

ポーター賞 競争力カンファレンス 2020

受賞企業・事業レポート

(事業内容)

株式会社トリドールホールディングス 丸亀製麺事業 (株式会社丸亀製麺)	(外食チェーン店運営 (主にうどん業態))
株式会社ミルボン	(美容室向けヘアケア製品製造販売)
株式会社ヤッホーブルーイング	(クラフトビール製造販売)
楽天銀行株式会社	(インターネット銀行運営)

(順不同)

ポーター賞を受賞した企業・事業の戦略について、ポーター賞運営委員会作成したレポートです。受賞企業・事業の優れた戦略を解説しています。このレポートは、受賞企業が作成したポーター賞応募資料、運営委員会によるインタビュー、公開資料に基づいて作成し、受賞企業の許可を得て公開しています。

ポーター賞の審査基準

ポーター賞は、以下の基準で審査しています。

戦略の本質は他者と違うことをすることです。したがって、ポーター賞では、製品やプロセス、マネジメント手法におけるイノベーションを起こすことによって独自性のある価値を提供し、その業界におけるユニークな方法で競争することを意図的に選択した企業・事業を評価します。

第一次審査・審査基準

1. 各業界において優れた収益性を維持していること
2. 各業界において他社とは異なる独自性のある価値を提供していること
3. 戦略に一貫性があること
4. 戦略を支えるイノベーションが存在すること

第二次審査・審査基準

5. 資本の効率的な利用
6. 独自のバリューチェーン
7. トレードオフ
8. 活動間のフィット

注：「5. 資本の効率的な利用」においては、特に、投下資本利益率 (ROIC) と営業利益率 (ROS) に注目します。各社の収益性分析において、ROIC、ROS の業界平均との差がパーセンテージ・ポイントで示されています。業界との差異がマイナスでない限り、当該企業・事業が業界平均を上回っていることを示します。5年間の平均は、それぞれの年のサンプルの全分子を加えたものを、全分母を加えたもので割っていますので、各年の比率の単純平均と必ずしも一致しません。業界平均を算出する際に使用したデータは、同じ産業に属する企業を細分類し選び出された企業のデータです。



主催：一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻

協賛：三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

<https://www.porterprize.org> , E-mail : porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp

主催者挨拶

一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻
専攻長 教授 一條和生



ポーター賞は、日本企業の競争力を向上させることを目的として2001年にスタートしました。今年で20周年となります。今まで全69社の企業ないしは事業部が受賞しました。今年新たに4社が加わるポーター賞受賞企業は、独自性ある戦略を実行し、その結果として業界において高い収益性を達成・維持するという、新しい日本企業の姿を世界に示しています。そして、そのような企業のダイナミックな発展に、研究、教育、ポーター賞の主催を通じて貢献することが、一橋ビジネススクール、国際企業戦略専攻の使命でもあります。

残念ながら、平成の時代、ビジネスの世界で日本は全般的に負け組でした。企業の世界ランキングでも、従来からランクインしていた企業の競争力の衰退と、新興企業がランクインしないという企業界の新陳代謝の悪さが目立ちます。平成の時代に、品質と改善を柱に競争力を発揮できたそれまでの環境が大きく変化する中で、過去の勝利の体験を棄却ができずに自己革新能力を失ってしまった日本軍と同じような状況に多くの日本企業は陥ってしまいました。

新型コロナによって引き起こされた危機を乗り越えていく術は、全体善、公共善につながる高い志のもとに自社独自の未来を創造することです。それこそ、平成の時代にも輝き続けたポーター賞受賞企業が我々に教えることです。新型コロナのような予想もしない大変化の前には、どれだけ時間をかけて中期計画を創っても、それは全く意味をなさなくなってしまいます。平成の時代、多くの企業で計画過多、外部環境変化の分析過多といった現象が見られ、独自の主体性を失って変化に翻弄されてしまったことに、今こそ、我々は深く学ばなければなりません。

未来は、顧客により素晴らしい感動の価値を提供するために自社のパーパス（存在意義）の発揮を目指したビジョンに基づいて創造するしかありません。そのためにデジタル・テクノロジーを駆使することも不可欠です。今後も数多くの日本企業が変革を通じて戦略とイノベーションによる競争にシフトし、ポーター賞に応募されることを願っております。それこそ、日本企業のグローバルな存在感を再び発揮する道だと考えます。

協賛企業挨拶

三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社
取締役 副社長執行役員 投資銀行本部長
中村春雄 様



国内大再編時代の幕開け

日本においても、いよいよ業界大再編時代が始まった。

戦後、メイン・バンク制度を前提とするバンク・ガバナンスのもと、債権者である銀行は債権回収のリスクを極小化するために企業（債務者）に対して、売上規模の拡大と事業の多角化を求めた。しかし事業多角化は、経営資源の最適配分及び資本生産性の向上の点から課題が多く、企業価値最大化を求める機関投資家からの支持も得られなくなった。結果、この数年大胆な事業ポートフォリオの見直しが行われ、中長期的に競争優位性が維持できる分野に資本や人材を積極的に投入する一方、そのような優位性がなく経営資源を追加投入しない事業は、黒字でも他社に売却して資本を回収し、その資本を優位性のある分野に再投入する事で資本の再配分を行ない、資本生産性の向上によって企業価値の最大化を目指す動きが加速している。昨今のオムロンによる車載事業の日本電産への売却や、日立製作所による子会社売却は好例だ。経済産業省による事業再編実務指針（2020年）も、事業ポートフォリオの大胆な組替えと事業の積極的な切出しを求めている。

さらに、ニトリによる島忠へのアプローチのような、対象会社の賛同がない買収提案が、国内市場が縮小する中、増加するとみている。米国では、アンソリシテッドオファー（招かれざる買収提案）と呼ばれるこのような動きは、ごく一般的に見られる。買収対象会社の取締役会は、株主にとって魅力的な提案であれば真剣に検討する義務がある。米国においては、所謂レブロン基準が実務上浸透しており、対象会社の取締役会は、一旦会社の売却を決断したならば売却価格の最大化を追求することが求められており、既に合意している買収案件でも、他の買い手候補による対抗提案は排除されない。

今後（1）大胆な事業ポートフォリオ見直しの結果、競争優位性が低い事業の売却が加速し、（2）アンソリシテッド買収案件が増えることが想定される中、多くの業界で事業統合が急速に進むだろう。買収者として欧米やアジアの大企業が主要な役割を果たす可能性もある。日本企業は生き残りをかけた国内大再編時代の幕開けを迎える。

協賛企業挨拶

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
取締役 長谷川幸生 様



第20回という節目を迎え、おめでとうございます。ポーター教授、竹内教授、一橋大学ICSの事務局の皆様のご努力の賜物と存じます。この間に多くの革新的なビジネスを表彰され、日本企業の進化に貢献されてきたと思います。このような取り組みを支援させて頂いた事を大変うれしく思います。本年の受賞企業の株式会社トリドールホールディングス様 丸亀製麺事業、株式会社ミルボン様、株式会社ヤッホーブルーイング様、楽天銀行株式会社様も、独自のポジションを同業者と異なるビジネスモデルで確立している戦略性の高い企業と認識しています。業態としては新しいものではないものの、提供価値を研ぎ澄ませ、経営資源をそこにフォーカスし、他社との差別性の高いオペレーションを構築されています。消費者の価値観が多様化する中で、自社の製品・サービスを活用する消費者のニーズを突き詰めていく、或いは、自社のお客様の事業者がその先のお客様に価値提供するための最適なソリューションを徹底的に追及できていると感じます。

弊社は経営コンサルティングを営んでいます。主にお客様の現事業の変革や新規事業、M&A等によりお客様の事業の成長を支援させて頂いています。お客様の成果にこだわり続けてちょうど20年目の節目を迎えました。

弊社もまた、このタイミングで自社のビジネスモデルの革新に取り組んでいます。従来の受託によるコンサルティングサービスからお客様とともにリスクを取るビジネスパートナーとしての在り方に転換しようとしています。お客様の成功と弊社の成功がより強く結びつく形を作りたいと考えています。

イノベーションは技術・製品の革新とビジネスモデルの革新の組み合わせで引き起こされると考えています。事業環境の不確実性が高まり、より本質的な価値をお客様に提供できる企業が生き残る時代になっています。本質的な価値を作り込むためには、技術・製品の革新も重要ですが、価値の提供方法やお客様へのリーチの手段、対価の頂き方をゼロベースで考え直すことも重要だと認識しています。本日は表彰された4社のような企業が今後も多く出てくるように弊社も自社の事業を通じて支援し続けたいと思います。

第20回 ポーター賞 受賞理由

トリドールホールディングス 丸亀製麺事業(株式会社丸亀製麺)¹

打ち立て茹でたての讃岐うどん専門店、「丸亀製麺」を運営。国内 862 店舗、海外 228 店舗(2020 年 10 月現在、同社ホームページより)。

うどんとトッピングにメニューを特化。手ごろな価格、本格的な味、臨場感、提供スピードが速いという、新しい価値提供の組み合わせを実現。

平均顧客単価 570 円と手ごろな価格帯ながら、国産小麦のみを使用、全店で毎日うどんを打ち、茹でたてで供する、時間と共に味と香りが変わりやすいだしは一日に何度かひくなど、おいしさにこだわる。オープンキッチンで、うどんを茹でる様子などを間近に感じることができる。セルフサービス式でトッピングを選ぶ仕組みのため、多少の列ができていても実際の待ち時間は短く、また、席の回転も速い。

従業員教育、モニタリング、権限移譲の組み合わせで、店に分散したオペレーションの品質確保と現地適応を両立。国内店舗は直営店のみ。

業界背景

外食産業の市場規模は、1997年をピークに減少傾向に転じた。しかし、2011年に底を打った後、2020年に入って新型コロナウイルス流行による外出自粛の影響を受けるまでは微増傾向にあった²。しかし、需要サイドにおける大きな流れとしては、外食産業に負の影響がある要因がいくつか顕在化している。まず、2008年に総人口がピークを打った後減少しており、次に、高齢化が進行している。また、スーパーやコンビニエンスストアの総菜の品ぞろえ充実による「中食」カテゴリの強化や、自ら自宅で食事を用意して食べる「内食」という代替手段の存在により、景気が悪化した時に負の影響を受けやすいという特徴も持つ。半面、景気の回復は外食需要を増加させる傾向がある。また、2013年くらいから本格化した外国人観光客の増加は需要サイドにおける需要増の要因であった³。

これら需要サイドの課題に加えて、供給サイドにおいては、人手不足⁴と人件費の高騰、経営を圧迫するようになってきていた。24 時間営業から完全撤退するファミリーレストランチェーンが現れたり、店へのロボットの試験的な導入が行われ始めていた。

外食産業は規模の経済が利きにくい集中化が進みにくく、多数のプレイヤーが存在するが、それでも、多店舗展開するレストラン・チェーンの存在は徐々に拡大してきていた⁵。多くのレストラン・チェーンは、店舗における人件費を削減するため、また、味の均一化を図るため、セントラルキッチンにおいてできる限りの調理を済ませ、店舗での調理

¹ 本稿は、受賞企業の応募資料、受賞企業へのインタビュー、公表資料に基づいて、一橋ビジネススクール教授 大藪恵美と株式会社トリドールホールディングス経営戦略本部経営企画室 IR 担当 小野正誉が執筆した。受賞企業の応諾を得て公開している。

² 一般社団法人、日本フードサービス協会、「JF外食産業市場動向調査」。http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html (最終検索日、2020 年 11 月 25 日)

³ 日本政府観光局によれば、2019 年の年間訪日客数は三千二百万人弱であった。年間訪日客数は 2013 年に一千万人を超え、2015 年には出国日本人数を上回った。https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html (最終検索日、2020 年 11 月 25 日)

⁴ 2019 年平均の有効求人倍率は 1.60 倍で、ピークだった 2018 年平均より 0.01 ポイント低下した者の高い水準にあった。厚生労働省、プレスリリース、2020 年 1 月 31 日。https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/000594247.pdf (最終検索日、2020 年 11 月 25 日)

⁵ 厚生労働省医薬・生活衛生局 生活衛生・食品安全部生活衛生課調査係、2016、「飲食店営業(一般食堂)の実態と経営改善の方策」、https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-10900000-Kenkoukyoku/0000169249.pdf (最終検索日、2020 年 11 月 25 日)

作業を最小化する努力をしていた。

ユニークな価値提供

丸亀製麺は讃岐うどんに特化したレストラン・チェーンで、メニューはうどんとトッピングに特化している。具体的には、うどん、サイドメニューとしての天ぷらをはじめ、おむすび、いなりずしなどの限られた米飯メニューしかない。しかし、うどんのメニューは幅広く、讃岐うどんの典型である釜揚げうどん、ぶっかけうどん、かけうどん、カレーうどん、肉うどんなど約 16 種類が提供されている(2020 年 11 月時点⁶)。

丸亀製麺の価値提供の特徴は、手ごろな価格、本格的な味、臨場感、提供スピードが速いという、ユニークな組み合わせを実現した事だ。

価格は釜揚げうどんが 290 円、他のうどんメニューも 300 円～400 円台が大半で、トッピングも含め平均客単価は 570 円だ。食材にこだわった期間限定のフェアメニューでも 600 円台で提供している。この価格は、個人経営のうどん店より安く、むしろファーストフード店のランチ価格と同水準である。

低価格でありながら、丸亀製麺は、本格的な味を実現している。まず、うどん生地をつくるための材料だが、国産の小麦粉と水と塩のみを使用し、保存料や添加物などは加えない。次に、できたてへのこだわり。全ての店で粉から麺を作っており、作り置きをせず、できたてのみを提供している。生地を熟成させる時間を含め、その日の温度、湿度によって各店で状況の応じ、安定した品質で麺を作っている。讃岐うどんの湯で時間は 15 分ほど必要だが、熟練のパート・アルバイト(同社では、「パートナー」と呼ぶ。以下、パートナー)が来客数を予測し、適量のうどんを茹でているので、お客様を待たせることなく常に茹でたてのうどんを提供することができる。茹でてすぐのうどんは角ばっており、四方がくびれている。真ん中あたりにほんのり芯が残り、これが讃岐うどん独特の弾力のある強いコシを生み、もちもちした独自の食感がある。うどんのつゆに使われるだしについても、引きたてのだしの香り豊かな風味はすぐに飛んでしまうので、1 度に大量に仕込まず、店で引く回数を増やしている。サイドメニューやトッピングも店内で手作りされる。天ぷらは店内で衣をつけ、その場で揚げたてを提供、おむすびも国産米を店で炊き、握る。できたてを供するため、おむすびや天ぷらも陳列する時間を厳守している。

臨場感。丸亀製麺は、視覚や聴覚、嗅覚といった五感全体で、湯気と熱気が立ち込める製麺所でできたてを食べるような体験を提供している。店の入口には小麦粉の入った袋が山積みされており、店で小麦粉から生地を作っていることや国産小麦 100%であることが分かる。キッチンはガラス張り、店に入ってすぐの場所に熟成庫や製麺機が配置されており、小麦の香りがただよう中、麺を伸ばしたり切ったりしている製麺工程を見ることができる。調理する工程も見えるようになっており、大釜から湯気が立ち込める中でうどんを茹でている様子、てんぷらを揚げている様子、お客様の目の前でおむすびを握り、注文を受けてから調理する様子も見ることができる。

最後に、提供スピードの速さ。丸亀製麺では、お客様が注文カウンターに並んでうどんを注文し、好きなサイドメニューや薬味を自分で取って食べる製麺所のセルフ型を再現している。うどんの他にもサイドメニューの天ぷらやおむすびが選べ、トッピングの天かすやねぎ、しょうがは取り放題だ。トッピングやご飯ものを組み合わせる事で、お客様独自にカスタマイズすることができるが、豊富な選択肢からお客様が自分で選んでトレイに載せるので、着席式のレストランで行われているように、注文を取ってそれに応じて配膳する、というプロセスと比べて非常に効率的だ。注文カウンターに多少の列ができていても、その流れが速いので、待ち時間は非常に短い。

丸亀製麺の顧客層は幅広い。短時間で食事ができるのでオフィス街の店では、仕事のランチタイムの顧客を惹きつけている。郊外の店では、子連れの家族やお年寄りなどのファミリー層にも応えている。うどんの量やトッピングでボリューム感を調整できる事も、性別や年齢層に関係なく幅広い顧客を惹きつけられる理由の一つだ。

独自のバリューチェーン

丸亀製麺のバリューチェーンの最大の特徴は、店舗オペレーション、教育、店舗開発にある。

商品開発：季節に合わせた旬の食材を用いた期間限定のフェアメニューを 45 日という周期で開発、販売しており、新規顧客の開拓やリピーターに対しての来店動機に繋げている。

海外店舗では、その国の食習慣に合わせた商品の調整を行っている。うどんのだしは特に、現地の食文化に合わせて、濃さや風味、温度の調整を行う。たとえば、アメリカでは豚骨スープを用い、タイではトムヤムスープを用いる。ま

⁶ 丸亀製麺ウェブサイト、<https://www.marugame-seimen.com/menu/> (最終検索日、2020 年 11 月 25 日)

た、薬味も、パクチーや唐辛子に変更している。日本食としての讃岐うどんの特徴を維持しつつ、現地消費者に支持されるよう、ローカライズしたメニューを開発している。

調達：丸亀製麺で使用する食材は、トリドールホールディングスがグループ企業全体の食材を一括で購入することで、高品質な食材を低コストで調達することが可能になっている。うどんは小麦粉、水、塩だけで作るシンプルなものであるため、厳選した安心・安全な材料にこだわる。特にうどんの美味しさの決め手となる小麦は、すべて国産を使用。また、一括調達する事で安定的に安価で調達することができる。

店舗開発：開業以来国内は直営店方式。理念の浸透やうどん技術習得に重きを置き、1店舗ずつ丁寧に育てていく方針。

創業時にショッピングモールのフードコートで立ち上げに成功した後、郊外のロードサイド店を中心に展開してきた。近年、厨房のコンパクト化を実現し、都心エリアに狭小タイプ店舗を展開。同タイプの店舗あたりの月商は通常の約1.3倍で、利益においても高い水準を維持している。

店舗運営：店舗運営は、店舗での調理と、店舗と本部が行う品質管理に分けられる。

店舗は讃岐の製麺所の光景を再現するため、店内には製麺機や大釜を配備。麺を打っているところや湯気が立ちこもっている様子が見え、小麦の香りや天ぷらの揚がっている音など、五感で楽しめるようオープンキッチンにしている。お客様は列に並びうどんを注文した後、移動しながら注文したものが出来上がる様子が見られ臨場感も楽しめる。出汁も各店舗で毎日何度も仕込む。

それぞれの店で行われる調理の品質管理は、日々、製麺担当者が出来上がりをチェックする。気温や湿度の変化に対して微調整を行ない、麺の状態を確認したうえで、茹で時間も最適な時間に、各店で調整する。味を完全に揃えるよりも、各職人の味の個性を大事にし、打ち立て、できたての絶対的な美味しさを追求する。

同時に、数時間ごとに品質、サービス、清潔のチェックなどを行っている。パートナーの体温測定や冷蔵庫の中身の様子、だしの温度管理などもシステムで管理している。また、店舗には数台のカメラが設置されており、専門部隊がオペレーション等のチェックを行っており、店舗の状況も把握できるようになっている。さらには定期的に麺匠が店を訪れ、品質を検証する。

店舗のバックオフィス業務の多くはタブレットで完結可能。

マーケティング：すべての店で粉からうどんを作り、できたてのおいしさを提供している事への認知度を更に高めるためにマーケティング投資を行っている。19年1月からテレビCMで、「すべての店で、粉からつくる。」「このうどんは、生きている。」というコピーのもと、丸亀製麺でしか味わえない魅力を訴求。その結果、ブランド認知率が前年比5%上昇(86.5%→91.9%)、月一回利用のライトユーザーが前年比15%増加するなど、効果が出ている。

人的資源管理：丸亀製麺では中高年を中心に採用しており、卒業などを理由に学生アルバイトが数年で入れ替わらざるを得ないのと対照的に、長く定着してくれる傾向がある。特に、普段から料理をしている主婦は、短時間で技術習得が可能。また、地元の旬の食材や調理方法を熟知しているので、ごぼう天ぷらやゴーヤかき揚げといった地元の食材を使った地域限定メニューを提案し、それが採用されることもある。地域のイベント情報にも詳しいので来客数予測にも貢献できる。このように現場からのアイデアを積極的に吸い上げる仕組みを作ることで、店舗運営に参加しているといった意識が高まり、それが長く働きたいというモチベーションに繋がる。

未経験でも調理・接客が行えるよう、仕事内容は各工程ですべてマニュアル化されており、短期間で習得できるような工夫がされている。小麦粉の袋の開け方や、空になった袋の扱い方まで、基本的なことから丁寧に教える。同時に、マニュアルで細かく定めすぎず、自ら考えて行動することを基本としており、目の前のお客様に対して臨機応変に対応すること、自分たちで創意工夫することが求められる。

全国にある店舗で働く従業員の教育のため、クリップラインという教育ツールを利用し、個人のタスクを設定したり、動画などを活用している。マニュアルとして明文化するだけでなく、麺の水切りの仕方や持ち場の備品配置など、文章では理解しにくい事も動画として配信することにより理解度を高め、短期間での育成を可能にしている。

麺の職人制度が設けられている。技術向上だけでなく、プロフェッショナルを目指す環境を整え、働く人のモチベーションを高めるために設けられた制度だ。「麺職人制度」麺職人に認定されるためには、小麦粉や水、塩に関する知識から、おいしいうどんが出来るメカニズム、うどんづくりに欠かせない人の手で調整する感覚、茹で加減や茹で上がった麺の締め方など、うどんに関するあらゆることを習得する必要がある。うどんは、小麦粉、水、塩とシンプルな素材で

出来ているため、気温や湿度によって味がぶれやすい。したがって、小麦粉、水、塩の分量を、その日の気温や湿度に合わせて調整して作る必要がある。繊細で、各店舗で手作りだと更に味のばらつきが出やすい。そのばらつきを減らし、よりおいしいうどんを供するために設けられた。麵職人は、紺色の襟がついたユニフォームを着、紺色の帽子をかぶっており、店には麵職人の名前を書かれた看板が掲げられている。麵職人には一つ星から四つ星までランクがあり、現在一つ星 410 名、二つ星 1 名、三つ星 0 名、四つ星 0 名(2020 年 9 月末時点)。

丸亀製麺における最も高いレベルの職人は、麵匠だ。麵匠は一人しかおらず、創業当時から丸亀製麺の味を守っている。全国の店を訪問し、うどん、天ぷら、おむすびの味や品質を確認し、丸亀製麺における正解の味覚を伝える。うどんの味を守るために、麵の断面が真四角ではなくくびれているか、太さは揃って基準が守られているか、太さに差が出た場合に温度調整しているか、麵の洗いやコシの強さは適切か等の一つずつ丁寧に確認している。

全般管理(設備投資): 環境負荷の低減や省エネルギー化への取組の一貫として、常時稼働している茹で釜の沸騰や塩分濃度の調整について、今まで職人の経験で培ったものをデータ化し、自動制御機能の開発によって電気や水道の使用量を削減した。また、揚げカス絞り機の導入で油の再利用を可能にしたり、油ろ過機を設置して油の交換周期を伸ばすことにもつなげている。これらの設備は、清掃時の作業効率化や火傷防止といった安全性の向上にも寄与している。

活動間のフィット

丸亀製麺の活動は、讃岐うどんの製麺所でうどんを食べるような体験を店で提供するという価値提供のために、最適化されている。つまり、できたてのおいしいうどんを手ごろな価格で待たずに食べられる。

できたてを提供するために、丸亀製麺は店での製麺と調理を選択し、その価値がお客様にもよく伝わるように、オープンキッチンを選んだ。これは、小麦粉の香りや、うどんを茹でる際に立ち上る湯気、トッピングの天ぷらを揚げる音など、店の臨場感というもう一つの価値提供に直結している。うどんとサイドメニューとしての天ぷらをはじめ、おむすびや稲荷ずしなど多少のご飯ものに限定した事によって、顧客はメニューの選択に迷うことが少なく、注文レーンは迅速に進むので、待ち時間が少なくなる。同時に、材料は増えず、キッチンのオペレーションも煩雑にならないので、人材の習熟が進みやすいと同時に、業務品質の管理が行いやすく、コストのコントロールも効きやすい。(本セクション最後に掲載した「トリドールホールディングス 丸亀製麺事業(株式会社丸亀製麺)の活動システム・マップ」を参照ください。)

戦略を可能にしたイノベーション

- セントラルキッチンが主流となるレストラン・チェーン業界において、各店で粉からうどんを製麺し、茹でたてできたてのおいしいうどんを迅速に、低価格で供するという価値提供の選択
- 全店で高品質な料理を提供するために、全店にカメラを設置し、本社の専門部隊がオペレーションのチェックなどを行っている。「課題にそった取り組みができていないか」、「天ぷらの陳列は規定の数以上でできているか」、「機械が適切に稼働されているか」、「POP など告知物は、適切な場所に置かれているか」などについて、複数のカメラで確認をし、即座に指示を出し、修正できるような体制が整っている。
- 茹でたてのうどんを供するために店ごとに需要を予測する仕組みを開発。
- 麵匠制度、麵職人制度
- 茹で釜の自動制御機能を開発。品質のばらつきを抑え、現場の負担を減らすと同時に、省エネルギー化を実現。令和元年度省エネ大賞の省エネ事例部門において、最高賞にあたる「経済産業大臣賞」を受賞。従来、丸亀製麺の各店舗のうどんを茹でる調理工程において茹で釜の沸騰や塩分濃度の調整は、従業員の経験に委ねられており、そのため、必要量以上の電気とお湯が使用され、過剰な沸騰・放熱が発生している状況が散見されていた。中部電力株式会社、ニチワ電機株式会社の 3 社で共同開発した茹で釜は、従業員の経験で培ってきたものをデータ化し、ヒーターの出力と釜への湯の投入量を最適な状態に自動制御することが可能。検証店舗での実証実験では、電気使用量 31.3%、水道使用量 47.6%削減。

トレードオフ

- セントラルキッチンを持たない。セントラルキッチンのもたらす集中化による規模の経済を追求しない。丸亀製麺はできたてを供することを重視し、あえて各店に分散し、重複する工程を選択する。これは同時に、集中化した場

合よりも、より多くの人件費や教育費が必要になる。また、各店に製麺機を置くため初期費用がより多く必要となり、各店で大釜を常時稼働させたため、水道光熱費が通常の飲食店より多く必要となる。店舗スペースも、売り上げに直結しないキッチンスペースにより多くを割く必要がある。

- 特定地域に集中出店するドミナント出店方式を取らない。丸亀製麺はセントラルキッチンを持たないため、セントラルキッチンの近隣エリアにドミナント出店する必要がない。
- フランチャイズ方式で展開をしない。フランチャイズ方式を取れば、出店コストや調達コスト低減につながるが、丸亀製麺は、理念やこだわりを浸透させ、品質を守ることを重視し、技術をきちんと学んでもらうために直営方式で展開する。
- 海外産小麦を使用しない。海外産小麦は製麺しやすく、生地の手持ちが良いが、丸亀製麺は、小麦の強い香りを楽しめるので国産小麦を使用する。国産小麦は強い香りが特徴だが、高い製麺技術が求められる。
- うどんを作り置きしない。セントラルキッチンでつくった冷凍麺やチルド麺を店でさっと茹でただけだとコストが抑えられるが、丸亀製麺は、打ち立て、茹でたてのうどんにしか出せないもちもちとした食感を提供する。
- 注文を受けてからうどんを茹でない。うどんを茹でるのに 10～15 分程度必要であり、お客様を待たせずに短時間で提供するために、来客数を予測し事前に適量のうどんを茹でることによって短時間かつ茹でたての美味しさを提供する。
- 店舗スタッフを若者中心で採用しない。丸亀製麺では若者から中高年まで幅広く採用している。

戦略の一貫性

丸亀製麺は、2000 年 11 月、兵庫県加古川市に第 1 号店を出店した。その当時から、創業者の栗田貴也氏が香川県の製麺所を訪問した際に体験した、打ち立て、できたてのうどんを提供する場面そのものをお客様に体験していただくことは一貫している。

栗田氏は、製麺所のうどんを食べに全国から人が集まるわけを次のように理解した。お客様は「体験をしにきている」ということ。目の前で茹で上がったうどんを食べる。そのシーンとあわせた体験にこそ価値がある。おいしいのはもちろんであるが、安いからとかサービスがよいから、環境が整っているからという理由で来店しているのではない。そして、この製麺所を忠実に再現できれば、お客様は喜んでくださるに違いないと確信し、何があっても「手づくり・できたて」の麺を提供することは貫く、と決めた。それが揺るぎない信念となり、生まれたのが丸亀製麺だ。

初期はショッピングモールのフードコートを中心に展開。打ち立て、茹でたてのうどんを顧客を捉えた。ショッピングモールのフードコートに来た顧客にリーチできるため、また、自らの店を開くよりも少ない費用で開店できたため、まだ知名度の低かった丸亀製麺には適した方法であった。次に、郊外のロードサイドに店を開店した。十分なスペースを活かし、広いオープンキッチンが設けられ、現在の形になった。その後、オフィス街や駅前の人通りの多いところに、ロードサイド店よりは面積の狭い店を開店した。メニュー数を減らすことによって、キッチンの面積が狭くなっても、店でうどんを打ち、茹でたてを供する仕組みは変わらない。

収益性

トリドールホールディングス 丸亀製麺事業(丸亀製麺株式会社)の投下資本利益率、営業利益率はともに、5年間の業界平均を大きく上回っている。(業界平均との収益性比較は、PwC Japan グループの協力を得ている。)

投下資本利益率(ROIC)

(単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

業界平均との差異					
5年間平均	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
20.5%P	26.6%P	26.4%P	23.7%P	14.4%P	16.4%P

Interquartile range (IQR) = 7.0%P

投下資本利益率 = 営業利益 / 平均投下資本

営業利益率(ROS)

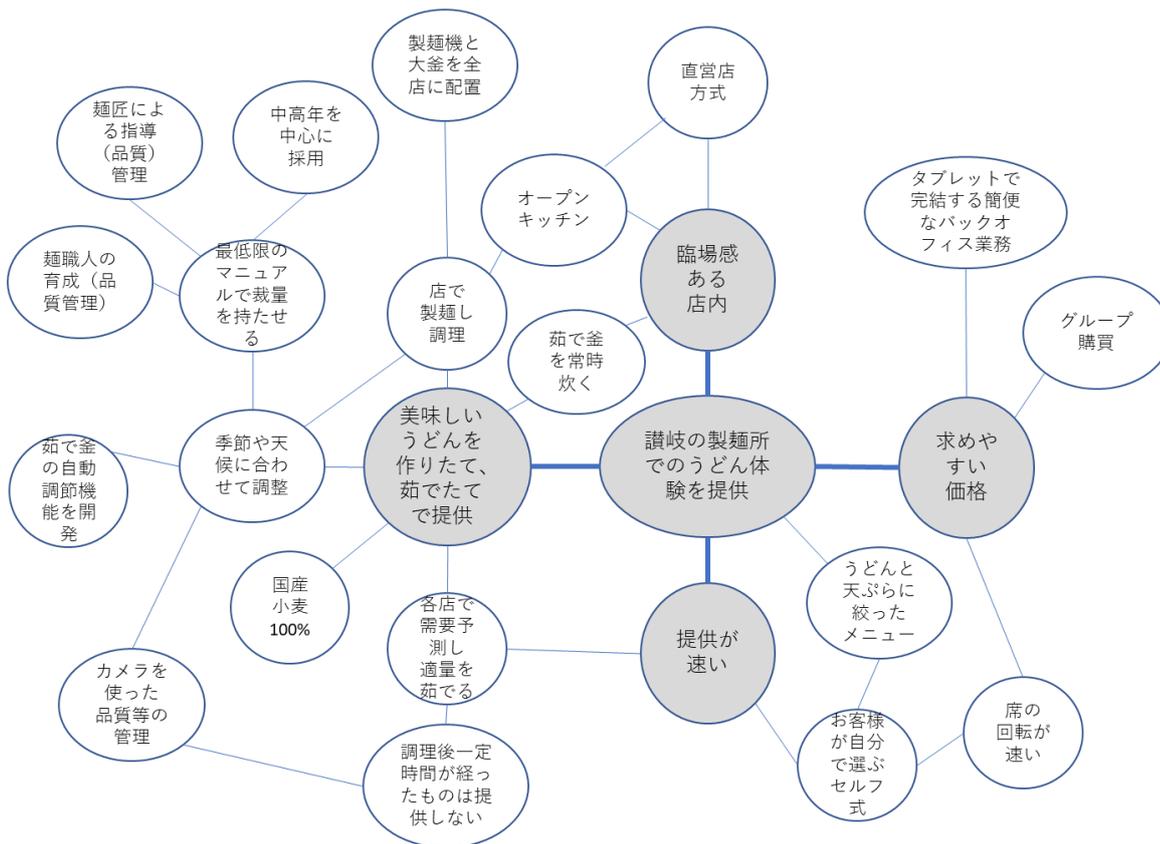
(単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

業界平均との差異					
5年間平均	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
11.9%P	11.7%P	12.3%P	12.4%P	10.1%P	13.4%P

IQR = 5.0%P

営業利益率 = 営業利益 / 売上高

トリドールホールディングス 丸亀製麺事業(株式会社丸亀製麺)の活動システム・マップ



筆者作成

第20回 ポーター賞 受賞理由

株式会社ミルボン⁷

ミルボンは、美容室専売のヘアケア商品を製造、販売。一般消費者向けの製品は扱わない。

「美容室の増収増益につながる」事を第一の価値提供とし、製品開発においては、先端の美容師にしかできないような技術も製品と技術マニュアルに落とし込み、教育支援を提供することにより、多くの美容室が、顧客が求める高度なサービスを提供できるようにする。

美容室への営業・教育支援の「フィールドパーソンシステム」という仕組みを持ち、営業担当社員と教育担当社員が、美容室の成長を支援する様々なサービスを提供する。

業界背景

ミルボンは美容室専売のヘアケア商品を製造販売しているが、ヘアケア商品は、肌の調子を整える「スキンケア化粧品」、口紅等の「メイクアップ化粧品」、香水、ボディソープ等と共に、「化粧品業界」を構成する。化粧品業界の国内市場規模は、2018年実績で2.6兆円であった。うち、ヘアケア商品の市場規模は、4,540億円、化粧品市場全体の構成比17.1%であった⁸。

ヘアケア商品市場は、広く小売店を通じて製品を提供する「パブリック市場」と、美容室などの専門店に対してのみ製品を提供する「プロユース市場」に分類される。ミルボン担当者によると美容室のみを対象としたプロユース市場の規模は2019年実績で約1,780億円、ヘアケア商品市場の約38%程度であると見込んでいる。

プロユース市場に商品を提供している多くのメーカーは、パブリック市場でも事業を展開している場合が多いが、ミルボンはプロユース市場、中でも美容室に特化、同市場セグメントで約17%程度のシェアと見込んでおり、1999年よりトップシェアを維持している。

ユニークな価値提供

ミルボンの価値提供は、化粧品業界において美容室・美容師のみをターゲット顧客として、製品提供をはじめ、技術支援、経営支援、人材育成支援まで総合的なサービスの全てを社員が提供することにより、「美容室の増収・増益に貢献すること」である。

ミルボンは、「プロユース市場」の中でも美容室を対象を絞って、シャンプーなどの「ヘアケア化粧品」を中心とした化粧品の製造、販売を行っている。パブリック市場はヘアケア商品市場の6割強を占め、市場規模は魅力だ。しかし、パブリック市場とプロユース市場はトレードオフの関係にあるとミルボンは考えている。優れたヘアケア商品やカラーリング剤など、自宅でプロ並みのヘアケアが可能なパブリック市場の商品ができれば、消費者は美容室を訪れる回数を減らすなどの影響が生じ、これはプロユース市場の衰退につながりかねない。したがって、パブリック市場とプロユース市場の両方で活動する企業は、プロユース市場を拡大させようという意思を美容師と共有することが難しくなり、美容師からの支持を得にくくなる。ミルボンは、プロユース市場で展開する企業がパブリック市場との両天秤をかけることは、企業イメージや戦略の一貫性を著しく損なうリスクがあると考えている。

⁷ 本稿は、受賞企業の応募資料、受賞企業へのインタビュー、公表資料に基づいて、一橋ビジネススクール教授 大藪恵美が執筆した。受賞企業の応諾を得て公開している。

⁸ メーカー出荷金額ベース。矢野経済研究所、プレスリリース No2355、2020年2月5日、「化粧品市場に関する調査を実施(2019年):インバウンド需要継続と機能性の高い商品の投入により、全カテゴリーで市場拡大~2018年度の国内化粧品市場は前年度比4.1%増の2兆6,490億円~」

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2355 (最終検索日、2020年11月25日)

日本全国に 25 万軒以上⁹の美容室が存在し、美容室の数は年率 1 から 2%程度のペースで微増しているが、その内実は、約 4%にあたる 1 万軒程が毎年開廃業する競争の激しい業界である。同年度の従業美容師数は 53 万人強¹⁰、美容室当たり平均美容師数は 2.1 人であり、小規模な美容室が多数存在することがわかる。

ミルボンは、25 万ある美容室の中でも、時代の変化に即応する、「成長意欲が高く、同社の方針や政策への共鳴度が高い美容室」をターゲット顧客とする。製品開発は、トップクラス美容師が持つ美容技術を商品に落とし込み、使い方も含めて誰もが同じ効果を出せるように技術の標準化を目指して行われており、美容師から高い支持を得ている。(美容室には複数メーカーの商品が納入されている事が多く、美容師に選ばれて使われなければミルボンは成長する事ができない。

ミルボンは、フィールドパーソンシステムで支援している美容室の中から毎年、1,000 件強の美容室から「経営指数調査」として売上データ等を無償で提供を受けており、このデータの変化を分析し、美容室の増収・増益が達成されているかを確認している。商流は美容室専業代理店を経由するが、ミルボンはこのようにして自社の目的が達成できているか、確認している。売上情報という貴重な経営情報を共有してもらえるのは簡単な事ではなく、ミルボンは、単なる商品上のつながりではなく、増収・増益に貢献するという姿勢への賛同を美容室から得られている結果だと考えている。

価格設定は、中～高価格帯だ。競合他社に比して高価格なラインナップが多いものの、製品だけでなく総合的な支援体制を付加価値として提供しており、高価格に支持を得ている。

独自のバリューチェーン

ミルボンのバリューチェーンの最大の特徴は、製品開発、美容室支援、マーケティング、人材育成にある。美容室の活動を深く理解した人材を育成する体制が、製品開発システムや美容室支援といった独自性の高い活動の実現につながっている。

製品開発: ミルボンでは、顧客からの評価が高い美容師から美容ノウハウを学び、これを反映して製品開発する仕組みがあり、「TAC 製品開発システム」と呼ばれている。TAC とは Target Authority Customer (顧客代表制) の頭文字の略称。TAC 製品開発システムは、「感性と科学の融合」というキーワードの下、美容師の感性的な技術力や美容ノウハウを科学の力で実現するという開発方針を持っている。ミルボンの開発担当者は、自ら美容室に出向き、美容師の技術や考え方を学び、製品開発に活かす。ミルボンの社員は、新入社員研修を通じて美容師・美容室を理解し美容技術の習得経験を有しているため、開発者も美容師の説明を理解することができる。

TAC 製品開発システムでは、トップクラス美容師が有する独自の美容技術や考え方を標準化し、製品に落とし込むことで、広く他の美容師も活用できるような製品を開発することを目指す。顧客から支持を得ている美容師は、顧客に対する接し方、活用している美容技術に独自性がある。また、製品の使い方についても、複数の商品を併用したり、通常想定される使い方とは異なる手法で使用していることもある。こうした独自の技術やノウハウは、顧客からの支持につながっているが、その美容師にしか再現することができない。そこで、TAC 製品開発システムは、こういった美容師が持つ独自の技術やノウハウを、製品と製品の使い方(ノウハウ)までを含めたパッケージとして開発し、一般化・普遍化する。これにより、ミルボンが開発した製品は、製品の質だけで価値が決まるのではなく、パッケージ化された美容ノウハウを含めて製品を顧客に提供することによって付加価値が生ずる。この結果、顧客は、美容師からその製品を美容技術と合わせて提供されることによって実感される価値や、美容師からのパーソナライズされたアドバイスや、商品の正しい使い方のレクチャーを受けることによって提供される価値に、魅力を感じる。これは、美容師と顧客の関係性を強化させ、プロユース市場の拡大に貢献する価値創造である。

たとえば、2007 年に発売された「オルディーブ」というヘアカラー剤は、その成功例だ。発売当時、単なる色味や明るさの違いに加え、高度な質感や立体感までを消費者は求めていた。高度な美容技術を持つ美容師は、アルミホイル等で髪をいくつかのブロックに分け、複数の色味で塗分け、質感や立体感を表現する高度な技術、「ホイルワーク」を実践していたが、当時これができたのはごく一部の限られた美容師だけだった。オルディーブは、最適な発色速度や薬剤の粘度を追求し、「ホイルワーク」の標準化に成功。同時に、「ホイルワーク」の技術マニュアルを作成、美容師への教育支援活動を展開した結果、多くの美容師が「ホイルワーク」を行うことができるようになった。オルディーブとホイルワーク・マニュアル、教育支援の3つを組み合わせる事によって、より多くの美容室においてパブリック製品との明確

⁹ 2018 年度末時点、厚生労働省、『平成 30 年度衛生行政報告例』、

https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei_houkoku/18/dl/kekka3.pdf (最終検索日、2020 年 11 月 25 日)

¹⁰ 同上。

な差別化が可能になった。

研究開発：ミルボンでは、頭髮に関する研究が行われている。たとえば、高齢化によって要望が高まると考えられる「加齢による髪や頭皮の変化」を、科学的に解明した。加齢による髪や頭皮の変化に対する悩みは美容室においても聞かれるものの、これに関する文献や学会発表は非常に限られていた。そこで、2012 年より、理化学研究所が所有する SPring-8¹¹という大型放射光施設を用いて、髪や頭皮の研究を行った。また、2012 年以降毎年 300 人以上に頭皮・毛髪のモニター診断を開始し、モニターの毛髪解明や、加齢による髪や頭皮の状態変化などの経年比較を進めた。その結果、加齢によって毛髪に骨と同様に骨粗しょう症のような空洞化が起きている現象“毛粗しょう®”を解明した¹²。その後も、SPring-8 を活用した毛髪研究や、300 人規模のモニター観察を毎年行っており、研究成果を製品開発に応用している。このような研究開発体制を構築した美容室専売メーカーは他にない。

アウトバウンド・ロジスティクス：出荷物流においては、美容室等のプロユース市場に特化した専門代理店を通じて美容室に製品の供給を行う（一部商品はミルボンから美容室へ直送）。美容室からの急な要望に代理店が応えられるよう、代理店への配送は、個口商品であっても翌日には、全国にある代理店の配送拠点に届ける体制を確保している。代理店も美容室へのサービス提供に特化しているため、ミルボンの「美容室の増収・増益に貢献する」という戦略は、契約代理店の事業拡大という戦略にも合致する。美容室を経由しない一般顧客への直販の販路は採用していない。

ミルボンの営業社員は、代理店を頻繁に訪問し、常に最新のサービス情報を共有している。これにより、代理店が製品の供給のみならず、ミルボンの戦略を美容室に伝える役割も担っている。

美容室支援：ミルボンは、代理店経由でなく、美容室を直接支援する、「フィールドパーソンシステム」（以下、FP システム）という独自の美容室支援体制を構築している。FP システムは、「営業担当社員」と「教育担当社員」からなる。営業担当社員は、社員は自分でデモンストレーションを行いながら、製品の使用感なども美容師目線に立って製品の紹介ができる。また、美容室経営に必要な情報を踏まえた提案を行ない、美容室の営業面での支援をはじめ、様々な課題解決に貢献する。教育担当社員は、高度な美容技術の指導や人材育成等の教育支援を行う。それぞれの専門に分かれたこの 2 種類の社員が協働して、美容室の増収・増益に貢献する。たとえば、営業社員が美容室と共有した課題に対して、教育社員と協働して技術支援を含めた複合的な支援を行うことができる。この体制により提供されるサービスは、一方的に技術指導を行うのではなく、美容室の課題に寄り添いつつ美容室の成長を支援するために必要な技術支援を行なう。この結果、ミルボンは、美容室と製品を通じた単発的な連携ではなく、ともにパートナーとして成長しうる関係性を構築している。近年は、美容室向けのスキンケア化粧品の展開を始めたため、スキンケアの教育に特化したコスメティクス担当社員も加わった。

FP システムは、プロパー社員が担っている¹³。これに対し、競合他社では、特に美容室に対して技術的な支援を行う社員は、即戦力となる、予め美容技術を体得した人材を中途採用するケースも多く見られる。あるいは、外部委託して美容室の教育支援体制を構築しているケースも多い。ミルボンは、新入社員研修により社内で「教育人材」を育成する制度が構築されているため、教育社員の人員数が他社に比し圧倒的に多い。また、社員が担当する事から、ミルボンの戦略や製品について深い理解を持ち、提供するサービスの質を高めている。

マーケティング：ミルボンは、独自の顧客マッピングを通して美容室を分類し、これに応じて、FPシステムによる支援活動をしている。顧客マッピング分析には、代理店セールスとともに行う美容室訪問や、代理店から共有された情報を活用する。ミルボンではこれを、「フィールド活動システム」と呼ぶ。加えて、社長が、国内外問わず年間 400 軒以上の美容室を訪問し、オーナーの声を聴く。

これらの活動を通じて形成される市場政策は、マクロ経済環境から人口動態、市場動向までを踏まえた総合的な市場政策であり、まずミルボンの幹部社員に向けて発表し、続いて、年に一回の「政策発表会」において、契約代理店と美容室に共有される。

¹¹ SPring-8 大型放射光施設公式ホームページ、http://www.spring8.or.jp/ja/about_us/whats_sp8/（最終検索日、2020 年 11 月 25 日）

¹² この研究成果は 2015 年に第 11 回 SPring-8 産業利用報告会において、優秀賞を受賞した。その後も 2018 年に第 30 回国際化粧品技術者会連盟 (IFSCC) ミュンヘン大会で「最優秀賞」を受賞、2019 年に第 14 回アジア地区化粧品技術者会 (ASCS) 香港大会で「若手奨励賞」を受賞するなど、その研究成果は対外的にも高い評価を得ている。パブリック業界を含めても、化粧品業界で SPring-8 を用いた研究成果を製品開発に応用している企業は、ミルボンの他は、株式会社花王、プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社などの数社に限られる。

¹³ コーポレート部門、営業総務等では一部中途採用を行っている。

人的資源管理: 新入社員研修は、入社後 9 か月間実施され、その間一切の営業活動を行わずに研修に専念する。職種にかかわらず全社員が最初に受講する 3 か月間の「ミルボンパーソン研修」では、美容室の事業、ミルボンの戦略についての理解を深め、美容技術をミルボン独自の検定制度に合格するまで学ぶ。その後、職種別の「6 か月間研修」では、営業・教育社員は高度な美容技術の体得と美容室経営に対する理解等を深め、営業拠点での OJT も実施する。

ミルボンが人材の育成に投資を惜しまない理由は、美容室の増収・増益を支援するにあたり、専門性をもった社員によるサポート体制が不可欠であると判断したからである。ミルボンのプロパー社員比率は高く、約 85%。社員の大半が新入社員研修を受講している結果となる。業界では中途社員比率が高く、研修内容においても同等に長い期間をかけている例はない。また、営業から開発社員までが美容技術を習得している企業は他にない。

全般管理: ミルボンの戦略のコアとも呼べる部分は、『THE MILBON WAY』という、ミルボン社員が常に携行する小冊子にまとめられている。ミルボンパーソン研修で社長自らが勉強会を行うなど、社員一人ひとりにその考えが根付いている。2019 年度に実施した従業員調査では、経営理念への理解が 5 段階中 4.13 ポイントと、同調査の他社平均 (3.81 ポイント) と比べても高い水準であった。

活動間のフィット

ミルボンの活動は、美容室の増収・増益に貢献するために最適化されている。カットだけならば、シャンプーやセットをしなくて 10 分で低価格で提供するサービスがある。トリートメントやヘアカラーは、自宅で手軽にできる商品が年々改良されている。したがって、美容室の増収増益に貢献するためには、パブリック市場で入手可能な商品よりも圧倒的に優れた商品が美容室のみで使われ、しかも、美容師の技術と一体となって提供されている、とお客様が感じる必要がある。そこでミルボンは、商品の流通ルート美容室に限定した。そして、先端的な美容師が提供している技術を製品に落とし込み、多くの美容師が同じ結果を出せるような製品開発を行い、また、そのプロセスをマニュアル化する「TAC 製品開発システム」を作り上げた。そして、その製品の特長を伝え、プロセスを伝授し、加えて美容室の経営改善に資する様々な支援を提供する「フィールドパーソン」という支援体制を整えた。これを実行するためには、自社製品の知識だけではなく、美容師の技術や美容室の経営を良く理解した人材がフィールドパーソンになる必要があり、新入社員研修に始まる育成システムを構築した。育成された人材は、フィールドパーソンとして、あるいは研究開発担当者として働くことで美容室の付加価値を高め、美容室の増収増益に貢献することで、やりがいを感じ、高い率で定着する。高い定着率は高いサービス品質につながる。このように、ミルボンの活動は互いにフィットし、強めあっている。(本セクション最後に掲載したミルボンの活動システム・マップを参照ください。)

戦略を可能にしたイノベーション

- 美容室に対する総合的な支援体制「フィールドパーソンシステム」。
- フィールドパーソンによる支援先となる美容室を分類するための「フィールド活動システム」
- 「TAC 製品開発システム」。美容師の技術を理解した開発担当者が美容室を訪問し、美容師のニーズを理解し、また、先端的な美容師の技術を理解した上で製品開発を行う。
- 欲しいものをすぐに、ひとつからでも届ける物流体制。1990 年に業界としてはじめて個口配送、翌日配送を実現。当時、美容業界では「最低発注単位」というものがあることが通例であったが、小規模な美容室にとっては、過剰在庫となり大きな負担となっていた。
- 多様化する美容ニーズに応える、毛髪の基礎研究体制。毛髪を専門的に研究している研究者は、日本でも非常に数が少ない。

トレードオフ

- 美容室以外への製品展開をしない。市場規模の大きいパブリック市場を放棄する。結果、化粧品業界内の競争に巻き込まれにくい。
- 営業・教育社員の中途採用はしない
- モノ売りをしない。ミルボンの FP システムは、「モノを売るな、コンセプトを売れ」と、定義されている。これは、美容室に対して商品を「販売」するのではなく、美容室の増収・増益に貢献するための解決策や、技術支援を提供す

るという「コンセプト」を常に重視するという意味だ。目先の一時的な売り上げに捕らわれることなく、美容師の成長に向けて継続した関係性を持つこと、美容室の増収・増益に貢献するという姿勢を徹底することで、美容室との強固なパートナーシップを構築することを目指す。

- シーズ開発に注力しない。TAC 製品開発システムは、開発部門などで誕生した新技術を起点とする「シーズ開発」ではなく、顧客ニーズを起点とした、いわゆる「ニーズ開発」による製品開発システム。
- 美容室の増収・増益につながらない活動は行わない。すべては美容室の増収・増益に貢献する為。

戦略の一貫性

ミルボンの「すべては美容室の増収・増益のために」という価値提供は、1960 年の創業以来、美容室専売の化粧品のための製造、販売という選択も、海外 13 地域への進出を果たしても、2020 年現在に至るまで、約 60 年間変わっていない。

ミルボンの戦略のコアとも呼べる部分は『THE MILBON WAY』という、ミルボン社員が常に携行する小冊子にまとめられている。これは、創業者である鴻池一郎の戦略を、2012 年に現 2 代目社長の佐藤龍二が文章化したもの。本質的な部分は変わらないものの、これまで 5 回の改版が行われ、時流の変化に対応しながら受け継がれてきた。

『THE MILBON WAY』を具体的な活動に落とし込んだものが、ミルボン独自の美容室支援体制である「フィールドパーソンシステム」だ。これは、1984 年に研修センターを開設し、新入社員研修を開始した際に始まった。以降、営業・教育社員が美容室の増収増益に貢献できるように社員育成を徹底している。

また、TAC 開発システムは 1988 年より開始された。「感性と科学の融合」というキーワードの下、今日まで製品開発の根幹となっており、これまで TAC 開発システムで開発された商品ライン数は約 200 ラインとなっている。

美容室においてヘアカラーが盛んであった 2000 年代後半には、より高度なヘアカラーを実現するために、「カラースペシャリスト」という専門職を創設し、教育社員の中から育成した。カラースペシャリストの社員は、高度な技術はもとより、色彩や染毛に対する深い理解、薬剤の高度な使用方法まで習得し、最先端の技術を求める美容師のニーズに応えていった。また、フィールドパーソン研修においても「ホイルワーク」という新たなヘアカラー技術の習得をカリキュラムに取り入れ、美容室への教育支援体制を強化した。

2010 年代にかけては、「ヘアケア」と呼ばれるシャンプーやトリートメントへのニーズが高まった。これに伴い、美容室に来店した顧客が技術メニューを受けるだけでなく、自宅でケアができる商品を購入する動きが生まれ、美容室における「店舗販売」という市場が拡大した。ミルボンはこのニーズに合わせ、TAC 製品開発システムによって、日本人の髪の悩みに特化した総合ヘアケアシリーズである「Aujua」を開発した。また、教育社員の中から「Aujua 専任社員」という組織を作り、顧客の髪の悩みを引き出すカウンセリング方法や高度な毛髪診断理論などを美容室に提供した。さらに、美容師向けに「Aujua ソムリエ認定制度」という検定制度を設け、これまで 3,273 人の認定を行った。認定を受けた「Aujua ソムリエ」が在籍している美容室はミルボンの専門サイトで公開している。

近年は、髪から肌までを含めたトータル・プロデュースのニーズが高まっているため、2017 年、株式会社コーサーと資本業務提携を行い、美容室専売スキンケア化粧品の開発、販売を始めた。フィールドパーソンシステムにおいても、コスメティクス専任の社員を設け、美容室に対してスキンケア化粧品の教育支援を提供している。

また、美容室に来店する顧客からのインターネット販売への要望の高まりを受け、美容室が店舗販売をしている製品の一部について、2019 年、顧客直送の EC サイトを開設した。当サイトは、登録美容室が来店した顧客に対して発行した ID を用いてのみ使用することができ、一般顧客には開放していない。あくまで、美容室の増収・増益に貢献する仕組みと位置付けている。したがって、物流上はミルボンから顧客への直送であるが、商流上は店舗販売の製品と同じく、代理店を経て美容室で販売されたとの取り扱いをしている。

以上の通り、美容室の増収増益に貢献するという基本は一貫して変わらず、顧客ニーズの変化に応じて必要となる支援体制を拡充してきた。

収益性

ミルボンの投下資本利益率、営業利益率はともに、5年間の業界平均を上回っている。(業界平均との収益性比較は、PwC Japan グループの協力を得ている。)

投下資本利益率(ROIC) (単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

業界平均との差異					
5年間平均	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
7.4%P	9.3%P	9.8%P	7.4%P	7.0%P	7.6%P

Interquartile range (IQR) = 6.4%P

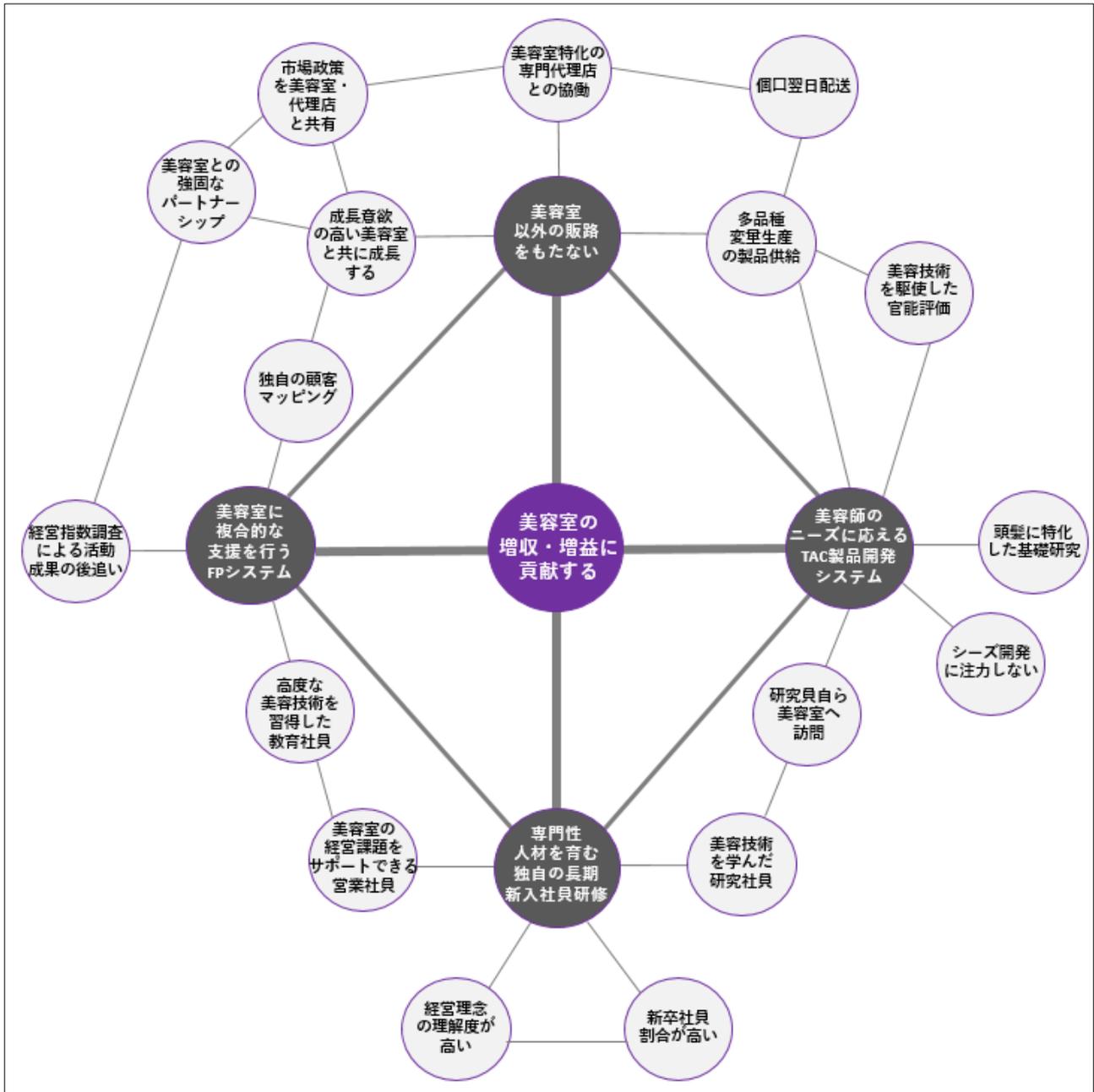
投下資本利益率 = 営業利益 / 平均投下資本

営業利益率(ROS) (単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

業界平均との差異					
5年間平均	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
8.0%P	8.4%P	8.6%P	6.4%P	8.6%P	9.6%P

IQR = 5.2%P

営業利益率 = 営業利益 / 売上高



ミルボン作成

第20回 ポーター賞 受賞理由

株式会社ヤッホーブルーイング¹⁴

ヤッホーブルーイングは、エールビールに特化したクラフトビール・メーカー。市場の主流であるラガービールは扱わない。

顧客からの強い共感を得ることを目標に、個々の製品に明確な個性を持たせている。そのために、具体的なペルソナを念頭に、100人に一人が強く共感することを目指した製品開発で、個性的な味わい、製品ネーミング、パッケージを開発。常時10数種類を提供。「よなよなエール」などの全国に流通している主力製品についてはキリンビールに生産を委託。自社工場では製品開発と少量生産品の製造を主に行う。

顧客のブランド・ロイヤルティを高め、伝道師ともなる「熱狂的」レベルでファン顧客との関係を長期的に築くため、リアル、オンライン双方でファンが集まるイベントや参加型プロモーション、双方向コミュニケーションを充実させている。

業界背景

国内ビール系飲料(ビール、発泡酒、新ジャンルを含む)業界は、キリン、アサヒ、サントリー、サッポロ、オリオンの大手5社が生産量で99%¹⁵を占める集中化の進んだ業界。国内で生産しているのは303事業者。大手5社を除くと、小規模な生産者が多数存在する市場で、製造数量で年100キロリットルに満たない製造業者が総事業者数の83%を占める¹⁶。

ビールの市場規模は1994年をピークにしばらく横ばいであったが2002年から減り始め、現在はほぼ半減した(数量ベース)。酒離れと言われるものの、酒類全体の市場規模は1999年のピークから1割強の縮小であった¹⁷。その中でビール類の縮小幅は突出しており、リキュールを含む他の酒類に需要が流れた様子。2011年以降のビール消費量は年率1-2%で減少が続いている。

販売ルートでは、レストラン併設型が最も多く38.0%(事業者数)、卸売り・その他が31.4%、料理店・チェーン店供給が23.4%、テーマパーク内施設・物産店・売店等併設型が7.3%であった。近年、居酒屋の売上減少が顕著。居酒屋は、上の統計では、料理店・チェーン店供給チャンネルに含まれる。

縮小傾向にあるビール系飲料の中で、近年成長しているのが、クラフトビール、と言われる。ヤッホーブルーイングの調査によれば、クラフトビール消費量はここ数年、年率4-5%で成長している。従来大手ビールメーカーは、ラガー酵母を下面発酵させたラガー系ビール、特に、ラガービールの一種である「ピルスナー」に特化して製造してきた。ラガービールは、のどごしやキレが特徴。これに対して、1994年の酒税法改正で小規模事業者の参入が許されるようになって以降、小規模生産が可能なエール酵母を上面発酵させたエール系ビールが供給されるようになり、それまでラガー系ビールという枠の中で行われていた競争が、エール系ビールという明確に異なるテイストが提供されるようになった事と、小規模生産ゆえに個性的な味にチャレンジできるようになった事で、ビールの味に多様性が生まれ、これがクラフトビールという新しいセグメントを創った。

クラフトビールの定義はあいまいで、大手ビールメーカーの資本下でない独立した小規模醸造所が製造している場合も、大手ビールメーカーが従来品と異なる味わいのビールを製造し、クラフトビールと銘打つ場合もある。以下、日本に

¹⁴ 本稿は、受賞企業の応募資料、受賞企業へのインタビュー、公表資料に基づいて、一橋ビジネススクール教授 大藪恵美が執筆した。受賞企業の応諾を得て公開している。ヤッホーブルーイング社内有志プロジェクト「ポーター賞執筆・仮装PJ」

¹⁵ 国税庁、2020年、『地ビール等製造業の概況(平成30年度調査分)』。 https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seizogaikyo/beer/pdf/h30/h30beer_all.pdf (最終検索日、2020年11月27日)

¹⁶ 同上。

¹⁷ 国税庁、2020年、酒類課税数量の推移(国税局分および税関分の合計) 国税庁ホームページ: <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2020/pdf/026.pdf> (最終検索日、2020年11月25日)

おけるクラフトビール市場の形成を振り返る。1994年4月の酒税法改正により、ビールの製造免許取得に必要な最低製造量がそれまでの年間2,000KLから清酒と同じ60KLにまで引き下げられた結果、「地ビール」として少量製造する事業者が多数生まれた。参入したのは、日本酒メーカー、テーマパーク、地域おこしの活動の一環として第三セクターなどで、主たる事業を他に持っている事業者が多かった。個性豊かな風味が人々の関心を呼び、また、地域の特産品として贈答やお土産に多用されるなど、地ビールブームが起こった。しかし、発泡酒¹⁸が低価格もその魅力の一つとして台頭した事に加え、個性的すぎる味や、品質のばらつきがある醸造所も中にはあり、2000年代に入ったころ当初のブームは終わった。一方で、海外で醸造技術を学ぶなど技術を磨き、本格的なクラフトビールを造り続ける醸造所もあった。そして、2010年代半ばくらいから米国でクラフトビール人気が盛り上がる中、日本国内でもクラフトビールとして再び脚光を浴びるようになった。しかし、冒頭にも紹介したように大手5社が国内生産量の99%を占め、その他のメーカーの生産量シェアは1%でしかない。アメリカではクラフトビールのシェアは数量ベースで13.6%、金額ベースで25%¹⁹と言われ、日本におけるクラフトビールの成長余地は大きいと期待されている。

クラフトビール・セグメントに対する大手4社のアプローチは、キリンとサッポロ、アサヒとサントリーの2グループに分けられる。キリンとサッポロは別ブランドで展開しており、商品を見てもすぐには両社の製品とわからない。アサヒとサントリーは自社ロゴが目立つ商品パッケージで、自社ブランドと紐づけながらも「クラフト」という言葉を使い、ラガービールとの違いをアピールしている。

クラフトビールに最も積極的だったのはキリンビールで、2014年にヤッホーブルーイングと業務資本提携、2015年には東京都心の代官山に醸造所を併設したレストラン、スプリングバレー・ブルーワリーを開店。2016年、米ブルックリン・ブルーワリーと資本業務提携、日本国内での同社製品の取り扱いを始めた。また、飲食店がクラフトビールを提供しやすくするため、ビアサーバー「タップマルシェ」を2017年に導入した。タップマルシェは2つか4つのディスペンサーが選べ、様々なメーカーが提供する20種類から選ぶことができる。その20種類には、スプリングバレー・ブルーワリー、ヤッホーブルーイング、ブルックリン・ブルーワリーなどの商品の他、日本国内様々な地域のクラフトビールが含まれている。タップマルシェは、小型で置く場所を取らず、ビールは3リットルのペットボトルで供給されてそのペットボトルは返却不要と取り扱いが容易で、既に13000店舗に導入されている²⁰。キリンは2019年11月、米クラフトビール・メーカー、ニュー・ベルジャン社の買収を発表した。

サッポロビールは2015年、100%子会社であるジャパンプレミアムブリュー社を通じて自社製品「クラフトラベル 柑橘香るパールエール」を発売。2017年には米老舗クラフトビール・メーカーのアンカーブリューイングを買収。2019年にはサッポロビール本体から「イノベティブブリューワー」ブランドを投入し、個性的な味のエールビールを相次いで投入した。

サントリーは「クラフトセレクト」シリーズを持ち、また、東京の武蔵野工場で製造し「Brewed in Tokyo」と銘打った「東京クラフト」シリーズを販売。

アサヒビールは、1994年に株式会社隅田川ブルーイングを設立。東京都墨田区にパブブルーワリーを持ち、また、茨城県にマイクロブルーワリーを有する。アサヒビールブランドからも、「クラフトスタイル」シリーズを発売しているものの、2018年度に始まった中期経営計画の優先順位は、プレミアムセグメントにあった²¹。ビール世界最大手アンハイザー・ブッシュ・インベブ(ベルギー)からイタリアの「ペローニ」やチェコの「ピルスナーウルケル」などを買収。「スーパードライ」を含め、世界のプレミアムセグメントでの販売を拡大する計画と報じられている。

¹⁸ 麦芽比率を低く抑えた発泡酒はビールの規定から外れるため、ビールより酒税が低く、小売価格もビールより安い

¹⁹ 米業界団体、Brewers Association による統計。数字は2019年。

<https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/national-beer-stats/> (最終検索日、2020年11月25日)
統計は同団体によるクラフトブリューワーの定義に従っている。自ら醸造所を持つメーカーで小中規模生産者(年間生産量600万バレル以下、7億リットルに相当)であり、かつ25%以上の株が大手アルコール飲料事業者に所有されていない独立した事業者。

<https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/craft-brewer-definition/> (最終検索日、2020年11月25日)

²⁰ キリンビール株式会社、タップマルシェ・ホームページ、<https://www.tapmarche.jp/> (最終検索日、2020年11月25日)

²¹ アサヒグループホールディングス、公式ホームページ、

<https://www.asahigroup-holdings.com/company/summary/> (最終検索日、2020年11月25日)

ユニークな価値提供

ヤッホーブルーイングの価値提供は、「クラフトビール体験」の提供だ。ヤッホーブルーイングは、自社が顧客に支持されている価値を、「個性的な味わい、作り手の顔が見える、革新的行動」と定義している。同社はクラフトビール体験を、クラフトビールという製品の提供だけではなく、様々なコミュニケーションを通じて作り出そうとしており、この考え方は、同社の事業定義が「ビールを中心としたエンターテインメント事業」であることに表れている。同社は、「短期的な売上・シェア拡大や新規顧客の獲得を追い越すこと以上に、長期的にお客様との関係性を深め、人生で不可欠な存在になること」を経営目標に掲げており、その結果として伝道師ともなる「熱狂的なファン」が生まれると考えている。同社のミッションは、「ビールに味を！人生に幸せを！」だ。「画一的な味しかなかった日本のビール市場にバラエティを提供し、新たなビール文化を創出することで、ビールファンにささやかな幸せを届けること」を目指している。

ヤッホーブルーイングはエール系ビールに特化し、常時 10 数種類ほどの製品を提供している。同社の商品の特長は、それぞれの個性が際立っている事にある。味の個性だけでなく、想定する顧客がどのような人で何を求めているかというイメージがそれぞれにあり、その中にビールを飲むという体験が位置付けられている。その結果、個々の製品にはっきりしたパーソナリティがあり、顧客が今の気分ぴったりに感じたり、親近感を感じたりするなど、情緒的なつながりが生まれやすくなっている²²。たとえば、製品開発において同社が設定した顧客のペルソナは、「よなよなエール」は、「多くの人と少しだけズレており、型に嵌まらない趣味趣向を持ち、自分の価値基準を持っている 40 歳前後のビール好きの大人の男性」、「水曜日のネコ」は、「責任ある仕事をこなすキャリアウーマンで、ファッションや持ち物にこだわりが強く、休日は朝からヨガに行くような、東横線沿線に在住の 30 歳前後の女性」といった具合だ。「よなよなエール」「水曜日のネコ」、苦みの強いインディアペールエールである「インドの青鬼」など、製品のネーミング、イラストを使ったラベルのデザイン、ともに個性的で、製品ごとにテイストが異なる。

10 以上ある製品のうち、「よなよなエール」や「水曜日のネコ」など、数種類は定番商品で販売数量も多く、広く流通している。それ以外の商品は時折入れ替わる。

顧客との関係性を深めるコミュニケーションもまた、同社のクラフトビール体験という価値提供の実現に貢献している。同社のコミュニケーションの特徴は、双方向、参加型のスタイルで、楽しむ事を中心テーマにしている点にある。たとえば、自社ECサイトは、定期購入プログラムに申し込むことができる他、クラフトビールを軸にした多様な楽しみ方を紹介している。たとえば、クラフトビールと他ジャンルの組み合わせを紹介する「よなよなアウトドア部(クラフトビール×アウトドア)」等の部活動形式の記事が掲載される。これらの記事は販売促進を目的とするのではなく、サイト訪問者が純粋に楽しめることを重視している。また、顧客が SNS に投稿したビールの写真を記事で紹介したり、記事の一部をファンイベントの場で体感する機会を設けたりするなどして、顧客と双方向のコミュニケーションを増やしている。

ファンイベントもまた、顧客参加型で行われる。よくある「ビアフェス」ではビールとフード提供し、新しい顧客や既存顧客との接点を設けると同時に、売上獲得を目的とする事が多い。一方、同社のファンイベントは、「エンゲージメント向上」を最重要目的と位置づけている。最も規模が大きく人気も高いイベント、「よなよなエールの超宴」では、ビールの提供に加え、醸造知識の提供やテイスティング講座など、「好きな製品について、もっと知りたい」という知的好奇心を満たすコンテンツを提供。ファンイベントの開催回数は通算で 500 回以上、延べ参加者数はおよそ 44,000 人に達する。2019 年は台風のため直前に開催中止となったものの、企画は 10,000 人という規模にまで拡大した。これは、ビールメーカーが単体で主催するイベントとして国内最大規模。多くのスタッフがイベント運営や出演に関わり、ファンと双方向に懇親する。また、顧客が運営スタッフや出演者として参加できる機会を設けており、ヤッホーブルーイングとファンとの共創によってより強い関係性が構築されている。イベントに参加した顧客の満足度は非常に高い²³。

ヤッホーブルーイングのファンイベントが熱心な顧客が望むものである事は、ファン主導で行われるイベントが誕生したことから推し量ることができる。2018 年、20 人のファンが企画・運営した「ファンによるファンのためのイベント、ファン宴」が行われ、ヤッホーブルーイングの社員も招かれた。100 人規模の「超ファン宴」も、やはりファンの企画で開かれている。

新型コロナウイルスによるイベント自粛下、ヤッホーブルーイングは「おうち超宴」をオンライン開催し、延べ約 10,000 人のファンが参加した。ヤッホーブルーイングはコロナ以前の 2015 年から小規模なオンライン飲み会を主催していた。テーマは季節や新商品、イベント企画など、時によって異なるが、チャット機能を使ってファンとのコミュニケー

²² 同社の顧客調査からは、「理想像の実現」「癒やし・くつろぎ感」「自己確信」「世界観への共感」「仲間をつくる」といった価値観を顧客が感じていることが示された。

²³ 同社が行った 2018 年の超宴終了後の顧客調査では、顧客満足度 94.6%であった。

ションを取っている。これまでに放送は44回²⁴を超え、2か月に1回ほどのペースで実施している。

独自のバリューチェーン

ヤッホーブルーイングのバリューチェーンの最大の特徴は、製品開発、製造、販売、マーケティング、人的資源管理、企業文化・風土の形成にある。

技術開発: ヤッホーブルーイングは、個性のかつレベルの高い製品開発を維持し続けるため、世界的なビール品評会に出品し、絶えず外部からの客観的な評価を受けている²⁵。また、クラフトビールの先進国アメリカやヨーロッパをはじめ各国を代表する醸造家との技術交流を続け、世界最先端の醸造技術や設備、市場情報などを収集している。和の食材である鰹節や柚子、桜の葉の塩漬けなどを使った製品を発売したり、国内での量産事例のほとんどない最先端のピアスタイルを国内でいち早く製品化したりするなど、革新的な製品づくりを行っている。

製品開発: ヤッホーブルーイングは常に10以上の製品を販売しているが、マスマーケットを狙うのではなく、それぞれの製品はその市場規模が限定されたニッチ・セグメント向けに開発される。同社の製品開発の方針は、1)差別化を他社が真似を躊躇するくらい行う、2)ターゲットは狭く、具体的に、3)賛否両論あつて良い。

製品開発の過程で具体的なペルソナを設定し、製品ごとにターゲット顧客を徹底的に絞り込む。そしてターゲット顧客の価値観や嗜好に合致するように製品の香味やパッケージ・デザイン、ネーミングを徹底的に追求する。顧客調査では、平均点が最も高い選択肢よりも、平均点が多少低くても一部の人に非常に高い評価を得た選択肢をあえて採用し、より個性を尖らせる。端的に表れているのはパッケージ・デザインだが、笑っているような笑っていないような無表情なネコのイラストが描かれた「水曜日のネコ」、カエルのヘタウマ調のイラストが描かれた「僕ビール君ビール」など、一見するとビールとわからない個性的なものばかりだ²⁶。

製品開発は、マーケティングの初期段階から製造メンバーも加わり、部署横断プロジェクトとして進められる。これにより、製造チームもターゲットの理解がより深まり、かつ双方向からの議論が行われる。製造部門以外を含む全スタッフが自由にビール醸造できる「試験醸造制度」があり、実験的な製品を自由な発想で生み出すことができ、大胆な製品開発を支えている。

製造: ヤッホーブルーイングは小規模な醸造所を2つ持っており、ここで製品開発ならびに少量生産の製品を製造する。「よなよなエール」、「水曜日のネコ」といった全国流通している主力商品は大きな生産量が求められるため、業務資本提携を結んでいるキリンビール社に生産委託をしている。この組み合わせにより、全国流通を可能にする生産能力を確保しながら、自社工場では少量多品種で個性的な製品の開発に集中することができる。

販売: ヤッホーブルーイングは大手競合の追従が難しいようなチャネルに集中して販売を行っている。1つ目は自社ECだ。ECにより店舗流通では行き届かない全国各地にも製品を1本単位で販売することができる。また、EC上では顧客と直接コミュニケーションを取ることができるため、個性的なブランドの価値を十分に伝えることができる。2007年より始めた定期宅配サービス「よなよな月の生活」では、限定ビールを含むヤッホーブルーイングのクラフトビールを毎月自分で選ぶ体験や、会報誌によるビールの楽しみ方等の情報を提供している。イベント先行予約権利、公式ビアレストラン「YONA YONA BEER WORKS 割引」などの特典もあり、ファンのロイヤルティ形成に貢献している。2020年9月における定期購買会員数は5400人、継続率は9割を超える。一方、大手ビールメーカーは、流通業界からの反発を招いて店頭シェアを落とすおそれから、ECに注力することが難しい。

²⁴ 2020年12月1日現在。

²⁵ 「よなよなエール」がInternational Beer Competition アメリカン・ペール部門金賞受賞(2000-2008)。「IPA2016」がWorld Beer Cup 2016でアメリカンスタイル・ストロング・ペールエール部門銀賞受賞。「軽井沢ビールクラフトザウルスペールエール」がInternational Beer Cup 2018 アメリカンスタイル・ペールエール部門銀賞受賞。「クラフトザウルスブラックIPA」がInternational Beer Cup 2019 アメリカンスタイル・ブラックエール部門銅賞受賞。

²⁶ アルコール飲料のパッケージ・デザインが一見してそれとわからない事について、未成年誤飲を誘発する可能性がある、消費者団体が懸念を指摘しており、大手ビールメーカーは、このようなデザインを忌避している。たとえば、2000年7月に主婦連合会が、国税庁長官、ビール酒造組合会長などに宛てた「未成年の飲酒防止についての要望書」の中で、「一見清涼飲料に見えるようなパッケージ・デザインを採用しないこと」を、要望の一つとして挙げている。<https://shufuren.net/requests/requests052/> (最終検索日、2020年11月25日)

しかし、ヤッホーブルーイングは実売データを元に、誤飲を誘発するリスクは極めて少ないと判断し、業界の慣習にとらわれないデザイン考案を続けている。

2 つ目は、日本有数の観光地であり、日本で最もクラフトビールシェアの高い軽井沢エリアだ。軽井沢はヤッホーブルーイングの地元であり、軽井沢という特定のエリアに集中的に営業リソースを投下している。地の利を活かした高頻度の営業や高レベルのサービス提供を通じて地域の小売店舗との信頼関係を構築、その結果、地域トップのスーパーチェーン「ツルヤ」では、充実した品揃えを実現している。特にツルヤ軽井沢店は、ヤッホーブルーイングの「聖地」のような存在として話題となり、全国各地からファンだけでなく、全国のバイヤーまでもが視察に訪れる店舗になっている。一方、大手ビールメーカーにとって特定のエリア集中型の営業は、その他地域の取引先から同様の対応を求められるなど、全体のコスト増につながる可能性があり、選択しにくいアプローチである。

3 つ目は、ターゲット顧客との親和性が高い流通事業者への集中だ。具体的には、流通では大手コンビニエンス・チェーン「ローソン」や高級スーパーマーケットの「成城石井」など、料飲店向けでは、ワンダーテーブル社と提携した公式ビアレストラン「YONA YONA BEER WORKS」、麒麟ビール社が手がける飲食店向けクラフトビールサーバー、「トップマルシェ」に集中している。これにより、クラフトビールに関心のある層へ効率の良いアプローチができています。

マーケティング・プロモーション： ヤッホーブルーイングのコミュニケーションやプロモーションは、顧客のブランド・ロイヤルティのレベルに合わせて、ブランド・ロイヤルティを高めていくように設計されている。最初の段階は、SNSやメルマガなどのコミュニケーションを通じてヤッホーブルーイングに対する理解を進めてもらい、ブランドに対する好意が生まれることを目指す。ある程度好意を持っている顧客は、同社が企画する各種イベントに参加してくれる傾向が高いため、そこで同社スタッフ、顧客同士で交流する機会を設けることで、同じ価値観を共有する仲間との認識を形成する。参加型の活動を重ね、より深い関わりの機会を設ける事で、互いのニックネームと顔が一致する、顧客もスタッフも互いにニックネームで呼び合う仲間としての関係が構築される。この状態を同社では、「熱狂的ファン」と表現する。さらには、ヤッホーブルーイングのスタッフでないといけないような体験に参加することによって、顧客がヤッホーブルーイングを大切なものとして考えるようになり、その良さを周囲の人に伝え、また、時には建設的な批判もする、最もブランド・ロイヤルティの高い伝道師のレベルに至る。

たとえばヤッホーブルーイングの認知を高める段階では、顧客が思わず SNS 上でシェアしたくなるような参加型のプロモーションを重点的に行っている。たとえば、若年層をターゲットとしたローソン限定販売の商品、「僕ビール、君ビール。」では、パッケージにデザインされた「カエル」のイラストになぞり、「カエル捕獲大作戦」というプロモーションをツイッター上で告知。ローソンで同商品を購入し、カエル捕獲、としてビールの写真を撮り、ツイッターで報告してもらう企画だった。夜にはオンライン生配信による飲み会を実施。発売後 4 日間で 2500 件以上の「〇〇(地域名)でカエル捕獲！」などの投稿が集まり、「#カエル捕獲」が一時トレンド入りするほど盛り上がった。「僕ビール、君ビール。」は発売開始初週の販売実績において、同時期に発売された大手競合の限定商品のローソンにおける売上を上回った。

また、夏季土日限定で行われる醸造所見学ツアーは、スタッフ自ら現場のガイドを行なう。参加する人はビールが好きでも必ずしもヤッホーブルーイングのファンではないかもしれないが、見学ツアーを通じてクラフトビールへの理解を深めるだけでなく、ヤッホーブルーイングのミッションやスタッフの想いに触れる。年間 3000 人が訪問。

ファンイベントは既存の顧客との関係構築に役立っているだけでなく、ヤッホーブルーイングとの関係がまだ浅い潜在顧客との関係の始まりや強化にも役立っている。たとえば、超宴に関して同社が行った調査によれば超宴の参加者の 5 割はメルマガ、SNS、公式ウェブサイトなど、ヤッホーブルーイングのオウンドメディア経由で超宴が行われることを知っており、既にヤッホーブルーイングとのコミュニケーションが成り立っているファン層である事がわかる。しかし、3 割は友人・知人からの口コミだった。超宴が楽しいと考えるファンが知り合いを超宴に連れて行き、ヤッホーブルーイングのファンが広がる構図ができています。

最終段階である、ヤッホーブルーイングのスタッフでなければ味わえないような体験としては、ヤッホーブルーイングのスタッフと共に同社の未来を考えるイベントが行われている。2018 年、ヤッホーブルーイングは、ファンとヤッホーブルーイングの中期計画を共有し、一緒に会社の未来を考える、「よなよなこれから会議」を開催した。ヤッホーブルーイングにやって欲しいことではなく、ヤッホーブルーイングと一緒に自分がやりたい事があるファンを書類審査で選び、アルコールなしで 3 時間半におよぶ議論が行われた。

コミュニケーション： ヤッホーブルーイングは、短期的な売上や利益の獲得よりも、中長期的な顧客のロイヤルティ向上に注力している。様々な施策を通じて顧客のエンゲージメント向上を実現することで、長く顧客として留まり購入してもらえるだけでなく、周囲への推奨活動にもつながる。たとえば、「熱狂的なファンを増やすこと」をミッションとしたファンイベントをはじめとした施策を継続実施している。加えて、自社 EC の定期会員サービスにおいては同梱の会報誌をする他、EC サイトやフェイスブック、ツイッターなどを通じて様々な活動の紹介や、ファンからのコメントの紹介など双方向性を意識した取り組みを行っている。

お客様対応: ヤッホーブルーイングでは、受注処理のような定型業務は外部のパートナー企業に委託する一方、お客さまからの問い合わせ対応には自社スタッフが当たる。顧客対応部署ではマニュアルに沿った均質で効率的な対応をする場合が多いが、ヤッホーブルーイングでは「究極の顧客志向」という組織文化の下、効率やマニュアルにとらわれずお客さまの期待を超える感動レベルの対応を常に推奨している。お客様の期待を超える実践を重ねることによって顧客との長期的な関係の構築を目指しているからだ。これを組織として実現するため、「究極の顧客志向」という価値観の浸透に加え、主要 KPI を、一般的に使われるコストに関連したものから、顧客対応における熱狂度へとシフトした。近年、年間 400 件を超えるペースで同社が「Wow! 」と認定する対応が生まれている。たとえば、南極地域観測隊に所属している顧客から年間契約の途中退会の相談があった際、その理由が南極への派遣が決まったためであると顧客から知らされたスタッフは、違約の案内をするのではなく、出発日を聞き、「遠い新天地に向かうお客様に“エール”を送るため」、勤務地である長野県から顧客の旅立つ成田空港まで、よなよなエールとともに見送りに行った。

人的資源管理: ヤッホーブルーイングは、スタッフの自主性を重視し、所属部署問わず課題意識を持つスタッフが自発的に部署横断型のプロジェクトを立ち上げることができる「プロジェクト制」の仕組みがあり、20%の時間をプロジェクトに充てる。

スタッフ一人ひとりが自ら考え行動し、チームで成果を生み出す手法を学ぶために「チームビルディングプログラム」を年 1 回、希望者を集め業務時間内に行う。5 日間にわたってチーム作りの手法を学び、実践し、その学びを自分のチームに持ち帰る。近年はより上位のプログラムや、新入社員やパート社員でも気軽に参加できるライトなプログラムを追加開催し、80%以上のスタッフがいずれかのプログラムを受講済み。

ヤッホーブルーイングの本社と醸造所は長野県にあるが、正社員の 8 割は県外出身者。新卒採用では文系理系を問わず、学士卒から博士卒まで、中途採用では、官公庁、人材関連サービス業界、情報通信業界など、他分野からの出身者を採用し、多様な人材が集まっている。採用時から、経営理念への共感を採用条件としている。

入社後には、新卒・中途関係なく 1 ヶ月もの期間をかけて「新人研修」を行い、経営理念や企業文化を丁寧に伝える。研修の過程では、実際の事業上の課題解決を行う「新人 PJ」を行い、上述のチームビルディングやプロジェクト制を実体験することで、確実な文化浸透を図っている。

平均年齢は 33 歳で、若手のうちから全社的なプロジェクトのリーダーを担当する。管理職にあたるディレクターへの昇進は、立候補制をとっている。年に一度プレゼン大会が開かれ、立候補者が立案した経営戦略や事業計画を全スタッフの前で発表する。次期ユニットディレクターは、スタッフからのアンケート結果を基に決められる。OJT 期間中の新卒採用 1 年目を除き、誰でも立候補することができる。

柔軟な働き方を推奨しており、就業時間はプライベートの都合であっても柔軟に調整が可能。理由は問わない。チーム内のコミュニケーションと信頼関係がなければ成立しにくいと、日常から積極的にコミュニケーションが増えるような施策を行っている(下の組織・風土づくりの項を参照)。正社員産休取得率 100%、産後復帰率 100%、男性社員育児取得率 66%(2019 年度)。ヤッホーブルーイングは、Great Place to Work 社の主催する「働きがいのある会社」ベストカンパニーに 2017 年から 2020 年まで 4 年連続で選出されている。2020 年度は中規模企業(従業員 100 人以上 999 人以下の部門で 27 位)²⁷。

組織・風土づくり: ヤッホーブルーイングは、独創的な取り組みを実行し続けるためには、スタッフ一人ひとりが個性を十二分に発揮し、高い質で十分な量の議論をすることが欠かせないと考え、これを実現するため、フラットな組織づくりを行っている。組織設計の面では、階層を極力廃し、社長-ディレクター-プレイヤーの 3 階層としている。

風土づくりの面では、フラットな企業文化をつくるために様々なコミュニケーション施策を設計し取り入れている。例えば、年次や職位を問わずあだ名で呼び合う「ニックネーム制」を取っており、社長の井手氏は「てんちょ」と呼ばれている。

毎朝 30 分を使って業務と関係ない雑談を行い相互理解と心理的安全性を高める「朝礼」には、社長、ディレクター、パートスタッフも含め全員が参加し、一人ずつ「仕事と関係のないくだらない話」をする。相互理解が深まることで、仕事でも立場や経験を超えて忌憚のない意見交換ができる。

ヤッホーブルーイングは、あらゆる場面における施策を通じて、社員間のコミュニケーションを活性化させることで、フラットに議論し合える文化を作っている。同社は、フラットな文化が、個性的なビールの開発や顧客へのビールの楽

²⁷ Great Place to Work Institute Japan ホームページ、<https://hatarakigai.info/ranking/japan/2020.html> (最終検索日、2020 年 11 月 25 日)

しみ方を提供する上で、最も重要な土台だと考えている。

活動間のフィット

ヤッホーブルーイングの活動は、「ビールに味を！人生に幸せを！」という同社のミッションを実現するために選択され、最適化されている。自由に遊び心があり、かつ技術に裏付けられた製品開発は、一人ひとりが自律して考え、かつチームとして議論を深められる同社の企業文化・風土と、それを支える人材育成と社内コミュニケーションの仕組みが可能にしている。（本セクション最後に掲載したヤッホーブルーイングの活動システム・マップを参照ください。）

戦略を可能にしたイノベーション

- 採算度外視で熱狂を生み出すファンイベント。ファンイベント企画・運営機能を担当する部署を社内に持ち、企画から運営に至るまで、ほぼ全て自社で設計、実行をする。製造業においてこのような部署を社内に持つことは非常に珍しい。
- インサイトを深く捉えた、個性的な製品。
- ビール業界の慣習にとらわれないパッケージ・デザインやネーミング。デザインやネーミングは、個性的で世の中になくようなものであるべきと、同社は考えている。
- 職位が3階層しかないフラットな組織文化とそれを支えるコミュニケーション施策。「朝礼」、「ニックネーム制」、「チームビルディング研修」など。
- 競合他社(麒麟ビール)へのビール生産委託。

トレードオフ

- マス層をターゲットにした製品はつくりたくない。顧客からの強い共感を得るために100人に1人が深く共感してくれるようなニッチに刺さる製品づくりをする。
- ファンとのコミュニケーションにおいて短期的な売上・利益を追わない。お客様と長期的に関係を築くことを重視する。
- ファンイベントの企画・運営を代理店に一任する効率性を捨てる。代理店が提案を躊躇するようなイノベティブな企画を生むために、社員が担当する。また、社員が担当する事で社員のコミットメントも高まり、イベントにおけるファンとの交流の質も高くなる。
- 管理統制型のピラミッド組織の意思決定スピードを捨てても、チームによるイノベーションを重視する。フラットにコミュニケーションをとるための組織文化を全員に浸透させ、全スタッフが自ら考えて行動するようにマインドを変革するには、膨大な時間とエネルギーを要するため、容易に真似できない。
- 経営理念に強い共感のない人を採用しない。フラットな組織を維持するために経営理念への共感必須と考える。
- 製造と販売における設備、施設の自社所有をしない。製造においては、大規模製造設備を所有せず、主力製品のほとんどを麒麟ビール社へ生産委託、東京都内に8店舗ある公式ビアレストラン事業を飲食店舗運営に長けたワンダーテーブル社に委託。店舗の所有から運営、商標まで全てを渡している。これにより、運営の自由度を失い、自社のブランドを毀損する危険性を伴うが、莫大な投資を避け、自社リソースを得意分野に集中することができる。委託によるリスクは、取引先とのチームづくりに注力し、信頼関係を構築する事で低減している。
- 全国均質な営業体制を捨てる。全国的な認知を獲得するために、あえて地元の軽井沢に集中する。ヤッホーブルーイングは地域限定ブランド「軽井沢高原ビール」「軽井沢ビール クラフトザウルス」を発売しており、また、軽井沢専門の営業部署を設けている。さらに、軽井沢でも地域トップのスーパーチェーンである「ツルヤ」に集中して営業をかけ、店頭には同社製品がずらりと並ぶ。軽井沢市場において66%（同社調べ）を占める弊社の製品は、東京などからの訪問客に強い印象を残し、軽井沢での滞在を終えた後の継続購買につながっている。

戦略の一貫性

ヤッホーブルーイングは「ビールに味を！人生に幸せを！」という企業ミッションを実現するにあたり、自社の事業領域を単なる「ビール製造販売業」ではなく、「ビールを中心としたエンターテインメント事業」として位置付けており、2004年から約16年間にわたり「究極の顧客志向」と「独自の組織文化」の両輪を戦略のコアとして継続・強化し続けている。

同社の「究極の顧客志向」を目的とした戦略の原型は2004年に力を入れ始めたインターネット通信販売から始まった。地ビールブームが去り、苦境に陥っていた当時、唯一の顧客接点であるメールマガジンで、ビールや販促とは全く関係のない、プライベートを含めた面白い話やなげない話を配信したところ、顧客の反響が増えたことに端を発する。これを期に、資本力に勝る大手メーカーとの差別化を進める上で、機能のみの訴求には限界があること、それ以上に一人ひとりの顧客を楽しませる”エンターテインメント”の可能性に気付いた。

ホームページ上で「店長争奪総選挙」、「フォトコンテスト よなよなエールの大冒険」など、ユニークで商売気の無い、エンターテインメント性の高いウェブ企画を行い続け、全ての反響に対して1件1件熱意を持って返信を続けることで、互いの人柄が分かるような双方向性の関係をもった顧客であるファンが徐々に増えていった。

2007年には、EC最大手の楽天市場における優秀店舗「楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー(SOY)」に初選出され、以降10年間連続で選出された。2008年からは表彰式に井手社長が仮装で登壇し会場を賑わせた。その様子を顧客へ配信し、リアルでの個性的な活動を、ネット配信で顧客に届けるという取り組みをはじめた。

2008年からは、通販部門だけでなく全社を顧客へより多くの価値を提供できるようなチームとするために、「チームビルディング研修(TBP)」を開始。任意参加ではあるものの、3ヶ月に亘るハードな研修であり、研修非参加スタッフの業務負担が高まるため社内から大きな反発もあった。しかし、3年を過ぎたころから成果が出始め、現在まで10年間継続開催しており、既に90名以上のスタッフがこの研修を修了。

また、同時期より「経営理念」の策定を開始し、目指すべき方向性や価値観の共有に取り組みはじめた。2008年に目指すべき方向性として「ミッション」「ビジョン」を、2010年には「究極の顧客志向」「フラット」「仕事を楽しむ」などの要素を明示した組織文化「ガッホー文化(頑張れヤッホー文化)」を、2012年は全スタッフの規範となる「価値観」、2014年に弊社や製品が顧客に支持される理由である「ヤッホーバリュー」をそれぞれ定め、繰り返し浸透を促し続けている。

2009年、初の部門横断プロジェクトが立ち上がった。お客様に喜んでもらうために原材料体験企画を行ない、チームとして「究極の顧客志向」を目指す活動が始まった。この後「チーム」の重要性への理解が全社的に深まり、2018年秋からは外部の専門家に協力を仰ぎTBP1.5やTBP2.0という上位プログラムや、よりライトなTBP0.5を追加開催、役職や雇用形態、働き方に関わらずチームへの理解向上の取り組みを強めた。新入社員向け研修にもTBP要素を取り込み、全従業員が「チーム」を意識した働き方に取り組めるような仕組みを導入した。

2010年には、ファンイベント企画プロジェクトが立ち上がり、オフラインでのリアルな交流の場を持つべく、ファン約40名を集めた第一回ファンイベント「よなよなエールの宴(うたげ)」を開催。その後、徐々に規模を拡大しながら、「学び・交流・共創を意識したコンテンツ作り」「アンケート結果を基にPDCAをまわす」ことを続け、2016年までに約40-80名規模の宴イベントを数十回以上開催。近年ではチケット販売開始からわずか数分で完売する人気イベントへと成長した。

さらに多くのファンとの交流を深めるべく、2015年春に500名のファンが一同に集うイベント「よなよなエールの超宴(ちょううたげ)」を初開催。当日は全従業員の6割以上が有志参加し“顔が見える”交流を行っている。以降2016年春に1,000名、2017年春に1,000名、2017年秋に4,000名、2018年秋に5,000名、2019年春に1,000名のイベントを継続して実施。(2019年秋には約10,000名規模、2020年春には2,000名規模のイベントを開催予定だったが、それぞれ大型台風、新型コロナウイルス流行により中止。)これらの取り組みをより強化するため、2016年にはファンイベント専任部署を立ち上げ、顧客満足を追求したコンテンツ開発を続けている。

リアルな場でのファンイベントに加え、より気軽に参加できるオンライン飲み会イベント「よなよなナイト」を2015年秋に開始。不定期開催ながらこれまで35回以上実施。オンラインにおいても双方向的コミュニケーションを図っています。2020年5月と6月に実施したオンラインイベント「おうち超宴」では、2日間の開催で延べ10,000名のファンが参加した。

こうして、ファンとの関係性が深まってきた結果、2018年春から、ファンによるファンのためのファンイベント「ファン宴」「超ファン宴」「めっちゃ宴」といったイベントが複数の地域で開催されるほどに顧客エンゲージメントが高まった。

2018年にはファンとともにヤッホーブルーイングの中期戦略や弊社との未来を議論するイベント「よなよな これから会議」を開催。

これらのイベントでは短期での収益性を度外視しており、いずれも開催の都度の単体収支は赤字だが、長きにわた

る小さな交流と事業成長の積み重ねから、同社は、「ファンの顧客満足度を高めることが中期的な事業の成長に繋がるに違いない」と信じて継続してきた。その因果関係が明らかになるには時間がかかるが、だからこそ、他社の追随を許さない圧倒的なコミットメントがファンづくりにつながり、「日本有数の熱狂ファンを持つ企業」と評されることも多くなっている。

収益性

ヤッホーブルーイングの投下資本利益率、営業利益率はともに、5年間の業界平均を上回っている。(業界平均との収益性比較は、PwC Japan グループの協力を得ている。)

投下資本利益率(ROIC) (単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

		業界平均との差異				
5年間平均	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	
7.0%P	9.4%P	9.4%P	10.9%P	0.3%P	9.8%P	

Interquartile range (IQR) = 7.8%P

投下資本利益率 = 営業利益 / 平均投下資本

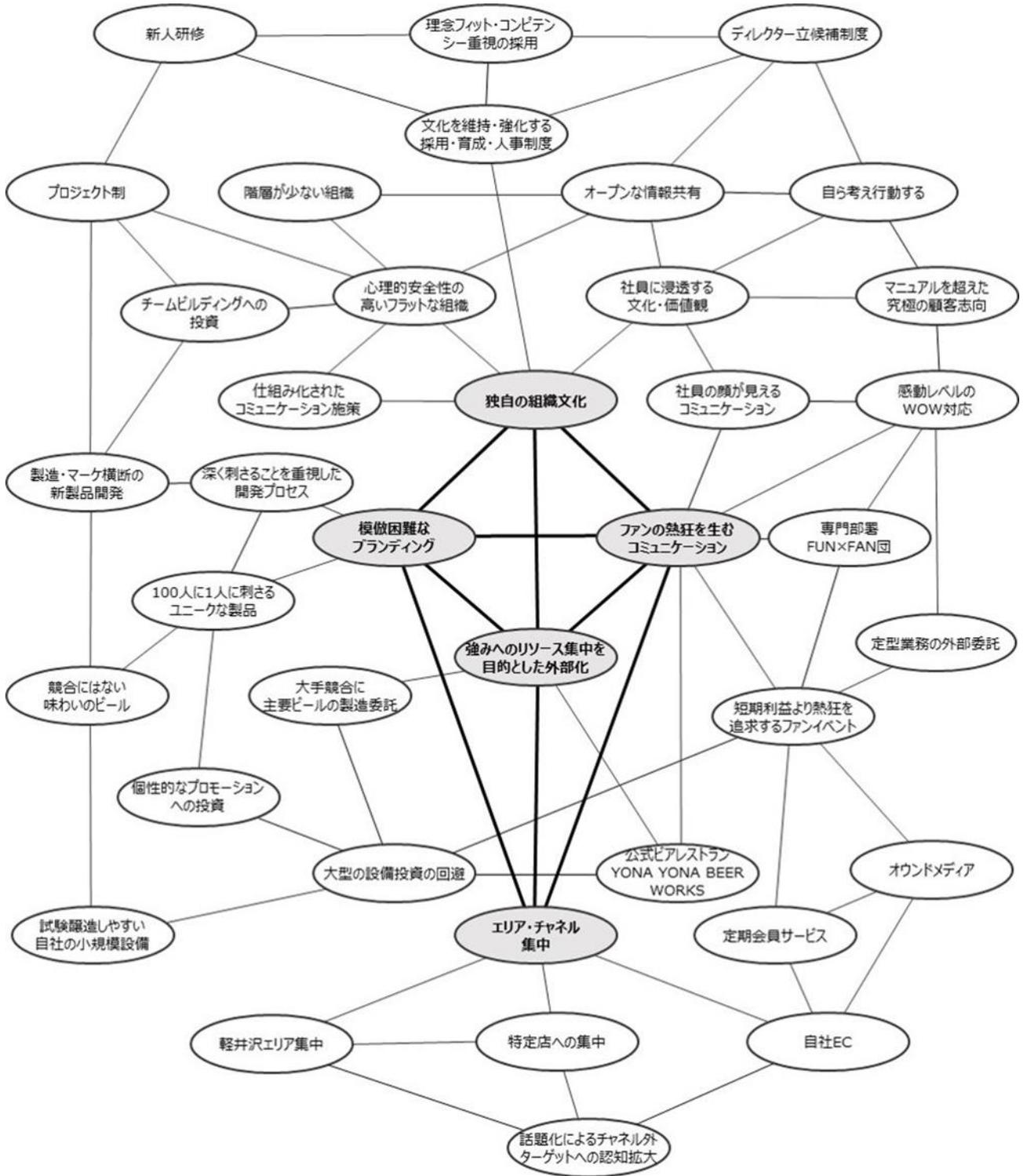
営業利益率(ROS)

		業界平均との差異				
5年間平均	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	
6.5%P	7.0%P	8.9%P	6.2%P	3.7%P	5.6%P	

IQR = 4.4%P

営業利益率 = 営業利益 / 売上高

ヤッホーブルーイングの活動システム・マップ



ヤッホーブルーイング作成

第20回 ポーター賞 受賞理由

楽天銀行株式会社²⁸

対面の店舗や自社のATMを持たないインターネット銀行。868万口座(2020年3月末)は国内ネット銀行最大。普通・定期・外貨預金、振込・引落・インスタントメッセージを使った送金、住宅ローン・カードローンなどから、資産管理ツールの提供、など幅広くサービスを提供。

「より便利なサービスをより安価に」を価値提供と掲げ、徹底したデジタル化による低コストを達成し、他社より高い預金金利や低い住宅ローン金利を提供。システム開発を自社で行い、素早く新サービスの開発をする。また、サービス間の移動をスムーズに行なえるなど、顧客体験の質も向上。

楽天市場や証券など、楽天グループサービスと連携し、ポイントプログラムを活用。

業界背景

預金を集めて資金需要がある個人や企業に融資し、信用創造する銀行業は、経済活動の重要な基盤だ。そのインパクトは、2008年の世界金融危機で銀行業界の貸し出しが凍結した際の世界経済への影響の大きさを鑑みれば明白であろう。その重要性から、銀行を開設するには各種審査の後に銀行業の免許を受けなければならない、開業後も、十分な資本の確保や、貸出債権の質の管理に始まるリスク管理など、銀行法によって、また監督官庁によって様々な要請を受ける。

長らく新規参入のなかった銀行業界であったが、2000年に入って、インターネット専門銀行が設立され始めた。たとえば、ジャパンネット銀行は、さくら銀行(現、三井住友銀行)、富士通、日本生命が中心となって設立、普通銀行免許を取得した(現在はZホールディングスの子会社、Zフィナンシャルの連結子会社で、2021年4月にペイペイ銀行に名称変更予定)。

インターネット専門銀行が作られた背景には、インターネットの普及があった。インターネット専門銀行は、預金口座を提供し、インターネットで振り込みなどの指示を受け実行する事ができる。銀行免許を取得しているため、住宅ローンなど、融資サービスも提供が可能だ。既存の銀行のように多くの支店を構えたりATM網を自前で持ったりしないので、コストが低く、より高い預金金利や、より低い手数料や利子で融資を行うことができた。しかし、全てのインターネット専門銀行が全く支店を持たない、ATMを持たない、紙を使わない、というわけではない。顧客ニーズと社内プロセスによって、オンライン、オフラインから最適な仕組みを設計できる自由度を有していると理解した方が良いでしょう。一方で、既存の銀行もインターネット支店を開設し、サービスの利便性を高めたが、既存のサービスと大きな価格差をつける事は難しく、また、自身のコスト構造は伝統的なコストを大きく削減できない事から、価格競争力においては、インターネット専門銀行に対して苦戦している。

ユニークな価値提供

楽天銀行は、対面の店舗や自前のATMを持たず、インターネット上での取引を中心として営業を行っている銀行、いわゆるインターネット銀行。口座数は868万口座(2020年3月末現在)で、インターネット銀行で最大。

楽天銀行のバリュー・プロポジションは、インターネットを活用する顧客に対して、「より便利なサービスをより安価に提供」することだ。「より便利なサービス」とは、銀行サービスとしての利便性の提供だけでなく、楽天グループの各種サービスと銀行サービスを組み合わせることで可能になる利便性を提供することも含む。

楽天銀行が提供しているサービスは、預金(円・外貨)、融資(カードローン、不動産担保ローン、教育ローン、住宅ローン)、振り込み・送金サービス、決済サービス(クレジットカード、デビットカード、プリペイドカード、振替、など)、入出金(提携ATM、郵貯銀行ATM)、資産管理アプリ「マネーサポート」、宝くじ・BIG・toto・公営競技支払いなど、幅

²⁸ 本稿は、受賞企業の応募資料、受賞企業へのインタビュー、公表資料に基づいて、一橋ビジネススクール教授 大藪恵美が執筆した。受賞企業の応諾を得て公開している。

広い²⁹。また、投資信託、証券、保険などのグループ内サービスへ、楽天銀行からシームレスに移動することができる。

これらのサービスは、ほぼ全てが1つのスマートフォンアプリで提供されている。つまり、顧客はスマートフォンがあれば、全てのサービスを受けることができ、PCを立ち上げる必要がない。銀行のスマートフォンアプリのなかには、口座開設専用アプリ、残高照会専用アプリといったように、同じ銀行の提供するアプリでも、機能別に複数に分かれていることがあるが、楽天銀行アプリは1つで、アプリ間を移動する必要がなく、快適に利用できる。

また、楽天銀行のアプリは、使いやすい。常に顧客の Web 上のページ遷移、離脱ポイント等をモニタリングし、顧客にとってわかりづらい点、ストレスを感じる点を日々特定し、業務を熟知している行内のシステム開発部隊が素早くシステム改修している。楽天銀行は、自行でシステムの開発、運用、保守を行っており、システムを外注する銀行が多い中、内製化はユニークだ。その背後には、サービスに対する日々の顧客による評価を即時に把握し、改善を行うサイクルを高速で回すことがインターネットビジネスの要諦だとする楽天銀行の考えがある。システムを競争力の源泉と考え、内製化によるシステムの開発スピード、コスト、柔軟性における優位性を背景に、この高速の改善サイクルを銀行サービスに適用し、顧客の求めるサービスを、素早くかつ安価に実現している。

楽天銀行の預金金利、融資利率、サービス手数料体系はいずれも合理的、かつ、顧客に有利なレベルに設定されている。たとえば、住宅ローンの融資事務取扱手数料について、定率の手数料を採用する銀行が多いなか、楽天銀行は固定の一律 300,000 円(税別)としている(2020 年 11 月現在)。融資金額の 2%を事務取扱手数料としている銀行も多いが、たとえば、5,000 万円の住宅ローン借入れた場合、100 万円の手数料支払が必要となる。楽天銀行では 30 万円となり、顧客が楽天銀行を選ぶ大きな要因になっている。借入金額に関わらず事務にかかるコストは概ね一定のはずであるにもかかわらず、「なぜ、大きな金額の住宅ローンを借りると、大きな金額の事務取扱手数料を払わなければならないのか」という顧客の疑問に耳を傾けた結果、顧客視点に立った合理的なサービス手数料体系を選択したものだ。

また、楽天銀行では、顧客向けリワードプログラムとして、「ハッピープログラム」を提供している。保有する楽天 ID と楽天銀行口座を連携することで利用が可能となり、顧客の利用状況(取引件数、資産残高)に応じてステージが決まり、高いステージの顧客ほど大きな楽天ポイントが付与される。ハッピープログラムで獲得したポイントは、楽天銀行での振込手数料に充当することができ、また、楽天グループの他のサービスでも利用可能。加えて、グループ外の多くのネット店舗、リアル店舗においても買い物の支払いに利用できる。数多くあるポイントの中で日本で最も多く使われている楽天ポイントをリワードとして活用していることで、日本の銀行業界で最大規模のリワードプログラムとなっている。顧客にとってのポイントの使い勝手の良さという価値は、他行には真似ができない楽天銀行の強みであり、ハッピープログラムは、楽天銀行のマーケティングの効果を高め、顧客の高いロイヤリティを醸成する重要な要素となっている。

顧客に有利な金利、手数料、充実したリワードプログラムは、楽天銀行のコスト優位によって支えられている。第一に、新規顧客獲得コストが低く抑えられている。楽天銀行の属する楽天グループには、ECサイトである楽天市場があるが、頻度高く楽天市場で買い物をする会員が約 3,000 万人存在する。また、楽天カードの有する 2,000 万人超の会員の多くが、毎月楽天カードを利用している。これら楽天グループの強力な顧客基盤を活用して新規顧客を獲得することにより、楽天銀行は成功している。また、既存顧客に各種銀行サービス、あるいはグループ内のサービスをクロスセールスする事でも新規顧客獲得の費用が抑えられている。次に、内製化されたシステム開発費用が安くできている。店舗や自行ATMを持つ銀行に対しては、全てオンラインで完結できることによる様々な費用削減が大きな違いとなっている。

楽天銀行は、法人顧客に対しては、インターネット銀行としては珍しく、営業部隊を有し、対面営業を行っている。顧客のオフィス、工場等を訪問し、経営者との面談によって経営課題をヒアリングし、楽天銀行の強みである IT 技術を有効活用してテラーメイド型のサービスを提供することで個々の企業の経営課題の解決を図る。この際にも業務を熟知したシステム開発者が顧客要望のシステム化を行い、迅速なサービスの提供を可能にしている。

独自のバリューチェーン

楽天銀行のバリューチェーンは、低コストで優れた銀行サービスを提供すること、グループシナジーを活かして顧客に多様なサービスをシームレスに提供することのために設計されており、その最大の特徴は、サービス開発、新規顧客獲得、クロスセリング、システム開発、人的資源管理にある。

サービスの開発：楽天銀行は、全ての新サービスと既存サービスの改善を議論する場として、「案件調整部会」を設置している。全社員の参加が可能だ。案件調整部会においては、「新サービス開発、既存サービス改善を必要とする

²⁹ 楽天銀行ホームページ、<https://www.rakuten-bank.co.jp/> (最終検索日、2020 年 11 月 25 日)

顧客ニーズ」、「新サービス開発、既存サービス改善のためのシステム開発プロセス、コスト」、「それを実現するためのチャレンジ」、「新サービス開発、既存サービス改善のための投資を回収するためのマーケティング活動」などが議論される。全社員が自部署を超えて議論に参加し、顧客ニーズの理解、システム開発に関する知識の吸収、マーケティング・ノウハウの習得の場となっている。

新規顧客獲得： データに基づくインターネット・マーケティングのノウハウを楽天グループが有しており、楽天銀行もそのノウハウを活用している。その結果、楽天銀行が新規見込み顧客に対してグループサービスを通じて効率的にリーチすることができる。そこで、顧客獲得のための広告出稿は、広告効果が高く、低コストでの新規顧客獲得が可能なグループ内での露出を優先。外部広告は、グループ内露出を補完する位置づけでの出稿のみ。広告媒体コストを全体で低くコントロールできるので、新規口座申込顧客に給付するポイント等のリワードを引き上げることができ、より強力な顧客の誘引が可能。

銀行サービスのクロスセリング： 楽天銀行は、顧客に対する銀行サービスのクロスセルマーケティングにおいて、自行の有する顧客の属性、サービス利用履歴、サイト上の行動履歴等のデータと、楽天グループの保有する各種顧客データを活用し、顧客の嗜好に応じたセグメント分けを行い、それぞれのセグメントに合わせて訴求する商品、サービスを決定し、顧客を誘引するために最も適切なキャンペーンをセグメント毎に設計、実施する。また、ある商品、サービスについて、現時点では興味を持っていない顧客に対しても、データに基づき同商品、サービスへの潜在的なニーズを見出した場合には、その顧客に対する育成ストーリーを策定し、キャンペーンを活用してその顧客の興味を周辺サービスへ拡大していき、最終的に目的とする商品、サービスをその顧客が利用するように導く。各種キャンペーンには楽天ポイントを活用できることから多様で魅力的なキャンペーンが可能で、クロスセルマーケティングの効果を高めている。

グループ内他事業への送客・クロスセリング： 楽天銀行で獲得した顧客に対しては、顧客の嗜好に合う新たなグループサービスを提案し、銀行からグループサービスへの効率的な送客も実施している。その際に、銀行のデータとグループのデータを活用。また、顧客が持つ楽天銀行への信頼感や、楽天ポイントを活用した多様なキャンペーンが送客において効果を発揮している。

KPI管理： 楽天銀行においては、①日次の新規口座申込数、②アクティブ顧客数、③顧客の各種サービス利用状況に基づく1顧客当たりのライフタイムバリュー(Life Time Value、LTV)、④LTVにアクティブ顧客数を乗じた楽天銀行顧客のLTV総和、⑤顧客の活性化の代表指標としての給与振込口座数、口座振替件数を主要KPIに設定してモニタリングを行い、それを踏まえてマーケティングの改善、戦略の見直し等を行っている。たとえば、新規顧客獲得コストはLTVを勘案してコントロールされる。

システム開発： 楽天銀行はシステムを内製化しており、銀行サービスに精通した社員がシステム開発、運用、保守の陣頭指揮をとり、ユーザーインターフェイス(UI)やユーザーエクスペリエンス(UX)をはじめとするサービス改善を的確かつスピード感をもって継続的に行っている。また、システムの内製化によって、新サービス開発においても、顧客ニーズに応えるサービス設計、短時間かつ高品質のサービス開発が可能になっている。

人的資源管理： 楽天銀行の人材育成の方針は、柱となる専門性を重視、強化しながらも、他分野のサービスとの統合を可能にするような幅のある知識、経験の醸成を目指すものだ。特に人事異動は、社員の能力開発も展望して行っており、新たな知識、経験習得の機会を提供する。たとえば、楽天グループの各事業との人事交流も行っており、銀行外の知識、経験を有する社員を銀行組織の中に取り込み、銀行社員が多様な視点を獲得できる環境を整えている。社員が銀行サービスという限られた視点にとどまらず、顧客の生活全般を見て銀行サービスをデザインできるようになることが期待されている。

グループとの社員交流は、グループの各サービスにおいて銀行サービスに関する理解を深める役割も果たしており、銀行サービスとグループサービスを組み合わせる新たな利便性を生み出し、リワードの付与により顧客の実質的な銀行サービス利用コストを引き下げ顧客にお得な機会を提供する取り組みに寄与している。

楽天銀行においては、コールセンターではない部署の社員が、トレーニングを受けた後、最低月1回はコールセンター業務に従事し、顧客の生の声を直接聞いている。スピード感をもってサービス改善を継続し、顧客の信頼を得るためには、顧客ニーズとその変化を的確に把握することが第一歩と楽天銀行は考えており、全社員にその機会を提供し、組織としてのサービス改善の質、スピードを上げようとしている。

活動間のフィット

楽天銀行の主なテーマは、「楽天グループの顧客基盤を活用して新規見込み顧客の嗜好に合わせた的確なリーチを効率的に行い、銀行の顧客基盤をスピード感をもって拡大する」とともに、「顧客サービスの継続的な改善、新サービス投入等のサービス拡充をシステム内製化を活かして低コスト、かつ短時間で実現」し、「銀行のデータ、楽天グループのデータを活用して銀行サービスのクロスセル、銀行からグループサービスへの送客を行う」ことにより、「顧客の銀行サービスに対する信頼感の醸成と顧客のグループサービスへの信頼感の向上を並行して推進する」ことであり、「顧客データ分析に基づくクロスセラーズ」、「シームレスなサービス開発」、「信頼性高く迅速な改善を続けるシステム開発」、が核となる活動で、互いを強めあっている。(本セッション最後に掲載した楽天銀行の活動システム・マップ)を参照ください。)

戦略を可能にしたイノベーション

- 口座番号などを相手に開示しなくても送金できる「かんたん振込」サービス(メルマネ、Facebook で送金、Viber で送金)
- 口座保有者向けに無料で提供する資産管理ツール、「マネーサポート」
- 楽天銀行コンビニ支払サービス(アプリで払込票支払)。コンビニ払込票に記してあるバーコードを楽天銀行アプリで読み込むだけで、コンビニに行かずとも楽天銀行口座から直接決済ができ、楽天ポイントも貯まるアプリ専用決済サービス。
- 楽天デビットカードの業界最高水準のポイント還元。無条件でデビットカード利用代金の 1%分を楽天ポイントで還元
- 楽天銀行アプリ・ウェブサイト。スマートフォンに登録済みの指紋で認証するだけで、ログインパスワードの入力をせずに「楽天銀行アプリ」へのログインが可能。SNS 送金サービス「Viber で送金」では、「楽天銀行アプリ」と「Viber アプリ」とのディープリンクにより、「Viber」のチャットページから「楽天銀行アプリ」の「Viber で送金」ページに直接移動し、スムーズに送金ができる。

トレードオフ

- インターネットサービスに特化し、原則として紙によるサービスは提供しない。(業界慣行として、現時点、紙によるやり取りを回避できない住宅ローン業務は除く。)
- 支店等のリアルの拠点は設置せず、対面のサービスは原則として提供しない。住宅ローンでは、人生で一番高い買い物をするという意識も影響して対面でのコンサルティングを求める顧客が相当数いるため、ウェブミーティングを活用して住宅ローン顧客へコンサルティングを実施する。
- 自行の ATM は保有しない。しかし、顧客の現金引き出しニーズはあり、また、いつでも現金の引き出しができるという安心感がキャッシュレスペイメントを拡大するために不可欠なので、自行 ATM に代えて、メガバンク、コンビニ ATM、ゆうちょ銀行、その他 ATM オペレーターと連携し、楽天銀行顧客が利用できる ATM ネットワークを全国に 9万台を超える規模で構築した。
- 運用目的で国債は保有しない。
- 投資信託の窓販は行わない。投資信託の窓販は多くの銀行において大きな収益源になっているが、顧客の多様なニーズに応えるための幅広い品揃えが不可欠であり、継続的な投信システムへの投資も必要。楽天銀行は顧客を楽天証券に誘導することにより、顧客に投資信託サービスを提供するとともに、株式等の購入機会も提供する。

戦略の一貫性

楽天銀行の前身であるイーバンク銀行は 2000 年設立、2001 年 7 月に国内で 3 番目のインターネット銀行として開業したが、2008 年 8 月に楽天株式会社と資本・業務提携し、2010 年に楽天銀行に商号を変更した。楽天はその狙いを、「楽天グループとしての位置付けを明確にし、楽天グループ各社とのシナジー効果を追求することによって、さら

に顧客利便性の高い金融サービスの提供を進めるため」としている³⁰。

この狙いの通り、楽天銀行は、約1億人の会員を有する楽天グループの顧客基盤を活用して新規顧客を獲得し、事業の拡大を図ること、グループ内の事業やサービスをクロスセルすること、さらには、グループ内のサービスを組み合わせることによってより良いサービスを創造すること、基本戦略としてきた。この基本戦略は一貫している。

その第一歩は、楽天グループの各社、各サービスの既存顧客のなかに潜在顧客を見出し、グループ各社、各サービスの媒体を活用して、当該顧客に時間やコストを抑えて的確にリーチする事だった。グループの顧客基盤から効率的に獲得した銀行の新規顧客に対しては、サービスの利便性、価格の合理性を訴求し、楽天銀行が提供する様々な商品・サービスのクロスセルを図る。

次に、グループ各社、各サービスと、銀行サービスを組み合わせることによってサービスの魅力を上げ、新規顧客を獲得する戦略を進めた。2011年4月に開始した楽天証券との口座連携サービス「マネーブリッジ」や、2018年7月に参加した「SPU(楽天市場のポイントアッププログラム)」などが成功事例だ。とりわけSPU参加以降は、新規顧客獲得数の伸びが飛躍的に加速した。また、グループの金融各社との銀行代理業務に関する提携も進め、2016年には楽天証券、楽天生命と、2019年には楽天損保、楽天カードと、銀行代理契約を締結し、両社が楽天銀行における「円貨普通預金の受入れを内容とする契約の締結の媒介(口座開設の媒介(勧誘および受付))」³¹ができるようにし、一層の利便性を高め、顧客の獲得の強化を図った。

一方で、楽天銀行の顧客をグループへ誘導し、その顧客が多くのグループサービスを利用することを通じて楽天グループへのロイヤリティを高めるような施策も実施してきた。2010年7月の楽天証券への金融商品仲介をはじめ、2013年3月の楽天生命保険、2019年4月楽天損害保険との代理店契約はその一例。グループの非金融サービスと連携したグループサービスの利用促進策としては、2016年9月より開始した楽天グループのメッセージングアプリ「Viber」を利用した「Viberで送金」が挙げられる。顧客がより一層楽天グループのサービスを利用し、楽天グループへのロイヤリティが高まることで、楽天銀行へのロイヤリティも高まり、その結果、楽天銀行の商品・サービスの更なるクロスセルが可能となると考えている。

法人顧客については、対面営業による経営者との面談を通じて顧客ニーズを的確に把握し、商品・サービスのカスタマイズも活用してクロスセルを実現している。

収益性

楽天銀行の投下資本利益率、営業利益率はともに、5年間の業界平均を大きく上回っている。(業界平均との収益性比較は、PwC Japan グループの協力を得ている。)

投下資本利益率(ROIC) (単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

業界平均との差異					
5年間平均	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
21.4%P	20.6%P	21.7%P	23.0%P	22.6%P	19.6%P

Interquartile range (IQR) = 0.1%P

投下資本利益率 = 営業利益 / 平均投下資本

営業利益率(ROS) (単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

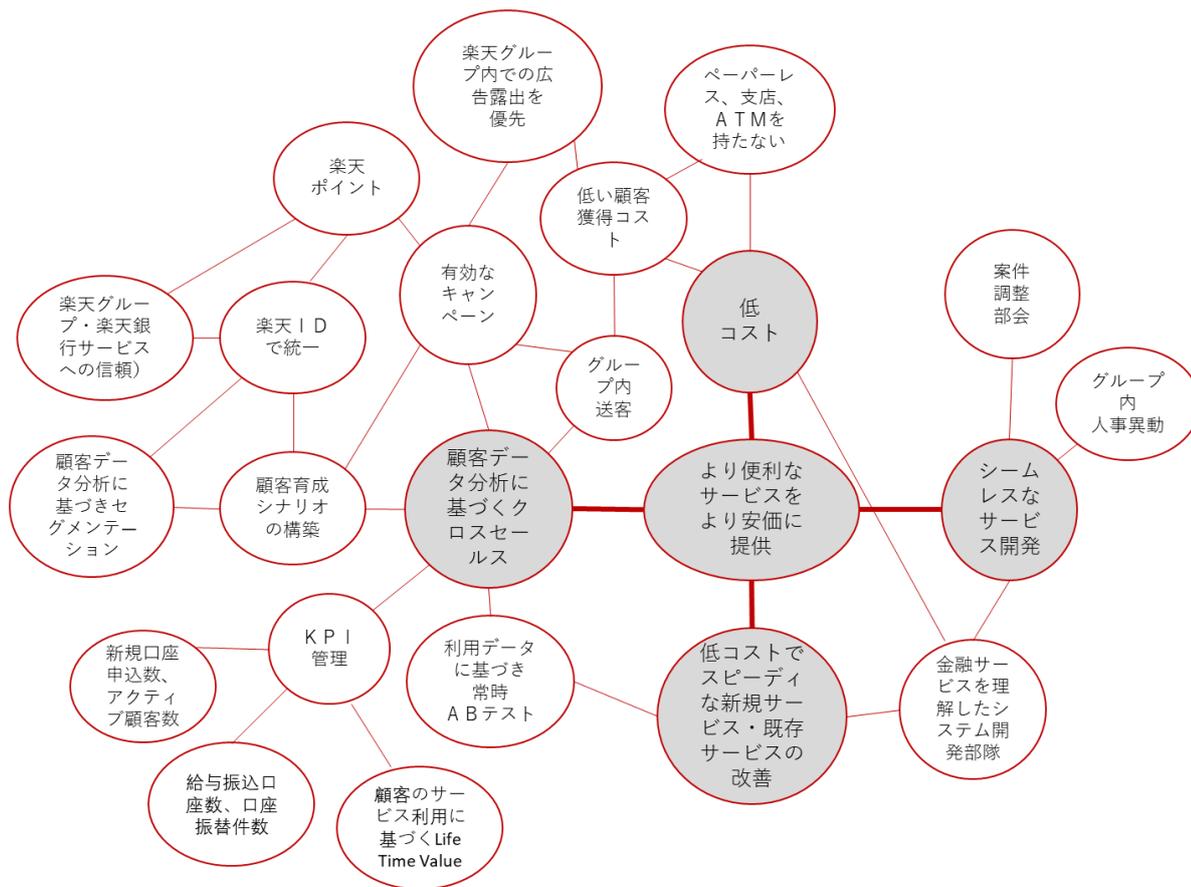
業界平均との差異					
5年間平均	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
10.5%P	0.9%P	8.7%P	12.8%P	16.0%P	15.8%P

IQR = 10.3%P

営業利益率 = 営業利益 / 売上高

³⁰ 楽天株式会社、ニュースリリース、「当社子会社(イーバンク銀行株式会社)の商号変更日に関するお知らせ」、2010年1月21日。 https://corp.rakuten.co.jp/news/press/2010/0121_01.html

³¹ 楽天損保株式会社ホームページ、 <https://www.rakuten-sonpo.co.jp/contact/tabid/1087/Default.aspx>



筆者作成