
ダイヤモンドオンライン連載（2013年） 「なぜあの会社はNO1なのか？」
不況でも好業績！小さくてもニッチトップになれる理由

1 ネクスト 不動産ポータルNO1 （東証一部 2120）

<http://diamond.jp/articles/-/31813>

2 テラモーターズ 電動バイクNO1

<http://diamond.jp/articles/-/32580>

3 モブキャスト スポーツに特化したSNSでNO1（マザーズ 3664）

<http://diamond.jp/articles/-/33189>

4 良品計画 SPAでNO1 （東証一部 7453）

<http://diamond.jp/articles/-/33678>

5 リンクアンドモチベーション モチベーションコンサルNO1 （東証一部 2170）

<http://diamond.jp/articles/-/34427>

6 虎の穴 同人誌販売、クリエイター数でNO1

<http://diamond.jp/articles/-/35107>

7 医療分野の人材紹介事業で利用者数NO1 エス・エム・エス（東証一部 2175）

<http://diamond.jp/articles/-/35936>

8 フィットネスクラブの中老年女性会員数NO1 カーブスジャパン

<http://diamond.jp/articles/-/36582>

9 ウェトレ愛好家ジムでNO1 ゴールドジムのTHINK フィットネス

<http://diamond.jp/articles/-/37705>

10 クリエイター派遣NO1 クリーク・アンド・リバー社

<http://diamond.jp/articles/-/37705>

不動産・住宅情報サイト『HOME'S』に 430 万件の物件掲載を可能にした価格戦略が、
経営の大きな舵取りだった。

株式会社ネクスト 代表取締役 井上高志氏インタビュー

この不況下でも好業績を出している企業の特徴は No.1 であること。では、No.1 の企業は、
どうして No.1 になれたのか？ どう No.1 であり続けているのか？ 「ニッチトップ=小さく
ても No.1」の会社の事例をご紹介します新連載。トップバッターは、「不動産業界の仕組みを
変えたい」という信念のもと、1997 年に設立された株式会社ネクスト。主要サービスの
『HOME'S』は掲載物件数 No.1 の不動産・住宅情報サイト。井上高志社長に No.1 の秘訣
を聞いた。

【会社概要】

株式会社ネクスト

◎この会社のここが No.1！：運営する不動産情報サイト「HOME'S」は掲載物件数 No.1

◎事業内容：不動産情報サービス等

◎業績等：売上高 103 億円、経常利益 10 億円、経常利益率 9.5%、自己資本比率 83.8%、
従業員 541 名

◎本社：東京都港区港南二丁目 3 番 13 号 品川フロントビル

◎ホームページ <http://www.next-group.jp/>

国内最大級の不動産・住宅情報サイトを運営

——坂上：

株式会社ネクストの全体の事業の中身、そして、なぜ No.1 なのかを教えてください
ます。

井上社長：

まず事業内容ですが、国内最大級の不動産・住宅情報サイト「HOME'S」を運営して
おります。直接の顧客は大小さまざまな不動産会社 5000～6000 社、主力は賃貸と中古物件
売買を仲介する流通業界で、加盟店が約 1 万店舗あります。

そこから登録頂いた物件情報を住まいを探すユーザーに提供する形で、登録物件数は約
430 万件。この物件数が同業他社と比較して、No.1 になります。

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

——坂上：

過去3期の売上を見ますと、第15期の平成22年3月期が107億円。翌年が107億円、その翌年が103億円。

経常利益は、順に19億円、17億円、9億8千万円。売上が約100億円、そして経常利益としても、約10～20%前後の数字を出しておられます。顧客1店舗あたりの売上は、どのくらいになりますか？

井上：

先ほど申し上げた賃貸と売上の加盟店およそ1万店舗で、月額単価が5万2000円程度です。

——坂上：

ということは、5万2000円×12ヵ月×1万店舗で、主力だけで年間60億円くらいの売上があると。

井上：

そこに価格体系は異なりますが、デベロッパーですとか、ハウスメーカー、リフォームの工務店からの売上が加わる形です。

——坂上：

社員数や部門など、運営体制は？

井上：

現在、社員は全体で約500名いまして、営業部門が180名、サイトの構築や運用が180名、その他ミドルスタッフ、バックオフィス系、管理部門などで140名ほどです。

管理部門には経営戦略部門や、新規事業の立ち上げをやっている部隊ですとか、海外展開しているところの国際事業部も入っています。

掲載物件 No.1 にこだわる理由

——坂上：

海外の部門は、どのように展開していますか？

井上：

海外部門は80名程度で、中国、台湾、タイ、インドネシアの4ヵ国に展開しています。

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

台湾はすでにある企業への投資ですが、それ以外の 3 エリアは合弁、もしくは独資の子会社として直接展開している形です。

——坂上：

「HOME'S」の掲載物件数が約 430 万件で No.1 ということですが、これは物件全体のどの範囲をカバーしていますか？

井上：

この 430 万件という数字は新築分譲系のマンションなどを含まず、主力の賃貸・売買流通の物件数になります。これはダントツの No.1 で、創業時からこだわってきたポイントです。

日本国内には住居や別荘すべて含めて「物件」と言われるものが 5700 万件ほどあり、世帯の数は約 5000 万。差し引き 700 万件が空いている状態です。そのうち老朽化などで賃貸にも出していないような物件を除いた実需が 500 万件くらいで、これをすべて網羅しているというのが我々の戦略の柱です。

現在扱っている 430 万件の情報は、重複を含めたレコード数ですので、実際には情報が 600～700 万件まで増えたときに、ほぼ実需の 500 万件という数に到達できると思います。

——坂上：

それほどまで掲載物件数 No.1 にこだわる理由は何ですか？

井上：

理由は大きく 2 つあります。まずは、ユーザーが情報量を求めているからです。色々なアンケートを実施すると、住み替えユーザーの多くが不動産情報サイトを選ぶ際に「情報が豊富であること」を挙げています。そのため、差別化の要素として物件数を重視しました。

——坂上：

理由のもう 1 つは？

井上：

皆さんもご存知かもしれませんが、不動産業界では、お客様をオーバートークで自社の売上や利益に有利な方向に誘導するようなケースがあります。物件情報を気軽に比較できなかった時代は、「じゃあこの親切そうな不動産屋さんの言うことを信じて、契約しちゃおうかしら」と、疑心暗鬼になりながら決めていくこともありました。

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社は NO1 なのか？」

私たちが 100%の物件情報にこだわるのは、こうした情報の非対称性を無くしたかったからなのです。

情報の非対称性を解消したい

——坂上：

情報の非対称性とは？

井上：

不動産業界のプレイヤーの方々のほうが、情報を大量に持っています。プロですから、税法、ローン、物件の周辺情報まで含めて、すべて熟知しています。

一方で、不動産を借りる、買うという人たちはどんなに勉強しても素人です。そこには大きな情報量の乖離がありました。この情報の格差を利用して、自分たちに都合のよい契約をさせようとする誠意に欠ける不動産事業者がいても、お客様が惑わされないような状態にしたかったのです。

「HOME'S」のサイトさえ見れば、その詳細な物件情報、エリアの情報、周辺環境まで含めて全部わかる。すると、お客様が自分で正しい判断をできるようになる。これが、私たちが目指している「情報の非対称性を解消していこう」という形です。

——坂上：

掲載数を今のように増やすまでに困難はありましたか？

井上：

実は、従来とっていた価格体系では約 190 万件がピークで、それ以上どうしても伸びなかった時期がありました。

その後、集客効果が多少上がってきたこともあり値上げさせて頂いたところ、さらに年間の平均掲載物件数が 130 万～140 万件まで減りました。いかに加盟店を増やそうと、いかに集客効果の高さを説いても、そこから数字が動かなくなりました。

——坂上：

その状況を脱したきっかけは何ですか？

井上：

掲載物件数が伸び悩み、もういよいよ「価格体系の変更に踏み込まざるを得ない」と考

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社は NO1 なのか？」

えました。目的が売上や利益というよりは、物件数を No.1 にして、情報インフラになるということがまず大命題としてありました。それならば課金モデルを変えようと。

——坂上：

具体的にはどのような課金モデルに？

井上：

以前は同業他社さんと同じように、サイトに掲載する物件の数に応じて利用料をお支払いただく「掲載課金」モデルでした。それを問い合わせの数に連動してお支払い頂く「問合せ課金モデル」に変更しました。

例えば、月額 5 万円や 10 万円のように固定費的に頂いていたのを、基本利用料の月額 1 万円さえお支払いいただければ、あとは物件を載せ放題にしたのです。

経営理念の徹底、人材の質、価格戦略が強み

——坂上：

課金はどのタイミングで発生するのですか？

井上：

ユーザーがサイトに掲載された物件にメール、もしくは電話で問い合わせしたときです。しかも、問合せ課金には物件の賃料、または価格に応じた料率を設定しましたから、賃料の低い物件は課金額も安く済みます。

不動産会社は効果が出たときだけ支払えばいいのですから、「じゃあ持っている情報を全部載せようか」となります。それで結果的に、現在 430 万件を超える情報量に至りました。価格体系を変更したのが 2011 年 1 月で、これが重要なターニングポイントになったと思います。

——坂上：

掲載物件数を含め、御社が「No.1 である」という強みを 3 つ挙げるなら？

井上：

「HOME'S」としてというより、会社としてになりますが、1 つめは、まず「理念経営の徹底」ということです。経営理念をお題目だけではなくきちんと考え、浸透させ続けるということ。

2 つめは「企業は人だ」とよく言われますが、人材に徹底的にこだわろうということ。

人材の採用と育成には圧倒的に注力して来ました。新卒採用では、数万人の応募者がいらっしゃいますが、最終的に採用するのは10~20人です。非常に狭き門の中、経営理念に共感を示し、かつポテンシャルのある方々の採用をしています。

育成に関してもこの規模の会社では大変珍しいと思いますが、「ネクスト大学」という企業内大学を作っています。一般の大学のように豊富なカリキュラムがあり、社員は自分のキャリアプランにしたがって専門性を高めるための講座が受けられます。

3つめは、先ほど申し上げた、430万件の物件掲載を可能にした価格戦略です。色々な戦略があって、マーケティングの4Pを主軸に置きながら、常にPDCAを回していますが、その中でも価格戦略が非常に大きな舵取りだったと思っています。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株) フォスターワン 坂上仁志

名は体をあらわすという言葉どおり、井上高志社長は「高き志」を全身から感じました。しかし、よくある押し出しの強いベンチャー社長とは違い、ほんとうに謙虚で物腰もやわらか。また、社是に掲げる利他主義は、ほれほれするほど社内に徹底されていてお手本としたいNo.1企業です。

急成長するアジアの電動バイク市場をどう取り込むか
～テラモーターズ代表取締役 徳重徹氏インタビュー～

不況下でも好業績を出している企業の特徴はNo.1であること。では、No.1の企業は、どうしてNo.1になれたのか？どうNo.1であり続けているのか？「ニッチトップ＝小さくてもNo.1」の会社の事例をご紹介します新連載。

2回目の登場は、電動スクーターの分野で4割のシェアを握り、トップをひた走るテラモーターズ株式会社。日本で培ったノウハウを生かし、次は海外でもシェアを奪おうとしている。テラモーターズ代表取締役の徳重徹氏に、その戦略を聞いた。

【会社概要】

テラモーターズ株式会社

◎この会社のここがNo.1！：電動バイク販売において日本シェアNo.1

◎事業内容：小型EVの製造販売

◎設立：2010年4月

◎業績等：売上高3億円（前年比売上180%UP）、自己資本比率100%、従業員15名

◎本社：東京都渋谷区宇田川町34番5号サイトービル3-5階

◎ホームページ <http://www.terra-motors.com/jp/about/>

徳重徹（とくしげ・とおる）

Terra Motors 株式会社代表取締役。1970年生まれ山口県出身、九州大学工学部卒。住友海上火災保険株式会社（当時）にて商品企画・経営企画に従事。退社後、米Thunderbird経営大学院にてMBAを取得し、シリコンバレーにてコア技術ベンチャーの投資・ハンズオン支援を行う。2010年4月に電動バイクのベンチャー企業、Terra Motors 株式会社を設立。設立2年で国内シェアNO.1を獲得し、2012年度にはベトナム、フィリピンに現地法人を設立。世界市場で勝てる、日本発のメガベンチャーの創出を志す。

市場が大きいアジアの地域は魅力的

——海外展開を考えたのはなぜですか。

私がシリコンバレーにいたこともあり、海外には電気自動車（EV）の会社がたくさんあり、市場もあるということがわかっています。EVの市場は立ち上がったばかりで、まだこれから伸びていく分野なので、一番やりやすい地域でビジネスをしたいというの

が基本の考え方です。

一般的には海外展開は大きなリスクと思われがちですが、この分野においては日本よりも海外の方がビジネスを行いやすい状況にあります。

——どの地域への進出を考えているのですか。

今、考えているのは東南アジアです。ガソリンバイクの年間販売台数は、日本では約 30 万台しかありませんが、ベトナムでは 300 万台、インドネシアが 700 万台、中国では 1500 万台以上となっています。

電動バイクの市場を見ても、中国では 2000 年の年間販売台数が 27 万台でしたが、今は 3000 万台にもなっています。私が上海や広州に行った時も、ガソリンバイクよりも電動バイクのほうが圧倒的に多くなっています。市場が大きいアジアの地域は魅力的です。

始めは中国へ進出することも考えていました。半年ほどデータを調べて、現地調査、工場やパートナーの選定も行っていましたが、競合企業が 200 社から 300 社もあり、厳しい価格競争を強いられるということがわかったため難しいと判断しました。

インドへの進出も考えていたのですが、インドはローカル 3 社が 8 割のシェアを持つうえ、また州ごとに法規制が異なり、少々やりにくい面があった。

最後は僕の肌感覚で決めました。インド人などよりも、東南アジアの人のほうがビジネスのパートナーとしてやりやすいと感じたからです。

新興国でのビジネスは価格を抑えることが、とても重要

——そもそもなぜ海外進出を考えたのでしょうか。

僕は先進国よりも東南アジアなどの新興国の方が、EVの普及が早く進むのではないかと考えています。それはまず、新興国は排気ガスのせいで空気が非常に汚い。フィリピンに行ってわかったことですが、マニラではスモッグで空が黒いだけでなく、排気ガスで目の前が真っ白になるほどでした。実際、ベトナムやフィリピンでは排気ガスによる大気汚染が原因で、若くして亡くなられる方が何千人、何万人という。そのため社会的にも需要があり、政府もEVの普及を後押ししている。

次に、新興国ではガソリンが非常に高価です。東南アジアの工場で働く労働者の月収はだいたい 1 万円～2 万円。しかし、日本で 1L=140 円で売られているガソリンが、マニラやホーチミンでも 120 円程度で売られていた。東南アジアの人々にとって、ガソリンは高級品。そのため、ガソリンバイクか電動バイクかの違いは、維持費の面からも非常に大き

な差となります。

また、韓国のサムスン電子が、新興国でそこそこの品質のものをリーズナブルで提供する、という戦略で成功しているように、新興国でのビジネスは、価格を抑えることが非常に重要です。我々はベンチャー企業なので、大手のホンダやヤマハほどの品質は保つことは難しく、日本の市場では 70 点くらいのものでしか作れないかもしれない。

しかし、それを新興国に持っていくと 150 点くらいで評価してもらえるとという事情もあります。同じ製品でも海外で売ることによって、その価値が非常に高くなります。

——ベンチャー企業が海外で事業を行うのは、一般的にはリスクが高いと考えられています。

日本でベンチャー企業といえばあまり信頼してもらえず、例えば、時価総額が 100 あるとしても 40 くらいにしか評価してもらうことができません。

しかし、東南アジアではそれが 300 もの価値があると考えてもらえます。日本の会社であるというだけで信頼してもらっている面もありますが、東南アジアでは電動バイクの市場はこれからなので、日本での実績・経験・ノウハウ・人材といった部分の評価が非常に高くなります。

また、意思決定の早さも非常に重要です。大企業は調査に膨大な時間をかけ、なかなか決定せず、一緒にやりにくいと思われる。僕が直接会って話をし、ここここが明確になればイエスかノーかをはっきり出せる、というような素早いわかりやすい交渉をすることで、信頼関係を結ぶことができます。

市場もあり、ニーズもある。もちろんリスクもいろいろありますが、それを考慮しても海外展開する意味は大きい、というのが僕の結論です。

ホンダと中国勢がライバル

——東南アジアの中で、一番はじめに進出しようと考えている地域はどこでしょうか。

はじめはベトナムを中心にやっっていこうと考えています。市場調査の結果や各国の法規制などの要因もありますが、最も重視しているのは、現地の顧客にどこまで受け入れられるかです。

ベトナムでは若い女性も含めてみんなスクーターに乗っています。インドネシアやタイでは、利用者の男女比が 7 : 3 で男性のほうが多いですが、ベトナムでは半々。スクーター

が生活に密着しており、日本でスマートフォンの新型が発売されたら大きなニュースになるように、ベトナムではスクーターの話題が大きなニュースになります。

ベトナムの若い女性を20人ほど集め、スクーターについて意見を求めたら、次々に意見が出てきたうえ、私も知らないような小さな会社が販売している製品の名前も数多く上がりました。日本ではありえない話で、非常に可能性を感じました。

——競合相手はどのようなところになるのでしょうか。

競合相手は大きく2つあり、一つは大手のホンダです。ただ、彼らはもともとエンジンメーカーのため、電動バイクへの大幅な参入はジレンマがあります。今まで行ったガソリンエンジンへの投資の大部分が使えなくなるということがあり、参入するには相当思い切った転換が必要でしょう。なかなかやりにくいのではないですか。

もう一つは中国勢。中国国内での成功もあり、会社の数も200社から300社と非常に多いため、一番の課題です。

でも、僕の中では何とかなるのではないかと考えています。というのも、中国勢は2005年に一度ベトナムに参入したことがあり、当初は1年間で13万台もの販売台数を記録しましたが、安さを追求する代わりにアフターケアを行わず、格好が悪い、スピードが遅くて壊れやすいと、非常に品質が悪かった。

その結果、2年ほどで市場から完全に消えてしまい、今は悪いイメージだけが残ってしまっています。中国は使い捨てる文化で、顧客のほうも、半年や1年で壊れてしまっても新しいのを買えばいいと思っています。しかし、東南アジアでは一つのを長く使うという文化があり、それにうまく対応できていない部分がある。この点は、品質を重視する日本の企業のほうが向いています。

ベトナムの都市部だけに絞って販売していく

——東南アジアの人たちは長く使えるいいものを欲しがると。

ただ、日本人ほどは品質にうるさくないので、僕らみたいなベンチャー企業でもやっていけると感じています。

——ベトナムでは、どのように販路を見つけていくつもりでしょうか。

地道に営業していこうと考えています。ベトナムではバイクが生活の一部になっていることもあり、バイクの販売をやっているというのが一種のステータスになっているのです。

一つの店舗の販売台数も非常に多く、2、3人でやっているような小さなバイク屋でも、一店舗で年間5000台も販売しているほど。日本での経験を生かし、売り方や店舗の内装などを教えながらしっかりやっていけば、扱ってくれる人が多く現れると思います。

ベトナムでは、電動バイクといえば中国の悪い品質のもの、というイメージしか無いので、製品に実際に乗ってもらえば、相当大きなインパクトになるのではないかと考えています。

——300万台の市場があるということは店舗の数も何千もあると思うのですが、それを少数でどのようにカバーしていくのでしょうか。

自社が直接販売するのではなく、その地域の人々の店舗で販売してもらいます。地域の有力店が取り扱ってくれれば、3店舗、10店舗というようにどんどん広がっていきます。

また、電動バイクは電池の問題もあり、どうしても都市が中心となってしまいます。そのため、都市部だけにフォーカスして販売していきます。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株)フォスターワン 坂上仁志

「事業のことを話し出したら止まらない」というのが徳重さんの印象です。ソニーの盛田昭夫さんのように「世界を相手にして仕事してみようではないか」という日本が誇る社長があらわれた！と感じます。これからの徳重さんから目がはなせません。

より多くの人に「ちょっぴりエンターテイメント」を提供していきたい
株式会社モブキャスト代表取締役社長 藪考樹氏インタビュー

「ニッチトップ＝小さくてもNo.1」の会社をご紹介します新連載。第3回目は、モバイルオンラインプロ野球ゲームの「モバプロ」など、スポーツ系ソーシャルゲームユーザー数280万人とNo.1を誇る株式会社モブキャスト。世界70億人を結んで遊べるエンターテイメントサービスをやりたいという藪考樹社長に、No.1の秘訣を聞いた。

【会社概要】

株式会社モブキャスト

- ◎この会社のここがNo.1：スポーツソーシャルゲームでNo.1
- ◎事業内容：モバイルエンターテインメントプラットフォーム「mobcast」の運営
- ◎設立：2004年3月
- ◎業績等：売上高49億円、経常利益11億円、経常利益率22.7%、自己資本比率62.4%、従業員77名
- ◎本社：東京都港区六本木6丁目8番10号 STEP六本木4F
- ◎ホームページ：<http://mobcast.co.jp/>

藪考樹（やぶ・こうき）

株式会社モブキャスト代表取締役

1970年生まれ。東京都出身。数社で営業経験を積んだ後、株式会社ベルパーク常務取締役営業本部長を経て、株式会社モブキャスト設立。2012年東証マザーズ市場に上場。「エンターテインメントコンテンツを通して世界中の人々の毎日をちょっぴり楽しくする」というミッションを掲げ、モバイルスポーツメディアの確立を目指す。

スポーツのソーシャルゲームユーザー数でNo.1の会社

坂上 株式会社モブキャストさんの事業の中身と、どこが、なぜNo.1なのかを教えてください。

藪 我々は、モブキャストというプラットフォーム上で、スポーツ系のソーシャルゲームやそのほか一般的なスポーツ系コンテンツを販売している会社です。主なターゲットは20代、30代の社会人男性です。No.1なのは、スポーツのソーシャルゲームを利用するユーザーをここまで大きく抱えているところです。この点はNo.1であり、オンリーワンでも

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

あります。

坂上 簡単にいえば、SNSのプラットフォーム事業ということですか？

藪 そうですね。ゲームについてのコミュニケーションが取りやすいようなSNSを準備しているプラットフォームです。ただ、他社のようにプラットフォームがあってSNSがあり、その上にゲームを置いているのではありません。まずゲームがあって、それについて語りたい人のためのコーナーを後から作っていったような会社なので、あまり自分たちが「SNS運営会社だ」という意識は強くないですね。

スポーツ分野に特化したオンリーワンの存在

坂上 ユーザーは特定地域ではなく、日本全国にいますか？

藪 はい。携帯電話、スマートフォンを利用しているユーザーですね。今のところ日本中という形になります。

坂上 世界進出についてはいかがでしょう？

藪 もともと、世界70億人にいずれ利用されるだろうモバイル端末上で、その70億人を結んで遊べるエンターテインメントサービスをやりたいという目的がありました。それが今、より多くの人に「ちょっぴりエンターテインメント」を提供していきたいというミッションに繋がっています。

坂上 なぜ「ちょっぴり」だったのですか？

藪 私自身もそうだったのですが、皆さん社会人になるとゲームをやめてしまうんですよ。理由は、次の日、会社に行けなくなるから。ゲームソフトを買ってしまうとつい夜中に「あと1時間」とやり過ぎてしまい、最後にはプレイしなくなる。だから我々はほどよく、モバイル端末なので自分の空いたスキマ時間にちょっぴり遊んでもらえるようなゲームを提供したいと。

坂上 それはとても大切なことですね。データを拝見すると、モブキャストのユーザー層は20代と30代の男性が全体の約8割とあります。全体のユーザー数は？

藪 ユーザーは全体で約280万人です。人数的には、スポーツ系でまだ伸ばせるなと思っ

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社は NO1 なのか？」

ています。

坂上 スポーツ系ゲームだけを扱っているという点でも他社とは異なりますね。

藪 他社は総合エンターテインメントというか、オールジャンルのゲームを扱っています。私たちのように同じ分野でスポーツに特化した競合他社はないため、オンリーワンになります。

ゲームのリアルさが人気の秘訣

坂上 提供している商品、つまりゲームの内容を具体的に教えてください。

藪 現在提供している自社開発のゲームは 4 つあります。日本のプロ野球を扱った「モバプロ」、メジャーリーグの「メジャプロ」、サッカーの「モバサカ」、競馬の「モバダビ」です。

今後は、自動車レースを扱ったゲームも予定しています。それぞれのゲーム中で、他のユーザーに勝ちたい、もしくは自分の好きな選手のカードが欲しいといった需要に対してカードを販売し、それを購入して頂きます。ユーザー数でいえば一番多いのがモバプロで、およそ 200 万人います。二番目がモバサカで約 40 万人ですね。

坂上 ゲームはどのように進行するのですか？

藪 弊社のゲームはすべて、ゲーム上の 1 シーズンがリアル（現実）の 1 週間で終わるようになっています。たとえば、野球だと月曜日にシーズンが始まって、土曜日に終わります。この期間中に 15 試合×6 日で 90 試合が行なわれます。同じように競馬では土曜日が有馬記念といった形です。

坂上 そのシーズン中、ユーザーは何を目的にプレイするのですか？

藪 モバプロを例にしますと、全ユーザーを一定人数ごとに「ワールド」へ分散して、その中でマイナーリーグからメジャーへと昇格していきながら、まずリーグ優勝してもらうことがモチベーションです。その後、最終的には全ワールド代表の大会で、200 万人中の頂点を競ってもらおうと……ここまでの 1 週間の中ですべて行なわれます。

坂上 1 週間でリセットされるということですね。

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

藪 はい。獲得した選手カードもリアルで、1シーズンに1歳ずつ年をとっていきます。6シーズン前後をピークに能力が落ちていき、長嶋茂雄選手のような一流プレイヤーでも、10シーズン経つと能力が低いカードになってしまいます。ユーザーは常に所持できるカードの上限が決まっているので、シーズンに合わせて古くなったカードを入れ替えながら遊んで頂きます。

坂上 非常にリアルですね。

藪 現役時代が短かった選手ですとピークも短く、3シーズンくらいで能力が落ちるような場合もあります。このリアルさが、ユーザーに受け入れられていますね。

売り上げは前年比で245%の伸び率

坂上 課金の単位と、ユーザーあたりの課金額はどのくらいですか？

藪 ゲームシステム上、ショップでは数百円単位で「自分が欲しいカードを代理人に頼む」という仕組みになっています。100円代理人だと選手（カード）を2人紹介してくれて、200円代理人だと3人、300円代理人だと4人。代理人のランクが上になるほど高くオリエイのカードが出やすくなります。

本当に欲しい選手が出るまで課金する人もいれば、出たカードで自分のチームを作る人もいます。業界ではARPPU（Average Revenue Per Payed Use=有料ユーザー1人あたりの平均月間売上高）という指標があるのですが、弊社の場合は5000円くらいですね。

坂上 ユーザーあたりの課金単価が5000円として、有料ユーザーの数を掛けると売上額はどのくらいになりますか？

藪 だいたい4000円から6000円の月間利用額で、8万から10万人くらいが課金ユーザーです。年間ですと約50億円弱の売上になります。

坂上 売上で考えますと、御社は非常に高い成長とお聞きしていますが、金額的にどのくらい伸びていますか？

藪 前々期が売上で約20億円、対して前期が49億円です。

坂上 245%の伸び率ですね。営業利益のほうはいかがでしたか？

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

藪 前々期が約5億円、それに対して前期が11億円。率としては216%ですね。

坂上 すばらしい業績ですね。売上高利益率についても20%近い数字が出ています。この伸びた理由はどこだとお考えですか？

藪 ソーシャルゲーム市場全体が伸びていたという背景があった中で、戦略的にとった「スポーツにフォーカスする」ことが理由だと思います。これによって効果的にユーザーを獲得して、もともと自信があった高クオリティのゲームで遊んで頂き、課金してくださるユーザーをうまく取り込みました。

スポーツへの1点集中で広告の相乗効果を高める

坂上 スポーツに特化というのは、ランチェスター戦略で言うところの「一点集中」ですね。具体的にはどのようにマーケティングを成功させたのですか？

藪 広告宣伝費は多くの割合をテレビCMに投じ、昨年ですとフジテレビの「すぼると！」に広告をずっと提供していました。深夜0時くらいのスポーツ情報番組で、ちょうど視聴者層がスポーツ新聞を読む層と重なるんです。彼らが家に帰ってスポーツニュースを見る時間帯に、ゴールデンタイムよりはるかに安い宣伝費で広告を打つことができました。

坂上 なるほど。

藪 それに加え、東京ドーム、神宮球場など5つの球場で、バックネットの裏に看板広告も出しています。これによって、球場で観戦している人、テレビ中継を見ている人、後からスポーツニュースをチェックする人、すべてに効率よくリーチできるわけです。「すぼると！」を見ているとモブキャストのCMが流れる、中継結果を映す画面上でも看板が見える……。これで潜在的なユーザーに2回認識してもらえるんですね。

坂上 通常の広告出稿よりも効果が高いんですね。

藪 人数でいえば、1時間に1000人増えたりします。さらに、テレビCMから入ってきたユーザーは、そこから課金してくれる確率が極めて高いです。ネット広告で獲得するユーザーの2倍くらいは率が高いですね。また、ネット広告に比べるとテレビCMは信用されている媒体です。私どものゲームには友達招待機能がありますが、「テレビでCMが流れるところだよ」「すぼると！でいつも流れてるよ」という具合に、友達を誘いやすいんです。

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

坂上 スポーツに一点集中することによって、低コストで大きな相乗効果を生み出すマーケティングが可能になったのですね。そのスポーツ系ソーシャルゲーム特化という点を含め、御社が「No.1である」という強みを3つ挙げるなら？

藪 1つがスポーツへの特化、2つめが高い開発能力を発揮できる人材、そして3つめは——これから取り組もうとしているところですが——メディア事業です。スポーツニュース、スポーツファン同士のコミュニケーションなどをインターネット上に統合して、本当の意味での「スポーツエンターテインメントプラットフォーム」を目指したいと考えています。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株) フォスターワン 坂上仁志

SNSでもスポーツだけに特化することで、より差別化された事業になっているところがランチェスター的です。お客さまも社員もスポーツ好きだけが集まる、スポーツ好きにはたまらない会社です。スポーツに特化しているからこそ、広告の費用対効果が高くなるなど一点集中の成果を感じます。

本質的な機能に特化させて、クオリティを犠牲にすることなくコストを下げています。

株式会社良品計画 松井忠三氏インタビュー

「百貨店のクオリティを 7 掛けで売りたい」という思いからスタートした良品計画。その商品力で対前年 10%アップの好業績を維持している。衣・生・食の商品カテゴリすべて扱うSPA（製造小売業）としてNo.1の秘訣は何か？顧客に支持されるコンセプトと、若い女性を魅了し続けるその戦略を聞いた。

【会社概要】

株式会社良品計画

◎この会社のここがNo.1:生活雑貨を販売するSPA（製造小売）会社として圧倒的No.1

◎事業内容：無印良品を中心とした専門店事業の運営／卸売事業

◎設立：1989年

◎業績等：連結売上高 1775 億円、連結経常利益 161 億円、経常利益率 9.1%、自己資本比率 80.0%、従業員 5407 名（国内） 2048 名（海外）

◎本社：東京都豊島区東池袋 4-26-3

◎ホームページ：<http://ryohin-keikaku.jp/>

松井忠三会長（まつい・ただみつ）

株式会社良品計画代表取締役会長（兼）執行役員

1949年静岡県生まれ。73年、東京教育大学（現筑波大学）卒業後、西友ストアー（現西友）に入社。92年、良品計画に入社、93年取締役総務人事部長、94年取締役無印良品事業部長、2000年ムジ・ネット社長、2001年良品計画社長、2008年2月から現職。

“衣・生・食”の商品カテゴリすべてを扱うSPAでNo.1

――坂上：

株式会社良品計画さんの事業の中身と、どこが、なぜNo.1なのかを教えてくださいと思います。まずは事業内容からお願いします。

松井：

日本全国および海外に無印良品ブランドの店舗を展開し、おもに衣料品・生活雑貨・食料品――“衣・生・食”の商品カテゴリをすべて扱うSPA（製造小売業）としてNo.1

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

です。他にはカフェ事業、キャンプ事業なども行なっています。

——坂上：

売上比率では、国内外、国内の地域別、それぞれどのくらいの割合になりますか？

松井：

国内と海外の比率はおよそ 8 : 2 になります。国内だけですと売上の 6 割は東日本です。残り 3 割が西日本、1 割が九州と、人口区分にほぼ一致しています。

——坂上：

無印良品を利用されるお客様の数と、どんな層が来られるのかを教えてください。

松井：

来店されるお客様は年間で約 7000 万人、他に MUJI.net やキオスクがありますから、国内トータルで 8000 万人くらいです。層としては、無印良品のある程度のファンというか、「ゆるやかに無印良品が好き」だという人が多いですね。熱狂的ではないにせよ、無印良品のコンセプトにある程度共鳴して、一定のペースで足を運んでくださる、そんな方が主要なお客様になります。

——坂上：

リピートしてくれるというのが大きな特徴ですね。お客様の男女比、年齢層はどのくらいですか？

松井：

およそ女性が 8 割、男性が 2 割です。年齢的に一番多いのは 20 代および 30 代で全体の 55%ほどを占めていますが、40 代以上と 10 代にも約 4 割いまして、一定のお客様が各年齢層にいらっしゃいます。

シンプルで高機能の商品を手頃な価格で提供する

——坂上：

数字的には、平成 22 年の売上が 1691 億円、23 年が 1775 億円、24 年度の予想として 1908 億円ということで、対前年 107%。経常利益も同じように 142 億円、161 億円、194 億円と、対前年比 120.6%という利益の伸び。そして、経常利益率が予想で 10.2%と大変順調な業績ですが、これには御社が「No.1」だというポイントが関わっているのでしょうか？

松井：

そうですね。最大の強みは商品力です。おもな取扱カテゴリでは生活雑貨が一番多く約55%、衣料品が35%、食品が10%ほどで、いずれも商品力が上がらなければお客様の支持を得られないと考えています。

——坂上：

どのように商品力を高め、どこで他社と差別化をしているのですか？

松井：

それはとても簡単です。弊社の場合は「無印良品のコンセプト」が圧倒的に強い。最初にも申し上げたとおり、これに賛同して、好きだという方がリピートするお客様になってくださっています。

——坂上：

そのコンセプトとは？

松井：

1つは素材です。弊社の商品は基本的に綿や麻、絨毛など天然素材のみを使います。余計な染色や漂白の工程は一切行ないません。天然にある素材そのものを、そのまま使うわけです。

それから商品のもつ「本質的な機能」を追求しています。たとえばタオルならきちんと汗を吸い取ってくれる、速やかに乾燥してくれる、肌触りや感触が良い……。こうした機能の面を徹底的に高めていくのです。価格も重要で、決して安売りしているわけではないのですが、商品がもっている機能や品質に比べれば、相対的にリーズナブルな価格帯に収まるようにしています。

——坂上：

価格の安さにもこだわりがあるんですね。

松井：

無印良品は「わけあって、安い」のキャッチフレーズからもお分かりのように、百貨店のクオリティの商品を7掛けで売りたい、という思いからスタートしました。今はおそらく百貨店で売られているのと同様以上の商品を、それより安価に提供できていると思います。オーブントースター1つ取っても、弊社では「パンを焼く」という本質的な機能に特化させて、クオリティを犠牲にすることなくコストを下げています。さらに包装の簡略化な

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

ども徹底し、無駄を省くことで「わけあって、安い」を実現しています。

——坂上：

シンプルで高機能、高品質な商品を、より手ごろな値段で提供するということですね。

松井：

日本には昔から、禅や茶道といった簡素を旨とする文化風土、美学があります。これが無印良品の商品の根底にも流れています。簡素で飾りを省き、機能に特化する。これが他との一番大きな差別化になります。

ビジネスモデルと企業の実行力がNo.1の秘訣

——坂上：

海外展開にあたって、そのコンセプトは変わっていませんか？

松井：

はい。実は日本だけではなく、海外でもお客様が成熟してくれば、シンプルな生き方という志向は強まってくるんです。「Zen」や「Sadou」も世界中でかなり受け入れられている価値観です。弊社がグローバルに商品を展開していているのは、やはりその商品コンセプトがあるからでしょう。

——坂上：

商品力を含め、御社がNo.1と言えるポイントを3つ挙げるとすればどこになりますか？

松井：

商品以外ですと、1つはビジネスモデル、もう1つは企業の実行力になります。

——坂上：

まずビジネスモデルについて詳しくお願いします。

松井：

弊社はSPA（製造小売業）で、お客様と直に接している商業者が、自分たちで商品を作るという業態です。メーカーの利益と小売店の利益、両方がこのビジネスモデルには入っています。半分为利益で半分为コスト、ここが大きな特徴ですね。したがって、商品がちゃんと売れば収益構造は非常に高くなります。

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

——坂上：

逆に、もし売れない場合は？

松井：

全部がオリジナル商品、工場直の100%買取なわけですから、売れなければ在庫の山。倒産の危機にまで追い込まれるでしょう。ある意味、とてもハイリスクでハイリターンなビジネスモデルなのです。しかし無印良品には、先に述べたように簡素で高機能という商品コンセプトがあり、多くの方々に賛同頂いています。

また、SPAはお客様と距離が近いですから、トレンドの変化や要望をすばやくキャッチして商品開発に反映できる利点もありますね。弊社は衣・生・食でブランドを展開し、中でも55%を生活雑貨が占めているのですが、このジャンルでビジネスをしている企業はそれほどありません。グローバルに見ると、IKEAを含めごく少数でしょう。ユニクロもそうですけど、現在元気な流通業はたいていこのSPA的な業態のはずです。

5年先、10年先まで見越して手を打つ

——坂上：

そこも差別化と好業績に繋がっているのですね。では最後のNo.1ポイント、企業の実行力についてお聞かせ下さい。

松井：

グローバル展開で一番大切なのは、各国・各地域のローカルなマーケットにいかに対応するか、という点になります。たとえば過去、海外から日本へさまざまな大手企業が参入しましたが、その多くは消費者たちの間に根付くことなく撤退していきました。これは、その企業が日本のマーケットに対応するだけの力量を持っていなかったということです。

中国には中国の、ヨーロッパに行けばヨーロッパの、独自の商慣習や文化があります。弊社が海外へ店舗を出す時は、短期、中期、長期の課題を明確にし、5年先、10年先まで見越して手を打っています。こうして全社の構造を速やかに一点へ集中して、マーケットに適合させていく。それを実行できる力があれば、海外のみならず国内での競争も有利に展開していけるようになります。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株) フォスターワン 坂上仁志

年間で8000万人が来店する良品計画。商品の「本質的機能を追求する」というコンセプト

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

こそが継続的な好業績を作り出す力の源泉なのかもしれません。

一時的に業績がよくなるのはある意味簡単ですが、ずーっと業績がいいというのはとても難しいものです。そのためには、お客様の 8 割である女性に「また行こう」と思ってもらう努力が必要です。

現場の徹底力に優れ、地道なファンづくりを続けている会社といえます。

モチベーションを高める自社商品で教育した社員が最大の強み

株式会社リンクアンドモチベーション 代表取締役会長 小笹芳央氏

「ニッチトップ＝小さくても No.1」の会社をご紹介します本連載。今回は、社員のモチベーションを高めることに特化したコンサルティング業務で No.1 の株式会社リンクアンドモチベーション。成長のカギは、「とにかく人材にこだわり続ける」というその姿勢にあった。

【会社概要】

株式会社リンクアンドモチベーション（東証1部 2170）

◎この会社のここが No.1:「モチベーション」をテーマにしたコンサルティング業務で No.1

◎事業内容：モチベーションをテーマにした採用、社員教育などのコンサルティング事業

◎設立：2000年

◎業績等（グループ全体）：売上高 187 億円、経常利益 11 億円、経常利益率 5.8%、自己資本比率 33.4%、従業員 1416 名（2013年3月1日現在）

◎本社：東京都中央区銀座 3-7-3 銀座オーミビル

◎ホームページ：<http://www.lmi.ne.jp/>

小笹芳央（おざさ・よしひさ）1961 年生まれ。大阪出身。早稲田大学を卒業後、リクルートに入社し採用担当、組織コンサルティング室の室長を経て、2000 年に株式会社リンクアンドモチベーションを設立。以降「モチベーション」をテーマにした採用、社員活用などのコンサルティングに精力的に取り組む。『1 日 3 分で人生が変わる セルフ・モチベーション』（PHP ビジネス新書）などが著書多数。

モチベーションを高めることに特化した唯一のコンサルティング企業

――坂上：株式会社リンクアンドモチベーションの事業内容と、どのような点で No.1 なのかを教えてください。

小笹：弊社は、企業ではたらく社員のモチベーションを高めることを目的としたコンサルティング業務を行っています。企業経営には戦略、IT、資金など多くの重要な要素がありますが、その中でも社員が「もっと成長したい」「もっとお客様に喜んでもらいたい」という思いを持ち続けるにはどうすればいいか、という観点から、採用、社員教育、人事制度の設計などのお手伝いをしています。

採用だけ、もしくは社員教育だけを行っている企業はいくつもありますが、それらを統合し「社員のモチベーションを高めるには」という点からコンサルティングを行っている企業は他になく、No.1かつオンリーワンといえます。

——坂上：社員のモチベーションを高めるとは、具体的にどのようなことを行うのでしょうか。

小笹：採用支援と人事・教育支援という、大きく2つの領域があります。まず1つ目の組織の入り口にあたる採用、我々は「エントリーマネジメント」と呼んでいるのですが、これは企業と応募者が相互理解できるような戦略の立案やプランの実行を行っています。採用段階におけるメッセージの発信方法や説明会、インターンシップの設計、選考のお手伝いなどですね。

もう1つの人事・教育支援ですが、まず社員が求めていることと現状にどのようなギャップがあるのかを診断、明らかにします。例えば、モチベーションに大きな影響を与える4つの因子「お金と条件」「仕事の醍醐味」「人とのかかわり」「理念・ビジョンへの共感」——細かく言えばもっとありますが、これらの満足度をアンケートを通して可視化、数値化していきます。こうして浮き彫りにした問題点を改善するための方法として、教育研修や人事制度、社員総会などを提案しています。いわば、社員と会社のチューニングですね。

業務の割合はだいたい同じ、やや人事・教育支援の領域が多いくらいでしょうか。

過去5年の経常利益率の平均が18%以上

——坂上：顧客はどのような業界、規模の企業が多いのでしょうか。

小笹：業界、業種は本当にバラバラですね。あえて言うならITやサービス産業など、社員のモチベーションが業績に直接影響しやすい業界がやや多めです。規模も各業界のトップクラスから社員数100人前後の中小企業まで幅広いお客様がいます。とはいえ、社員のモチベーションを大事する、という我々の考え方に共感している、という部分では共通しています。社員のことなどどうでもいい、社員は機械の歯車と考えるような経営をされている企業だと、そもそもお手伝いのきっかけがありませんから。

——坂上：顧客数は何社くらいでしょうか。

小笹：全体で1800社くらいです。上場企業が400~500社、売上が10億以下の中小企業

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

が300社ほどです。人数で考えると、我々のプログラムを受けた人たちは40万人～50万人ほどいる計算になります。ただ、大手の企業だと採用と教育研修の部門が分断されていることも多いので、そのときは採用のみ、教育のみをお手伝いすることもあります。

——坂上：リンクアンドモチベーションさんは、高い経常利益率を達成しているとお聞きしています。

小笹：弊社単体での、過去3年の売上は48億、41億、42億です。経常利益率は12.1%、15.3%、12.5%と常に10%以上を達成しています。過去5年の平均は18.9%です。

グループ全体でみると、過去3年の売り上げが70億、105億、昨年が187億です。分社化やM&Aを駆使し、グループ全体としてはかなりのスピードで拡大を進めていますね。

自社の商品で育てた社員こそが強さの秘密

——坂上：リンクアンドモチベーションさんが高い成長を続けていらっしゃるの、どのような秘訣があるのでしょうか。

小笹：一言で言えば、「人材」にこだわり続けたからです。

弊社を立ち上げる前、私はリクルートで14年勤務していました。最初の7年は人事部で採用業務を、その後の7年は組織・人事コンサルティング室の室長として、さまざまな企業の人事の領域で仕事をしていました。その経験から感じるのは、やはり「人材こそが企業を支える」ということ。ですから、社員の採用や教育には大きなエネルギーも資金も投入しています。

——坂上：採用では、どれくらいの資金や時間を使っているのですか。

小笹：弊社単体で1億円くらい使っています。また最終面接は私が行っているのですが、1人あたり1時間ほど面接を行います。最終面接には50人ほどいますので、約50時間。最終的には20人～30人ほど採用します。

またグループ全体では100人ほど採用しますから、最終的に200人以上に会うことになります。3月から5月までは面接でスケジュールが埋まってしまう感じですね。採用した社員には、自社の技術、「モチベーションエンジニアリング」というのですが、これらを駆使した研修を行い、じっくり育成していきます。

こうして生まれた有能でモチベーションが高い社員が、顧客とまさにモチベーションというテーマで対峙しますので「おたくの社員のような人材を採用したい、そして自分たちの組織を活性化させたい」と思ってもらえる。自分たちの技術で育てた社員が有言実行的に活躍し、顧客を啓蒙している部分が評価していただいているのではないのでしょうか。

——坂上：ベースには「モチベーションエンジニアリング」という技術によって生み出された商品力があるのですね。これらはどのように作られているのですか。

小笹：社会心理学、社会システム論、行動経済学を主なベースとして作りあげています。人は機械の部品ではなく、感情を持っていますので、心理学的な要素はかなり持ち込んでいます。それらの理論を実践に耐えうるよう独自に翻訳、融合し、オリジナルの理論として組み立て、商品化しました。

企業と個人の両輪で考える

——坂上：今後成長を続けていく中で、どのような分野に注力していきたいと考えていますか。

小笹：現在、弊社は企業向けのサポートを中心に行っています。しかし、昨今力を入れているのが個人向けのキャリアスクールなどのコンシューマー部門です。企業向けコンサルティング業務で得た我々のノウハウから、どのような人材が社会で求められているのかを分析し、教育の部門にフィードバックしていこうという考えです。

現在、中高生向けの学習塾や、社会人向けのパソコンや資格といったキャリアスクールなどを経営し始めています。企業向けと個人向けの両輪からやっている企業は前例がないので、これから大きな強みとして価値が出てくるのではないかと考えています。

——坂上：最後に、ランチェスター戦略では、企業戦略を「エリア」「顧客」「商品」「販売方法」「理念」の要素から考えるのですが、戦略を考えるうえで最も大事にしている要素はどれでしょうか。

小笹：やはり「理念」です。企業経営にとって何が大切なのか。これは正解のない哲学的な問いだと思うんですが、我々はやはり人材である、と考えています。人材の中でもモチベーションをどう持たせるのか。もちろんスキルも大事ではありますが、それだけではダメだ、ということですね。

ただ、時代の流れの中で社員のモチベーションは多様化しています。戦後復興期から高度経済成長期においては、皆が「お金のため」という一つの価値観で働いていました。

それが、これだけ経済が発展して豊かになると、はたらき方や仕事に対する考え方が一人一人変化してきました。そういう多様性を帯びたモチベーションを束ねて、企業成果に結びつけることができるかどうかは、昔よりも難しいテーマになっています。

これからの時代は、そこをうまく考えないと企業経営はままならない、という哲学を最も大事にしています。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株) フォスターワン 坂上仁志

「モチベーション」をテーマにした優良企業リンクアンドモチベーションが大切にしているものが「人」と「理念」。この取材を通じて、企業の本質とは人であり、人の考え方であり、人の気持ちが重要な要素になるのだ、ということを改めて考えさせられました。そして、世のなかには採用だけ、社員教育だけ、人事制度だけをやる会社はありますが、トータルにその領域をカバーしてくれる会社が少なくそこに顧客の隠れたニーズがあったのだと思います。モチベーションを軸にその顧客のニーズの解決に一点集中して成長している企業といえます。

秋葉原で初めてコミック・同人誌の専門店を開店し、爆発的な支持を得る
株式会社虎の穴 代表取締役吉田博高氏インタビュー

「ニッチトップ＝小さくても No.1」の会社をご紹介します新連載。6 回目は、クリエイターが個人で製作する漫画、ゲームなど同人誌と呼ばれる商品の販売、流通で圧倒的な規模を持つ株式会社虎の穴。年間 7 万 5000 タイトルもの同人誌を販売し、北海道から福岡まで全国各地に 21 店舗を展開する同社の吉田博高社長に、No.1 の秘訣を聞いた。

【会社概要】

株式会社虎の穴

- ◎この会社のここが No.1：同人誌の販売、流通で No.1
- ◎事業内容：漫画やアニメ、ゲームとその関連商品の販売
- ◎設立：1996 年 7 月
- ◎業績等：売上高 203 億円、従業員 1000 名（内アルバイト 850 名）
- ◎本社：東京都千代田区外神田 4 丁目 3 番 1 号
- ◎ホームページ：<http://www.toranoana.jp/>

同人誌の販売で前年比 110%の成長

――坂上：株式会社虎の穴の事業内容と、どのような点で No.1 なのかを教えてください。

吉田：弊社は一般に流通している漫画、ゲーム、アニメのDVDやキャラクターグッズと、クリエイターが個人で製作した漫画、イラスト集など「同人誌」と呼ばれる商品を販売しています。扱っている同人誌は年間 7 万 5000 タイトル、弊社に登録しているクリエイターは 5 万人、実際に制作、取引をしている方々も 2 万人と、業界トップです。この同人誌の販売、流通の分野で No.1 となっています。

――坂上：同人誌とは、どのようなものなのでしょうか。

虎の穴で人気の同人誌

吉田：同人誌とは、個人のクリエイターが作成し、出版社などを通さずに販売している作品です。そのため、一般の書店などでは販売されていません。弊社はクリエイターと直接取引して読者に届けているので、野菜の産地直送のようなイメージを持っていただけると

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

わかりやすいと思います。同人「誌」という言葉がついていますが、漫画やイラスト集にとどまらず、ゲームやCD、グッズなども含んでいます。

一坂上：虎の穴さんは高い成長率を誇ると聞いていますが、どれくらいの売上がありますか。

吉田：過去3年の売り上げは、182億円、188億円、203億円です。売上のうち約30%、50億~60億円ほどがウェブの通信販売です。現在、対前年比で毎年約110%の成長をしています。

「エヴァンゲリオン」や「電車男」の流行で一般層に広がる

一坂上：顧客はどのような方が多いのですか。

吉田：最も主要な層は、アニメ、ゲーム、漫画などが全て好きないわゆるマニアックな方々です。年配の方が多くですが、小学生のような若い方もいます。ところが、最近では秋葉原に観光に来た方が記念に購入する、初音ミクというキャラクターだけが好きでグッズを購入する、というような20代のそこまでマニアックでないライト層が非常に増えています。

また女性の方も多く、40%~45%が女性ですね。JR秋葉原駅から徒歩5分のところにある、とらのあな秋葉原店Bは、女性用に作られた店舗です。

一坂上：ライト層が増加したのはいつごろ、何がきっかけですか。

吉田：2000年前後に「新世紀エヴァンゲリオン」というアニメが大ヒットしたところから、漫画やアニメが認められていきました。それまでは、一般の方々に良いイメージがありませんでしたね。「漫画なんて読んでいると頭が悪くなるぞ」と、私もよく言われていたから。

そして、2004年頃「電車男」という書籍がブームになり、一般層に広がっていきました。同時期に、音楽においてインディーズバンドがメジャーデビューするように、同人からスタートした多くのクリエイターの方が成功し、活躍したことも大きいと思います。

一坂上：世の中にアニメや漫画が広がっていったんですね。

吉田：そうですね。例えば、コミックマーケットという漫画やアニメに関する大きなイベ

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

ントがあります。ビックサイトで年 2 回、夏と冬に行われており、個人のクリエイターが作品をその場で販売するものです。そこには 4 万 8 千人ものクリエイターが集まり、現在毎回 50 万人の人々が参加しています。日本で最も大きいイベントの一つだと思いますが、今でも参加者が毎年 3 万人、5 万人という単位で増えています。

一坂上：そもそも、なぜ同人誌の販売をする企業を設立しようと思ったのですか。

吉田：もう 17 年以上前になるんですが、同人誌を制作しているクリエイターの自宅におじゃました時、山のように積みあがった段ボールを見たんですね。四畳半の部屋の 3 分の 1 が埋め尽くされているほど。その段ボールの中見はすべて、彼が制作した同人誌でした。

彼は同人誌をつくるのが目的で、販売に関することをあまり考えていなかった。また、当時は我々のように同人誌を取り扱う店舗は無かったので、基本的にはコミックマーケットなどのイベントでしか、販売することができなかった。夏に制作して売れ残った作品は、冬まで部屋に置いておくことになる。それでも売れ残ってしまったら、部屋に残されていく。そうした結果が、山のような段ボールでした。

そこで彼らの作品を集め、販売しようと考えたのが、とらのあなの始まりです。彼から同人誌を預かり、同じような状況にあるクリエイターを紹介してもらい、作品を集めました。そして、秋葉原にある販売面積が 10 畳くらいの小さな店舗を借り、スタートしました。

一坂上：開店直後の反響はどうでしたか。

吉田：非常に良かったですね。今でこそ秋葉原はアニメや漫画のお店が集まる地域となっていますが、当時はただの電気街で、そのような店舗は全くありませんでした。そのためか漫画やアニメ好きの人たちの間で話題になり、開店して 30 分もたたないうちに、店内が人で埋まりました。正直なところ、なぜこれほどお客様がいるのか、と驚いていました。作品も次々に売れ、用意していた作品の半分が開店から 3 日間で売れてしまいました。

一坂上：ランチェスター戦略で言うところの「差別化」ですね。コミック専門店という当時無かった店舗をつくり、さらにその中でもマニアックな人たちを対象にした同人誌を取り扱った、と。

吉田：そうですね。開店してから 2、3 年は競合も全くいませんでしたので、着々とお客さんを増やしていきました。

クリエイターに圧倒的に支援される会社になりたい

――坂上：現在、同人誌の販売、流通で No.1 ですが、No.1 になることができたポイントを教えてください。

吉田：まずはクリエイターを支持した、ということですね。早くからウェブなどを使い、個人のクリエイターが簡単に登録、販売できる体制を整えました。また、直接クリエイターと取引をして読者に届けるため中間の費用があまりかからず、売上の 7 割をクリエイターに支払っています。結果、5 万人のクリエイターに登録していただき、彼らが年間 7 万 5000 タイトルもの膨大な作品を生み出してくれています。

次に、独自の物流システムをつくり上げたことですね。通信販売の体制や、傷かつかないように梱包する方法なども含めて。同人誌は作品数が膨大なうえ、商業作品ではないのでバーコードなどがついていません。そのため、バーコードの部分を含めて自分たちで管理方法を確立し、商品管理を行っています。

――坂上：最後に、会社を経営するうえでの理念について教えてください。

吉田：少々長いですが、経営の理念は「世界的視野を持って、あらゆる知的資産を発掘、開拓。その一方で、世界中のお客様、創作者、双方にご満足いただける価値の高い作品と最上のサービスを提供する」です。

簡単に説明すると、クリエイターに支援される会社になりたい、ということです。彼らに「圧倒的に虎の穴がいいよね」と言ってもらえる会社にする。彼らが作品の制作に集中できるよう、販売や流通といった面倒な部分は弊社がすべて請け負う。これが行動の原点ですね。

――坂上：なぜそのような理念を掲げたのですか。

吉田：当たり前のことですが、漫画・アニメ業界というのは、売れている人だけが生き残っていく業界です。例えば、週刊少年ジャンプで連載されている作品は 20 ほど。それに掲載されなければプロではない、という世界です。そのような世界で、夢を持って入ってきた人たちが少しでも飯を食っていけるようにしたい。そうしてクリエイターが増えれば、必然的に良い作品も出てくるだろう、との考えからです。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株) フォスターワン 坂上仁志

17年前の秋葉原で起業した虎の穴。「こんなのがあったらいいのにな…」というたくさん
の人の思いを解決することで、今日 200 億円を超える事業になりました。これこそがまさ
にイノベーション。人の「困った」を解決する事業です。創業当時は、一般の人には見向
きもされなかった同人誌の販売事業。しかし、これこそが人がやらないことをやるランチ
ェスター戦略そのものです。そして、その根底には、クリエイターを応援したいという吉
田さんのピュアな思いがあるからこそ、この事業が継続して発展しているのだと思います。

高齢社会に適した情報インフラを構築し、隣接する領域にどんどん事業を立ち上げる
株式会社エス・エム・エス 代表取締役 諸藤周平氏インタビュー

「ニッチトップ=小さくても No.1」の会社をご紹介します本連載。今回は、高齢社会に必要な情報インフラ事業を手掛ける株式会社エス・エム・エス。医療分野の人材紹介事業で圧倒的シェアを持ちながら、「結果的にそうなっただけ」と同社代表の諸藤周平氏は語る。同社が目指す高齢社会に求められる情報インフラとは何なのか――。

【会社概要】

株式会社エス・エム・エス

- ◎この会社のここが No.1：看護師などの医療分野の人材紹介事業で利用者数 No.1
- ◎事業内容：介護、医療、アクティブシニアを対象としたコミュニティサイトや転職サイト等の運営
- ◎設立：2003年4月
- ◎業績等：売上高 101.8億円、経常利益 19.9億円、経常利益率 19.5%、自己資本比率 74.1%、従業員数 475名（単体）
- ◎本社：東京都港区芝公園 2-11-1 住友不動産芝公園タワー
- ◎ホームページ：<http://www.bm-sms.co.jp/>

諸藤周平（もろふじ しゅうへい）

株式会社エス・エム・エス 代表取締役。

1977年生まれ、福岡県出身。九州大学経済学部を卒業後、株式会社キーエンスへ入社。後に株式会社ゴールドクレストへ転職。2002年、合資会社エス・エム・エスを設立し、高齢者住宅の仲介業務に携わる。2003年、株式会社エス・エム・エスを立ち上げ、現職へ。高齢社会における情報インフラ全般に事業領域を移し、さまざまなサービスを開発、展開している。

医療分野における人材紹介業で圧倒的シェアを持つ

――坂上：株式会社エス・エム・エスの事業内容と、どのような点で No.1 なのか教えてください。

諸藤：弊社は「高齢社会に適した情報インフラを構築することで価値を創造し社会に貢献

し続ける」という理念を掲げ、これに基づいた様々な事業を行っています。

具体的にはケアマネージャーの人材紹介や、看護師向けのコミュニティサイトの運営、新卒看護師向けの求人広告サービス、老人ホームの検索サイトの運営などです。

弊社が行っているサービスは国内だけで 23 ありますが、最も大きな売上を占めるのが、医療分野における人材紹介事業です。こちらは毎年 1 万人が利用し、同業他社に圧倒的な差をつけて No.1 となっています。

——坂上：医療分野における人材紹介事業は、御社の全事業の売上の中でどれくらいの割合を占めているのですか。

諸藤：昨年度の全体の売上が 101.8 億で、その中の約 60 億を占めています。ですから 60% ですね。ただ、結果として大きな売上となっていますが、エス・エム・エスはこの事業を行うために設立した企業ではありません。弊社は高齢社会において必要な情報インフラとは何か、という視点から事業計画を描いており、医療分野の人材紹介事業はあくまでその中の一つにすぎません。

弊社は事業を「医療」「介護」「アクティブシニア」の 3 つの領域に分けています。さらにそれぞれの領域において「エンドユーザー」「事業専従者」「事業者」の 3 つをターゲットとしています。

これらのターゲットに属する方々が、適切に情報を収集、整理、伝達し、それらの情報をつなぎあわせて集積することができるインフラを構築することが、弊社の事業の本質です。

——坂上：御社の業績はどのような状況でしょうか。

諸藤：過去 5 年間の売上は 51 億、71 億、76 億、86 億、101.8 億円です。最終期の経常利益は 19.9 億円。約 20% の経常利益率となっています。毎年前年比 110% から 120% ほど成長をしており、順調に業績を伸ばしています。

コミュニティサイトで顧客を囲い込み転職サイトへ導く

——坂上：さまざまな事業を行うにあたり、御社はどのような戦略を描いているのですか。

諸藤：情報インフラを大きく「日常」と「非日常」に分け、これらを組み合わせることが基本的な戦略となっています。日常のサービスとは、月に一度は利用するものことです。コミュニティサイトなどがそれにあたります。非日常のサービスとは、数年、もし

くは一生に一度しか使わないもののことです。転職サービスなどがそうですね。

ユーザーが情報インフラに対してお金を支払ってもいいと考えるのは、非日常のサービスです。転職する、結婚する、車を購入する。今後の人生に影響が大きい、もしくは大きな金額が動くことに対しては、お金を払ってでも正しい情報を得たいと考えるため、情報インフラがビジネス化しやすい傾向にあります。ですから日常のサービスで顧客を囲い込み、困った時には専用の非日常サービスに移動してもらうことで収益化していきます。

例えば、看護師向けのコミュニティサイトでは、日々の医療情報や余暇の使い方、キャリアアップについてなど、看護師特有のニーズに合わせた情報提供を行います。そして会員の方が転職を考えた時には、専用のサイトに行ってもらい、という流れです。

毎年1万人が利用する看護師専門転職支援サービス「ナース人材バンク」

——坂上：看護師側から考えると、日常的に有益な情報を発信してくれ、転職など困ったときにも頼ることができる、非常に役立つサービスになるわけですね。

諸藤：現在は、会員化した看護師から転職サービスという形で収益を上げています。将来的には医療情報が欲しい人に対して有益な情報を、この看護師の方々から提供することも考えています。今は、そのための見込み客を囲い込んでいるという状況です。

他にも、在宅医療の分野で会員化している看護師と一緒に何かできる場をつくれないうか、と模索しています。

——坂上：現在、看護師のコミュニティサイトの会員数はどれくらいでしょうか。

諸藤：約30万人です。看護師は全国に150万人ほどいると言われてますから、20%ほどの利用率になります。これほど多くの会員数を得られたことが、堅調な業績に結びついていないのでしょうか。

社内コンクールで事業を次々と創出できる土壌をつくる

——坂上：御社の強みを3つ上げると、どのような点になりますか。

諸藤：1つ目は事業を発見し、創出する力。2つ目は創出した事業を伸ばす実行力。3つ目は事業間の相乗効果です。

まず、1つ目の事業を創出する力についてですが、弊社では毎年4つから5つの事業を立ち上げています。多くの事業を創出できるのは、事業同士がお互いに重なり合っているからです。

例えば、弊社が初めに行った事業は、ケアマネージャーの人材紹介事業でした。ここである程度収益の目途が立った時、横に展開して一般介護職向けの求人広告の事業を行いました。

さらにケアマネージャーのコミュニティを作成し、次は介護サービスの利用計画書であるケアプランを、インターネット上で作成できるサービスや、介護保険の請求システムを開発、提供しました。

このように、隣接する領域にどんどん手を広げていくことで事業を次々に立ち上げていきます。

——坂上：事業を創出できる人材を育成するためには、どのような取り組みを行っているのですか。

諸藤：社員が事業のアイデアを競う「ゼロワン」という取り組みを行っています。昨年は社員の4割にあたる250名ほどが参加してくれました。事業の創出へ興味を持ってもらうことは、会社として大きな意味があることですので、エントリーすると必ず役員がサポートするなど、会社全体で応援する仕組みを整えています。

——坂上：ゼロワンでは、どれくらいのアイデアが出されるのですか。

諸藤：120ほどですね。そこからセカンドステージに10チーム、ファイナルステージには5チームほどが進みます。

ファイナルステージまで残ったチームは全社総会でプレゼンを行い、そこでチャンピオンを決める、という流れです。優勝すると必ず事業になるわけではありませんが、昨年に優勝したアイデアは現在事業化に向けて進んでいます。

異なる事業間の協力を推進する

——坂上：では強みの2つ目、事業を伸ばす実行力を持つことができたのはなぜでしょうか。

諸藤：事業の進捗状況を数値化する、いわゆるKPI管理をシステムチックに行っていることです。何か問題が発生した時、どのような施策を行えば、どのような効果が得られるのか。これを定量的に社員がわかるようにすることで、自分は組織に与えられた役割の

中で何ができるのか、が明確になります。

そうすると、社員一人ひとりができる範囲で効果のある施策を行うことができます。このような共通のものさし、KPIをいかに設計するかが実行力には大切で、特に力を入れている部分ですね。

——坂上：強みの3つ目、事業間の相乗効果について教えてください。

諸藤：1つ目の事業を創出する力とも関連しますが、弊社が行っている事業はどこかで重なり合っています。

例えば、弊社には「安心介護」というサービスがあります。日々の介護で困ったことを質問すると、ケアマネージャーや介護従業者などプロの方が解答してくれるというサービスです。これはケアマネージャーがコミュニティサイトで会員化されているからこそ、行うことができるサービスなんですね。

また逆から見ると、ケアマネージャーの方々が何か情報を発信したいと考えた時、一番満足度が高いのが介護で困っている方を自分の知見で助けてあげることなんです。ですから「安心介護」でその場を提供してあげるとはコミュニティの運営にとっても効果的です。このように事業が相互に補完し合い、高い効果を生み出すことができることが大きな強みです。

とはいえ、それぞれの事業の担当者は別ですから、ともすれば自分たちさえ良ければ他は関係ない、という考えに陥りがちです。そうならないために、お互いが協力する文化を醸成することが大事ですね。そのための仕掛けづくり、現状だと「シナジー会議」と呼ばれる場で、お互いがどのような点で協力できるのかを話し合っています。

——坂上：部門間のエゴを無くして互いに譲り合うようにするために、大事にしていることを教えてください。

諸藤：採用、育成の段階での人材マネジメントですね。弊社は「情熱と誠実を持ってプロフェッショナルを追求する」という人材理念を掲げています。

情熱とプロフェッショナルだけでは、自分勝手になってしまうことがあります。ですから、誠実さを兼ね備えた人を採用することを心がけています。

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

そして、その人が誠実になれるような環境づくり。さらに事業も伸ばさないといけませんので、お互いが対立したときに、より高い次元で問題を整理することができるよう、日々努力しています。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株) フォスターワン 坂上仁志

「医療」「介護」「アクティブシニア」という 3 つの事業領域と、「エンドユーザー」「事業専従者」「事業者」の 3 人の顧客の交わるところで、23 のサービスを提供するベンチャー企業の集合体。それ自体が他社との差別化となっています。今後は、医療分野の人材紹介事業で利用者数 No.1 のサイト運営だけにとどまらず、そのシナジー効果により差別化された事業が、数多く生まれる可能性を感じました。

中高年女性の心をつかんで離さない 1日30分ですむフィットネスクラブ
株式会社カーブスジャパン 代表取締役会長兼CEO 増本岳氏インタビュー

「ニッチトップ=小さくてもNo.1」の会社をご紹介します本連載。今回は、年輩の女性にターゲットを絞ったアメリカ発のフィットネス「カーブス」をチェーン展開する、カーブスジャパン。健康のための運動、というコンセプトを掲げ急成長する同社代表の増本氏に、その戦略を聞いた。

【会社概要】

株式会社カーブスジャパン

- ◎この会社のここがNo.1：フィットネスクラブの女性会員数No.1
- ◎事業内容：女性専用のフィットネスクラブの運営
- ◎設立：2005年2月
- ◎業績等：売上高：113億円、経常利益19億、経常利益率16.8%、従業員数（本部のみ）137名
- ◎本社：東京都中央区日本橋堀留町1-3-19 チョーギンビル4～6階
- ◎ホームページ：<http://www.curves.co.jp/>

増本 岳（ますもと たけし）株式会社カーブスジャパン代表取締役会長兼CEO。1964年神奈川県生まれ。明治大学を卒業後、89年に大手コンサルタント会社へ入社し、フランチャイズチェーンの経営コンサルタントとして活躍。2005年に株式会社カーブスジャパンを設立、現職に就任。年配の女性を中心に正しい運動習慣を広めるべく、日々邁進している。

1日に必要な運動をすべて30分で行う

――坂上：株式会社カーブスジャパンの事業内容と、どのような点でNo.1なのかを教えてください。

増本：弊社は女性専用のフィットネスクラブの運営を行っています。通常のフィットネスクラブとは異なり、体を鍛えるのではなく健康維持に必要な運動を行うプログラムとなっていることが大きな特徴です。そのため、お客様は年輩の方が中心ですね。現在、会員数は53万人、平均年齢は57.4歳です。全会員数の77%、40万人以上が

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

50歳以上の方々が占めています。これほど多くの女性会員数を誇るフィットネスクラブは他になく、No.1と言えると思います。

——坂上：健康維持のために必要な運動、とはどのようなものなのでしょうか。

増本：健康維持のために必要な運動は「筋力トレーニング」「有酸素運動」「ストレッチ」の3つです。年輩の女性が一人で運動始める場合、ウォーキングや軽いジョギングなどの有酸素運動のみになりがちです。この運動は脂肪を燃やす効果があるため、必要なものの1つではありますが、それだけでは健康維持にはなりません。

大切なのは筋力です。高齢になり筋力が落ちてしまうと、生活習慣病や寝たきりになってしまう原因となります。

さらに、女性は筋肉をつくるホルモンが男性よりも少ないため衰えやすく、定期的なトレーニングが必要になります。体重は変わっていないが脂肪が増えた、というのは筋肉の衰えが原因なんですね。そのため弊社のプログラムでは、30分で筋力トレーニングと有酸素運動、ストレッチをバランスよく行えるようになっています。

——坂上：一回あたりのプログラムは30分、と。具体的にはどのような運動を行うのですか。

増本：円形に並べた12種類の機械を順番に回りながら運動を行います。1つの運動は30秒。1つの運動が終わると、機械の間に置かれているステップボードと呼ばれる板の上で足踏み体操、有酸素運動を行います。これを2周ほど繰り返し、最後にストレッチという流れです。店内には軽快な音楽を流しており、リズムに合わせて行っています。いわば盆踊りのようなイメージを持っていただければわかりやすいでしょうか。

5年間で店舗数が180%も拡大

——坂上：フィットネスクラブは世の中に数多くあると思いますが、競合対策としてはどのようなことを行っているのでしょうか。

増本：実は、今のところ直接的な競合というのはありません。というのも通常のフィットネスクラブは若い方が顧客層の中心となっていて、私たちは女性かつ40歳以上に限定しているからです。

さらに弊社の会員のほとんどが、今までフィットネスクラブに通ったことが無い方とな

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

っています。

やっていた運動はウォーキングだけ。それも買い物の帰りに、バス停一つ分歩くように気をつけていますという程度。今まで運動とは無縁だった方々を対象としていますので、他のフィットネスクラブと顧客を奪い合うようなことにはなっておらず、常に顧客を創造しています。

——坂上：まさにランチェスター戦略でいう「差別化」ですね。売上や経常利益などはどのような状況でしょうか。

増本：過去3年間の売上は、54億、84億、113億となっています。昨年度だと対前年比130%の成長です。店舗数も過去5年間で700店舗から1300店舗に増やしていますので、約180%の拡大率ですね。昨年度の経常利益は19億。経常利益率で10%以上を常にキープしています。

——坂上：素晴らしい成長率ですね。このような成長ができた理由、ポイントを3つ教えてください。

増本：1つ目は、中高年の女性の方々に焦点を当てたということですね。この層はあまり運動を行いませんが、最も必要としている人たちです。ところが、その方々が通える運動施設が今までありませんでした。フィットネスクラブやスポーツジムは敷居が高いと感じる層に、ピンポイントの施設を提供できたことが、受け入れられた理由だと思います。

健康のため、運動に勤しむ女性たち

2つめは、プログラムの内容そのものですね。一つひとつの運動は一見シンプルで簡単なものに見えますが、健康上の効果が高くなるよう多くの工夫がなされています。このプログラムはアメリカで、生活習慣病の予防や改善、寝たきりの予防などに効果があることが科学的に証明されています。

印象に残っている例として、我々が一号店を出した時、膝が痛くて杖がなければ歩けないお客様がいました。ところが、3ヵ月通ったところで、その方は店舗に自分の杖を忘れて帰ってしまった。いつのまにか杖なしでも家まで歩けるようになっていたんですね。このようなことは日常的にどの店舗でも起こっています。

3つ目は人材です。今まで運動をしてこられなかった方に、弊社で気持ちよく運動を始め、続けてもらわないといけません。そのため、きめ細やかなサポートが非常に大事です。そ

それは単に、丁寧に運動を教えるというだけでなく、一人ひとりの状況に合わせたサポートが必要だということです。

お客様には膝が痛い方もいれば、病気を持っている方もいます。また女性はある年齢になると日によって体調の変化が大きくなるので、その日の体調に合わせて指導しています。そのため、お客様に対してのサービス精神が高く、情熱あふれた人材の採用や育成に力を入れています。

顧客一人ひとりの心の背景まで理解する

——坂上：現在、全国で1300店舗ほど展開しているとのことですが、どのような場所を中心に开店されていますか。

増本：やはりお客様にとっては、家から近いことが非常に重要な要素となります。そのため、住宅街や商店街のような場所に出店しています。実際、都心では店舗から半径500m～600m程度、地方の場合でも半径5km以内から通われているお客様が多いですね。商圈をこの距離に設定することで、ロコミの効果が高くなります。

出店した後は、町内会のような女性のネットワークがあるところにお伺いして宣伝し、集客を行いファンをつくっていきます。その後は、お客様のロコミで広がっていきます。知名度が上がってきた今でも、新規顧客の75%が紹介ですね。

また、通常のフィットネスクラブの場合、プールやシャワー室、大きなロッカールームなどがあり、どうしても大型化してしまいます。ですが弊社では出来るだけ小型の店舗で、シャワー室を置かず、大きなロッカールームもなく、店舗の広さが通常の10分の1程度だということが、他のフィットネスクラブが踏み出せない場所に出店できる理由です。

——坂上：店舗の構成も全く違い、フィットネス業界にまさに革命を起こしているような印象を受けました。しかし御社のハードの部分はそれほど難しくなく、真似できてしまう面があるように思われます。御社でしかできない、ソフト面の強みについて詳しく教えてください。

増本：やはり人材と、きめ細やかなサービスです。実は、私たちと同じような女性だけの30分フィットネスに参入する企業が、大幅に増えたことがありました。150店舗規模のチェーン店ができ、大手フィットネスクラブも参入されました。しかし、今ではほとんど残っていません。今まで運動をしてこられなかった方に対しては、積極的にフィットネスク

ラブに通う方々よりも、非常に細かなサポートが必要だからです。

例えば弊社では、なぜこの方は運動を始めようと思ったのか、その背景までヒアリングし、理解するようにしています。体重を5Kg落としたいと希望を述べられたお客様は、そもそもなぜ痩せたいと思ったのか。学生時代の友人と温泉旅行に行った時に自分だけ太っていて恥ずかしい思いをしたから、娘の結婚式で素敵なドレスを着たいから、などですね。お客様の気持ちの背景まで把握することによって、励まし方も変わります。

お客様に寄り添い、細かなサービスを提供する

また、プライベートのこともなるべく把握するようにしています。あるお客様は旦那さんのご両親と同居し、お父様の介護をしてらっしゃるとします。顧客の年齢層からも、そういう方は少なくありません。弊社では一週間来店が無い場合、お客様にお電話をする「ハッピーコール」という制度があります。その際にプライベートのことを何も知らないと、単に「先週来店されませんでしたね」と聞くことになります。

しかし、お父様の介護をしているという状況を知っていると「お父さんの体調はいかがですか」と聞けますよね。そうすることで、お客様への伝わり方が全く変わってきます。

このように一人ひとりのお客様に寄り添い、細かなサービスを提供していく。まだまだ完璧だとは言えないところではありますが、そういう気持ちを大切に運営しています。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株) フォスターワン 坂上仁志

フィットネス業界の市場が縮小する中で一人勝ちともいえるカーブス。勝因は理念ある差別化といえます。今まで誰もやっていなかった、中高年の女性だけに焦点を当てた差別化。それはただの金儲けではなく、お客様を思い、この事業はその人たちに最も必要とされているという信念。そこにイノベーションが生まれました。フィットネスではなく、中高年女性のための健康体操教室カーブスがあれば、「医者いらず」と言われる日が来るかもしれません。

一愛好家として欲しいものを顧客に勧めることが大きな支持につながった
株式会社 THINK フィットネス 代表取締役社長 手塚栄司氏インタビュー

「ニッチトップ=小さくても No.1」の会社をご紹介します本連載。今回はボディビルやトレーニング愛好家から高い評価を得ているフィットネスクラブ、「ゴールドジム」を運営する株式会社 THINK フィットネス。ジムの運営にとどまらず、専門誌の出版やトレーニング器具やプロテインの販売など、多くの事業を営む同社代表の手塚栄司氏に、その戦略を聞いた。

【会社概要】

株式会社 THINK フィットネス

- ◎この会社のここが No.1：ボディビルや筋肉トレーニング向けのジムで No.1
 - ◎事業内容：ジムの運営や機材・プロテイン等の販売、及び雑誌の発行
 - ◎設立：1986年5月1日
 - ◎業績等：売上約 106 億円、経常利益約 4 億円、経常利益率約 4%、従業員 601 名（内アルバイト 244 名）
 - ◎本社：東京都江東区南砂 3 丁目 3 番 6 号
 - ◎ホームページ： <http://www.thinkgroup.co.jp/index.html>
- 一人の愛好家としての視点から事業を行う

手塚栄司（てづか・えいじ）株式会社 THINK フィットネス代表取締役社長。1961 年生まれ。東京都出身。1986 年に有限会社シンクを設立。フィットネスクラブの運営とバーベルや小物の輸入販売を行なう。1995 年に米 GOLD'S GYM FRANCHISING (GGF) 社とフランチャイズ契約を締結する。2006 年株式会社 THINK フィットネスへ社名変更し、現職へ。正しいフィットネスを世の中に広めるため日々精力的に活動している。

――坂上：株式会社 THINK フィットネスの事業内容と、どのような点で No.1 なのか教えてください。

手塚：弊社はフィットネスクラブ「ゴールドジム」の運営を行っています。ゴールドジムとは、ボディビルや筋肉トレーニングを行う方を対象としたジムとなっています。全国に 45 店舗を展開し、会員数は直営店だけで 7 万人。本格的なウェイトトレーニング愛好家が集まるジムとしては No.1 と言えると思います。

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

他にも、「IRONMAN MAGAZINE」や「Fight&Life」などのウェイトトレーニングや格闘技専門誌の発行、トレーニング機器やプロテインなどの開発、販売も行なっています。すべてがトレーニング愛好家を対象とした事業ですので、3つの事業が相乗効果を生み出せるようになっています。

一坂上：なぜジムの運営だけでなく、専門誌の発行やトレーニング機器の販売なども行っているのですか。

手塚：弊社は一愛好家として自分が欲しいと思ったもの、試してみて良かったものをお客様にも紹介する、というスタンスで事業を行っています。専門誌を発行したのは1990年。当時、トレーニングやボディビル情報は日本にほとんどありませんでした。そこでアメリカのアイアンマン社と契約し、「IRONMAN MAGAZINE」を日本語訳して出版することにしました。トレーニング機器やプロテインの販売を始めたのは1986年です。

創業当時は日本にプロテインや海外のトレーニング機器を扱っている店舗が無く、私と同じように欲しいと思っている人がたくさんいるのではないかと考えたことがきっかけです。

一坂上：確かに最近はプロテインも一般的になりましたが、25年前はそうではありませんでした。

手塚：当時、プロテインは通信販売でこっそりと購入するもの、と思われていました。これらを、堂々と購入できるお店をオープンしたのが始まりです。当初はトレーニング機器の方が規模的には大きかったのですが、いつのまにかプロテインなどのサプリメントの売上の方が大きくなりました。

また、弊社では年に2回、社員が欲しいと思う商品を聞き出し、採算が合えば開発する場を設けています。弊社の社員には様々な競技の選手がいますので、社員が欲しいと思ったものを開発し、自信を持ってお客様にお勧めしています。そのため弊社の商品は他社と比べて独特なマニア商品が多いですね。

同業他社とも手を組み相乗効果を生み出す

一坂上：ジムの経営、専門誌の発行、フィットネス製品の販売。これら3つの事業はどのように重なり合い、相乗効果を生み出しているのでしょうか。

手塚：例えば、ボディビルや格闘技愛好家向けの雑誌で有益な情報を発信し、弊社のジムで試してもらい、という流れです。他の人が何をやっているか、という情報は自分に当てはめやすいので、積極的に雑誌に載せています。そして試した人に効果が出れば、今度はその人が友人などに教えたくくなります。弊社は新規会員の8割が紹介ですから、この口コミは大きな意味を持っています。

――坂上：これらの相乗効果を生み出すにあたり、どのような点に気をつけているのでしょうか。

手塚：まずは、お客様に押しつけないこと。相乗効果は有効な半面、お客様には弊社にとって都合のいい商品ばかりを勧めることになりがちです。そうなってしまうと、お客様は煩わしく感じてしまう可能性がありますので、場合によっては同業他社とも手を組み、お互いにプラスになるような関係を築き上げることが大切です。

――坂上：具体的にはどのようなことを行っているのですか。

手塚：例えばゴールドジムでは、同業他社の商品も自社製品も同列に扱っています。そうすることで選択肢の幅が広がり、お客様は自分が本当に良いと思ったものを選ぶことができます。相乗効果を目指せば目指すほど、他社の製品も我々の商品体系にとり入れ、お客様に押しつけたと感じさせないように工夫しています。

――坂上：お客様目線を非常に重要視されているのですね。

手塚：そうですね。中でもお客様の「声なき声」に耳を傾けることが重要です。一般的にお客様の声を取り入れると言うと、アンケートを取ってそれに答えることだと考えられがちです。そうではなく、お客様が求めていることを常に予測して改善していく。この声なき声を聞くことが、長い目で見ればお客様の意見をとり入れるジムだと評価してもらえることに繋がります。

5年間で123%の成長を遂げる

――坂上：御社の売上や経常利益などの業績はどのような状況でしょうか。

手塚：過去5年間の売上は86億、87億、90億、98億円、106億です。5年間で約123%の成長ですね。昨年の経常利益は約4億円、経常利益率は約4%となっています。

一坂上：堅調に成長していますね。御社がボディビルやウェイトトレーニング向けのジムでNo.1となれた理由、ポイントを3つ教えてください。

手塚：1つ目は、トレーニングが短時間で効率的に行えるような店舗になっていることです。トレーニングで重要なことは、毎日継続して行うこと。今日ハードなトレーニングを行っても、次は来週、では意味がありません。自分のペースで構いませんので、週に4日や5日と頻度を上げてほしい。そのため利便性の高い場所に店舗を構え、来店されたお客様が即座にトレーニングに入れるよう、動線を工夫しています。ロッカールームとトレーニングルームを同じ階に配置するなどですね。普通の方はトレーニングメインの生活ではなく、仕事や家族との時間の合間に行うものです。そのため、短い時間で効率よくできるような店舗づくりには力を入れています。

2つ目は、運動と栄養を一体化していること。フィットネスに必要な3大要素は「運動」「栄養」「休息」です。どれほどハードなトレーニングを行っても、栄養を取らなければ効果が半減してしまいます。したがって、どの店舗でも栄養を取ることができるラウンジやバーがあります。その場所でプロテインや簡単な食材、ささみなど栄養価が高いものを提供しており、トレーニングの効果を最大限に高めることができますようになっています。

3つ目は、なんといってもお客様の熱気。もともとアメリカのゴールドジムが熱気につつまれた場所なんですね。かつてアメリカの関係者に「ゴールドジムとは何か」とお聞きしたことがあります。すると「モチベーションだ」と答えられた。トレーニングのモチベーションを保つための環境や空間が、ゴールドジムの本質だ、と。気分があまり乗らなくても、ジムに入れば刺激を受け、やる気が満ちあふれてくる。そのような空間づくりを常に目指しています。

レジャーではなく真面目なフィットネスに特化する

一坂上：ゴールドジムは、まさにプロフェッショナルが集まる場、という印象を受けました。

手塚：常にお互いが刺激し合いながら、高め合っていく場になっていると思います。これは我々がそうなりたいと思うだけではできず、お客様が醸し出している雰囲気がつくりあげてくれました。ギスギスしているわけではなく、楽しみながら。でもやるときは、「やる」。

一坂上：御社は差別化の一つとして「シリアス・フィットネス」という言葉を掲げてい

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

ます。これはどのような意味なのでしょう。

手塚：「真面目にやる」という意味です。真面目に一生懸命やる。もっと突き詰めると、歯磨きのように毎日行うという意味ですね。ハードなトレーニングをするのではなく、自分のペースで毎日継続する。実はこれが、フィットネスにとって一番重要なことなんです。

ー坂上：人が歩くのと同じように、というイメージでしょうか。それをフィットネスでとり入れる、と。

手塚：フィットネスという言葉ができた当時、多くの人から言われたのが「フィットネスとは運動、栄養、休養だ」でした。運動、栄養、休養の3つをバランスよく組み合わせ、自分にぴったりと当てはまったライフスタイルをつくるのが、フィットネスだと。私もそう思っています。

ー坂上：自分の生活や体に「フィット」している、ということですね。

手塚：そうです。それが2000年ごろから、フィットネスとエクササイズが同じ意味になってしまいました。本来は運動と栄養と休養のはずなんです、運動だけと捉えられてしまいました。しかし、我々が目指しているのは本来の意味でのフィットネス。3つの要素が自分のライフスタイルに、真面目に入っているもの。それが「シリアス・フィットネス」です。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株) フォスターワン 坂上仁志

うちの会社なんて戦略がなくて……とおっしゃった手塚社長。

しかし、「自分が欲しいものを提供する」という、あくまでも顧客視点の仕事を続けたことが、今までの業界にないフィットネススタイルをつくりあげたのだと思います。フィットネスという言葉は、ある人の「運動」「栄養」「休養」の3つがその人自身にフィットしているという状態を指す。それがフィットネス。

その原点を常に考える。それが社名の THINK フィットネスとなっていると気づかされました。

クリエイターの生涯価値を高めるサービスを提供

株式会社クリーク・アンド・リバー社 代表取締役社長 井川 幸広氏インタビュー

「ニッチトップ=小さくても No.1」の会社をご紹介します本連載。今回は 5 万人のクリエイターとパートナー契約を結び、映画・TV・ゲーム・Web・出版物等のコンテンツの企画・制作及び派遣を展開する株式会社クリーク・アンド・リバー社。全TV番組の約 45% に同社スタッフが関わり、そのコンテンツ制作量はゲームタイトル数が約 300、Web サイト数が約 6,000、電子書籍が約 15,000 タイトルを誇る。また、アジアを中心に海外展開も積極的に行っている。同社代表の井川幸広氏に、その戦略を聞いた。

【会社概要】

株式会社クリーク・アンド・リバー社

◎この会社のここが No.1：コンテンツの制作本数で No.1

◎事業内容：コンテンツの企画、制作、出版、ライセンス・マネジメント業務など

◎設立：1990 年 3 月

◎業績等：売上高：190 億円、経常利益：10.9 億、経常利益率 5.7%、自己資本比率 51.6%

◎本社：東京都千代田区麹町 2 丁目 10 番 9 号 C & R グループビル

◎ホームページ：<http://www.cri.co.jp/>

井川幸広（いかわ ゆきひろ）株式会社クリーク・アンド・リバー社代表取締役社長。1960 年生まれ、佐賀県出身。毎日映画社に入社後、23 歳のときにフリーのテレビディレクターとして独立する。多くのドキュメンタリー番組を制作する一方、コンサルティングや事業企画にも携わる。1990 年に株式会社クリーク・アンド・リバー社を設立し、現職へ。「プロフェッショナルの生涯価値の向上」と「クライアントの価値創造への貢献の実現」のため、クリエイターのみならず、医師、弁護士、公認会計士などを対象としたグループ会社を次々に設立している。

全テレビ番組の約 45%の制作に同社のスタッフが関わる

――坂上：株式会社クリーク・アンド・リバー社の事業内容と、どのような点で No.1 なのかを教えてください。

井川：当社はクリエイターの方々と共に「エージェンシー」「プロデュース」「ライセンス・マ

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社はNO1なのか？」

ネジメント」の3つ事業を行っています。最も売り上げが大きい事業はエージェンシーの分野、次いでプロデュースの分野ですね。当社とパートナー契約を結んでいるクリエイターは約5万人。このクリエイターの登録数でNo.1ですし、当社が制作するコンテンツの数もNo.1です。

——坂上：クリエイターの派遣や紹介とは、どのような方をどこへ派遣するのですか。

井川：例えばディレクターをテレビ局へ派遣したり、Webディレクターを広告代理店に紹介したりしています。最近では、どの企業でも自社のホームページを持っていますので、ウェブ関連のクリエイター、ウェブデザイナーなどを一般企業へ派遣することも多くなっています。

テレビディレクターの場合、高い視聴率を上げられる有能な方でも、全員がテレビ局のプロデューサーから指示、命令を受けて作品をつくっています。彼らに作品をつくる場を提供するためには、テレビ局などに派遣できるポストや番組を数多く持っていることが重要です。現在、当社には700名のテレビディレクターがおります。多くの企業の中にクリエイティブな仕事ができるポストを確保しており、そこに当社とパートナー契約を結んでいるクリエイターが行って仕事をする、というイメージですね。

——坂上：ほぼすべてのテレビ局にスタッフを派遣しているということですね。

井川：そうですね。現状、日本のテレビ番組の約45%に当社のディレクターがかかわっています。実は、この分野に関しては韓国の方が進んでいます。韓国では約1,350名の当社スタッフが、全番組の約85%に関わっています。

——坂上：パートナー契約数は、同業他社と比較してどれくらいの差があるのでしょうか。

井川：実は、競合といわれる企業はほとんどありません。ただ、ある部分は競合となるものの、別角度から見ると補完関係となっていることが少なくありません。ただ、当社は1,000社のプロダクションとパートナー契約を結んでいます。そのため、ある番組では競合となっても、他の番組では協力して作品を制作している、ということが多くあります。当社は業界内ではアメーバのような存在ですので、そもそも比較をする同業他社がありません。

クリエイターがやりたい仕事を創造する

——坂上：御社の業績を確認すると、過去3年間の売上は順に141億、157億、190億円。

経常利益は3億、7億、10億円、経常利益率は2.1%、4.6%、5.7%となっています。着実に成長されていますね。

井川：そうですね。当社が行っているエージェンシー事業というのは、今まで世の中に無かった分野です。ですから、新規のマーケットをどんどん開拓している感覚を持っており、既存のものと比較して業績がどうなのか、などは全く考えていません。ただ日々の業務の中から、この分野におけるニーズは非常に大きいと感じていますので、現状ではまだまだ不十分だと思っています。

——坂上：では、御社がこの分野でNo.1になることができた理由、ポイントを教えてください。

井川：実は、No.1を目指して業務を行ったわけではないんですね。元々なかったサービスから、当社は「プロフェッショナルの生涯価値の向上」という理念を中心軸に据え、すべてのサービスを考えています。クリエイターの方々は、自分だけで仕事を行うことに対して常に限界を感じています。当社と一緒に仕事をする中で、自分がやりたい仕事ができ、将来に向けて付加価値が上がる。そう思ってもらえるようなサービスを提供したことで、多くのクリエイターが集まり、結果的に5万人のクリエイターと、1,000社のプロダクションの方々が集うようになりました。

——坂上：「プロフェッショナルの生涯価値の向上」とは、具体的にどのような事柄を指すのでしょうか。

井川：クリエイターが仕事に求めることは、いくつかの段階があります。第一段階はそもそも仕事があるかどうか。仕事が無ければプロとは言えませんから。第二段階は、仕事が安定的にあるかどうか。第三段階は、自分のやりたい仕事ができるかどうか。そして最後は自己実現ができるかどうか。自分の映画をつくりたいなど、ギャランティとは少し離れたところでの仕事ができるのか。このような段階を順番に上っていくことが、生涯価値の向上につながると思っています。

特に最後の段階の、クリエイター一人一人が夢に向かった仕事ができるサービスをいかに提供するか。このようなことを日々考えながら、事業計画を考えています。

日本のベストセラー書籍を世界へ配信

——坂上：御社が行っている3つの事業、「エージェンシー」「プロデュース」「ライセンス・マネジメント」のうち、最も伸びているものはどれでしょうか。

井川：「ライツ・マネジメント」の事業です。プロの方が持つ知的財産権というのは、その方が仕事を通して積み上げた財産のはずなんです。しかし、今まではその財産をただ抱えているだけで、ほとんどお金に換えることができていませんでした。たとえお金に換えるチャンスがあったとしても、そのエリアは日本国内だけ。ですから、知的財産権をもっとお金に換えていくための仕掛けや、インフラ、サービスを提供したいと考えています。この分野はまだ開拓の余地がありますので、我々が率先してやらなくてはならないと考えています。

——坂上：具体的にはどのような戦略を描いているのでしょうか。

井川：最も力を入れているのが、ベストセラー書籍の海外販売です。デジタル技術が発展したおかげで、自分の本を世界に向けて簡単に配信できる環境が整っています。しかし、日本語という制約があるためにそれができない。私たちは、日本の作家が世界で活躍する舞台と、チャンスをつくっていきたくて考えています。

3年前、我々は日本でヒットした書籍を中国の出版社に持ち込みました。膝を突き合わせ、一つ一つの本を丁寧に編集者に説明すると、非常に興味を持ってくれました。当時、中国国内でも販売されている日本の書籍は、年間1200冊ほどしかありませんでした。しかし我々が出版社に売り込むと、半年間で1500冊のオーダーが取れたんです。その半年の間に、日本の小説や文芸書、実用書は世界で通用するだけのクオリティを持っているんだと確信しました。現在は、中国、韓国、台湾へ、日本の良質な本を世界に広げていくプロジェクトを考えています。

——坂上：まずはアジアである、中国、韓国、台湾の3ヵ国で行うのが第一段階。それから電子化という形でさらに世界へ広げていく、と。これは日本語の本を英訳して世界中で配信する、ということでしょうか。

井川：各国で大きなシェアを持っている会社と、提携を進めていくイメージですね。国によって電子書籍のシェアが高い企業は違います。中国の場合、「漢王」という電子書籍リーダーが70%のシェアをもち、世界で第二位のマーケットとなっています。当社は、その漢王と独占契約を結んでいます。

翻訳の問題もあります。著者の文体まで上手く翻訳できる優秀な翻訳家は、それほど多くはいません。単に電子書籍のプラットフォームと提携すればいいというわけではなく、併せて能力の高い翻訳家のネットワークを構築することが重要です。さらに、各国のマー

ダイヤモンドオンライン 「なぜあの会社は NO1 なのか？」

ケティングを行える編集者と連携する必要もあります

プラットフォーム、翻訳者、編集者。この 3 つを上手く重ねることで、今まで日本でしか販売、管理できなかった著作を海外でも展開できるようになるんですね。そうすることで、日本のファンより海外のファンの方が多い作家も出てくるかもしれません。そんな世界をつくりたいとの思いで、ライツ・マネジメントに取り組んでいます。

【対談を終えて】ランチェスターの視点から (株) フォスターワン 坂上仁志

プロフェッショナルの人たちの「困った」を解決し「プロフェッショナルの生涯価値の向上」を目指そうとした理念がクリークアンドリバーの始まりです。

人の困った、世のなかの困ったを解決するサービスこそがイノベーション、誰もやっていないからこそ、やればあつという間に No.1 になれる。No.1 戦略とは、人の困ったの解決にあるのかもしれません。

「なぜあの会社は NO1 なのか？」

不況でも好業績！小さくてもニッチトップになれる理由

ダイヤモンドオンライン連載

(株) フォスターワン

<http://www.foster1.com/>

代表取締役社長

坂上仁志 (さかうえひとし)

sakaueji@gmail.com
