



—昨年中に開催された「第30回 センチュリー21・ジャパンのビジネスモデルとは」を拝聴し、意外な事実と貴重な示唆を受けることが出来まして、いいなあ—と思いましたね。毎回、どのような分野の方々が貴研究会に参加されていますか。

ご登壇いただく業種・業界の経営陣により参加される方々は様々です。その業界に精通されている方や異業種の方など、勉強される目的が異なると思います。参加される方々はビジネスチャンスを探ろうと意欲的に感じますが、業種は違えども企業が進化するための考え方や仕組みを参考にされているようです。

2016年12月現在まで、講師頂いた方々の業界などは28業界と1分野で、詳細は以下の通りです。1.テレビ業界、2.旅行業界、3.きもの業界、4.スポーツクラブ業界、5.メディカル業界、6.IT業界、7.PR業界、8.不動産業界、9.メディア業界、10.海外進出(カンボジア)、11.スポーツ業界、12.介護業界、13.M&A業界、14.葬儀業界、15.インバウンド、16.オーダースーツ業界、17.リクルーティング業界、18.高齢化社会事業業界、19.菓子業界、20.文具業界、21.飲料(アルコール)業界、22.薬局業界、23.鉄鋼業界、24.飲食業界、25.映画業界、26.食品業界、27.保険業界、28.内閣府(宇宙開発分野)、29.大学です。

—なるほど、すごく幅広いですね。ところで、そもそも貴研究会はいつ、どのような考えや経緯から発足されて、また続いてきていますでしょう。

2013年5月13日に第1回を開催いたしました。1997年～2002年に私が在籍していた株式会社薬日本堂（漢方相談薬局チェーン）の取締役経営企画部長時代に他の薬局チェーンには無い、独自の経営スタイルがビジネスモデルそのものであった事がきっかけでしたね。

薬日本堂は、①社員数：約300名内85%が薬剤師への漢方による教育システムが確立されていること、②顧客管理（カルテ）と相談システムが連動されていること、③漢方薬と健康食品の販売する上での理論体系ができていること、④販売員である薬剤師の個人実績管理システムが確立されている、という会社です。

スモデルの重要性を多くのビジネスマンへ広く伝えたいと考えて、当研究会を発足いたしました。

—基本的に毎月1回、2017年2月まで39回開催され、さまざまなテーマで講師の方々に実例を中心に講演されているそうですね。事例の紹介や質疑応答を通じて、参加者の方々にどのようなことを伝えようとしていますでしょうか。

ご登壇いただく方々はオーナー経営者もしくは経営陣の方々です。企業が維持・継続・発展するために、強いリーダーシップ、アイディア、行動力により、時代にマッチしたビジネスモデルを構築して

います。そのような経営者の熱いハートを参加者に感じて頂きたいと思えます。また、勝ち組企業には幾つかの共通点がある事を知って頂きたいとお伝え

第30回 21世紀ビジネスモデル研究会
2016年4月28日(木) 18:00~20:00 (開場 17:30)
会場:東京都千代田区大手町 1-7-2 産経新聞社 本社 7階 参加費:無料

世界最大級の
不動産流通ネットワーク
18:00~19:15 『センチュリー21・日本のビジネスモデルとは
創業33年、全国FC約900店舗軌跡『夢への挑戦』

第28回 21世紀ビジネスモデル研究会
2016年2月9日(火) 18:00~20:00 (開場 17:30)
会場:東京都千代田区大手町 1-7-2 産経新聞社 本社 7階 参加費:無料

創業148年 世界に誇る鉄鋼技術で東京スカイツリー
18:00~19:15 株式会社板垣鉄工所 代表取締役 板垣昌之 氏
19:15~20:00 事務局より案内、名刺交換・交流会
講師:株式会社板垣鉄工所 代表取締役 板垣昌之 氏

第31回 21世紀ビジネスモデル研究会
2016年5月24日(火) 18:00~20:00 (開場 17:30)
会場:東京都千代田区大手町 1-7-2 産経新聞社 本社 7階 参加費:無料

4月8日よりTOHOシネマ全国上映中!
18:00~19:15 「映画ビジネスと映画を使った企業ブランディングについて」
～意外に知らない映画業界とその取扱説明書～

その後、転職し老舗の再生に取り組む事になりました。株式会社銀座テーラーグループ（オーダースーツ製造販売、不動産事業）2002年～2011年ビジネスモデルを再構築する上で経営資源を最大限活用し、同業界ではチャレンジしない事を手掛けて参りました。このような経験から、企業の維持・継続・発展するための視点として、ビジネ

しています。①時流に乗ること、②新しい事へのチャレンジ、③ストックビジネス、④価格決定権及び⑤社員教育、といった点です。

—確かに、企業が維持・継続・発展する為のポイントになりますね。毎回、参加無料、また講師に謝礼なし、というように運営されていますよね。これが

珍しいのではとも思いますが、ここまで続いてこられた理由というか原動力とは何でしょう。困ったなあー、と思うときはないですか。

「中小企業こそ日本の力」は私のミッションです。ご協力頂いている新聞社の事情もあり、無料にしていますが、講師の方々にも企画趣旨をご理解いただき、こころよく謝礼なしでご登壇いただいております。研究会に相応しい企業経営者と出会うことは何時も困難ですので(笑)。何時も候補者を探していますが…。講演者との出会い、そして開催日が楽しみで、企画・運営しています。

—毎回、どのぐらいの方々が参加されていますか。それと、参加された方々からの反応や感想とはどのような感じでしょう。

毎回、30～40名ですね。年齢的には30～60代で、経営者・他ビジネスモデルの素晴らしさやご苦労に感動されているようです。また、自社のビジネスモデルの再構築に参考にされているようで、色々なコメントが寄せられています。例えば、①講演した企業規模は違えども、中小企業としても生き残りの為にも進化する必要性を感じました。②会社の仕組みを見直す、きっかけになりました。③会社の経営資源とは何か再度整理し、新たな市場への取り組

みを検討する必要性を感じました、とか。

—いいね。ところで、日本の中小企業はいまどのような経営的課題に直面しているかについて、どのようなお考えでしょうか。

人材育成と考えますね。幹部社員は当然ですが全ての社員へ経営者の思いを常に伝え、未来に向かう為の各人の役割や責務を明確にし、社会にとって必要な会社を目指す事を中小企業経営者がしっかり伝える事が大切です。しかし、多くの経営者は経営ビジョンが描けないのが実情であり、しかも社員教育をどのようにすれば良いのか解らず、時間が経過しているのが実態です。企業の業績は社員教育と比例すると考えます。

—同感ですね。ところで、いままで行ってきた研究会の中で、「銀座老舗をブランド企業に仕立てた」というテーマだけ、2回連続で行われましたね。なぜ、どのようなことだったでしょう。



第 38 回私の講演です。開催してきた中で最も参加者が多く (89 名)、会場スペースの関係で 2 回に分けさせて頂きました。推測ですが、老舗の再生・銀座・ブランドといったキーワードに興味があったのかもしれませんが。

老舗の再生はブランドの再構築です。まずは経営資源の見直しから始まりコアコンピタンスが何なのか、そして最も重要な点は経営者も含め、社員の意識改革! です。

同社は 70 年を超える歴史の中で、継続してきた匠の技術を動画・HP や店頭で公開、更に次世代へ技術継承を目的とした教育事業を立ち上げました。業界としてクローズされていた技術の公開はマスコミからも注目され、年間で 115 回もの取材 (TV・ラジオ・新聞・雑誌等) があり会社全体の認知向上と直接的な業績向上を果たすことができました。また、経営理念・会社方針・営業方法・管理体制を全面的に見直し、人材の入れ替えもする事により会社が生まれ変わることが再生の大きなポイントでした。

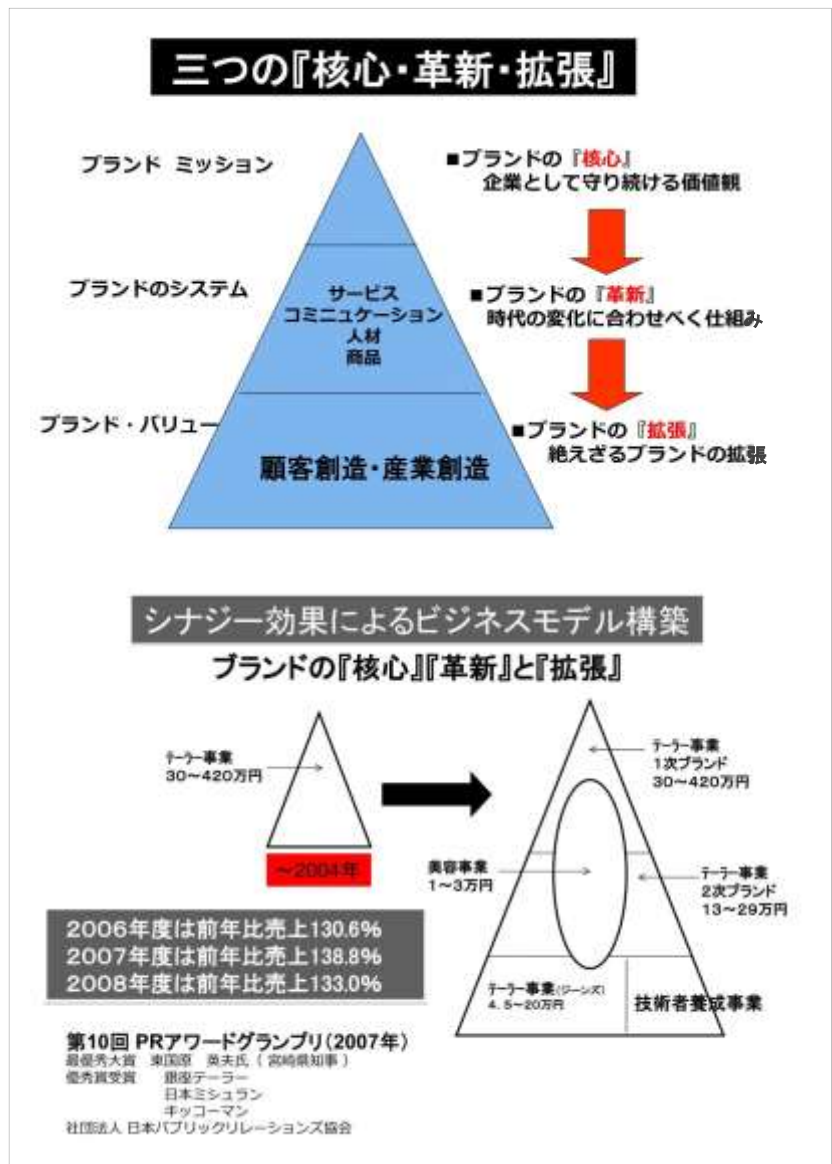
右図は株式会社銀座テーラークループの再生モデルです。

—いままで、さまざまなビジネスモデルが語られていますね。比較的に印象深く残っているのはどの事例でしょう、なぜですか。

例えば、2013 年 7 月 23 日開催第 3 回のことですが、テーマは「き

もの文化を伝え、日本の女性の美しさを応援! ~顧客参加型で東証 2 部を実現、日本和装のビジネスモデルとは」、日本和装ホールディングス株式会社常務取締役管理本部長の菅野泰弘氏の講演はあげられますね。

昭和 62 年より「無料きもの着付き教室」を全国で展開し、「きもの」の美しさを伝え消費者の希望である安心して”きもの”を着たいという要望に応えるべく、なるべく中間マージンが発生しない流通革新を確立しています。斜陽産業である織元の生産者への支援、そして市場拡大戦略など日本



文化にとって重要な役割を担っています。

この企業のミッションは「日本和装ホールディングスの”きもの”文化の継承の実践」です。Whyと言いますと、①斜陽産業へのチャレンジ、②消費者を想像した仕組み（囲い込み）無料着付け教室の全国展開、③流通マージンカット 安価で提供、④主役はお客様（テレビCM出演やきものショー開催等）だからです。

もう一例。高齢化社会へ向かう中で、先駆けてチャレンジした企業として第 22 回の株式会社アスモ代表取締役花堂浩一氏の講演です。『高齢化社会に向けた社会貢献型ビジネスモデルとは』介護保険制度事業 + 介護保険外事業を両立の講演は印象的でした。介護保険が見直される中、次のステップとして保険外事業として有料老人ホーム紹介事業です。医療機関から退院される高齢者の在宅以外の住居の提供です。施設（有料老人ホーム）の増加そして入居者の増加に伴い、最適な施設をご紹介します。株式会社アスモは介護保険事業で得たノウハウが新たな事業を生み出した要因と考えられます。

また、葬儀業界へ旋風を巻き起こし見事に上場された第 15 回 『一人で創業し 17 年、葬儀業界初の東証一部上場』人間を育てる会社として葬儀ビジネスがある『業界創生人』とは、株式会社ティア代表取締役社長富安徳久氏の講演です。ご遺族の為に最高のサービス、最高の料金と業界にお

ける未常識を次々と展開。同業界からの反発や妨害にも屈せず、顧客目線の葬儀社が構築されています。同業界から、多くのバッシングを受けながらも、ぶれない経営が成功の要因と考えます。

上記 3 社の共通点はイノベーションです。従来のビジネスモデルを見事にオリジナリティーある仕組みに変えている事と、時代の流れを上手く取り入れ、顧客目線のビジネスモデルへ着眼点を置いていることがマーケットニーズを捉える為のビジネスモデルを構築されていると思いますね。



毎回、産経新聞本社ビル 7 階会議室にて開催

—いままで運営されてきた研究会の実況を踏まえて、ビジネスモデルの研究の在り方について、何か一言頂けますでしょうか。

現実的に動いているビジネスモデルを学んでいただく事に具体性があり、参考になると思っておりますが、まだまだ、経営者はビジネスモデルの重要性を認識していないようです。何故ならば、現在そのまま販路を拡大し、売上を伸ばすことが企業の成長と思っているからです。

イノベーションを起こすことが面倒、今更何をすればいいのだ、人材も金も無いと、後ろ向きです。

どちらかと言えば、経営資源を見直し創意工夫し、今いる人材でなんとか前向きに動き出す経営者は少ないように感じます。しかし、前進している会社も同様の悩みの中で見事に素晴らしいビジネスモデルで進化し続けています。経営者が前進する為の課題をどのような方法で解決していったかといった深掘りした研究会にしていきたいと思っています。

よってビジネスモデルの認識を深める意味でも講演後に研究家による解説が必要と感じています。

— 貴研究会の課題というか今後の展望についても伺ってよろしいですか。

①深掘りした研究会、②ビジネスモデル構築の為の勉強会（有料）など。当研究会の公式サイトは <https://www.21-b.com/> です。是非、多くの方々に気軽に参加頂ければと思います。

— 今日はお忙しい中、まことに有難うございました。

21 世紀ビジネスモデル研究会代表

皆川和久氏 略歴

株式会社日立製作所、株式会社マルマンゴルフ宣伝部と新規事業部長代行、株式会社薬日本堂漢方薬チェーン取締役経営企画部長、株式会社銀座テーラーグループ専務取締役（負債 66 億の再生を行う）を経て、2009 年社団法人日本 PR 協会にて年間優秀賞として表彰される。鳩山内閣首相官邸にて中小企業ビジネス支援政策メンバー、経済産業省・外務省中東諸国に参り、日本の消費財調査及びビジネスマッチングに取組み。2011 年株式会社 SamuraiCEO を設立し、代表取締役に就任するとともに、一橋大学大学院「MBA 中小企業組織による変革研究」に参画。2012 年から経済産業省中小企業庁『小さな企業 未来会議』のサポーター。2013 年に 21 世紀ビジネスモデル研究会を立上げ代表に就任し、2015 年に産経新聞グループフジサンケンビジネスアイ企画アドバイザー、『大手町経営者クラブ』を立上げ事務局長、大手町ビジネス筋肉！Net-TV を開局。有料老人ホーム相談指導員協会理事。ビジネスモデル学会正会員、一般社団法人日本取締役協会正会員等。

（聞き手 = 張輝 | BMA ジャーナル編集長）

私の好きな言葉

- 財を失うことは、小さく失うことである。
- 名誉を失うことは、大きく失うことである。
- 勇気を失うことは、全てを失うことである。



皆川和久氏

2017年2月現在まで主催した研究会テーマ一覧

回	時期	講演テーマ
1	2013年05月21日	1億3,000万人に夢と感動を提供するテレビ業界の裏側 ～ヒットする番組作りとは、企業経営とイコール!
2	2013年06月18日	発地型観光から着地型観光へ～新たな観光ビジネスモデル～近畿日本ツーリストと角川のジョイントベンチャー
3	2013年07月23日	きもの文化を伝え、日本の女性の美しさを応援!～顧客参加型で東証2部を実現、日本和装のビジネスモデルとは
4	2013年09月17日	フィットネスクラブという領域に固執せず、様々な業態を展開～カラダだけでなくココロも明るく元気にするスポーツクラブNAS
5	2013年10月22日	世界初!人によりそうIT技術～スマートフォンで人間社会を豊かにする、スマートメディカルの社会環境戦とは
6	2013年11月26日	モバイルを武器とした販売促進日本一～4万社が活用し800万人を越すユーザーへのアプローチ
7	2014年01月21日	広告宣伝の時代は終わった!マスコミ戦略で業績拡大を支援～記者3,000名を超えるPRプラットフォームビジネスとは
8	2014年02月18日	年金不安をビジネスに置き換え堅実なビジネスモデルで業界NO.1～東京23区を中心に投資マンション販売～管理ビジネスでストック拡大
9	2014年03月18日	全国で掲載企業5,000社を越す「社長tv」を構築～会社、社員が成長し続けるビジネスモデルとは
10	2014年04月15日	未常識なビジネスモデルで全国制覇～買うのではなく借りる、約束を売る、伝説のニュービジネス牛久保とは
11	2014年05月20日	カンボジア最大日系総合商社がカンボジアの今を語る』～1年半で飲食店、建築、テレビ局、家具、プロサッカーチームのオーナーに!
12	2014年06月17日	新しい国民的スポーツを創造!全国3万5千人の組織を生かす』～会社の伝統『ビジネスに境界はないを語る
13	2014年07月15日	安倍政権の成長戦略で介護事業追い風～在宅介護サービス&有料老人ホーム(1,250施設)紹介事業
14	2014年09月16日	国内におけるM&Aの基礎を構築 2007年には東証一部上場～日本の成長戦略の一躍を担う、日本&Aセンターのビジネスモデルとは
15	2014年10月21日	一人で創業し17年、葬儀業界初の東証一部上場～人間を育てる会社として葬儀ビジネスがある『業界生人』とは
16	2014年11月18日	リモートメールで300万人の顧客獲得 JASDAQ 上場～スマートフォンを活用した戦略的ビジネスモデルとは
17	2015年01月20日	不動産オークションが業界を変える～相場の3割増しで販売するビジネスモデルとは
18	2015年02月24日	日本国を観光立国へと官民協力の仕掛け人～インバウンドの実態と『やまごころ』のビジネスモデルとは
19	2015年03月16日	銀座老舗をブランド企業に仕立てた～経営戦略とビジネスモデルとは
20	2015年03月25日	銀座老舗をブランド企業に仕立てた～経営戦略とビジネスモデルとは
21	2015年04月24日	3名でスタートした新卒紹介事業～年間10万人の学生集客に至るまで
22	2015年05月25日	高齢化社会に向けた社会貢献型ビジネスモデルとは』～介護保険制度事業+介護保険外事業を両立
23	2015年07月24日	お菓子×パッケージで世界ナンバー1企業～顧客も求職者も魅了する競合知らずの企業のブランディングとは
24	2015年08月26日	練って、練って独自の文具商品開発で全国展開～下請けから、工場を持たない開発型メーカーへの軌跡
25	2015年09月28日	フランス老舗企業の世界戦略の軌跡～ライター-S.T. Dupont and シャンパンのPOMMERY～
26	2015年10月29日	上場企業の友好的なM&Aで共に成長戦略～脱特化全方位型ビジネスモデルとは
27	2015年11月17日	保険薬局のIT戦略と新業態で躍進するビジネスモデルとは～2012年 東証一部全国556店舗
28	2016年02月09日	創業148年、世界に誇る鉄鋼技術で東京スカイツリー～鉄で支える人間企業、社員と共に物語を生み出す舞台を語る
29	2016年03月03日	日本初!鯖料理専門店 鯖に人生をかけたイノベーター～世界に挑戦する鯖ビジネスモデルとは
30	2016年04月28日	センチュリー21・ジャパンのビジネスモデルとは
31	2016年05月24日	映画ビジネスと映画を使った企業ブランディングについて～意外に知らない映画業界とその取扱説明書
32	2016年06月21日	人々の健康によりそう新技術によるビジネスモデルとは
33	2016年08月30日	後継者難に対応、中小の食品企業を活性化! 中小企業支援プラットフォームで相互補完
34	2016年09月23日	日本初!不動産業界のビジネスモデルを変える救世主
35	2016年10月18日	国内1,300万人インストール超えの大人気情報～キュレーションアプリビジネスモデルとは
36	2016年11月24日	いかに着眼し、成長させたのか～ライフネット生命の起業物語
37	2016年12月07日	日本の新しい経済の柱・G空間
38	2017年01月23日	ビジネスモデルの成功には破壊的なイノベーションが必要か～多彩な事例を踏まえて～
39	2017年02月16日	進化するプロレス興行のビジネスモデルとは

出所: 21世紀ビジネスモデル研究会