

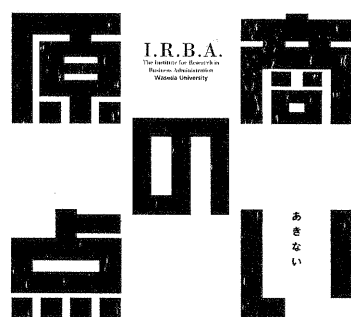
産研 公開講演会

第 30 回
2004

産研創設三十周年記念

商いの原点

— 新しいビジネスモデルを
拓いたリーダーたち —



問題提起

宮下 史明…… 5

講演

I. 「通販ビジネス・成功の秘訣」

石川 博康…… 7

II. 「消費者ニーズをつかんだ中古品ビジネス」

石原 司郎……27

III. 「フード・テーマパークのプロデュース」

池澤 守……35

IV. 「ビューティビジネスの成長と産業教育」

山中 祥弘……53

産研創設三十周年記念
第 30 回 産研 公開講演会

商いの原点

—— 新しいビジネスモデルを拓いたリーダーたち ——

2004 年 10 月 15 日

於：早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

◇ 目 次 ◇

開 会	鵜飼 信一… 1
ご 挨 拶	白井 克彦… 3
問題提起	宮下 史明… 5
講 演	
Ⅰ. 「通販ビジネス・成功の秘訣」	石川 博康… 7
Ⅱ. 「消費者ニーズをつかんだ中古品ビジネス」	石原 司郎… 27
Ⅲ. 「フード・テーマパークのプロデュース」	池澤 守… 35
Ⅳ. 「ビューティビジネスの成長と産業教育」	山中 祥弘… 53
プログラム	

開 会

産業経営研究所所長
早稲田大学教授（商学部）

鵜飼 信 一

産業経営研究所の所長として一言ご挨拶申し上げます。

1904年に早稲田大学商学部が創設されまして、今年で100周年を迎えました。そして、この商学部が付設の機関として産業経営研究所が1974年に創設されまして、今年で30周年であります。ともに節目の年ということで、この10月に入ってから、いろいろな記念行事が目白押しであります。昨日も、大隈講堂で行事がありましたが、この産業経営研究所の記念講演会が、一連の記念行事のトリということになります。この間に、いろいろな記念行事にいくつも参加して下さった方も、また本日、おいでいただいているようです。そして特に企業関係の方、地方自治体の方、早稲田の商店街の方々といった学外の方々が、多数お見えになっておられます。本当にお忙しい中をお越しいただきましてありがとうございます。

本日は、これから4名の方に講師としてお話しいたきます。非常にお忙しい方々ですので、なかなかお話を伺うチャンスは、滅多にないと思います。本日は私も非常に楽しみにしておりますし、みなさんもぜひ期待して、お話を聞いていただければと思います。本当に、講師の方々、お忙しいところをおいでいただきまして、ありがとうございます。それから、学生諸君は、授業の合間をぬって、多数来られているようです。このあと、途中でやむを得ず帰ることがあるかもしれませんが、本日は授業に戻らなくても大丈夫だと思いますので、できれば最後まで静聴していただければと思います。

そういうわけで、産業経営研究所も今回の「商いの原点」という題のとおり、この講演会を新たな原点としまして、研究所としての活動をいっそう活発化していきたいと思いますので、なにとぞ、いろいろなご支援をよろしくお願い申し上げます。非常に簡単ではありますが、これもちまして所長の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

ご 挨拶

早稲田大学 総長 白 井 克 彦

本日は産業経営研究所の創設30周年記念講演会に、本当に大変たくさんの方にお集まりいただき、このように賑やかに行われますことを、心からお祝い申し上げます。また、早稲田大学を代表して、よくお越しいただきましたと御礼を申し上げたいと思います。

第30回の公開講演会という記念すべき区切りの回ですが、この講演会は基本的に年1回公開形式で行っております。本日は「商いの原点」というテーマですので、大変興味深いお話が伺えるのではないかなと思って、私も期待しています。ぜひ大盛会の講演会になってもらいたいと思います。鵜飼所長の話にもありましたが、ちょうど今年は、商学部の創立100周年にあたり、一連の祝いの行事が行われております。つい先だって、講演会とそれを祝う会がありました。大隈講堂が、本当に上下満員になって、ぎゅうぎゅう詰めになるというのは、近年あまりないのです。昔はあまり行事がなかったというか、世の中の楽しみが少なかったからでしょうか、大隈講堂が一杯になることは、ありましたが、現代は、学問的な催し物でなかなかそう簡単に人が集まるというわけではない時節になっています。しかし、商学部の卒業生の皆さんを中心にして、非常にたくさんの方にお集まりいただき、大変熱気にあふれる会でした。

その時にも思いましたが、商学部創立初代の学科長の、天野為之先生が実践されて、リードされて始まった商学部の正に伝統の力と、早稲田大学商学部が持っている総合的な力、それから挑戦的なこの100年の足跡のすばらしさを、私もあらためて感じた次第でした。

大学というのは、以前は自分の学問をやっていればそれなりに生きていけるという所でした。しかし、永い年月にわたり時を経るうちに、やはり自分の学問、特に最近では専門化した学問分野はそうですが、その学問だけをやっているのではだめになってきています。やはり実学、実際の現場というものと、しっかり一緒にやっていかなければいけないと思います。これはまさに天野さんが商学部を創られた時の趣意書に書いてあることです。そのとおりだと思いますし、これまでの先輩、商学部関係に限らないかもしれませんが、諸氏が、実際の実学的問題に対して、いろいろな取り組みをし、実業界においてもやはり先進的な取り組みをしてきました。あるいはもっと広く世の中全体について、多くの影響を及ぼし、先頭に立って活躍してきたのだということが、商学部の歴史を紐解くと、正にひしひしとを感じるわけです。あのよう到大隈講堂にたくさん人が集まり、熱気溢れるのも当然のことだと思いました。

そして今日、この少々アカデミックですが実業界と本当に繋がった、ある意味で現代の商学、産業経営研究所らしい問題の切り口の題材が取り上げられていることを、本当に私も有り難いことだと思います。最近では、ビジネス・モデルやビジネス特許などという、新たな分野をどんどん

革新的に進めていかなければならない時代になり、大学も単純に教員をそろえ、カリキュラムを作り、講義をやっていれば済むのかというと、どうもそういう時代ではなくなっています。教育そのものを色々な効果的なやり方をしなければならなくなっています。同じお金を使うのであれば、そのお金を使って、如何に学生たちに喜んでもらうか、結局顧客満足度ということなのでしょうが、学生たちが満足するものを、最大限に提供していかなければならないのです。また、それを実現する色々な形態が既にあるということが、我々も分かってきました。現在、外部には教育を支援する企業や、企業群ができてきています。いろいろな意味での専門性を持った企業群と連携を取ったりして、大学自体の運営も含めて非常に今変わってきていますし、教育面では体制をかなり強めてきました。先にも述べましたが、研究所のやり方、研究のやり方も大学の中にいて、じっと研究していれば良いのかというと、そういうことではなくなってきています。やはり産業界と一緒に研究し、産業界にとっても我々研究者にとってもメリットがあるものでなければなりません。そしてその研究が早稲田大学としてどういう意味があるのか、社会的にどのような意味があり、評価されるのかという側面で研究というものを見なければならなくなってきています。そういう観点で考えると、相当いろいろな仕掛けも考えていかなければいけないし、だんだん社会に受け入れられる仕掛け作りも明らかになってきていると思っています。従って、大学というものもまさに新しいビジネス・モデルというものをつくらなければいけない時代に入り、現実にもそのように動いていると思っています。今日の講師の方には、そういう意味でも色々な重要なヒントを与えていただけるのではないかと大変期待しております。簡単ではありますが、私の祝辞とさせていただきます。

問 題 提 起

産業経営研究所創設30周年記念公開講演会 開催にあたって

司会・コーディネータ

前産業経営研究所所長
早稲田大学教授（商学部）

宮下 史明

2004年9月30日まで2年間、産業経営研究所の前の所長を務めておりました宮下でございます。この30周年の記念講演会のためにいろいろ準備させていただきましたので、本日の司会、コーディネーターは、私が担当させていただきます。

それでは、本日、こういう形で講演会を組ませていただいた背景、あるいは構成について、まずお話をさせていただきたいと思います。先ほどご紹介がありましたように、この産業経営研究所は商学部の教員を主体としてつくられて30年になります。早稲田大学商学部は、日本の私立大学の中では一番古い私立大学の商学部の一つで、日本大学や明治大学の商学部も、だいたい同じ時期につくられたと聞いております。ちょうど100年前、ベルギーのアンベルクの商科大学をモデルにしてつくられたのですが、今日ではマーケティング、あるいは会計など、いろいろ新しい学問が中心になっております。古い講義録で、いったい商学部は何だったのかということを調べてみますと、やはり、たとえば中国大陆に物を売りにいくにはどうしたらいいかというような貿易とか経営あるいは経済、世界情勢というような学問が中心であったわけです。このように商学部はビジネスが中心であったのではないかと思います。失われた10年というようなことが、いろいろ言われておりますが、その一方で、本日お招きしておりますような企業は、その間着実に業績をあげ、成長を続けられてこられたわけです。ビジネスという言葉は避けまして、いったいその成功の原因は何かということで、原点に立ち返って、我々も、いったい“商い”というのは何があれば成功していくのだろうかということを皆様方とともに考えてみたいと思い、こういう形で組ませていただきました。副題としては「新しいビジネスモデルを拓いた人々」ということで、先ほど、新所長からご紹介ありましたように、本当に、私どもは飛び込みに近い状態でお電話やお手紙を差し上げて、この講演会の趣旨に賛同していただきまして、本日、わざわざお忙しい中、ご出席をいただいております。講師の方々を、後ほど詳しくご紹介申し上げますが、まず、現在成長しているビジネスの分野としては、一つは通信販売という分野が非常に大きな分野になっております。これは、19世紀に、アメリカで広大な国土のなかで、店に買い物に行くのが

不便なので、そこで通信販売というものが始まってきたようです。日本でもこの20年ほど、非常に急速な発展を遂げて、その中で、最近インターネットとかいろいろなかたちで、あるいはテレビで、いろいろな商品の情報というのが流れてきておりますので、この通信販売の業界について触れてみたいと思います。これは、今年の春に、通販協会から商学部のように指定寄付という形で、「ダイレクトマーケティング講座」という、これは日本の大学で初めてなのですが、この通信販売の業界研究という講座を置かせていただきました。今回の石川博康会長をはじめ、ファンケルあるいはカタログハウスとか、そういう主だった企業の社長あるいは会長の方にお話をいただきました。この分野が、非常に成長している分野の一つということで、この業界の顔とも言うべきディノスの石川博康会長にお越しをいただきました。2番目に、コメ兵の石原司郎社長に名古屋のほうからわざわざおいでいただきました。今、繁華街を歩いていますと、中古品の買い取りというような看板が見受けられると思います。中古品ビジネスというのが非常に今、話題を呼んでいます。その代表がコメ兵さんです。初めてジャスダックに上場されて、その後有楽町に出店されたということで、テレビなどでも度々紹介されました。後ほどビデオなどで業務の一端が紹介されると思いますが、非常に成長する分野、業界として認知されるような非常に力のある企業であります。それから3番目に、生活を豊かにするビジネスということで、食べるもの自体も、ひとつの遊びの要素が入ったフードテーマパークというものが、この4、5年、非常に増えてきました。その仕掛け人であるチームナンジャのET ディビジョンのディビジョンリーダーの池澤守様にお話を伺おうと思っております。これについて、私たちが注目しているのは、単に1つのビジネスとして開発するだけではなくて、こういうものができるとその地域全体が活性化するという地域興しの面で、これは非常にすばらしい効果をあげております。そのあたりのお話も併せて伺うことができるかと思えます。それから最後に、これは、この4、5年の間に東京が非常に変わってきました。恵比寿のガーデンプレイスに始まって、東京駅前の丸ビル、あるいは汐サイト、その一番新しいのが六本木ヒルズです。そこの一番大きな地主さんが森ビルなのですが、森ビル、テレ朝、それからこのハリウッドグループが三大地主です。この六本木ヒルズ開発とそれから私ども、この分野の話はなかなか伺ったことがないのですが、美容業界というものについての山中祥弘理事長にご講演をいただこうと思っております。ほとんどの方は、大学で初めてご講演いただくということで、私どもも大変期待しております。それから、山中祥弘理事長をお呼びした理由は、もう1つございます。これは、商学部100年の卒業生のなかで、現職の経営者として、現在もっとも活躍している方で、本テーマに一番ふさわしい方ということで、山中祥弘理事長をお呼びしております。

それでは、私があまり長くお話をしますより、みなさま、お待ちかねの講師の方々にお話をしただけだと思います。講師の方々には本日、非常に詳細なレジュメを用意していただきました。また、パワーポイントあるいはビデオなどで、非常にわかりやすくご説明願えるかなと思っております。では、講師の方々、どうぞよろしくお願いいたします。

「通販ビジネス・成功の秘訣」

株式会社ディノス 代表取締役会長 石川 博康

ご紹介に預かりました石川でございます。早稲田大学産業経営研究所創設30周年おめでとうございます。本日は、このような立派な講演会にお招きに預かりまして、お話をさせていただくということで、大変光栄に存じております。本日のテーマが「商いの原点—新しいビジネス・モデルを拓いたリーダーたち—」こういうテーマでありますけれども、はたして私がお話をする資格があるのかどうか、自分自身で多少疑問があるのでありますが、最近の小売業界では、今ご紹介がありましたように、通販が比較的健闘をしている。そしてまた、これからのIT時代に、ますます通販の伸びが期待されるということで、お声がかかったのだらうと思っております。また、これもご紹介がございましたが、今年から日本通信販売協会が早稲田大学の商学部に寄付講座を持たせていただきまして、4月から始まりました。日本ではダイレクトマーケティングのコースが非常に珍しいのですが、アメリカでは大変多くの大学でこのコースがございます。さらに、インスティテュートもあって、いろいろ研究がなされているのですが、私はかねてからアメリカの学問の世界と実業界の交流、これを大変うらやましく思っておりました。

先年、学習院院長、田島義博先生をはじめ、多くの先生方のご尽力で日本ダイレクトマーケティング学会が発足をいたしました。先月9月11日ですが、上智大学で日本ダイレクトマーケティング学会の第3回全国研究発表大会が開催されまして、多くの方にお出でいただきました。私はこの日本ダイレクトマーケティング学会の設立当時に、日本通信販売協会の会長をやっております、その際に事務局を務めさせていただきました。そんなこともありまして、今日のお話になったのかと思っております。

それではこれから「通信販売ビジネス・成功の秘訣」という課題でお話をさせていただきます。

まず初めに、当社株式会社ディノスについてお話をいたしまして、次に、現在の日本の通販で成功している企業、これは私から見たそれぞれの会社の成功の秘訣というものを、通販評論家、こんな言葉があるかどうか分からないのですが、通販評論家風にお話を申し上げたいと思います。

株式会社ディノスと申し上げましたが、みなさんへのご案内はフジサンケイリビングサービス会長になっていると思います。10月1日に社名を、私どものブランド名であります「ディノス」に変更いたしました。まだ登記が済んだところでございまして、PRや広告は来年の1月1日から開始する予定にしております。

当社は日本で初めて、1970年に広告メディアであるフジテレビが、商品をテレビを通じて直接販売し、これがきっかけで1971年に創業をいたしました。フジテレビの午後の情報番組「東京ホームジョッキー」で商品情報として、北海道の家具を紹介しましたところ、「どこで買えるのだ」、「他にはどんなものがあるのだ」、「値段はいくらなのだ」という問い合わせが殺到しまして、当時、フジテレビは河田町にありまして、四谷の電話局がパンクしてしまいました。そんなことがあったあと、産直バーゲンをやりました。これは、三陸海岸の漁港から魚を産地直送で、高島平の団地で売ったのですが、トラック3台の魚がアツという間に売れてしまった。その当時、テレビで物を直接売るという発想がなかったものですから、これが一種の社会現象になったのです。社会現象になると、必ず国会がこれを問題にします。国会に当時の社長が呼ばれました。「テレビで直接物を売るといのはいかがなものか」、「これは放送法に違反ではないか」、「電波法に抵触するのではないか」、こんなことを質問されたわけです。それで私は、このときフジテレビの営業部におりまして営業をやっておりましたが、この社長の原稿を書けということで、私たちが、何人かが一緒になってこの原稿を作りました。その内容を申し上げますと、「テレビ局が商品情報を発信し、視聴者がそれに関心を持ち、買いたいという購買意欲を持ったとき、視聴者のための詳細情報を提供するのテレビ局として当たり前の行為である。販売活動は情報提供の完結であり、決して販売を目的とした行為ではない」というコンセプトを作ったのですが、この情報の完結、これがテーマでございまして、これは現在も生きております。これが当社のテレビ通販の限界と、それからメリットになっております。この限界というのはどういうことかという、情報番組の中の商品情報というかたちでやっておりますので、売れるからといって週に何回も放送するというわけにはいかないのです。だいたい1つの商品は半年に1回か2回しか放送できないという限界がございます。本当は、商品は売る時期がありますから、売る時期に売って売って売りまくる、こういうやり方が効果的なのですが、それができない。一方で、メリットというのはどういうことかといいますと、売る商品、売れる商品を貪欲に開発しなせんと、商品がなくなってしまう、したがって私どもの商品担当、MDと称しておりますが、彼らは貪欲に新しい商品の開発をしなければならない。こういうことで当社の限界、いわゆる、何回も何回も情報番組の中でやることができないという「限界をメリットに変えた」と、これが私どもが今日まで生きながらえていられる当社の仕組みであると言えようかと思います。

さらに、当時お客様から、テレビは一瞬で終わってしまうので書き取れない、カタログがないのだろうかと、こういうお声が寄せられました。そこでカタログを発刊することにいたしました。1972年の6月のことでございます。

このことから、当社の顧客に対するマーケティング戦略ができてまいります。すなわち、テレビで購入していただいたお客様にカタログをお送りして顧客の固定化をはかる。テレビというのは、基本的に不特定多数の人に発信をしているわけですから、この視聴者に、テレビの番組を通じて商品に興味を持ってもらう、そして販売する、そしてカタログを送る。言ってみれば、テレビが通販マインド、通販に関心のある人を探し出し、そしてその方たちにカタログをお送りして

囲い込んでいく、こういう顧客戦略が出来上がったわけであります。別の表現をとりますと、1度当社で買ってくれたお客様のライフタイムバリュー、生涯価値を極大化していく、このためにカタログでフォローしていく、当社の顧客として囲い込んでいく、そして利益を最大化していく、こういう構造をつくり出したわけであります。我が社が通販業として成功したといたしますと、その秘訣はテレビ、カタログの相乗効果の上に店舗、イベント催事、さらにはコールセンターからのアウトバンド、こういうもので、いわゆるメディアミックスを通じてお客様に多くの接点を持って、お客様との濃密なコミュニケーションを通じたビジネスモデル、これを作ったからだと思います。

それでは、各メディアごとにお話をして参ります。いまや、我が社の売上で最大のシェアを持っているのはカタログでございます。(P 1) テレビでスタートした当社であります、現在ではカタログが、テレビの3倍の売上を占めております。このようにテレビ、カタログ、両方を成功させている通販ビジネスというのは、他にあまりございません。現在通販では、一般的に、1人の顧客を獲得するコストが約1万円と言われています。当社の場合は、さきほども申し上げましたように、テレビで入ってきたお客様を顧客にしていこうということなので、比較的、その点では効率よくお客様を獲得できていると言えようかと思えます。

次に、当社が他会社と違うのは、このカタログビジネスの中身です。(P 2) 当社のメインの商品は、ファッションではありません。家具をはじめとするリビング商品が当社のメイン商品になっています。売上の過半はリビング関係の商品で、私どもは、家具部門では日本一の売り場だと、こう自負をしております。それではなぜ、家具やリビング関係で強くなったのか、この理由はファッション分野、特にファッション衣料が弱かったのでこのリビング分野を強化せざるを得なかった。強くしていってこれで食っていこうと考えたわけであります。日本の多くの通販企業は、ファッションを中心とした商品揃えで成功しております。また、お客様のほうもファッションを欲しい、こういう希望が強いのです。(P 3) これは、通販協会の調査でございますが、今後買いたい通販商品は何かを見てもみると、婦人衣料が圧倒的に多い。これに下着を加えますと100%を超えてしまう。家具とインテリアは両方足しても40%にも達しません。もともと家具というのは、そんなにたびたび買う商品ではありません。したがって、ライフタイムバリューを極大にする、生涯価値を極大にするというマーケティング理論からいたしますと通販向きの商品ではないと、こういうことが言えようかと思えます。家具はそれぞれのお宅によって、シーンが違います。そのため、きめ細かいサイズ対応、それから色、形等に工夫を、当社では凝らしております。

私どもが、家具で伸びたもう1つの理由があります。それは、百貨店が売り場効率のために家具売り場を縮小する傾向にも助けられていると思っています。かつての百貨店は、家具特にベッドまわりの商品、敷物でありますとか、シーツでありますとか、そういうベッドまわりの商品が多くスペースを占めておりました。現在は、売り場効率のアップのために、どこの百貨店に行っても、家具関係の商品フロアは少ない、こういうことに助けられていると思えます。

当社が、本当の意味で、この家具で力を付けましたのは、今回覧しておりますカタログの中にもございますが、「ハウスタイリング」という輸入家具を中心にしたカタログを発刊してからであります。このカタログは、ターゲットを30代の中頃、子どもが1人いて、夫婦ともに仕事をしている、仕事も生活も楽しんでいる、いわゆるアクティブライフを送っている家族をターゲットとして想定して作りました。郊外のマンションに暮らし、結婚のときは、お金もあまりなくて、独身時代の家具をそのまま使っている、多少生活に余裕ができてきたので、自分の部屋に合わせた家具が買いたい、自分たちのライフスタイルにあった家具を買おうと、こういった家族をストーリーメーカーにいたしまして、輸入家具専門の「ハウスタイリング」を発刊いたしました。非常に好調でございまして、今や我が社の基幹カタログに位置づけられる勢いであります。お店も、吉祥寺とお台場でございます。それからアウトレットの店として埼玉県の北上尾にお店を持っております。編集も、ご覧いただきますとおわかりになると思いますが、非常に歯切れがよくできておりまして、アメリカのカタログアワードでかつて金賞、銀賞を取りました。

現在お回ししております「ハウスタイリング」の裏表紙を、今ご覧になっている方、ちょっとご覧になっていただきたいのでありますが、一番後ろの表紙です。ここで、アフガンの手作りの段通、この紹介をしております。この段通は1日十数時間、彼らが働いて、織れるのは約3センチなのです。これは草木染めなのですが、約3センチしか織れない。ご承知のように、アフガンは長い間戦争をしております、平和は来たのでありますが仕事がない、非常に生活が苦しい、そこで日本のNPOの人たちがアフガンの難民キャンプの人たちに、就業自立の応援をしております、当社にも支援の要請がございました。この手作り段通は、数に限りがあります。手で織っておりますから数に限りがある。しかも決して安くはない。現場の諸君たちが、この提案をしてくれたNPOの人たちの熱意にほだされまして、これを取り上げることにいたしました。初回の在庫は、もうすでに売り切れてしまいました。次のお届けまで3か月以上かかるのです。しかしながら、お客様は大変ご理解をいただいて、待ってくれています。お客様に時々、ここまで織れましたというようなことを、デジタルカメラ等で撮りましてお送りし、お客様の理解を求めています。ただし、アフガンは治安の状態が大変に悪い。この段通はどうしているかといいますと、いったんパキスタンに出しまして、パキスタンから日本に輸出をしております。ところが、パキスタンに行く途中で、強盗団にやられたり、爆破されたりということで、非常に、商品の安定度を欠いております。しかしながら、お客様にそのこともお伝えをしながら、この商品を販売しております。私たちといたしましては、通販の強み、すなわちお客様とのコミュニケーションを密にしながらこういう商品を売っていくということを誇りを持って今やっております。

こういう成功があれば、失敗もたくさんございます。失敗のほうが多いのでありますが、その失敗談の中の1つをお話いたします。それは、私どもではファッションで失敗をいたしました。15年前であります、当社はファッションで大失敗をしました。当時流行っておりましたデザイナーズブランドのファッションカタログ「コレクションアイ」というのを発行いたしまして、ともかく大変な不良在庫と、大赤字をつくりました。そこで、その再建のために、私は急きょ、フ

ジサンケイグループの中の他の会社から当社に来たわけであります。就任当時、担当の役員に連れられて、この「コレクションアイ」の在庫の山を見たとき、私は卒倒しそうになりました。その後もファッションでは赤字続きでございまして、我が社の経営の足をずっと引っ張っておりました。ところが、このファッションが儲かりだしたのです。これについては後ほどお話を申し上げます。

次に店舗ですが、通販の欠点は、商品を直接お客様に手に取っていただけない、これが何とんでも私どもの弱みであります。特に貴金属、ジュエリー関係、これは高価な商品が多いものですから、できれば対面販売をしたい。スタート当時から新宿、それから数寄屋橋に小さな宝石のお店を持っておりました。しかし、宝石は何とんでも銀座の路面店でしようということで探しておりましたら、銀座の路面店が見つかった。銀座の路面店というのは、非常に商売が強気なのです。店の提案があってから、3日で結論を出せというのです。それも安い家賃ではない。坪8万5千円なのです。20数坪。銀座でいうと、そんなに高い相場ではないのだそうです。むしろ安いのだそうですが、私どもにとっては、この家賃が高すぎまして、3年でこれから撤退をいたしました。そういうことで、現在お店を出しておりますのは、さきほど申し上げましたハウスタイリングが3店、それからアウトレット店でございまして、お店では正直言ってそんなに成功していません。店舗ノウハウがまだまだ社内に蓄積されていないというのが現状です。通販業界で、店舗で成功したのはファンケルさんです。あの化粧品のファンケルさんは、今では通販以上に、お店の売上が多いのだそうです。

それからイベント催事、これについては、かつてはさっき申し上げました三陸の産直とか、武道館をグルグル巻きにされた大催事とか、着物の催事とか、多くの催事をやってきましたが、現在は「Do! スポーツ」、これが若い人の間で大変評判が高い。特にスノーボード、それからスキー、こういったもののバーゲンの値段がこの「Do! スポーツ」で決まる、こういうことまでいわれています。業者さんがたくさん見学に来るのです。それは、この私どもの値付けを見にくるわけで、自分たちの値付けの参考にするのだそうです。会場のTOCから五反田駅まで、ダーツと行列ができるぐらい人気がある催事です。当社としては、儲けよりもこの若い人たちの支持を得て、その人たちのリストが欲しいと、こういうことでできるだけ安い値段で業者さんをお願いしております。

実は、昨日から始まってまして、私は昨日行ってまいりました。たくさんの人でにぎわっております。ぜひ、よろしければ、今度の週末にでもお出でになってください。五反田のTOCでやってます。スキー関係以外にもゴルフ、テニス、それからウォーキングシューズ、こういった商品をお安くご用意しております。私は以前から欲しかったのですが、ゴルフのウッ드의11番、これが目玉商品で出まして100円で買ってまいりました。目玉商品を捕まえると、安いお買い物ができます。このイベント催事は、一種のお祭り、私どもはそうのように認識しております。親会社のフジテレビもそうなのですが、私どもフジサンケイグループ全体が、お祭りが大好きで、いつもお客様に何かアピールして、私どもと一体感を感じていただく、こういう場として

イベント催事を大切にしております。

次に、当社は、コールセンターを一種のメディアセンターとして扱いまして大きな成果をあげておりますので、お話をしておきます。

これはアウトバンド、それにクロスセル、これが私どものコールセンターを使ったビジネスであります。

アウトバンドは、当社のお客様にこちらからお電話をして、継続商品、特に食品でありますとか、化粧品でありますとか、こういう使い切ってしまう商品をお客様にいかがでございましたかと、反応を伺いながらやっていくビジネスであります。私どものお客様にこちらから電話をするわけですから、お客様からも好評を得ております。ただ、アウトバンドが一番問題なのは、電話をするタイミングなのです。ちょうど、お米ならお米が食べ終わった頃、水なら水で飲みきったところ、深層水などは特にそうなのですが、こういった時期にお電話を申し上げる。しかもお客様がお暇なころ、このときに電話をするかどうかで、成功するか、しないかが決まると言えます。私どものベテランのコミュニケーター、この方たちをお願いして成果をあげております。

話をテレビ通販に戻します。当社が、さきほど申しあげましたように、1970年に始めたテレビ通販、これは番組型のテレビ通販と申しあげました。今では、まったく様変わりしております。今、テレビ通販の花形は、アメリカで始まった24時間のショッピングチャンネル、これが全盛であります。ジュピターショップチャンネル、それから QVC。このジュピターショップチャンネルというのはアメリカの HSN と日本の商社の住友商事、QVC はアメリカの QVC と三井物産が組んでやっているショッピングチャンネルであります。ケーブルテレビと衛星放送を通じて放送しております大変な伸びです。毎年、だいたい150%以上伸びているということで、誠に伸び率の高いビジネスであります。それからもう1つ、「ジャパネットたかた」さんです。あの高田社長の独特の長崎弁でお話になる、こういうことで私どもはずっとフジテレビの情報番組でのテレビショッピングだけをやっておりましたが、アッという間にこの3社に抜かれました。これは誠に、見事に、アッという間に追い抜かれてしまいました。

そこで、このままでは許さんぞと、こういうことで、このショッピングチャンネルに、我々としてはトライしようということで、24時間型ショッピングチャンネルにトライをしているところであります。まだ、本格的な参入とはいえないのでありますが、「フジテレビドットディノス」というチャンネルで、チャレンジをしております。フジテレビがもっとも得意とするエンターテインメント色の強い、24時間ショッピングチャンネルにしていこうと、現在まだ投資の時期であります。これに力をこれから入れてまいりたいと思っております。

このテレビショッピング以上に伸びているのがインターネット通販です。(P 4) インターネットを利用したこの通販は、誠にすごい勢いで伸びている。ここに出ておりますのは、当社のインターネットビジネスでの売上の数字であります。毎年、倍々で伸びております。昨年が66億でございましたが、今年は110億を目標にしております。(P 5) 次に、この表は、経済産業省が NTT データに委託した調査であります。2003年度の B to B は61兆、B to C が5兆、それ

が2006年には125兆と16兆になると予測しています。私は、こんな数字は最初は信じられなかった。こんなことあり得ないと、私は思っていたのですが、しかしながら、自分たちの会社の数字を見ていると、これはこうなるなど、間違いなく、今まではこの数字をクリアしていますし、今後も間違いなくこの数字が達成されるでしょう。ご承知のように、最近のプロ野球界は、楽天の三木谷社長、ライブドアの堀江社長というeコマースの若いエリート2人にかき回されております。既成のプロ野球のオーナーたちはそれでオタオタしているわけではありますが、ネットビジネスの新規参入者がこの既存の野球ビジネスに大きな風穴を開けようという勢いで現在来ているのは、このeビジネスの現実を物語るのに適切な今の状態ではないかと思います。

次に、当社の業績についてここで申し上げます。(P 6) さきほどから申し上げておりますように、当社の得意とするメディアミックスで、当社のビジネスモデルを使って、順調に企業業績を伸ばしてきたのだらうかと、こうみなさんはお思いになるかもしれませんが、いや、誠に申し訳ない限り、1997年と2001年との比較を見てみますと、売上で110億落としております。しかも、2000年度には赤字を計上せざるを得なかった。私にとっては、売上が落ちるということも、もちろん大変な問題ではありますが、赤字になる、このほうがより重要な問題であります。経営者にとって、赤字は経営者失格、この烙印を押されたことでもあります。確かにこの2000年度は、きょうお出での方で、経営者の方はおわかりだと思いますが、退職金の積み増しとか、保有株式の評価替え、ゴルフ場の倒産、こういった営業以外の理由で赤字になる要素が確かにございました。しかし、赤字は赤字でありまして、経営責任は当然社長が取らなければならない。

そこで私は、全社的に事業の見直しを号令いたしました。そして赤字部門からの撤退、そして事業の再構築、これに着手をいたしました。その中で中心においたのは、売上が落ちている中でも、「売上でもう競争するな、売上で競争するよりも会社の姿勢を利益重視に変えていこう。そして目先の利益よりもお客様中心の経営に変えていこう。会社の企業文化を変えていこう」、このように決意をして、それをそのまま社員に伝えました。おかげさまで、ここにありますように、2002年度は、売上で反転をいたしました。利益でも、この折れ線グラフが利益であります。利益でも対前年倍、そして2003年度は、売上でも9.7%、約10%伸び、利益で約倍増と伸びることができました。利益面では、まさにV字型回復をすることができたのです。

この改革のきっかけは、カタログの分冊化でございました。カタログというのは、たくさん出せば、それなりに売上が上がります。しかしながら、費用対効果、顧客囲い込み等のマーケティングがしっかりできていませんと、売上は上がったけれども利益が上がらない。こういうことになります。当社は、昔から、ファッションから家具まで網羅した分厚いこのゼネラルカタログを発刊しておりました。さきほども申し上げましたが、ながらく、カタログの中のファッション部門が赤字続きで、これに悩んでおりました。以前から、当社が得意とするリビング部門と、苦手とするファッション、これを別のカタログにしたらどうだろうという議論がございました。テストも、何回もやってみました。なかなか決心がつかない。決心がつかなかったのは、今でも弱いのに、分けて減らしたら、ファッション部門は壊滅するのではないかというようなことで決心が

つかなかったのです。しかしながら、2000年度の赤字、これで決心がつきました。当時の、当社のデータを見てみますと、当社のカタログ発行部数は1回当たり350万部、年3回発行してありました。このうち、ファッションを買ってくれるお客様は80万人しかいない。350万部お客様にお届けしても、80万のお客さんしか反応してくれていない、こういうデータがはっきりしてまいりました。それなら、この80万人のお客様、ファッションを買ってくれるお客様だけにカタログファッション編を送ろう、こういうことにいたしました。これがよかったのです。これが、社長のクビを救ったわけです。分冊の結果、この350万部から80万部、これは約4分の1以下なのですが、こんなに減らしても、ファッションの売上は変わらなかった。なぜもっと早くやらなかったのだろう。こういう後悔が残りますけれども、それが実証されたわけです。

これこそ、通信販売の原理原則でありますデータベースに基づく販売手法の導入でありました。80万人のお客様のためだけのカタログ作りをした結果、むしろ今では、350万部出していたときよりも、売上が伸びているのです。発行部数も、80万部から今100万部程度に伸ばしておりますが、売上が伸びている。カタログの数を減らしても売上が伸びる。これは、どういうことを結果として招来させるかということ、発行部数が減るのだから、カタログ制作費は圧倒的に少なくて済みます。コストが圧縮できます。そして、350万のときに作っていた在庫、ファッションというのはほとんどが買い取り在庫なのです。したがって、この在庫が、80万のほうが大幅に減る。いわゆる不良在庫が大幅に圧縮できました。

(P 7) まさに、ここにございますように、プラン、ドウ、チェック、そしてアクション、この輪を回すという、ダイレクトマーケティングの基本概念を実行したにすぎないのでありますが、これで長年の宿題でありましたファッション部門の黒字化が達成できました。この通販事業の基礎でありますデータベースマーケティングをよりどころとして、お客様を明確にしたカタログ作りをして、お客様に合わせた商品開発をおこない、その結果を計測して、次回カタログで活かす、お客様本意に実践した結果であります。これ以外にも、今までの成功体験を否定して、全社にわたる見直しをして、不採算部門を徹底的に洗い出し、効率を重視した経営に切り替えることができました。この間に、社員のコスト削減、仕入の改善努力によって、さきほどご覧をいただきましたように、利益面でV字型回復を遂げることができたわけです。

今申し上げましたとおり、通販はどの小売業よりも、マーケティング手法の導入、実施が大切でありまして、この手法を社内に根付かせるために、一時は売上が落ちても構わない、利益重視、そして目先の利益よりもお客様の利益重視の方向に、企業体質、企業文化を変化させることが、なんとかできつつある。できたなどとはまだ到底申し上げられません。ようやく、なんとか、できつつあるのではないかな、こんなふうに考えております。

次に、さきほど目先の利益よりお客様重視の経営、こう社員によびかけたと申しましたが、社員がこれに応じてくれまして、社員の中から提案がありました。毎日、私どもに来るお客様からのクレーム、かなりの数のクレームがまいります。このクレーム、それからお客様のご意見、これを社員全員で見ようではないかということで、これをメルマガにいたしまして、「聞いてよ！

ディノス」こういうタイトルをつけて、毎日、社員に配信をしております。私は今、会長であります。会長、社長から全社員がこれを毎日読んでおります。一昨年の2月から始めたのでありますけれども、ただ最初のうちは読んでいたのですが、読んでいただけでは何にもならないではないかということで、このクレーム、ご意見を宝の山として、このクレーム、ご意見を全部、解決しようではないか。こういうことで一昨年の4月から、全セクションの中堅幹部を1人ずつ委員として選出してもらいまして、3か月交代で月2回の委員会を開いて問題解決にあたっています。これは、「聞いてよ！ディノス」に対して、「答えていくディノス」ということで、別名「ザ・ソリューション・コミティー」ということで委員長は社長です。現在、私は会長ですので、応援団に回っておりますけれども、社長が委員長で、その場で決着するという意気込みでやっております。今までは、お客様の声は、電話を受けるコミュニケーターと、商品であれば商品のMD、この間で問題を解決していたのです。それから物流関係、お届け関係のクレームも非常に多いのです。この場合には、コミュニケーターと物流担当者間で解決をしていく、この二者間で解決をしていたのでありますが、それではその場限りの解決なのです。会社全体の解決にはならないということで、始めて2年半になりますけれども、多くの問題がこの委員会で解決しております。会社にとって大変重要な案件をこの委員会で解決しております。

例えばですが、返品問題、お客様からの返品をどうするか、これは通販にとっては大変重要な問題なのです。それから商品の品質であります検品問題、こういった問題をこの委員会で解決をし、そして会社全体の問題としてこれを受け止めて、お客様の視点に立った解決方法を、現在いろいろなかたちでやっております。返品問題については、お客様のところまで取りに行こうではないかということまで、現在検討しております。まだ最終的には全部できておりませんが、近々実施に移す予定にしております。それから検品問題では、品質の問題に繋がります。今、生産基地がかなりの部分、中国に移っておりますので、この検品問題をどうするか、中国でもすでに検品所を作りました。新しい検品をする場所も、今年中にもう1つ作る予定であります。このように仕込みの段階から、最終まできちんとやらないといけないということで、現在、そういう形で動いております。また、配送会社、これの評価付けも大変重要な問題です。日通では「聞いてよ！ディノス」から「聞いてよ！日通」というような、当社に関するクレーム情報を、社内で専門に情報発信してくれるセクションができました。(P8) こういう一連の作業の中で、お客様のご意見、クレームに、当社の担当者、管理職がお詫び状、この左側がそうなのですが、これがお詫び状とそれからお礼状、これを自筆で書いてもらっています。署名入りの葉書です。それから、右側にありますのが、カタログで、この当社の「聞いてよ！ディノス」で、当社がお客様とどうおつき合いをしているかということをお客様にお知らせをしております。今後は、テキストマイニングの手法を使いまして、顧客クレーム、ご意見をデジタルで集約をして、毎日、全社員に配信して、真の顧客視点に立った経営を進めていきたいと思っております。さらにこれから新しい商品開発ができればもっといいなと、こういうふうに思っております。私は、通販で成功する秘訣の最大の要諦は、お客様本意の経営ができるかどうか、これにかかっていると思いま

す。通販は、店舗に比べまして、お客様を常に特定できます。したがって、その優位性を生かして、お客様と濃密なコンタクトをとっていく、これが通販成功の秘訣であります。

この辺で他の小売業者のことについて少しお話をしてまいりたいと思います。(P 9) この表の一番下が通販です。上のスーパー、百貨店、コンビニ、ずっと見てください。ほとんどの業態が、対前年で売上を落としている。その中で、通販はずっと伸びている。それは何故か。今、小売業は、第2次流通革命のまっただなかにあります。そして情報が、小売業にとって何よりも重要である、この情報を中心にした経営、これをやっている会社がこの通販に参入してきている。こういうことから通販が伸びていると言えるかと思います。(P 10) この時代の変化を巧みに捉えて、情報の変化を前向きに捉えた企業が通販業界に入ってきているために伸びている。その代表的な企業としてアスクル、事務用品のアスクルです。それから24時間テレビショッピングチャンネルのジュピターショップチャンネル、それからネットビジネスの楽天、これらが私は代表選手だろうと思います。そのほかメーカー通販、これが化粧品ではファンケル、DHC、そしてまた大手でサントリーやロート製薬、こういうところが健康食品等で参入してきております。また最近では花王さんが化粧品で通販に参入しております。それからカゴメが成熟トマトジュースで通販ビジネスをやっておられます。地方のメーカーでは、福岡の明太子のふくやさん、岡山の山田養蜂場、これは蜂蜜の会社ですが、そういうところが売上を伸ばしています。従来ですと、こういう地方の会社は販売網を作ってから出てくるのですが、通販ですと販売網を特に作らなくても済むということで、一気に売上を伸ばしてきています。

次に、それでは、今までの、既存の通販業者はどうだったのか。(P 11) 勝ち組、負け組がはっきりしています。最近の通販業の変遷ですが、これはベストテンをとっておりますが、この6年間で大幅に入れ替わっております。長年ナンバーワンにいたセシールが6位、しかも2,000億から1,000億を切る数字へと、売上を半分以上にして、その上赤字に転落をしております。百貨店では高島屋、三越が外れて、それから通販老舗のムトウさん、これも苦戦をしてベストテンから落ちています。一方では、アスクルが3位、その他DHC、ジャパネットたかた、ミスミ、ファンケル、新しい通販が5社もベストテン入りしております。偉そうなことを言っておりますが、我が社も残念ながら、前は4位にいたのが今、ようやく10位にへばりついていると、こんな状態であります。しかしながら、私は、これはそんなに悲観をしておりません。さきほど申し上げましたように、不採算部門の縮小、合理化、こういうことで、思い切っているいろいろなものを切りました。そういうことで売上が減っているので、決して悲観はしておりません。

ここで、成功している他社について、通販評論家風にその成功の秘訣について評論をしたいと思います。これはあくまで、私の独断と偏見、しかも一方的押しつけ評価でありますので、しかも私が関心のある会社だけを扱っています。今日は、実は通販協会のほうから会員のみなさんにお知らせしているので、会場にも通販協会の加盟社の方がいらっしゃっているのでちょっとマズイかなと、こういう感じがありますが、ひとつ、お気軽に聞いていただきたいと思います。

まずはカタログハウス、「通販生活」というカタログを出しております。まことに独特なビジ

ネスでありまして、斉藤社長、この斉藤社長が通販業界に貢献した功績は非常に偉大なものがあります。というのは、常に話題をまいているのです。チェルノブイリの事故を取り上げて募金活動、それから環境問題のときには先頭を切って、他がまだ環境問題についてあまり言わないうちに先頭を切って、協会の中に環境委員会を作って、自らが委員長。そういうふうに変格好いい、一方では、今出ている号かな、確か韓国ドラマ、冬ソナですね、「冬のソナタ」、これが当たるとすぐ、ヨン様カツラとか、ヨン様メガネとかマフラー、こういうものをパッと出す、流行り物を出すのも、これも一流であります。社長自らが原稿に手を入れるのです。そして有名人のセレブリティの使い方も抜群なのです。日本中に話題をまいたのは「きんさん、ぎんさん」、あれはこのカタログハウスが最初に取り上げた。今、斉藤さんの著作で「なぜ通販で買うのですか」という本が出ております。これは斉藤さんの本領が発揮されておりまして、初期の失敗談から現在の成功談まで、斉藤節がいっぱい出ています。私は誠に、彼がうらやましい。商売で楽しんで、儲けて、世間から偉いなあと、こうやって賞賛される、ああいう人になってみたい、私はその力がないと、こんなふうに思っております。

ニッセン、こんなに変わった会社はありません。一時は株価が200円を切っていたのですが、今日、出る前に昨日の株価を見ましたら2,000円、10倍です。会社が変わったんですね。その成功の秘訣は、中国での生産活動を軌道に乗せて、そしてサプライチェーン・マネジメントを他社に先駆けて確立をした。お客様のオーダーに答える即納率を90%以上にした。「敵ながらあっぱれ」、こういう感じがいたします。

千趣会さん、これは今日もお出でになっておられますが、通販業界を代表する企業です。独自に切り開いた職域の通販、これにはいろいろな会社が挑戦をしまして、どこも成功できません。さらにすごいのは、この職場で働いていた女性が結婚して家庭に入る、その女性方を巧みにつかまえて、きちんとフォローをして、自分のお客にする。このあたり、誠に見事なものだと思います。

それからジャパネットたかた、さきほどもちょっと申し上げました高田社長の説得ある話の方、これは私もテレビを見ていると買いたくなってしまう、つい買いたくなってしまう、「これも、これも、これをつけて、金利はジャパネットたかたが負担します」。これが誠に上手い。現在のショップチャンネルで、本当の意味でのパーソナリティー、いわゆるホストとしては抜群であります。というところでもまだあるのですが、時間がもうないものですから、この論評はこの辺にしておきます。

最後に、企業文化についてお話をしたいと思います。先日、IBMのルイス・ガースナー前会長にお会いしました。IBMは一時、大変な赤字になって、あの巨人IBMが倒産かと、こう言われた時代がありましたが、彼が乗り込んで、見事にこれを再建いたしました。そのガースナーさんが言っておったのですが、彼が最初にIBMに行ったときに、役員全員が白いワイシャツで、地味なネクタイ、真っ黒い背広、これで出迎えたそうです。ところが、彼の服装は、ブルーのワイシャツ、真赤なネクタイ、派手なジャケット、これで行ったのだそうですが、次の役員会は、

全員がカラーワイシャツに派手なネクタイ、それに派手なジャケットと、こういうスタイルで出てきたそうであります。洋服はいつでも変えられるのです。明日でも変えられる。しかし、企業文化を変える、これは大変なことなのだ、こういうことを彼は言うておりました。これは、彼がIBMに入ったときに、彼の表現を借りますと、官僚よりもより官僚的なIBMの役員、この彼等の目が、すべて内向きで、IBMの中にしか目線がなかった、お客様への目線がまったく感じられなかった。この役員連中の目線を外に向ける、お客様に向ける、すなわち企業文化を変える、これがどれほど大変であったかということを、彼は語っておりました。何もこれは、IBMに限ったことではありません。企業は、時代の変化に合わせて変わっていかなければならないものと、変えてはいけないものがあるのだと思います。

私どもディノスにとっては、変えてはいけないものは、さきほど申し上げました顧客視点に立った経営だろうと思います。現在、どこまでできているか、誠に心許ないのでありますが、念ずれば通じると、こういう言葉もありますので、これからずっと念じてまいりたいと、こう思っています。日本の通販市場は2003年度で、2兆7900億、近い将来に、間違いなく3兆円マーケットになります。そして、さらに、このマーケットは拡大をしてまいります。そのときに生き残れる企業は、時代の流れに、常に柔軟に対応し、変化しながら、守るべき企業文化をきちんと持っている企業だけが生き残れると思います。

一昨日、ダイエーの高木社長が自主再建の道をあきらめまして、抵抗に抵抗をしてきた産業再生機構入りを受け、昨日は辞任を表明いたしました。私には、高木さんのテレビに映る姿よりも、創業者・中内功さんが引退を発表するときの記者会見の姿、このほうがより強く印象に残っております。記者の質問「ダイエーはなぜダメになったのですか」、この質問に対して、中内さんは「ダイエーには何でもあるが、お客様の欲しいものが何もない店になってしまった。ダイエーはお客様の視点を忘れてしまった」と答えておりました。お客様を忘れた企業は舞台から消えていくだけであります。

ご静聴ありがとうございました。

(配布資料)

「商いの原点—新しいビジネスモデルを切り拓いたリーダー達」
「通販ビジネス・成功の秘訣」

- 1 デイノスの紹介
- 2 テレビ通販の先駆者からカタログビジネスへ
- 3 デイノスのマーケティング戦略
- 4 メディアミックス戦略
- 5 カatalogでの商品戦略
- 6 テレビ通販、インターネット通販の飛躍的发展
- 7 デイノスの革新
- 8 デイノスの顧客政策
- 9 通販業界の劇的变化
- 10 通販業界展望

通販ビジネス・成功の秘訣

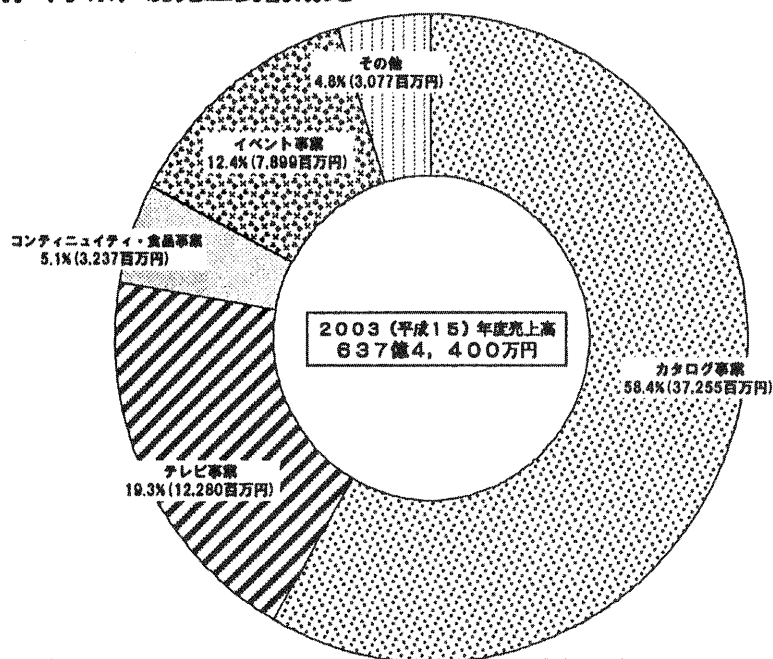
2004年10月15日

株式会社 ディノス 代表取締役会長

石川 博康

媒体（事業）別売上高構成比

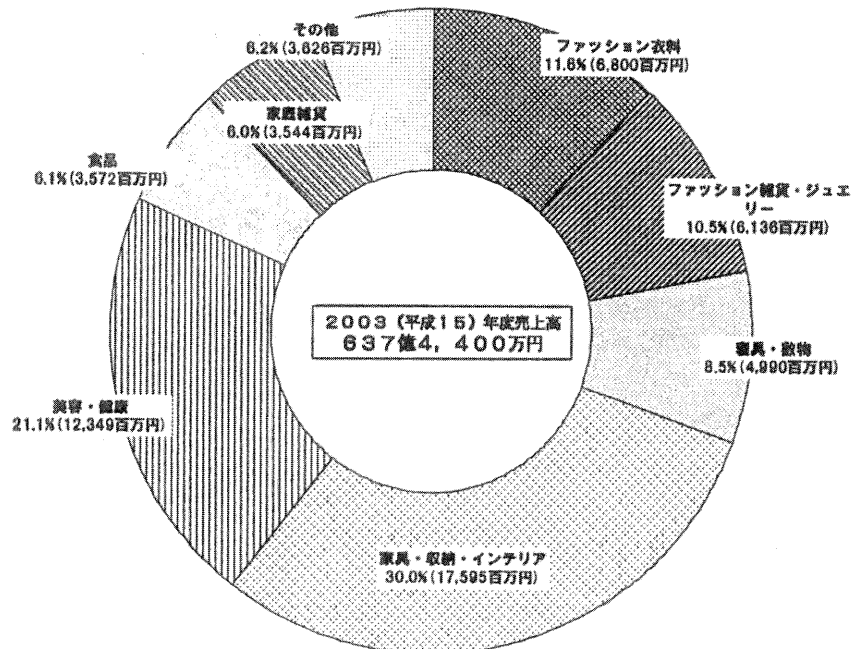
P1



【注】インターネット事業は上記各事業に含まれる（6,670百万円）

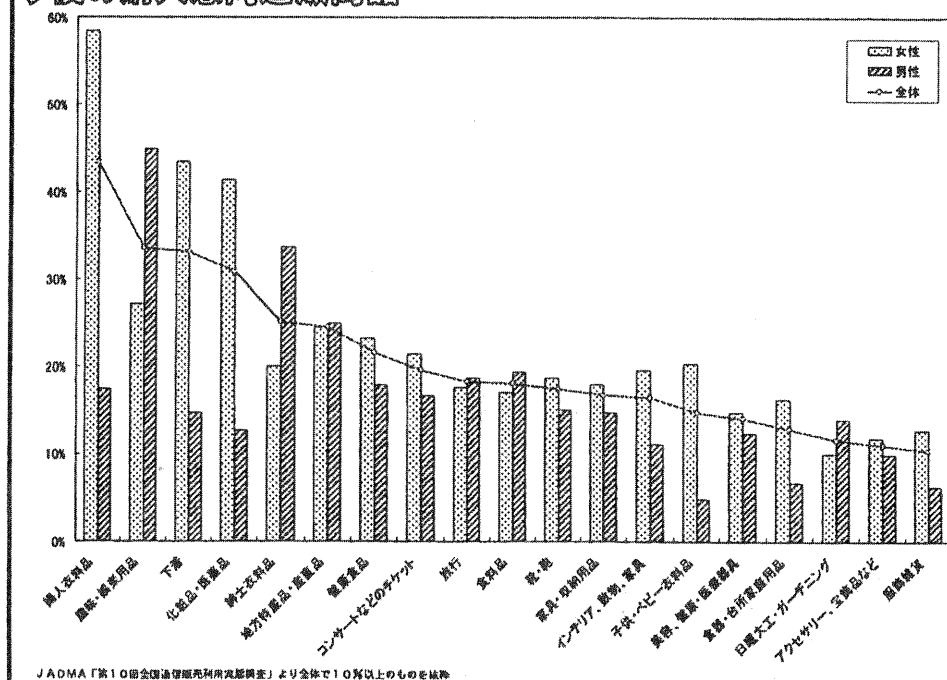
カテゴリ別売上高構成比

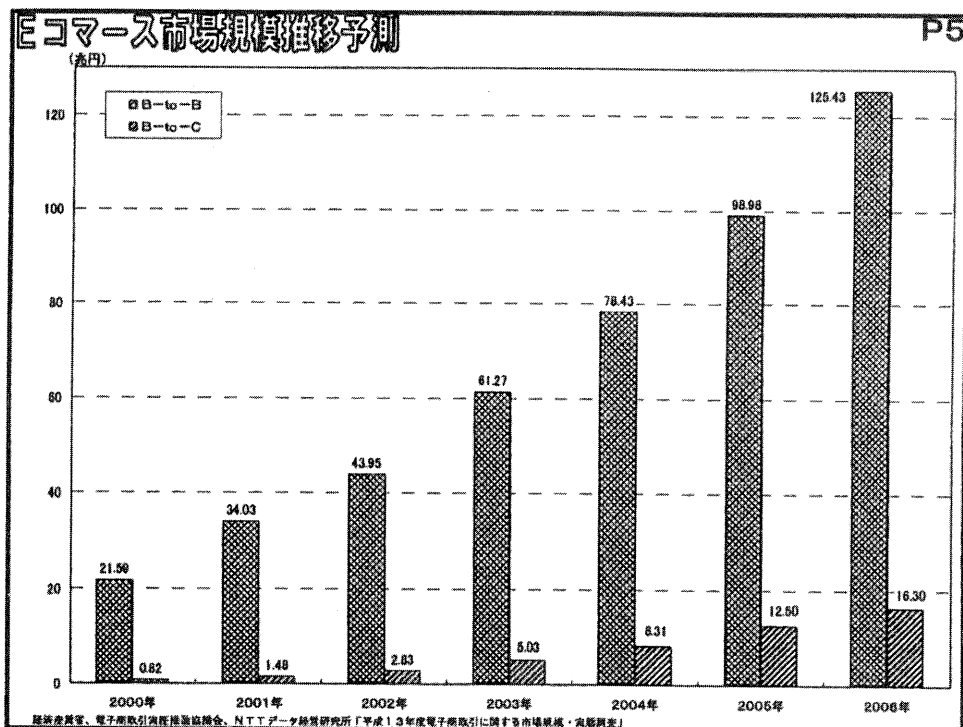
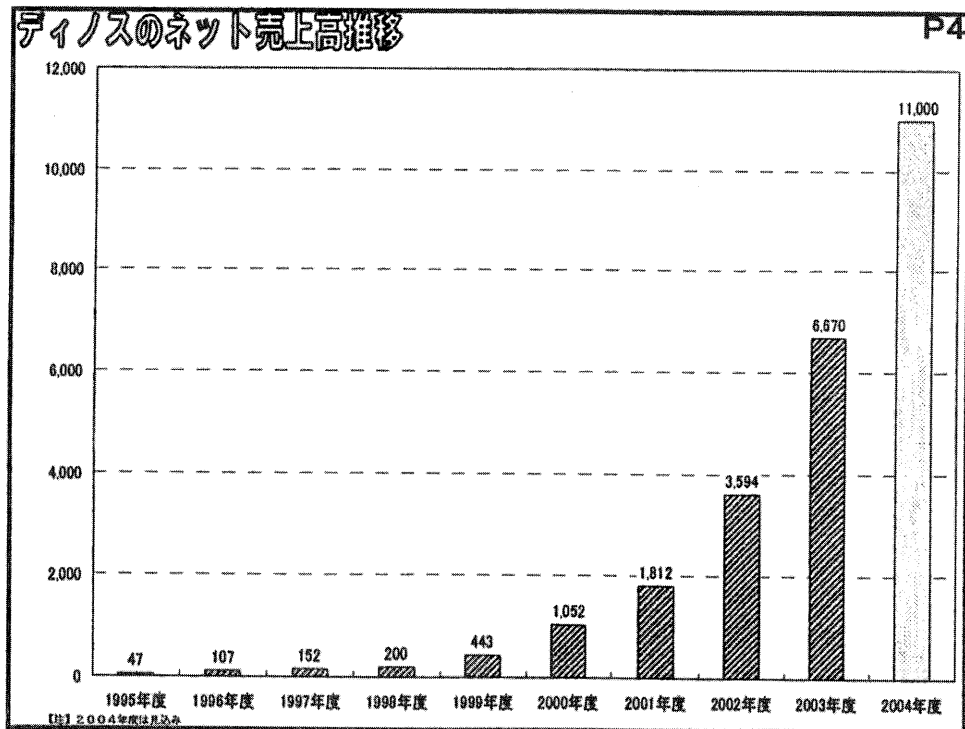
P2

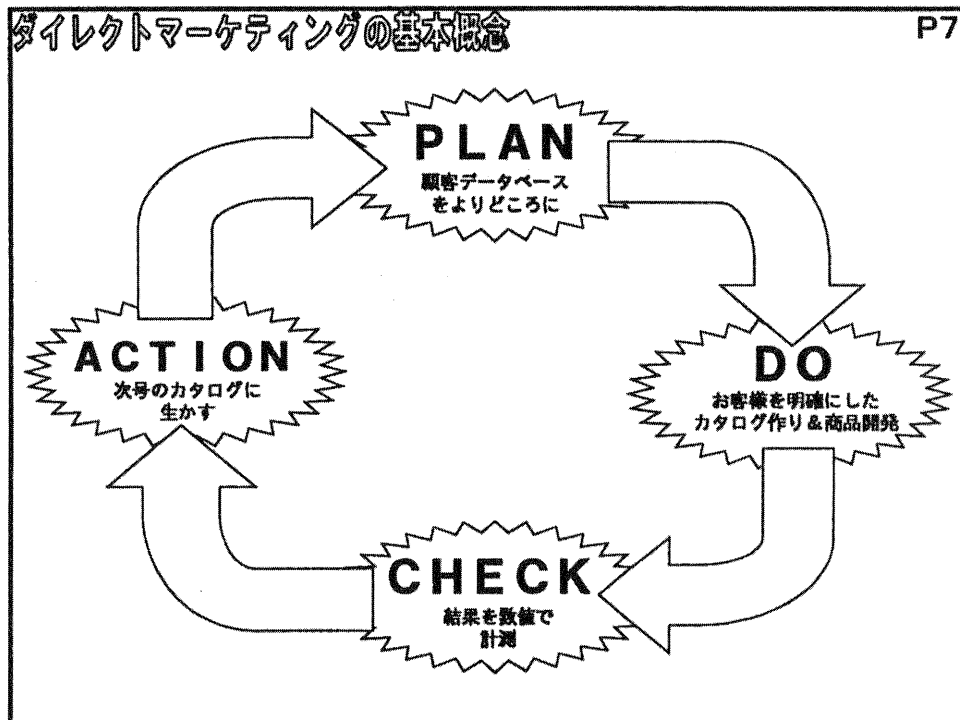
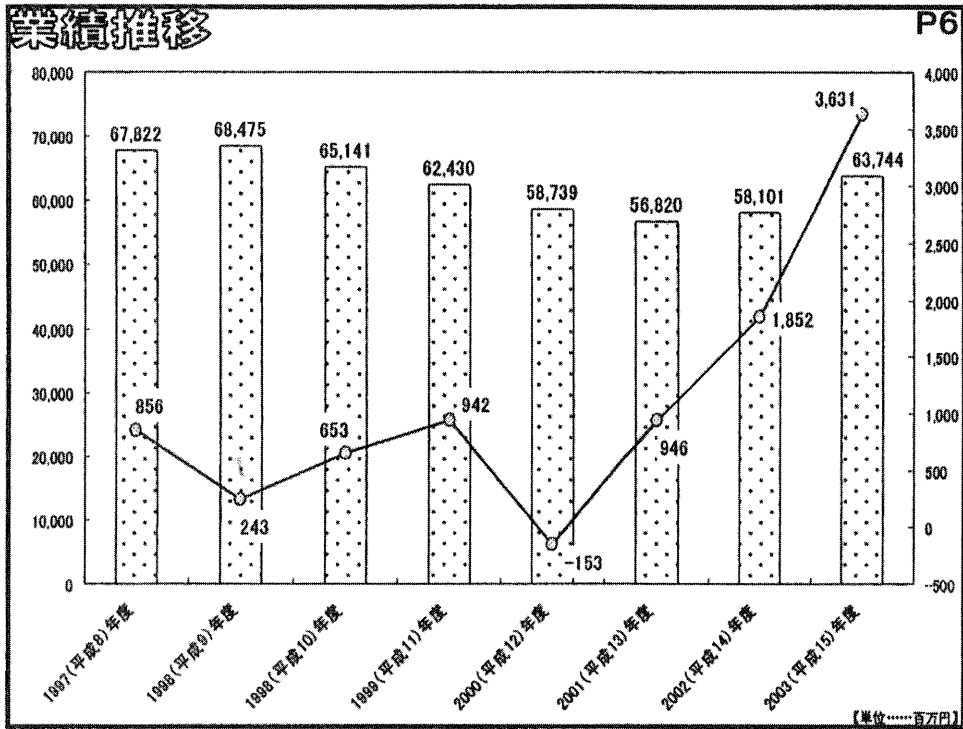


今後の購入意向通販商品

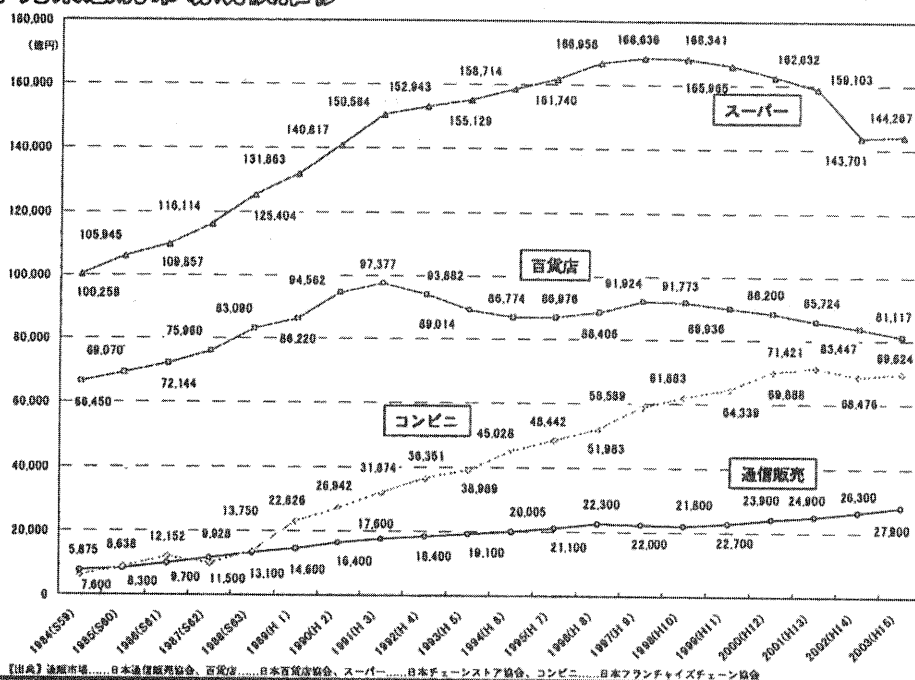
P3







P8



通販ビジネスへの参入

P10

新規参入

アスクル (事務用品) サカイ引越センター (新生活用品)
 アマゾンジャパン (ネット、書籍・音楽) キッコーマン (健康食品)
 ジュピターショップチャンネル (24時間ショッピング専門チャンネル)
 楽天 (ネットショッピングモール) 安心ダイヤル (あいおい損害保険会社、旅行)
 ジャパネットたかた (家電、ラジオ・テレビショッピング)
 カイザークラフト (独・ケクト子会社、運搬用品、作業用品)
 ジャパンダイレクトマーケティングサービス (食品、キッチン用品、花卉、ペット用品、インナー)
 明治製菓 (健康食品) サンスター (歯科医院向け消耗品)
 大田胃散 (健康食品) 花王 (化粧品)
 ポンマックス (オフィス用品) 阪急サイバース (携帯電話、生活雑貨、食品)

メーカー通販

ファンケル (化粧品)
 DHC (化粧品)
 サントリー (健康食品)
 ロート製薬 (健康食品)
 ふくや (明太子)
 エプソンダイレクト (パソコン)
 やずや (健康食品)
 山田養蜂場 (健康食品)
 佐藤園 (お茶)

B-to-B

ミスミ (金型、機械部品)
 大塚商会 (オフィス用品)
 フィード (薬品、医療器具)
 カウネット (ネット、オフィス用品)
 フォーレスト (オフィス用品)
 アールエスコンポーネンツ (工業用品)
 オフィネット・ドットコム (オフィス用品)
 旭産業 (オフィス用品)
 住商グレンジャー (工業部品)

通販企業売上高ランキング推移

P11

順位	1997年		2003年	
	会社名	売上高	会社名	売上高
1位	セシール	2,085	千趣会	1,454
2位	千趣会	1,804	ニッセン	1,369
3位	ニッセン	1,349	アスクル	1,278
4位	フジサンケイリビングサービス	678	ベルーナ	990
5位	フェリシモ	*650	ディーエイチシー	*977
6位	ムトウ	647	セシール	959
7位	ベルーナ	520	ジャパネットたかた	705
8位	高島屋	483	ミスミ	665
9位	三越	446	ファンケル	664
10位	日本文化センター	418	フジサンケイリビングサービス	637

単位：億円 【出典】通販新聞2003年8月14日号／2004年8月12日号 【注】*.....通販新聞社推計

「消費者ニーズをつかんだ中古ビジネス」

株式会社コメ兵 代表取締役社長 石原 司郎

ただ今ご紹介を賜りましたコメ兵の石原です。よろしくお願いします。本日は、記念すべきこのような講演会に、私のような者を講師としてお招きいただき、誠にありがとうございます。それでは早速ではございますが、お手元のレジュメにそってお話をさせていただきます。

まずは当社のユニークな社名の由来と、また、大須の中で、時代の変化に合わせて扱う商品も変化させてきたことと、その商品を売るために、売り場面積を拡大してきたことにつきましてお話しさせていただきます。

まずは、当社の沿革について少しお話しさせていただきます。まず、私の祖父が明治30年に、愛知県の半田市というところで米屋を創業いたしました。祖父の名前が兵次郎だったことから屋号を漢字の「米兵」としておりました。その四男が私の父でございまして、父は高校卒業後、その米屋を手伝っていたのですが、太平洋戦争で中国に招集されまして、昭和20年の敗戦と同時に復員した時には、すでに32歳でありました。実家の米屋は長男が跡を継ぎましたので、父は独立して商売を始めようと、名古屋の大須に約5坪ほどの古着屋「米兵」を創業いたしました。これが現在のコメ兵の始まりでございます。その後、古着と着物で大須の店舗を拡大していきましたが、将来的に古着だけでは非常に厳しくなっていくだろうという判断で、中古の家電製品や家具、時計、貴金属なども扱うようになり、更に大須で店舗を拡大していきました。そして、昭和54年、合資会社から株式会社に変更したのを機に、兄が二代目社長に就任しました。兄も、大須で店舗拡大を図り、パート1からパート5までの5店舗、総売場面積約800坪、年商100億レベルまで会社を成長させました。

話は変わりますが、日本経済、バブルが崩壊したのが平成2年でありました。平成4年ぐらいから本格的に個人消費が低迷したかと思いますが、それから12年が経過した今年、ようやく個人消費も底を打ち、今後良くなっていくだろうといった経済予測となっております。当社におきましては、そのバブル期以前、バブル期、そしてバブル崩壊後と、おかげさまで右肩上がりの成長を続けてまいりました。しかし、平成4・5・6年の3年ほどは、売上は伸びはしましたが、その率が鈍化した時期がございました。当時私は副社長兼営業本部長兼宝石部門の責任者をやっておりました。私は、お客様はどういった商品が欲しいだろうかと考えました。おそらくお客様は良いものを安く欲しがっているだろうと考えました。当時、世間ではディスカウントストアが最盛期で、業績拡大が著しかった頃であります。しかし、私は、そこで販売されていた商品について、値段は安いのですが、どちらかというと良い商品だとは思いませんでした。同じ時期、百貨

店さんが1階の売り場に、海外の一流ブランドをテナントとして誘致し、売上拡大を図っていました。そこで売れたブランド商品が、2、3年してから当社に中古ブランド品として自然に入ってくるようになりました。その時、お客様が欲しい商品、安くていい商品とは、中古のブランド品だということを感じました。そこでまず、パート1という一番大きな店舗の2階にあった時計売り場のショーケース2本だけを利用して、高額時計、ブランドジュエリー、ブランドバッグを展示し、ブランドコーナーとして販売を始めました。

その時期、平成9年の8月頃でしたが、兄が食道ガンのために入院しまして、2回の手術を行なったものの、退院することなく、4ヶ月後の12月に急逝してしまいました。翌平成10年の1月に私が三代目の社長として就任したのですが、最初に行なったことは、宝石・時計・カメラ・楽器・着物を扱っていたパート1のコンセプトをブランド館とすることでした。ブランド館ということで、カメラ・楽器・着物を別の店舗に移動させ、1階を宝石売り場、2階を国産時計売り場、3階を外国時計売り場、4階をブランドバッグ売り場、5階をブランド衣料売り場に変更しました。そしてパート2はカメラ・AV・OA・楽器を扱う売り場、パート3はアメリカンカジュアル衣料の売り場、パート4は着物の売り場、パート5は9,800円以下のジュエリーショップと、それぞれがコンセプトを持った店舗にしました。しかし、大須という一つの地域内ではありますが、各店舗が点在していたことが一つ問題でした。平成10年10月に、パート1の隣にありました旧東海銀行大須支店400坪を幸運にも購入することができまして、翌年、そのビルを解体、7階建てのビルを建設し、内装工事をおこない、今から4年前の平成12年11月に現在の本館をオープンすることができました。パート1の壁をぶち抜き、新設ビルと繋ぎ、新旧ビルの売り場が一体となったのです。そして、大須に点在していましたパート1からパート5の店舗を、本館とパート2から名称を変更した西館の2店舗に集約いたしました。それによって、店舗数は2店舗になりましたが、売場面積としては800坪から1,600坪へ倍増となりました。

積極的な設備投資を行ったこともあり、借入金で28億だった借入金も、アツという間に92億まで膨らみましたが、その後少しずつ返済し、株式を上場したこともあって、だいぶ借り入れも減りました。

話を戻しまして、それまで点在していた店舗が、本館、西館の2店舗になったことで、お客様が非常に買いまわりしやすくなりました。そのため、予想以上の売上実績を残すことができました。すると、アツという間にその1,600坪が手狭な状態になってしまいましたので、またすぐに店舗拡大をしまして、現在では本館を中心に買取センターを含めて7店舗あります。また、現在西館の増床工事を行なっておりまして、今年の12月4日オープン予定となっております。そうしますと230坪の増床となり、大須地区のみで、買取センターを含めて約2,600坪の売場面積となります。

先程、バブルが崩壊したのが平成2年、本格的に個人消費が低迷しだしたのが平成4年と申し上げましたが、それから12年が経過し、その間の当社を振り返りました。平成4年の時の売上が51億9000万円でしたが、前年度の売上が、大須地区のみで216億1000万となり、バブル崩壊後の

12年間で4.2倍の成長を遂げることができました。本来小売業界は、売上を拡大するために商圈がバッティングしないところへ出店していくのですが、当社の場合は、大須という本当に小さな小さな商店街の中で、商品を変化させながら売り場を拡大し、売上を増やしてまいりました。そして現在、大須での業態を新たな業態として、「スーパーディスカунトリサイクルデパート」と称しております。「スーパーディスカунトリサイクルデパート」という業態のおかげで、東海3県はもとより、東京、大阪からも、わざわざ新幹線でお買い物に来てくださる方もいらっしゃいますので、それだけ魅力ある商品を販売していると自負いたしております。また、今期4月から9月までの上半期の売上ですが、今年3月に東京の有楽町に出店したこともございまして、前期比で23%の増収となっております。

ここで、当社の事をより深くご理解いただくために、プロモーションビデオを約9分ほどですが、ご覧下さい。

当社の業態は「スーパーディスカунトリサイクルデパート」であります。意味は、スーパーというのはさらにという意味でございまして、世間の業態でありますディスカウントストアとリサイクルショップとデパートの3つの要素を兼ね備えたものであると考えております。当社は、単に商品を安売りするディスカウントストアでもなければ、単に中古商品を扱うリサイクルショップでもございません。当社は、デパートのような広く綺麗な売り場の中に高級なショーケースを用いて、その中で中古商品と新品商品をミックスさせることで、豊富な品揃えを実現し、なおかつ接客力及びクリンネスを非常に重視した店舗であります。このような店舗は、現在、日本の中では当社だけのオンリーワン企業であると思っております。しかし、つい最近、大手総合ディスカウントストアが、新橋にブランド館という形で買取センターを設けて、中古商品と新品商品をミックスしてオープンされましたが、今後の動向を注目していきたいと思っています。レジュメを見ていただくとわかるのですが、当社は、品揃え、中古品、新品、店舗面積と全てを兼ね備えていると思っています。

続きましてパブリシティですが、パブリシティというのは、テレビ、新聞、雑誌などで、当社のことを無料でいろいろ広告していただく、取りあげていただくことを言うのですが、当社はいろいろ話題性のある店舗ということもありまして、今までに非常に多くの取材を受け、放送や記事にいただきました。しかし、ただ待っているだけではなくて、当社は1つの戦術としてパブリシティを活用しております。というのは、東京のPR会社を通じて、様々なマスコミにアピールしていただいております。ですので、当社が今度、出店をしたとか、新たな企画、戦略に関する情報をその会社にお知らせして、そちらから様々なマスメディアに情報が流れ、取材に来ていただけるということになっています。ただ待っているだけではなく、積極的にアピールを行なって、パブリシティを大いに活用しております。

オンリーワン企業についてですが、先程申し上げましたが、昨年上場したこともあり、今年の2月に幹事証券会社の方とご一緒にニューヨークへ行き、IR活動、機関投資家の方へ当社のア

ピールをしてまいりました。大手企業5社を訪問し、当社の案内をしました。それとは別に、50社ほどがホテルの会場に集まってくださり、そこで先程のビデオを見ていただき、当社のビジネスモデル等々をお話しさせていただきました。当然、同時通訳の方が英訳して、それを外国の方が聞かれるのですが、アメリカにも当社のようなビジネスは全くないということでした。それで非常に注目していただいたのですが、アメリカにはないということは、多分ヨーロッパにもないビジネスだということで、世界の中でもオンリーワン企業であると自負しております。

続きまして、同一地区での店舗展開ノウハウがございます。先程冒頭にも申し上げましたように、大須の中で、5坪での創業から現在2,600坪の売場面積へ、本当に小さな所から拡大をしてきたというノウハウがございます。今回、有楽町に東京初の大型店舗という形で出店したのですが、大須で培ったノウハウで今後も周辺展開をしていけたらよいなと思っております。

続きまして、大須地区における坪当たりの年間売上高が1100万円ということでございます。以前、経済雑誌の記者の方が取材に見えた時に、そのことを申し上げましたところ、日本一の売上、坪効率を誇っている池袋の西武百貨店に匹敵する坪効率だということが記事に載っております。

続きまして、当社の商品構成は、中古が6割、新品が4割という比率になっております。これは、全社のトータルということになるのですが、リサイクルショップでありながら、新品を扱う目的が3つございます。まず1つは、中古の商品で品揃えができていないところをメーカーさんや問屋さんから仕入れて販売することで、全体的に豊富な品揃えを実現できると考えております。2つ目に、メーカーさんが、テレビ、新聞、雑誌などで広告宣伝しているいろいろな新製品を仕入れて、売り場で展示することによって、売り場全体が非常に綺麗に、華やいで見えるのです。中古品だけだと、なかなか綺麗に見せることが難しいのです。3つ目は、中古商品で、ある程度利益を確保することができれば、新品は他店よりも安く、超薄利で販売することが可能となります。中古商品と新品商品のトータルで稼いでいこうと考えております。

続きまして、高く買って安く売る。これだけを聞いていますと矛盾しているように思われますが、当社は、創業以来の方針としまして、「高く買えばモノが集まり、安く売ればヒトが集まる」という企業理念を掲げています。まず、高く買うための戦術ですが、買取センターのバイヤーへの課題として、お客様100人が売りに来られたら、必ず80人以上のお客様から買取をなさいと言っております。そして、各バイヤーの1ヶ月ごとの買取成約率を80%以上に目標設定し、その結果をバイヤーの評価対象としています。仮にお売りいただけないお客様が多く、70%、75%しか買取成約率がないバイヤーは、買取金額が安すぎるか、接客態度が悪かったかのどちらかだろうという判断をいたします。

しかし、バイヤーが10万円で買い取りするべきものを、11万円と提示すれば、必ずお客様に売っていただけることになり買取成約率は上がりますが、それでは商売になりません。そこで、バイヤーが買った商品が最終的にいくらで売れたのかを、バイヤーごとの粗利益率で検証いたします。各部門によって目標粗利益率が違ってまして、宝石、バッグ、着物など各商品に適した

目標粗利益率があります。粗利益率が目標以下だとマズイし、目標より高すぎる粗利益率だと評価が悪くなります。目標通りで良いのです。なぜこれをやっているかという、お客様にリピーターとなっていただくことを非常に重要視しているからです。そのための高く買う戦術です。

次に、安く売る戦術です。買取をした商品を売り場に出しますが、仮に100点売り場に出した場合、2週間以内に売れる商品は20点前後、全体の2割にしないとっています。これが30点、40点と売れてしまうということは、当社が中古品仕入れに多くのコストをかけ、ようやく集まった中古品が、あっという間に品切れになってしまいますので、あまり安すぎるのもダメだということです。20点前後が一番良いのです。そして、2ヶ月経過して売れ残る商品も20点前後にしないとっています。これが30点、40点も残っているようでは、販売価格が高すぎるという判断をします。上手くバランスのとれる価格を中古品の販売価格の設定基準としています。

続きまして、薄利多売。上場しているリサイクル業界のトップを比較させていただきました。当社の粗利益率は25.2%と他社に比べ非常に低くなっております。ここで注目していただきたいのは経費率です。経費率17.8%は他社と比べて非常に少なくなっております。この要因は、やはり大須です。当社は、大須にある店舗の売上で全売上の93%になります。大須という地域は、本当に遠いところから多くの方にお越しただけているところで、各地への出店コスト、賃料、人件費をかけず、大須に店舗を集中させることで、遠くから大須に来られる方に、お客様としてお越しただけております。そうした出店効率が、当社の経費率の低さの1つとなっているのではないかと考えています。

続きまして、大須地区の前年同期の売上点数と売上高ですが、1万円未満の商品販売点数が全体の78.3%、1万円以上3万円未満が全体の13.8%となっており、3万円未満の商品販売点数は全体の92.1%と、圧倒的に3万円以上の商品の販売点数より多いのですが、売上高を見ますと、3万円以上の商品の売上高が全体の72.1%と、点数は少ないものの額としては圧倒的に多くなっています。今は、安い、高いが二極化していると言われていまして、当社の場合、その両方に強いというところが、ある程度おわかりいただけるのではないかと思います。また、客単価なのですが、平均2万3500円と、デフレの時代にあって、3期連続アップとなっております。商品単価は、前年同期1万5368円でした。商品単価に関しましては商業統計なども調べましたが、こういったデータは、百貨店さんなどでも発表されていけませんので、高いのか、安いのか自分としても判断しかねるのですが、参考までに申し上げます。

続きまして、中古品の売価と買値の相場はお客様が決めている。通常、小売業は、新品商品をメーカーさん等から仕入れます。ある商品を10万円で仕入れたとしたら、様々なコストや利益を考慮して値段が決まります。その商品は、本来15万円で販売したいが、他社との価格競争があるので14万5000円で販売する、といった流れで売価が設定されるかと思いますが、当社の場合は、店頭で売れる価格をもとに仕入れることが基本となっております。高く売れる商品は、高い金額で買取をしますし、安くしか売れない商品は、買取金額も安くなるというように、常にお客様主導の価格相場となっておりますので、当社の売値も買値も、お客様が決めていると考えておりま

す。そのため、価格は常に変動しております。よく話題になっていますエルメスのバーキン、定価約60万円のバッグを、当社では、新品のものを倍の約120万円で販売しております。中古品でも約100万の販売価格が付いています。最初は60万円で販売したのですが、すぐに売れてしまうので、70万円で販売。それでもすぐ売れてしまうので今度は75万、そして80万と販売価格が上がっていきます。以前には、ナイキのスニーカーですとか、カシオのGショックにも同じような現象があったかと思います。常々、高く売れるものは高く仕入れようということでおこなっております。また、当社は、7つの部門ごとに専門バイヤーを揃えております。専門ですので、宝石担当は宝石だけのノウハウを持ち、時計担当は、時計のことしかわかりません。そういった専門バイヤーが現在83名いまして、各部門には10名強ほどの人数と、それほど多くありません。但し当社の場合、各部門ごとの移動がほとんどないものですから、それぞれの部門に10年、15年というキャリアを持ったバイヤーが大勢いるのです。そういったベテランバイヤーが新人バイヤーを教育しております。

コピー商品は絶対販売しないという方針のもとで行っております。しかし、どうしても間違っ
て買ってしまう場合があるのですが、コピーと判断された商品は破棄され、売り場に出ることは絶対ありません。しかし、コピー商品を持ってくるお客様はたくさんいらっしゃいます。最近
は、ネットで個人取引が盛んに行われていることもありまして、そういったところで購入された
バッグや時計をお持ちになるお客様も多くいらっしゃいます。その中には半信半疑ながら、安さ
に惹かれて購入したものの、結果はコピー商品だったという方もいらっしゃいます。その場合、
当社では買取できませんという形でお断りをしますが、コピー商品ということを見抜かなければ
ならないので、プロフェッショナルのバイヤーを取り揃えております。

続きまして、ポイントカードというのは、通常、お買い上げいただいた際にポイントがつくもの
ですが、当社の場合、販売でのポイントカードは発行しておりません。代わりに買取センター
で、商品をお売りいただいた際、その金額に応じたポイントをサービスしております。これはや
はり、当社にとって買取が生命線だと考えているからです。また、通常、ポイントが貯まると、
商品券、もしくはお買い物の際の割引として利用されるかと思いますが、当社の場合、貯めてい
ただいたポイントに応じて、お客様へキャッシュバックしております。お売りいただいた金額、
1,000円ごとに1ポイント贈呈し、100ポイントで1,000円、750ポイントで1万円、1000ポイント
で2万円のキャッシュバックとなっております。率にしますと最大2%なのですが、現金という
ことで非常に好評をいただいております。

当社では、前年同期の中古品の原価在庫が38億7000万でありましたが、これは、創業以来57年間
で少しずつ増やしてきた在庫であると思っております。実際に中古品を扱うお店を出店する場
合、まずバイヤー教育をして、商品仕入を行うことではじめて店舗を出すことができるので、少
しずつ増やしてきました。通常、在庫は減らす、安定させるという形を取るのですが、少しでも
増やすために、買取に力を入れています。先程ビデオで、当社の商品構成は中古商品が6割、新
品商品が4割とご紹介させていただきましたが、以前は100%中古商品でした。年々少しずつ新

品商品が増えまして、現在に至っているのですが、できれば7：3もしくは8：2ぐらいの割合が良いと思っておりましたが、簡単には中古商品が集まりませんので、現状の比率となっています。

続きまして、営業部ごとの成果配分を当社は非常に重要視しております。12の項目の前年度予算比および前年比を出しまして、その業績により、特別賞与として成果配分を出しています。

「いらんものはコメ兵へ売ろう」というフレーズは、以前おこなっていた名古屋地区のテレビCMで使用していたものです。10年ほど「いらんものはコメ兵へ売ろう」のCMを続けまして、そのフレーズのおかげで非常に知名度が上がりましたが、20年ほど前に止めました。未だに東海地域では「いらんものはコメ兵へ売ろう」とよく言っているのですが、CMを止めた理由が、当社で取り扱うことのできない、本当にいらんものを持ってこられるのです。当時は本当に困ってしまいました。中止して20年ほどになりますが、あまりにもインパクトが強くて、未だに多くの地元の方が、このCMのことを覚えていてくださいます。

続きまして、「エングラム」なのですが、比較的最近出店した、衣類や靴などの量り売りのお店でして、非常に話題性があり好評です。1グラムの値段が3円、2円、1円、50銭のブースに別れていまして、作業を減らすために、値付け作業は一切ありません。エングラム用の商品を、まずは3円のブースに入れます。1週間後、3円のブースが2円のブースに変更となり、1グラム3円で売れなかった商品が1グラム2円に変わります。また1週間経ちますと1円に、更に1週間後には50銭になります。お客様はそのシステムをよくご存知で、1グラム3円のブースにある500グラムの洋服が、今だと1,500円だけど来週には1,000円へ、最終的には250円で購入することができるかもしれないし、明日には既に他の方が購入してしまうかもしれないと考えながら、お客様ご自身で値段を決められるのです。

昨年、ジャスダック市場へ上場いたしました。今後も株主の皆様にご期待されるような業績拡大をはかっていきたいと思っております。有楽町店におきましても、今後業績拡大をはかっていきたいと思っております。

今後の戦略ですが、有楽町店を東京1号店という考えで、東京2号店、更に関西1号店と出店を計画し、いずれは全国展開をしていきたいと考えております。

最後になりますが、当社の事業領域は、「リレーユースを核にして、お客様に満足と感動を提供する」です。リレーユースとは、「品物を使いたいときに使用し、使わなくなったら他の人に譲っていく、それによって品物は人から人へリレーされ、有効に活用されてこそ、その使命を全うする」という当社独自の考え方です。その中継点の役割を当社が行っていくと考えております。当社が名古屋だけでなく、東京、大阪または全国へ出店していき、今まで使われることなくタンスや押入にしまっていた品物を当社にお売りいただくことで、お金の余剰ができることになります。しまっていた品物をそれまでだったのが、お売りいただくことにより2万円の資金ができたり、お売りいただいた商品を欲しいと思うお客様が当社で安く購入されることにより、通常5万円必要なところを3万円で抑えることができる。するとそこでも2万円余剰できたお金がある

ことになります。そのお金を、どこか外食に行ったり、旅行に行ったりというように使っていたければ、当社の経営理念の1番目に掲げております「お客様の豊かな暮らし作りを応援します」が実現できることになります。当社はまだまだ小さな会社です。今後とも、皆様方のご指導、ご鞭撻を賜りますことを、切によろしくお願い申し上げます。以上です。

(宮下) どうもありがとうございました。中古品ビジネスという新しい分野についてのお話でしたが、何かご質問の方はいらっしゃいますでしょうか。ありましたら、どうぞ、遠慮なく手を挙げていただきたいと思います。

(質問者) 早稲田大学政治経済学部3年の藤井と申します。本日はありがとうございました。他のデイスカウントショップなどと比べていろいろおっしゃられていたのですが、中古品の売買となると、インターネットを使ったオークション関係のことも、もしかしたらライバルというか、敵というか、そういった分野に入るのかなと思うのですが、その点に関してどう考えていらっしゃいますか。

(石原) ネットオークションですね。現在盛んにおこなわれていますが、電化製品などであれば良いのではないかと思います。宝石、時計、バッグ、衣料など、現在当社の売上の8割を占めている、いわゆるブランド品にはコピー商品という問題が付きまといます。先程も申し上げましたが、オークションで購入されたお客様を含め、コピー商品を持ってこられるお客様が結構いらっしゃいます。コピー商品の問題がどうなっていくのかということもありますし、今後拡大していく可能性に関して、自分は疑問に感じています。やはり、中古品を扱う商売においては、信用ということが非常に大きいと思います。当社では、徹底してコピー商品を排除し、販売しないという方針のもと、いろいろ研究してきました。

コピーを見抜く方法の一つとして、発売されたばかりの新製品を直営店で購入し、徹底的にそれを調べます。時計であれば、コマの数や重さを量ったり。バッグであれば、サイズを測ったり、使われているビスを確認したりと細部まで調査をします。そして、その商品の情報を手に入れ、商品自体は新作なので、可能な限り中古品として店頭に出します。仮に10万円で直営店から購入したバッグを8万円で販売するとします。差額の2万円は研究材料費と考えてしまえばよいのです。そうして集めた商品情報が当社にはたくさんあります。その積み重ねが信用につながるのだと思っています。コピー商品を1点でも出せば信用がなくなりますので、経費を惜しみません。買取業務を行うバイヤーにおいても、買取業務を実際に行うまでの2年間、徹底的に勉強させます。ですので、簡単には出店ができません。有楽町店がオープンする際も、15人のバイヤーを送り込みましたが、育てるのに2年かかる上、経験も必要ですので、全員がすでに2、3年バイヤーとして業務を行っていた中堅バイヤーでした。そういったことで、出店がなかなかできない業態だと同時に、真似をすることも難しいのではないかと考えております。以上です。

「フード・テーマパークのプロデュース」

株式会社ナムコ ET 企画ディビジョン

ディビジョンリーダー 池澤 守

ナムコの池澤です。よろしくお願いします。今、ご紹介いただきましたようにナムコの企画設計集団「チームナンジャ」、これを率いまして数々のフード・テーマパークをプロデュースしています。2001年1月に「横濱カレーミュージアム」をプロデュースして、かれこれ4年近く、この展開をしているわけです。今日は、このフード・テーマパークのプロデュースの経験につきまして、お手元のレジюмеにそってお話をさせていただきます。

まず始めに、ビデオでイメージをつかんでいただきたいので、4、5分の映像を見ていただきます。よろしいでしょうか。

どうもありがとうございます。フード・テーマパークにつきましては、ナムコでは今まで12ヶ所を手がけています。その中で今紹介させていただいた「東京シュークリーム畑」、これは今年の夏にオープンさせたばかりで、お手元の資料にパンフレットが入っています。「ナンジャタウン」は、入園料大人300円、子ども200円が必要です。招待券が中に挟んでありますので、是非、これを使ってご利用ください、

フード・テーマパークが今、なぜ脚光を浴びているのか。これには、フード・テーマパークを導入する側のニーズと、それを利用する側のニーズ、両方が非常に時代にマッチングして、それで大変な脚光を浴びているという背景があるわけです。

「横濱カレーミュージアム」は、初年度168万人が来場する。2番目に手がけた2001年の「ラーメンスタジアム」は、博多で172万人が来場する。さらには、ナンジャタウンの「池袋餃子スタジアム」は2002年のプロジェクトですが、218万人です。同夏に「なにわ食いしんぼ横丁」を大阪の「天保山マーケットプレイス」で手がけましたが、初年度で190万人がご利用される。そういった意味で、フード・テーマパークが大変な集客力を持つ。この強力な集客力というところが、フード・テーマパークの導入側の目的です。

フード・テーマパークの導入で特に多いケースは、ショッピングセンターなどの商業ディベロッパーが当社にプロデュースを依頼してくるケースです。単独の事業としてフード、テーマパークを見た場合には、400坪内外で4、5億円の投資がかかるわけです。投資回収はおおむね5年くらいの計画で事業をひいています。今の時代、投資の回収に5年かかるというのは、あまり旨みがない。時代が時代ですから、3年くらいで投資回収したいというのが、収益事業としてみ

るとそろばんとしては標準になってくるのです。それでもフード・テーマパークを導入したいというディベロッパーが相次ぐ。これは、フード・テーマパークにおける波及効果の獲得、これが商業施設活性化の起爆剤になるからです。

第1の波及効果、集客力としては、百数十万人から二百数十万人に達します。そして第2にパブリシティ効果がすごい。テレビや雑誌新聞が無料で情報やニュースとして取り上げてくれる。この結果が劇的な露出量になっていくのです。例えば「横濱カレーミュージアム」や「池袋餃子スタジアム」がオープンして初年度1年間のマスコミでの露出量は、広告宣伝費に換算した場合に五、六十億円に相当するわけです。首都圏で何か新しい製品を投入しようということで、大手メーカーがテレビコマーシャルをかけると、1週間でGRP1,000%くらい投入します。15秒スポットの視聴率が10%の帯であれば、テレビスポット約100本というのがGRP1,000%、いわゆる総視聴率が1,000%になるポイントです。ところがそれを投入して広告宣伝費は、大体1億円内外かかります。これの5、6倍の規模が1年間に渡って集中豪雨的に投入されていく。これがパブリシティ効果のすごさです。

第3にシャワー効果です。これは直接的に大きな成果を生むわけです。数万坪の商業施設の売上や集客を、前年比おおむね3割アップさせています。「キャナルシティ」の例も、「天保山マーケットプレイス」の例を見ても、劇的な底上げ効果があるわけです。そういう意味ではシャワー効果の獲得ということを勘案しますと、オープン初年度で実は投資回収できてしまうというのがフード・テーマパーク導入の旨みです。

第4に不動産価値の向上です。自由が丘のケースは、まさにそれです。自由が丘の本来商業ビルが建たない住宅街の中で、フード・テーマパークを導入することによって、商業ビルが可能になる。あそこにマンションが建っていれば、十分安定的なビジネスが得られるわけですが、不動産としての価値は商業ビルのほうが、はるかに付加価値が取れるわけです。そういう意味で不動産価値が上がるということが顕著でございます。

5点目は、商圈が広域化される。青森県は人口が150万人くらいですが、その五所川原市という行政人口で5万人の小さな町に「エルムの街ショッピングセンター」という商業施設がございいます。五所川原市の3セクが運営しているわけです。そこにラーメンのテーマパーク、「津軽ラーメン街道」を導入したのです。これで従来のエルムの商圈20万人が津軽平野一帯、58万人にまで拡大した。土日に関しては、岩手県や秋田県など他府県の車が1割を占めるようになりました。今までは皆無でした。そういう意味で商圈を一気に広げていく効果があります。

さらには、派生効果としては6点目に地域活性化効果があげられるわけです。「横濱カレーミュージアム」は、かなり沈滞していた、関内の駅を降りてすぐの有名な商店街である「伊勢佐木モール」の来街者を前年比で3割引き上げている。地域が一斉に活性化するという効果が上がっています。オープン前には、大型パチンコ店反対ということで、かなり地域からは白い目で見られたのです。そのビルにカレーミュージアムが導入されるということで、地域が変わる。今では、横浜市長にシティセールスの目玉だと言っていたくらいに地域への貢献を果たし

ています。

「自由が丘スイーツフォレスト」で見ると、「スイーツフォレスト」ができたことによって、自由が丘の商業、あそこは1,500の専門店があり屋根のないショッピングセンターと言われている町ですが、その売上が前年比で10%底上げされるという効果が出たと商店街から伺っています。

そういった様々な波及効果が、導入側に大きな収益をもたらす。そのために今、フード・テーマパークの導入が盛んになっているわけです。

そういった中で2001年、2002年、2003年、2004年とフード・テーマパークのプロデュースを手がけ始めて、4年になろうとしています。フード・テーマパークのきっかけとなったカレーミュージアムをご紹介します。もともとは、私がフード・テーマパークという構想を持っていたわけではないのです。「ナムコ・ナンジャタウン」や期間限定の「ナムコ・ワンダーエッグ」などの装置系アトラクションを主体とした都市型テーマパークの運営を手がけるのが、私の仕事だったのです。そこにたまたま取引先の、ナムコからゲーム機をいっぱい買っていたというマタハリーさんという会社から、今度伊勢佐木町にフラッグシップ店舗、複合アミューズメントビルをつくるので、是非、その相談に乗って欲しいという依頼がありました。

実は最初は、ビルの呼び込み役（アイキャッチ役）ロボットをつくってくれないか、というご相談でした。伺ってみると、1階から4階までがパチンコ、5、6階がゲームセンターで、7、8階がカラオケだとかビリヤードという構成プランでした。このままでは必ず失敗すると思いました。

それはなぜかというと、1階から4階までがパチンコで、それを超えて5階までゲームをやり上がるわけがない。全国どこを探しても、そんなことで成功しているゲームセンターは存在しないわけです。せいぜい地下1階か2階までしかゲームの場合は上がらないわけです。そういう点で、「これをこのままやると大変な損害が出ます。ラスベガスモデルを導入されたらどうですか」というアドバイスをさせていただいたのが、きっかけです。

ラスベガスはカジノが集金装置、収益の柱になっています。そのカジノを、訪れた人にやってもらうために、ホテルをその上に積んで、市価の半値で泊める。カジノホテルの前では、火山を噴火させたり、海賊船でショーをやったりという大掛かりな無料のアトラクションショーを見せる。それを呼び物にして、ずっとカジノに導入していくのです。いわば集客装置と集金装置をセットにした、そういうビジネスモデルです。だからラスベガスに目的はどうであれ、コンベンションだったり、あるいはファミリー旅行だったり、いろいろなことで皆さん、来れば来るほど帰る時は、1人あたり大体3万円くらいはカジノで落としていってくれるというモデルです。

「こういった難しいビルの構成の中ではこうしたビジネスモデルを採用しないと事業がうまくいかないでしょう」というお話をしたうえで、ビルの上に集客装置を積んで、集金装置であるゲームセンターやパチンコホール、ここに年間100万人以上のシャワーを降らせるという提案として、フード・テーマパークをご提案しました。

食という世界は、エンターテインメントやアミューズメントの業界からすると、業界外の別業界の話です。ただし、このビルは1フロア200坪くらいですから、7、8階の2フロア使っても400坪という面積の中で、世の中を見渡して年間100万人も集客できる業態はほとんど存在していない。「ナンジャタウン」は120万人集めていたわけですが、その10倍の3,600坪を使っているわけです。したがってこれを可能にする業態を世の中で探すと、「新横濱ラーメン博物館」くらいしか存在しなかったのです。あそこは700坪で年間150万人を、7年間集め続けている。そういう実績があったのです。

他にはこういったところは皆無です。ここに着目しました。ラーメン博物館がいわば食の博物館として民間で博物館事業を営まれる。それも非常に身近なラーメンということにスポットを当てた。だから、ああいった環境演出を施した昭和33年のラーメンの町をつくりだして、皆に人気を博していたわけです。ただこれをそのまま導入すると、大変重たい事業です。だから、1994年にできたラーメン博物館の後を追従する事業は、ほとんど出てこなかった。30数億円投資して社員が三十数名いて、それでようやく実績を出している。収益的に見ると単独で中で完結しなくてはいけませんから、毎年何とか回っているという業態です。

だけど、集客力に関しては目を見張るものがある。そこで、我々は博物館事業としてではなくて、これを入場無料のテーマパーク事業として捉えたらどうかと考えたのが、「カレーミュージアム」です。入り口を軽くして、そこでおいしいカレーを食べていただいて、ビルの下でゲームやパチンコで入場料代わりの木戸銭を落としていただくという作戦を取ったのです。しかも、ナムコには「ナンジャタウン」や、子会社の日活というグループ会社があります。そういったテーマパークだとか、映画のセット技術を駆使していった、身近な食文化をテーマパーク的に楽しく演出していくということをやると、大変な話題になり、たくさんの人を集められて、結果的にビル全体が儲かるのではないかと考えました。

あわせて新聞に載るほどに、伊勢佐木モールでは大型パチンコ店進出に反対という状況でもあったし、地元で拍手を持って迎えられようなコンセプトということから、事業性と地域貢献の両面が取れるということで、「カレーミュージアム」を提案したわけです。それは見事に成功して、初年度168万人がシャワーする。そして広告費に換算すると、62億円という大きなパブリシティが初年度流れていく。結果、以前は風俗街と隣接しているモールですから若い人が怖がって来ないという状態だったのですが、若い人も安心して押し寄せる町に変わって、はす向かいの松屋さんが始めて黒字に転化する、そんな劇的な効果があったのです。

さらには商業施設がこの集客力に注目して、博多のキャナルシティが次に我々に依頼を出してきました。それが「ラーメンスタジアム」だったのですが、それも170万人という大変な集客と、九州中が沸騰するような話題が起きました。その結果、「キャナルシティ」が前年比で3割来館者が上がる。そんなことから、フード・テーマパークは一気に注目される存在になって来ました。

そこで我々ももう一方で、実は自社の施設のテコ入れにもこれを活用していこうということ

で、「ナンジャタウン」のテコ入れのためにフード・テーマパークの導入を図りました。グラフを見ていただきますと、1999年度辺りをピークにしながら2000年度、2001年度と115万人まで下がってきています。この辺のカーブはまだ緩やかですが、実は社会的な実態としては、さらに急激な下降カーブをたどるだろうということが容易に予測される状況にあったわけです。いわば遊びに使うお金というのは、長らく1時間1,000円という時間消費客単価だったのです。ナンジャタウンの前に手がけた「ワンダーエッグ」という都市型テーマパークでは、30分3時間3,000円という事業コンセプトで設計しているわけです。30分で行けるような都市近郊の中に、3時間遊んでも3,000円という、『安近短』の手軽な非日常空間を創造しようというのが受けたのです。

遊園地ですと、半日遊ぶと大体四、五千元です。テーマパーク、中でもディズニーやUSJは1日遊ぶと1万円くらいかかります。そういう客単価の感覚は、自然とずっと続いていたのです。映画でいえば2時間弱で1,800円というところです。ところが1990年代の末、2000年の手前くらいからそういった法則が通用しなくなった。消費者は限りなく、ただで時間を過ごそうとする。お台場やみなとみらいの赤レンガ倉庫だとか皆そうです。入場無料でぶらぶらしているだけで楽しい。「六本木ヒルズ」もそうです。高級ブランドが並んでいますが、誰も買っていきません。「虎屋カフェ」でお茶を飲むだけです。ディベロッパ側からいうと食い逃げ現象です。消費者は手堅く、賢く、工夫しながら厳しい時代を生き抜いているのです。

我々はそういう中でも、消費者が1回当たり1,000円だったら出そうというマインドにあるところまでは、わかったわけです。映画の客単価は1,200円と言われています。定価は1,800円のまま変わらないけど、実勢としては割引券や優待券で1,200円まで落ちているのです。客単価は早晚1,000円に下がるといわれています。同様にテーマパークだからということで、何千円いただきますということが通用しない時代です。「ナンジャタウン」も大人1,600円、子ども800円、これを思い切って2001年度に大人300円、子ども200円に下げました。なぜかという、1,000円札1枚で楽しめますというイメージを、我々はアピールしたかったのです。

あわせてただ値下げするだけだと大体皆失敗しているのです。日光江戸村さんが料金を下げた。人は増えたけど売上は下がった。マクドナルドが59円バーガーを出した。結果、それでなかなかうまくいかずに終わっているのです。デフレ時代だから料金を下げるという価格政策に出る。価格政策だけを打つと、大体うまくいかなくて破綻しています。我々は一方で低価格政策に出ながら、もう一方でキラーコンテンツとしてフード・テーマパークを導入する。これを「池袋餃子スタジアム」という施設で仕掛けたわけです。これが当たりして、入場者、売上共に一気に倍増していきました。

おかしいではないか。入場料をそんなに下げたら何で売上までスライドしないのか。つまり客単価は変わっていないのです。入る時に使わなければ中で使う。1回1,000円というのは、あくまでもマインドです。どこかへ誰かと行こうよ、こう計画をリザーブする時に、感覚的に1,000円で済むような世界を選んでいるのです。入るのに300円、餃子を2皿食べても700円、1,000円札1枚でお釣りがくるような気分、マインド。結果は満足すると限りなく消費していくわけで

す。そういう意味で「餃子スタジアム」は、年間1,500万個くらいの餃子が売れているわけです。大変な量ですが、それは感動という満足を1,000円札1枚で提供している。『安本楽』の時代だと僕は言っています。安くて本物で楽しい。この『安本楽』が受ける時代になってきている。

この「餃子スタジアム」の成功は、フード・テーマパークの進化のうえでは欠かせない現象を生み出しています。今まではラーメン博物館にしろ、「カレーミュージアム」にしろ、レストランを集合させることによって成り立ったのです。「餃子スタジアム」は、餃子のテイクアウト店舗の集合体なのです。これをやってみるとお客さんたちは、餃子を手分けして買い集めてきて演出された神社の境内で皆で、いろいろな種類をちよつとずつ、つまんで味わっている。いわゆる他では楽しめない、個別のレストランに行っても楽しめないということが、フード・テーマパークならではの楽しみとして提供できるということが欠かせない人気の秘訣だと思います。

もう1つ見ていただきますと、2002年くらいからいわゆる「ラーメンコンプレックス」が盛んに登場してきているのです。我々がいうフード・テーマパークは、五感でおいしさが楽しめるという施設でないとフード・テーマパークとはよんでいません。ただお店を集めただけの、いってみれば特定メニュー特化型のレストラン街は、映画でいえばシネマコンプレックス、複合映画館同様の複合飲食施設です。今、これが非常に増えている。「フード・テーマパーク」と「フード・コンプレックス」は、抜本的に違うのだということを最近では非常に強調しています。メディアの皆さんはこれを十把一絡げにしてフード・テーマパークが大変な勢いで増えているとおっしゃるのです。僕は記者の方に、「これは消費者に誤認、誤同を与えるので、やめたほうがいいのでは」と言ったら、「メディアは話を少しでも大きく見せたいからわかってはいるけどどうしても誇張した言い方になるのだ」と言っています。だから今後も当面続くのだと思います。

今の消費者は実は、環境演出を始めとしたテーマパーク的な食を評価しているのであって、ただ店を集めるだけだったら、食べに行くという目的のフード施設になるのです。フード施設というのは、お腹がすいたから食べに行く。お腹がすいた人が回りにいっぱいいないと成立しない。東京駅だとか、あるいは名古屋駅にあるラーメンコンプレックスは成功しています。フード・テーマパークは、お腹がすいていなくてもどこかで楽しく遊びたいという人たちが、誰もが誰とも連れ立って来られるという娯楽施設です。我々は食を娯楽に変えたという自負をしているわけです。

この娯楽性ということが、目的をつくってわざわざ10年ぶりに自由が丘に行ってみようということになる。「自由が丘スイーツフォレスト」が浅草でいえば浅草寺のような役割を果たして、これを目玉にして遊びのコースメニューを皆さんが自然に組んでいくのです。自由が丘に久しぶりに行って、最初に「スイーツフォレスト」でケーキを食べ歩いて、その後は雑貨やアパレルの店をひやかそう。最後にケーキの有名店でお土産を買って帰ろう。こういうコースメニューを自然と皆さんが組み合わせてつくっていく。その起爆剤にフード・テーマパークはなる。なぜならば娯楽施設だからです。

動機付けをすることによって必ず需要が創造される。そして、町が変わっていき、あるいは商

業施設を大きく勢いづけていくということです。

我々は今そういう意味で、食が娯楽になる時代に突入しているのです。これは、まだまだ期間としては、ほんの短い期間です。2001年くらいから大きく始まりました。ルーツとしては1999年にラーメンブームが始まっています。それまでは食べ物でおいしいというと、フレンチ、イタリアン、懐石といった高級料理のコースメニューです。ところが、ながらく経済不況が続く、デフレが進行する中で、そういうことは我慢してきた。我慢してきた結果、実は身近な庶民の食文化の中に絶品の味があるということを発見していった。最初の入り口はラーメンだった。さらにカレーや餃子にもあるのだという意味でも、身近な存在が常に再認識されている。それも地域限定の食文化が、非常に脚光を浴びているのです。

ショッピングセンターでは、ナショナルチェーンのレストランが軒並み売上を下げてきています。今消費者はそれよりは、飛行機で行かないと食べられないような珍しいお店、限定価値を求めるようになってきています。

「餃子スタジアム」をつくろうと思って、餃子といえば宇都宮ということで、宇都宮に行って「みんな」の餃子や「正嗣」の餃子、宇都宮で著名なおいしい餃子といわれるところの餃子を並んで食べました。ところが、期待したほどおいしくなかった。不思議に思って、宇都宮の方に聞いたのです。「宇都宮の餃子は日本一おいしいのだろうと思って来てみたら、まずくはないけどおいしくありませんね」と。「そうなのだ」と言っていました。宇都宮の餃子は、毎日食べても飽きない餃子なのです。朝、昼、晩と餃子を食べる。市役所で打ち合わせが終わるとこれから繰り出しましょうと行って、夜飲み屋に連れて行ってくれるのかと思ったら、餃子の店のはしごです。女子高校生が行くのは、マクドナルドより餃子専門店に入るのです。そういう餃子好きところで、餃子は野菜の比率が高くて肉の比率を少し抑えた、インパクトの低い、毎日食べても飽きないようなものがよかったということでした。

逆に西巣鴨に「華興」という店があります。ここの餃子を食べたら、とんでもなくおいしいのです。口に入れたとたんに肉汁が飛び散って、「デインタイフォン」の小籠包を10倍おいしくしたような、すごくインパクトのある餃子でした。餃子スタジアムでは、「華興」の餃子はアンケートを見るとおいしすぎて感動して、涙がこぼれたという人が時々出てきます。

僕はこんな仕事を始めるまでは、いろいろな食べ物を普通に食べていましたから、食通ではないです。最近は少し凝っています。天然塩で「塩じい」というのがあるのです。オーストラリアの岩塩ですが、これをふりかけると魔法の調味料のように全てのものがおいしくなるという塩を発見しました。いろいろな天然塩を食べ比べてみても、「塩じい」に勝るものはないです。

例えば豚に凝っています。スーパーの安い100グラムいくらという豚肉しか食べたことはなかったのですが、おいしいといわれる「東京X」や「鹿児島黒豚」を食べるようになりました。やはりすごくおいしいです。カレーライスをつくるにしても、うちは「東京X」か「黒豚」しか入れないようにしました。ところが、最近、「梅山豚（メイシャントン）」というとんでもない豚を発見しました。日本に100頭しかいない。茨城県の塚原牧場でしか飼育していないのです。

西遊記の豚さんのモデルになった豚です。中国原産で中国にはいるのですが、輸出禁止になっているのもう手に入らない。この「梅山豚」は霜降りの豚でとんでもなくおいしい。「東京X」や「黒豚」が普通に思えてしまうくらいにおいしい。これは「梅山豚倶楽部」に入らないと手に入らない、お取り寄せで食べるしかない豚肉ですが、そんなものおいしい。

さらには銘柄鶏などの鶏肉にも凝っている。それは僕だけではないです。今、身近な食文化、こういったものにこだわり始めるとというのが全国的に進行している。経験値をどんどん上げている。だから、消費者が今身近な食文化について、かつてはB級グルメといわれていたものでも、そのおいしさが、皆がわかるようになってきている。そこに感動を求めようようになってきている。そういう意味で、今は、食で感動が手に入る時代が到来しています。これを感動消費とよんでいます。

流通業界では、価格よりも価値なのだと、ここ1年くらいで盛んにさげられるようになりました。価格政策だけでは破綻した。今はどういう価値を求めるのか、これが試行錯誤されています。そんな中で、確実にフード・テーマパークを通じて結果が出ているのが感動消費という価値感です。

「ル・スフレ」という店が、「スイーツフォレスト」の目玉の1つになっています。スフレのお店ですが、平日でも四、五十分並んでいるお店です。それだけ並んで、出てくるスフレは30秒でしぼんでしまう。30秒以内で食べなくてはいけない。それなのに、皆さんとても幸せだといいます。そういう行列もが、実は感動なのです。

餃子スタジアムでお子さんがこの店が空いているから並ぼうと言うと、お母さんがだめだと怒っていました。「並んでいるお店がおいしいのよ」と。フード・テーマパークのオープンの時は、人気の店は1時間も2時間も並びます。頭が下がる思いです。僕は年ですから、プライベートで1時間も2時間も並んで何かを利用することはまずないです。嫌です。率直にOLの方に聞いてみました。何で行列するのかとたずねたらこのように答えてくれました。「未来に対する希望が何もない、金もない、地位もない、そういう中でOLの私たちが幸せをつかむといたら、人よりも先んじて自分が努力すれば手に入る何かを先んじて手に入れることだ」と。オープンしたてで、混んでいるのはわかっている。眠い目をこすって、早起きして休みの日に出かけていく。行けば1時間、2時間我慢してようやく手に入れる。でも、翌日会社に行って、「ひどい目にあったわ。行列ですごく混んでいて、もう行きたくない」といった時に、周りから「偉いわね、もう行って来たの」と絶賛される。この時に「勝った」と思うそうです。

今は物が売れない時代だと言われている。物は充足しているのです。だけど、心は満たされていない。ところがフード・テーマパークに行けば、心をときめかせてくれる、そういう感動が今、1,000円札1枚でお釣りがくるような形で手に入る。だからこそ、このフード・テーマパークを始めとして、食の分野にたくさんのニーズが集まっているのです。

OLの方々は、年に1回のクリスマスシーズンになると、彼氏にプレゼントを期待するわけです。去年のクリスマスはその前より1万円落ちて3万円くらいでいい。やはり厳しいので、段々

我慢してくる。でも、自分へのごほうびとして、自分自身では5万円のものを買うのだというのが、去年のクリスマスの傾向です。年に1回くらいは、ということです。日々の自分へのごほうびとしては、デパ地下へ行行ってケーキを買う、ショーケースの前に立つと見栄も照れもあって、1個でいいのに2個3個と頼むのです。本当は2個3個はいらないと言っています。でも、デパ地下ではなかなか1個とは言えない。「スイーツフォレスト」であれば手軽に、たくさんものを1個ずつでも買い集めてきて、ちょっとずついろいろな種類を楽しめる。そんなことだったりします。心が飢えている。その心をどう満たすのか、そんなところにフード・テーマパーク成功の秘訣があるのだと思っています。

今、フード・テーマパークと言えるのは、我々が手がけている12の施設を含めても大体15ヶ所くらいだと思います。これにフード・コンプレックスを足すと、50ヶ所くらいです。フード・テーマパークだけでいうと四、五十ヶ所のマーケットだと思います。

ところで、今まで食は人の集まるところに喉の渇きを癒す、お腹の飢えを満たすために必要だというサービス機能としてあったのです。だから、観光地へ行くと高くてまずいものを食わされる。ショッピングセンターのレストラン街でうまいものが食べられるイメージがない。皆そう言っています。ところが人々は食に、おいしくて楽しいという価格と最寄性だけではない、むしろエンジョイという付加価値を求めるようになった。そういう意味では、我々フード・テーマパーク事業は今後はその形態を多様に変化させながら、フード・エンターテイメント・ビジネスとして発展していくと考えています。そうした意味で、外食産業25兆円が我々のターゲットなのだと捉えております。

したがって、今後については、様々なフード・テーマパークを展開していきますし、フード・テーマパークとは異なるような、新しい食の切り口といったことも我々にご紹介していきたいと思っています。今後とも、食の世界における新しい提案にご注目いただけたら幸いです。

ご清聴ありがとうございました。

(配布資料)

フード・テーマパークのプロデュース ～食が娯楽になる時代～

1. 強力な集客力を発揮する「フード・テーマパーク」
2. 「フード・テーマパーク」の導入目的
3. ナムコ「チームナنجヤ」のプロデュース実績
4. 「フード・テーマパーク」のもたらす波及効果
5. 「フード・テーマパーク」の開発
 - (1)新しい集客装置の誕生
 - (2)遊びの費用対効果
 - (3)フード・コンプレックスとの違い
 - (4)フード・テーマパークならではの魅力
6. 人気の背景 ～食が娯楽になる時代～
7. フード・テーマパーク導入上の留意点と課題
8. 今後の展開について

以 上

■ 美味しい異次元ワールド ■

フードテーマパーク時代の到来

～ナムコ・チームナンジャの事業コンセプト～



1. フードテーマパークの導入目的

ナムコの企画設計集団「チームナンジャ」は、2001年にオープンした「横浜カレーミュージアム」のプロデュースに始まり、福岡のラーメン、池袋の餃子、大阪のご当地麺、自由が丘のスイーツなど、次々に新しいテーマを提案し、本年7月23日オープンの「東京シュークリーム畑」(ナムコ・ナンジャタウン内)に至るまで、全国で11ヶ所の『フードテーマパーク』を手掛けてきました。その全施設が年間100万人以上の高い集客力を発揮し、人気を博しています。

チームナンジャがプロデュースする『フードテーマパーク』の特徴は、非日常的に環境演出された空間内に全国の有名店が一堂に集結し、千円札一枚で遊び心と満腹感とが同時に満喫出来るという趣向にあります。手頃な価格設定、本物志向、顧客参加型、郷愁を誘う非日常的环境演出といった『フードテーマパーク』特有の施設特性は、デフレ時代の消費者の心を捉えて離しません。

長期化する不況とデフレ経済のもと、生活者の環境は一変しました。今、モノが売れない時代にあって、消費経済のキーワードは“感動消費”にあると言われています。他の集客施設が低迷する中、『フードテーマパーク』においては、数百坪の面積と数億円の投資により年間百数十万人規模の顧客を集客しています。その結果、『フードテーマパーク』を導入した母体商業施設や周辺商店街にも劇的な波及効果が及んでいます。それまでは低迷を余儀なくされていたSCや商店街が、『フードテーマパーク』の導入を機に人々が殺到し活況に沸き立っています。

今、最も強力な集客装置であると言われるに至った『フードテーマパーク』は、各地の商業施設や都市再開発事業等の活性化の切り札として、熱い視線が寄せられています。

私たちチームナンジャは、全戦全勝の実績のもとに、『フードテーマパーク』のコンセプトメイキングから、企画・設計施工、店舗誘致、開業プロモーションまでをトータルプロデュースするとともに、オープン後の鮮度維持業務に至るまで、事業の全てをサポートしています。

フードテーマパークの導入

＝

話題性(パブリシティ効果)と集客力の獲得

劇的な波及効果(シャワー効果、不動産価値向上、商圏広域化)の獲得 = 母体施設活性化の起爆剤

2 ナムコ「チームナジャ」のプロデュース実績

No.	施設名	所在地 開業日	フードジャンル 空間コンセプト	施設面積 店舗数	投資額	初年度集客	初年度売上	事業主体 母体施設	プロデュース内容
1	横浜カレーミュージアム	横浜市中区 2001年1月26日	カレー 大正ロマン・湯うめ町	約1,600㎡ (約454坪) 14店舗	15億円	168万人 (実績)	15億円 (実績)	横浜7th PIA STATION	企画・設計施工 PR
2	ラーメンスタジアム	福岡市博多区 2001年12月15日	ラーメン 九州麺と玄米ご当地麺との対決スタ ジアム	約1,600㎡ (約454坪) 9店舗	3億円	172万人 (実績)	13億円 (実績)	エフ・ジェイ都市開発株 キャナルシティ博多	企画協力 演出企画・設計施工 PR
3	池袋餃子スタジアム	東京都豊島区 2002年7月19日	餃子 餃子が一般家庭に普及した、昭和3 0年代の街並み	約2,475㎡ (約749坪) 24店舗	4億円	218万人 (実績)	12億円 (実績)	株式会社 ナムコナジャタウン	企画・設計施工 PR 運営
4	なにわ食いしんぼ横丁	大阪市港区 2002年7月20日	関西グルメ 大阪万博を模した、 昭和40年代大阪の街並み	約1,500㎡ (約456坪) 20店舗	4億円	192万人 (実績)	10億円 (実績)	大阪ウォーターフロント開発株 天神山パークプレイス	企画・設計施工 PR 運営支援
5	アイスクリームシティ	東京都豊島区 2003年7月18日	アイスクリーム 牧野のアメリカーナポップの街並み	約660㎡ (約200坪) 9店舗	3億円	254万人 (実績)	8億円 (実績)	株式会社 ナムコナジャタウン	企画・設計施工 PR 運営
6	浪花橋だ5け	大阪市浪速区 2003年10月7日	ご当地麺 架空の演習内に暮る「麺の聖地」	約1,270㎡ (約384坪) 11店舗	未公表	150万人 (見込)	14億円 (見込)	南海電気鉄道株 なんばパークス	企画・設計施工 PR 運営
7	自由が丘スイーツフォレスト	東京都目黒区 2003年11月21日	スイーツ ファンタジックなスイーツの森	約1,413㎡ (約428坪) 12店舗	未公表	100万人 (見込)	10億円 (見込)	同田不動産株 ラークール自由が丘	企画・設計施工 PR 運営管理
8	明石ラーメン波止場	兵庫県明石市 2003年12月5日	ラーメン 昭和中期の架空の明石港	約1,200㎡ (約370坪) 8店舗	未公表	100万人 (見込)	未公表	株式会社 マイカル明石	企画・設計施工 PR 運営支援
9	浪花餃子スタジアム	大阪市北区 2004年2月20日	餃子 日本における餃子の黎明期である昭 和20年代後半の「大阪の街並み」	約1,177㎡ (約356坪) 10店舗	4億円	150万人 (見込)	10億円 (見込)	株式会社 OSビル	企画・設計施工 PR 運営
10	神楽ラーメン街道	青森県五所川原市 2004年2月27日	ラーメン ラーメンによって栄えた架空の街道	約866㎡ (約252坪) 6店舗	2億円	70万人 (見込)	5億円 (見込)	五所川原街づくり振 興法の「お・パ・ン」センター	企画 環境演出設計施工 PR 運営コンサル
11	東京シュークリーム街	東京都豊島区 2004年7月23日	シュークリーム イタリアの街並みに生い茂るファンタ ジックなシュークリーム街	約1,023㎡ (約310坪) 7店舗	4億円	100万人 (見込)	8億円 (見込)	株式会社 ナムコナジャタウン	企画・設計施工 PR 運営

- 2

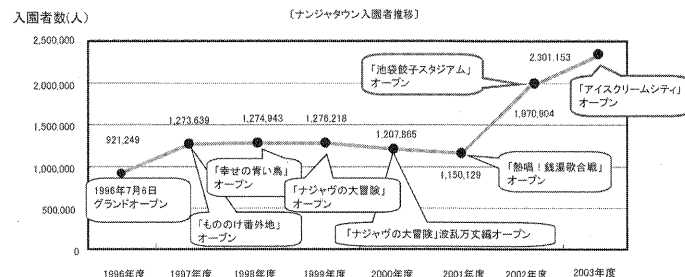
3 最強の集客装置

■ 高い集客効率 ～面積あたりの集客力～

施設	施設名称	面積	年間集客数	集客効率
テーマパーク	ディズニーストート (TDL & TDS)	48万5,023坪	2,547万人	53人/年坪
	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	16万3,389坪	968万人	60人/年坪
シネマコンプレックス	都市型シネコン施設 (10スクリーン)	2,000坪	100万人	500人/年坪
フードテーマパーク	横浜カレーミュージアム	702坪	150万人	2,137人/年坪
	横浜ラーメンミュージアム	494坪	150万人	3,099人/年坪
	ラーメンスタジアム	494坪	172万人	3,554人/年坪
	池袋餃子スタジアム	749坪	218万人	2,910人/年坪
	なにわ食いしんぼ横丁	455坪	192万人	4,220人/年坪

■ 活性化の起爆剤 ～シャワー効果 & プロムナード効果～

[池袋餃子スタジアム(初年度実績)]				ナンジャタウンへの波及効果	
集客数	初年度目標	初年度実績	初年度目標比	2001年度入園者数	2002年度入園者数
集客数	100万人	2,177,879人	218%	1,150,129人	1,970,904人 (前年比171%)
売上	7億円	12億4,493万円	178%		



- 3

4. フードテーマパーク導入による獲得効果

(1) 集客力：168万人～218万人（初年度）

事例①「横浜カレーミュージアム」……………初年度168万人 ②「ラーメンスタジアム」……………初年度172万人
③「池袋餃子スタジアム」……………初年度218万人 ④「なにわ食いしんぼ横丁」……………初年度192万人

(2) パブリシティ効果：19億円～61億円（初年度）

事例①「横浜カレーミュージアム」……………初年度61億円（掲載数：TV128件、新聞335件、雑誌412件、ラジオ40件／合計915件）
②「池袋餃子スタジアム」……………初年度52億円（掲載数：TV65件、新聞351件、雑誌147件、ラジオ40件／合計609件）
③「なにわ食いしんぼ横丁」……………初年度19億円（掲載数：TV63件、新聞53件、雑誌134件、ラジオ13件／合計263件）
※フリーパブリシティの総露出量を、同等の露出量を獲得するのに必要な広告媒体金額に換算した場合の数値を累計
※露出実績金額は、関東、関西地域別の実勢価格で算出

(3) ショワー効果／母体施設への集客アップ：130%～206%（開設初年度の母体前年比）

事例①「横浜カレーミュージアム」……………地元商店街：伊勢佐木町東街区 前年比130%
②「ラーメンスタジアム」……………母体施設：札幌市博多東街区 前年比130%
③「池袋餃子スタジアム」……………母体施設：池袋駅西口北東街区 前年比206%、1%、同売上前年比191.1%
④「なにわ食いしんぼ横丁」……………母体施設：天保山マカブレイズ東街区 前年比131.4%、同売上前年比128.7%

(4) 不動産価値の向上

事例①住宅街での商業ビル「ラ・クール自由が丘」の開発を可能にした「自由が丘スイーツフォレスト」
②「浪花難だらけ」を目玉に、200店舗の商業テナントリーシングを成功させた「なんぼパークス」
③「明石ラーメン波止場」を目玉に、レストラン街改装のためのテナント誘致を成功させた「マイカル明石」

(5) 商圏の広域化

事例①「津軽ラーメン街道」の開設効果により、商圏の広域化を成し遂げた「エルムの街ショッピングセンター」
（基礎商圏20万人→津軽一円56万人）

(6) 地域活性化効果

事例①「カレーミュージアム」のブロード効果により、前年比130%の集客を達成した「伊勢佐木商店街」
②「スイーツフォレスト」の開設効果により、市内のスイーツショップが売上前年比120～150%を記録

- 4 -

5. 集合飲食施設の現状

◆今、最強の集客装置として脚光を浴びる食のエンターテインメント。それが「フードテーマパーク」である。面積あたりの集客力は「ディズニーランド」をも凌駕すると言われる。「フードテーマパーク」とは、「統一テーマ（物語）」のもとに、全国各地から選りすぐりの飲食店舗を一堂に集結させ、これらをアトラクションと位置付けたうえで、店舗構成・メニュー構成・環境演出・運営演出に至るまで、全てをテーマパークと同様の方法により企画設計し運営するという、新しい形態のエンターテインメント施設である。

◆「フードテーマパーク」は、「特定のメニュージャンルに特化」、または「特定モチーフに基づく衣装演出」が施されただけの「非テーマ型」の「複合飲食店舗」である「フードコンプレックス」とは異なる。「フードコンプレックス」は、ラーメン等、特定のメニュージャンルの店舗を複合させるという点では「フードテーマパーク」とも共通しているが、テーマ性は希薄である。このため、施設全体でのエンターテインメント演出などの工夫がないのが一般的で、個店の魅力に依拠するウェイトが大きいのが特徴であり、「特定メニューに特化したレストラン街」としての性格を有する新形態のフード施設であると言える。

◆一方、「フードテーマパーク」は、例えば「昭和30年代をモチーフにした架空の餃子の街」を演出するなどして、お客様自身がキャストとなり、あたかも映画セットであるかのような非日常的な「食の劇場空間」の中に入り込むことで、味覚だけでなくとどまらず、「食べるアトラクション」として、五感で楽しめるよう演出されている。また、本店でも提供していないフードテーマパーク限定メニューの提供や、その場で作りたてを食べ比べするという従来のデパ地下では不可能であった新しいスイーツスタイルを提案した「自由が丘スイーツフォレスト」の試みに見られるように、新しい食の文化やファッションとの出会いの場を提案するという点も重要な特徴である。

◆現在、日本には、主な「フードテーマパーク」が15施設あるが、ナムコの企画設計集団「チームナンジャ」は、その内の11施設を手掛けている。「チームナンジャ」がプロデュース等を手掛けたフードテーマパークは、どの施設においても、年間100万人を超える集客力を発揮し高い評価を獲得している。

- 5 -

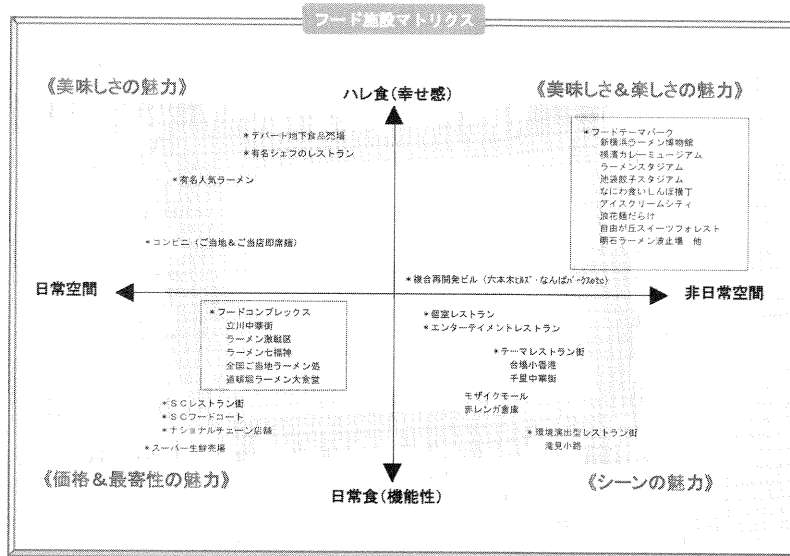
《集合飲食施設 開設年表》

フードテーマパーク（主要15施設）		フードコンプレックス（主要33施設）	
1984年	■フードテーマパークの先駆けとなる有料ラーメンフードテーマパーク『新横浜ラーメン博物館』が開業		
1986年		○ラーメンコンプレックス（旭川ラーメンのレストラン街）『あさひかわラーメン村』が開業	
1989年	■2番目の有料ラーメンフードテーマパーク『清水すしミュージアム』が開業	○初の中華コンプレックス、屋内型中華街『立川中華街』が開業	
2000年		○香港の街並みで環境演出された屋内型中華街『台場小香港』が開業	
2001年	■入場無料の量販型ラーメンフードテーマパーク『横浜カレーミュージアム』(★)、 『ラーメンスタジアム』(博多) (★)が開業し、強力な話題性と集客力を発揮。集客 施設型の新ビジネスモデルが脚光を浴びコボックとなる。以来、商業施設等の活 性化の起爆剤として“集客型ラーメンフードテーマパーク”が次々に開設されてい く。 ○ラーメンフードテーマパーク『小樽運河食堂』開業	○ラーメンコンプレックス『ラーメン放牧区 “東京編”』開業	
2002年	■東西でのフードテーマパーク開業が相次ぎそのいずれもが大々的な人気を集め たことから、フードテーマパーク集客の社会的認知が一気に進行する。 ○『池袋餃子スタジアム』(★)開業 ○『なにわ食いしんぼ横丁』(★)開業	■入場無料の集客型ラーメンフードテーマパークの成功に刺激を受け各地でラーメンコン プレックスが開業する。 ○ラーメンコンプレックス『全国ご当地らーめん館（海老名）』『北海道ラーメン道場（新千 歳）』『らーめん七福（大宮）』『ラーメンカブ（大阪）』『ラーメン（大阪）』『ラーメン（大阪）』 ○屋内型中華街『千里中華街（大阪）』開業	
2003年	■フードテーマパークの開業がさらに拡大し、その全てが大ヒットとなる。母体地 産の活性化のみならず、地域活性化効果も発揮する等、フードテーマパークが その魅力を認められ市民権を得るに至る。 ○『アイスクリュームシティ』(池袋) (★) 開業 ○『浪花餃子だらけ』(大阪) (★) 開業 ○『自由が丘スイーツフォレスト』(★) 開業 ○『明石ラーメン波止場』(★) 開業	■引き続き、ラーメンコンプレックスの開業が相次ぐとともに、その乱立傾向を危惧する声が出 始める。 ○ラーメンコンプレックス『ラーメン横丁（東京）』『らーめん道場（佐野）』『らーめん横丁 七福（大宮）』『ラーメン（入道）（五反田）』『ラーメン（国技）（横浜）』『ラーメン（国技）（横浜）』『 食堂（大阪）』『草場稲荷小籠（池袋）』『ラーメン（カブ）（大阪）』『ラーメン（カブ）（大阪）』『 ん横丁』『ラーメン（横浜）』『ラーメン（横浜）』『ラーメン（横浜）』『ラーメン（横浜）』『 ○屋内型中華街『大須中華街（名古屋）』開業 ○その他のフードコンプレックス『餃子の小籠（北九州）』『餃子の小籠（北九州）』『餃子の小籠（北九州）』 開業	
2004年	■前年を上回る勢いでフードテーマパークの開業が続く。地方都市での展開も 始まる。集客も好調に推移。 ○『浪花餃子スタジアム』(大阪) (★) 開業 ○『津軽ラーメン街道』(青森) (★) 開業 ○『道頓堀極楽商店街』(大阪) (★) 開業 (有料制) ○『東京シュークリーム横丁』(池袋) (★) 開業	■依然として、ラーメンコンプレックスの開業が続いてはいるが、集客に苦戦する施設も 目立つようになり、その限界を指摘する意見が増えている。 ○ラーメンコンプレックス『池袋ひかり町ラーメン名作展』『小田原城下ろーめん番町』『 『高松拉麺祭（香川）』『拉麺道場（徳川）』『千里ラーメン名作展』『ラーメン甲子園（横 浜）』開業	

※参考文献：総合ユニコム刊『フードテーマパーク＆デザイン』『月刊レジャー産業資料』『エンターテインメントビジネス』

- 6 -

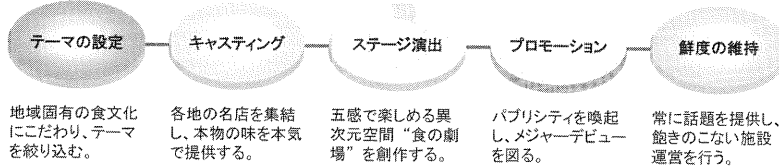
6. フード施設のポジショニング



- 7 -

7. 成功の条件

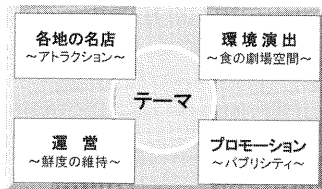
(1) チームナランジャの集客術



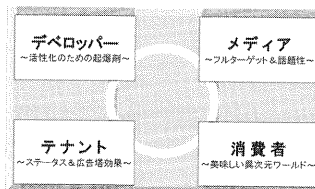
(2) 事業スキーム

- ① 『集客装置(フードテーマパーク)』と『集金装置(通常の商業店舗群)』を合体し、母体施設の差別化・活性化と不動産価値向上を図る。
- ② オーナー投資により個人経営の名店を誘致する。新規オリジナルメニューの投入&店舗の入れ替えで、施設の鮮度維持を図る。
- ③ 入場無料&低料金&話題性&親善性により大量集客を実現し、高比率の売上歩合契約により5年以内の投資回収を行う。

【フードテーマパークの構成概念図】



【事業の相互関係】



- 8 -

8. テーマの在り方～普遍性と限定性～

(1) テーマの絞り込み

メニュー	空間	運営
定番 本物 限定 安価	集合 効率 五感 劇場	話題 変化 味 接客

(2) メニューの選定

主食系	ラーメン(ご当地・ご当人) ご当地麺 カレー&スパイスフード 寿司
サイドメニュー & 中食系	ご当地餃子 関西食文化(元祖・老舗)
嗜好食系	アイスクリーム スイーツ(パティシエ)

(3) テーマの展開 ～地域性とマーケットのニーズ～

【テイクアウト食】×【街並み再現空間】 ■餃子街(昭和30年代の下町) ・・・池袋餃子スタジアム ■食い倒れの町(昭和40年頃の大坂) ・・・なにわ食いしんぼ横丁	【店内食】×【街並み再現空間】 ■ラーメンの町(昭和30年代の街並) ・・・新横浜ラーメン博物館 ■寿司の港町(明治時代の清水) ・・・清水すしミュージアム ■カレーの港町(大正時代の横浜港) ・・・横浜カレーミュージアム ■ラーメンの街(昭和初期の小樽) ・・・小樽運河食堂 ■ラーメンの港町(昭和中期の明石港) ・・・明石ラーメン波止場
【テイクアウト食】×【ファンタジー空間】 ■アイスクリーム研究所(アメリカン・ポップ) ・・・アイスクリームシティ ■スイーツの森(3-Dビジュアル・ファンタジー) ・・・自由が丘スイーツフォレスト	【店内食】×【ファンタジー空間】 ■ラーメン神域(ド・マスティック・ファンタジー) ・・・ラーメンスタジアム ■麺の聖地(ド・マスティック・ファンタジー) ・・・浪花麺だらけ

- 9 -

9. 美味しい異次元ワールド ～千円札一枚で手に入る15の感動～

非日常的に環境演出された空間内に全国の有名店が一堂に集結し、
千円札一枚で遊び心と満腹感が同時に満喫出来る。手頃な価格設定、本物志向、
顧客参加型、惹き効果といった「フードテーマパーク」特有の施設特性は、デフレ時代の消費者の心を捉えて離さない。

- (1)『本物』を楽しむ……千円札一枚の安い料金で本物の味が楽しめる＝「安・本・楽」／「食の殿堂」＝安心感&ステータス
- (2)『美味しさ』を楽しむ……容易には手に入れることの出来ない美味しさが一ヶ所で食べ歩き出来る嬉しさ／「衝撃の味」
- (3)『出来たて』を楽しむ……作り手自らが作り立てをその場で提供するという本物感にこだわる／安心&安全志向
- (4)『限定』を楽しむ……地域固有の食文化・期間限定店／ここでしか・このときでしか・こままでしないと手に入らない
- (5)『選択』を楽しむ……好きな店が選べる／選り取り見取りを迷うことの喜び／次回来場時の候補選定（リピーター化）
- (6)『食べ歩き』を楽しむ……店舗＝「アトラクション」を制覇する／ミニサイズメニュー
- (7)『冒険』を楽しむ……奇抜性&斬新性&未体験性＝非日常的食文化との出会い／「食の冒険旅行」
- (8)『幸福感』を楽しむ……頑張った自分に対する小さなご褒美／「プチゴージャス」「プチ贅沢」「ハッピーフード」
- (9)『評価』を楽しむ……名店の食べ比べ／顧客参加型＝スタジアム方式と投票システム（付常効果）
- (10)『話題』を楽しむ……話題をデザインする／本物・本気・決定版、ドラマ、絵書き、初ネタ、限定、変わり種、新作・創作
- (11)『行列』を楽しむ……行列の出来る程の人気店／「並んでいるお店が美味しいのよ！」
- (12)『文化』を楽しむ……食の歴史・地域性・薫香／人気TV番組「トリビアの泉」的無知識「へえ～」の面白さ
- (13)『シーン』を楽しむ……非日常的アナログ空間「食の劇場」／「郷愁消費」／食感だけでなく五感で楽しめる
- (14)『祝祭性』を楽しむ……ノスタルジックな祝祭空間／縁日での買い食いと類似の高揚感／「ハレ食」
- (15)『共有体験』を楽しむ……世代を超えたコミュニケーション／感動の共有＝「感動消費」

- 10 -

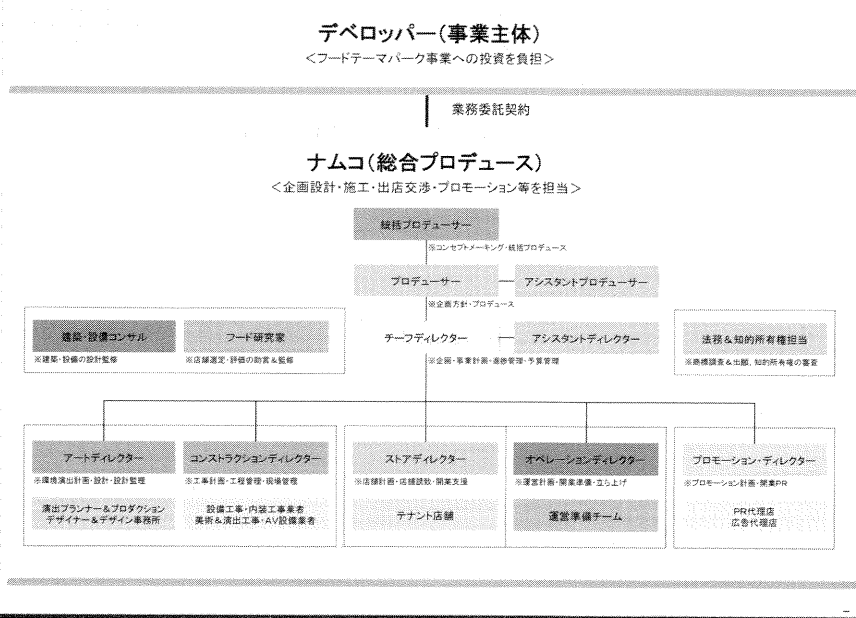
10. 爆発的なテレビバブリティ

「池袋餃子スタジアム(2002年7月19日オープン)」のオープニングバブリティ実績

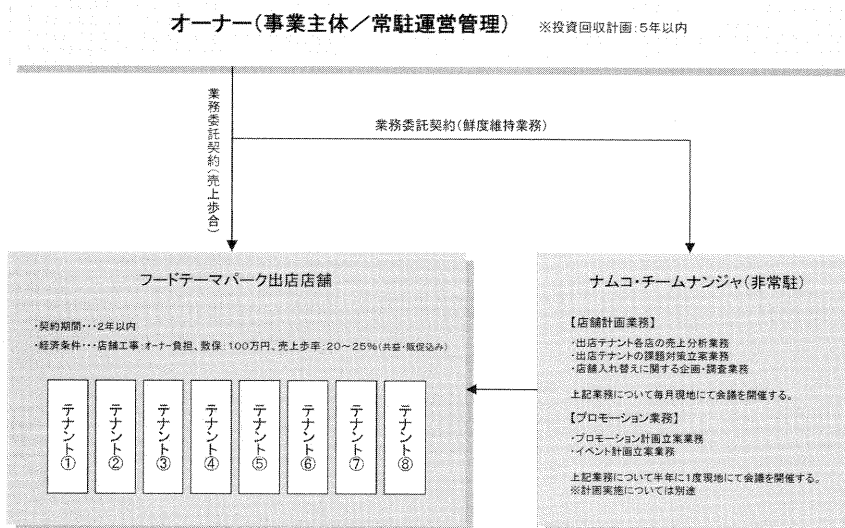
№	放映日	テレビ局名	番組名	放映内容
1	6/21	テレビ朝日	「PCCラジオ」	池袋餃子スタジアム紹介
2	6/21	TBSテレビ	「おはようございます」	池袋餃子スタジアム紹介
3	6/27	朝日放送	「ワイド!スクランブル」	フードFを特集
4	7/7	BS朝日	「ワンダーオンライン」	餃子スタジアムを中心にした「フードF」紹介
5	7/17	テレビ東京	「ニュースアイ」	内覧会の模様をレポート
6	7/17	テレビ東京	「おはようございます」	「餃子スタジアム」大盛況模様
7	7/17	MBSテレビ	「ニュース」	オープニング会場の模様を放送
8	7/18	TBSテレビ	「ジャスト」	餃子スタジアムオープニング式
9	7/18	TBSテレビ	「ニュース」	餃子スタジアムオープニング式
10	7/17	読売テレビ	「知能ニュース」	餃子スタジアム内覧会の様子紹介
11	7/18	とちぎテレビ	「ニュース」	半蔵直子を中心にした「フードF」紹介
12	7/20	日本テレビ	「おはようスクランブル」	オープニングの様子をレポート
13	7/20	TBSテレビ	「ニュース」	オープニングの様子をレポート
14	7/22	日本テレビ	「E!」	餃子スタジアム内覧会の特集
15	7/22	TBSテレビ	「ジャスト」	餃子スタジアム内覧会の特集
16	7/25	読売テレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアムの模様
17	7/27	毎日放送	「ワイドスクランブル」	話題のスポットとして「餃子スタジアム」を特集
18	7/28	テレビ朝日	「スーパーサンデー」	オープニング式を特集
19	7/31	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	フードFを特集
20	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
21	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
22	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
23	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
24	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
25	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
26	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
27	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
28	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
29	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
30	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
31	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
32	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
33	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
34	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
35	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
36	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
37	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
38	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
39	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
40	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
41	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
42	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
43	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
44	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
45	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
46	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
47	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
48	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
49	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集
50	8/2	TBSテレビ	「おはようスクランブル」	餃子スタジアム内覧会の特集

- 11 -

11 企画開発スキーム



12 運営スキーム



「ビューティビジネスの成長と産業教育」

学校法人 メイ・ウシヤマ学園

ハリウッド美容専門学校理事長 山中 祥弘

1. 経営との出会い“有名企業の無名経営者をめざして”

ただいま司会の宮下先生からご紹介にあずかりました学校法人メイ・ウシヤマ学園 ハリウッド美容専門学校の山中でございます。

心の故郷、早稲田の杜へ帰ってまいりました。お招きいただき光栄です。卒業以来どういう人生をたどってきたのか、そういう話をしながら、私なりの経営の考え方を具体的なケースでお話できたらと思います。

私は宮崎の出身で、小学校6年で東京へ留学しました。昭和28年ですから終戦後間もない時期です。当時は飛行機もなく、30時間かけて汽車で上京する状況です。これは早すぎる上京ともいえるのですが、兄弟が東京へ来ていたということもありました。実家は宮崎日南で木材、海運業をやっており、両親から離れて東京へ出るということで親の心配もありました。どうしても上京するのなら、「社会がどんなに変化しても世の中に役立つ人間になれ」と親からひとこと言われて上京しました。当時、小学校の教科書にも出ていましたが、クラーク博士の「少年よ大志を抱け」この言葉に火をつけられて青雲の志をもって上京しました。その結果が今日の私です。

昭和35年に大学に入った当時は、第一次安保闘争のさなかでした。授業はまともにならないということで当時の商学部長、中島正信先生の塾生という形で商学部長室に入りびたりで、いろいろな指導を受けたわけです。学生というより弟子入りです。また、学生自治会に入り学生運動もやっていました。しかし、私は学生の自治会活動は、特定の思想に偏向した政治活動ではなく違うやり方があるのではないかと考えていました。安保闘争そのものについても、私達は安保賛成、岸内閣打倒という考えで、国会にデモしたところ、どういはずみか国会突入部隊と合流してしまったことがありました。

そんなことをやっているうちに、これではいけないと思い学生運動のモデルとして、今学生の人も利用していただいている、早稲田大学学生健康保険組合の設立運動を始めたわけです。そういうことをやりながら献血運動、早稲田大学産業経済研究会というのをつくりました。これからは、単に国民経済学、マクロな経済学だけではなく産業別の経済学、経営学、社会学が必要なのではないかということで「理論と実際の有機的結合」というスローガンのもとに、中島正信先生の肝いりで、産研所長の宮下教授の指導教授でもありました毛利教授に研究会の会長になっていただき、その会を創立いたしました。

その活動の1つとして「日経新聞を読む会」というのを始めました。まともに経済新聞も読めないような学生が多かったので、それを読みきれるだけの力があったら産業も経済も分かるのではないかという考えでした。また、「地域開発のための人間開発」というテーマで、全国の地域の実態を自治体、企業、家庭の分野に分けて調査しました。その時の結論としては地域開発の手法としては工場誘致だけでなく、その地域の人たちが地場産業を育成するなどモチベーションを上げる、つまり人間開発が大切であるとししました。公害問題もその中でいちはやくテーマとして取り扱いました。さらに、社員教育の体系化ということで、新入社員から経営者教育までという実証的な企業調査研究をしながら、学生時代を過ごしたわけです。対外活動として「〇〇産業の現状と将来」という演題で各産業界OBの講演会を開催したこともありました。このように、教室での勉強というよりも、むしろいろいろな先生方の塾生として、指導を受けた思いのほうがむしろ大きいわけです。

昭和39年に清里のキープ協会創立者のポールラッシュ先生の紹介で、早稲田大学産業経済研究会のドラッガーゼミナールを清里清泉寮で行いました。その時の印象をドラッガー著の「経営とは何か」という本の中に書いていただいております。この時のゼミで私の言ったことについて「確かに日本の若い世代の前途には幾多の問題があると思いますが、我々の一番大きな問題は経営において、我々の先輩が過去10年間に築いてきた業績に恥じないよう行動するということでありましょう、という言葉ほど私を感動させたものはない」と述べられています。これは昭和39年のことです。

私がなぜこういう反論をしたかという当時、日本の経済は素晴らしい戦後の復興を果たしていました。しかしこれからの時代は、そのような戦後復興をさせた人たちの後継者が育っていないということがこれからの日本の問題で、今後の日本経済の成長は危ない、怪しいということドラッガー教授が語っていたのです。私は、いや、そうではない。我々はむしろ先輩たちの失敗、成功例を十分学んだ上でさらに大きな発展に貢献をするであろう。いずれ日本はアメリカを脅かす時代が来るだろうということで、たんかを切ったわけです。当時、ドラッガーさんは日本のことをよく知らない、ソニー、ホンダをはじめ日本の中小企業のあのダイナミックな動きをもっと研究すべきではないかということこそで反論したことで、このような序文を書いているわけです。

その後、ドラッガーさんの本を読むとかなり日本企業の分析が出てきておりますし、どういうわけかその後の新刊本は、しばらくの間、ドラッガーさんのサイン入りで送っていただいていた。そういう縁で、ドラッガーさんには多くのことを学びました。それが大学院の論文にまたつながっていくわけです。

そこで昭和42年に私は大学院を修了して就職する時、当時の指導教授は古川栄一先生ですが、中島正信先生から早稲田の学生の就職に関してこういうアドバイスを受けました。「早稲田の人間は、新しい企業か倒産寸前の企業でなければ、能力は発揮できない。しかし、そういうところへ行けと教えたにもかかわらず日銀へ入ってその後、喧嘩して辞めたのがいると言っていまし

た。」

その長男が私の学校の職員にいますが、日本の中小企業診断士の草分けといわれている日銀出身の渡辺栄二さんですが、この方はミツワ石鹸の整理、その他いろいろな企業の再建をされている方です。また、お孫さんが偶然ですが、宮下先生の門下生ということです。

そこで、私も新しい会社に入ろうと思って選んだのが中小企業投資育成株式会社法によって設立された国策会社の日本初ベンチャーキャピタル、東京中小企業投資育成会社です。私は東京へ出てきた時に、将来は経営者として活躍したいということを自分の目標にしておりました。そういう意味で、ベンチャーキャピタルがいいだろうということでもありました。その時に相談したのが産研の宮下先生と後に日銀総裁になられた同郷の森永貞一郎さんでした。森永さんはどうせ行くのなら「君は役人や大きな会社よりもできたばかりの会社のほうが将来経営者になったときにいい勉強になる」というアドバイスで投資育成会社に入りました。

現在は東京、名古屋、大阪3社の中小企業投資育成株式会社の投資先企業で136社が上場しております。早稲田大学においてもウエルインベストメントという投資会社もできているようですが、今後こういったベンチャーキャピタルがますます大学との連携の中で発展すればなお、ありがたいことだと思います。

その後、昭和51年、家内の父の経営するハリウッドグループに入りまして創業者牛山清人のもとで、ハリウッドグループの経営をまかされることになりました。家内の兄弟もいますし、古くからの社員もいます。その内部調整でエネルギーの80%を使い、残りの20%で経営に専念する状況で今日まで来たわけです。したがって「有名企業の無名経営者を目指す」この姿勢で社内の調和を図りながら経営に専念するプロの専門経営者を目指してまいりました。

2. ハリウッドビューティグループ創業79年（図3）

ハリウッドグループの成長過程を見ますと、まず、ハリウッドという名前は創業者がアメリカのハリウッドの世界的俳優早川雪舟の弟子としてハリー・ウシヤマという名前で映画に出ていたことに始まります。その後、今から79年前の大正14年にアメリカから帰ってきた時に、アメリカの最先端のハリウッドの美容を日本に持ち込んで美容室を開業したのがハリウッドグループのスタートになるわけです。そこから、美容学校、ビューティサロン、化粧品がそれぞれ分離独立して今日のハリウッドグループとなったわけです。

図3はハリウッドグループ各社の成長傾向です。特に美容学校は平成8年にカネボウ総合美容学校を合併したのを機会に急激に規模を拡大してきました。私のハリウッドグループ入社後は、最初美容室事業の改革、次に化粧品事業の改革にあたることになりました。また当時の美容学校事業は赤字でもうやめようかという状況でした。その時の学生はわずか50名しかいませんでした。どうせ廃校なら思い切った改革をして結論を出せば良いということで引き受けたのがもとで、今日このような2,000名を超えるようなカーブで成長してまいりました。

3. ハリウッドのグループの三位一体経営（図4～5）

このようにハリウッドグループは美容室、美容学校、化粧品三位一体の事業経営でビューティビジネスを中心に事業展開しています。このような総合美容グループは日本では少ないですが、海外ではこういった企業は数多くあります。これも1つのビジネスモデルでしょうか。グループとしては、メイ牛山は今、93歳で「長寿は芸術」ということで高齢者の美容にも挑戦しております。松下幸之助は「経営は芸術」だと言っております。家内はジュニー牛山のペンネームで新刊本「元気になる美・健・食」の本を最近出版したばかりですが、現在学校の校長として美容理論と美容文化史を教えています。いわゆる同族経営ですね。

創業者はグループ目標としてプレステージ（PRESTIGE）ということのを常に言っております。美容学校の教育方針としては単なる美容師の養成ではなくて、美容界のリーダーを育成することを焦点に教育しています。またビューティサロンも日本のファーストレディ、つまり政界、財界、芸能界等、各界のトップのお客さんの方々が中心の客層になっています。

ハリウッド化粧品は中小企業投資育成会社の投資も受け、現在いつでも上場可能な体質を持つ化粧品メーカーです。しかし、上場がこの事業にマッチしているかどうかという点については疑問に思っています。むしろ公認会計士の監査もきちんと入れながら、いつでも上場できる。そのような経営を心掛けることの方が大切だと経営しております。

4. 六本木ヒルズについて（図6～8）

図7は六本木ヒルズの付近の地図でその中で丸く印のあるのが私どもの建物です。あまりに巨大な森タワーがあるので小さく見えますが私どものビルは、土地が2,000坪で建物は延べ7,500坪、地上12階、地下3階の建物です。

この六本木ヒルズ完成までの過程には約20年かかっています。この間いろいろ大変な時期を過ごしてきました。公式の再開発計画が始まったのは、昭和61年です。これは本当に景気のいい時で、とにかく大きいことはいいことだということで、再開発の構想が始まったわけです。その後、平成元年末の東証株価38,915円をピークに、暴落が始まり、その直後の平成2年に再開発準備組合が発足しました。

計画の中核となったのは森ビルとハリウッドとテレビ朝日の3社で再開発予定地のほとんどの土地の面積を占めていたわけですが、その他の地権者が約400名いました。この地権者の同意を得るのに時間がかかったのです。株も暴落、土地も暴落という時だったので、再開発は止めようという声もありました。そこで、もう一度見直そうということになりました。当初の計画は以前の丸の内のようなオフィス街中心の再開発だったのです。それに対して私が森ビルに提案したのは、この計画を大幅に見直さないと、この不況を乗り切れない。これからは商業開発をメインにしてその上層階の空間をオフィスと住居にするという大幅な変更がない限り、我々はこの再開発に参加できないということを言いました。これには、ハリウッドとしてはビューティビジネスのメッカとしてのファッショナブルな情報発信の街づくりにしたいというビジョンもありました。

たまたま私はアメリカのジョンジャーディという商業開発の有名な人を知っていたので森ビルに紹介しようということになりました。森社長さんの決断はさすがに早かったです。すぐにアメリカへ奥様と飛んで行って、ジョンジャーディーの設計したロスアンゼルスシティウォークを見て、思いっきり再開発構想を変えようということになり、今のようなエンターテインメント性の高い商業開発中心の六本木ヒルズになったわけです。その後、平成7年に阪神大震災もありました。そこで、どんな大震災にも耐えられるものにさらに耐震強化をしました。さらに、平成13年アメリカの9.11です。これも大きなビルにジェット旅客機が突っ込んだらどうなるという議論が一時期起きましたが、それでも大丈夫だということでした。ほぼ20年の歳月がかかった結果、どんな不況にもどんな震災にも耐えられる街づくりが出来たということです。

しかし、当初の予定はあんな高級ブランド中心のテナントを入れる構想ではなかったのです。もっと息の長い街づくりをするために、一挙に集客してブーム化しないで、徐々に来客数の増える街にすべきであるということを提案したのですが、森ビルさんとしては一挙に集客したいということになり過熱気味になりました。今は見直しの段階にきています。

やはり街は徐々に育てていくのが本来の姿でして、“街づくりは人づくり”とずっと言っているのですが、やっと最近ホスピタリティタウンという言葉で街づくりをもう一度見直そうという段階にきています。やはり森ビルさんも、我々ハリウッドも同じく同族会社であったがゆえに、20年間気長に一貫した再開発を進めることができたという気がします。

私どものハリウッドビューティプラザビルは地下1階が六本木駅に直結し、六本木ヒルズの玄関口に立地しています。各階には幅2mのバルコニーが付いています。これも建築家から随分反対されました。今時、ベランダがついているのは流行らないと言われましたが、これにはわけがあります。このベランダは一周できるのです。避難通路として使えるということと、大震災の起きた時にガラスを外に飛び散ることを防ぎ、周囲に迷惑をかけない配慮をしました。また、バルコニーには花や木も植えて、学生やお客様に植物の自然のヒーリングをエンジョイしていただけるよう栽培をしています。

もう1つの特徴は、5階に1,200名ほど入る六本木ヒルズで一番大きなハリウッドホールを作りました。なお、地下2階から5階まで階高が5.5メートル以上、日本にはこのようなビルはありません。日本のビルの天井が低いのはご存知の通りですが、これからはビルの商業性と居住性を高めるためには、天井が高く、中2階の取れる空間が必要であるということで、かなり割高な工事になりましたが、挑戦しました。六本木ヒルズは平成15年4月25日のグランドオープン以来、1年間で5000万人の来客があったということです。ディズニーランドの来客数が年間2500万人、京都の観光客数が年間3800万人ということと比較してもかなり大きな集客でありました。一挙に客を集めたために、いろいろな弊害も出ている。これをどう見直すかが今後の我々の課題ではなかろうかと思っています。

5. ビューティビジネスについて（図9～12）

ビューティビジネスということについてですが、その概念をお話させていただきます（図9）。美を構成するものとしては第1に精神美、第2に健康美、第3にヘア・メイク、ネイル・エステ等による容姿美、第4に服装や装飾の服飾美、第5にビューティフルライフの生活美、第6に自然や都市の環境美ということになります。これを産業という概念から捉えていくと（図10）、「精神美」ということではヒーリング産業やホスピタリティ産業です。私どもは美容産業はホスピタリティビジネスでもあるとの視点でハリウッドホスピタリティ研究所を設立し、早稲田大学ホスピタリティ研究所の山口先生を所長にお願いしております。また「健康美」ということでは健康産業、「容姿美」は美容産業、「服飾美」はファッション産業、「生活美」はライフスタイル産業、「環境美」は環境産業へと広がっていきます。健康と美容だけみましても、7兆円の市場規模があるといわれています。

産業分類の考え方は今までは商品を基準にした分類でしたが、私は生活目的による分類という視点で、このようにまとめさせていただきました。かつてドラッガーさんは、例えば自動車産業は人や物を移動する産業として考え、それを単に商品としての自動車産業と捉えるのは妥当ではないと言っていた。やはり、これからの産業分類は経産省の標準産業分類だけではなくて、それぞれの生活目的、使用目的にあわせた産業分類があってもいいと思います。そういう面で、早稲田の産業経営研究所がその分野も開拓していただくことを期待しております。

6. ビューティビジネスと産業教育（図11）

ビューティビジネスの概念の構成がどのように我々の教育産業につながるかということですが、美容学科を私どもは創立以来永年やってきましたが、来年からは20年前から準備していたファッション学科を開設します。さらに健康学科へとこのようなビジネスモデルで我々は学校の将来展望を考えているわけです。何が将来儲かるか。何が将来成長性があるかでなく、人間にとって何が必要かということで美容を中心にして、その周辺分野の学科を徐々に充実していくことを考えております。

7. 美容業の成長戦略（図12～13）

美容と理容はどこが違うかというと（図12）、美容師法、理容師法に書いてありますが、顔そりは理容にあります、美容にはありません。そういうのが大きな差です。ただ、最近エステ、メイク、ネイルと言われる分野も、美容師の免許がなければできないのに無法地帯で無免許者が多いのは残念に思います。また、化粧品産業は、高齢者、若年層、子供に至るまで全ての年代に化粧品の市場は広がっています。しかもバブル崩壊以降も化粧品単価は上がっており、景気変動の影響の少ない特殊な業界であることが言えると思います。

また、美容室の成長戦略としては（図13）フランチャイズによる多店舗成長戦略、直営多店舗成長戦略、1店舗成長戦略等がありますが、上場している美容室としては「田谷」と「アッ

シュ」の2社があります。

8. 美容学生の夢 (図14~15)

美容業界に人材を送り出すのが我々の仕事になるわけですが、学生たちの夢、希望を聞いてみると、将来自分の店を持ちたいというのが、ほとんど全員です。つまり、ほとんどの学生がベンチャービジネス精神の旺盛な独立経営者志向です。これは、今の世相と若干違う特殊な世界なのかもしれません。その目標達成のために今何をやったらいいのか、ということを学生たちに常に考えるように言っております。高校時代、欠席も多くともに勉強をしなかった人たちでも、自分の人生目標が明確になり美容学校に入れば、皆勤賞をもらい、成績も向上するほどになってきます。これは将来の目的を強く意識することの大きな成果といえます。今、美容業界の経営の重点は大分変わりました、今までは技術さえうまければ店が繁栄したのですが、今や、マーケティング能力を向上しなければこれから生き残れない。さらに今後は、マネジメント能力を競う経営者の時代。まさに幹部に経営能力のある人がいないと美容室も繁栄できないということで、私どもは将来へ向かって美容産業のビジネススクールを目指しており、すでにアメリカのサロンマネジメントの本を翻訳出版しそれを教科書として教育も始めております (図15)。

特に最近、大卒の人たちが随分美容業界に入ってきています。我々美容稲門会というのを作りまして、美容業界、化粧品業界で活躍している人たちで美容稲門会と称して集まっております。このような分野で早稲田も随分幅広く活躍している人がおります。いずれ近いうちに日本の美容界を牛耳るのは、そういった早稲田のOBが中核になるのかなと期待しています。つい最近も商学部を卒業後、ハリウッドを卒業して表参道の美容室で活躍している人もいます。私どもの教員でも商学部の出身で、美容師として活躍した後、教鞭を取っている人もおるわけです。

9. 美容師への夢 (図16)

これは美容師になりたいと思ったのはいつ頃かというアンケートです。小学時代、中学時代からすでに美容師になりたいと思ったと答えた学生は過半数を占めます。こういう将来の職業としての夢を幼少期に持った人は教えやすいのです。その点、大学生は、皆、夢が各人各様で教育には大変だと思います。我々のところは美容師になりたいと一点集中しているのです。だから教育は非常にやりやすい。美容師として成功するためにはどうしたらいいか、ということを言い続けていればちゃんとシナリオどおり自律的に成長してくれます。

10. 専門学校生の推移 (図17~18)

美容学校の学生は、年々増えていますがこれは最近のデータです。長期的には景気がよくなると学生は減ってしまい、学校はがらがらの時代もありました。景気が悪くなると学生が増える。これは、アメリカもヨーロッパも同じ現象です。それで不況になると強くなるビジネスです。

景気が良くなったらどうするか。この時が本当の勝負です。反面、景気がよくなるとファッ

ション系の学生が増えるのです。これも長期的な傾向です。それで20年程前から準備していたのですが来年からスタートして、景気がよくなったら美容希望者が減ってもファッション学科の新設でカバーしていくこともできますし、経営資源はほぼ共通で、かつ相乗効果が発揮できます。これで景気、不景気いずれも対応できるような体制になります。

11. 知名度ランキング (図19)

ハリウッドのブランドはナンバー 1 ということで。前にも述べましたが、私が学校を引き受けた当時の学生数はわずか50名。当時、ハリウッド美容学校なんて聞いたことがないという人が多かったのですが、おかげさまでここまで成長しました。とにかく一流の美容学校を目指して一所懸命でやってまいりました。

12. 大学・専門学校の選択基準 (図20～23)

大学、短大、専門学校に高校生は何を期待しているか (図20)。リクルートの調査によると、まず就職ができるかどうか。そして資格が取れるか。この2点にあるのです。それをどうかなえてやるかが大事なことで昨今の不況下では専門学校の就職率 (図21) は大学、短大に比べ比較的高いということで、専門学生への進学率 (図22) は上昇しています。資格という点では私どもの学校は美容師国家試験にほとんど全員合格 (図23) していますし、就職率も100%です。また、美容師はこの不況下でも人手不足で資格さえあれば全国どこでも就職出来る恵まれた職業です。

13. 大学ランキング (図24～25)

最近「週刊ダイヤモンド」(10月16日)で専門学校特集、「東洋経済」(10月9日)で大学特集を出しており、学校間の競争、関心が高まっています (図24)。「東洋経済」の特集では早稲田大学の評価がすごく高いのです。総合ランキングで1位が立命館、第2位が早稲田になっているのですが、本当は1位なのではないかと思います。それは財務力、経営革新力、人材派出力、研究力が評価要素になっていますが、そうではなくてもっといろいろな評価要素があると思います。また、リクルートの調査 (図25) による募集ブランド上位40大学でも早稲田大学はトップクラスとなっています。いずれにしても、専門学校も大学も本格的な競争が始まってきました。

14. 大学と専門学校 (図26)

たまたま「週刊ダイヤモンド」の最新号で「大学よ、さようなら、驚異の専門学校」という特集の中でハリウッドを取り上げていただきました。大体ジャーナルではめられると危なくなるのが通例で気になります。「銀行よ、さようなら、証券よ、こんにちは」と言われた時代がありました。あれは両方ともダメになってしまったのですが。

学生の夢を実現できる学校を目指して必死に努力しているうち、いつの間にか社会で高い評価を受けるメジャーな学校になっていました。しかし、今後も規模拡大より一流の美容学校を目指

す方針を貫いていきたいと思っています。

15. サービス消費の増加（図27）

消費構造の推移について日経新聞に出ていましたが、消費全体に占めるサービス消費の比率が年々高まってきている。特に、平成3年バブル崩壊後、サービス消費がモノ消費を上回ってきている。これをどう我々は教育者として受け止めるかです。サービス消費社会には非常に多くの新しい職業が生まれます。産業分類に記載されるのを待っていたのでは話になりません。聞いたことのない職業がどんどん出てきます。それを受けて立つのが専門学校です。そういうことで私の美容学校だけではなくて、専門学校は新しい職業のスペシャリスト養成には非常に向いた教育機関です。しかしジェネラリスト養成については、大学の分野ではないかなと考えています。

今後は専門学校と大学の連携がますます必要になってくるのではないかと思います。我々は、次の戦略としては、美容業のビジネススクールを目指し次世代の美容室の後継者を育成、準備しているところです。

モノ消費からサービス消費への産業構造の進化を先取りするような産業教育が発展すれば、もっとスムーズに産業構造の進化ができるのですが、教育がそれに追いつかないために人材供給が追いつかない、その結果、産業構造の進化がスムーズにいかないということになると言えると思います。フリーターの発生もその原因の1つだと思います。

次に、大学と専門学校とコンサルタントの連携ということですが、日本はまだコンサルタントの役割が社会的に曖昧なところがあります。アメリカの例はご存知の通りで大学の先生がコンサルタントをやっている。コンサルタントが大学で教える、その境目が無い状況になっています。今後、学問を実践化するコンサルタントという意味においては、コンサルタントの役割はますます大きくなり、特に急激な産業構造の進化を促進するという点については、期待が高まるだろうと思います。

16. 学校経営の考え方（図28）

学校は人材のメーカーです。仕入れに該当するのが学生募集で、メーカーとしての製造工程は教育です。つまり仕入（入学）した原材料（学生）をいかにうまく加工（教育）して、世の中に役立つ優秀な商品（人材）として産業界に卒業生を販売していくというのが就職です。それが我々の役割です。教育の生産性は学生たちが払った学費、費やした時間、それにどれだけの努力をしたか。それが学生の将来の成功にどうつながっていくのかということだと思います。努力という面についてはできるだけ楽しくゲーム感覚で楽しく学べる。そういう教育システムに挑戦しております。それは新しい時代の教育とも言えますが、孔子の時代からのテーマでもあります。

そのうちの1つが、最近我々が独自に開発したEラーニング、パソコンでも携帯電話でも勉強できるようになっております。大体勉強の嫌いな人が美容学校に入る傾向があるのです。それでも国家試験の学科の合格率は100%、600人受けて600人合格します。なぜそうなるか。どうし

でも美容師になるために必要な勉強はしなくてはならないのです。やらなくてはいけないけど嫌い、その矛盾の中で今回ゲーム感覚で勉強できるようにしようということでEラーニングを始めたわけです。

学費の問題ですが、成績が上がらず手のかかる人はうんと高い授業料をもらって、ほっといても合格するような人は授業料を無料（特待生）にしてもいいのではないかと。また、手のかかる人を優秀な学生が教える。そういうことも実験的にやっています。

今後は教育ベンチャーファンドとして学生を1つの投資先企業とみなして、そこに投資する出世払い方式の授業料があってもいいのではないかと。これは実現可能だと思います。また、奨学金の返済額を卒業後の成功度合つまり年収スライドにしたらどうかと思っています。日本の育英会が奨学金を払わなくていいようなイメージをつくってしまったために、日本の奨学金制度は崩壊してしまったのです。これを早く立て直すべきだろうと思っています。

我々の学校の教育評価基準は、入学者の何割が卒業したか、そのうち何割が国家試験に合格したか、そのうち何人が就職したか。さらに、就職については就職率では見ていません。何割が3年ないし5年、やめないで定着しているか。新入社員の定着率が日本の産業界で問題になっていますが、我々は定着率をいかに高めるかということで、ものすごくエネルギーを使っています。さらに、何割が自分の店を持ちたいという夢を実現したか。それを今後の学校経営指標としていきたいと考えています。

17. 教育理念（図29）

これは私どもの教育理念です。「人を美しく幸福に導く使命と誇りを持ち、自らの人格を高めましょう」など毎日朝礼では学生全員唱和しています。それを基本に毎週朝礼では学生全員に道徳や社会情勢について話をしています。また、我々教職員の基本姿勢として「平凡な教師はただ喋る。良い教師は説明する。優れた教師は自らやって見せる。偉大な教師は心に火をつける」などを指針にしています。

18. 経営理念（図29）

経営とはお経（使命）を営む（実践）することです。「店は客のためにある」これは倉本長二さん、日本の流通革命スーパーマーケットの教祖のような存在の方です。ダイエーの中内社長も門下生だったのですが、それが今のような結果になったのは恩師の心を忘れたからでしょうか。私は儲けという字は2つの意味に解釈します。信じる者つまり信者からの儲けと、諸すなわち多数の人つまり大勢の客からの儲け2つの意味があるわけです。信者を多数集めることが儲けということでしょうか。

しかし、我々はただ客を多数集めて規模を大きくすることは考えていません。私に対するマインドシェアを高め本当に我々を信じてくれるそういう信者づくりに専念する経営を続けて永続できる経営を考えています。また、マーケットシェアを高めるつまり大勢の客を集める、これも1

つの経営の方針でどちらを取るかは経営者の選択だと思います。

利益という概念につきましても、リエキという読み方とリヤクという読み方、仏教的にはもともとリヤクと読んでいたようですが、明治になってリエキという言葉で表現されることが多くなったようです。それはつまり、

リエキ リヤク
原価 < 価格 < 価値

という関係になります。経営に対する考え方について経営の神様といわれた松下幸之助は、「日本の伝統精神は天皇家の姿に表れている。それは主座を保つこと、衆知を集めること、和を尊ぶことである」と述べておられます。これは聖徳太子の十七条憲法のエッセンスを経営の基本理念にしておられるのがうかがえます。経営とはどうあるべきかという経営哲学だと思います。日本的経営理念のルーツは十七条憲法にあると思います。

19. 永続する企業“成長から生長”へ（図30）

永続する企業“成長から生長”へというテーマですが、動物が誕生し一生を終えるのは成長（一生懸命）で、植物が芽を出し大きくなるのは生長（一所懸命）です。企業は創業時、それぞれ永遠の使命を持って創業されたはずで、それをどう永続的に果たしていくかが大切です。その創業精神を持ち続けて経営している限り、必ず永続できるはずです。「創業者精神は企業のDNAです」創業者精神を常に語り、それを忠実に実現する経営者がいる限り、企業は永遠に安泰ではなかろうかと思っています。私どもは来年度で80周年を迎えます。創業者は亡くなっていますが、常に創業者だったらこの件に対してどう判断するだろうと常々判断の基準を創業者の精神において経営しております。

次に経営学の源流は色々あるのではないかと考えています。企業の成長過程を分析するのもその1つですが、人生125年から大隈講堂の高さは125尺となっています。この人間の生き様からも企業の経営学は出てくると思います。松下幸之助さんのよく言われます、皇室を中心とした日本は建国2664年です。伊勢神宮は鎮座1707年、京都にある建設会社の近藤組は創業1425年、法師という旅館は創業1285年になります。我々は何から経営を学ぶかはそれぞれだと思いますが、この経営をどういう形で捉えていくか、それぞれ経営者の判断ではないかと思いますが、企業の分析だけが経営学の源流ではないということをちょっとお話させていただければと思ったわけです。

六本木ヒルズのハリウッドビューティプラザビルは全額自己資金で7,500坪のビルを建てましたが、これは年間1億円ずつでも貯めていけば80年も経てば80億くらいは貯まるわけです。しかし、自己資本比率の高い企業の危ないところは、自己資本にはコストがかかっていないと考えてしまうのです。決してそういうことではなくて、自己資本こそ神から預った貴重なものです。少なくとも時価の総資本に対し利益率10%以上、または自社の土地建物を自分で使っているより他人に貸したほうが高い家賃（収益）があがるのであれば、それは自分の経営能力がないわけです。他人は時価の家賃を払って利益を出して立派に経営をやっているのに、自分が経営してそ

れ相応の収益力がないというのは、企業として永続の意義がない。そのように我々は、自己資本のコストについて厳しく考えています。それが裏目に出ると自己資本比率の高い会社は、創業者精神を失ったりマンネリ化したりして衰退するのではないかと思います。

結論的には、「経営学は教育学」ということです。松下さんがあなたの会社は何をつくっているのですかと外国で聞かれ、「うちは人をつくっている」と答えて相手はきょとんとしていたということがあります。これはまさに名言ではないかと思います。私どもの経営者像は、冒頭に戻りますが、「有名企業（ブランド企業）の無名経営者」を目指しています。会社も一応有名で、メイ牛山というスターもおりますので、それ以上のスターを出す必要はありません。「有名企業の無名経営者」を目指す理由は経営者が有名になったら本来の経営に専念できず会社があまくいなくなる。このような例を数多く見ております。できるだけ私もこういうところも出ないほうが、会社のためにはいいのではないかと考えています。「一隅を照らす経営をして、会社は世を照らし、経営者は光らない」そのような経営を目指して、100年、200年先の経営を考えてやっています。明日どうなるかわからない世ですが、皆さんのご協力、ご理解を得ながら我々は今後もこのような経営を続けていきたいと思っています。

20. まとめ

今後の早稲田大学の産業経営研究所の役割に本当に期待しています。私は学生時代、産業経済研究会を設立し、理論と実践の有機的結合による産学協同の研究活動をやっていました。あの当時、そう公言すると、袋叩きになるほどでした。これはいつかわかってもらえると思ってやっているうちに、その後、早稲田に産業経営研究所ができて、しかもそれが30年。30年というと、私も今年で結婚30年です。

宮下先生が素晴らしいリーダーシップを取って、今日ここまで30周年の記念の講演会を催されたことに心から敬意を表すと共に、これからますます産研の役割が大きくなるのではなかろうかと思います。どうか経営学を大企業だけのものにしないで、中小企業、零細企業の経営学としても発展するように頑張っていただきたい。今の日本経済は中小企業が支えているのです。そこで日本の経営学をさらに大衆化し浸透させていく。そういう大学、大学院、研究所ということであれば日本の活力はより一層出てくるのではなかろうかと思います。

例えば、中小零細企業には損益分岐点や減価償却という言葉の意味すら知らないで経営をやっている経営者がいっぱいいるのです。そういう人たちにちょっと経営のヒントを与えるだけで、まだまだすごいダイナミックな動きが出てくると思います。いずれにしてもこれからは、経営者教育、これが日本の発展の支えになるのだと思います。産業経営というものに重要な日本の活力を見出す。そして日本の産業構造がモノづくり産業からサービス産業へシフトしているということは、産業別にいろいろなタイプの経営学が必要なのです。

そのためにも、中小企業診断士を始め、コンサルタントの養成も必要だろうと思います。特に経営が遅れているのは美容業界等のサービス業です。ちょっと経営を知っているだけで同業者を

抜けます。「経営力は競争力です」そのマネジメントギャップをいかに克服していくかが、中小企業、零細企業の課題だと思います。今後のますます産研の発展を期待する次第です。

(宮 下) 何か質問ございますか？ ありましたらどうぞ遠慮なく手を挙げていただきたい。

(質問者) 経営は人づくりということで、最近六本木ヒルズに自社ビルを建てたということが人づくりにどう役立ったのかなと疑問に思ったので、その辺をお聞かせください。

(山 中) これは、入れ物をつくっただけでして、仏をつくって魂を入れずという言葉がありますが、魂はこれからですね。しかし、他校は学生募集で大変苦戦している中で、私もはおかげさまでいい結果が出ているのです。六本木ヒルズとか新しい建物だけをPRしないで、学生を募集するように心がけています。建物だけが立派と言われたくないためです。中身で勝負しようということです。教育の質を上げるためには、教職員の教育力レベルを上げるしかないのです。

もう1つは創業者の言葉ですが、ポジティブシンキングです。教育はいかにも教えるということになるのですが、教・育・学、つまり教える、育てる、学ぶ、これをあわせて教育学であると思います。特に、学ぶ姿勢、自分が将来何をしたいかという夢を徹底的に育てるのです。例えば、あなたはどのような美容師になりたいのか。経営者になりたいならばそのために今何をやるべきかを考えさせるのです。ドラッグーの言葉があります。長期経営計画は、将来何をやるのかではなくて、将来に備えて今何をやるべきか。それを決めるのが長期計画であるというのがごとく、学生には将来の5年後、10年後の長期的な展望を書かせます。その中で自分は今何をやるべきかということを考えさせると、おのずから勉強をする気になるのです。我々は決して知識を詰め込むような教育はしていないのです。目標を達するために今これが必要であることさえわかれば、ほっておいても能力は向上するのです。つまり、ポジティブシンキングですね。

もう1つ大切にしている言葉がありますが、「能力は人格である。人格は第一のマンパワーである」やはり先ほど御紹介しましたが、我々は知識や技術より人格教育を優先的にやっています。世の中で役に立つ人間になることが自分の幸せになる。そのためには社会から信頼され、期待される人間になる。それを美容を通して実現するのだということの人間教育を中心にしています。人づくりということとビル建設とどう関係があるかはまだ直接関係ありませんが、教育環境はベストです。内容の充実は永遠の課題です。

(配布資料)

日時・会場

2004年10月15日(金)13時～17時30分

早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」
早稲田大学 産業経営研究所

ビューティビジネスの成長と産業教育

学校法人メイ・ウシヤマ学園
ハリウッド美容専門学校
理事長 山中 祥弘

山中 祥弘(ヤマナカ ヨシヒロ)

1967年3月 早稲田大学大学院商学研究科修了
同年4月 東京中小企業投資育成株式会社入社
1976年4月 ハリウッド株式会社取締役(化粧品・美容室・美容学校)
1984年4月 学校法人メイ・ウシヤマ学園評議員・教頭
1993年4月 学校法人メイ・ウシヤマ学園理事長(現職)

学校法人メイ・ウシヤマ学園

1925年 美容室・美容学校・化粧品業を創業(銀座)
1950年 ハリウッド(株)設立(六本木)
2003年 六本木ヒルズにハリウッドプラザビル完成

原 点

I.R.B.A.
The Institute for Research in
Business Administration
Waseda University

商 点

あきない

産研創設三十周年記念
第30回
公開講演会

—新しいビジネスモデルを拓いたリーダーたち—

1

図 1

ビューティビジネスの成長と産業教育

1. ハリウッドビューティグループ
2. ビューティビジネスと産業教育
3. 美容業と美容学校
4. 産業構造の進化と産業教育 “大学と専門学校”
5. 産業教育と学校経営の将来
6. 永続する企業 “成長から生長へ”

2

図 2

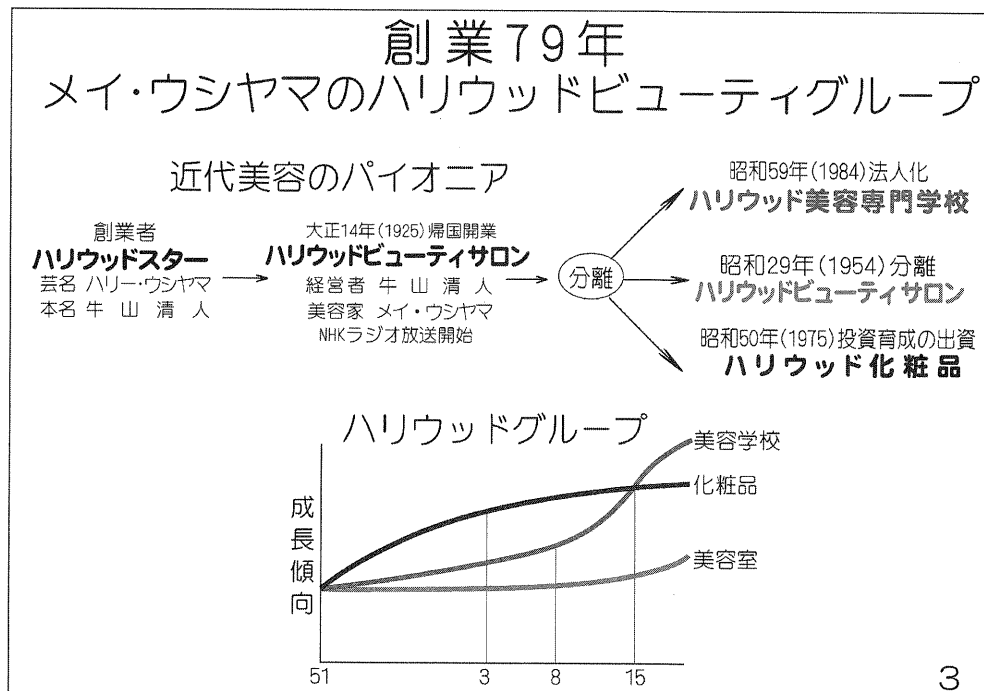


図 3

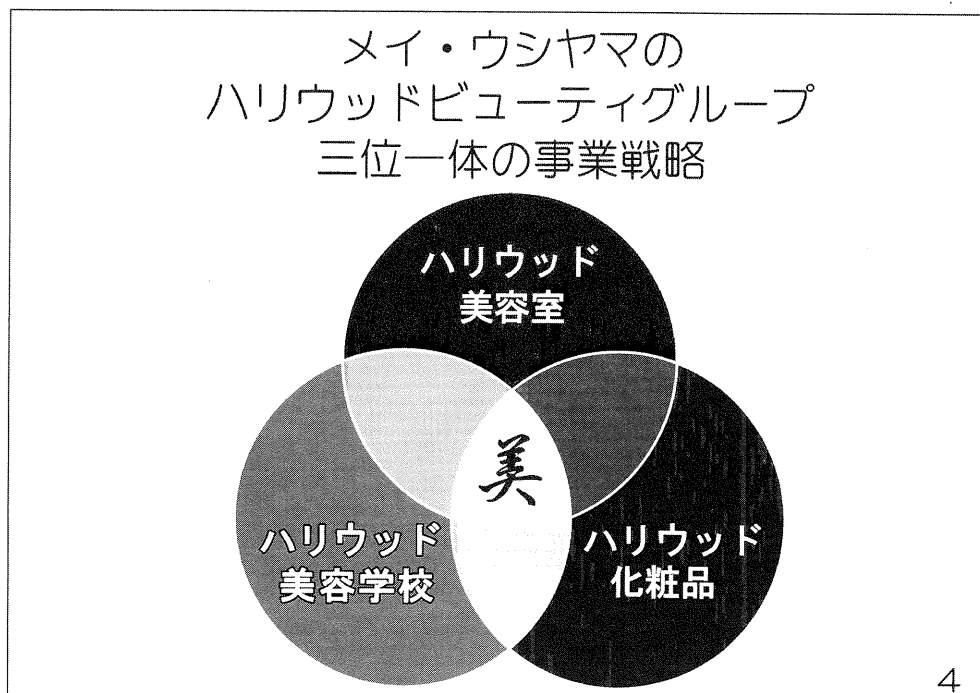


図 4

Enjoy beautiful life



メイ・ウシヤマ



93歳



最新刊



ジェニー牛山

Smile is the best make up

ハリウッド美容専門学校

- ・美容学科(昼間・夜間・通信)
- ヘア・メイク・ネイル・エステ
- ・ファッション学科(平成17年予定)

ハリウッドビューティサロン

First 六本木、帝国ホテル

Middle 六本木、広島、藤沢、銀座

Economy 六本木、お台場

ハリウッド化粧品

- ・化粧品・健康食品の製造
- ・販売：百貨店、化粧品店、美容室
- ・中高年高級化粧品

美と幸せを贈る美の天使“美容師”
のリーダーを育成する。
生涯教育・再就職支援

最高の美容サービスで
各界のファーストレディーに
美と幸せを贈る

上場はしないが、いつでも上場
可能な体質、体力、体格の化粧品
メーカー

5

図 5

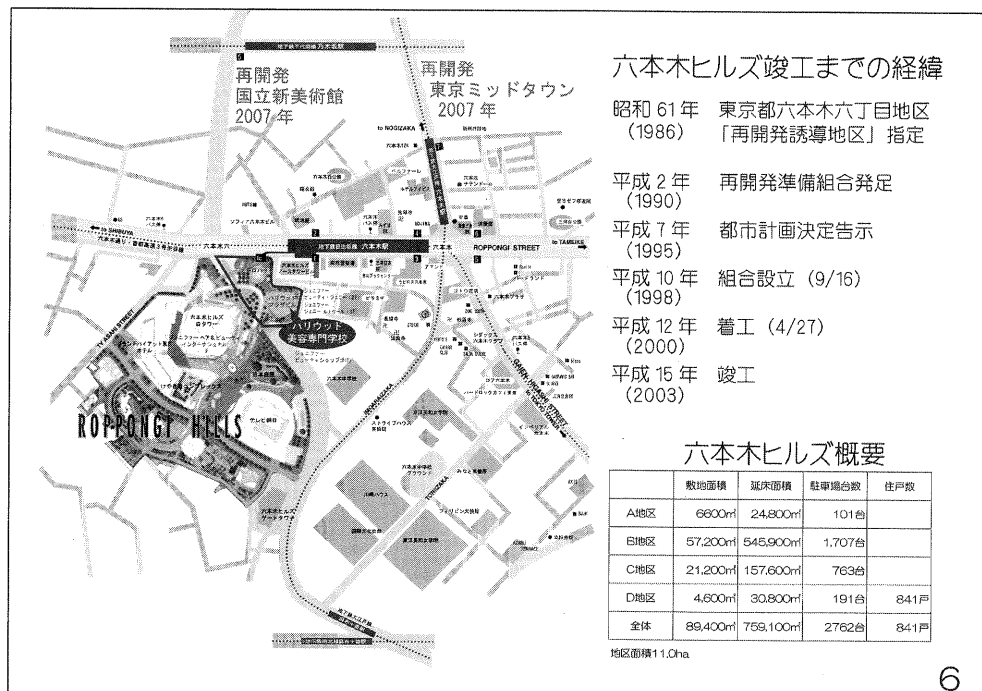


図 6

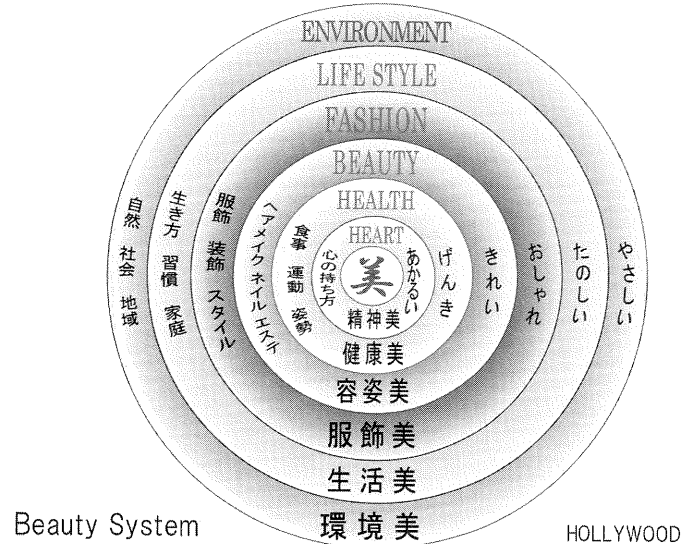


図 7



図 8

ビューティビジネスの概念



9

図 9

ビューティビジネスの職業と産業:商品分類から生活目的分類へ

美の構成	イメージ	ビジネス	職 業	産 業
精神美 HEART	あかるい	心の持ち方 トータルヒーリング ホスピタリティー	メンタルセラピスト レセプションリスト コンシェルジェ カウンセラー	ホスピタリティ産業
健康美 HEALTH	げんき	食 事 運 動 養 休 姿 勢	医師、看護師、 栄養士、調理士、 フードコンサルタント ヘルスアドバイザー ホームヘルパー スポーツトレーナー	健康産業 (8,045億) フィットネス 2,945億 健康食品 5,100億
容姿美 BEAUTY	きれい	ヘア メイク ネイル エステ 化粧品	ヘアデザイナー メイクアップアーティスト ネイリスト エステティシャン コスメティシャン	美容産業 (62,362億) 理 容 8,545億 美 容 16,573億 エス テ 3,834億 化粧品 33,410億 28,952億
服飾美 FASHION	おしゃれ	服飾、着付 装身具、アクセサリー カバン、履物 スタイル	ファッションスタイリスト ファッションアドバイザー 着付師 ファッションデザイナー ファッションモデル	ファッション産業
生活美 LIFE STYLE	たのしい	生き方、人生感 ライフスタイル 旅行、芸術鑑賞 家庭、家族、友人 住宅、ガーデン	ライフスタイリスト 芸術家、芸能人 インテリアデザイナー テーブルコーディネーター	ライフスタイル産業
環境美 ENVIRONMENT	やさしい	生活環境、都市計画 社会環境、観光施設 自然環境	環境デザイナー 建築デザイナー	環境産業

合計
70,407億

HOLLYWOOD

産業規模は厚生省資料。但し、化粧品は週間誌業

10

図10

ビューティビジネスと産業教育

美の構成	ビューティビジネス	ビューティビジネスの産業教育と専門学科の展開				
精神美 HEART	ホスピタリティー産業 ※ハリウッド・ホスピタリティー研究所	ホスピタリティー学科				
健康美 HEALTH	健康産業 ※美容健康関連出版 ※診療所経営（内科・外科・歯科）		健康学科			
容姿美 BEAUTY	美容産業 ※美容学校 ※化粧品製造販売 ※美容室経営			美容学科		
服飾美 FASHION	ファッション産業 ※ファッション学科 ※ハリウッドホール・ファッション講座				ファッション学科	
生活美 LIFE STYLE	ライフスタイル産業 ※美しく生きるをテーマにTV、新聞、雑誌、出版活動					ライフスタイル学科
環境美 ENVIRONMENT	環境産業 ※六本木ヒルズガーデニング ※六本木ヒルズ美化ボランティア					環境学科

11

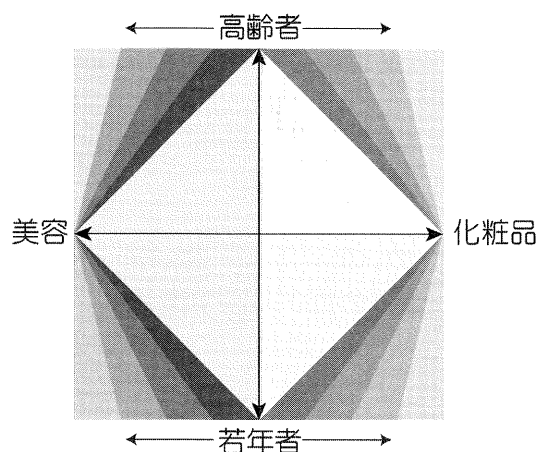
図11

美容・理容業とは

美容師法	美容とは、パーマネットウェーブ、結髪、化粧等の方法により容姿を美しくすることをいう。 美容師とは、厚生大臣の免許を受けて、美容を業とする者をいう。
理容師法	理容とは、頭髪の刈込、顔そり等の方法により容姿を整えることをいう。 理容師とは、厚生大臣の免許を受けて、理容を業とする者をいう。

※化粧品等とは、美顔、メイクアップ、マニキュア、ペディキュア等を含む。

美容・化粧品の年代別市場



美容業界の市場規模

美容産業	売上 億	店舗 店	従業員 人
美容	16,573	205,204	368,059
理容	8,545	140,599	250,764
エステ	3,834	5,877	23,858
化粧品	33,410	87,068	426,559
計	62,362	438,748	1,069,240

12

図12

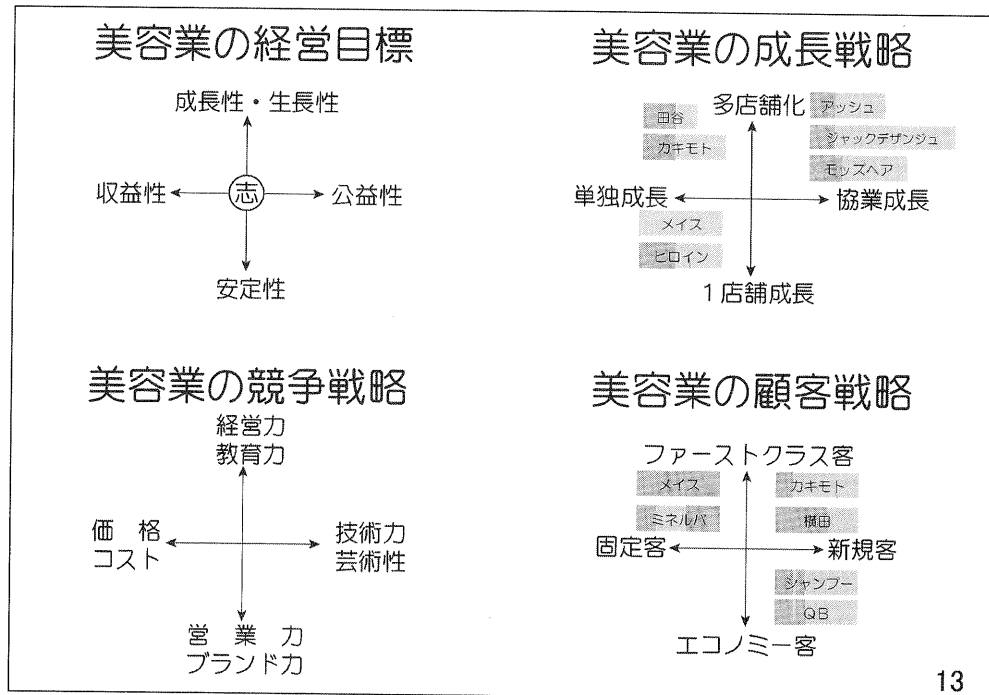


図13

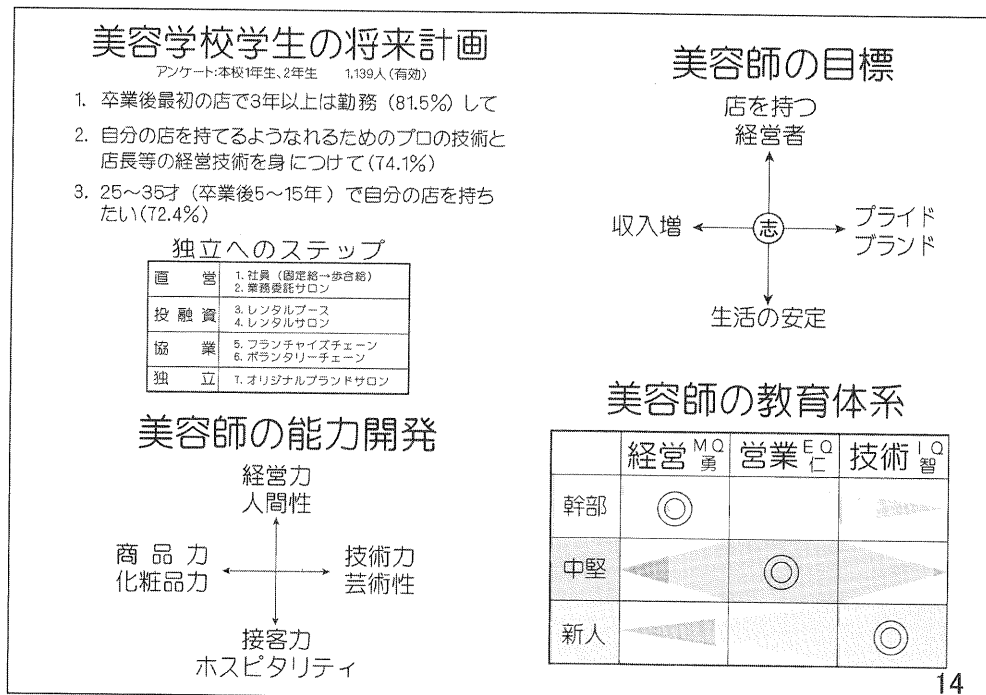


図14



図15



図16

高等教育機関の学校数・学生数

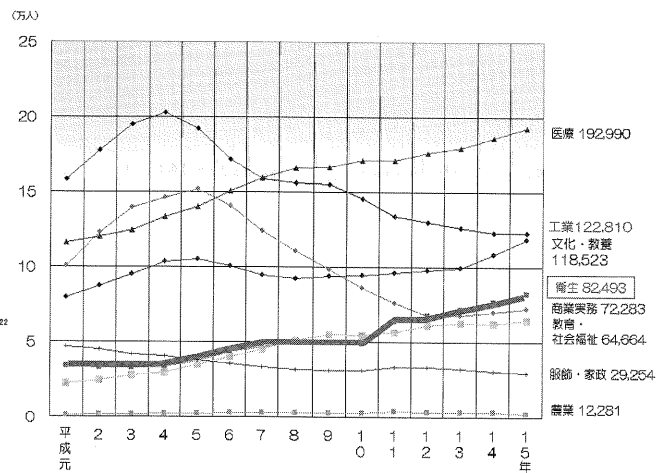
学校数	
専門学校	2,962校
大学	702校
短大	525校
学生数	
専門学校	685,350人
大学	2,803,980人
短大	250,062人

東京都の学部別学生数トップ10

1	薬学・理学系	12622
2	デザイン系	12029
3	コンピュータ・情報処理系	12281
4	ビジネス系	12161
5	建築・ファッション系	12157
6	音楽系	9225
7	看護系	8882
8	社会福祉・介護系	6148
9	土木・建設系	5027
10	芸術・創造系	5133

専門学校学生数の推移

全国学校基本調査

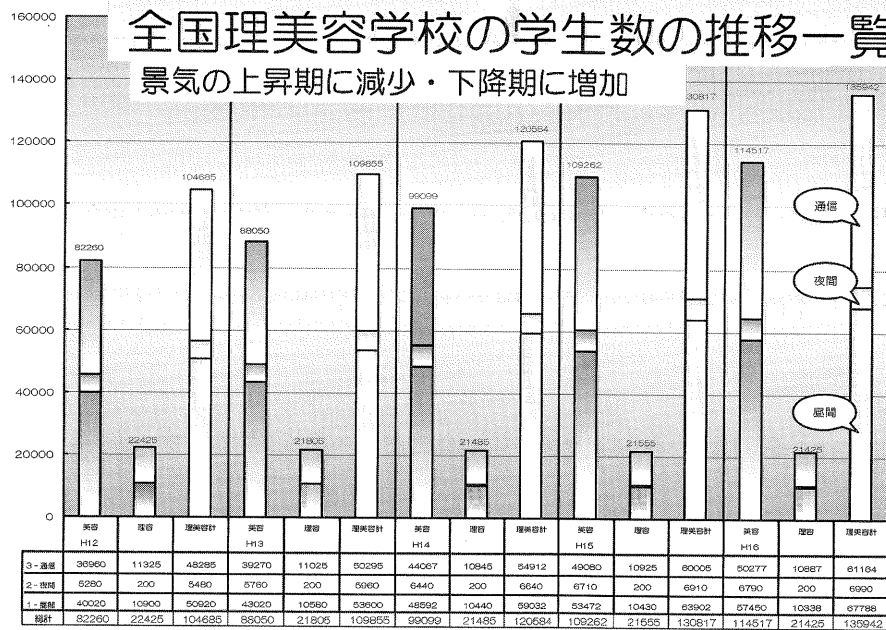


17

図17

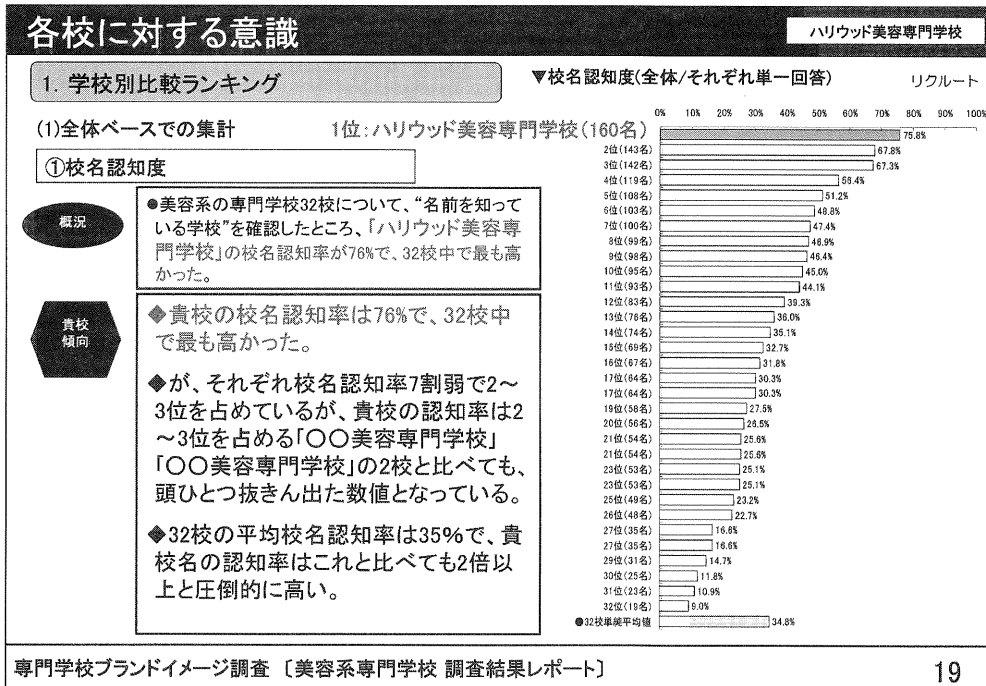
全国理美容学校の学生数の推移一覧

景気の上昇期に減少・下降期に増加



18

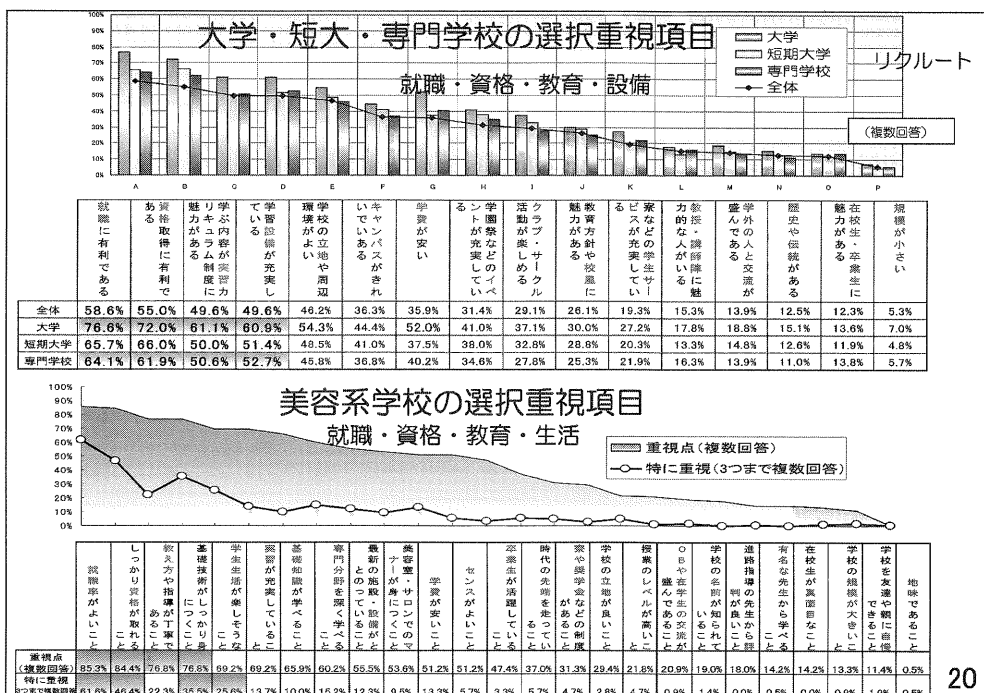
図18



専門学校ブランドイメージ調査〔美容系専門学校 調査結果レポート〕

19

図19



20

図20

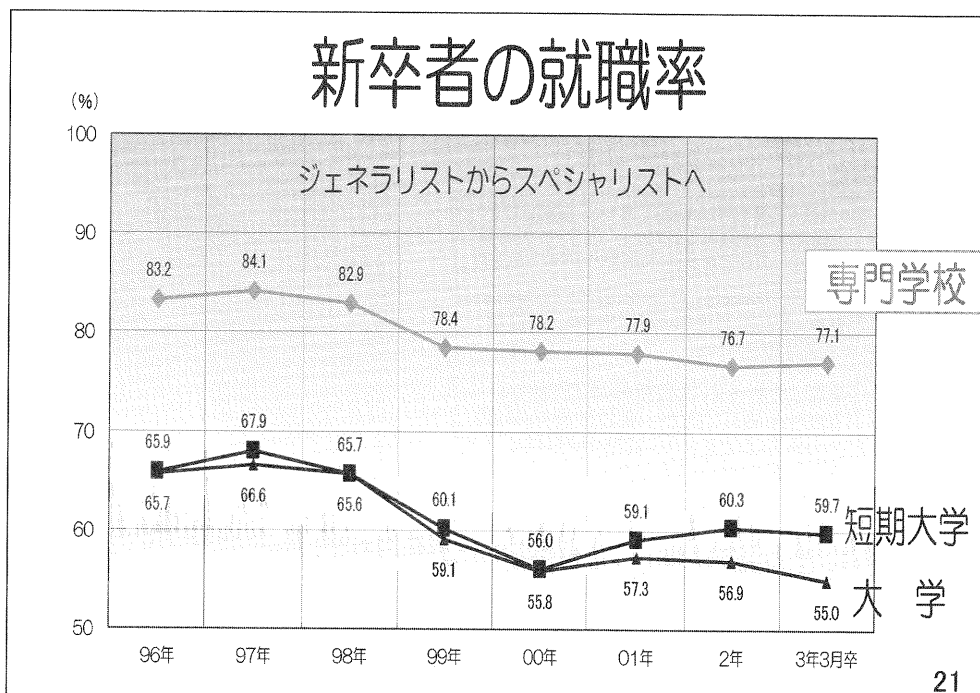


図21

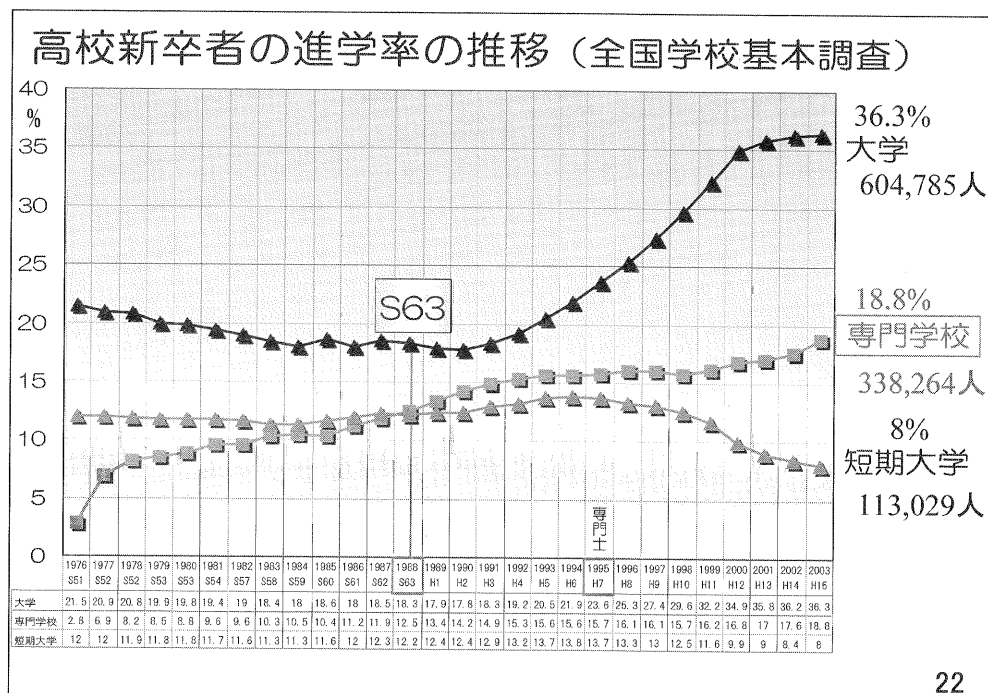
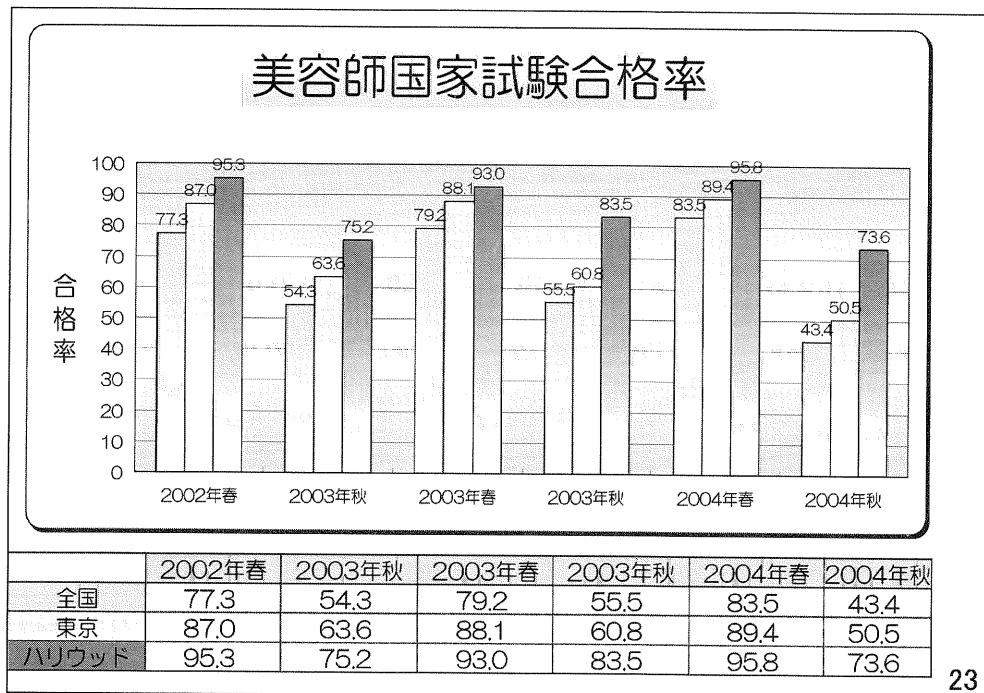


図22



23

図23



24

図24

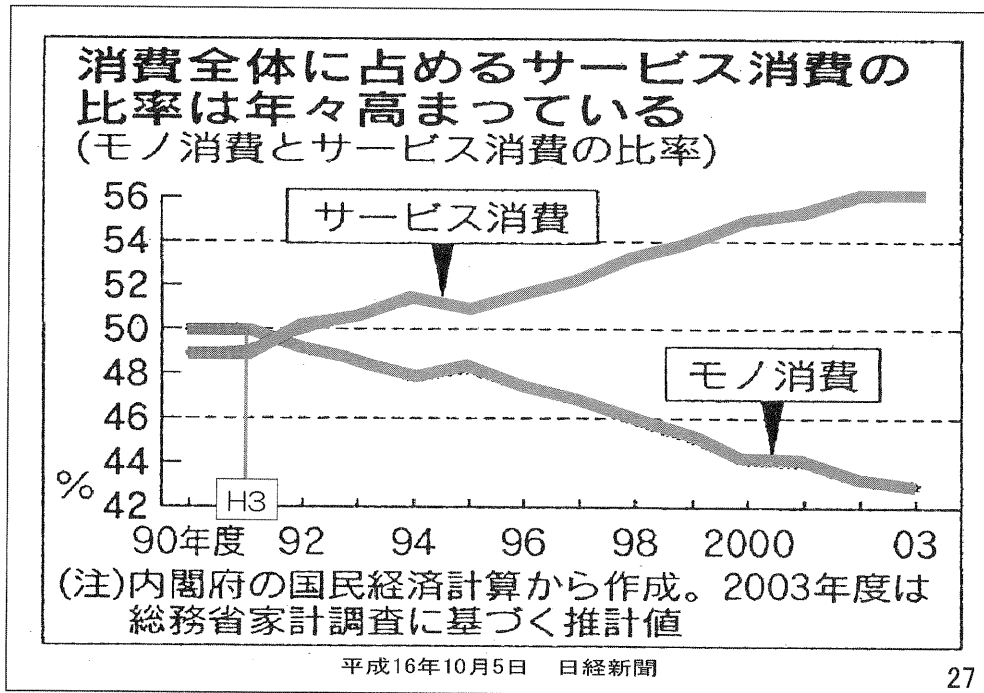


図27

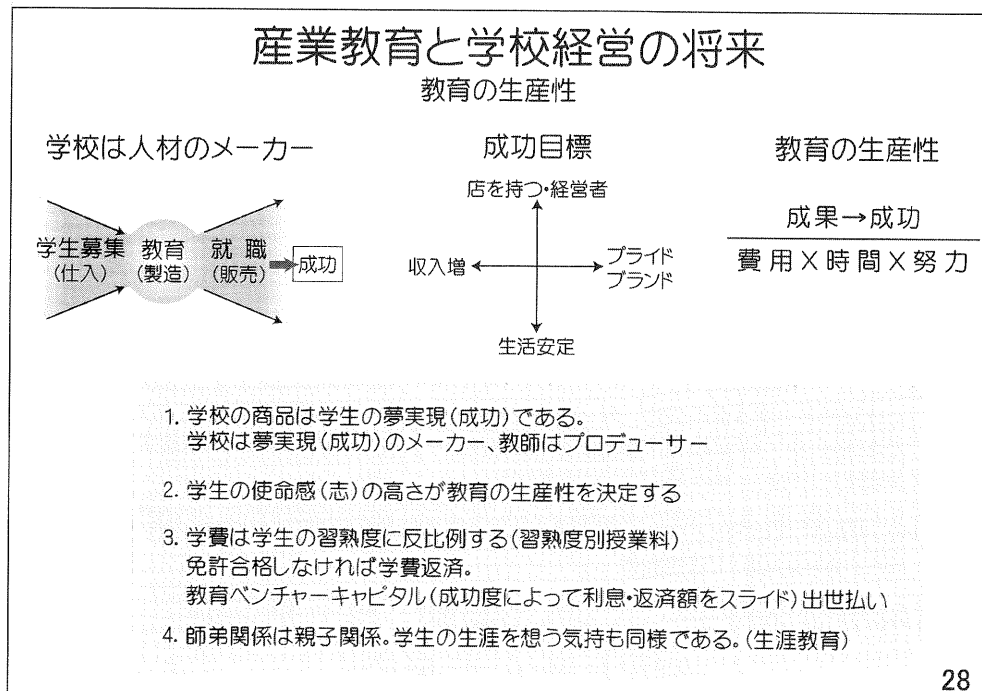


図28

教育理念 一、私達は天地一切のものと和解いたしましう。 一、天地万物に感謝し父母に感謝いたしましう。 一、汝の信仰によって汝の信ずる如くなれという神の言葉を守りましう。 一、自らの力に自信を持ち人を美しく幸福に導く使命と誇りをもち自らの人格を高めましう。 一、完全内隅の生命の真相をさとり愛をそそぎ信念をうちこみ人のために幸福を祈願して勇敢に進みましう。 一、祈ってつくるわが技術には魂が生まれるのです。これを用いる人に美と幸せを贈りこれを扱う人々に必ず繁栄を与えましう。	经营理念 経営とは、お経（使命）を営む（実践する）ことです。※ 店は客のためにある 倉本 長浩 信+者=儲=人+諸 シン ジョ モウケ ヒト モロ マインドシェア マーケットシェア 原価<価格<価値 りえき りやく 利益 利益 自利 利他 日本の伝統精神は天皇家の姿にあらわれている。それは、主座を保つこと、衆知を集めること、和を責ぶということです。 (十七条憲法) 松下 幸之助
教師心得 之れを知る者は、之れを好む者に如かず。 之れを好む者は、之れを樂しむ者に如かず。 孔子 やってみせ、言って聞かせて、させてみせ ほめてやらねば人は動かじ 山本 五十六 平凡な教師はただしゃべる。よい教師は説明する。 すぐれた教師は自らやって見せる。 偉大な教師は心に火をつける。 ウィリアム・アーサー・ワード	信条 社会がどんなに変化しても 社会の必要とする人間となれ 西規 魂 Warm heart but cool head 中島 正信 Do your best and it must be first class ボーラッシュ Positive thinking Prestige 牛山 清人

図29

6. 永続する企業“成長から生長へ” ☆ 長寿と子孫繁栄は生命あるもの、全ての共通目標 ☆ 使命を永続の源泉とする。“使命感はオンリーワン” “美容の夢と悩みを持つ人がいる限り、我々の使命は終わらない” “髪の毛は必ず伸びる”？ ☆ 創業者精神は企業のDNA 自己増殖する組織、細胞分裂は核分裂から ☆ 経営学の源流“動物は成長し、植物は生長する” ・人間125才 大隈講堂125尺 亀152才 屋久杉7200年 蓮の実1200年 ・皇室2664年 “君臨すれども統治せず” 伊勢神宮1707年 真言宗1188年 天台宗 1198年 ・金剛組1425年 法師1285年 企業30年説 ☆ 自己資産も神からの預り物(総資産は神からの信託財産) ・神への賃料支払能力が存在意義 ☆ 経営学は教育学 人づくり企業“松下幸之助” 一陽を照らす経営	29 30
--	---------------------

図30

閉 会

産業経営研究所前副所長
早稲田大学教授（商学部）

厚 東 偉 介

ご紹介いただきました厚東です。本日は長い間、多数お集まりいただきまして本当にありがとうございました。我々、産業経営研究所は創設30年を迎え、これからいよいよ大人になっていくところです。ワンジェネレーションたちました。次の世代を目指して、どのような形でどう進んでいったらいいのかということを、我々産業経営研究所全体で考えております。今後何かという問題点があると思いますので、お気づきの点がございましたら、いつでも産業経営研究所にお申し付けください。我々はいろいろな形で、立派な先生もいろいろいらっしゃいますので、期待に少しずつこたえていけるのではないかと考えています。

本日はディノスの石川社長さん、コメ兵の石原さん、ナムコの池澤さん、最後のハリウッドの山中さん、それぞれ大変面白いお話でした。我々伺ってみてちょっと具合が悪い。何が具合が悪いかというと、大学の先生の授業はこんなに面白いのか、ちょっと迫力がないなど、我々の仕事は教育ですので考え直さないといけないなと思いました。

それぞれ皆さん方、歴戦の社長さんですので、将来の方向、今までご自分の歩んでいらっしゃったご経験をご自身の言葉で語られたので、確かに説得力がありました。我々教員は、如何なものかと下を向いて反省しなくてははいけません。反省は反省として置いておきましょう。

1時から5時半になっていますので、4時間半に渡りまして長い間お話いただきました。本日の講師の方は、大変お忙しい方々ばかりです。にもかかわらず、このように長い間お付き合いいただきまして、本当に申し訳ありませんでした。どうもありがとうございました。

皆様方、どうぞ今後長らく産業経営研究所とお付き合いいただきますように。なお毎年このような公開講演会を開いております。またそれ以外にいろいろなタイプの講演会も開いておりますので、今後とも是非、産業経営研究所にご連絡を取っていただければ大変ありがたいと思います。本日は長いことありがとうございました。

産研創設三十周年記念

第30回 公開講演会

商いの原点

—— 新しいビジネスモデルを拓いたリーダーたち ——

日時 2004年10月15日(金)
13時～17時30分

会場 早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」



早稲田大学産業経営研究所

ご あ い さ つ

早稲田大学産業経営研究所は、1974年に創設されて以来、今日まで30年に亘って、産業界とアカデミックな世界をつなぐ研究機関として、産業経営にかかわる最先端の問題をさまざまな視角より研究してまいりました。その成果は機関誌である『産業経営』や『産研シリーズ』などに発表してまいりました。

当研究所は本大学の商学系の教授陣を中心スタッフとし、さらに学内および他大学などから特別研究員を迎え、今年度は20のプロジェクト・チームと2つの特別リサーチ・チームを設置し、活発な研究活動や数多くの講演会を行っています。

他方、毎年秋に主として社会人の方々を対象とした公開講演会を開催し、社会との交流をはかりご好評を頂いてまいりました。本年は当研究所創設30周年また商学部創設100周年の記念すべき年にあたります。そこでご案内のように、「商いの原点—新しいビジネス・モデルを拓いたリーダーたち—」という統一テーマの下に、現在注目を集めている新しいビジネスに焦点をあててみたいと思います。

講師としては通信販売のフジサンケイリビングサービスの石川博康会長、中古品ビジネスの名古屋のコメ兵の石原司郎社長、フードテーマパークを企画するナムコのET企画ディビジョンリーダーの池澤守氏、それに六本木ヒルズの学校法人メイ・ウシヤマ学園ハリウッド美容専門学校の山中祥弘理事長の多彩な顔ぶれを予定しております。

ご関心をお持ちの皆様方のご来聴を所員一同心よりお待ち申し上げます。

早稲田大学産業経営研究所
所長 宮 下 史 明

プ ロ グ ラ ム

- 開 会 (13:00) 産業経営研究所 所長
早稲田大学教授 (商学部) 鷓 飼 信 一
- ご挨拶 (13:05) 早稲田大学 総長 白 井 克 彦
- 講 演 (13:10～17:30)
- 司会・コーディネータ 産業経営研究所 前所長
早稲田大学教授 (商学部) 宮 下 史 明
- I. 「通販ビジネス・成功の秘訣」 (13:20～14:20)
株式会社ディノス 代表取締役会長 石 川 博 康
- II. 「消費者ニーズをつかんだ中古品ビジネス」 (14:20～15:20)
株式会社コメ兵 代表取締役社長 石 原 司 郎
- (10分間休憩) —————
- III. 「フード・テーマパークのプロデュース
～食が娯楽になる時代～」 (15:30～16:30)
株式会社ナムコ ET 企画ディビジョン
ディビジョンリーダー 池 澤 守
- IV. 「ビューティービジネスの成長と産業教育」 (16:30～17:30)
学校法人メイ・ウシヤマ学園
ハリウッド美容専門学校 理事長 山 中 祥 弘
- 閉 会 (17:30～17:45) 産業経営研究所 前副所長
早稲田大学教授 (商学部) 厚 東 偉 介

講師略歴

石川博康（イシカワ ヒロヤス）氏

1959年3月 東京大学文学部社会学科卒業
同 4月 株式会社フジテレビジョン入社
1986年6月 株式会社サンケイビル代表取締役社長
1990年6月 株式会社フジサンケイリビングサービス代表取締役社長
2004年6月 株式会社フジサンケイリビングサービス代表取締役会長（現職）
株式会社ディノス
1972年 株式会社 ディノス日本初のテレビショッピング事業開始。カタログ第1号発行
1998年 カatalog「ハウススタイリング」が米アニュアル カatalog アワードで金賞受賞
2003年 CS110° で「フジテレビ.（ドット）ディノス」開局
2004年10月 株式会社フジサンケイリビングサービスから、株式会社ディノスに社名変更

石原司郎（イシハラ シロウ）氏

1971年4月 合資会社 米兵（現 株式会社 コメ兵）入社
1986年7月 株式会社 コメ兵 専務取締役
1990年8月 同社 代表取締役 副社長
1998年1月 同社 代表取締役 社長（現職）
株式会社 コメ兵
1947年 中古衣料を主とした「米兵」を名古屋・大須で創業
2003年 ジャスタック市場に株式上場
2004年 東京有楽町に出店

池澤 守（イケザワ マモル）氏

1979年3月 工学院大学工学部電気工学科卒業
同 年4月 株式会社 ナムコ入社
1986年4月 株式会社 ナムコにてパーク事業を担当
(1992年 ナムコ・ワンダーエッグ、
1996年 ナムコ・ナンジャタウンを開設)
2001年1月 横濱カレーミュージアムなど12カ所のフードテーマパークをプロデュース
ET 企画ディビジョン、ディビジョンリーダー（現職）
株式会社 ナムコ
1955年 株式会社ナムコ創立
1988年 東京証券取引所市場第二部上場
1991年 東京証券取引所市場第一部上場

山中祥弘（ヤマナカ ヨシヒロ）氏

1967年3月 早稲田大学大学院商学研究科修了
同 4月 東京中小企業投資育成株式会社入社
1976年4月 ハリウッド株式会社取締役（化粧品・美容室・美容学校）
1984年4月 学校法人メイ・ウシヤマ学園評議員・教頭
1993年4月 学校法人メイ・ウシヤマ学園理事長（現職）
学校法人メイ・ウシヤマ学園
1925年 美容室・美容学校・化粧品業を創業（銀座）
1950年 ハリウッド(株)設立（六本木）
2003年 六本木ヒルズにハリウッドプラザビル完成

講演会場案内図

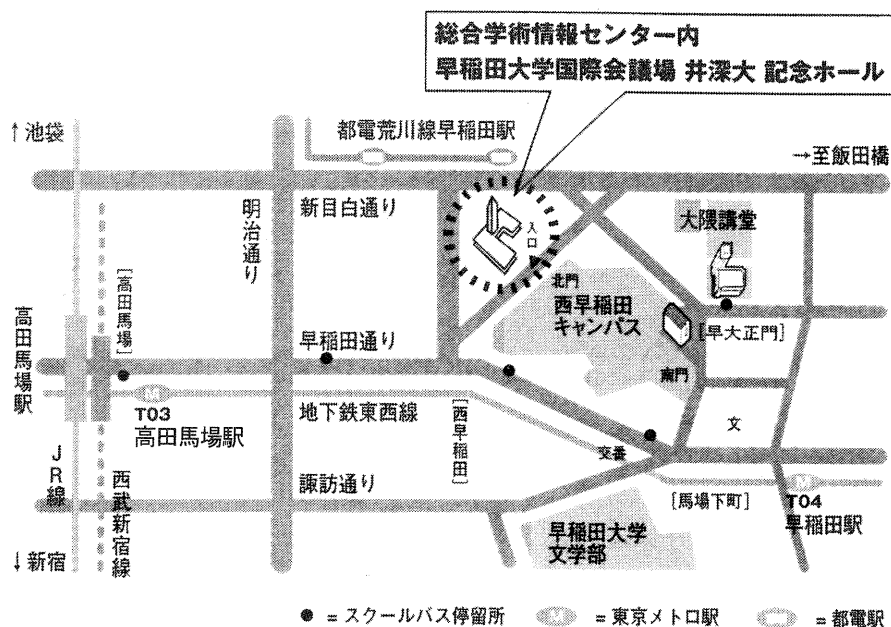
●会場 早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

●交通案内 JR 山手線／西武新宿線・高田馬場駅から

スクールバス早大正門下車（徒歩 5 分）

東京メトロ東西線・早稲田駅（徒歩10分）

講演会場までのご案内図



主催：早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学 9 号館 3 階

TEL 03(3203)9857 FAX 03(3202)4274

(担当：宮田、大矢)

報告者紹介

(報告順：敬称略、所属機関名・役職名は報告当時のもの)

石川 博康	株式会社ディノス 代表取締役会長
石原 司郎	株式会社コメ兵 代表取締役社長
池澤 守	株式会社ナムコ ET 企画ディビジョン・ディビジョンリーダー
山中 弘	学校法人メイ・ウシヤマ学園理事長・ハリウッド美容専門学校理事長

産業経営研究所スタッフ

鵜飼 信一 (所 長)	早稲田大学商学部 教授
高瀬 浩一 (所長代理)	早稲田大学商学部 助教授
蛭田 啓 (所長代理)	早稲田大学商学部 助教授
秋本 昌士 (助 手)	早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
海老 原諭 (助 手)	早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

産研創設三十周年記念公開講演会 No. 30

2004 年 12 月 25 日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所長 鵜飼信一
発行所 早稲田大学産業経営研究所
〒169-8050 新宿区西早稲田1-6-1
電話 03 (3203) 9857
FAX 03 (3202) 4274

印刷所 株式会社 早稲田大学メディアミックス

I.R.B.A. OPEN FORUM

No.30
2004

The 30th Anniversary
of the Foundation
**Keys to Success
in Business**
“New Business Models of
Creative Business Leaders”

Introduction Fumiaki Miyashita..... 5

Presentation

1. Key to Success in the Direct Marketing Business
Hiroyasu Ishikawa..... 7

2. Discounted & Used Goods Business Shiro Ishihara.....27

3. The Making of a “Food Theme Park” :
The New Era of Food and Entertainment
Mamoru Ikezawa.....35

4. The Growth in the Beauty Business and Vocational Education
Yoshihiro Yamanaka.....53