うが、やはり代表的な製品としては屋号ともなっている生姜風味の小判型のせんべい「柴舟」である。柴舟は代々の試行錯誤、改良が続けられ現在の製品に至っている。

看板の製品である「柴舟」のほか、現在の柴舟小出では

季節に応じて製品を入れ替えており、四季を感じられるようにしている和菓子や、地元の特産品を使用し、石川県の風景や歴史をモチーフにしたものもある。

また、生菓子など伝統的な和菓子に加えて、洋菓子のゼリーのようなテイストも加えた新たなお菓子作りにも常にチャレンジしている。

2.2 顧客調査

今回の調査では多数ある和菓子店の中からなぜ「柴舟小出」を自ら選び、なぜ顧客となっているのかを調査することを目的とするため、敢えて街頭等のアンケート⁴ではなく、柴舟小出で実際にその製品を購入している顧客から対面の聞き取りにより情報を収集した。

調査項は2011年9月13～14日に柴舟小出横川店で買い物をした顧客33組をパネラーとし実施した。調査項目は年齢、性別（調査者が判断）、購入した和菓子の種類、購入した金額、来店の理由、購入用途である（図表2-1）。以下順に結果を報告する。

図表2-1 顧客調査概要

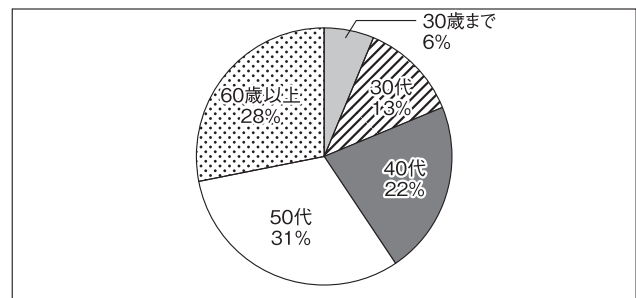
実施日	2011年9月13日、14日
場所	柴舟小出横川店
調査方法	買い物を終えたお客様に対しての聞き取り
対象	33組

出所：著者作成

① 購入者の年齢層

購入者の年齢層では40代22%、50代31%、60代以上28%と40代以上は約80%である（図表2-2）。

図表2-2 購入者の年齢層

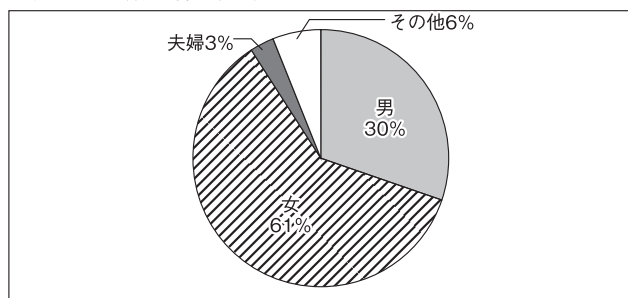


② 購入者の性別

購入者の性別は、今回の調査では女性の方が多く、男性の約2倍となっている。その他にあたるのは同僚、姉妹での来店のパネラーである。この結果から女性が顧客として多い可能性が示唆できる（図表2-3）。

4 アンケート調査等ではバイアスがかからないように街頭等で無作為にパネラーを抽出し行うものもある。しかしこの場合、いわゆるノイズにあたるようなデータが有ることも否定できない。

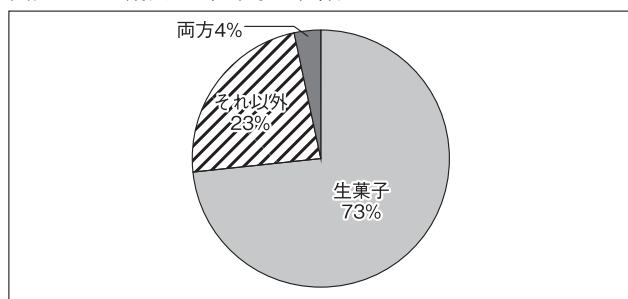
図表2-3 購入者の性別



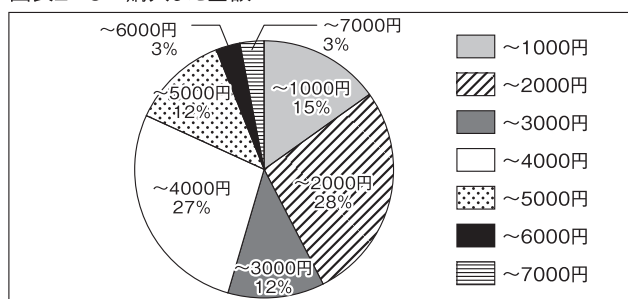
③ 購入した和菓子の種類と金額

購入した和菓子の種類について生菓子が73%と圧倒的に多い（図表2-4）。生菓子は比較的単価が高いため、購入金額2000円以下は43%にとどまっており、2000円以上購入した顧客は50%以上に及んでいる（図表2-5）。

図表2-4 購入した和菓子の種類



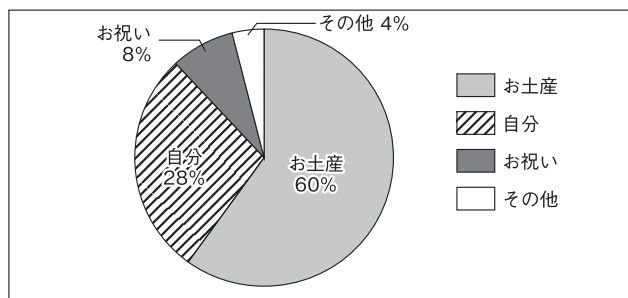
図表2-5 購入した金額



④ 購入の用途

購入の用途はお土産が約60%であり最も多いが、自分用も約30%となっている。購入単価が比較的高かったのは用途と関連している可能性もある（図表2-6）。

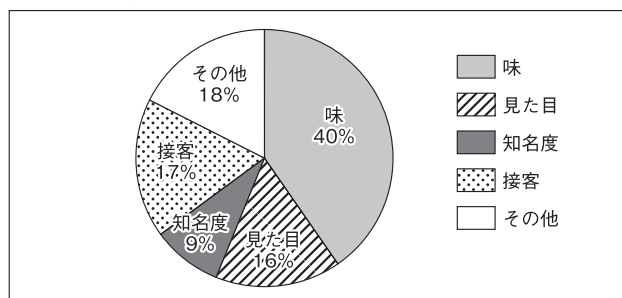
図表2-6 購入の用途



⑤ 購入の理由

柴舟小出で購入する理由のうち最も多いのは、味で40%、接客17%、見た目16%と続いている（図表2-7）。

図表2-7 購入の理由



⑥ 調査結果からの仮説

今回の調査ではパネラー数が少なかったこと、店舗の営業を妨げないように、調査日を平日にしたこと、店舗も駅ターミナル内、百貨店内を敢えて避けたということに留意する必要がある。

以上のような留意点も充分踏まえつつも、調査結果から、柴舟小出に来店する現在の顧客像は次のようなプロフィールであると考えた。

- ・女性を中心とする40代以上の年代
- ・単価よりも味、接客に魅力を感じている

2.3 競合他社品調査

今回の調査では、村上製菓所、森八、板屋、越山甘清堂、浦田甘陽堂の金沢市内の五つの和菓子店について、品揃え、価格、製品の特徴等を実際の店頭で製品を購入し調査した。

今回の調査の対象となった和菓子メーカーでは価格もやや高めな商品が多く、年配層の特に女性などに顧客を絞っていた。しかしながら、中には伝統を守りつつもそれに固執することのない新製品を開発しているところもあった⁵。

また競合が和菓子店だけとは考えず洋菓子店についても調査したが、和菓子店のように競合となるような店は見つからなかった。

3. 製品コンセプト作成とグループ・インタビュー

前述のような事前調査を踏まえて各グループで製品開発に関するコンセプトとイメージを作成した。作成にあたっては各グループで作業をすすめたが、2.2において報告した現在の顧客を十分に意識しながらも、新しい顧客創造のため学生の年齢に比較的近い、20～30代の女性にも手にとってもらえるような製品をイメージし、その後のプロセス

5 例えばミルク餡をつくり、ホワイト・ミルク・イチゴチョコでコーティングしたお菓子などもある。

に臨んだ。

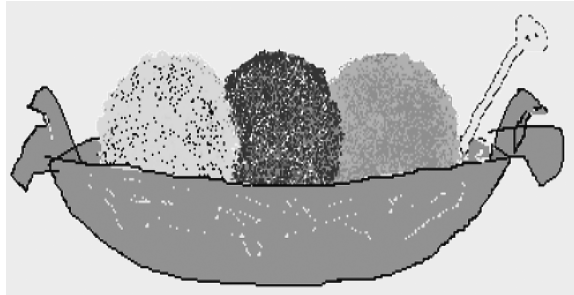
3.1 提案した製品コンセプト

提案した製品コンセプトの概要は次のとおりである。

①「三光」⁶

3種類のカステラ生地で3種類の餡を包んだお菓子。店名の「舟」を意識し、容器にもこだわっている。光という明るい、希望というイメージを表現している(図表3-1)。

図表3-1 「三光」のイメージ図

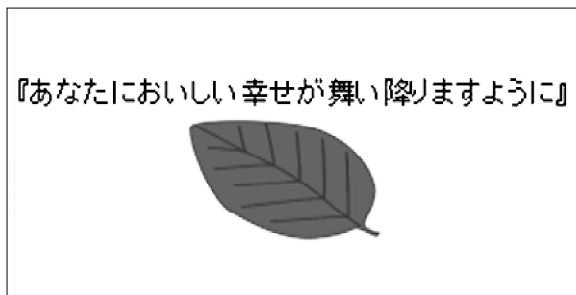


出所: チーム「ぶっきらごほう」により作成

②「願わく葉」⁷

石川県の特産品を使った誰にでも渡せるお土産感覚のお菓子。餡をパイ生地でつつみボリューム感を出している。ネーミングにはあなたにうれしい幸せが舞い降りますようにという意味も含めている(図表3-2)。

図表3-2 「願わく葉」のイメージ図

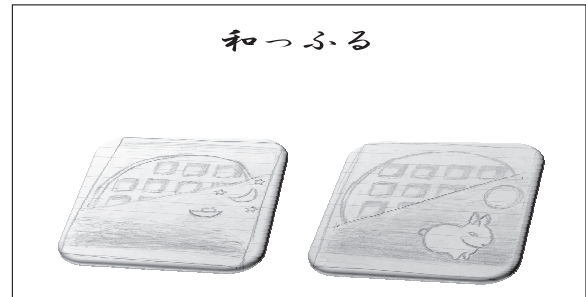


出所: チーム「GAGA」による作成

③「和っふる」⁸

見た目が洋菓子をイメージするが実は和菓子。くせになる歯ごたえで4種類の味を備える(図表3-3)。

図表3-3 「和っふる」のイメージ図



出所: チーム「和っふる」により作成

④「もかろん」⁹

和菓子のテイストである餡と人気の洋菓子であるマカロンを融合させた新しい和菓子。外側の生地にあわせて中身の味と色を取り揃える(図3-4)。

図表3-4 「もかろん」のイメージ図



出所: チーム「KSK」により作成

次に実際の柴舟小出の製造担当者¹⁰にコンセプトと特徴について打ち合わせを重ね、プロトタイプを作成していただいた。

3.2 グループ・インタビュー調査

上記のように提案された製品コンセプトと製品特徴を踏まえ作成されたプロトタイプを用いてグループ・インタビューを実施した。以下にはグループ・インタビューについての概略とその結果を示す。

1) グループ・インタビューの概略

マーケティング・リサーチにはアンケート調査などの定量調査の他に、定性的な調査も使われることもある。定性調査の代表的なものとしてグループ・インタビュー¹¹あるいはフォーカス・グループインタビューと呼ばれるものが

6 チーム「ぶっきらごほう」大野昂太・岡田知子・趙昱・林葉・堀慎平により作成。

7 チーム「GAGA」橋本舞子・蓮井梓・守田成希・矢部希望により作成。

8 チーム「和っふる」小谷友夏・中寺祥・鶴山直樹・松永知也・山川由里により作成。

9 チーム「KSK」谷口司・中福亮太・東出美希・丸七詩織・三輪莉子により作成。

10 株式会社柴舟小出 製造部長高橋明氏ほか多数の方にお世話になった。

11 グループ・インタビューについてはイアコブッチ(2001)を参照。

ある。

通常調査会社に常設されているような会場を使うかあるいは、グループ・インタビュー専用の会場で行われる。

グループ・インタビューは5～8名程度の少人数の対象者に対して、司会者が座談会形式でインタビューを行い、その回答から対象者の深層心理や潜在ニーズなどを捉えるための調査手法である。調査の依頼者も対象者の生の声をダイレクトに確認することが可能であり、定量調査では捉えきれないヒントを掴める可能性もある¹²。

グループ・インタビューでは、コンセプト案、パフォーマンステスト、C/Pバランステスト¹³、表現コンセプトテスト、キャッチコピーなど様々なものについて調査を行う。この後に、定性的なアンケート調査を行うこともあるのでそのヒントとする場合もある。

今回は製品コンセプトそれらのなかでC/Pバランステストを中心に調査を実施した。パネラーとして20～30代の女性4名、40～50代の女性5名の2属性の方々に集まっていた。

方法は、製品のコンセプト・特徴を説明した後、プロトタイプを提示し印象を聞く。その後実際に試食してもらい、最後にパネラー相互で自由に話し合ってもらおうというものである。

尚、実施場所についてはグループ・インタビュー用の施設が用意できなかったため、パネラーにも予め断りしビデオ撮影し、その後各プロトタイプを担当したグループの学生で見た目の印象、良かった点、改善すべき点等の評価を抽出した（図表3-5）。

図表3-5 グループ・インタビュー調査概要

実施日	2011年10月27日
場所	金沢星稜大学 A71教室
対象	グループ1 20～30代 女性4名 グループ2 40～50代 女性5名
方法	1) 製品のコンセプト・特徴を説明する 2) プロトタイプを提示し印象を聞く 3) 実際に試食してもらう 4) メンバー相互で自由に話し合ってもらう

出所：著者作成

2) グループ・インタビュー結果

製品のコンセプト特徴については4つすべてのサンプルで否定的な意見はほとんど出なかった。しかしプロトタイ

プを提示したときの印象では和菓子では、それほど大きな製品が少ないためか、大きすぎるというものが多かった。

またC/Pバランス（コンセプト・製品特徴と製品を実際に食べてみた印象の差）は、どのサンプルも大きく改善するべき余地が多分にあった。以下にはグループ・インタビューの改善点を報告する。

①「三光」

- ・ 見た目にもあまり違いはない
- ・ 想像通りの味である
- ・ 餡に入っている素材の味・香りがしない
- ・ 容器で製品が見えない

図表3-6 「三光」のプロトタイプ



出所：チーム「ぶっくらごほう」により撮影

②「願わく葉」

- ・ 見た目が大きく、重い
- ・ 分厚いすぎる
- ・ 中の餡がパサパサである
- ・ 食べたことのあるありふれた味

図表3-7 「願わく葉」のプロトタイプ



出所：チーム「GAGA」により撮影

③「和っふる」

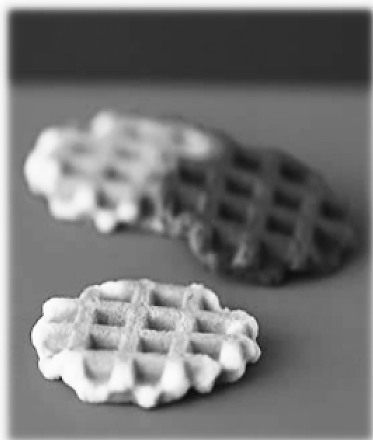
- ・ サイズが大きすぎる
- ・ 食感が堅すぎる

12 グループ・インタビューなどの定性調査で仮説を設定し、その後定量調査を行うことが多い。

13 パフォーマンステストとは性能テストである。例えば食品であれば概観、味などをテストする。またC/Pバランステストとはコンセプトとパフォーマンスのバランスを調査するものである。

- ・味が薄すぎる
- ・バラ売りと箱売りにする

図表3-8 「和っふる」のプロトタイプ



出所：チーム「和っふる」により撮影

④「もかろん」

- ・大きすぎる
- ・中の餡と見た目の色が不統一
- ・外側の皮にあたる部分が口の中でひっつく

図表3-9 「もかろん」のプロトタイプ



出所：チーム「KSK」により撮影

以上のグループ・インタビューで得た改善点について記してきた。この結果をまとめて柴舟小出製造担当者に伝え、改良プロトタイプが作成された。

3.3 製品開発コンテスト

以上のプロセスを経て2011年11月24日に株式会社柴舟社長 小出進氏 専務 小出清隆氏、金沢星稜大学 副学長

宮崎正史先生を迎えて製品開発コンテストを実施した。コンテストでは製品コンセプトとともに改良したプロトタイプを提示して実際に試食いただき審査をしていただいた。その結果、チームGAGAの提案した「願わく葉」が最優秀賞を獲得した。

図表3-10 製品開発コンテスト



出所：著者撮影

おわりに

今回の検討では従来の伝統産業の製品開発にはない製品開発の手法のいくつかを取り上げ試みた。残念ながら今回はすぐに製品化を約束された提案はなかった。しかし、柴舟小出の社長をはじめ製造担当者からは今までにないプロセスで刺激になったという評価をいただき一定の成果を上げることができた。

それに加えて携わった学生からは理論でしか学べなかったことを、経験できたという感想と技術者だけが製品開発を行うのではないという理解も得られた。

伝統産業では長年の間代々受け継がれ大切に守り続けてきたものだけでなく、常に新しい何かを取り入れ「革新」の側面もある。今回試みたような一般消費財における製品開発の革新として取り入れ、それが伝統の技術等が融合し新しい価値を創造する可能性もある。

謝辞

本稿をまとめるにあたって、小出進社長、小出清隆専務、高橋明部長はじめ株式会社柴舟小出のたくさんの皆様にお世話になりましたことをここにお礼申し上げます。

参考文献等

- 神田範明編（2005）『商品企画七つ道具実践シリーズ（全3巻）』日科技連出版社。
- 岸本秀一（2010）『「顧客ニーズに応える」とは何か―日用品分野における製品開発と流通』文理閣。
- 鳴口充輝（1998）「顧客創造の革新的マーケティング―顧客開拓から顧客維持に向けて」
- Dawn Iacobucci, editor（2001）Kellogg on marketing /The Kellogg Marketing Faculty, Northwestern University, J. Wiley & Sons.（ドーン・イacobucci編著，奥村昭博・岸本義之監訳（2001）『マーケティング戦略論：ノースウェスタン大学大学院ケロッグ・スクール』ダイヤモンド）。
- Drucker, P. F. (1954) The Practice of Management, A Harper Business Book. (P.F.ドラッカー，上田 惇生訳（1996）『新訳 現代の経営（上）（下）』ダイヤモンド社）。
- Kotler, P. (2000) Marketing Management Millennium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall. (P.コトラー著，恩藏直人訳（2001）『コトラーのマーケティング・マネジメント』ミレニアム版，ピアソン・エデュケーション社）。
- Kotler, P. and Kevin Lane Keller (2005) Marketing Management 12th Edition, Prentice Hall College Div. (P.コトラー K.ケラー著，恩藏直人訳（2008）『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション社）。
- 株式会社アドマック（2011）「柴舟小出九十余年の歩み」『學都』。
- 柴舟小出ホームページ（<http://www.shibafunekoide.co.jp/>, 2013年1月11日最終確認）。