

マーケティング・ミックス編集と
ブランド構築の可能性に
関する事例研究

——「堂島ロール」成長の源泉——

西 村 順 二

甲南経営研究 第52巻 第4号 抜刷

平成24年2月

マーケティング・ミックス編集と ブランド構築の可能性に 関する事例研究

——「堂島ロール」成長の源泉——

西 村 順 二

1. 問題の所在
2. スイーツ産業の市場規模の特徴とその成長停滞
3. スイーツ市場の競争構造分析
4. (株)モンシュシュのマーケティング戦略の諸特徴
 - (1) モンシュシュの概要
 - (2) モンシュシュにおけるマーケティング・ミックス
 - (3) 経営者の役割と属人的特性
5. 結びに代えて

1. 問題の所在

日本の産業構造を見た場合、零細・中小規模の企業がその多数を占めることは周知のことである。製造業、商業・流通業、そしてサービス業という大きな産業分類を見た場合にも、装置産業である製造業が相対的には規模構造上大きい方へ分布することはあるだろうが、全体で見た場合には各産業領域で中小規模や零細規模の企業群が多数存在することは、等しく同様の特徴であるだろう。また、多くの産業で、近年業態や事業のボーダレス化が進んできていることも事実である。すなわち、規模の経済を求めて、水平的な事業の多角化を進める一方で、事業の効率性追求と消費者ニーズへの迅速な適応

マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に……（西村順二）

を実現するために、流通経路上の垂直的な事業複合化も進められてきているのである。

ところで、本研究で考察の対象となるスイーツ産業に範疇分けされる株式会社モンシュシュ（以下では、モンシュシュとする。）も、またこの中小規模の製造小売業である。中小規模の製造小売業を考える場合に、二つの視点から捉えることができる。言葉に表されているように、「中小規模」という点と、「製造小売業」という点である。第一に、中小規模であるということからは、果たして規模の経済を働かせるような事業展開を行うことができるのだろうかという課題を本来的に有していることになる。成長性の追及と、それへの急激な移行による組織上の軋みの相反と考えてよいだろう。また第二に、製造小売業であるということからは、小売段階に位置しバックヤードの製造部門を内製化している点で、消費者ニーズへの適応上は迅速な対応を実施し易いという優位点がある⁽¹⁾。しかしながら、その為に顧客適応の過剰化によっても作りへのバイアスが生じると言う相反の問題も起こってくる可能性が存在すると考えてよいだろう。

このような本来的かつ特徴的な課題を有している製造小売業の市場戦略展開の考察を行うことが、本研究の目的である。本研究では、株式会社モンシュシュへの若干のインタビューや二次資料などから、企業開設当時から現在に至るまでの株式会社モンシュシュの発展の軌跡を概観し、そのマーケティング戦略を考察するものである。この場合の本研究の主たる問題意識は、二つあると言える。

第一に、マーケティング・ミックス編集方式の在り方において、本来製造

(1) 製造小売業と言う場合、本来は製造業であり、そこから派生して小売販売へ進出したものもある。本稿で考案される(株)モンシュシュも、当初 OEM 供給を行っていたが、小売販売に軸足を移して成長してきた。しかしながら、起源が製造業であれ、小売業であれ、ここでは小売販売を基軸としているという点に重きをおき、製造小売業として包含して考察するものとする。

小売業であるものが多いスイーツ産業に特徴的な諸点が存在するのであろうかということである。マーケティングは、基本的には製造業者の市場戦略から始まったものである。しかし、今や流通業者の市場戦略をも包含するのは自明である。そして、近年製造業と流通業が一体となった SPA と呼ばれる製販一貫の対市場ビジネスモデルが一定の成果をあげている事例が見られる中で、この製造小売という業態の再評価があつて然るべきである。本研究においては、改めてその有効性を考察してみたい。

第二に、顧客起点マネジメントの本質とは何かと云うことである。製造小売業と云う事業形態を持つ企業組織は、既に述べたようにその製造と小売という二面性が並存するが故に、同一企業組織内にももの作り志向と顧客への販売志向の両者が混在することになる。モンシュシュにおいては、いわゆる製造・生産に関わってきた経営者が、そのコミットメントを販売へシフトさせていき、消費者起点・顧客起点での経営推進を行うことになる。また更に言うならば、教員であった現社長が自分の夢をかなえるためビジネス界へ転進し、モンシュシュを創設する。それは、所謂「ビジネスの素人」からの始まりであった。「アンラーニング」概念において、予備知識・事前情報を有さないことが、成功体験に拘束されずに新たな革新を生み出すことのできる条件と考えられている。その観点から見ると、経営における素人感覚を持つことが、実は企業組織の持続的発展に有効であると言つて良いのであろうか。あるいは、それが大きなメリットであるとするなら、そのメリットとは何を表すのであろうか。その内容は何であるのだろうか。これらの疑問に対する答えを考えてみたい。

なお、当然のことであるが、属人的な社会関係を取り組まないままでビジネス展開を行う状況は極めて少ないと言えよう。程度の差こそあれ、ある種の人間関係の中でビジネスが進められるのが一般的である。従つて、本研究で取り上げられるモンシュシュにおいても、多少なりとも属人的な関係をビ

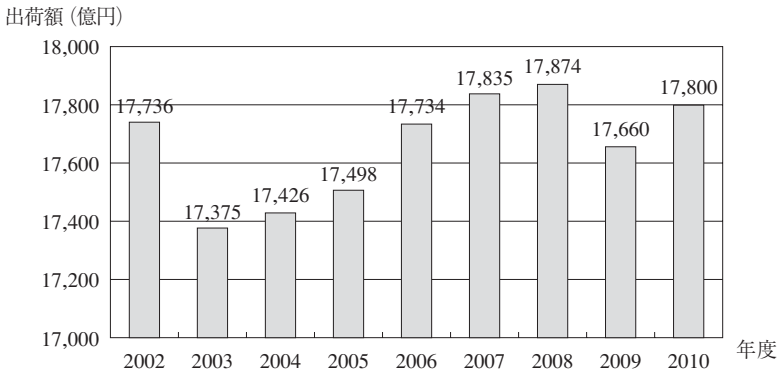
マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に……（西村順二）

ビジネス展開に活用していることは否定できない。しかしながら、それを最初から目指し、あるいは積極的に活用し、それを自社の差別的優位性の源泉として活用する場合と、それらを全く意識せず一般的なビジネス環境下での属人的要素の利用と言う程度であって、基本的には属人的関係に依存することを目指したものではないと言う場合とでは、経営戦略展開においてまったく状況が異なってくると考えられる。本研究では、この後者の位置づけにおいてモンシュシュの事例を通して、ビジネス上の属人的関係に依存することなく、何処までもユーザー視点を維持しつつ、どの様にして経営を展開し、組織発展を進めてきたのかを考察することを通して、経営者のマネジメント資質とは何なのか、企業経営陣に求められる経営者の必要条件とは何なのかを明らかにすることも副次的発見物として検討されていく。

2. スイーツ産業の市場規模の特徴とその成長停滞

先ず、スイーツ産業の現状について考察してみよう。和菓子、洋菓子、デザート類、そしてアイスクリーム類の総市場規模の推移からみても。ここでの考察は、(株)矢野経済研究所編（2011）『2011年版 菓子産業年鑑 和・洋菓子・デザート編』(株)矢野経済研究所、に基づくデータによる。上記データに基づく2002年から2011年までの9年間では、出荷額ベースでみてスイーツ市場全体は2008年までは成長してきていたが、2008年をピークに減少と増加という変動を経験してきている。（以下の図表1を参照されたい。）今後の動向をもう少し見てみる必要があるが、スイーツ産業は基本的には経済環境の影響を受けやすく、変動しやすい産業であることは皆が認めるであろう。すなわち日本市場においては、米や調味料のような食料品は、ある種生活していく上で最低限必要な食料品群である。他の製品の購入・消費を抑制することはあっても、これらは常に優先的に購入されるものである。しかしながら、スイーツはそういう対象とはならない。スイーツは、カテゴリー

図表1：スイーツ産業の産業全体規模の推移



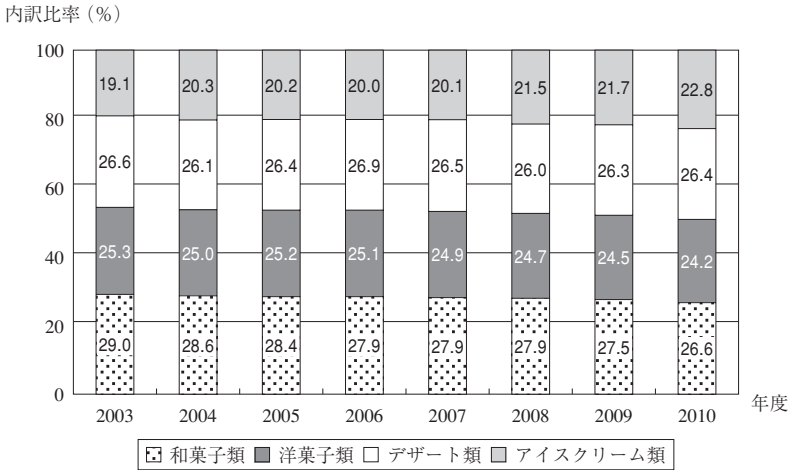
出所：(株)矢野経済研究所編『2011年版 菓子産業年鑑 和・洋菓子・デザート編』(株)矢野経済研究所，2011年に基づき，筆者が作成したものである。

で言えば、嗜好品・贅沢品に入れられるものである。従って、経済の動向、そして家計・収入状況などの変動に、その購入・消費動向が大きな影響を受けることは必至である。この9年間の変動動向をみると、スイーツそのものが不要不急の商品であるという製品特性を有していることの表れであるだろう。

しかしながら、そうであっても直近の5年間の平均の出荷額は約1兆7781億円であり、この9年間の平均金額約1兆7660億円よりは、121億円高い。これを考えると、全体としてはある程度底上げされてきている産業であり、やや長い期間でみた場合、ゆるやかな成長基調にあると考えて良いであろう。

スイーツ産業全体としては、その市場規模はこのところやや増減をくり返しているが、それでも相対的には高いゾーンにとどまっていることが確認された。それでは、このスイーツ産業全体の内訳に基づいてみると、どうであろうか。以下の図表2にあるように、概してアイスクリーム類の全体に対する比率が低かったものが、近年は着実にその比率が高まってきている。

図表 2：スイーツ産業の市場規模の内訳の推移

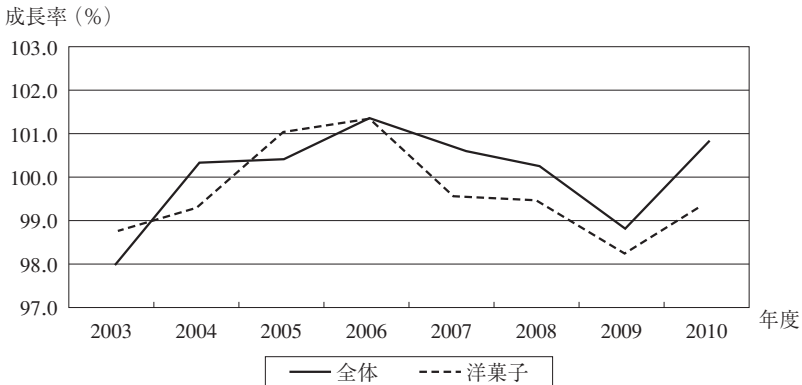


出所：(株)矢野経済研究所編『2011年版 菓子産業年鑑 和・洋菓子・デザート編』(株)矢野経済研究所，2011年に基づき，筆者が作成したものである。

その結果、アイスクリーム類、デザート類、洋菓子類、和菓子類の比率が拮抗化傾向にある。消費者のスイーツに対するニーズが分散化し、業界としても、4つの柱が着実に育ってきていることの現われであろう。上述のように、全体としては徐々に高いゾーンへ移行しながら、特定の品目に依存することなく多面的に発展してきていると考えてよいであろう。

スイーツ産業全体の傾向について概観したが、本研究で分析対象としている株式会社モンシュシュは、その中で洋菓子産業に属するものである。以下ではこの洋菓子に注目してもう少し考察を加えてみよう。洋菓子はスイーツ産業の4本柱の一角を占める重要領域である。それは、上記の図表2にあるように2003年から2010年のこの8年間にわたって、スイーツ産業のほぼ4分の1の比率を確実に占めてきたことから明らかである。しかしながら、この4年間は徐々にではあるが、その比率を減少させてきていることも明らか

図表3：対前年出荷額成長率



出所：(株)矢野経済研究所編『2011年版 菓子産業年鑑 和・洋菓子・デザート編』(株)矢野経済研究所, 2011年に基づき, 筆者が作成したものである。

である。洋菓子類は2006年の4459億円をピークに、毎年減少してきているのである。華やかなイメージの洋菓子類ではあるが、必ずしもその売上が伸びているとは言い難い状況にある。他の領域（和菓子類、デザート類）も同様に減少傾向にある中で、アイスクリーム類がここ数年のスイーツ産業の成長を支えているということである。

洋菓子の特徴について、もう少し考察してみよう。上記の図表3は、和菓子・洋菓子の全体の出荷額の対前年度成長率の推移と、洋菓子についての同様のものを比較したものである。業界全体をみても、洋菓子を見ても、2006年の成長率をピークにその後は減少してきている。また、2006年を境にスイーツ業界全体の成長率を洋菓子の成長率は下回り始め、この5年間にスイーツ産業全体の成長率を上回ることにはなかった。すなわち、この成長率の推移からみても、スイーツ産業の成長を洋菓子が必ずしも牽引しているのではない、ということである。スイーツは、華やかなイメージで、クリスマスシーズンやバレンタインデー商戦などにおいて、メディア等で取り上げられることが

マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に……（西村順二）

多い。また、いわゆる「デパ地下」に代表される百貨店の地下食品売り場などへの出店のニュースや有名パティシエのニュースなどがメディアで取り上げられることも少なくなく、一見して成長性の高い産業のように思われがちでもある。しかしながら、この数年間のデータの動きを見ると、その置かれている状況には厳しいものがあるということは否めない事実であろう。基本的には、スイーツ、特に洋菓子は製造小売業であり、中小規模の事業者である。当然ながら、経済の状況に影響を受けやすく、またその製品の属性からは消費者の節約指向の対象となりやすいのである。バブル経済後の成熟・停滞経済下にあつて、個々の事業者や個々の製品の成長・売上の上昇（ヒット商品化）は見られるとしても、産業全体で経済を底上げするまでの力強さをなかなかもたせていないのが現状である。

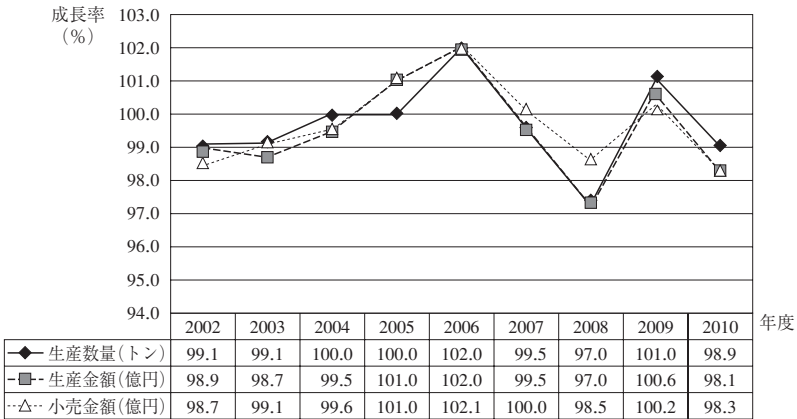
さらに、平成16年度から平成22年度の全日本菓子協会編『菓子統計年報』に基づいて、生産量、生産金額、そして小売金額ベースで洋菓子の動向を見てみよう。（以下の図表4、および図表5を参照されたい。）ここで扱われているのは洋生菓子の数値情報であり、以下の分析において考察対象となるモンシュシュは、まさしくこの洋生菓子のカテゴリーに入ってくるものである。2001年から2010年までの10年間では、洋生菓子は総じて2006年を境に成長から減退へ変化してきている。この9年間の成長率をみてみると、小売金額の変動の幅が、生産数量や生産金額のそれと比べて、小さくなっている。

図表4：洋生菓子の生産数量・金額・小売金額の推移

年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
生産数量 (トン)	215000	213000	211000	211000	211000	215220	214144	207805	209880	207570
生産金額 (億円)	3760	3720	3670	3650	3687	3760	3741	3629	3650	3580
小売金額 (億円)	4650	4590	4550	4530	4575	4670	4670	4600	4610	4530

出所：日本菓子協会編『菓子統計年報』平成16年度、19年度、22年度から筆者が作成したものである。

図表5：洋生菓子の生産数量・金額・小売金額の対前年度成長率推移



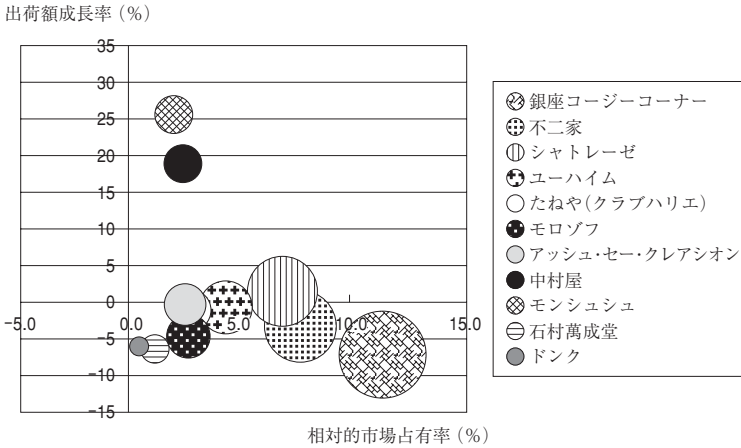
出所：日本菓子協会編『菓子統計年報』平成16年度，19年度，22年度から筆者が作成したものである。

また，既出の図表2と図表3にあるように出荷額ベースでの推移と比べて，洋生菓子では2009年に少し持ちなおした状況がうかがえる。さらに，生産金額と小売金額では，総じて小売金額の方が成長率で上回っている。これらから言えることは，データ源である洋生菓子の特性から，小売レベルでの高付加価値化，すなわち高級化が進んできているということである。それゆえに，以下で考察されるロールケーキのようなやや価格訴求力のある製品や，コンビニエンス・ストアのスイーツが，そのもう一方の特徴的動向として登場してきたということの現われでもあろう。

3. スイーツ市場の競争構造分析

それでは，次にスイーツ産業の競争構造について考察を加えてみよう。以下の図表6は直近の入手可能なデータである2010年度のスイーツ産業の企業ベースでのPPM (Product Portfolio Matrix) 分析である。円の大きさは売上高の規模を表わす。相対的な市場占有率では，銀座コージーコーナーがトッ

図表 6：2010年度のスイーツ市場競争構造



出所：(株)矢野経済研究所編『2011年版 菓子産業年鑑 和・洋菓子・デザート編』(株)矢野経済研究所，2011年に基づき，筆者が作成したものである。

プの11.3%，次に不二家が7.7%，そしてシャトレゼが6.8%となっている。モンシュシュは，9位の2.0%である。一方，企業の出荷額のみでみた成長率では，モンシュシュ，中村屋，シャトレゼだけがプラス成長である。特にモンシュシュは25%程度の成長を示し，もっとも大きく成長している。(後述のモンシュシュの内部資料では，2010年度の売上高は売上高ベースでのものであるため，また決算月のズレのため，金額はそれを上回っている。)全体としては，先発企業にみられる「花形」から「金のなる木」へのシフト，そしてそこから次期「花形」への投資と言うサイクルが回転するような業界構造となっていないし，後発企業にみられる「金のなる木」から資金投入し，「問題児」を「花形」へシフトさせるという企業分布の構造も見られない。すなわち，PPM の考え方に従い業界の戦略グループを確認してみたが，スイーツ産業全体でみて明確な戦略グループ分布が存在せず，スイーツ産業は，成熟市場におけるある種の競争状態であるということが出来よう。それは，

縦軸がプロダクト・ライフ・サイクルと言う時間変化を前提としたもの、そして横軸が経験曲線効果による生産コスト低下を前提としたものとして PPM を見るならば、当然の事でもある。すなわち、相対的に新規性が高い企業が、吸引力のある製品をテコに大きな成長をとげ易いこと、そして大きな消費後背地をかかえる都心立地や全国展開を実現している企業群が売上高シェアをのばし易いということである。逆に言うならば、洋生菓子の製造小売業であるというこの産業の特徴から、必ずしも全国市場ではなく、空間的範囲を限定された地域市場が前提であるため、特定の企業が大きな成長を達成することは本来的に困難な産業であるということでもある⁽²⁾のだ。

4. (株)モンシュシュのマーケティング戦略の諸特徴

(1) モンシュシュの概要

さて、次にモンシュシュの企業組織生成から確認しておこう。モンシュシュは、その HP (ホームページ) にある会社概要等 (2011年12月3日現在) に従えば、2003年9月に創業された相対的に若い企業組織である。2007年7月25日には、有限会社モンシュシュより現在名に社名変更されている。現状の従業員数は、正社員118名、パートなど非正規雇用者が449名、全体では567名にのぼる。ロールケーキである主力製品の「堂島ロール」に代表される洋菓子の製造・販売と、サロンと呼ばれる飲食店経営が主たる事業として行なわれているものである。大阪の堂島地区に位置する堂島ホテルでの OEM 供

(2) 基本的に地域市場に縛られる属性を持つ洋生菓子業界では、同一地域での競争の過当化を回避するための地域的分散が図られることが多い。単価の低さ、製品の品質保持の困難性、製造小売業としての規模の制約などから、大きな市場を多くの業者で分け合うと言うほどの市場規模を達成することに困難性が伴うからである。その為、師弟関係にあるスイーツ店の場合、意図的に離れた地域への出店が促される。詳細は以下を参照されたい。

森元伸枝 (2009) 『洋菓子の経営学—「神戸スイーツ」に学ぶ地場産業育成の戦略—』(株)プレジデント社, pp. 47-50, pp. 70-73。

マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に……（西村順二）

給から始まり、同ホテル付帯施設での製造・販売を行ってきた。2011年11月現在では、堂島本店の他に海外も含めて21店舗、合計で22店舗の小売販売店舗、飲食店舗、製造小売店舗、そしてさらに5箇所の製造工場・セントラルキッチンを運営している。また、モンシュシュとは別会社として、銀座瑠璃が、2店舗で展開されている。

なお、中国上海地区に展開する2店舗については、基本的にはパティシエリーモンシュシュの業態で事業展開されているものである。また、ルシエルモンシュシュは3スペースで販売されているが、ここでは羽田空港1店舗としておく。その具体的構成については、以下の図表7を参照されたい。

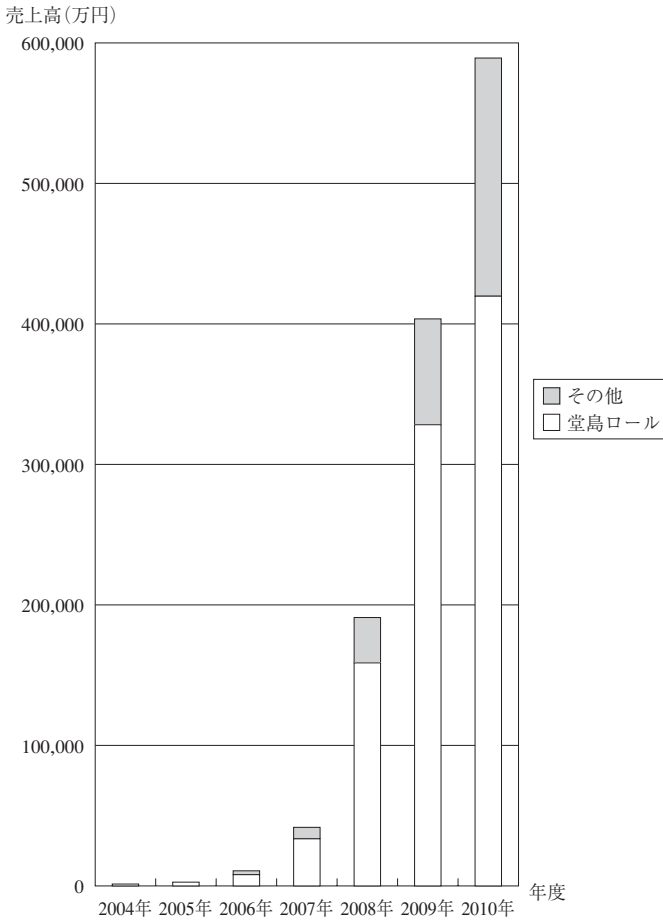
図表7：(株)モンシュシュの店舗構成

パティシエリーモンシュシュ	堂島本店、肥後橋店、名古屋伏見店、札幌円山店、大丸札幌店、三越日本橋店、三越銀座店、三越広島店、本店東急百貨店、高島屋横浜店、阪急梅田本店、阪急博多店
(株)モンシュシュ	上海本店、上海久光店
サロン・ド・モンシュシュ	ミッドランドスクエア店
パティシエリー・モンシュシュ with トラベルカフェ	ラゾーナ川崎プラザ店
スイートファクトリー・K	南堀江店
ベビーモンシュシュ	大丸東京店、大丸梅田店、大丸博多店
ルシエルモンシュシュ	羽田空港店（第一ターミナルビル・特選洋菓子館催事スペース、第二ターミナルビル・SMILE TOKYO 内、食賓館）
銀座瑠璃	銀座本店、高島屋日本橋店
アトリエ	大阪セントラルキッチン、名古屋アトリエ、尾久アトリエ、東京アトリエ、厚木アトリエ

出所：(株)モンシュシュのHP（ホームページ）および(株)モンシュシュへのヒアリング調査によって、筆者が作成したものである。

次に、売上高の推移をみると、下記の図表8にあるように開業後から数年のうちに驚くべき勢いで成長している。すなわち、2004年度の849万円から2010年度には58億6400万円という極めて大きな売上高増大を達成してい

図表 8：モンシュシュの売上高推移



出所：(株)モンシュシュの内部資料に基づくものである。

るのである。その主たる要因は、モンシュシュの主力商品である「堂島ロール」の売上高成長である。この「堂島ロール」の登場は、いわゆるパティシェ・ブームが一定の収束を迎えた頃である。「堂島ロール」によってスイーツユーザーに向けて提案されたロールケーキは、シンプルであり、かつコスト・パ

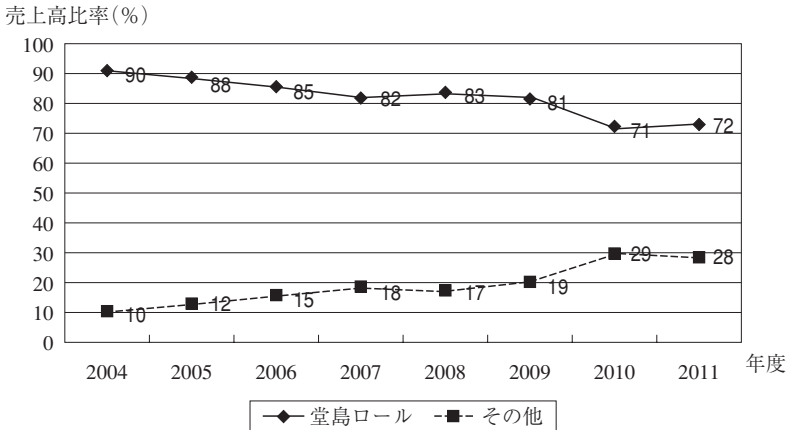
マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に……（西村順二）

パフォーマンスが高く、一躍注目される製品となり、ロールケーキ・ブームが起こってきたのである。もちろん火付け役は、モンシュシュの「堂島ロール」であった。このロールケーキは、チョコレートケーキ、モンブラン、ショートケーキなどに代表される所謂洋生菓子・ケーキという他のスイーツ製品群に比して相対的に低価格の製品であり、パティシエ・ブームから、高価でデコレイティブなスイーツが増えてきていた中で、逆にコスト・パフォーマンスの高さと、そのシンプルさが消費者に評価されたと言えよう。さらには、このロールケーキは、切り分けて個別包装化し易い属性を持っている。その特徴からも、その後のコンビニエンス・ストアのスイーツブームに至る流れを作ったスイーツの代表作になり易かったとも言えるであろう。また、切り分けたピース単位での扱いが可能であり、このロールケーキのピースを題材とした加工し易さ、装飾・トッピングなどの容易さ、そしてケーキパン生地でクリームを挟み込むと言うシンプルさが故に、製品・製品素材として多様な展開の可能性を持ったものであったことが、一大ブームを引き起こした所

(3) パティシエ・ブームは、1990年の後半に、ヨーロッパで修行を終え帰国した30歳代の若手スイーツ職人が、1990年代頃から東京都内などで有名店のパティシエとして迎え入れられ、これと時期を同じくしてメディア等で職人への関心と露出が多くなってきていたことから起こってきたスイーツ業界の一つの大きな出来事である。彼らは海外で修行をしてきており、そのため積極的に国際的なコンクールなどに参加し、受賞経験も豊富で、国際的に活躍してきている。以下を参照されたい。

「パティシエ自身の名を冠した店が急増しているのも、パティシエの「ブランド化」の証し。オーナー・パティシエの店では、「エミリーフロゲ」（立川）でシェフとして活躍した藤生善治氏の「パティスリー・ドゥ・シェフ・フジウ」（1993年開店、日野市）、「クレッセント」のシェフパティシエを務めた柳正司氏の「パティスリー・タダシ・ヤナギ」（1988年11月開店、神奈川県）、「ホテル西洋銀座」より独立した稲村省三氏の店「パティシエ イナムラ ショウゾウ」（2000年秋開店、台東区上野）、「レ・サヴェール」のシェフパティシエとして活躍した高木康政氏の店「ル・パティシエ・タカギ」（2000年8月開店、世田谷区深沢）、ウィーンの「カフェ・モーツァルト」でシェフを務めた藤田可也氏の「パティスリー フジタ」（2001年2月開店、南青山）などが挙げられる。」
『シブヤ新聞』2001年12月21日。

図表9：(株)モンシュシュの売上高における品目別比率の推移



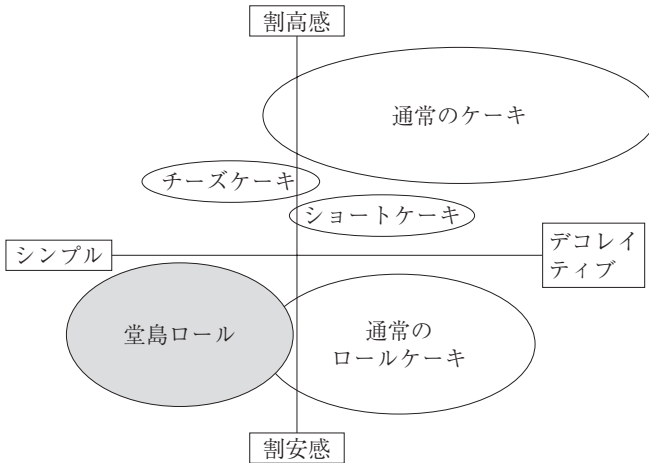
出所：(株)モンシュシュの内部資料に基づき筆者が作成。

以であろう。

さて、このロールケーキにより大きく成長したモンシュシュであるが、創設当初はモンシュシュの総売上高に占める「堂島ロール」の比率は90%にのぼり、この製品に大きく依存をしていた。すなわち、「堂島ロール」の売上そのものが、モンシュシュの売上高であったと言っても過言ではなかったのである。その後、「堂島ロール」の売上高比率が80%台となり、この2年間は70%台にまで下がってきている。しかしながら、それでもまだまだ高い依存率であり、モンシュシュの主力製品であることにはかわりはない。(上記の図表9を参照されたい。)

なお、ここでこの強力な製品ブランドである「堂島ロール」のポジショニングを確認しておこう。以下の図表10にあるように、他のケーキに比べて「堂島ロール」はシンプルさでは際立っている。それ故にケーキ・スイーツに対して嗜好の高い消費者も低い消費者にも受け入れ易く、以下で考察するように通常のロールケーキと異なるポジションに位置づけられることになる。

図表10：堂島ロールのポジショニング



また、消費者の値ごろ感でみると、通常のカーク・スイーツに比べて、割安感がある位置におかれることになる。

これは、通常のスーツ購入者・消費者にとっての位置づけであるが、さらにターゲットとする消費者が拡張され、ビジネスユースを含めると、この値ごろ感は更に大きな誘引要因となってくる。すなわち、ビジネスのお使い物・土産として考えた場合に、「堂島ロール」は他のジャンルの製品よりはコスト・パフォーマンスが高い位置づけになる。また、シンプルさが故に、好みの受容度が高くなり、お使い物・土産としての汎用性も高いものとなる。追加的に言うならば、さらには、「行列にならんで購入する」という購買に関わる困難さから、そのレア性が高いものとなる。

ところで、この強力な訴求力を有する堂島ロールの誕生には、金美花社長のユーザー目線でのコミットメントが大きな影響を及ぼしている。金美花社長は、製品開発上特に生クリームの品質にこだわっていた。以下を参照されたい。

「……自分の好きな生クリームと、気持ちが悪くなる味の生クリームがあることに気が付きました。……自分の好きなクリーム、それはフレッシュでミルクッシュなクリーム、それをお客様に提供したいと思ってきました。……」(金美花社長談)

「……一番こだわったのはやはり味でした。……私自身は生クリームにこだわりました。何故かと言うと、その当時まで私は生クリームをあまり得意としなかったんです。なので、こんな私でも食べることができる生クリームをと思いました。その頃、日本ではパティシエームで、……

……なるべくリッチで脂肪分高いクリームが素晴らしいと言われた中で、私は逆に自分が一番好きな生クリーム、それは牛乳の香りが豊かでフレッシュで、そして後味すっきりするような味を作ろうと思いました。……

……シェフたちは1億2千万人全てがケーキ好きだという前提で生クリームを考えていますが、きっと世の中にはケーキがあまり得意じゃない方のほうが多かったのではないのかと思います。だから、この生クリームが今となってはいろんな方々に好意を持っていただいているんじゃないのかなと思います。」(金美花社長談)

このように、ロールケーキのケーキパン生地ではなく、クリームにこだわっている金美花社長の思いが、逆に好結果を生み出すことになるのがこの「堂島ロール」である。以下を参照されたい。

「販売当時に半額セールをしてしまったので、商品が売り切れになってご来店いただいたお客様にご迷惑をおかけしていました。それで厨

房に少しでもいいからたくさん量をつくってとお願いしたところ、もうオープンには24時間フル稼働で、これ以上生地を焼けません。でも、生地を短く切って節約したら、一つも多量につくれるんじゃないのかなという話がありました。その当時までロールケーキと言えば渦を巻いておりましたが、生クリームを焼ける一番ぎりぎりの短さに切ったのが今の堂島ロールの形なんです。でも、私たちがつくったロールケーキは、生クリームを食べるロールケーキに変わった。その生クリームがまた濃厚な生クリームじゃなくて、牛乳の香り豊かで、どちらかという日本人好みのあっさりした生クリームだったので、このコンピネーションがお客様に好意を持っていただいたのだと思います。」
（金美花社長談）

これらの一連の企業行動を見る時、以下の二つの観点からのモンシュシュにおける顧客適応志向が伺える。第一に、社長の消費者としての味覚、すなわちパティシエ・ブームに基づくこってりした本格的なケーキ・スイーツからあっさりしたシンプルなケーキ・スイーツへの消費者の嗜好の変化への対応である。それは顧客目線・顧客起点の発想であるということである。社長の言葉にある「自分に合う生クリーム」というのは、決して売手発想ではなく、消費者としての自分が好きな生クリームと言うことなのである。社長である前に、そしてスイーツの売手である前に、モンシュシュは買手であり、消費者であるということなのである。

また、第二に顧客の期待を裏切らないように、欠品しないで対応することを優先した意思決定は顧客重視の表われであるということである。多数の顧客の来店に在庫が足りなくなったための苦肉の策が、現在の一卷きロールのケーキである。この一卷きのロールケーキは、顧客に欠品による失望感を抱かせないための顧客対応の結果であったのだ。「堂島ロール」を購入するた

め来店した顧客に対して、在庫不足・生産数量の予測とのズレによって欠品が生じ、顧客に不快感を持たせるリスクよりは、一卷きになったとしても、購入できたという満足感を顧客に与えることにモンシュシュは傾注したのである。

これらの二つの意味での顧客適応がモンシュシュの経営の原点にあり、その目標に向うためにマーケティング戦略が展開されているのである。モンシュシュのクレドには、以下の項目が明示されている。⁽⁴⁾

モンシュシュの企業理念

すべてはお客様の笑顔と幸せのために愛の溢れる企業づくりに務めます。

モンシュシュの経営理念

モンシュシュは「5つのS」を提供し、スイーツを味わうすべてのお客様に最高の感動と幸せのひと時をお届けします。

Smile (笑顔) 一常に笑顔でおもてなしをすることで、お客様にも常に笑顔になっていただきます。

Surprise (驚き) 一創造性あるスイーツを通じて、最高のサプライズをお届けします。

Sincerity (真心) 一お客様にお届けするスイーツは真心こめてつくります。

Story (物語) 一モンシュシュスイーツが、忘れることのできない感動をお届けし、人生に輝くストーリーを新しく

(4) このクレドの内容は、モンシュシュのクレド、「OUR CREDO」2010年8月24日に基づく。このクレドには、更に18のスタンダード(企業標準)が示され、「お客様のために」と言う標準が4つ示されている。ここにも、顧客起点の源泉を見ることができよう。

マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に……（西村順二）

加えます。

Society（社会） —モンシュシュスイーツを通し、元気で愛に満ちた社会を目指します。

これらからも明らかなように、モンシュシュの全てが、顧客・消費者へ向けた、顧客志向であるのだ。それは企業理念にも表れているし、社長の発想の原点でもあると言えるのである。

(2) モンシュシュにおけるマーケティング・ミックス

さて、次にモンシュシュのマーケティング戦略の展開内容について見てみよう。結論から言えば、モンシュシュのマーケティング戦略は、基本的にはブル型のマーケティング・ミックス編集であると言える。

製品戦略においては、強力な製品ブランドを有する「堂島ロール」というロールケーキを中心とした品揃え構成である。この強力な製品ブランドがモンシュシュの売上を牽引してきたことは既述の通りである。モンシュシュの創立時からの主力製品であり、モンシュシュを代表する製品でもある。この強力な製品ブランド力をもつ「堂島ロール」への依存率の高さから、製品展開においてもこの「堂島ロール」のアンブレラ・ブランドとしての製品展開となっている部分が大いと言えよう。例えば、アイスロール、堂島あずきロール、堂島お抹茶ロール、堂島プリンセスロール、堂島プリンスロール、堂島シンデレラロール、ショコラランチロール、堂島ロールデコレーション、ミックスジュースロールなどが挙げられる。もちろん多製品ブランド化をはかり、バラのフィナンシェやモンクロワッサンなども展開されているが、まだまだ「堂島ロール」の様に主力製品としては育ってはいない状況である。

価格戦略については、「堂島ロール」は、相対的に適正価格での戦略、すなわち消費者にとって値頃感のある価格設定を行っている。洋生菓子・スー

ツの価格は、パティシエ・ブームを経て相対的に高価格化へ進んでいる傾向にあった。その中で、コスト・パフォーマンスの良いロールケーキが浮上したのである。

スイーツ産業全体の考察の中で言及したように、スイーツは本来的に不要不急の製品ではなく、経済事情そして消費者の節約志向に影響を受け易いものであった。当然ながらそういう中で高付加価値をつけ、差別化を図る、ブランド化を図る戦略がとられてきたことは明らかであろう。そのためにパティシエと言う人的アイデンティティをスイーツに埋め込み、スイーツ製作においても芸術的な要素を含んだものにまで高めていくことが一つの方向性として進められてきたのである。ところが、そうすると逆にシンプルさを求める消費者も顕在化してくる。自然素材にこだわる、豪華な装飾は回避されるようなスイーツも登場してくる可能性を生み出したのである。そこに、堂島ロールが参入してきたと言えよう。単なる価格比較上の優位性だけではなく、製品としての新規性、それはシンプルさであり、ケーキ生地ではなくクリームを食するという提案から着目され、その価格パフォーマンスから高評価を得たのである。それがビジネスユースやお使い物などに利用される源泉となっている。ビジネスユースでの贈答品としてみた場合、「堂島ロール」は相対的に低価格ゾーンに位置してくる。しかしながら、そのシンプルなクリームに惹かれる広範な消費者に対するビジネスユースとして、行列して購入するというレアさや話題性と、フレッシュなクリームと言う相対的に万人受けする製品特性から、ビジネスシーンでの利用も促されたのである。

販売促進戦略については、モンシュシュの特徴的な点はパブリシティの活用である。マス・メディア等への広告出稿は行わず、専らテレビや雑誌の取材を受ける形での広報活動が行われている。HP（ホームページ）においても、その取材の情報が積極的に広報されている。それは、TV番組、ファッション雑誌、観光ガイドブック、生活情報誌、業界情報誌、企業広報誌、スイー

マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に……（西村順二）

ツ関連本などあらゆるジャンルにまたがるものである。もちろん店頭広告などのコミュニケーション戦略は行われているが、メディアを活用した広告に関しては、徹底的にパブリシティを活用する戦略がとられているのである。

なお、創設当初は堂島地区に隣接する北新地地区の飲食店経営者による口コミ広告も行われている。これにより、堂島地区というビジネス街でのビジネスユースの側面も促されたとも言えよう。いわゆる一般的なスイーツの消費者だけではなく、土産物・お使い物としての堂島ロールの消費者・購買者層の開拓も行われ、それはマスメディアを活用した広告によるものではなく、「広告しない広告」である口コミによるものであったのだ。

最後に、流通戦略についてである。これは製造小売業と言う属性から、ある種の二面性を持つことになる。それは、開発された製品の純粋な意味での販路であるチャネル戦略に関わる面と、製品ブランドだけではなく多ブランド化の一つの選択肢としての小売業態開発・ストア・ブランド構築と言う面である。すなわち、製品の販売経路という意味での出店場所という面からは流通の問題であり、業態展開という面からは製品開発・拡張の問題とってよいであろう。

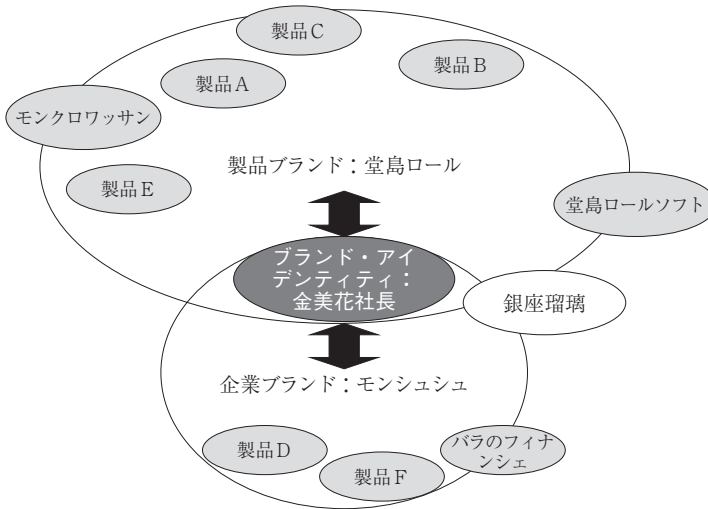
まずは、前者の出店の状況から見てみよう。既出の図表7にあるように、出店先は、大阪府、愛知県、東京都、神奈川県、広島県、北海道、福岡県、中国（上海）に広がっている。また、インターネット販売も行われている。その地域性では、パティシユリーモンシユシュという、本来のモンシユシュの販売経路としての小売業態は、大阪の本店などを中心に、各地の百貨店内ショップが多数を占める。また、それは中国・上海への進出も行っている。本店があり発祥の地である大阪は別として、他の地域の多くが百貨店内出店というのは、モンシユシュのステータスやブランドとの整合性からみて、親和性が高かったということであるからだろう。また、「堂島ロール」の拡張としての可能性を試みたベビーモンシユシュが、やはり東京、大阪、博多地

区で百貨店内ショップとして出店している。これも、パティシュリーモンシュシュと同様のイメージ構築のための出店先選択である。すなわち、これらからの出店のあり様からは、限定的・選択的流通経路戦略がとられていると言うことができよう。

さらに、後者の小売業態展開をみてみると、飲食関係では名古屋駅前のミッドランドスクエアにサロン・ド・モンシュシュ、川崎市のラゾーナ川崎に、パティシュリー・モンシュシュ with トラベルカフェを設置している。その意図は、店舗コンセプトに従えば、「一人でも多くの方に幸せなひとときを過ごしていただきたい」と願い、旅の情報を発信しながら幅広く展開を行うということである。この思いは、羽田空港で展開されているルシェルモンシュシュに引き継がれている。これは、非日常を提供する立地において製品提供し、既出の5Sに表されるモンシュシュの顧客志向の姿勢を示すと共に、もともとの堂島ロールのビジネスユースやお使い物と言う属性の活用から、旅行起点の出店戦略がとられているということであるだろう。さらに、小売業態展開によるストア・ブランド構築の試みの一つとして、別会社として和菓子の製造小売業である銀座瑠璃が展開されている。これは、銀座本店と高島屋百貨店日本橋店という店舗展開である。パティシュリーモンシュシュや「堂島ロール」に比して、そのブランドとしての成長は途上にあり、現状では製品ブランドとストア・ブランドを含んだ多ブランド化が進展している途上にあると言ってよいであろう。なお、直接的なモンシュシュの流通戦略の展開には含まれないが、主にモンシュシュの製品企画・開発を担当する大阪南堀江にあるスイートファクトリー・Kや、全国5箇所で開催される製造部門であるアトリエもモンシュシュが運営している。

以上、モンシュシュのマーケティング・ミックスを確認してきたが、これらを通して明らかなことは、モンシュシュの単一ブランド品「堂島ロール」への依存度の高さに起因するマーケティング特性である。以下の図表11にあ

図表11：モンシュシュのブランド構造



るように、これまでの考察からモンシュシュと言う企業ブランドは金美花社長そのものであり、金美花社長がまた「堂島ロール」そのものでもあるの⁽⁵⁾だ。顧客からの認知のパスで言えば、まずは「堂島ロール」から知覚し、それは金美花社長が体現するスイーツと共にある生活観・生活シーンでもある。そして、それはモンシュシュの経営理念（5S）にも代表されているスイーツと共に感じる幸福感へとつながっていく。モンシュシュのHP（ホームページ）にある企業コンセプトには、「想いはただ一つ。日々の何気ない一日の中に、パティシエリーモンシュシュのスイーツが笑顔をもたらし、最高に思

(5) ブランドの発展には、顧客創造による市場発展が必要基盤となってくる。堂島ロールは、新たなロールケーキの魅力を発信し、市場の掘り起こし・市場創造を行ったと言えるだろう。その後のロールケーキ・ブームに見られるように、スイーツ市場に新たな成長可能性を示したものであったと言えるだろう。ブランドと市場発展の関係については、以下を参照されたい。

田村正紀（2011）『ブランドの誕生』千倉書房，pp. 29-43。

い出深い一日となりますように。」「期待以上の Surprise (驚き) と Smile (笑顔), Sincerity (真心), Story (物語), Society (社会) をお届けすることで、お客様からの信頼をいただけるよう、毎日変わらぬ味をモットーにオリジナルスイーツを製作しています。」とある。上記の図表11に示されているように、「堂島ロール」を通じて顧客に発信されてきたメッセージは、金美花社長の人的アイデンティティに基づくものであり、またそれがモンシュシュの経営理念ともなっている。そして、各製品の中で、「堂島ロール」は企業ブランド以上のブランド力を有し、これに基づく拡張系製品ブランドが存在すると共に、モンシュシュと言う企業ブランド下で、「堂島ロール」とは異なる新ブランドとしての展開が行われている。その中で、ストア・ブランドとして新展開された銀座瑠璃は、「堂島ロール」とモンシュシュの両方のブランド基盤に依存するものとして展開されているのである。

(3) 経営者の役割と属人的特性

経営者の果たすべき大きな役割は、基本的には企業経営の推進である。そして、そのためには、内的には企業組織の管理運営、更には適切な企業統治が進められるようなステークホルダーとの関係作りが挙げられる。また、外的には、外部との関係作りが重要となってくる。上記のステークホルダーには、企業組織にとってのある程度の内的関与者である従業員や取引先などだけでなく、当該の業界関係者や当該の顧客なども含まれてくるのは当然のことである。この企業組織外部のステークホルダーとの関係作りは重要な経営者の役割である。⁽⁶⁾

(6) 企業経営者において、その属人的要因だけではなく、社会的要因も大きな影響を及ぼしてくることは当然のことである。一般的にはこれら二つに加え、さらに、準拠集団ネットワークの影響も大きいと考えられる。つまり、それらネットワークがまたもう一つの新たなステークホルダーとなってくると言えるのである。詳しくは、以下を参照されたい。

マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に……（西村順二）

モンシュシュにおいては、企業組織内部の利害関係者に対しても、その基本を外部のステークホルダー、特に企業組織外部の顧客におき、そのユーザー志向から企業組織の運営が行われているのである。上記で考察してきたように、会社設立の最初から、良くも悪くも「堂島ロール」と言う製品が、すなわち(株)モンシュシュそのものであり、金美花社長そのものであった。創業からの主力商品である「堂島ロール」、それは金美花社長を具現化したものであるということから、見方を変えればモンシュシュの全てが、ある意味では金美花社長への依存度の高さを表しているということでもある。従って、金美花社長が、まずは顧客起点の発想で製品開発や企業組織展開を進めてきたこと、そして経営者自らが必ずしもスイーツ業界人などの特定ネットワークだけに依拠することなく、全ての属性のステークホルダーに対してオープンであったことが、現在のモンシュシュの経営システムの基盤となっていると言えよう。

さらに、メディア広告は一切行わずに、あらゆるパブリシティを活用することにより事業展開が行なわれている。このような経営者のある種のリーダーシップは、モンシュシュに限ったことではない。ベンチャー企業の多くがそうであるように、スイーツ産業という製造小売業も、小規模で始まるものが多く、創業者の強烈的な思いや事業への熱意から創業されたケースが多いであろう。モンシュシュはまさしくこれにあたるのである。以下の図表12にあるように、モンシュシュと言う企業組織は、創業者に蓄積されている多様な補完的ケイパビリティの束からなり、組織リーダーのコミットメントや粘着性は極めて高いものがある。また、ユーザー視点から始まっているモンシュシュの成長経路は、初期条件・状況への依存性が高いものがある。これらから、モンシュシュの事業成長説明において、ケイパビリティ論の親和性が高く、

西村順二（2012）「(株)モンシュシュのマーケティング戦略とその源泉：同胞ネットワーク非利用の意味について」『甲南大学総合研究所叢書』No. 112。

図表12：取引コスト論とケイパビリティ論の視点比較

	契約論（取引コスト論）視点	ケイパビリティ論視点
組織とは何か	取引契約の束	補完的ケイパビリティ（＝知識）の束
組織の境界設定基準	取引コスト（企業の生産関数は同一）	ダイナミック取引コスト（代替市場が存在しない）
組織化の条件	市場取引コストが組織の内部調整コストより大＝取引コストの節約 オポチュニズムの存在 資産特殊性（関係特殊的投資）	市場に必要なケイパビリティがない ＝ダイナミック取引コストの存在 暗黙知の存在 資源の移転不可能性
市場化の条件	内部調整コスト＜取引コスト 資産特殊性の減少	内部ケイパビリティ＜市場のケイパビリティ 有望な外部資源の存在，獲得
組織リーダーのコミットメント	小さい	大きい
組織リーダーの粘着性	低い	高い
組織と市場の関係	代替的	補完的
アウトソーシング	企業境界の縮小	企業境界の拡大
組織の経路依存性	低い	高い

出所：この表は、以下の文献に基づき、筆者が加筆修正したものである。詳しくは以下を参照されたい。

渡辺直樹（2010）「ケイパビリティ論の性格と意義」『三田商学研究』第53巻 第2号，pp. 87-88。

この視点からみるとモンシュシュの競争優位性が鮮明に浮かび上がってくると言えるであろう。

5. 結びに代えて

製造小売業である事業体が多く見られるスイーツ産業において、モンシュシュの成功事例は一つの典型的な成長の方向性を示していると言える。相対的に停滞性が高い中での競争状態にある市場、そして地域性と言う制約を受けやすい製造小売業ではあるが、必ずしもビジネス経験にこだわらない経営者の消費者起点発想により、モンシュシュは新たな市場創造を達成したのである。

マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に……（西村順二）

しかしながら、製造小売業であるが故に中小規模と言う規模制約が、まさしく業界のPPMの戦略グループ移動を誘引しないという足かせにもなっている。今後、成長性を維持し続けていくためには、企業組織単体では多ブランド化、それは製品ブランドとストア・ブランドを含むものであるが、それを目指していく必要があるだろう。また、スイーツ産業としては、意図的な戦略グループの移動性を許容するような業界構造の構築が必要であるだろう。市場の地域性に制約を受けやすいスイーツ産業だからこそ、市場総体が成長すれば、そこでビジネス展開を進めている個々の事業体も存続できる可能性が拡大していくと期待できるであろう。

《参考文献》

- 田村正紀（2011）『ブランドの誕生』千倉書房。
- 西村順二（2012）「(株)モンシュシュのマーケティング戦略とその源泉：同胞ネットワーク非利用の意味について」『甲南大学総合研究所叢書』No. 112。
- 森元伸枝（2009）『洋菓子の経営学—「神戸スウィーツ」に学ぶ地場産業育成の戦略—』(株)プレジデント社。
- 渡辺直樹（2010）「ケイパビリティ論の性格と意義」『三田商学研究』第53巻 第2号、pp. 87-88。
- Barney, J. B., (1986) “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, Vol. 32 No. 10, pp. 1231-1241.
- Coase, R. H., (1937) “The Nature of the Firm,” *Economica*, Vol. 4 No. 16, pp. 386-405.

《参考資料》

- (株)モンシュシュ取締役社長金美花氏へのインタビュー、2011年6月22日10:00-12:00、(株)モンシュシュ本社。
- (株)モンシュシュ（2010）「OUR CREDO 私たちの credo」。
- 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所編（2011）「甲南大学ビジネス・イノベーション研究所公開講演会「堂島ロールのヒミツ—成功事例から学ぶ経営戦略の革新—」」『甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 NEWS LETTER』Vol. 24。
- 『シブヤ新聞』2001年12月21日。
- (株)矢野経済研究所編『2011年版 菓子産業年鑑 和・洋菓子・デザート編』(株)矢野経済研究所、2011年。