第19回 ポーター賞　競争力カンファレンス2019

独自戦略で高収益や効率経営を実現している企業を表彰するポーター賞。第19回受賞式を兼ねた「競争力カンファレンス２０１９」が５日、東京・千代田の一橋講堂で開かれた。今回は３年ぶりにマイケル・Ｅ・ポーター米ハーバード大教授が参加。特別講演を行い、聴衆は熱心に耳を傾けた。

PORTER PRIZE

戦略にイノベーションを起こす

受賞企業

エレコム

エレコム 取締役社長
葉田 順治氏

当社はパソコンや携帯電話の周辺機器・アクセサリー開発、製造販売を手がける。差別化が難しい業界にありながら、シェア1位のカテゴリー数は業界トップである。

効率を追求することで業績を上げてきたが、ベースには競争の戦略がある。二十数年前、ベンチャー企業として売り上げ年々倍増を追求した際、一度倒産寸前まで追い込まれた。その時に出会ったのがポーター教授の著書『競争の戦略』だった。当時、売上の半分を占めていたハードディスクやメモリーから撤退、強みであるマウスなどアクセサリーに絞る戦略をとった。

家電量販店の売り場では棚の運営を行うことで業績を上げた。扱う商品は多岐にわたり約20,000点を数年で入れ替える。開発・調達・営業などの各担当部署に権限移譲し、意思決定の速さにつなげている。効率を重視しながら、約200人の検証・サポートメンバーがきめ細かく顧客に対応する。今後は技術力を上げ、世界を視野に企業間取引「ＢｔｏＢ」にも注力していく。

エン・ジャパン　中途求人メディア事業部

エン・ジャパン
執行役員・中途求人メディア事業部長
岩崎 拓央氏

転職サイト「エン転職」は、求職者の入社後の活躍・定着に重きを置く。仕事の厳しさや否定的なクチコミなど求人企業に一見不利な情報も掲載。正直な情報開示によりミスマッチのない転職・採用を支援し差別化する。

広告サイズは全プランで統一しており新着順に掲載。求職者が広告の大小に左右されず、同じ情報量で比較検討できる点がメリットだ。リーマン・ショック後に売り上げが半減し、一時、売上重視に変更したが、当社の強みである「求職者重視」のサービス設計に変更し売上を伸ばした。

入社した方が、活躍・定着すれば企業は成長する。次にまた採用支援をさせてもらうことで当社の売上が上がるというサイクルをつくりたい。企業が無料で採用サイトを作成できるサービス「エンゲージ」も始まった。転職では多くの求職者が求人サイトと並行してクチコミや会社の採用サイトもチェックし意思決定する。当社のノウハウを企業側の採用サイトでも活用してもらうことで入社後活躍を支援していきたい。

UT グループ マニュファクチャリング部門（UT エイム）

UTグループ 代表取締役兼ＣＥＯ
若山 陽一氏

当社は製造現場への人材派遣を手がけ、創業25年目だ。24歳で起業した当時、40、50代のスタッフに「社会保険に入りたい」と言われたのを契機に、全員に長期的安定雇用を提供しようと考え、正社員として雇用し、派遣している。

大事にしているのは、安心・つながり・成長だ。一般的な派遣社員は不安定さや孤立感を抱きがちで、スキルアップの機会も得にくい。当社は社員のキャリアアップ支援にも力を入れ、個々のスキルを25段階に分け、学び、成長する機会を提供している。

現場へは一人ではなく、基本30人以上のチームで派遣している。また500人強の社内認定キャリアパートナーが、社員へキャリア形成の相談、助言を行っているのが特徴だ。

工場派遣からエンジニア部門へのキャリアチェンジを支援するグループ内転籍制度「One UT」、派遣先企業への正社員登用を支援する「Next UT」という仕組みも設けている。

企業の人手不足が問題視される中、毎月１万人以上の応募があり、500～1000人の採用を実現している。

ワークマン

ワークマン 社長
小濱 英之氏

当社は、建築現場などの作業着を中心とした小売り店。フランチャイズシステムで全国855店舗を展開する。大企業向け販売は専門知識や配達が必要で、競争相手が多いなどデメリットがあるため、個人向け販売に絞っている。

顧客第一ではあるがフランチャイズオーナーの働きやすさも考えた仕組みになっている。顧客の多くはリピーターなので、店舗のレイアウトは全国一律。余計なプロモーションも不要だ。

営業時間は午前7時～午後8時だが、開店5分前入店、閉店5分後帰宅も可能だ。一般的な店は閉店後にレジを精算するが、当社は時間に余裕のある午後2時に精算する。

業務用製品なので品質にもこだわっている。一般客向けにアウトドアでも使えるウェアなどを販売するワークマンプラスも好評だが、品質の良さは維持している。業務用顧客の多くは平日朝・夕の出勤前後の来店が多く、一般客は午前10時以降の昼間や土日に多い。「二毛作店舗」と呼んでいるが、アイドルタイムが減り効率も上がっている。

主催者挨拶

一橋大学ＩＣＳ 専攻長 教授　**一條 和生氏**

ポーター賞は19回目を迎え、今年は新たに4社が受賞した。一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻（一橋ＩＣＳ）は２０００年に誕生した専門職大学院だ。様々な研究・教育活動を行ってきた結果18年、英国の大学評価機関、ＱＳグローバルＭＢＡランキングでＭＢＡプログラムが国内で１位となった。

我が校にはＭＢＡの他にパートタイムのＥＭＢＡ、研究者向けのＤＢＡがある。３つのプログラムに共通するのは、最高レベルの教育を少人数で個々の学生にカスタマイズして提供していくという考え方だ。

環境問題など世界が抱える深刻な問題の解決には、異なる意見を排除せずに話し合いを進め、新たな創造を生み出す必要がある。「Ｂｅｓｔ ｏｆ Ｔｗｏ Ｗｏｒｌｄｓ」という言葉の通り、２つの世界の融合は我々のミッションであり、競争力カンファレンスも世界の融合につながる。企業の第一線で活躍する皆様と教育・研究に携わる我々が同じテーマで議論し、新たな創造を生み出すことには高い意義があると考える。

特別講演

ＣＥＯの時間管理

ハーバード大学 ユニバーシティ・プロフェッサー
マイケル Ｅ・ポーター氏

最高経営責任者（ＣＥＯ）の行動を理解するため、時間の使い方のデータを収集・分析した。２０１８年に「ハーバード・ビジネスレビュー誌」で発表した際には、多くの反響を得た。

ＣＥＯは1日平均12・6時間、1週間平均で63時間仕事をしていた。週末も全体の79％が平均4時間の仕事をこなし、休暇中も常に臨戦態勢にあった。

ＣＥＯの時間の使い方の内訳は、仕事31％、睡眠29％、移動10％、プライベート25％、休暇5％との結果を得た。ＣＥＯの時間の75％は、細かく予定が決まっていることも分かった。誰もがＣＥＯの時間を欲しがるので、自分の優先順位をはっきりさせて時間配分をそれに合わせることが大事だ。

長い期間心身の充実を求められるＣＥＯは、オリンピック選手のようなものだ。健康管理やプライベートな時間を確保しなければならないし、急な事態に対応するための余裕も予定に組み入れることが重要だ。予定を調整するエグゼクティブアシスタントの役割は重要だ。

パネルディスカッション

大薗　戦略論と時間マネージメントの関係をどう考えればいいか。

ポーター　戦略はリーダーにとっての最も強力なツールだ。社内統合のメカニズムが戦略で、多くの社員が同じように戦略を理解していれば素晴らしい。ＣＥＯの時間管理についての新しい研究課題は、「どうすれば社内のリーダーシップチームが仕事の質をベストな形で強化することができるか」だ。リーダーの仕事は、仕事のプロセスを確立することである。プロセスには戦略も含まれる。戦略と時間管理は陰陽の関係だといえるだろう。

青井氏

高島氏

大薗　マネージメント・管理とリーダーシップ・変革の２つをどうやって均衡させるのか。

青井　グループのＣＥＯと事業会社の社長を兼任していたが、実際はなかなか難しい。事業に入り込んでしまい、中長期の戦略を考える余裕が削られる。これを回避するため、明確に役割を分け、持ち株会社の社長である私は事業の一切を見ないことにして、戦略と企業文化づくりの２つを主に手がけることに決めた。

高島　企業規模が大きくなったことでマネージメントの仕事が多くなり、目線の上げ下げの仕組みづくりが大切になった。目線を下げるとは、現場を知るということだ。農家訪問とお客様との会談は定期的に予定に入る仕組みになっている。飛行機に乗るなど物理的に目線が上がったときには、目線を上げたことしか考えないようにしている。

大薗　ポーター氏は次のリサーチの課題をどのように決めているのか。

ポーター　私の場合、一つの問題から次のプロジェクトが出てくる。常に全体像を理解するようにして一つの問題を考えると、他に重要な要因が影響を与えていることがある。

私が取り組んでいる研究で来年出版予定のものは、「民主主義」をテーマにしている。今、世界中で民主主義が機能していないという問題がある。これまで経済発展や競争戦略に取り組んできたが、政治が機能しなければ足かせになる。米国でやらなければならないことはインフラの再構築だ。うまくいくかどうか分からないが、挑戦してみたい。

リーダーは、世界を狭い視点ではなく、広い視野で見ることが大切だ。事業戦略と企業戦略には異なるプロセスが必要。ＣＥＯは２つの異なった役割について理解しなければならない。

大薗　デジタル技術で事業を変革する「デジタルトランスフォーメーション（ＤＸ）」など、多くの変革を起こす際、リーダーシップとコミットメントが必要だ。リーダーはマネジメントに埋没してはいけない。

青井　ＤＸの場合、デジタル技術をどんどん取り入れれば良いということではない。消費者は、オンラインが主でオフラインが従という「アフターデジタル」の中で暮らしていることに気づくことが大事だ。生活の変化に企業を同期させなければならない。

高島　何でもかんでもデジタルにすれば良いとは思わない。「強み×デジタル」で勝負をすると、インパクトが出やすい。

パネラー
マイケル Ｅ・ポーター氏
丸井グループ 社長　**青井 浩氏**
オイシックス・ラ・大地 社長　**高島 宏平氏**
ファシリテーション
大薗 恵美氏

競争戦略と時間管理は陰陽の関係　ポーター氏

青井氏　中長期戦略のために役割を分担

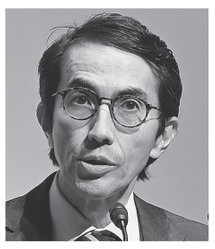
「強み×デジタル」で勝負　高島氏

大薗氏　変革にリーダーの関与は必須

協賛企業挨拶

日本初タックスフリースピンオフ

三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券
取締役 副社長執行役員
中村 春雄氏



本年10月、東証一部上場企業のコシダカホールディングスが、１００％子会社でフィットネス事業を手がけるカーブスホールディングスを、税制適格スピンオフで分離上場することを発表した。カーブスの株式１００％をコシダカの既存株主に現物配当する。

企業にも株主にも税金が発生しないため「タックスフリースピンオフ」と呼ばれ、米国ではよく行われる。日本では２０１７年の税制改正によって可能となり、これが日本初の案件となる。

投資家がコングロマリット企業を敬遠する傾向が強まる中、タックスフリースピンオフをどう活用するか、経営者は検討を迫られよう。

企業の優れた戦略に注目

ピー・アンド・イー・ディレクションズ
取締役
高嵜 祐輔氏

「実行できる理想を」という理念を掲げ、戦略策定、実行にまで深く入り込んで企業を支援している。日本には優れた戦略を持つ企業が多いが、企業研究の分野では大企業や製造業に関心が偏っている。

ポーター賞が中小企業や金融、小売業に光を当てていることは大きな意義がある。ビジネスでの競争局面は多様化し、中小企業の多くが人材や資源獲得で課題を抱えている。

こうした課題の解決や情報通信技術（ＩＣＴ）活用、事業承継のイノベーションなどが今後のポーター賞のハイライトになるのではないか。同賞が多様な企業に光を当てることを願っている。

運営委員

ポーター賞は、独自の価値を提供し、ユニークな活動を展開し、その業界において高い収益性、ＲＯＩＣ、ＲＯＳを達成している企業・事業を表彰する。ポーター教授は〝fascinating〟痺れるような戦略と表現していた。

ワークマンは、成功した分野の隣の市場で成長を遂げ、エレコムは自律分散型の組織により市場変化に対応し続け、エン・ジャパンとＵＴグループは人材供給における社会的な課題の本質をとらえて独自性を生み出した。

一橋大学ICS 教授
楠木 建氏

一橋大学ICS 教授
大薗 恵美氏

一橋ビジネススクール
経営管理専攻 教授
野間 幹晴氏

広　告

主催：一橋ICS＜一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻
共催：三菱UFJモルガン・スタンレー証券　ピー・アンド・イー・ディレクションズ　https://www.porterprize.org