原著論文

京菓子司「末富」に見る経営戦略とデザインイノベーション

入澤 裕介, 長沢 伸也

早稲田大学大学院商学研究科

Strategic Management and Design Innovation on the Long-standing Company Kyogashi Master “Suetomi”

Yusuke IRISAWA and Shin'ya NAGASAWA

Graduate School of Commerce, Waseda University, 1-6-1 Nishi-Waseda, Shinjuku-ku, Tokyo 169-8050, Japan

Abstract : Japanese Confectionary “Suetomi” is the high level brand in the Kyoto’s long-standing companies. This always makes the Japanese sweets a high level in Kyoto, and gets the high appraisal from the parties concerned the master of the tea ceremony , such as “Urasenke.” However, it is possible for their products to be not suitable for the tendency in the age, even if their peculiar value is different from the other companies. Also, there is a possibility that they exposed to the crisis of the business continuance. On the contrary, they offer the products that never betray the customer expectation, and a lot of customers visit their shop from the whole country. In the present study, we present the analysis of Suetomi’ management strategy and its strength and differentiation based on the interview of the president Mr. Yamaguchi. After that, we analyze their innovation from the viewpoint of product innovation and Kansei value. Finally, we discuss the design innovation of Kyogashi design based on our studies. In conclusion, Suetomi has a different strong point from the other company as a long-standing company of Kyoto confections and we have understood performing the management strategy which establishes a sustainable competitive advantage using it. Thus, they have performed the design innovation of Kyoto-confections products in the management strategy which is compatible in tradition and innovation, and have created the value of a customer’s sensitivity.

Keywords : *Shinise Management, Long-standing Company, Design Innovation, Kyogashi, Kyoto*

1. は じ め に

我が国における京菓子の老舗界において、高級ブランドと言われる企業には、虎屋、俵屋吉富、亀末廣など複数存在する。その中でも、京菓子司「末富」は、上菓子としてレベルの高いお菓子を常に作っており、以下の理由により、高級ブランドの和菓子として高い評価を頂いている。

- ・茶道家元として名高い「裏千家」のご用達
- ・先ほどの企業と比較して上生菓子の価格が高い
- ・日本を代表する虎屋からも一目置かれている

しかしながら、上菓子として他社とは異なる独特な商品価値を提供していても、やはり時代の趨勢や流れに合わなくなる可能性があり、事業継続の危機にさらされる場合も考えられる。だが、末富は常に顧客の期待を裏切らない商品を提供しており、全国からは多くの顧客が訪れてくる。

本研究では、末富が提供する商品が人気を博している秘密について、末富社長の山口富藏氏への取材とインタビューならびにアンケート調査に基づき、末富の経営戦略とそれを支える内部資源や差異性とは何か、これらから導き出されるプロダクトイノベーションやこのイノベーションから創造される顧客の感性価値とはどのようなものか、という観点から分析・考察を行う。そして、この分析に基づき、末富が持つ京菓子デザインのイノベーションについて考察する。

2. 代表的な和菓子における比較分析

末富の和菓子が、他社の和菓子と比較して、どのような位置付けにあるかを因子分析に基づき定量的に把握する。比較対象とする和菓子を提供している企業は、国内で代表的な企業を選定しており、分析対象は表1のとおりである。

調査は、10個の形容詞・表現に対する評定尺度法（5件法）に基づき、20～50代の男性・女性について被験者21人を対象に、各企業の代表銘菓の実物を見てもらい、食べながらアンケートを実施している。データ分析は、因子分析に基づき各和菓子企業のポジショニング分析を行っている。

因子分析において、2因子による因子負荷量の累積寄与率

表1 比較分析に対する和菓子企業一覧

企業名	代表銘菓	本店所在地
虎屋	夜の梅	東京
末富	うすべに	京都
亀末廣	京の四季	京都
空也	空也もなか	東京
俵屋吉富	雲竜	京都
塩瀬総本家	志ほせ饅頭	東京
塩芳軒	千代たんす	京都
清月堂	おとし文	東京
鶴屋吉信	柚餅	京都

が約92%の結果となったため、共通因子数を2因子とする。アンケート調査に利用した形容詞・表現に対する因子負荷量の計算から、第1因子が「文化的な知名度」、第2因子が「華やかな外観と作り」とであると考えることができる。

この2因子に基づき、各和菓子企業の因子得点を計算し、ポジショニングをマッピングしたのが図1である。

この図から、末富は「文化的な知名度」と「華やかな外観と作り」の両方において、あまり高い評価を得ていないが、バランスの取れたポジショニングを保っていると解釈することができる。また、京都の和菓子企業だけを比較した場合、全てが異なるポジショニングを取っており、京菓子の側面から見ると、独自の位置付けにあると言える。

今回のアンケート調査から選好回帰分析を行っており、矢印にて示している。これは、主に文化的な知名度を高く評価していると考えられ、今回の被験者は総じて文化的な香りのある和菓子を好んでいることが理解できる。

以上から、末富の和菓子は他社と比較して、特に京菓子企業と比較して、ほぼ独自のポジションを示していることがわかる。

3. 京菓子司「末富」の概要

京都市下京区の東本願寺近くの小路に店舗と工場を構える末富は、1893年（明治26年）に「亀屋末富」として創業、当時は蒸菓子や干菓子などの和菓子を茶人や寺社のために製作していた。

ここでは末富に関する歴史や企業概要、商品について、京菓子の世界を含めた概要を述べる。

3.1 京菓子の世界

末富が展開している和菓子という市場の中でも、京都発の和菓子が京菓子と呼ばれている。京菓子は「食文化の華」と言われており、その理由のひとつに「手づくり」の魅力が挙

げられる。竹べらなどの小道具を補助的に使い、ほとんど指先で形を作っていく伝統技の妙は、あの小さな和菓子の形の中に自然の風物を映し出しているからとも言える。手づくりの魅力は心の魅力でもあり、作り手の感じるもの、作り手が表現したいものを作り手の感性を生かして、京菓みに表現するところにある。このように表現する京菓子は色、形、大きさなど作り手の考え方や感じ方で様々に変化するものであり、京菓子が芸術的といわれる所以でもある。

京都では江戸時代に入り、「茶の湯」の文化が発達してきた。茶室にて「器を楽しむ」「庭を楽しむ」「静寂を楽しむ」そして「菓子を楽しむ」といった具合に茶と共に菓子は発達してきたのである。それに伴い京菓子職人も切磋琢磨し、京菓子ならではの技術を磨いていったのである。

京都では「京菓子のおもてなし」というのがあり、お茶席に行くと、先にお茶菓子だけが出される。そこでお客様は、先にお茶菓子だけをいただき、食べ終わってからお薄（薄茶）をいただくのである。つまり、お茶菓子とお抹茶をあえて一緒には出さないのである。東京の菓子と京菓子を対比した場合、前者は見た瞬間何かがわかる表現方法を使っており、後者はお菓子を見た時に一見「何を表現しているのか」「これはどんなお菓子なのか」と想像を掻き立ててくれるという表現方法を使っている。これが京都における独特な「京菓子のおもてなし」なのである。お客様に「想像」してもらい楽しみを与えるのが京菓子の面白さであり、「目で見て楽しむ」「口中で感じてもらう」ことが京菓子の世界を感じることである。

3.2 末富の歴史と企業概要

末富の歴史を簡単に振り返ると、御菓子司「亀末廣」で修行した初代山口竹次郎が暖簾分けにより独立（別家）し、創業に至った。戦前までは多くの職人を抱えていたが、戦中戦後は職人も激減し、二代目竹次郎が中心となって店を切り盛りしていた。初めは東本願寺の御用を努めており、やがて、妙心寺、知恩院、東寺、唐招提寺などに出入りが認められるようになった。二代目竹次郎の時に、東本願寺の句仏上人のおかげで俳句や謡、茶道などに目が向くようになり、末富の菓子が独特な菓風を備えるようになったのである。さらに、二代目竹次郎は病弱の身であったため、徴兵にとられることなく、戦中戦後を通じて商売を続けることができたが、砂糖を床下に隠しながら商売をするなど、やはり困難な時代を乗り越えながら成長を続けたのである。

1970年、末富三代目として山口富藏氏が引継ぎ、1989年に株式会社末富（図2）を設立、社長として活動を開始した。現在、京都本店のほか高島屋（京都・大阪・東京日本橋・新宿）にも出店しており、裏千家をはじめ、表千家、武者小路千家、藪内家など茶道各御家元の御用を務めると共に各宗本山にも出入りし御用を務めている。社員は約30名程度、職人・店員で構成されている。顧客層は、前述した茶道各御家元などの他に、外国人も含めた幅広い年齢層の支持を得ており、斬新なデザインと工夫で今でも成長を続けている。

図1 各和菓子企業のポジショニングマップ

京菓子司「末富」に見る経営戦略とデザインイノベーション

図2 京菓子司「末富」(出所：著者撮影)

3.3 末富の商品

末富が提供する主な商品は、生菓자에分類することができ、さらにその中でも上等で高価な部類である「上生菓子」と呼ばれるものに属する。通常の生菓子は、日常食される菓子として親しまれ、年間の行事などに簡便に利用される庶民的な和菓子となっている。

末富は、前述したポジション分析でわかるとおり、京菓子を提供している京都和菓子企業の中では独自の位置付けを保っており、個性的な和菓子を提供している。代表的な商品を挙げると、図3のようなものがある。繊細なデザインと仕上がりで、見るだけでも楽しませてくれるようなものになっている。そして、菓子の名前「菓銘」からも、その菓子の由来や表現したいことが伝わってくるようである。

このように末富の上生菓子は、ただ食べるものでなく、デザインや味などで楽しませ、感性に訴えかけている。京都の名所や祭事、百人一首、音楽、四季、江戸時代の近衛家菓子帳などをテーマにした和菓子を作っており、菓銘やデザインに反映させることで、京文化を想像させるような商品を手がけているのである。また、京菓子デザインの良さを伝えるために松屋銀座にて「末富のデザイン展」が2005年に開催されている。深澤直人氏がプロダクトデザイナーをつとめ、和菓子の伝統美を伝えるために、職人さんが蠟細工で本物のように作品を作り上げたのである。これは単なる上生菓子の領域を超え、一種の芸術作品と捉えることが出来る。

その他の商品として、図4に示す「うすべに」や「野菜せんべい」など干菓자에分類される商品も提供している。「うすべに」は、軽やかな薄い麩焼きの間に、程良い甘みを添えた梅肉をはさんだ干菓子であり、暁やおぼろ夜の桜花、

「うすべに」 「野菜せんべい」
図4 末富の代表的な干菓子 (出所：DigiStyle 京都HP)

雪をかぶった紅梅とも見えるその薄紅色は、四季を問わない品位あふれる彩りを醸し出している一品である。また、「野菜せんべい」は、玉子煎餅を大人の味覚に耐えうる気品を持った菓子を提供したいという思いにより、末富の先代が工夫を凝らして作り上げた商品である。発売以来、半世紀ほどの間に類似の商品が多く販売されてきたが、先人の残したこの菓子は末富の原点であり、この菓子の味わいの中に末富の心意気を感じられる商品である。

このように、末富の上生菓子や干菓子は独自のデザインと味を持っており、京都における和菓子の中でも一味違った商品を作り続けているのである。

4. 末富の経営戦略

末富は、京菓子司として京菓子の老舗企業という誇りを持っていると同時に、「ラブソフィー・イン・ブルー」やストラビンスキーのバレエ音楽「春の祭典」、ショパンのワルツなど、クラシック音楽やジャズ演奏をイメージした和菓子などユニークな京菓子作りに挑戦しており、新たな和菓子の境地を開いている。ここでは、このような伝統の継続と革新の実現を可能にした末富の経営とはどのようなものか見ていくことにする。

4.1 内部資源に関する分析

ここでは、末富の内部資源について、ものづくりという視点から生産活動の要素を集約した4Mのフレームワークで分析し、表2に示す。

Manの視点では、従業員30名のうち実質菓子作りをしているのは職人10名程度である。後は事務的な仕事やデパー

菓銘「月の出」 菓銘「岩うつ浪」
図3 末富の代表的な上生菓子 (出所：淡交社HP)

表2 末富における内部資源分析

視点	末富の状況
Man	本社工場にいる職人10名を含め、全従業員30名（販売員含む）による体制
Machine	一部機械化されているが、ほとんどが職人による手仕事
Material	原材料となる砂糖や小豆などの天然素材へのこだわり
Method	あまり機械化しない社長のアイデアや職人の伝統ある技術

トなどの販売員で構成されている。また、従業員の定着率は80%を越えており、人材育成にも力を入れていることが伺える。しかし、山口氏は「30名では大きすぎる。もう少し小さくしたい。」と述べており、規模が大きくなると管理の目が届かなくなることを懸念しており、職人を含めた人材育成や管理面で努力を続けている。

Machineの視点では、10人の職人がほとんど手仕事で行っており、かなり力仕事となる練り仕事や混ぜ仕事などでミキサーといった機械化を一部実施している。「作る量が増えたちゅうことや、だから、そういうものでしないと、腕がもたない。」と山口氏は述べているとおり、あくまでも職人の負担を減らす目的で機械化を実施しており、機械化による効率化を優先させているわけではないことが理解できる。

Materialの視点では、菓子の主な原材料となる砂糖と小豆を天然材料で仕入れるように努力している。菓子の基本は餡作りであり、前述した原材料から餡を作っている。山口氏は「菓子屋の命ったら餡作りや」と語っており、餡を製造している業者から仕入れないことから、天然の原材料から作ることへの強いこだわりが伝わってくる。

Methodの視点では、特に機械化による効率化を実施していないため、目に見えるプロセスは少ない。しかし、菓子のデザインなどは山口氏が行い、それを職人が伝統ある技術によって実現している。「今の和菓子は、機械に合うような素材買うて、機械でできるものを作って、よそと違う名前で売る」と山口氏は語っており、機械によるプロセス化が先ではなく、職人の伝統技術が軸になって機械で補強するという考え方が方法論の骨子として定着している。

以上の分析から、末富における内部資源は、同社の原材料や職人（伝統技術も含む）に対する強いこだわりを持っていることがわかる。また、Methodで述べた和菓子のデザインは、山口氏が全てアイデアを考えており、クラシック音楽や百人一首をイメージした和菓子のデザインは、他社にないオリジナリティのある和菓子作りだと考えられる。

4.2 企業戦略に関する分析

次に、前述した内部資源をどのように活用して企業経営に活かしているかという視点から、企業戦略論におけるVRIOフレームワークで分析し、表3に示す。

表3 末富における企業戦略分析

視点	末富の状況
Value	一般的な京菓子とは異なる独創的な京菓子とその価値観の提供
Rarity	伝統に裏付けられた京菓子技術と時代の流れに合った革新的な京菓子デザインの創造
Inimitability	山口氏による京菓子アイデアのデザインとその実現を支える職人の伝統技術と感性ならびに天然の原材料
Organization	京菓子の世界を理解している職人の確保・維持に務めており、過度な機械化による効率化を求めない業務プロセス化

末富が提供する価値は、一般的な和菓子が提供する食べ物としての機能便益的な価値とは異なったものである。末富の京菓子も和菓子であるため、食べ物としての機能便益的な価値は含まれているが、それ以上に菓子の見た目に関わる色や形、見た目から想像される味や背景など顧客の感性に関わる価値を提供している。山口氏は「やっぱりねえ、もっと今の人の感覚に訴えるようなものもいろいろやってみなあかん。色といい形といい、昔からおんなじものでひとつではあかんちゅうねん。」と述べているように、世界に二つとない創作菓子を作ることに価値を見出している。これは、他社と同じ和菓子を作らないことを意味しており、和菓子の巨人でもある虎屋の黒川社長に「(末富は) いろんなことを考えていらっしゃるし、お菓子で新しいお菓子、新しいと言うか、今のものの『和』を、本当にもっと高めようということをやっておられますね。私は、すごく尊敬していますよ。」(長沢・染谷, 2007)と言わせるほど、他社とは異なる独創的な価値を提供している。

その提供されている価値を創造し、差異化を実現しているものとして希少性と模倣困難性の観点から分析する。

山口氏は「同業者から真似されるようなものを作らないといけない」と述べているように、常に斬新で他に類を見ない京菓子を作ることを実践している。これを言い換えれば、多様な顧客ニーズに合う和菓子をほとんど作ることができると言っている。これは末富の京菓子は多様なデザインを持った商品を提供しており、希少性を実現していると言える。

山口氏は、一個の和菓子に対してあらゆる知識を総動員してアイデアを生み出しており、実際には、一人の顧客が望む和菓子を作るのに、少なくとも何十個というアイデアを持っていて、その顧客の望むイメージにフィットする京菓子デザインのアイデアを決める。また、そのアイデアを創出するために、山口氏は「普段から社会・文化・呉服・意匠・芸能など多様な知識を取り入れ、あらゆる素養を高め、多くのアイデアをストックしておくことが大事である」とも言っており、常に感性を磨いているのである。

そのようなアイデアから作り出された和菓子は単なる和菓子にとどまらず、顧客の感性に強く働きかけており、同業者から真似されるようなものを作らないといけないと述べるも他社では簡単に模倣することが困難である。

次に、末富における希少性と模倣困難性の実現を支えている要素は何かについて組織の観点から分析する。

末富の和菓子は、伝統ある上質な旨味を維持しながら、革新的なアイデアに裏打ちされたデザインを見事に実現している。「デザインとネーミングが京菓子のおいしさである」と山口氏が言っているとおり、ご自身のアイデアとネーミングに合う京菓子を菓匠の職人技が見事に支えている。一部機械化している部分はあるものの、そのほとんどの作業工程は職人が一つ一つ丁寧に作り上げている。山口氏は「最初からそこで育ったんがよろしい、やっぱりセンスというか、想いが違うね。それが一人前になるまでに、またやっぱり時間かかるし。」と語っているように、京菓子の世界を理解した職人

京菓子司「末富」に見る経営戦略とデザインイノベーション

を育て、確保・維持することが重要な要素であることが理解できる。

また、末富には決まったレシピが存在しないと言われていた。材料に関して決まった分量はあるようだが、それも「何となく」といったレベルである。これは、職人が舌と目で覚えた感覚が「末富のレシピ」になっており、技術の継承と言うよりは、感性の継承とでも呼ぶべきものが存在する。

以上から、末富は前述した内部資源の強みを活かした企業戦略を実現しており、伝統に裏付けられた職人の技術や山口氏の独創的な京菓子デザインなどによって、同社独自の持続的な競争優位を持っていることがわかる。

4.3 マーケティング戦略に関する分析

最後に、以上のような企業戦略を実現した末富が、対外的にどのようなマーケティング戦略を実施しているのかについてマーケティングの4Pにて分析し、表4に示す。

末富は、前述したように「うすべに」や「野菜せんべい」など干菓子も販売しているが、基本的には上生菓子を主軸商品としており、季節や用向きに応じてオーダーメイドによる製造・販売を行っている。

Productは、砂糖や小豆を主原料にした手作りの和菓子であり、100%自社製造である。原料の作成から1個1個のデザインを含めた製作まで一部の機械化を除いてすべて職人作業で行われる。和菓子の種類は豊富にあり、季節や月をテーマとした多くの京菓子を取り揃えている。和菓子のデザインは、山口氏が自ら考案し、それを職人に作らせることがほとんどであり、年が経つにつれて多くの異なった独特な京菓子が世に出てくるのである。

山口氏は「ある意味で、うちは日持ちしませんよということを嬉しがって言うぐらいにして、売ってますね。」と述べているとおり、末富は“その日に食べる”ことに京菓子の意味を見出しており、顧客に末富の上生菓子はどんなものかを伝えている。虎屋や鶴屋吉信などは複数の工場を持つことで、日持ちのしない商品の納期を短くするなど工夫を凝らしているが、末富は本店のみに工場があり、個別のニーズを考えると、上生菓子の販売は予約販売になってしまう、店頭販売で直ぐに入手できないというデメリットがある。

Priceは、商品にもよるが和菓子1個当たり数百円から千円を越えるものまであり、非常に豊富である。和菓子としては若干高めであり、日常的に購入することを考えるとかな

か手が届く価格ではない。末富の和菓子は“芸術”であり、顧客が購入するのは高付加価値のある“芸術作品”と認めているということである。山口氏は「高いじゃなくて、よそがよう取らはらへんねん。僕から言うたら、そういう考え方してます。」と述べているように、京菓子や砂糖の意義は、平安の世の貴族的生活における位置づけにあり、その中で高価格帯が1つのブランド性のある商品に仕上げてきたと考えられる。一方、他社の上生菓子は平均で1個当たり約300円～500円程度であり、末富とは異なる価格帯であることがわかる。

Placeは、京都の本店1店舗と京都・大阪・東京の高島屋デパート内に店舗を構えている。各店舗では「うすべに」や「野菜せんべい」などが店頭販売されているが、上生菓子を購入するには予約が必要であり、流通チャネルを通すことはほとんどない。和菓子においては直接京都本店にて購入するしかない。山口氏は「生菓子はやっぱりねえ、生ものは鮮度があり、いつ幾つ売れるか分からんちゅうものすごく難しい。」と語っているように、末富の真髄である上生菓子を多店舗販売や通信・ネット販売することは非常に困難であることがわかる。しかし、前述した虎屋や鶴屋吉信などは工場を複数もつなどの工夫で流通の弱みをカバーしているため、末富の流通施策には改善の余地が残されていると考えられる。

Promotionは、有料の宣伝・広告はほとんど行っていないものの、京菓子世界を含めたPRはかなり活動的に行っている。商品を直接宣伝する方法ではなく、山口氏自らが講演や執筆活動、京菓子デザインの展示会などを通じて京菓子の良さや文化の深さを伝えながら末富の和菓子を伝えている。山口氏は「僕はそういうひとつの見せる場ちゅうものをいろんな形で持っているから。」と言っているように、いろいろな方法で京菓子世界を伝えることで末富をプロモーションしている。一方、他社ではホームページ等のWeb活用が進んでおり、和菓子のイメージを伝える施策を行っている。末富は、商売を前面に出したプロモーションを行っていないため、企業としての成長を考えるならば広告宣伝を行う余地があると考えられる。

以上より、末富のマーケティング戦略は伝統的なマスマーケティングである「十分な品質の製品を、安い価格で、広い流通チャネルを通じて、大量に広告・宣伝して売る」のとは大きく異なっていることがわかる。

末富のマーケティング戦略は、前述した内部資源のこだわりならびに持続的な競争優位性を保つ企業戦略によって「最高で卓越した品質の製品を高い価格で、ほとんど流通チャネルを通さず直営店舗を中心に、京菓子の世界や文化のみを広告・宣伝して、製品の直接的な宣伝をしないで売る」という内容を実現しており、マスマーケティングとは全くと言って良いほど逆張りの活動を実践しているのである。

4.4 小 括

このような末富の経営戦略は非常に独特なものであり、京菓子の世界における末富の位置付けは、他の京菓子企業と比

表4 末富におけるマーケティング戦略

視点	末富の状況
Product	砂糖や小豆を主原料とした手作り和菓子であり、100%自社による製造
Price	上生菓子は1個当たり数百円から千円強と高価格帯にて提供
Place	上生菓子は京都本店だけによる直接販売であり、干菓子商品は主要都市で販売
Promotion	広告宣伝はほとんど実施していないが、京菓子世界のPR活動などは積極的に活動

較して独自のものである。この末富の独自性を生み出している本質とは何かについて、プロダクトイノベーションの視点から分析・考察を試みる。

5. 末富のデザインイノベーション

縮小気味の和菓子業界の中でも着実に成長を続けている京菓子の老舗企業「末富」について、その成長を支えているイノベーションについて考察を試みる。

5.1 プロダクトイノベーションから見た分析

このような京菓子の世界で長期に事業を継続してきた末富の伝統と革新とは何であろうか。クリステンセン(2001)が説明しているイノベーション理論を用いて分析すると、図5のようになる。

持続的イノベーションにおける特徴として、「①最も要求の厳しい顧客が最も重視する属性における性能向上」「②性能向上に代価を支払う意思のある主流市場の最も魅力的な顧客」「③既存のプロセスやコスト構造を活用し、現在の競争優位を生かして利益率を改善・維持」の3つの要点がある。この点を踏まえて、末富を分析すると以下ようになる。

(1) 重視される属性における性能向上に対する分析

末富の京菓子は、茶道との強い結び付きがあり、伝統を感じる部分である。裏千家をはじめ、表千家、武者小路千家、藪内家など茶道各御家元という顧客に対して、山口氏がそれぞれの顧客ニーズに合う京菓子のデザインを行い、職人がそれを実現する。このように茶道家元の厳しい要求に対して、高品質な商品を提供し続けている。

(2) 主流市場の顧客に対する分析

伝統的な京菓子は、砂糖や小豆などの天然素材を使っており、最上級の京菓子を作っている。山口氏は「お客さんが来たときにおもてなしでお菓子出すでしょ、その時にどこの菓子使っているかが、その家のステータス。」と語っているように、京菓子はおもてなしを大事にしている。そのため、茶道とのおもてなしと共通することから、前述した茶道の家元が主流顧客となる。

(3) 利益率の改善・維持に対する分析

末富の商品は、顧客の期待を裏切らない高品質とデザイン性が要求される。このため、同社が実践していることは、機械化による効率性や均質性を追求するのではなく、昔ながらの職人の手による作業を通じた微妙な感性によるものづくりを継続している。山口氏は「本当に一個ずつ注文を受けてそれに合うようなものを手ですていたらね、もっと本当は高くてもいいと思う」と述べており、京菓子に対する本物への理解と適正な価格付けを行うことで利益率の維持を図っている。

次に、破壊的イノベーションにおける特徴として、「①'従来型の属性では劣るが新しい属性(単純で便利)での性能向上」「②'無消費をターゲットとする、つまり製品を購入、使用するために必要な金やスキルを持っていなかった顧客」「③'販売単位当たり価格が低く、当初は生産量が少なくても儲けが出るようなビジネスモデル(販売単位の粗利はかなり低い)」の3つの要点がある。この点を踏まえて、末富を分析すると以下ようになる。

(1) 新しい属性での性能向上に対する分析

前述のような天然素材にこだわった茶道家元の要求に応える京菓子がある一方、素材は変わらずに現代にアレンジした革新的な製品も多数作っている。

例えば、「ラプソディー・イン・ブルー」という和菓子は、シンフォニック・ジャズとして有名なジョージ・ガーシュウィンが作曲した同名の曲をイメージして作られたものであり、クラシックなどの音楽をテーマにした新しい和菓子も豊富にある。

このように、音楽をテーマにした和菓子、外国の型を使った和菓子などを作っており、伝統を重んじながらも時代を反映した「新しい和菓子」作りに常に挑戦している。

(2) 無消費の顧客に対する分析

山口氏は「遊び、この中に人と人の繋がる世界があるでしょ。その一つの役割が菓子にあるわけだね」と語っている。これは、京菓子がおもてなしを通じて一種の“遊び”を生み出し、今まで触れたことのなかった顧客に対して京菓子の面白さや楽しさを伝えている。

このように京菓子のデザインを現代風にアレンジすることで、若者を含めた京菓子に馴染みのない顧客の掘り下げを行っている。

(3) ビジネスモデルに対する分析

前述した革新的な商品は、時代時代に合わせた京菓子デザインで作られており、個別生産により実現している。これは商品価値に見合った適正な価格で提供されており、高品質の原材料は同じように使用しているが、新たなデザインによる製造のため、高い技術が必要となり人件費がかさむことから利益率は低くなる。

山口氏は「それは向こうのは高いけどやっぱり違うねという思いを持ってもらえるものを作らなあかん」と述べているように、新たな価値を創造するための商品戦略を展開しているのである。

以上の分析から、末富をイノベーション理論から分析してみると、持続的イノベーションによって昔からの顧客に対す

図5 末富におけるプロダクトイノベーション

京菓子司「末富」に見る経営戦略とデザインイノベーション

る伝統的な和菓子を提供しており、破壊的イノベーションによって現代に関わるテーマの革新的な和菓子を提供していることが理解できる。特に、商品価値の向上に寄与している京菓子の商品デザインについて、破壊的イノベーションが起きていると考えられ、京菓子商品のデザインイノベーションが起きているのである。

5.2 末富の破壊的成長能力

ここでは、末富が破壊的イノベーションに対応できる組織的能力が備わっているかどうか、クリステンセン（2001）が説明している「資源－プロセス－価値基準」の枠組みを使って分析し、図6に示す。

(1)「資源」の視点

資源の視点において、破壊的イノベーションを実現するための基準は、「変化に直面した場合、既存リソースを配分することができるかどうか」にある。

末富の資源については、伝統的な職人の手作業による自社製造の生産体制があり、伝統技術への取り組みがある。また、京菓子商品の原材料となる砂糖や小豆などの天然素材へのこだわりは強烈なものであり、合成甘味料を使用した製品も一部存在するが、当社の主力商品は天然素材を原料としたものである。その他に、末富の京菓子デザインを全て行っている山口氏も大きな資源である。

現代的なテーマの和菓子を作ることは新たな変化や革新に望むものであり、前述した既存リソースを活用して新たな変化に対応していると言える。そういった意味で、資源の視点における基準を満たしており、地道な活動と高品質を維持しながら商品提供への安心感につなげているのである。

(2)「プロセス」の視点

プロセスの視点において、破壊的イノベーションを実現するための基準は、「変化に直面した場合、問題解決にふさわしいプロセスに変更できるかどうか」にある。

伝統的な職人による生産工程を手作業で行うため、効率化が犠牲になる。しかし、昔ながらの高い品質を担保するため、革新的な商品を生産しているにもかかわらず、機械化による

過度な効率性は追求していない。また、近年の商品先物取引による砂糖や小豆の高騰により、高品質な原材料を入手するのが厳しくなっている。末富では、なるべく合成甘味料などを利用せず、自前で餡を作り、20年前と一緒の“甘み”を維持するように作業工程の改善に努めている。

全体的な製造プロセスは大きく変化していないが、現代的なテーマの和菓子をイメージする企画・アイデアのプロセス自体が山口氏によって大きな変化を受けている。つまり、四季のような伝統的なテーマだけに縛られず、時代に合ったテーマ作りをしている点がプロセスの視点における基準を満たしていると言える。

(3)「価値基準」の視点

価値基準の視点において、破壊的イノベーションを実現するための基準は、「変化に直面した場合、問題解決にふさわしい価値基準に変更できるかどうか」にある。

末富では、伝統的な商品の他に革新的な製品として、前出の「ラプソディー・イン・ブルー」や「春の祭典」など現代の視点を取り入れた京菓子作りを行っている。このように新しい商品、用途、素材への取り組みは、従来の商品開発で行われた商品デザインとは異なった価値観に基づいている。また、茶道との結びつきなど伝統に関わることも大事にしている一方で、新たな商品デザインの京菓子を作ることで、京菓子世界の発信を積極的に取り組んでおり、現代のライフスタイルに合わせた価値観を持ち得ている。

したがって、伝統的な価値基準だけではなく、時代に合った革新的な価値を取り入れているため、価値基準の視点における基準を満たしていると言える。

5.3 小 括

以上の分析・考察から、末富における伝統と革新がプロダクトイノベーションによって説明できることが理解できる。つまり、伝統を継承することは「持続的イノベーション」を継続することであり、時代の変化に対応して革新することは「破壊的イノベーション」を実行することであることがわかる。特に、京菓子商品のデザインには大きな変化があり、京菓子におけるデザインイノベーションが実践されていることが理解できる。

6. 末富が生み出す感性価値

前述した京菓子商品におけるデザインイノベーションがどのような感性価値を創造しているのかについて分析する。

6.1 感性価値の創造から見た分析

末富のデザインイノベーションが創造する感性価値がどのようなものか分析したものを表5に示す。

(1) SENSE（感覚的経験価値）

独特なデザインによる「造形美」、菓子の上質な旨味による「素材の風味」、洗練された伝統に基づいた「識別性」、「伝統的な店構え」、水色を基調とした素敵な「包装紙・紙バッグ」

図6 末富における成長能力の分析

表5 末富が創造する感性価値

分類	末富が創造する感性価値
SENSE	・独特なデザインによる造形美 ・菓子の上質な旨みによる素材の風味 ・洗練された伝統に基づく識別性
FEEL	・多種多様なデザインが生み出す彩り ・菓子の奥深さが生み出す幸福感 ・伝統を守ることでの京文化への感動
THINK	・感性豊かなデザインや独特なネーミングによる和菓子への想像力 ・見事なまでの菓匠の職人技
ACT	単なる食品という価値観からの「和菓子の芸術品」, 「和菓子でのもてなし」という食品を超えた価値観への再認識
RELATE	伝統の固守と期待どおりの商品提供による顧客との継続的かつ信頼のある「顧客接点」の構築

の5点が挙げられる。

「造形美」は、末富独自のデザインが醸し出す感覚的経験価値を提供しており、顧客の目を惹きつける。全体の色合いや形状は、日本の四季を反映したものであり、顧客の望むイメージを再現している。

この「造形美」と顧客の和菓子に対するイメージ、さらに「素材の風味」が全体的に共鳴することで、新たな感性を含んだ顧客価値を創造する。

「識別性」においては、独特なデザインと色合いが末富の和菓子と感じさせる。他者との差別化を実現し、京文化への同調性も同時に実現しているところは見事であり、顧客心理を上手に捉えている。識別性とは、逆にいえば一目で末富のお菓子とわかる、ということである。これは末富のブランドアイデンティティといっても決して過言ではない。山口氏は「僕らの菓子屋というのは、お菓子出てきますね。銘々皿に1つ乗っている世界ですよ。だけでも、そこに知る人ならば、『あっ、これは末富。これはどこ』って。」と語っているように、商品デザインによって末富の京菓子とわかるのである。

(2) FEEL (情緒的経験価値)

多種多様なデザインが生み出す「彩り」、菓子の奥深さが生み出す「幸福感」、伝統を守り続けることで生み出される「京文化への感動」の3点が挙げられる。

末富独自の「彩り」が、顧客の心を癒しながら、見る人の心情を惹きつけ捉えている。そして、心を寄せた和菓子を感じながら食することで、素材の力が顧客の味覚を力強く刺激する。この刺激によって、末富の和菓子を経験したという一種の達成感と幸福感が湧き上がってくる。この「幸福感」は、食したもののだけの特権であり、伝統を守り続けた京文化を心の中で感じながら、顧客の感動を引き起こしている。通常の洋菓子とは違い、末富の和菓子は京文化、ひいては日本の文化を脈々と伝える伝道師とも言える。山口氏は「末富風の遊びを知ってもらわんとやね。色であり、そういう銘の問題であり」「京都というのはやっぱり1つのブランド社会ですわ」と語っているように、商品デザインを通じて京菓子ブランドを伝えている。

(3) THINK (知的経験価値)

感性豊かなデザインと上質な旨味、独特なネーミングによって顧客に和菓子の味への「想像力」が膨らむこと、素材の味を最大限に引き出し、見事なまでの造形美に仕上げる「菓匠の職人技」が挙げられる。

京菓子の想像力が膨らむことについて、「そのお菓子1つ見て、名前を聞いて、どういうイメージというか、イメージーションが膨らんでいくのか。その中に、お客さんがそれぞれ、いわば入り込んで遊べるということでしょう」と山口氏は語っている。

職人仕事の技とこだわりは、一般的に見分けることは困難であるが、末富の和菓子は見ただけで多くの「匠の技」が使われていることを知ることができる。見るものの感動を引き起こし、「どれだけすばらしい技が使われているのか」という想像力をかきたててくれる。「末富の和菓子＝顧客を楽しませる独特なデザイン＋素材の力を活かした風味＝伝統を守り続けた職人仕事」という構図で顧客は認知しているのである。

(4) ACT (行動的経験価値)

洋菓子を含めた菓子離れが進む現状において、単なる食品という価値観から、「和菓子の芸術品」ならびに「和菓子でのもてなし」という食品を超えた価値観への再認識が挙げられる。

菓子に対する顧客の価値観は、「食べ物」や「おやつ」のような衣食住の概念から外れることはほとんどなく、付随的なものであった。しかも、昨今の健康食品ブームで和菓子は体に良いと言われているが、あくまでも「食品」という価値観から抜けていない。そして、顧客の五感に訴えかけることで、「和菓子の芸術品」へと価値観を再認識させている。

また、大切なお客様をもてなすための道具として和菓子を利用することで、和菓子に対する顧客のライフスタイルを変化させている。菓子作り教室を開催することで、顧客自らが「おもてなし」できる和菓子作りを支援している。

(5) RELATE (関係の経験価値)

伝統の固守と期待どおりの商品提供による顧客との継続的、かつ信頼のある「顧客接点」の構築が挙げられる。

「期待どおりの商品提供」が顧客の信頼を勝ち取り、新たな顧客へのつながりに大きく貢献している。そして、伝統を重んじることで顧客に対するサービスの質はいつも変わらず、常に精進しているというメッセージになる。この2つの相乗効果により「顧客接点」の構築を実現し、顧客ロイヤリティを高めているのである。

また、「顧客の接点」の強化によって、今まで知られていない京文化へのつながりが実現し、関係的な経験価値を生み出している。

6.2 感性価値の視点から見た京菓子世界のデザイン

末富の京菓子は、商品デザインの視点から見れば伝統と革新を実現したデザインイノベーションであることがわかった。しかし、末富は前述した分析・考察の中で京菓子

京菓子司「末富」に見る経営戦略とデザインイノベーション

の世界を啓蒙する活動を積極的に行っている。例えば、2008年3月にBS-iにて放映された「超人 御菓子の心・詩心の作」や2008年9月に放映されたNHKプロフェッショナル「仕事の流儀」などで山口氏は直接出演し、京菓子の仕事やデザインについて語っている。その他に、「京・末富 菓子ごよみ」や「家庭画報特別編集 菓子司・末富 京菓子の世界」など出版物を通して京菓子世界の啓蒙を続けている。他方、他社では宣伝・広告は少なからず実施されているものの、京菓子の啓蒙という観点からは特別な活動は見受けられないが、俵屋吉富では工芸菓子の博覧会などに出席している。

京菓子は茶道と密接につながっているという考え方を変えた取り組みを進めており、京菓子と日本酒やワインとのコラボレーションという斬新な取り組みを行っている。山口氏は「シャンパンとかでも、白のワインでこうグラス持って、こう立ちながら飲めるようにそれはしたら、こういう串に刺して団子やないけど、そいなふうに、こう季節感があってというようなものを」と述べており、京菓子にはお茶という固定観念を捨てて新たな京菓子を楽しむ試みを進めている。

さらに、末富は京菓子世界を海外にも広める活動を行っている。「やる機会はものすごく増えている。こないだもニューヨーク行って、12月にもパリでやっています。しまいにはお菓子の講習会みたいのまでやっています」と山口氏が語っていることから、海外への京菓子世界を伝える活動を推進している。一方、海外への活動は虎屋も実施しており、パリに店舗を構えているが、販売拠点の意味合いが強く、京菓子の啓蒙という観点で活動しているとは言えない。

山口氏は「日本の季節で動いたってわからへん。日本人でさえこの頃わからなくなってきた日本の季節が、ヨーロッパで伝わんのか。ものすごく、それ心配やねん」と不安を語っている。これは海外の季節感と日本の季節感が異なるために京菓子世界の本質を伝えることができないのではないかという懸念である。これは不安要素ではあるが、前向きに捉えれば海外に伝わる京菓子世界の季節感とは何かを考える機会になる。

このように、末富は京菓子の商品デザインだけでなく、京菓子世界を啓蒙し伝えることで、京菓子世界のデザインが世界で通用するようなデザインイノベーションを起こす機会を作っているものと考えられ、他の和菓子企業とは異なる活動をしていることが理解できる。これは、京菓子世界のデザインイノベーションを通じて、末富ブランドの世界観を拡大するきっかけにもなると考えられる。

7. おわりに

末富は、京菓子の老舗企業として他社とは独自性を有しており、それを利用して持続的競争優位を確立する経営戦略を実行していることが理解できた。このように、伝統と革新を両立する経営戦略の実践によって京菓子商品のデザインイノ

ベーションを行い、顧客の感性に訴える価値を創造しているのである。この感性価値創造の本質は、イノベーションの視点から分析した結果、老舗企業の骨格を成す伝統の実現を支えてきたのは持続的イノベーションであり、時代の変化に適応するための革新を実現しているのは破壊的イノベーションであることが検証された。そして、このプロダクトイノベーション、特にデザインイノベーションによって具現化される商品やサービスが、顧客の感性に訴える価値、すなわち感性価値を創造することも検証できた。

しかしながら、各分析モデルは独自の理論的概念であるため、分析モデルの体系的位置付けを明確にする必要がある。本論文では、内部資源の分析によりリソースの状況を把握し、そのリソースをどのように活用しているかを企業戦略の分析として位置づけており、その企業戦略によって市場に対するアプローチをマーケティング分析で整理している。このような戦略を実践できる要因を分析するために、イノベーション分析と成長能力分析を行っており、最終的にどのような価値を提供しているかを価値創造分析によって整理している。これらの分析モデルを体系的につなげていくことで、分析としての有効性を考察することが可能ではあるが、今後の研究課題として取組む予定である。

本研究の後半では、京菓子商品のデザインイノベーションを中心に論じた。末富は京菓子世界の啓蒙や発信を海外も含めて積極的に行っており、NHKプロフェッショナルの出演、京菓子に関する本の出版、虎屋の黒川社長のコメントから考えても、京菓子の世界観を大きく変えるようなデザインイノベーションを実践していると言える。

以上から、京菓子司「末富」の伝統と革新を支えている本質がイノベーションに深い関わりを持つこと、特に京菓子商品のデザインにフォーカスしたイノベーションにより老舗企業の伝統と革新が伝える商品・サービスが創造され、それによって顧客の感性が刺激されていることが示された。そして、厳しい経営環境の中でも常に新しいことを実現し、新たなブランド価値を創造するための示唆を与えてくれる。

参 考 文 献

- [1] Christensen, C (2001), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2001), 『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社)。
- [2] Irisawa, Y and Nagasawa, S (2010), "Creating Customer Experience and Hospitality at the Kyoto Long-Standing Company Kyogashi Master Suetomi," *Proceedings of International Conference on Kansei Engineering and Emotion Research 2010*, pp.2139-2149.
- [3] 石川誠・長沢伸也 (2009) 『老舗企業「山田松香本店」のこだわり経営 -経験価値創造と技術経営-』, 日本感性工学会論文誌, Vol.8, No.3, pp.759-765.
- [4] 長沢伸也編著, 早稲田大学ビジネススクール長沢研究室 (入

澤裕介・染谷高士・土田哲平) 共著 (2006), 『老舗ブランド企業の経験価値創造－顧客との出会いのデザイン マネジメント－』, pp.35-100, 同友館.

- [5] 長沢伸也・榎新二共著 (2006), 『ヒット商品連発にみるプロダクト・イノベーション』, 晃洋書房.
- [6] 長沢伸也・入澤裕介 (2008) 『京都「俵屋」に見る老舗旅館の経験価値創造』, 商品開発・管理研究, 第5巻第1号 pp.16-30.
- [7] 山本典弘・長沢伸也 (2009) 『京唐紙「唐長」にみる伝統と革新－究極のしつらいと経験価値－』, 日本感性工学会論文誌, Vol.8, No.3, pp.767-774.
- [8] 山口富藏 (1990), 『京菓子読本』, 中央公論社.
- [9] 山口富藏 (2001), 『京・末富 菓子ごよみ』, 淡交社.
- [10] 山口富藏 (2011), 『家庭画報特別編集 菓子司・末富 京菓子の世界』, 世界文化社.

入澤 裕介 (学生会員)

1996年 東京電機大学大学院工学研究科修了. 現在, 株式会社テブコシステムズに勤務. 工学修士・技術経営学修士. この間, 同社にて新商品・新事業の企画・開発に従事しながら, 商品デザインマネジメント, 経験価値・感性価値, ラグジュアリーブランド論等に関する研究に従事. 2004年～2006年 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科に在籍・修了. 2010年より, 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程に在籍.

長沢 伸也 (正会員)

1980年早稲田大学大学院理工学研究科修了. 現在, 早稲田大学大学院商学研究科教授. 工学博士. この間, 環境工学・環境ビジネス論, 感性工学・感性商品開発, デザイン&ブランドマネジメント等に関する研究に従事. 1998年～2008年日本感性工学会理事, 2005年～2007年同副会長, 2009年より同参与. 2008年～2009年 仏ESSECビジネススクール客員教授. 2012年より早稲田大学ビジネススクール ラグジュアリーブランディング系モジュール (LVMHモエ ヘネシー・ルイ ヴィトン寄附講座) 責任者, 同大学ラグジュアリーブランディング研究所長.