



## 1. メガネのタニグチ（伊豆の国市）

～何よりも「おもてなしの心」を大切にする店～

(1) 業種：時計、宝飾、メガネ販売

(2) 住所：伊豆の国市大仁 452-10 TEL(0558)76-1249  
：伊豆の国市田京 154-7 TEL(0558)76-0787

(3) 創業：昭和 20 年

(4) 店の概要と特長：

TMO活動を行っている大仁地区から選んだ「輝いている店」は大仁駅前商店街の「メガネのタニグチ」（谷口時計眼鏡店）である。

ここは伊豆箱根鉄道・駿豆線の大仁駅から線路に沿って 500 メートル程の商店街で、付近には東芝テック大仁工場や旭化成（現在は移転縮小）があり、年間 60 万人程度（1 日平均 1650 人）の乗降客がある。しかし、モーターリゼーションの進展により当地区でも商業の中心は隣駅の国道沿いに移っており、また中核都市の沼津・三島まで車で 30 分程度と交通の便に恵まれていることが災いして、買い物客の多くが流出している。

加えて平成 12 年 10 月には大仁駅近くの国道沿いにも新たに大型店舗が開店したことにより、同駅前商店街を取り巻く環境は一段と厳しさを増した。

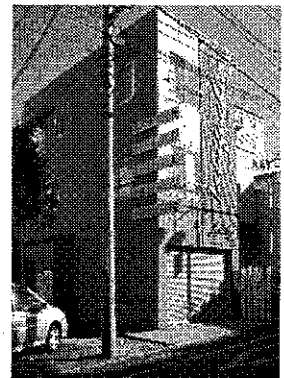
大仁町は平成 17 年 4 月に周辺町村の合併により伊豆の国市となった。現在人口は 5 万人余りで（うち旧大仁町は 1 万 5 千人）、人数的には横ばいながらも高齢化が進んでいる。

この大仁駅前商店街の中心部に位置する「メガネのタニグチ」は、初代の谷口久二氏（現経営者の父）が戦後復興の日本に必要なものとして時計・メガネ店を開業し、半世紀を誇る名店である。現在は息子の晴俊氏が主になって営業している。

当社は大仁駅前に 1 店舗、隣駅の田京駅国道沿いに 1 店舗の計 2 店舗を構えており、大仁店は数年前に新築した自宅兼用ビルで主に時計宝飾を扱い、地元では数少ない R O L E X の正規取扱店である。

田京店は隣接する眼科医院の新築に伴い平成 17 年 12 月に移転し、メガネ専門となっている。同店は、他の眼鏡量販店で扱わない高級品を揃え、「クロムハーツ」（シルバー彫金ジュエリーの人気ブランド）のサングラスコーナー等も設置している流行のお店だ。

両店の間は車で 10 分程の距離であるが、晴俊氏は田京店に、大仁駅前店には奥様が在店しており、家族経営の強みを活かして情報を共有している。



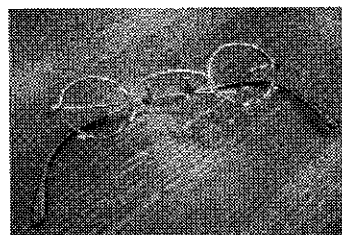
## (5) 当店の強み

「メガネのタニグチ」が特に力を入れているのは、「ハンドメイドフレーム」である。

これは谷口晴俊氏自らが作成するもので、お客様のオーダーを受けてイチから作るものだ。「通好み」のこの商品は、手作り感と1点主義を大切にされるお客様に人気がある。

右写真のフレームは「イタリア車」のイメージで作ったもの。

レンズ部分も既製品に比べて極端に小さいし、形も左右非対称にしてある。こうしたフレームにあわせたレンズは熟練の職人でなければ出来ない作業だ。同店で製作したハンドメイドフレームは無料で修理しており、長く使用することを前提に販売している。



当社のサービスを語るエピソードを一つあげよう。

小学児童がドッジボールで友人の顔に当ててしまいメガネが破損した。当てた児童の母親が心配して修理費を負担すると申し出たところ、「タニグチのハンドメイドフレームでしたら修理費は頂いていません。」と言って怪我をさせた親子を安心させた。それが先生方の耳にも届き、噂が広がって大変な宣伝になったという。

経営者の谷口晴俊氏はこう言う。

「メガネはかけている途中で調整が必要。たとえ修理でも来店してもらえれば接客が出来る。個店ならば量販店以上に充分なアフターケアが出来る。」こうした徹底的なアフターサービスが、当社の強みである。

そしてもう一つの強みは、特徴のある「こだわり商品群」である。

当店の主力商品は、国内有名ブランド、LAアイワークス（ビートたけし他の著名人が愛用）やヤコブ・イェンセン（デンマークを代表する工業デザイナー）、プロデザイン等の海外デザイナーズブランドであり、量販店との棲み分けに工夫している。

このように「メガネのタニグチ」は所有する喜びを味わう商品が多い。長く使えて愛着が湧くものをセレクトして販売しており、その究極がオーダーメイドフレームと言えよう。気に入らなければ作ってしまうという「こだわり」が、当店の信頼を高めている。

また「メガネのタニグチ」では、お客様の悩みを聞き、予算やこれまで使用してきた商品の特質、生活習慣や使用頻度などを詳しく聞いた上で、その悩みを解決する商品を選択して提案するといった専門店本来の姿がそこにある。



ノルマがある量販店ではどうしてもセールストークが中心になるが、「メガネのタニグチ」では充分に吟味してもらう時間を設けている。

購入してからの関係を重視しているので、悪い印象を残さないように配慮している。マーチャライジングに自信がなければ出来ない方法である。

## (6) コンサルタントが見る「輝いている理由」

「メガネのタニグチ」店内でお話を聞いていると、実に来店客が多い。全ての人がメガネ購入者ではなく、道を尋ねる人、時計の電池交換、修理の依頼、この辺りにこんな店ない？等々のお客様が次々にやってくる。

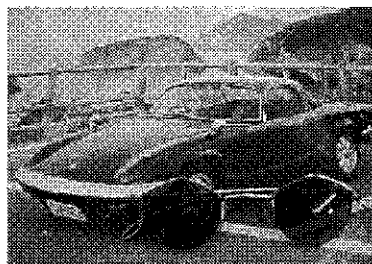
これは「店への入りやすさ」に加えて、外から中の様子がよくわかる「安心感」があるからだろう。旧態然とした暗い店と違い、明るい店内には必ず人影が見える。

楽しい雰囲気や店のイメージを明るくして障壁を低くしている。文字通り「輝いている」のだ。ここには経営者の明るい人柄、親しみやすさも含まれている。

もう一つは、店主自らが商売を楽しんでいるということだ。

メガネのタニグチでは、椅子が多く用意されていて長居できるようになっている。勧められるままに座れば、自然と長く話をするようになる。そこで得た情報は、店作りに十分に活かされていると思う。得られた情報を活かすのが早い。自分のところに情報を集めるには、集めた情報を再発信しなければならないことをよく知っているようである。

晴俊氏はこうも言っている。



「趣味の車を店頭においておいたら、フラッと入って来た人が英国中古車の輸入をしていたことを話し出して…。

ひよんなことからお客になってくれたりするんですよ。」

こんな自慢の車をイメージして作ったのが左写真のサングラス。グラスも車のレンズフードに合わせて曲げるなど「こだわり度」

は高い。

また「メガネのタニグチ」は、お客様を虜にしてしまう方法が上手い。例えば、誕生日にカードが贈られて来る。数多くの店からバーゲンセールやダイレクトメールが届くことはあっても、誕生日まできっちり管理しているところは稀であろう。

自分への記念やご褒美に何かを新調する人が多いため、バースディカードによるアプローチが効果を上げるのであろう。お客様の一人ひとりを意識しているバースディカードは「自分にとっての特別なお知らせ」という感覚を受ける。

当店のホスピタリティは創業時からの伝統のようである。このことをよく表すエピソードを紹介しよう。昭和33年、狩野川台風で修善寺・大仁地区が罹災した際、谷口久二氏は被害にあった顧客の資料から、いち早く新品のメガネを作って届けたという。

深夜の豪水のため枕元に置いたメガネを流された人が多かったので、お客様の眼が見えなくて生活に困るだろうという配慮である。これにより多くの顧客が救われた。

店に寄ってくれた人だけでなく、寄ることの出来なくなった客までへの配慮が行き届いた店主のアフターサービスである。

## (7) 当店で学ぶ「輝いている店」になる方法

個店は、まずお客様に来店してもらう必要がある。しかし多くの商店は、店に入ったところから「お客様」であって、通行人は見知らぬ人と決め付けてはいなからうか。中には買って初めて「お客様」と認めるお店も多からう。

「輝いている店」は、良い意味で敷居が低い。冷かしの客であっても、決して対応を疎かにしていない。こんな店なら初めてでも入りやすいし何度でも行きたくなる。店に入ってから無理に薦めることはしていないのに、冷やかし客でさえも買う気にさせる雰囲気作りが出来ている。

多くの商店が店内に足を踏み入れたとたんに豹変するのと違い、輝いている店はそこから充分な時間をお客様に与えている。あくまでお客様が主役で、懐に入るまでの距離感に配慮が見られるのだ。いかに一人一人の顧客の異なるニーズに応じていくか、手間暇をかけて個々の異なるニーズに応える努力こそが、差別化して生き残っていく方法でもあるといえる。

最近の小規模マーケティングでは顧客ターゲットを絞ることが主流であるが、このこととお客様を選別することは違う。多くの商店が「ウチはこういう客を相手にしているから…」という理由で接客や管理の手抜きをするのに、輝いている店は「どうぞ皆さん見て行って下さい。そして気に入ればお試し下さい。不明な点がありましたらどうぞご遠慮なくお尋ね下さい。」と言う。お客様への言い訳をしないのだ。

どのお店でも「顧客のことを一番に考えている。」と言う。しかし頻繁に来店するお客様は別にして、顧客の属性（家族構成、仕事や収入、年齢、体調、悩み事や嬉しい出来事）まで全て気にしていると言えるだろうか。

輝いている店は、顧客に対して専門知識に基づいた提案をしながら、プライベートな領域にまで気遣うことで信頼を得て、口コミによって「お得意様」の輪を広げていく。

加えてこだわりや店主とのコミュニケーションといった要素も満たされている。何より顧客一人ひとりを想定した売り方ができている。

筆者が知る別の店もこうした顧客のデータを最大限に活用している。具体的に言えば「来店時間、来店の間隔、会話の内容、来店手段」などをデータ化し囲い込みに活かしているのだ。

その店は予約制なのだが、ある日の予約時間に遅刻した。以前、別の予約制の店で「時間を守ってくれ」と言われただけに、浮かない気持ちで訪れたが、まず店主の口から発せられた言葉は「事故に合ったのではないかと心配した」と言うのである。

本気かどうかは別だが、「今までは時間どおりに来店していたこと。前日も車で来店したこと。夕方薄暗くなっていたこと。」等から、こうした言葉になったと思う。

店側の都合とは明らかに違う「ホスピタリティ」が感じ取れる。あくまで「お客様が主役」で、お客様の身になって考えられているのだ。

昨今、色々な販売ノウハウが論じられているが、まだ店側の都合が優先されているような対応

が目につく。輝いている店はそれが最小限に抑えられているようだ。

しかし肝心なところ（それは商売をしていく上で自らの「こだわり」をスポイルする部分）では、遠慮なく自己流を貫いていて、それはお客様にとっては我侷でなくて「店のこだわり」に映るようだ。

輝いている店は個店のマーケティングに必要なことが、当たり前に行っている。その他のお店はそのチョツとした差がお客様を手放していることに気がついていない。

消費者ニーズの多様化により、より個性的な店作りや商品ラインナップが求められている。

輝いているお店を参考に、お客様が何を求めているのか再認識して欲しい

#### （8）その他

インターネットのホームページは現在準備中であるが、当社のホスピタリティがネットでどう発揮されるのか楽しみである。今でも「メガネのタニグチ」の名前は、色々なサイトへの書き込みが多い。地元に着して評判を高めてきた証拠だ。

またご息子が「後を継いで店をやりたい」という。親の姿を見ていて「商売は楽しい」ということだろう。現在は専門的な知識と資格を取得するために勉強中とのことである。いわゆる後継者難とは程遠い。頼もしい限りである。

## 2. 日光陶器店（三島市）

～バーチャルとアナログで驚きを提供する店～

(1) 業種：陶器、食器、調理器具等販売

(2) 住所：三島市大社町 18-4 他 TEL (055) 975-4914

<http://www.nikko-factory.co.jp/>

(3) 創業：昭和 38 年（ネット通販は 6 年目）

(4) 店の概要と特長：

三島市は新幹線駅や伊豆箱根鉄道三島駅を擁する伊豆の玄関口である。そこから徒歩 10 分程の三嶋大社は、伊豆国魂の神社として長い歴史を刻んで来て現在は年間 300 万人の観光客を集める伊豆のランドマークだ。

しかし最近では、バスで三嶋大社へ参拝する観光客が境内で買い物を済ませて外に出て行かないため、大社門前商店街は立地的な優位性を失いつつある。

この三嶋大社の門前で陶器店を営む関根久雄氏は、三島で「輝いている店」の二代目である。（ネット通販を含めて、現在は関根久雄氏が責任者であるため、久雄氏よりお話を聞いた。）

そもそも当店は、東京で陶器店を経営していた祖父の影響から先代が開業したのだが、母が静岡県清水市出身であったため、東京との地理的な中間地点ということで三島で開業したとのことである。



タウンページによれば三島には 7 つの陶器店があり、多くは地元資本の単独経営で中心市街地の商店街で営業している。

うち 3 店舗は日光陶器店の系列で、本店（久雄氏）大社前店（母）三島駅前のはんじろう店（父）と三者がそれぞれの店を任されており、良い意味での経営の棲み分けが出来ている。

本店以外の 2 店は陶器だけでなく衣料品や土産物などの品揃えが工夫されており、それぞれの商品展開が楽しい。

当社は平成 12 年 7 月にインターネットでの販売を開始し、既に 5 年半が経過した。ネットショッピングモール大手の「アラジン」にも登録しており、大手企業からの注文も多いとのことである。

当社のネット販売の特徴としては、商品ラインナップが豊富なことはもちろん、発送の目安を掲載したり、タイムラグを短くしたりする工夫がなされている。

また独自に研究を続けているガラス製作のサイトからのリンクも、大きな成果をあげているようだ。今ではネット販売も大きな柱に育っていると聞く。

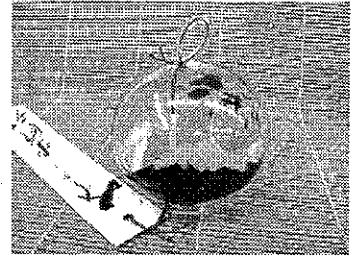


## (5) 当店の強み

当社商品の最も特徴的なのは「蜻蛉玉」や「みしま風鈴」等のオリジナル商品である。

特に「みしま風鈴」というのは、元より三島の名物であったわけではなく、ガラス製作の研究を続けている関根久雄氏の「地元の名物を作りたい」という発想から出来上がったものだ。

それが、あたかも古くからの三島の名物であるように感じるのは「リアカー」による風鈴の引き売りをしたことに起因すると考えられる。



久雄氏は「リアカーが手に入ったので風鈴を売ることにした」と偶然の産物を強調されるが、「腹掛け、股引きに半纏を羽織り、麦わら帽子をかぶって、風鈴をつる下げた屋台仕掛けのリアカー」を引くのは夏の風物詩を意識した演出だろう。



当初は「懐かしさ」や「めずらしさ」が先行して話題になり、続けているうちに「みしま風鈴」そのものの良さが認められてコンスタンスに売れだしたという。今では季節を問わずにインターネットショップでも販売もされているようだ。

こうした商品も「ガラス研究」の一環として作られているため、中には材料費が非常に高く付くものもあるようである。

久雄氏は「ガラス製作もこの仕事を継ぐようになって興味を持って始めた。全くの素人が文献だけでどの位のものが出来るのか挑戦した。他でガラス作りを習っている人から見たら私の窯は見たこともない代物だと思う。でもこうしてガラス作りをしているからこそ色々な話も聴けて、自分のところに研究を依頼してくる



機関もある。」と、ガラス作りを楽しんでいる様子が見えてくる。この経営者のチャレンジ精神こそが、当社の強みに他ならない。

もう一つのオリジナル商品である「蜻蛉玉」はガラス製品の一種で、最近でこそアクセサリーとして脚光を浴びているが、作り始めたころは知る人も少なかったようだ。

これもガラスに発色させる材料の値段が高く、採算度外視の点もあるため、興味を持って見に来てくれれば良い宣伝になるといった感じで始められたようだ。



また陶器はオーソドックスな商品が多いことから、地元での長年の営業による信頼は強みであろう。また多店舗展開が単なるスケールメリットの追求に終わらず、メインとなる陶器を柱に衣料雑貨、みやげ物、アクセサリー、みしま風鈴などのバラエティーが個性につながっている。



この「常に何か面白い出来事がある」という状態が、お客さんの気を引いている。地元の風物詩を作ってしまった「こだわり」を楽しむ探究心と余裕が、当社の強みといえる。

#### (6) コンサルタントが見る「輝いている理由」

当店の輝いている理由は、オリジナル商品が優れていることはもちろん、経営者の「情熱」も上げられよう。久雄氏は少し照れていたが、思いつきを形にするために始めた「リアカーでの引き売り」は、相当の情熱を持たないと続けられない。

当店はインターネットやパブリッシングで取り上げられたことが先行して「面白い商品があるお店」と知られていての来店者が多い。したがって店売りにあっても顧客層は広く、地元住民の他、観光客、企業などがあると聞く。

もう一つ別に「輝いている理由」としては、「リアカー」という形で店から飛び出したことにある。ネット販売というバーチャルな世界から商圈を外に求めたのと同様、屋台の引き売りというリアルな形でも店から飛び出してしまった。

また、今回の経営者について特に感じたのは「地域への貢献」である。研究の一環として始めた「ガラス製作」の成果を地元還元している。

「自分だけが儲けようという気持ちでは商売は成り立たない。地域全体が良くなれば自分も良くなる」という姿勢を強く感じた。他の業者と価値観を共有し、若しくは新たな価値観を提供して共感を得ていく姿がそこにある。

#### (7) 当店で学ぶ「輝いている店」になる方法

商店であればお客様を集客する必要があり、先に紹介した店が店前の通行人までも店内に引き込んでしまうホスピタリティによって輝いているということを書いた。しかしお客様いないならば「店を飛び出して」売上げを伸ばすという方法もある。

今回の「輝いている店」は飛び出し方も「ネット」と「リアカー」という「バーチャル」と「アナログ」な方法であった。

ネットによるバーチャルな販売手法はこれからも伸びるだろうが、価格を越えたサービスはリアルな店舗が有利だ。しかし店に閉じこもっては、サプライズな出来事までは期待できない。

こうして「輝いている店」は「サプライズ」な出来事に満ちている。それはお客様が店の前を通りかかった時から、仕込まれているのだ。

また、そうした店にはお客様もサプライズな出来事を期待している。お客様の欲求は日に日にエスカレートするが、店側もそのわがままに答えていく努力を惜しまない姿勢がある。

そして「輝いている店」は、お客様が店に求めているものは何かが判っていて、特定のこだわりを持った商品やコンセプトを持った品揃えを行うことで、顕在化したニーズに確実に応えよう

としている。

販売促進についても独特な発想とセンスで行い、それに共感を持つ顧客が定着していく。単に物を売るのではなく、「買い物」という行為にエンターテインメント性を持たせている。ホスピタリティあふれるサービスも、ある意味で経営者のエンターテインメントであろう。

生活者の価値観や趣味・好みを共有するステージを創出することにより、需要喚起や顧客化する。ここでもターゲットを制限するのではなく、間口は広げたままお客様に選択してもらい、気に入った人にファンになってもらうという手法だ。

媚びることをせず、かといって離れる訳でもない。あくまで提供はするが選択するのはお客様であるという謙虚な姿勢である。



日光陶器店のホームページ

(<http://www.nikko-factory.co.jp/>)

平成12年7月からの5年半で32万4千ページビューがある。

### 3. ザ・ブルーウォーター（沼津市）

—シーンやライフスタイル、まちなかの過ごし方を提案・演出する複合店—

(1) カフェ&ショップ（複合店）

(2) 沼津市魚町15 電話 055-951-0001

(3) 1998年オープン

(4) 店の概要と特長

#### ①位置と環境

JR沼津駅南口から南へ港へ向かう大通りさんさん通りを10分ほど歩き、沼津市の繁華街やビル街が途絶え、住宅街も混じりはじめた場所、スルガ銀行本店のある大きな交差点の南、川寄りにその店はある。中心市街地で、駅からは最も遠く、ある意味での「街はずれ」である。

環境的には、ロケーションは非常に良い。狩野川沿いの店の多くがこうなるといいという手本を示しているような店である。すなわち、オープンな店内やベランダからは、伊豆の山々や御殿場高原からの水を集め駿河湾に注ぐ前のゆったり流れる狩野川をのぞむ。川の向こうには「借景」として「沼津アルプス」につながる香貫山が広がる、さらにその彼方には伊豆や箱根の山々が連なる。港や海岸とともに沼津市を代表する川の景観を最大限活用している。

#### ②店 舗

沼津市内では数少ない川べりのカフェがあるが、倉庫を改造した店舗で、1階は駐車場、2階が店舗となっている。そこで看板、スタンド看板はなく、店の間近へ行かないと店の存在はわからない。しかし、固定客に支持される店には、目立つ看板は、コンセプトに合わないのかもしれない。

店内外、白を基調とし、広くて（70坪以上）、明るい店内である。

カフェ（フード、ドリンク）、衣料品、靴・靴・アクセサリ・小物・雑貨・インテリア品・音楽（CD）、美術品など、扱い商品はバラエティに富み、業種では表現できない新しいタイプの店、ありそうでなかった店といってよい。かといって、雑然としているわけではなく、おしゃれで、センスが感じられ、ぶらりとカフェのついでに見て回るだけでも、また何かないかとさがすだけでも楽しく面白い。さまざまな要素がバランスよくミックスされた複合カフェといえる。

夜も比較的遅く（22:00）までやっており、ときどきは、ライブ演奏（演出）も行なっている。

#### ③経 営

来店客の客層は、若年層はもちろん、幅広い。

店は単独店で、有限会社で経営されている。複合店であるが、30代の経営者は、衣料品関係出身とのことである。

ちなみに、静岡新聞社発行のぐるぐるマップ沼津三島VOL7、「グルメ総カタログ（読者が選んだおすすめの店200軒）」で、最上位にも入っており、常に地域の顧客からの支持を集めている。

## (5) 輝きの理由

この店のコンセプトをひとことで語るのは難しい。強いていうと、「提案と演出」と思われる。そこには、4つの「提案と演出」がある。

客層は、年齢層・性別でなく、このコンセプトを好む人を対象としている。現にいろいろな年齢層がリピーターとなっている。

### ①「シーン」(雰囲気)

シーン、すなわち時間(ひととき)と空間=環境の提供である。

店内のBGMは(有線でなく)スローなジャズが流れ、オープンなテラス、その向こうにはゆったりとした川と山々をのぞみ、顧客は食事をしながら、しゃれたドリンクを飲みながら、あたかも映画やドラマのヒーロー・ヒロインになったような感覚にひたっている。

夜も、川面に浮かぶ夜景をながめながら、ムーディーな、大人のひとときを味わっている。そこで静かな語らいは、顧客の思い出を形づくっていくことであろう。

時間消費型の店である。

### ②ライフスタイル

いわゆる複合店であるこの店は、ライフスタイルを提案し、生活演出をしている。

しかし、それは露骨なものでなく、さりげない形である。ある意味では、レイアウトや陳列といった店舗づくりの基本に反しているかもしれない。「これをぜひ買ってください」といわんばかりに目立たせることはなく、控えめに、探す楽しみを残す。

同時に、食事・カフェ・衣料身回装飾品・小物雑貨・文化(ミュージック、アート)、どれが主力ということはなく、すべての分野にそれなりに力を入れるとともに、こだわりすら感じるものがある。少なくとも、「片手間」とか「ついで」「でも」「しか」という言葉は見当たらず、計算されている。

また、吉田カバンなど沼津の他の店では手に入らない商品も結構多い。

フードメニューも、ブルーウォーター「風」とでもいえるオリジナル性を感じ、ヘルシー性にも非常に配慮、ドリンクも輸入ビールやカクテルなどにこだわりがあり、人気のメニューも多く、飲食店としてのレベルも高いと思われる。

### ③まちなかでの「過ごし方」

今回この店をとりあげた大きな理由のひとつに、こんな店が中心市街地のあちこちにあれば、いわゆる「まちなかならではの面白さ」のひとつを提供でき、多くの人が、中心市街地に来る動機付けになるのではないかと考えたからである。

最近、スローライフということば・概念をあちこちで見聞きするが、スローライフは何も田舎暮らしだけでなく、まちなかのスローライフもあるのではないかとと思われる。それを象徴するような店がある。

まちなかでの仕事がえりの老若男女も、居酒屋やスナックで庶民的・人間臭いひとときを過ごすだけでなく、ときどきは狩野川べりで、ゆっくり過ごしてもらいたいとの、「スローな夜」の過ごし方の提案・演出もしている。そのために、夕方7時前には閉まってしまう周辺の店をよそ目に、夜10時まで空いている。

ちなみに、当店の経営者の中心市街地（活性化）の考え方は次のとおりである。

すなわち、中心市街地では、人が集り、のんびり過ごせるところ、ブラブラ楽しく歩けるところがより多く必要である。それは公園や広場であり、近くの人々が散歩する川べりであり、ふらりと立ち寄れる店・見るだけだが思わず立ち止まる店であり、人間くさい・人間味あふれる路地横丁などである。最近再開発があちこちで（沼津中心街でも）進んでいるが、建物をつくって店（テナント）を入れる（埋める）だけではダメで、「演出」（シーンづくり、ドラマ・ストーリーづくり）やその舞台づくりが必要だ。また、中心市街地に住む住民が増えた方が良く、その上で、来訪者との交流も成立つ、コンパクトシティ・コミュニティ・コミュニケーションのようなイメージを抱かれているように感じられた。

そうした考え方が、この店に表れているように思われる。

### ④自然や景観を活かした店のあり方

当店は、狩野川沿いの店のあり方も提案していると思われる。

沼津といえば、港であり（魚）市場であり、海というイメージが強い。港周辺には、寿司屋や魚料理店などが集積し、首都圏からわざわざ来たり、伊豆旅行の帰りに立ち寄る人が多く、賑わっているが、沼津はまちの真中を狩野川が流れ、川のあるまちでもある。しかし、川べりを活用したり、渡る川でなく、「見る川」としてその景観（借景含む）を活かしたつくりをしている店はほとんどない。

当店は、川のあるまち沼津の店のあり方のモデルともなっている。

## (6) サービス方針と従業員の活気

輝いている理由として、以上の4つの提案と演出のほか、もうひとつ忘れてはならないのは、サービス方針と従業員のいきいきとした働きぶりである。

### ①サービス方針

当店の接客のモットーは、「お客様と同じ視線で」ということである。すなわち、顧客志向の徹底である。店の品揃えやメニューは、従業員が日頃からのお客様の「声」をきいて、提案したものが多く、

やはり、店舗の施設・設備や装飾・演出といったハードだけでは、お客様に満足いただける店の価値を提供しきることはできない。人的サービスあるいは人がつくりだす雰囲気が、重要な要素となる。当店は、ソフト面なりヒューマン面も、施設全体のつくりや雰囲気などハード面と、よくマッチし、一体的に独特のコンセプトを醸し出していると思われる。

### ②従業員の働きぶり

従業員は20人程おり、正社員がほとんどである。経営者も若い、従業員もみな若い。

その若者たちが、笑顔できびきび・いきいきと、働いており、見ていて気持ちが良い。また、その従業員自身も楽しんでいると思われる。従業員自身が楽しめる店・働きたい店は、モチベーションが上がり、静かな雰囲気ながらも、ある意味での活気が生まれ、それがまた、店の魅力となって顧客をひきつける力となる。

従業員はひとりひとりが、経営者同様、「自分の店」という意識も持っているものと思われる。

このように、当店は、4つの提案と演出といった「コンセプト」、そして「人」が、うまくかみあつた複合店といえる。

#### 4. SOZAI-YA HANAMARU(ハナマル) (沼津市)

—「ヘルス&セルフ」、これからの中心市街地活性化に不可欠な店と機能の典型—

(1) 惣菜・弁当店

(2) 沼津市大手町5-8-5 電話 055-964-1733

(3) 平成13年オープン

(4) 店の概要と特長

当店は、沼津市の中心商店街のさらに核となる仲見世商店街の中央に位置する、間口2間奥行き3間程度の小さな惣菜・弁当の店である。川崎市にもう1店あるが、チェーン店という実態でなく、食材仕入から調理まで独自にやっている。

まず店頭が魅力的で、季節感、変化(日替わりの楽しみ)あり、店頭の黒板を活用して、おすすめなどをアピールしており、思わず足を止める通行人が多い。店頭脇にはベンチが置いてあり、高齢者に配慮している。

惣菜は大皿に盛って、セルフセレクトで、量り売りである。少量でも売るようにしており、高齢者には好評である。弁当(日替わり弁当)は500円のワンコインが基本で、いろいろな種類がある。

商品には、オリジナル性・ヘルシー性を強く感じ、競合であるコンビニやスーパーにないものも感じ、それゆえに、顧客の支持を集めている。

それぞれの大皿に盛られた惣菜にはしゃれた、または気のきいたコメントがあるなど、陳列やPOP広告も工夫されている。

店内は、食べ物を扱う店なら当然であるが、清掃・清潔は行き届いており、さらにコスチュームも清潔感をアピールしている。さらに、狭いながらも、店奥はオープンキッチンになっており、つくっている現場が見られる。そこでは、お客様の視線があり、いいかげんなことは許されない。

そして、気持ちよい、笑顔の接客も、大きな特長である。

昼は周辺のオフィス街のサラリーマン・OLなどでにぎわい、開店から閉店(21:00)近くまで、主婦から中高齢者まで、また中心街に住む人、中心街に来た人など、「女性」を中心ににぎわっている。客層の80%が女性である。

経営者も女性であるが、従業員21名(パート)も全員が女性で、女性の視点で店・メニューや味・接客を考えている。

当店のキャッチコピーは、「ヘルス&セルフ」である。

## (5) 輝いている理由

輝いている店は、個性的であり、当然にさまざまな点で、他の店との差別化が図られている。あるいは、他ではまねできないビジネスモデルが築かれていることである。すなわち、戦略が優れているということである。しかし、それ以上に重要なのは、基本がしっかり徹底されているということである。基本とは何か、それは、お客様からして「あたりまえのこと」である。

当店は、まず、その「あたりまえのこと」ができている店であると思われる。

### ①あたりまえのことをしっかりやっている

#### 1) 「店はお客様のためにある」の言葉をモットーに

経営者に、ずばり当店のモットー（理念）を尋ねたところ、「店はお客様のためにある」と答えられた。それは、「心」ある商業者においては、語りつがれていることばであるが、当店の経営者から、すかさずこのことばが出たことは、驚きであるとともに、なるほどと思った。

しかも、言葉だけでなく、商品（メニュー）面、店舗づくり、接客などにおいて、確かにそれを実践していると思われる。

#### 2) メニューはお客様とともに考える

上記のモットー（理念）の展開のひとつとして、メニュー開発に当っては、単にこれまで売れているメニューをベースに考えていくだけでなく、お客様とのコミュニケーションの中で、その「声」をきき、お客様が望んでいるメニューを開発するようにしている。

したがって、お客様からすれば、待ってましたとばかり、そのメニューが出れば、売れるわけである。

#### 3) 味にこだわり、人気の定番メニューがある

当店は、後述する提供方法だけでなく、料理（味）そのものにこだわっており、お客様から絶大な支持を得ているメニューがある。後述のように、季節メニューや新メニュー開発など変わるメニューがある一方で、お客様のリクエストが多く、変わらないというよりも、変えられないメニューがある。

たとえば、次のようなメニューである。



- ・ 10品目野菜のたきあわせ → 10人に1人が購入する人気商品である
- ・ 若とりのからあげも評判
- ・ 各種サラダも人気
- ・ 全体的には、エビチリなど中華惣菜系が得意

#### 4) 健康（ヘルシー）も重視

対象顧客の80%が女性であり、また中高年も多いため、当然に、素材面や調理面において、カロリー、甘さや塩分控えめ、有機野菜など使用など、対象顧客の健康（ヘルシー）には、非常に配慮していることがうかがえる。

#### 5) できたて（温かさ、鮮度）を提供

ここが、コンビニやスーパーとの違いであり、当店の強みのひとつであろうと思われる。大皿に盛られた惣菜は、温かいものは常に湯気が出ており、温度を保ためのそれなりの機材も使われている。

売れ行きを把握しながら調理しているため、基本的には、大皿に多く残ることはないが、仮に残ったとすれば、早めにとりかえ、冷たく時間たった料理が残っているようなことはない。

#### 6) POP広告による商品説明が行き届いている

それぞれの大皿の多くには、商品説明のいわゆるPOP広告が掲示されており、顧客にとっては、商品選びの手助けとなっている。そのPOP広告の内容は、「ヘルシー」「安全」「こだわり」「ストーリー」などを表現している。

もちろん、厨房から出来立ての商品（惣菜）が運ばれてきた時には、その店員は「〇〇できあがりしました、いかがですか」と店内に聞こえるように声を出し、所定の場所へ陳列している。

#### 7) 店内（お客様スペース）はピカピカにみがき、陳列も美しく

狭いながらも、食べものを扱う店えあり、当店の床はピカピカに磨いており、もちろんゴミなど落ちていない。また、5Sすなわち整理・整頓・清掃・清潔・（それを習慣づけるための）躰が、行き届いている。

店奥のオープンキッチンも、店内からよく見え、むしろ、厨房の清潔状況や調理場面の清潔感を、お客様にアピールしている形となっている。

## 8) 思いやりある接客

スタッフは全員女性で、メニューづくりに関しても、センスのある提案がなされているが、接客面においても、ソフトで、笑顔があふれ、接客の基本がしっかりできている。お客様は、基本的にはセルフセレクトであるため、店員に尋ねることやコミュニケーション以外での従業員との接点は、レジしかないが、レジにおけるやりとり中心に考えて、お客様が接客において不満を感じることは、おそらくないであろうと思われる。

一方、そのような接客であるから、店内は静寂かという点、決してそのようなことはなく、先ほどの出来上がりメニューを案内する声や、お客様を迎え、見送る声や、あるいは特定の商品を勧める声や、威勢よく響いている。そのような意味でも、当該商店街の近くの八百屋とともに、活気を呈している店となっている。

### ② 当店ならではの特長を出している

基本が、徹底してできているだけでも、最近の中心市街地商店街の多くの小売商店等との差別化につながると思われるが、メニュー（商品の中心）による特長だけでなく、さらに、次のような特長も出している。

#### 1) 「ヘルス&セルフ」（「選ぶ楽しみ」の提供）

これは、当店のキャッチコピーであるが、先述の「ヘルス」だけでなく、好きな惣菜や弁当を選べるという「セルフ」ということをコンセプトに掲げている点が、当店の特長である。

当店のような比較的小さな店は、対面方式の惣菜店になるか、平台を中心をしてバックされた惣菜・弁当を販売する店になりがちであるが、当店は、メニューだけでなく量においても、「選ぶ楽しみ」も提供している。

また、別の意味で、季節や旬によるメニューの変化はもちろんのこと、毎日（日替わり弁当など）のメニューの変化もお客様にとっては、魅力・楽しみになっている。

#### 2) 店づくり（店頭構成）の特長

店は非常にオープン（開放「感」ある）で、商店街の通りから、中が丸見えである。店奥のオープンキッチンまで店の外から見通すことができる。しかも、店頭が黒板活用や中高年のためにベンチを置いたり、魅力あるものとなっている。

### ③経営方針の特長

経営者に経営方針を尋ねたところ、「単価（お買い上げ額）でなく、お客様の数・頻度を増やしたい」との回答がかえってきた。これは、お客様、特にリピーターに支持されることに通じる考え方であり、非常に頼もしい店である。

それは、中心市街地活性化にも結果的に貢献できる考え方であると思われる。

### ④経営者の経営への熱意

経営者（女性）は、とにかくお客様に喜んでいただきたいとの一途な気持ちがあるように感じ、経営への熱意は非常に旺盛である。

また、経営者は勉強熱心であり、特に今は、経営に関する勉強がしたいとのことで、中小企業診断士の資格をめざして勉強しているとのことである。

### (6) 中心市街地活性化活性化における位置付け

当店は、沼津市の中心市街地の核となる商店街で、重要な存在と思われ、今回とりあげた。

最近、中心市街地活性化が叫ばれ、その手法が模索される中で、中心市街地における生鮮品販売機能の充実が求められている。特に、高齢社会の進展や女性の社会に伴い、惣菜・弁当の需要が多くなると、中心市街地におけるマンション建設で購入者も高齢者や30代前半の女性が多く、惣菜・弁当店の機能は、高まりつつある。

このように、機能として必要な面と、中心市街地の面白さのひとつとしての要素として、当店のような店は、今後の時代に求められるものと思われる。

現に、そのような理由から、中心市街地の商店街において、多くの人を集めている。

中心市街地が衰退し、その原因が、郊外の大型店やモータリゼーションの流れに乗ったロードサイド店の過剰なまでの出店にあること、またそれを消費者が求めたことは、事実であると思われるが、衰退の原因はそれだけでなく、中心市街地自体の魅力や面白さ、少なくとも必要性がなくなったことや、中心市街地の機能は商業の場だけではないが、その商業に関しても、中心市街地の各店舗が、さまざまな理由があるにせよ、魅力がない、あるいは明かに努力不足を感じる中で、当店の存在は、商店の「原点」ともいえるべき「新鮮さ」を感じる店である。

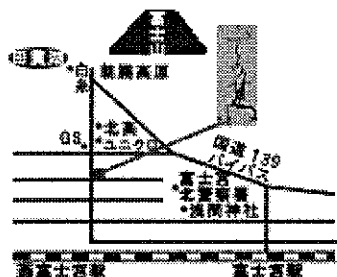
## 5.さの萬(富士宮市宮町 14-19)

-----富士山の麓、牛肉作りの名匠-----

(1)業種:食肉販売、食肉加工品販売

(2) (3)所在地等:〒418-0067 静岡県富士宮市宮町14-19

URL: <http://sanoman.net>



電話 0544-26-3352

ファクシミリ 0544-26-3433

### (3)当店の歴史

「さの萬」は、大正3年の創業以来お肉にこだわって、北海道から九州・沖縄まで、さらには世界各地に足をのばし、生産や加工方法などを探究しているチャレンジ精神旺盛な企業である。

そのため、北海道の帯広や秋田の横手で牛を飼育し、鹿児島島の吹上では豚を飼育するなど、いろいろと試行錯誤の結果、現在の経営手法となったものである。

そして、料理の用途にあったお肉の選定や、おいしく食べる方法などの研究を行い全国へ東奔西走の結果、経営者のお肉を見る目を養うことにつながっているものである。最近では、イタリアのパルマでの生ハムづくりの挑戦によりいちじくと生ハムの効用として、いちじくの酵素が豚肉の成分を分解し身体によいことが判り、韓国では、お肉を味付けすることによってお肉を発酵させ、よりおいしく柔らかくして食べることなどを知り、新たな商品開発が期待される。

### (4)店の概要と特長

会社名: 株式会社さの萬

役員: 代表取締役 佐野 明、専務取締役 佐野 佳治

資本金: 1,200万円、社員数 20名

事業内容: 食肉販売 食肉加工品販売 卸売業・小売業

店舗営業時間: 10:00~19:00 定休日: 水曜日

### (5)当店を取り巻く経営環境

食肉専門小売店は、野菜、鮮魚専門小売店と並びいわゆる生鮮3品専門小売店の一角を占め、家庭料

理の素材を提供するものとして、主婦の食材の買物店としてもっとも密着した専門店である。

我が国の経済の成長に伴う所得水準の高まりから、消費生活の高度化が進み、食肉消費量は従来の豚肉に加えて牛肉の消費が急速に拡大してきたものである。特に豚肉の消費が主体であった地方にも牛肉の消費が普及したため、食肉専門小売店は全国的に増加傾向となった。

しかし、主婦の買物行動が共稼ぎ世帯の増加によって生鮮3品を用いた料理機会の後退や、外食産業の発展による外食の増加などから食肉の消費量が後退し、食肉購買量は減少することとなった。

そのため、日・祭日にスーパーで生鮮3品までを含めたワンストップショッピングによるまとめ買いの結果、大型小売店と生鮮3品の専門小売店との間で業態間競争が激化し、旧来型の食肉小売店は、厳しい経営環境に置かれ、淘汰による結果として廃業や経営改善を余儀なくされている時代となった。

#### (6) 経営理念分析

経営理念は、当店が存在する意義を示すもので、利潤の追求ならびに顧客や地域社会への貢献を含めた企業経営の目的ともいうべきものである。特に景気低迷、高度成長からゼロ成長に移行する中ででは理念なき経営は考えられないことである。

当店の場合は、

- ①経営理念、経営コンセプト等企業のバックボーンとなるものが明確である。
- ②大正3年の創業以来、健康・環境・自然をキーワードとして、独自のブランド作りを心がけてきたものであり、経営者の考え方として「さの萬は近江牛や神戸牛の専門店にはなれないので、富士山の自然と生産者の思いを売る」ことによりお肉を通して人の幸せにつながることをモットーとしている。
- ③霊峰富士の恵みである「不二求心」の恵みである、富士朝霧牛や富士朝霧放牧豚に出会いそのすばらしさを消費者にお届けしている。
- ④一頭一頭、牛の性格まで把握し、常に環境を整え、おいしい餌を与え、わが子のように手塩にかけて育てている富士朝霧牛や広々とした草原をのびのびと健康的にとびまわっている富士朝霧放牧豚を、飼育した人の心、環境の力、肉を加工した人の技も一緒に召し上がっていただくというように肉のプロが薦めるこだわりのお肉を提供している。

#### (7) 立地環境分析

店舗立地は店舗が立地する環境ともいえ、顧客の来店動機、集客力など、経営戦略上重要な要素を占めており、立地環境の変化は経営に大きな影響を及ぼす。

富士宮市の郊外「朝霧高原」は建究四年、征夷大將軍「源頼朝」は関連武者三万騎を率いて富士の裾野に巻狩りの一大盛事を行ないました。巻狩りとは、広い富士の裾野に獲物を追い出しこれを遠巻きにして逃げるのをうちとる狩競べで、この巻狩りがいかに天下の壮挙であったといわれる。



富士の巻狩りの図

巻狩りの後、獲物の猪・鹿・熊などを持ち寄って毎夜盛大な酒宴が開かれた地であると伝えられている。

そのような歴史背景を元にさの萬の商品開発が熟成されたものであろう。代表的な商品である『富士山バーベキューセット』は遠く鎌倉時代の富士の巻狩りに由来を発し、幾多の研究を重ね創意工夫をして、昭和45年に完成し、多くの人々に楽しんでいただける『富士山バーベキューセット』の考案となり全国から注目を集め、さの萬『富士山バーベキューセット』の型が全国に広がりバーベキュー文化を創り上げるようになった。

#### (8) 顧客分析

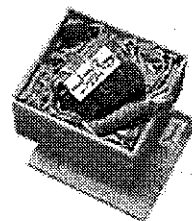
顧客は当店の経営を支える基盤であり、顧客の要求するものを提供することが顧客の絶対数の増加、経営の安定につながる。

当店は生産者と消費者の食の架け橋となり、富士山からの情報発信をモットーとしているため、消費者本意の経営によって多くの顧客に親しまれている。特に、最近では珍しくないが、当店では25年前からトレーサビリティを確立、安全な食品を提供しているため、平成17年9月に財団法人食品流通構造改善促進機構の「匠の店」に選ばれている。

#### (9) 商品分析

①商品は顧客と当社を直接的につなぐ重要な生命線ともいべきもので、品揃えの失敗は、売上高の減少、顧客の減少だけでなく結果として不良在庫の増加、資金の固定化を招くものである。

当店の商品は、富士朝霧牛の特徴でもある、後味がサッパリしていて、しつこさが残らないこと、塩にこだわり、富士朝霧牛の美味しさを引き出すため塩をギリギリまで多く使っていること、香味野菜をたっぷり使って焼いていること、お肉がしっとり仕上がるように温度に最新の配慮をしていること、そして、富士山の湧水で育ったわさびと醤油で召し上がって頂くことなど、富士朝霧牛ローストビーフに徹底してこだわっている。



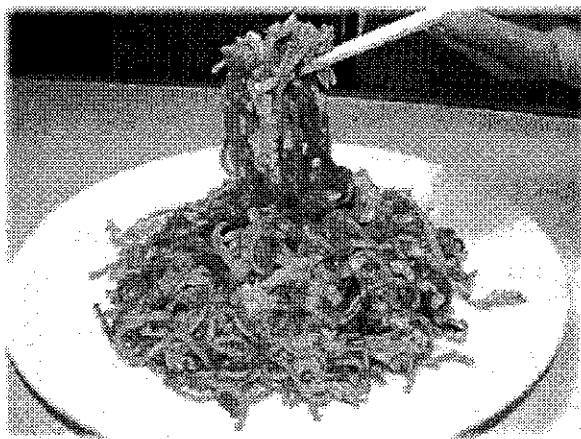
②今や日本の焼きそばの代名詞となった『富士宮やきそば』の特徴とは次のとおりである。

##### 1) 独特な蒸し麺

ほかの蒸し麺とは明らかに違う『コシの強さ』であろう。一般的な蒸し麺と違い、蒸した後は急激に冷やし食用油をからめ、焼くときに使用する油は『ラード』そして『肉かす』である。

##### 2) 天かすの代わりに肉かすを使用

やきそば・お好み焼きには、その頃天ぶらの天



かすが使用されていましたが天かすが不足しているのに「さの萬初代 佐野萬蔵」は着目し、天かす

の代わりに肉かすを使用する事により、更に美味しくなることを提案し肉かすを使用したやきそばは極めつけの美味しさとなりました。さの萬の「究極の肉かす」は富士朝霧高原で健康的にのびのびと放牧され非遺伝子組換飼料で育てられた甘みがありジューシーな富士朝霧放牧豚の脂肪で作上げた逸品といえる。

3) トッピングは「かつおぶし」ではなく『いわしの削り粉』

4) 水は富士山の雪解け湧水を使う。

#### (10) 店舗施設分析

店舗とは、経営方針の実現の場であり、企業が思いを込めて仕入れた商品とお客様が会おう場である。売上は、消費者による購入によって初めて実現することから考えても、店舗は経営者の努力の全てが結集し、実現される舞台であるといえる。

当店の基本的な考え方として、本店だけの一店主義であることから、6年前に完成した本店の店構えは本物志向、本物の素材を使用しているため、「小さくても光り輝く店づくり」に徹している。

#### (11) 接客分析

接客サービスは、顧客が商品購買決定をするための最終的なアプローチで、その良否によって売上高、ロス高に大きな影響を与える。今後、高齢化が進行していく中で、人間的なホットなサービスが求められていく。

当店の場合は、店頭売りの場合に約20%は口コミの影響出で県外からの顧客も多いことから、スタッフの養成が求められ、今後は人材投資に積極的に行っていく方針である。

#### (12) 販売促進分析

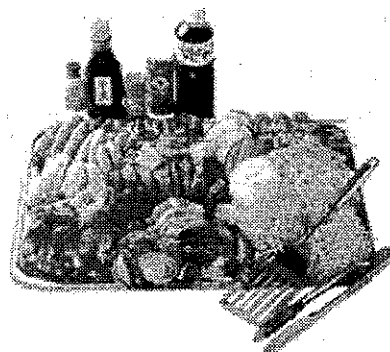
販売促進には、新規顧客開拓や商圏拡大、顧客の固定化、顧客とのコミュニケーションづくりなど、売上に直接的に働きかけるといって効果があり、売上の増加が期待できる。売上の拡大には費用と効果のバランスを考慮した積極的な販売促進の推進が望まれる。

当店の場合は、来店していただいた顧客が楽しんでいただけるような仕組みづくりが行われている。DM、ポイントカード、店頭イベントは勿論として買ってもらうというようなPRは一切してなくてもさの萬の思いが商品に伝わっているのである。

#### (13) トレーサビリティ分析

競合は、直接的に間接的に当社の売上高を減少させる最も大きな要因で、自社と競合他社の特性を充分に分析した上で対策を講じなければならない。

①さの萬の富士朝霧牛。富士の湧水とおいしい空気、安全な飼料で育てあげた極上の牛肉を差別化商品としている。その有機の里、富士朝霧高原にある、さの萬指定牧場である「岡村牧場」では、牛づくりの名匠岡村千代次さんが、牛を心をこめて、のびのびと育てあげている。岡村さんは、極上の肉牛をつくるためには、三つの要素があると云います。ひとつは牛の系統として、産まれた日





までも管理しています。もうひとつは飼料です。岡村さんが独自に設計した飼料を与え、富士の伏流水が湧き出る富士朝霧の広大な自然の中で、ストレスを与えずのんびりと育てることですと語っている。

また、これらのバランスを高い水準に保つために、毎日の牛の健康状態をチェックしながら、牛の性格を把握して一頭一頭の特味を活かしながら愛情いっぱい育てているのです。

生産者 岡村牧場 岡村千代次

場所 富士朝霧高原

販売 (株) さの萬

ために、

- 飼料は岡村さんが考えた独自飼料
- 一頭一頭牛の健康状態、性格まで管理
- 清潔な牛舎
- 稲ワラは国内産使用
- 少頭数ずつの健康管理
- 飼料を運ぶ車は特別車を指定、安全性確保



飼料は、牧区に育つ牧草イタリアンライグラスととうもろこし・マイロ・大麦を中心に有機の最高の餌を与えて育てられています。種類はLWD・LYB(ルイビトン)・中ヨークシャー・パークシャーなど日本でも数少ない貴重な品種を多く飼育しております。肉質はジューシーで甘味があり、肉繊維も細かく、肉に弾力があり、その上柔らかなヘルシー&デリシヤスな豚肉です。

生産者 松澤牧場 松澤文人

場所 富士朝霧高原

販売 (株) さの萬

#### (14)まとめ

さの萬の専務は、大学では法学部出身ではあるが、食肉専門学校に再入学後は卸食肉会社の幹部としてのキャリアを持ち、経験は充分で更に探究心が旺盛である。このことから、富士宮市の中心市街地の活性化対策には熱心であり、地域おこしをめざす駿州大宮逸品会の代表や、市のフードバレー構想推進協議会の副会長なども努めている。

富士宮市の現状の景気は停滞気味であるが、商売は自分の力の注力に比例して結果がついてくることから考えれば、安心安全な富士宮市の食を全国に発信していることはさの萬の評価と受け止めたい。



## 6.STEP ME(富士市御幸町10-20)

-----リピーターが続出する人気の技術-----

(1)業種:美容院

(2)所在地等:〒418-0067 静岡県 0545-57-2660 富士市御幸町 38280

①電話:0545-57-2660

②ファクシミリ:0544-26-3433

③営業時間:9:00-19:00 ●年中無休



### Step Me ステップ ミー

ヘアークリエイティブスタジオ

開放感のある空間で癒しを醸してほしいから... 今日より明日がよりよい自分であってほしいから...

美容矯正	19,950円～☆	VIPルーム(個室)をご用意しております。また通常のヘアケアはゆったりとおくつるぎいただける2階フロアにて行います。皆様のご来店を心よりお待ちしております。
Linkカール・デジタルパーマ	15,750円	☆予約優先・VIPルームは完全予約制
カット(SB込)	3,990円	
パーマ(SCB込)	8,400円～☆	
カラー(仕上込)	4,725円～☆	

☆印はロング料金別途

●E-mail step@n-dm.tv

●営業時間 AM9:00～PM7:00 【年中無休】

●富士市商審判所 10-20 敷地内あり

●TEL 0545-57-2660

④電話 0544-26-3352

⑤ファクシミリ 0544-26-3433

### (3) 当社の歴史

Step Meは、18年前にファミリーケアのFCとして開店した。元々オーナーの本業は吉原にある株式会社木村玩具店で、おもちゃ店に子持客をひきつけるためにFCを開店したものである。また、オーナーの父は床屋さんでファミリーケアとしてのつながりは深かった模様である。

### (4) 店の概要と特長

①商号: Step Me

②役員: オーナー 木村隆一氏、オーナー代行 堀江静代氏

③社員数 7名

④現在地の土地面積は約130坪あり、元々オーナーの父が所有していたもので自宅として使用されていたところ、オーナーとデザイナーとの出会いがあり、不動産活用としてイタリア風の非日常性を訴求する店として新築したものである。Step Meの店名の由来は、建物をデザインしたデザイナーとも協議をして、読みやすいことを基本としてネーミングされたとのことである。二店目を吉原商店街に地元のお客様が気軽に立ち寄れる店として開業したが、「FEEL」というネーミングの店で地元商店街からのオシャレな情報発信がされている。

この店の特長としては、美容師でないものが経営者であるため、技術のことについては一切口

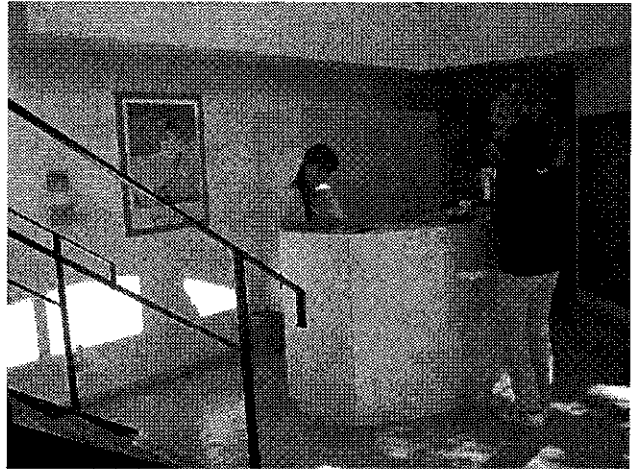
を出さないことで、スタッフの働きやすい環境作りに専念しているということであり、これが今回取材した「Step Me」が輝いている店といえるのではないかとと思われる。

#### (5) 当店を取り巻く経営環境

美容の定義としては、パーマメントウェーブ、結髪、化粧等の方法により容姿を美しくすることをいい、カットイング、染毛も美容の範囲に含まれる。

美容師免許は、高等学校を卒業した後に、厚生労働大臣の指定した美容師養成講座で昼間過程2年、夜間過程2年、通信過程3年以上にわたり、必要な学科、実習を終了し、さらに美容師試験に合格した者に与えられる。このため、美容業界には、大企業・異業種からの参入が多く、男性・子供をターゲットとしたサロンも開店している。

美容院におけるサービスの提供は、1人の美容師が1人の顧客に施術を行うが、大半が手作業であって典型的な労働集約型であり、美容機械等による労働生産性向上には限界があるといわれている。



平成14年の全国の美容業の事業所数は208,311店で、9年と比べると18,336店増と大幅に増えている。これは、長引く不況にもかかわらず美容業界は昭和61年以来の開業ブームとなっている。

#### (6) 経営理念分析

経営理念は、オーナーがサロン経営によって何を実現しようとしているかが明確になっているかを示すもので、利潤の追求ならびに顧客や地域社会への貢献を含めた企業経営の目的ともいうべきものである。当店の場合は、「ヘアサロンを通じてお客様のニーズに提案できるスタッフづくり」を経営理念として、お客様に気に入られる新しい機械の導入として形状記憶で濡れているときや乾いているときに対応する「デジタルパーマ」も導入されている。

また、オーナーは富士市内にある「あれこれや」も経営しているので、今後も食べ物と美容に専念したいとの夢を持ち続けている。

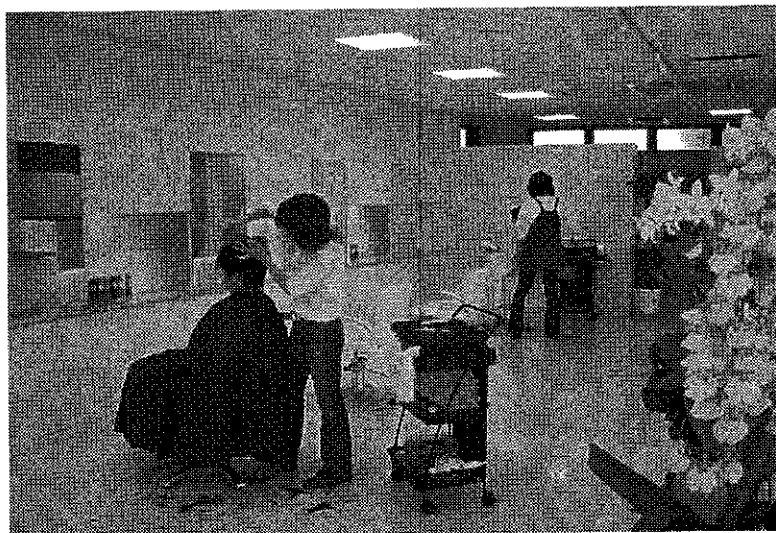
#### (7) 経営組織分析

美容師を志向する従業員には、独立志向が強い人材が多く、優秀な人材ほど独立する傾向があるので、どの美容室も従業員の定着対策には苦勞している。スタッフは7人で全員が女性であり、定着率は高くなっている。(財)全国生活衛生営業指導センターの調査(平成5年)によると、およそ3分の1の従業員は独立を希望している。独立を希望する理由としては、「技術・技能を活かしたい」が1位になっている。続いて「収入の増加」を図る所得動機と、「ゆとりある生活を

望む」という仕事を通じての自己実現を図るための動機が続いている。ただし、従業員の店に対する希望は「技術等の伝授」よりも「休暇の増加」、「労働時間の短縮」が上位にきており、自分なりのライフスタイルの実現を図ろうとする意識を優先させている。このように美容業界では、独立志向の傾向がつよいため、技術者の確保が問題といわれているが、当店の技術者の定着率が高いのは、オーナーとオーナー代行が技術に関して口を挟まないということから、働きやすい環境作りが影響しているものとうかがわれる。

#### (8) 顧客分析

顧客は当社の経営を支える基盤であり、顧客の要求するものを提供することが顧客の絶対数の増加、経営の安定につながるといえる。



「家計調査年報」（総務省）によると、1世帯当たり年間のパーマメント代の支出金額は、平成14年8,252円で前年に比べ17.0%減と大幅に後退している。パーマメント代の支出は6年から減少に転じ、減少率は次第に縮小してきたが、14年には再度拡大に転じている。

同調査により世帯主の年齢

階級別に14年の世帯当たり年間パーマメント代支出額をみると70歳以上世帯の13,797円が最も多くなっている。支出額は、この70歳以上を頂点に年齢が若くなるにつれ少なくなっている。最少金額は29歳以下世帯の3,438円であり、最多支出の70歳以上に比べ約4分の1に過ぎない。カット代の最多支出は、50～59歳6,714円、40～49歳6,582円、70歳以上5,442円であり、美容業界にとって中高年の女性市場をターゲットとすることが「ゴールデンマーケット」であるといえよう。

「家計調査年報」（総務省）の美容関連の支出項目に「他の理・美容代」がある。この支出の内容は、美顔術料、エステティック、衣装の着付け、化粧代、なでつけ代、毛染め代、洗髪代、サウナ代が含まれているが、大半が美容業に関連する支出である。これらに対する支出は、平成7年以降一進一退で推移していたが、11年以降は支出増に転じており、14年は前年に比べ9.8%増と大幅に増加している。この「他の理・美容代」の支出は、7年を境にパーマメント代を追い抜き、14年には14,202円で「パーマメント代」8,252円を5,950円も上回っている。

一般に輝いている店ほど固定客比率が高いといわれるが、競争が激化するなか、新規の顧客を獲得することは容易ではないと思われる。固定客は、安定した売上を美容室にもたらしてくれる

ほか、1人の満足した固定客が口コミで宣伝・紹介してくれるなど販売促進の効果もある。たとえば、先の調査によると、美容室を探す方法としては、「口コミ」が64.6%でもっとも多く、2位の「店構えをみて選択」の32.3%を大きく引き離している。

また、顧客の方も自分の大事な髪を預ける以上、自分の髪の特徴、ファッションの好み等を熟知し、信頼ができる店の固定客になりたいと思っている。また、親身で心温まる接客態度で応じてもらいたいとの意識や、ヘアケアに関しては、パーソナルなアドバイスを受けたいとの願望が強い。一人ひとりの髪質、ファッションの好み、来店動機等を踏まえた髪の手入れ、アドバイス等、細分化されたニーズに即したヘアケアの管理、顧客サービスが大切である。

当店の顧客は、30歳代の層が多く、富士市内の他に富士宮市、沼津市、芝川町からも来店しており、情報誌・フリーペーパー等による知名度アップにつながっているようである。

#### (10) 店舗施設分析

店舗とは、経営方針の実現の場であり、企業が思いを込めて仕入れた商品とお客様が会う場である。売上は、消費者による購入によって初めて実現することから考えても、店舗は経営者の努力の全てが結集し、実現される舞台であるといえる。

当店は、一切看板が無いため外観は何の業種であるか判らないのが特長であり、外観もチラシと携帯端末とのセットによる販売促進策としての経営方針の一環である。

当店の一步は入ると受付フロアがあり、一瞬ホテルのロビーのような錯覚があり、店内はジャズピアノがバックグラウンド・ミュージックとして自動演奏され、待合ソファにはお茶とコーヒーが用意されている。

当店は完全に30歳代以上の女性をターゲットにしているため、若者向きの店とは違い、店のイメージ、提供すべき技術に大きな違いがあるので、今回近隣の中心市街地に若者向けの店を持ち、全くコンセプトの違った二つの店としている。

オーナー自身が店内の5Sを中心として心がけていることとして、エアコン等電気関係は月に一度の点検と清掃を行い、トイレについては毎日何回か清掃にし、お客様の信頼を失わないように心がけているので、衛生上の問題から顧客離れが生じないような対策が講じられている。



#### (11) 接客分析

接客サービスは、顧客が商品購買決定をするための最終的なアプローチで、その良否によって売上高、ロス高に大きな影響を与える。今後、高齢化が進行していく中で、人間的なホットなサ

ベースが求められていく。

店を選ぶ基準は「自宅、勤務先などに近い」が最も多く、次いで「技術、センスがよい」、3位が「個人的信頼関係がある」、4位は「雰囲気が良い」、5位は「接客態度がよく差別がない」がとなっている調査結果がある。これからいえることは、固定客化に結び付くのは、技術、センスが優れていることも大事だが、「近い」「個人的関係」の地縁、人縁の関係が強く働くことがうかがわれる。

当店のスタッフ研修は、メーカー研修に月一度、技術講習を受講している。今後は、まつげパーマや健常者でないお客様にネール技術のための機械購入も検討したいとのことである。

## (12) 販売促進分析

販売促進には、新規顧客開拓や商圈拡大、顧客の固定化、顧客とのコミュニケーションづくりなど、売上に直接的に働きかけるという効果があり、売上の増加が期待できる。売上の拡大には費用と効果のバランスを考慮した積極的な販売促進の推進が望まれる。

固定客の多くは、店とその従業員に帰属意識を持っているとの見方が強いが、客の店への帰属意識を高める手段としては、顧客のカルテ作りやDMの活用、メンバーズカード、各種イベント開催への招待等が常に必要となってくる。当店のばあいには、QRコード付きの富士・富士宮市配布の102,000部のミニコミ誌を通じて来店頻度を上げるために、400人以上の来店客に対して携帯メールを月に一度は発信している。また、顧客にとっては、技術をベースにした従業員の接客態度も重要なウエイトを占める。確かに従業員の定着の良い店には固定客が付きやすいといわれている。技術はもとより従業員が頻繁に変わる店には、顧客も親近感や安心感を抱きにくいものである。従業員が定着化できるような店づくりが固定客を獲得する道につながる。

従業員の定着を高めるには、社会保障、雇用保険、退職共済など福利厚生に関する待遇面の改善も必要であろう。ましてや、前近代的な、先生・徒弟の感覚では、良質の従業員の定着は望めない。当店の場合には、お客様からの指名料制を採用しており、固定客が多くいれば指名が多く、賃金に反映されることから従業員のモチベーションアップにつながっていると感じられた。

## (14) 中心市街地活性化における位置付け

当店のオーナーは、吉原商店街の核となる玩具店の経営者であり、現在の商店街の衰退を嘆いているよりも、ビジネスチャンスとして積極的な経営姿勢を貫き、二号店を開業し商店街に活性化を与えている。空き店舗が風俗営業に転業される前に、如何にして地元客のニーズに応えられる店作りが出来るか真剣に考えてみることも必要であろう。

今回の取材のあたり、ご協力いただきましたメイン銀行の田中支店長さんに感謝申し上げます。

## 7. 8 松柏堂 はなや

- (1) 業種 和菓子製造販売
- (2) 所在地 本社 静岡市駿河区曲金7-2-61  
本店 静岡市葵区鷹匠2-3-7  
はなや エスパルスドリームプラザ1F
- (3) 創業 慶応3年 1867年
- (4) 店の概要・特長

創業慶応3年以来140年、のれんをまもり、感謝・奉仕・報恩を信条に静岡が全国に誇る数々の和菓子を作り続けてきました。市の中心から南東の郊外の近代設備を備えた工場により、毎日12種類もの餅菓子や、焼き菓子などを生産出荷しています。なかでも好評を博しているのがあべ川もちや「栗ごろも」、「安倍の華」「みかん狩り」などの銘菓です。

もち菓子の素材であるもち米には新潟産、富山産の銘柄米を使用。あんこの小豆には北海道の十勝平野産のものと、とことん素材にはこだわりを持ちつづけています。

松柏堂のお菓子は、新幹線の車内、東名高速道路サービスエリア内や、静岡駅ビル、エスパルスドリームプラザ、鷹匠本店、曲金店、下川原店の5店の直営店などでも販売しています。



## 業界の構造

全国和菓子協会の加盟会員数や組織率等からみて和菓子製造小売店はおよそ一万店前後にのぼると推測される。従業員規模別に見ると、従業員1~2人の商店が全体の約4割強を占め、3~4人の商店まで含めると全体の69%が小規模企業であることがわかる。静岡県菓子工業組合でも1966年の設立時、約1700社であった組員数が2005年の現在では、約900社となり、年々減少傾向にある。需要の方は健康志向の高まりの中で、健康に良いとされる植物繊維を多く含む和菓子の魅力が見直され、さらに和菓子は、植物性たんぱく質など植物性の栄養素に富んでおり、コレステロールの大敵とされる植物性たんぱく質がほとんど含まれていない点で若い女性の支持を受け、需要拡大につながり一時の減少期から持ち直している。

経済産業省「商業統計表」によると菓子製造小売業の商店数は平成6年~9年に300店あまり減少した。従業者数5人以上の規模で200店弱増加したにもかかわらず、従業者数4人以下の小規模層で500店近く減少したためである。14年には、約100店舗増加しているにもかかわらず、従業員4人以下の小規模層で、2000店以上減少(200店の間違いではない)し小規模商店減少の傾向は、より鮮明になった。菓子製造小売業者の多くが家業経営のため後継者問題の深刻化に加え、スーパー、コンビニにおける販促活動、マーチャンダイジングの強化により競合が一層激しさを増してきている。

全日本菓子協会のしらべによると平成14年の和生菓子の生産金額は4060億円となっている。これにより小売ベースの市場規模は6000億弱と推定される。また、せんべい・米菓の生産金額は2905億円であり、同市場規模は4000億円程度と推定される。

販売チャネルとしては、直販店舗販売、デパートへの出店販売、インターネット・通販がある。静岡市中心市街地のデパート、伊勢丹 西武 松坂屋 パルシェの4店舗の和菓子屋(和洋菓子含む)出店状況は以下のとおりである。

伊勢丹 8社	香寿軒 笹屋伊織 鶴屋吉信 坂角 中村屋 文明堂 蔵好三坂屋 柿山
西武 7社	たねや 清閑院 浅草船和 文明堂 中村屋 曙 志ま秀
松坂屋 8社	虎屋 源吉兆庵 叶寿庵 日本橋栄太桜 中村屋 燕村庵 坂角総本店
パルシェ 8社	松柏堂 月ヶ瀬 蔵好三坂屋 葵煎餅 文明堂 やまだいち やぶきた家 清水屋

各デパートとも出店和菓子屋は、7~8店であるが、パルシェだけは、地元の和菓子屋で出店を固めている。(伊勢丹の一部地元の和菓子屋が出店) 他のデパートは、全国規模の和菓子屋で占められており、地元の和菓子屋は、実力的に(出店してもデパート側の要求する売上げ基準をあげるのが困難なため)全国的老舗のなかに割って入るのは難しいとのことである。老舗デパートの中に出店している全国展開和菓子屋のなかでも主通路沿いの一番立地を割り当てられている和菓子屋、福通路沿いを割り当てられている和菓子屋等、いわゆる「店格」「老舗ブランド」

による待遇格差は、一目瞭然である。

インターネット・通販については、静岡県菓子工業組合の加盟店では、あまり傾注している和菓子屋は、少ない。理由は、手が回らず、担当する人がいないようである。全国菓子工業組合のHPの組合員HP静岡県では、掲載48社であり、静岡県の組合員が900社とするとおよそ6%である。通販も自社HP上で行っている和菓子屋があるが、「生菓子」は、賞味期間が1～5日ぐらいでオーダートゥデェイ・デリバリートゥモロウ OTDTのシステムを構築し運用できる力量がないかぎり通販には適さない。最中や練羊羹等の「半生菓子」せんべいや飴などの「干菓子」では、保存性には、問題が無いので、販売チャネルとして活用したい。

和菓子業界の業界環境は、私なりに定義させてもらえば、「多数乱売気味の成熟業界」さらには「多数乱売気味の円熟業界」といえる。松柏堂の属する業界を「地域の和菓子屋業界」とした場合、商品は、熟練と伝統の技で季節感を出した「上生菓子」が大きな比重を占めてくる。「上生菓子」とは、茶席等に出される高級菓子の「練り切り」などで賞味期限は5日程度である。「練り切り」とは、つくね芋を蒸して裏ごししたものに砂糖を加えて練ったもの。白や淡い色のきんとんを作るときに使用する。顧客はひとつひとつ、職人の技によって作り出される和菓子に魅力を覚えるため機械化による大量生産にはなじまない。「上生菓子」に傾注した場合の「地域の和菓子業界」の特徴として

- ・ 地元のイメージや地域の結びつきで事業が成り立っている
- ・ 著しい商品の差別化・熟練と伝統の技による差別化が大きい
- ・ 季節による商品の入れ替えが激しく、売上げの変動も大きい
- ・ 顧客のニーズが細かく分かれている
- ・ 創造性の要素が大きい

以上のことから

規模の経済性、あるいは経験曲線がききにくく、和菓子屋以外の参入流通大手資本の有利性が発揮できない。明治以降の洋菓子の参入、量販菓子の登場により「衰退業界」という見方もできるが、大局的に見れば、高級「上生菓子」は、京都での京菓子 江戸での上菓子として日本の歴史と文化を味わうというものであり、その存在を根底から揺るがす代替品は、日本の歴史と文化を真っ向から否定するものであり、日本がなくなってしまう限り現れるはずも無い。和菓子につきものの、日本茶・茶道が狭い空間の中に、無限大の広がりを入の心の中に作り出すように「菓子」によってもてなす心づかいは、日本文化として定量的には、推し量れない魅力がある。

松柏堂が顧客に渡している葉には、あべ川もちをはじめとする主要商品9アイテムが写真入で掲載されている。このうち、あべ川もちを含む半分の4アイテムは、先代4代目彦太郎社長の時代に開発されたとのことである。現社長の5代目孝俊氏は、1975年から事業を継いでおられるので30年以上も前に開発された商品が主要アイテムの半分を占めるという非常に息の長い商品を持つ。和菓子作りにおいて社長が心がけていることは、

- ・ 素材を追求する。良い産地から良い品質の材料を仕入れる。
- ・ 顧客のニーズにふさわしいような味や大きさパッケージや値段になっているか。



・ 和菓子を食えるときに一緒の日本茶に合うようになっているか。  
という点である。専門性を高め、ブランド化し、付加価値をつける。

松柏堂の属する業界を「地域の和菓子屋業界」とした場合、その市場は既存の市場である。新しい市場「ブルーオーシャン」を創造しようとしてはいけない。繰り返すが、主戦場は、今までの技術と業が通用する伝統の「レッドオーシャン」である。社長は、静岡県菓子工業組合理事長として「地域の和菓子業界」の小規模事業者に対し、専門性を高め、ブランド化し、付加価値をつけるためのリーダーシップを発揮している。平成 17 年に理事長職は、2 期目に入り、組合、力をあわせて創立 40 周年を迎えている。

その「地域の和菓子屋業界」の中で、松柏堂の取る戦略は、コストリーダーシップ戦略である。ここでいうコストリーダーシップ戦略とは、「菓子を 1 円でも安いコストで販売するしくみをつくる」ということである。本社工場、5 店の直販店、製造技術、この 3 つの優良な経営資源を最大限活用し、松柏堂の全セグメントすなわち静岡市全域に対してコストリーダーシップ戦略をとることで経営にゆとりが生まれる。経営にゆとりが生まれることで、他の静岡市の和菓子屋の追従を許さない事業展開ができる。

「和菓子作り」については、ここで、素人の私を書けることではないが、松柏堂が現在、販売チャネルとして最重要としている直販について、店舗戦略についてはどうだろうか。インターネットがネット上に無限大の商業空間を作り出すならば、店舗という狭い空間の中で「菓子」と「サービス」によって、人々の心の中に無限大の広がりを作り出せないだろうか。

## 店舗戦略

松柏堂は、静岡市内に直販店 5 店舗を出店している。

- ・ 本店 葵区鷹匠
- ・ 曲金店 駿河区曲金
- ・ 駅ビル店 静岡駅パルシェ食品館
- ・ 下川原店 ステップインたまるや内
- ・ 清水店 エスパルスドリームプラザ内

静岡市内中心部をおさえるドミナント戦略をとっている。「ドミナント戦略」(高密度多店舗出店)は、多店舗出店の基本戦略で「店舗ごとに商圈を隣接させながら店舗網を広げ知名度をアップし新鮮な商品供給を行うやり方」でその効果は、

- ・ 企業認知度の向上・来店頻度の増加
- ・ 物流効率の向上
- ・ 広告効率の向上
- ・ 経営者の各店舗に対する時間の確保

にある。商圈については、どんな業種業態でも 200 坪以内は、5 分以内といわれているので徒歩商圈で 250m 自転車商圈で 1 Km 自動車商圈で 2 ~ 3 Km である。松柏堂の各店舗は、本店

徒歩・自転車商圈、 駅ビル店 パルシェの広域商圈、 曲金店・下川原店・清水店、自動車商圈であり、駅ビル店を除く各店舗を鷹匠本店1Km 曲金・下川原・清水店2.5Kmとして商圈を地図上にとって見ると曲金・下川原・清水店の自動車商圈で静岡市の安倍川西岸の地域から清水の海岸地域まではほぼ全域をカバーし、鷹匠本店の徒歩・自転車1Km商圈で中心市街地を2重にカバーしている。さらに藤枝・焼津・島田の「静岡に出る」客を駅ビル店で取り込む。葵区の東部と清水区の西部の境目、瀬名・瀬名川、草薙あたりが商圈外になってしまうが、清水店=エスパルスドリームプラザの商圈は、200坪商圈=5分=2.5Kmより拡大されるから清水店の商圈は、東に伸び瀬名・瀬名川・草薙にも及んでいると思われる。定石に沿った申し分の無い絵に描いたような出店戦略でドミナントを展開している。6店目を出店するとすれば草薙あたりを視野に入れているとおもわれるが、ここに駐車場つきの直販店を開店すれば、松柏堂の静岡市に対する出店エリア戦略は、ほぼ万全の体制になる。中心市街地の松坂屋、伊勢丹、西武の百貨店のうち地元の和菓子屋が出店しているのは伊勢丹のみである。伊勢丹は、他の2店より地元志向が強いと思われる。店内での競争を承知の上で、郊外出店から中心市街地の百貨店出店に移る場合、主通路沿い（できれば壁側）さらには、店内案内図にまとめて「和菓子コーナー」でなく「松柏堂」と表示されるようになれば、店内でのかなり優位な状況を勝ち取ったことであり、現在のセグメント=静岡市に対する出店戦略は、一段落すると思われる。

松柏堂は、現在5店舗を展開しているが、大きく分けると2つのタイプの店舗を展開している。

老舗和菓子屋 鷹匠本店 曲金店 駅ビル店

和菓子+FF 清水店 下川原店

後述する「和菓子+FFタイプ」の2店は、あべ川もちをはじめとする和菓子主要アイテムとFFを展開している。客層も従来の和菓子ファンにくわえて若い人にも照準を合わせている。老舗和菓子店では、あくまでも「和菓子」にこだわり、最近も東京のアーティストとのコラボで最上級のあべ川もちを開発・発表した。経営にゆとりが生まれ老舗和菓子店として「高価な菓子」を販売した。アーティストは、作品をつくる。松柏堂は、商品を作る。パッケージや、価格を聞いて東京、京都なら商品になるかもしれないが、静岡という市場で商品になるのか？率直に社長にお尋ねしたところ、売行きは、あまり良くないが、テレビ局、新聞社の取材等のPR効果が大きく、とりあえずは、「よしとした」とのことである。松柏堂の店舗戦略の中で大きな比重を占める「商品」について業界の歴史と文化に奢ることなく、試行錯誤をしながら老舗としての技術と業を研鑽している。そうでなければ、本社工場、5店の直販店、製造技術という経営資源を最大限に活用した「菓子を1円でも安いコストで販売する仕組み」=コストリーダーシップ戦略の真価が発揮されないだろう。

新業態 はなや

松柏堂は、「地域の和菓子屋業界」の老舗和菓子屋として、今までの伝統の技術と業の通用する世界「既存の市場」で本社工場、5店舗の直販店、製造技術の経営資源を最大限に活用しコストリーダーシップ戦略を静岡市全域にとり「地域の和菓子業界」のリーダーシップをとっていく

と思われる。次に松柏堂の属する業界環境を参入が激しくなっている量販店、洋菓子までも含めた「菓子業界」とした場合、どうだろうか。機械化が可能な和菓子を含め大手全国資本に対し「既存の市場」での戦略は、通用しない。「新市場」を創造することが最重要課題である。そして創造された「新市場」は、大手資本との競合を回避する「競争の無い世界」でなくてはならない。松柏堂が開発した新業態「はなや」がそのためのツールである。直販店舗での事業を「老舗和菓子店」と「はなや」の2つに事業に分けた場合の事業戦略として「老舗和菓子店」は、「既存市場」全体に対するコストリーダーシップ戦略をとるのに対し、「はなや」は、大手との競争を回避する「ニッチ市場」をみつけて差別化戦略をとる。具体的にはなやの売場構成を見ると、売場の半分は和菓子屋で、その半分は、各種あべ川もち、もう一方の4分の1は、単品の饅頭、カステラ等である。和菓子屋以外の半分は、ファーストフーズになっている。商品構成は、以下のとおりである。

生どら焼き

いちご、ブルーベリー 160円

あん生、バナナ、あべ川 140円

生クリーム 110円

パフェ

抹茶、いちご、チョコバナナ 390円

ソフトクリーム

バニラ、オレンジ、抹茶、抹茶ミックス 290円

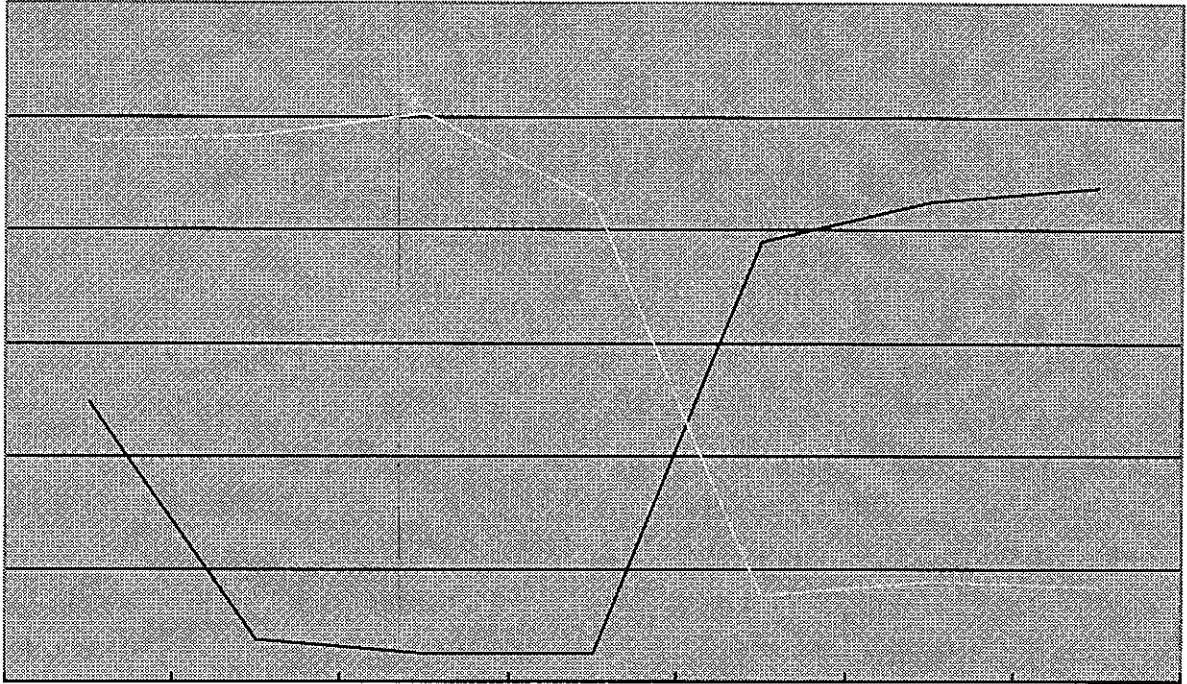
(水曜日はレディスデイで1部商品 250円)

エスパルスドリームプラザ清水店

観光バスで来店するお客さんが土産物としてあべ川もちを購入していくとのことでFFについても若い人に限定されているわけではなく観光客が購入しているとのことであるが、エスパルスドリームプラザ自体客層は、若いので「はなや」のターゲットも「若い人」「観光客」に似ているようだ。

「和菓子屋」と「はなや」を比較するのに戦略キャンパスというツールを使ってみた。

## — はなや — 老舗和菓子屋



価格 極意 謳い文句 伝統 格式 アイテム数 バラエティ性 食べやすさ 楽しさ

横軸に並ぶのは、「はなや」「老舗和菓子店」が力を入れていると思われる競争要因である。

**価格** はなやのFFも単品としては、素材を厳選しているため決して安いものではない。老舗和菓子店は、上生菓子を見た場合价格的には高価である。

**極意** 菓子としての洗練度や高級感。受賞歴。菓子作りの極意・謳い文句

**伝統** 菓子屋としての伝統・格式。創業慶応3年、明治元年等。

**アイテム** はなやのFFは、生どら焼き、パフェ、ソフトクリームの3アイテムのみ。和菓子類もほとんどが、あべ川もちのスペースでカステラ、饅頭が数種類だけである。

老舗和菓子店に関しては、生菓子、半生菓子、干菓子それぞれアイテム数は多い。

**バラエティ** はなやのFF1つのアイテムに数種類の味付けがあり、あきのこないようにバラエティに富ませている。

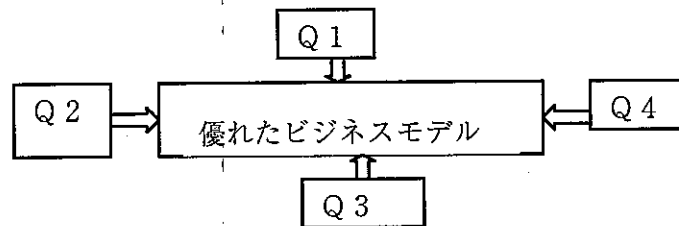
**食べやすさ** はなやは、基本的にテイクアウトであり、買いやすく食べやすい。

**楽しさ** はなやは、アメニティ要素の強いショッピングセンターに出店し、商品自体とともに、ビジュアル的な楽しさも加わっている。

以上の競争要因をつなげた価値曲線をもてみると「はなや」と「老舗和菓子店」の特徴の違いがはっきりする。はなやの商品戦略キャッチフレーズを仮にこの価値曲線から「いつでも食べても新鮮でおいしい」とする。

戦略キャンパスにあらわれた「はなや」の特徴を商業ベースとして成り立つためにさらに優れたビジネスモデルにするには、次のような4つの問いかけを行う。

- Q 1 業界常識として製品やサービスに備わっている要素のうち、取り除くべきものは何か。
- Q 2 業界標準と比べて思いきり減らすべき要素は何か。
- Q 3 業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何か。
- Q 4 業界でこれまで提供されていない、今後付け加えるべき要素は何か。



現在、はなや清水店は、4~6人の女性の従業員の人がシフトを組んで勤務しているという。新業態の開発に力を入れるあまり複雑なビジネスモデルになりすぎて労務費コストの増加を招くようになってはいけなない。メリハリのある高い独自性とともに単純なビジネスモデルであることが重要である。新業態はなやは、テイクアウトのFF（サーティワン等）代替産業をコンピテンシーとして研究し学ぶことによって市場の境界を引きなおすことに成功しているが「老舗和菓子屋」としての感性の部分すべてを切り捨ててしまつて機能性だけに絞るのは、既存アイスクリーム店との差別化が無くなり危険である。「新業態はなや」における売場の半分を占める「和菓子屋」部分の商品についても軽視してはいけなない。

「新業態はなや」がとる戦略は、大手資本に対する中小企業 既存業界に対する新規参入という強者に対する弱者の戦略である。「弱者の戦略」とは、ランチェスター戦略の中心をなすもので、差別化戦略である。弱者は数では負けるため質を向上させることである。差別化戦略の元に次の5つの戦術がある。

- 1 敵が視界に入るような狭い地域での局地戦に持ち込む
- 2 一騎打ちの戦いに持ち込む
- 3 接近戦で挑む
- 4 兵力を集中させ一点集中の攻撃を仕掛ける
- 5 陽動作戦で相手を霍乱、敵の注意をそらす

要約すれば組織対組織の戦いをしないことである。「新業態はなや」は弱者の戦略、差別化をはかりながら「新市場、競争の無い世界」を作り上げていく最中である。代替産業、業界内のほかの戦略グループ、買い手グループ、補完財や補完サービス、機能志向・感性志向、等に目を向けながら「新業態はなや」にとって有利な市場、競争のない世界を創造し優れたビジネスモデルを作り上げる途上にある。

単純で優れたビジネスモデルを作り上げた「新業態はなや」が警戒しなければならないのは、模倣である。模倣者は、さも自分がオリジナルのような顔をしてあらわれる。もしくは、何の関係も無いのに共同開発者のように触れ回る。小癩な存在である。「新業態はなや」の場合、あべ川もちとFFという特異な組み合わせであるため模倣者の参入は、著しく

難しい。店舗の立地も観光バスをターゲットにしているため出店できるところが限られている。しかし、あべ川もちは、登録商標でないため「新業態はなや」の模倣者となりうるだけの企業力を有する「地域の和菓子屋」も存在する。また、商品を和菓子でなく老舗のブランドとFFのコンボとした場合かなりの潜在的模倣者が存在する。新業態のパイオニアにとって模倣者の参入を阻むには「新業態はなや」のブランド人気を高め顧客から高いロイヤルティを得るようにすることである。そのためには、松柏堂のコアな部分、140年前の時代に、有職故実が重んじられ堂上風の古典に調和した意匠にこり菓子の名前まで短歌俳句・花鳥風月に結び付けられた技巧的な京菓子、淡白で気のきいた本質的には庶民的な上菓子、明治維新で外国の文化が自由に吸収されるようになり和菓子も洋菓子の影響をうけて、伝統にモダニズムを盛り込んだ和洋菓子、それら菓子製造の熟練と伝統の技をイノベーションしていくことが何にも増して重要であると思う。

## 松柏堂の140年

### 初代利七（創業期）

江戸時代、錦鯉の養殖をしていた杉山利七は、「松柏鯉」というブランドで鯉を商いとしていた。売り先は、武家屋敷や大店の商家であり、お祝い事に特に喜ばれた。利七は、儲けたお金で次は何を商いにしようかと考えていた。そして質屋をやりはじめたりした。そして息子の長吉に菓子の勉強をさせたりした。

### 2代長吉（菓子屋としての歩み）

菓子も当時は珍しいものであり、材料の砂糖も本当に高価なものであり、甘い饅頭はとぶように大店や大家にうれた。しかも質屋も続け大繁盛していた。

### 3代久吉

梅原家から婿養子にきた久吉は、菓子職人として鉛細工やせんべい、羊羹、饅頭などに改良を加えますます松柏堂を盛大にしていた。仏事用の菓子も良く売れた。

### 4代彦太郎

昭和4年、菓子職人としての修行を東京で終えた彦太郎は静岡へ帰る。

昭和7年 満州事変に出兵

9年 日中戦争

17年 太平洋戦争

20年 フィリピンで終戦

菓子製造より兵隊としての青春であったが、その後焼け野原から松柏堂を再建しようと努力する。

昭和39年 東京オリンピック開催の年、「あべ川もち」を新幹線や高速道路で販売し、今日の松柏堂、発展の礎を築く。

5代孝俊 (1975～)

昭和50年、28歳で5代目を継ぐ。先代(4代目)が敷いたレールに乗り和菓子専門店として努力する。あべ川もちの新幹線車内販売、高速道路サービスエリアにも販路を拡張する。直営店も5店舗とする。静岡県菓子工業組合理事長として業界の発展に寄与している。

6代文観浩の時代

18歳高校卒業後、日本菓子専門学校へ2年、池袋の和菓子店、梅花亭で修行4年、京都亀屋清水で修行中。父の後姿を見て、菓子の良さを知る。菓子屋になって人の役に立とうと決意。茶席用菓자에情熱を燃やす。



## 9. 紫禁城 (静岡市葵区)

— 本場の味と家庭的雰囲気輝く店 —



紫 禁 城 正 面

(1)業種；飲食業 (中国餃子専門店)

(2)所在地；〒 静岡県静岡市葵区鷹匠3-21-20 河合ビル 1F

TEL/FAX：054-274-2727

URL：http://www.geocities.jp/wcxs/

(3)創業；

1999年3月27日に創業し、2006年には創業7年目にはいる。留学生として来日し大学を卒業、社会人となった後、静岡在住の姉の提案が契機となり開業に至った。

(4)店の概要と特徴

当店の名前は“紫禁城”。この由来は開店に当って中国の特徴をあらわし日本人になじみのある名称にしたいという事で名づけた。店主は中国人、王醒氏33歳。姉弟を中心に店を運営している。開店後1~2年間程認知度は低く、経営の苦しい状態が続いたが、姉たちの協力と身内での運営という気安さもあり乗り切ってきた。料理の味、メニューだけでなく、お客様とのコミュニケーションを大切にしていることがこの店の強みとなり常連客も多く、特に広告宣伝をすることもなく口コミで毎年、毎月お客様を増やしている。

店の面積は、調理室などを含めて17坪程、客席数はカウンター席7席を含めて44席で店内をカウンターから一望に見渡せ顧客のオーダーにすぐ対応できるほどの適度な広さといえる。店の看板メニューは、本場手作り餃子で“焼き餃子”、“蒸し餃子”、“水餃子”の3アイテムがある。この他店主お奨めの料理は、揚げ肉団子、春雨炒め、杏仁豆腐などがあり、中国銘酒も揃えている。



#### (5) 当店を取り巻く経営環境

飽食の時代を迎えた今、飲食店は毎年数多く開業し、その中の多くは瞬く間に消えていくほどの厳しい環境にさらされている。これは食の嗜好の多様化が進んだこと、店の雰囲気だけを変えて目新しさを狙っただけでは顧客はすぐに飽きてしまうこと、味にもこだわりが強いことなどが要因として考えられる。

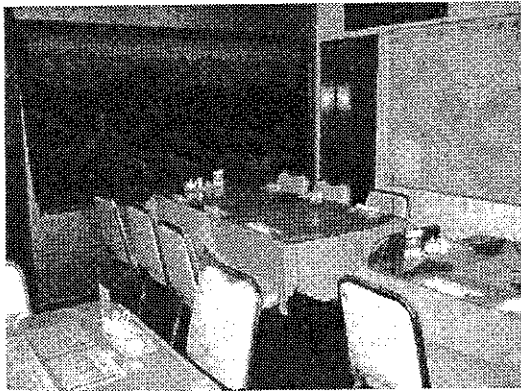
このような環境の中、当店では味作りは基より、顧客とのコミュニケーションまでも大切にした独自のコンセプトを持ち実行することで“輝く店づくり”を進めている。

#### (6) 当店の経営の考え方

店主である王醒氏は、開業当初経営が苦しく、開店後1～2年でやめる事になるかもしれない危機感を持ちながらも、姉弟での運営という負担の軽さもあり、乗り切ることが出来たと言っている。この間は常に“中国の文化として餃子を提供する”という考え方をもとに、来店して下さるお客様を満足させること、料理を味わい、楽しく過ごしてほしいことを考えながら店づくりを進めてきた。

また、お客様と自然な付き合いの中で家庭的な雰囲気を出していくこと、言い換えると来店されたお客様が、自宅で食事をするような気安く、安心感のある雰囲気を作ること、そのような中で友人という関係を作り出したい、という思いも強くある。

そのような思いが伝わったのか、この2年ほどの間で客数は増え続けている。



店内 テーブル席



店内 カウンター席

#### (7) 立地環境条件

立地条件としては必ずしも良いとはいえない。付近は住宅とオフィスビルに囲まれ、道幅も狭く一方通行という環境の中にあるが、静鉄電車日吉町駅から徒歩5分程度の距離という駅から近いという利点もある。場所はややわかりにくく、特に目立つような案内板が出ているわけでもない。し

かし毎日様々な客層でにぎわっていて、特に週末は予約を入れないと食にありつけないこともある。当店の常連客にとっては、一種の隠れ家的な存在であるかもしれない。

#### (8)当店の運営状況

##### ① 営業時間

平日：11：30～13：30 及び 17：30～22：00

土曜日・日曜日・祝祭日：17：00～22：00

定休日：水曜日

##### ② 駐車場

駐車場完備、また満車の場合無料駐車券のサービスもある。

##### ③ 従事者

家族中心で、アルバイトを使うこともあるが、常時6名ほどで対応できている。

##### ④ ランチメニュー

平日昼にはランチメニューがある。限定35食、ボリュームがあり750円でとても割安である。2メニュー用意されている。一つは、“中国餃子定食”セットメニューで、揚げ団子、鶏唐揚げ、酢豚の3品から1品選択するもの。もう一つは、“中国餃子冷麺定食”セットメニューで2品から1品選択するもの。

このランチは毎日完売が続く。利用客は付近にオフィスを構えるビジネスマン、OLの方が多いようである。

#### (9)当店のメニュー

##### ① 本場手作り餃子

当店の餃子はニンニクを一切使用していないのが一つの特徴でもある。餃子は好きだがニンニクを敬遠する女性には安心して味わっていただける。焼き餃子、蒸し餃子、水餃子の3種類があり、それぞれニラ、ネギ、人参、大根、海鮮の5種類から選ぶ事ができる。

価格帯は380～580円、蟹、エビ、クラゲ等の入った海鮮餃子が最も高価。当店自慢の料理だけありとても美味しい。

##### ② 涼采

自家製ザーサイ、細切りジャガイモ、ネギ納豆泥などの中華風味サラダ、北京ピータンなど16種類ほどの品数がある。当店のお勧めのひとつは、中華風味サラダの細切りジャガイモである。

##### ③ 一品料理

揚げ団子、春雨炒め(辛さは3種類、選択できる)、酢豚、北京ダック、中華エビソースのおこげ、フカヒレ姿煮等を含め16種類。フカヒレ姿煮は、3,000円であるが、一般的価格から比

べるとリーズナブルである。

④ 自家製点心

揚げ饅頭、炒飯、小龍包等があり、コンデンスミルクを付けて食べる揚げ饅頭は中国ではスタンダードな食べ物であり、とても美味しい。また店主のお勧め品ではないが炒飯の味は絶品である。

⑤ 中華風スープ

王子スープと菜膳スープの2種類が用意されている。

⑥ 麺類

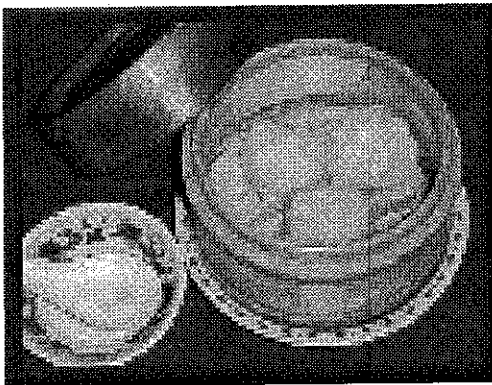
冷乾麺がチャチャン麺、メイサイ麺の2種類ある。

⑦ デザート

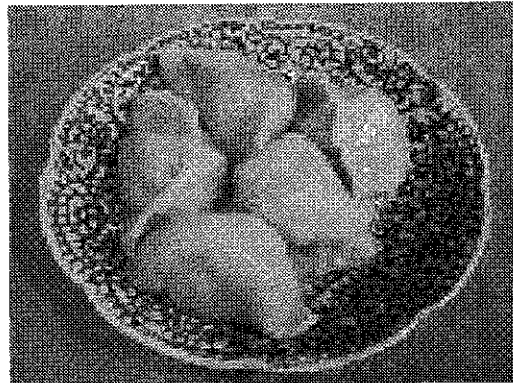
自家製杏仁豆腐で当店のお勧め品でもある。

⑧ その他

紹興酒(8年物)、白酒など各種の中国酒も用意されている。宴会のお客様の対応も行なう。またコースメニューの設定もある。



小 龍 包



水 餃

(10)顧客分析

顧客の年齢層は幅広く、週初めはOLを含めた女性客中心、週中から末にかけてはビジネスマン、OL中心に移るという1週間の流れの中では一定の傾向が見られる。また休日には家族連れのお客が増えるという来客傾向もある。

顧客の居住地域から見ると、静岡県内では西は磐田市、浜松市、東は富士市、県外では横浜という様に広域である。このような遠方からでも家族連れで月に一、二度は必ず来店されるお客様も何組かあり、当店のファンの熱心さを垣間見ることができる。

顧客のうち8割以上が常連客だという。これらの顧客ももともとは友人の紹介であったり、口コミで知って来店し、常連客になってしまった様である。

#### (11)最近の業況

最近2年程の間では、毎年、毎月客数は増加の傾向にある。2月、8月は客数は減るというのが一般的によく言われるが、当店では年間を通して月によって客数が変動することはなく、安定して徐々に増えつつある。認知度は徐々に上がりつつある。

#### (12)広告宣伝の方法

当店では、インターネットにHPを持っている以外特に何も行ってない。もっぱら常連客が新しいお客様を連れてきてくれるなど、口コミ中心である。

#### (13)顧客管理の方法

店主がお客様と会話することで、顔を覚えお互いに友人のような関係となっていくことで、顧客リストなどの整備はしていない。ここには店主の徹底したお客様一人ひとりを大切にする顧客志向の行動が現れていることを知ることができる。

#### (14)まとめ

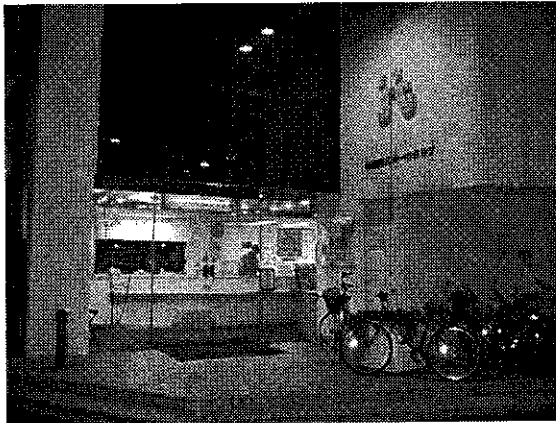
現状から見ると、開店当時から店主が描いていた家庭的雰囲気を作るという願いが実現していることがわかる。この努力の結果が、当店においても元気のよい店で共通して見られる傾向として、店・顧客・従業員の三者が一体となりコミュニティを作り上げていることが考えられる。

それは、店が顧客と会話することでよい雰囲気を作り、そこに従業員も加わっていく。ここには自然に友人のような関係が生まれ、顧客も楽しく時間を過ごすことができる。堅苦しくなく、料理を味わえることでリピートしたくなる。このような流れが常連客を増やしていくのではないだろうか。

店主の今後も重点的に進めたいことは、料理を味わい、そして楽しく過ごしてほしいこと、という今行っている店作りの考え方を続けたいとのことであった。

## 10. 新静岡スポーツクラブ“hawk one”（静岡市葵区）

— 幅広い年齢層に支持され、生涯スポーツ志向で輝く施設 —



hawk one 正面



案内図

(1)業種；スポーツクラブ

(2)所在地；〒420-0839 静岡県静岡市葵区鷹匠1-11-11

TEL；054-254-4091

URL；<http://www.hawkone.jp/>

(3)創業；

静鉄商事株式会社の一部門として、「新静岡スポーツクラブ”hawk one ”」は昭和 60 年にオープンした。平成 18 年には創業 22 周年を迎える静岡では老舗のスポーツクラブである。

(4)当スポーツクラブの概要と特徴

当スポーツクラブは愛称を“hawk one(ホークワン)”と呼んでいるが、この名前の由来は次のようである。このスポーツクラブの所在地である鷹匠 1 丁目は略称で“タカイチ”と呼ばれている。また、開業するに当り名称を一般から公募したところ、この“タカ”の hawk, “イチ”の one から“hawk one” 名称の応募があり、これを採用したということである。

4 階建てビルの中に、1F はスタジオ、2F はスイミングスクール、3F はバス、サウナ、ロッカー、レストコーナー、4F はトレーニングジムを配置している。

当スポーツクラブの構成は、フィットネスジム、スイミングスクール、スポーツカルチャーの 3 ジャンルから成っている。特にスポーツカルチャー講座では、エアロビクス、フラメンコ、ジャズダンス、モダンバレエ、タップダンス、ヨガ、空手道、幼児向けリトミック教室などがあり、幅広くニーズや年齢に対応したきめ細かい構成とサービスを心掛けている。フィットネスジムは会員制であるが、エアロビクス、スイミングプール等を無料で利用することができる。

当スポーツクラブのコンセプトは、単なるスポーツクラブではない。会員一人一人の年齢・性別・目的を把握し効果が出るまできめ細かくフォローするという点にある。

また、フィットネス会員の中では、サークル活動が盛りだくさんあり、ハイキング、ジョギング大会、パーティー等年間を通じて楽しめる企画を満載している。

#### (5) 当スポーツクラブの経営環境

わが国の高齢化社会が進展する中、団塊の世代が定年退職の時期を迎えつつある。また中高年者等は、癌予防、生活習慣病対策など健康に関する意識が高まっている。

介護という言葉から象徴されるように年齢を経ると当然のように自分自身では動くことが出来なくなり人の手を借りるようになってしまうという発想が生まれる。この発想に対して、適度にスポーツを楽しむ事で心身ともに若さを維持し、長く元気でいられ、病気の予防にもなり、介護を受けることへの予防にもなる。この様な意識から適度な運動の必要性が叫ばれ、スポーツへの関心が高まっている。

フィットネス或いはスポーツクラブにおける中高年会員構成比の調査結果によると、50歳以上の会員の占める割合は、1998年に23%程度から2005年には36%まで増加、40歳以上では、2002年には50%を越えているというデータがある。

参考：「年代別会員構成比の変化」(1998年～2005年) (スポーツクラブレネサンス)

#### (6) 経営の考え方

当スポーツクラブの支配人は、成島和隆氏、45歳。開業時から支配人として経営に携わっており、会員には、会費+アルファのサービスを常に心掛ける。

“健康な人をより健康に”を基に、0歳児から中高年者までの全年齢の人達に“生涯スポーツ”として長く続けられる施設として場を提供していきたいと考えている。

その方法として

- ① スポーツカルチャーメニューの充実により顧客ニーズに応える。
- ② 主にフィットネスジムでは、会員の年齢、性別、運動の目的(症状軽減、体力維持向上など)を一人一人把握し、効果が出るまでサポートする。
- ③ 健康運動実践指導者(厚生労働大臣認定)の指導の基に、会員個人個人に適切な運動メニューを提供する。
- ④ 会員の健康管理にも気を配り、運動前後に血圧、体重のチェックをし、運動による効果も把握できる仕組みを設けている。また、希望者には一定期間毎のインボディー測定により、トレーニング効果を総合的に評価することもできる。
- ⑤ “レジスタンストレーニング”という介護予防の手段を提供する。

将来に渡っては会員に対して、医師・理学療法士・健康運動実践指導者等の連携による介護予防のためのプログラム提供までを視野に入れている。

等が具体的例として挙げる事ができる。

#### (7) 立地環境条件

静岡市の中心市街地にあり JR 静岡駅から徒歩 7～8 分程度、新静岡センターに隣接し、バス、電車のアクセス等の利便性はとても良い。自家用車での来客には契約駐車場の提供、自転車、バイクでの来客には専用駐輪場も設置されている。また、当スポーツセンターで運動した後の買い物、仲間と食事など行動を取りやすい場所にある。

#### (8) 事業運営状況

##### ① 営業時間

平日：10：00～22：00、土曜日：10：00～21：30、日曜日・祝祭日：10：00

年中無休（但し年末年始を除く）

年間を通しほぼ毎日利用出来る事は、利用者にとっては非常に便利である。

##### ② 従事者数

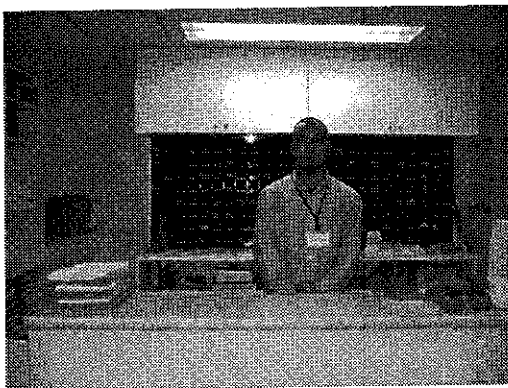
外部トレーナー及びスポーツ経験者のアルバイト 20 名を含め総勢 30 名。

##### ③ 外部トレーナーの選定方法

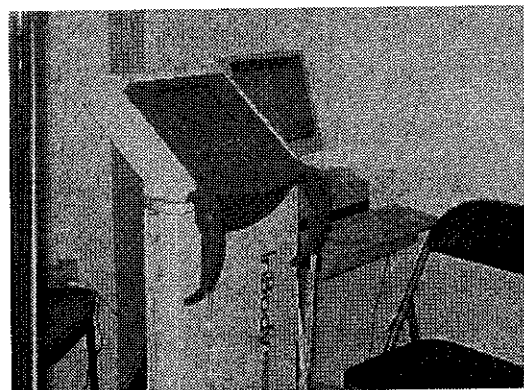
エアロビクスなどの外部トレーナーはオーディションで選考することで、トレーナーの特性を重視し、また指導レベルの向上にも気を配っている。

##### ④ 指導体制

健康運動実践指導者(厚生労働大臣認定)が個人個人に合った適切な運動メニューを選定し、指導・フォローを行なっている。また、トレーニング開始前、終了後には体重、血圧などをトレーナーがチェックし、体調管理の仕組みが出来ている。



フロント



インボディー測定器

## (9) サービスメニュー

スポーツカルチャー、スイミングスクールは月会費制、フィットネスについては会員制を取っているが、フィットネス会員に対しては、フリースイミング、エアロビクスなどのプログラムは無料で利用できる仕組みとなっている。3ヶ月体験コースも有り会員になる前のお試しコースも設定されていて、この体験コース受講者の5割の人が継続会員に移行している。

各メニューの中身について触れると

### ① スポーツカルチャー

空手道 (ジュニア、一般向け3コース)、ダイエットヨガ(一般向け2コース)

ダンス系 (エアロビクス、フラメンコ(2コース)、ジャズダンス(3コース)、モダンバレエ (2コース)、フラダンス、タップダンス(2コース)) など

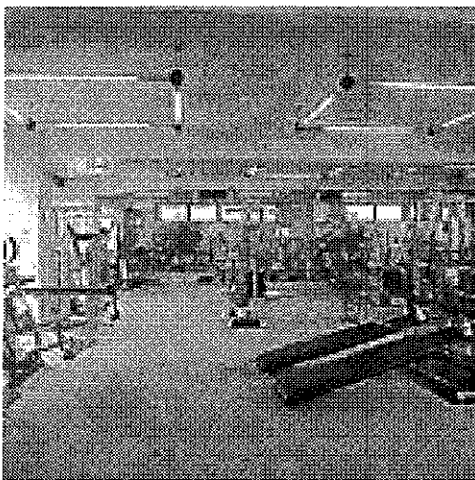
### ② スイミングスクール

乳幼児、学童、マタニティー、親子、成人、女性と対象を細分化しそれぞれに適したスイミングメニューを用意している。また、流水ウォーキング、アクアビクス等のメニューもある。

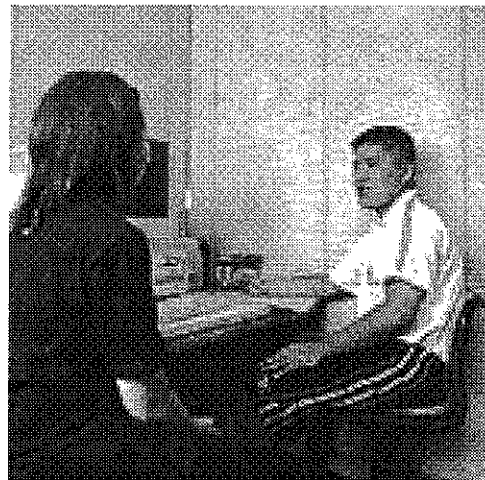
### ③ フィットネスジム

ウォーキング、ジョギングマシン、エアロバイクによる有酸素系エクササイズ、トレーニングマシンによる筋力系エクササイズをトレーナーのメニュー設定に基づいて行なう。

インボディー測定により医療データを取り分析することで、ベストな運動処方をおアドバイスすることが出来る。



フィットネスジム



トレーニング効果のアドバイス

## (10) 顧客分析

会員数約1,800名を抱え、定着率は高くほぼ100%、現在、暫増傾向にある。通常フィットネスクラブは退会率が高いといわれている中では、当スポーツセンターは異質といえる。オープン当時から会員という方も多く、通算利用回数が3,000回を超えるメンバーも少なくない。この様な例から、



健康や体力維持向上が、利用者の生活の一部となっている事をうかがうことが出来る。また利用回数が多い別の要因として考えられる事は、当スポーツセンターのきめ細かな指導体制、顧客とかわりあえる様々なコミュニティー作りが有るのではないだろうか。

最年少は0歳の乳児から最年長は80歳代後半の方迄と幅は広い。これは細分化しそれぞれの性別、年齢に適したカリキュラムにより幅広い年齢層をカバーしているためといえる。

顧客の居住地から見ると静岡市内、特に葵区在住者が最も多い。清水区、焼津市、藤枝市在住者がスポーツカルチャー受講者の割合として高い傾向にある。市内では駿河区在住者へのアプローチの余地があるとも考えられる。

#### (11) 広告宣伝の方法

中日ショッパー、リビング新聞などの媒体を利用し定期的に広告宣伝を打っているが特に派手さはない。入会の認知経路として重要なものは会員からの紹介である。この口コミが会員増加の一つの要因となっていることは確かである。

また3ヶ月体験コースでサポート体制に満足感を得て、会員移行するケースもあるが、この理由は、個別に希望する目的に沿った運動メニューの提供を受け、フォローアップを受けられるので、安心感をもつことが出来ること、トレーニングをして汗を流した後の入浴、サウナなどによる爽快感を味わえること等が揚げられるであろう。

#### (12) まとめ

定着率の高い要因としては、スポーツクラブはきめ細かで、係りあえる指導、サービスを心掛けながら提供し、顧客はいつでも自由にこのサービスを受けることが出来、一方では会員間のサークル活動、親睦会でもう一つの楽しみを味わえ、従業員はアドバイス、サポートを介して顧客の成果の喜びを共有するといった3者間でコミュニティーが出来上がっていることではないだろうか。

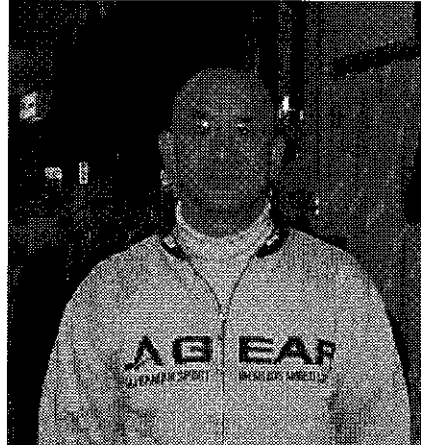
当スポーツクラブを介して、カルチャー、スイミング、ジムを生涯スポーツとしてかかわってほしいと支配人は考えている。この考えのもとに趣味として生涯長く続けられるプログラムを企画し提供している。受講者である子供たちが成長して大人になり家族を持ち子供が生まれ、この子供たちもまた当スポーツクラブを利用してほしいという思いを込めた、いわゆる循環型利用を企画し運営していることで、将来に向かって継続的發展が期待できると考える。

## 11. するがや洋品店（袋井市高尾）

— 中高年向け女性衣料に特化し、地元住民に愛されている店 —



するがや洋品店



店主の大橋隆夫氏

### (1) 業種

婦人服小売業（中高年女性向き衣料品の品揃えが中心となっている。）

### (2) 所在地

袋井市高尾 2 1 7 8

電話番号：0 5 3 8 - 4 2 - 2 5 5 7

### (3) 創業

1934 年（昭和 9 年）。現在の店主は大橋隆夫氏で 3 代目である。

### (4) 店舗の概要と特徴

#### ① 立地環境

するがや洋品店は袋井駅前商店街の中に立地する 60 坪ほどの店舗である。創業は昭和 9 年で 72 年の歴史がある。

袋井駅前商店街周辺には、大型店はなく昔と比べると人通りも減っている。また土日よりも平日の方が通行人は多く、土日に店を閉めている店舗もある。商売の環境も以前と比べて良くなっているとはいえない。

#### ② 営業時間

年中無休営業（1 月 1 日のみの休み）である。営業時間は午前 9 時から午後 7 時半までとしている。

### ③ 店舗の特徴

店舗は通りに面してセットバックしており、車が3台程度駐車できるようになっている。店主の大橋氏は前述のとおり、3代目で、家族経営の店舗である。従業員は5名（内4名は家族）で、常時3名が店舗にいる体制となっている。するがや洋品店という名前のように、以前は全衣料を扱っていたそうであるが、現在はサブタイトルにあるように中高年女性向けの品揃えに重点を置いている。自然とそうなってきたそうである。顧客層は50代以上の女性が中心となっている。お客様の来店時間は午前中と、午後4時以降が多いそうだ。近隣に直接競合する店舗はないということであった。

### (5) 経営理念は「袋井の巢鴨。良いものを安く、気軽に入れる店」

店主の大橋氏に経営理念をうかがったところ、「袋井の巢鴨。良いものを安く、気軽に入れる店」ということであった。また「店は常に開けていなければならない。従って年中無休（休みは1月1日のみ）です。」ということもうかがい、その言葉は印象に残った。商売をしている方から見れば当たり前かもしれないが、お客様のことを本当に大切に思っているということを感じた。

### (6) 店舗コンセプトで他店との差別化を図る

経営理念同様、店主は店舗コンセプトを明確化し、お客様のニーズに合うような品揃えを心掛けている。

するがや洋品店の店舗コンセプトは、大橋氏の話をもとにまとめると「近隣の中高年女性にリーズナブルな価格で良い商品をお客様と良い関係・良いコミュニケーションを築きながら販売する店舗」であるといえよう。このようなコンセプトに従って店舗経営しているようである。

### (7) 店舗の魅力向上策

#### ① 店頭の魅力向上を図っている。

店舗や広告の手法としてよくいわれるのがAIDA、AIDMAの法則である。

Aはattention（注目）、Iはinterest（興味）、Dはdesire（欲求）、Mはmemory（記憶）、最後のAはaction（行動）の頭文字をとったもので、店舗や広告のメッセージがお客様に伝わる心理過程を表現したものである。この法則によれば、店頭はお客様の注意を引き付けるような工夫が必要となる。つまり店頭にはお客様が店内に入りたくなるような演出を施すことが欠かせないのである。

するがや洋品店の場合は写真のように店頭をにぎやかにし、お客様が気軽に入っていけるような演出を行っている。商売の基本と言えるかもしれないが、基本を忠実に実行することは大

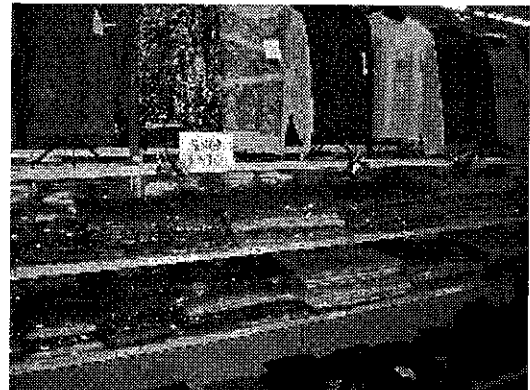
切なことである。

② 店内の魅力向上を図っている。

中高年女性向けの衣料品が中心であるため、店内が地味になりがちであり、その対策としてアクセントをつけるために、要所に赤系統の商品を意識して陳列するようにしているようだ。



夜の店頭



商品陳列の様子1

(8) 顧客コミュニケーションでお客様との「絆」を築く

人の魅力でお客様を引き付ける点もするがや洋品店で見逃せないところである。

小売業でよく言われることは、「もの」から「こと」への変化である。小売業は「もの」を売るのは当然であるが、今の時代はそれだけではだめで「こと」もお客様へ提供していかななくてはいけないと言われている。「こと」とは情報やサービスなどが挙げられることが多いが、販売員と顧客との良きコミュニケーション・親しい交流も「こと」に含まれる。

ここで重要なのは販売員である。顧客と良好な関係を保つには販売員その人によるところが大きい。するがや洋品店には家族以外の従業員が一人いるが、その方は 25 年のベテランである。そのような従業員はお客様との長年のコミュニケーションにより、お客様との信頼を得ており、お客様に「もの」以外の「こと」も提供できると考えられる。特に心の交流をお客様に提供できる。これは量販店やスーパーには真似できないと思われる。これが強みである。

同店は固定客が多いそうであるが、それにはこのような長年にわたるお客様との良好な関係作りが背景としてあると考えられる。現在、チラシによる販売促進はほとんど行っていないということだが、来店客があるのは、上記のようなお客との関係作りを長年にわたり継続してきたためであろうと思われる。

(9) DMでお客を招く

新聞折り込みチラシでの販売促進は行っていないということであるが、DMは出しているということである。パソコンで顧客管理をしており、200人ほどに毎月DMを出しているとのことである。毎月DMを出すというのには少し驚かされた。やはり地道な努力が大切だということであろう。

DMの効果であるが、200通のうち50人は販売に結びつくということである。これは一般の通販やDM販売などと比較すると驚くべき効果である。これは、普段から同店がお客様と良好な関係を築き、お客様との「絆」が強く結ばれているためにこのような結果なるのだと考えられる。

(10) くちコミで来店したお客にも満足してもらう品揃えの実現

同店には口コミで来店されるお客様もおり、その後、固定客になるお客様も少なからずいるそうである。来店客を固定客にするには、人的なサービスの充実が大切であるが、その点では同店は満足のいくものを提供できると考えられる。しかし、それだけでは十分ではなく、商品についてもお客様のニーズに適合する品揃えが実現されていなければ、再来店は望めず、固定客にもなってくれないだろうと思われる。固定客になってくれるということは、お客様のニーズに適合する商品を陳列在庫していることの証明でもあると考えられる。

同店の仕入先を都市別に分けると大阪・名古屋・浜松だそうだが、浜松には2週間に1回のペースで行っている。流行も考慮し、仕入をおこなっている。袋井という地方市であるが、やはり流行があり、都会の流行が約半年遅れで訪れるという。流行の変化にも敏感であることが大切だそうである。



商品陳列の様子2



商品陳列の様子3

(1 1) 店を休まない

先ほど、経営理念のところでも店舗は念年中無休（1月1日のみ休み）と書いたが、店主の大橋氏自身の休日は月2回程度ということである。その休みも大橋にとっては完全な休日ではないということであった。

(1 2) 経営数値にも明るい

税務申告は自力で青色申告を行っている。青色申告は簿記を行っていることが前提となっていて、通常、税理士や商工会・商工会議所に依頼することが多いが、同店では家族の手により自力で行っている。店舗経営を継続維持していくには数字にも強くなることが重要であるが、同店では複式簿記を実施し、自らの手で青色申告を行うことにより、人任せでない経営数値管理を実現している。

最後になりましたが、取材にあたり、ご協力をいただきました、するがや洋品店店主の大橋隆夫様と袋井商工会議所経営指導員、小関謙吾様に感謝いたします。



店頭付近から店奥を撮影



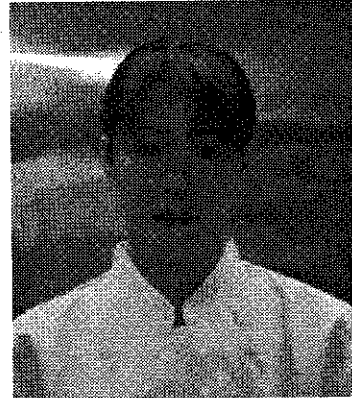
店奥から店頭を撮影

## 12. 酒菜 DINING ひいらぎや (掛川市中町)

— 落ち着いた空間で、ゆったりとした時間を過ごせる隠れ家的居酒屋 —



ひいらぎや



店主の加藤彩子さん

### (1) 業種

飲食業 (居酒屋)

### (2) 所在地

掛川市中町3-4 電話番号0537-23-4141

### (3) 創業

創業は平成16年2月と、取材時点で1年10ヶ月しか経過していない新しい店舗である。店主は加藤彩子氏で、29歳と若い方である。

### (4) 店の概要と特徴

#### ① 立地環境

「ひいらぎや」は掛川市中町にある。掛川駅から掛川城に通じる通りに面していて、掛川駅前商店街の中心に位置している。店舗の面積は11.5坪とこじんまりとした居酒屋である。掛川駅前の商店街は、昔と比べると人通りも少なく商業環境、飲食業環境の面で良いとはいえないと思われる。最近では大手居酒屋チェーン店が駅前にでき、競争環境が厳しなっており、若年層の顧客はそちらを利用することが多いと考えられる。

#### ② 営業時間

18:00~24:00

アルバイトを採用し、営業時は店主とアルバイトの二人の体制で運営している。

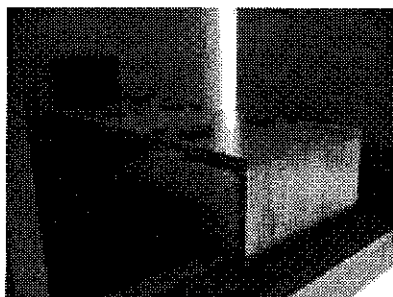
(アルバイトは4人採用し、交代制としている。)

### ③ 店舗の特徴

店舗の外観を見ると、大手チェーン店のように派手で目立つ感じでは無く、和風な感じで落ち着いた品よくまとまっているという印象である。よく見ないと、居酒屋ということが分からない。店舗前面はガラス張りで、半自動ドアを開けると中に木製の低い引き戸があり、そこを開け、背をかがめて店内にはいっていきようになっている。

おもしろい入店のさせ方である。隠れ家的なイメージもある。

席数は面積の制約もあり、カウンターを含め20席となっている。顧客層は30代から40代の男性客が多いということである。



落ち着いたある少人数空間の席

### (5) 店主の経歴と創業への思いの継続

加藤氏は地元掛川の出身だそうで、高校を卒業後、数年間はトラックの運転手をしていましたが、その後20歳で大阪に移り、3年間ほど居酒屋で働き、料理の経験を積んだ。それまでは料理などはしたことがなかったという。その後、掛川に戻ってきてイタリアンの店舗で経験を積み、資金の準備もできたことで、創業に踏み切った。店舗を持ちたいという思いは大阪での修業時代からずっと持ち続けていたという。現在はその夢を実現したという形である。

加藤氏が働いていた大阪の居酒屋は、席数が80人ほどの創作料理が特徴の店舗で、そこでいろいろ学ぶことがあったそうで、現在のメニューにもそれは反映しているとのことである。

### (6) ストアコンセプトを明確にしている

現在、居酒屋チェーン店がさまざまな都市に進出しているが、掛川市もその例外ではなく、大手居酒屋チェーン店が平成17年の秋、駅前に出店した。比較的若い年代のお客はこのチェーン店を利用しているようである。一方、「ひいらぎや」の顧客層はもう少し上の年代で、これらの居酒屋チェーン店とは、直接競合しないように差別化が図られている。

加藤氏が創業しようとしたときには、すでに来店して欲しい顧客層を明確にしており、店舗の作りも頭の中にイメージがあったという。つまりストアコンセプトがしっかり定まっていた。加藤氏のストアコンセプトは「顧客層は30代から40代で、落ち着いたある空間の中でおいしい



料理を提供し、ゆったりとした時間を過ごせる店」と考えることができる。現在来店する顧客層は当初考えていた客層とほぼ一致しているようである。具体的には近隣の30代から40代のサラリーマンが中心顧客層となっているようである。料理もありきたりの物ではなく、独自性のあるものが多く、味にも自信をもっているようだ。

また店作りにもストアコンセプトが反映していて、前述のような店舗のイメージとなっている。特に店内への入り口を低くしたのは、加藤氏のこだわりである。このコンセプトにより、他店との差別化が図られ、独自性を発揮している。付近には同じような店舗は見当たらないということだ。

(7) 事前に付近の居酒屋に足を運んでいる

加藤氏は掛川市に戻り、創業するまでの期間に付近の居酒屋をよく利用しており、その経験や見聞、得た情報が自店のストアコンセプトを構築するのに役立っていると思われる。自然とマーケティング調査をおこなっていたのである。そのことが独自性のある店舗作りに活かされている。

(8) 落ち着きがある雰囲気を提供する

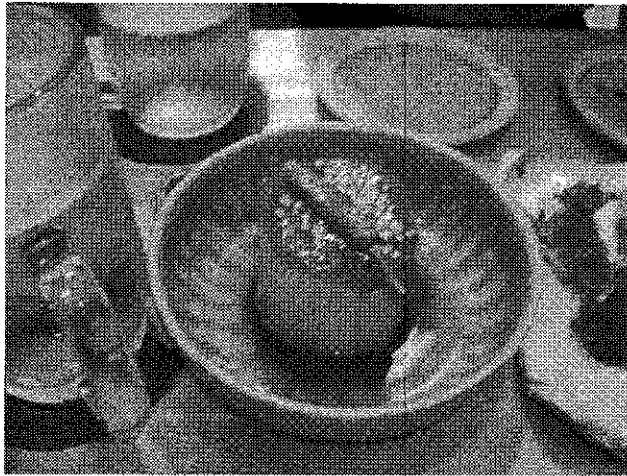
店内はこじんまりとしていて、落ち着いていてくつろげる空間となっている。店内の造りや間接照明も雰囲気作りに一役かっている。顧客の年齢層が若くはないので、店舗内も騒がしくない。そのせいか長居をするお客が多く、お客の店舗滞留時間は2時間～3時間ぐらいではないかという。居心地が良いのでついつい長居をしてしまう店だということだ。長時間の滞留のため、一人当たりのお客のオーダー数も増え、平均客単価は3000円から4000円程度ということだ。

(9) きれいで清潔な店舗

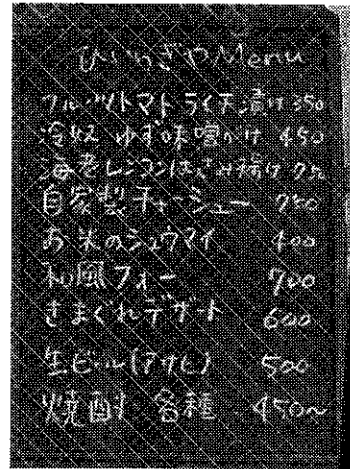
飲食店で気になることは店のクレンリネス（きれいさ、清潔さ）である。ヒアリングに伺った際、店内は清潔な印象であった。清掃が行きどいているようで、嫌な匂いもしなかった。飲食店では大切なことであるが、基本的な部分はしっかり押さえていると感じた。

(10) 料理の魅力で顧客を引き付ける

「ひいらぎや」で出される料理は、オリジナリティがあり、味も良いと感じた。特に「お米のシュウマイ」「カニクリームオムレツ」はおいしいと思った。大阪や掛川の店舗で覚えた料理が現在のメニューに反映されているとのことである。料理の材料にもこだわりを持っていて、温めるだけで済むような業務用の素材は扱っていないということだ。魚には特に気を使っていて、隣町の菊川の魚屋に仕入に行っているそうだ。少しでもお客に良いもの・おいしい物を食べてもらおうということが伝わってくる。また価格も妥当であると思われる。



大根煮 ゆずの味噌かけ



店頭のメニュー看板

### (1 1) 少人数のグループ客に対応した店作り

最近、居酒屋の店作りの傾向として、少人数のグループ客が他のお客を気にせずくつろげるように、店舗空間を4、5人単位で小部屋のように仕切っている例が多く見られるようになってきている。

「ひいらぎや」でも店内をうまく仕切り小部屋を設け、少人数のグループ客もゆったり楽しめるような工夫が施されている。このように最近のお客のニーズに対応した店作りをしている。その結果、同じ一人のお客でも、少人数でゆっくり楽しみたいときには、同店を利用し、宴会などの時には、他店を利用するといったように、お客のなかで時と場合に応じて使い分けができる個性的な店舗となっている。

### (1 2) 3つの要素でお客を集める

「ひいらぎや」は店の雰囲気、料理、店主と3つの要素がうまくバランスし、全体としてより一層魅力をかもし出している。同店は積極的な集客策はうっていない。また店舗のホームページもない。しかし固定客は多い。固定客の多くは口コミで来店したお客だそうである。本当にお客が満足できるような良い店でないと口コミで評判が伝わっていくことはない。来店客の満足度が高く、多くのお客に支持されているということであろう。

最後になりますが、取材にあたり、ご協力をいただきました「ひいらぎや」店主、加藤彩子様と掛川商工会議所経営指導員、山下真弘様に感謝いたします。

### 13. みどりや支店（磐田市・JR磐田駅前商店街）

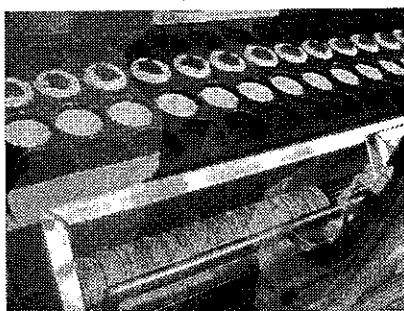
#### － 開業当時の製法を守り続けてきた品質へのこだわり －

- (1) 業種：喫茶店（あづま焼（今川焼き）、汁粉、カキ氷など）
- (2) 連絡先：
  - ① 住所：磐田市中泉東町551-4
  - ② 電話番号：0538-32-2837
- (3) 開業：昭和28年1月15日
- (4) 店の概要と特徴：

昔ながらの懐かしさを感じさせる店構えの店頭で焼きたてのあづま焼（今川焼き）を販売している。50年間変わらない店構えに懐かしさと安心感を覚える客も多く、地元のファンは多い。店舗の立地は、人通りの少ないJR磐田駅前商店街（通称：ジュビロード商店街）の脇道という立地にもかかわらず店頭のお客が絶えない。

インタビューの中で強く感じたことは、開業当時の製法を守り続けてきた品質へのこだわりである。大手メーカーによる賞味期限表示や安全性データの改ざん事件がマスコミで報道される昨今、品質へのこだわりが店の存続を支えているということをこうしたお店が認識している、そういうことを再認識できた。

隣接する商店街の人通りの減少、計画が見えない再開発という外部環境の不安要素の一方で、近隣にマンションが増えることによる地域居住者の増加、子育て支援センターに代表される向かいの再開発ビル内に設けられた公共施設の存在、東海道宿場町ウォーキングで街を訪れる人といった機会もある。懐かしさと安心感、品質へのこだわり、固定客の存在、JR駅前、旧東海道といった強みを活かしたみどりや支店の次の50年にむけて期待したい。



(5) 店舗の紹介

① 懐かしさと安心感が同居した店構え：

昔ながらの懐かしさを感じさせる店構えで、店頭で焼きたてのあづま焼（今川焼き）を販売している。（写真1）



写真1：店舗全景（パラペット看板とのれんが目印）

販売の中心は餡入りとクリーム入りの2種類のあづま焼（今川焼き）で、価格はそれぞれ1個100円（税込み）である。一つ一つのあづま焼（今川焼き）を手作業で焼いていく様子を、ガラス窓越しに見ることができる。溶いた粉を型に流し込み、焼け具合を見て餡を乗せ、手際よくひっくり返していく手作業は、見ているだけでも楽しい。通りがかりについ足を止めて、あづま焼（今川焼き）を買っていく人もいる。

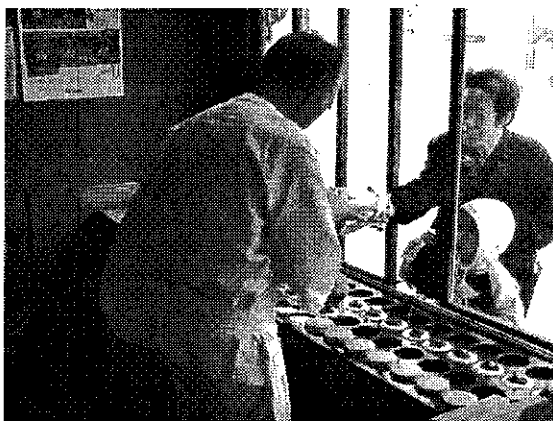


写真2：店頭風景（店頭であづま焼（今川焼き）を焼きながら販売している。）

お客がガラス戸の隙間から注文すると、焼きたてのあづま焼（今川焼き）をその場で紙に包み、ガラス戸越しに渡し代金を受け取る（写真2）。この店で何十年と続けられ

てきたそんなやりとりに、懐かしさと安心感を覚える人も多く、地元のファンは多い。店内には30席分のテーブルと椅子があり、お汁粉やカキ氷(夏季のみ)も食べられる。

② 半世紀を越えた歴史：

開業は昭和28年1月15日。先代が52年前に開業した際、親類が開業していたあづま焼(今川焼き)の店からのれん分けしたので、屋号に「支店」を付けた。本店支店合わせて4軒のみどりやであづま焼(今川焼き)を焼いていた時代もあったが、現在、あづま焼(今川焼き)を焼き続けているのは、この店だけになってしまった。本店は浜松市元浜で団子屋として継続している。

開業当初は駅前商店街に面した別のところに店舗を構えていたが、昭和34年頃から現在の場所で営業を続けている。店舗の建物はその当時のままである。店舗は古い作りだが、ガラス戸や棧の掃除(店舗のクレンネス)が行き届き、清潔感がある。

③ 絶えない店頭客：

店舗の場所はJR磐田駅前商店街(通称：ジュピロード商店街)の脇道で、30mほど入った所になるので、駅前商店街からは見え難い(写真3)。



写真3：駅前商店街から見たみどりや支店  
(写真中央の看板の店、写真左側は再開発ビル「天平のまち」)

JR磐田駅からは約200mである。向かいには2年前にできた再開発ビル「天平のまち」が建つ。周囲で再開発の区画整理が進む中、みどりや支店がある区画の再開発計画は明確になっていないらしい。

人通りの少ないJR磐田駅前商店街の脇道という立地にもかかわらず店頭のお客は

絶えない。その理由を推測してみると、同じ場所で長く商売を続けてきたことと、固定客の存在だろう。

④ 固定客の存在：

固定客の具体的な数字はわからなかったが、顔馴染みの客は多い。また、親から子、子から孫へと3世代にわたる客もいる。向かいの2年前にできた再開発ビルにある子育て支援センターに来た親子が、みどりや支店に寄ることも増えてきた。また、磐田で生まれ育ち、現在は磐田以外の土地で暮らす人、海外で暮らす人からお土産にみどりや支店のあづま焼（今川焼き）を頼まれることもあるという話である。

⑤ 品質へのこだわり：

半世紀にわたりあづま焼（今川焼き）を焼き続けてきた背景は何だろうか。インタビューの中で強く感じたことは、開業当時の製法を守り続けてきた品質へのこだわりである。

店の一日は、餡を作るために開店4時間前に小豆を茹で始めることから始まる。餡は、あづま焼（今川焼き）の餡とお汁粉の餡とカキ氷の餡を、それぞれ作り分けている。甘みを出す砂糖も、最近では低価格な人口甘味料が出回っているが、そういう物は使わず、自然な昔ながらの甘みを心がけている。あづま焼（今川焼き）の皮も、餡入りとクリーム入りで変えている。時間が経つと皮が硬くなってしまうのは自然の成り行き。皮が硬くならないようにする添加物は使わない。売れ行き具合を見て、焼く手を休めることもある。真空パックに入れることも、他店へ卸すこともしない。

お客の口に入るものだからこそ、安心して食べられるものを作りたい、儲けたいけど儲けは二の次、というのが経営者の考えである。

大手メーカーによる賞味期限表示や安全性データの改ざん事件がマスコミで報道される昨今、品質へのこだわりが店の存続を支えているということをこうしたお店が認識している、そういうことを再認識できた。

⑥ 客層のニーズに合わせた柔軟な経営：

客層は老若男女問わず幅広い。インタビューの最中（土曜日の午後）には、小さい子供を連れた30歳前後の女性の来店が目立ったが、学校帰りの高校生や会社帰りのサ

ラリーマンが立ち寄ることもあるので、夜9時近くまで店を開けることもある。

2年前に開業した近所の惣菜店（F C）の営業時間は夕方7時まで、日曜日は営業していないという駅前商店街の現実を考えると、家族経営の強みを活かした顧客本位の柔軟な経営と言える。

⑦ 次の50年への期待：

駅前の再開発が進む中、みどりや支店が今後どのように存続していくのか興味がある。隣接する商店街の人通りの減少、計画が見えない再開発という外部環境の不安要素の一方で、近隣にマンションが増えることによる地域居住者の増加、子育て支援センターに代表される向かいの再開発ビル内の公共施設の存在、東海道宿場町ウォーキングで街を訪れる人といった機会もある。

懐かしさと安心感、品質へのこだわり、固定客の存在、J R駅前、旧東海道といった強みを活かしたみどりや支店の次の50年にむけて期待したい。

(6) 参考URL [http://www.enshu-net.or.jp/iwata-kankou/manzoku/miyage/miyage\\_2.html](http://www.enshu-net.or.jp/iwata-kankou/manzoku/miyage/miyage_2.html)



#### 14. 肴家「魚彦」(磐田市) 一魚屋から居心地の良い和食料理店への転身一

- (1) 業種：寿司、和食、仕出し
- (2) 連絡先：
  - ① 住所：磐田市二ノ宮1731-6
  - ② 電話番号：0538-32-2896
- (3) 創業：昭和25年／平成16年7月、和食料理店に業種転換
- (4) 店の概要と特徴：

開店から1周年を迎えた「肴家『魚彦』」はJR磐田駅前商店街から脇道を約250m入った商店街の裏の住宅街にある和食料理店。開店当初は思うようにお客が集まらず苦労されたらしいが、開店から1年たった今は「予約無しでは入れない店」という噂が立つほどの賑わい様である。

先代までの「魚彦」は鮮魚小売と出前寿司を商い、刺身の品の良さには定評があったが、現在の経営者が店を継ぐにあたり「客を店に呼んで料理を提供したい」という思いが強く、業種転換した。

開店以来の「肴家『魚彦』」の集客手段は口コミと店を紹介するチラシが主である。ランチタイム(11時～14時、ランチ850円～)の店内は、サラリーマンよりお年寄りの姿が目立つ。お年寄りは魚屋「魚彦」のお得意様だった近所の人達で、お昼の時間に友達を誘い合って来られることが多いという話しである。業種転換後も、「美味しい刺身を提供する」という観点に立ち、既存顧客を引き止めたことは「肴家『魚彦』」の成功要因の一つだろう。

また、チラシを現在の経営者のお姉さん夫婦が開いているカレー店に置かせてもらったところ、それを見て「肴家『魚彦』」に来店されるお客が多かったという話しである。

既存顧客と新規顧客をリピーター化させるにあたり、現在の経営者が日頃から心がけていることは、お客が来店したときの挨拶や料理を出すときの一言添えといった「おもてなしの心」を大事にされていることだった。

2年目の課題は、季節感のあるセットメニューを増やすことにより、安定的な集客を得るということである。

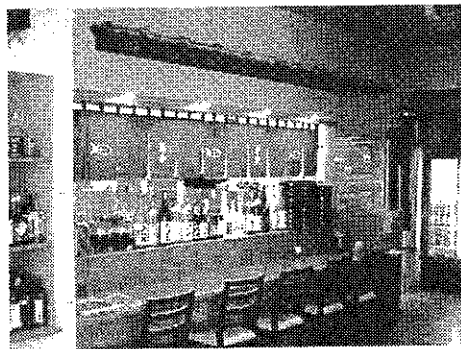


(5) 店舗の紹介

① 予約無しでは入れないという噂の店：

開店から1周年を迎えた「肴家『魚彦』」はJR磐田駅前商店街の脇道を約250m入った商店街の裏の住宅街にある和食料理店。開店当初は思うようにお客が集まらず苦勞されたらしいが、開店から1年たった今は「予約無しでは入れない店」という噂が立つほどの賑わい様である。

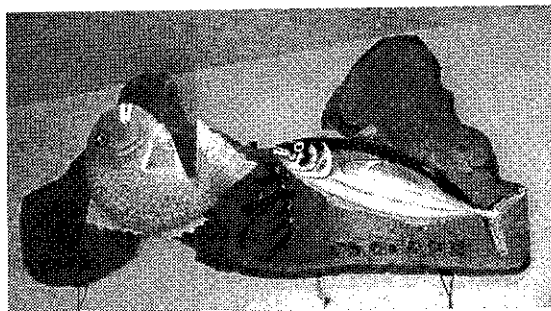
店主である岡田稔氏（31歳）は1年前の開業当時を振り返りながら、「お客様にとって居心地の良い空間を作りたかった。その中で祖父と父が築いてきた魚屋『魚彦』の歴史を引き継ぎたかった。」「和食の店という枠にとらわれたくない。いわゆる和食の店と何か違う、そんなギャップをお客さんに楽しんでもらいたい。」と思いを語ってくれた。



写真：カウンター席（席上の庇は魚屋当時のもの）

② 魚屋から和食料理店への業種転換：

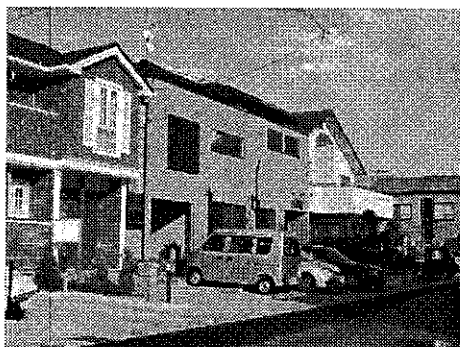
魚屋「魚彦」の創業は昭和25年。先代までの魚屋「魚彦」は鮮魚小売と出前寿司を商い、刺身の品の良さには定評があった。



写真：魚屋「魚彦」時代からの看板  
（「昭和25年創業」の文字が刻まれる。）

3代目にあたる現在の経営者の稔氏は小学4年生の頃から店の手伝いをしてきたが、店を継ぐにあたり「客を店に呼んで料理を提供したい」という思いが強かった。そこで、稔氏は愛知県の和食料理店で10年間の修行を経て、魚屋から和食料理店へ業種転換を図った。魚屋から和食料理店への業種転換については、大型店舗の進出と近隣商店の衰退という状況もあり、周囲の反対はなかった。

開業にあたり店舗の場所については交通量が多いロードサイドも検討したが、店の知名度と魚屋「魚彦」を継承する思いから、魚屋があった場所で開業した。駅前商店街の裏に位置する住宅街の中にあることが、かえって隠れ家的な雰囲気を出している。



写真：店舗外観（写真中央の建物）

魚の仕入れは、これまでの魚屋としての強みを活かし、浜松中央卸売市場で自ら仕入れている。

### ③ 顧客開拓：

開店から1年たった今は「予約無しでは入れない店」という噂が立つほどの賑わい様であるが、開店当初は思うようにお客が集まらず苦勞されたらしい。その辺りを稔氏に伺ってみた。

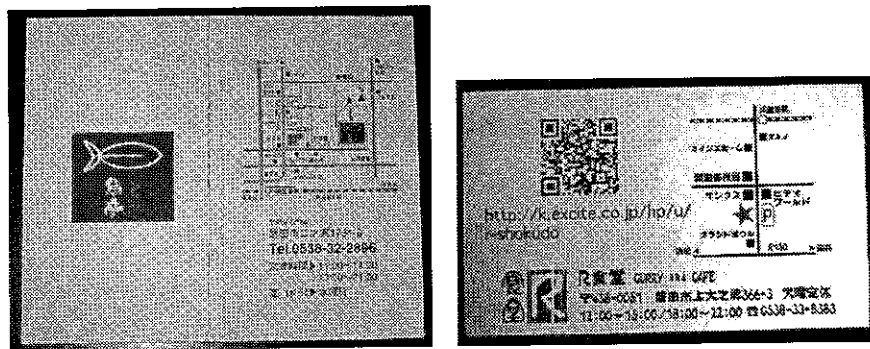
#### 1) 魚屋「魚彦」の既存顧客を引き止めたランチタイム：

ランチタイム（11時～14時、ランチ850円～）の店内は、サラリーマンよりお年寄りの姿が目立つ。お年寄りは魚屋「魚彦」のお得意様だった近所の人達で、お昼の時間に友達を誘い合って来られることが多いという話である。それだからか、14時を過ぎても店内でくつろいでおしゃべりを続ける客もいる。

商店街の裏の住宅街に立地する「肴家『魚彦』」のランチタイムは、魚屋「魚彦」からの既存顧客向けサービスと位置づけられる。業種転換後も刺身の小売を続けたいと考えていたが、店舗設備の関係でできなかったということである。それだけに、魚屋「魚彦」の既存顧客を「肴家『魚彦』」に引き止める代替サービスは重要な位置づけである。業種転換後も、「美味しい刺身を提供する」という観点に立ち、既存顧客を引き止めたことは「肴家『魚彦』」の成功要因の一つだろう。

## 2) チラシで新規顧客を開拓：

開店以来、「肴家『魚彦』」の集客手段は口コミと店を紹介するチラシが主である。そのチラシを、稔氏のお姉さん夫婦が同じ磐田市内（磐田市上大ノ郷）に開いているカレーとコーヒーの店「R食堂」に置かせてもらったところ、「R食堂」でそれを見て「肴家『魚彦』」に来店されるお客が多かったという話しである。現在は「肴家『魚彦』」と「R食堂」が相互にチラシを置いている。



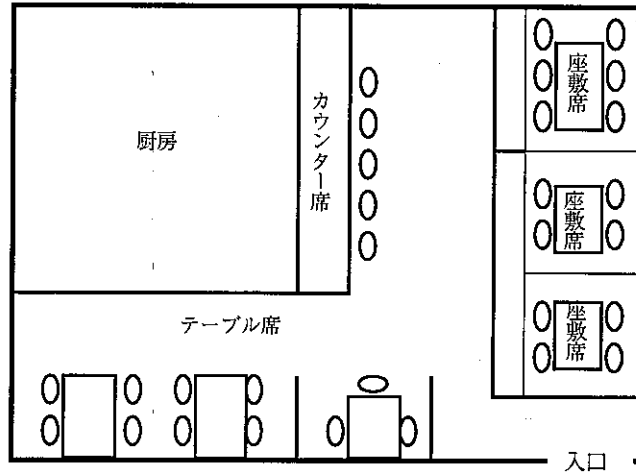
写真：チラシ（左：肴家「魚彦」／右：R食堂）

客層を層別すると和食を食べに出かける客層とカレーを食べに行く客層は異なると思われるかも知れないが、カレーを食べに来た人が次は和食を食べたくなることもあるだろうし、その逆もあるだろう。飲食店が他の飲食店のチラシを置くことは、チェーン店では一般的だが、身内だからこそできたことだろう。

## 3) お客に対する「おもてなしの心」：

既存顧客と新規顧客をリピーター化させたことが、現在の賑わいにつながるはずだ。稔氏が日頃から心がけていることは、お客が来店したときの挨拶や料理を出すときの一言添えといった「おもてなしの心」を大事にされていることだった。

「おもてなしの心」は、入り口から客席が直接見えない工夫や、カウンター席とテーブル席、座敷席をはっきりと分けて客の動線が重ならないように工夫した店内レイアウトにも表れている。



図：店内レイアウト概略

④ 季節感のあるセットメニューを開発：

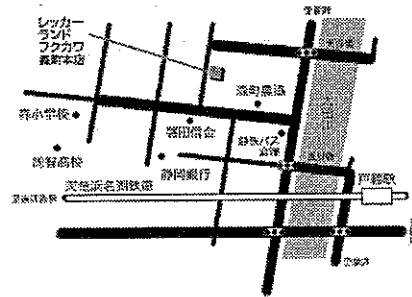
2年目の課題は、季節感のあるセットメニューを増やすことにより、安定的な集客を得たいということである。これまでに企画した中では、春の「桜懐石」、秋の「味覚祭り」が好評だったということである。



写真：季節感のあるセットメニューを開発

## 15. 有限会社レッカーランドフクカワ(森町)

—美味しい(自家製)にこだわり輝く店—



(森町本店)

### (1) 業種 食肉加工業

ハム、ソーセージ製造、販売

### (2) 所在地 1)レッカーランド森町本店

周知郡森町森 231-1

電話番号 0538-85-3057

### 2)浜松西伊場店

浜松市西伊場町 53-5

電話番号 053-451-3320

### (3) 創業 1986年食肉販売店の一角を改装して自家製ハム、ソーセージの製造及び販売を開始しました。

### (4) 店の概要及び特徴

#### ① 概要

1) 森町本店と浜松西伊場店の二店で、ハム、ソーセージ等の製造販売

浜松西伊場店にはイトインコーナーも設置。

2) 社員数 8名(パート含む)

本店、浜松西伊場店の合計

3) 会社形態 有限会社

4) 代表取締役社長 福川修 取締役 福川幸志

5) 店舗の立地は、森町商店街の北側にありやや奥まった通りにあります。

近くには、森山焼きの窯元やアクティ森などの観光施設もあり、観光客の立ち寄りも期待できます。但し、昔から歴史のある街で細い道路のため、駐車スペースが非常に狭い現状です。車一台止まるのがやっととゆうところです。

競合店としては、東300mに小型スーパーと南1.5kmに大型店があります。

立地条件としては、それほど恵まれていない状況にあるといえます。

6) 特徴 自店舗において、ハム、ソーセージを製造販売するいわゆる「自家製にこだわる」ハムソーセージ専門店です。

「ロコミ」を中心に拡販を行い、「ロコミ」の顧客からの支持は非常に強く、またリーダーの多さと品揃えが大きな特徴といえます。

#### (5) 店舗の歴史と店名の由来

1986年それまで精肉店として営業していた店舗の一部を改装してハム、ソーセイジの製造販売を始られました。創業より20年近くの歴史を持っています。

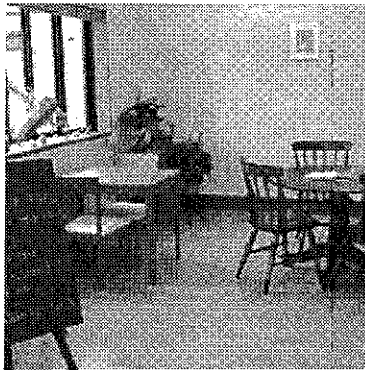
当店は、国際的なコンテストでも数々の賞を受賞されています。そのいくつかを紹介します。1994年オランダスラパクト国際コンクール金賞受賞、1997年ドイツズ-ファーコンテストで金賞受賞、さらに同年オランダスラパクト国際コンクールで金賞を受賞。

このほかにも数多く受賞されています。国際的にも多くの人々が認めた味といえます。

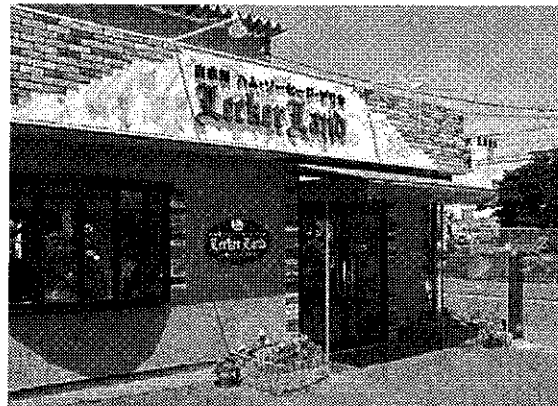
2003年には、イトインコーナーを備えた浜松西伊場店をオープン。

本場ドイツでは自家製が通常とのことだそうです。稀にドイツに住まわれていた方が来店され、懐かしがられるそうです。

店名の由来は、ドイツ語で「美味しい」の意味「レツカー」と「ランド」をあわせて「美味しい土地」あるいは、「美味しい店」とし、店主福川さんの名前を付けて「レツカーランドフクカワ」としたそうです。店名からも「こだわり」が感じられます。



(浜松西伊場店のイトインコーナー)



(浜松西伊場店)

今回取り上げさせていただきました、ハム、ソーセイジの「自家製」にこだわった専門店は、私の知る限りこの「レツカーランド」さんを入れても西部地区に数店ほどしかないと思えます。非常に貴重な存在と考えられ、これが顧客から支持される特徴ともいえます。

#### (6) プロモーションについてはどうでしょうか

現在当店では、積極的なプロモーション活動には取り組まれていない状況です。勿論、スタンプカード発行、これらスタンプカードを利用した顧客管理、スタンプカード発行者への割引、誕生日割引などはおこなわれています。また、お中元、お歳暮の時期にはDMの発送送も実施されています。ただ、これといった特別なことはしていないということです。

新規顧客の殆どが「ロコミ」による紹介で、圧倒的に「ロコミ」のリピーターであることで積極的におこなはなくても良い状況である為です。

店長の福川氏は、「当店は「ロコミ」が多く、顧客がまた顧客をよんでくる」との弁でした。但し、店頭でのプロモーションは充実していました。初めての顧客が沢山ある商品の中から何を

選んでよいのかわからない場合が多く、そんな顧客への対応として試食があります。

私も、本店、浜松西伊場店に来店させていただきましたが、種類の多さに圧倒されるばかりでなかなか注文できないでおりました、そんな時に試食を薦められました。

最初は1種類の試食で済まそうとしたのですが、4~5種類の試食をさせていただきました。

その場で切って出されるハムはとても美味しく、ついつい数点の購入となりました。

来店される顧客に喜んでもらうため、選びやすくするためといわれていましたが、この試食のプロモーション効果は非常に大きいと考えられます。

ここに「ロコミ」による来店客の多さの秘密があると考えられます。

福川氏は、「現状営業活動という活動はしていない、リピートの顧客がかなり多い、リピート率が高いのではないかと、特に統計的に確認したわけでもないですが」とのこと。

確かに「ロコミ」による来店客が、何回も来店してまた他の顧客をよんでくる、このことは大いに考えられることです。

さらに、森町本店でよく見かけるのが県外ナンバーの車です。本店前に横付けに、ハムやソーセージを買う姿を私も見かけました。

森山焼きなどの窯に立ち寄ったついでに買うのでまないでしようかと言われていました。

しかし、中にはハム、ソーセージが目的で観光がついでの顧客が中にはいるのではないのでしょうか。(あくまで感想)

県外からも顧客を惹きつけることのできる商品力はすばらしいと感じます。

まさに自家製に「こだわる」当店の強みといえます。

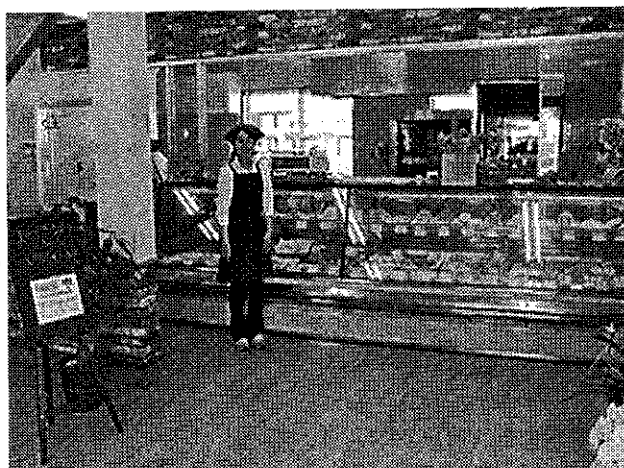
次に店頭販売、卸販売、ネット販売の状況をお聞きました。

「はっきりした数字ではないのですが」と前置きされ、店頭販売が約70%、卸販売が約28~29%位、ネット販売、通信販売が約1~2%ではないかとのことでした。

このことから「ロコミ客」が多く、その殆どが店頭で購入していることがわかります。

「ロコミ」の拡販効果をここでも確認できました。

森町本店、浜松西伊場店を合わせて、「売上は毎年少しずつ上がってきている、今後は営業活動にも力を入れなければならない、ネット販売も行っているがメンテナンスに時間がさけない」今後の課題についても、冷静に分析、意欲的に取り組む姿勢が感じられました。



( 圧倒的な品揃えの店内  
ケースの中はハム、ソーセージ60~70種類であふれんばかり)

## (7) 商品開発について

レッカーランドさんで特徴的なのは、その商品開発力と強力な商品開発力を背景とした品揃えの多さ、多品種さにあります。

本店で約30~40種類、浜松西伊場店においては約60~70種類ありました。この品揃えには、本当に驚かされました。

自家製ということで、顧客からの要望にスピーディーに自店で商品開発できる強みを大いに活用していました。

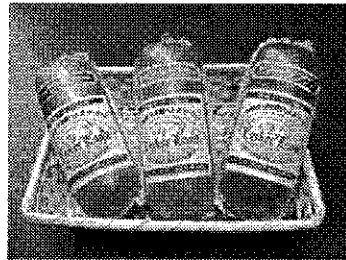
この商品開発においても「こだわり」と顧客重視が感じられました。

商品開発の一例としてこんなことがありました。来店された顧客が、「宗教上の理由でハムを食べることができない、もう何年も食べていない」と聞くと、早速鶏肉を使用した鶏肉のハムを開発したとのことでした。

自分だけの為に商品を開発してもらった、その顧客の喜びは想像以上のものがあつたのではないのでしょうか。こんな顧客の要望を取り入れる姿勢が、支持される所以といえるのでしょう。

また、季節による商品開発も強みの一つと思われます。私はハム、ソーセイジは季節に関係は無いと思っていましたが、レッカーランドさんでは夏にはバーベキュー用に焼いて食べる商品、冬には温まる為に煮込んで食べるソーセイジと、季節感あふれる商品開発をされています。これら商品は、いまでは定番商品となったということで年中店に置いているとのことでした。

ただ、ナショナルブランドと比較してどうしても20~30%割高となることがさげられないことも事実です。価格が少し高くても買ってもらえる、「こだわり」を知る顧客が自分にあつた商品を選んで買う。こんなスタイルが確立されつつあるのではないのでしょうか。



(こだわりのハム)

現在開発中の重点商品についても、お話を聞くことができました。

これは、遠州地方の特産の黒豚を使用したサラミの開発でした。まだ開発中で企業秘密の部分もあるために詳細は説明できません。



(商品の盛り付け例)

なにしろ福川氏が養豚農家に直接出向いて、豚の飼育状況を確認した豚肉を使用した自信作とのこと。福川氏は、非常に温厚そうな方ですが、「こだわり」については積極的に活動される面をもたれています。

福川氏の「こだわり」が、材料の選定、商品の作り方、味、商品開発の姿勢にまで及んでいるこ



とが覗われました。

(8) 今後の中心商店街の活性化についてはどうでしょうか

今後の中心商店街について、どのようにしたら活性化できるのでしょうかご意見を伺いました。

① 商店街にある各個店が魅力をつけることが重要。

② 商品、商店の告知

現在各個店が自らの商品の告知活動を、あまり行っていない。各個店ごとには良い商品があるのに認知されていないように感じられる。

このために売上が伸びずに、苦勞している商店が多いようである。

告知の方法を考えて、認知度を向上することが必要。

③ 新規顧客の開拓

既存の固定客とのつながりも重要であるが、新規顧客の開拓があまりなされていない。

現状の商店街では、固定客とのつながりを重視しすぎているのではないか。商店街の将来を考えた場合、新規顧客の開拓が重要である。

④ 森町の商店街の活性化について

観光と各個店をうまく結びつけることで、街の活性化につながるのではないかと意見を持たれています。

神社、仏閣、工芸、観光施設など森町には、集客のための材料は沢山あるのではないだろうか、これらと各個店または商店街がうまく結びついて活性化するのは。

商店街現状については、非常な危機感を感じられていました。

昨年の商店街調査においても、個店の魅力向上の重要性が論じられましたが、いずれにしても、各個店の魅力向上が鍵であることには変わりはありません。

私ども中小企業診断士としても、商店街の店主の皆さんのアシストを積極的に進める必要を改めて感じたいです。

(9) どのようなコンピテンシーでしょうか

今回のレッカーランドさんを取材させて頂きまして、多くの点でお客様に支持される理由が確認できました。

一般的な精肉店では、ハム、ソーセージは数点のナショナルブランドが品揃してあるだけで、精肉販売が中心です。

また、総合スーパーをはじめとした店舗においてもその多くがナショナルブランドをとり揃えるか、大手がプライベートブランドを置いているのが現状です。品揃えもここまで多くはありません。

こんな当店のコンピテンシーについて、以下にあげてみました。

まず、店の「こだわり」があげられます。材料の選択、製法、販売方法に全て店の「こだわり」があります。その一つが「自家製」という製法に表れています。

材料の確認に養豚場を見に行く「こだわり」の味を顧客に伝えるためのPOPや店頭での試食。どれをとっても、店の「こだわり」が基となった行動です。

さらに前項でも述べましたが、60から70種類を越す圧倒的な商品の品揃えは当店の大きな魅力となり顧客の支持を受ける所以です。「自家製」に「こだわる」当店でこそ可能となります。

そして顧客重視であること、顧客の要望を迅速にとりれます。この迅速さを支えているのは、「自家製」となります。

顧客の要望を、「早い商品開発」で商品化する。これが顧客の支持を集める大きな武器となっています。

もう一つ「ロコミ」を中心とした顧客開拓、拡販活動です。店主が製造を担当していることもあり主だった営業活動もできないため、顧客が顧客が呼ぶ「ロコミ」効果が当店の重要な拡販手段となっています。

#### 【コンピテンシーの内容】

##### ① 「こだわり」を持った行動

- |   |                 |              |
|---|-----------------|--------------|
| { | 1) 「こだわり」の材料の吟味 | 4) 商品のPOP    |
|   | 2) 「こだわり」の製法    | 5) 試食によるアピール |
|   | 3) 「こだわり」の味     |              |

##### ② 商品力(品揃え) 他店には見られない、圧倒的な品揃え

60~70品種

##### ③ 顧客の意見を取り入れる— 顧客重視

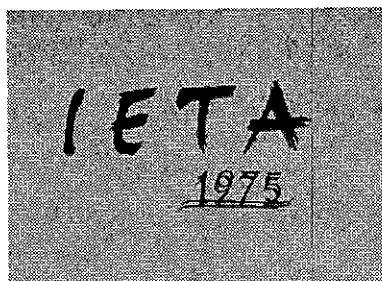
##### ④ 早い商品開発 自店での自家製という強力で小回りの利く商品開発

##### ⑤ 「ロコミ」で顧客の開拓

こだわりを持つ顧客を対象として、「ロコミ」による販売拡大  
店頭販売を中心として、顧客と顔が見えるコミュニケーション。  
顧客が顧客を呼ぶ、良い循環の確立、維持

## 16.家田(磐田市)

—常に顧客の目線で輝く店—



(店舗の前景)

### (1) 業種

洋菓子の製造販売

### (2) 所在地

磐田市富士見台16-1

電話番号 0538-35-5273

### (3) 創業

1975年磐田市中泉に喫茶店として開業、その後洋菓子店に業種を転換。

2004年4月現在地に移転、カフェテリアを新設

### (4) 店の概要及び特徴

#### ① 概要

1) 喫茶店よりの業種転換した、顧客目線に立った洋菓子店

喫茶店のノウハウを生かして、カフェテリアを新設(席数18席)

2) 社員数 10名(パート含む)

製造 6名(全員正社員)

販売 4名(パート含む)

3) 店主 家田彰

4) 店舗の立地は、見付天神の南東で国道1号線を挟んだ新興商店街の中ほどにあります。近くには大型店が2つこの新興商店街の西と東にあります。

競合店は当店の他にも、数百m南に3店、GMSの中に1店、見付商店街に1店、その他カフェも数店あります。店舗の立地環境としては、必ずしも恵まれているとはいえません。

5) 店舗については、カントリー風を基調としてイングリッシュガーデンを施して顧客への親近感を与える工夫が施されています。

また、喫茶店経営のノウハウを生かしたインテリア。いずれも当店の顧客との信頼関係をより深めるものとなっています。

#### ② 特徴

「ロコミ」を中心による拡販と顧客目線による管理が行なわれています。

洋菓子の製造販売及び喫茶店のノウハウを生かしたカフェテリアを併設、今では大変人気のある空間となっています。

(5) 店舗の歴史、店名の由来は何でしょうか

1975年喫茶店として開業、十数年喫茶店として営業後、9年前業種を転換して洋菓子の製造販売店として再スターを切りました。

喫茶店時代からあわせて30年余りの歴史を持っています。

2004年現在地へ移転、カフェテリアを新設オープンしました。カフェテリア等は洋菓子店でコーナーを作る店も多いのですが、あまり活用されていないのも事実です。

しかし、当店では喫茶店を経営のノウハウを生かして、見事に「寛ぎの空間」を作り上げました。インテリアや食器の選択、ドリンク類またその運営方法について前進の喫茶のノウハウが見事に生きています。

開店時から人気のコーナーとなっています。



(寛ぎの空間として人気のカフェテリア)

店名の由来についてお伺いしましたところ、店主の名前が珍しく、覚えやすいことから命名したとのことでした。実際「家田」という名前は、私も初めて聞きました。

(6) プロモーションはどのように行なわれているのでしょうか。

当店においては、DMやポイントカード、広告などのプロモーションは一切行なわれていません、こういったことを行なわない、これが戦略の一つとのことでした。

あえて積極的にプロモーションを行わず、顧客が顧客を呼んでくる「口コミ」による拡販に重点を置いていました。店の看板ですら小さいもの(右の写真)が店の横に申し訳なさそうにぶら下がっているだけでした。顧客の殆どが(90%以上)女性のため、女性の横のつながりを活用して、一度当店を利用した顧客の「口コミ」による信頼度の高い情報で「家田」を宣伝してもらおう。店主の強かな戦略を垣間見ました。顧客が顧客を呼んでくる仕組みを作り維持してゆく、ここに顧客の支持を受ける理由があるのでしょう。



また、顧客としても最近では個人情報を出したがる人も多くいるのも事実です。私もあまり個人のことを聞かれるのは好きでないのですが、このほうがお客様との信頼関係が保たれるという当店の考え方です。

お客様のなかには、ポイントカードの発行を求める方もいらっしゃるようですが、そんな場合には丁重にお断りしているそうです。

お客様との信頼関係を大切に店と顧客がお互いに顔の見える近さで、もっといえばお客様を名前で呼んで接客できることが理想とかたる家田さんでした。

販売に携わる店員の教育は奥さんが担当し、顧客との信頼関係構築に重要な役割を果たしています。

現在、ポイントカード、DMなどで顧客管理のための情報収集を行なう店は多いのですが、当店では全く行なわないことには驚きました。「ロコミ」という顧客にとって信頼度の高い情報伝達が売上拡大の強力な武器となりうること、「ロコミ」の重要性を改めて実感させられました。

前項でご紹介しましたレッカーランドフクカワさんでも、「ロコミ」が重要な販促となっていました。当店でも同様でした。お客様が次のお客様を呼んでくる良い循環がここでも確立されていました。

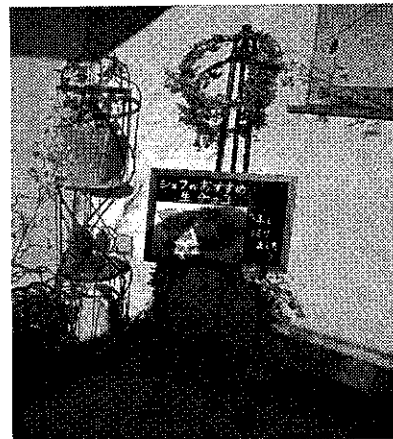
現在店頭販売を中心に営業されていますが、今後についてお聞きするとネットや通販は行なわないとおっしゃっていました。

店頭販売に重点をおいた、「ロコミ」による顧客との信頼関係を大切にしたい営業を継続して行くことがこれからも変わらない当店の方針です。ここにも当店の強みを感じました。

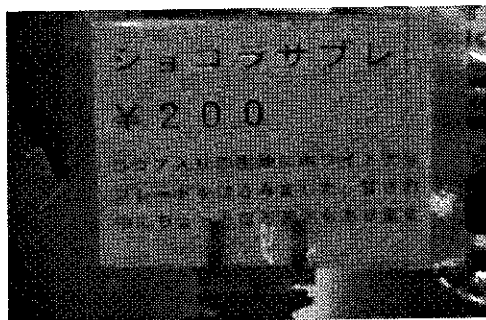
積極的なプロモーションは行なわれていないと言いましたが、店内でのプロモーションはかなりのものでした。

右の写真は、今お勧めの生チョコのPOP看板です。店の入り口でのアプローチで、顧客の心を捕まえます。店主の手書きの文字と写真にドライフラワーのリースが飾られていました。

顧客目線でのさりげないプロモーション、これも顧客から支持される所以でしょう。



(この時期限定の生チョコのPOP看板)



(商品名、価格だけでなく親切的なPOP)

店内のPOPにも注目すべきものがありました。

商品名や価格だけでなく、顧客が商品を選びやすくまた店のこだわりを書いたPOPも大きな武器となっています。

店内に陳列されている商品の殆どに、このような「こだわりPOP」がっていました。

さらに、ケーキを製造している様子を惜しげもなく全て見せてしまう大胆さ。

店に入ると右側にガラス張りの工房が、目に入ってきます。数人のパティシエが盛んに商品を作っている様子が一目でみわたせます。

商品を作っているところをすべて顧客に見せる、積極的に見せることで顧客が安心して商品を買うことが

できるようになります。

さらに、顧客に見られることで社員が常に良い緊張感を持って仕事に臨む姿勢ができる。むしろ、積極的に見せて製造しているところをディスプレイの一部として考えているとのこと。

もう一つの効果として、製造過程を顧客に見せることで工房内の清潔さや、整理、

整頓につながります。製造過程一つを取っても、顧客との信頼関係を大切に、より強めていきたい。そんな店のおもいが感じられました。

(7) どのように商品開発をしているのでしょうか

当店の商品の強みについてお聞きしました。特にこだわっていることは鮮度と味、朝から当日の販売分を製造、品切れになれば追加する、売れ残った場合は閉店時に廃棄します。

作り置きは、一切しないことを心情としているそうです。鮮度が高く、美味しいものを顧客に提供すること。これを常に心がけているそうです。

喫茶店からの転業ですべて一からの出発である為偏見無くお客様の立場で考えられます。店主いわく洋菓子職人としては中学生くらいとのこと、かなりの謙遜なのか顧客視線を忘れないという姿勢の現われなのでしょうか。

商品については、鮮度を重視しているため地元のフルーツを使用されていました。磐田市という地理的条件を利用して地元の農家と契約、中間業者を通さずに直接仕入れることにしているそうです。

誰が生産したのか顔の見える生産者から、鮮度の高い材料を仕入れ、すぐに使う、こんな鮮度への「こだわり」が強みなのでしょう。

イチゴ、イチジク、ブルーベリー、メロンなど店で使用するフルーツの殆どが地元磐田、袋井産でした。地元農家が採れたてのフルーツを届けてくれるということで、鮮度へのこだわりをこれら地元産の食材が支えています。良い仕入れ先を開拓していることも顧客からの支持を受ける理由と考えられます。

商品開発については、常に季節感を重視洋菓子作りの勉強と試作を毎日絶え間なく繰り返しているそうです。

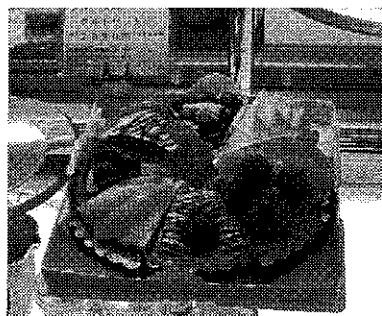
数百種類の試作品から店主のOKしたものが商品化されるといいます。但し、商品化されるのは数種とのことでした。

ここにも味にこだわる店主の姿勢が覗われます。

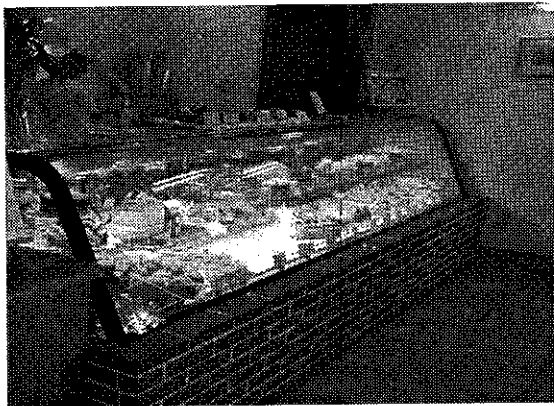
商品についても客観的、顧客の目線からの評価が生かされています。



(ガラス張の向こうには工房内が一目で見渡せる)



(地元フルーツを使用したケーキ)



(鮮度と味のスイーツの数々)

強いプロ意識も大切ですが、偏見のない顧客の目線で見ることができる。喫茶店よりの業種転換でゼロから再スタートをした当店だからこそできることなのでしょう。ここにも、当店の強みがありました。

「将来家田ブランドを確立することが夢」と語る店主、熱い思いが伝わってきました。

(8) どんなコンピテンシーなのでしょうか

今回調査させていただきました家田さんのコンピテンシーとして以下のことが確認できました。

顧客重視である、特に顧客目線に立ち、仕入先の開拓、材料の吟味、商品開発、店舗管理、販売をしています。

また殆どプロモーションを行なわない、顧客管理も殆ど行なわない一見消極的過ぎるものですが、強力な武器として「ロコミ」を活用しています。

「鮮度と味へのこだわり」が地元産の材料を使用させ、顔の見える生産者「地元農家」より直接仕入れるそんな行動に現れています。

喫茶店よりの業種転換ということもあり、弛まぬ勉強と商品開発を行っています。

「なんと言っても、仕事楽しくてしょうがない。」とのこと仕事への姿勢は、家田さんの顧客から支持される大きな原動力となっていました。この仕事への姿勢は学ぶべきことが多いと感じます。

#### 【コンピテンシーの内容】

① 「顧客目線」 客観的な目線で常に冷静に見る --- 顧客重視

② 「こだわり」を持った行動

1) 「こだわり」による鮮度の高い材料を使用、そのための仕入れ先の開拓

2) 「こだわり」の味 --- 商品開発と勉強に繋がる

③ 常に勉強を継続

④ たゆみない商品開発 常に改良を継続し、新商品を開発

⑤ 「ロコミ」での拡販

プロモーションの方法 --- 店頭でのプロモーション中

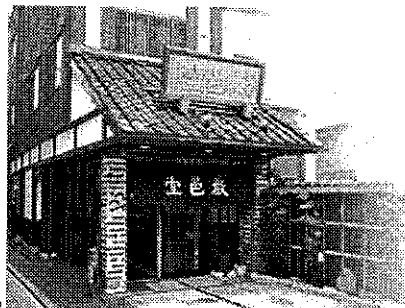
DM、広告、ポイントカードをやらない

顧客管理方法 --- 顧客情報は収集しない、信頼関係重視

「ロコミ」による  
顧客との信頼重視

## 17. 巖邑堂 ～本物を伝える和菓子の店～ (浜松市伝馬町)

- (1) 業種：和菓子製造販売
- (2) 住所：静岡県浜松市伝馬町62  
TEL 053-452-8686  
ホームページ <http://www.ganyuudou.com/>
- (3) 創業：明治初頭
- (4) 概要：明治初期から五代続く浜松の和菓子の老舗。

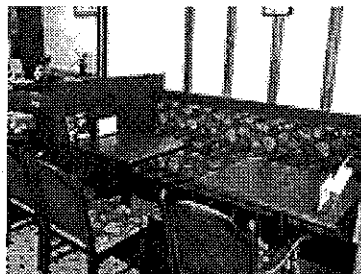


女城主で知られる旧巖邑藩（いわむら）（現岐阜県恵那市岩村町）の藩士が、版籍奉還を機に士分を捨て、明治初頭に浜松で創業した。三代目が、全国の菓子店を指導して回る「上職」というトップクラスの菓子職人であった歴史や、「菓子屋の主人は、自分で菓子をつくる職人でなくてはならない。」という先代の教えを守り、素材と手作りにこだわった和菓子づくりを受け継いでいる。当主の内田弘守社長自らが菓子職人であるという誇りから、味への妥協はない。素材は、選びぬいた高級素材を使い、加工素材は使わない。製造は、その日に売れる分だけその日に作り、作り置きはしないという事を、真面目に続けており、その結果はお菓子の味にはっきりと表れている。顧客には、先代からのお得意様も多いが、若い人にも、もっと和菓子のおいしさを伝えたいと、和菓子の伝統を守りながらも新しい商品開発にもチャレンジを続けている。和菓子と言う古くからの世界の中で、良い物を守りながらも新しい可能性を秘めた、輝くお店である。

(5)

### ①歴史と立地

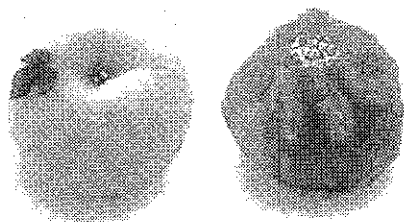
巖邑堂は、明治初期から五代続き、浜松の和菓子店では老舗中の老舗である。店名の由来は、女城主で知られる旧巖邑（いわむら）（岐阜県恵那市岩村町）の藩士であった初代が、版籍奉還を機に士分を捨て、明治初期に浜松で創業したことに因む。三代目主人（故人）は、全国の菓子店を指導して回る「上職」というトップクラスの菓子職人であり、特に水羊羹や葛餅などの生菓子を得意としていたということで、かなりの腕前であったことが偲ばれる。また、四代目主人（現内田弘守社長の父 故人）も、その「先代が確立した味の暖簾」をしっかりと継承することを守って経営をされた。その父に「菓子屋の主人は、自分で菓子をつくる職人でなくてはならない。」と教えを受けた五代目当主が、現在、製造と販売を統括されている。





巖邑堂のお店は、浜松市街地の中心街にあり、ショッピングセンターザザシティの南側に立地する。周りは、割烹や料亭等の飲食店が多く並び、昼間は閉めている店も多い。そんな中で、巖邑堂は大通りに面し、瀟洒な和風の店構えと藩の名に由来する屋号を染め抜いた暖簾が、道からも目を引き、思わず立ち寄ってみたいくなる雰囲気のあるお店である。角地にあるお店には、道路に面して2面の出入り口が設けられ、ガラス面も多く採用され店内は明るい。店舗は間口タイプの対面型であるが、出入り口が2ヶ所あることと、6席の喫茶スペースがあることで、対面型にありがちな入店を躊躇させるような雰囲気はなく、初めてのお客様でも入店しやすいレイアウトとなっている。喫茶コーナーでは、店内で販売しているお菓子の他に、例えば夏であれば葛切りや黒蜜のカキ氷などの喫茶用メニューを、丁寧に入れた煎茶や抹茶とともに味わえるようになっている。また、年配の方がお勘定と包装を待つ間に、腰掛けられるよう、3人分ほどの椅子を用意されており、心遣いを感じられる。店頭からははっきりとは気配が感じられないが、お店の左手奥はきれいに整頓された奥行きのある工場につながっている。現社長に代替わりされた際に、店全体を改装されたということであるが、趣のある外観と清潔感のある内装の組み合わせは成功しており、新設された喫茶コーナーも好評で、来店客数が増えたということである。

## ②商品



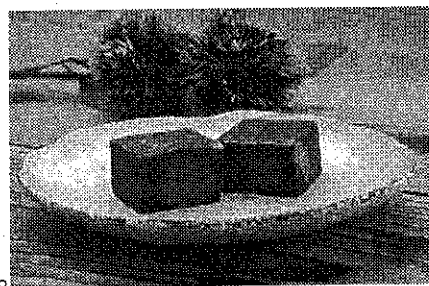
上生菓子



巖千鳥

商品は、周年商品である巖千鳥、練り羊羹、どら焼き等の他に、和菓子だけに、季節に応じて売れ筋商品が変わっていくのが特徴である。季節の移ろいを映す上生菓子、夏季限定の水羊羹やわらびもち、秋冬限定の栗蒸し羊羹などがあり、特に厳選した栗を使った栗蒸し羊羹は、全国から注文がある最大の人気商品である。

そして、巖邑堂の最大の特長であり強みであるのが、本物にこだわった和菓子の味である。それは、内田社長の言葉からも伝わってくる。「儲けを考え出すときりがない。コスト削減を目指せば、機械化、大量生産、材料の質を落とすことにつながって行き、味を落としてしまう。



その日に売れる分をその日に作る、素材と手作りにこだわった和菓子を目指している。」「和菓子は追求すればするほど奥が深いが、一方で材料に加工品を使うなど、手を抜こうと思えば簡単に楽が出来てしまう菓子でもある。しかし、加工品と素材から作ったものでは、明らかに味が違う。

そのことは、和菓子屋が一番良く知っている。自分がおいしいと納得するものをお客様に提供したい。」そう言い切るお店の和菓子を頂ける事は、消費者としてとても幸せな事だと思う。和菓子の基本である餡を頂くと、口の中を占領してしまうような圧倒的な甘さではなく、素材の小豆の味を生かした優しい味が広がる。この味は、普段口にしていない餡とは大きく違う。また、上生菓子も、お皿に載せて眺めると、一つ一つ丹念に心を込めて作ってあることが見て取れる。口に入れ味を比べればその差は尚更である。

材料には、普通では手に入らないような良い材料を、社長自らが吟味して使っている。例えば、高級料亭や一部の和菓子でしか用いないような生産量の少ない素材である。そのため、どうしても材料費は高くなる。

味にこだわることは、製造方法にもこだわることになる。毎朝、4時過ぎには起きて、その日の仕込みを始めるのである。そのため、若い職人にはなかなか辛い仕事であり、以前は和菓子屋の若い跡取りが他店に修行に出るといった事が普通にあったが、今は業界として若手の職人が育ちにくい時代であるということである。その日にお買い上げ頂く分をその日に仕込み、作り置きはしないという生産方針も、製造原価の観点では高コスト構造にならざるを得ない部分がある。

### ③顧客

顧客は、そんな巖邑堂の良さを良く知った近隣の固定客が多く、車よりも歩いて来られる方が多く、固定客の割合は約3割になる。毎日や毎週来店され購入して下さるお客様もあり、中には、社長のお母様の顔が見えないと買わずにそのまま帰ってしまうお客様もあるということで、和菓子だけではなく、お店でのコミュニケーションを楽しみにしていらっしゃる事がうかがい知れる。一方で、県外からの宅配の注文も多く、自宅用だけでなく、県外から県外の方への贈答の注文もあるそうである、特に、秋の栗蒸し羊羹の時期だけ、決まって注文を下さるお客様もいるということで、これも年間の頻度こそ少ないものの、固定客ということになるだろう。客層は、年配の女性が圧倒的に多く、若いお客が少ないという逆ピラミッド型となっている。これは、これからのビジネスを考えたときに、業界として大きな課題の一つであろう。

### ④プロモーション

DMやポイントカードなど定常的な顧客管理やプロモーションは行っていないが、古くからの慣習で、季節の菓子を作った際に最初のを、初物としてお客様にお届けするという事を続けている。お届け先は、近所であれば宅配で送ることもある。現代の顧客ロイヤルティの戦略に通じ、しかも奥ゆかしい昔からの慣習だと感じる。ホームページは、お菓子のきれいな写真をレイアウトして、素材選びと、手作りの製法をアピールする内容となっている。また、他の販売サイトからも一部リンクされており、今後、このように「おいしい和菓子発見」といったような形で第三者による紹介を受けることが、効果的な売上アップにつながる感じる。既に、ピーク時には日に数十件の宅配注文があることを考えると、近隣で買うという従来の和菓子に対する行

動範囲を超え、おいしい和菓子を取り寄せてでも購入するという事が、当たり前になる可能性を感じる。

#### ⑤これからの目標・ビジョン

若い人が和菓子を食べるようにならないければ、今後の和菓子のマーケットが縮小してしまう。内田社長は、若い人に和菓子のおいしさを伝えたい、洋菓子が好きな若い人に、本物のおいしい「あんこ」をぜひ食べてみて欲しいと言う。和菓子が苦手だという若い人が、このお店の和菓子はおいしく食べられると言ってくれる事があるそうである。そんな時、和菓子の新しい可能性を感じるのであろう。内田社長は、和菓子づくりの修行を通じて、和菓子の材料はこれとこれという、固定観念が自分の中にはあるが、一方で新しい材料を使って、自分自身はその味に納得できるような新しい和菓子があるのではないかと考えている。安易に洋菓子化したようなものではない、新しい商品や、新しい形態というイメージのようだが、なかなか繊細で難しい課題のようだ。以前、洋菓子屋の知人とコラボレート商品を出品したことがあったが、その時には思ったほどの反応がなかったということである。新しい商品の開発は、今後引き続き研究していく事と思われる。

#### ⑥輝くお店であるためのコアコンピタンス

巖邑堂の強みをまとめると、下記のようになる。

1) 商品である菓子の味が良く、良い材料が菓子になるまでの物語が感じられる。

厳選した材料を使い、手間隙を惜しまず、作り置きをしない鮮度の良いお菓子であるから、理屈抜きにおいしい。「菓子＝甘い」ではなく、素材の味が感じられるなかに甘さが心地よく、体にもやさしい感じがする。普段、和菓子を苦手だと思って食べない人でさえも、おいしいと言わせる味である。そこには、「製品」として出来上がった時点のお菓子だけではなく、素材の由来や作り手の手間や誠実さなど、この和菓子が出来るまでの物語を感じさせるものがある。そう感じたお客は、「和菓子が好き」ではなく、「巖邑堂の和菓子が好きだ」と、お店のファンになってしまうだろう。毎月購入するお客でなくても、例えば秋になれば、巖邑堂の栗蒸し羊羹が出る季節だと県外から注文の電話をする固定客となる。そういうお客にとっては、他のお店の栗蒸し羊羹では駄目なのである。これは、菓子の製造に手を抜かない本物の味を守る巖邑堂だから出来たことではないだろうか。

2) お店が気持ちの良いコミュニケーションの場となっている

店頭では、お客様が来るとすぐに販売担当者が笑顔で挨拶と声掛けをし、迷っている人には菓子の説明をし、注文を受け、待たせる事無く手際よく包装とお勘定をしてくれる。丁寧で優しく、清潔感と品がある対応である。たとえ初めてお店に入った人でも、とても気持ち良く買い物をして出て来られるであろう。そして多分、また来店してもいいなと感じるだろう。毎週毎日買い物に来られるお得意客は、それ以上にお店の方とのコミュニケーションを楽しみにしており、特に、

社長のお母様との会話を楽しみに通われるお客様は多いということだ。毎日のように通うお客は、和菓子を買求めるだけでなく、お店の方との会話も楽しみに通っている訳であるから、やはり、「和菓子を買に行く」ではなく、「巖邑堂に行く」ということになり、他のお店では駄目なのである。これは、いつも気持ちの良い接客と、お客様を大事にしてきた事で長年掛けて築いてきた強みだろう。

### 3) 新しい商品開発を始めとした革新と工夫

古き良き物を守るだけでなく、常に新しいものへの探究を欠かさない姿勢が、経営のDNAとして染み込んでいる。これは、店主自らが職人でなくてはならないという先代の教えにつながることである。例えば、喫茶で始めた夏のカキ氷でも、黒蜜、梅、金時など、和菓子屋ならではの味のバリエーションを揃えており、黒蜜のさっぱりした味を出すレシピは工夫を重ねたものだろう。また、地元の酒造メーカーとの協力で開発した、酒粕の風味を生かした和菓子も主力商品として定着している。日々の経営に忙殺され、短期的業績に目を奪われがちの中で、将来のリスクを計り新しいビジネスチャンス（商品や新しい顧客）を開拓する事は、経営者の重要な役割である。和菓子業界にある巖邑堂の今後の発展を考えると、この温故知新の姿勢は大きな強みとなるに違いない。

このような強みを持つお店であるから、よく言われるマーケティング・ミックスの4P（製品政策、価格政策、プロモーション政策、チャネル政策）を、経営理念に照らしながら、常にブラッシュアップすることで発展の可能性はまだまだ広がると思われる。巖邑堂は、和菓子と言う古くからの世界の中で、良い物を守りながらも新しい可能性を秘めた、輝くお店である。

## 18. あんどりゅうす亭 鍛冶町店 ～一期一会の心を味にこめて～ (浜松市鍛冶町)

(1) 業種：飲食業

(2) 住所：静岡県浜松市鍛冶町322-15

TEL 053-456-1757

(3) 創業：昭和62年

(4) 概要：鍛冶町店、有玉店、磐田店の3店舗を展開。

北海道を中心とする各地の新鮮な魚介類を直接仕入れ、

ユニークな料理に美味しいお酒を添えて、リーズナブルな価格で提供する。

一期一会のおもてなしを基本に、センスの良い店内作りとともに、昼の部も夜の部も、調理の手を抜かない真面目な料理で、多くのファンを持つ。競争の激しい繁華街の中で居酒屋チェーンや割烹など他のお店とは違うポジショニングで輝くお店である。



(5)

### ①お店の立地とレイアウト

店名の由来は、経営者のご家族皆さんがゴルフが好きで、いつか皆でセントアンドリュース(英)に行ってみたいとの夢から。お店の経営も、お母様である近藤社長を、副社長兼鍛冶町店長であるお嬢さん他、姉妹皆さんでサポートされている。

創業は約18年前に遡り、移転等の変遷を経て、現在は、鍛冶町店、有玉店、磐田店の3店舗を経営する。鍛冶町店は、浜松市の中心街にあり、ビジネスやショッピングのお客が多いエリアである。また、繁華街だけに、周辺には同業者の飲食店も多い。鍛冶町店は、以前、ふぐ料理屋をしていたお店を借りているということで、奥行きのある店舗の形状と、和風の造りを上手く生かしたファサード及び内装となっている。玄関は、格子戸の先に暖簾と引き戸があり、その間の空間には大きな甕に花を生けたりもでき、ちょっとした玄関庭の風情である。引き戸には、大きな格子状の棧にクリアガラスと曇りガラスがはまっており、外を通る人からも店の中の様子がうかがい知れ、店先にメニューも出していることから、初めてのお客様でも入りやすい雰囲気となっている。以前のお店が、店中が全く見えない間口となっていたため、なかなか新規のお客さんが入りにくかったという反省を生かした造りとなっている。

店内は、1階がL字型のカウンター11席がオープンキッチンを囲み、その背後に12席のテーブル席がある。壁は1m高の腰板と土壁で構成され、和風の雰囲気の中に、アンティークなランプシェードや洋テーブルが組み合わせられ、落ち着いた和洋折衷のインテリアとなっている。



壁には、「一期一会」の書の額が掛けられ、カウンターや各テーブル席には、一輪挿しに生花が生けられており、店主の心使いが感じられる。昼時など満席になる事が多いが、そんな時でもお客様が窮屈さを感じずに落ち着いて食事をできるように席を詰めすぎず、それでいて価格帯を上げざるを得ないような少ない席数にもならないように、レイアウトに気をつけたそうである。キッチンの中には、おおぶりの水屋（茶筆筒）が据えられており、カウンター越しに板前さんの仕事振りが見え、活気を感じられるお店となっている。2階への階段を上った突き当りには、イギリスのアンティークな洋筆筒の前に、韓国の農具をテーブルに見立てたものと椅子が一緒に置かれており、ちょっとした空間が洒落たお待ち合いとなっている。

2階には、20名が入る畳敷きの座敷と、個室が2部屋ある。特に個室は、勾配の意匠のある和風天井を持つ部屋にもかかわらず、絨毯を敷いた上に趣のある西洋風のテーブルが据えられ、非常に静かで落ち着いた雰囲気となっている。和室に洋家具という取り合わせが意外にもマッチしており、近藤社長は、和室とイギリスの家具とは非常に愛称が良いと言う。



## ②業態

あんどりゅうす亭では、北海道の新鮮な魚介類を中心に、直接現地から取り寄せ、リーズナブルな価格でお客様に提供し喜んで頂くことをお店の基本方針に置いている。産地から直接、飛行機で取り寄せることで、水揚げの翌日には店に荷物が届き、市場を通すよりも1日早いため、新鮮で安く仕入れが可能だという。また、長年付き合いのある仕入先が多いため、その日に水揚げがあった中から、あんどりゅうす亭が使いそうなお奨めの食材を連絡してくれる。北海道産が圧倒的に多いものの、季節によっては、北陸の寒ブリ、沖縄の海ブドウ（海草）など、他地方の旬のおいしい素材も仕入れている。仕入れは、一旦、磐田の倉庫で受け取り、各店から車で取りに来る物流形態となっている。

## ③メニューと特色

あんどりゅうす亭の特徴は、夜の飲食だけでなく、昼の定食が非常に充実しているという点にある。昼食に来て頂いたお客様が、おいしかったので夜も来てみようという流れになることを期待しての他に、遠地から取り寄せた折角の食材を無駄にすることなく、昼食に活用することで、更に仕入れの回転率



を高め、食材の鮮度を上げようということも大きいようだ。一般に、昼食の利益率は低いが、あんどりゅう亭では、昼食の採算を考え出すとつまらないメニューになってしまうからと、ある程度その点は割り切った判断をしている。朝から働いている人達が、お腹を満たした上に、昼食の時間を楽しんでくれるようにと、ここでも一期一会の心で迎えている。

そのための仕掛けとして、拝見するに

1) 数が多い(5品)

(お造りとフルーツが必ずつく)

2) 調理に手を抜かない

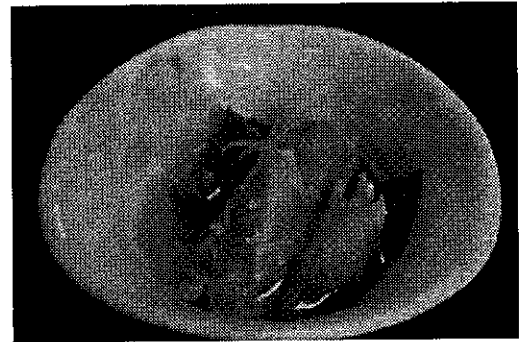
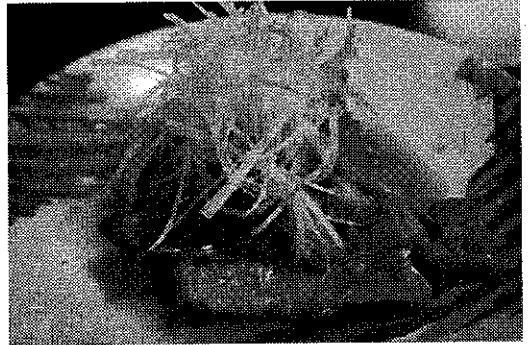
3) 器が多彩である

4) ボリュームがある

と言う点が、毎日満たされている。

ある日の献立を例に挙げると、

- ・ お刺身
- ・ 煮魚
- ・ エビと野菜のかき揚げ
- ・ カニの酢の物
- ・ おからサラダ
- ・ ごはん、味噌汁、香の物
- ・ フルーツ



といった具合である。この内容で、840円という価格設定は、充分満足度が高いと言えるだろう。その証拠に、昼食時は満席となり、男性客だけでなく、値ごろ感の評価が厳しいと言われる女性客も多い。ボリュームだけでなく、料理の内容が充実しているために、年配の女性客のグループも多い。この内容の昼食を、毎日提供する苦勞について近藤社長に尋ねると、調理については、調理方が皆さん真面目で、黙っていても手を抜かないという。冷凍ものはなるべく使わず、煮物やサラダも一から手作りしており、例えば野菜の胡麻あえを作るときなど、加工品の胡麻などを使わず、店で胡麻をすり鉢ですっているそうである。

また、食器については、料理の味は「うつわ」で変わるものであるし、折角お店に来て食べていただくのだから、家庭にはないものを提供したいという近藤社長のこだわりがある。旅先で陶器、食器を見て歩き、お店で使うために仕入れてくるのが楽しいと語る近藤社長の数寄の心が表れているといえよう。1人前、10を超える食器の片付けには、食器洗浄器が威力を発揮しており、人手の3倍は早いそうであるが、強い水流が時々繊細な和食器を破損させてしまうのが悩みの種だということである。

夜の部も、固定客となるファンが多く、常連客の方がほとんど。二人連れや数人でのグループ

などいろいろであり、人数に大きな偏りはなく、30代前後の女性客同士にも良く利用されている。魚が好きな方が多いため、やはり売上の一番は「お造り」だそうである。メニューにも、冒頭に本日のお奨めのお造り各種が並ぶ。また、タラバ蟹のパイ包み焼きといった女性に人気の洋食メニューもある。グループでのみに行った場合、通常



あんどりゅうす亭のようなお店は、2次会のお店とはならないと思われるが、常連客の中には、1次会が終わってから来るお客様も多いということである。他店では満足できず、口直しについ寄ってしまうのであろう。

また、平日は仕事帰りのお客様が多いが、会社が休みの土曜日にも、わざわざ郊外から食事のために来てくれる常連客も多いという。

#### ④競合とポジショニング

そんな、あんどりゅうす亭の競合店はどういう店であろうか。安さで売るチェーンの居酒屋とは、食材の質が違い、高級志向の割烹とは価格が違うということで、飲食店としてのポジショニングが違うので競合相手ではないと近藤社長は言う。直接の競合となるお店は少ないと言う位に、自店の食材の良さとコストパフォーマンスには自信をお持ちである。店による価格帯の幅が狭く、各店似たような金額になる昼食でも、近隣に新しい店がオープンすると、一瞬、客数が減るものの、すぐにまた元に戻るということである。お客様も、目新しさで一度は新しい店に行ってみるが、あんどりゅうす亭の満足感には及ばないと素早く評価を下して、戻って来るということであらう。

#### ⑤プロモーション

あんどりゅうす亭では、広告やDM、インターネットなどでのプロモーションはしておらず、顧客管理も特別に実施していない。時々あるのが、タウン誌等の取材であり、ほとんどが無料である。そういった中でも、安定した売上を確保している理由は、顧客満足度に基づいたリピート率の高さと「口コミ」であると思われる。これ以上の宣伝効果があるものはないと、近藤社長も無意識のうちに認識されており、プロモーションへの投資の必要性を感じていないのだとお見受けした。お客様に満足して頂く事を自分の喜びとして心を砕くという、お店に掲げてある「一期一会」の理念が、見事に経営に体现され、お客様の心を捉えるという良いサイクルを生み、成功していると感じる。

#### ⑥輝くお店であるためのコアコンピタンス

あんどりゅうす亭の強みをまとめると次のようになるだろう。

##### 1) メニューの内容と価格とのバランスの良さ（お値打ち感）

産地直送の安くて鮮度の良い材料を、手を抜かず料理することで、お客にとってお値打ち感の高いメニューが提供できている。また、趣のある陶器、磁器に盛り付けられることで、その効果



は一層高いものとなっている。

## 2) 競合店の中でのポジショニングの良さ

良い材料を使いながら、高級料亭より気楽に行けるお店であり、一方、手頃な価格設定でありながら、チェーン展開する居酒屋店とはおいしさで一線を画すお店となっている。周辺に居酒屋チェーン店は多いが、競合して価格競争に乗るような事はしないし、その必要もないお店である。一見、競合と思えるお店と競合しない独自のポジショニングを取り、その立場を確立している強みがある。

## 3) 客層のターゲティングが出来ており固定客が多い

ターゲットとするお客は、魚介類を中心としたおいしいものを、手頃な価格で食べたいと思う人達であろう。人数は、1名から数人のグループでの利用が多い。大人数での低価格重視の宴会での利用は想定していない。昼の部も、夜の部も、それぞれ固定客が多いこと、また、男性や女性の方に偏ることなく、両方から支持されファンがいることは、客数という点で、お店の経営を安定させる大きな強みになっている。

お客様に喜んでもらおうという一期一会のおもてなしの理念が、メニューや価格、食器や店内のしつらえ、接客に現れ、その結果、お客の支持を得ている、輝く店である。

## 19 マディニテ（浜松市） ～とっておきのメガネを探しに

### (1) 業種

アイウェアショップ

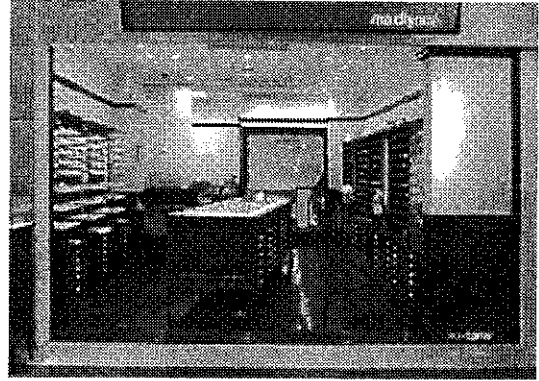
### (2) 所在地

浜松市板屋町111-2 アクトプラザ3F

(アクトプラザ休館日定休)

TEL 053・459・1300

<http://www.park-ave.jp/madignite/>



### (3) 開業年月と経緯

平成13年7月

株式会社広小路コンタクト（豊橋市広小路1-6 精文館ビル4F） 長谷川典史社長  
コンタクトレンズとケア用品の販売・研究開発を営む同社が、新規事業開発により開業。

### (4) お店の概要と特長

一点物のデザイナーズメガネを世界からセレクトして販売しているコンセプトショップ。従来のメガネの商品特性を超えて、ファッションの一部として「個性を演出する商品」「着替える楽しみのある商品」にこだわり、これに特化して提案している専門店である。

“自分だけのメガネを探し求めている人はきっとたくさんいる”

この想いからお店づくりがスタートした。

店名 ma dignite とはフランス語で「私の誇り」を意味する。このストアコンセプトにスタッフが共感し、共有し、品揃えから接客にいたるまで、あらゆる点において「一貫してブレない」ことを何よりも大切にしている。

そしてこのお店の輝いている点は、品揃えの個性と洗練された丁寧な接客で顧客の支持を得ながら、価格競争に巻き込まれない、高い店格の店づくりに挑戦し続けていることにある。

安売りバーゲンはない。普遍的な広告宣伝もしたことがない。

それでも確実に、“マディニテファン”ともいべき顧客の支持が集まってきている。

今回は、接客はもちろん、お店の立ち上げから店舗設計、海外見本市への買い付けにもコミットしている Front Instructor Glass Concierge の鈴木詩織さんにお話を伺った。

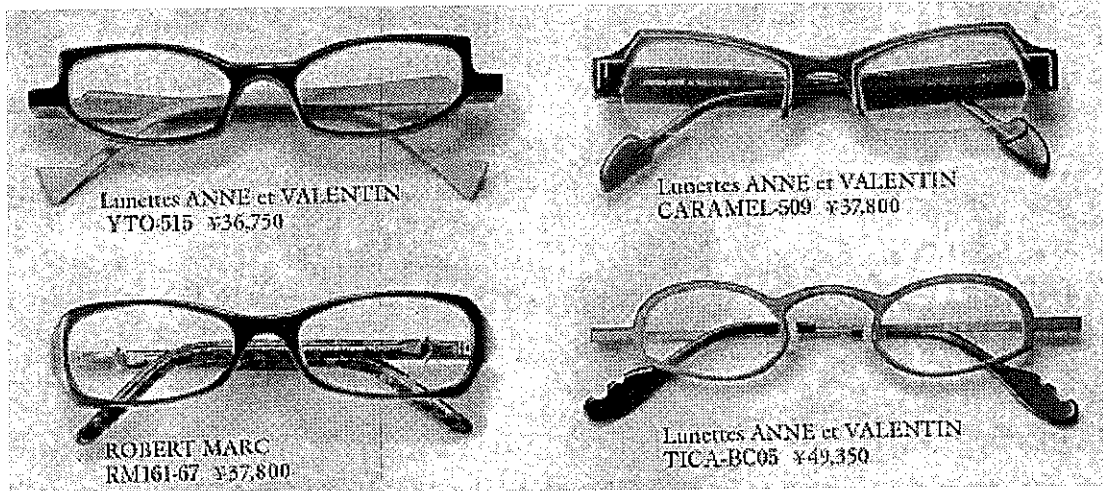
### (5) 輝いているポイント

#### ① 品揃えの魅力

マディニテで取り扱っているデザイナーズメガネの最大の特徴は、どこの店でも買える商品ではないという点にある。

専門のデザイナー自らが、少数の制作をしているため、例えば素材からして「留めもの」と呼ばれる二度と再生産されない極小ロットで生産されたものが用いられている。

逆にいえば、大量生産が前提ではないので、デザイナーはどこにでも売れるということがない。取り扱える店は、デザイナーによっては50万人都市に一店というような制限がされており、さらにデザイナーと信頼関係を築いた店だけが、相対による商談成立の後に取り扱うことができるという、極めてクローズドなマーケットで取引されている商品である。



マディニテでは、海外の国際展示会に直接買い付けに行くことで、商品をコレクションしている。3月はNY（ビジョンエキスポ）、5月はミラノ（ミドコレクション）、10月はパリ（シルモコレクション）と、それぞれ年一回のごく限られた機会が、品揃え充実の機会である。その限られた機会の中でも、「流行に左右されない洗練された商品を集める」という買い付けのポリシーは、開店当初から現在まで一貫しているという。

開店当初はまさに「ゼロからのスタート」であり、過去に販売実績がないこと等から買い付けにも困難があった。

しかし、人とのつながりを大切に重ねてきたことから、人の輪が広がり、現在では多くのデザイナー達とまるで友達のように接することができるようになった。

国際展示会では商談後の夜にパーティーが催される習慣があるが、「これがとても楽しみ」と、鈴木さんは語る。



シルモコレクション（仏）の商談風景

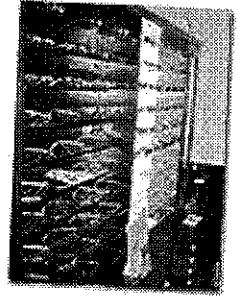
## ② 店頭の明るさ・陳列の魅力

店頭はオープンにして、店舗開放度を高めている。

遠目から見ても、まず印象的なものは壁つきの陳列棚であり、個性的なアイウェア達が整然と、美しく陳列されているのに目を惹かれる。ここにはアイウェアのみが並んでおり、余計なものが置かれていないことにも新鮮な興味を喚起させられる。

最も店頭側の陳列棚一本には、背後に照明が入れられており、ここにはカラーレンズが使われた商品群が、曇ガラス越しに背後からライトアップされてカラフルに並んでいる。

背後照明の演出をあえて店頭側の陳列棚一本だけにしたのは、カラーレンズを使わない一般の商品群はじっくりとフレームの色を見て選んでもらいたいという思いがある。



## ③ お店づくりの魅力

入店してから感じる魅力は、高級感とカジュアル感が調和した居心地の良さである。

陳列棚・什器・床はダーク色のマホガニー製で統一されており、格調の高い印象を受ける。木製の床はあえて5cm床上げしたのだという。「コツ・コツ」という落ち着いた足音を楽しんで、自分自身の存在を意識してほしいという、隠された心憎い演出である。

もうひとつ、本来の機能以上にこのお店の個性を高めていると思われるものは、木枠の縁取りがあり、美しく磨かれた店奥の大きな鏡（全身鏡）である。これは若干上向きに傾斜して設置されている。鏡には「店を広く見せる」という一般的な演出効果があるが、それとは一線を画した、「高い店格の演出」という機能を発揮しているように思われる。

この鏡には、フレーム選びのポイントとして、ファッションのバランスをチェックしてもらうという重要な機能もある。上部の照明にはできるだけ自然の色で見てもらえるよう、他の照明とは種類を変えるという配慮がなされている。

高級感の一方で、陳列棚上の壁面のカラーには、自ら「マディニテピンク(注)」と称する、シック調なピンク色を使っており、さりげなくカジュアル感を演出している。

これらのことがうまく調和して、全体として居心地のよい雰囲気を作られている。

フレーム選びからレンズ合わせと、アイウェアショップは顧客の滞在時間が長い。意識・無意識を含めて、これらの魅力を顧客が感じている時間は短くないはずである。

(注) マディニテピンクはショッピングバッグにも用いられている。このあたりの統一感にも一度色を決めたらブレないというこだわり、すなわちブランドづくりへのこだわりが感じられる。

#### ④ 接客の魅力

マディニテには常時1,000点近い商品が並んでおり、選ぶ楽しさがある。同時に、驚くこともある。それはアイウェアというものは、手に取った時の印象とかけてみた時が微妙に…、時には全く違うということである。

このような場面において、鈴木さんをはじめとするグラスコンシェルジェのスタッフが心地よいサポートをしてくれる。この役割が大変重要である。

専門店ならではの高い商品知識とセンスが要求される場所であるが、これがいかに顧客の支持を集めているかは、マディニテのホームページに寄せられた、次のような顧客の声でわかる。



鈴木詩織さん

- いつ行っても素敵な店員さんが私にあうフレームを合わせて下さるので、安心してお任せしている
- 私のことを覚えて下さるのか、前回買わせていただいたものと違うテイストで紹介してくれる

ここに見られるように、スタッフが素敵である、センスが光っているという点にまず注目する必要がある。これはファッションを扱う店としては欠かせない要素である。マディニテの場合には、スタッフ各人の個性・センスの輝きを尊重し、それを自然に活かす形で、他店には真似のできないお店の個性を確立しているという印象を受ける。

そして、実際にお買い物をしてみると分かるのだが、探しているイメージを言えば、見事にそれにあったものを、「良いテンポ」で提案してくれるところがうれしい。

また、無理に顧客をほめたりする（例えば“お似合いですよ”というように）ところがなく、顧客の気持ちを尊重してつきあってくれるところに感心した。

接客と提案のポイントには色々あるのだろうが、「メガネは出会いのものだと思う。自分だけのメガネとの出会いを楽しんでほしい。」という鈴木さんの言葉が印象的だった。

#### ⑤ 情報発信・イベントの魅力

平成17年10月26日、マディニテのホームページがリニューアルされた。お店の雰囲気合っており、実にデザイン性が高い。

お店の情報発信のツールとして、ホームページは欠かせないものとなってきているが、ソフトさえあれば簡単に作られることがかえって災いし、ツメの甘い、安っぽいホームペ

ージが散見される。その中であって、マディニテらしく、作り込まれたデザインとコンテンツのホームページで情報発信しているところに注目したい。

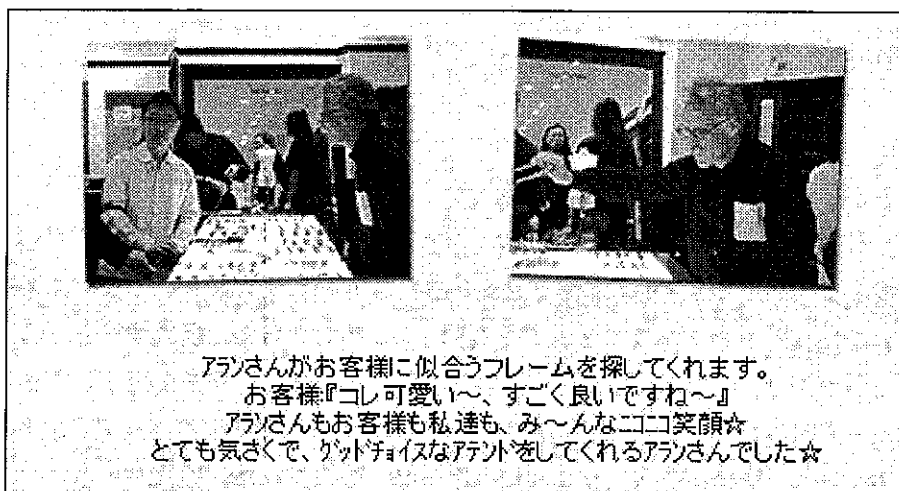
コンテンツの中で特に見ごたえのあるものはブランドデザイナーの紹介であるが、この他にもトランクショーというイベントの報告が興味深い。

トランクショーとは、アイウェアデザイナーが自らコレクションを持って来店し、参加者にその説明やアドバイスをして販売するというイベントである。

このようなイベントを行っていることに、まず魅力が感じられる。マディニテは浜松市駅前のアクトシティ内に立地しているが、まさに中心市街地の店舗にふさわしい、華のあるイベントではないだろうか。

ホームページでは、[anne et valentin]のデザイナーであるアン・アラン夫妻、[ic! berlin]のデザイナーであるラルフ・アンダーグ氏のトランクショーの様子が紹介されている。ホームページを見る人に対して、このイベントの報告は、イベントに参加した人も、参加できなかった人も、共に楽しむことができるように作られている。

ホームページでこのように店の「動き」を伝えていることはとても重要であり、このような「動き」をチェックしたい、来店したいという誘引を、顧客に与えることが大いに期待される場所である。



anne et valentin トランクショーの様相 (ホームページより抜粋)

#### (6) まとめ

最後に繰り返したいことは、ストアコンセプトが明確で、あらゆる点において一貫してブレがないということである。そしてセンスとハートを持ったスタッフが生き活きと、人とのつながりを大切に、挑戦を重ねる中で、丁寧にお店を「作り込んでいる」ということである。

「私の誇り」というストアコンセプトは実にシンプルであるが、シンプルであることの潔さと強さを感じる。このお店の輝きは全てここから発せられている。

## 20 アヴスウェ (浜松市) ~ひかりの国からの贈りもの

### (1) 業種

イルミネーション&デザートカフェ

### (2) 所在地

浜松市豊町3538 (駐車場40台)

11:00~19:00 (水曜休)

TEL 053・434・7181

<http://www.yamato-industrial.co.jp/home/shop/>



### (3) 当地での開業年月と経緯

平成14年10月

やまと興業株式会社 (浜松市横須賀1136) 小杉昌弘社長

昭和19年に創業し、オートバイのコントロールケーブルやパイプ加工を営んできた同社が、そのコア技術を活用して、平成7年に超高輝度LEDを利用した光事業を展開。同事業のアンテナショップとして、平成13年4月に浜北駅前の商業施設(なゆた浜北)内に同店を出店。その後、規模を拡大して現在の豊町にオープンした。

### (4) お店の概要と特長

「ひかりの国」をイメージしたお店。

イルミネーション等のグッズのショップと、デザートカフェを併設している。

やまと興業のライト・イルミネーション事業のアンテナショップとして、お店そのものがLEDを駆使したハウ斯拉ッピング®(注)のモデルであり、夜には鮮やかに光り輝く。

ショップでは、光のアイテムを中心にした夢のあふれるグッズを販売しており、特にクリスマスシーズンにはスペースを増設して、世界各国のクリスマスグッズを取り扱っている。

一方、カフェではパティシエ(お菓子作り専門の職人)のいるお店として、本格的なクレープ・ケーキ等のデザートを提供するほか、「カフェごはん」と称するユニークでメルヘン感覚のあふれるフードメニューをそろえている。

このお店の優れている点は、ショップとカフェのそれぞれが、個店として勝負できるくらいに豊かなオリジナリティを持ちながら、「ひかりの国」というコンセプトの下で実にうまく融合し、ひとつのお店となって、訪れた人に夢を提供してくれるということにある。

今回は、店長の小杉千恵さんにお話を伺った。

(注) 光で家を包み込むように装飾するイルミネーションの新しい呼称。同社の登録商標である。

## (5) 店名の由来

店名 a vos souhaits (アヴスウエ) とはフランス語で「あなたに幸せが訪れますように」ということを意味する。店長の小杉さんには、東京のフレンチレストランでパティシエとして働いていた経験があるが、そのお店で、フランス人のスタッフ達が自然に口にしてきたこの言葉を、店名として提案したのだという。

この言葉はフランスでは、「くしゃみと共に幸せが逃げて行かないように唱えるおまじない」としても使われることがあるという。ユニークな逸話である。

「入店したその瞬間から、夢を感じてほしい」と小杉店長は語るが、“名は体を現す”のことば通り、お店のいたるところで、そのような想いを感じ取ることができる。

## (6) 輝いているポイント

### ① お店そのものが輝いている！

豊町に出店したのには、重要な戦略がある。

周囲に高い建物がない。店舗の背景が「空」なのである。

アヴスウエの店舗・サインポール・エントランス・植栽等には、LEDを利用した同社の各種ライトによるイルミネーションが施されており、夜になるとその真価を発揮する。

色彩鮮やかに輝くイルミネーション。そしてその背景は夜空。

店内の魅力は昼夜を問わず変わらないが、この光景を見るために、ぜひ一度は夕暮れ以降の時間にこのお店を訪れてみるべきである。

また、このイルミネーションは季節に合わせて変わっていくという点にも注目したい。そのデザインにも力が入っている。これは他店にはとても真似ができない。

それは、アヴスウエのイルミネーションを手がけているのは、ハウ斯拉ッピング®事業を展開しているやまと興業そのものだからである。

### ② 接客の魅力

入り口は一箇所であり、入店して正面奥にレジがある。左側がカフェ、右側がショップになっているが、レジはカフェ・ショップ共通である。スタッフも特段別々に分かれてはおらず、統一のユニフォームで接客しているため、ひとつのお店としての統一感がある。

小杉店長をはじめとした若いスタッフの方々を見て、気がつくことがある。それは、第一に笑顔が素敵であることである。そして姿勢が良いのである。商品について尋ねても、説明が丁寧で、とても気持ちが良い。



パティシエの中村さん



小杉店長には「うれしい誤算」があったという。それは、主要顧客層として想定していた若い女性や若いファミリーだけでなく、シルバー世代のリピーターが予想外に多かったという点である。最初孫を連れて来た人が、また孫を連れて来店する、あるいは自分でも来店するというのである。

これは、お店の商品の魅力が「世代を超えた」ということもあるのだろうが、接客を大切にしてお店づくりが、「気軽に寄れるお店」という魅力になり、世代を超えて顧客の支持を得たということの現れではないだろうか。

「うれしい誤算」に対応し、カフェではシルバー世代向きに、抹茶を使ったデザートメニューも開発したのだという。

### ③ カフェの魅力

ショップスペースを併設したカフェという営業形態（例えばカフェと雑貨、カフェと書籍、カフェと洋服といったように）は、複合による差別化を意図して、とりわけ都市部で増加傾向にある。しかしこのようなお店では、カフェの部分だけを見た場合、メニュー構成にはあまり特徴がないことが多い。

ところが、アヴスウェは違う。カフェが抜群に個性的なのである。

カフェの魅力としては、以下のことが挙げられる。

#### イ こだわりのメニューブック

カフェに座って、まずお店の良さを顧客に伝えるものは、メニューブックである。

アヴスウェのメニューブックは小型のアルバム風になっている。これは絵本をモチーフにして考えたものだという。ブックカバーがきれいで、ブックそのものがカフェの雰囲気づくりの上でワンポイントになっているし、写真が入っていて分かりやすく作られている。ユニークなカフェごはんも出てきたりして、確かに絵本をめくっているような楽しさがある。

#### ロ パティシエが作る本格的なデザート

パティシエが作る本格的なデザートが魅力である。ケーキ類はテイクアウトもできる。ケーキ・クレープ・パフェ等があるが、どれも色の使い方が美しく、盛り付けが華やかである。見た目だけではなく、「保存料等を一切使わない手作り」ということにこだわっているのも、甘過ぎることがなく、上品な味わいがある。



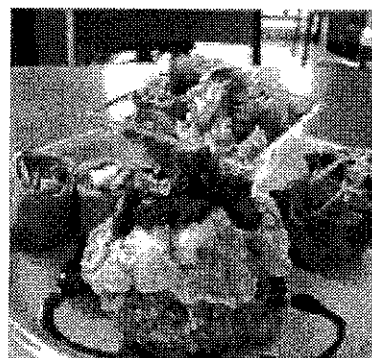
たっぷりいちごのチョコタルト

#### ハ わくわくするカフェごはん

「夜の宙（そら）ごはん」、「空飛ぶお子様ランチ」、「ちちんぷいぷい魔法のカレー」、「ハッピーパンだ！」…。聞いただけでも興味をそそられる名前が並ぶ。

内容も工夫されている。人気No.1の「夜の宙ごはん」は、うなぎごはんをオムライス風にしたメニューである。メニュー開発には工夫を重ね、何度も試食会を繰り返して作り上げているのだという。

カフェごはんは、大きなお皿に華やかに盛り付けられる。そのユニークさが評判を呼び、これまで度々マスコミに採り上げられている。



夜の宙ごはんのワンプレートランチ  
(スープ・デザートつき 1,050円)

#### ニ 店内ボードの効果的な活用

カフェ店内には、大型のボード（黒板）が備えられているが、ここには人気メニューベスト3やおすすめ等が手書きで書かれており、プロモーション機能を果たしている。感心するのは、字と絵が実に上手なことであり、お店の雰囲気を盛り上げている。ここにはお店のマスコットキャラクター（アヴくま：3歳）も描かれている。これはスタッフの貴重な才能だろう。

#### ホ 喫煙に対するスタンス

カフェでの喫煙については、通常営業時には喫煙席と禁煙席に分けた「分煙」の体制をとっているが、カフェのスペースを縮小してショップのスペースを増やすクリスマス期は、平成17年から全席禁煙とした。

カフェの禁煙化である。'到底どこにでもできることではない。

「何をもって顧客満足を得るのか」を考えた、勇気ある挑戦ではないだろうか。

#### ④ ショップの魅力

ショップの最大の魅力は、ここでしか売っていない素敵なお品が豊富にあるということである。美しいオリジナルの光アイテムを、年間を通じて提供している。そして「クリスマスならここ！」といえるほどに、クリスマス雑貨の品揃えが素晴らしい。

ショップの魅力としては、以下のことが挙げられる。

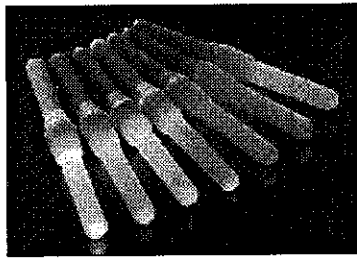
#### イ LED・ライト関連商品

LED（発光ダイオード）は半導体の電子部品であるが、光が強い、省電力、発熱が少ない、玉切れがほとんどないという特長を持つ。青色ダイオードの発明によってフルカ

ラー表示が可能となり、LED のイルミネーションは急速に広まりつつある。

やまと興業では、このような LED を使用した商品を開発しており、既述のハウstrupping といった大掛かりなものだけでなく、自宅で手軽にイルミネーションを楽しめる工作キットも作っている。また、ペンライト（よくコンサートの客席で振られているのはこれである）・キーホルダー・ネックレスといった多彩な雑貨も開発している。

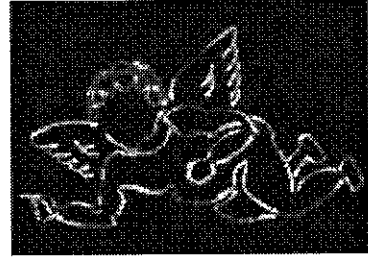
すべてを列挙するにはとても紙数に余裕がないが、アヴスウェでは、このような美しくユニークなオリジナル商品を買うことができる。



チアライト



光る万華鏡 VENUS



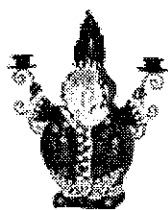
工作キット光字くん

#### ロ クリスマス雑貨

クリスマスのお店をやるという発案は、社長自らによるものなのだという。

ちょっとしたプレゼント向きの小物から、一点物のレアな商品、輸入商品まで幅広くそろっている。「どこでも買えるものではなく、ここでしか買えないものをそろえたい」と小杉店長は語る。買い付けのために、遠方まで出かけることもあるという。

今シーズン店内では、陳列されている商品ごとに、機能を説明する POP (光る・動く・音が出るという 3つのチェック欄に○・×を表記) をつけるという、顧客思考の工夫がなされていた。



#### (7) まとめ

もう一度繰り返したいことは、このお店の持つオリジナリティの高さである。

その背後には、もちろん「繰り返された試食会」に代表されるような努力と、試行錯誤があるのだろうが、最後の最後にそれを生み出しているものは、人に「夢を感じてほしい」という強い想いと、豊かな遊び心なのではないだろうか。