

下駄屋モデルチェンジ計画

大和屋履物店リニューアルと「文化を継ぐ店」づくり

大和屋履物店 船曳 竜平様

本日は卓話の機会をいただき、ありがとうございます。私は船曳竜平（ふなびきりゅうへい）と申します。平成元年（1989年）生まれで、大学卒業後は生命保険会社にて約7年間勤務しました。その後、妻の実家の家業である、神田神保町の下駄屋「大和屋履物店」の運営に2021年より加わっています。私は「次の代の跡継ぎ」というより、家族の挑戦を支える“縁の下の力持ち”として、共に運営・経営を進める立場です。家族経営においては、誰が主役か以上に、同じ方向を向いて走れるかが重要だと実感しています。

大和屋履物店は明治17年（1884年）創業の小さな店です。約40年前は「履物なら何でも揃う店」として地域の方々に親しまれてきましたが、平成から令和にかけては業界の変化も大きく、店としての方向性に“もやもや”が残る状態でした。転機になったのは2019年12月、家族の忘年会でふと「店の将来」について話題になったことです。そこから私たちは、リニューアルオープンを2021年5月1日と定め、実行までに1年以上の準備期間を取ることにしました。最初から「この日に開ける」と決め、逆算で設計した点は大きかったと思います。期限があるからこそ議論が前に進み、家族の意思決定が揃っていきました。

この期間で私たちが何より重視したのは、「跡継ぎがやりたいこと」を実現するのではなく、家族で「店の価値」を徹底的に考え抜くことでした。月に1回、私・義母・義叔母の3人で定期的な家族会議を開き、学びと議論を積み重ねました。意見が割れることもありますし、迷うこともあります。しかし、迷ったときほど「そもそも自分たちは何のために店を続けるのか」に立ち返る。これを繰り返すことが、のちの実行力につながったと感じています。進め方は、いわば三つの作戦です。

作戦Aは「義母ビジネスパートナー化大作戦」。私がブランディング、ターゲット、価値（バリュー）といった経営の基本をまず理解し、それを何度も“かみくだいて”家族に共有しました。専門用語のままだと議論が進まないの、店の現場の言葉に翻訳することを意識しました。「うちの良さって何だろう」「誰に喜んでもらいたいのか」を、感覚ではなく言葉にしていって作業です。

作戦Bは「みんなで経営計画・事業計画作成計画」です。私が簡単なワーク（質問）を準備し、家族の意見を持ち寄り一つ一つの計画にまとめました。特に、最初に「店のバリュー（大切にしている価値）」を考える際の議論では、①下駄屋を下駄屋として残す、②みんなが集まる場所にする、③江戸文化・和装文化、“粋”を楽しむきっかけを提供する、④残すべき文化・手仕事・芸能を次の世代に伝える、という意見が出ました。これらがベースとなり、その後の議論の根底（判断基準）になっていきました。ここでようやく、店の存在意義が輪郭を持ち始めました。「何を捨て、何を残す

か」を決めることは勇気が要りますが、選び取った価値が“店らしさ”になります。

そして作戦Cが「『文化を継ぐ店』実現大作戦」です。私たちが到達した答えは、大和屋履物店は単に物を売る場ではなく、「文化を継ぐ店」である、ということでした。品揃えのワクワクだけで勝負するのではなく、大和屋ならではの“別のワクワク”——ここへ来れば新しい文化や商品、人に出会える、という体験価値を追求する方針にしました。店づくりとしては「半分下駄屋・半分ギャラリー」。常にイベントが企画・開催されている状態を目標に置きました。売場は「陳列する場所」と同時に、「出会いが起きる舞台」でもある、という発想です。

実際に、ゆかたの展示企画や、注染手ぬぐい・花緒をはじめとする手仕事に焦点を当てた催し、銀線細工、陶芸、江戸切子など作家・職人の皆さまと共に行う企画など、リニューアル後は多くのイベントを重ねることができました。結果として、店の認知が広がり、従来のお客様だけでなく、新たに足を運んでくださる方が増えました。大和屋が目指すのは、「和装文化・“粋”を楽しみたいお客さま」と、「和装文化・“粋”を残したい作家・職人」を継ぐことです。どちらも大切なお客様であり、同時に仲間でもあります。作り手の想いが届き、使い手の喜びが作り手に返る。そこに循環が生まれたとき、文化は“残る”のではなく“継がれていく”のだと思います。

加えて、小さなお店だからこそSNSマーケティングが有効でした。広告宣伝費を大きくかけられない中でも、SNSによって双方向のコミュニケーションが生まれ、企画の背景や作り手の想いを丁寧に届けられるようになりました。リニューアルは「内装を新しくした」だけではなく、家族が学び、価値を言語化し、計画に落とし込み、実行し続けるプロセスそのものだったと思います。

最後に、今回の経験を通して、家業や事業承継の場面で特に大切だと感じた点を三つ、共有して結びといたします。

第一に、「価値を言語化すること」です。家族の中では“当たり前”になっている良さほど、外に向けては伝わりません。だからこそ「私たちは何を大切に、何を提供している店なのか」を言葉にすることで、判断基準が揃い、行動の迷いが減りました。

第二に、「時間を“準備”として確保すること」です。私たちは最初に日程を決め、そこまでの1年以上を、学びと対話の時間に使いました。リニューアルの成否は工事やデザインだけでなく、その前段階の“合意形成”で大半が決まる、と言っても過言ではありません。

第三に、「お客様と作り手の両方を大切にすること」です。買ってくださる方がいて、作ってくださる方がいる。その双方をつなぐ役割を自覚したとき、店の企

画や発信は単なる販促ではなく、文化を手渡す活動に変わっていききました。

本日の話が、事業規模の大小にかかわらず、「自分たちは何を継ぎ、何を未来へ手渡すのか」を考える一助になれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。

