

慶應義塾大学ビジネス・スクール

5

株式会社クオカプランニング

1. はじめに

ファッショニに敏感な若者が集まる自由が丘。駅から5分ほど歩いた並木通りに面して、吹き抜けのガラス張りになったお洒落なショップがある。店内は、インテリア雑貨のようなポップでキュートな商品がディスプレイされている。商品に目を凝らすと、それはアクセサリーでもインテリアでもなく、お菓子とパンの材料と器具であることに驚く。そう、小麦粉なのである。

オープンキッチンからは甘くてやさしい香りが漂っている。たとえ自分がお菓子作りをしなくても、店内を歩き回るだけでワクワクした気持ちになれる店。それが、クオカショップ自由が丘店である。この店が、ベルギーの有名ショコラティエや日本人パティシエ（菓子職人）の店ではなく、130年前から続く徳島県の製菓製パン材料卸業の店だと聞くと、さらに驚くかもしれない。

株式会社クオカプランニング（以下「クオカ」と記す）は、自由が丘、新宿、高松、福岡にクオカショップを展開している。それぞれ、地域にあったコンセプトの店作りがされている。

商品のインターネット通販も行なっている。むしろ、インターネット通販が主な事業だと言うべきであろう。2007年度の売上げは20億円。売上げの75%をインターネット通販が占めているからである。インターネット通販に対する外部の評価も高い。2006年日経MJの「ネット通販ランキング」で50位になった。2007年度第11回「日本オンライン・ショッピング大賞」では大賞を受賞した。クオカは、小麦粉というコモディティ化した商品を扱いながら、どのようにしてブランドを構築することができたのだろうか。

10

15

20

25

本ケースは、クラス討議の資料とするために、法政大学経営学部 木村純子准教授によって作成された。経営管理の巧拙を記述したものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉本町4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 木村純子 (2008年9月作成)

2. お客様のために

四国の徳島県にある斎徳株式会社（以下、「斎徳」と記す）は、1872年（明治5年）の創業以来、徳島全県下はもとより香川県や淡路島までをフィールドに総合食品卸売業として活躍している企業である。平成20年度の年商は15億1,000万円である。主な仕入先は、日本製粉、四国明治乳業、ソントン食品工業、鐘淵化学、江別製粉、伯方塩業、森永乳業、オーム乳業、林原、ドーバー洋酒貿易等の国内メーカーと商社である。主な顧客は、洋菓子店、和菓子店、お好み焼屋、レストラン、喫茶店等およそ1,200店である。取扱商品は、砂糖、小麦粉、塩、ソース、バター、マーガリン、チーズ、調味料、香辛料、天ぷら油、サラダ油、チョコレート、冷凍食品、イースト、洋酒、ブドウ糖、マルトース、油脂、雑穀、クロレラ、穀粉、包装資材、洗剤等およそ2,000アイテムである。このように、斎徳はどこにでもありそうな地場食品卸の一つに過ぎなかった。

クオカ取締役社長の斎藤賢治は、1994年に大手ビールメーカーを退社し、1995年にバックパックを背負い141日間世界一周をして徳島に帰り、1995年3月に副社長として斎徳に入社した（写真1）。会社の売上げが下がっているわけでも業績が悪化しているわけでもなかったが、斎藤は斎徳の営業には多くの改善の余地があると思っていた。

当時、いわゆる問屋不要論が流通業界内外で語られていたが、斎藤は「自分のドメインさえ持つていれば、問屋もやっていける」という確信を持っていた。だが、頭では分かっていても、自分の会社に目を向けると、オンリー・ワンとしてのドメインを持たず、強みを十分に発揮しているとは言えなかつた。明らかに、サービスが十分ではなかつたからである。たとえば、斎徳は次のようなジレンマを持っていた。斎徳の営業では、社長（当時）自らが何十キロという小麦粉を担いで顧客に届けている。顧客も顧客で、営業担当者が来るより社長が直々に納品してくれる方をありがたがっている。斎藤の目にはそのようなサービスがコストをかけて提供すべきサービスには映らなかつた。

制度上の制約から十分なサービスを提供できないこともあった。顧客である洋菓子店のパティシエ（菓子職人）には、徳島で店を持つ前には東京などの都会で修行を積んでいる人が少なくない。都会にいたパティシエ達は、高品質の材料に触れている。斎徳に対して「△△△というブランドの小麦粉を買いたい」というニーズの声が届く。ところが、斎徳は特約店制度を取っていたため、小麦粉であれば日本製粉のそれしか扱うことができない。ロットについても、融通が利かなかつた。街の小さな洋菓子店は商品を小ロットで購入することを希望するが、斎徳は大ロットでしか販売していなかつた。斎藤は、「これではお客様起点とは言えない」と反省し、「自分達の手で儲からないようにしてしまっている」と自戒する。

卸売業の副社長であったが、斎藤は流通のみならずエンド・ユーザー、すなわち消費者の動向

にも目配りしていた。年に2週間ほど行くことにしている海外の視察で肌から感じるのは、「消費者は進んでいる」ということである。たとえば、北米の食品見本市でオーガニック（有機）食品がいいということを知ったが、日本に帰国してその話をしても、社内では誰も耳を貸してくれない。パン屋にオーガニックの材料を薦めても、店主は「別に売上げが下がっているわけでもないし」と言って一度たりともオーガニック材料を使ってパンを焼いてみようとしている。他方、消費者はオーガニックや無農薬など食の情報に敏感である。いい商品であれば少々価格が高くても躊躇することなく、積極的に購入したり手作りしたりしようとする。ケーキ屋などのプロの多くは「デフレ時代だから」とコスト第一に考えるが、主婦はコストよりも安全に気を配り、価格が高い商品であってもいいものは買う。斎藤は「プロの意識の方が遅れている」と感じていた。

5

「お菓子作りは家庭の中のエンタテインメントなのに、その材料や道具を買うお店はちっとも楽しくない。」これも斎藤の不満であった。ゴルフであれば、ゴルフ場に出かけることは月にたつた一度だとしても、打ちっぱなし場に行ったり、ゴルフ雑誌を見たり、ウェアを揃えたりする。一方、お菓子作りは作る以前のことも楽しくなければいけないので、全然楽しくないのである。お菓子は嗜好品化していくのに、お菓子材料は嗜好品化されていない。東京であればデパ地下が材料を扱ってはいるものの、選択肢は狭いし、魅力的な商品が揃っているとも言いたい。

10

15

斎藤は、美味しいお菓子はいい材料の積み重ねであることも分かってきた。齊徳の店頭に個人のお客様が材料を買いに来てくださる。業務用小麦粉はセメント袋のような袋にどっさりと25キロも入っている。それでも買ってくださる。「多すぎませんか」と心配して尋ねると、「友達と分けます」とおっしゃる。「この粉を使ってお菓子を焼くと美味しいのです」とおっしゃってくださる。斎藤は地方に出張するたびにお菓子材料を売る店に行ってみた。香川でも岡山でも、齊徳と同じように、問屋の一角で社長の奥さんが売っている。「なぜ、誰も真剣にお菓子材料を売らないのだろう。」メーカーに聞いてみると「それは売れないからですよ」という答えが返ってきた。「斎藤さん、素人を相手にしたらたいへんなことになりますよ」という警告さえ受けた。

20

3. 小売業への進出

25

「お客様起点の商売をしたい」「いい商品を求めている消費者の声に答える」そういった願いが高じて、斎藤は1997年に小売業を始める決心を決める。

高松に齊徳の営業所がある。斎藤は、営業所の一角に当時の社長である父親に内緒でこっそり店を作った。「マイナス0号店」である。夜になると、自宅で夫人と共に小麦粉を小分けして、プリンターでラベルを作り貼っていく。週に1回か2回、徳島から高松の店にやってきて、手作りチラシをコピーして近所に配っていた。月商は10万円ほどであった。

30

1997年5月、キャッシュ・レジスターを導入した時点から残せるようになった売上げデータによると、月商は88,000円。1カ月の来店者数はわずか36人であった。徐々に来店者数が増え、斎藤は「けっこう売れるものだ」という実感を持ち始めた。斎藤が「0号店」と呼ぶこの店は、いつしか月商200万円。2000年に初めて社員を採用し、5名にまで増えた。

5 2001年1月、クオカショップ高松という1号店をオープンした。300坪の土地を購入。1階は、カフェとオープンキッチンと商品売場。2階はオフィスである。カフェでは、こだわりのエスプレッソを提供している。暖炉があり、冬になると薪がたかれる。暖炉のそばの本棚には300冊程度のお菓子作りとパン作りのレシピブックが並べられていて、お客様はいつでも手にとって眺めることができる。ガラス張りのキッチンがあり、カフェのスイーツを作っているところを観ることもできる^[1]（写真2～5）。

2003年11月、クオカショップ自由が丘をオープンした。日本で初めての「チョコレート・セラー」がある。ワイン・セラーでワインを最適の温度と湿度で保管するように、58種類のチョコレートを気温20度、湿度55%で保管している。デモンストレーション用のキッチンがあり、お菓子の作り方講習などを実施している。

15 2005年3月、新宿三越の地下2階に新宿店をオープンし、2006年11月、福岡店もオープンした。

4. インターネット通販事業

（1）お客様起点の経営

20 斎藤が副社長に就任した1995年ごろといえばパソコン通信やインターネットが世の中に登場したころである。もともと若いころからアマチュア無線を通じて、通信が時間と空間という次元を超えるところに魅力を感じていた斎藤は、いち早く斎徳でもインターネットを取り入れようとした。ところが、「間屋にパソコンなど要らない」という当時の社長（斎藤の父）のすげない返事が返ってくる。仕方がないので、母親にローンを組んで個人でパソコンを買った。最初は自宅で、後にそのパソコンを会社に持ち込んで社内でインターネットに接続した。自分自身でホームページも作成した。社内では「社長の坊ちゃんの遊びやね」という目で見られていた。

消費者に対して、すなわち小売業としてインターネット通販を始めたのは1998年1月である。斎藤は、一人の消費者として自分がインターネット通販を利用して、それがいかに便利なものかは分かっていたから商売を成功させる自信があった。インターネットはいずれファックスのようにあたり前のコミュニケーション手段になるという確信もあった。やるからには成功させたいとい

[1] 高松店のカフェは、商品の売場面積を拡張するために2008年にクローズされた。

sample

sample

sample

sample

sample

う野望もあった。

サイト名は「スイートホーム・スイーツ」と名づけられた。「お菓子（スイーツ）をお家（スイートホーム）で」という斎藤の思いを表したものである。しかし、このネーミングではデメリットが生じた。スイーツもスイートホームもさまざまなどころで用いられる普通名詞であったため、インターネットで検索すると、検索結果数が多すぎて、自社を特定してもらいにくかったのである。そこで、1999年6月にイタリア語で「料理の上手な女性（お母さん）」を意味する「クオカ（cuoca）」に名称変更をする。5

1999年の売上げは月商50万円であった。売上げが好調に伸びていったので、2000年には斎徳からインターネット通販部門を独立させ、有限会社クオカプランニングを作った。10

クオカは、2001年秋の月商は2,000万円となり、2002年12月の月商は4,000万円、2002年度の年商は3億2,200万円となった。2003年2月の月商は6,000万円まで伸びた。2007年度の年商は20億円である^[2]。

製菓材料・器具のインターネット通販を事業とする同業他社は他にもある。その中にあってクオカが売上げを飛躍的に伸ばす理由を挙げることができる。その一つが全国一律の送料である。ここにも斎藤の顧客へのスタンスが見て取れる。「私たち四国に住んでいる者が東京から通販でモノを取り寄せるとき、送料を高く取られるんです。売り手本位の姿勢が消費者にとってはどれほど不愉快か。大都市の会社には分からぬでしょうね。」斎藤の経営方針や意思決定は、「お客様起点かどうか」。この一点を基準にして決められる。15

とはいっても、全国一律送料であれば誰にでも簡単に真似ができる。クオカが真にお客様起点の企業であることを知ることができるのは、顧客の要望に迅速かつ必ず答えるという姿勢を貫いているところからである。斎藤がサイト内にコミュニティを開設することを決めたのも、お客様のニーズに応えたいという一心からであった。自社の売上げアップにつなげるためにコミュニティを設けたわけではなかったのである。20

(2) コミュニティ^[3]

クオカの主要な客層は30代から40代の女性である。顧客は20万人ほどいる。1年間に2回以上買い物をしたお客様は74%。1年間に6回以上買い物をした人は23%、毎月買い物をして

^[2] 20億円の75%の15億円がインターネット通販の売上げで、25%の5億円が4つのショップ（高松、自由が丘、新宿、福岡）の売上げである。

^[3] クオカは旧コミュニティを2002年11月15日に閉鎖した。新コミュニティは2003年3月にメンバー制のコミュニティ「クオカ・サロン」としてリニューアルオープンした。2008年8月現在、ソーシャル・ネットワーク・システム型コミュニティに移行させるため、システムを構築中である。ここで記述は旧コミュニティのデータを元にして書かれている。

くださるお客様は12%。2008年のリピート率は80%に届きそうである。2007年、月間のユーザーは70万人、ページビューは1,400万ほどである。受注のピークはバレンタインデー前で、月間受注数は30,000件である。

お客様起点の取組みが認められ、数々の賞を受賞してきた。2006年、日経MJのネット通販ランク5位で50位になった。テレビやカタログも含めたランキングでは124位であった。

斎藤がクオカのサイト内にコミュニティを立ち上げたのは2000年1月29日である。旧コミュニティは2002年11月15日に閉鎖されるまで、2年10ヶ月間存続した。この間の総書き込み数は、24,842件におよんだ。単純に日割りすると、一日平均24件の書き込みがあったことになる。同業他社による同様のサイトの書き込み数と比較すれば、クオカの掲示板がいかに活発な発言数を得て10いたのかが分かる。

クオカの掲示板を他社の掲示板から際立たせるのは、発言数の多さだけではない。中心的発言者も異なっている。他社サイトはユーザーの誰かが質問を投げ、管理人がそれに答えるというパターンが多い。クオカのコミュニティは、斎藤が「われわれは極力介在することなく、お客様が誰にも聞けない悩みをお客様同士で解決してくれたらいいと思って始めた」と言うとおり、参加者の主体性と自発性を尊重し、管理人はほとんど登場しない。

① ユーザー間の仲間意識

クオカのコミュニティがストレス解消であり、家族との関係も良好になったという声が聞こえる。家族間だけではない。ユーザーはコミュニティ内でも仲間意識を高めていく。実際には会つたことも喋ったこともない人同士に仲間意識が生まれているのである。たとえば、妊娠した女性20に体調を気遣う言葉が寄せられることもある。

興味深い現象も起こった。複雑なコミュニケーション形態が成立したのである。ユーザーの間には物理的に厳然たる距離があり、ユーザー同士が同じ場（空間）を共有することはない。しかしながら、それぞれの家でケーキの作り方を紹介するテレビ番組を同時に見て、番組が終わった直後にそれぞれが同時に菓子を作り始める。翌日にはコミュニティに集まって、作った菓子25について一緒に語り合って盛り上がる^[4]。ユーザーたちは空間を超えたコミュニケーションを展開し、共時的体験を共有することによって仲間意識を高めている。

② クオカとユーザーとの信頼関係

ユーザーは、クオカとの信頼関係も構築していった。クオカに対して消費者から商品に対する苦言が寄せられることがあった。しかし、これはクオカにとって歓迎すべき書き込みである。ネ30ガティブ情報こそ、斎藤がコミュニティを開設した当初の目的の一つだったからである。

^[4] 2001年2月22日から2月23日の2日間で5人が同じ番組を見終わった直後にケーキを実際に焼き、コミュニティで作り方について議論している。

sample

sample

sample

sample

sample

クオカへの苦言を伝える書き込みがなされたとき、いち早く反応したのはユーザーであった。彼女たちは、クオカの防波堤になってくれているのである。たとえば、商品の価格が高すぎるという書き込みに対して、クオカが返答する前にユーザーからの書き込みがあった^[5]。クオカの取扱商品についてだけではない。ネット・コミュニティのマナーについても、ユーザーはクオカの防波堤であった。

5

(3) ユーザー参加型商品開発

クオカのコミュニティには、お菓子作りのファンが集まっただけではない。クオカのファンが増えていった。そこで、クオカはオリジナルのエプロンを作成することにした。商品の開発や価格設定は消費者のリアルな要望が反映されている。2001年4月25日に商品のアイデアを募集したところ、24時間以内に喜びと興奮と共に13件もの案が寄せられた。ユーザーから寄せられた商品のアイデアは、ユーザーが現在持っているエプロンの不満点を解消する具体的な案であった。

10

コミュニティによって、クオカが当初望んでいた商品やサービスに対するネガティブ情報は期待していたほど得られなかつたものの、消費者が持っているさまざまな知識を蓄積することができた。クオカは、消費者の知識を、品揃え、商品開発、価格設定に柔軟かつ迅速に反映させた。それだけではない。材料・レシピ・保存方法など消費者が持っている知恵を蓄積することもできた。斎藤はそれを「一種のナレッジ・マネジメント」「おばあちゃんの知恵袋」と呼ぶ。ユーザーの知識をデータベース化して、社内で共有するつもりである。消費者にもいづれ公開したいと考えている。斎藤は、自社のコミュニティを「あらかじめ目的を持って何かをするんじゃないところが良いところ」と分析する。

15

(3) 製品政策

20

2005年、斎藤は東京マーケティング・オフィスを開設し、社員をある程度東京に移した。2007年、手狭になったオフィスを引越して、自由が丘のショップから徒歩数分の閑静な住宅街の中に建つ60坪ほどの一軒家を借りた。キッチンが2つあり、商品開発を行っている。

25

クオカのインターネット通販での取扱商品アイテム数は、2,500アイテムである。すべての商品に対して、スタッフと斎藤が必ず検査とチェックを行なう。

26

近年、オーガニック（有機）食品ブーム、無農薬食品ブームである。クオカもさぞ有機小麦や有機ドライフルーツを扱っているのだろうと思うと、必ずしも健康志向の商材やオーガニックにこだわった商材だけを扱っているわけではなかった。斎藤は「われわれは製菓製パン材料を売っているのではない。家族の“美味しいね”を提供しています」と言う。家族が美味しいといって

30

^[5] クオカの商品価格が高すぎるという書き込みが2001年9月18日午後1時52分にあり、クオカが9月18日午後11時21分に返答するまで、クオカを擁護する書き込みが5件あった。

くれるパンを作るためには、もしかすると△△が入っている材料の方がふさわしいかもしれない。そのような場合は、ストイックにオーガニック食品や無農薬食品に固執せずに、より美味しいものができる商品を選ぶ。もちろん、事前に試作し安全性が確認された商品のみを扱う。

5 齋藤は、お客様から毎日 200～250 通のメールを受け取る。サイトには、「社長への直言」というコーナーも設けられ、顧客はクオカへの意見やコメントをいつでも送ることができる。多種多様なクレームの中で、最も多く、クレームのほとんどを占めるのが価格に対する要望である。だが、価格を下げるつもりはない。価格以外の何かを顧客は求めていることに気づいているからである。

10 2007 年 10 月、東京・銀座二丁目の商業施設マロニエゲートの 5 階から 9 階に東急ハンズ銀座店がオープンした。8 階にはクオカコーナーがある。ここに並ぶクオカ商品のラベルの色は、他の店舗やネットで扱っている商品に貼られている緑色ではなく銀色である。ハンズで扱う商品をクオカ高級シリーズという位置づけにして、価格体系も商品ラインアップも変えたのである。斎藤は、当初、ここでは売れないだろうと考えていた。商品価格が割高だからである。ところが、順調に売れている。若い OL が「ちょっとお菓子を作りたい」「初めて作ってみる」というとき、他のクオカショップで販売している 1 キログラムや 2.5 キログラムの粉では余らせてしまう。東急ハンズ銀座店のクオカの商品シリーズは全て 500 グラムに小分けしているからではないかと思われる。

15 斎藤は、もっと小さなポーション（容量）やパン一個分のキットを作ろうと考えている。2006 年に期間限定で販売した 5 種類の手作りキット（チョコバニラシュー、トリュフショコラ、ガトーショコラ、コロコロクッキー、チョコチップマフィン）の評判がよかつたからである。クオカのお店にはやって来たものの、ケーキ作りもお菓子作りもしない人たちがいる。そういう人々は、何を買ったらいいのかが分からない。クオカは 58 種類のチョコレートを扱っている。お菓子作りを日ごろから熱心にしている人には嬉しいことだが、中学生や高校生がお菓子を初めて作ろうと思つてお店に来てくれた時「チョコレートが 58 種類もありますよ」とお薦めしたところで「そうじやなくて、もっと簡単に作れる方法はないですか」と言われるだけであろう。簡単に作りたいという要望に応えるため、58 種類のチョコレートから六種類を厳選し、ティスティング・チョコレートのキットを販売した。評判がよかつたので、上述の五種類の手作りキットを販売したら、東急ハンズ銀座店でも人気商品となりあつという間に完売した。売場で社員が試食用のケーキを焼くと、これまでクオカのターゲットではなかった中学生や高校生が次々とキットを買っていってくれた。斎藤は「試食した女子高生の“やば！”“ウマ！”というリアクションには戸惑いましたが（笑）、彼女たちも数年後には 20 歳になり、大学を卒業して OL になっていく。そ

んな風にクオカと永くおつきあいしていただければと思っています」と言う。

5. 「モノを売る会社ではないと思う」

飽食の時代と呼ばれて久しい。日本では、空前の「グルメブーム」「スイーツブーム」が巻き起こっている。デパ地下や有名パティシエのショップにまで行かなくても、コンビニエンス・ストアに立ち寄るだけで美味しいおむすびやチルドデザートを手に入れることができる。お母さんが家でわざわざ作らなくても、美味しいものが家の外にあふれ返っているのである。斎藤はこのような現象を見て、「問題は意外と深刻かもしれない」と考える。「母親が自信喪失しているのではないだろうか。」

クオカがパンやケーキの手作り材料を売る。買ってくださった方は、自宅で材料を混ぜて、オーブンに入れて焼く。ご主人や恋人や子供たちと一緒に食べて、美味しいねと言ってもらえる。斎藤は、そこで初めてクオカの仕事が完結すると考えている。

斎藤は、ある日、30歳の主婦から一通のメールを受け取った。5歳の子供がいるので、機会があるとクッキーを焼いたり、クリスマスケーキを作ったりしている。自分で作ったという達成感はあるものの、食べてみると「まあ、手作りだし、この程度の味かな」というものしか作られなかった。デパ地下に行くと一流シェフによる美味しい惣菜やスイーツを買うことができる。「自分が作るものってどうなんだろう…。」自宅近くの有名店で買った食品を家族は美味しいと言いながら食べるし、自分でも確かに美味しいと思う。スーパーで買ってきましたら、子供は美味しい美味しいと言って食べている。すっかり不安になってしまっていたとき、インターネットで検索してみると「クオカの商品で作ると美味しくできた」という書き込みに出会った。「ダメでもともと」とクオカで材料を買って、子供の誕生日ケーキを焼いたところ、子供が「ママ、これ美味しいね」と言ってくれた。ご主人は「このケーキ、どこで買ってきたの」と聞いてきた。それ以来、自分で作る自信がついた。子供の遠足の日にはクッキーを焼いて、クオカが販売しているラッピング用品で可愛いリボンで結んで持たせる。子供のおやつ交換会でも手作りお菓子を持たせたら、息子の友達から「〇〇ちゃんのお母さんのクッキー美味しいね」と言ってもらえるようになった。斎藤宛のメールは「クオカさんのおかげで母親として生きていく自信がつきました」という言葉で結ばれていた。

リピーター74%という驚くべき数字は、クオカの商品を使ってお菓子を作って誰かに褒められた。その瞬間にクオカファンが生まれる。そういうマジックなのだと斎藤は言う。「作っている人の顔が見えて、作っている姿も見える。“その材料は何なの？”という会話をキャッチボールしながら作る。みんなで“美味しいね”と言いながら食べる。そのプロセスのお手伝いをして

5

10

15

20

25

30

いきたい。クオカはそういう会社です。」

参考文献

- 木村純子「商業サイトのネット・コミュニティにおける消費者間コミュニケーション」『経営志林』
5 第43巻第1号、法政大学経営学会、2005。

10 インタビュー

実施日	インタビュー対象者
2002年12月23日	代表取締役社長 斎藤賢治
2002年12月23日	クオカショップ高松店長（当時） 宮崎有紀
2003年3月8日	代表取締役社長 斎藤賢治
2003年3月13日	代表取締役社長 斎藤賢治
2003年10月6日	統括マネージャー（当時） 木目田徹
2005年11月10日	代表取締役社長 斎藤賢治
15 2007年9月25日	代表取締役社長 斎藤賢治

講演

20 2007年10月31日	法政大学大学院経営学研究科『ワークショップ』における株式会社クオカ プランニング・代表取締役社長・斎藤賢治氏の講演
----------------	--

20 企業の概要

社 名	株式会社クオカプランニング (cuoca planning, Co., Ltd)
事 業 内 容	製菓製パン材料と器具の小売ネット販売、料理教室
住 所	徳島県徳島市川内町流通センター38
代 表 者	代表取締役社長 斎藤賢治
設 立	2000年7月17日
資 本 金	3,600万円
従 業 員	49名

図1 クオカ全売上高推移

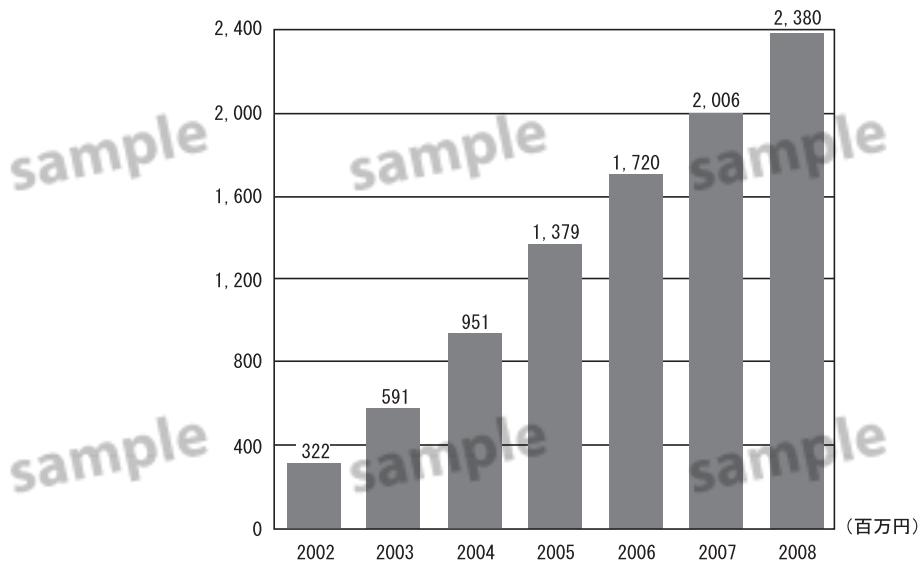


図2 インターネット通販売上高推移

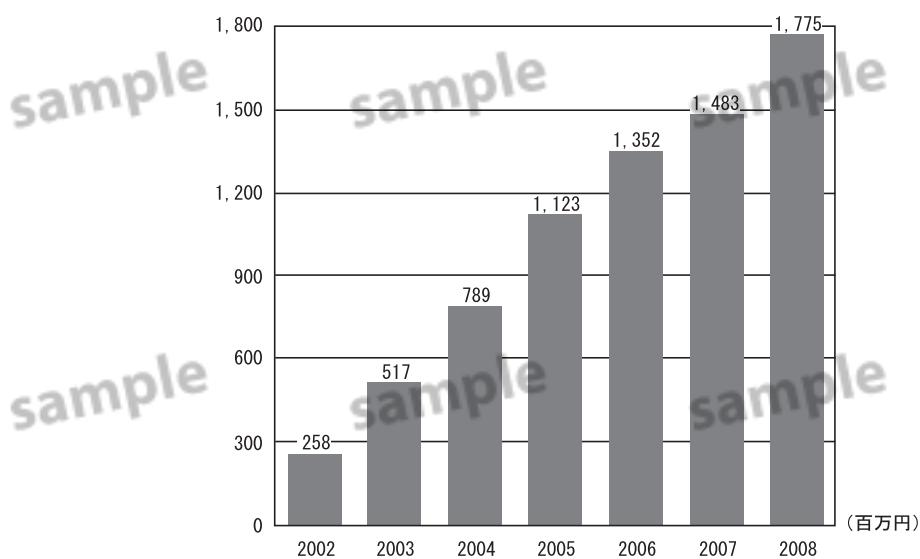


図3 インターネット通販登録顧客数推移

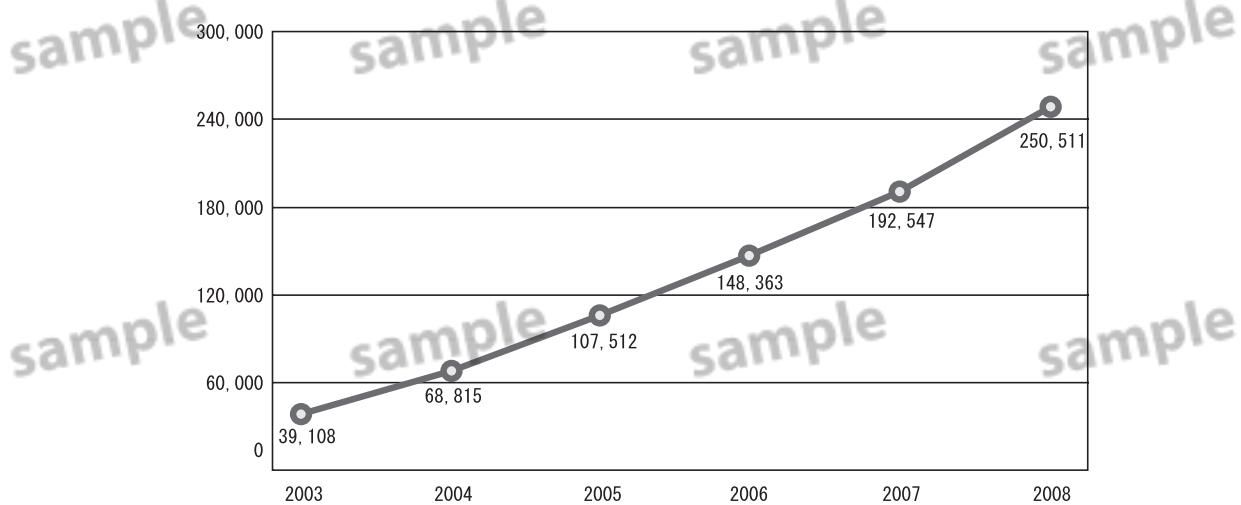




写真1 株式会社クオカプランニング・代表取締役社長・斎藤賢治



写真2 クオカショップ自由が丘店



写真3 クオカショップ自由が丘店のキッチン



写真4 クオカショップ福岡店



写真5 クオカショップ福岡店のチョコレート・セラー

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.12 P100