

# B2B2C 企業による中間顧客の 経営支援サービスの考察

佐 藤 善 信

## 要 旨

本研究はサービス企業の業務用品を提供する製造企業（メーカー）の中間顧客の経営支援サービスの特徴を分析する。ケーススタディの対象企業は、業務用消耗品を供給するメーカーであるオタフクソース（顧客はお好み焼き店）とミルボン（顧客は美容室）、そして業務用機器を供給する石野グループ（顧客は回転寿司店）と大和製作所（顧客は麺専門店）であるが、比較対象企業としてサービス企業も自社展開している業務用カラオケ機器の第一興商を取り上げる。ケース比較分析の結果、4つの点が明らかになった。

## I はじめに

B2B2C の始発メーカーが中間顧客のBの経営支援を積極的に行うことは、例えば、家電メーカーや自動車メーカーの流通系列化戦略の一環として、一般的にはディーラーヘルプスとして良く知られている。しかし、系列関係にないメーカーが中間顧客の経営支援を積極的に行うことは一般的にはあまりよく知られていない。

本稿では、B2B2C の始発メーカーとして中間顧客の経営支援に注力している代表的な企業として、お好み焼きソースメーカーのオタフクソース、美容院用品メーカーであるミルボン、回転寿司のコンベアーシステムメーカーである石野グループ（石野製作所と販売会社である北日本カコー）、そして小型製麺機のナンバーワンのメーカーである大和製作所のケーススタディ・リサーチを行う。リサーチ・クエスチョンは以下である。

第1のリサーチ・クエスチョンは、B2B2C の始発メーカーが中間顧客の経営支援に注力する目的の解明である。それらの企業はどのような具体的な目的を有しているのだろうか。第2のリサーチ・クエスチョンは、中間顧客の経営支援を行う具体的な方法である。B2B2C の始発メーカーは、具体的にはどのようにして中間顧客の経営支援サービスを提供しているのだろうか。第3のリサーチ・クエスチョンは、中間顧客の経営支援の成否を左右する要因についてである。B2B2C の始発メーカーは、どのような条件の元で、中

間顧客への経営支援サービスの提供に成功するのであろうか、逆に失敗してしまうのであろうか。ケーススタディ・リサーチの対象として取り上げた企業は B2B2C の始発メーカーである。これらの企業の特徴を明らかにするために、本稿ではこれらの企業群との比較対象企業として、カラオケ機器の製造販売企業で、かつビックエコーというカラオケサービスも展開している第一興商を取り上げる。

以下、本稿の第Ⅱ節では、ケーススタディ対象企業 5 社の概要が紹介される。特に、ここでは経営支援サービスを提供し始めた経緯、経営支援サービスの内容、そして経営支援サービスの KFS を中心に紹介する。第Ⅲ節では、ケーススタディ対象 5 社を比較分析し、中間顧客への経営支援サービスに関する特徴を一般理論化する。第Ⅳ節では、本研究の理論的、実践的インプリケーションと本研究の限界と今後の研究方向について示唆する。

## Ⅱ ケーススタディ・リサーチ対象企業の紹介

### 1 オタフクソース

オタフクホールディングスは1922年に、佐々木清一によって酒および醤油などの卸小売業の「佐々木商店」として創業された。製造業を始めたのは1938年からで、「お多福酢」が最初の看板商品であった。1945年に広島に投下された原子爆弾により同社も周辺の建物と同様、すべて消失した。その後、見渡す限り焼け野原になった中で再起を図っていた清一は、醸造関連の仕入れ先から「これからは洋食の時代が来る」との助言を受け、1950年、1年がかりで「ウスターソース」を開発した。

しかし、当時すでに広島県内だけでもソースのメーカーは数十社ある状況で、後発の同社のウスターソースは卸問屋でも扱ってもらえなかった。この苦境を乗り越えるため、後に3代目の社長になる佐々木繁明は広島の飲食店街にソースを片手に飛び込み営業を始めた。1950年当時、広島の中央通り沿いには沢山の屋台が出来ていたが、その中でもお好み焼き屋が増えていた。米軍から大量の小麦粉が払い下げられ、広島には造船所や重工業所が多かったため、お好み焼き屋は始めやすい商売であったようである。

繁明はお好み焼き屋の店主達から聞いた「従来のさらさらしたウスターソースをお好み焼きにかけると、鉄板に落ちてすぐに蒸発してしまい、またその酸味でむせる」という言葉に、「お好み焼き専用ソース」というチャンスを見出した。とはいえ、市場にない商品を作り出すわけで、どういうソースがお好み焼きに合うのか分からず、試作品を作っては お好み焼き屋で意見をもらう手探りの開発であった。しかし、試行錯誤を重ねていくうちに「とろみをつける」という方向性が固まっていった。そして、更なる試行錯誤を重ねた末の1952年に「お好み焼き用オタフクソース」が完成した。

発売当初は「こんなドロっとしたソース気持ち悪い」と言われたこともあったそうであるが、実際に食べた人の「とろみや甘みがお好み焼きに合う」との評判から、徐々に出荷量が伸びていき、1957年には家庭用に「オタフクお好みソース」も発売された。

この会社の“現場に足を運ぶ”という営業は、いまなお同社では脈々と受け継がれている。同社の業務用と家庭用の事業割合は半々で、現在では商品数は2000点を超過している。業務用ソースはオーダーメイド品が大半で、何度もお客様のものに足を運び、改良を重ねた末に製品化する。経営面からいえば家庭用ソースを大量販売するほうが効率的である。しかし同社では、あえて多品種少量のオーダーメイド品を作り、絶えず現場とキャッチボールし続けることで初めてよい製品が生まれてくると考えているのである。

オタフクソースには、お好み焼き文化を広めることを任務とする「お好み焼課」があり、「お好み焼士」という社内資格を設けている。この「お好み焼課」が月に1度、東京・大阪・福岡で、開業希望者向けの研修会を開催している。広島お好み焼きと関西お好み焼きの2コースがあり、各3日間で、参加費2万円。大阪では、たこ焼き研修も開講している。3日目にはオタフクソースの地域担当営業を紹介してくれ、実際の開業までマンツーマンで相談に乗ってくれる仕組み。

この研修が始まったのは、同社が東京進出した1987年。1980年代にはオタフクもまだ中国地方、瀬戸内地方が中心の企業であった。1986年に東京に駐在所を設立した際、広島から派遣された2人のうちの1人が松本重訓であった。松本は広島県出身で、1981年に九州共立大学経済学部を卒業後に、1984年にオタフクソースに入社した。ソースを売り込むだけでは、なかなか取り扱ってもらえない。まずお好み焼きを食べてもらう機会を増やそうと、飲食業を志す人向けの「東京お好み焼研修センター」を立ち上げた。ただ、その頃は社内にお好み焼きを上手に焼ける人はいなかった。特別講師に迎えたのが、広島の老舗お好み焼き店「みっちゃん」の創業者、井畝満夫である。

松本は研修センターで井畝の助手を務めた。手取り足取り教えてくれるわけでも、レシピがあるわけでもない。目で見て技を盗む師弟のような関係で技術を身に付けた。キャベツやネギは新聞紙に巻いて保管するといった「素材を大切にすることも学んだ」。井畝の講師は10年ほど続き、松本は少しずつ生徒の指導を任されるようになった。松本は、1998年にはお好み焼きの普及をさらに推進するために新設された「お好み焼課」の初代課長に就任した。同課では商売に直結する開業支援だけでなく、鉄板を積み込んだキッチンカーを製作し、老人ホームや児童養護施設に温かいお好み焼きを振る舞う社会貢献活動にも力を入れた。

2006年5月、オタフクソースはお好み焼きのマイスター制度を社内で導入したと発表した。お好み焼きの専門家を育て、店舗経営者向けの研修やソースの品質向上などに役立て

ることで、主力商品であるソースの拡販につなげる。資格名は「お好み焼士」。基礎的な知識や技術を持つインストラクター（初級に相当）、社内外で育成指導ができるコーディネーター（中級）、技術や経験などを備えた専門家としてコーディネーターの指導ができるマイスター（上級）の3段階で構成する。営業担当者だけでなく生産、管理部門など全社員が対象。第1回の2006年は457人の社員のうち203人が筆記試験に合格。5-8月の実技試験を経て、初めてのインストラクターが誕生する。コーディネーターとマイスターの試験は2007年以降に実施する。2015年時点で、オタフクソースでは591人の正社員や社長を含む経営陣のほとんどが「お好み焼士」の社内資格を持っている。ただ1人「マイスター」の称号を持つのが、“WoodEgg お好み焼館”の館長である松本である。松本は2008年に「お好み焼館」の初代館長になり、2013年には執行役員になっている。

## 2 ミルボン

業務用理美容品メーカーのミルボンは、営業社員が閉店後の美容室を訪ね、無料講習会を実施する。テーマは接客のコツを学ぶ講習や、効果的な集客方法を考える講習などさまざま。講習時間は通常2時間。1回きりの講習もあれば3回、5回コースもある。美容室の財務面にも詳しい。2012年に当時の佐藤龍二社長は、ある雑誌に、「PL（損益計算書）とBS（貸借対照表）の基礎を理解し、美容室経営の固定費と変動費のバランスなども一通り頭に入っている。それを踏まえて、どうすれば利益が増えるか。そこまで教えられる」と語っている。

ミルボンには、自社の化粧品を売るだけの営業社員はほとんどいない。“フィールドパーソン”と呼ばれる220人の営業社員は、まず美容室の利益を増やす方法をあらゆる角度から提案し、その1つとして自社の化粧品を勧める。このスタイルを象徴するのが、自社の営業目標に加え、美容室側の業績目標も立てること。2012年時点では、美容師1人当たり売上高を、月50万円から月80万円に引き上げる目標を掲げている。独自の提案営業を武器に大手メーカーを抑え、社員約500人のミルボンは業務用化粧品でトップをひた走る。

美容室を指導するに足る知識と技術を身に付けさせるため、営業社員は入社後すぐに9カ月間の研修を受ける。美容室と同じ設備が並ぶ研修センターで、礼儀作法や美容技術、また財務知識などを朝8時35分から夕方5時半までみっちり学ぶ。9カ月の研修が終わる頃には、技術面では美容師にかなわなくても、美容師と同じ目線で考え、悩むことができるようになるという。

ミルボンの創業者である鴻池一郎は徳島県出身で、1956年に徳島県立徳島工業高等学校を卒業し、1961年にミルビー商会を創業した。鴻池は1965年に合併により設立したミルボンに移って取締役役に就任し、1971年に社長に就任した。ミルボンも1961年の創業からしば

らくの間は、他社と同様に、営業担当者が美容室を訪れ、積極的にセールス活動をしていた。ところが、1973年に起こった第1次石油ショックに伴う消費不況により、ミルボンの売上は伸び悩んだ。鴻池は「もっと効率的に営業する必要があるのでは」と感じたものの、具体的にどのように改めればいいのかわからなかった。わずかながら増収を続けていたこともあり、不安を感じながらも、従来どおりのやり方を続けた。

しかし1982頃、取引先である美容室の店長から、「仕事をしている時に営業担当者が来るのは迷惑だ」と言われ、「やはり、このままではいけない」と考えた鴻池は、新たな営業スタイルの確立を真剣に模索し始めた。鴻池は、マーケティングの専門家などから話を聞き、「美容室が繁盛すれば、それに連動して自社商品の納入量も増える」という状況をつくりだすことが大切だと考えるようになった。美容室を繁盛させるには、営業担当者、経営指導できる力を身に付けさせる必要があった。

さっそく、1983年春に採用した大卒男子20人のうち、開発部門に配属する3人を除いて、17人を1年間社内に缶詰にし、新しいセールス担当者の養成に着手した。このカリキュラムの狙いは、美容院での接客技術に始まり、シャンプー、パーマ、カラリング（毛染め）など一人前の美容師としてもやっていけるだけの美容技術を身に付けさせるとともに、QC（品質改善）活動の指導など経営コンサルタントとしての素養も習得させることにあった。鴻池は社内での特訓を終えた営業担当者に対し、「諸君はモノを売るな。ソフトを売れ。セールスのやり方で先輩と衝突しても、けっして妥協するな」とハツパをかけた。そして翌年に、経営指導できる営業担当者を“フィールドマン”と名付け、営業活動を開始した。ただし1983年入社以外の営業担当者には従来どおりの営業方法を続けてもらった。新入社員と同様に研修を受けさせてはみたが、「商品を売り込むことが営業担当者の仕事」と思い込んでいる社員の意識を変えることができなかつたからである。

社内特訓の効果が実を結び、現場に散っていったフィールドマンたちの評判は、美容院の間で上々であった。忙しい時にはピンチヒッターとして美容師の仕事はやってくれるし、夜は経営者に代わってQCサークル活動を指導、従業員のやる気を引き出していったのだからいうまでもない。

しかし鴻池によれば、フィールドマンは教えられたとおりに商品説明などせず、熱心に取引先の経営指導を実施したため、「最初の2年間の販売実績は惨々だった」という。そのため、一部の役員やベテランの営業社員からは「従来のやり方に戻したほうがいい」という意見も出てきた。しかし、美容室を訪れ、現場のニーズを把握していた鴻池は、こうした営業法は間違っていないと確信していたので、「いずれ支持を得られる。もう少し様子を見よう」と反対派を説得した。こうした社長の姿勢に反発して、会社を辞める営業担当者も少なくなかつたが、無理に引き止めようとはしなかつた。古いやり方に固執する社員

がたくさんいれば、他の社員も影響を受けて、新しい営業法への切り替えがスムーズに進まなくなると考えたからである。

新制度を導入して、1985年9月から1986年8月までの毎月の売上は、連続して前年同月比2割近い伸びを記録した。鴻池は「当時、商品そのものに関しては、どのメーカーでもほとんど差がなかった。だから美容室は、信頼できる担当者がある会社の商品を選ぼうとする。その結果、うちの売上が伸びた」と分析する。

その後もミルボンはフィールドマン制度を強化していった。そして、2000年3月時点で、ミルボンは業務用化粧品業界において約10%のシェアを握るトップメーカーとなったのである。同社の1999年12月期の売上高101億7900万円、従業員数は230名である。大手外資系企業を相手に業界トップの座を獲得できたのは、商品を売ることよりも、美容室の経営指導を優先するという独自の営業方法によるところが大きい。

ミルボンは新規顧客を開拓する際、自社商品を扱う卸売業者から、経営上の悩みを抱えている美容室を教えてもらう。ミルボンの営業担当者はその店を訪れ、店長に挨拶する。挨拶が済んだら長居せず、さっさと帰り、その後、何度か訪問して店長に顔を覚えてもらう。店長と話ができる程度の関係になったら、忙しくない時間帯を見計らって、店を経営するうえで悩みがないかどうかを聞き出す。店長自身が問題点をはっきりと把握していない場合には、ミルボンがつくったアンケート用紙を来店客やスタッフに配ってもらい、問題点を浮き彫りにする。店の問題点をはっきりとわかったら、営業担当者がそれを解決するために経営指導していく。

すでに説明したように、ミルボンの成長の原動力はフィールドマンである。とはいえ、一朝一夕には、売らない営業を実践できない。入社してから7カ月間におよぶ集合研修と、2カ月間のOJT（職場内訓練）によって、徹底的に売らない営業をたたき込む。2004年に、同社の経営企画室長である重宗昇は、「賃金や研修施設の費用など合わせると年間で2億円くらい寝かせることになる。成果が出るまで数年かかることもあり、他社にはまねできない」と胸を張る。

集合研修の期間中は技術訓練や営業のロールプレイング（役割演技法）といったプログラムが毎日びっしり詰まっている。ミルボンのロールプレイングは、一種のケーススタディである。店舗の立地や雰囲気、オーナーの経歴など美容院のモデルを設定。新人はオーナー役の先輩社員との会話から課題を見つけ出し、解決策を考え提案する。経営支援にあたるフィールドマンにとって、顧客の視点は欠かせない。新人研修の大きな狙いの1つは、顧客である美容師がどういう気持ちでいるか、心情的理解を深めることにある。ワインディングをはじめとする技術訓練を実施するのは、単に技術を身に付けさせるだけでなく、「美容師の仕事はこんなに大変なんだ」ということを肌身で感じさせるためなのだ。

### 3 石野グループ

金沢市に本社を置く食品加工機械メーカー、石野製作所は、回転寿司のコンベヤー開発で先駆け、1997年時点で全国に3500店あるといわれる回転寿司店の50%を超えるシェアを握る。コンベヤー開発で先駆けた有利さはある。しかし、同社がその後も高シェアを維持できたのは、回転寿司チェーンを自ら経営することまでして、郊外型店など新業態をオーナーに提案し、さらに回転コンベヤーの付帯機器の開発などにも積極的に取り組んできた結果である。中でも、当時の羽喰<sup>はくい</sup>守秀社長が、機器開発には「事実上、青天井」というほど、投資をして力を入れてきた。

同社は、繊維機械用のバネメーカーとして1959年に創業した。その後、同社が寿司コンベヤーメーカーとなり、この分野に進出したのは1974年であった。きっかけは、回転寿司チェーンの草分け、仙台市の元禄向けに自動給茶装置を開発したことであった。回転寿司用コンベヤーの基本技術自体は元禄が持っていたが、石野製作所は、同社との関係が深くなったことで、この技術の供与を受けた。そして、レール部分の振動や騒音を抑える技術を開発し、元禄向けの給湯機、コンベヤー、皿洗い機などの機材の開発、生産を一手に引き受けた。

回転寿司店の出店は、その後1978年ごろから一気にブームとなった。羽喰は、石野製作所が回転寿司用コンベヤー開発に取り組んだ当時、「全国に100しかなかった回転寿司の店が、わずか数年で1500に膨らんだ」という。同社の開発したコンベヤーがそのブームの1つのきっかけにもなったが、羽喰はさらに、次の製品開発への布石を忘れなかった。その1つが、直営店「くるくる寿司」の出店であった。同社は1978年の春、金沢市近郊の幹線道路沿いに回転寿司の1号店を開業した。店舗面積250平方メートル、30台分の駐車場を持つ「北陸初の郊外型回転寿司の店」として地元の話題になった。羽喰は、その目的について、外食産業への進出が狙いであったわけではなく、「新しい店舗の形を提案して、コンベヤー納入先を広げるのが目的だった」と説明する。

1970年代の回転寿司店は、ほとんどが繁華街や駅前に立地していた。しかし同社は、そのころ郊外への出店で急速に勢力を伸ばしていたファミリーレストランの動向に注目し、「回転寿司も、いずれ郊外型店舗の時代がくる」と読んだ。実際に1986年頃に始まった第2次出店ブームでは郊外型店が中心になり、今では全体の70%を占めるまでになった。

同社の郊外型直営店の出店にはもう1つの狙いもあった。郊外店で従業員の働きやすい店舗設計や、消費者が期待するサービスのポイントをつかみ、それを機器開発に生かすことであった。そこで生まれた新しい機器にはさまざまなモノがある。例えば、楕円状に設置されているコンベヤーの途中に「橋」のコンベヤーを架け、皿の回る距離を縮めるバイパス機構（1982年開発）。郊外店の多くは週末と平日の昼・夕に客が集中し、それ以外の

時間帯は客数が少なくなるのが普通である。そこで客の少ない時間帯は、バイパスを使ってコンベヤーを事実上短くする。すると、客数が少ない時には、営業に使う面積も小さくなるので、必要な従業員数も少なくできる。さらに、コンベヤーに流す、すし皿の数を少なくしても、距離が短くなるので、「寂しい感じにならない」効果もある。

また、店舗の急増ですし職人の数が不足すると、今度は「自動酢合わせ機」や「自動すし握り機」「自動皿洗い機」などの省力機器を次々に開発し、石川県内に5カ所ある直営店で試験運用して、取引先チェーンに新製品の導入を勧めていった。羽喰は「面白いアイデアには開発費を惜しまない」。開発予算は明らかにしていないが、透明カバー付きのコンベヤーの場合、3人の専任技術者が3年がかり、5000万円近い費用をかけて、試作を繰り返してきた。「ベンチャーが自由な発想をなくしたら、大企業に食われるだけ」と当時の設計本部の吉田利浩部長も強調する。

しかし、石野製作所は1997年3月期には、創業以来初めてともいえる壁にぶつかった。病原性大腸菌、O157による集団食中毒事件の影響で、機材の納入先であるすしチェーンの業績が軒並み悪化したからであった。幸い1997年4月の消費税率引き上げに伴う駆け込み需要で年末からは引き合いが回復し、石野製作所の売上高は21億6000万円（1997年3月期）と、前期の6.5%減にとどまった。しかしその分、1998年3月期は駆け込み需要の反動が避けられず、O157騒動の再来も不安材料といえる。さらに、生簀いけすや高級石材を取り入れた高級コンベヤーが売り物の2番手メーカー、石川県松任市の日本クレセントの追い上げも厳しい。

日本クレセントは1977年創業の厨房機器メーカーで、回転寿司コンベヤー機を中心に冷蔵コンベヤー機、ショーケース、自動皿洗浄機、酢合わせ機などを製造販売している。同社も、回転寿司の開業希望者に対して店舗周辺の市場調査や食材仕入れ先の紹介、全国15の「協力店」での研修サービスを行っている。

2017年3月時点で、石野グループの回転寿司関連事業部は、製造部門である株式会社石野製作所、販売部門である北日本カコー株式会社、そして大增商事株式会社から構成されている。大增商事は「全国くるくる寿司チェーン本部」として、回転寿司店の経営だけではなく、くるくる寿司パイロットショップとして、またトレーニング・研修設備の設置を担当する企業。また同社は、石野製作所で開発された新しい機械を試験稼働させ、性能結果を探ることも大きな役割のひとつとしている。石野グループには、その他に、石野製作所が製造した温泉卵製造機などの食品加工機械を販売する石野産業株式会社が存在する。

#### 4 大和製作所

大和製作所を設立した藤井薫は、1948年に香川県坂出市で生まれ、1968年に高松工業高

等専門学校（現・香川高専）を卒業して川崎重工業に入社した。藤井は川崎重工では航空機や船舶の設計の仕事をしていた。藤井は1975年に独立して大和製作所を創業した。藤井は創業当時から最近までを以下のように語っている。

独立してすぐの1975年10月、「総合設計サービス」という名前の設計業をはじめました。専門分野は機械設計で、動くものなら何でも設計する会社です。最初はさまざまなジャンルの機械の設計・施工をやりましたが、ここは香川県、讃岐うどんの本場です。あるとき、高松に本社を置く一部上場企業から、「関連事業として、うどん店の展開をしているが、東京に進出するにあたり小型の製麺機が必要になった。東京の店舗のような狭い場所に置いて、本場の味を出せる製麺機をつくってくれないか」という依頼がありました。

当時、うどんをつくる製麺機はいろいろありましたが、1台でミキサー（練り）からプレス（足踏み）、ロール（麺棒延ばし）、カット（包丁切り）ができる機械はありませんでした。しかも、単機能しかない機械でもコンパクトとは言い難いものでした。開発期間を1年以上かけ、1980年に製麺機業界では最後発の当社によって、業界初となる一体型小型製麺機「真打」の初号機が誕生しました。これ1台でミキサーからカットまででき、ミキサー、プレス機、ロール機…といった単機能の機械を置くのに比べ、設置面積が3分の1ほどに縮小されたのです。私は製麺機専門でやっていくことを決めたとき、屋号を「大和製作所」に改め、その名に恥じぬよう、この業界でトップになる決心をしました。日本を代表する会社になるから「大和」なのです。業界で最後発。しかもたった1人ではじめた製麺機メーカーですが、いつか日本一、いや、世界一になってやる。私は最初からそう決めていました。

私はハード思考で会社を経営してきました。いい機械、美味しい麺ができる製麺機をつくれば売れるはず。そう信じて疑っていませんでした。しかし、経営は決して楽とは言えず、製麺機業界でもトップではありませんでした。どこよりも美味しい麺を打てる製麺機を製造しているのに、なぜトップになれないのだろう。私は事務所の机で、1人考えました。ふと、営業管理の社員から受けた報告が頭をよぎりました。

「去年、機械を導入していただいたAさん、お店が大繁盛しているみたいですよ。脱サラなのにこんなにうまくいったのは、製麺機のおかげですと喜んでいらっしゃいました。だけど、同じ頃に機械を買っていただいたBさんは、残念ですが閉店することにしたそうです。当社の製麺機はリサイクル業者が買い取っていったそうです。」もしかしたら、大和製作所は、機械を売る以外にできることがあるのではないか。お客さまが失敗しないように、お手伝いをするのがわが社の本当の仕事、つまり使命なのではないか。私は身体が熱くなるのを感じました。そうだ、私が「大和製作所は製麺機をつくる会社」と考えていたから、製麺機にしか頭がまわらなかったのだ。私はもう一度、「本質」に立ち返ろうと

思いました。

ある経営者の方から聞いた話を思い出しました。あるコンビニは、どんどんなくなってしまう町の商店や酒屋を支援する「生業支援会社」ということを使命にして大成功したと。だとしたら、当社の本質は一体何なのだろう。そのときです。私の脳裏に、趣味の食べ歩きでこれまで見てきた、数え切れないほど多くの繁盛している店と、同じくらいたくさん流行っていない店が、閃光のように駆け巡ったのです。大和製作所のビジネスの本質は、うどんやラーメン、そばなどの店をはじめのお客さまやすでに開業している麺専門店の繁盛を支援すること。だとしたら、当社の使命は「麺専門店繁盛支援会社」なのだ。製麺機の販売はもちろん、ほかにもいろいろな方法でお客さまを支援して、その使命を実現させるのだ！ 大和製作所が新たな使命を受けて、生まれ変わった瞬間でした。

365日メンテナンスは、最初は社員全員の痛みでした。しかし、それを導入したことに対するお客さまからの反響にはみんな驚いたことでしょう。「元旦にダメもとで大和に電話したら、出てくれたのです。しかも、すぐにメンテナンスにきてくれました。もう感動しました」「日曜なのにきてくれて、感謝しきれません。大和の機械にして良かった」。お客さまからのそんな声を聞き、あんなに365日メンテナンスを嫌がっていた社員の反応も変わってきました。

「ここまでお客さまから喜ばれ、信頼も高まるとは思ってもいなかった」。それが、社員たちの本音だったようです。お客さまに感謝され、お褒めの言葉をいただいているうちに、それがモチベーションとなって「もっとお客さまに喜んでもらうには、どうしたらいいだろう」と、それぞれの社員が考えるようになったのです。このことが起爆剤となり、当社の小型製麺機のシェアはどんどん伸びていきました。その結果、社員数は増え、1人当たりの土日祝の出勤数が減りました。しかも、機械の改善点はすぐに新製品に反映させているので、緊急を要するトラブル自体もどんどん減ってきています。現在は売上も増えたため、メンテナンス専門の企業とアライアンスを組み、全国のメンテナンス網を構築できるまでになりました。社員にとってうれしい結果となったのではないかと思います。やはり、使命を明確にしたことは間違いではなかったのだ。私はこれからも、一貫してこの使命を守り抜いていこうと心に誓いました。

私が製麺機の製造・販売をはじめた当初のお客さまは、すでに店を開いて何年も経っていたり、何年もの修業後、いよいよ独立開業するという、麺づくりのプロの方たちばかりでした。したがって、製麺技術を1から指導する必要はありませんでした。ところが、使命を明確にした十数年前には、その傾向が変わってきました。飲食業の経験がなく、脱サラや定年退職後の仕事として麺ビジネスをはじめの方が増えてきたのです。そういった方は麺の打ち方はもちろん、ダシの取り方、てんぷらの揚げ方などもわかっていません。店

の経営の知識があるのか聞くと、「これから本を読んで勉強しようかと…」。要するに、夢を持っている人たちなのですが、見ていて少し危なっかしいのです。

時代が変わり、製麺機を買うお客さまも変化したのだ。私は確信しました。そして「これからの時代、麺専門店繁盛支援会社である当社としては、製麺技術だけではなく経営や運営の分野に関してもノウハウを高め、開業希望者を指導する必要があるのではないか」と考えるようになっていきました。私は新たな事業の展開に備え、新しいアイデアを練りはじめました。こうして1999年に「大和うどん学校」を設立しました。別名「熱血大和の麺学校」。麺のつくり方やダシの取り方、てんぶらの揚げ方はもちろん、新規開業者やすでに店を開いている人向けの経営講義も行います。

現在のうどん学校では、「経営講義」という授業に2日間をとっています。この授業は、私が講師を務めています。学校へ入る前に、私の1冊目の著書『不況でも繁盛するラーメン・うどん・そば店の教科書』（秀和システム）をお送りし、全部読んできていただきます。そして経営講義では、わからないことや疑問点、実際に直面している問題などがあれば自由に質問してもらうスタイルをとっています。そうすると、より高度で濃い内容の、参加者仕様にカスタマイズされた授業が受けられるのです。現在、うどん学校は6日間15万円になりました。それでも講義を受け終えた生徒さんは「こんなにいろいろ教えていただいて、参加して本当に良かったです」と言ってくれます。

うどん学校をはじめた5年後には、ラーメン学校、そば学校も開校しました。最初はうちの社員が「ラーメン学校も需要があります。うちでやってみませんか？」と提案したのがきっかけでした。正直なところ、私はラーメン学校をはじめるのは難しいかなと思っていました。原材料が限られているシンプルなうどんのダシに比べて、ラーメンのスープは原材料が多く、複雑で、より高いレベルが要求されるからです。実際、ラーメン学校を開校してからも、お客さまから「私がつくりたいのはこんな味じゃない！」と怒られるなどして、しばらくは大変な日々が続きました。もう1つ、ラーメン学校をはじめたことがあります。ラーメンで得た味の知識をうどんにフィードバックして、うどんダシの複雑な味の組み立てができるようになったのです。

さて、うどん学校と時期を同じくして、大和では香川県のJR坂出駅の構内に直営のうどん店「亀城庵」をオープンしました。旅人が一息つける、峠の茶屋をコンセプトにした店です。この店をはじめたことも「麺専門店繁盛支援会社」という使命を明確にしたことに影響されています。お客さまの繁盛を助けるために、お客さまの苦労や直面する問題点を身をもって理解しなければなりません。これは、うどん工場を経営した経験から出たアイデアです。製麺販売会社「讃匠」を経営して、麺の製造・販売が大変だということを身をもって知りました。同時に、どんな場面で問題が発生しやすいのか、どのようにすれ

ば問題を解決できるのか、どのようにすれば麺の製造・販売がうまくいくのか、そういったことがだいたいわかりました。

同様に、うどん学校の生徒さんと同じことをすれば彼らが抱える問題点を先回りして知ることができるはず。麺専門店を理解するには、自分で麺専門店をやってみるのがいちばん早いと思ったのです。経営に関して実感したこともあります。それは、人材の確保がいちばん大切であり、同時に大変であるということです。パートさんの募集の仕方、いい人を集める大切さ、トレーニング方法などは、店づくりにおいて失敗できないポイントです。「この人はちょっと問題あるけれど、今は人が足りていないから我慢して雇おう」。多くのお店が、そのように人で妥協しているからうまくいかないのだということもわかりました。店づくりにおいて人の採用は、絶対に妥協してはいけません。

うどん学校に参加したあと希望があれば亀城庵で研修を受けることもできます。基本的には1カ月間のトレーニングです。店でどのように考え、どのように行動するかを教えるのは私ですが、作業は現場でパートさんたちから習います。厳しい研修になりますが、自分が本当にうどん店経営に向いているのかどうかを知る、いい機会でもあります。亀城庵で研修して「やっぱり自分には向いてないようです」と、開業をやめた人もいました。

2005年、私の長年の夢がかないました。それまでの数年間、当社のシェアが徐々に1位との差を狭めてきていました。そしてついにその年、小型製麺機におけるシェアのトップが逆転し、当社が1位に躍り出たのです。シェアトップになると、まわりが一気に変化しました。一部上場企業、大手企業からも製麺機に関する問い合わせがくるようになりました。

## 5 第一興商

1990年半ば、通信型カラオケによる新規参入が相次いだことから、業務用カラオケ市場は大きく変動した。特に、ボックス市場では新規参入企業の活躍が目立っていた。これに対し、通信型では後発ながら急激な巻き返しを見せ、設置台数で業界トップの地位を維持している第一興商に注目が集まっていた。同社の差異化のポイントは、まずその営業力の強さにある。1995年現在、同社は小売・リース、卸売といった業態で事業を展開。子会社を含めたグループ全体のカラオケ関連事業所数は、国内145か所、海外7カ所に達しており、この営業網で同業他社を圧倒している。また業務用カラオケの場合、故障時の対応などメンテナンス業務がユーザーの営業時間に合わせて夜間になるケースも多い。同社の営業網は、こうしたニーズにもきめ細かい対応ができる体制となっており、こうした営業基盤を持っていない新規参入企業に対する強みになっている。

また、同社は業務用カラオケ市場拡大の一因であるカラオケボックスの運営でも実績が

ある。同社が運営する「ビッグエコー」は日本最大のカラオケルームチェーンであり、直営店、子会社運営店、商標使用店を含め合計362店舗を展開している。この「ビッグエコー」を展開していることは、ユーザーニーズの把握など商品開発にもプラスである。同社とヤマハが共同で開発した通信型カラオケ「DAM」は、既存のシステムに対するユーザーの要望を取り込み、その品質面からも差異化を推進。後発ながらシェアトップを奪回できた要因の1つになっている。

このように、同社は小売、卸売からカラオケルームの運営まで各分野でトップの実績を誇っており、カラオケ市場の拡大は同社の成長につながるといっても過言ではない。過去におけるカラオケ機器の変遷を見ても、ハトラックやレーザーディスクの普及・拡大期に同社の業績は急速に伸びている。ここ数年は従来主力だったレーザーディスクからCD動画や通信型といった新しい製品への過渡期であり、同社が通信型を供給していなかったこともあって、新規参入企業が活躍できた時期となった。だが、1994年に発売した「DAM」に加えて、1995年6月からは機能が向上した「DAM2」を発売。この結果、月間出荷台数は過去のピークを上回る水準で推移している。対照的に先行各社の出荷が伸び悩んでおり、営業力と品質による格差が明確になった。

2000年になり、カラオケ各社が繁華街への出店に力を入れ始めた。郊外での店舗展開に取り組んできた業界最大手のシダックス・コミュニティーが大型店を相次ぎ開業すれば、第一興商はルーム数の少ない不採算店舗の大型店への切り替えを急ぐ。カラオケ市場はここ数年縮小の一途で、各社とも繁華街での店舗網拡大で買い物客や会社員などを取り込み、生き残りを目指す。

197店（フランチャイズ店含む）を運営する第一興商は、2001年11月末、地上10階建ての大型カラオケ店、ビッグエコー有楽町店を開業した。部屋数は56室と従来店舗に比べ20-30ほど多く、初年度1億5000万円の売上を見込む。12月21日には55室の新橋駅前店と41室の川崎駅前店を開業する。同社の2001年9月中間期決算のカラオケルーム運営事業の売上高は前年同期比6.4%減少で、営業利益は46.9%も下回った。同社では「都心立地の大型店は集客力もあり、客単価も高い。有楽町店の午後6時から午前5時の夜間料金は30分で1人700円。郊外店より約30%高い水準に設定した。大型店に社員を集約すれば人件費も削減できる。スクラップ・アンド・ビルドを急ぎたい」と話す。大型店を開業する一方で、同社はすでに9月中間期で20-30室の小型の不採算店7店を閉鎖。10月末にもルーム数20前後の西新橋店と千葉市のLAセントラルプラザ店を閉じている。

中堅カラオケ会社も都市部の店舗網強化に積極的である。「カラケルーム歌広場」を約80店運営するクリアックスは2002年にも東京の六本木や赤坂の店舗を、20代後半-30代の客層に的を絞った新業態に改装する計画。女性向けのカクテルなど飲み物の種類も拡充す

るという。カラオケ各社は3,4年前から利用料金の値下げ競争を繰り広げているが、今後は繁華街での出店・集客を巡り火花を散らすことになりそうである。

2007年3月期、カラオケの機器販売でシェア首位、店舗運営で二番手の第一興商は過去最高益を更新した。ヒット曲の不在や娯楽の多様化でカラオケ市場は縮小が続くが、和田康孝社長は新聞記者の質問に次のように回答した。(カラオケの参加人口は1996年をピークに減少しているという統計があります。)カラオケのあるスナックやバーなどいわゆる『ナイト市場』の飲食店が減っているのが主因です。この市場は好景気で今後回復する可能性があります。ただ、カラオケは単純に飲食店の増減に左右される産業ではありません。参加人口が低迷しているもう1つの理由は、ヒット曲がなく音楽産業自体に元気がないためです。私はずっと制作畑で来たこともあり、カラオケは音楽産業、エンターテインメント産業の一部だと考えています。コンテンツを提供するレコード会社などと連携して全体で発展していくことが重要です。

(2007年4月に新機種を発売しました。)3年ぶりに主力機種を刷新しました。新機種の「プレミアダム」は従来機種の2倍以上にあたる1.5テラバイトのハードディスク駆動装置を搭載しています。歌うだけではなく原曲を聴いて楽しむ『音楽ジュークボックス』機能や、見て楽しむショートムービーなどの多様な有料コンテンツを備えているのが特徴です。アーティストの映像や曲間情報番組の制作ではエム・ティー・ヴィー・ジャパン、ジュークボックス機能についてはソニー・ミュージックコミュニケーションズと提携しました。今後コンテンツの企画・開発で様々な企業と提携していきます。どこと組んで何をやるかでこの機械は無限の発展性があります。

(カラオケ店でシェア2位の「ビッグエコー」を展開しています。機器販売と両にらみのビジネスは珍しいですね。)店舗事業で競合するシダックスが、機器販売では最大の顧客になっています。だからこそ顧客誘引力のある付加価値の高い機械を開発する必要があります。ほかの部屋が空いていてもプレミアダムが設置してある部屋に入るために顧客が並ぶ現象がおきれば、ライバル店でも機械を導入せざるを得ません。機械の楽しさを消費者にアピールするため大々的にテレビCMも投入しました。

(手応えは感じていますか。)リース料は情報量を合わせて1台につき1カ月6万円程度と前機種に比べて1割高くしましたが、滑り出しは順調です。初年度は1万7000台の出荷を目指します。(前期は新機種発売前の買い控えがありましたが高利益を更新しました。)店舗事業の利益の伸びがけん引しました。特に直営の飲食店とカラオケ店『ビッグエコー』を同じビルに出す複合型店舗が好調です。2005年に飲食店を展開していた子会社を統合して複合店舗を本格的に展開し始めました。厨房を共有できるため収益性が高いだけでなく、飲食店の顧客をカラオケ店に誘導できる相乗効果があります。

(今後の出店計画は。)カラオケ店と飲食店は別々に開発しています。飲食店は前期末で14ブランドで58店舗ありますが、2011年3月期末までに100店に増やす計画です。100室以上ある大型カラオケ店の一部を飲食店にする業態転換と、新規出店が半々程度になります。前期末で206店あるカラオケ店も複合型店舗を中心に今期以降、4店ずつ増やし、250店を目指します。シダックスは郊外型ですがビッグエコーは都心の駅前立地にこだわります。都心ならカラオケが不振でも飲食店に業態転換して売上を伸ばすことができます。郊外はつぶしが利かないので出店するつもりはありません。

2013年4月、第一興商はフランチャイズチェーン(FC)店を増やすと発表した。第一興商は都市部を中心に直営のカラオケ店「ビッグエコー」をチェーン展開しており、店舗数は3月末で319店。都市部では出店余地が限られるため、新たに地方でFC店を展開する。まずは中国地方や四国地方で40店を出店、その後は関西エリアにも増やす。個人経営のカラオケ店や異業種からの参入企業とFC契約を結び、ビッグエコーの運営を委託する。大手カラオケチェーンのFC展開は珍しい。

FC店からは加盟店手数料を取る。一般的なFCの場合、手数料は売上に応じて払うことが多い。第一興商はカラオケ店の1ルームあたり、月3000円程度と定額にして低く抑えた。店舗では同社のカラオケ機器を導入するため、1台あたり月1万数千円程度のコンテンツ使用料も入る。10部屋程度の小さい個人経営のカラオケ店は、大手チェーン店に押されて苦戦しており、FC店に対して運営ノウハウを支援する。近くの直営店からスーパーバイザーを派遣。大手では難しいきめ細かい接客サービスなどを指導する。未経験者は直営店に招いて店長の研修を実施。発注システムやアルバイトの勤務管理などを経験してもらう。FC店は直営店と食事メニューの食材の仕入れを共通化する。300店を超える店舗の仕入れ先を使うことで、食材の購入コストを下げる。

2015年3月、第一興商は4月16日に約5年ぶりに新ブランドのカラオケ機器を発売すると発表した。初年度の出荷目標は3万台。新ブランド名は「ライブダム スタジアム」。歌手のライブ映像付きの歌を選曲すると、コンサート会場の拍手や歓声、雑音などの音声が曲とともに再現される。歌手の映像と観客の様子を別々のモニターに映し出すこともでき、大観衆の前で歌っているような臨場感が楽しめる。希望小売価格は1台約300万円で、デュエット曲を歌った2人の相性を診断する機能も新たに設ける。自社のビッグエコーに順次導入するほか、競合店との違いを出したいカラオケ店や宿泊施設に売り込む。「レジャー白書2014」によると2013年のカラオケ市場は3960億円だった。ピークの1997年からは4割減少している。

### III 5社のケース比較分析

B2B2C 企業の間接顧客への経営支援サービスの内容について、4社のケースを紹介した。またこれら4社と比較するために、第一興商のケースを紹介した。以下で、経営支援の特徴を分析する。

経営支援サービスの内容であるが、大別するとスキル教育と経営（管理・戦略）教育とに2分される。また、経営支援の教育者としては、トップや専任者が特定の場所で集合研究を行う場合と営業担当者が顧客の店舗で行う場合とがある。さらに、顧客の経営支援を行う担当者への教育訓練であるが、集合研修と個人研修とがある。また、いったん研修を受けた後の、支援担当者と顧客との関係にも濃淡が見られる。表1は、4社の経営支援の内容をまとめている。

表1 業務用メーカーによる中間顧客への経営支援サービスの形態的・制度的特徴

注) ◎：非常に重視，○：やや重視，△：普通，×：ほとんど重視していない

	顧客の研修のタイプ		顧客の研修場所		経営支援担当者の教育		顧客との研修後の接触の頻度	顧客の学校への再入学
	スキル研修	経営研修	学校という形で集合研修	営業担当者が顧客の店舗で	研修センターでの集合研修	オンザジョブトレーニング		
オタフクソース	◎	○	◎	○	◎	◎	◎	○
ミルボン	◎	◎	×	◎	◎	◎	◎	△
石野グループ	◎	◎	◎	×	○	×	△	×
大和製作所	◎	◎	◎	×	◎	◎	△	△

(出所：筆者が作成)

オタフクソースとミルボンは顧客の店舗での経営支援活動がメインである。しかし、オタフクソースの場合にはお好み焼きのスキル教育がメインで経営教育や経営アドバイスは従となっている。なぜこのような違いが発生するのであろうか。ミルボンの中間顧客は美容院である。彼らは美容の専門家である。ミルボンのフィールドパーソンは確かに理美容のスキル研修を受けているが、通常は美容店の店主やスタッフは通常は理美容専門学校を卒業し国家試験に合格する必要があるため、彼らの方が専門家としてのスキルは高い。他方で、店主は経営面に関してはあまり知識がない場合が多い。また、ミルボンが供給する製品は基本的には消耗品である。フィールドパーソンは消耗品を届ける度に、店内を観察して問題点を発見したり、店主の経営相談に対応するのである。経営相談に対するこの関係は、オタフクソースの営業担当者の場合も同じである。

オタフクソースとミルボンの製品が消耗品であるのに対して、石野グループと大和製作所の製品はそれぞれ回転寿司のコンベアシステムなどと製麺機である。これらは製品単

価の高い資本財である。それだけに営業担当者の主な仕事はメンテナンスである。すでに紹介したように、大和製作所の場合には365日24時間メンテナンスサービスを提供し始めてから業績が急激に向上した。回転寿司経営と麺専門店経営では、スキル教育が重要になる。回転寿司の場合には大型店が増加したため、スタッフ（正社員である店長とアルバイトやパート従業員）の接遇教育や彼らの仕事に対するモチベーションの維持・向上は特に重要になる。もちろん、大和製作所の藤井が述べているように、麺専門店経営についてもスタッフの接遇教育は重要である。

藤井は脱サラや定年退職後の仕事として麺ビジネスをはじめの方が増えてきたので、1999年に「大和うどん学校」を設立した。同様に、回転寿司業界においても、すでに1990年代半ばには、「回転寿司の開業希望者はその80%までが脱サラや異業種からの転換を試みる外食未経験者で占められてい（た）」のであった。また、オタフクソースの場合もそうである。戦後、広島焼を開業した人々と一緒になってお好み焼きソースを開拓した同社であったが、数十年前からは脱サラ組・定年退職者の開業希望の増加や市場縮小で経営危機に瀕した経営者を対象にした集合研修サービスを提供するようになってきている。このように、業界のライフサイクルを考慮しながら、経営支援サービスの内容を検討する必要があるのである。

麺専門店業界、そして同様に寿司業界においても、徒弟制度に近い職人養成の世界であった。そこでは「親方」の背中を見ながら、職人としてのスキルと経営者観を学習していったのである。回転寿司の寿司製造機やコンベアーなどの機械類一式や製麺機は、この親方としての職人のスキルを「稀積化」させるものであった。そうであればこそ、基本的なスキル教育と経営者としての能力を向上させることが重要となったのである。そして、スキルと経営教育は高額の資本財としての機械類一式を導入する前に、「学校」（研修施設）での集合研修が効率的なのである。藤井が言うように、経営者に向いていない人には出店を諦めさせることも必要なのである。

藤井は「生半可な心構えでは飲食店経営はうまくいかない。（成功してもらわないと）長期的な顧客にならない」という思いもある。また出荷先が廃業すれば、自社製麺機が中古市場に流れてしまい、自社の販売に悪影響を与えかねない。世界中にある導入店舗を助けるのは、そうした思惑もある。実際、麺学校には毎年400人ほどが参加するが、見込みの薄い人には開業を断念させることも珍しくない。実際の開業率は3割程度という厳しさなのである。すでに説明したように、研修後の経営スキル教育や経営相談などは、オタフクソースやミルボンなどのように営業担当者が店主やスタッフと頻繁には接触しないので、「学校への再入学」という形になると考えられる。

それでは、カラオケ機器の製造・販売企業であり、かつビックエコーという業界ナンバー

ワンのカラオケボックスを展開している第一興商の場合はどうなのであろうか。この場合もカラオケ業界のライフサイクルを考慮する必要がある。カラオケ機器の顧客は初期の段階ではスナックであった。スナックの経営者はカラオケ機器を導入するまえから経営を切り盛りできていたと考えられる。また、カラオケの操作も複雑ではなく、数時間の説明で十分に操作することができた。それは通信カラオケになっても同様である。問題はメンテナンスである。であるので、第一興商は多くの拠点を整備し、営業とメンテナンスに経営資源も割いてきたのである。

すでに説明したように、2007年6月に第一興商の当時の和田康孝は、新聞記者の「カラオケ店でシェア2位の『ビッグエコー』を展開しています。機器販売と両にらみのビジネスは珍しいですね」という質問に、次のように応えている。「店舗事業で競合するシダックスが、機器販売では最大の顧客になっています。だからこそ顧客誘引力のある付加価値の高い機械を開発する必要があります。ほかの部屋が空いていてもプレミアダムが設置してある部屋に入るために顧客が並ぶ現象がおきれば、ライバル店でも機械を導入せざるを得ません」と。

このように第一興商はカラオケ機器のハード・ソフト両面での付加価値とメンテナンス体制の充実で差別的優位性を発揮してきたのである。しかし、カラオケ業界のライフサイクルは成熟期を迎え、業務用カラオケ機器の利用者はスナックなどの零細企業と業界第2位の「まねきねこ」を展開する総合余暇サービス提供企業を標榜するコシダカホールディングスやシダックスなどに二極分解している。そのため、第一興商は2013年4月にこれまで出店していなかった地方都市でのFC展開を促進すると発表したのである。FC展開であるので、ここで問題としている中間顧客企業への経営支援サービスの提供とは性格が異なる。FC展開であるので、第一興商は確実に自社の業務用カラオケ機器を導入することができる。それだけではなく、加盟店手数料とコンテンツ使用料を獲得することもできる。成功すれば「おいしい」商売（ビジネスモデル）ではある。

#### IV 結論と今後の研究の方向性

以上では、「成功」したB2B2Cメーカーによる中間顧客への経営支援サービスについて、様々な角度から分析を行い、いくつかの一般化を行うことが可能になった。それらは以下である。

第1に、中間顧客への経営支援サービスの形態（顧客の研修のタイプ、顧客の研修場所、経営支援担当者の教育、顧客との研修後の接触の頻度、顧客の学校への再入学の頻度など）は、資本財メーカー（石野グループと大和製作所）と消耗品メーカー（オタフクソースや

ミルボン)で大きく異なることが発見された。

第2に、中間顧客企業の専門家としてのスキル構築の時期と程度が、業務用メーカーの経営支援サービスの内容を左右することが明らかになった。かつては美容師は美容院で見習いをしたり専門学校で学び、寿司店や麺専門店やスナックのオーナー経営者は徒弟制度的なOJT的学習環境のもとで、独立後の経営に必要なスキルを学んでいた。そのような場合には業務用機器メーカーの経営支援サービスは当該機器の操作方法の教育とメンテサービスの提供だけで事足りていた。ところが、時代とともに市場環境は大きく変化したのである。そのことは業務用機器メーカーによる中間顧客企業への経営支援サービスの内容に、以下の2つの変化をもたらすことになった。

第3に、スキル教育の負荷を大幅に低下させるような業務用機器の開発・導入によって、脱サラ組や異業種から当該業界に参入する個人や企業が増加するにつれて、当該サービス店を運営するのに必要な経営教育や経営相談が必要になってきたのである。大和製作所や石野グループあるいはオタフクソースの中間顧客経営支援サービスの内容の変遷がそれを如実に物語っている。

第4に、中間顧客企業のライフサイクルの成熟期や衰退期、つまり中間顧客にとって市場環境が悪化する(市場規模が縮小する中での上位企業の市場集中度の高度化や最終消費者のニーズの高度化・多様化)ので、新規参入者や苦境に立たされている中小零細企業に対する経営教育・経営相談の必要性が増大する。これは業務用カラオケ機器業界で典型的に見られた現象である。

つまりスティグラーが示しているように、業務用カラオケ機器業界の市場規模が縮小し、上位企業の市場集中度が高度化するにつれ、メーカーのカラオケ店舗への垂直的統合も進展していくのである(Stigler 1951)。業務用カラオケ機器メーカーのターゲットは、当初の個人スナック店から自社展開するカラオケボックスチェーン店へと変化していったのである。同様に、美容院、お好み焼き店、そして麺専門店の業界においても徐々にこの現象は顕著になってきている。

今後の研究の方向性であるが、いくつかの点が考えられる。第1に、これは本研究の限界と関係しているが、比較対象としたケーススタディ企業数の限界である。今後はケース対象企業を増加させて、ここでの理論的一般化の妥当性を検証する必要がある。同様に、ここで中間顧客として取り上げた4つのケースはすべてサービス業であった。その意味で、中間顧客が完成品メーカーや中間財メーカーの場合と比較研究する必要がある。

第2に、今後の理論面での研究の方向性としては、1980年代後半から議論され始め、2000頃から急速に研究対象として盛んに取り上げられてきた一連の「製造業者のサービス企業化(servitization of manufacturer)」パラダイム(Vandermerwe and Rada 1988; Baines,

et al. 2009) の中での本論文の結論の位置づけを行うことである。そしてそのことを通じて、日本での展開の特徴を明らかにするとともに、このパラダイムの理論的進展に貢献することである。

(注) 本研究の成果の一部は文部科学省科学研究費助成（研究代表者：佐藤善信，課題番号：16K03968）による。

#### 参 考 文 献

- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O. and Kay, J. M. (2009), “The Servitization of Manufacturing: A Review of Literature and Reflection on Future Challenges”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20 (5), pp. 547-567.
- Stigler, George J. (1951), “The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market”, *Journal of Political Economy*, 59 (3), pp. 185-193.
- Vandermerwe, S. and Rada, J. (1988), “Servitization of Business: Adding Value by Adding Services”, *European Management Journal*, 6 (4), pp. 314-324.

#### ケ ー ス 資 料

- オタフクソース：佐藤善信 (2016b), 『オタフクソース：市場開拓戦略』, 授業用ケース, 7月, 16 pp.
- ミルボン：佐藤善信 (2016), 『ミルボン：ニッチリーダー戦略の追求』, 授業用ケース, 3月, 21 pp.
- 石野グループ：管野宏哉「異色企業——回転すし用機器で独走, 「使う立場」から発想新鮮——石野製作所」『日経ビジネス』, 1997年8月18日, pp. 43-44; 「ニッチ市場を探る (37) 回転寿司関連厨房機器メーカーの動向」『日刊工業新聞』, 1995年12月23日, p. 14.
- 大和製作所：藤井薫 (2013), 『トップになりたきゃ, 競争するな』, こう書房; 「日本食世界へ駆ける黒子 (下) 店づくり二人三脚, 製麺機や厨房設備メーカー——メニュー・手続き支援」『日経産業新聞』, 2015年8月11日, p. 3.
- 第一興商：「日栄証券藤井知明氏——第一興商, 通信カラオケで巻き返す (アナリストこの会社)」『日経金融新聞』, 1995年10月4日, p. 19.; 「繁華街を狙え, カラオケ反攻大型店で——シダックスC, 第一興商」『日本経済新聞 夕刊』, 2001年12月8日, p. 3.; 佐々木宇蘭「第一興商社長和田康孝氏——楽しさ深化, 限界なし (トップの戦略) (聞き手は日経MJ編集長 為定明雄)」『日経MJ (流通新聞)』, 2007年6月25日, p. 3.; 「第一興商, FCで地方攻略, カラオケ店, 西日本に2年で40店, 機器販売先を確保」『日経産業新聞』, 2013年4月30日, p. 17.; 「第一興商, カラオケでライブの臨場感, 5年ぶりに新ブランド」『日本経済新聞 朝刊』, 2015年3月3日, p. 11.