創業者・小川賢太郎氏死去

ゼンショー

父が目指したMMD構想 問われる2代目の手腕

「すき家」を展開するゼンショーホールディングスの創業者、小川賢太郎氏（77＝写真）が6日に心筋梗塞のため死去した。

小川氏は1968年に東京大学に入学後、学生運動に参加して中退。横浜の港湾荷役会社に入社し、労働運動を展開した。だが後に自身の信条を資本主義へと転換し、78年には当時成長していた吉野家に入社した。

82年に独立し、ゼンショーを設立して弁当屋と牛丼屋「すき家」を開業。吉野家の1号店が59年で、松屋が68年であり、すき家は後発だったが、2008年に吉野家を店舗数で抜き、首位に立った。

競合2社の成長が鈍化する中でも拡大を続け、現在は国内で約2000店舗を展開。1000店舗台前半の吉野家や松屋を大きく上回る。

「他社が駅前に集中する中、すき家はロードサイドを押さえて成長した。トッピングの豊富さやテーブル席の拡充により、ファミリー層や女性など幅広い層の獲得に成功した」（飲食業界関係者）

一方、10年代前半には米で持ち帰り寿司店を次々と買収し、同業態で約9000店舗を展開する。25年の異物混入事件で「すき家」の客離れが進んだ際も、多角化戦略によりグループ全体への影響は限定的だった。

だが、すべてが順調なわけではない。12年以降、「マルヤ」や「マルエイ」などの食品スーパーを取得し、小売事業に参入したが、今期第3四半期時点の売上高は584億円で全体の6％にとどまる。同事業は前期に続き赤字だ。

「原料調達から販売までを一貫して手掛ける『MD（マス・マーチャンダイジング・システム）』構想の一環だが、外食の規模に比べ小売りの規模は小さく、相乗効果は限定的。小規模チェーンが乱立し、認知度不足から規模拡大につながっていない」（流通業界関係者）

小売事業は約120店舗にとどまり、近年は閉店が続く。14年以降は介護事業も強化しているが、セグメント別では「その他」に分類され、柱となる事業確立には至っていない。

ゼンショーの経営は、25年6月に社長就任した次男、洋平氏が引き継いでいる。父が目指したMMD構想を発展させ、赤字事業を黒字化できるか。2代目の手腕が問われている。

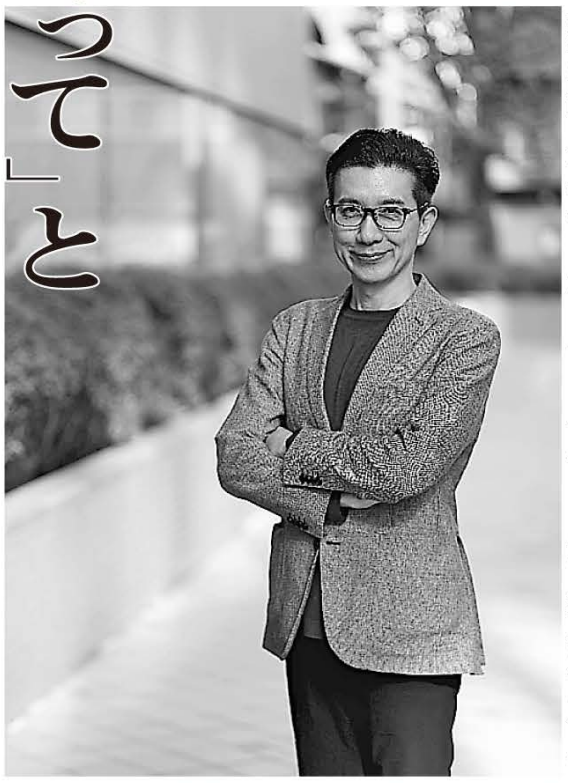
（ライター・山口伸）

語り部の経営者たち

本紙・杉本勝之

HTC（我が家）臼井宏太郎社長 53歳 ③

「会社をつくって」と4000万円の通帳を渡され…



介護サービスを手がけるHTCは札幌市で「デイサービス我が家」などを展開し、12事業所すべてで黒字化を達成している。120人のスタッフを率いる臼井は、1991年4月、福岡市の九州産業大学に推薦入学したが、学費や生活費を自分で稼がなければならず、1年で中退。昼はレストラン、夜は居酒屋と掛け持ちで働いたが、「サービス業を極めたい」と一念発起する。

96年、福岡市にオープンした外資系ホテルに正社員として採用され、中華レストランのウエーターから始まり、アシスタントマネジャーになるまで5年間、無我夢中だった。

「当時、帰国子女の部下が私を慕ってくれていたんですが、膝が悪いせいで立ち仕事ができず、ホテルを辞めて東京のIT企業に転職したんです。

その後、彼は20代で役員になるほど優秀だったんですが、知り合いの会長さんに私のことを推薦してくれたようで……」

東京の通信会社の会長から〝ヘッドハンティング〟された。

「私を誘うために、わざわざ東京から日帰りで、3回ぐらい訪ねて来てくださったんです」

まさに〝三顧の礼〟。心は動く。2001年、ボストンバッグひとつ、裸一貫で東京へ。

「上京して、会長さんと会った初日に、いきなり4000万円が入っている通帳を渡されて、『これでプロバイダーの会社をつくってくれ』と言われたんです」

グーグルの日本法人が設立されたのが、その年の8月。インターネットが普及し始めた頃だ。

「26、27歳ぐらいで、経営の経験もないのに社長に据えられて……そもそもITにも全然詳しくなかったんです。起業の準備のために、システム関係の会社と打ち合わせをしても、専門用語もちんぷんかんぷんで……」

右も左も分からないまま、半年間がむしゃらに走り回ったが、立ち上げには至らず……プロバイダー事業は通信会社の子会社に吸収された。

「最初に渡された400万円もほとんど手つかずで、もちろんお返ししましたが、お役御免になりました」

臼井を誘った会長も、たぶん責任を感じたのだろう。その後しばらく、携帯電話販売のマネジメントを任されたが、臼井の中で「経営を勉強したい」「将来はITより自分が好きな飲食の経営をしたい」――そんな思いが固まっていた。挫折がかったんです。起業につながっていった。

（つづく）

シェアサイクルの〝黒船〟Lime 日本の拡大戦略3つ

Limeのシートボード（提供／Lime）

シェアサイクルは、「デジタル管理された貸自転車」と言い換えてもいい。ポイントは、デジタル管理だ。今どこで借りられるのか、バッテリーの残量はどの程度か。それらがネットで、一目で把握できる利便性が支持されている。

実はこのシェアサイクル、現在では電車やバスと同じ「公共交通機関」の位置づけ。しかし、ビジネスとしての運営はかなり大変だ。

まず、ポート（専用駐輪場）を確保する必要がある。朝晩や平日、休日の人の流れを緻密に読み解き、最適な場所と台数を配置する運用能力が求められる。

2025年末時点での国内主要各社のポート数予測を見ると、LUUP（ループ）が約1万420カ所、ソフトバンク系のハローサイクリング（OpenStreet）が約1万1300カ所、ドコモ・バイクシェアが約4800カ所。公共交通機関であり日本企業が市場を牽引してきた。

そこに24年、米国のLime（ライム）が本格参入した。17年創業の世界最大手のシェアサイクル事業者だ。業界にとって「現代の黒船」とも呼べる存在だろう。

先行する日本勢は好立地を確保済みだ。

さらに、日本は成熟社会であり、地域のルールやマナーに合わせた運用を行わなければ適合できない。このビジネスは、地域貢献などのウエートが非常に高いからだ。

参入後のLimeの戦略で特徴的なのが、「ハローサイクリングとの相互利用連携」、「ジオフェンシング（仮想的な境界線を引く技術）の導入」、そして「電動キックボードから電動シートボードへの集約」の3点だ。

「相互利用連携」は、国土交通省のデータによれば、導入自治体は22年度末時点で305都市。日本には約800の市があることを考えると、まだ拡大の余地は十分にある。

が、収支がとりやすいエリアばかりではないため、効率的に拡大する必要がある。

25年末時点でLimeの自社ポートは約1000カ所。他社との連携の有無で展開のスピードは変わる。この手法は同社にとって海外でも実績がある戦略だ。

「ジオフェンシング」は、一種の「結界」のような技術だ。進入禁止エリアに入ると警告音が鳴り、車両が自動的に減速・停止する。現在、首都高速の入り口などに設定されており、導入には東京都や警視庁がサポートに付いた。公共交通としての社会適応を高める技術と言える。

最後の、電動シートボードへの集約は興味深い。例えば仏パリでは、かつて名物だった電動キックボードが、事故の多発を背景に23年9月1日に禁止された。

逆に日本では、同年7月1日に道交法が改正され、緩和方向へ動いた。区分は「特定小型原動機付自転車」となり、16歳以上は免許不要、ヘルメットは努力義務。車道に加え歩道（条件付き）も走れるようになった。だが、事故は増加傾向にある。フランスが禁止した同時期になぜ、日本が緩和したのかは不明だ。

こうした中、Limeはキックボードをやめ、座席付きの「シートボード」に一本化した。簡易的な座席があるだけで、走行時の安定感は格段に増す。

シェアサイクルは、今後も時間をかけて「公共交通」らしく整っていくはずだ。多角的な知見を持つLimeの存在は、日本のモビリティーの未来にとって役立つだろう。

（ライター・多賀一晃）