

「メガヒット商品に学ぶ」

「感動」を追求するマーケティング戦略

株式会社原田・ガトーフェスタハラダ（群馬県高崎市）



贈答品として全国的な人気を誇るガトーラスク「ゲーテ・デ・ロワ（王様のおやつ）」は、マスコミへの露出が少なく、クチコミで広まったメガヒット商品だ。同商品を手がける株式会社原田・ガトーフェスタハラダは、地域の和菓子店から全国区のメーカーとなった。メガヒット商品を生み出した経緯や秘訣、マーケティング戦略などについて、原田義人・代表取締役社長にお話を伺った。

株式会社 原田・ガトーフェスタハラダ

本社：群馬県高崎市新町1207
代表者名：代表取締役 原田義人
資本金：1,000万円
従業員：960名（2016年4月末現在）
事業内容：洋菓子の製造販売
会社設立：昭和17年（1942年）
ホームページ：<http://www.gateaufesta-harada.com/>

景況悪化で新商品開発 ラスクの長所に着目

「ガトーラスク「ゲーテ・デ・ロワ（王様のおやつ）」というメガヒット商品を牽引役に、業績を伸ばしているガトーフェスタハラダですが、現在の売上高はどれくらいですか。

原田社長 2015年は170億円を超えました。そのうち、80%がガトーラスク関連です。

——もともとは和菓子店だったとか。

原田 1901年に初代原田丑太郎が和菓子店松雪堂として創業しました。戦中から戦後の配給パン時代に製パンに着手するようになり、地元では「原田ベーカリー」と呼ばれるようになりました。パンのほかにも焼菓子を製造するようになり、地元の洋菓子店として定着していきました。

——ラスクに着目するようになったきっかけは何だったのでしょうか。

原田 バブル崩壊後の1990年代に、大型店やコンビニの進出などもあり売上が低迷しました。リストラ目前にまで陥ったため、ビジネスモデルの転換および新商品の開発が急務となりました。

そこで、全国に販売可能な通販向けの贈答品として、社運を賭けて開発したのがガトーラスクでした。

実は、以前から余ったフランスパンをスライスして加工したラスクをレジ横で売っていました。その頃から、お客さまが贈答用に購入するケースを目にしていたので、ラスクの贈答品としての可能性については感じていました。

——というのも、和菓子屋時代にも贈答品は取り扱っていましたが、和菓子は夏場に弱いという問題を抱えていました。また地元に着目したネーミングは、地方の名菓で終わってしまおうという当時の教訓を活かし、商材には日持ちが良いラスクを選び、

ネーミングは最初から全国展開を狙ってあって地元の名前を入れない戦略をとりました。

——いろいろな名前が候補に挙がりましたが、最終的には、ラスク発祥の地・フランスの食文化に敬意を払い、フランス語でお茶会の意味を持つ「ゲーテ・デ・ロワ（王様のおやつ）」に決定しました。

素材に強いこだわり 知名度なく販売に苦労

——ガトーラスク「ゲーテ・デ・ロワ」の開発で苦心した点は？

原田 まずは日本全国のラスクをすべて集めて試食し、贈答品にふさわしい最高に美味しいラスクというのを徹底的に研究しました。その結果、バターには高品質なものを採用し、ガトーラスク専用のフランスパンも自社で独自に開発することになりました。

——当社のガトーラスクに使うバターは上澄みしか使っていません。上澄みは、バターの香り、味が強過ぎず、すっきりとしていてガトーラスクに最適だからです。また、フランスパンには独自のブレンド小麦粉を使用し



「夢と希望」をギリシャ風にデザイン設計された本社工場「シャトー・デュ・エスポワール（希望の館）」と、奥に併設されている店舗棟「シャトー・デュ・ポヌール（幸福の館）」



当社の代名詞であるガトーラスク「ゲーテ・デ・ロワ（王様のおやつ）」

～ガトーラスク「グーテ・デ・ロワ」ができるまで～



厳選した材料を捏ねる

生地のみダを無くすオリジナル成形

パンづくりの要は発酵にあり

巨大窯でフランスパンを焼く

パンのカット、澄ましバター・グラニュー糖がけ→焼成

当社独自のピッキングロボットで選別・包装



ガトーラスクには、厳選したこだわりの素材のみを使用

——販売面ではどういった苦労がありましたか。

原田 当たり前ですが、ただ通販サイトを開設しただけでは、全く売れませんでした。1日に1回電話が鳴るか鳴らないかくらいでしたね。そこで、まずは味を知ってもらうために、デパートの物産展に出店しました。声を張り上げて営業しましたが、知名度がないため、なかなかお客さまの足は止まりません。マスコミでも取り上げられた隣のブースの人気商品の行列で、当社の商品が見えなくなるといふ大変悔しい思いもしました。

クチコミでブレイク
季節歳時商品も投入

——発売当初は苦戦したガトーラスク

ク「グーテ・デ・ロワ」ですが、ブレイクしたのはいつですか。

原田 だいたい発売から1年後くらいですね。物産展や新聞の折込チラシを通して地元のお客さまを中心に商品を知っていただき、クチコミが広がることで、2000年暮れには店舗に行列ができるようになりました。全国に名が知られるようになったのは、2005年8月に首都圏のデパートに進出したのがきっかけです。ただ、最初から順風満帆だったわけではなく、他店との比較で、当社には季節ごとの品揃えがないことに初めて気づかされ、しばらく苦戦しました。季節歳時商品の必要性を痛感して、2006年に冬季限定の「グーテ・デ・ロワ ホワイトチョコレート」を発売したところ、これがヒットしました。

開発時には、美食家の方に試食をしてもらい、厳しい評価をいただくことで、改良を重ねました。その結果、ホワイトチョコレート菓子は甘すぎて売れないというのが業界の常識でしたが、それを覆すヒットとなりました。ホワイトチョコレートの甘さとパンの塩加減が絶妙のバランスでマッチしたんですね。

堅実な設備投資が奏功
工場を地域の名所に

——クチコミが中心とのことですが、宣伝費をかけて、マスコミに露出しようとは思わなかったのですか。

原田 マスコミを避けていたというわけではないのですが、宣伝しても一時的に注文が増えても生産が追い付かないと、結局お客さまをお待たせすることになってしまいました。発売当初は委託製造だったため、生産量に限りがありました。

厳選した良質な材料の入手にも限りがありますので、ブレイク後も宣伝は極力控えています。

——生産体制についてはどのように整えていったのですか。

原田 ガトーラスクの売上げが伸びるなか、特に中元お歳暮の時期の商品不足を解消するために、2002年、売上高3億円の頃に、思い切って5億円の本社工場の土地を取得し、2億円の設備投資を行いました。同年11月からガトーラスクの



クリスマス限定の「シュトレン」(左)とクリスマスシーズン限定のガトーラスクとの詰め合わせセット(右)



製造ラインを稼働させています。

後から考えると、マスコミに取り上げられなかったのが逆に良かったと思います。マスコミの紹介で急に売れると、急いで設備投資をした途端にブームが去るケースが少なくありません。その点、クチコミ中心だったからこそ、一過性の流行に踊らされることなく、少しずつ慎重に設備投資をしていくことができたと考えています。

——ガトーフェスタハラダの本社工場は広大です。商品がヒットしたといっても、まだ売上高がそれほど大きくなかった段階で、これだけの敷地を取得したのは、どういう狙いがあったのでしょうか。

原田 生産体制の整備だけではなく、広い駐車場を確保し、大きな店舗も併設することを指していました。大きな店舗、工場にこだわったのは、将来的に製造および販売のフットラグシッ、象徴にしたかったからです。

実は、店舗建設時、周りからは「そんなに店舗にお金をかけるよりも、小さい店舗をいくつか展開した方がいい。最初様子を見るために通信販売はプレハブでもいいじゃないか」

付加価値と感動を追求
社員の商品愛を高める

——付加価値の追求こそが、ヒット商品を支えているわけですね。

原田 当初から商品開発に際しては、素材や味だけではなく、パッケージ

一方、公庫の担当者だけは当社の考え方に賛同くださり、「観光バスを呼ぶようなお店を作っているところもある」とアドバイスをいただきました。公庫からの融資で本店舗が完成すると、そのアドバイスは現実のものとなりました。当社の工場見学は、大手旅行会社のバスツアーにも組み入れられており、いまや1日に多い時には20台以上の観光バスがやって来る名所です。

単にモノを売るだけなら、小さな店舗でもよかったです。しかし、当社ではモノを売るだけではなく、商品のコンセプトそのものをお客さまに届けたいという思いがありました。工場を見学してもらい、商品の世界観についても知ってもらうことが、商品の付加価値につながっていくと考えているからです。

ジデザインやコンセプトなど商品の付加価値にも同じく力をついできました。「グーテ・デ・ロワ」のパッケージの配色は、青、白、赤を採用し、フランスへの郷愁、フランス食文化を連想させるものとなりました。デザインや商品企画については、店舗はもちろん、包装、箱、手提げ袋まで、すべて内製化しています。過剰包装は避けて、商品の品格とオリジナリティーを表現するとともに、こだわりの製造過程や美味しさの特長などを、いかにお客さまに訴求するかを重視し、商品のアピールに「フランスが香る王様のおやつで珠玉のひと時を、サクサクした食感と芳醇なバター」の香りが至福な時間をお届けします。」の説明を入れました。

地域社会の芸術文化振興のため美術展(上)やコンサート(下)などの「メセナ活動」を本社ロビーにて実施している



外部委託せず、商品への思い入れが最も強い社員が直接、専任スタッフとして商品のストーリーを作っていくことこそが重要と考えています。当社は、常日頃から「感動発信企業」であり続けたいと考えています。そのために、ただのお菓子ではなく、物語的価値(コンセプト)、パッケージなどの芸術的価値、接客などのサービス価値、ひいては企業価値を絶えず高める努力をしています。そうした努力の結晶が「ブランド」を生み、お客さまに「感動」を与えていくことにつながると考えます。

「感動のコミュニケーション」が、さらにクチコミを呼ぶ好循環も期待しています。自分が感動したことは大切な人に伝えたくありません。それを実現するために、材料や製法といった質的基準はもちろんのこと、ネーミングやパッケージデザインなど、いわゆる商品の見た目とストーリーの部分にまで力を入れています。――「感動のコミュニケーション」の担い手である社員に対する教育も重要になってきそうですね。事業の拡大とともに社員15名から1,000名近くまで増えました。社員教育はどのように行っているのでしょうか。



「お客さまの喜びを我が喜び」とする「感動経営」が経営哲学と笑顔で語る原田義人社長

原田 研修を実施しています。また、目立った功績のある従業員には社内表彰を行い、新年会で「金のラスク賞」「銀のラスク賞」「銅のラスク賞」を発表しています。福利厚生も重視しており、社員食堂やレクリエーションルームを設置しています。年に4回、食堂を開放して、社員の家族を招くファミリーデーを実施しているほか、普段の休日にも食堂を開放し、社員がお昼を食べたり、レクリエーションルームで遊ぶこともできるようにしています。休みの日も会社遊びに来たくなるような仕掛けをすることで、会社への愛着を深めてほしいと思っています。

おかげさまで当社に入社して来る人は、当社の商品や社風に惹かれてきた人が多いようです。「販売の〇〇さんに憧れて入りました」とか、「子どもの時からずっと食べているので、是非携わりたい」という社員もいます。ありがたい話です。

危機感がヒット商品を生む 商品開発は王道を行く

――今後の店舗展開、売上目標については、どのように考えていますか。
原田 今後の出店は無理のないペースで、せいぜい1年に2、3店舗くらいで考えています。あくまでも商品の質の維持を重視しています。売上高についてはこだわっていません。将来を見据えた設備投資こそ

が大切だと思っています。売上から、毎年ある程度の金額を設備投資に回して、新しい商品、市場を開拓し続けるつもりです。――ガトーラスク以外の商品展開についてはどうですか。
原田 引き続き商品力の強化に努めていきます。ガトーラスクの寿命をいかに延ばすか、そのためには、魅力的な商品をいかに開発するかが大事になってきます。

2013年10月には、スパイシーで甘くなく、ワインなどと楽しめる新感覚のオードブルラスク「グーテ・デ・ロワソムリエ」を発売しました。これまでの甘いタイプのガトーラスクとは違い、お酒などと楽しめることをコンセプトにし、男性などの別のターゲット層を狙った甘くないラ

スクを作ったんですね。これからも、お客さまが今まで食べたことのないような驚き、感動のある素材を探求し、新商品を開発していくつもりです。――最後に、ヒット商品開発を目指す全国の中小企業経営者へのメッ



夏向け商品オードブルラスク「グーテ・デ・ロワソムリエ」

セージをお願いします。原田 当社が倒産の危機を乗り越え、ヒット商品を生み出すことができたのは、危機感を当時の社員と共有できたからです。「ちょっとやってみよう」といった曖昧さはなく、失敗すれば倒産の覚悟をもって取り組んだことが大きかったと思います。また、商品開発においては、「美味しさの追求」という王道を愚直に突き進んでいくしかありません。ファッションと同じで、お菓子にも流行がありますが、そのサイクルに乗ってしまうと、逆に一時的なブームで終わってしまっただけです。当社の社是である「千寿万世」は、万代にわたる繁栄を意味しています。王道を進み、あくまでもお客さまの感動を追求することが、永続的なヒット商品につながっていくのではないのでしょうか。

(聞き手) ライター 宮島理



社員一人ひとりの笑顔が当社の原動力。社員は愛情を持ってお客さまに商品の魅力を伝えている

ガトーフестаハラダ に学ぶ 3つのポイント

- Point 1 モノを売らずに商品のストーリーを贈り届ける
- Point 2 流行に左右されず、着実な成長を目指す
- Point 3 社員の愛社精神がお客さまの「感動」につながる