

最高級のシャツを 4,900 円で販売、"鎌倉" ブランドを世に出す。

メーカーズシャツ鎌倉株式会社

[取組みのポイント]

- ・ 「国際ビジネスに通用するファッションを教えたい」というコンセプトを消費者に強かに伝える姿勢をもつ。
- ・ 原価率 6 割という業界常識を大きく覆すビジネスを堂々展開する。
- ・ 数秒で成す意思決定と会議なしの組織運営でスピード経営を実現。

経営の革新を迫った背景

国際ビジネスで通用するビジネスマン・ビジネスウーマンのファッション、こちらにおいては、日本は先進国ではなさそうです。「メーカーズシャツ鎌倉」は、国際舞台でビジネスする場合でも恥ずかしくないファッションを徹底的に提案するシャツショップです。

1990 年頃、良質なシャツの値段はとても高く、ある程度の収入がない限り手が出ない状況でした。「誰でも買える良質なシャツを提供したい。国際ビジネスで通用するファッションを日本のビジネスマンに教えたい」、同社社長である貞末良雄氏は、アパレル業界に 30 年間身を置くなかで抱いた想いを実現するため、1 号店として、わずか 15 坪の店舗を鎌倉のファミリーマート 2 階にオープンしました。

実践した革新の概要

貞末氏は、上質なシャツづくりのためには努力を惜しみません。素材は 100% 綿のハイクラスな質の生地を使用、縫製は丈夫で最高級のシンボルといわれる方法を採用しています。ボタンは天然の高瀬貝、芯地は高級綿の生地にフィットする綿芯地を使用しています。これだけを見ても、高級シャツであることが分かります。しかも、97% が国内生産です。英国流の筋目正しい上質の仕立てができるのは日本しかない、という貞末氏の信念に基づいています。アパレル企業では商品原価率が通常 2 割といわれるなか、同社では 6 割と非常に高くなっています。こうした上質のシャツが 4,900 円というから驚きです。価格設定は、貞末氏の「気軽に買える値段の限界が 4,900 円であろう」という仮説が根拠となっています。このような価格で提供できる仕組みは現金決済と大量仕入にあります。また、1 ヶ月あたりの商品回転率が 1.3 回転という好循環もこのような仕入を可能にしています。

同社の組織運営も特徴的です。社内では一切会議をせず、判断は 2、3 秒以内にと決めていきます。また、社員の自主性も重んじており、入社 2、3 年の若手社員でも 2,000 万円分もの生地を社長の決裁なしで購入します。

出店についても、貞末氏の「東京で売れないものは何処に出しても売れない」との考えから、

首都圏に限定しています。現在はインターネット販売が伸びており、全国に向けた情報発信の強化も急がれるところです。

貞末氏は何よりも買物をする時間を大切にします。「消費者を相手に商売をするには、自分自身が買物好きでないと上手くいかない」、机上の市場分析ではなく、実際に肌で感じることで商売のヒントをつかむことの重要性を説いています。これこそ、同社のファンが増えていく根源となっているのではないのでしょうか。

革新経営推進の成果

創業後しばらくは商品が売れなかったものの、口コミで噂が広がり、雑誌で紹介されるようになりました。創業して1年8ヶ月という早さで2店舗目である横浜ランドマーク店をオープン、その後、毎年のように出店が続きました。特に、2002年4月に出店した東京駅前の丸ビル店では、わずか15坪の店舗で年間3億円を売上げ、業界を驚かせました。同店のリピート率は7、8割と非常に高く、また顧客一人当たり1回の買い物で約2枚のシャツを買い上げていることから平均客単価も7,700円と高くなっています。

新たな革新への挑戦

今まで展開してきた店舗販売、インターネット販売とともに、カタログ販売の展開も視野に入れています。カタログは、単なる商品紹介ではなく、シャツの選び方、プレスの仕方など、ビジネスマン、ビジネスウーマンがシャツと付き合う方法を徹底紹介し、「いつまでも持っていたいカタログ」に仕上げていくそうです。

事例から学べること

“お客様に良質なシャツを提供する。” そのためには、高級な生地やボタンを使い、質の高い縫製技術を採用する。そして、誰でも手の届く価格に設定して販売する。つまり、消費者が喜ぶことをそのまま受け止め、徹底して取り組んでいるのです。

同社の取り組みは、“お客様のために尽くす。” 姿勢を徹底的に貫くことがいかに重要であるかを痛感させられる事例です。



メーカーズシャツ鎌倉株式会社

所在地：神奈川県鎌倉市雪ノ下3-1-31

業種：メンズシャツ、レディースシャツ製造販売

従業員数：70人

代表者：貞末 良雄

<http://www.shirt.co.jp/>

インターネットで金物販売、実店舗とは異なる顧客を開拓。

ノナカ金物店（有限会社ノナカ）

[取組みのポイント]

- ・仕入販売の商売でかつオンリーワン商品がなくても、インターネットショップの運営により売上増加を実現。
- ・商品販売のポイントは、商品利用を通じた生活提案を徹底すること。
- ・インターネットショップにより、既存顧客とは全く異なる顧客を獲得。

経営の革新を迫った背景

ノナカ金物店は、東急東横線・学芸大学駅前の商店街に立地しています。外観はごく普通の金物店ですが、驚くなかれ、インターネットショップによる全国規模の商売を展開しています。インターネットショップを運営しているのは、若干 27 歳の後継者、店奥にあるノートパソコンと狭い机が仕事場です。

同店は 1931 年創業の老舗、家族経営のもと、地元の工務店や建設業者を中心顧客として長年商売を続けてきました。しかしながら、バブル崩壊後、工務店や建設業者の著しい経営不振の影響を受け、1990 年頃をピークに売上が減少、このため、同店としては、何とかして売上減少を食い止められないものかと頭を悩ませていました。

実践した革新の概要

経営革新の端を発したのは、大学卒業後に家業を継いだ野中秋世氏です。彼は、やる気十分でしたが、店舗運営については祖母や両親が取り仕切っており、全く口を出せない状況でした。そこで、「インターネットだったら僕しか分からないし、誰も口出ししないだろう」と、祖母や両親にインターネットショップ開設の話を持ち出しましたが、相手にされませんでした。しかし、そこで引き下がるわけにはいきません。粘り強く説得を続けました。

彼の熱意が伝わり、ついに母親からゴーサインが出されました。「待ってました！」とばかり、瞬く間に準備が整いました。それもそのはず、野中氏は家業を継ぎながら、インターネット商店街の代表格である「楽天市場」でアルバイトをしていたのです。インターネットショップを成功に導くためのノウハウが実践の場で生かされました。野中氏は「特に専門性がない商品でも、商品使用を通じた生活提案をきちんと行えば消費者はきっと買ってくれる。うちの店でも十分実現できる」と確信したのです。

2001 年 3 月、インターネットショップが開店しました。商品は実店舗の 3 万点の中から売れ筋商品だけを選び、物干し竿、台車、脚立といった 1,500 点に絞りました。商品説明も消費者がしっかりとイメージできるよう具体的かつ分かりやすい文章表現にしました。

売上高は少しずつ上昇し、消費者からの商品問い合わせも増えました。インターネットショップ運営の経験を重ねていくにつれ、どの商品を掲載すると売れるのかという“目利き”も身につけてきました。すると、売上高は益々上昇していき、年商の4分の1をインターネット販売で占めるようになったのです。

革新経営推進の成果

売上高は、年々、上昇傾向にあります。実店舗における売上減少分をインターネットでカバーしています。また、インターネットショップは顧客拡大にも大きく貢献しています。実店舗における中心顧客は工務店や建設業者である一方、インターネット経由の顧客の多くは若い主婦層です。つまり、「共働きで平日に買物に出られないため、身近に買物を済ませたい」、「金物は持ち運びが面倒なので自宅まで運んでほしい」というニーズにぴったりと当てはまったのです。ノナカ金物店は、インターネット販売を通じて、従来とは全く異なる顧客を獲得・拡大することに成功しました。

新たな革新への挑戦

これまで培ったノウハウをさらに生かし、「金物を通じた生活提案」に基づくインターネット販売の拡大を目指しています。このため、商売についてのしっかりとした心構えを持ち、インターネットにも明るい人材を求めています。また、インターネット販売を効果的に展開するためには、こまめな情報収集が欠かせません。このため、野中氏は、交流会や勉強会に積極的に参加するなど本業以外の活動にも一層の力を注ぐことが必要であると感じています。

事例から学べること

特にオンリーワンの商品でなくても、しっかりとした提案ができれば、インターネットでも売れることを証明している事例です。きれいなデザインや意味のない動画など、ビジュアルな表現ばかりに気をとられ、肝心な商品提案が上手く成されていないインターネットショップも多いのではないのでしょうか。買物の利便性を求めてインターネットショップを利用する人は今後も増えていくことが考えられます。しかし、消費者の心をとらえるメッセージを発信できなければ、売上には結びつかないというのも事実です。同店の取り組みは、インターネットショップ運営における基本を確認する点で大いに参考になるといえます。



ノナカ金物店（有限会社ノナカ）

所在地：東京都目黒区鷹番3-3-12

業種：金物雑貨販売

従業員数：6人

代表者：野中 俊夫

<http://www.rakuten.co.jp/nonaka/>

本場の羽毛布団、徹底した口コミと顧客密着で商品提案。

ダウンショップ白い羽

[取組みのポイント]

- ・ 欧州諸国に倣ったカバーと布団との分離販売により業界慣行を変える。
- ・ 「口コミ宣伝隊」の活用により羽毛布団の販売を展開する。
- ・ 欧州風の店づくりを徹底し、接客に多くの時間をかけることで、初回来店者の7、8割が商品購入という実績。

経営の革新を迫った背景

外から見る限り、何を売っているのか全く見当がつかないお店。小田急線・本厚木駅より徒歩15分程のところ立地する「ダウンショップ白い羽」は、羽毛布団を口コミを中心に販売しています。

創業は1985年。当時、日本の羽毛布団は、欧州諸国に比べデザインや自分の好みに合わせた羽毛の量の調整ができず、消費者が満足できる環境ではありませんでした。また、既存の羽毛布団店が大きく衰退し、店舗数も減少していました。「このままでは業界の成長は見込めない」、布団業界に身を置いていた井上健治氏（創業者の一人）は、「羽毛布団を通じた“快眠”の提案」というコンセプトのもと、自ら店を構える決意を固めたのです。

実践した革新の概要

羽毛布団が消費者に浸透している国、ドイツ。井上氏は、さっそく現地へ視察に行きました。ドイツでは、羽毛布団を売っているお店（ダウンショップ）が地域のあちこちに立地しており、消費者にとって身近な存在となっています。ダウンショップでは、羽毛布団本体とカバーとに分けて販売しており、消費者の好みに合わせてデザイン、羽毛の種類や量を組み合わせます。

井上氏は、ドイツから羽毛とカバーを仕立てる布を仕入れようとしたのですが、早くも壁にぶつかりました。取引ロットの単位が非常に大きいのです。そこで井上氏は考えました。「サンプルとして仕入れさせてほしい」と交渉を持ちかけると、意外にもあっさりと受け入れてくれるではありませんか。これは貴重なノウハウとなり、多くの取引先を開拓していきました。こうして、事業の基盤を整えていったのです。

商品販売は口コミが中心です。同店では、口コミ宣伝を専門担当とするアルバイトを雇っています。口コミを聞いて来店されたお客様とは、欧州の雰囲気漂う落ち着いた店内で、2、3時間の接客を行います。驚くことに、初めて来店された方の7、8割は商品を購入します。購入後は、お客様の好みに合わせて店内の工房にて羽毛の量を調整、お客様一人ひとりにぴったりと合った羽毛布団を作り上げていきます。

羽毛は5年経つと充填といったメンテナンスが必要になります。同店では特殊な羽毛再生の機械を備えており、通常10日程かかる工程をわずか1時間、お客様が店内でコーヒーを飲んでいる間に仕上げてしまいます。

固定客は着々と増え、今では約1,000名となっています。3ヶ月に1度はダイレクトメールを送付し、お客様とお店との関係を保ち続けています。

革新経営推進の成果

2000年頃から売上増加が前年比10%の伸びを示すようになりました。羽毛布団の販売に加え、羽毛のメンテナンスの需要もふえてきたことが大きな要因となっているようです。中には100万円もの羽毛布団を購入されるお客様もいます。創業当初は「高価な羽毛布団を売ることは難しいのではないか」と周囲から言われていましたが、お客様に羽毛布団の良さをきちんと説明できれば納得して買ってもらえる実感できるようになりました。

新たな革新への挑戦

現在の顧客層は60代が中心となっており、高齢化の傾向にあります。今後は40代、50代という年齢層を取り込むことで顧客拡大をねらいます。このためには、従来の顧客との価値観の違いを把握するとともに、商品構成や販売方法を見直していきます。

事例から学べること

同店は、最高級な羽毛布団の製造販売というニッチな分野で商売をしており、大型店との差別化が明確になされています。また、単なる羽毛布団の仕入販売ではなく、工房を備えた製造機能も有しているため、顧客ニーズにきめ細かく対応できる体制を整えていること、羽毛のメンテナンスについて、短時間の処理により量をこなせる体制にあるなど、質と量の要素がバランスよく組み込まれています。

そして何よりも、「羽毛布団の良さを知ってもらいたい」という経営者の想いがお客様の心を惹きつけているのではないのでしょうか。



ダウンショップ 白い羽

所在地：神奈川県厚木市元町7番 23

代表者：井上 健治

業種：羽毛布団製造販売

従業員数：11人

<http://downshop.co.jp>

若い消費者と深く関わり、長きにわたる伝統の取捨に挑む。

番匠 寿々木

[取組みのポイント]

- ・ 若い消費者が集う場所に積極的に赴き、和菓子に対するニーズを収集。
- ・ 和洋にとらわれない材料や製法を取り入れる斬新な取組を実現。
- ・ マニュアル化の追求によるパートアルバイトの活用で、熟練技術が必要な和菓子づくりもスムーズに展開。

経営の革新を迫った背景

相鉄線・二俣川駅よりバスで10分、格式高い店構えでロードサイドに立地する「番匠 寿々木」は老舗の和菓子店です。

創業は明治41年、明治神宮献上銘菓の店として長年にわたり信頼を得てきました。15年程前に本店を現地に移し、原宿店、二俣川西友店を出店、商圈拡大をねらいました。しかしながら、1998年頃には進物の習慣の薄れが顕著になり、同店はもとより和菓子業界全体が厳しい状況に追い込まれました。こうしたなか、伝統を守りつつも、時代の流れに対応した新たな取り組みが求められるようになったのです。

実践した革新の概要

まず取り組んだことは新しい和菓子作りです。それも進物向けではなく日常的に食べるものというのがテーマでした。進物向け和菓子为主要商品としていた同店にとって、このチャレンジは大きな壁でしたが、新規顧客の開拓につなげるため全力を尽くします。「これからは若い消費者をお客様としていこう」、同店代表の矢部延幸氏は新商品を次々と開発、保育園の父母会などに差し入れ、その都度、意見を聞いていきました。また、若手を中心とした和菓子職人とのネットワークを充実させ、世代を越えた視点で和菓子をつ捉えていくことも重要視しました。

こうした活動を通じて、消費者は「美味しいお菓子であれば和菓子も洋菓子も関係ない」と捉えていることに気づきました。つまり、和菓子を作るうえで和菓子ならではの材料と製法にこだわる理由は特になく、ということになります。

いよいよ、老舗の伝統を打ち破る挑戦の始まりです。洋菓子で使う材料を和菓子にも取り入れるのです。かぼちゃにバターや生クリームを混ぜた餡がなめらかな舌ざわりとコクを楽しませてくれる「かぼちゃ饅頭」、生チョコレートをお餅で包んだ「生チョコ餅」といった従来では考えられない製品が作られていきます。この努力が実り、多くの若い夫婦が顧客となっています。

同店はインターネットの活用にも積極的です。マスコミが記事を掲載するためのきっかけづくりの場としてホームページを開設しています。取材を受ける回数も多く、PRに大きく貢献して

います。

人材活用にも力を注いでいます。パートタイマーの仕事をマニュアル化しているため、働いて間もない人でも、職人がつくったお菓子和遜色ないものが作れるのです。例えば、焼き加減を見る場合、温度ではなく焼き時間を計ることで、熟練者でなくても失敗せずに焼き上げることができます。

革新経営推進の成果

和洋の壁を取り払った斬新なアイデアで作る和菓子が好評で、駅から離れた立地という、決して恵まれていない条件を全く感じさせない盛況ぶりです。特に蘭の花を使った和菓子「花いちりん蘭」は、日本テレビの番組『峰隆太のホンの昼飯前』で紹介され、大きな話題を呼びました。若い消費者を対象に重点的にPRすることにより、従来の固定客とともに、新たな顧客層が確保できたことも大きな成果といえます。また、宅配便による販売も増えており商圏の拡大に大きく貢献しています。

新たな革新への挑戦

斬新なアイデアのもと開発され、好評を得ている和菓子をより多くのお客様に知ってもらうため、今後は顧客データを整理し、個々のお客様に対し商品提案できるような“ワン・トゥ・ワン・マーケティング”の体制づくりを目指しています。

また、和菓子を通じた食の提案を強化するために、ホームページの刷新にも取り組んでいく予定です。

事例から学べること

老舗の伝統にとらわれず、環境の変化に対応しようと消費者に向けたアンテナを長く伸ばし、斬新な発想のもと商品開発を行うことで新たな顧客を開拓していく同店の姿は、特に昔からの“こだわり”に固執しがちな老舗店にとって大いに参考になります。「番匠 寿々木」の事例は、商売繁盛のための答えは経営者ではなく、消費者が持っていることを教えてくれます。



番匠 寿々木

所在地：横浜市旭区南本宿町32-16

代表者：矢部 延幸

業種：和菓子製造販売

従業員数：10人

<http://www.wagashiya3.com>

お店のコンセプトを変え、店づくりに幅をもたせる老舗店。

欄干橋 ちん里う

[取組みのポイント]

- ・ 他店にはない梅干を取り扱うことにより、大きな集客力を有する。
- ・ 経営コンセプトの転換により、店づくりのアイデア創出が豊かになった。
- ・ 若い消費者という新規顧客を獲得することにより、従来の固定客とは違ったニーズを把握し店づくりに生かす。

経営の革新を迫った背景

「ちん里う」はJR東海道線・小田急線の小田原駅より20分程歩いた国道1号線沿いに立地しています。店内に足を踏み入れると、風格ある商品が出迎えてくれます。特に、店奥にある大正時代に漬けた梅干には、訪れる人誰しもが驚きの声をあげます。

創業は明治4年、小田原城で料理頭を務めていた小峯門弥が料亭として開業したとされています。明治20年に料亭から漬物屋へと事業転換し「ちん里う」に改名しました。

現経営者である小峰正嗣氏が同店を引き継いだのは1993年、5代目としてのスタートを切ったのです。

実践した革新の概要

「ちん里う」は数多くのファンを抱えている老舗店です。このため、梅干づくりの確固たる技術が必要です。しかしながら、小峰氏は梅干づくりについては全くの素人、店を継ぐ前はテレビ局で仕事をしていました。舌の肥えた固定客に愛される味を先代から引き継ぐためには並々ならぬ努力がありました。

梅干には鯉節や蜂蜜で漬けたものなど様々な種類がありますが、同店で扱うのは塩漬けの梅干のみです。それゆえに、素材にはこだわりを持っています。梅は、小田原の農家でとれる「十郎梅」、塩は沖縄から仕入れます。最も多く売れるのは、漬ける期間が1～3年の梅干です。特に3年ものは梅干の専門店に行かないと手に入らない貴重品です。このため、強い集客力があります。つまり、「ちん里う」で売られている梅干は、一般の小売店で売られているものとは明確に差別化されているのです。

小峰氏は、昔ながらの伝統を守りつつも、新たな取り組みを積極的に行っています。同店の長い歴史の中で取り組んでいないことでも、時代にマッチした、且つ、お店にとってプラスになることは躊躇うことなく導入します。つまり、「梅干を売る店」から「梅を通じた食提案をする店」へと経営コンセプトを転換したのです。具体的には、まず新商品の開発です。梅のお菓子や惣菜などアイデアが浮かんで試作を繰り返しています。次に消費者と触れ合うためのイベントです。

時代の流れが激しく、消費者と直接触れ合うことでニーズをつかむ機会が重要になっているため定期的に開催しています。特に、6～7月に行う梅干や梅ジュースの作り方の体験教室は、特に告知活動はしていないものの、大変好評であり、口コミによる申し込みが後を絶ちません。

革新経営推進の成果

お店のコンセプトを変えて以来、事業を考えるうえでアイデアが数多く浮かんでくるようになりました。商品販売については、広告掲載は全く行っていないにもかかわらず、固定客の維持はもとより、口コミにより新規顧客の開拓がなされています。特に、小田原市の産業遺産「まちかど博物館」に登録された後は、20～40代の若い顧客が来店するようになりました。若い顧客と接することにより、消費者の世代によるニーズの違いが手に取るようになります。この経験を生かし、若い消費者向けの店づくりを考えていくのです。

新たな革新への挑戦

現在の店舗では、梅干をつくるスペースが狭く、思うような作業ができない状況です。このため、店舗拡張をして作業体制を充実させることが課題となっています。また、新コンセプト「梅を通じた食提案をする店」を追求していくために、購入した商品を店内で食べるスペースを設けることも考えています。

事例から学べること

専門店としての機能が十分果たせれば、一般の小売店との差別化が明確になされることを証明しています。それには、他の店が行っていないことに取り組む必要があります。同店では、特に3年ものの塩漬梅干が集客力の要となっています。

次にコンセプトです。「梅干の販売」から「梅を通じた食提案」への転換こそが店づくりの発想を豊かにするポイントです。梅のお菓子や惣菜の開発、梅干づくり体験イベント開催などは、新たなコンセプトが活動に表れた例といえます。



欄干橋 ちん里う

所在地：神奈川県小田原市本町4 2 - 37

代表者：小峰 正嗣

業種：梅干および関連商品の製造販売

従業員数：3人