

**マーケティング研修
船場吉兆ブランディング戦略課題発表
2008年1月25日**

**情報工房株式会社
マーケティング研修参加メンバー**

船場吉兆の偽装表示問題は、大阪府警が11月16日本店などの家宅捜索に乗り出した。食品衛生法の表示にはバラバラの規制があって発覚が遅れたと新聞は報じているが、関西の我々にとっては衝撃的な事件だった。長年培われてきた味と文化、大阪の代表的な吉兆が偽装事件に問われるなどということは決してあってはならない不祥事だ。この全国レベルに傷ついたブランドが今後必ず蘇ることを信じていると各界からの声援は多くあるが、その前途は多難だと思われる。船場吉兆の問題は、ブランディングの崩壊と再生の問題として捉えることができる。

課題

1. 吉兆ブランドを傷つけたのは人なのか組織なのか。企業内で事前に防ぐことはできなかったのか。発覚したときの経営者の態度は適切であったか。
2. 以上を新聞の報道やインターネットから情報を充分収集し、その上で船場吉兆のブランディング戦略を構築せよ。

1：ブランド再生コンセプト

- a：経緯説明
- b：問題点／取り組むべき課題
- c：コンセプト／ゴールの説明

2：管理・監査体制の説明

- a：管理・監査組織体制の説明
- b：食品管理の説明

3：事業戦略説明

- a：料亭事業
- b：物販部門

4：イメージ戦略

- a：経営陣（女将）についてのメリット／デメリットまとめ
- b：日本文化の観点／ファン参加型再生計画
- c：信頼回復のための情報発信

船場吉兆事件：経緯 ①

2007/9/11	<p>保健所にラベル張替の匿名電話が入り、事件が発覚</p> <p>福岡市中央保険所に消費期限のラベルの張替えをしているという旨の匿名の電話連絡があり事件が発覚。その後、福岡市食品安全推進課が偽装について調査を開始。</p>
2007/9/12	<p>船場吉兆、全商品の販売を自粛</p>
2007/10/27	<p>船場吉兆、全商品の販売を取りやめ</p>
2007/10/28	<p>菓子の表示ラベルの偽装が発覚</p> <p>船場吉兆が運営する福岡市の「吉兆天神フードパーク」で、売れ残った菓子5種類（「黒豆プリン」「桜ゼリー」「抹茶ゼリー」「タルト」「ほうじ茶ケーキ」）ラベルを毎日貼り直して消費期限、賞味期限の表示を偽装していたことが明らかとなった。</p>
2007/11/1	<p>吉兆の岩田屋で惣菜でも偽装が発覚</p> <p>「吉兆天神フードパーク」の岩田屋で「栗のふくませ煮」などの惣菜でも同様の消費期限、賞味期限切れの販売が発覚した。船場吉兆も最終的に12商品で期限切れ販売をしていたと認める。船場吉兆側の説明では「パートが勝手にやった」としている。</p>
2007/11/9	<p>本店での偽装発覚</p> <p>九州産の牛肉を但馬牛、三田牛と表示。プロイラーを地鶏と表示。産地や原材料の偽装は合計10商品に上る。</p>
2007/11/14	<p>パート従業員の女性4人が記者会見で本社側も含めた組織的な関与があったと証言</p> <p>パート従業員の会見 店長（社長の次男）からの支持で賞味期限のラベルを張り替えていた。本社側も含めた組織的な関与があった。偽装発覚後（10/31）、店長から事故報告書に署名押印を求められるが拒否。</p>
2007/11/14	<p>大阪市保健所に食品衛生法に基づく報告書を提出。取締役からの不正指示も認める</p>
2007/11/15	<p>本店での、得意客向け贈答用商品（つゆ）のラベル張り替え発覚</p>
2007/11/16	<p>船場吉兆本店に家宅捜索</p> <p>大阪府営生活環境課は、原産地の虚偽表示（牛肉商品に兵庫県の「但馬牛」などと表示しながら他県産の肉を使用）による、不正競争防止法違反の疑いで家宅捜索。</p>

次ページへ続く

船場吉兆事件：経緯 ②

2007/11/17	菓子添加物不表示は「転記ミス」とであると、福岡市に報告書提出
2007/12/6	福岡・大阪の4店舗でパート従業員数十人を解雇する方針を伝えた
2007/12/7	牛肉産地偽装、長男が認める。菓子全面廃止
2007/12/8	本店で、穴子の産地、明太子の賞味期限の偽装発覚
2007/12/9	昆布や栗など贈答用十数品目の賞味期限改ざん
2007/12/10	改善報告書を農林水産省近畿農政局に提出
2007/12/11	返品の瓶詰を打音検査だけで再出荷…賞味期限3か月先に張り替え 本店に返品された瓶詰商品について(賞味期限残り1か月)、瓶のフタをたたき、発酵していないか確認する「打音検査」をただで、3か月先の賞味期限を記したラベルと張り替え、再出荷していた。
2007/12/13	そうざい製造など物販部門の廃業届、大阪市に提出 廃業届を出したのは、物販部門のそうざい製造業とめん類製造業、食肉販売業で、料亭などを受け持つ飲食業部門は存続する
2007/12/15	追加改善報告書を福岡市に提出 食品衛生法に基づく報告書を大阪市保健所に提出 報告書で、取締役(長男)が従業員への偽装指示を認める
2007/12/26	販売用梅酒の無免許製造発覚 酒類販売免許は保有。 酒税法に抵触する恐れ。
2008/1/16	民事再生法の適用を大阪地裁に申請 負債総額は約8億円(6億円:金融機関からの借入れ、2億円:取引先などから損害として請求されている賠償金)。 大阪地裁は保全命令。 女将で取締役の湯木佐知子氏が社長に就任、その他の湯木家の役員が全員辞任する新体制を発表。 22日に本店の営業を再開する方針、博多店(福岡市)も同時再開を目指して店舗オーナーと協議中。 現在、70人残っている従業員の雇用は継続。
2008/1/21	大阪地裁から民事再生手続きの開始決定 新社長湯木佐知子氏記者会見。
2008/1/22	本店営業再開

問題点

- 法令違反の嫌疑:食品衛生法・不正競争防止法違反(品質虚偽表示)
- 創業一族による独善的な経営体制、責任転嫁による自己保身など、同族経営による負の側面が露呈。
- 高級料亭が引き起こした一連の不祥事に対する社会的反感の増大、信用低下。

取り組むべき課題

- 法令遵守に則った管理・監査体制の確立による再発防止
- 組織の再編と事業戦略の再構築
- 船場吉兆(吉兆グループ全体)が失った信頼の回復、ブランドイメージ回復

テーマ：「原点回帰：一期一会のおもてなし 貞一の世界の継承」

- 法令を遵守し、高い倫理観を持ち続ける、人・組織への「原点回帰」
- 日本文化・伝統の精神の本質を継承する「原点回帰」
- お客様のことを大切に考える「おもてなしの精神」への「原点回帰」

参考資料：（本吉兆HPより:湯木潤治氏の会社概要内コメント）

昭和5年、創業者湯木貞一が新町に開いた料理屋が吉兆の創業でした。
祖父貞一は当時を振り返り述懐しています。お客様が「美味しかったよ」と帰られる後を追いかけて、「本当においしかったですか」と訪ねたい衝動に何度も駆られた、と。
妥協を許さない貞一の料理への姿勢は、私たちの今の姿でもあります。
「一期一会」とは、千利休の茶道の精神を象徴している言葉ですが、その日来られたお客様とは、もうその日しかお会いすることはできません。全霊を捧げ、心を尽くしておもてなしをしたいという想いが、お客様の嗜好に合わせて、ご提供する料理もしつらえも異なるという「One to Oneのおもてなし」になって現れています。これも貞一が貫いた姿勢です。
私たちはそうした貞一の開いた歴史と伝統を継承していきたいと考えています。

旧組織・体制の問題点

- 一連の偽装事件の根本に、一族経営による甘えが見受けられる。

再発防止策

- 第三者組織(食品管理専門会社)の設置による管理・監査。
 - 食品管理における責任の所在を明確にする。(何時、誰が、どのようにチェックしたか)
 - 産地表示や賞味・消費期限を管理・監査する。
 - 船場吉兆からの圧力は受けない形で設立。
 - 店舗側の意見なども参考に出来るよう、吉兆の人間もオブザーバーとして参加。
- 公的機関による監査
 - 消費者の疑念を取り払うため、公的機関による監査を定期的を実施。
 - 偽装・不正を行っていないことを公表。

目的

- 管理・監査体制を確立し、消費者にその内容を公表していくことで信頼回復への一歩とする。
- 経営陣の「甘え」の取り除き。

食品管理：具体的対策案

●専属農家契約

→ 品質管理を行いやすい。

●IDタグによるトレーサビリティ

→ 様々な情報管理(産地、生産者、出荷日、入荷日、調理日、管理責任者など...)

●ポジティブリストの導入※

→ 産地でのポジティブリスト制度導入の徹底。

※残留基準の設定されている農薬については、その基準以内での作物への残留は認め、それ以外の残留基準の設定されていない農薬の残留は禁止(食品衛生法より)

●商品毎の詳細情報の提示

→ 商品毎に、使用農薬情報とともに商品別の詳細を小冊子にまとめ提供する

→ IDタグナンバーを確認できる。(物販ならシール上に記載されている)

→ web上でIDに登録されている情報をいつでも確認できる

料亭事業

- 既存顧客向け高級路線の維持
- 新規顧客の開拓: 内容・価格帯でターゲット・ライン分け

事業規模

- 船場吉兆本店のみ営業

再開時期

- 管理・監査体制確立後

料亭事業:新規顧客開拓戦略

=内容・価格帯でターゲット・ライン分け=

●高級志向のディナープラン

ターゲット:シニア層

価格:15,000~30,000円

訴求ポイント

- ・ 究極の食材コース:今、最もおいしい食材を日本各地からあつめ、究極のコース料理として提供
- ・ 糖尿コース:シニア層は糖尿病が多い。糖尿病食とは思えない味と見た目提供

●手軽で高級志向のランチプラン

ターゲット:主婦層(40~50代)

価格:3,000~5,000円

訴求ポイント:

- ・ 美容食材コース:ふぐ、すっぽん、フルーツを使った、美容に良い食材を集めて懐石コースに。
- ・ ダイエットコース:高級志向で見た目も豪華でありながら、カロリーは控えめ。(800kcal以内)

物販事業

目標

- 偽装発覚前のように、百貨店での営業が再開できるほどの信頼・業績を回復させる。

ターゲット

- 料亭部門と同じく富裕層（偽装前と同じ）

製造体制

- 自社製造

再開時期

- 料亭事業再開後
- ある程度お客様の信頼を取り戻し、軌道に乗り出した判断してからの再開。

物販事業

〈初期〉料亭利用顧客へのお土産からスタート

- 料亭部門再開時、謝罪と感謝の気持ちを込めてお客様にお土産として無料でお渡し。
- ・料亭来客者へのDM・試食会など、お客様との積極的なコミュニケーション。→ 信頼回復に向けて。
- ・新商品のアイデアを抽出し、反映。→ 物販再開のシンボルとなる新商品開発。

〈中期〉料亭での販売。

〈後期〉料亭以外での店舗販売。

※料亭以外の物販店舗が軌道に乗り信頼を回復できた時期に、テナント・百貨店での営業再開のための交渉を行う。

- テナント出店・百貨店出店：高級イメージを崩さない立地（例：銀座・祇園など）
- 販売商品：これまでの惣菜・菓子+新商品
- 販売方法：
 - ・販売・製造場所を同一とし、お客様が製造現場を見ながらその商品が購入できるようにする。（例：デパ地下）
 - ・試食を積極的に行う。（インターネット・店頭・同梱チラシなどで試食を行う日時を公開。）

a：経営陣（女将）についてのメリット／デメリットまとめ

一連の問題の中で、クローズアップされてきた創業者一族。
特に、記者会見での女将の言動・ふるまいは物議を醸している。
ここでは、女将が新社長就任の事実を元に、残留（昇格）させることの
是非について、双方の立場でメリット／デメリットを考察する。

a：経営陣（女将）についてのメリット／デメリットまとめ

女将残留：容認派

<メリット>

- 創業者の娘ということから、吉兆という店を誰よりも理解している存在であり、創業当初からの料理の味やおもてなしの提供の継続が可能。
- 昔からの顧客などの好みなども知り尽くした女将が居ることによって、信頼回復さえ出来れば、女将の存在は顧客にとっても望ましい。
- また、これまで女将の下で働いてきた板前や従業員が以前と変わらぬ環境で働けるということは、精神的な安心感にも繋がる。

<デメリット>

- 事件発覚後、偽装を認めず、パート従業員に責任転嫁をし、“ささやき会見”と呼ばれる記者会見で人間としての信用も失墜してしまった。
- もはや、吉兆にはマイナスイメージしかなく女将が残ることで反発が収まることはない。
- 家族の経営で、このような事件を起こしたにも関わらず責任者の一人である女将だけが留まるようでは、また同様なことが起こるのではないかという懸念も残り、会社として責任を取ったとは言えない。

a：経営陣（女将）についてのメリット／デメリットまとめ

女将残留：否定派

<メリット>

- 経営陣を一新することによって、吉兆が新しく生まれ変わりゼロから出直すという将来的な期待へと繋がる。
- 今回の件で退職を余儀なくされた元従業員に対しての最低限の責任であり、元従業員の人間的感情を考えると辞職した方が良い。

<デメリット>

- 新経営者を入れることで、今までの“吉兆”の満足のいくサービスを受けられなくなるという可能性。
- 新体制を作ることで、残った従業員の精神的不安も考えられ、“吉兆”の名を残しながらも“吉兆”ではなくなるかもしれないという懸念も残る。

日本文化への貢献

- 船場吉兆が社会貢献の一環として主催する文化体験教室を設定。
- ファン参加型企画として実施。

目的

社会を騒がせた事、“吉兆グループ”自体の信用・ブランドを失墜させてしまった事のお詫びとして、創始者・湯木貞一、本来の店作りをしている事を大勢にアピール。いかに日本文化が素晴らしいか、多くの人に、低価格で伝えていく。日本文化の将来的にも貢献してゆくことにもつながる。

船場吉兆・日本文化、ともに未来へと伝承していく。

実施時期

船場吉兆が営業を開始後、同時期に開講するのが理想的だが状況を見て開講。

文化体験教室：展開案

1、有志を募る

→船場吉兆の顧客・株主・取引業者・従業員など吉兆に愛着を持つインナーの「ファン」など。

詫び状に公募内容を記載、WEBなどで一般に向けても募集。

2、どのような講座が良いかをWEB・新聞などでアンケートや公募で意見を集める。

(茶道、華道、香道、書道、和裁、俳句、短歌、着付け...。)

3、有志が集って協力、「有志の会」として組織化。(ボランティア)

(カリキュラム作成・講師・運営スタッフ・備品など)

4、文化体験教室の講師は、「有志の会」から選出。(継承者や、講師クラスの腕前の人がいれば)

継続して通うものではなく、一回完結型で“体験”というイメージ。リーズナブルな価格で、何回でも受講できるようにする。

例)茶道体験教室 船場吉兆の社員で開講。

- ・湯木貞一が創始者であり、日本でも最高の茶の湯と日本料理が体験できるというのが売り。
- ・間口を広げて、格式・伝統のある“船場吉兆”を多くの人にアピール。
- ・一連の報道で誤解を受けている部分も多くあるので、文化教室を開き一般人や若者などにイメージアップを働きかける。

信頼回復のための情報発信

●吉兆ブランドの管理

失墜した船場吉兆のブランドを立て直すために、日本料理の権威のある人物や有識者によるブランドの管理体制を確立する。(例:道場六三郎氏など)

●ファン参加型再生計画の発信

●情報発信媒体

- ・WEBサイト
- ・謝罪広告:新聞一面広告・折込広告(白い恋人を真似て)
- ・記者発表
- ・その他
 - ホテル、百貨店の上階へメニュー紹介のパンフレットを設置
 - グルメ雑誌で店舗とメニューを紹介
 - 雑誌で単独インタビューを受ける。社長が本音を語る(謝罪)



**情報工房株式会社
マーケティング研修**

**講師
門部 卓志**

**参加メンバー
井上 真実・斉藤 裕・西田 美雪・丹羽 奈美子
孫野 達也・闇雲 卓・米岡 健二**

(50音順)

**この研究資料に関するお問い合わせは、情報工房株式会社、
孫野(まごの)・闇雲(やみくも)までお願いいたします。**

孫野 達也 magono@jhkb.com

闇雲 卓 yamikumo@jhkb.com

**情報工房株式会社/INFO-WORKS,Inc.
TEL:06-6101-8060/FAX:06-6101-8066
<http://www.jhkb.com>**