

未来眼やまがた 第7回

未来を描き、夢を実現させる

ネット販売でこだわりチョコレートケーキを1分で100個販売した株式会社清川屋。その創業は1666年の旅籠屋から始まり、清川屋という商号も153年の歴史を持つ。社員と一緒に歴史を振り返り未来を描くことの大切さ、新たな商品開発と販売手法への挑戦、そして庄内の未来への思いを代表取締役社長伊藤秀樹さんに聞いた。

■「歴史」の上に「未来」を築く

町田 インターネットで先進的に取り組

●伊藤 秀樹 (いとう・ひでき)
1956年鶴岡市生まれ。学習院大学卒業。平成16年度山形県総合政策審議会庄内地域部会委員。商業界鶴岡同友会会長。株式会社清川屋：山形県の特産品を扱う専門店。新しい特産品の企画・開発から製造、販売までを一貫して行う。2004年楽天市場グルメ大賞2年連続受賞。2005年経済産業省IT経営百選奨励賞受賞。http://www.kiyokawaya.com/

んでいる清川屋さんですが、実はずいぶん古いお家柄と伺っています。

伊藤 創始創業は茶屋で、1666年に茶屋勘右衛門と名乗り、江戸時代に鶴岡では初めての3階建ての旅籠屋を営んでいました。幕末には清河八郎が上京する際に必ず泊まっていたみたいです。現在のような土産物屋としての清川屋になったのは1927年で、私が4代目となります。

町田 清川屋さんは清河八郎と何か関係があるのかなと思ったことがありました。

伊藤 江戸時代初期に清川村から先祖が出て来たようです。清河八郎とどうつながったかはともかく、清河八郎がのちの奥さんになる「おれん」に宛てた巻物や辞世の句の掛け軸が当家にありますので、何らかの遠縁の関係があったのではと思います。

町田 清川屋さんは山形のおみやげをインターネットショップで販売し大盛況ですね。どのようにして、今の成功につながったのですか。

伊藤 ホームページを開設したのは、比較的早く平成7年でしたが、はじめは全然売れなくてそのままにしていました。自動販売機状態で冬の商品を夏も売っていたという状況でした。

その後、「商業界」という良き商業人をつくるセミナーでインターネット販売について、楽天の三木谷浩史社長やほかの講師の講演を聞いたのが大きな転機となりました。インターネットの検索にとどまらず、当時1,700万人のインターネット購買利用者が、翌年には2,600万人になると聞き「インターネットの流れがきたな」と即座に感じました。その日のうちに本店の店長に電話をして、「翌日の朝一番に研修に参加しないか」と呼びかけ、5人参加しました。

講義のあと、各先生のところに押しかけて「実はインターネットが自動販売機状態なのだが、どうすればいいですか」ということから盛んに質問しました。また後日、多忙な三木谷社長には10分だけというお約束でお会いしたのですが、ホームページの名前や、どのような店づくりにすべきかなど、いろいろアドバイスをいただいているうちに、結局1時間半も話し込んでしまいました。



町田 社員と一緒に作成されたという「未来デザインノート」を拝見すると、清川屋さんの歴史から始まり、企業理念、将来像、ビジネスデザイン、長期方針が具体的に描かれていますね。

伊藤 清川屋と同じように154年続いている薄皮饅頭で有名な福島県の柏屋の社長と、経営の相談で夜通し話しました。その際「外に出て勉強するのも大事だけれども、自分たちの中に何か宝物があるのでそれを見直し、その延長線で未来を描くということがあっていいのではないかと」ヒントを頂きました。

そこで、社内でプロジェクトチームを設けて、これまでどうやって清川屋が150年間余も潰れないでつながってきたか、先祖の言葉を紐解き、われわれの問題点、今後の課題を出し合い、さらに店作りはどうあるべきか、商品を作る方向性はどうかというところをまとめました。それが「未来デザインノート」です。清川屋「鶴岡インター店」はこのコンセプトを実現させたものです。

■ 顧客接点の革新

町田 伊藤社長は時代や環境の変化に敏感で、柔軟に対応し、それをすぐに実行に移されるところがすごいと思います。デリバリーチャネル（顧客接点）の革新に成功しておられますね。

伊藤 荘内銀行のインスタブランチも新しい取り組みですね。私も学ぶところが多いですよ。

町田 インスタブランチは、テナントとして大きなショッピングストアの中にブランチ、すなわち支店を持つというやり方で、個人のお客様向けの店です。インスタブランチはアメリカでは一般的ですが、これまで日本ではなかなかうまくいきませんでした。それを銀行も市場の一員として、皆で市場を盛り立てていこうという考え方に基づいて工夫改善したのが、荘内銀行のインスタブランチQ's SHOPです。企業の発展は、必ず踊り場があってそれを乗り越えて次の飛躍につながっていると思います。清川屋さんはそこを創意と工夫で、うまくブレイクスルー（突破）しておられる気がします。

伊藤 インターネット販売は、特にモールの中では店舗数がどんどん増え続けていますから競争が激しくなっています。清川屋でははじめ、サクランボをイメージしたURL「sakuranbo.co.jp」で販売していたのですが、今や関西の店だろうが、関東の店だろうが、すべて「山形のサクランボ」として売っているので、露出と表現力だけでお客様の目に止まるという、あまり良い競争状態ではありません。何のために自社の商いがあるのか、どのような理念で商いをするかということ



●町田 睿（まちだ・さとる）

1938年秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、株式会社富士銀行入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、94年株式会社荘内銀行取締役副頭取就任、95年より現職。

が、今後は問われる状況になってくると思います。当社の課題は、リアル店舗、カタログ、インターネットをいかに融合させて相乗効果を出していくかです。リアル店舗での販売は、地元の方や旅先でお立ち寄りいただく茶店としてお使いいただきたいと思っています。カタログでの通信販売は、もともと店頭にお越し頂いたお客様やこちらの出身のお客様に対するアフターフォローの意味で始めました。それが好評で、次に新しい手段としてインターネットでの販売チャンネルをつくりつつあります。インターネットは、直接お客様の顔は見えませんが、店頭で販売するのと同じようにお客様と接することを心がけています。電子メールでの返信も、非常に緻密にスピーディーな対応を心がけています。また、これからの新たなチャレンジはモバイルで、携帯電話で簡単に注文できるような仕組みにしていきたいと思っています。そしてこれらの販売方法をバラバラでなく融合させながら、お客様の利便性を高めていきたいと思っています。

■ こだわりの商品開発

町田 特産品開発にも清川屋さんのこだわりがあるようですね。

伊藤 清川屋で取り扱っているさくらんぼ生産者の方には、農林水産大臣賞や農政局長賞を受賞された方もいらっしゃいます。まずは社員が自ら商品を理解しなければならぬと、すべての店長がさくらんぼの視察に行きました。そこで生産者の方が「これが清川屋さ

んのさくらんぼの木ですよ」と、栽培方法や生育状況についてくわしく説明してくださいました。参加した店長らは、生産者の方がどれだけこだわりをもって大事に栽培しているかを実感して帰ってきました。このような清川屋の商品のこだわりを、広くお客様にお伝えできるよう努めています。店頭にご来店頂いたお客様だけでなく、インターネットやカタログを利用されているお客様にも同じように、清川屋の商品のこだわりが見えるように工夫しています。

町田 清川屋さんは新しい商品開発をどんどん進めておられ、そのスピードと行動力はすごいなと感心しておりました。経営ではエクゼキューション・エクセレンス（実践し通す力）が一番大事です。

■ 女性の力がヒットの鍵

町田 私のこれからのチャレンジは、お取引先の経営者の力量を見抜ける支店長をいかに多くつくっていくかです。松下幸之助や本田宗一郎は、最初中小企業からスタートしています。

伊藤 人を育てることは一番難しいですね。また、新しいことに取り組む場合には、先に行き過ぎたりすることもあります。

町田 企業活動の中では失敗はつきものです。しかし、失敗というのは次の飛躍の大きな投資になると思います。これまで銀行というのは、前例踏襲・横並びでしたが、今は新しい発想で、いかにビジネスチャンスを開発していくかという競争になっています。ですから荘内銀行は「思い切ってやってみよう、失敗は財産だ」と言っています。

伊藤 ミ・キュイというチョコレートケーキは、最初に試食した時に「甘すぎるから砂糖を調整したほうがいいのではないか」と言ったんです。しかし、すでに女性スタッフを中心に売っていて「1分で50個売れました」「2分で100個売れました」という状況でした。私は和菓子系なので、なんでそんなに売れるかわからなかったのですが「チョコレートが好きな人はいくらか甘い方がよい」という女性社員の意見を参考にしたのが良かったようです。

町田 ユーザーが評価するものを提供していかなければいけないわけです。

伊藤 現在、売り出し中の「ほわいとぱりろーる」というロールケーキはデパ地下でロールケーキが流行っているという情報からの発想です。この商品はこれまでのロールケーキにはない生地モチモチ感が特徴なのですが、このモチモチ感ができあがるまで、試行錯誤でした。またこの生地とクリームのバランスも試行錯誤の連続でした。お菓子に関しては、家内や娘たち

が抜群に敏感です。売り出す前に彼女たちがOKしないと売り出さないようにしています(笑)。女性には売れる商品を嗅ぎ分ける才能があるのだと思いますね。

町田 山形というとサクランボやだだちゃ豆といった特産品が、広く東京でも知られるようになってきましたが、チョコレートケーキはそうはいきません。しかし、清川屋さんのチョコレートケーキがこれだけ爆発的に売れるというのは、徹底して商品開発にこだわったことに理由があるのではないかと思います。

また、社員の方もお若く、女性社員の方々が活躍されていることが大きな特徴だと思います。

伊藤 清川屋は女性社員が多く、私も家系的には女性が多いです。私の母や祖母が今の清川屋を引っばってきました。そのため自然に女性の考え方や発想を尊重しているようです。議論しても女性の発言の数が多ければ、そっちを優先しているというところがあります。

町田 女性社員の方は、結婚してお辞めになるとか、お子さんが生まれてお辞めになるとかというのはありますか。

伊藤 最近ほとんどありません。結婚して仙台に嫁いだ女性社員で、週に2回は鶴岡、残りは在宅勤務という社員もいます。子育て中の女性社員の中には幼稚園のバスが帰ってくる午後2時に退社する社員もいます。子育てと仕事が両立できるように、本人たちにある程度まかせています。ある女性社員は「清川屋は仕事と家庭を両立させるいい風土があるので、清川屋が好きなんです」と言ってくれます。そのような思いを大事にしたいと思います。

町田 それは大事ですね。これからは一生涯のお付き合いということを考えないとダメではないかと思います。しばらくのお休みがあっても、それまでの彼女たちの活躍のヒストリーをきちんととっておいて、一度職場復帰してもらったら、それまでのキャリアが活きるのではないかとっています。



二〇〇四年にオープンした清川屋鶴岡インター店

伊藤 荘内銀行はパートさんの採用をうまくされている感じがします。厚生労働省から女性の働きやすい職場ということで表彰されていましたね。

町田 荘内銀行は銀行業の中でも、リテールバンキング（小売銀行業務）と言いますか、中小企業のお客様や個人のお客様がメインの銀行です。女性社員の方々が子育てをするという経験は、リテールバンキングでは大変プラスになると思います。

伊藤 女性社員のなかには、子育てのために十分に職務を果たせないと考えて、役職をはずしてくれと要請する社員もいます。こちらはできるのではないかと慰留するのですが、彼女達は子育てが一段落して子供が独立したら、また一肌脱ぎたいという思いがあるのだと思います。

町田 そうですね。その点は本人と相談して進めていくのが良いと思います。私は人事部の経験から思うのですが、急に伸びたり、逆に自信を失って伸びが止まったり、パフォーマンスが悪くなる時もあるのです。その人のライフステージや環境の変化によって、能力発揮のタイミングはさまざまです。一番大事なのは、上の人が一人ひとりについて、何をしているのか、おもしろく働いているのかいないのか、何がネックになっているのかということ、絶えずフォローすることが出来れば、うまくいくと思います。

■ 庄内の未来を実現する

町田 伊藤社長は山形県総合発展計画の庄内地域ランドデザインの策定に関わる委員を務められたと伺っております。地域の未来についてはどのようなお考えをお持ちですか。

伊藤 はじめに庄内のランドデザインの話をした際には、形式を重んじる会議方式とわずか3回の会議では、10年後の庄内に対する責任が持てないとお断りしたのですが、鶴岡市長から直接再度の依頼があり、引き受けた経緯があります。将来の庄内地域を語るためには、ざっくばらんに何でも言い合える雰囲気の中で、委員の方々が話し合うことが大事じゃないかとお伝えしました。また、せっかく厚い資料を作っても、実効性がなければ意味がないと考え、私は自分なりの実行プランをまとめました。

町田 どんなプランか少しご紹介頂けますか。

伊藤 「未来ある庄内づくり」と題して、庄内の将来の姿を描きました。庄内では最大の魅力である自然、歴史、農業を活かした地域づくりが求められます。ここでは農業と観光をベースにして、どうやって庄内の永住に結びつけていくかが最大のテーマです。米どころ庄内を大事にするため、農業のテーマパークを作り



1分間で100個売れたチョコレートケーキ「ミ・キュイ」

あげること。また、庄内地域の人口35万人という目標を掲げて、定住ではなくて永住化構想を作ることです。若い人たちが抜けていくというような地域は魅力がないということですからね。

高い目標を掲げて、どうやったら永住していただけるかというところを考えて、力を入れていく必要があると考えます。何らかの形で、庄内に暮らす人や庄内を訪れた人々が庄内のすばらしい風景、文化、自然を味わうことができるのが大事だと思います。

町田 私の自宅マンションからは月山が真正面に見えて、北には鳥海山が見えます。庄内の地域おこしは、すばらしい庄内の自然と歴史に光を当てた農業と観光がキーワードであると思います。

また、商店街のシャッター通りを何とかしたいというようなまちづくりの課題も、ベースになるのは「将来どうしたいのか」という大きなビジョンから発想することが大事だと思います。

伊藤 いくら厚い計画書を作りあげても、実現できないのなら夢ではありません。夢は実現して、地域に効果のある、子供達や孫達や多くの人に喜んでいただけるものになってこそ意義があります。そのためには、活発に議論を重ねることが必要です。理念を尊重しながらも、実際に実現することができるように、ビジュアルに描き、また簡潔で具体的な計画を描かなければいけないと思います。

町田 本日は本当に感銘を受けました。お忙しいところありがとうございました。

対談を終えて

これからの庄内を代表する若手経営者の熱い思いを強く感じた。夢や希望を誰の眼にも見える姿形にまで具体化してみせる。そうすると方法論まで見えてくる。

山形を代表する経営者として大成されることを期待したい。