

わが国の空気清浄機市場における 株式会社カンキョーの貢献と失敗

山 崎 泰 央

1. は じ め に

本稿でとりあげる株式会社カンキョー¹⁾は、急成長を遂げ、その成長の頂点で破綻を迎えたベンチャー・ビジネスである。同社は1984年3月、小松製作所の元研究室長・藤村靖之によって、「健康な住環境（室内環境）を創造する」という理念のもと、室内環境制御機器の開発・販売を目的に設立された。同社は主力製品の電子式空気清浄機「クリアベール」によって、1990年代に民生用空気清浄機市場²⁾において一番手企業になるとともに、市場そのものを牽引していった。しかし過去最高の売上高を記録した翌年の1998年11月27日に突然破綻を迎えている。

こうしたカンキョーの失敗については、山崎（2004）が同社の成長から破綻までの軌跡を跡づけている。また山崎（2005）では、カンキョーが1990年代に多角化をした際、既に販売面・品質面に失敗の要因を抱えていたという長期的視点で破綻要因を分析している。本稿では、これら先行研究が言及していない、空気清浄機市場と同社の関係について分析を加えていく。

カンキョーが、破綻寸前まで空気清浄機市場のリーダーであったことは事実である。なぜ規模にして100人に満たないベンチャー・ビジネスが、わが国の空気清浄機市場を牽引し得たのであろうか。一つには空気清浄機という限定された範囲の市場で、しかも市場規模が非常に小さい時期に、専業メーカーとして参入したからという説明が可能である。つまり、まず与件として市場成長が

あり、それによって企業も成長していったという考えである。この考えによれば、カンキョーの倒産は、空気清浄機市場がマス市場に拡大したときに大手の参入を受けて敗退するといった、あまりにもありきたりな結論となる。しかし、たとえ敗退しても市場が存在する限りは、倒産に至らずに細々と企業を維持したり、自社のコア・コンピタンスの活かせる他の限定された市場へ進出したり、大手による買収などによって生き残ることは可能であろう。ところが、カンキョーは成長の頂点で倒産というドラスティックな結果を迎えている。そこに、単に市場成長とカンキョーの成長を結びつけた説明の限界がある。

もう一度、なぜという問いかけをしてみよう。それはカンキョーの成長は「家電品」ではなく、「健康器具」としての空気清浄機をつくり出したからというのが、筆者の考えである。カンキョーは当初から家電メーカーの空気清浄機とは全く違う新しい市場を創造し、その市場を事実上1社で独占していたために成長を遂げたのである。しかし、1995年のスギ花粉の大発生を契機に、空気清浄機市場では「家電品」と「健康器具」との境界がなくなり、カンキョーが創出した「健康器具」としての空気清浄機は「家電品」へと取り込まれてしまった。このような競争環境の変化に対して、カンキョーの稚拙ともいえる戦略面での対応の誤りが倒産を招いたのである。

本稿では、以上のような、カンキョーの成長と破綻にいたる一連の行動を通して、ひとつのベンチャー企業が、わが国空気清浄機市場の形成に大きな役割を果たした事実を明らかにしていく。

2. 空気清浄機市場への参入

2.1 市場の発見と「クリアベール」の開発

わが国の空気清浄機市場の形成は、家電メーカー各社が家庭用空気清浄機を市場投入した1983年頃からはじまった。当時発売されていた家庭用の小型空気清浄機は、ファンとフィルターを組み合わせたファン式空気清浄機が主流で、タバコの煙を見えなくする程度の機能しかなかった。空気中の塵埃をフィ

ルターで漉し取るという機能面から、空気清浄機は掃除機の派生品程度とみられており、回転機事業部や掃除機事業部などが製造・販売を担当していた。つまり、家電メーカーにおける空気清浄機の位置づけは、フルライン戦略における品揃えの一つでしかなかった。しかし、空気清浄機のユーザーのなかにはタバコの煙を取ることに以上、ぜんそくなどアレルギー症状緩和のために購入する層がいた。彼らのように一種の健康器具として空気清浄機を購入する層は、既存の空気清浄機の機能に不満を持っていた。そこに機能とニーズのミスマッチが生じていた。カンキョーの創業者・藤村靖之もそのようなミスマッチに疑問を持った消費者の一人だった。

藤村が空気清浄機の開発を思い立ったのは、当時2歳になる長男のぜんそく発症がきっかけだった。ぜんそくの症状を軽減するためには、吸入するハウスダストなどのアレルギーの量を少なくすればよい。そのような目的で市販の空気清浄機をいくつか購入したが、一向に症状の軽減がみられなかった。藤村は持ち前の探究心で、この原因を調べたところ、空気清浄機のフィルターでは捕集できない微細な塵埃が、排気風によってかえって空气中に拡散されていることが判明した。

そこで、「微細な埃を漏れなく捕集し、真夜中でも使える（すなわち、全く音がしない）」空気清浄機の開発を始めた。その結果、ファンやフィルターを使わない「電子式」という空気清浄方式を発明した。電子式とは、空气中の微細な粉塵をマイナスに帯電させ、プラスの電圧をかけた本体の集塵紙へとクーロン力（プラスとマイナスの引き合う力）によって捕集する方式である³⁾この方式は、帯電させた塵埃を陽極側の集塵紙に吸着させるため、排気風もなく、非常に微細な塵埃までも捕集できた。さらに、ファンやモーターもないため、運転音もほとんどせず、消費電力も非常に少ないため、24時間運転が可能になった。藤村は健康に関心のある消費者層に適合する、高機能な空気清浄機を完成させたのである。

2.2 市場開発への取り組み

1985年12月、藤村はこの電子式空気清浄機を「クリアベール」と名付けて発売した。空気清浄機の専業メーカーとして市場へ参入したのである。早速、当時、晴海の国際展示場で行われていた住宅設備展に出展したところ、代理店希望者が300社も集まった。ところが、1986年の出荷台数は500台程度と惨憺たる結果だった（石原，1994）。

売れない理由は、「クリアベール」のように、健康を意識した高い機能は、まだ一般の消費者が必要としていなかったからだった。しかも「クリアベール」は集塵速度が遅く、ファン式のような即効性が期待できなかった。つまり、顧客へのデモンストレーション効果が低い上に、タバコの煙の除去といった一般的なニーズにも適合していなかったのである。

「クリアベール」のようなユニークな機器は、顧客自身で利用目的や利用方法がわかっていないことが多い。それを発掘し顕在化させることなしに、安易に代理店販売に頼ろうとしたことが失敗だった。市場に受け入れられるためには利用目的、方法、機能などを、どのように訴求するか考えなくてはならなかった。そこでカンキョーは、自社の責任で市場開発を始めた。まずは消費市場へ広く販売することを取りやめ、特に健康に敏感な病院や老人ホーム、ぜんそく患者の家庭などへのモニター販売を推進した。つぎに、これら市場で培った利用実績をもとに、業務用市場に展開をしていった。一方で、目に見えない高い集塵機能を説明するため、東京工業大学や聖マリアンナ医科大学、大阪医科大学など、公的な機関による実験データを積み重ねていった。そうした市場開発の成果を、販売マニュアルや実験データ集といった形式で代理店へと還元していった。

その後、銀座の老舗企業・山野楽器との総代理店契約による効果もあり、カンキョーは1988年の業務用空気清浄機国内シェアで第2位（日本経済新聞，1989年3月27日）を獲得した。

3. 市場における独自ポジションの獲得

3.1 花粉症市場の開拓

初期の普及段階を終えた空気清浄機市場は1988年から90年をピークに94年まで下降を続けた。しかし、カンキョーの売上高は市場とは違った動きを示していた。業務用市場における評価の高まりによって、クリアベールが徐々に家庭用市場へ浸透していったからである。「クリアベール」は、業務用のハイエンドな空気清浄機として、子供や老人がいるような健康に関心のある家庭に受け入れられていった。

その一方で、カンキョーは花粉症に対する空気清浄機の有用性に注目し、花粉症の予防と対策について啓蒙活動を展開していた。「花粉症友の会」を組織したり、スギ花粉の飛散量の計測に協力するなどしていた。これら取り組みを通して、花粉の空中飛散研究の権威である佐橋紀夫・東邦大学教授と知己を得て、カンキョーはスギ花粉の飛散予測に関しての情報提供を受けていた⁴⁾。その情報をもとに、カンキョーは毎年、花粉症シーズンにターゲットを絞った販売活動を展開していた。

幸いなことに、この時期の空気清浄機市場は全体的に停滞していたため、競合するメーカーもほとんどなかった。そのような努力の結果カンキョーは、空気清浄機市場に「健康器具」市場を創出していったのである。しかし、新たな市場の創出は家電メーカー以外から競合品の参入を呼び込んだ。1990年には「クリアベール」の類似品「イオンクリスタ」が、オーディオ機器メーカー・ティアックから発売された⁵⁾。その後、日栄電機産業、エンパックス、丸善クリエイトなどが「イオンクリスタ」の類似品で参入し、電子式は従来のファン式とは一線を画した高機能の空気清浄機＝「健康器具」として認知されるようになった。競合品が登場したことによって、「健康器具」としての空気清浄機市場は小規模ながらも確立していった。そして、この市場で「クリアベール」は性能、知名度、価格どの面においても、最上位の地位を獲得した。

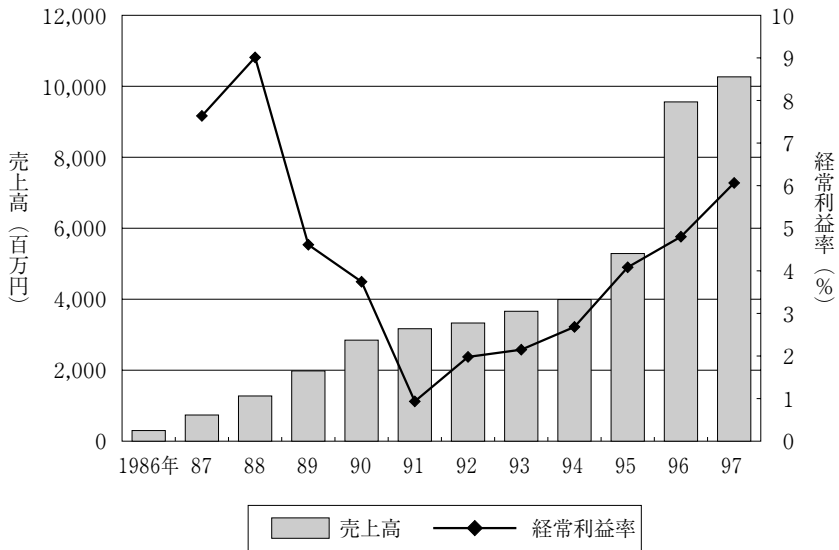
3.2 新規事業の失敗とクリアベールへの資源集中

1990年、カンキョーはクリアベール⁶⁾の良好な業績を背景に、新たな事業展開を始めた。空調機を除く室内環境制御機器のフルライン化を志向し、クリアベールに並ぶ収益の源泉を得ようとしたのである。新規事業とは、(1)建築市場を対象とする「IAQ (Indoor Air Quality) 事業」、(2)空気清浄機のレンタル事業を推進する「レンタルサービス事業」、(3)アレルギー対策の専門店「カンキョーの店」事業の3分野である。また、クリアベールの他、除湿機、消臭器などの消費市場向け製品を「住環境機器事業」に統合し、会社全体の事業を4分野に再編した。さらに、販売組織でも地方の有力企業と共同して17社もの販社を設立し、4つの基幹事業を全国展開する体制を構築した。

ところが、新規事業は、すべて立ち上がりに2-3年もかかり、しかも期待したような結果は得られなかった。これは1991年の経常利益率が目立って落ち込むとともに、その後94年に至るまで成長が停滞していることからわかる(図1)。結局、複数事業を展開したものの経費ばかりが膨張し、次代の基幹事業の育成に失敗したのである。

この失敗を補うためには、カンキョーで唯一市場競争力のあるクリアベールへ資源を集中し、業績を回復させるしかなかった。そこで、クリアベールの市場シェアの拡大を目指し、販社・代理店への販売キャンペーンやインセンティブが実行された。とりわけ、開拓余地の大きい家庭用市場への展開が重視された。折しも、1993年後半より日立製作所との提携がきまり、日立家電を通して全国の日立チェーンストール(小売店)や量販店での本格的展開が可能になった。さらに1994年9月、家庭用市場の普及を目的とした戦略商品として、価格と適用面積を「クリアベール」の半分に抑えた「クリアベール3」を発売した。魅力ある商品の投入と販路の拡大によって、クリアベールの家庭用市場への浸透は順調に進むとともに、カンキョーの業績も次第に回復していった。

図1 カンキョーの業績推移 (1986~97年)



出所：『会社総鑑（未上場会社版）』日本経済新聞社，各年版より作成

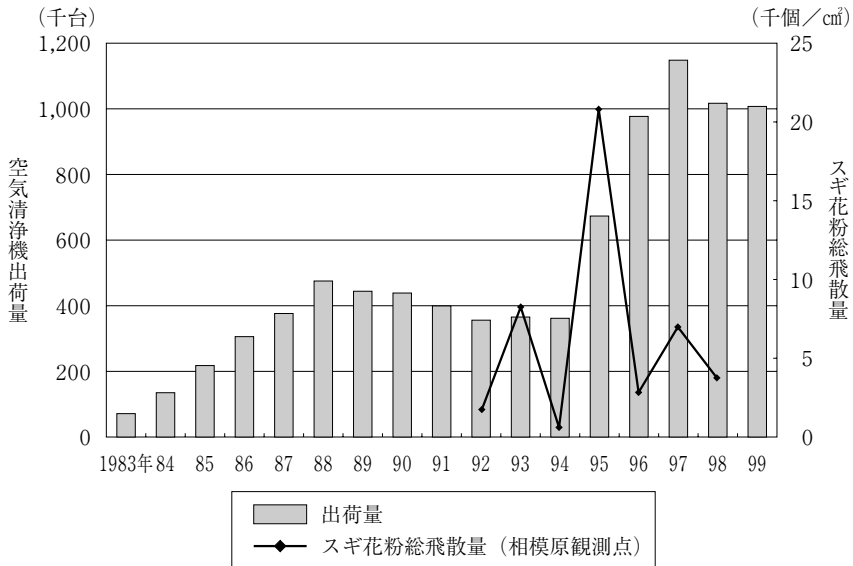
4. 急激な市場拡大とカンキョーの破綻

4.1 マス・マーケティング戦略への転換

1995年春，わが国観測史上（当時）最大のスギ花粉が発生した。たとえば，相模原市の観測点の記録では，飛散量が20,764個/cm²と前年の31倍にもなった（花粉情報協会，2002）。未曾有のスギ花粉発生は，ただちに花粉症の発症者の激増を招いた。空気清浄機は，いわゆる「花粉症グッズ」として室内の花粉症緩和効果が期待されたことから，大幅に市場が拡大した。電気工業会の調査によると1991年から94年まで35万台程度のものが，この年66万8千台，前年比で86%増といった出荷台数を記録している（図2）。

花粉症患者の激増は，一般の消費者の空気清浄機に対する認知を家電品から「健康器具」へと変化させるには十分だった。空気清浄機は一部の健康に敏感

図2 空気清浄機出荷量とスギ花粉飛散量（1983～99年）



出所：日本電機工業会自主統計，花粉情報協会（2002），p71

な人が健康の維持・改善を目的に使っていたものから，健康な人が予防的に使うようになった。そのため，それまでニッチだった「健康器具」のセグメントが空気清浄機市場全体へと膨張した。そして，もともと「健康器具」分野で一番手であったクリアベールは，市場の拡大と軌を一にして出荷台数を飛躍的に伸ばしたのだった。

市場の急拡大によって家電メーカーもファン式の新製品を市場投入してきたが，消費者は機能面でファン式よりも電子式を選好した。また，松下電工がファンを使わない電子式とは似て非なるイオン式空気清浄機⁸⁾を発売するなど，大企業がカンキョーに追随する動きがみられた。しかし，多くは消費者意識の変化に対応した製品を提供できず，カンキョーの成長を指をくわえて見ているしかなかった。

表1 クリアベールのシリーズ展開

発売年	機 種	適用面積	仕 様
1998	クリアベール WA	20 畳	FA の壁掛け仕様（販売中止）
97	クリアベール CA	14 畳	壁掛け型，壁汚れ防止機能付き
	クリアベール CX	14 畳	CA の通信販売仕様
	クリアベール CR	14 畳	CA の量販店仕様
96	クリアベール RE	14 畳	量販店仕様のクリアベール 3
	クリアベール FA	20 畳	クリアベールⅡの後継機
	クリアベール FX	20 畳	FA の通信販売仕様
95	クリアベール DX	40 畳	大型高級機
	クリアベール GP	30 畳	「クリアベール」の後継機
	クリアベール KT	14 畳	クリアベール 3 「キティちゃん」仕様
	クリアベール HM	14 畳	クリアベール 3，森英恵デザイン仕様
94	クリアベール EX	14 畳	クリアベール 3，通信販売仕様
	クリアベール 3	14 畳	
90	クリアベールⅡ	20 畳	96 年量販店仕様の FR として再発売
85	クリアベール	30 畳	

出所：カンキョー社内資料などにより筆者作成

1995 年の花粉症商戦は，クリアベールの優位性が証明されて終わった。この年のカンキョーの売上高は，前年比 30% 以上の伸びを示し，50 億円を突破した。空気清浄機市場におけるシェア（台数）も 20% に達し，家電メーカーを抑えて 1 位を獲得した（日本エコノミックセンター，1996）。

カンキョーは，クリアベールの競争優位を確固たるものにするため，1995 年以降マス・マーケティング志向を鮮明にしていっていった。第一に，今までほとんど取り組んだことのない広報宣伝活動への投資を行った。テレビ・ラジオ CM，番組への商品提供のほか，四大全国紙（朝日・読売・毎日・日本経済）・主要地方紙の全面広告販売など，マス媒体を積極的に利用した。第二に，流通経路の拡大がすすめられた。カンキョーが直接，代理店の募集・開拓をするとともに，一次卸専門の代理店との取引を増やしていった。これに伴って，販社

の持つ地域独占権をクリアベールに限り、自由化し、一次卸によるナショナルチェーン家電量販店への卸売を推進した。第三に、クリアベールの多品種化を進めた。デザイン性を重視したものや、壁掛けタイプ、大型のもの、通信販売専用機種など、使用目的や販路に幅広く対応できる製品展開をすすめた（表1）。カンキョーはクリアベールへの資源集中をより一層促進したのだった。

4.2 競争構造の転換と市場対応への遅れ

1996年はスギ花粉の発生量が前年の13%（相模原観測点）に激減したにもかかわらず、空気清浄機市場は出荷量ベースで前年比46%の高い伸びを示していた。花粉の発生量が少なくとも、消費者の多くは花粉対策に空気清浄機を買い求めているのである。カンキョーの売上高も前年度の1.8倍、95.6億円に達していた。

しかし、クリアベールの競争優位も次第に、翳りをみせてくる。1996年3月、国民生活センターから無風式（電子式）は実用的ではないという商品テストが発表された。もちろん、カンキョーはテスト結果に対して直ちに反論したが、クリアベールの販売が前年度以上に好調だったため、この問題を取るに足らないものと考えていた。

ところが、この商品テストが競争の転換点となった。家電メーカーは電子式の機能が否定されたことから、ファン式空気清浄機の高機能化へと製品戦略を転換していった。つまり、集塵方式で競争するよりも、消費者が期待する「健康」という効用面で競争する方向を選んだのである。

家電メーカー各社は、殺菌効果を謳ったカテキン・フィルターやクリンルームで用いられてきたHEPAフィルター（High Efficiency Particulate Air Filter）を使用した、ファン式空気清浄機を発売した⁹⁾。クリアベールと同じ「健康器具」という位置づけで、高機能なファン式空気清浄機を市場投入してきたのである。結果として、空気清浄機市場はファン式であれ、電子式であれ、「健康」を訴求点にした空気清浄機であれば、他の家電品と同じように、知名度や価格

が購買決定の大きな要因になっていった。「健康器具」としての空気清浄機は一般の家電品市場へと取り込まれ、カンキョーは家電メーカーとの同質的な競争にさらされた。

それでもカンキョーは、電子式の方がファン式よりも性能面では絶対の優位性があると考えていた。さらに、現在の空気清浄機市場を形成したリーディング・カンパニーとしての自負もあった。そのため、市場の変化に対する危機感が薄かった。しかも、1995年以降、カンキョーは市場におけるシェアを拡大するため、マス・マーケティングを志向し、量販店における販売に力を入れていた。この戦略が2つの点で競争上の問題を引き起こした。

第一は製品の性格上の問題である。クリアベールの開発コンセプトは「Slow But Steady」(藤村 1997)。つまり、ゆっくりと確実に、ファン式では集塵不可能な塵埃を捕集することである。反面、急速な集塵は苦手だった。販売に当たっては、この特徴を消費者によく説明する必要がある。そして、一般の家庭での使用では、急速集塵のファン式、微細な塵埃を捕らえる電子式、というように用途に合わせた使い分けの提案も必要だった。このような説明の必要なクリアベールは、量販店のセルフ販売には適さなかった。そのため、特性をよく理解せずに量販店で購入したユーザーから、タバコの煙を吸い込まないという苦情が寄せられるなどした。そして、電子式は効かない(吸い込まない)という悪評が広がっていった。

第二はそれまで比較的統制のとれていた販売価格に値崩れが起きたことである。量販志向を強めたカンキョーは、一次卸代理店を重視するようになっていた。しかし、一次卸への依存は流通の階層化・複雑化と、それに伴う流通在庫の増加によってメーカーの統制力が弱体化するというリスクがあった。果たして、量販店やディスカウント店、ネットショップなどへと、カンキョーの把握していない流通経路から安売り品が出回り、価格の統制が不可能な状態に陥った。これが、希望小売価格で販売する訪問販売業者や小規模な代理店の士気を衰えさせ、販売店の離反を招いたのである。量販と価格統制の両立は、カン

キョーの体制では無理があった。結局、1996年度後半にはクリアベールの出荷は失速し、目標としていた100億円の売上高に届かなかった。

4.3 カンキョーの破綻

1997年に入ると、空気清浄機市場が伸びているのにもかかわらず、クリアベールの売上高は大きく落ち込んでいた。この原因は1996年後半の失速を補うために、販社と取引量の多い一次卸に対して、在庫を前倒しで負担させたことにあった。これら在庫は、カンキョーの倉庫に「預かり在庫」として保管され、翌年の3月くらいまで残っていた。そのため、一年中で最も売れる花粉症シーズンに、出荷はあっても売上のない状態が続くという致命的な結果を招いた。

このあとは、坂を転げ落ちるように破綻へと突き進んでいった。大きく落ち込んだ売上高を挽回するため、既存事業への梃子入れや、新製品の発売、さらにはオーガニックレストランなどの新規事業も始めたが、どれも売上高の9割を占めるクリアベールの代わりにはならなかった。なす術もなく年度末を迎えたカンキョーは、結局、自殺行為ともいえる「押しこみ販売」を組織的に進め、ただ目先の売上高を確保することに懸命になった。

そのとき、クリアベールの信頼を揺るがす決定的な事件が起きた。1997年12月、厚生省（現、厚生労働省）の研究班が、「イオン式がファン・フィルター方式に比べ、著しく効果が劣る」（読売新聞、1997年12月10日）ことを発表したのである。この発表は空気清浄機に対する関心の高まりから、全国紙やテレビなどで報道された。それが、電子式という集塵方式そのものに対する不信感を消費者に植え付けてしまった¹⁰⁾。

そして、翌1998年「押し込み販売」によって過剰となった流通在庫は、消費者といった出口をなくし、より一層の廉売を招いた。クリアベールの出荷は停滞し、カンキョーの在庫は膨張した。1998年11月27日、資金繰りに逼迫したカンキョーは、ついに会社更生法の適用を申請した。事実上の倒産である。

負債総額は約 85 億円だった。

5. お わ り に

以上、カンキョーと空気清浄機市場の関わりについて見てきた。ではなぜカンキョーは大きな成長を遂げたのであろうか。そして失敗したのはなぜか。

カンキョーの成功要因は、第一にクリアベールという革新的製品の市場導入に成功したことがあげられる。一般に新しい技術を開発しても、それが市場に受け入れられなければイノベーションたりえない（後藤，2001）。クリアベールは、「Slow And Steady」という、従来の常識を覆すようなコンセプトの空気清浄機であった。消費者はどのように使えばいいのか、これで本当に集塵できるのかという疑問を持っていた。そこで、カンキョーは人任せではなく、自分たちで市場開発を行い、現場の声を基にした売り方・使い方を考えた。そして、製品と「使い方」を一緒に売ることによって、従来にない全く新しいコンセプトの製品の市場導入に成功したのである。

第二の要因は、空気清浄機市場に「健康器具」という新しい市場を創造したことである。空気清浄機は、室内環境が健康に直接影響するアレルギー患者などによって、対症療法的に使われてきた。しかし、花粉症の国民病化などによって、消費者の健康や室内環境に対する意識が高まり、予防的な用途として空気清浄機が使われるようになった。カンキョーが育ててきた「健康器具」市場は、空気清浄機市場そのものと重なり急拡大を遂げた。クリアベールはこの拡大した市場で一人勝ちできたのである。

しかし、カンキョーの失敗は成功の裏返しでもあった。急激な市場拡大がカンキョーの失敗を呼び込んだといえる。

第一の失敗要因は、市場の拡大によってマス・マーケティング志向を強めた結果、それまでのコンセプトを売る販売方針を固らずも放棄したことにある。カンキョーは、クリアベールのコンセプトを売ることによって、ロイヤリティの高い販売店と顧客を確保・維持し、そして拡大してきた。また、そのことが

クリアベールの値崩れを防いでいた。しかし、「量販」と「コンセプトの訴求」は両立できなかった。やがてカンキョーはロイヤリティの低い移り気な消費者を相手にマス・マーケティングを展開し、それが安売りを促し、結果、それまでクリアベールを支持してきた顧客や販売店のロイヤリティ低下を促すといった悪循環に陥ってしまった。そして、一旦事業が不振になると、販売店・顧客の多くが離反していった。

第二の要因はクリアベールへの過信である。確かにクリアベールは健康器具として開発され、性能的にも申し分ない。しかも、藤村ならびに従業員にとっても、思い入れのある製品である。しかし、過信は思考を固定化し、意思決定の柔軟性を失わせる。都合の悪い情報は、事前にスクリーニングされ、判断の材料にはされなくなる。「失敗情報は隠れたがる」(畑村, 2000) のである。カンキョーは、家電メーカーが供給するファン式とは違う健康器具市場で競争していると思いこんでいた。ところが、市場は1995年以降、「空気清浄方式」というハード面の競争から、健康への効用というソフト面の競争へと、局面が変化していたのである。結果として、同じ「健康器具」という市場で競争する高機能なファン式への対策を全くとらぬまま、競争優位を失っていったのである。

カンキョーが失敗を回避するためには、どのように市場へ対応していけば良かったのだろうか。やはり、第一に、シェアを拡大することよりも、コンセプトを売るといった当初の方針を徹底すべきであり、第二に、クリアベールをアレルギー対策のための高機能な高級機という市場ポジションで販売していくことだったと考えられる。熾烈なシェア争いに身を投じなくとも、カンキョーが培ったクリアベールの力をもってすれば、十分な利益が得られたはずである。その利益で、新たな基幹事業を育成していけば、持続的な成長が望めたはずである。

1995年の空気清浄機市場の急拡大はカンキョーの成長を実現させたが、反面、破綻の要因にもなった。ベンチャー・ビジネスにおける成功は失敗と紙一

重にすぎない、今日の成功が明日も約束されるとは限らない。今回は、クリアベールと市場との関係を中心に述べてきたが、今後の課題として企業家と組織の関係についても研究していきたいと考えている。

最後に、カンキョーという一つのベンチャー・ビジネスが、空気清浄機市場の革新を牽引した事実を強調しておく。現在では、健康を守るために空気清浄機を使うことは常識になっている。これは、今までみてきたようにカンキョーがバイオニアとして「健康」をキーワードとした市場を開拓したからに他ならない。タバコの煙を除去するという目的程度では現在のような空気清浄機市場の発展はなかっただろう。そればかりか、シックハウスやアレルギー、イオンコントロールなど、現在の室内環境に関する問題は、カンキョーがいち早く警鐘を鳴らし、その対策製品を開発していた。その意味では、カンキョーの「健康な住環境を創造する」「子供の健康と環境を考える」といった企業理念に時代がやっと追いついたのではないだろうか。

参 考 文 献

- 石原晋一（1994）『夢を追う経営者たち』TBS プリタニカ。
- 花粉情報協会（2002）『平成 13 年度花粉予測のための基礎的調査研究報告書』環境省。
- 清成忠男（1972）『ベンチャー・キャピタル』新時代社。
- 後藤晃（2001）「イノベーション・マネジメントとは」一橋大学イノベーション研究センター『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 日本エコノミックセンター編・刊（1996）『'96 空気清浄機市場の現状と展望』。
- 日本エコノミックセンター編・刊（1998）『'98 空気清浄機市場の現状と展望』。
- 日本エコノミックセンター編・刊（1999）『'99 空気清浄機市場の現状と展望』。
- 畑村洋太郎（2000）『失敗学のすすめ』講談社。
- 藤村靖之（1997）『企業家は未来に点を打つ』エイチアンドアイ。
- 村尾国土（1998）『「クリアベール」はなぜ売れるのか』現代書林。
- 山崎泰央（2004）「破綻ベンチャーの企業家活動」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、宇田川勝編『ケーススタディー 戦後日本の企業家活動』文眞堂。
- 山崎泰央（2005）「カンキョーの成長と破綻—ベンチャー・ビジネスのケース」宇田川勝、佐々木聡、四宮正親編『失敗と再生の経営史』有斐閣。

株式会社カンキョー社内資料。

注 釈

- 1) ここで、本章を展開するに当たって、一つ問題を解決しておかなくてはならない。それは、カンキョーはベンチャー・ビジネスかという問題である。清成（1972）の定義に従えば、ベンチャー・ビジネスとは企業家が担い手となった知識集約的な革新的企業である。カンキョーは空気清浄機市場を先導し、形成した点から革新的企業であるといえる。藤村靖之代表取締役社長（当時）も小松製作所（現、コマツ）の熱工学研究室長でありながら、大企業の製品開発に疑問を感じ、スピニングアウトした企業家である。このことから、カンキョーは清成の考えるベンチャー・ビジネスといえる。
また、社会的にもベンチャー・ビジネスと認められているかも重要な基準である。カンキョーは創立から僅か1年後の1985年8月に開発したシート状の除湿剤で、『日経ベンチャー』（1985年12月号）「中堅・ベンチャー企業のハイテク新製品トップ10」の3位にランクされた。その後、同誌のランキングに毎年対象として取り上げられるなど、破綻を迎える1998年までベンチャー・ビジネスとして注目をされ続けてきた。このことから、カンキョーがベンチャー・ビジネスであるといえる。
- 2) 以下、特に説明がない限り「空気清浄機市場」とある場合は民生用の市場のことを意味する。
- 3) 具体的な集塵の仕組みは、①陰極線（イオン化線）に高電圧をかけコロナ放電を起こす、②放電によって空気中に飛び出した電子は、酸素分子にマイナスの電荷を与える、③マイナスイオンとなった酸素分子は、浮遊する塵埃に衝突し、それを帯電させる、④マイナスに帯電した塵埃は、クーロン力によってプラスの高電圧に帯電させた陽極板（集塵板）へと引き寄せられ集塵紙に吸着される、といったものである。
- 4) 現在、花粉症は国民病といわれ、天気予報でも花粉の飛散情報が一般に提供されているが、1990年代前半までは専門家から情報を得る以外方法はなかった。
- 5) ティアックは山野楽器の一次代理店であった。当時のカンキョー社内ではティアックが「クリアベール」を取り扱いながら、特許を回避する方法を研究し、電子式空気清浄機を開発したといわれていた。
- 6) これ以降、クリアベールの多品種化が進むので、クリアベールのシリーズ一般を示すときは「クリアベール」とカッコなしで表記する。
- 7) 文部科学省（2001）「花粉症克服に向けた総合研究報告書」では、1998年を1として、東京都における花粉症患者数の比率を求めている。1995年は、93年から2001年までの平均値1.05を大きく上回り、1.58もあった。
- 8) 集塵方式でファンを使わない方式は一般的にイオン式と呼ばれているが、それには2種類ある。一つは電子式であり、もう一つは電気集塵方式である。前者は平面型のクリアベールのほかに、ティアックが開発した円筒型のものがある。後者は、1世紀以上前から使

われている電気集塵方式の集塵原理を応用したものであり、電子式とは全く異なる。家電メーカーは、ファンを使わない方式ということだけで、両方式をイオン式と総称していた。中には、電気集塵方式とフィルター方式を組み合わせ、ダブル方式と呼称している場合もある。家電メーカーはイオン式という総称を利用することによって、クリアベールの市場に自社の製品を同質化させたのである。集塵方式の違いを厳密に理解することなく、空気清浄機を購入する消費者の心理を突いた戦略であった。

- 9) HEPA フィルターは集塵性能が高かったが、価格が高いことから家庭用の空気清浄機には利用されていなかった。また、フィルターの圧力損失が大きいため、ファンやモーターの大型化が必要になり、騒音や消費電力の大きさにも問題があった。しかし、技術革新によるフィルターの低価格化、および小型・大風量ファンと安価なインバーターの開発によって、家庭用空気清浄機への利用が可能になった。
- 10) さらにカンキョーの倒産後、1999年1月26日公正取引委員会からイオン式（電子式）空気清浄機の広告表示が景品表示法違反（不当表示）にあたるとして、排除命令を受けた。この事実が、全国紙によって広く報道されたことから、電子式に対する消費者の信頼はほぼ完全に失われた。しかし、カンキョーは審判の過程で、公正取引委員会が審決の根拠とした実験には、競合企業と緊密な関係にある研究者が加わっている事実を指摘していた（公正取引委員会「更生会社株式会社カンキョー管財人大澤誠に対する審決について」2001年9月13日）。大企業がベンチャー・ビジネスの息の根を止めるような行為に加担したのではないかとの疑問もある。