

地域の需要を志向する製造卸売業が、小売業へ参入して業績を向上させた事例

千葉県市原市の株式会社諏訪商店（従業員 83 名、資本金 1,000 万円）は、地元、千葉県の観光土産・名産物を中心とした製造卸売業、小売業、各種企画等を手がける企業である。

同社は、1969 年の創業以来、製造卸売業を営み、対事業者（BtoB）向けのビジネスを行ってきたが、二代目である諏訪社長が、1996 年に入社した頃には、同業他社との競争も激化し、事業への閉塞感が社内に漂い始めていた。

諏訪社長は、入社後、ドライブインで試験販売をした際、直接顧客と接する小売業の楽しさに気づき、対消費者（BtoC）向けのビジネスに大きな可能性を感じるようになった。そして、1997 年にまずは通信販売事業を開始。1990 年代後半の不況の影響により売上が減少する中で、事業への危機感が募ったこともあり、2002 年に「房の駅」を出店し、小売業に本格的に参入した。

卸売業から小売業への本格参入したのは、卸売業として得意先の商品を取り扱うだけではなく、独自性のある売り場を設け、地元である千葉県を自由に表現することで、業績の改善や新たな事業の拡大につながると考えたからである。

同社では、農家や漁師との直接のつながりを活かし、年間 500 アイテムに上る新商品を開発し、地域の需要をふまえた、こだわりの商品と品揃えを意識している。こうした取組が奏功し、房の駅の顧客層は、県内の地元顧客が 8 割を占めるようになっていく。東日本大震災の影響で、卸売業の売上が減る中でも、「房の駅」は、地元の顧客で賑わっていた。

なお、現在の売上内訳は、卸売業が 6 割、小売業が 4 割となっている。以前は、売上等の変動に翻弄されていたが、小売業に参入してから、卸売業とのバランスも取れ、業績も安定している。また、「房の駅」で商品を見てから、卸売業に引き合いがくるようになるなど、小売業と卸売業の相乗効果も大きいという。

同社の諏訪社長は、「将来、『房の村』として、房の駅を中心に、宿泊施設等も備えた、食のテーマパークをつくりたい。県内の観光地は、点在しているが、それらを結ぶ、拠点にすることが夢。県内を中心にした地元の顧客で賑わっていて、観光客がその賑わいに目を留めて、そこに自然と引き寄せられることが理想である。」と力強く語った。

このように、地域の需要に着目し、顧客のニーズを踏まえた商品を提供することで売上が好調に推移するとともに、地域需要志向型の企業がイノベーションを達成し、収益性を改善させた事例といえよう。また、小売業への参入により経営の軸を複線化したことが、経営上のリスクのヘッジに繋がり、経営力が強靱になっているという点からも、イノベーションに成功している事例といえよう。



景観光土産・名産物の小売店「房の駅」の店舗