

自治体財政 改善のヒント 第53回

地元百貨店の強みを生かした 茨城のアンテナショップ戦略

大和エナジー・インフラ 投資事業第三部副部長 鈴木 文彦

地方創生の機運に背中を押され、自治体アンテナショップがここ数年大幅に増加。地元PRとともに地元製品の販売促進に貢献している。他方、並の品質の「ご当地品」中心の品ぞろえも散見される。都市住民にとっての物珍しさや地元出身者の郷愁をあてにするのはよいが、地方創生の趣旨である「稼ぐ力」を奮い、地元製品の付加価値向上に寄与しているかといえ課題も残る。

アンテナショップのコンセプト刷新

茨城県の農業産出額は北海道、鹿児島県に次ぐ全国3位。さつまいも、鶏卵、メロンなど1位の産品は16種ある。漁業をみると、2017年の海面漁業生産量は全国3位。まいわしとさば類の生産量は1位と山海の資源に恵まれている。一方、地域ブランド調査の都道府県ランキングは最下位。納豆や干し芋といった固定化されたイメージが否めない。良質な地域資源を付加価値の高い商品に仕立て、ブランド力を高めることが課題だ。



銀座にある茨城県のアンテナショップ、IBARAKI sense

茨城県は12年にアンテナショップを出店した。東京・銀座一丁目に店を構え、18年には年商2億8000万円程度となるなど堅調に推移していたが、先の課題を踏まえてコンセプトの刷新と店舗リニューアルを図った。新たなコンセプトは「茨城の厳選された逸品を世界へ」。知事の議会答弁によれば「茨城のトップブランドの育成」を念頭に商品構成を見直し、「各商品の背景にある生産者の思いや商品自体の魅力が伝わりやすい陳列や展示」に力を入れた。店名は「茨城マルシェ」から「IBARAKI senseーイバラキセンスー」に変更。公式サイトによれば「目利きのセンスによって厳選された、茨城のセンスある逸品により、茨城のセンスを世界に発信する、上質でセンスあるストア」の意味が込められている。

約2億1000万円を投じてリニューアルし、ちょうど百貨店のサテライト店のような店舗になった。食品と服飾・生活雑貨が約120㎡、カフェ・レストラン約86㎡のフロア構成。エントランスにイベントスペースがある。テーマカラーはゴールド。ロゴマークは県花のバラをモチーフに六角形の紋をデザインした。ファザードはロゴに調和するように組子を配した。和風モダンを念頭にインバウンド集客を意識した。提案書によれば、アンテナショップにありがちな「にぎやか・素朴・カジュアル」な店舗イメージから上質・高級志向に転換。ショールームを意識している。

センスある逸品を厳選した結果、茨城マルシェでピーク時1200品目あった商品は500品目程度に絞り込まれた。商品選定基準をみると、まずは茨

城県で作られたもの、原材料が茨城県産であるもの。遺伝子組み換えでないこと、肉質改善のホルモン剤を使っていないこと、害虫駆除の防腐・鮮度保持を目的とした薬剤または食品添加物を使用しないこと等の原則がある。茨城名産の納豆や干し芋には県産大豆、県産芋100%使用など特別な基準がある。県外ではイバラキセンスのみの販売であることも採用のポイントになる。

また、ブランド構築に並ぶイバラキセンスの目的に県内の生産者や企業への支援機能の強化がある。仕様書には、運営で求められる機能のひとつとして「フィードバック機能」が掲げられた。「首都圏における顧客ニーズの把握と、地元出品者に対する適切な商品評価及び改善提案アドバイスの提供」を意味する。「アンテナ」とはいえ発信に偏重する自治体アンテナショップが多い。重要なのは「受信」である。

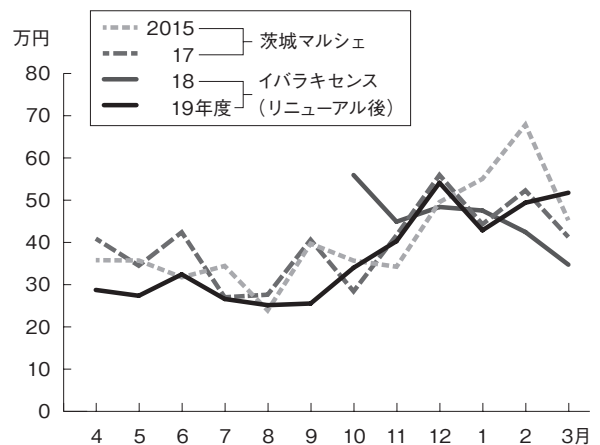
百貨店流の上質路線で売り上げ回復

イバラキセンスは県都水戸市に本店を構える京成百貨店の経営で、同社のサテライト店を管掌する役員が統括している。上質・高級志向の店舗デザイン、ストーリー性を帯びた陳列・展示からイベントまで百貨店の長が表れている。県内の優れた生産者や企業を発掘し、目利きを育成するのも地元を根を張る地方百貨店の得意分野だ。

19年度の年商は約1億8400万円。これとは別に茨城県から約7300万円の委託料収入がある。リニューアル投資は県が出したので償却負担もないが、開店後初めての通期決算は赤字だった。委託業務の性質上、家賃や宣伝・販促費の類は茨城県の負担とされている。県の特別企画等による追加もあるが、県が支払う委託料は基本的に定額で、売り上げ未達で赤字を計上しても原則として補てんしない。営業努力の成果が民間事業者に帰属する代わりにリスクも負う独立採算制で規律を保つ仕組みだ。赤字の事後補てんが常態だった一昔前の第三セクター方式とは一線を画している。

回復の兆候もある。物販部門の平均日商(図)をみると、新店効果は数カ月で剥落し、19年度上

図 物販部門の平均日商



出所：業務完了報告書から大和エナジー・インフラ作成

半期までは商品の絞り込みもあって茨城マルシェ時代の水準を下回った。10月以降に持ち直し下半期は茨城マルシェ時代の水準を回復する。テコ入れのため百貨店本体から食品と物産展に強いバイヤーを招致した。シーズンオフや売れ行き不振の商品を月平均20品目入れ替えるとともに、毎月10品目前後の新規商品をテストマーケティングに乗せた。うち定番化するのは約8割である。さらにバイヤーの人脈と目利き力を生かして新規取り扱い商品を開拓。6月以降毎月50~100品目のペースで増やしていった。20年3月には開店時の倍の1000品目に到達した。

品ぞろえと並行して強化したのが百貨店流の接客だ。手引書を作成し、研修や百貨店社員によるOJTを施すことで商品や食材の背景にあるストーリーを語れるよう接客スタッフのスキル向上を図った。店舗力向上の背景には、招致したバイヤーが2年前までサテライト店の立ち上げ責任者で、小型店舗の運営に手慣れていたこともあった。

フィードバック機能も徐々に効果を上げている。スティック化した干し芋をクッキーでサンドした「干し芋ガレット」はイバラキセンスのオリジナル商品だ。他にも、お試し買いを狙った1枚入りの干し芋、中身の見えるパッケージなど店頭の反応を生産者にフィードバックして改良した事例が20品目以上ある。いくつかのケースでは生産者の売り上げ向上につながった。