

起業家による 新市場創造と市場発展のタイポロジー

佐藤善信

要約

本稿の目的は、企業（起業）家による新市場の創造と市場発展の類型化である。ここでは新市場創造の定義を、ビジネスドメイン論における3つの構成要素であるWho, What, Howを1つ以上変更したケースとする。Whoの変更の場合は、真空地帯の発見と特徴付けることができる。Whatの変更の場合は、業界の近代化（マスマーケット型）と中間領域の発見・開拓と特徴付けることができる。最後に、Howの変更の場合は、大衆化路線とは逆に、顧客ニーズにきめ細かく対応する「ハイタッチ型」の路線である。このタイプを、マスマーケット型（マス型）に対比する意味で、ここではニッチマーケット型（ニッチ型）と特徴付けた。

企業家（起業家）の革新プロセス、とりわけ新市場の創造プロセスについては、実は十分には解明されていない。彼らは、どのようにして新市場を創造するのであろうか。企業家の新市場創造には、特定のパターンが存在するのであろうか。そして、そのようにして創造された新市場は、どのような発展経路をたどることになるのだろうか。本稿は、流通・サービス分野において新市場を創造した企業家のケース・ベースド・リサーチを行うことによって、以上の問題の解明を目的としている¹⁾。

まず、新市場の定義を行うことが必要となる。以下では新市場を、エイベルのフレームワークを利用して定義する²⁾。エイベルは、事業ドメインを、Who, What, Howの観点から定義することを提唱している。すなわち、事業の顧客は誰か（Who）、どのような顧客ニーズを充足しようとするのか（What）、そして顧客に対してどのようにアプローチするのか（How: 4Pのプロモーションとプレイス）と顧客ニーズの充足方法（How: 4Pのプロダクトとプライス）がそうである。

ここでは、新市場の創造をWho, What, Howを1つ以上変更したケースと定義する。Whoの場合には顧客の変更である。つまり、これは新しい顧客カテゴリーに、従来と同じ製品やサービスを（同じ顧客ニーズに向けて）提供することである。逆に、Whatの変更の場合には、同一の顧客の異なった顧客ニーズを、従来と同じ製品やサービスを用いて

提供することとなる。他方で、How の変更は、本稿で取り上げる流通・サービス分野の起業家の場合には、Who や What の変更に伴って行われる場合が圧倒的に多い。この点に、メーカー分野の起業家との決定的な違いがあると考えられる。以下では、新しい市場カテゴリーの創造を具体的に考察する。

I Who の革新：新しい顧客カテゴリーの発掘

このタイプの新市場の創造は、真空地帯の発掘（潜在的にニーズが存在するにもかかわらず、それが満たされていない顧客の発見）である。対象となる企業は、高齢者に特化した海外旅行代理店のニッコウトラベル、学生サークルに焦点を当てた旅行代理店の毎日コムネット、そしてハイファッションの子供服に特化したナルミヤ・インターナショナルである。

ニッコウトラベルの場合は以下のようにして新しい顧客を発見した³⁾。旅行代理店を経営していた久野木和宏は、台湾政府観光局の担当者から、買春の悪いイメージがあり不振であった台湾への日本人観光客の増加策を依頼された。久野木は、お年寄りの夫婦客をターゲットにすることを思いついた。そこで久野木は、「夫婦で行く台湾一周」と銘打って新聞に募集広告を出した。その結果、募集人員200人に対して約3000人の顧客が殺到したのであった。久野木は、「台湾にゆかりのある日本人は多い。旅行会社が需要を発掘できないだけだったのか」と初めて気付いた。そして久野木は、「日本の旅行市場では65歳以上の中高齢者市場は真空地帯だ」とひらめいたのであった。

その後、久野木は海外の政府観光局とタイアップし、独自にツアーを企画し始めた。政府観光局は、大都市の PR はあまりせず、有名でない地方を巡るツアーを売り込もうとする。そうしたツアーに参加するのは、結果として旅慣れて都市部への旅行に飽きた年配者であった。そして久野木は、「次第に年配層に対するノウハウを蓄積してきた」のであった。

以上は、ニッコウトラベルの新市場の発見プロセスは2段階になっていることを示している。すなわち第1は、老人という海外旅行の新しい顧客カテゴリー（Who）の発見である。そして第2は、同社は老人一般からさらにターゲット・ニーズを「旅慣れて都市部への旅行に飽きた（裕福な）年配者」（What）に絞り込んだ点である。そして、同社は Who と What に適応した How を徐々に開発することによって、持続的競争優位を構築して行くのであった。

同じく旅行代理店の毎日コムネットの場合には、新しい Who は次のようにして発見された⁴⁾。伊藤守は、3年間の旅行代理店経営の苦闘の後、学生サークルに目をつけた。伊

藤は次のように当時を回想している。「本社の近くにある明治大学の漫画研究会に行ったら、世間話をしているだけで70人の合宿が取れてしまった。これはいいと思ったのがきっかけだ」と。伊藤は次のように説明する。「1980年代前半の当時は、テニスなどの同好会活動も盛んになり、一方でペンションが増え始めていた。利が薄いため、大手旅行会社が本気で扱わない両者を結び付けたら、母校の体育会を手始めに次々に顧客が増えていったのです」と。学生の合宿市場は当時の旅行業界では真空地帯であった。それを伊藤は、What と How の対応を工夫することによって市場として開拓することに成功したのであった。

職場旅行の定番は温泉と芸者であった。逆に、学生サークルはグラウンドや体育館を使う合宿が主である。当時、1泊の1人当たりの単価は、学生サークルの合宿の場合には3500円で、職場旅行の場合には1万3000円であった。しかし、職場旅行は土日に集中するが、学生は平日でも宿泊するために、宿泊施設やバス会社に対する交渉も有利であった。また、学生サークルの場合には、「年2回（夏・冬）の合宿で期間も1週間。添乗員が不必要で事務処理コストも低い」ことから、伊藤は首都圏の大学をターゲットにしたのであった。伊藤は、大手旅行会社にとって学生サークル市場への参入が難しい理由を次のように説明する。「(大手の)参入は決して簡単ではない。大学のサークルは部室がない場合も多く、どこに集まっているのか、だれが幹事なのか外から見て簡単にはわからない。当社は大学に行ってどぶ板営業をするなどの方法でネットワークを作り上げた。……仕入れる宿泊施設も他の観光旅行とは違う。合宿の場合、観光や食事は二次。スポーツ系のサークルならば、練習する体育館などが充実していることが重要になる。従来の観光地とのネットワークでは対応できないわけだ」と。

それでは、ハイファッションの子供服に特化したナルミヤ・インターナショナルの場合はどうであろうか⁹⁾。成宮雄三は、1991年8月に父が経営する呉服卸会社から独立し、ナルミヤ・インターナショナルを設立した。成宮は、1985年には、既存ブランドを親子で着たいという要望を受け、7歳以下の子供服市場に参入し、ベビー服の「MINI-K」をヒットさせ、そしてその翌月にはジュニア（9-15歳）世代に向けたエンジェルブルーを発売した。成宮は海外市場の研究から「小学校以上でもいける」と考え、2年間かけてエンジェルブルーを開発したのであった。

成宮は次のように当時を振り返る。「ジュニア市場はうちが取り組む前から大手アパレルが手掛けていましたが、どこもうまくいかなかった。百貨店の子供服売場ではベビー服が好調でも、ジュニアの売場はどんどん縮小されていました」。成宮は、地味な機能服でなく、放課後と週末におしゃれする服をコンセプトにした。しかし、成宮が百貨店を回っても門前払いであった。エンジェルブルーは、それまでのブランド子供服のように、大人

好みのおとなしいデザインを見慣れた百貨店からは大ブーイングを受けたのであった。

成宮は次のように説明する。「ウチが始める前のジュニア市場は、『地味で目立たない服が一番』という世界でした。今もまだそういう傾向はありますが、PTAも学校も地味であることが最大の美德だった。日本の子は小学校に入った途端にダサくなりますが、欧米では日系人やアジア系の子供たちもかわいいんですよ。『これは日本の子供服がよくないせいで、子供たちもかわいい服を待っているはずだ』と思って百貨店に提案したんですが、『こんな服で学校に行くわけがない』と完全に否定された。それなら、アフタースクールでいこうということにしたんです。」

さらに、成宮は失敗の詳しい理由を次のように説明する。「かわいいからいいだろうと、膝上15センチメートルぐらいのミニスカートを作ったりしましたが、売れなかった。子供は恥ずかしがり、お母さんは嫌がった」と。流行をそのまま子供向けに当てはめるのではなく、多少、抑えめにアレンジする必要があったのである。ジュニア服経験のあるパタンナーなどそうはいないので、婦人服担当者らが一から手探りした。そして1990年代中頃、ジュニア・タレントのSPEEDにエンジェルブルーを提供したことが切っ掛けとなって、ナルミヤ・インターナショナルはニッチ市場で独占的地位を確立し始めたのであった。

ナルミヤの場合には、最初に当時の空白市場であった女子のジュニア顧客にターゲットを設定したが、それは地味ではなくかわいい洋服を提案すれば受け入れられるという想定の下にであった。しかし、中々成功しなかったが、粘り強くHowを試行錯誤しながら工夫し続け、90年代半ばに機が熟して成功することになったのである。

II Whatの革新：新しい顧客ニーズの発掘

Whatの革新には2つのタイプが存在する。第1は、「業界の近代化」路線である。これは旧態依然とした業界のビジネスプロセスを、いわばリエンジニアリングするタイプである。その意味で、高額な製品・サービスの大衆化路線（＝マスマーケット型）ということができる。第2は、中間領域の発見・開拓である。例えば、高額な製品・サービスと大衆品・サービスの両極端の業態しか存在しない場合に、その中間に顧客の潜在的なニーズを発見して、それを提案・充足する新業態を開発する場合がそうである。以下で、この順に詳しく考察する。

1 マスマーケット型の革新

ここで取り上げられた革新企業のなかではこのタイプが圧倒的に多かった。簡単に紹介すると以下ようになる。アメリカ型のスーパーマーケットを日本に初めて導入した関西

スーパーマーケット，近代的な警備保障を日本に導入したセコム，紳士服業界に近代化をもたらした青山商事，うどん業界に近代化をもたらしたグルメ杵屋，讃岐うどん業界に近代化を持ち込んだ「はなまる」，ラーメン業界に本格的チェーンオペレーションを持ち込んだ幸楽苑とラーメン一番本部，理髪業をリエンジニアリングしたQBハウス，子供用写真館に近代化を持ち込んだスタジオアリス，回転寿司業態を開発した元禄寿司，ホテル業界にセルフサービス型の近代化を持ち込んだスーパーホテル，アミューズメント業界に近代化を持ち込んだネクストジャパン，駐車場業界に近代化を持ち込んだパーク21，厨房設備の中古品業界に近代化を持ち込んだテンポスバスターズ，古本業界に近代化を持ち込んだブックオフ，喫茶店業界に近代化を持ち込んだドトールコーヒー，100円均一店業界に近代化を持ち込んだ大創産業，質屋業界に近代化を持ち込んだコメ兵，そして引越し業界に近代化を持ち込んだアート引越センターがそうである。以下で，このタイプの代表的な企業を紹介する。

最初に関西スーパーマーケットのケースから考察する⁶⁾。同社のケースからは，Whatに対応するために，Howの革新にいかにか腐心したのかが良く分かる。1967年2月，自己流でスーパーを経営していた北野祐二は「スーパーの本場を見ておくべきだ」と思い立ち，同業の経営者と米国ハワイにあるタイムズ・スーパーマーケットのカイルワ店に足を踏み入れた。北野は店を見て衝撃を受けた。北野は次のように回想する。「スーパーとはこういうものなのか。毎日の食材しか売っていないのを見た瞬間、『これだ!』と思いましたね。しかも，店内は果物や野菜の香りがあふれ，作り付けの冷蔵庫で温度管理された新鮮な商品がオープン冷蔵ケースにずらっと並んでいる光景に大感激しました」。北野は帰国すると，驚く役員をしり目に全商品を半値で売るよう指示した。「灰皿，瀬戸物……何でもよく売れたが，唯一衣料品がダメ。衣料品は安くても買ってもらえない。取り扱ってはならんと感じた。スーパーマーケットに徹しきるには結果的によかった」。

同時に北野は，自店の青果作業場に手作りの冷蔵庫を設置した。また，北野は短期間のうちに日本の実情に適合した冷凍オープンケースを開発し，その中にフィルムとトレーで包装した青果物を陳列した。彼は青果物のプリパッケージ方式の販売を開始したのである。アメリカで開発された鮮度保持装置である冷蔵オープンケースは，そのままではハウス栽培の軟弱野菜が多い日本に適さなかった。それまで青果物は，品質の劣化が激しく，時間とともに「しおれ」「品傷み」「腐敗」が発生するため，それに応じて販売価格を下げたり，廃棄処分にしなればならなかった。このロスは当然，鮮度の高い時間帯に回収しなければならぬから，1日のうちに何度も価格を改定することになる。しかも，毎日その日に仕入れたものを，その日のうちに売り切るため，開店時には商品が全部そろわず，夕方には売り切れて品切れするのも当たり前のことであった。

品質が一定なら価格も一定にできた。それまでは夕方に発生する売れ残りのロスを織り込んで、朝は高い値段をつける青果物の商慣習が変わった。そのうち、お客さんから「関西スーパーの野菜は新鮮でおいしい」と評判が立ってきた。つられて鮮魚も売れ行きが上がり、さらに新鮮な魚が入るようになる、というように、商品が好循環で回り出した。1968年12月に伊丹市に出店した4号店である鴻池店はオープンケース、専用冷蔵庫フル装備の新店で、たちまち盛況になり、「こういう店を作ればやっていける」という大きな自信になった。

鮮魚については、同社は1970年6月に対面販売方式をやめ、全面的にセルフサービス方式に転換した。それは「当時自動車や電気製品メーカーでやっていた手法をスーパーマーケットの作業に取り入れた」ものであり、「作業を単純化、標準化、平均化させることによって労働コストの安い素人でもできるように再編成」したものであった。鮮魚をプリパッケージするまでの作業を細かい工程ごとに分解する「単純化」によって各工程の従事者の技術取得を容易にしたうえで、その手順を「標準化」することによって人的資源の流動化を推進し、さらに商品を作り置きする「平均化」によって対面販売が有していた時間的ロスを解消した。鮮魚の場合には、北野は次のような問題意識も持っていた。「鮮魚の販売をセルフサービス方式にすれば、給料の高い職人が客待ちしている時間に、素人でもピーク時に備えて商品づくりをさせることが出来る。職人でないと出来ないのは、お客の注文を聞いて、目の前で素早く調理することだけだが、プリパックしてセルフサービスにすればその必要もない。鮮度の管理は設備と知識で出来る。客の呼び込みは威勢のよい職人のかけ声ではなく商品そのものの鮮度のよさにさせるべきだ」と。

精肉について、同社は、1973年4月開店の兵庫店を皮切りに、売場の直営化を開始した。そして同社はそれと同時に、「食肉の部位表示」を導入した。それまで、食肉においては、精肉の過程でさまざまな部位を混合するのが一般的であった。この混合と雑肉からつくるミンチにこそ、最も職人の技術が要求されると考えられていた。北野は、部位表示を明確にすることによって、それぞれ異なる価格で販売すべきと考えるようになったのである。北野は次のように指摘する。「(当時) まだ一般家庭の肉料理のバラエティも貧弱で、スキヤキくらいしかなく、肉屋はスライスした肉を『牛肉上』とか『牛肉並』と表示して売っていた。だが、何をもって「上」であり「並」とするのか不明確だった」。そこで部位を表示し、混合割合も表示して、価格差の理解を求めたが、「当時のお客様には、その誠意は通じなかった。肩肉とモモ肉がどう違うのか、肉質やアジについての知識がなかったのである。サッパリと言ってよいほど売れなかった。結局、職人の言うとおりに、商品づくりも表示の仕方は伝統的なやり方に戻さざるを得なかった」。しかし同社は、その後も「鮮度のよい肉」を提供する技術開発を続けることによって、部位表示も定着させていった。

1976年1月には、精肉のマーチャダイジングについての知識と技術を身につけさせるために、同社は従業員4名をハワイのスター・マーケットに派遣した。北野は、「1976年の広田店の開店で一応システムが完成」したと言う。

北野の1967年2月のハワイのスーパーの視察から、関西スーパーは、1968年2月青果物のセルフ化に成功し、鮮魚のセルフ化には1970年6月に成功し、そして精肉のセルフ化には1976年に成功している。実に、同社は10年近い歳月を要して、世界に誇る日本型スーパーマーケットの完成にこぎつけたのであった。Howの革新がいかに困難に満ちたものであったのかが分かる。これがマスマーケット型の大きな特徴となっている。

以下で、もう1社を紹介する。はなまるのケースである⁷⁾。靴下やTシャツなどを扱う衣料品卸の会社、エイジェンスを経営していた前田英仁は、2000年5月、高松市内に「はなまるうどん」を開店した。1997年のある日、セルフうどん店の行列に並んでいた前田は考えた。客の流れはファストフードやカフェと変わらない。コストパフォーマンスも高い。ポップでカジュアルな店にすれば、若い人にも支持されるのではないかと。前田は次のように回想する。「香川県の人には、離乳食がうどん、というくらい生活に密着している。ビジネスマンの4割が昼食にうどんを食べるとも言われる。なのに、どの店でも女性客があまりに少ないのはどうしてなのだろう。……女性客やファミリーに好まれる店造りにするための工夫を重ね、高松市に『はなまる』1号店を出店してみた。すると狙いどおりに繁盛し、女性客も5割という数字を達成できた。それまでうどん屋に来店しなかった若いOLや女学生が来てくれた」と。

前田は、「和のファストフードという新しいマーケットを創造した。ライバルはマクドナルドや吉野家ですね」と言う。つまり前田は、「マック行こうか」の代わりに「はなまる行こうか」と言われるように、身近で実用的な店を目指している。前田は次のように言う。「うどん屋を始めたのは、何も“うどん道”を極めてやろうなんて大胆な野心などではなく、なんとなく、うどんは面白そうという軽いノリ。たまたま香川県生まれだったから、うどんだったようなもので、熊本県に生まれていたら馬肉、長野県に生まれていたら信州そばに手を出していたかもしれません。古いものでも、切り口や視点を変えると新しい視野が開けてくる。そこで何かを創造できるかどうかということでしょう。これまでであったものでも新しい商品になり得る。違うものが見えてくる。その意味でチャンスはどこにでも転がっているのではないのでしょうか」と。

この前田の最後の言葉は、マス型の市場創造を考える上で示唆に富んでいる。すでに明らかのように、マス型の市場革新にとって重要な点は、スケールメリットを活かした低価格戦略にある。関西スーパーも低価格によって市場を席卷したし、はなまるは掛けうどんが100円であった。マス型の市場革新には、低価格が大量販売を可能にし、そしてそれが

スペースメリットを發揮させ、そしてそのことがより一層の低価格を可能にするという循環が存在する。そのことを典型的に示しているのはテンポスバスターズのケースである⁸⁾。

森下篤史が経営する食器洗浄機メーカーのキョウドウの売上は、バブル崩壊と市場成熟化もあって1992年頃から下降線をたどった。森下は事業多角化を決断し、英会話教室や回転すし店、外国人専用の賃貸アパートなど6つの事業に手を染めたが、1つもうまくいかなかった。失敗の原因は社員に任せていたからで、これは自分が率先してやるしかないなと思っていたところに出合ったのが、リサイクル事業であった。森下は、「テレビを見ていたら中古販売の経営者がベンツに乗って廃棄物のステレオを売っていた。拾ったものを売ってベンツに乗れるなんてぼろい商売だ。土地勘のある中古の厨房機器に絞り込めば成功するだろうと思った」と言う。森下はやると決めるとキョウドウを部下に任せ、社員を1人だけ連れて新会社を設立した。名前は日本でもヒットした米映画「ゴーストバスターズ」から取った。森下は「破綻した飲食店からすべてを買い付け、片づける。だから映画が幽霊を退治する掃除人なら、ウチは店舗のバスターズ（掃除人）というわけ」と説明する。

森下はテンポスバスターと既存中古業者とのビジネスモデルの違いを次のように説明する。「これまでも中古品を扱う業者はあったわけですけど、既存の人たちと違うのは、1つは値付けに対する考え方です。既存の業者は、お客さんが買ってくれる上限のところで値段を付ける。平気で仕入れ値の30倍とか40倍で売るんです。うちも当初は分からないからそういう値付けをしてたら、これがえらい儲かる。そうすると恐ろしい商売だになっていうか、こういうことでは成熟するビジネスにはならないなと直感的に思った。それで、値段を徐々に下げていったんですよ。そうやって値段を下げていくと、店の管理体制だとか製品の修理再生の精度だとかっていうところに力を入れないと、儲からなくなってくる。

最初のうちは中古品だけ集めて売ってたわけですが、お客さんから中古品だけじゃすべてを揃えられないと言われ、じゃあっていうことで新品も並べ始めた。そうしたら新品の仕入れ値がやたら高いわけですよ。それなら赤字で売ってやれと。原価率78%で仕入れたやつを半額で、つまり28%の赤字を覚悟で売っていた。損は中古品で儲けた分で埋めればいいやというわけです。ところが新品の扱い量が増えてくると、今度は新品の仕入れ値も下がってくるんですね。そうすると新品でも利益が出るようになる。で、さらに中古品の値段を下げていったわけです。こうしてギリギリの利益で勝負しているうちに、中古も新品も同じように売れるようになって、今では売り場に並んでいるのは中古品と新品が半々くらいです」。

この森下の発言は、マス型市場革新の場合に、スペースメリットを媒介にした大量販売と低価格との好循環が存在することを証明している。次に、中間領域の発見・開拓型の市

場革新の場合を考察する。

2 中間領域の発見・開拓

中間領域を発掘した企業としては、自然化粧品店チェーンのハウス オブ ローゼ、焼き立てパンをウリにしたレストランチェーンのサンマルク、居酒屋とファミリーレストランとの中間である「居食屋」業態を開発したワタミ、そして繁華街でのくつろぎの空間の提供をウリにしたスターバックスがある。

ハウス オブ ローゼのケースから考察する⁹⁾。ハウス オブ ローゼは、1978年に川原暢によって創業された。ハウス オブ ローゼのスローガンは「肌を磨きあげる」である。栄養クリームを中心にお肌をいたわり、口紅やお白粉、アイシャドーなどで「粧う」という情緒的な化粧品と、比較的低価格の石鹸やシャンプーでお肌を「清潔にする」という機能的なトイレタリーとに二極分解しているマーケットの間に、川原は「楽しくお肌を磨きあげる」という新しいカテゴリーを見出したのであった。

また同社のターゲットは20歳代の若い女性であった。同社は、省力化や低コストを追求する大手メーカーとは違って、顧客に商品の使い方を教えながら販売し、時間と労力をかけて販売する戦略をとってきた。もちろん化粧品業界では、顧客の肌の状態から「乾燥肌には、このタイプが向いている」といった推奨販売は以前から重要視されていた。しかし、同社の販売員はもう一歩踏み込む。例えば、朝もクレンジングが必要なのは、「寝る前につけたクリームや乳液が起床時になると、油分として出ているから」と説明する。同社が1人の顧客にかけるカウンセリング時間は平均して約20分、時には1時間になることもある。川原社長は、同社は製品すべてを提携企業に生産委託しており、製造にかかるコストを抑えて、「営業に手間と人件費をかけている」と説明する。

サンマルクの場合はどうであろうか¹⁰⁾。同社は、ベーカリーレストランという高級ホテルのレストランとファミリーレストランとの中間業態を開発した。片山直之は1980年に岡山で叔父が経営するケーキ専門店15店をチェーン展開していた新谷製菓に就職した。同社のチェーン店のほとんどは郊外のショッピングセンター（SC）へのテナント出店のため、会社の業績はSCの集客力に左右された。これが不満だった片山は、1989年に、「自分で客を引っぱってこれる商売をやりたい」と、新谷製菓の一部門として、店頭で焼き上げた熱々の焼き立てパンを提供するベーカリーレストラン（サンマルクの第1号店）を始めた。片山は、「新谷製菓の一部でパンもやっていたので、焼き立てのパンが本当においしいことを知っていた。だから、最初から焼き立てパンを店の目玉にしようと考えていた」と説明する。

片山はパンには多少の知識があったものの、レストラン業は初体験であったので、開店

当初はレストランもパンもそれぞれに職人を頼んでスタートした。開店後、レストランの売り上げは不振を極めた。さらには、職人たちが集団で辞めた（「総あがりを食らった」）。「これでは事業にならない」と思った片山は、すべてをマニュアル化し、職人でなくても誰でも覚えればできるようにしなければと痛感した。1人だけ残った料理人が調理マニュアルを作成した。それ以外のマニュアルは、片山が中心になって書いた。売上が爆発的に伸び始めたのは、開店から2年後の1991年であった。その時、気がついてみたら職人は1人もいなかった。マニュアル化が完了していた。

ワタミの場合はどうであろうか¹¹⁾。1992年4月、つば八のFC店を13店舗経営していた渡邊美樹は、居食屋業態の和民の1号店を開店した。居食屋とは渡邊の造語で、居酒屋とファミリーレストランの要素を組み合わせた新しいタイプのレストランである。基本コンセプトは「もう1つの家庭の食卓」であり、自宅で食事するように、おいしいものを気取らずに安く食べられるよう様々な面で工夫を凝らしている。料理の品揃えは120種類と豊富である。料理の70%は店で材料を仕入れて加工し、手づくり感を出す。特にコロッケなどは揚げる直前にパン粉をつけ、サクッとした歯ざわりが楽しめるようにするなど手間をかけている。酒類も、ビール、日本酒、ウイスキーなど幅広く用意する。酒はメーカー希望小売価格でボトルキープできる。料理のメニュー単価は250～500円、平均で380円に抑えている。渡邊は、「コンビニエンスストアで総菜とビールを買って帰り、部屋で食べる人も多いが、そんな人が『和民』に来てくれるようにしたい。ライバルはずばり、セブンイレブンだ」と言い切る。

渡邊が創造した居食屋の意味は、居酒屋よりも食事メニューが充実しており、そしてファミリーレストランよりもお酒のメニューが充実している点にある。和民は、そのような顧客の潜在的なニーズを刺激したのである。

それでは、スターバックスの場合はどうであろうか¹²⁾。1996年8月、スターバックスコーヒー日本は銀座に第1号店を出店した。装飾を凝らした内装、キャラメルやチョコレートなどのフレーバーを加えたコーヒーが20～30代の女性を中心とした層に受けた。同社は、家具、生活雑貨などを販売する店舗「アフタヌーンティー」を展開するサザビーと米国スターバックスコーヒーインターナショナルの折半出資により95年10月に設立された。鳥羽博道は次のように語っている。「セルフ方式では180円を超える価格でコーヒーを売るのは難しいと思っていました。ところが店を高級化することによって、エスプレッソコーヒーを250円で売るといって市場を外資に見せてもらい、『こんな市場があったのか』と大変勉強になりました。そこでうちも97年に『エクセルシオール カフェ』という店をつくった。コーヒー1杯250円です。この店は渋谷や六本木、新宿などの超一等地に出店して高級感を打ち出しています」と。

スターバックスの中間領域の意味は、都心の一等地で高級ホテルの喫茶ルームのような贅沢な時間を、セルフコーヒー店よりも若干高い価格で満喫できるという点にある。スターバックスジャパンは、日本の消費者のそのような潜在的なニーズを見事に実現させたのである。以上のすべてのケースに共通するのは、中間領域を発見して、それを市場として開拓する場合にはHowの部分での革新的な改革が必要なことである¹³⁾。次に、Howの発想から新しい市場を開拓したケースを考察する。

III Howの革新：ニッチマーケット型の革新

Howの発想から新しい市場の開拓に成功したケースは、青梅慶友病院、ドン・キホーテ、オオゼキ、ポプラ、久田（チーズ王国）、旭山動物園、安全センター、テイクアンドギヴ・ニーズ、そしてモスフードサービスなどが存在する。ここで「など」とした理由は、Who→What革新型（真空地帯）と位置づけられるニコウトラベルやWhat型の中間領域の発見・開拓のハウスオブローゼなども、実質的にこのHow型の革新に含まれるからである（もつとも、これらの企業の当初の問題意識は、ターゲットにあったのであるが）。

How型は多くの場合、ニッチ型の市場創造と位置づけられる。すなわち、これらのケースは大衆化路線とは逆に、顧客ニーズにきめ細かく対応する「ハイタッチ型」の路線である。逆に表現すれば、ディスカウントストアのドン・キホーテやスーパーマーケットのオオゼキ、そしてコンビニエンスストアのポプラのように、「反チェーンストア理論」を標榜している場合が多いのである¹⁴⁾。このタイプを、マスマーケット型（マス型）に対比する意味で、ここではニッチマーケット型（ニッチ型）と呼ぶ。以下では、代表的ないくつかのケースを考察する。

まず、青梅慶友病院のケースから考察する¹⁵⁾。大塚宣夫は、かつて友人の祖母の入院先を探すため、ある老人病院を訪ねた時、その“汚い”“暗い”“臭い”悲惨な状況に強いショックを受けた。それと同時に、彼は、高齢者が本当に喜びを感じて晩年を過ごすことができる施設がないことにも改めて気づいた。それならば自分で施設をつくろうと、大塚は1980年に青梅慶友病院を創設した。大塚にとって、「お客さまのほうを向いて、そのニーズに徹底的に応えること」こそが重要であり、「絶対に期待を裏切らないだけでなく、期待された以上のものをお客様にお返しする」という理念は創業以来、一貫している。

大塚の語る「顧客」には、患者自身はもとより、その家族が大きな位置を占めている。老人病院は、老親を預ける家族にとって、どこか後ろめたい悲惨な施設であった。そうではなく、「青梅慶友病院に入れることがステータスとなり、親孝行と思われるようなサー

ビスを展開する」というのが、大塚の基本的スタンスである。お金を払い、評判を伝えてくれるのは家族である。その家族の満足度を高める必要性を発見したことは、経営上、大きなポイントであった。しかし、院長や医師が頂点にいて、看護、介護スタッフに命令し、そしてその命令系統の最後に患者がいるという通常の病院組織では、こうしたアイデアは実現されない。頂点は患者・家族で、その顧客と直接に接する現場のスタッフだけが、院内で唯一、生産者である。だからこそ、その生産者の思いがいかにも実現できるかを考えて仕組みをつくる必要があるというのが、大塚の考えである。いわば逆ピラミッド型組織である。

サービス業では、職員一人ひとりの質が顧客満足に大きく影響する。大塚は、「“100-1=0” がサービス業の宿命と言う。つまり、99人がいかに努力しても一人に問題があったり、99の優れたサービスを提供しても、一つのサービスに問題があれば、お客さまを失う」と語る。そこで同院では、職員同士あるいは管理職が部下、部下が管理職を評価する「全員評価」を実施している。評価によっては退職勧告も出るという厳しい人事考課制度である。

青梅慶友病院による市場革新は、Who（潜在的顧客ニーズの顕在化）と考えることができるが、しかしながら、大塚の問題意識の中には既存の老人病院に対する痛烈な問題意識（=How）が存在していたことは確実である。その意味で、当病院はHow型の市場創造と考えられるのである。How型市場革新の特徴は、以上のように、既存業態のHowに対する痛切な問題意識が先行する場合が多い。

それではオオゼキの場合はどうであろうか¹⁶⁾。オオゼキは、経営理念として、お客様第一主義・地域主義・個店主義を標榜している。2003年に、創業者の佐藤達雄は以下のように説明している。「オオゼキのお客様第一主義の典型的な事例にキャッシュバックカードがあります。……景品やポイントよりも、現金でというところが特徴ですね。現金なら、お客様は自由に使えます。オオゼキですぐに買ってくれるかもしれないし、他の店で買い物するかもしれない。いずれにせよ、お客様の選択に委ねられています。『一度レジに入れた売上金を現金で返すなんてばかげている』と周囲からは言われましたが、何がお客様のためかを考えると結論はおのずと明らかです。

地域密着も、口で言うのは簡単です。しかし、個店重視という裏づけがなければ、地域密着は不完全なものに終わるでしょう。考えてもみてください。『たくさん仕入れたからこれを売れ』などと、本部が各店舗の現状を無視して号令を下して、本当の地域密着が実現するのでしょうか。プロの意識を持った売場責任者に、仕入から販売まですべてを任せる。これがオオゼキの基本方針です。

業界では異例のことですが、当社の正社員比率は8割に達します。自分の店、自分の売

場は自分で守っていくという強い思いがあるから、創意工夫も生まれる。単位面積当たりの売上で、常に業界ナンバーワンの地位を保てるのも個店主義をベースとした地域密着を実践しているからです」と。

オオゼキでは、新入社員も担当分野の売上、利益、在庫管理に責任を持つ。社員は3月から1年ごとに担当部門を換わり、全部門を経験した後にサブチーフ、部門長に昇進する。店長ではなく、部門長が商品を仕入れる個別分散仕入によって地域に合った商品戦略が可能になる。同社では、「同様の面積だと他社は6000—8000種類の商品展開が普通。しかし（当社）松原店では1万4000—1万5000種類の商品が常時動いている」と言う。顧客が求める商品はすべて揃える。この思想が、同社の特徴である少量多品種の品揃えを生んだのである。

オオゼキの場合には、How をお客様第一主義という経営理念を貫徹させるために徹底的に顧客起点に置いた。それが地域密着主義・個店主義となって現われたのである。最後に、旭山動物園のケースを分析する¹⁷⁾。旭山動物園は、1967年に北海道旭川市東旭川町倉沼に開園された。1985年に菅野浩は園長に就いたが、開園から20年近くたち、施設は老朽化が進んでいた。ほかの園が次々と改装される中、旭山動物園は取り残された。鉄格子とコンクリートの飼育舎で眠ってばかりの動物に、入園者から「つまらない」、「こんなところに入れられてかわいそう」との声が出始めた。入園者は次第に減少した。しかし菅野は、「金をかけてもらえないなら、その中でできることはないか。逆にお金があったら、どんな施設にしようか」と、閉園後の事務所で職員とともに「理想の園」、「夢の園」を考えた。1986年からは、毎週日曜と祝日に、担当動物にまつわるエピソードなどを紹介させる「ワンポイントガイド」を始めた。「何で飼育係が人前で話さなくてはならないんだ」と、しり込みする声もあった。しかし菅野は、「動物のことを一番分かっているのは飼育係じゃないか。だから一番いい説明ができる」と説得した。飼育係たちは原稿を用意し練習を繰り返した。一度、やると決めたら決して休まなかった。台風で客がいなくても説明に立った。

1993年、園を訪れた北大大学院生が副園長の小菅正夫につぶやいた。「エサを探す苦勞がない動物園の動物は、行動のレパートリーが少ない。そこを改善すべきだ」。それがきっかけとなった。小菅は、動物をオリに閉じ込めて展示する観賞者本位の「形態型展示」とは一線を画し、動物が本能に目覚め、自由に行動できる環境を作る「行動展示」を目指すようになった。坂東元は、「自分たちは毎日、動物たちを見ていても飽きないのに、お客さんたちが『飽きた』というのはなぜなのか。それはつまり、お客さんが動物本来の姿を見ていないということ。じゃあ、見せ方を変えよう、と」いうことになったと当時を回想する

動物は人間に見られるとストレスを感じるのでなるべく観客の視線から隠そう。そうした考え方が強い中で、小菅園長はあえて動物と人間がほとんど触れるばかりに感じられる接点を設けた。「動物は好奇心が強いので隠れる場所さえあれば自らそこから出て人間に近寄って来る」との信念からだという。いわゆる「逆転の発想」が成功を呼んだ。小菅は次のように言う。「(成果の評価の)すべては来園者の感動度だ。例えば、ニホンザルが採食する様子を間近で見てもらおうと、サル山を囲う施設のガラスに好物のハチミツや米粒を塗った。それをサルがなめることで『初めて口の中を見た』と来園者に感動を与えた。仮にサル山を訪れる人数が変わらなくても、感動度は以前の5倍にも10倍にもなったはずだ。小さな変化かもしれないが、こうしたアイデアの積み重ねが感動度になって現れる」と。

旭山動物園の市場革新も、「逆転の発想」に基づいている。一番の要因は、動物園をサービス業と位置づけた菅野前園長の英断にある。それは「ワンポイントガイド」の実施である。担当している動物の一番面白い情報を有しているのは飼育係である。かれらを飼育の専門家とするのではなく、お客にも説明をする係、すなわち「飼育展示係」とすることによって、彼らには顧客の満足から自分たちのモチベーションを高めるという顧客満足（CS）と従業員満足（ES）との好循環が発生することになる。その発想は、小菅にも引き継がれている。小菅は、「成果は来園者の感動度だ」と断言する。この視座は、青梅慶友病院の患者第一主義やオオゼキのお客様第一主義と共通している。

IV 創造された市場のダイナミクス

以上で市場革新のタイプをWho型、What型、そしてHow型に焦点を合わせながら考察してきた。本節においては、創造された市場が、その後の時間的な経過と共にどのように展開してゆくのかを考察する。以下では、マスマーケット型市場創造、ニッチマーケット型市場創造、そして中間領域型市場創造に整理して考察する。

1 マスマーケット型市場創造

マスマーケット型市場創造とは、本稿でWhat型革新として位置づけられた市場創造のタイプである。マス型の特徴は、既存市場を低価格によって拡大させる点にある。例えば、価格の低下と透明性、そして店舗内の生産工程の機械化による寿司職人の供給の限界の打破によって、回転寿司による寿司市場の拡大を考えれば、このことは明らかである。実際に、マス型市場創造においては、ほとんど例外なく、低価格化と価格に対する信頼（＝価格の透明性）という需要側の貢献と機械化やマニュアル化による職人供給の限界の打破と

いう供給側への貢献、この2つの貢献が決定的に重要な役割を演じている。このタイプが「業界の近代化」と表現される理由もまさにこの点にある。

市場の成長と共に模倣企業が登場してくるが、この模倣企業の登場がさらに市場を成長させることになる。その理由は3つある。第1に、模倣企業との競争によって価格は低下し、逆に品質は向上することによって市場は拡大する。第2に広告競争によって、そして第3に出店競争によって、消費者の新業態に対する認知度は劇的に向上する。

競争戦略的に重要な点は、模倣企業の参入にいかに対応するかである。ここで取り上げられた多くのベンチャー企業はこの対応に失敗してきている。例えば、讃岐うどん業界に近代化をもたらした「はなまる」がそうである¹⁸⁾。はなまるが手軽さで讃岐うどんブームに火をつけるや否や、多くの模倣業者が登場することとなった。例えば、模倣企業には紳士服チェーンのはるやま商事や高松に本社があり、中古書店チェーンを展開するフォー・ユーなども参入した。しかし、その後すぐにブームは去ってしまい、各社は業績不振に陥った。フォー・ユーの小町うどんは2004年6月にすかいらーくに営業譲渡された。一方ではなまるは、2004年5月より吉野家ディー・アンド・シー傘下になった。

模倣企業の登場は、小規模企業にとって市場成長のための格好の機会である。ここで確固たるナンバーワンのポジションを獲得する戦略を採用する必要がある。ファーストムーバー・アドバンテージ（先発者利得）がそうである。重要な点は、オリジナリティーやリアルさをブランドに保持し続ける点である。

2 ニッチマーケット型市場創造

ニッチ型市場創造のタイプは、Who 革新型と How 革新型の両方が含まれる。Who 革新型の場合には、特定の顧客にターゲットを絞り込むことによってニッチ型となる。逆に、How 革新型の場合には、顧客へのきめの細かいサービスを展開する必要性から少数の顧客にしか対応できないという意味でニッチ型となる。前者の場合には、企業成長の限界は市場規模から、そして後者の場合には、それは How のキャパシティ（経営の資源量と顧客対応能力）の限界から発生する。

ニッチマーケットの創造は、一般にマスマーケットの一部を切り取って、それを成長させるパターンが多い¹⁹⁾。これは、典型的な市場細分化（market segmentation）のケースである。Who 型市場創造の例は、海外旅行の一般客からお金持ちの老人にターゲットを絞り込んだニッコウトラベルのケースである。毎日コムネット（大学生をターゲットに）やナルミヤ・インターナショナル（ジュニアをターゲットに）もそうである。他方で、How の場合には、マス型の How からニッチ型の How という形でニッチ市場が創造される。例えば、マクドナルドと、それに対して和風と二等地立地・FC 展開という How にこだ

わったモスフードサービスや反チェーンストア理論を標榜するドン・キホーテやオオゼキ、そしてポプラの場合がそうである。

このタイプの市場展開にとって重要な点は、模倣企業の登場と個別企業の急成長の罫である。模倣企業の登場は、Who 革新型企業に市場規模の限界という制約を顕著にさせる。もう1つの問題である急成長の罫は、How の制約から発生する。オオゼキはその罫に陥りそうになっている。オオゼキは1999年11月に株式を店頭公開した。それ以降、同社は出店ペースを加速し、2005年までに店舗数と売上高を倍増させる計画を明らかにした。同社は2005年8月中間決算で1999年の上場以来初の経常減益となった。経常減益の原因は、前年同期比4%減となった既存店の落ち込みであった。商品別に見ると青果が7%減となったほか、鮮魚が6%減、精肉が3%減と生鮮部門がいずれも不振であった。オオゼキの強みであった正社員比率は低下を続けていたし、また現場での顧客第一主義の精神は株主第一主義や競争者対応に変化していたからである²⁰⁾。

それでは、同じく反チェーンストア理論を標榜しているドン・キホーテ（以下ドンキ）の場合には、なぜ急成長にもかかわらず業績はそれほど低下していないのであろうか²¹⁾。ドンキも売場主任が仕入と陳列の権限を有している。しかし、ドンキの場合には、創業者の安田隆夫が指摘するように、スポット商品の仕入れを行うのは、主要客層と同じ年齢層の20代前半から30代半ばの素人の若者である。彼等が自分達の嗜好や感性で、商品を仕入れ、自分が買いたいと思う値段をつけて売っているのである。恐らくプロの仕入れ担当者なら、こんなものは売れっこないと最初からはねる商品でも、自分が欲しいと思えば積極的に仕入れる。いわば素人の目線で行う仕入れが、同世代の若者のニーズを捉え、これが深夜でも沢山人を集める大きな要因となっている。安田は、「うちの権限委譲は狭くて深い。自己完結型の責任体制を採るため、ゲーム性が出てきて仕事が楽しくなり、上達も速い」と説明する。これに対して、オオゼキの仕入担当者には生鮮食品の仕入というプロの目利きと処理技術が必要とされるのである。

3 中間領域型市場創造

Who 革新型の市場創造の場合には、市場の動態はこの中間市場自体の収縮によって規定されることになる。そして、その収縮は中間領域を取り巻く周辺市場環境の動向にも左右されることになる。

例えば、高級品と大衆品の中間市場の場合、あるいはハイファッションと大衆品との中間市場では興味深い現象がアメリカで発生した。前者は、バナナリパブリックとギャップ、そしてオールドネイビーという3業態の間の関係で発生したキャニバリゼーションである。ギャップ社は、テイストはギャップと同じであるが高級業態のバナナリパブリック業態を、

次いでテイストはギャップと同じでより低価格品を扱うオールドネイビー業態を成功裏に立ち上げた。その結果、ギャップ業態はバナナリパブリックとオールドネイビーの拡大に圧縮されることになり、ギャップ社全体としての業績は低迷することとなった。後者は、リーバイストラウスが1990年代後半に直面した問題である。当時のジーンズ市場はカルバンクラインやポロラルフローレンなどのハイファッション企業がジーンズ市場にいっせいに参入し、それらのブランドはリーバイス・ブランドの上位に位置することとなった。他方で、J・C・ペニーやシアーズローバックはアリゾナやブルリバーというPBのジーンズの強化を図っており、それらは若者に人気を博していた。その結果、リーバイスはハイファッション・ブランドとPBから挟撃されることになり、同社の業績は長らく低迷することとなった。

両端からの圧縮の可能性は、水平的な業態展開のケースにも存在する。例えば、カテゴリーキーラーとしてのトイザラスは、業態としては専門店と総合ディスカウントストアの中間に位置する。トイザラスは、一方では専門店の巻き返しと、そして他方ではウォルマートなどのディスカウントストアとの競争に苦戦している。そして、この点は一世を風靡したカテゴリーキーラー全般についても当てはまる²⁾。

VI 結 語

本稿では、流通・サービス分野の新市場創造と市場発展の類型について考察してきた。最後に、本研究の戦略的ならびに理論的含意を述べることによって筆を置く。

本稿の戦略的含意は、市場創造とそこでの企業成長の指針の提供にある。起業家がどのタイプの市場革新を目指すのかが明らかになれば、その市場革新に必要な核心的なポイントと、そして模倣企業の登場をテコにした企業成長に必要なポイントと、逆に成長の罫が明らかになる。また本稿の理論的貢献は、これまで明らかにされてこなかった市場創造とその動態の類型とそこでの市場動態の性格を多くの企業のケースに基づいて明らかにした点にある。今後は、各類型の内部の論理をさらにリファインする必要がある。

注

- 1) 本研究は、企業家の革新プロセスに関する筆者の一連の研究の一部である。佐藤善信「新市場創造における企業家の役割」『伊賀隆学長退任記念論集』（流通科学大学）、2004年1月；同「企業家的発見の特徴：グランデッド・セオリー・アプローチをベースにして」『流通科学大学論集（流通・経営編）』第15巻第3号、2004年3月；同「企業家精神の心理学的分析」『ビジネス&アカウンティング・レビュー』、第1巻第1号、2006年3月。
- 2) Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall,

1980. 石井淳蔵訳『事業の定義：戦略計画策定の出発点』千倉書房，1984年；Constantinos C. Markides, “Dynamic View of Strategy,” *Sloan Management Review*, 40 (3), 1999.
- 3) 以下の記述は，佐藤善信『ニコウトラベル』流通科学大学中内ビジネス・スクール，ケース，ケース番号，90-01-BP016，2001年5月，による。
- 4) 以下の記述は，佐藤善信『毎日コムネット』，授業用ケース，2003年10月，による。
- 5) 以下の記述は，佐藤善信『ナルミヤ・インターナショナル：ジュニア・ファッションマーケットの創造』流通科学大学中内ビジネス・スクール，ケース，ケース番号，90-04-M051，2004年3月，による。
- 6) 以下の記述は，Yoshinobu Sato, “Characteristics of the Japanese Supermarket and the Learning Process of Foreign-Affiliated Large Store Retailers,” *The Japanese Economy*, Vol. 32, No. 3, Fall 2004, pp. 76-91, による。
- 7) 以下の記述は，佐藤善信『はなまる：模倣業者との熾烈な競争』流通科学大学中内ビジネス・スクール，ケース，ケース番号，90-03-ENT003，2003年5月，による。
- 8) 以下の記述は，佐藤善信『テンポスバスターズ：森下篤史，社内下克上と反乱軍の醸成』授業用ケース，2006年10月，による。
- 9) 以下の記述は，佐藤善信『ハウス オブ ローゼ（A）』流通科学大学中内ビジネス・スクール，ケース，ケース番号，90-00-BP013A，2000年1月，による。
- 10) 以下の記述は次の分権による。「大企業を脅かす30代経営者一設立6年目で店頭公開脱ファミリーレストランの高級路線が大ウケ」『週刊ダイヤモンド』，1996年3月2日号，pp. 35-36；「インタビュー この人に聞く サンマルク社長 片山直之，編集部」『激流』，1998年6月号，pp. 103-105；飯村かおり「割安『高級』レストラン独自マニュアルで全国へ」『日経ビジネス』，1996年12月23日・30日号，pp. 59-60。
- 11) 以下の記述は，佐藤善信『ワタミフードサービス：業態の制度疲労問題』流通科学大学中内ビジネス・スクール，ケース，ケース番号，90-03-M046，2003年4月，による。
- 12) 以下の記述は，佐藤善信『ドトールコーヒー：スターバックスコーヒーの日本進出』流通科学大学中内ビジネス・スクール，ケース，ケース番号，90-03-M045，2003年2月，による。
- 13) ここでは紙幅の関係で紹介できなかったが，中間領域の発見・開拓のケースとして，東京個別指導学院がある。同社は，家庭教師とスクール形式の塾の中間領域（家庭教師のきめの細かい指導と塾の安価な料金体系というメリットを採用）を狙ったのである。また銭湯業界に革新を起こしたスーパー銭湯の自然堂，そして昔ながらの定食屋とファミリーレストランとの中間業態を開発した大戸屋もそうである。
- 14) ポプラのビジネスモデルについて詳しくは，佐藤善信『ポプラの成熟市場型ビジネス・モデルの分析』流通科学大学流通科学研究所，モノグラフ，No.4，2002年3月，を参照されたい。
- 15) 以下の記述は，佐藤善信『青梅慶友病院の顧客起点型経営』授業用ケース，2005年2月，による。
- 16) 以下の記述は，佐藤善信「ニッチ型スーパーマーケットの成長の罫：オオゼキのケース・スタディ・リサーチ」『季刊 イズミヤ総研』，第69号，2007年1月，をベースにしている。
- 17) 以下の記述は，佐藤善信『旭山動物園：奇跡の復活劇』授業用ケース，2006年10月，による。

- 18) 以下の記述は、佐藤善信『はなまる：模倣業者との熾烈な競争』流通科学大学中内ビジネス・スクール、ケース、ケース番号、90-03-ENT003, 2003年5月, による。
- 19) カテゴリーキラーのトイザラスの成長に刺激されて登場したカテゴリキラー・キラーの登場やボディショップ・インターナショナルの成長に刺激を受けて登場した自然化粧品チェーンをめぐるダイナミックスについては、佐藤善信『マネジメント・ストラテジ』黎明出版, 1999年, を参照されたい。
- 20) 詳しくは、佐藤善信「ニッチ型スーパーマーケットの成長の罫：オオゼキのケース・スタディ・リサーチ」『季刊 イズミヤ総研』, 第69号, 2007年1月, を参照されたい。同様に、ナルミヤ・インターナショナルもニッチ市場の制約ゆえに失敗することとなった。詳しくは、佐藤善信『ナルミヤ・インターナショナル：ジュニア・ファッションマーケットの創造』授業用ケース, 2006年5月, を参照されたい。
- 21) 以下の記述は、佐藤善信『ドン・キホーテ：新業態の模索』流通科学大学中内ビジネス・スクール、ケース、ケース番号、90-02-M037, 2002年5月, による。
- 22) この点について詳しくは、佐藤善信「カテゴリーキラー業態の性格と脆弱性」『流通情報』第356号, 1999年2月, を参照されたい。