

# 革新的ニッチ企業の持続的成長の 失敗に関する研究

佐 藤 善 信

## 要 旨

本稿は、起業家が創業した革新的ニッチ企業が持続的な成長に失敗する諸原因をケース・ベスト・リサーチによって分析する。ここで考察する失敗の原因には、急成長しすぎることによる様々なひずみの発生、大企業の参入や模倣企業との競争、ブーム化現象とポストブームによる市場の急激な縮小、ニッチ性による市場規模の狭隘性、そして経営理念や経営ビジョンの欠如という5つが存在する。本稿では、それぞれの失敗の原因を単独にケースをベースにして分析するが、しかし実際にはこれらの原因は複合的・重層的問題となって起業家を襲う。従って、それらの関係を考察することが今後の課題となる。

## I はじめに

筆者はこれまで、革新的ニッチ企業がどのようにして独自の事業領域を開拓したのかをケース・ベスト・リサーチを用いて明らかにしてきた。例えば、起業家が市場機会を発見し、それをビジネスモデルとして具体化し、そしてどのようにして企業を成長させていったのかについて、セコムの飯田亮とドトールコーヒーの鳥羽博道の人生についての「厚い記述」をベースとしたケーススタディを行い、その全体プロセスを一般化した<sup>1)</sup>。その研究からは、いくつかの興味深い問題が発生することになった。

すなわち、以下のような問題群がそうである。起業家は市場機会を、どのようなタイミングで、そしてどのような理由で発見するのか<sup>2)</sup>。起業家による市場機会の発見とその具体化には、どのようなパターンが存在するのか<sup>3)</sup>。起業家が市場機会を発見し、それを実現する上で、どのようなパーソナリティや信条、あるいは個人能力が必要となるのか<sup>4)</sup>。起業家は、どのような切っ掛けで経営の真髄に覚醒するのか<sup>5)</sup>。

本稿では、起業家が創業した革新的ニッチ企業が持続的成長に失敗する理由を分析する。残念ながら、これまでの問題群の解明と同様に、革新的ニッチ企業の持続的成長の失敗に対する先行研究もほとんど存在しない<sup>6)</sup>。従って、本稿においても、この課題に対してケ

ース・ベスト・リサーチによってアプローチする。

## II 革新的ニッチ企業の持続的成長の失敗の類型化

革新的ニッチ企業は、どのような理由で成長に失敗するのであろうか。それには、さまざまな理由が考えられる。例えば、急成長しすぎることによる様々なひずみの発生、大企業の参入や模倣企業との競争、ブーム化現象とポストブームによる市場の急激な縮小、ニッチ性による市場規模の限界、あるいはカリスマ創業者の引退による事業承継（継承）の失敗などがそうである。

これらの失敗の理由は、多くの場合、複合化している。例えば、急成長することによって他企業の注目を引き、参入企業が急速に増加し、逆にそのことが市場を一気に拡大させることになる。そして、それがより一層の急成長を強いることになるなどの要因間の重層的關係である。しかし本稿においては、業界に革新をもたらしたニッチ企業が持続的成長に失敗する単独の理由を抽出する。

一般に、ニッチ企業の成長は二重の意味で制約を受けている。ひとつは、経営資源面での制約であるが、これはユニークな顧客価値を生み出すための経営資源を蓄積・展開する際に直面する制約である。第2の制約は、市場の規模である。通常、ニッチとは「隙間市場」を意味することが多いが、これはまさに市場規模の狭隘性を意味している。このように、ニッチ企業の成長は、資源面での制約という内部要因と市場の狭隘性という外部要因の両面から失敗する可能性がある。以下で、上述した革新的ニッチ企業の持続的成長の失敗の原因を順に考察する。

## III 急成長による経営の歪み

一般に、この失敗は、企業の急速な成長に経営資源の蓄積・展開が追い付かないという状況から発生する。この失敗は人的資源の活用をベースにした対人的なサービス業の場合に最も多く見られるが、それはサービス品質の低下によるリピート顧客の離脱となって現象する。以下では、この点を2社のラーメン企業、幸楽苑とラーメン一番部のケースで確認する<sup>7)</sup>。

### 1 幸楽苑のケース

2006年5月16日、幸楽苑は主力商品の中華そばを従来よりも100円安い290円で販売し始めた。幸楽苑の創業者、新井田傳会長は次のように説明した。「5年前に390円を打ち出し

た時はかなり衝撃があり、急成長につながった。昨今は、まねする店が増え競争力が低下。(西への)出店地域拡大は踊り場を迎えていた。今回の値下げで他社を振り切れれば全国制覇がぐっと近づく。290円という価格は味を落とさない限り他社には追従できない。味や量、製法を変えず、スケールメリットで原価を下げることで値下げを実現した。客単価は下がっても増益にできる。」

2006年10月24日、幸楽苑は長谷川利弘社長の取締役への降格と、新井田伝会長の社長兼務を発表した。2007年3月期の連結経常利益が3期連続減益に転じる見通しとなり、実務の責任者の長谷川は引責辞任を決めた。5月に実施した値下げにより原価率が上昇して利益を圧迫した。2005年9月中間期に583円だった平均客単価は、この上半期に568円に下落した。既存店客数は横ばいであった。店舗数は、東北から西日本へ向け毎年100店前後の大量出店を続け、2010年3月期に1000店を越す計画であったが、9月末時点で317店であった。長谷川が新井田氏から社長になった2004年3月期末の197店から2年半で120店しか増やせなかった。急激な出店に人材が追いつかず、既存店の運営が乱れた。デフレブームも沈静化した<sup>8)</sup>。

## 2 ラーメン一番本部のケース

加藤博一は、かねて高いと感じていたラーメンの原価をはじめてみた。すると、自家製のめんとスープが各15円、チャーシュー8円など50円にも満たないことが分かった。1997年11月、加藤は180円のラーメンを売りにする「びっくりラーメン」の1号店を開いた。加藤は「ラーメン屋をやるつもりはなかった。初めからラーメン“ビジネス”をしようと思っていた」と言う。加藤は「ラーメンをおとり商品にしたくない」との思いから、ラーメンだけでも利益を生み出せる仕組みを構築した。同社は大阪市の子会社のキッチンカトーで、めん、スープ、具を生産して店舗に配送するセントラルキッチン方式を取っている。

同社は、出店戦略でも常識の殻を破った。通常、ラーメン店の出店場所と言えば、駅前や繁華街、商店街、幹線道路沿い。ところが、ラーメン一番本部の場合、住宅街や工業地帯、商店街の外れといった二等、三等立地。家賃が安く、売上高賃料比率は5-6%。店舗によっては2%のところもある。外食業の賃料比率は、一般的に20%程度、良くて11-12パーセントであると言われている。

2007年8月30日、吉野家ディー・アンド・シーは、大阪地裁に民事再生法手続きの申し立てをしたラーメン一番本部からラーメン事業を譲り受けると発表した。ラーメン一番本部は「ラーメン一番」のほか、うどん店などを展開。関西を中心に直営店を約165店舗、FCを約25店舗を有している。帝国データバンクによるとピーク時の売上高は2005年12月期の58億円。急激な店舗拡大などで資金繰りが悪化した<sup>9)</sup>。

幸楽苑の失敗は、家族客をメイン・ターゲットとしてファミリーレストラン風のサービスを提供していたラーメン店が、低価格を売りにしたマス型ビジネスモデル＝コストリーダーシップ戦略に変更したことによる。既存ターゲット客への顧客価値低下と、逆に新規のマス顧客に対するコストリーダーシップ戦略の中途半端さが失敗の原因である。他方で、ラーメン一番本部は、マス型ビジネスモデルとして出発したのであったが、その前提となる急激な多店舗展開に従業員のサービス水準が追いつかずに顧客が離脱した典型的なケースである。これらの失敗のパターンは外食産業において発生しやすいが、しかし以下で紹介するようにアミューズメント施設企業でも発生している。

### 3 ネクスト日本のケース

1999年5月、長江芳実が会員制レジャー業務としてビリヤード専門店「ビリヤードJJ」東大阪店をオープンさせた<sup>10)</sup>。ビリヤードの第3次ブームが来るかといわれていたが、結局、それは来なかった。会社は傾きかけた。そこで、長江は「単独レジャーは流行り廃りが激しい。けれども、レジャーに行く人の人口を合計すると一定である。1つの店にビリヤード、ボーリング、ゲーム機……何もかもあったら安定するのでは」と考えた。こうして、15分100円で遊び放題の複合型レジャー施設「JJCLUB100」1号店が誕生した。

しかし、客は入らなかった。顧客管理のための会員登録、身分証明が高いハードルとなっていたのである。レジャー施設で身分証がいるなんて当時の常識では考えられなかった。しかし長江は、客に色々な遊びを知ってもらうためには顧客管理が必要と考えたのであった。そこで彼は、その理由を1人1人に地道に説明していった。すると、その高いハードルが今度はリピーターを呼び、業績は順調に伸びた。会員登録による顧客の利用履歴などをベースにして、受付が来場者に顧客の好きなゲーム機などの情報を、「今このコーナーが人気です」「ここが空いています」などと知らせたりすることが顧客満足の向上に結びついたのである。

ネクスト日本の2006年1月中間期決算は、単独経常損益が従来予想の4億円の黒字から2億8000万円の赤字に転落した。その理由は、急成長による人的資源と物的資源の稀釈化による顧客満足の低下と競争激化で既存店売上が前年同期比30%程度減少したためである。2006年7月、同社は渡辺一正上席副社長が10月25日付で社長に就任すると発表した。創業者で筆頭株主の長江芳実社長は代表権のない会長に退く。2006年7月期（単体）は34億円の最終赤字に転落する見通しであった。

それでは、革新的なニッチ企業は、そもそもなぜ急成長しようとするのだろうか。それにはいくつかの理由が考えられる。ひとつの理由は、マス型ビジネスモデル＝コストリーダーシップ戦略の追求である。ラーメン一番本部の場合が典型例である。同社は、大量出

店をベースとしたスケールメリットを事前に組み込んだ形で価格戦略を展開した。予定通りのペースで出店できなければ赤字になってしまうのである。幸楽苑の場合には、もともとコストリーダーシップ戦略よりも、ファミリーレストラン型ラーメン店業態の差別化戦略が強みであった。それを途中からコストリーダーシップ戦略に転換したのであるが、経営資源の転換は可塑的ではなかったのである。

ネクストジャパンの急速な出店戦略は、相次ぐ模倣企業の登場に、有望立地場所の囲い込みに走ったためであった。そのために人的資源や物的資源の稀釈化が発生し、顧客満足度が低下したのである。この失敗のパターンも多く見られる現象である。

#### 4 チーズ王国のケース

逆に、急速な多店舗展開に慎重なのはチーズ王国を経営する株式会社久田である。創業者である久田寿男は、チーズ王国の出店依頼は多いが、質にこだわり開店は年に1店に抑えていると言う<sup>11)</sup>。ところが、2003年4月28日時点の同社ホームページには、「現在、優秀でやる気のある社員を対称にフランチャイズ設立に向けて準備を進めている」とあった。同社の最近のHPでは、それは「独立支援制度」として、「3～5年をめどにチーズ王国で経験を積み、『チーズのプロ』として手に職をつけ、将来はオーナーとして自分の店を持つことを目標にする仕事。一生モノのスキルとして身につけたチーズに関する知識を、最大限に活かす環境がここにはあります。現在オーナーを目指すスタッフは50人以上。あなたも一緒に目標に向かって切磋琢磨してみませんか。」「現在全国のデパート40店舗以上から出展依頼が来ています。1日も早く、出展を！」とある<sup>12)</sup>。同社では、依然として、人的資源と物的資源（特に、熟成させたチーズの品質）の稀釈化問題を意識した展開をしている。

革新的ニッチ企業が急激な成長に駆り立てられるもう1つの理由は、株式の上場である。株主利益を優先させれば、株価を上昇させたり、高額の配当金を支払うことが必要になる。そのためには売上を拡大したり、利益を増加させたりしなければならない。それが急成長を駆り立てることになるのである。ニッチ型スーパーで高収益を誇ったオオゼキが陥った理由も上場を切っ掛けとしている<sup>13)</sup>。

もちろん、ペンローズが指摘するような帝国主義を求める創業者の欲望も確かに存在する。テイクアンドギヴ・ニーズを創業した野尻佳孝がそうである。彼は次のように言う<sup>14)</sup>。「〈一番になりたい。一番じゃなければ意味がない〉物心ついたときから片時も頭を離れることのない、一番へのこだわり。一番になれなければ、頑張った実感が湧いてこないのだ。なぜなら、自分よりも上に誰かがいるということは、自分よりも努力した人間がいるということに他ならないから。……ボクシングに例えるならKO勝ち、マラソンなら世界

新記録で2位に大差をつけて優勝。そんな風に、100人いたら100人全員が文句なしに認めてくれる勝ち方をしたい。一番へこだわる理由は、率直に表現すればそういうことになるだろう。」

#### IV 競争企業の出現

革新的ニッチ企業が成長を始めると、同業界や他業界の既存企業が、そして起業家が新しく模倣型追随創業することによって、その分野に参入してくることになる。特に、経営資源の豊富な大企業の参入はニッチ企業にとって脅威となる。その場合に、ニッチ企業にとっては持続的競争優位性の構築が必要となる。最初に、日本におけるロングライフ(LL)パンのパイオニア企業であるコモのケースを紹介する<sup>15)</sup>。

##### 1 コモのケース

2004年1月下旬、コモの上田浩二社長は、最近の業績の伸び悩みを「階段の踊り場だと思っていたら、いつのまにか長い廊下になってしまった」と語った。同社は日持ちするLLパンを武器に業績を拡大してきたが、ここ5年は経常利益の微減が続いていた。上田社長は、その理由を「業界1位(山崎製パン)と2位(敷島製パン)が参入し競争が厳しくなっている」と説明する。それだけではない。多くの中小零細企業もLLパンの分野に参入してきたのである。

このような状況でコモの持続可能な競争優位性は何であろうか。それは賞味期間が30日というLLパンの特長を生かした特殊な販路(例えば、自販機、キオスク、生協の共同購入など)の開拓ノウハウと販路の囲い込み、そしてLLパンのパイオニア企業としてのブランド・イメージである。しかし、コモは大企業を迎え撃つという戦略に打って出た。それは大都市圏のコンビニやスーパーの販路への進出であった。これらはまさに山崎や敷島が得意としている販路であった。これ以降、コモの業績は急速に落ち込むこととなった。

コモの戦略の失敗は、大企業に対抗したという点だけでなく、大企業の参入がコモの上場のタイミングと一致していたという点にも求められる。すなわち、同社は従来のようなニッチ販路に特化しては売上の急速な成長は期待できないため、地方都市の特殊販路から大都市圏のスーパーやコンビニ販路へと、競争優位性のない土俵(ドメイン)に活動をシフトさせたからであった。

##### 2 ニッコウトラベルのケース

1999年6月、ニッコウトラベルの久野木和宏社長は、新聞記者の「JTБなど大手が熟年

層の需要開拓に力を入れてだしている。脅威ではないか」という質問に対して、「確かに高齢者のサークルをまとめて香港に連れていったり、退職金で一度海外旅行をしてみようといった高齢者層の開拓は盛んになるだろう。だが、我々は趣味で何度も旅行をする高齢者層が対象。競合はしにくいと思う」と応えた<sup>16)</sup>。

ニッコウトラベルは、お年よりの体調を考慮して、ボリュームのある洋食よりも消化に良いサンドイッチやスープの特別メニューを揃えたり、移動距離や時間を極力短くして疲れにくい旅を工夫している。同社に対しては、旅行業界では「中高年齢層を対象に絞った市場では他の追随を許さない」との評価が定着していた。同社の売上高に対する経常利益率は高い。“薄利多売”を強いられている大手がせいぜい数%に対し、ニッコウトラベルは約8.5%（1999年3月期決算）を誇っている。

ニッコウトラベルは、確かにリピート顧客に対しては大手に対する持続的競争優位を構築していた。しかし、新規顧客の競争に関してはそうではなかった。また業界では、熟年用の海外旅行のニッチ企業が続々と登場してきていた。なかでも、ワールド航空サービスは、比較的体力に自信のある熟年層向けのツアーに特色がある。参加者の平均年齢は65歳で、欧米の田舎、東欧や中国の奥地など大手ではまず回らないツアーを企画している。菊間潤吾社長は、「客の多くは、20回程度の海外旅行歴を持つベテラン。初めて海外に出かける人など、めったに来ない。……当社を卒業してニッコウへ流れる人は多い」と話す。

同社のほかにも、トラベル世界、ユーラシア旅行社、あるいはデザインルームなどは、いずれも60代を中心に、夫婦や女性グループを引き付けている。大手旅行会社は、ツアーの添乗員に専門の派遣会社を利用するケースが多い。これに対して、熟年向けツアー各社はほとんどが自社かグループ企業の社員を添乗させ、客のアンケートを人事評価に直結させている。これらはニッコウトラベルの競争力のベースでもあった。

ニッコウトラベルは大手旅行代理店に対して、熟年にターゲットを絞り込んでいるという意味でまさにニッチ企業である。他方で、ワールド航空サービスなどは熟年の海外旅行でもニッコウトラベルよりももっとターゲットやテーマを絞り込んでいる。これらの企業は、ニッチ内ニッチ (niches-within-a-niche) 企業、あるいは特に小売企業の場合にはカテゴリー・キラーキラーとも呼ばれる<sup>17)</sup>。

## V ブーム化による市場の歪み

ニッチ企業の持続的成長の失敗の第3のパターンは、ブーム期における市場の急激な膨張とブーム後の市場の急速な縮小を原因とする。ブームには2つのタイプが存在する。ひとつは、製品やサービスの機能や効能が評価されてブーム化する場合である。例えば、

「芸能人は歯が命で」一世を風靡したサンギのアパガードやポリフェノールの健康作用が注目された赤ワイン・ブームなどがそうである。ブームのもう1つのタイプは、ファッションに関連している。流行がある程度まで普及すると、その後はピタリとブームが去ってしまうという現象がある。例えば、ナイキのスニーカーやユニクロのフリースなどのブームがそうである。これはエヴェリット・ロジャースの「革新（流行）の普及モデル」がうまく説明することのできる現象である。以下では、ナルミヤ・インターナショナルとはなまるのケースを紹介する<sup>18)</sup>。

### 1 ナルミヤ・インターナショナルのケース

1991年8月、成宮雄三は父の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。そして、翌月にジュニア（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、大手が失敗したのは親が喜ぶ地味な服ばかり作るからであり、キャラクターを使い、子供が喜ぶ明るい服を作れようかと考えた。1990年代中盤、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。

エンジェルブルーの躍進は、ナカムラ君のキャラクター人気とそれを伝播させた雑誌の力が大きい。1997年に新潮社がこの世代向けのファッション雑誌『ニコラ』を創刊した。また1986年に古いや恋をテーマに学研が創刊した『ピチレモン』も、1999年にファッション誌に衣替えした。エンジェルブルーの成長とともに両誌は部数を伸ばした。成宮は「売り切れで、消費者に飢餓感を与えるぐらいの方が、結果的に消費者満足が高くなるんです」と説明する。

同社は流行を創造するために、3種類の「セレブ」を重層的に活用した<sup>19)</sup>。ひとつは、ジュニアタレントの活用である。もう1つは、ファッション誌の読者モデル、そして最後の仕上げは教室のオピニオンリーダーの活用である。これらのセレブの間の関係は、以下のようになっている。ジュニアタレントがエンジェルブルーを着ると、彼女たちに憧れているファッション誌の読者モデルがそれを採用する。読者モデルが採用すると、今度は彼女たちに憧れている教室のオピニオンリーダーがそれを採用する。そして最後に、教室のオピニオンリーダーに憧れている普通の子がエンジェルブルーを採用するようになる。

しかし、ナルミヤ・インターナショナルの急成長は、「クラス全員がエンジェルブルー」と言われるようになると、急速にストップしてしまった。鮮度が喪失し、飽きられてしまったからである。2005年7月中間期のエンジェルブルーの売上高は1年前に比べ約2割落ち込んだ。後に成宮雄三は、「ジュニア層が年下の子と同じ服を着るのを嫌がることは分かっていたが、逃げ足が予想以上に早かった」と振り返る。当時、成宮は、2年ほど前か



ら何らかの手を打つ必要は感じていたが、売り場では数字が順調に伸びていたため「わざわざ面倒なことをしなくても」という多くの声に、対応が後手に回ったと語っている。

同様に、セレブを活用してブームを創造した革新的ニッチ企業にサマンサタバサが存在する。同社は、セレブをデザイナーとしても起用し、セレブごとのファンを巧みに育成して行った。しかし、同社もナルミヤ・インターナショナルと同じ轍を踏もうとしている。

## 2 はなまるのケース

1999年、前田英仁は高松市内の住宅街にセルフ方式の讃岐うどん店、木太店を出した。オレンジ色のポップな外観に、白熱灯を使った明るい店内。前田は、「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」と言う。

100円という価格設定にこだわったことも成功した理由と考えられる。実は、木太店のオープン当初は、「かけうどん(小)」はセルフ式うどん店の平均的な金額である180円に設定していた。しかし、前田は店の繁盛ぶりを見て、「100円でも勝負できるのでは。……そもそも、うどんの原価は安い。100円のかげうどんでも十分に利益が出る」と判断し、開店から7カ月後に100円に値下げした。すると、客数は前月比30%増であったが、しかし意外にも客単価は450円のままであった。理由は、天ぷらやおにぎりなどのトッピングを追加するお客が増えたためである。

しかし、東京進出に際しては内輪でちょっとした議論が起こった。社内では、「讃岐うどんブームの今、何も100円で出さなくてもいいのでは。渋谷の店は値上げしましょう」という意見が多数を占めた。しかし、前田は一步も譲らなかった。「既に都内でもセルフ店が登場しており、いずれ価格競争に突入する。価格が100円で横並びすれば、次はブランド力の勝負になる。だからこそ、値上げして売れる売れないの問題ではなく、100円のインパクトで一気に知名度を上げなければ」と考えた。実際、「100円うどん」として、「はなまる」の名前は東京で一躍知れ渡った。

前田は渋谷を立地場所に選んだ理由を「ブランドの力は大きい。『マクドナルド』や『吉野家』を見れば明らかだ。『はなまるうどん』も、どうせ多店化するならそこまで目指したい。そのためには、1号店は東京都内ならどこでもいいわけではなく、東京随一の若者の街、渋谷でなければならない」と説明する。

2004年3月になり、讃岐うどんチェーン各社の出店が減速していた<sup>20)</sup>。はなまるの店舗数は、3月末時点見込みで167。全国38都道府県をカバーするが、1—3月の出店数は13。39店だった昨年10—12月の3分の1にとどまる。また1月に初めて店舗を閉鎖してから、

すでに計4店を閉めた。「さぬき小町うどん」を展開するフォー・ユーは2004年には、新たな出店を見送る方針である。首都圏などでは2003年に、県外チェーン店を含め出店ラッシュに沸いたが、ブーム一巡で顧客の取り合いが進むのは必至とみられる。その後、2004年6月、小町うどんは業績不振で、フォー・ユーからすかいらーくに営業譲渡され、社名変更し(株)すかいらーくレプロになった。また、はなまるは2004年5月より吉野家ディー・アンド・シー傘下に入った。

### 3 伊那食品工業のケース：ブームの危険性への認識

伊那食品工業会長の塚越寛は、ブームの危険性について以下のように語っている<sup>21)</sup>。「……逆境という、3年前に寒天ブームが起こった時がそうでした。あの時、私はすぐに社員を集めて言いました。『これは会社にとって最大の危機になるかもしれない』と。当社はそれまでブームがなくともずっと順調に伸びてきました。自分の努力で伸ばすのが仕事であって、ブームに乗って安易に伸ばしても、それに見合った実力が伴っていませんから、脆いし、必ずその反動が来るのです。

ですから本当はたくさんつくりたくなかったんですが、電話を随分たくさんいただきましたね。糖尿病に寒天がいいと聞いたとか、便通がよくなったとか、医者に勧められたとかいう人がなかなか手に入らなくて困っているという、次々と問い合わせられてきたのです。社員に相談したら、無理してでもやりましょうと言ってきて、それまでうちは絶対に三交代をさせなかったんですが、自分たちから三交代を買って出て対応してくれたんです。

だからその年は売り上げが25%くらい伸びたんですが、案の定、翌年にはドーンと下がりました。それに付随して、原料価格が上がってコスト管理に支障を来しましたし、中国からにわかづくりの安物が大量に入ってきました。業界のイメージが悪くなると思い、非常に危機感を持ちました。

結局、それまで48年間続いてきた増収増益は、そこで途絶えてしまいました。……いまはブームも去って市場もようやく落ち着きを取り戻し、肩をなで下ろしているところです。……私たちは小さかった寒天のマーケットを、努力を重ねて広げてきました。売り上げの1割は研究開発に投じて、常に新しい可能性を探ってきたのです。そういう姿勢が会社の体質になっていましたから、ブームに乗って伸ばすという発想は生まれなかったのです。」

塚越会長は研究開発の重要性を指摘しているが、飽きられないためにも絶えざる品質改善は必須の条件となる。その点で、旭山動物園はブーム現象とも言われているが、その入園者数は激増の一途を辿っている。園の大きさには限界があるので、入園者数の増加はいずれストップするはずである。しかし、行動展示という画期的な仕組みを考案し、しかも

スタッフが入園者の感動を高めるために日々努力している点を考えれば、この動物園の急成長が決してブームではないことが理解できる。

実際に、園長の小菅正夫は、「(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」と語っている<sup>23)</sup>。

## VI ニッチ性ゆえの市場規模の狭隘性

一般に、多くのニッチ企業は市場規模の限界を克服するために、企業成長に当たっては、比較的早い段階から、多角化戦略を採用する傾向がある。この点を確認するために、毎日コムネット、安全サービス、そしてテイクアンドギヴ・ニーズのケースを紹介する<sup>23)</sup>。

### 1 毎日コムネットのケース

伊藤守は、1979年春に、友人の1人と東京の御茶ノ水に六畳一間を借りて株式会社トラベル・ドゥ・インターナショナルを創業した。3年間の模索後、伊藤は学生サークルに目をつけ、大学サークルの合宿旅行の企画・斡旋を思いついた。1980年代前半は、テニスサークルがブームとなり、女子学生も参加する合宿旅行のニーズが高まった。一方では、しゃれたペンションがちょうど増え始めていた時期でもあった。大学生と顧客基盤を持たず集客に苦勞するペンションとをつなぐ伊藤の仲介ビジネスは見事に的中した。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」と。

1988年、伊藤は学生向けマンション事業に参入した。計画の発表段階には、社内には「旅行会社に入ったのに、バブルっばい不動産なんて」と反対する声もあった。しかし、伊藤は「空室を埋めるのは旅行業も不動産業も同じ」と説得した。不動産事業は1995年ごろから軌道に乗り出した。伊藤の事業はそこから次々に広がっていった。伊藤は1998年12月に、事業の多角化を次のように説明した。「部員募集のチラシを無料で提供するなど各校のサークル支援を充実しているうち、学生側からの要請もあって、リゾート地でのテニスやサッカートーナメントの開催、情報誌の発行、スポーツ用品の販売も始めた。今(1998年12月)では年間60件のイベントを開き、6万人以上が参加している」と。

2007年11月中間期における毎日コムネットの事業領域の売上構成は以下である。学生マンション部門（22億8500万円）、開発部門（9億3300万円）、課外活動支援部門（5億9900万円）、人材ソリューション部門（1200万円）。開発部門も学生不動産事業であるので、全事業に占める学生不動産事業の比率は84%となる<sup>24)</sup>。結局、毎日コムネットのコア・ビジネスモデルは、市場規模の大規模な学生マンション部門になっている。

## 2 安全センターのケース

1987年6月、大村弘道は、住友商事を退職すると同時に安全センターを設立した。緊急通報は、在宅の高齢者に異常が発生した時に、携帯するペンダントのボタンを押すと、看護婦ら専門スタッフに連絡できるサービスである。大村はサービスを差別化するため、とびきり優秀な看護婦を採用し、必ず2人が待機するシフトを組んだ。サービス開始時の陣容は男性4人を含む16人であった。一方、顧客は親戚の老女と彼女の友達のたったの2人であった。しかし大村は、収入の枠内で経費規模を決めるという経営の鉄則もあえて破った。人の命を預かるサービスの質は落とさしたくなかったからである。

他方で、安全センターは積極的にサービスの多角化を行った。1993年4月には電話を使った健康・医療相談サービス事業に参入した。1993年5月には会員の高齢者向けにレトルト食品を販売すると発表した。1993年7月には電話で毎日、会員の容体を確認する「毎日お電話」サービスを開始すると発表した。

1999年4月、大村は自社の課題を次のように指摘した。「1998年12月期の業績は、売上高約11億円、経常利益5700万円だが、売上高の大部分を占める緊急通報事業に限ると利益は800万円にとどまる。受け手不足で電話を待たせる事態を避けるため常に多めの人員を配置し、しかもセンターは24時間稼働。『大もうけしようとは思わないが、実際にもうからない。』

毎日、“余剰人員”を抱えている状態を少しでも効率化しようと、健康関連商品の電話相談受け付けや電話による健康相談業務の受託なども始めている。健康に関する専門知識を持った社員が電話対応するという点では緊急通報と形は同じだからで、『余剰人員』の多重活用で生き残りを目指さず」と。

2000年3月22日、山武ビルシステムは、1999年11月に100%出資で設立した子会社「山武ケアネット」と共同でシルバー事業に参入すると発表した。このほど親会社の山武が、会員数3万を抱える緊急通報サービス最大手の安全センターの株式を買収することで、安全センターの筆頭株主の自動車部品メーカー、エフテックと基本合意契約書を締結した。安全センターの失敗は、大村のコストを無視した経営理念もさることながら、市場規模の狭隘性もあり、高齢者向けの総合サービスを提供する会社に飲み込まれることになったの

である。

### 3 テイクアンドギヴ・ニーズのケース

2003年5月、野尻佳孝社長は、サービス内容を保つため、「国内出店は50店程度を上限とし、その後は（あっせんを含めた）海外ウェディングを伸ばす」と語った。T&G ニーズは、新しい企業成長の「種」を早急に蒔く必要がある。野尻は、2005年に出版した自著の中でT&Gのビジョンについて以下のように語っている<sup>25)</sup>。

「T&Gには、2つのビジョンがある。……現在T&Gは、2兆円と言われる挙式披露宴市場の中の5%に当たる1000億円の売上高を、早期に実現したいと考えている。私は経営者として、すでにその目標が達成可能な地点にまできているという手応えを感じている。そんな今だからこそ、私が掲げたもう1つのビジョンは、『生活総合企業を目指すこと』である。衣食住、私たちの生活に根ざした分野のビジネスチャンスは、無限に広がっている。レストラン、ホテル、海外ウェディング、ジュエリー、旅行、家具、雑貨ギフト、アパレル、住宅、保険、ローン、フラワー、エステ、不動産開発、エンターテインメント開発……。数え上げればきりが無いが、まずはブライダル事業を軸に、シナジーの高いビジネスから着手していくことになるだろう。」

2006年になり、T&Gは事業の多角化を本格化し始めた。結婚資金の融資など婚礼周辺業務にとどまらず、リラクゼーション施設の運営など「非挙式」事業にも着手した。同社は2007年3月期で邸宅風挙式施設の新規出店を原則停止する方針。同社ではこうした新規事業の育成で、2009年3月期以降には「ハウスウェディング以外で売上高の半分以上を稼ぐ」と青写真を描く。はたして、このような急激な多角化は可能なのであろうか。

野尻はHPで「T&Gが目指すのは『総合生活カンパニー』です<sup>26)</sup>」と謳っている。筆者には、それがかつてダイエーや西武セゾングループがコングロマリット型多角化のキャッチフレーズとして使用していた事業ドメインと同じであるような気がしてならない。そして、この点は次の経営理念や経営ビジョンの問題と共通する。

実際に、同社は2008年3月期に上場来初の最終赤字を見込んでいる。野尻は「結婚を機に仕事に対する見方が変わった。自分だけで生きていくのではないと気づかされた」と感銘を受けながらも、「お客様にこの感動を与えられているかと考えさせられた」と反省する。野尻は、急速な規模拡大に人材育成が追いつかず、「婚礼のプロデュース力が不十分になっていた」が、研修制度の強化など改革に着手しており「規模拡大より感動を与える力をまず取り戻す」と語った<sup>27)</sup>。

## Ⅶ 経営理念の欠如やカリスマ創業者の引退による方向感覚のブレ

企業の成長を長期のスパンで考えれば、経営理念や経営ビジョンの重要性は強調してもし過ぎることはない<sup>28)</sup>。以下では、T & G ニーズとドン・キホーテの事例を考察する。

### 1 テイクアンドギヴ・ニーズのケース

野尻佳孝は早くから「市場の飽和化」を認識しており、抜本的な多角化の必要性を痛感していた。それにもかかわらず、彼はなぜ多角化の推進に出遅れたのであろうか。この点については、経営理念やビジョンのあり方にかかわっている。この問題を、次のドン・キホーテのケースと比較しながら考えてみよう。

### 2 ドン・キホーテのケース

ドン・キホーテの業績的には好調であるが、しかし同社は出店反対運動や放火事件などの重大な問題に巻き込まれやすい体質を持っている。なぜであろうか。色々な理由が考えられるが、以下では創業者の安田隆夫の性格・信条を中心に推理する<sup>29)</sup>。

安田は自著で次のように語る。「これまでもドン・キホーテという企業は、まさに波乱万丈とも言える生き様で時代を駆け抜けてきた。常識や体制に与しないその思想や手法、パフォーマンスが時に誤解や軋轢を生み、世間やマスコミに叩かれたことは幾度もある。私はいつもそれに真っ向から対峙し、戦う姿勢を貫いてきた。理が我が方にあるのなら、何も恐れることはない。叩かれれば叩かれるほど、私の内からはアドレナリンがどんどん湧き出て、相手が誰であろうと、ひるまず戦闘態勢に入ることができた。」(pp. 11-12.)

「企業も、キレイごとではなく現実優先でやればいい。高邁な理想ではなく、率直に卑近な欲望から始めればいいのである。少なくとも事業が軌道に乗らぬうちから、業界に革命を起こすのが目的だ、などとイキがり空騒ぎしても意味がない。それよりも、まず売上を1億に伸ばしたい。次は10億だ。店を5店持とう、ようやく30億が射程圏に入ってきた、もっと売上と利益を伸ばしたい、……と欲望を追いかけていけば、いつの間にか他人が勝手に言ってくれる。彼は業界に革命を起こした、と。」(p. 211.) 「どんな勝負でも、『勝つまでやめない』——これが『究極の必勝法』である。」(p. 217.)

通常は、「成功するまで諦めない」であるが、安田の場合には「勝つまでやめない」である。つまり、勝つためには手段を選ばないのである(反則ギリギリ、反則してもバレなければOK)。また、安田の企業理念は、短期的には金儲け第1主義で、そして長期的には革命を起こすという目的である。それでは、安田はいつになれば「高邁な理想」を優先すべきなのであろうか。

以上で、安田が勝つ（＝金儲けをする）ために手段を選ばず、社会に対して対決姿勢を堅持し続ける理由が明らかになった。安田のこの価値観と野尻のそれとは良く似ている。野尻の人生の夢（目的）は大金持ちになることであった。そして、その手段は創業者社長になることであった。極論すれば、事業の内容や経営理念はどうでも良かったのである。野尻が株式上場してある程度の資産を形成した後、彼はビジネスよりもセレブを追いかけしていると噂されたが、それも人生の手段と目的を履き違えていたからと考えられる。

企業を持続的に成長させ続けるためには、リーダーには以下の3つの資質が必要とされる<sup>30)</sup>。第1はビジョンの構築・説得力である。第2は部下を育成するファシリテーション力である（E・シャインは、プロセス・コンサルティングと呼んでいる）。第3はマネジメント力である。松下幸之助も、会社経営の成功の3条件について次のように語っている<sup>31)</sup>。「1つは絶対条件で、経営理念を確立すること。これができれば経営は50%は成功したようなものである。2つは必要条件で、1人ひとりの能力を最大限に生かす環境をつくること。これができれば、経営は80%成功である。3つは付帯条件で、戦略戦術を駆使すること。これを満たせば経営は100%成功する。」紙幅の関係で詳説できないが、野尻や安田には第3のマネジメント力はあるが、野尻には第2の能力が、そして安田には第1の能力が欠けている<sup>32)</sup>。

## VIII 結びに代えて

業界に革新を引き起こしたニッチ企業が持続的に成長するためには、5つのハードルを乗り越えることが必要になる。本稿においては、これら5つのハードルを個別的に考察してきたが、実際にはこれらのハードルは複合的・重層的な関係となって起業家に迫ってくるのである。

例えば、LLパンのコモの失敗のケースはその典型であった。大企業や中小零細企業の参入、株式の上場による成長へのプレッシャー、そして市場の狭隘性への直面という問題群が一度に同社に襲いかかったのである。その意味で、創業者（チーム）には、先に説明したように、ビジョナリー、ファシリテイティブ、そしてマネジリアルなリーダーシップの発揮が必要となるのである。それでは、どのようにすれば創業者は、このようなリーダーシップ力を身につけることができるのだろうか。この課題の解明には他日を期したい。

### 注

- 1) 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、pp. 155-182.

- 2) 佐藤善信「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，pp.45-64.
- 3) 佐藤善信「起業家による新市場創造と市場発展のタイポロジー」『ビジネス&アカウンティング・レビュー』，第2号，2007年3月，pp.11-29.
- 4) 佐藤善信「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号，2006年3月，pp.29-44.
- 5) 佐藤善信「起業家の経営への覚醒の切っ掛け」『流通科学大学流通科学研究所 モノグラフシリーズ』，No.076，2005年2月，pp.1-21.
- 6) 下記の文献は，大企業の名経営者が陥った約51社の事例を分析し，名経営者が陥りやすい「7つの習慣」を抽出している。Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes*, Amazon Remainders Account, 2003. 橋口寛監訳・酒井泰介訳『名経営者が，なぜ失敗するのか？』日経BP社，2004年。
- 7) 以下は，佐藤善信『幸楽苑：290円ラーメンへの挑戦』，授業用ケース，2006年5月21日作成；佐藤善信『ラーメン一番本部：加藤博一の68歳からのリベンジ』，授業用ケース，2006年6月9日作成，をベースにしている。
- 8) 「幸楽苑，創業者が社長復帰，290円ラーメン低迷打開へ，今期予想，3期連続経常減益」『日本経済新聞 地方経済面（東北B）』，2006年10月25日，p.24.
- 9) 「吉野家ディー，ラーメン事業取得へ，市場評価は『中立』大勢」『日経金融新聞』，2007年8月31日，p.5.
- 10) 以下は，佐藤善信『長江芳実とネクストジャパン』，授業用ケース，2004年5月25日作成，をベースにしている。
- 11) 小高美保「販促の方程式，おいしさ自分の舌で確認，日本人に合うチーズ厳選」『日経MJ』，2002年8月6日，p.3.
- 12) <http://www.cheese-oukoku.co.jp/kyuujin.html>, 2008/01/07 にアクセス。
- 13) 大関の創業者の佐藤達雄は，ともに苦労して来た妻の正恵が亡くなったとき，妻の「供養」のつもりで多店舗展開を徐々に進めたと言っている。オオゼキの失敗について詳しくは，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，pp.24-33，を参照されたい。同様に，モスフードの創業者である櫻田慧も，1983年12月に吉野祥がロサンゼルスで急死したとき，「吉野の弔い合戦」として拡大路線に転換した。同社は路線転換以後1年の間に100店を増加させ，1985年11月には外食フランチャイズとして初の株式店頭公開も果たした。佐藤善信『モスフードサービス：「新価値宣言」キャンペーンの失敗』，授業用ケース，1999年8月24日作成，pp.9-10.
- 14) 野尻佳孝『至上最速で，東証二部に上場する方法』株式会社アメンバーブックス，2005年，pp.100-101.
- 15) 以下は，佐藤善信『株式会社コモ：大企業との競争』，授業用ケース，2004年5月25日作成，をベースにしている。
- 16) 以下は，佐藤善信『ニコウトラベル』，授業用ケース，2001年5月3日作成，をベースにしている。
- 17) 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。
- 18) それぞれのケースについては以下を参照。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（改訂版）』, 授業用ケース, 2007年5月18日作成；佐藤善信『はなまる：模倣業者との熾烈な競争』, 授業用ケース, 2003年5月28日作成。
  - 19) ラグジュアリー・ブランドの創造におけるセレブの役割については、以下の文献が詳しい。Uche Okonkwo, *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*, Palgrave MacMillan, 2007, pp. 156-66.
  - 20) 以下は、「香川の讃岐うどんチェーン各社, 市場飽和か, 出店減速——夜間の集客, 共通課題」『日本経済新聞 地方経済面（四国）』, 2004年3月12日, p.12.
  - 21) 「インタビュー：いい会社をつくりましょう, 伊那食品工業会長 塚越寛」『致知』, 2008年2月号, p.25.
  - 22) 旭山動物園については、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24日作成。
  - 23) それぞれのケースについては以下を参照。佐藤善信『毎日コムネット』, 授業用ケース, 2005年7月17日作成；佐藤善信『安全センター』, 授業用ケース, 2003年4月12日作成；佐藤善信『テイクアンドギヴ・ニーズ：野尻佳孝の挑戦』, 授業用ケース, 2004年9月21日作成；佐藤善信『野尻佳孝とテイクアンドギヴ・ニーズ：市場の飽和化と新ビジネスモデルの創造』, 授業用ケース, 2007年5月4日作成。
  - 24) 株式会社毎日コムネット『2007年11月期中間決算説明会資料』, 2007年7月26日, p.5.
  - 25) 野尻佳孝『至上最速で, 東証二部に上場する方法』株式会社アメンバーブックス, 2005年, pp. 268-271.
  - 26) <http://www.tgn.co.jp/ir/strategy/message/>, 2008/01/05 にアクセス。
  - 27) 「テイクアンドギヴ・ニーズ社長野尻佳孝氏——『感動』お客にも（決算ピックアップ）」『日経金融新聞』, 2007年11月26日.
  - 28) Jim Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HaperCollins Publishers, 1994. 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の原則』日経 BP 社, 1995年；Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HaperCollins Publishers, 2001. 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 2：飛躍の法則』日経 BP 社, 2001年。
  - 29) 安田隆夫著, 月泉博編集『ドン・キホーテ 闘魂経営』, 徳間書店, 2005年。本文中の引用はすべて本書から。
  - 30) この3つの違いについては以下の文献が詳しい。Richard G. Weaver and John D. Farrell, *Managers As Facilitators: A Practical Guide to Getting Work Done in a Changing Workplace*, Berrett-Koehler Pub, New Ed., 1999.
  - 31) 藤尾秀昭『小さな人生論』致知出版, 2003年, pp.36-37.
  - 32) T & G ニーズのHP には、新しいバージョンの企業理念が述べられているが、これは金儲けの部分が離れた理念となっており好感が持てる。その意味で、野尻は結婚と初の赤字転落で経営理念の真髄に覚醒するのかもしれない。他方で、ドン・キホーテのHP には企業理念のところにはビジネスモデルが説明されている。つまり、企業理念イコール金儲けなのである。<http://www.tgn.co.jp/ir/strategy/philosophy/>;<http://www.donki.com/b/corp/philosophy.php>, 両方とも2008/01/07 にアクセス。