

【資料】

ビジネスケース

(株) 武田の笹かまぼこ

—— 連携を活用した新商品開発と事業再構築 ——

村山 貴俊

【目次】

1. 会社概要と歴史
2. 笹かまぼこの製造工程と社内のこだわり
3. 経営・組織体制について
4. 東日本大震災と事業再構築
5. 新たな客層の開拓に向けた大学生との連携
6. ケース分析課題の提示

キーワード：新商品開発、連携、経営戦略、ニッチ、東日本大震災

1. 会社概要と歴史¹⁾

(株) 武田の笹かまぼこ（以下、同社と略記）の事業内容は、魚肉練製品製造、笹かまぼこ・銘菓・名産品の販売、自社レストランでの食事の提供である。現在の同社の主要商品は、笹かまぼこである。本社・工場・売店・レストランは宮城県塩竈市内の同じ場所にあり、資本金は1500万円、従業員数は66名（うちパート36名。男性18名）である。採用も順調で、2015年に高卒3名、16年に大卒と中途を2名、17年に高卒2名を新規で採用した²⁾。

販路は、本社の売店とレストランのほか、マリゲート塩釜（遊覧船や連絡船の乗り場、飲食店、お土産店が入る複合観光施設）や仙台さくら野百貨店の自社店舗（ただし、さくら野百貨店仙台店は、2017年2月27日に破産手続きを申し立て、同日、破産手続開始決定を受けた³⁾。これにより店舗は閉鎖）、ネット通販がある。さらに、JR仙台駅（おみやげ処3号店、4号店、9号店）、くりこま高原駅、古川駅、

1) 同社には2016年5月9日、6月19日、7月28日、10月1日、10月2日、10月18日、2017年9月7日に訪問し、工場や朝礼の見学および同社関係者にヒアリングを行った。また同社の歴史をまとめた資料など提供して頂くと共に、経営戦略や組織に関する内部資料の一部を拝見する機会にも恵まれた。2016年10月2日と2017年9月7日に草稿にコメントを頂き、2017年9月7日に公刊の許可を得た。なお本調査はJSPS基盤研究C（課題番号15K01961: 研究代表・村山貴俊）の助成を受けている。

2) 会社の概要と歴史は同社提供資料および同社HP（takesasa.co.jp; 2017年9月15日）を参照。

3) (株) エマルシェ「当社の破産手続開始決定のお知らせ」2017年2月27日付を参照。

道の駅三本木、あら伊達な道の駅、しおがままちの駅、東北自動車道のサービスエリア（長者原、鶴巣、国見）、三井アウトレットパーク仙台港お土産処、松島さかな市場、松島観光物産館、ヨークベニマル塩釜北浜店など地元のルートに加え、東京では東京駅一番街諸国ご当地プラザ、羽田空港、池袋ふるさとプラザココ宮城（宮城県のアンテナショップ）で同社の商品が取扱われている。

同社は、1935年に塩竈で創業した。元は魚屋であり、市場で買い付けた魚介を塩辛や干物に加工し販売していた。49年に魚肉練り製品の揚げかまの製造を開始し、塩竈や仙台に流通させていた。現在は笹かまぼこの最大手になった某社も、元々は揚げかまを武田から仕入れ、それを仙台で販売していた。63年に法人化し、(株)丸み武田商店を設立した。78年に第2工場(揚げかま工場)を改装のうえ製造を自動化した。次いで80年に本館の笹かまぼこ見学工場を設立した。88年にレストラン食事部門を開設した。92年に社名を(株)笹の浦へ変更し、97年に新館をオープンさせた。2014年には、主力商品の笹かまぼこを訴求するため(株)武田の笹かまぼこに社名変更した。

東日本大震災が発生する前は、旅行代理店経由で大型バスの観光客を誘致し、工場見学後にレストランでの飲食と売店でのお土産の販売を行う、いわゆる観光関連の売上が9割を占めた。同社代表取締役会長・武田せつ子氏によれば、1970年代の200カイリ問題⁴⁾の影響から観光客を誘致する事業に参入することになった。200カイリ問題による減船の影響で塩竈の地域経済は大きな打撃を受け、同地の水産加工業者は軒並み苦境に立たされた。こうした経営環境の悪化に直面し、せつ子氏は、企業として存続するため、旅行プランに同社の見学を組み込んでもらうようJTBなどの旅行代理店に自ら営業をかけた。同氏は、「子育てよりも、会社の存続を優先して一生懸命働いた」⁵⁾と当時を振り返る。

しかし2011年の大震災と津波の被害により、観光関連の売上が激減することになり、観光中心の事業形態に変更を強いられる。震災後の事業展開については、4節にてやや詳しく述べる。

2. 笹かまぼこの製造工程と同社のこだわり

ここで、同社の笹かまぼこの製造工程と、そこでのこだわりについて説明しておきたい⁶⁾。武田の笹かまぼこの主原料は、イトヨリダイとスケトウダラである。アメリカのアラスカ沖で漁獲され、洋上ですり身に加工された原料を商社経由で調達している⁷⁾。現在、温暖化の影響から日本国内ではスケトウダラがあまり獲れなくなっており、北海道の北の方だけで獲れる状況である。母船式すり身事業ないし船内すり身製造工場事業では、母船と独航船(15隻)によって船団を編成し、独航船が網でスケトウダラを獲り、鮮度の良いうちに母船に揚げて直ぐにすり身に加工す

4) 200カイリ問題については、函館市史デジタル版「通説編第4巻第6編戦後の函館の歩み 200カイリ問題による打撃」(archives.fun.ac.jp/hakodateshi; 2017年8月22日アクセス)および農林水産省「海をめぐる諸問題」(www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/bluebook/1978/s53-2-2-6.html; 2017年8月22日アクセス)を参照。

5) 2017年10月2日の同社代表取締役会長・武田せつ子氏へのヒアリングより。

6) 以下の記述は、特に注記がない限り、2016年5月9日の同社工場見学および同社代表取締役専務・武田武士氏へのヒアリングに基づく。

7) 昔は塩竈で獲れたヒラメやタイを保存するためにかまぼこに加工していたという。2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

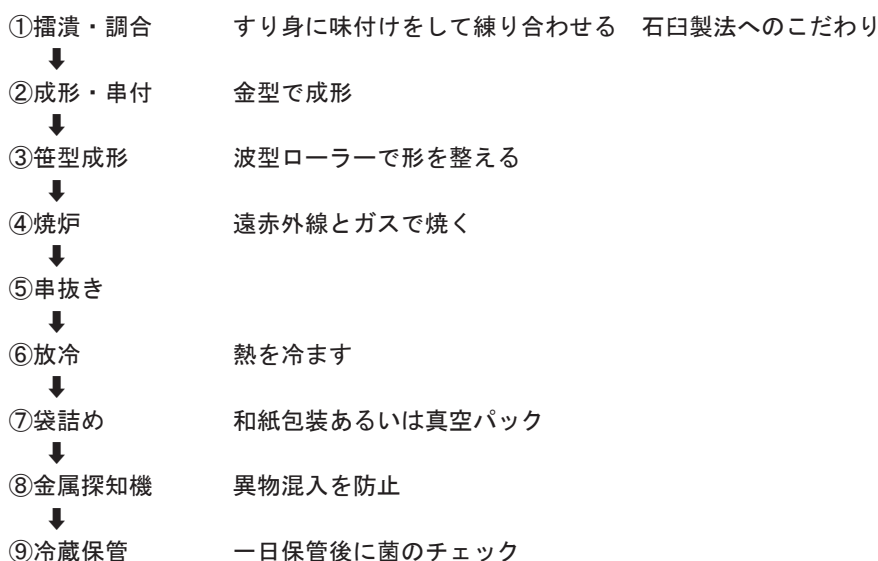
ることで鮮度を保つ。陸上加工すり身は、陸揚げに時間が掛かり鮮度が落ちてしまうため、どうしても味が悪くなる。洋上加工のすり身の方が価格は高いが、味にこだわり、それを使用している。

調達した原料から笹かまぼこを製造する(図1)。笹かまぼこ製造は、全て本社自社工場で行っている。生産量は1日あたり約1万枚で、笹かまぼこ最大手の1/8ほどの量である。

まず「①播潰・調合」の工程では、原料のすり身に味付けをして練り合わせる。この練り合わせる工程で、同社は昔ながらの石臼を使う(写真1)。石臼で練り合わせると時間が掛かるため、現在、多くの会社がサイレントミキサーを使っている。石臼で練ると魚肉の細胞や繊維が壊れないため旨味が出るという利点がある。一方、石臼の扱いには熟練が求められ、「下手な人がやると60%、上手な人がやると120%」の旨味となり、品質の均質化が難しい。ちなみに、サイレントミキサーは、早いし扱いが簡単で、熟練者でなくても味や品質を均質化し易いが、練る際に魚肉の「細胞を切ってしまうため〔旨味は〕80%でしかない」⁸⁾という。同社の生産量は大手メーカーの1/8程度であるため、こうした手間のかかる製法を維持できるともいえよう。また、東京での催事に出店した際に、石臼という非効率な製法にこだわっている点がバイヤーの目にとまり、そこから東京での販路が広がっていった。

「②成形串付」では、串に練りつけたすり身を金型で成形する。成形用の金型は、大きい型が7種類、小さい型が4種類あり、必要に応じて型の段取り替えを行う。「③笹型成形」では、波

図1 笹かまぼこの製造工程



出所) 2016年5月16日の工場見学および同社提供資料より筆者作成。

8) 2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

写真1 石臼について



出所) 写真は筆者撮影(2016年5月9日)のうえ許可を得て掲載。

型ローラーで笹の葉の形に整える。「④焼炉」では最初に遠赤外線焼いて落ち着かせ、次にガスを使って中心温度75℃以上になるまで焼いていく。「⑤串抜き」と「⑥放冷」では、焼き上がった笹かまぼこから串を抜き、送風して熱を冷ます。

「⑦袋詰め」は、和紙包装と真空包装の2種類がある。和紙包装は、製造日プラス7日が賞味期限である。真空包装は袋の空気を抜き真空状態にして90℃以上のお湯に20分潜らせ減菌を行う。そして10℃以下の水に約20分潜らせ冷却を行う。真空包装は、製造日プラス28日が賞味期限である。包装された製品は、「⑧金属探知機」で異物混入の検査を行い、「⑨冷蔵保管」で一日保管した後、菌を検査して出荷する。

練る工程で何を練り込むか、成形金型でどの大きさや形を使うか、また和紙か真空の包装を選ぶことで、商品にバリエーションを作ることができる。

3. 経営・組織体制について

同社は、組織としての一体感と共通の判断基準の必要性から、2013年に新たな経営理念を設けた⁹⁾。先代が掲げた「やすらぎの施設であり続けること」という理念があったが、その先代の理念を踏まえつつ現在の経営者の想いと現場の考えを擦り合わせることで新たな理念を創出した。同社専務・武田武士氏によれば、そこで参考にしたのが中小企業同友会の「科学性、社会性、人間性」という3つの規準¹⁰⁾である。科学性とは自分たちの強みを客観的に捉えて明確にすること、社会性とはその強みを用いて社会にどう貢献するか、人間性とはどういう人間でありたいか、をそれぞれ意味しているという。

そのようにして創られた新たな経営理念が、「1、私たちは、食と人間力で感動のサービスを追求し続けます、1、私たちは、『ものづくり』と『やすらぎのある施設』で地域社会の幸せを創造します、1、私たちは、互いの幸せのため、認め合い助け合い成長し続けます」である。さ

9) 以下の経営理念に関する記述は、特に注記がない限り、2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングおよび同社提供資料に基づく。

10) 中小企業同友会「経営指針確立の運動」(<http://www.doyu.jp/org/doyukai/>; 2017年8月24日アクセス)を参照。

らに同社専務は、第一の科学性について「食は、人に良いと書く。人の体に良いものをすすめる。人間力は、社内外の勉強会に出て自分を高める。それによって想像を超える行動を生み出し感動を与える」、第二の社会性について「震災で東北の一次産業が打撃を受けた。東北の一次産業の産品を使うことで盛り立てる。地域の人財の育成に貢献する。人々にやすらぎを与える施設であり続ける」、第三の人間性について「部門内の人々、部外の人々、社外の仕入業者の方など、社内外の人々の成長のために何ができるかを考える人であること。いきがい、やりがい、仲間意識の醸成。仕入業者の方にも敬意をもって接することができる」と、理念の意味をより具体的に説明する。

経営理念を社員に浸透させる仕組みとして、毎日の朝礼で経営理念を唱和している。さらに社内研修では、理念を深く掘り下げるために、例えば「感動のサービスは何か?」という質問を投げかけ社員に考えさせている。年1回の人事考課の面談を全社員に実施しており、そこでは年間目標の達成度に加え、経営理念の理解度も確認する¹¹⁾。就職合同説明会では入社2、3年目の新人にあえて会社説明をさせることで若い社員による会社への理解を促しており、説明を受ける側の学生の評判も良いという。

経営組織(2016年5月9日時点)は、図2のようにになっている¹²⁾。経営トップは3名体制で、代表取締役会長が武田せつ子氏、代表取締役社長が長男・和浩氏、代表取締役専務が三男・武士氏である。社長と専務の役割分担については、資金調達など対外関係と製造を社長が、戦略計画、財務数値管理、マーケティングを専務が担当している。3名の経営者のもとに、まず取締役支配人がおり、その下に総務課長、観光営業課長、本店店長(取締役支配人が兼務)がおかれる。また工場の最高責任者として執行役員工場長がおり、その下に工場課長がおかれる。本店レストランの責任者として料理長がおり、その下に調理係長がおかれる。また、販売課長が経営者直属でおかれ、その下に店舗責任者のさくら野店長、マリゲート店長のほか、特販主任、ルート販売担当、通販係長がおかれる。さらにスタッフ部門の位置づけとして、品質管理室長がおかれる。

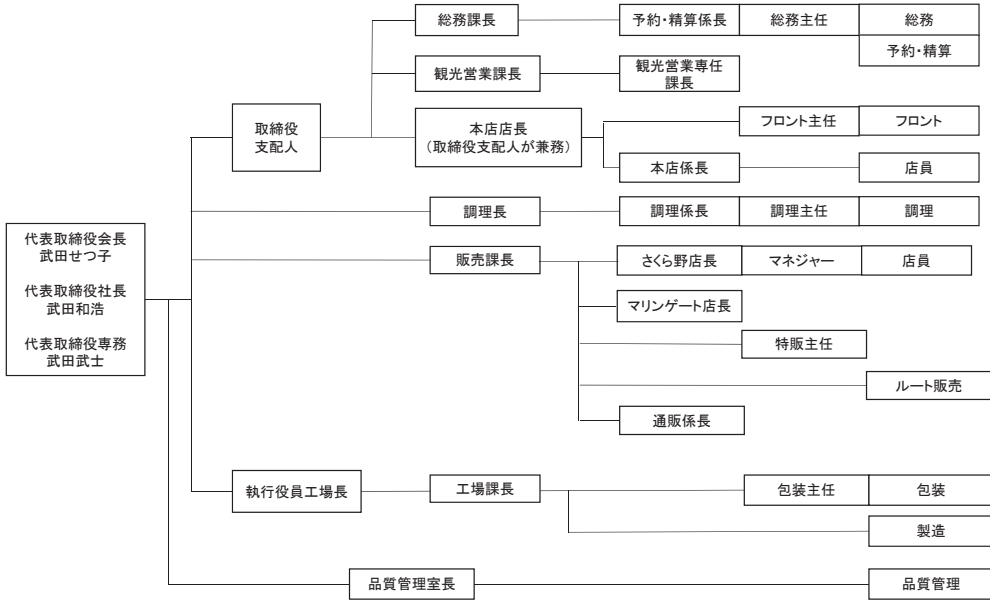
同社は、自社の事業を観光と外販とに分けて捉える。観光事業では、繰り返し述べることになるが、旅行代理店に営業をかけて観光客をのせた大型バスを本社に誘致し、工場見学の後、レストランの食事と売店の土産物の販売から収益を上げる。外販事業では、直営のマリゲート店舗に加え、JR各駅、道の駅、高速道路サービスエリアの売店、ヨークベニマル、東京駅や羽田空港の売店、池袋にある宮城県のアンテナショップ、通販サイトなどのルートを通じて、自社の商品を販売する。

商品としては、もちろん笹かまぼこがメインであるが、製造を外部委託する自社ブランド商品の「武田の牛たん」や自社企画の日本酒「笹かまに合うお酒」がある。本社売店では、自社商品以外にも、塩竈の日本酒やお菓子、その他水産加工品、さらに委託販売品として伊達の牛たんな

11) 合わせて同社は、3ヵ月に1回、部署単位で目標の進捗状況を確認している。

12) 以下の経営組織に関する記述は、特に注記がない限り2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングおよび閲覧を許可された内部資料に基づく。

図2 組織図 (2016年5月9日時点)



出所) 内部資料を閲覧させて頂き許可を得て筆者作成。

ど地元・宮城のお土産品が幅広く販売されている。本社2Fのレストランには、180名、160名、140名を収容できる3つの大部屋とバスのドライバーやガイド向けの休憩室がある。レストランは11:00～13:30の昼食時間帯のみの営業で、団体客向けだけでなく、個人客向けメニューとして塩竈で水揚げされたまぐろの丼ぶり、仙台油麩^{あぶらふ}丼、牛たん定食、牡蠣フライ定食、カンカン蒸し牡蠣食べ放題、さらに新たに考案されたメニューとしてマスコミでも紹介された壺漬け生マグロ定食が提供されている。またレストランではゴールデンウィークや夏休みの家族向けイベントとして、焼き笹かまぼこ体験などが行われている。

4. 東日本大震災と事業再構築

先に述べたように東日本大震災によって経営環境が一変する。大震災の際には、海側から来た波と、貞山掘という運河を遡上しそこから戻ってきた波とに挟み撃ちにされ本社ビル1F部分の売店と工場が被災した。震災直後には近隣から同社本社ビルに避難してきた約60名を受け入れ、2階レストランを開放して在庫の食材やかまぼこを提供した¹³⁾。

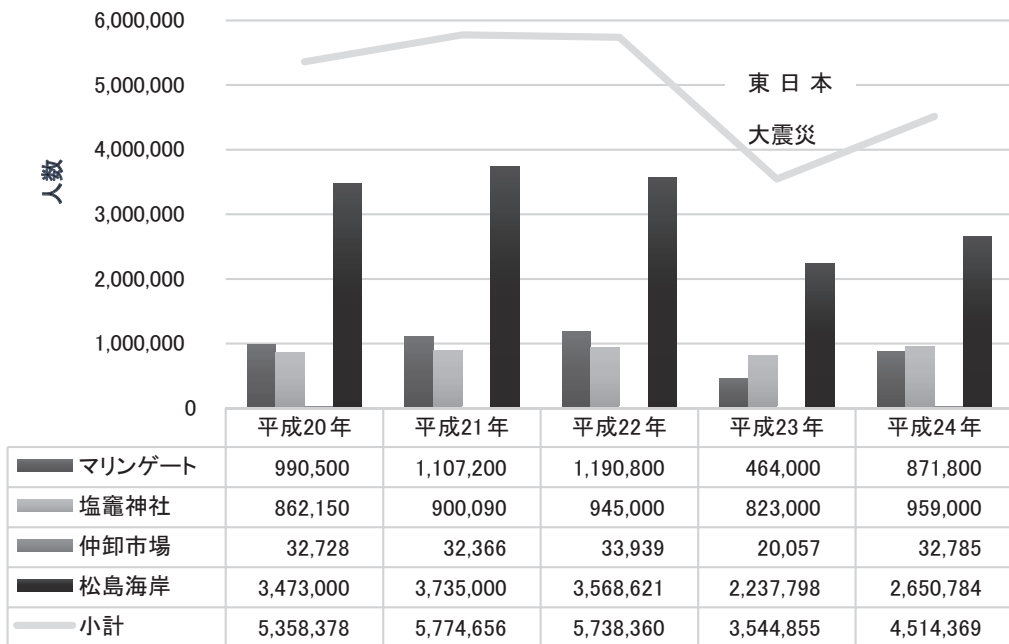
そもそも団体旅行から個人旅行への旅行形態の変化の中で観光事業の売上は伸び悩んでいたが、津波被害と原発事故の風評被害で同社を訪問する観光客が激減し、それまで売上の9割を占めていた観光事業が大打撃を受けた。なお、震災前後の塩竈および近隣の松島の観光客数の推移は、表1のようになっており、震災によって観光客数が大きく落ち込んだことが分かる。

13) 2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

こうした苦境から脱するために、同社は、観光事業から外販事業へと力点を移すことになる¹⁴⁾。外販の売上を拡大する方策の1つとして、マーケティング最高責任者の専務・武田武士氏の指揮のもと、新商品が次々と市場に投入されることになる。そして新商品を開発する手段の1つとして、図3のように外部の企業や組織との連携が活用される。同専務は、こうした動きについて、「社内のリソースが限られている。人、モノなどで足りない部分が多い。それら〔足りない部分〕は社外のリソースを活用」し、「震災で一次産業が打撃を受けた。それらを使うことで一次産業をもちたてる…(中略)…地場産品との連携に力を入れWIN-WINの関係を構築していく¹⁵⁾」と説明する。

その1つとして、新商品ではないが、かまぼこの原材料の日本酒をパック酒から塩竈の地酒・浦霞に切り替えた。原価は上がるが、震災後の塩竈を盛り上げるという狙いで浦霞を使うことにした。味については、同専務は「分かる人には分かるだろう」という。また2011年の震災直後に、仙台名物の牛たんを使った「牛たんかまぼこ」(全国推奨観光土産品入賞品)を市場投入した。

表1 塩竈と松島を訪問する観光客数の推移



注) マリゲート、塩竈神社、仲卸市場が塩竈市の主要な観光名所である。隣接する松島海岸の観光客数も記した。塩竈は松島への通過観光地にもなっている。
出所) 宮城県観光統計概要および塩竈市統計書の各年版に基づき筆者作成。

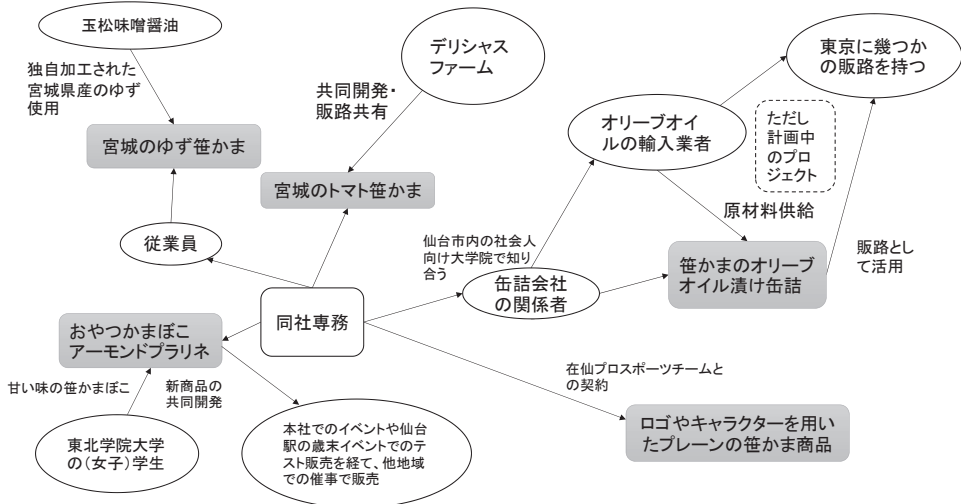
14) 以下の新商品開発に関する記述は、2016年5月9日、6月19日、7月28日、10月1日、10月2日、10月18日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

15) 2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

次いで2013年に、宮城県の県南産の柚子の皮を練り込んだ笹かまぼこ「宮城のゆず」（写真2）を市場投入した。キツケカは同社の品質管理担当者が宮城県大河原の玉松味噌醤油（株）（以下、玉松と略記）の社長と知り合いで、そこから玉松の社長と復興に向かって一緒に商品を開発しようということになった。牛たんの笹かまぼこは大手のライバル企業も商品を出しているが、玉松が柚子の独自の加工法を持っており「柚子であれば零細のうち〔武田〕でも独自性が出させる」と専務は考えた。柚子は高知県産でなく宮城県産を原料にするため地域の復興にも貢献できる。しかも玉松の加工法で処理された柚子でないとかまぼこの中に柚子の風味をうまく閉じ込められないため、他社は真似できないという。

さらに、2016年に宮城県大崎市鹿島台にある農園のデリシャスファーム（株）と手を組み、新商品「宮城のトマト 笹かまぼこ」（写真2）を販売した。デリシャスファームは、玉光デリシャスという珍しいトマトの栽培（1980年に栽培開始）、そのトマトを原料としたトマトジュース、トマトゼリー、トマト酢、ドライトマトの販売、そしてデリシャストマトファームカフェでの食事提供を行っており、宮城では一定のブランド力を持つ企業である。実は当初、2016年4～5月のゴールデンウィーク（以下、GWと略記）に新商品を投入するという計画のもと、津波で被災した地域のいちごを使った「宮城のいちご 笹かまぼこ」の開発を専務自身が進めていたが、これはうまくいかなかった。一方、専務の取組に触発された商品開発担当の社員たちが、デリシャス

図3 外部連携による新商品開発



出所) 2016年5月9日, 6月19日, 7月28日, 10月1日, 10月2日, 10月18日のヒアリングおよび2016年4月～2017年1月の参与観察に基づき筆者作成。

写真2 宮城のゆずと宮城のトマト



出所) 写真は筆者撮影 (2016年10月2日) のうえ許可を得て掲載。

ファームとの共同商品開発を並行して進めていた。GWに間に合わせるため、商品開発の社員のプロジェクトの方を加速させることとし、本来やるべき市場調査やニーズ分析のステップを飛ばして販売に踏み切った。同商品パッケージには、デリシャスファームのトマトのロゴマークを入れることができた。商品を手にとってもらう入り口になるパッケージデザインを同専務は重視しており (コラム1を参照)、デリシャスファームのロゴを使えた価値は大きいとする。GWには専務自ら東北自動車道のサービスエリアで笹かまぼこの販売にあたったが、その中で特に「味、パッケージが受けてデリシャスファームとのコラボ商品が売れた」という。

現在、同専務が開発を進めているのが笹かまぼこを使った缶詰商品である。キッカケは、専務が通う仙台市内の社会人向け大学院で大手製缶業者の関係者と知り合ったことにある。賞味期限が迫った笹かまぼこを有効利用するために笹かまぼこを油で揚げたテイクアウト型の商品の可能性を探っていたが、製缶業者と知り合ったことで、それを缶詰にしようと考えた。実際に連携して試作品を作ったところ、品質も良く、「廃棄ロスをおさえつつ、テイクアウト需要もつかめる」¹⁶⁾との感触を得た。また観光ツアーの団体客がツアー初日に同社を訪れると、日持ちを気にして笹かまぼこを買ってもらえないという問題があったが、缶詰商品であればそれも解消される。その後も試作が重ねられ、2016年7月時点で、クレタ島の良質なエクストラバージンのオリーブオイルに漬けたアヒージョのような笹かまぼこ缶詰の商品化が模索されていた。他方、缶詰商品の販路開拓についても専務の人的ネットワークが活かされることになる。仙台の社会人向け大学院で知り合った人物の更に知り合いが東京でオリーブオイルを販売する会社を経営しており、その会社の社外取締役の方が幾つか販路を持っており、その販路の中の1つで銀座の有名な某劇場の地下の軽食コーナーにおいてテイクアウト商品として販売するという計画が進められていた。

同専務は、自社の成長に向けての連携の必要性を「施設の限界で商品の限界をつくらないように意識している。確かに以前の自分は、落としどころに落とすというスタンスだった。最近思うのは、皆を信じて意見を取り入れることで、限界を飛び越えていけないといけな。地場産品を使

16) 2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

コラム1 駅での販売を狙ったTAKE SASA MINIとパッケージデザイン

同専務がパッケージデザインにこだわった詰め合わせ商品の1つに、一口サイズの笹かまぼこ8枚入りの「TAKE SASA MINI」(プレーン2枚, チーズ2枚, 牛タン2枚, ゆず2枚)(左側写真)がある。

これまでの笹かまぼこのパッケージは縦型(右側写真)が主であったが、あえて横型にすることで他商品との違いを出すことにした。顧客ターゲットを若者に設定し、食品にはあまり使われない寒色系の青を基調にした配色とし、商品名もあえて英語で表記した。中身が分かるようにパッケージの表側に商品写真を印刷したのも、こだわりの1つである。



また出張中の女性の会社員などの顧客を想定し、駅の売店で購入した際にトートバッグなどにさっと入れられるようパッケージの薄さにもこだわった。パッケージを考案する際には、顧客ターゲット、販売場所や用途、そして他商品からの差別化などが考慮されることになる。

出所) 同社専務・武田武士氏へのヒアリングを基に筆者作成。写真は筆者撮影(2017年9月7日)のうえ許可を得て掲載。

い、外部業者と連携することで、限界を乗り越えられる¹⁷⁾と説明する。上述のような取組の結果、外販の売上が震災前の150%に増加し、震災前の観光収入=9割という比率は、2016年時点で観光収入=6割、外販=4割となった。震災後に激減していた観光収入も徐々に回復してきており、そのうえで外販も伸びたことから売上は既に震災前を上回っている¹⁸⁾。しかし同専務は「確かに〔外販の〕売上が150%伸びたが、あと30%伸ばすことができれば採算的に楽になる。しかし今の延長線上で30%伸ばすのは難しい。だから〔更なる〕挑戦が必要になる」という。さらに、新商品だけでなく、「そこ〔新商品〕で武田の笹かまを知ってもらい、本物のおいしさを追求したプレーンの〔何も入っていない普通の〕笹かまに誘う¹⁹⁾」ことで売上の更なる拡大につなげたいとし、和紙包装のプレーンの笹かまぼこを従来の38gから食べ応えのある45gに増量する計画も進められていた²⁰⁾。

17) 2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

18) 2016年10月1日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

19) 2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

20) 2016年10月1日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

5. 新たな客層の開拓に向けた大学生との連携

今後狙うべき顧客層について、「笹かまの購入のボリュームゾーンは50～70代の女性。しかしそこには笹かまで有名なA社、B社など強豪がひしめいている」(A社、B社には具体的な会社名が入っていたが専務の意向により仮名とした)ため、同社のような中小零細企業は「大手が目を向けていないニッチの市場を狙うのが良い」と専務は分析する。例えば「20～30代の女性を狙った商品。ママさん世代が抱える困りごとを解決できるような商品やサービスを考える」²¹⁾のが良いかもしれないとし、そのために幼稚園などと連携してお母さんたちと一緒に商品を企画してみたいという。

そして、新たな客層となる若い女性をターゲットにした新商品開発が、2016年4月～2017年1月まで同社と東北学院大学経営学部との共同プロジェクトとして実施された²²⁾。2015年に塩竈市と東北学院大学経営学部が共同で実施した宮城県塩竈市の観光客アンケートの報告会(2016年4月18日、ホテルグランドパレス塩釜)において、塩竈の観光の相対的な弱みの1つが土産物にあると報告したところ、報告会後の懇親会において同専務から共同プロジェクトの実施が打診された。その後の専務との打ち合わせの中で、競合他社との差別化のために20代女性を狙った商品を開発したいという考えが明らかになってきたことから、女子学生をリーダーとする学生チームを編成した²³⁾。

2016年4～5月には、SNS上で多用される言葉を抽出し、それらを「かまぼこ」と組み合わせで数多くの商品例を考案した²⁴⁾。そこから若い女性が関心を示すであろう「美容」「スイーツ」「見た目」「トレンド」などの評価軸を用いてゼミナール内で小規模な評価アンケートを実施したところ、「アボトマ笹かま」「オリーブ笹かま」「アーモンド笹かま」「ナッツ笹かま」「レモン笹かま」「ココナッツ笹かま」「かまぼこクレープ」「かまぼこアイス」「かまぼこどらやき」「かまぼこおはぎ」「かまぼこみたらし」などの案が高い評価を得た。同年6月19日にアンケート結果を専務に報告したうえで、商品案について学生と専務とで協議を行った。その協議の中では、専務から「健康・美容のワードに絞りこもう」「技術的には石臼で練ることができれば何でもできる。おはぎなども可能である」「手作りでは量の限界がある」「過去にトライしたが、梅はなかなか味がでない。桜は全く味がでなかった」「レモンの形は見た目がおもしろい。しかし新たに金型を用

21) 2016年5月9日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

22) 以下の記述は、2016年4月から2017年1月までの筆者の参与観察および学生の活動報告やゼミナールで実施したアンケート集計結果に基づく。共同プロジェクトの大学側責任者はゼミナールの指導教員である筆者、同社側責任者は専務・武田武士氏であった。責任者間で事前に十分に協議したうえで、学生をプロジェクトに参加させた。同活動の成果報告が東北学院大学経営学部のHP(www.tohoku-gakuin.ac.jp/faculty/business, 新着情報2016年7月29日付, 2016年10月4日付)に掲載されている。

23) 過去には仙台の女子大と連携して笹かまぼこを使った健康メニューを考案したことがあったという。

24) 学生への指導にあたり、クレイトン・クリステンセン、ジェフリー・ダイアー、ハル・グレガーゼン『イノベーションDNA 破壊的イノベーションのスキル』(Dyer, J, Gregersen, H. and Christensen, C.M., *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, HBS Press, 2011) 翔泳社, 2012年, 第2章「発見力その1 関連づける力」を参考にした。

意する必要がある。3桁の費用がかかるので、投資するかどうかの判断が難しい²⁵⁾などの意見が出された。

そして6月中に「レモン笹かま」「アーモンド笹かま」「アボトマ〔アボカドとトマト〕笹かま」「笹かまクレープ」の4品に絞り込まれ、実際に試作することになった。同社の工場長と料理長が試作を担当し、アーモンドについては、焙煎したナッツに加熱した砂糖を加えてカラメル状にするプラリネという調理法がとられた。またレモンは先述の柚子の笹かまほこと同じような製法、アボトマは先述のトマトの笹かまほこと同じような製法で試作された。クレープについては笹かまほことクリームをクレープ生地で巻いたテイクアウト商品として試作された。

2016年7月28日に武田の笹かまほこ本社にて、専務、学生3名と教員2名が参加し、レモン、アボトマ、アーモンドプラリネ、さらに参考品として専務自身が考えたオリーブオイル入り笹かまほこの試食会を実施した。試食に参加した学生や教員の間で評価が分かれる中、より多くの意見を集める必要があると感じ、比較的大きな規模のアンケートを実施することにした。レモン、アボトマ、アーモンドプラリネ、クレープ笹かまほこについて、試作品の写真と説明文を見せたうえで、女子学生118人、男子学生89人の計207名に「Q1 食べたいと思った商品」「Q2 買いたいと思った商品」「Q3 購入を目的に塩竈を訪れたいと思った商品」「Q4 誰かにプレゼントしたいと思った商品」「Q5 誰かにおすすめしたいと思った商品」「Q6 SNSにのせたいと思った商品」「Q7 2回以上買いたいと思った商品」をそれぞれ選んでもらった。結果は、「食べたい商品」では女子(52票)、男子(36票)ともにアボトマが1位、「買いたい商品」では女子(44票)、男子(30票)ともにアボトマが1位、「購入を目的に塩竈を訪問したい商品」では女子(50票)、男子(38票)ともにクレープ笹かまほこが1位、「プレゼントしたい商品」では女子(32票)はレモン、男子(27票)はアボトマが1位、「おすすめしたい商品」では女子(34票)、男子(28票)ともにアボトマが1位、「SNSにのせたい商品」では女子(74票)、男子(56票)ともにクレープが1位、「2回以上買いたい商品」では女子(33票)、男子(23票)ともにアボトマが1位となっており、アボトマとクレープが相対的に高い評価になった²⁶⁾。

上述のアンケート結果を踏まえれば当然アボトマの商品化が進められることになるわけだが、時間が経つとアボカドが溶け出すという問題が発生した。次に評価が高かった笹かまほこクレープは量産ができないので、テイクアウト商品を将来検討する際の有力候補とされた。アボトマ笹かまほこについても、将来的に同社レストランでの食事として提供することは可能であると判断された。残された選択肢は、レモンとアーモンドプラリネである。写真と内容説明だけを見せたアンケートではレモンが相対的に高い評価を得たが、実際にレモンの試作品を食べたゼミの女子学生による味の評価が芳しくなかった。最終的に、試食時の学生による味の評価と甘い味がするスイーツ的な笹かまほここという新規性から、先のアンケートでは相対的に低い評価であったアーモンドプラリネの商品化が進められることになった。

25) 2016年6月19日の同社専務・武田武士氏へのヒアリングより。

26) 村山貴俊ゼミナールが実施したアンケートの集計表より。

これと並行して、学生たちは武田の笹かまぼこ本社での交流イベント「あがらいん博」を企画し、その際に同社のレストランと売店でアーモンドプラリネ笹かまぼこをテスト販売し、一般のお客様の反応をみるようになった。2016年10月2日には塩竈市の地域イベントに合わせて武田の笹かまぼこ本社にて半日限定の交流イベントを開催し、数は少ないが一般のお客様からもアーモンドプラリネ笹かまぼこへの評価や意見を収集できた。味については、18名中、美味しい=14名、まあまあ美味しい=3名、普通=1名、あまり美味しくない=0名、美味しくない=0名であった。購買意向については、16名中、買いたい=9名、候補のひとつ=7名、買いたくない=0名であった。また「アーモンドの食感が足りない」「見た目の工夫が必要」「紅茶などに合うのでは」などの意見も出された。

イベント終了後には、専務がアーモンドプラリネ笹かまぼこのテスト販売の継続を決定し、2016年10月18日の協議の中で販売用パッケージについても学生から案を出して欲しいと伝えられた。デザインに興味がある女子学生が素案を作り、プロのデザイナーが最終の調整を加えた。今回はテスト販売であるためデザインが印刷された専用の真空パックを作らなかった。写真3にみられるように、無地の真空パックで包装したものを透明のビニール袋に詰め、そこにデザインが印刷された紙を入れた。

甘い味のする笹かまぼこという独自性を訴求するために「おやつかまぼこ」という商品コンセプトも打ち出された。最初のアイデアを出す段階で実施した小規模なアンケートの中で「おやつとしてかまぼこを食べることがある」という意見があり、そこから「おやつかまぼこ」というコンセプトを思い付いたのである。

写真3 おやつかまぼこアーモンドプラリネ（中央の商品）



出所) ゼミナールの学生が催事会場で撮影した写真を許可を得て掲載。

コラム2 仙台のプロスポーツチームとの契約

仙台のプロスポーツチームのロゴとキャラクターを用いた笹かまぼこが新発売された。専務が通う社会人向け大学院のイベントで同プロスポーツチームのトップの講演を聞く機会があり、そのトップの方が笹かまぼこを好きだと聞いていたため、講演会場で自社商品を渡した。トップに随行していた営業担当者から、宣伝看板を試合会場に出すスポンサー契約を打診された。

しかし仙台中心部の販路が手薄なため仙台市内の試合会場に宣伝看板を出すことにメリットがないと判断し、スポンサー契約を断った。その代わりにロゴやキャラクターを商品に用いるライセンス契約を同社側から打診した。たまたま笹かまぼこの枠で契約が空いていたことから（1つの商品分野で1つの契約というルールがあるという）、契約を結ぶことができた。ロゴやキャラクターによる拡販効果に加え、プロスポーツチームと契約できる会社であるというコーポレートイメージの向上も狙いの1つであった。

出所) 同社専務・武田武士氏へのヒアリングを基に筆者作成。

前掲の写真3は、2016年年末にJR仙台駅の催事で商品が実際に販売された様子である。3枚入りで税込324円の価格で、商品開発に携わった学生たちも販売を手伝った。専務によれば原価を考えれば1枚で税込175円が適正価格になるが、テスト販売であることから上述の価格とした。6枚入り、5枚入り、3枚入りという選択があったが、300円ぐらいの方が買いやすいという学生の意見があり、今回は3枚入りとした。同社facebook（武田の笹かまぼこ@takesasaumai, 2017年1月16日付）からの情報によれば、2017年1月16日からそごう百貨店埼玉川口店で開催された「東北物産展」でも、アーモンドブラリネ笹かまぼこがテスト販売されたようである。

6. ケース分析課題の提示

同社は、過去に2つの大きな経営環境の変化に直面している。1つは、1970年代の200カイリ問題であり、そこでは前経営者が観光という新たな事業を手掛けることで苦境を乗り切った。もう1つは2011年の東日本大震災であり、観光客の激減により売上の9割を稼いでいた観光中心の事業体制の見直しを迫られた。前経営者の息子たちは、外販を伸ばすことでこの苦境を乗り越えようとしており、その推進力の1つとして新商品開発が進められている。それら新商品開発では、大手ライバルからの差別化や新たな顧客層の開拓、そして地域の企業との連携（コラム2を参照）が重視されている。

それらを踏まえ本ケースの分析課題を示す。

〔課題〕

企業が長期存続するためには、環境変化に適応することが不可欠となる²⁷⁾。震災のような予測できない突発的かつ急激な変化、そして人口動態のように将来の動きがある程度正確に予測できる変化などがあるが、いずれにせよ環境変化への適応に失敗した企業は淘汰される可能性が高い。

経営戦略の役割の1つは、そうした環境の変化を分析的に読み取り、そこで必要となる事業体制や経営能力を構築するための意思決定規準や行動計画を策定することにある²⁸⁾。以上のことから、同社が直面する経営環境や競争環境の変化を分析したうえで、同社が存続そして成長していくための経営戦略や事業戦略を策定しなさい。

【参考文献】

全て脚注に記した。

27) 例えばAldrich, H.E., *Organizations and Environments*, Stanford: Stanford Business Classics, 2008 (originally issued by Prentice Hall in 1979) では「大部分の組織は環境の諸力に対して本当にわずかな自由を有するだけである」(p.18) と記される。

28) Ansoff, I.H. and McDonnel, E., *Implanting Strategic Management (Second Edition,)* Hertfordshire: Prentice Hall, 1990を参照。