

経営者・従業員の「顔の見える 企業の経営活動」の実現に向けて

— 諏訪商店の事例を中心に —



中央大学商学部 兼任講師

徐 誠敏 (ソ ソンミン)

2011年12月3日(土) ssmkorjp@yahoo.co.jp

◆ 本報告書は、2011年11月26日に行われた「株式会社諏訪商店の会社見学会」を通じて明らかになった貴社の実態と、討論会で貴社の代表取締役である諏訪寿一氏とマーケティング企画室の室長である香取慶紀氏から聞いた話と貴社の社史、そして筆者自身なりに観察・分析したことをもとに貴社の成長・発展の原動力はどこにあるのかについて、検討することにする。

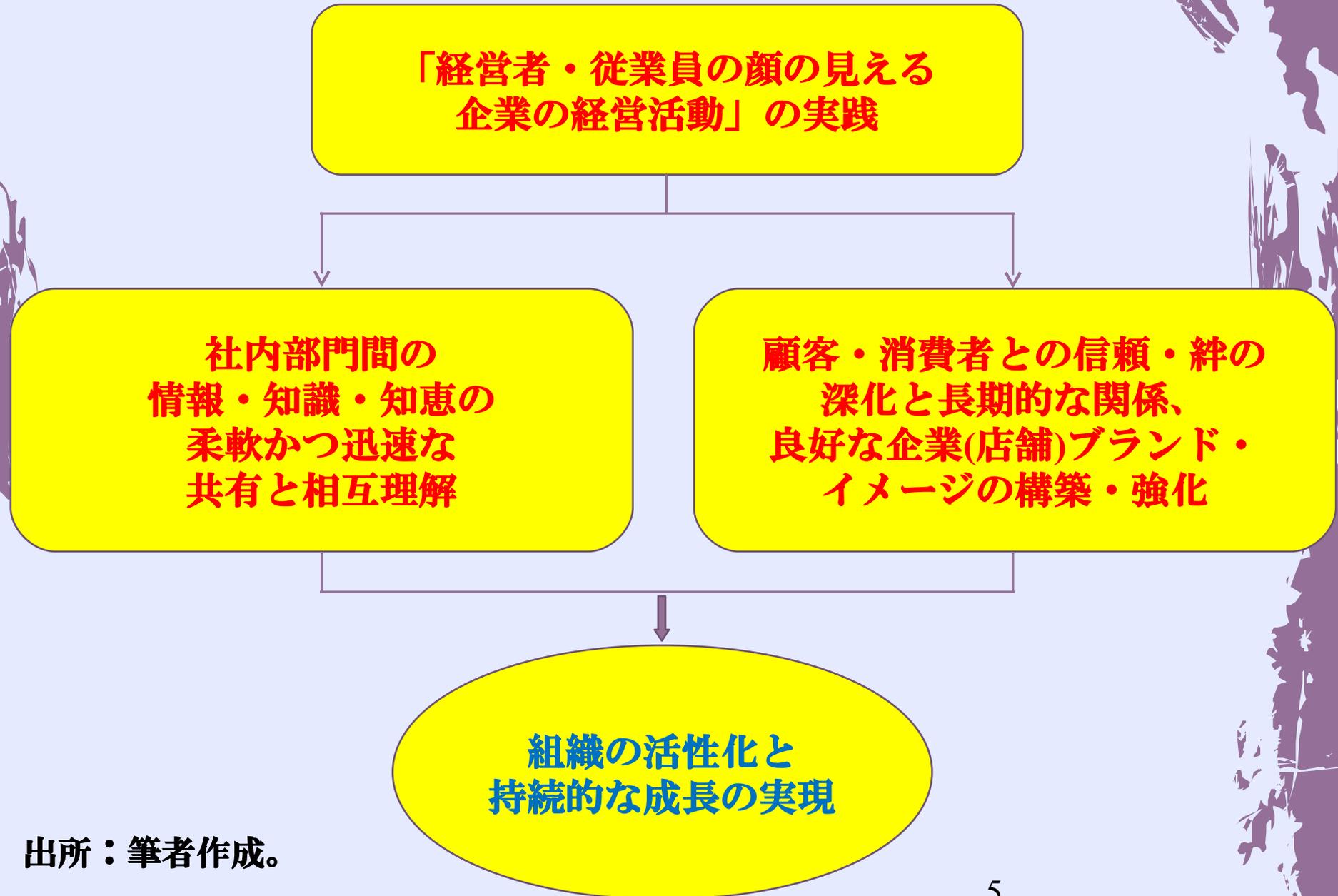
◆ 今回の諏訪商店の会社見学会で「志成会」のメンバー達と中央大学の学生達を暖かくお迎え頂いた、諏訪寿一氏と香取慶紀氏をはじめ、貴社の全従業員の方々に、この紙面をお借りして心より厚くお礼を申しあげたい。

- ◆ 筆者は、誤解を恐れずに本報告書の結論を以下のように先に述べたい。
筆者は、現代企業(大企業・中堅・中小企業)の持続的成長を実現していくための最も大きな原動力の1つとして、組織内部の主要なステークホルダーである、「経営者・従業員の顔の見える企業の経営活動」が必要不可欠であると考えている。

なぜなら、現代企業は「経営者・従業員の顔の見える企業の経営活動」を実践することで、内部の主要なステークホルダー間の情報・知識・知恵の柔軟かつ迅速な共有と相互理解が得られると同時に、外部の主要なステークホルダーとの信頼・絆を深めることで、長期的な関係と好ましい企業(店舗)ブランド・イメージを構築・強化することができるからである(図1参照)。

- ◆ **ここで言うステークホルダーとは、企業の目的や使命達成に対して影響を与える利害関係者グループもしくは個人のことを指す(Freeman [1984]、p.52)。**組織内部の主要なステークホルダーとしては、経営者と従業員が挙げられる。その一方、組織外部の主要なステークホルダーとしては、顧客・消費者、消費者団体、大学、投資家・株主、取引先、地域社会、NPO・NGO、政府団体、国際的コミュニティなどが挙げられる。
- ◆ **ここでいう「経営者・従業員の顔の見える企業の経営活動」とは、単なる表面的な側面から見える経営だけではなく、本質的な側面から見える経営の一連のプロセスやあり方を企業のあらゆるステークホルダーにシンプルでわかりやすく伝達する諸活動を指す。**

図1 「経営者・従業員の顔の見える企業の経営活動」が生み出すメリット



出所：筆者作成。

- ◆ 筆者は、貴社の会社見学会実施日の前日に、中央大学3名の学生たちと一緒に貴社のホームページを拝見・検討し、真っ先に感じたのは貴社の経営者をはじめ、社内の従業員皆が自分達の仕事に対して自負心を持って、顧客への感謝の気持ちを込めて、経営者・従業員それぞれの仕事の内容を丁寧かつわかりやすく説明しつつ、心から楽しんでやっていることであった。
- ◆ また、貴社は、経営者・従業員・車を一貫したコンセプトの下でキャラクター化することで、顧客に親密感を与えることができると同時に、幅広い顧客への店舗ブランド知名度や認知度をも高めることができると考えられる(写真1参照)。



やます

房の駅

検索 <http://www.yamasu.com>

いっしょにがんばりましょう。



身近な千葉!!知らなかった!千葉どっさりうまいもの!!



千葉うまがっ部屋

千葉のうまがっ部屋

お楽しみは...

「お大事に命をかけて」

「お大事なもの」

お楽しみは...

千葉のうまがっ

千葉のうまがっ



商店 訪 諏

千葉名産

花生



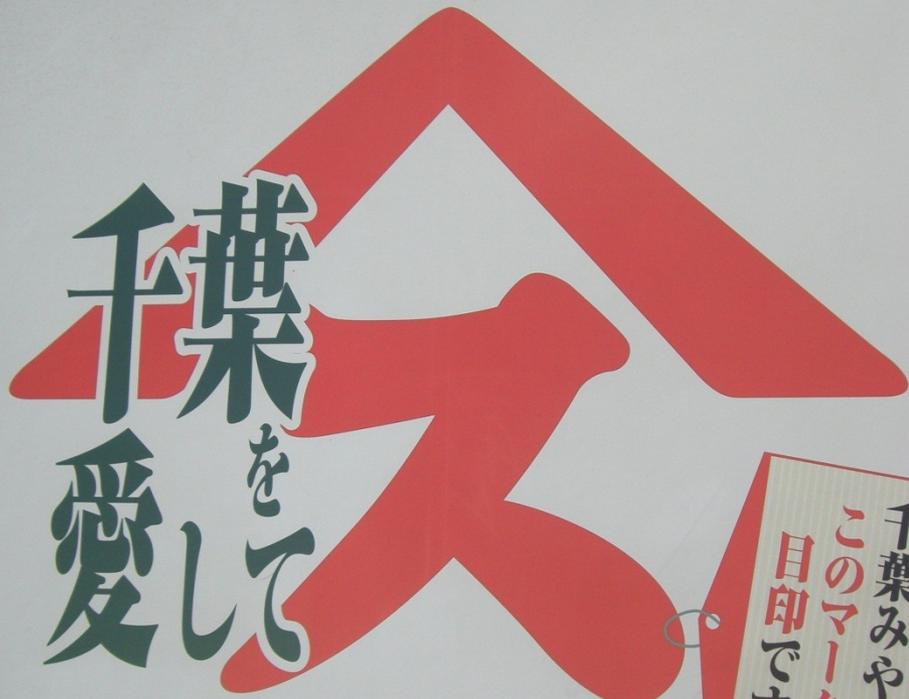
やき岩
焼あな

天然
岩の

千葉が好き。
房の駅
FUSAN EKI







千葉を愛して

YAMASU

千葉みやげはこのマークが目印です

<http://www.yamasu.com>



YAMASU

房の駅

FUSANO EKI
千葉が好き



2km



海保の
しねんび

魚の駅

◆ とりわけ、You Tubeでのグルメレポートは、顧客とつながるとてもユニークなコミュニケーション・ツールである。このコミュニケーション・ツールのメリットは、従業員と商品それぞれの顔が顧客に見えることで、彼らに従業員と商品の認知度を高め親密感を与えると同時に、彼らの購買行動に直間接的に影響を与えうると考えられる。

但し、ここで問題となるのは、従業員が単なる商品紹介で自己満足することで終わってしまうことである。もし筆者が懸念しているような流れで、You Tubeでのグルメレポートが行われているのなら、次のような提案をしたい。

◆ まず、このYou Tubeでのグルメレポートなどのようなコミュニケーション・ツールを通して顧客との接触率をどれだけ上げ、どれだけ商品購入リピート率を上げられるかをもう少し工夫する必要がある。

- ◆ もし社内においてそのような仕組みがなければ、直ちにホームページ内に設けるべきである。

その理由は、企業のホームページをはじめとするあらゆるコミュニケーション・ツールを通して、一方的な情報発信で終わるのではなく、必ず何らかの形で外部の主要なステークホルダーである顧客・消費者からのフィードバックをリアルタイムで取り入れ、顧客・消費者から得られたフィードバックや発見に基づき、顧客満足・顧客価値を一層高めるための商品づくりに取り組むのが貴社の目指している経営方針である「お客様第一主義」の使命感であり、責任であるからである。

◆ 筆者は、このような考え方を取り入れつつ、貴社が持つビジョン・組織文化・価値観・能力の下で全社的に取り組んでいけば、真の意味での顧客価値の共創による持続的成長を必ず実現すると確信している。

次は、貴社独自の劇場型朝礼について述べたいが、その前に、筆者の心の中には、「そもそも企業の朝礼というものが本当に必要なのか」という素朴な疑問が湧いてきた。企業の一般的な朝礼は、どうしてもマンネリ化になりがちである。このマンネリ化された朝礼は、次のような問題が生じる恐れがある。

◆ まず第1は、朝礼そのものに対して、何の意味も持たずにただ受動的に受け入れてしまうことで、従業員の日々の業務の効率化にまったく効果がない点である。

◆ 第2は、朝礼そのものに対する従業員の違和感がずっと続くことで、仕事へのモチベーションが下がってしまう点である。

◆ しかし、その疑問は、朝8時の草刈房の駅独自の劇場型朝礼に参加することで、解決された。まず、筆者をはじめ、「志成会」の経営者のメンバー達や中央大学の学生達は、独特な朝礼の雰囲気ですばやく圧倒された。

◆ また、筆者は、貴社は独自の劇場型朝礼を通して、①日々の業務への反省と改善点の提示、②チームワークの強化、③各メンバーへのパワー注入、④従業員それぞれの夢実現およびNo1を宣言することで、仕事に対するモチベーションの向上などといった効果をもたらすことができると確信した(図2参照)。

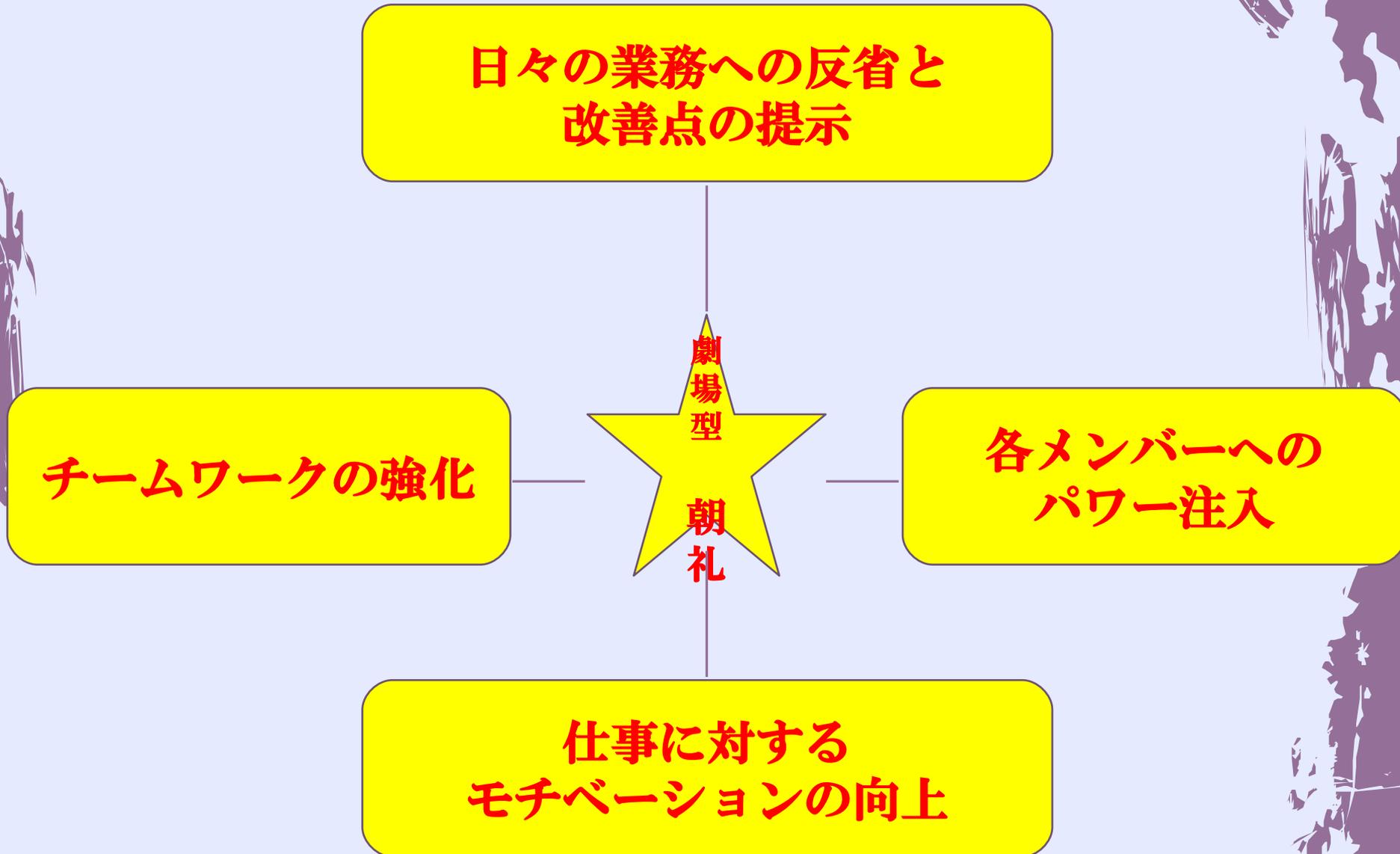
草刈房の駅独自の劇場型朝礼に対するこのような捉え方は、筆者だけではなく、今回の諏訪商店の見学会に参加した「志成会」の中小企業の経営者たちをはじめ、中央大学の学生たちも同じであると考えられる。

- ◆ その朝礼に参加した筆者は、自分自身の専門研究分野(マーケティング & ブランディング)へのNo1を宣言することで、気持ちを改めると同時に、心の底からパワーがみなぎる感じがした。

筆者は、このような劇場型朝礼の好循環を次のように期待している。
それらは、①従業員の心が変わる→②従業員の心遣いが変わる→
③従業員の行動が変わる→④従業員の成果が変わる→⑤従業員の会社への忠誠心が変わる、ことである。

- ◆ 実際に、朝礼を通してこのような効果を得ているのであれば、貴社は、この朝礼の幾つかの改善点等を模索しつつ、途切れなく継続してほしいと心より願っている次第である。

図2 諏訪商店独自の劇場型朝礼が生み出すメリット



出所：筆者作成。



本気男

ドライバーさんへ
最新の商品の情報は、
近くにいるスタッフに
一言声をかけて下さい。

↑
こちらのレジは
クレジットカードの
ご利用できません!!
クレジットカードを
ご利用のお客様は
カード対応のレジへ
お願いします。

↑
こちらのレジ
クレジットカード
ご利用できません!!

米

房のたま

下



有言実行
日本一

いつも
笑顔
明るい

本気男
いつまで
頑張る男
日本一

いつも
笑顔
明るい
頑張る男
日本一

向志合
組丸
日本一
頑張る男
日本一

方
足

私の心
元は日本

日本一

↑
ごちらのレジは
クレジットカードの
ご利用ができません!!

クレジットカードを
ご利用のお客様は
カード対応のレジへ
お願いします。

↑
ごちらのレジ
はクレジットカード
のご利用ができません!!

クレジットカードを
ご利用のお客様は
カード対応のレジへ
お願いします。

クレジット決済
は現金と同様に
現金で決済
させていただきます。

米

房のた

お米の
種類が
豊富です

お米の
種類が
豊富です

お米の
種類が
豊富です

- ◆ 筆者は、草刈房の駅の裏にある苺を栽培するための、「いちごハウス」を見て、本当に綺麗で苺栽培のための快適な環境づくりだなと感じた。

感銘を受けたのは、苺を徹底した品質管理で栽培している担当者から、「朝の朝礼で苺栽培No1という夢をずっと言い続けることで実現できました」と言われたことである。

それと同時に、従業員自らが定めるNo1の夢宣言をする朝礼がいかに重要であるのかがよくわかったような気がした。

- ◆ さらに驚いたのは、店舗の裏に「いちごハウス」があるため、最高の鮮度を保った苺を顧客に提供することができる構造であった。

ところが、まだ苺のブランド名がない点には、ちょっとびっくりした。

今後、この「いちごハウス」の収益性を極大化させるためには、ただ単に品質の良い苺を顧客・消費者に提供することで満足するのではなく、「売れ続ける仕組み」を構築・強化するためのブランド・ネーミングとブランド・コンセプトづくり、ブランド管理に重点的に力を注ぐべきであろう。



「いちごハウス」



いちごハウス

- ◆ **貴社の品質管理室の特徴の1つは、貴社自らが店舗で販売している野菜と扱っている商品の放射能測定と菌類測定を行っていることである。**

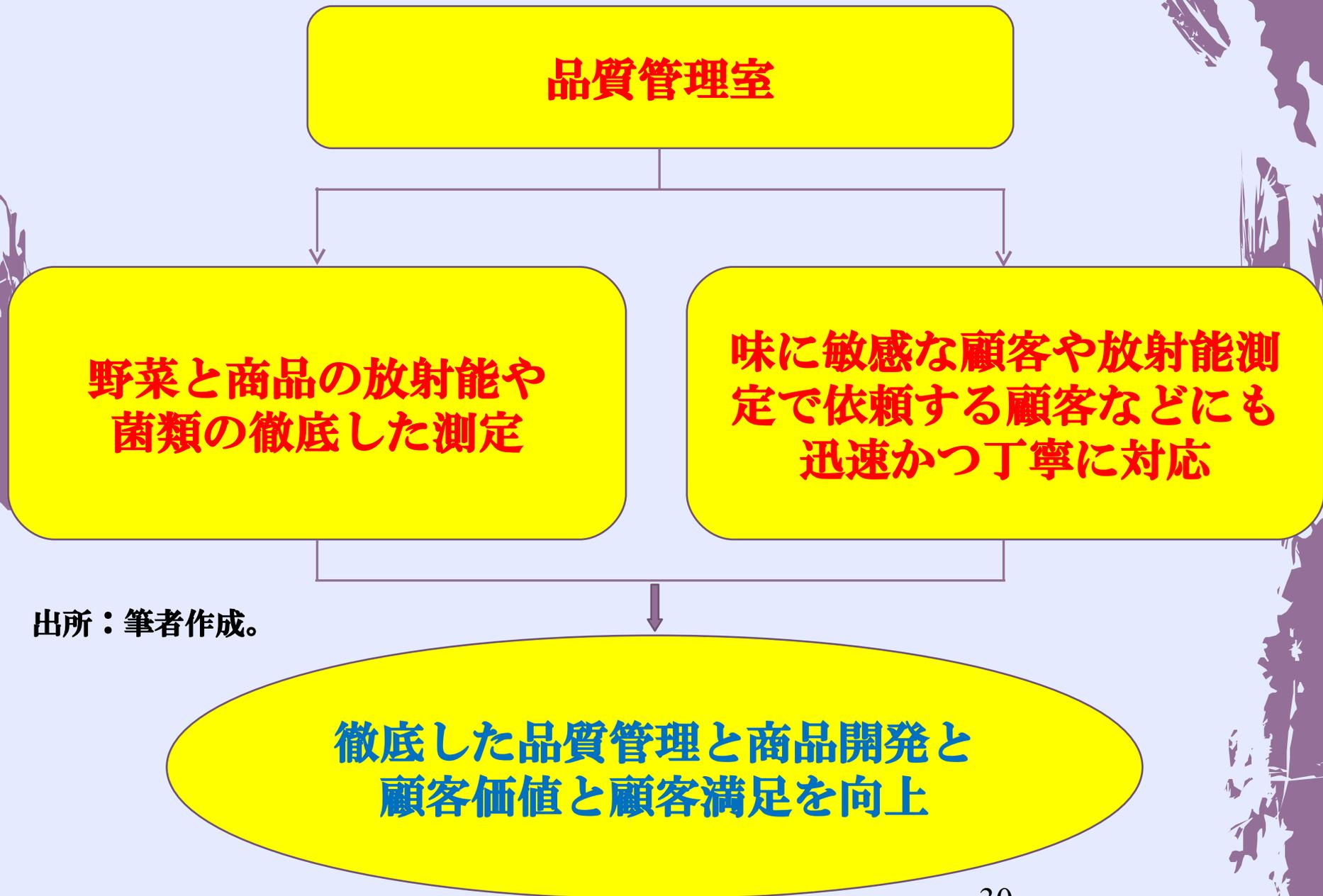
また、貴社は、ベクレルモニター(食品用放射能測定器)で放射能を測定し、培養器で一般生菌・大腸菌群や黄色ブドウ球菌を測定し、安全な食品を提供することで、顧客・消費者からの信頼・絆を深めることを考えると、**この品質管理室は貴社にとっての心臓部であると考えられる。**

- ◆ **さらに、この品質管理室の最も大きな特徴は、顧客からのクレームへの迅速かつ徹底的な対応である。**

- ◆ すなわち、貴社では、企業の一般的な消費者相談窓口やカスタマーコールセンターの役割と機能を、品質管理室の担当者が取り組んでいるのである。

したがって、筆者は、品質管理室で単なる放射能や菌類の測定だけでなく、味に敏感な顧客や放射能測定で依頼する顧客などにも迅速かつ丁寧に対応することで、顧客価値と顧客満足を向上させると同時に、彼らから得られた貴重なフィードバックをリアルタイムで取り入れ、徹底した品質管理と商品開発に活かすことができると確信した(図3参照)。

図3 諏訪商店の品質管理室がもたらすメリット



出所：筆者作成。





Handwritten notes on a piece of paper, held by a black binder clip. The text is partially obscured by a pen and is difficult to read, but appears to be a list of numbers or data points.

1	0.29
2	0.27
3	0.26
4	0.25

◆ また、貴社は、持続的成長を果たすための一環として、顧客・消費者から見える売場づくりや店づくり、店舗開発・店舗設計をはじめ、ホームページでの「経営者・従業員の顔が見える経営活動」の提示だけではなく、顧客・消費者から見えないその裏にある仕組みやシステムのシンプル化とカイゼン活動、節約への従業員の意識改革、仕事の見える化、在庫の定位置管理などを経営者・従業員それぞれが自主的かつ積極的に取り組んでいることを強く感じた(写真2参照)。

写真2 諏訪商店の業務の効率性を高めるための仕組み



浅井 赤子キスを持っていく時は
必ず記名してください！

浅井

赤子キス

高橋

浅井

産子予防にご協力ください！

名前	1	2	3	4	5
浅井	棚卸し	未済請求書 委託請求書			
永沢	請求書作成	月末資料			委託請求書作成
東方	請求書作成				
高橋	全体額礼資金用意 当座照合	先月の伝票入力 生産者FD作成		先月の伝票入力	請求書照合
6	7	8	9	10 休日	11
浅井			入金予定表		10日済請求書
小泉	10日済請求書		物販部伝票		
永沢					
東方					
高橋	請求書照合	請求書照合・生産者確定	請求書照合・仕入確定	納税	約款依頼書FAX
関口	10日仕入支払準備 生産者支払準備	生産者支払送信 10日仕入支払送信	うまかつ部屋送金 保険料送信	15日経費支払準備 家賃送信 亀屋送信	15日経費支払送信 15日仕入支払送信 試算表提出
13	14	15	16	17 休日	18
浅井			15日済請求書		入金予定表
小泉	15日済請求書				コープ請求
永沢					
東方					
高橋					
関口	20日のナカタイ送金				
20	21	22	23	24	25
浅井	20日済請求書				25日済請求書
小泉	20日済資料	物販部伝票			25日済請求書
永沢					
東方					
高橋					
関口	みずほ・中金資金移動	末日仕入支払準備		末日仕入支払送信 末日経費支払準備 社員経費準備	末日経費支払送信 社員経費送信 給与データ送信
27	28	29	30		
浅井	五井駅売上入力	資料・原料入力	販の売上入力 入金予定表		
小泉	明細書整理				
永沢					
東方	明細書整理				
高橋		資料・原料移動分			
関口	フェリー送信 パートナー給与送信		売掛金入力		
		給与明細準備			
				31	
				バイタウン送金	

五井駅

休日
休日
休日



経営理念

我々、諏訪商店は千葉・絶の国に根を張り、絶の国のリーダーとして上絶・下絶・安
 房の特色を生かし常に先頭を突っ走り、成長しつづける企業となります。

うまい、健康、千葉のいづれかの特徴を持った商品を企画開発し、作り、販売をする。

千葉にきたお客様が、我が社の商品を購入し、幸せな気分になる。また千葉に来なく
 とも我が社の商品を購入し、幸せな気分になる。千葉の人が胸を張って地方に我が社の
 商品を送る。又は千葉の人が自ら食し幸せな気分になる。そうした小さな幸せを感じ取
 れる商品作り、営業活動、ルート作り、売り場作り、店作りを基本とする。

そのために、それぞれの部門、我々全員が強い意識と使命感を持ち、どこよりも
 より行動力を極限まで高め、空の彼方まで明確に思考し、真の顧客第一主義を実現する。
 そして、お客様の幸せをおし、我々全員が自らの幸せを実現するぞ！



商品開発中

サンプル

商品開発中

NB 案内中

マリン企画

商品開発中

デザインダミー

開発原料!!

サンプル(岩上部長)

5
12
19
526





カット着布シール
着布シール

Fits GL-100

(掛紙)焼あさり始折 小

(掛紙)焼始折

(掛紙)焼始折

(掛紙)焼あさり始折 大

掛紙

(掛紙)焼あさり折

(掛紙)焼あさり折

(折)しおり・はかき

焼とんぼ
貝野敷の子

保存シール
推奨品シール

デオドライ 3g (1000)

ドライビー
金川タービー

海の幸 金シール

(掛紙)海の幸焼始折あさり折

デオドライ 5g (600)

Fits 手紙シール

Fits 金葉シール

焼あさり口取り(1束250枚)

デオドライ 10g (350)

掛紙

(掛紙)焼の取干しいも

焼始口取り(1束250枚)

TBS

いわしハンバーグ

釜あげ小えび
100g × 20

網焼いか

黄金梅
160g × 20

国産

ほたて貝ひもカップ

まろやかしじみ
100g × 30

回
集

焼蛤・あさり折

いわしフライカップ

しおふきあさり
100g × 30

きびなごカップ

国産バターピー
130g × 30

半立落花生

黒酢黄金梅
130g × 20

高

金



Life

- ◆ 写真2に表示されているように、貴社は、徹底的に無駄を省くことで、全部門の従業員の業務の有効性・効率性を高めている。

それと同時に、貴社は、社内で日々の業務をこなす際に、ネガティブな言葉は一切口にしないで、従業員それぞれの「日本一」を目指すというポジティブな言葉とメッセージを社内に発信することで、仕事に対するモチベーションを向上させると同時に、従業員の個性と貴社の組織の活性化をも一層促すことができると考えられる(写真3参照)。

- ◆ また、このような貴社のポジティブ・シンキング(Positive Thinking)づくりは、「思いを言葉に、言葉を形に、そして形をノウハウに」という一連のプロセスを通して、その成果として生み出されるブランド・ナレッジ・スパイラル(Brand Knowledge Spiral)であると言える(図4参照)。

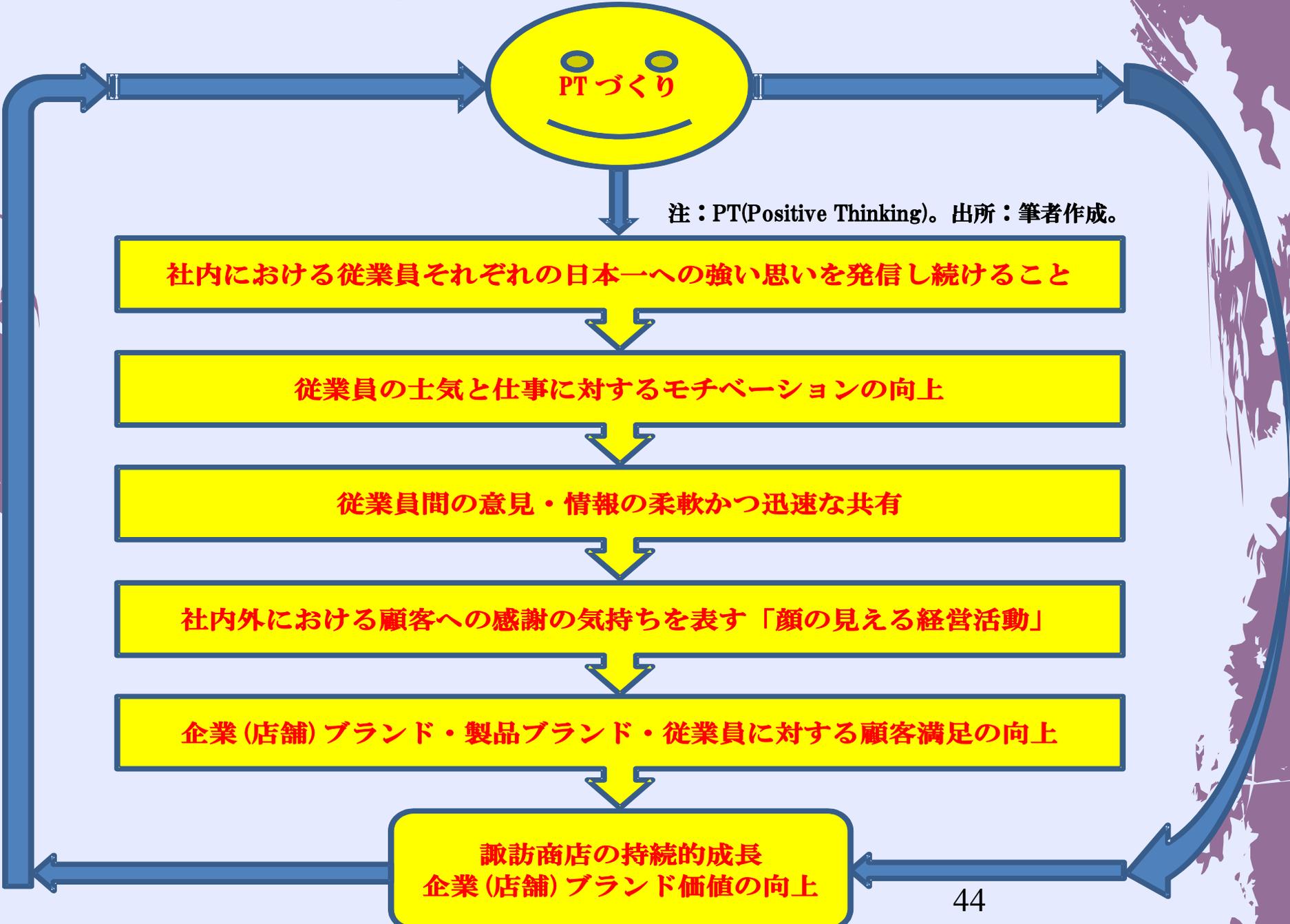
- ◆ さらに、このような貴社のポジティブ・シンキング(Positive Thinking)づくりは、貴社の内側からみなぎるエネルギーと情熱を、顧客への感謝の気持ちを込めた強い思いとして表していると考えられる。

- ◆ その強い思いは、貴社のホームページでの従業員それぞれの顔とわかりやすい業務内容、そして顧客への感謝の思い、店舗づくり、接客、営業、商品開発、品質管理などにも如実に表れている。

- ◆ 貴社のメイン・ターゲットは、日本国内において年々増え続けている60代の女性・男性であるため、しばらくの間、このメイン・ターゲットとの集中的かつ長期的な関係性を構築・強化していくために、企業努力を行えば、特に大きな問題はないだろうと考えられる。

ところが、今後貴社は、「日本一のお土産」から「世界一のお土産」を視野に入れ、それを意識した従業員それぞれのポジティブな言葉とメッセージを社内・外に発信し続けることで、さらなる成長(国内市場の成長から海外市場の成長)を目指すのもよいだろう。

図4 誠訪商店のPositive Thinkingづくりから生み出されるブランド・ナレッジ・スパイラル



周りを
明るく照らす男
日本一

竹野誠

姿勢の
良さ
日本一

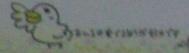
飛瀬仁美

今日を
頑張る男
日本一!

浦水俊喜

毎日成長
日本一

関・順子



まあるい
心をもつ女
日本一♡

小林聖紀子

2009.9.9

すべてに
心を込める
男日本一

江澤潤

何事にも
挑戦し続ける
男日本一

岩佐仁寛

笑顔で
夢を叶える
日本一

浅井佳子

商品の心を
お客様に届ける
営業日本一

木川和俊

どんな事にも
チャレンジする
男日本一

西坪一弘

いつまでも
少年の心を
もつ男
日本一

中本智篤

自分に
負けはない
男日本一

日本一

尾高 亮
新井 健

毎日成長
日本一
関・順子

今日を
頑張る男
日本一
清水俊喜

姿勢の
良さを
日本一
飛瀬仁美

周りを
明るく照らす男
日本一
竹野誠

笑顔で
夢を叶える
日本一
浅井佳子

何事にも
挑戦し続ける
男、日本一
岩佐侖

すべてに
心を込める
男、日本一
江澤潤

まあるい
心をもつ女
日本一
小林聖紀子
2009.9.9

自分に
負けない
男
日本一
尾崎

いつまでも
少年の心を
もつ男
日本一
中本智篤

どんな事にも
チャレンジする
男、日本一
西坪一弘

商品の心を
お客様に届ける
営業日本一
木川和俊

わくわく∞無限大

桜咲く園120作戦へ向かって、あるべき姿！
 桜咲く園120作戦へ向かって、あるべき姿！
 改善に対する目標を持ち、他社他部門の良い
 所を取り入れる。コミュニケーションを深め協力し合い
 明るく元気に前向きに仕事を進めます！！

進捗・評価方法

部門名	総務		
責任リーダー			
メンバー	永沢ハ代美 小泉直美 浅井佳子 藤口順子 高橋伸子 重石麗佳 鈴木花菜 香取昌代		
取締役承認日	取締役印	社長承認日	社長印
2011年 9/7			

作成:	重点実行計画	9月	評	10月	評	11月	評	12月	評	1月	評	2月	評
重点方針													
匠ちゃんタイム を徹底する	仕事のスピード マップ	帳票保存箱の 区分・処分	○	倉庫と改善の 話し合いをする	○	ルール化をし 実行する	○	見直しをする		発注書の 定位置管理を する		成田と改善の見 直しミーティング	
横展開の良い 所を取り入れる	明るく元気に 前向きに	引、こし 他営業所との 横展開を （チェックポイント結果）	○	他社見学	○	他営業所との横 展開を実行する （チェックポイント結果）		他営業所との横 展開を実行する （チェックポイント結果）		他営業所との横 展開を実行する （チェックポイント結果）		他営業所との横 展開を実行する （チェックポイント結果）	
定時に退社	みんなの仕事を 協力し合う	時間がかかっている 仕事の洗い出し	○	改善実行する	○	見直しする		他部門との時間 がかかっている 洗い出し		改善実行する		見直しをする	
目標	総務PAY 15枚	引、こし 15枚	○	他社見学 15枚	○	15枚		15枚		15枚		15枚	
コミュニケーション	チェックポイント結果	チェックポイント結果		チェックポイント結果		チェックポイント結果		チェックポイント結果		チェックポイント結果		チェックポイント結果	
定時に退社	6時退社	6時退社	○	6時退社	○	6時退社		6時退社		6時退社		6時退社	



Canon

ImagePROGRAF

IPF6100

開発原

商談室①

絶好調 製造部隊

桜咲く園120作戦へ向かって、あるべき姿！

ホリシーを元に

自らの力で自らの意思で成長する

作成：

進捗・評価方法

部門

責任者

メン

取締役承

2011年

9/7

重点方針	重点実行計画	9月	評	10月	評	11月	評	12月
重点方針	重点実行計画	9月	評	10月	評	11月	評	12月
匠ちゃんカード 上報	匠ちゃんカード かめく大賞をとる	発注先 7P71V作成	○	ローラー掛け 写真組み込み	○	改善箇所の 洗いだし		発注書 見える
生産性向上	七つの無駄の 実行	ビデオ撮影 シーラ機の比較	○	ビデオ撮影 反省と改善	○	ビデオ撮影 重作の比較		ビデオ撮 反省と改



CHI



IBA

千葉うまかつペ屋®



袖ヶ浦830
ね...6



炙り牛タンつくね お酒にも
ぴったり!

牛タンつくねを
炙りました!
噛みしめるほどに
旨味が
広がります!

350円



特製醤油ダレ仕込み

肉巻おにぎり チーズ入り!

ご飯を
豚バラ肉で包み、
焼き上げました!

1本 500円

ご飯入り!



厚切炙りベーコン串焼

1串 350円



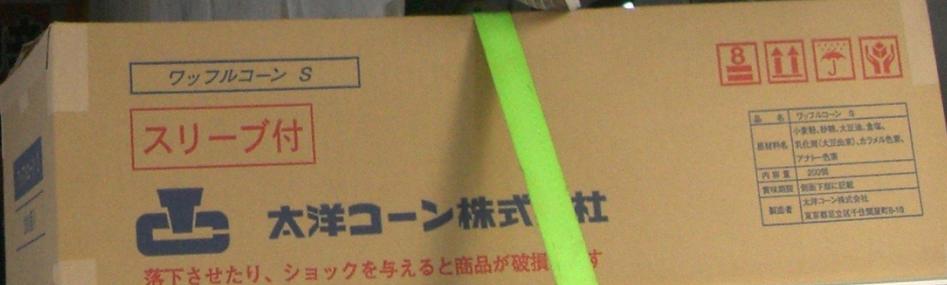
ワッフルコーン S

スリーブ付

太洋コーン株式会社

落下させたり、ショックを与えると商品が破損します

品名	ワッフルコーン 缶
原材料名	小麦粉、砂糖、大豆油、食塩、 乳化成(大豆油)、赤ラジメ色素、 アスター色素
内容量	200g
賞味期限	製造下月に記載
製造者	太洋コーン株式会社 東京都墨田区千住関屋町5-13

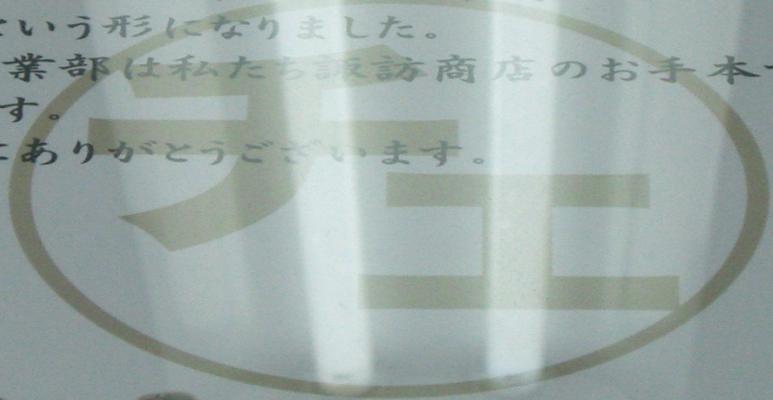




チェックパトロール大賞

第2営業部 様

毎週部門朝礼の時サンプルを整理している姿。
 星野課長から発表される今日の5S。
 毎日の小さな積み重ねが年間チェックパトロール
 大賞という形になりました。
 第2営業部は私たち諏訪商店のお手本であり
 誇りです。
 本当にありがとうございます。



2010年9月3日
 株式会社 諏訪商店
 代表取締役 諏訪 寿



WE love CHIBA

ぼくらがプロデュースするのは「千歳」と「ありがとう」です



ぼくらがプロデュースするのは「千歳」と「ありがとう」です

WE love CHIBA







徳の園
上徳草の



- ◆ 今回の諏訪商店の会社の見学会を通して、筆者が観察した貴社の内的改革は、その一部に過ぎないが、それらを実現し、従業員自らがさまざまな改善活動に自主的かつ積極的に取り組めるようになったのは、貴社を取り巻く内部・外部の環境変化に対する貴社の経営者自身の意識変革と同時に、従業員への円滑かつ効果的な権限移譲と彼ら皆が生き生きと働ける職場環境づくりを実現させたからであると結論づけたい。
- ◆ 最後に、千葉を心から愛し、顧客への感謝の気持ちを込めて千葉のおみやげ2000品を提供している貴社のさらなる飛躍につながるような提案を簡潔に述べたい。

◆ 筆者は、貴社全体(製造・卸・販売)にわたる一連の企業活動を拝見し、真の意味での「お客様第一主義」を実現させるために、常に企業努力を重ねていることがよくわかった。

◆ しかし、貴社の顧客自らの商品にまつわる情報や評判、口コミなどの発信は、多くないような気がする。顧客自らのネット上での情報発信はほとんど見当たらない。

◆ 多分、貴社の従来やり方は、ハガキアンケート調査で一部の顧客からの貴重なフィードバック(声)をアナログ式で対処していたと考えられる。

◆ これからは、何らかの形で顧客からの貴重なフィードバック(声)をどれだけ貴社が真摯に受け止め、商品企画や商品開発などにどのように活かして顧客満足・顧客価値を高めようと努めているのかを、顧客・消費者の目に見えるように仕掛け続ける必要がある。

すなわち、貴社は、一方的な情報発信で終わるのではなく、貴社のそれぞれの商品の価値に対する決定権を持つ顧客・消費者と共に価値を生み出していく一連の共創価値プロセスをマーケティングの視点から社内外においてシンプルでわかりやすく伝達しなければならない。

- ◆ **これを実現するためには、顧客参加型のさまざまな企画づくりとSNS(Social Network Service)を活用した新しい顧客の創造活動に一層積極的かつ戦略的に取り組む必要がある。**

それと同時に、貴社の顧客の概念をもう一度捉え直すべきであると考える。たとえば、①1回の消費行動で終わってしまう消費者(観光客)、②地元で1回以上の消費行動を行う顧客(一般の顧客)、③定期的かつ継続的に消費行動を行う、または店舗に愛着(ブランド・ロイヤルティ)を持つ顧客、④商品に対する知識や味に敏感な顧客および価値提案を行う顧客(戦略的なパートナー)に明確に分類し、それぞれの顧客のニーズに的確に対応できるよう努めることが望ましいだろう。

◆ また、貴社は、地域(千葉)ブランド+企業(諏訪商店)ブランド+製品(お土産)ブランド間の価値創造のリンケージを通じた価値創造づくりと千葉にある大学・病院との連携を通じた諏訪商店の商品開発(商品づくり)などにも力を注ぐべきであろう。

今回、諏訪商店の会社見学会を通して、「持続的な成長を果たすためには、貴社のように、経営者・従業員の「顔の見える企業経営活動」を企業のトップをはじめ、現場の従業員・パートナーも巻き込んだ全社的な取り組みがきわめて重要である」と感じさせてくれた貴社の代表取締役である諏訪寿一氏をはじめ、全従業員に改めて深く感謝申し上げると同時に、貴社のさらなる飛躍を心の底からお祈り申し上げる次第である。

参考文献

【参考文献】

英語文献

- Freeman, R.E.[1984], *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Prentice Hall.

日本語文献

- 徐誠敏[2010]『企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ—』創成社。
- 諏訪商店の社史。