

**老舗企業の事業承継**

**4代目社長による成長企業への成功と**

**5代目次期社長の挑戦**

- 
- 四代目社長の勇気ある行動力によって成長企業に転身
  - 新業態『胡蝶庵』の立ち上げに挑戦
  - ネット通販会社を設立し、楽天でNO. 1に輝く！
  - リアル店舗で小商圈に上得意先をつくる取り組みで登録顧客4万人！
  - 地域の茶園を守り、無農薬のお茶づくり
  - 今こそ原点回帰。新たな挑戦
  - 顧客接点で「違い」を生み出す
  - 新店オープンを機に、あらたな挑戦がはじまる
- 

株式会社 **エム・イー・エル**

取締役 佐藤 康二  
経済産業大臣登録 中小企業診断士

## はじめに

製茶卸売業として明治7年に創業した丸三三原商店（長野県安曇野市、代表取締役 三原不二夫氏）。明治、大正、昭和、そして平成と時代が大きく変遷しお客様の嗜好が多様化するなか、卸売業から小売店へと大きな事業転換を図り、いまでは長野県内に8店舗を構えるまでに成長してきました。



抹茶を使った和スイーツ商品を中心とした物販、和カフェ、食事処などの経営、あわせてネット通販の別会社を立ち上げ、そちらも好調です。地元のリアル店舗でのフレンドリー接客と、強い商品力による通販での全国販売のバランスを取りながら、高齢化が進む地元茶園の支援にも注力する老舗企業の経営の舞台裏を紐解きます。

## 四代目社長の勇気ある行動力によって成長企業に転身

私たち日本人の生活様式は、いろいろな面で大きく変わってきました。戦後の混乱を経て、その後の奇跡の高度成長によって先進国の仲間入りを果たし、そしてバブル崩壊から成熟社会へと移り変わる過程のなかで日本の伝統は、科学技術の進歩やグローバル化によってまさしく時代に合わせて変化してきました。生活に根付く「衣食住」における日本茶を飲むという習慣も例外ではありません。今回ご紹介する丸三三原商店は、明治7年にお茶の卸売業で創業しました。初代が創業し、卸先を開拓していきました。二代目はさらなる販路開拓を進め、仕入れ先の多様化に取り組みました。そして三代目は戦後の混乱期を乗り越え、株式会社化し、お茶を取り巻く環境の変化が続くなか、事業を継続してきました。現在の四代目、三原不二夫社長が着任するころには、家庭で飲むお茶、流通するお茶の環境が大きく変わるタイミングでした。

- (1) 大店法の影響で全国に大型SCが乱立
  - ・地元商店街、小規模スーパーが淘汰
  - お茶屋さんの衰退→卸業の打撃
  
- (2) 各戸での家庭葬から葬祭センタービジネスの台頭
  - ・仏事用品を地元のお店で買わずに、一括で葬祭センターが受注
  - お茶屋さんの衰退→卸業の打撃

### (3) 生活の変化

- ・核家族化の進展、共働きの増加
- ・生活の西洋化、食事・飲料の多様化
- ・外食産業の広がり
- ・コンビニエンスストアが家庭の冷蔵庫代わりに
- ・レジャーの多様化
- ・自販機の普及、給茶器の普及拡大
- ・PET ボトルの普及拡大

→お茶屋さんの衰退→卸業の打撃

### (4) 日本茶は低価格から高価格品まで嗜好品になる

- ・お茶を家で飲む機会が減る
- ・お茶を急須で淹れて飲む機会が減る

→お茶屋さんの衰退→卸業の打撃

このような環境のもと、社長には次のような3つの選択肢がありました。

#### (1) 卸売業の継続

業容は縮小傾向にあるものの、小規模なビジネスを維持して今の顧客を支える

#### (2) 小売業への転換

現状に頼ることなく、生き残りをかけて、新たな事業に挑戦する

#### (3) 廃業

傷が小さいうちに商売を終える

このうち、もっともタフな決定である「小売業への転換」という選択をし、初めての店舗を立ち上げる準備に取り掛かります。そして平成5年について豊科サティ（当時、現在はイオン）へのテナント出店を決断しました。はじめての小売店経営にとまどいも多かったと思いますが、この小売業を成功させる以外に明治7年から続いてきた同社の未来はありません。毎日の売上に一喜一憂しながらも、一年、二年と何とか店舗を運営していくことができました。先日この決断の背景を社長に伺ったところ「婿として外からやってきた自分の代で明治から続く歴史ある会社を潰すわけにはいかなかった」と語っていただきました。同時に「ど素人がお茶の世界に入ってきて、ゼロから教えてもらった。お茶の勉強を必死にしてみたら、こんなに面白いものはないと夢中になって、仕事もまったく苦にならなかった」とも。社長の「お茶に対する思い」「事業の伝統に対する思い」が、リスクをとっても前進する、チャレンジするという意思決定に至った理由だったようです。

## 新業態『胡蝶庵』の立ち上げに挑戦

ショッピングセンターにテナントとして出店したはじめての店は、お茶と仕入れたお菓子を扱っていたものの、ショッピングセンターに来たお客様が立ち寄る程度で、将来の事業を支えるモデルとなるような見通しは立ちにくかったようです。しかし、このテナント出店の間に、様々な経験やノウハウを実地で蓄積し、またいろいろな業種業界の事業モデルや店舗を学ぶことで、自社の強みを活かした新業態の模索が続いた時期でもありました。

そして平成 11 年にいよいよ路面立地の単独店として新業態のお店『胡蝶庵』を開店しました。場所は安曇野市の中心部「豊科」駅のすぐそばの国道沿いです。

テナントの限られたスペースではできなかった様々なアイデアを盛り込んだお店です。お茶とお菓子の販売はもちろん、飲食が出来るスペースを併設した新業態。はじめは仕入れていたお茶菓子も、だんだんと自社のオリジナル商品を自社工場で作るようになり、商品開発も積極化し、お客様の声も取り入れながら様々な商品を扱うようになりました。

店内も陳列やPOPによる提案力にも磨きをかけ、地元の方を積極的に雇用しながら、来店されたお客様に丁寧に接することで少しずつ地元のお客様の評判を得ていきました。

そして、1店が2店、2店が3店と、少しずつではありますが着実に地道に、地元での出店戦略を続けてきました。地域に密着して「点」から「線」、「線」から「面」へと店舗網を広げながら、自社便の配送体制も構築しつつ直営店を8店経営するまでになりました。

## ネット通販会社を設立し、楽天でNO. 1に輝く！

このお店づくりの軌跡は、本格的なインターネットショッピングの時期とも重なる時期でした。同社でも平成 15 年にネット通販を開始し、あらたな分野に果敢に挑戦すべく専門会社として有限会社胡蝶庵ネットサービスを設立しました。いまでは自社デザイナーを抱えるまでに独自のビジネスノウハウを持ち、収益性を高めています。

自社サイトはもちろん、楽天のショッピングモールでは「クリーム大福部門 年間47週第一位」を獲得するなど、極めて高い評価をいただくまでになりました。それと前後するようにテレビや雑誌、ブログなどのメディアにも登場する機会が増え、あらたなお客様の獲得に成功しています。



## リアル店舗で小商圈に上得意先をつくる取り組みで登録顧客4万人！

同社の特徴はもちろん魅力的な商品力に代表される「おいしさ」ではありますが、それを最大限に引き出す強みがお客様への接客力です。県内に8店を持つことで、小さな商圈に繰り返しご来店いただける上得意のお客様をつくることに注力し、様々な仕組みを構築することで4万人の顧客情報を有するに至っています。

- (1) 目的来店を促すための「わざわざ行くお店」づくり
  - ・商品の魅力（希少性、季節性を追求した名物単品）
  - ・フレンドリー接客によるサービスの魅力（ポイントカードとPOSレジによる顧客識別で特別感のある「個客」対応演出）
- (2) フレンドリー接客
  - ・お名前呼び、販売履歴によるお声掛け（御礼、提案）で距離を縮めるフレンドリーな接客
  - ・年間13回のダイレクトメール発送
  - ・年間30回の地元ローカル新聞への広告出稿
- (3) RFM分析（※）によるランク別会員組織づくり
  - ・①徹底した固定客化（新規客用スタンプカード）
  - ・②顧客のランクアップによる上得意先化

## ◆会員様ランク別特典のご案内◆

会員様ランク 年間購入額 ※12月31日現在	会員ランク 獲得ポイント ※12月31日現在	ランク別特典
<b>VIP</b> 年間5万円以上 対象：12月31日現在 1991～1993年	120ポイント <b>6</b> ★6%	●会員ランクアップ特典として2000円のプレゼント ●年間5000円以上の商品券プレゼント ●お名前呼びサービス（来店時） ●お名前呼びサービス（電話時） ●お名前呼びサービス（メール時） ●お名前呼びサービス（店頭） ●お名前呼びサービス（店頭） ●お名前呼びサービス（店頭）
<b>プラチナ</b> 年間8～15万円以上 対象：12月31日現在 1994～1996年	120ポイント <b>5</b> ★5%	●会員ランクアップ特典として2000円のプレゼント ●年間5000円以上の商品券プレゼント ●お名前呼びサービス（来店時） ●お名前呼びサービス（電話時） ●お名前呼びサービス（メール時） ●お名前呼びサービス（店頭） ●お名前呼びサービス（店頭）
<b>ゴールド</b> 年間4～8万円以上 対象：12月31日現在 1997～1999年	120ポイント <b>4</b> ★4%	●会員ランクアップ特典として2000円のプレゼント ●年間5000円以上の商品券プレゼント ●お名前呼びサービス（来店時） ●お名前呼びサービス（電話時） ●お名前呼びサービス（メール時） ●お名前呼びサービス（店頭） ●お名前呼びサービス（店頭）
<b>シルバー</b> 年間2～4万円以上 対象：12月31日現在 2000～2002年	120ポイント <b>3</b> ★3%	●会員ランクアップ特典として2000円のプレゼント ●年間5000円以上の商品券プレゼント ●お名前呼びサービス（来店時） ●お名前呼びサービス（電話時） ●お名前呼びサービス（メール時） ●お名前呼びサービス（店頭） ●お名前呼びサービス（店頭）
<b>フレンド</b> 年間1～2万円以上 対象：12月31日現在 2003～2005年	120ポイント <b>2</b> ★2%	●会員ランクアップ特典として2000円のプレゼント ●年間5000円以上の商品券プレゼント ●お名前呼びサービス（来店時） ●お名前呼びサービス（電話時） ●お名前呼びサービス（メール時） ●お名前呼びサービス（店頭） ●お名前呼びサービス（店頭）

①をクリアした顧客に発行する正会員用ポイントカード

会員様ランク別特典によってスタート時のフレンド会員（年間購入額5千円未満）からVIP会員（年間購入額15万円以上）へのランクアップを促す

## ※RFM分析

Recency：最新購買日、Frequency：購買頻度・累計回数、Monetary：累計購買金額の3点の情報をもとに、R・F・Mを掛け合わせた指標が高いほど「優良顧客」として手厚くフォローする顧客分析手法。

## 地域の茶園を守り、無農薬のお茶づくり

信州最南端、長野県下伊奈郡天竜村の秘境「中井侍」。赤石山脈と伊那山脈の谷間、眼下に天竜川が流れる急峻な地。滅多なことでは人が立ち入らない秘境の地でもあるこの一体は朝日が昇るのが遅く霧が深く、お茶の栽培に最適な県内屈指の優良茶葉産地だそうです。

しかし昨今の高齢化の流れが顕著に進む集落でもあり、手入れが行き届かない茶園が増えていたそうです。そこで、そのような茶園の管理を同社が請け負い、自園としてお茶づくりを進めています。たくさん量がとれるわけではなく、他産地からの調達に切り替えればいいとも考えられますが、秘境の茶園を少しでも多く後世に残す努力を続けているのです。

あわせて、ただお茶を生産するだけでなく、様々な取り組みで活用もしています。

「お茶摘み体験ツアー」は毎年好評をいただけるお客様との恒例行事です。お客様だけでなく取引業者様もお連れし、お茶への理解、産地への理解を促進しています。

何より、お連れした方々と社員との交流は、お店での接客や商談では絶対に得られない一体感や相互理解につながる最高の交流の場ともなり、相互の信頼関係を深めています。

さらに、同社の新人研修として茶園での作業体験を組み込んでいます。これから扱う商品が生まれ育つ現場を自ら体験することで、商品知識を得るとともに、さまざまな方の苦労と自然の恵みがあって自分たちの商売が成り立つことを学んでくれます。こういった体験が、店頭での接客にもきっと役立っていることでしょう。

## 今こそ原点回帰。新たな挑戦

四代目である現社長が、手探りでゼロから作り上げてきた小売のノウハウは、いまでは同社の大きな財産であり、小売店の接客を通じて生み出してきたお客様からの高い評価で成り立っているブランド力は一朝一夕には真似できないものです。

明治から続く同社の140年の歴史からみれば、小売の経験はまだ20年を超えたところ。連綿と続く文化のなかではほんのわずかな期間かも知れません。しかし卸売から小売への大転換を成し遂げつつも、一方でお茶文化の土台となる茶園でのお茶づくりを担っていくという社長の軸足にぶれはありません。

しかしここへ来て、流通チェーンが寡占化、ナショナルブランドからプライベートブランドへのシフト、地域の中堅チェーンの合従連衡、食品や菓子業界でのM&A、通販の多様化、そして消費税の増税等々、あらためて消費を取り巻く環境が大きな変化の荒波にもまれ始めています。コンビニエンスストアの出店攻勢やスイーツ攻勢は、多種多様なプレイヤーが入り混じる乱戦状態に突入し、競争は熾烈を極めることが予想されます。

このような環境にあって全国的にも著名なこだわりの名店がブランド力の強化、再構築

に躍起になっている中でこれからの同社の取り組みはどうなっていくのでしょうか。

筆者が担当する勉強会の受講者でもある同社の後継者で、後を継げば五代目となる三原大知氏は、この先の生き残り競争を見据えた自社の将来像について「原点回帰」をキーワードに様々な考えを巡らせています。

(1) わが社の原点を見直し、強みを知る

- ・日本茶を地元の嗜好、時代の嗜好に合わせる技術・ノウハウ（味、香り、量など）
- ・常に商品、売り方、接し方を変える開発力
- ・開発した店舗が、新しい地域で受け入れられるようにするスキル・ノウハウ
- ・地域で必要とされる店づくり（喫茶、食事、贈答用、家庭用、法事用、手土産用など）
- ・多店舗を運営するノウハウ

(2) 若い世代に日本茶ファンを増やす

- ・お茶からはじまった同社の原点にこだわる
- ・「日本茶・お抹茶の新発見」＝若い世代に未知との遭遇を仕掛ける
- ・「古くて新しい」＝急須って何？からはじまる茶文化への興味

(3) 日本茶をメインにした新店舗づくり

- ・2014年6月頃にコンセプトを変えた新店舗オープン
- ・さまざまな工夫を凝らし、お茶への親しみや発見・驚きを演出

(4) オリジナル商品の創作支援

- ・お客様個人の希望に沿ったオリジナル商品づくり
  - －パッケージを選べる、つくれる（お子様の写真など）
  - －個数を選べる、組み合わせを選べる
  - －オリジナルの包装紙が使える など

(5) お客様参加型の超フレンドリー接客

- ・「ケーキラボ」と称してお客様がケーキを自作
- ・夢ケーキの製作、創作支援

## 顧客接点で「違い」を生み出す

店頭での個客対応は、お客様が感じる「気持ちがいいリアル体験」です。通販でクリックして買うのとは違います。同社の一層の強みをお店で引き立てるためにはこの魅力を磨き

続ける必要があります。

陳列による表現で「魅せる売場づくり」ができます。店頭で感じる「変化、驚き、ストーリー、思い出、記念」そういった気づきを得られる提案力が求められます。接客による表現では、店のカラーに合わせつつも、お客様のキャラクター、自分のキャラクターを見極めたコミュニケーション力が求められます。RFM分析によるランク分けを意識しつつも、それだけに依存することなく、一人一人のお客様に対してどこまで熱心な対応ができるかも重要な要素です。ランクが低いお客様をいかにファンにするか、裾野を広げ、裾野を手厚くすることで、足元の商圈で暮らす地元のファンをしっかりと積み上げていく発想も不可欠です。それが、他社がなかなか真似できない差別化の要素、独自性にもなっていくと思います。

この接客やおもてなしの気持ちを土台にした「お茶文化の伝承」「地元安曇野の観光振興」に同社の取り組みは極めて大きな影響がありそうです。

## 新店オープンを機に、あらたな挑戦がはじまる

大知氏は、企画部という部門の任務につきながら、各店舗で実際に接客を行っています。

顧客接点である接客をよりレベルアップすることによって、もっともっとお客様を増やしていけると考えているそうです。

ところが、なかなか体系的にスタッフ教育をする機会はとりにくく、店長の指導に任せきりという場合も少なくありません。

そこで将来は、社内の人材育成を担う研修センターを立ち上げ、スタッフの早期育成と定期的なレベルアップを図るためのカリキュラムを用意し、お客様に感動を与えられる接客や店舗運営のノウハウを極めていきたいという構想を持っています。

このアイデアの実現の前にひとつの大きなチャレンジが控えています。

前述した「日本茶をメインにした新店舗」がまもなく長野市の篠ノ井地区に誕生します。この店はまさしく同社にとってのあらたな取り組みです。これまでの胡蝶庵の各店舗とは雰囲気をはらりと変え、一層のブランド力強化を目指した店づくりが進んでいます。

プレミアム感を演出しつつ、固定客づくりのための心地よい接客にも一層の努力が期待されます。このあらたなコンセプトの新店に大知氏はいまの住まいから引っ越しまでして乗り込んでいく予定です。準備を含めたオープニングメンバーとして関わるこの店で自分自身の率先垂範の行動によって結果を生み出すことが期待されています。そしてそれ以上に重要なのが一人ひとりのスタッフに気持ちよく働いてもらい、みんなの接客サービス＝顧客接点のレベルアップによって店の評判を築き上げていくことです。

このお店を1日も早く、軌道に乗せ、たくさんの固定客を生み出すことが、後継者としてのあらたなステップアップにつながるという意味では大きな一歩を試されることになりました。五代目はもちろん、六代目、七代目とこの先の歴史を刻んでいけるかは、一年一年、一



日一日の積み重ねにほかなりません。

現社長は四代目としてまさしく小売業というゼロからのスタートに挑戦し、8店舗まで成長させ、通販についてもゼロから全国区にまで拡大させてきました。五代目にかかるプレッシャーは相当大きなものでしょう。順調に成長させたとしても「地盤があるからできて当然」、停滞すれば「それみたことか」と言われかねません。しかし、それでも大知氏は自分で選んだ道ですから、今まで以上に大きなやりがいを持って取り組んでいると感じました。10年後に迫る150周年に向けたカウントダウンがはじまる同社の今後、五代目の今後にますます注目したいと思います。読者の皆様も安曇野方面へお越しの際は、ぜひ「胡蝶庵」に立ち寄ってその商品力と接客力を体験してみてください。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二  
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町1-30-5 いずみ日本橋ビル1階  
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511  
ksato@mel-con.co.jp  
(複写・再利用等は一言ご相談ください)