

第32回 技術経営人財育成セミナー (2026年4月6日(月))

『鎌倉紅谷のブランド構築戦略』

有井 宏太郎 (ありい こうたろう)

株式会社鎌倉紅谷 代表取締役

【講演概要】

企業にとってブランドとは何か。本講演では創業72年を迎える菓子屋、鎌倉紅谷の事業承継から約20年の歩みを振り返り、経営者として直面してきた葛藤、迷い、試行錯誤と意思決定の積み重ねを率直に語る。

企業の存在意義をどう再定義し、何を変え、何を守ると決めたのか。「常においしさを追求しつづける」という理念と、「“おいしい”の先にある気持ちを大切にする」というビジョンを掲げ、商品価値、店舗体験、組織づくりにどう落とし込んできたのかの暗中模索の歩みを共有する。

事業成長と理念の追求に揺れながらも、重ねた判断の過程を通じ、ブランドを理論ではなく日々の選択と行動の蓄積として捉える視点を提示する。

【講演】

小平：技術経営人財育成セミナー、変革期のリーダーを学ぶ第32回は、『鎌倉紅谷のブランド構築戦略』と題し、株式会社鎌倉紅谷代表取締役の有井宏太郎さんを講師としてお招きした。

有井さんとは鎌倉というか、有井さんの工場が横浜の流通団地にあり、そこに組合があって、その団体から呼ばれ、代々木でやっている塾と同じような形の講座をやったことある。ほぼ10年近くなるか。

有井：そうですね、8年ぐらい。

小平：8年ぐらい前に取り組んだ私どもの塾の効果かは別として、有井さんは当時からブランド構築戦略について色々お考えをお持ちであった。今日も出てくるが、成長性を見ると、西河塾が教えている成長戦略で業績を上げていて私も感心している。今日は、ブランド構築戦略については、どう作り上げたかについて、非常に関心があるので、よろしくお願ひしたい。

1. はじめに

有井：皆さん、こんにちは。鎌倉紅谷の有井と申します。お手元に代表するクルミッ子のお菓子とパンフレットを置かせて頂いたので、ご覧いただければと思う。小平先生からご紹介頂きました通り2018年にお世話になった。現在47歳で、29歳のときに代表に就任した。代表就任の少し前ぐらいに一度、金融機関主催の経営塾を受講したことがあった。それから十年以上経って西河経営塾を受けさせて頂いた。

「経営塾ってこんなにしんどかったっけ」と思いながら、たくさん刺激を受け、学ばせて頂いた。思い出すのが、確か1回目の最初の小平先生のご挨拶の際に、「この研修の価値はいくらぐらいだと思いますか」という問いかけをなされたこと。僕はいくらと答え

たか思い出せないが、生徒さん5人ぐらいいたが、皆さんそれぞれ、受講料金相当をおっしゃる方もいれば、結構大きい、数億円とおっしゃる方もいて、まちまちだったが、「学びの価値を決めるのは皆さん次第ですよ」と確かおっしゃっていて、「確かにそうだな」と思い、結構ドキッとする問いかけであった。

全然そういうことを考えたことがなかったので、それだけの価値をどうやって作り出したらいいのだろうかとすごく考えながら、最終回まで、それを頭に置きながら、受けさせて頂いた記憶がある。

今日もできるだけ皆さんに少しでも何か残る、参考にして頂けるようなお話ができればと思う。

資料の中では「戦略」とか書かせて頂いてはいるが、「戦略通りに進めていくと必ずこうなる」ということではなくて、「やらなきゃ」「やりたいから」ということの方が結構強くあった。「こうやれば絶対うまくいくセオリー」とか、学術的なものを皆さんにお伝えすることはできないかもしれないが、鎌倉紅谷が歩んできた、やってきたことをお伝えできればと思う。弊社はどちらかというとB2Cのビジネスですが、B2Bのビジネスの方も結構今日はいらっしゃるかと思うが、何かしら参考にして頂けることはあるのではないかと思う。

1. 1 自己紹介

最初に簡単に自己紹介をする。79年生まれで、47歳である。2008年に29歳で代表に就任した。趣味が映画鑑賞とか、音楽鑑賞とか、漫画とかである。たまたまキン肉マンの作者ゆでたまごの嶋田先生とお会いする機会があったりとか、昔バンドやっていたり、スター・ウォーズが好きで、コスプレの方たちに囲まれてしまったりとか、ライブも結構洋楽が好きで行くが、大体1人でやっている。

1. 2 創業から現在まで

鎌倉紅谷は1953年に私の父と祖父と一緒に立ち上げたお菓子屋である。当時を僕は知らないのだから妄想であるが、「おいしさ」にはすごくこだわっていたと思う。鎌倉のお菓子屋ということで、おいしさに実直な鎌倉のお菓子屋だったのかなと思う。これを第一創業期と位置づけている。

今年で創業72年なので、老舗というにはまだまだであるか、歴史はそれなりに長くなってきつつあるので、創業期から現在までを3期に分けて考えている。一番左上が創業当時の写真である。これが鎌倉の八幡宮の前にある本店である。昔は小さいお店であった。少しずつリニューアルして、建て替えをしてきている。

お菓子はパンフレットにもあるが、このようなラインナップである。他にも今いろいろあるが、「クルミッ子」「鎌倉だより」「あじさい」が主な商品になっている。これがクルミッ子で、昔は源頼朝さんの包装紙に包まれていた。鎌倉土産にしたいからということではなく、父が頼朝さんの大ファンで、大好き過ぎてパッケージにしてしまった。中を開けたら、今もいるリスくんが出てくるという感じだったので、外は渋くて、中はかわいいみたいな感じであった。

1. 3 第二創業期

2008年1月組織変更、そしてブランドリニューアル

第二創業期が、私が就任した2008年からである。第一創業期の「おいしさ×鎌倉」のお菓子というところは残しつつ、トキメキとか、SNSの活用でファン創造を頑張った。“自流”ではなく、“時流”(トレンド)を見つめる視点を持つようになってきたのはこの頃かと思う。

最初にやったのがブランドリニューアルで、パッケージのデザインをこのような感じで、結構渋い商品デザインだったのを、かわいらしいというか、より中身がお菓子であるということが想像つきやすいパッケージにこのとき全部一気に変えた。

頼朝さん包装は、写真1個で見ると、まだ「なるほど」って感じであるが、お店に入るとこれがずらっと並んでいる状態になってしまうので、入った途端に頼朝さんが何十人も一斉に出迎えてくれるというのが、結構「ウっ」という感じもあったので、何とかそこら辺をもう少し受け入れて頂きやすい状態になるようなデザインを意識してやった。

リスくんは中に元々いたので、せっかくなので外に出してあげようと、当時のデザイナーさんと相談して、パッケージに出てきてもらった。

店の中ももう少しシンプルにして、デザインをリニューアルしたものを配置した。このときは僕が「黒くすれば高級感が出る」みたいな結構安直な考え方だったので黒にしてみた。今見ると恥ずかしいが、黒を基調に店内の改装をした。

これが先ほど小平先生がおっしゃっていた横浜の工業団地の工場で、元々は鎌倉の小さい、ぱっと見、住宅のような建物の中で製造して、梱包して、営業の部門を回ったり、受注の事務所があったり、全部ここにあったのを、横浜のこちらの建物を立ち上げて、引っ越しをしたのがちょうど10年前の2015年。

ちょうどこのぐらいのタイミングで、1回テレビに出た。このときは神奈川県銘菓店菓子コンクールというのがあり、それが2年に1回開催されているが、「そういえばクルミッ子を出品してなかったな」と思いまして、駄目もとで出品をしたら、ありがたいことに最優秀を頂き、最優秀賞を取ったのを読売新聞に取材をして頂いて、新聞に載ったら、今度はこの記事をテレビで紹介頂いた。2014年と書いてあるが、このタイミングでちょっと1回わっと広がった。

あと、ビートたけしさんが健康系の番組で、クルミの効能みたいなのを紹介されていたのがちょうど同じぐらいのときだったが、そことたまたま重なってクルミッ子が注目されて評判がここで一段上がったのかなという印象がある。

1. 4 第三創業期 家業から企業へ

真のブランド企業を目指す

そこから、2018年、第三創業期に入った。まさに私がアーネスト育成財団の塾に入塾したタイミングで迎えたのがこの頃である。

「家業から企業へ」ということで、ファミリービジネスでやってきていたわけであるが、もっとしっかり企業としても意識を持って事業を成長させていく組織作りをしっか

りしていこうということで、「真のブランド企業」を目指しはじめたのが、この時期からである。

このときに2回目のブランドリニューアルをした。

1回目のブランドリニューアルときにリスくんがパッケージに出てきたが、そこから10年経っていたので、だいぶ認知も広がってきている中で、リスくんを正式にコーポレートアイコンに昇格させてもいいということになった。

このときからブランドロゴとして、パッケージやパンフレットにも登場させていくようにした。パッケージもリニューアルをしている。

ちなみに、格子型のブランドデザインには「残照」という名前を付けている。鎌倉彫を父が元々好きで、「鎌倉紅谷」の「紅」と赤が別に繋がっているわけではなく、たまたま鎌倉彫を父が好きだったという名残り、この赤は少し残そうということになって、赤は残しつつ、鎌倉の海の波と山並みをイメージして、こういったデザインになっている。

本店も、ここでもう1回リニューアルをして、また黒かって思われそうだが、外壁は黒くていいかなと思って黒にして、中はこういう感じで明るめでシンプルなデザイン的设计にして、新しくして、これが今の形になっている。

同じ頃に「横浜みなとみらい」の先に横浜ハンマーヘッドという商業施設がちょうど同じタイミングで立ち上がった。そこに入店をさせて頂けることになった。

ちょうど横浜の工場の製造キャパシティが満杯になりつつあったので、「新しい製造拠点が必要」という話を社内ですべてしていた時期にお声掛けがあった。

「横浜ハンマーヘッド」という商業施設で、「見る・味わう・体験する」というのがコンセプト。「製造風景が見える工場を作りたい」と思っていたので丁度いいタイミングで出店をさせて頂いた。

確か、アーネストさんの塾のプレゼンでも、「こういうのをやります」という話を当時していたかと思う。

ここにはカフェもあるので、カフェのイートインの機能をできるだけたくさん活用して、クルミッ子を使ったスイーツやドリンクをシェフに開発してもらって提供するようになった。

“手作り”よりも“おいしさ”にこだわった作品を届ける

お菓子についての考え方であるが、「手づくりよりもおいしさにこだわった作品を届ける」という位置づけをした。

私が代表に就任した当時のパンフレットには、「手づくりにこだわった」といったワードをたくさん使っていた。

しかし、ある日、同じように「職人の手づくりにこだわった」ということをすごく大々的に打ち出しているお店のお菓子を頂く機会があった。しかしそれが、個人的なのかもしれないが、私の口には全然合わなくて、衝撃というかハッとした経験があった。

「手づくり」と書いてあるのに、こんなに美味しくないというか、「手づくり」と「おいしさ」はイコールじゃなかったのかと気付かされた。急に「手作り」を価値としてア

ピールしていたことが恥ずかしくなってきた、自分で「手づくり、手づくり」と言っているのは、「あれって何で、何にこだわっているのかな」というのを一から考え直した。

「そうか、「手作り」ではなく「おいしさ」にこだわっていたんだ」というところからためて気が付いた。「おいしさ」にこだわっていくための作り方の手段として「手づくりの手法が選択されていただけ」というのに気づいた。

ということは、「手づくり」ではなくて、やはりちゃんと「おいしさにこだわっている」というのを打ち出していこうということに気づいたのがこのタイミングであった。

よくよく考えてみたら、お菓子作りには窯も使うし、ガスコンロやIHを使ったり、ミキサーを使ったり、いろいろな機械を既に使っていた。多くのお菓子屋さんが「手作り」「手作り」というけれど、そもそも「手づくり」ってどこのことを言っていたのかな？ということも、ふと冷静に考えたりもした。なので、しっかり「おいしさ」にこだわるために機械を適切に入れていって機械の力も借りながら、人間が「おいしさ」に集中できる環境を整えていこうということ考えたのがこの頃である。

ブランディングとマーケティングの推進

あと、ブランディングとマーケティングの推進ということで、ここら辺から色々やり始めた。クッキー缶もいつかやりたいなど、いろいろなお菓子屋さんがやはりクッキー缶をやっているのでもやれたらいいなみたいなことを、妻が副社長兼、企画部の部長を務めているが、彼女の発案もあって、クッキー缶ですとか、カラー缶、最初は茶色缶から始まったが、途中から毎年新しいカラーを出していこうということで、これはすごく人気を頂いている。

グッズ展開

「お菓子屋さんなのにグッズかよ」と思われてしまうかもしれないが、おいしさを追求していく過程の中で、生活というか、「お客様の暮らしの中に存在し続けていきたい」と考えるようになった。お菓子は食べ終わってしまうと消えてしまうが、マグカップとか、日常的に使って頂けるようなトートバッグとか、カレンダーのようなグッズがあると、ずっと記憶に残してもらえたり、思い出してもらって、「そろそろまた買いに行きたいな」と思ってもらえたりきっかけにってもらえたらという考えでグッズの展開も大事にしている。

あとはカフェの機能が整い始めたので、先ほどのパフェですとか、クルミッ子は基本的に出来たては熱々なので、召し上がって頂くことはできないが、リベイクして提供したり、シェイクのドリンクにしたり、フィナンシェにしたり、いろいろアレンジをして、魅力を最大限に引き出すような感じでイートインのメニューにしている。

あと、これはワークショップ。クルミッ子を作る体験ができるということで、これも先ほどの横浜ハンマーヘッドのクルミッ子ファクトリーが立ち上がったタイミングから始まったので、かれこれ6年ぐらいやっている。

コロナ禍中はできなかったが、こんな風にしてワークショップ体験型にも展開を広げるようにした。

紙袋、無償でご提供している。宣伝になるから

袋ですが、百貨店でお菓子のお買い物をされると、「紙袋は有料ですがお付けしますか？」と聞かれることがあると思うが、うちは、紙袋は基本的には購入頂いた個数分までは無償で提供している。

レジ袋が有料になったぐらいのタイミングから、なぜか急にお菓子屋さんがこぞって紙袋を有料にし始めていたが、基本的には紙袋の資源は木が新たに植えられて育てられてというサイクルで回っていて、紙袋用の資源がすごく減っているということはない。

なぜ無償でご提供しているかということ、自社ブランドロゴが入っている袋をお客様に持って歩いて頂けるということが宣伝になるから。しかもお客様が商品代を支払ってくださって持って歩いて宣伝してもらってくださるってすごくありがたいことで、本当だったら宣伝してもらおうのであればお金をこっちが払わなきゃいけないものなのに、お金を頂いて、持って歩いていただいているというのはすごくありがたい。

有料にすることによって、「いりません」と断られてしまって宣伝の機会が減ってしまうとちょっと寂しいなということと、やはりお菓子なので、割れやすい商品もあるので、できればちゃんと自社が提供する袋に入れて持ち歩いて頂いたほうが安心というもある。せっかくだったら自社の袋を持って歩いてもらいたいじゃんというのがあって、うちはずっと無償の提供を続けている。

9月30日はクルミツ子の日

あとは、クルミツ子の日。日本記念日協会にクルミツ子の日を9月30日に登録をして頂きました。9月30日がクルミの日である。クルミの日にあやかって、数年間少しキャンペーン的なことをやって取り組んだりしていた。もうせっかくならクルミツ子の日にできないかという話になって、同じ日をクルミツ子の日で申請をして通りました。毎年同日は、朝の9時半と夜の9時半にみんなでクルミツ子を食べるという企画をSNSで発信して、ただ食べるだけで特に何もするわけでもないが、そんなことを発信することでネタにしている。

あとはこの間ちょうどありましたがエイプリルフール。もうここ6年ぐらいやっている。SNSを活用して、これはクルミツ子のジェンガが発売みたいなネタだった。

これは今年ので、「本が出ます」ということをネタにした。エイプリルフールは時々炎上している企業もあるが、そうならないように配慮しながら、見ていて楽しいエイプリルフールとして毎年こういったこともやっている。

コラボパッケージの商品

あと、ここら辺でコラボの話をしたい。

これはクルミツ子が3個入った缶であるが、高島屋、梅田阪急、伊勢丹、大丸、百貨店さんそれぞれの缶を出したり、ルーヴル美術館展は今年もまた開催されるが、声をかけて頂いてコラボパッケージの商品が登場した。

この二つは伊勢丹を通してですが、漫画「ワンピース」のパッケージ、「ブルーロック」というサッカーの漫画のパッケージのコラボをさせて頂いた。

あとは、これがCLAMP先生とのコラボ。

「カードキャプターさくら」というアニメの作者の先生たちもクルミッ子が大好きで、SNS から繋がって、コラボしようとなった。

これはアルフィーの高見沢さんがお菓子のイベント、食品祭を開催したときに声掛けを頂いてコラボになった。

他のお菓子屋さんともいくつかコラボレーションをここ数年させて頂いて、イスパハンをピエール・エルメとのコラボのときに、初めてクルミッ子の味変をチャレンジした。

あとはコメダ珈琲店とのコラボとか、スターバックス。スタバは中目黒のロースタリーという大きい店舗があるが、そこでの限定パッケージをずっと販売して頂いている。コメダはもう終わってしまったが結構大盛況であった。

あと、やっているのが福袋である。お菓子屋さんの福袋も結構最近多く出てきているが、こちらが去年の年末の福袋で、これ今まさに受付中であるが、夏の福袋とって、こちらは受注生産で受付をしている。こちらは抽選でやっていた。福袋もずっとやりたいと言っていたのが、ようやくできるようになった。

「お客様に喜んでいただけると思えること」を丁寧に積み重ねる

「やれることは全てやる」というよりも、「お客様に喜んで頂けると思えることを丁寧に積み重ねて、期待を超えていく」という考えを大切にしている。「どうやったらもっと喜んで頂けるか」を常に考えながらやっている。

「やれることを全てやる」だと、お客様の期待とずれたことも、そこに入ってきたりする可能性もあるので、「どうやったら喜んで頂けるかな」ということを常に意識してやっている。

こういった取り組みをずっとやってきたことによって、連日かなり各店舗に行列を頂いくような状況になってきておりました。先ほど小平先生もおっしゃっていた売上の推移が、こんな感じになっている。

当社は12月決算であるが私が就任したときは4億弱とかがあったのが、25年の年末締めで、74億まで行くことができました。アーネストさんの塾に入っていたときは2018年なので23億円ぐらいでした。

小平：売上3倍にはなっている。

有井：キャズムはだいぶ超えられたかなと。

小平：キャズムはだいぶ議論したからね。

有井：ちょっと注目頂きたいのがここです。コロナ。コロナの時に、2019年対2020年比で売上が下がらなかった。

ここは結構頑張ったなと思っている。全然すんなり19年比100%だったわけではなくてここで組織改革をやったりして、しんどかったが頑張った。

例えば、当時は営業部の下に通販が課でぶら下がっていたが、当時はお店に行けないので通販でという感じだったので、通販を独立の部門にさせた。あと、催事でいろいろな地方の百貨店に出店したりで、頑張っていたのがこの時期であった。

他にも結構大変なこともたくさんありまして、例えば、これは先ほどの幸浦工場の骨組みのときの写真であるが、建築工事期間の途中で建築施工会社が民事再生で倒産ということがあってどうしようみたいなことがあったりもした。

なかなか、大変でしたけど、本当に幸いに、スポンサーさんが入って、乗り切ること、工場も半年遅れで何とか立ち上がる事ができた。

あと、出店を結構しているように見えるが、一方で、スクラップも結構やってきている。8店舗、1個事業も含むが、クローズをしている。

これは「ホテルあじさい」といって、父の代で本店2階～4階にあった、1996年から20年程営業していたビジネスホテルで、鎌倉は観光地であるが、比較的ショートステイの方が多。全然経営が成り立っていなかったわけではないが、夜勤の人を雇って、お客様への長時間対応という投資を考えるとちょっとしんどかった。本業のお菓子に集中したいので閉館した。

ここは六本木ヒルズの店舗だったが、コロナの本当に直前という、ちょうど同じぐらいのタイミングでオープンだったので、オープンが2ヶ月ぐらい遅れた。出たのはいいが、やはり観光もビジネスの人たちもいなくなり、レジデンスの人たちがそんなにしょっちゅう使ってくれるかというとなかなか難しく、もう早めに撤退しようということで、違約金を支払ってすぐに閉店した。

契約満了もあれば、近隣の店舗からの行列に対する苦情が多くて、店舗がパンク状態になっちゃって辞めたということもある。

8店舗ぐらいやめているが、これで思うのは、多くの企業が、出店の話が来ると、以前はすぐ、「はい出ます」みたいな感じで出店をしていて、いろいろ状況とか背景が変わってきて、厳しくなってきたり、いやもうちょっとと退店を先延ばしに踏ん張っちゃうのが、逆に首を絞めてしまう。

出店はものすごく慎重に検討して、条件だとか、その周辺にどんな人たちが住んでいるのかなとか、エリアの調査とか、リサーチもしっかりやって出る・出ないを検討する。

そこにしっかり時間をかけていって、逆に何かそれでうまくいなくなってきたら、退店の決断を早めにする。撤退は早期撤退ぐらいのほうがいいんだなということをこら辺で学びました。一方で今、これだけ9店舗、店を構えさせて頂いて、プラス通販と、量販店さんへのお取引があるので、その辺をしっかりと今のお店を大事に育てていきたいなと思っている。ここで感じたのが、「お客様に喜んで頂いて自分も嬉しい」という顧客との関係性作りが商いにおいては最も大切だなということだった。

2. 鎌倉紅谷の経営指針

弊社の経営指針について、触れる。これはホームページからであるが、経営理念はお客様へのお約束で、社訓は社内社員たちへの行動指針である。

「おいしい」の先に気持ちを一番大切にする。

これが経営ビジョンである。

先ほど自分が当時西河塾で書いた卒論を見せて頂いて、この経営ビジョン「「おいしい」の先に気持ちを一番大切にする」に至った経緯を書いていたことを思い出した。父の頃からあったわけではなく、私が事業承継をして、そこから数年後に制定した。

経営理念という考え方というか、概念があるというのをどこかのタイミングで知って、本かなにかを読んでいて、「うちにないな」、「ちゃんと決めなきゃ」みたいな感じになって、最初は何か取ってつけたような内容だった。あまり中身がなくて全然社内に浸透しなくて挫折をした経験がある。

何が駄目だったかを考えると、本質を全然捉えていなかったのではないかと思う。創業のマインドだとか、全然中身がない言葉だけになってしまっていた。

「父は普段どんなことを話していたかな」とか、「20、30年ぐらい続いている社員やパートの方たちは、なんでこんなに長く続けてくれているのかな」とかをいろいろ考えたり、本人たちに聞いてみたりしながら、「そうか、だからか」といった気付きがあり、それらを言語化して行って、ようやくたどり着いたのが、「常においしさを追求し続ける」「心を込めたお菓子とサービスで、「笑顔」と「しあわせ」をつくる」という経営理念と、昨日より今日をより良くするため向上心を常に持つと、「人の和」なくしておいしいお菓子はつくれないという言葉である。

「おいしい」の先にある気持ちを一番大切にする。

あとは、経営ビジョンの「「おいしい」の先にある気持ちを一番大切にする」。お菓子は食べて終わりではなくて、「その先にあるお客様の気持ちに向けてどういうふうに情緒的な変化を提供できるか」ということを一番大切にしていこうということで、これらを決めました。

7つの行動指針の徹底

さらに、行動指針もちゃんと作ろうということで、当たり前なことしか書いていないが、七つ掲げて、「挨拶を大切にする」「ありがとう」「すみません」を素直に言う」など幼稚園の頃、小さい頃に母親とか先生に言われていた倫理的なところをきちんと言語化して、それを社員みんなに分かち合って、「自分たちはこういう指針で動くんだ」というのを心がけるためにこういったことを掲げた。

理念と指針の関係性を図にしたのはこちらである。(図1)

経営理念が一番抽象度が高い。行動指針が一番具体行動なので、具体度が高い。7つの行動指針をしっかり実現できてればおのずと経営理念が実現できているという関係性を可視化させたのが、この三角形になる。

理念が一番上、さらにビジョンがあって、社訓があって、行動指針というふうに関連付けをしている。

《鎌倉紅谷の経営指針》

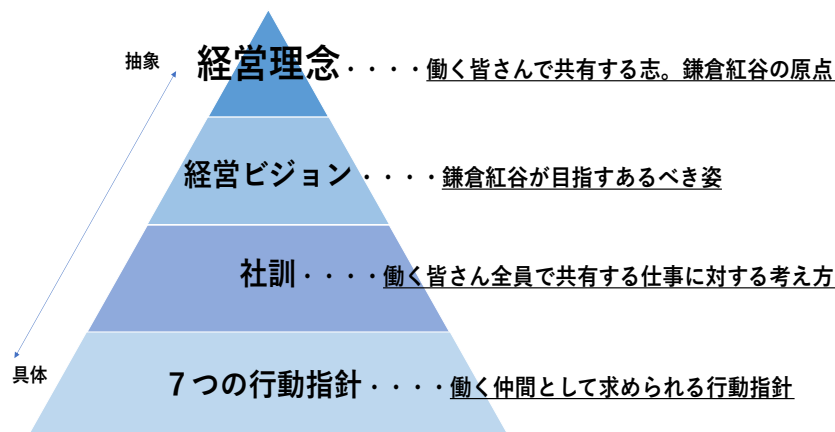


図1 鎌倉紅谷の経営指針

「当たり前」の質を上げる

言われなくても「知っている」「わかっている」ではなく、当たり前だからこそ大事にしていく。「当たり前の質をしっかりお菓子屋さんとしてあげていきましょう」ということで、こういったことをやるようにした。

理念についての考え方として、「理念理解」「理念共感」「理念共鳴」「理念体現」と書いている。よくあるのは、採用面接ときに「御社の経営理念にもものすごく共感しております」みたいなのを言ってくれる方たちがすごく増えてきて、それはすごくありがたいが、それで入ってみたら、「あれ」みたいなことがしばしばあった。

社員は僕が最終面接をやったりはするが、中には「共感している」と言われると採用ハードルがふっと下がっちゃう面接官がいる。この人共感してくれている、いい人に違いないみたいな感じで。だけど、入ってみると全然ミスマッチになっちゃっていたりということが時々あった。

何が一番大事かというときやっぱり理念の体現。行動が一番重要だとすごく感じるようになった。共感口でいくらでも言えるが、やれるかどうかで、行動で示してもらえなくてしかわからないので、結局入ってみてもらわないとわからないというのはあるが、体現や行動が一番大事だなと思って、今もう「意識改革よりも行動改革」という話を社内ではよくしている。

経営理念をつくとどのようなメリットがあるのか

経営理念を制定するとどんないいことがあるのかを整理しますと、こんな感じ。会社のベクトルが明確になってそれを共有できる。あと判断基準を持てる。

何か迷ったら、経営理念に立ち返ることができる。価値観の近い人を採用しやすくなる。あと共感してくれるファンの方たちが増えてくる。

その代わりに結構ホームページだとか、SNSとかで積極的にこういう理念であるというのを言って知ってもらう必要がある。

3. 市場づくりと顧客づくり

3. 1 ターゲット層

ここからターゲット層の話になる。ターゲットは、27歳から45歳の女性に一応設定しているが、実際はもう少し年齢層上の方の方が多いかなと思っている。

これも8年ぐらい前にいろいろマーケット調査をして、大体このぐらいかなみたいな位置づけをした。この年齢層を設定しておくだけで、色々ないいことがあるなと思った。この年齢層の方たちが、すごくトレンドに敏感で発信力もあるということが一つと、あと27歳より若い層の方たちも憧れを持ってこのゾーンに入ってきてくれるし、このゾーンよりも上の方たちもまだまだ全然トレンドに敏感でいらっしゃる方たくさんいらっしゃるのに入ってきてくれる。

更に男性も、なんか今女性に人気らしいと購入してくれたり、「試しに自分も食べてみようか」と言って召し上がられると「美味しい」となって男性もファンになってくれる。

ターゲットというにはやや幅広いが、ここをターゲットにしておくことで、割と効率的に周辺の方たちも取り込めそうだなということをやっている。

3. 2 ブランディングとマーケティング

ブランディングとマーケティングを言語化している。ブランディングとは「伝えたいことを整理して正しく伝えていくこと」。これは中川政七商店の前の社長さんが、本に書かれていて深く共感したのでそのまま使わせてもらっている。

マーケティングは「自分たちがやりたいことと、お客様が求めていることのギャップがどこにあるのかを見つけて、埋めていく活動」と考えている。

そもそも本当にこだわるべきところはどこか。これは多分皆様各社それぞれだと思うが、整理していくことから始めていくのがいいのではないかと思う。

自分たちのこだわりなのか、そうやんなきゃみたいな、とらわれてしまっているのか。どっちなのだろうというところも考えていくと頭が整理されていくと思った。

お土産とギフトは違う

あとうちはお菓子屋さんなので、よく「お土産」と「ギフト」という言葉がでてくるが、「お土産」と「ギフト」は意味合いがちょっと違うのかなと思っている。辞書に書いてあるわけではなく、僕が勝手に言っていることだが、「お土産」は食べたことなくても成立する。観光地などに行ってきた報告。だけどファーストコンタクトとしてはとても重要な役割なのかなと。

例えば箱根に行ってきました。箱根に行ってお饅頭、うちの部署はメンバーが6人ぐらいいるから、6人分のお土産でここにあるならとりあえずこれ買ってあげばいいよなという感じで買うのが「お土産」。自分自身が食べたことがなくても成立する。

でも「ギフト」は少なくとも1回は自分が食べた経験があって感動した体験を持っていて、その感動体験を大切な人にも共有したいなっていう思いで買うのが「ギフト」なのかなと思っている。

なので、今言ったその箱根のお饅頭も食べた経験があって「これ美味しかったんだよね。あの人にも食べてもらいたいな」という思いで買えば、買ってるものは同じでも「ギフトになる」。そういった分けとか、区別をして考えるようにしている。

うちは「ギフト」に使って頂けるようなお菓子屋さんを目指していこうとしている。でもだからといって、「お土産で買わないでください」とか、「うちはお土産屋じゃありません」ということではなくて、「お土産」はお客様とのファーストコンタクトとしてとても大事なので、接点としてお土産でもぜひ最初は買っていただけたらなと思ってやっている。

サービス品質と商品品質と価格

今値上げラッシュでうちも先日4月1日に値上げをしたばかりである。サービス品質と商品品質と価格とあるが、この3つの関係性がすごく大切であり、ここはちゃんと同期させていないといけないと思う。

同期されてない状態で、価格だけ上がっていくから、なんか高くなったみたいにとらわれてしまいがちですし、相対的に見てサービス下がったとか、値段の割に何か品質いまいちだと、最近あまり美味しくないよねと思われがちなので、しっかりこの3つは、「三方よし」じゃないが、三つをしっかり同期させておくことはとても大事な事かなと思っています。

大変であるがやっつけていかなきゃいけないかなと思う。

SNS

次にSNSに関して簡単に報告する。2011年からFacebookを皮切りに、SNSを立ち上げてやっている。当時まだそんなにお菓子屋さんの企業アカウントがあまりなかったが、妻からちょっとやってみたらみたいな感じで言われてスタートをした。

これはX(旧Twitter)。私も個人でもやっているのよかったですら皆さん、フォローを後でお願いしたい。いろんな発信をしている。

例えば、だいぶ前であるが、フォトコンテスト。これは全然B2Bの企業さんもうちはこんな事業をやっているみたいなこともできると思う。

あと、コロナのときに、お店を全店休業しなくてはいけなくなったタイミングがあった。そうすると、売るはずだった店頭の商品が途端に在庫になる。でも賞味期限もほっておくと近づいてしまうし、製造の仲間たちが大事に作ってくれたお菓子を廃棄することは絶対したくない。

うちは基本的にはセールとか特別販売とかはやらない方針で来ていたが、このとき、「はじめてのお願い」ということで特別価格での販売を行い、「廃棄をしないためにも是非ご協力お願いします」と発信したら、もうのすごい反響を頂いた。SNSは炎上とか色々あるが、こういうときにすごく皆さん、助けてくれるなと思った経験でした。

インスタライブ、やってみると良い

あとは、インスタライブ。今は3ヶ月にいったぺんぐらいやっている。隣がうちの妻の副社長であるが、新しい商品が出たり、コラボ品が出たときに、インスタライブをやっている。

これも全然いろんな企業さんがやれる。やってみると良いかと思う。

各企業、認知を広げるフェーズと人気を高めるフェーズ両方あると思うが、自社は現在どのタイミングなのかなというのを見極めて、やることやらないことを決めるというのが大切かなと思った。

このどちらかによって結果として価値を高めて、信頼と喜びを深めていけたらいいんじゃないかなと思う。認知ばかり高めても人気が上がらなかつたらしょうがないが、でも今とりあえずとにかく知ってもらいたいフェーズだから認知を広げていこうとか、認知は一定今あるんだけど、これから人気をどうやって高めていこうかなという取り組みは、似て非なるところなのかなと思うので、どのタイミングなのかを見極めながら、やることやらないことを決めていけるといいのかなと思った。

ブランディングは筋トレに似ている

あと、ブランディングは筋トレに似ている。僕は筋トレは全然苦手であるが、結構ありがちなのが、デザインをバーンって変えたら、ブランディング完了！変えたらこれでもう全部よし、うまくいったぞって思い込んでしまっている方に時々お会いしたことがあったが、ブランディングはそういうことではない。

デザインの変更は、筋トレ用のウェアを着ただけみたいな状態だと思う。

結局ウェアを着ただけでは筋肉がつくわけでも脂肪が落ちるわけでもないのだから、そこからどれだけトレーニングをしていけるかということになっていくと思うのでブランディングは筋トレに似ていると感じている。

インナーブランディングの構築に取り組む

また、ブランディングは社内に向けたインナーブランディングにもつながっている。前半でご紹介してきたような SNS ブランディングなども、社員さんたちは良く見ておられます。会社がどういうことやっているのかなとかをすごく興味を持って見ている方がいる。わくわくしながら見てくれている方もいれば、ちょっと斜に構えて見ていらっしゃる方もいるかもしれないが、いずれにしても見ている方が割と多い。

会社が何やっているのか、自分たちにどんないいことがあるのかといった視点もあると思う。とにかく全部内部のインナーブランディングに繋がっていると個人的には思う。顧客向けのブランディングとは別かもしれないですけど、社内に対する影響も大きい。

売るのが徹底して養われてないとブランド力は育たないし、売れる状態も作れない

たしかエンジニアリング・ブランディングの本にも、「売る」よりも「売れる」の状態をどうやって作っていくかということが書かれていたと思う。とは言いつつも、結局これ僕もすごく痛感したことであるが、売るのが徹底して養われてないと、ブランド力

で育たないし、「売れる」という状態も作れない。これはもう実体験であるが本当に痛感した。

ブランド力が上がってきたことによって、「黙っていてもお客様が並んでくれて売れる」というふうに錯覚していた時期もあった。でもそれだけだと「自分の力で売ったぞ」という手応えを販売員たちが掴んでいけない。

そうなってくると、サービスが上がっていかない。サービス力が上がっていかないと、その購入体験の中でブランド価値が高まらない。というふうになってしまうと、店頭で残念な気持ちになって購入はしてくれるかもしれないけれどリピーターになってもらえない「もう売り切れです」とって、すごく上からの言い方で断られてしまったというお叱りを頂いたことも過去ありました。しっかりサービスを上げて「売る力」を徹底して養っていかないと「売れる」は作れないし、「売れる」になったとしても長続きしないなと思った。

4. インナーブランディング構築の取り組み

採用情報

こちら辺も少インナーブランディングに繋がっていく話なのかもしれませんが、採用情報のお話である。これも全部弊社の公式サイトにあるので、よろしかったらまたお時間のあるとき見ていただければと思う。

事業の歩みであるとか、結構長い文章で私の言葉で書かせてもらっている。

これはもうひとえにミスマッチを減らしていくためにこういったことを書かせてもらっている。社内で働く仲間のインタビューも採用ページに掲載をしている。製造から販売のスタッフまで様々登場してもらって、いろいろインタビューして受け答えをしてもらっている。

それから、一応なんですけど、これも従業員の構成比ですとか、休業日数であるとか、ちょっと古いデータなんですけど有給の取得率だとかいうのも賃上げ率まで書いています。こういう情報を出しておく、求職者がどういう会社に勤めようかなと探す中で、とても重要な要素になってくるのかなと思うので、自分にとってもプレッシャーなんですけど、でも出している。

その代わりに、神奈川県が毎年出している中小企業労働事情実態調査報告書のリンクを添付している。それを添付することで、県の中でしかも同じ規模の企業と比べてどうなのかみたいところで、一応こうやって情報を公開、採用ページでしている。

経営計画発表会

あとは、今年11年目だったが、毎年経営計画発表会をやっている。経営計画書を作成して全社員、パートさんに配布をしている。社員は詳細まで、パートさん用は少し内容を絞ったライトなバージョンを作って全員に配っている。

経営計画発表会は基本的には社員プラス、パートリーダーまで参加してもらっている。その後には新年会をやっているが、新年会はパートさんも全員対象としている。

そうすると、その年の方針を一発で社内に共有できるし、全部ここに書いてありますということが言えるので、非常にいい取り組みになってきているかなと思う。

誕生日会

あと誕生日会。これも今年12年目ぐらいであるが、10数年前当時は、割と僕は会社の人たちと飲みに行っている時期があったが偏った人たちと行ってしまっていた。会社の事業規模が大きくなるに従って、これはあまり良くないなと思い始めて、公平性が保てなくなっていると思いやめた。その代わりに、どうしようかと思ったらたまたま知り合いの会社の人がこのことやっているというので、そこはランチだったが、ランチだと終わったらまた職場に戻らなきゃいけないのでディナーにしよう、これがいいなと思って、お誕生日会ということで同じ月の仲間の人たちがこうやって集まると、違う部門同士の交流にもなるし、これすごくいいなということで、人数がすごく増えているけど、未だに続けてやっている。

働きがいと働きやすさの両立

いろいろ職場の労働環境を良くしていく中で働きがいと、働きやすさの両立を目指していかないといけないと考えている。

それぞれの職位の役割の整理と明確化。情報共有と風通しのよさの違い。何でも情報共有してればいいのかというと、決してそうでもなくて、言ったらいけないこととか言えないこととかもあるので、その辺をわきまえて下さいよということである。

あとは仲良くするを目的にしない。仲良くしましょうみたいな感じに先行して目的化されてしまうと、言わなきゃいけないこと言いつらくなる。意見が述べづらくなってしまったりか逆にいびつな関係性になっていくので、目的ではないよねと。あとは評価制度だったり、先輩制度を設けて指導をしていったり。信頼関係は飲み会で築くものではなく、基本的には労働時間の中でのコミュニケーションで築かれていくべきもの。

衰退の五段階

あとは衰退の五段階を結構社内で紹介するようにしている。「ビジョナリーカンパニー」という本の3巻に出てくる。一番怖いのが、「うちは売れている」-「お客様が毎日行列してくれて売り切れですごいぞ自分」みたいな感じになってきてしまうと傲慢になる。

傲慢の入口に立っていることに気づかないというのがビジネスをやっていて一番恐ろしいことだなと感じるので、そうならないために、衰退の五段階はよく紹介をしているし、自分の戒めにもしている。

仲間であること

「働く人」について、「人材」とか、「人財」っていろいろな「ざい」の字で紹介されているのをよく見る。しかし、その前にまず「仲間であるかどうか」の方がずっと大事だと思って組織作りをするようにしている。

また、最近もうあまり言われなくなっていると思うが、「多様性」よりもまずは一体感を大切にしていきたい。

「多様性」をエクスキューズに、「自分はこうしたい」であるとか「自分はこうじゃなきゃ納得できない」などのわがままを許し始めてしまうと、組織運営がだんだんうまくいかなくなる。企業で組織なわけであるから。しっかりと一体化を大切にしていく。

中途入社の方がうちはすごく多い。中途の方はいろいろな経験を積んで入社されるわけであるけど、「まずは鎌倉紅谷の文化に適応してくださいね」という話をしっかりお伝えするようにしている。そうじゃないと、いつまで経っても、「この会社はこうだ」って自社に入っているにも関わらず、何か「この会社」ってずっと言われる。「うちの会社は」って前社の昔話をし始めたりされてしまうと、「あなたはどこの人ですか」みたいな感じになる。「まずは鎌倉紅谷の文化に適応してもらって、その上で多様な皆さんの経験を発揮してくださいね」ということを伝えるようにしている。

70周年記念パーティー

一昨年70周年を迎えた。ここで「原点回帰から未来へ」というスローガンを掲げて新しくスタートを切った。YouTubeで「鎌倉紅谷」で検索すると、70周年の記念動画が出てくる。よかったらまたお時間ある時にご覧いただければと思う。

70周年のときは、記念パーティーを開催した。60周年のときは、幸浦の工場の立ち上げでバタバタで全然こういった記念式典が出来なかった。

50周年のときは、父が健在だったので、父の会という感じだった。いつかちゃんと自分たちの考え、感謝を伝える会をやりたいなと思っていてようやく開催できたのが70周年記念でして、そのときは一般のお客様もご招待をして開催をした。

一般枠25名の枠に対し、6,100件もの応募を頂いた。もちろん、無料というのもあったのでとは思いますが、まさかこんなに応募頂けるとは思わずびっくりだった。

お客様によって支えられて、仲間にも支えられてという両方をすごく感じた思い出深い出来事である。感謝だなと思う。

このときにファンの方たちの中から「ファンミーティングやって下さい」といったお声もあって、「なるほどそうか、やってみるか」ということで実際に始めた。今、年に2回ファンミーティングの開催を、小町横路店でやっている。たくさんのファンの方たちが来てくださって、その日限りのシェフのデザート、スイーツを出したり、いろいろ交流の時間を設けて、楽しく過ごして頂いている。今度また5月に4回目をやる予定になっている。

地域の縁側

こういった取り組みを重ねていく中で、事業規模自体が大きくなってきてはいるが、逆にちゃんと地域、鎌倉が地元なので、地元を本当にきちんと大切にしていきたいと思って、「地域の縁側」というのを掲げていまして、ここをしっかりと目指していきましようということをやろうとしている。

例えば、これは「クルミッ子ウォーク」と言う取り組みだが、クルミッ子は小さいが133kcalぐらいある。一番最初はクルミッ子を食べた分のカロリーを消費する。鎌倉だとか、うちのお店のある近くのエリアでのお散歩ルートを提案して、「これだけ歩くと

133Kcal 消費されるので食べても大丈夫」、みたいな感じで、そのルート内にあるいろいろなお店やお寺を紹介するような取り組みである。

最初はインスタグラムだけでやっていたが、今はカードにして店舗に置いてご自由にお持ち帰りいただけるようにして、近隣のお店や名所の紹介ツールにした。

小町横路店ではプレオープンの時に、近隣の皆さんのご招待をやったところ、たくさんの方の地元のお客様がいらしてくださった。普段の行列は、観光の方もいらっしゃれば、鎌倉紅谷目当てにいらっしゃってくださる方もいれば、近所の方もいて、色々なお客様がいらした。この日ばかりは間違いなくご招待だったので、近隣の方たちだけでこんなにたくさん来てくださったのが、すごくありがたくて、こちら辺から『地域の縁側』に結びついていった。

これを定期的にやりたいと話をして、副社長のアイデアもあり、定休日をうまく活用して、近隣の皆さんの招待日を定期的に、年に数回やりましょうということで実際に2月にやったときもたくさんいらして頂いた。

お店の中の時間の流れがとてもゆったりで、近所の方たちなので、お店の中で「あー、元気？」などと言いながら、会話が生まれたりするのを見て、本当にいい時間だなと思えた。これはしっかりこれからも続けていきたいと思っている。

毎年クリスマスになると、僕が旗振り役になって、鎌倉にあるケーキを作っている洋菓子屋さんをお願いして、1台ずつケーキを提供してもらって、鎌倉の児童ホームにお届けをさせてもらう活動をしている。大きい災害があると、災害のあった場所を象徴したリスくんを作って、パッケージにしたクルミッ子を数は限られてしまうが通販で販売して、その売上金額を基本的に全額を、その地域の支援に回すことをやっている。

小田原工場

小田原に新しい工場が4月1日にできました。少しずつ作り始めているが、供給がこれで少しでも回るようになればいいなと思う。ここを立ち上げるのも最初電力が供給されないみたいなことがあったりで、予定よりも約1年ぐらい遅くなってしまったが、ようやく稼働が始まった。

5. まとめ

行動量を増やせば、幸運な機会として運を引き寄せることができる

まとめに入る。成功のほとんどは「運と偶然」で構成されているなというのをすごく気づいた。でも行動量を増やせば、幸運な機会として運を引き寄せることができるし、チャンスを掴める可能性も高めていけると思う。

あとは「見栄を張らない」というのは、とても自分が大事にしていることである。「大したことない」と思えることの方が意外と再現性が低いとか、潜在的独自性というか、自社ならではのこともあったりするのかもしれない。

あと、先ほどから繰り返すになるが、「お客様と仲間への感謝を忘れない」、そして「理念の実現を一緒に喜び合い、成功や失敗などの体験を共に重ねる過程のなかで信頼関係が強くなり、結果的に仲良くなっていく」という文化を高めていく。失敗と一緒に

体験、経験するとか、協力し合う関係性とか、その結果によって仲良くなっているのが大切である。

あとは美味しいお菓子があって、リスくんも最初からパッケージの頼朝さんの中にはいてくれたし、良い文化、企業文化もあったということが、本当に僕は恵まれていたと思う。経営資源に恵まれていたことへの感謝を忘れないようにしていきたい。

進化を恐れずに常にチャレンジし続けている企業が、結果的に老舗になっていく

老舗の定義というところで、72年と言ったが、お菓子屋は100年、200年企業もたくさんいる。やはり大事なことは、理念であり、創業原点。「なぜ創業者はこの会社を創業したのだろうか」という創業の原点を守るために、進化を恐れずに常にチャレンジし続けている企業が、結果的に老舗になっていくのではないかと思う。

継続の最大の秘訣は「辞めないこと」なのだと思った。やり方はいろいろ変えていくのはいいとは思いますが、やめなければ続けていける。お菓子屋とし、最後にこんな問いかけを書かせてもらった。これも先日の経営計画発表会でも全社に伝えた。

菓子を自ら「モノ」にしてしまっただけではないだろうか。

菓子を味気ない「情報」にしてしまっただけではないだろうか。

販売員を単なる「売り子」にしてしまっただけではないだろうか。

店舗を金を生むだけの場にしてしまっただけではないだろうか。

常に自問自答して、そうならないように気を付けていたいと思っている。

『まごころのお菓子』、今年は『まごころ経営』

ここに40年ぐらい前に本店の前で撮られた家族写真がある。先日改めてこの写真を見ていて気が付いたことなのだが、大切なことが既に40年前のこの写真に書かれていた。店のガラス窓をよく見てみると『まごころのお菓子』と書かれている。

やはり経営にとって大切なのは『まごころ』だなどと特に最近強く思った。

今年は『まごころ経営』というのを掲げているが、ただ単に「寄り添う心」という意味だけではなくて、「顧客」、「仲間」、「お金」。これらを大切にすること。「理念の実現へのこだわり」とか「執念」が『まごころ』の本質なのではないかと思う。

しっかりと「まごころ」を大切に、「おいしい」の先にある気持ちを一番大切に『する』というビジョンを常に追求して、実現し続けていけたらなと思っている。

◇質疑応答◇

小平：ブランド構築については、だいぶ示唆に富む話を伺った。基本的なところは色々共通するところがあった。新しい気づきについて、お話を伺えた。会場から質問とかあればいかがでしょうか。

ECが占める売上比率

中島：今スイーツブームで人気がある。オンラインの売上はどれ位占めているのか。

有井：売上構成は、15%ぐらい。菓子業界は、まだまだEC普及率は高くない。菓子業界としての平均EC化率は3%程度と言われている。まだお菓子のお客様は店に行きたいという方が多いのでECが伸びづらい。

デザイン

早田：ブランドロゴがすごくキャッチーで印象的だ。社内でそういう部署があるのか。デザインは外注しているのか。

有井：リスくん自体は私が事業承継した時点から元々いたが、そもそものリスくんを描いた人は不明である。昔過ぎてわからない。「残照」のデザインとか重要度の高いブランドロゴとか、それらの調整だとかは、外部のデザイン事務所をお願いした。2018年にブランドリニューアルのときは、その方と一緒にいろいろディスカッションしながら現在のパッケージやロゴデザインに辿りついた。

日々の細かなデザインは社内にデザイン室を作って取組んでいる。デザイナーさんが3人いる。

「売る力」を増すための社員に対するメッセージ

小平：クルミッ子を求めて店舗にお客様が並ぶ。確実に売れるという状態が来ると、今日おっしゃられた「売る力」を増すと言っても、従業員は「売る力」を失う。「売る力」を増すための社員に対するメッセージはどんなこと日々言われているのか。

有井：お客様が並んでくださるとは言うものの、結構頑張っても売らないといけない商品もある。

小平：クルミッ子以外のものですか。クルミッ子はすぐに無くなるとうことですね。

有井：はい。季節品もあるので推奨力でお客様がお並びの間に「今、こういうのもございます」とご紹介していく。あと、2時過ぎになるとクルミッ子は売り切れていく。するとお客様はいらっしゃらなくなる後半戦に入っていく。「後半戦をしっかりと。売る力がないと売れませんよね」という話をする。

荒田：店舗ごとの時間別の売り上げとかチェックするのか。

有井：それを見てはいる。あと、クルミッ子の販売にしても、販売の時にコミュニケーションがあったほうが、お客様が喜んでくださる。

小平：会話がね。つつい横柄になると売る側が無口になる。「売ってあげる」ぐらいの気持ちになる。

有井：昔は、「お会計」というものは現金による「お勘定」の概念だったが今はスマホやカードによる「決済」という概念に移り変わってきている。これが結構危ういと個人的には思っている。現金を頂いている感覚や重みが減ってきている。とりわけオフィスにいと本当にそれを感じづらくなってしまふ。「自分たちのビジネスは現金商売なんだ」というのをきちんとわきまえていないといけない。「売れて当たり前」とか、「お客さん

が来て当たり前」になると、先ほど説明した衰退の5段階の入口に立ってしまうと思う。

荒田：クルミツ子の売上比率は何割ぐらいか。

有井：クルミツ子が8割以上である。

小平：はい、どうぞ。板倉さん。

板倉：創業時から製造方法は変わっていると思うが基本的な味は変わっていないのか。

有井：基本的には変えていない。

板倉：有井さんが社長に就任されたときにパッケージをまず変えたとおっしゃられたが、それで売上があがったのか。

有井：変えてたちまち上がったというのでもない。テレビ紹介されて、紹介されたことを自分たちのSNSで拡散したり、あとは、リニューアル前は、雑誌に掲載されるといっても鎌倉の観光雑誌だったのが、リニューアルしたことによって、少しずつですが女性誌やトレンド誌の特集に掲載される頻度が増えてきた。そこも変化のきっかけだった。

荒田：今の話ですと、一気に跳ねるといってもそういう積み重ねでなだらかだった感じもあるが、倍近くなっている年もある。ブレイクスルーしたのは、これだなみたいなものはあるのか。30から50みたいな年もある。

有井：そのフェーズは多分結構ここ。

荒田：その後10億ずつぐらい増えている。その前も倍ぐらいになって23億、2018年。

有井：多分ここは逆にコロナ。ここら辺は供給が足りてないことがボトルネック。少しずつ、ハンマーヘッドのクルミツ子ファクトリーができて、供給が増えたり、生産性を上げたり、そっちになってきた。

荒田：23億ぐらいになったときには既にもうそれぐらいの需要があったのか。

有井：なってきた。ここで1回目のブランドリニューアルをしたので、この辺りである。この辺りで少しずつ女性誌とかに取り上げられた。これでも結構忙しかったが、ここら辺のときはまだまだである。

荒田：ほとんどの人が店舗で買う。すると、その女性誌とかテレビで見てもみんなわざわざ買いに来るのか。近隣の県からくるとか、販売構成はどうか。

有井：この頃は多分、観光の方たちの方が多かった。

荒田：観光の人たちが鎌倉に行ったら鎌倉紅谷に行こうみたいな。

有井：悔しい話だが、やはり豊島屋さん。鎌倉ですと鳩サブレーのほうが観光だとダントツで、未だに最強である。なので、この頃は結構、「鳩サブレーありますか」みたいな感じで店舗に入ってこられることがとても多かった。「こちらがうちのサブレーです」とお勧めしても「じゃあいいです」と言って帰られてしまうことは結構あった。

荒田：今はどうなのか。実際に鎌倉の市民が増えているわけではない。

有井：今は指名買い、目的買いの方たちが本店に行こうと言って来てくださる。百貨店で知ってという方も増えてきている。

荒田：基本的にはリピーターのほうが多い感じですか。

有井：リピーターさんもかなり多くなっている。

閉店するというビジネス判断

小平：顧客が並び過ぎて閉店したというのはすごい挑戦だと思う。売れているのに兵閉店してしまう。増えすぎた来客によって近隣などに迷惑かけているからという発想だと思うが、それはすごい想像を絶するビジネス決断だ。次元を超えたビジネス判断である。あまりブランド戦略とかの学びでは出てこないような実際の事象が起こってしまった。

有井：集客という意味では成功体験でもあったが、同時に失敗経験でもあった。もっと出店前のリサーチをしていればというのはあったかもしれない。

小平：藤本さん何かありませんか。

藤本：質問ではないが、今週末に松山に行った。たまたまその場で居合わせた方とお話をしたら先週神奈川横浜に行きましたという話をした。私も神奈川出身ですという話をし、横浜にいてクルミツ子のカフェに行きましたと言って、そのときに飲んだ飲むクルミツ子がとても美味しくて楽しかった、しかも、クルミツ子の切れ端はネットで注文しないと買えないので次にそれを申し込みたいというお話をされた。私は神奈川出身で、しかも学生時代は鎌倉に通っていたこともあり、その話を聞いて嬉しかった。

有井：嬉しいです。ありがとうございます。

小平：最後に西河理事長、まとめをお願いしたい。

西河：やはり美味しいお菓子は売れるという話だが、例えば九州の『通りもん』、仙台の『萩の月』。単品での売上は70億から100億位になる。74億まで来ている、その辺どうか。多角化するのか、商品を増やすのか。何かその辺ちょっと秘密を教えてください。

有井：次のキャズム。新たなキャズムである。

小平：単品商品の限界が来ているのではないか。そういうご指摘だ。

有井：まさに、単品お菓子は限界値が70億というのは業界でも言われていて、私たちもそこに近づきつつある。とは言いつつも今の段階では各店の売り切れ時間が13時とかなのでこれをどれだけ後ろに倒していけるかが、すごくチャレンジである。小田原の工場が立ち上がったので、スモールスタートであるが、生産を上げていけたらというところがまずは一番の目の前の課題である。あとは海外というところはあるかなと思っている。ただ、どこに出るかをすごく慎重に考えないといけないと思う。百貨店が海外店舗お持ちのところもある。この前シンガポールで販売させてもらった。百貨店ルートであれば、海外もそんなにハードルが高くなく、流通のハードルもないのかなとは思っている。海外が次のフェーズになってくるかもしれないが、まずは国内にしっかり供給していきたい。

西河：ぜひグローバル化で、過去にないような成長を期待している。

以上