

# 今年も4社が受賞

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20回受賞式を兼ねた「競争力カンファレンス2020」が2日、東京・千代田の一橋ICSキャンパスで開かれた。今回は新型コロナウイルスの感染拡大でインターネットを通じた配信に変更。先行き不透明感が増す中、成長を実現する企業戦略や価値創造について実例を交えながら分析した。

## 日本企業の姿を世界に



一橋大学 ICS 専攻長 教授 一條 和生 氏

ポーター賞は20回目を迎えました。今年も4社加えた73の受賞企業は、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・維持するといった、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、ポーター賞の主権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す。

## 主催者から

## 協賛企業寄稿

## 国内大再編時代の幕開け



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

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、売り上げ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およ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ざるを得なくなった。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

## 受賞企業

### ミルボン



ミルボン 社長 佐藤 龍二 氏

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。ミルボンは美容室専売のヘアケア商品を製造販売し、一般消費者向け製品は扱っていない。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。だが、当社はプロユース市場、なかでも美容室に特化し、1999年から同市場セグメントでトップシェアを維持している。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面をひたすことを目指すのは、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られている。

## 美容室の増収増益のため

「フィールドパーソンシステム」という独自の支援体制を構築し、美容室を直接支援している。このシステムは「営業担当社員」と「教育担当社員」で構成される。営業担当社員は、製品紹介のほか、美容室経営に必要な情報などを提案。教育担当社員は、高度な美容技術の指導や人材育成などの教育支援を行う。一方、一方的に技術指導するのではなく、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っている。その結果、美容室と製品を通じて単発的な連携ではなく、ともにパートナーとして成長し得る関係を構築するようになる。一方、フィールドパーソンシステムで支援している美容室からは、「経営指数調査」として売り上げデータなどを無償で提供してもらった。データの分析を深め、美容室の増収増益が達成されているかどうかを確認している。

## 受賞企業

### トリドールホールディングス 丸亀製麺事業



トリドールホールディングス 社長兼CEO 栗田 貴也 氏

当社は、打ち立てゆでたての本格讃岐うどんを提供する「丸亀製麺」を運営している。11月現在、国内862店舗、海外234店舗で、国内は直営店のみだ。メニューは、うどんとトッピングに特化。サイドメニューも、天ぷらをはじめ、おむすび、いなりなどに限られておりシンプルに徹している。価格は、釜揚げうどんが290円、天ぷらなどのトッピングも100円からと、リーズナブルに設定。平均顧客単価は570円だ。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などユニークな組み合わせを実現した点だ。当社のバリエーション

## 手づくり・できたての価値で成長

讃岐の製麺所を再現し、お客様においしいものを召し上がっていただきたい」との強い思いをこたわりからだ。手間をかけることによりのもたわってあり、それこそが価値を生み、集客装置になると考えている。うどんをゆでる様子を間近に感じることができるオープンキッチンも、お客様に、製麺所でできたてのうどんを食べようという体験を提供するための大切な仕掛けだ。セルフサービスでトッピングを選ばず仕組むための待ち時間は短く、顧客の回転も速い。多くを「人の手仕事」に委ねるがゆえにブレが生じることもある。だが、画一的であることよりも、「その日、最良のものをつくること」にこだわっている。うどんは、国産小麦と水と塩のみを使用。保存料や添加物などは加えない。ゆで時間には約15分必要だが、注文を受ける前から適量のうどんをゆでているため、丸亀製麺ではパート・アルバイトスタッフを「パートナー」と呼んでいる。パートナーは、中高生を中心に採用、卒業などを理由で入れ替わらざるを得ないのと対照的に、長く定着する傾向にある。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している。丸亀製麺ではパート・アルバイトスタッフを「パートナー」と呼んでいる。パートナーは、中高生を中心に採用、卒業などを理由で入れ替わらざるを得ないのと対照的に、長く定着する傾向にある。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している。