

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

日本におけるマイノリティ起業家

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経済学部教授）高 龍 秀

日本企業、あるいは日本経済全体のグローバル戦略の重要性が議論されて久しい。このグローバル戦略においては、日本企業の海外進出という対外的な意味だけでなく、先進国で最も対内直接投資比率が低い日本の現状を克服し外国企業の日本投資を促し、さらに日本においてさまざまな外国人起業家を育成するという対内的な意味も重要性をもっている。しかし日本における外国人による起業家（マイノリティ起業家）の現状をみると、アジア系の起業家が重要な役割を持っていることが分かる。

在日中国人企業の例をみると、1アイテムで年間25億円の売上になる「味覇（ウェイパァー）」を開発し中華料理の材料や調味料をレストランに販売する「廣記商行」がある。戦前から日本に來日した在日中国人である鮑日明氏が1953年に創業し、90年に子息の鮑悦初氏が社長となり、現在の年商は90億円の規模である。現社長は神戸華僑総会会長も務め、神戸有数の観光地である神戸南京町の発展を通じて地域社会にも貢献している。チキンラーメンをヒットさせた日清食品の創業者・安藤百福氏（1910-2007年）も台湾出身のマイノリティ起業家といえよう。中国から戦後來日した起業家としては1992年にソフトブレーンを創業した宋文洲氏がさまざまなメディアでも活躍している。営業支援ソフトの開発とコンサルティング事業により成長した同社は2005年には東証1部に上場している。

さらに在日韓国・朝鮮人が多くの起業家を輩出している。1922年に韓国で生まれ40年に渡日した重光武雄（辛格浩）氏が戦後日本で起業したロッテは、製菓業で急成長し不動産、プロ野球球団などに多角化を進め、1960年代から韓国に進出し、食品、機械、建設、石油化学など他分野に傘下企業を広げ、韓国でトップ・テンに入る一大財閥を築きあげた。

1921年に韓国で生まれた中島健吉（鄭東弼）氏は、49年に桐生市でパチンコ機械製作会社を創業した（後の株式会社平和）。同社は97年に東証1部に上場し業界トップレベルの地位を確立している。焼き肉のタレ「ジャン」などのヒット商品を販売するさくらグループの創業者である全鎮植氏や、MKタクシーの創業者である青木定雄（俞奉植）氏などが同世代の起業家である。

戦後生まれのマイノリティ起業家としては、なんといっても孫正義氏の活躍が欠かせない。本ニュースレターでも紹介されている、堂島ロールなどを販売しているモンシュシュの創業者・金美花氏も新世代の起業家といえるだろう。

これらのマイノリティ起業家に共通する特徴は何だろうか？この点を考える上で近年の孫正義氏の発言は注目に値する。孫正義氏は1996年、毎日新聞社による「毎日経済人賞」の授賞式のスピーチで自らの生い立ちを語った。「幼いときにリヤカーに座っていました。今は亡き祖母がリヤカーを引っ張っていました。近所から残飯を集めて飼っている豚の餌にするんです。」と貧困な幼少期の話をする途中に、声を詰まらせ涙ぐんだ。2010年6月のソフトバンクの株主総会後に開かれた『ソフトバンク 新30年ビジョン発表会』で、孫氏はスクリーンにこの祖母の写真を写しながら、14歳で韓国から日本に渡ってきた祖母の苦労話や貧しかった自らの幼少期、マイノリティとしてコンプレックスをもち「息をひそめるように生きていた」少年時代の苦悩、厳しい生活の中で家族を支えるために事業家になることを決意し米国に留学することを決意したことを14分にわたって語っている。孫正義氏が語った、貧しく日本でのマイノリティとしての逆境とハンディに打ち勝つための強烈なバイタリティ精神は多くのマイノリティ起業家に見られる点である。この強烈なバイタリティが起業家としてのアントレプレナー精神に結びついていると考えられる。

日本のマイノリティ起業家は現在、日本経済において無視できない存在になっている。高度成長期の日本企業がトップの経営方針の下に組織が一丸となってまい進するという単一志向の時代が終わり、不確実性の高い混迷する日本経済において、異質な存在も含めた多様性（ダイバーシティ）こそが新しいイノベーションを生み出し日本経済を活性化する触媒になりうる。そのような意味でもマイノリティ起業の存在は注目されるべきであろう。

2011
vol. 24

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 公開講演会 「堂島ロールのヒミツ ―成功事例から学ぶ経営戦略の革新―」

講	師：(株)モンシュシュ代表取締役社長 金 美 花 氏
コ	メンテーター：甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長 西村 順二 氏
日	時：平成23年7月2日（土） 14：00－16：30
場	所：甲南大学ネットワークキャンパス東京

平成23年7月に本学ネットワークキャンパス東京において、上記ビジネス・イノベーション研究所公開講演会を開催いたしました。以下は、当日の講演抄録です。

西村順二所長：本日は、講師として(株)モンシュシュ代表取締役社長の金美花さんをお招きし、(株)モンシュシュの企業戦略についてお話いただきます。その後、私の方から若干の企業分析、そのマーケティング戦略について解説させていただきます。

金美花社長：ただいま御紹介賜りました、私は大阪堂島から参りました株式会社モンシュシュの金美花と申します。私たちがこよなく愛する堂島ロール、そして株式会社モンシュシュについて1人でも多くの方々に知っていただきたいと思ひまして、本日参りました。また、これから私たちがもっともっとすばらしい企業になれますように、本日この場でたくさん厳しい御指導や御教示をいただけましたらと思ひますので、どうぞよろしくお願い致します。

さて、私の生まれは大阪ではなく、麻生元総理大臣のふるさとでもあります福岡県飯塚市という炭鉱町で、伸び伸びと育ちました。母方の親戚に教師を務めている者が多かった影響もありまして、私も大学を卒業した後は約8年間、小学校の教師として勤めた後、かねてから夢でありましたヨーロッパ旅行に2カ月間、10カ国めぐりをしました。そんなヨーロッパ旅行に行った際に人生を変える大きな出会いがありまして、それは実はパティスリーやケーキショップ、そして、サロンやカフェなどでした。男性までもが朝から夜までケーキやスイーツを片手に、チョコレートを食べながら、いろんな楽しいお話をしている姿を見まして、何て豊かな生活なんだろう、この手のひらに載るくらいの小さなスイーツひとつでこんなに楽しく優雅に過ごせるなんてと思ひました。私もいつか、こんなすてきな世界をつくって、このような文化を提供できたらいいなと思ひまして、サロンをそしてケーキショップをつくってみたいという気になりました。

ご縁がありまして、大阪堂島の堂島ホテルの通路を借りて、そこで20坪という小さなところでお店をオープンいたしました。厨房はホテルの厨房にOEMとして委託をしました。一番こだわったのは、屋号と、イメージカラーと味でした。屋号は今もありますけども、お客様方にとって「私のお気に入り＝モンシュシュ」になりますようにという思いを込めて、そして、私自身もモンシュシュと言えるお気に入りの商品だけを販売するようと思ひまして、この名前をつけました。オレンジ色にイメージカラーを決めたのは、その物を買われる方々だけではなく、その方々がお贈りするときに、少しでも価値がつくような、そして男女問わず、年齢問わず、いろんな方々に使っていただけるような色をとら思ひまして考えたのがこのオレンジと茶色でした。

そんな中で一番こだわったのはやはり味でした。お店の味といえば、よくチョコレートやチーズやパイやフルーツのカッティングにこだわるお店がたくさんありますが、私自身は生クリームにこだわりました。なぜかという、その当時まで私は生クリームをあまり得意としなかったんです。なので、こんな私でも食べることができる生クリームをとら思ひました。そのころ、日本ではパティシエブームでして、世界中のヨーロッパの高級チョコレートがたくさん百貨店に並び、日本の有名賞を受賞したパティシエさんたちがたくさん現れ、ケーキの価格がかなり上がってきていました。なるべくリッチで脂肪分高い生クリームがすばらしいと言われた中で、私は逆に自分が一番好きな生クリーム、それは牛乳の香りが豊かでフレッシュで、そして後味すっきりするような味を作ろうと思ひました。当時のシェフたちからは、色んな意見を言われました。シェフたちは1億2,000万人すべてがケーキ好きだという前提で生クリームを考えていますが、きっと世の中にはケーキがあまり得意じゃない方のほうが多かったのではないのかと思ひます。だから、この生クリームが今となってはいろんな方々に好感を持って頂いているんじゃないのかなと思ひています。

販売当時に半額セールをしてしまったので、商品が売り切れになってご来店いただいたお客様に御迷惑をおかけしていま



した。それで厨房に少しでもいいからたくさん量をつくってとお願いしたところ、もうオープンとは24時間フル稼働で、これ以上生地を焼けません。でも、生地を短く切って節約したら、一つでも多くつくれるんじゃないのかなという話がありました。その当時までロールケーキと言えば渦を巻いておりましたが、生クリームを巻ける一番ぎりぎりの短さに切ったのが今の堂島ロールの形なんです。当時は生地を食べるケーキがロールケーキだったので、生クリームは生地をつなぐ「のり」にすぎなかったんです。でも、私たちがつくったロールケーキは、生クリームを食べるロールケーキに変わった。その生クリームがまた濃厚な生クリームじゃなくて、牛乳の香り豊かで、どちらかというと日本人好みのあっさりした生クリームだったので、このコンビネーションがお客様に好感を持っていただいたのだと思います。

この堂島ロールなんですけども、実は半額セールが終わった後は全く売れない時期が続きました。朝から晩まで一生懸命働きました。店舗の前に北新地という東京の銀座みたいな街がありまして、夜8時から夜12時まで、その北新地の高級クラブに堂島ロールを電話1本でお届けするデリバリーをしていました。その北新地のクラブのママたちから口コミで、たくさんの方々のスポーツ選手たちや著名人の方々の手に届きまして、あっという間に堂島ロールが安くておいしい商品だというふうに関西で広がりました。その後、諸般の事情で堂島ホテルを出ねばならなくなった頃には、堂島ロールが1日100本、多い日は300本売っていましたので、このお客様方一人一人を大切にしていきたいと思ひまして、何が何でも頑張ろうと決心して、2人の元アルバイト生と私と双子の妹の4人で新たな店舗での堂島ロール作りが始まりました。その後、現在のモンシュシュのグランシェフとして頑張ってくれているシェフを招き、それから私はつくって売るということをやめて、営業に専念しました。

そういう中、三井不動産のデベロッパーさんから、ラゾーナ川崎にお店をオープンするので、企業さんたちが資本を出す。そして、日本一おいしいものを持ってこないといけないので、この堂島ロールをぜひ関東で、という話がありました。すごく不安は多かったのですが、幸いにもラゾーナ川崎店はオープンしてすぐに行列になりました。その行列を見て、今度は阪急百貨店さんから催事のオファーがありました。このうめだ阪急店の催事というのは、日本全国の食品部門でもとても注目されています。その催事の際に800本を20分で完売しまして、7階から1階まで大行列をつくったんです。それをご覧になられたのが三越百貨店さんのバイヤーさんだったんです。そのバイヤーさんが、堂島本店で堂島ロールを購入されて銀座三越さんで皆さんで召し上がって、これはいけるんじゃないのかということで、1週間の催事のオファーをいただきました。私自身、個人的に銀座三越店がとても大好きだったので、もうこのチャンスを絶対に射とめたいと思ひまして、堂島ロールと銀座抹茶ロールという限定ロールを販売させていただき、私自身が1週間立ちっ放しで売って、1日500本を完売する成功をおさめました。この銀座三越店の出店は、モンシュシュにとってはとても大きなターニングポイントでした。そこから日本全国の百貨店さんから引っ張りだこのオファーをいただきましたし、テレビにもたくさん登場することになり、あっという間に「堂島ロール」という言葉を皆様にご覧いただくことになりました。

気がつけば、もう4年がたちました。そろそろ堂島ロールの次は何？という声もたくさんいただきまして、モンシュシュの中でいろんなことにチャレンジしましたが、やはりビジュアルと味で勝てる堂島ロールをなかなか追い越す商品が生まれなかったんです。そこで考えたのが、ピンクのベビーモンシュシュや新規事業への出店でした。その当時、ロールケーキが地元でたくさん出てまいりましたので、一時は、もう堂島ロールも終わるかもしれないとすごく焦ったところもありましたが、逆にこのロールケーキの市場を広げれば広げるほど、堂島ロールの延命につながると思ひまして、ロールケーキをカットして寝かせて上に飾るというベビーモンシュシュを大丸東京店にオープンさせました。

それに引き続き、海外進出と銀座瑠璃というお店を出すことになりました。銀座瑠璃と他の和菓子屋との違いは、私たちが和菓子らしさを追求しないことだったんです。和菓子を目指すほど、私が踏み込んだらいけない世界だということをご存知でした。それでコンセプトは、洋菓子を今まで追求してきた私たちができる和と洋の融合です。メインはカステラだったり、今では大福だったりします。この大福も、あんこが入った大福ではなくて、堂島ロールの生クリームが入ってるものなどを販売しております。そして、上海の進出なんですけども、向こうの支社長は幸いにも私と同じ年で、とても優秀な、日本語と英語と中国語を話せるネイティブなスタッフなんです。中国のお客様方には本当に大変ありがたいとおっしゃっていただきまして、私も堂島ロールを見せたら、中国のマダムに、「これハオチー（おいしいよ）」と言われ、3本買っていかれる姿を見てすごくうれしくもなりました。

今現在、モンシュシュは国内に21店舗、そして上海に2店舗お店を構えております。そして、銀座瑠璃という和菓子のお店を銀座と日本橋高島屋さんに出店しています。気がつけば、すべての出店は自分たちがねらってプレゼンをした出店ではなくて、頂戴したオファーの中から出店させていただきました。その結果、一番いい百貨店さんに出店したり、一番いい立地で出店しています。これからは、その立地で、いかに堂島ロールを成長させたり、堂島ロールからつなげて次の商品を展開するとか考えなくてはなりません。私たちは今、社内で堂島ロールをルイ・ヴィトンさんのモノグラムのように思って、堂島ロール型をしたクッキー、堂島ロール型をしたアイスロール、堂島ロールの生クリームを使った和菓子での大福の展開をしております。いろんなことを試しましたが、やはり堂島ロールを想像させる商品は大変好評でして、これからも、一つ

のヒット商品を大切に大切に育てながら、そして成長させていこうと思っております。まだまだ足りないところがあると思いますが、まずはオレンジのモンシュシュとピンクのベビーモンシュシュ、そして羽田空港にあります水色のルシェルモンシュシュと、大阪に職人さんだけでやっているスイートファクトリー・Kという、四つのモンシュシュと一つの銀座瑠璃という和菓子の、この五つのブランドで展開していこうと思っております。以上でございます。ありがとうございました。

西村順二所長： それでは、この後、私の方から本日の社長のお話を聞いての若干のコメントをさせていただきます。まず、スイーツ業界の最近の動向です。富士経済のプレスリリースの記事（6月17日）によると、小売スイーツ市場の売上は前年比で8,718億円、0.2%アップしてるということです。昨年で言うと98.6%ですから、やや増加していると考えられます。その中で強いのがコンビニです。いわゆるコンビニスイーツが牽引しています。一方、百貨店の比率が減ってきています。スイーツの主力であった流通チャネルの百貨店で売りが減ってきています。それから、若干ですけれども、駅ナカがふえてきています。空港や駅での売上がふえてきています。11年の見込みは、コンビニに需要を奪われていこうということもあって、コンビニそのもののスイーツはふえていくが、全体としては若干下がっていくだろうということになっています。

そういう中で堂島ロールの成功と株式会社モンシュシュの展開をどのように捉えればよいのでしょうか。標的市場についてですが、ケーキは甘いスイーツです。ちょっとぜいたくで、お誕生日であるとか、お給料が出た日であるとか、子供がテストで100点満点とった日であるとか、何か嬉しいことがあったときにちょっとした楽しみで買ってくるもの、それがケーキです。従来のケーキは、基本的には女性、子供がターゲットでしたけれども、堂島ロールは甘さを抑えて上品な味にし、それら以外の顧客層を掘り起こしました。たとえば、ビジネス・シーンなどでお使い物に使える可能性を示したことが重要です。また、堂島というビジネスの中心地、大阪という地域ブランドを活用されたということですね。ですので、サブターゲットはビジネスユースになるだろうと言えます。その上で、マーケティングの4つのPを考えると、堂島ロールと言う製品にはブランド力が非常にあります。製品の属性は、従来型ケーキと差別化できている。広告活動では、口コミ、パブリシティーを活用されている。流通経路については、堂島という地域、百貨店などで制限的な流通戦略をとられています。価格については、割安感がある。ポジショニングから見ると、ケーキとしてまたお使い物としてはコストパフォーマンスがよくって、デザートとしては、ちょっとぜいたくかなというところに入ってきます。これらのマーケティング・ミックス編集として、P型の4P戦略をとられていると言えます。

もう一つ、(株)モンシュシュさんのPDCAサイクルを考えた場合、製品ブランドから企業ブランドへの転換が重要となってきます。堂島ロールという製品ブランドが非常に強かったがために、モンシュシュという企業ブランドが隠れてしまっています。この堂島ロールという製品ブランドの魅力があるうちに、モンシュシュという企業ブランドの底上げをしないと、堂島ロールへの依存度が高く、企業組織としてのリスクヘッジができません。企業組織は経営者のものではなく、ステークホルダーを常に考えねばなりません。お客様、株主、取引先、従業員などです。その中で、特に従業員に向けてのインナーブランドも今後の課題でしょう。ブランドに人格なんかないんですが、ブランド構築にはブランド・アイデンティティーが不可欠になります。これを意識して、モンシュシュさんという会社、企業ブランドを高度化・洗練化していく必要があります。

さらに、堂島ロール以外の製品ブランドの拡張ということが大事になってきます。リスク回避するために多ブランド化をはかり、また小売業態展開によるストアブランド構築ということも可能です。5つのブランドを構築されているのはその線路上にある戦略展開であると言えます。

今後は、ブランドのプレミアム化がポイントになってくると思われれます。そのためにも、イノベーションのジレンマを克服し、新しいマーケティング戦略の展開が必要でしょう。そこでは、顧客を単なる分析対象と見るのではなく、心を持つパートナーと考えていくことです。堂島ロールを通じて、顧客やステークホルダーの皆さんに何を伝えたいのか、ということを意図的に考え、明示化していかないといけないということでしょう。

(尚、堂島ロール事例研究に御興味のある方は、以下を参照下さい。西村順二(近刊)「マーケティング・ミックス編集とブランド構築の可能性に関する事例研究―「堂島ロール」の成長の源泉―」『甲南経営研究』第52巻第4号。)(文責 西村順二)

 **甲南大学**
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp
http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日/2011年(H.23)9月1日発行