



東京・表参道の店舗。

の体力は疲弊しきっていた。ブランドディングにおいても、ロゴ変更によるイメージ低下もあった。パブルのさなかに企業イメージの刷新でCIを導入したものの、「結果的には一昔前の古びたイメージとなってしまう、それが集客力にもマイナスと作用した」。広野社長は「温故知新」を念頭に置いて、原点に帰る作業から着手した。

**積極展開へギアチェンジ**

まずは人の問題。例えば視

察した新橋駅前の一等地にある店舗では、男性店員2人が来店者に対し「いらっしゃいませ」の一言もなく、後ろ向きでスタッフどうして何やら話をしている始末で、接客マナーの基本からの再スタートである。

ヒロタを引き受けた時、ブランドの維持だけでなく、従業員も解雇しない条件であった。広野氏に異論はなかったが、再教育を進める際には難しさもあった。なにせ「老舗の社員」として仕事をしてきた人たちである。特に中高年層ともなれば柔軟性に欠ける面は否めない。

次に商品の再検討である。商品そのものの質とヒロタブランドとの整合性を見極めることにした。160種類あった洋菓子を、味、風味などを検証するなどして、最終的にシュークリームとシューアイスを中心に60アイテムに絞り込んだ。

女性の視点からのテコ入れとしては、「健康にも良いシュークリームとして広く一般家庭に訴えたメニュー作りを配慮」。具体的には、糖分の

抑制などといった味の再検証のほか、ヤング女性に朝食でシュークリームを食べるライフスタイルを提案する試みも展開している。

次に店舗の刷新と立地条件の検証。そもそもヒロタの利用者というのは、訪問先への手土産や仕事帰りにシュークリームのお土産を買求める層が多かった。そこで立地に関しては、人通りの多い駅ビルの地下通路であることを重視した。その一方、立地が良くない店舗、通勤・通学のルートから外れている店などは見直しに着手した。なお将来は、名古屋や福岡など6大都市にも出店したい意向だ。

人に始まり、商品、店舗、食生活の提案など、こうして見るとブランド再生は総合力の勝負。体系的な戦略を持つて流動する市場ニーズと対峙しなければならぬ。そしてブランド力を維持するには次なる一手が求められる。

「主食の一部にシュークリームを取り入れてもらうなど、これからはより積極的な経営で臨みます」と広野氏は語っている。(千葉芳延)

**ビーチサンダルのラジカル・ファクション化に成功**

御用邸や葉山マリーナで知られる神奈川県葉山町。夏は海水浴客でにぎわい、企業の保養施設や大学のサマーハウスも多い。その狭い海岸通りに「げんべい」はある。

ビーチサンダル（ビーチサンダル）やTシャツをはじめ、〇に「げ」と書いたロゴマーク入りの軍手、携帯ストラップといった小物類が所狭しと並ぶ店内で、中島広行店長が店番をしている。

げんべいは140年余り続く老舗で、足袋職人の店から始まった。江戸時代末に、初代・源兵衛が当地に店を構え、足袋の需要の減少から3代目が日用雑貨を扱う小売業へ転換。4代目の國光氏がそれを発展させた。



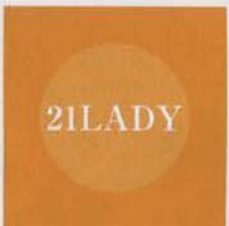
「まあい」形状が特徴。

ザ（旧ソニープラザ）「コレド日本橋」など有名百貨店でも取り扱うようになった。さらに今年にはイタリア・ミラノでの販売やルクセンブルグ美術館内のショップ「ムダム」での取り扱い開始に加え、同ショップで石鹸を素材にしたインスタレーション（芸術的空間の呈示）を開催する予定。

しかし、三木社長は事業継続性という観点から、一時の利益に惑わされず、安定的な路線をもくろんでいる。

「ある大手流通業から店頭で扱いたいと打診がありました」と打ち明けつつも、「あくまで『玉の肌』というオールドブランドを再構築する狙いから『TAMANOHADA』は生まれませんでした。ここで量販店に商品を並べたら、一定期間の売り上げは伸びるでしょうが、ブランド品として再開発した意味がなくなってしまう。かつての大量生産・大量販売をやる気持ちはありません」

そして、結果的にそうしたブランド戦略が「新たな需要を切り開く」と語る。(千葉芳延)



**「HIROTA（洋菓子のヒロタ）」はこうして再生された**

シュークリームで知られる「洋菓子のヒロタ」が、民事再生法で「ライフスタイル産業の投資育成」を行う21LADYグループに引き継がれたのは02年。そして05年、当初の予定より2年も早く民事再生手続きが終結。事業は再軌道に乗り、今日では攻めの経営に転じている。

ヒロタのブランドは、若い女性だけでなく、小さな子供からシニアまで幅広い層に支持され、特に関西と首都圏では知名度が高い。

社長の広野道子氏は「ある人からヒロタの再生が計画されている」と連絡を受けたのがきっかけでした。自社でシュークリームの専門店（CHOUFACTORY）を有して

いましたし、「ヒロタ」というブランドになじみがあった」と振り返る。「ヒロタ」ブランドを丸ごと引き受ける条件で子会社化に成功した。

**「温故知新」の精神**

旧経営陣からの説明では、パブル期の過剰投資とその後へのデフレで経営が行き詰まったとされていた。広野氏は、実際に自分の足で店舗・工場などを視察。どうやら「経営破綻の原因は、決して外部要因ではなく、80年以上に及ぶ老舗経営の油断。時代の波に乗り遅れた旧態依然の運営方法に原因がある」と判断。「社内体制の再構築が急務だと感じた」と打ち明ける。

財務状態は、新規事業に伴う過剰投資で悪化。にもかかわらず、首都圏戦略から東京都内に新工場を建設。ヒロタ



21Lady広野道子社長。



**ビーチサンダルのラジカル・ファクション化に成功**