

アジャイル領域へのスキル変革の指針

ビジョンとプロダクトの橋渡し (プロダクト責任者)

2020年2月

IPA 独立行政法人
情報処理推進機構

本資料の概要

■ 本資料の目的と方針

プロダクト責任者（一般的に知られているプロダクトマネージャやプロダクトオーナーの両方を含む）は、大切な役割を担っています。

本資料では、プロダクト責任者の仕事を整理し、全体像を提示します。

また、社会の変化が激しく、問題解決の方法が固定化されていないため、本資料では、具体的なプラクティスや方法には触れていません。読者であるあなた自身がアジャイルマインドを持ち考え続けていただくことが重要です。

本資料が、プロダクト責任者を理解する一助になれば幸いです。

本資料の概要・プロダクト責任者のススめ・
プロダクト責任者とは何か？・プロダクト責任者のやるべきこと

1.プロダクト責任者～ビジョンとプロダクトの橋渡し～

- プロダクト責任者は、どのような背景（時代や戦略）から必要となったのでしょうか？
- プロダクト責任者は、顧客と価値を共創する活動の「成果」を最大化するために、どのような役割を担うのでしょうか？

2.プロダクト企画～プロダクトのビジョンを語る～

- プロダクト企画の目的は、何でしょうか？
- プロダクト責任者は、プロダクトのビジョンを語るため、何をやるのでしょうか？

3.プロダクト設計開発を導く～ビジョンを実現するプロダクトを創る～

- プロダクト設計開発の目的は、何でしょうか？
- プロダクト責任者は、プロダクト設計開発を導くために、何をやるのでしょうか？

4.プロダクト進化～ビジョンとプロダクトをアップデートし続ける～

- プロダクト進化の目的は、何でしょうか？
- プロダクト責任者は、プロダクト進化のために、何をやるのでしょうか？

おわりに

- プロダクト責任者の全体像をまとめると、どのようになっているのでしょうか？
- プロダクト責任者として、あなたのこれからの物語を想像してみませんか？

プロダクト責任者のススメ

プロダクト責任者になると、どのようなワクワクが待っているのでしょうか？

- プロダクトを通じて世の中に貢献できる！
- お客様の喜ぶ声を聴くことができる！
(たまに、怒られる)
- 価値を問うことによって、思わぬ出会いや発見に立ち会うことができる！
- 今よりも良いものを自分で作り出し、届けることができる！
- プロダクトとメンバーの成長を見守ることができる！
- 自分の子どものようなプロダクトを世に送り出すことができる！
- プチ社長を体験できる！

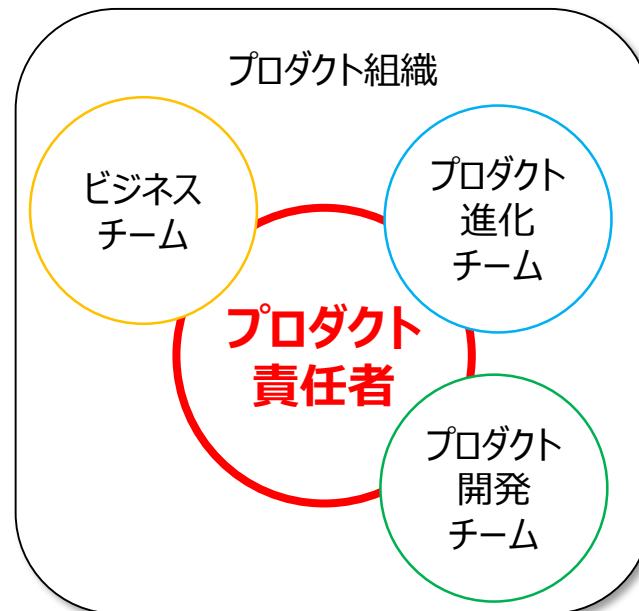


プロダクト責任者とは何か？

プロダクト責任者は、顧客とともに価値を共創する活動の「成果」を最大化します。

プロダクトの企画立案、デザイン、開発、テスト、リリース、マーケティング、ビジネスに至る幅広いプロセスにおいて、プロダクトの成功に責任を持ちます。

プロダクトとは、顧客の課題解決や顧客体験を提供するための製品やサービスを指します。



プロダクト責任者とは、本資料では、一般的なプロダクトマネージャやアジャイル開発におけるプロダクトオーナーの両方を広く含む概念として設定しています。実際のプロジェクトで適用する場合は、それぞれの組織文化に応じて、役割や内容を読みかえて理解してください。

プロダクト責任者のやるべきこと

■ ビジョンとプロダクトの橋渡し

顧客、プロダクト組織、それを取り巻く状況をよく観察して、あるべき姿や状況に応じた方法を考え続け、ビジョンを語り続けます。

■ ビジョンの共有とムダの排除

プロダクト組織のメンバーと密なコミュニケーションにより、ビジョンの共有を進め、メンバーの自律的な判断により、ムダな開発（作りすぎのムダ等）を回避します。

■ プロダクトの機能・品質チェック

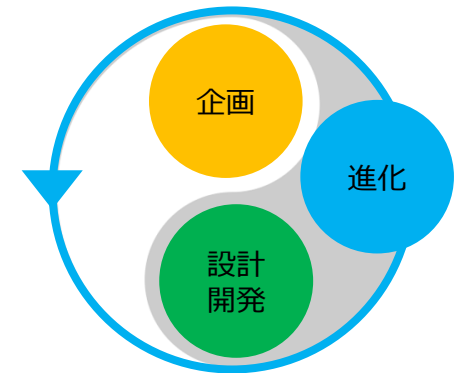
プロダクト組織をビジョン実現に導き、常にそのプロダクトのフィードバックや確認を通じて、必要な機能や品質を設定します。

■ 見える化と価値創出の実現

プロダクト設計開発の状況やビジネスの状況を共有することで、透明性を確保しながら、価値をどのように作りこむのかを判断し、その実現に向けて働きかけます。

■ プロダクト進化の継続

プロダクトを通じて、顧客に価値を的確に届け、その対価を受け取る共生関係を維持します。プロダクトや対価、顧客や組織などで発生する事象に優先順位をつけながら対応し、プロダクトを進化させます。



1. プロダクト責任者 ～ビジョンとプロダクトの橋渡し～

- a. プロダクト責任者は、どのような背景（時代や戦略）から必要となったのでしょうか？
 - ・ なぜプロダクト責任者が必要か？
- b. プロダクト責任者は、顧客と価値を共創する活動の「成果」を最大化するために、どのような役割を担うのでしょうか？
 - ・ プロダクト責任者のおかれた組織と関係者
 - ・ 組織の中でのプロダクト責任者の役割は何か？
 - ・ プロダクト責任者のダイナミックなふるまい

なぜプロダクト責任者が必要か？

時代背景

背景：大量生産時代

一様な価値を仮定
因果関係が成り立つシンプルな世界と仮定
分析可能・予測可能

背景：DX時代

多様な価値・関係性
因果が成り立たない複雑な時代
予測不能・不確実

時代に適した戦略

分析と予測による網羅・完全の追求
大量に一様なものを提供（例：自動車）

観察・フィードバックによって探索し続ける
自分ごととして主体的に関わり、
自ら変化を起こす必要（オーナーシップ）

ビジネス・ITの方法

プロジェクト視点

有期・スコープ（一般的にプロダクト準備期間）
完成してから価値を届ける
（価値の提供開始が遅い）
ベストプラクティスやパターンが有効
フィードバック取得への時間がかかる
関係が分割可能
プロジェクト成功に関心

視点のシフト

対面コミュニケーション
実働検証
Win-Win 関係
変化を味方に

プロダクト視点

関わる期間とプロダクト寿命が一致する
価値あるところから届ける
（価値の提供期間が長い）
あるべき姿を求め考え続ける（ビジョン）
優先順位をつけデリバリーし続ける（効率）
観察・フィードバックを尊重する（可視化）
プロダクトが価値を提供するかに関心（価値）

期限やスコープとして分割し、
交換可能な役割が主体となり、
プロジェクトを推進する前提

デリバリーし続け、迅速なフィードバックを受け取る主体として、プロダクトに責任を持つ
オーナーシップが必要。

プロダクト責任者は、顧客と価値を共創する活動の「成果」を最大化します。

プロダクト責任者

プロダクトを企画する
プロダクト設計開発を導く
プロダクトを進化させる
必要なスキル・コミュニケーション構造

プロダクト開発チーム

なぜプロダクト責任者が必要か（解説）

■ 大量生産時代とプロジェクト視点

- 因果が成り立つシンプルな世界であり、一様な価値を持つと仮定します。
- 分析可能・予測可能なものごとを対象として、完全性・網羅性を追求し、大量に一様なもの（例：自動車）を生産します。
- 期間や領域を区切って完成させるプロジェクトで活動します。完成してから価値を届けます。
- プロジェクトの成功に関心があり、過去の成功体験（ベストプラクティスやパターン）が有効です。

■ DX時代とプロダクト視点

- インターネットの発達により、多様な個人やコミュニティがオープンにつながる環境が生まれ、従来に比べ物事を単一の尺度で予測したり評価したりすることが困難な不確実性を伴う社会になりつつあります。
- 観察・フィードバックによって探索し続けます。フィードバックを受ける主体として自分ごととして関わり、自ら変化を起こします。
- プロダクト組織は、プロダクトの企画、リリース、バージョンアップからサービス停止まで、ほぼプロダクトのライフサイクル全てを扱い、プロダクトを顧客とともに成長させていきます。
- 顧客に価値を届けることに関心があり、ビジョンを求め考え続けます。

■ プロジェクトからプロダクトへ視点のシフト

- 個人同士の対話を通じて相互理解を深めることで、よりよいチームが作られます。
- 動くソフトウェアを使って繰り返し素早く仮説検証し、その結果からの学びがよりよい成果を生み出します。
- お互いの立場を超えて協働することにより、よりよい成果と仕事のやり方を作ることができます。
- 顧客ニーズやビジネス市場の変化は事前計画を狂わす脅威ではなく、よりよい成果を生み出す機会と捉えます。

■ プロダクト視点とプロダクト責任者

- デリバリーし続け、迅速なフィードバックを受け取る主体として、プロダクトに責任を持つオーナーシップが必要となります。
- プロダクト責任者は、顧客と価値を共創する活動の「成果」を最大化します。
- プロダクト責任者は、プロダクトを企画し、設計開発を導き、ビジョンとプロダクトを進化させます。

以上から、プロダクトを主体的にとらえるプロダクト責任者の存在が必要となります。

プロダクト責任者のおかれた組織と関係者

プロダクト責任者は、複雑で不確実な社会において価値を実現し続けるために、顧客を含むあらゆる役割の人々や組織と共創する関係を作り上げ、大事にします。

■ 顧客

生活や業務において、プロダクトを利用し体験する役割、もしくはその可能性を持つ役割であるとともに、プロダクト進化を促進する共生相手

■ ビジネスチーム

プロダクトに付随するビジネス全般について考える役割

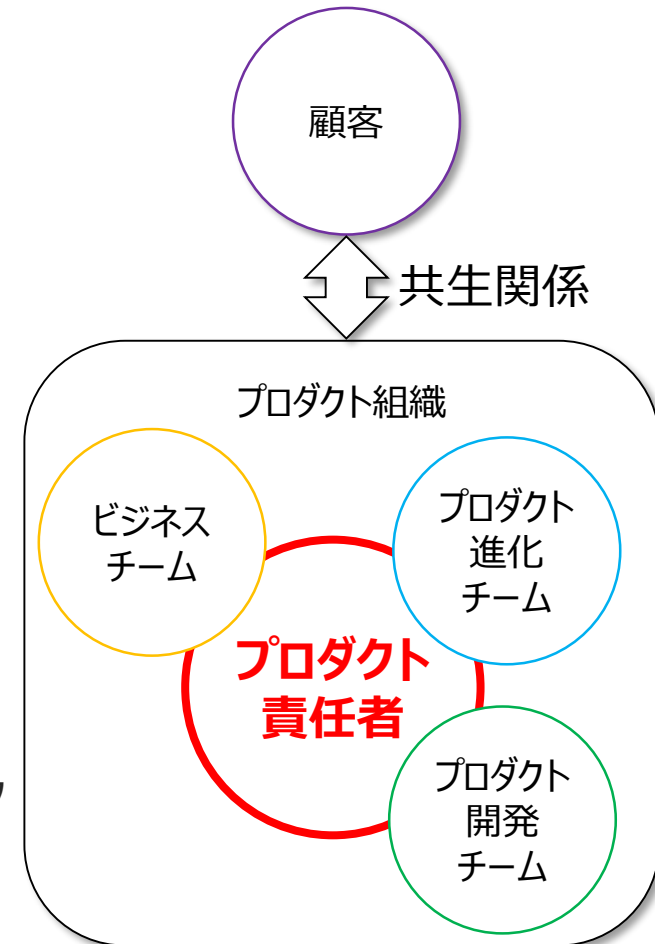
■ プロダクト開発チーム

プロダクトの設計開発（ソフトウェア・UXデザイン）をプロダクト責任者とともに行う役割

■ プロダクト進化チーム

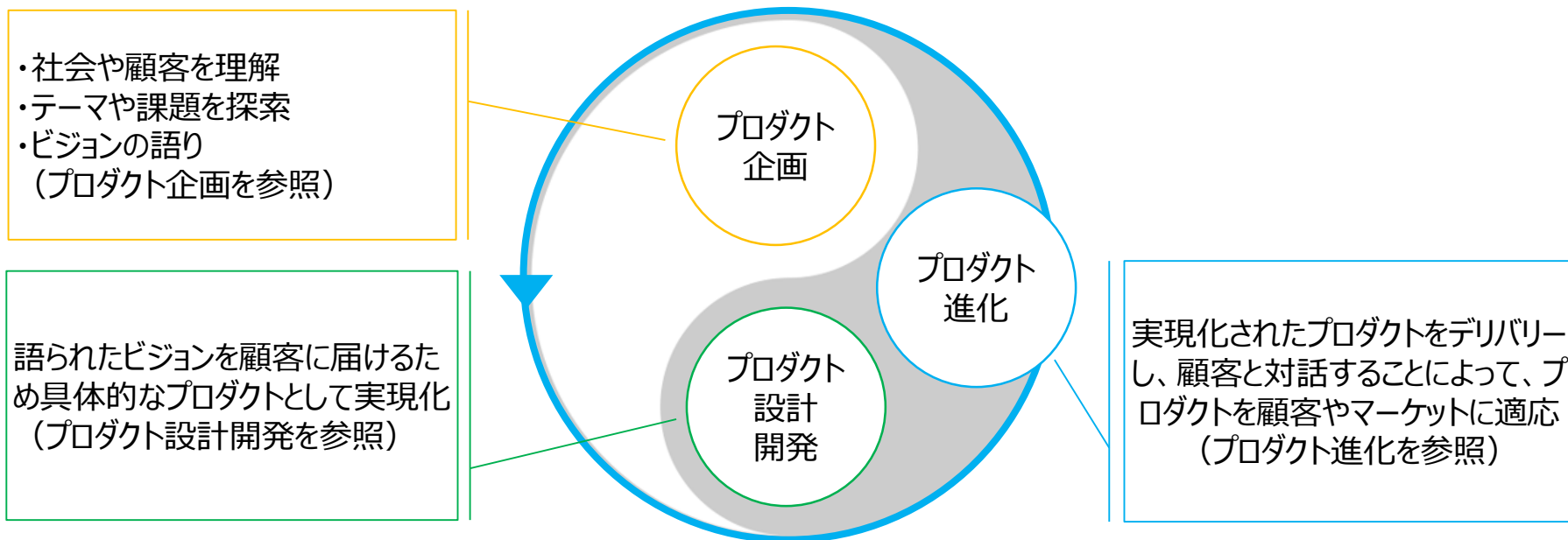
プロダクトをデリバリーし、対価を得る、顧客と対話することによって、プロダクトを顧客やマーケットに適応させ続ける役割

※プロダクト責任者は、それぞれの役割の関係性を適切に調整する責任をもちます。特に、プロダクト組織として、無駄のないプロダクトの開発や進化に専念できる環境の構築・維持が重要です。



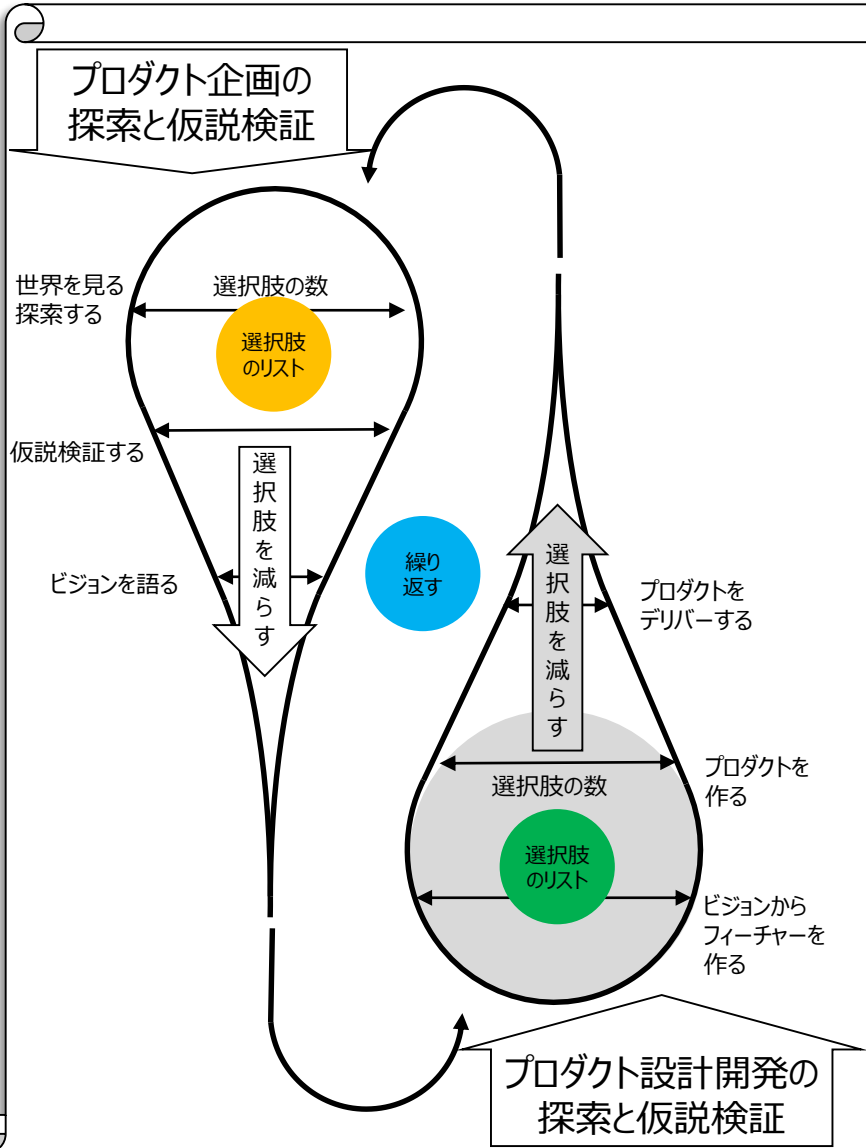
組織の中でのプロダクト責任者の役割は何か？

プロダクト責任者は、プロダクトに対する視点を持ってすべての活動（プロダクト企画、プロダクト設計開発、プロダクト進化）に関与します。これら3つの活動の中でプロダクト責任者が演じるべき役割が存在します。



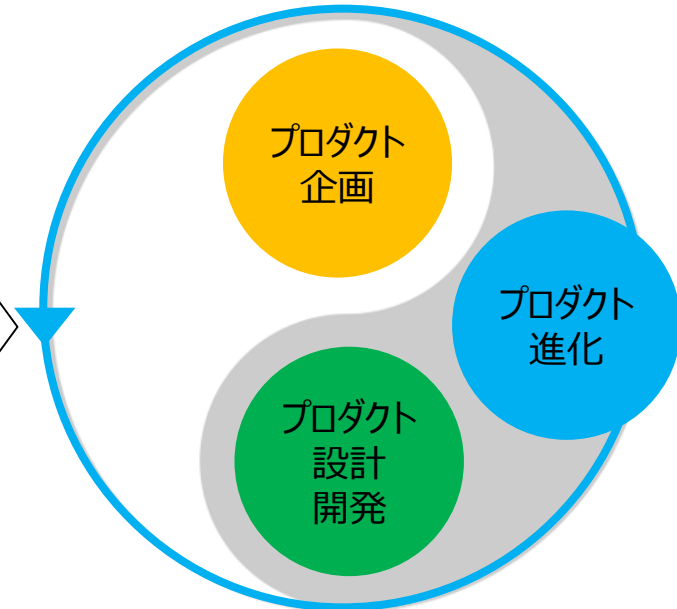
これら3つの活動の中での役割は、プロダクトに対するそれぞれのステークホルダー視点との対応を抽出したものです。お互いに協働し合い、それぞれの視点でビジョンを共有しながら、顧客との関係やプロダクトを進化させていきます。

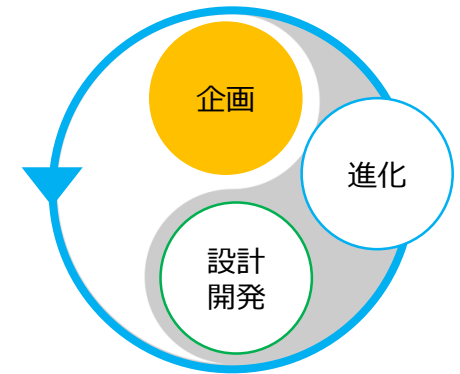
プロダクト責任者のダイナミックなふるまい



- プロダクト企画と設計開発における選択肢とダイナミズムを現わす左図を簡素化して右図のように表記しています。
- プロダクト企画では、世界を歩き回り探索し、世界を理解します。あいまいで多くの選択肢がある状態から、仮説検証を繰り返し、ビジョンを練り上げていきます。
- プロダクト設計開発では、共有したビジョンとともに、設計を行います。開発に必要な環境を整え、価値の高いものからプロダクトとして形にしていきます。
- プロダクト進化では、全体を通じて、ビジョンとプロダクトのあいだでダイナミックに「間あい」を取り合いながら、価値を高め続けます。

相互に間合いを取りながらダンスするダイナミズムを表現



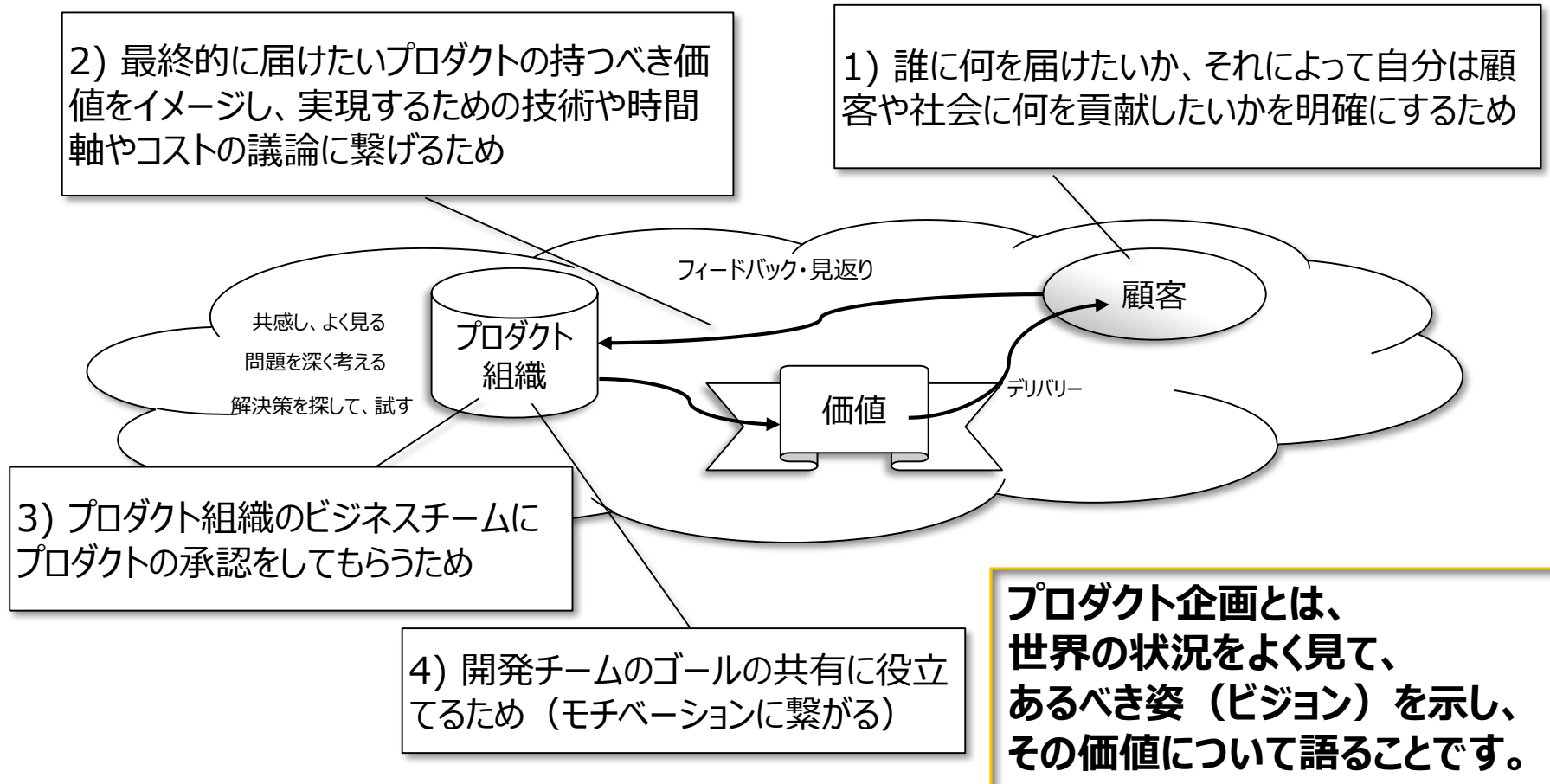


2. プロダクト企画 ～プロダクトのビジョンを語る～

- a. プロダクト企画の目的は、何でしょうか？
 - プロダクト企画とは何か？
- b. プロダクト責任者は、プロダクトのビジョンを語るため、何をするのでしょうか？
 - プロダクト企画は何をするのか？

プロダクト企画とは何か？

プロダクト企画の目的4つと、プロダクト企画とは何かを説明します。プロダクト責任者は、これらの目的に向かってふるまいます。



プロダクト企画は何をするのか？

プロダクト企画において行うことの概略です。実施時は、ビジョンやプロダクト組織の文化に応じて考え続け、具体的なプラクティスにしていきます。

A) 世界を理解する

A1. 顧客と同じ世界を見る（顧客中心の立場をとる）

A2. フィールドワークを通し現実世界をよく観察する

A3. デザイン思考やシステム思考で深く考える

この試みを繰り返す

B) ビジョンを描き、価値を語る

B1. 自分の価値観と照らしてあるべき姿を探索しながら、ビジョンを浮かび上がらせる

B2. 図や絵(リッチピクチャなど)や言葉(標語)でビジョンを描き示す

B3. ビジョンの価値を物語(シナリオ、ストーリー、カスタマージャーニーなど)の形でユーザー体験に照らして語る

この試みを繰り返す

プロダクト企画は何をするのか（解説）

あるべき姿の具体的なモデルであるビジョンは、暗黙的もしくは明示的に世界の影響を受けています。同時に、あるべき姿（ビジョン）によって見ている世界も変わってしまいます。

そのため本資料では、A) 世界を理解する、B) ビジョンを描き、価値を語る、の二段階としました。

A) 世界を理解する

1. 顧客と同じ世界を見ます。(顧客中心の立場をとる)
DX時代は、多様な価値観が前提となっているため、プロダクト責任者と顧客は異なった世界を見ていると仮定します。
2. フィールドワークを通して、現実世界をよく観察します。
顧客の見ている世界を知り、共感することによって、ビジョンを描く上で必要なデータを得ます。
3. デザイン思考やシステム思考で深く考えます。
顧客の動機や困っていることなど、見ている世界の構造や背景をつかみます。

この試みを繰り返します。

B) ビジョンを描き、価値を語る

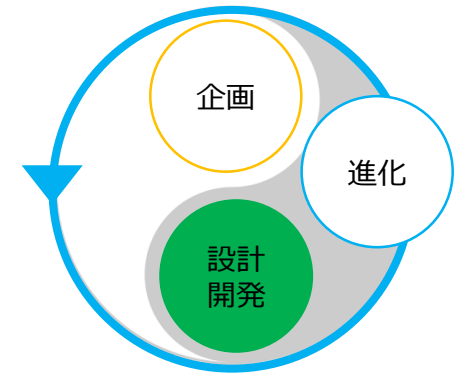
1. あるべき姿を探索します。
理解した世界を元にして、あるべき姿を探します。
2. 図や絵（リッチピクチャなど）でビジョンを示します。
全体を俯瞰して見るため、あるべき姿のモデルを作り、プロダクトの礎とします。
3. 物語(シナリオ、ストーリー、カスタマージャーニーなど)でユーザー体験を通じて価値を語ります。
ビジョンにおいて、主観的な視点から顧客の体験を見るため、ビジョンにおける顧客視点で物語として記述します。

この試みを繰り返します。

これらの段階を何度も繰り返すことによって、ビジョンと世界をダイナミックに作っていきます。ビジョンが具体的になり、関係者の解釈にバラつきが生じずに共有されることを目指します。

【ビジョン固定化の効用とリスク】

ビジョンが曖昧であり、あるべき姿の解釈があまりにばらけるようでは、設計開発において極めて大きな無駄が生じます（異なる方向に向かって全力で動くことになり前に進まない、あるいは下手をすると逆方向に動いてしまいます）。逆にあまりにも具体的で解決方法の筋道まで含まれてしまっている場合、設計開発において多様性が生まれずより価値の高い革新的なアイデアが生まれなくなってしまうリスクがあります。

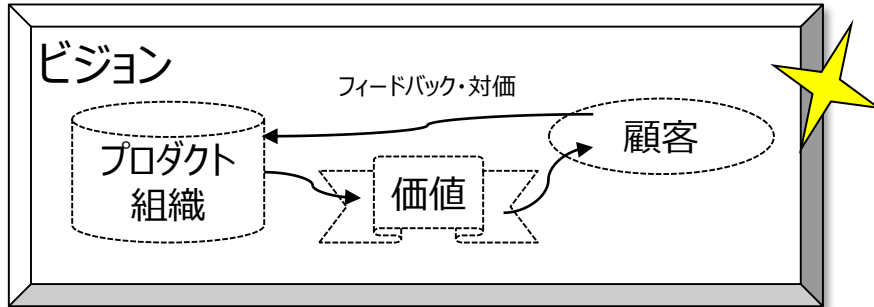


3. プロダクト設計開発を導く ～ビジョンを実現するプロダクトを創る～

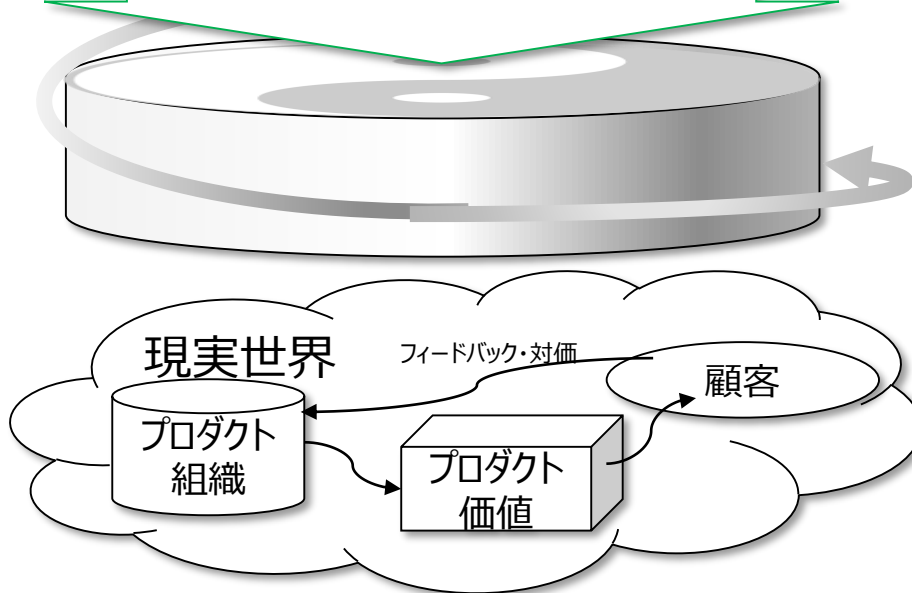
- a. プロダクト設計開発の目的は、何でしょうか？
 - プロダクト設計開発を導くとは？
- b. プロダクト責任者は、プロダクト設計開発を導くために、何をするのでしょうか？
 - プロダクト設計開発をどのように導くのか？

プロダクト設計開発を導くとは？

プロダクト設計開発の目的と、プロダクト設計開発および、それを導くことを説明します。



語られたビジョンを、顧客に届けるため
具体的なプロダクトとして実現化すること



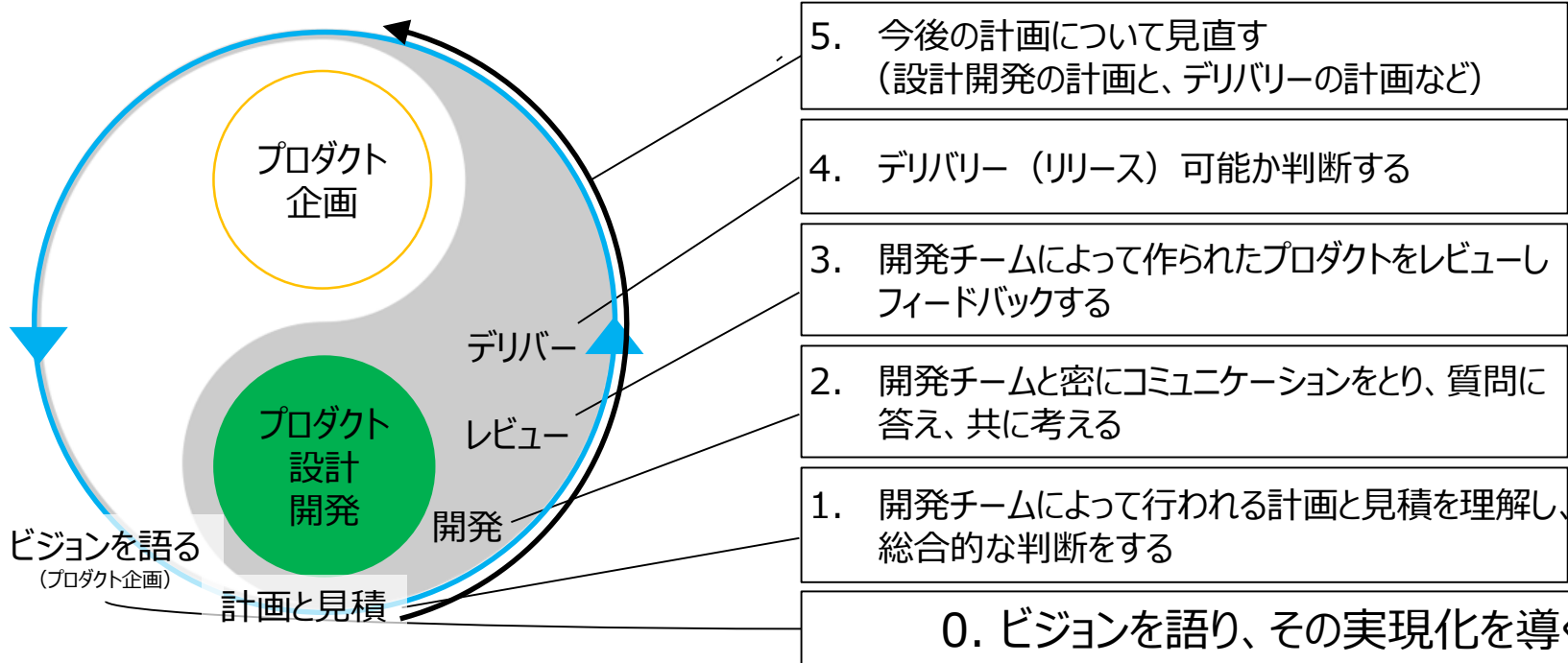
目的)

- 具体的なプロダクトとして形にする、企画の妥当性や作ったプロダクトの有効性について議論したり検証したりするため（仮説の実働検証）
- プロダクト組織と顧客が、どのくらいビジョンが実現できているか実感するため

プロダクト設計開発とは、語られたビジョンを、顧客に届けるための具体的なプロダクトとして実現化することです。

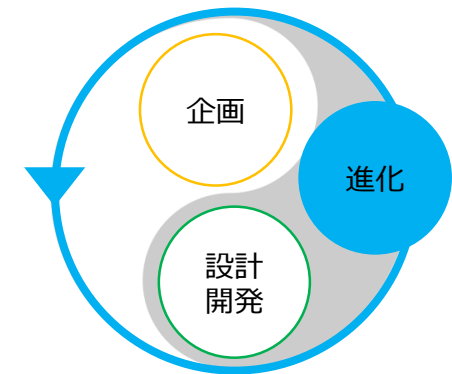
プロダクト責任者は、プロダクト開発チームと、密にコミュニケーションをとりながら、ビジョンからプロダクトに橋渡しするため、設計開発を導く役割です。

プロダクト設計開発をどのように導くのか？



- プロダクト責任者は、具体的なプロダクトとして実現化するために、ビジョンを語り、関係するチームと対話することによって、プロダクト設計開発を導きます。
- プロダクト責任者は、プロダクト責任者が持つ判断基準（価値基準）や、必要な権限を、開発メンバーに委譲します。

- プロダクト責任者は、ビジョン、計画や見積、設計開発、デリバリーについてなど、「企画から開発・運用」まで「営業から技術」まで、多種多様なテーマの対話に主体的に関わります。
- プロダクト設計開発チームの規模を一定とすると、実現化の順序は変更可能ですが、実現化のスピードは変更不可能であることが一般的です。

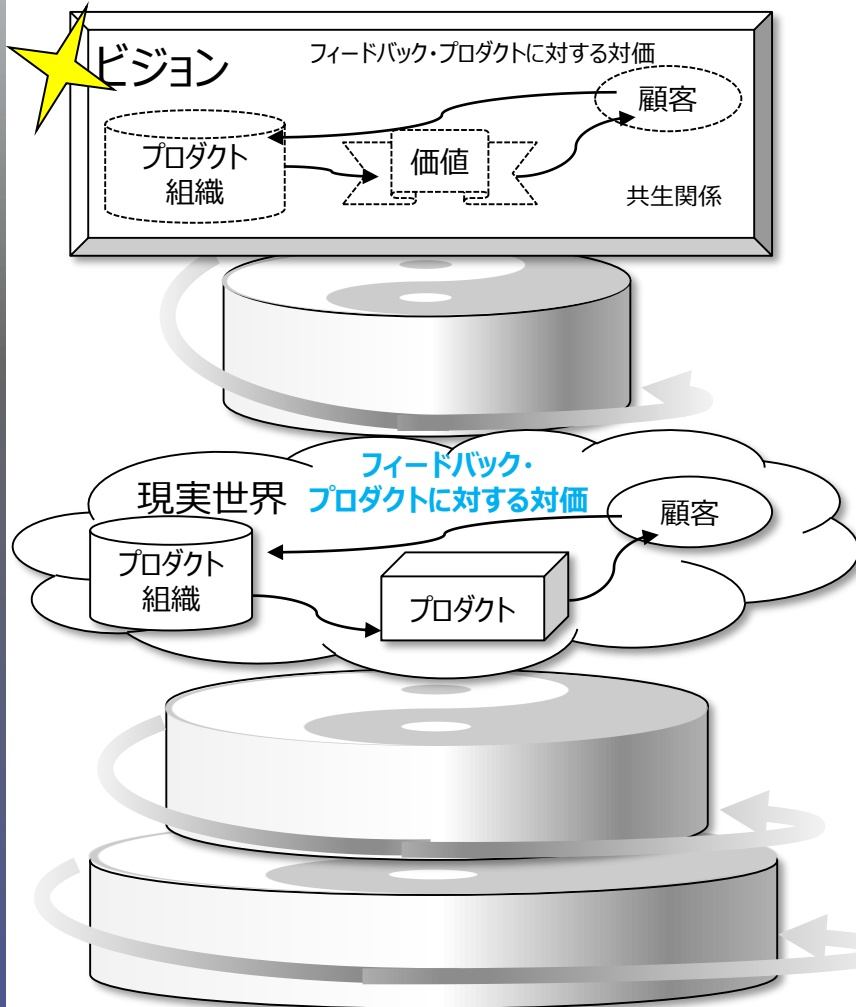


4. プロダクト進化 ～ビジョンとプロダクトをアップデートし続ける～

- a. プロダクト進化の目的は、何でしょうか？
 - プロダクト進化とは何か？
- b. プロダクト責任者は、プロダクト進化のために、何をするのでしょうか？
 - プロダクト進化は、どのようにするのか？
 - プロダクト進化におけるDevOpsの役割

プロダクト進化とは何か？

プロダクト進化の目的と、プロダクト進化とは何かについて説明します。



目的)

プロダクトのデリバリーを通して、顧客と対話し、プロダクトを市場に適応させるため

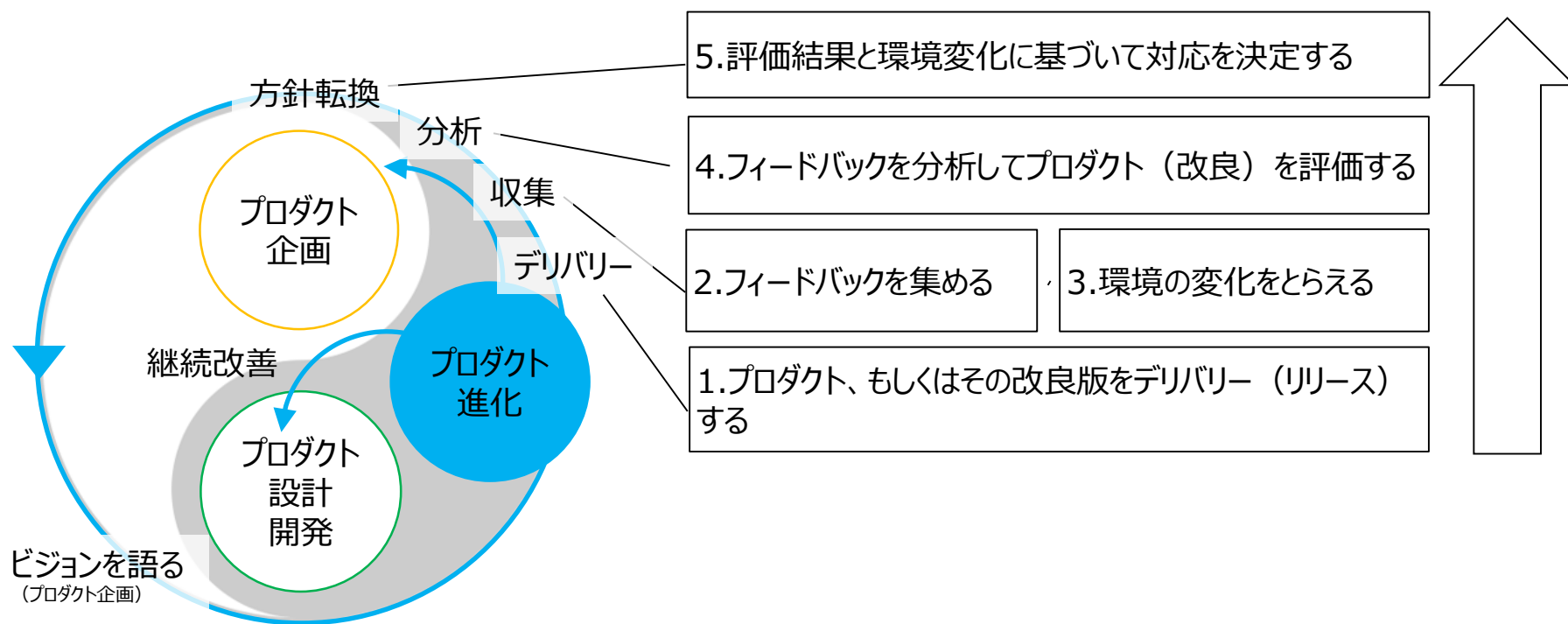
フィードバックされた情報と対価を受け取ります。

- 想定した価値が本当に顧客に届いたかを検証します
- プロダクトのユーザー体験・品質・課題に関する顧客の声を聴きます
- プロダクトの改良、次期プロダクト、まったく新しいプロダクトへのヒントを受け取ります
- プロダクトの価値に見合った対価を顧客から受け取ります (マネタイズ)

これらのフィードバックされた情報と、ビジョンから、新しいプロダクト企画を通じて、プロダクトを進化させます。

プロダクト進化は、どのようにするのか

プロダクト責任者は、プロダクト進化において、どのようにふるまうのかを説明します。



プロダクト進化は、プロダクトやビジョンだけでなく、共生関係にある顧客や、関係する世界を進化させます。それに伴い、生み出すプロダクト組織（人材やコミュニケーション構造）の進化やコスト構造の進化も視野に入ります。

プロダクト進化は、どのようにするのか（解説）

プロダクト進化についての工夫や留意事項について解説します。

1. プロダクト、もしくはその改良版をデリバリー（リリース）する
 - 市場において既に使われているプロダクトの改良をデリバリーする場合は既存の顧客へ苦痛を与えないようにします。
 - 初期の顧客からのフィードバックを得ることを目的とした実験段階のリリースにおいては機能をそぎ落とし最小限におさえることが重要です。
2. フィードバックを集める
 - 顧客の声とともに顧客の行動を収集します。
 - 収集しやすい指標ではなく、プロダクトあるいはその一部の価値を表すか、次のアクションにつなげられる指標を集めます。
3. 環境の変化をとらえる
 - これまでのビジネスやマーケットをかき乱す新しいビジネスが生まれていないかを確認します。
 - 新しく活用可能な技術が生まれていないかを確認します。
4. フィードバックを分析してプロダクト（改良）を評価する
 - 企画において設定したマーケットあるいは顧客が存在していたかを確認します。
 - プロダクト（あるいはその改良）は顧客に対して期待した価値を生み出したかを確認します。
 - プロダクトの利用を阻害する問題が生じていないか？を確認します。
5. 評価結果と環境変化に基づいて対応を決定する
 - 「同じ方向に向かって順当に進める」「方向を定めるためにさらなる実験を行う」「大きな方針転換をする」等の選択を行います（「設計開発」に戻るか、「企画」に戻ります）。
 - プロダクトに組み込まれた機能が全く価値を発揮していない場合、その機能はプロダクトの発展を妨げる重荷となるため、ときには大胆に作ったものを捨てる勇気を持ちます。

プロダクト進化におけるDevOpsの役割

DevOpsとは、ビジネスを成功させるための継続的な改善活動です。

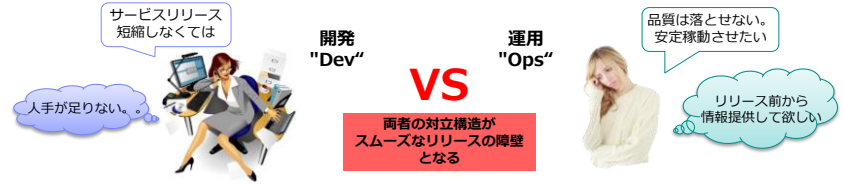
DevOps文化の醸成とDevOps技法への取り組みを続けることによって価値向上を実現するためのすばやいリリースと安定性の両立を実現します。そのためには、「コミュニケーション重視の文化」、「ムダを排除するリーン原則」、「自動化による手作業の削減」、「効果の計測」、「成功・失敗体験の共有」が大切です。

これらの実践を通じてビジネス(Biz)と開発(Dev)と運用(Ops)が協調し、適度な安定性を維持しながら継続的にプロダクトと価値を提供し続けます。

DevOpsが必要な領域/背景

DevOps推進協議会

アジャイル×頻繁なリリース(※)で発生する課題・・・



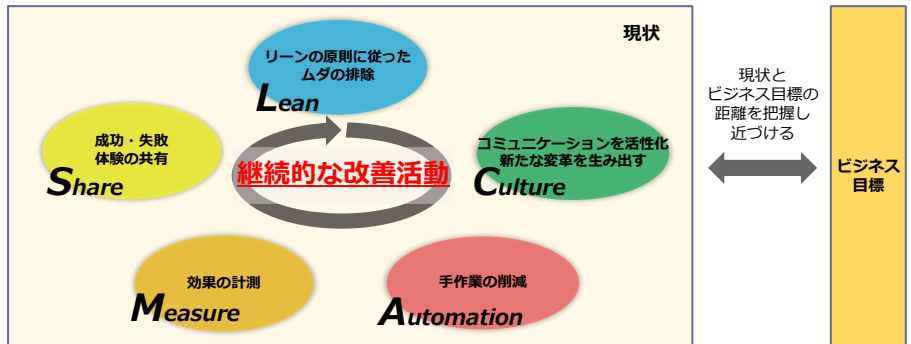
※アジャイル開発に限らず、頻繁なリリースを行う際に発生する可能性がある課題です。

© 2017 DevOps推進協議会

DevOpsは継続的な改善活動

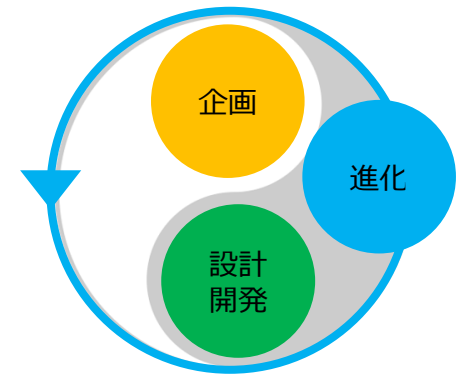
DevOps推進協議会

5つの観点に着目し改善活動を継続的に行うことでビジネス目標に近づく。
5つの観点の頭文字からこれらは“CLAMS”と呼ばれている



© 2017 DevOps推進協議会

出典：DevOps推進協議会



おわりに

- a. プロダクト責任者の全体像をまとめると、どのようになっているのでしょうか？
 - プロダクト責任者のすること・まとめ
- b. プロダクト責任者として、あなたのこれからの物語を想像してみませんか？
 - プロダクト責任者：太郎の物語

プロダクト責任者のすること・まとめ

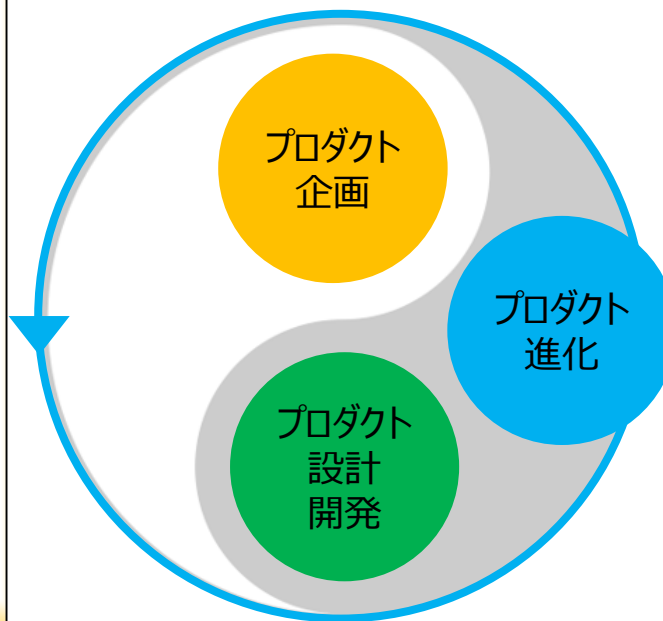
プロダクト企画とは、世界の状況をよく見て、あるべき姿（ビジョン）を示し、その価値について語ることです。

1. 世界を理解する

- ① 顧客と同じ世界を見る
(顧客中心の立場をとる)
- ② フィールドワークを通し現実世界をよく観察する
- ③ デザイン思考やシステム思考で深く考える

2. ビジョンを描き、価値を語る

- ① 自分の価値観と照らしてあるべき姿を探索しながら、ビジョンを浮かび上がらせる
- ② 図や絵(リッチピクチャなど)や言葉(標語)でビジョンを描き示す
- ③ ビジョンの価値を物語(シナリオ、ストーリー、カスタマージャーニーなど)の形でユーザー体験に照らして語る



プロダクト進化とは、フィードバックされた情報と対価を受け取り、適応させ、これらのフィードバックされた情報と、ビジョンから、新しいプロダクト企画を通じて、ビジョンとプロダクトが進化することです。

1. 想定した価値が本当に顧客に届いたかを検証する
2. プロダクトのユーザー体験・品質・課題に関する顧客の声を聴く
3. プロダクトの改良、次期プロダクトまったく新しいプロダクトへのヒントを受け取る
4. プロダクトの価値に見合った対価を顧客から受け取る（マネタイズ）

プロダクト設計開発とは、語られたビジョンを、顧客に届けるため具体的なプロダクトとして実現化することです。プロダクト責任者は、プロダクト開発チームとコミュニケーションを通じて、プロダクト設計開発を導きます。

1. 開発チームによって行われる、計画と見積を理解し、総合的な判断をする
2. 開発チームによって作られたプロダクトをレビューし、開発チームにフィードバックする
3. 今後の計画について見直す（設計開発の計画と、デリバリーの計画など）
4. リリース可能か判断する

プロダクト責任者：太郎の物語(1/3)

今まで、プロダクト責任者の全体像について記述してきました。ここでは、そのプロダクト責任者のふるまいを具体的に浮き彫りにする物語を提示しています。ぜひ、お茶とお菓子をご用意の上、お楽しみください。

【背景】

老舗の和菓子店チェーン千石屋の社長の駒込一郎が亡くなった。急遽、中堅自動車メーカーでエンジニアをやっていた息子の駒込太郎が呼び戻され、若社長としてリーダーシップをとることになった。千石屋は関東を中心に20店舗を展開し、20人の和菓子職人と営業・総務含め50人の従業員を中心にパートと併せて100人のメンバーを抱えている。

太郎はまず自分がこの業界では素人であるためメンバーの皆に助けてほしい、みんなの積極的なアイデアを全面的に支援するのでこの苦境を乗り越えていこうとのメッセージを伝えた。シニアな職人たちは前社長の伝統的な経営手法の下でぬるま湯にたかっており、太郎を素人扱いしたが、若手の従業員は新しいチャレンジの可能性を感じているものも多かった。数週間かけて全員と面談し、千石屋の価値のありかを探るとともに、シニアからも若手からも会社の

改善・改革に関わるアイデアをもらった。この面談は定期的に継続することとした。

太郎は現状の千石屋の業務プロセスにムダがあること、いまのやり方では規模拡大はむずかしいことを若手の営業マンから聞き出し、機械による自動化の導入を検討することにした。若手メンバーは美味しい和菓子を21世紀の現在、広く家庭に届けたいと考えていた。一方で、古くからいる職人たちからは機械導入に対する反対が表明された。機械化による安価な大量生産品というイメージが職人にカチンときたのである。彼らの想いは本格職人による手作りの和の伝統菓子のプライドである。

太郎は職人全員と営業マン、各店舗責任者を集めて、今後自分がプロダクト責任者となって千石屋のブランドを棄損しないように社会に誇れる「ちょっと高いけれど美味しく、健康的で笑顔になる21世紀の和菓子」というビジョンを掲げると宣言した。

プロダクト責任者：太郎の物語(2/3)

【プロダクト企画】

面談を通して、千石屋の和菓子の特徴は加賀七義園由来の「本格派」和菓子、餡や皮に使われる小豆・大豆・米・小麦などの材料も厳選され添加物一切なしの「自然派」「健康的」という評価がされていることがわかった。

太郎はこのコンセプトをSociety5.0時代の社会に受け入れられる具体的なビジョンに落とし込みたかった。しかし何かが足りない。模索する中でコトノハという和菓子が米麴を使った発酵食品であり乳酸菌も含まれていることに気づいた。まさに今話題になっている健康食品として取りあげられている菌だった。そこでコトノハに使う麴菌と乳酸菌を他の和菓子にも添加する可能性に挑戦することにした。

シニア職人のエキスパート衆2名に若手2名でチームを作り、数か月に渡り試行錯誤（PoC）を重ね、品の良い味わい深いコトノハ2.0βが制作できた。営業が何百人もの試食者を開拓し、これは美味しいと言って頂ける味になった。

【プロダクト設計開発】

コトノハ2.0は北海道の小豆と新潟の米、東京の麴菌IPA1号を適切なタイミングと分量でしっかりと練り上げる必要があった。これを大量に安全に製作する方法をデザインする必要がある。1週間毎のタイムボックスで製造量と品質目標を設定し、最初の1か月ではじっくり基本的なステップでの製造工程を確立し、その後、スピードと量の問題を少しずつクリアしながら、品質問題をつぶし、半年後には安定した製造ラインの確立に成功した。



プロダクト責任者：太郎の物語(3/3)

【プロダクト進化】

まずは東京麻布の旗艦店のみでの販売とし、顧客のフィードバックを受けた。味は良いがデザインが古いのではとの指摘であった。季節ごとに若手デザイナーにパッケージ案を競わせ、SNS上でコンペを実施し、商品開発に活かすことにした。そのようにして改善された商品は、季節ごとに人気を博し、コトノハの人気は、ますます高まった。

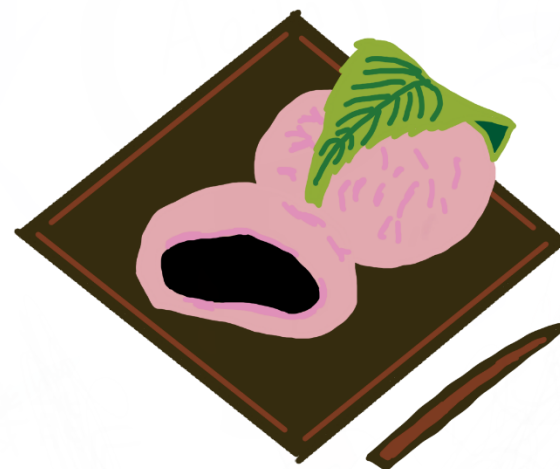
旗艦店で販売が好調のため、人気に応えるには材料の確保ルートをさらに拡大する必要があった。材料確保に悩む中、若手営業の1人が持ち込んだタイ米を試しに使ったコトノハタイ0.1を作ってみると思いのほか麴菌との相性がよく、これはコトノハ2.0を超える味の可能性を秘めていることがわかった。これを次のプロダクト企画に上げ、PoCの実施を決定した。

また、たまたま麻布店に立ち寄ったパンメーカー社長がこれをうちのパンにも入れてみたいと声を掛けてきた。そこでコトノハパンの企画コラボレーションが始

まった。

【後日談】

3年たった現在、千石屋の売上の30%は和菓子コトノハ系列、10%がその他の和菓子、そして驚くべきことに残り60%はコトノハ酵母菌の他食品メーカーや化粧品メーカーへの卸販売という構成に大きくシフトしているのであった。。。



この物語は、フィクションです。登場する人物・団体・名称等は、架空であり、実在するものとは関係ありません。