

**なぜ売れる？一膳あればいい箸が！？**  
**年間12万人が訪れるお箸の繁盛店「箸匠せいわ」**  
～伝統を守り続けるために、伝統を壊してきた経営とは？～

---

- はじめに
  - 日本の伝統、暮らしに欠かせないお箸
  - 年間12万人が訪れるお箸の店
  - 福井県小浜市は塗り箸の生産量日本一だが、、、
  - 伝統を壊し、あらたな発想でチャレンジ
  - 観光バスを誘致し、お客様を呼び込む
  - 「クモの巣商売」から「ミツバチ商売」へ
  - なぜ売れる？一膳あればいい箸が！
  - 社員が育つ環境づくり
  - 伝統を継承するために、伝統を破る
  - 課題は守るべきことと変化することの見極め
- 

株式会社エム・イー・エル

〒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 1F

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

ひとりに一膳あればいいお箸。5年10年は長持ちしますし、どの家にも必ず余りや予備がある。ふだんの食事に欠かせない必需品とはいえ、買替え機会がほとんどないのがお箸です。若狭塗で有名な福井県小浜市の箸職人の家庭で育った創業者が畳一畳のお店から年間150回の講演に呼ばれるまでに知恵と工夫で培ってきた繁盛店づくりのノウハウ。「箸匠せいわ」の伝統を守り続けるために伝統を壊してきた経営の舞台裏を紐解きます。

## 日本の伝統、暮らしに欠かせないお箸

ユネスコの「無形文化遺産」の事前審査を通過した“和食”。日本の食に関して世界が注目しています。2020年の東京オリンピック招致のプレゼンテーションでは日本の“おもてなし”が話題になりました。少し前になりますが“もったいない”も世界に発信された日本のすばらしい習慣です。

日本は豊かな食文化を持ち、おもてなしの心を持つ。礼節を重んじ、きめ細やかな心配りができる。働き手で手が器用で、ものづくりが得意。私たちがつつい忘れがちな素晴らしい意識や習慣は、あらためて世界から脚光を浴びています。

和食に欠かせないのが“お箸”、また、幼少期からお箸を使うことで手先が器用になるともいわれます。お箸は私たちが普段からお世話になっているものですが、このお箸をビジネスとして考えれば、ぜひ参入したいと思う経営者は少ないのではないのでしょうか。

毎日使う日用品とはいえ、頻繁に買うものではありません。家にいくつも予備がありますし、「さてお箸を買いに行くか」という機会もなかなかありません。通常感覚で言えばむしろ成熟産業・衰退産業という印象でしょう。

## 年間12万人が訪れるお箸の店

そんな厳しい経営環境のなかで、「箸匠せいわ」（福井県小浜市）は、このお箸を扱いながら堅調な経営をつづけ、小浜観光の人気スポットにもなっている有名店の地位を確立しています。

いまでは数多くのヒット商品を持つこのお店の代名詞ともいえるのが「六角知能ばし」。同社の場合、さまざまなアイデアを形にする「商品開発力」はもちろん強力です。しかし実はそれを生み出す社員、買いたくなるような演出に精を出す社員にこそ「儲かり続ける繁盛店」としてヒントがあるようです。

年間約 12 万人が訪れる人気店ですから、一般のお客様の評価が高いのはもちろんですが、「プロが選ぶ土産物施設 100 選」にも 5 年連続で選出され、旅行業界の関係者からみても学ぶべき点が多いお店だと評判です。一体どんな工夫があるのでしょうか。

## 福井県小浜市は塗り箸の生産量日本一だが、、

全国にある地域資源や伝統技能は、様々な形で注目を集めているものもありますが、それでも時代の変遷、生活スタイルの変化と共に衰退している産業も多いのが実情です。

「箸匠せいわ」の創業者・前社長の木越和夫氏が生まれ育った福井県小浜市も若狭塗という伝統技能を持つ地域。戦前は食卓を彩る重箱やお椀、お盆、お膳など高級品として知られた若狭塗の漆器ですが戦後の焼け野原からの復興、その後の高度経済成長における生活様式の変化で、漆器の需要は減少しました。

若狭塗の職人に逆風が吹く中で多感な少年時代を過ごした木越氏は、いったんは地元を離れ就職するものの家庭の事情で家業を継ぐことになります。その頃には「割りばし」などの大量消費社会・便利でお手軽なスタイルが定着、さらには百元ショップの台頭で様々なお箸が 100 円で売られるようになりました。小浜は日本一の塗り箸の産地でその生産量は年間 80 万膳で全国シェア 80% を誇ります。しかし出荷数では年々下降線を辿っているのです。

## 伝統を壊し、あらたな発想でチャレンジ

社会人になって問屋に勤務した経験があった木越氏は、伝統工芸としての若狭塗りの箸の需要は限られていることを肌身に感じ、家業を継ぐうえで、これまでの伝統と逆をいく経営を模索し始めます。伝統があるがゆえに、黒や赤など重厚な雰囲気ばかりで固定化していた色合いを、パステル調にしたり、麺類用に先をギザギザに加工し、夏に売れる箸をつくったり、幼児に安全な先が丸くなった箸を開発するなど今となっては当たり前の商品かもしれませんが、30 年前の感覚ならばまさしく「若狭塗の伝統を破壊する」大変斬新な商品を打ち出してきたのです。

流通についてもこれまでの問屋依存、大手スーパー依存をあらため、自社での直販に重点を置く努力をしてきました。アイデア箸の人気が出てきて大手から積極的な引き合いがあった時期でも、一時的に販売量が増える誘惑を抑えて、新商品の開発と独自ルートの開拓に力を注ぐことを選びました。大手の要望に応えようとするれば、短期間で大量の注文を期限通りに納めることが必要です。そのためには大量の職人を抱え、設備投資も必要にな

ります。しかし、実際には普通のお店でのお箸の回転率は低く、在庫期間が長いので、その大量納品体制をつくるには生産側が大きナリスクを持つのです。同社では「等身大の経営」「身の丈のあった経営」に徹し、自社が直接お客様と接点を持つ道を優先しました。

## 観光バスを誘致し、お客様を呼び込む

塗箸製造の家業を継いでから4年目の27歳、昭和47年に「有限会社せいわ箸店」を設立。その後、観光遊覧船乗り場のそばの民家の一階に事務所を借りて、畳一畳のスペースに箸を並べたのが昭和53年。そして昭和57年に地元の名刹、神宮寺の近くに新たな店をオープン。430坪の土地、200坪の店、別棟で事務所兼工場、観光バスが10台停められる駐車場を完備した大きな投資に踏み切りました。

ところが開店当初だけは好調だったものの、あとが続かず閑古鳥が鳴く毎日。観光地の駐車場で客引きをし、店内での演出や、外から見て繁盛しているような演出にも工夫を凝らしながら、試行錯誤の日々を過ごします。

そのような中、浮上のきっかけをつかむ大きな転機となったのが、日本一と評判の和菓子屋の大きな店舗を見学を訪れたことでした。この訪問で、自分はこれまで「どうすれば商品が売れるか」ばかりにとらわれ過ぎ、「どのような店」「どのような商品」「どのような接客」であれば、お客様が「買いたくなるのか」という発想がなかったことに気づきました。そんなことは百も承知だと高をくくっていたのかもしれませんが。この和菓子店の演出を体験したことで、いままでの自分が「売らんかな」の“売り手の発想”だったことにあらためて気づかされ、“買い手の発想”すなわちお客様の発想に大転換するきっかけになったのです。

木越氏は和菓子店での体験のうちでも特に「お香のかおり」「薄暗くて長い通路」「女性の上品な掛け声」などがお客様の気持ちを動かす極意だと捉え、「商品を出すまでの過程で、いかにお客様の五感を心地よく刺激するか」というコンセプトで店の大改装に着手します。

“人のふり見て我がふり直せ”は人の悪いところを見ていますが、“人のふり見て我がふり真似せ”で人のよいところをどんどん取り入れればいいのです」と木越氏はふりかえります。また「すぐやる、すぐやめる、すぐ変える」がモットーだとも。

文字にすると簡単ですが、実際に「変える」のは大きな勇気があることです。木越氏は社員の方には「理屈はいいからとにかくやってくれ」と、まず「変化」してやってみることを根気強く訴え続けたそうです。恐らくはこの木越氏の変身ぶり、お店の改装・接客の変更に半信半疑だった社員の方々もいたことでしょう。しかし日々の売場で実際に目の前のお客様が次々とお買い上げになる様子を見て、驚きとともに、販売する喜びを体験していくのです。そして改装後はなんと毎月の売上が四百万円も増加！ この転機を経てお店は大きな成長軌道に乗り始め、2011年にはこの店の目の前に新店舗をオープンするに至り

ました。

### 【観光バスのお客様が体験する店内の流れ】

#### ● 観光バスが到着

##### ①作務衣を来た社員がお出迎え

- ・バスの昇降口に「踏み台」をおいて「ようこそいらっしゃいました」  
(ひと一人がやっと通れる通路に誘導して、入口に到着)

##### ②入口の前で研磨体験できるお箸を無料配布

##### ③入口からまずは説明会場に案内

- ・説明のパフォーマンス  
笑顔がうまれる話術、お箸のミニ講座  
(笑顔と親近感で買わされる不安を解消)

##### ④説明会場を出て売場へ

- ・四季折々の小物類や花の装飾：視覚  
(ここまで商品を見せない、ドキドキ感、いままではバスを降りたらすぐ売場。  
売るぞの体制)

##### ⑤売場の手前に箸の研磨機

- ・お箸づくりの体験：無料でもらえる！うれしい！
- ・自分で箸を削って絵柄を生み出す体験：触覚
- ・遊び心＝研磨して削った柄で性格判断テスト

##### ⑥やっと「お買いもの」

- ・売場での工夫も満載！

##### ⑦「お茶処」で美しい漆器でお茶のサービス

- ・満足してお帰り。「お気をつけて。またお越しください」



## 「クモの巣商売」から「ミツバチ商売」へ

様々な商品を開発し、受け入れる店舗や接客、オペレーションにも工夫を重ね、順調に見えた商売。しかしその特徴は、観光バスの受け入れ＝観光客への販売という不安定な要素によるものともいえます。そこを課題だと思っていた木越氏は、観光バスを待つ受け身の商売＝クモの巣を張って待つ商売を大事にしつつも、自ら動いて仕掛けるミツバチ商売という第二の柱の確立を目指します。

そのきっかけが「六角知能ばし」です。

箸文化に詳しく箸のコレクターとして著名な大学教授と共同開発したこの商品は、その断面が鉛筆と同じ「六角形」で持ちやすく、子供の成長に応じて手に合わせた長さを2歳児用（13cm）から5歳児用（16cm）まで4タイプ揃えました。これはいいものができたと早速、直販に挑戦するために全国の幼稚園・保育園にDMを送りました。

しかし最初は「知能ばし」の機能を前面に打ち出し過ぎたチラシだったことが災いしたようで反響はごくわずか。しかしここであきらめるわけにはいきません。あらためて買い手の発想に転換し、喜んでいただける方法を考えます。そこで変更したのがチラシの内容です。「箸の正しい持ち方」を手ほどきする啓発型のチラシに変更したところ、少しずつではありますがこれまでとは違う確かな反響がありました。はじめは注文の連絡ではなく「このチラシはお箸の持ち方の訓練になるので役に立つ。チラシが無料ならチラシだけ保護者に配りたい」というものでした。喜んでチラシを送ると、チラシには注文書もついていましたから、それをみた保護者から少しずつ注文が入るようになっていったというわけです。

「売るのが先ではなく、お客様が得をする、ためになる情報を提供する」そんな買い手発想が導いたエピソードですね。そして現在では、8,750カ所の幼稚園・保育園での取引実績を持ち、幼児用箸の販売日本一になりました。まさしく自ら提案して仕掛けるミツバチ商売を確立したのです。

## なぜ売れる？一膳あればいい箸が！

### ●商品の価値を伝えるキャッチコピー

商品開発には「モノを売る」のではなく、「価値を買っていただく」という思いがキャッチコピーや接客の商談トークの工夫につながり、販売力を後押しします。

「お箸が正しく持てると鉛筆も正しく持て、字も上手になります。このお箸は鉛筆と同じ六角です。持ちやすいのです」——このキャッチコピーで「六角知能ばし」のチラシがイキイキと輝くことになりました。同社は、オリジナルのキャッチコピーや手書きのPOPやチラシにこだわりを持っています。お客様の心に響く言葉を考え続

けています。

「こどもは手からかしくなる」

「お子さんがお箸を上手に使うとお母さんがほめられます」

こんなキャッチコピーを次々に生み出し、知能ばしの躍進をサポートしました。

他にも、【宝くじ当選はし：夢を買う。縁起を担ぐ】、【ご縁結びはし：結婚相手が見つかるという希望】、【安産ばし：親の祈り。安心を願う】など、それぞれのお箸に様々な意味や意図を込めて価値をつくっているのです。

お客様は自分の事情に応じた「価値」を、それぞれの商品に発見し、「プレゼント・贈答品・記念品」として、相手に贈り、相手にとっても「特別の価値」を持つわけですね。

### お箸の正しい持ち方

お箸を正しく持ちましょう。

あなたはお箸を正しく持っていますか？ 腕の3/11は手を動かすためにあるといわれます。子供の頃からのお箸づかいがその後の成長に家のかかわってきます。着匠せいは、そんな子供の知能を育てる工夫をこらしたお箸をご提供しております。

### 頑張れ！受験生！ 合格祈願箸 勝

竹製で 粘り強い

五角形で合格

滑るお箸は縁起が悪い！もちろん、すべり止め加工

合格祈願箸

サイズ 22.5cm  
木地の種類 天然竹  
塗装の種類 アクリル

受験を乗り切るには、きちんと食事をもって健康な体をつくる事も大切です。受験生にとって、大変縁起の良いこの合格祈願箸でお食事をしていただき、健康な体で受験に臨んで下さい。見事に合格される事を祈っています。合格ダルマストラップも付いています！

## ●アイデア商品の開発は連想ゲーム

「菜箸（サイバシ）」が消防署の関係者のヒントで「ボウサイバシ＝防災のお箸：防災ばし」に、9月1日の防災の日や、地域住民の防災イベントで記念品や粗品として配られます。

こんな連想ゲームや素直な発想がきっかけになる場合が多いようです。

また「ダイエットばし」は、「太る人は早食いだ」という情報から開発された商品。かつては廃棄されていた大きく曲がってしまった箸を活用した「食べにくい箸」、これによって食べるのに時間がかかりダイエットにつなげようという連想ゲーム的な商品です。

他にも「心のかけはし・ご縁結びばし」、「当選箸」、「合格祈願箸」、「商売繁盛箸」、「健康ばし」、「お食い初めの箸」などアイデア商品がいっぱいです。

### ●端材をつかった「もったいない発想」の商品

端材を活用した商品もたくさんあります。お箸1本を2本に切って、ピックやマドラーに。「焼酎の梅をつぶす：梅つぶし棒」「納豆をまぜる：なっとく納豆棒」など枚挙にいとまがありません。さらには、端材のお箸を積み木にした「お箸ブロック」も知育グッズとして販売しています。これは「六角知能ばし」で築いた幼稚園ルートを活用できる見事な連携商品です。リユース、リサイクルの時代、“もったいない”精神を体現しつつ、ビジネスにもなる商品を開発するアイデアの背景には、素直な気持ちで物事を捉える姿勢が根付いていることがわかります。

### ●商品力と販売力を結びつける

同社ではこれまで述べたとおり、さまざまなアイデアで、ネーミング、パッケージ、キャッチコピーにこだわった差別化された商品を開発するだけでなく、自社の販売力を強化し、直接お客様と接点を持つ直販に力を入れています。

これまでも地元の間屋さんとの既存の取引を守る一方で、既存ルートとは重ならない業界や組織に狙いを定め直販のルートを開拓してきました。

- ◆六角知能はし＝全国の幼稚園・保育園等
- ◆防災はし＝全国の消防署
- ◆ご縁結びはし＝全国の仲人協会・結婚相談所等
- ◆宝くじ当選はし＝全国の宝くじ売場
- ◆安全のかけはし＝交通安全協会の粗品用

直販することで、ユーザーの意見を素直に聞き、商品の開発・改良にヒントにできますし、一方で電話をするコールセンターの社員にもしっかりとプロの訓練を受けさせ、電話での顧客接点のレベルアップに努めています。

## 社員が育つ環境づくり

このような経営を日々支えるのは現場で働く社員の方々。木越氏はかつてなかなか若者が採用できなかったこともあり、社員の皆様の働く環境づくりにもたくさんの工夫をしてくれました。

例えば、同社では入社一年目の女性社員は茶道教室に一年間通い、お点前の技術、着物の着付け、和菓子の知識など、日本女性として引き継いでほしい伝統を学びます。学ぶだけで終わらせずに“晴れ舞台”として、家族やお得意様を招いて「お茶会」を開催してい

た時期もあります。

「せいわに就職すると娘の行儀がよくなる」、「お嫁さんをもらうんだったら、せいわの社員がいい」これ以上の褒め言葉があるでしょうか。経営者はもちろん、女性社員も男性社員もうれしくないはずはありません。他にも日常の仕事の中で、お互いの努力を認め合う様々な工夫をしています。ふだんから教え合う、学び合う習慣が生まれることで、組織としてのチームワークも高まっています。

## 伝統を継承するために、伝統を破る

### ●経営理念への思い

同社では、地道にコツコツ続ける小さな取り組みの積み重ねと若狭塗の伝統にとらわれない大きな改革によって、少しずつあらたな需要を創造し、顧客を創造することができました。木越氏は家業を継いだ30年前から、まさしく既成の枠、伝統の枠にとらわれない商品開発に挑戦し、流通を改革して業界の殻をやぶってきました。

いわば「型破り」の同社が、家業である若狭塗りと若狭塗箸の製造業者として、その伝統や産業を継承できている——これは、まさしく逆転の発想だといえます。守るべきものにこだわり、生き残るために、自ら変化する。守るべきもの、変えないものは言い換えれば“経営理念”です。同社では、全社理念とともに各事業部も部門の理念を掲げ、変化の中での拠り所としています。人生の幸福や会社の使命について考えることで理念を意識し、それを軸にしながら、環境に応じて変化する不易流行の経営を体現しています。

### 箸匠せいわの経営理念

#### ●経営理念

「箸匠せいわ」は「お客様にいい」「会社にいい」「社員にいい」「地域社会お客様にいい」を理念に夢を追って成長し、みんなが幸福な社会を目指します。

#### ●小売部理念

若狭路を訪れるお客様に、お箸を通じて美しき日本の箸文化を伝え、お客様から「ありがとう」といってもらえる、感激・感動・感謝に満ち溢れた店づくりを目指しています。

#### ●製造部理念

- 一、製品第一、せいわ箸として、私がつくったと誇りが持てる商品を製造すること
- 一、徹底したムリ、ムラ、ムダをなくした生産体制のもと、販売の趣旨に基づき、高品質・低コストの商品を製造すること

### ●知能ばし部理念

お箸を通じて日本の箸文化を守り、一人でも多くの子もたちが正しくお箸を持って使えるようにする、それが私たちの使命です。

## 課題は守るべきことと変化することの見極め

木越氏は60歳を機に、長男である祥和氏に社長を引き継ぎ、「箸匠せいわ」の一線を退いています。お客様の笑顔を大切にする思いや、お店での見事な話術やパフォーマンスも祥和社長に見事に引き継がれています。まさしく伝統の継承が進んでいるのです。

現在では若狭小浜の有名な人気観光スポットにもなった「箸匠せいわ」。しかし、絶対に成功し続けるノウハウというものが存在しないのと同じように、同社の経営もこれからも変化・進化をつづけていくことでしょう。それを担うのは祥和社長、そしてさらに若い世代の社員たち。

「変化」で進化してきた同社の、今後の課題もまさしくこの「変化」なのかもしれません。祥和社長にとっては、お店での演出や人材育成についても、創業者であり父でもある木越氏を意識せざるを得ないでしょう。続けること、守ること、真似すること、やめること、変えること・・・経営は毎日が課題解決の繰り返し。いろいろな課題があるとは思いますが、これからもお客様が笑顔になる店づくりを続けてほしいと思います。

一方の木越氏は、いまでは繁盛店づくりの講演に年間150日も登壇するほどの人気講師ぶりで、全国津々浦々の経営者にご自身の経験をもとにした商売のコツを伝授されています。これも経営の伝承です。

読者の皆さんもぜひ一度、小浜のお店を訪ね、成熟産業でも活性化し続ける繁盛店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)