

競争力カンファレンス2020



https://www.porterprize.org/

独自戦略で挑戦する企業

協賛企業寄稿

本質的な価値提供が必須に



ピー・アンド・イー・ディレクションズ 取締役 長谷川 幸生 氏

ポーター賞は多種多様な企業に光をあてて評価し、多くの革新的なビジネスを表彰されています。本年の受賞企業のトリドリルホールディングス、ミルボン、ヤッホーブルーイング、楽天銀行も、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、あるいは、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求できていると感じます。

事業の成長支援を中心としたコンサルティングを営む当社も20年目の節目を迎え、従来の委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役割を担っています。

ビデオレター

イノベーション起こす力に



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

今年も素晴らしい企業が受賞しました。業界の中でユニークなやり方で競争し、イノベーションに成功し、競争環境に適応すべく自らを作り変えた企業です。

これまで企業の成果は必ず株主価値であり、資本を効率的に使い利益を生むことが必要でした。今、新しい競争の在り方、新しい競争の軸が生まれています。最も強力な競争の仕方は、パーパスの競争をするのではなく、本当に意味のあるパーパスを持つことです。世界中に健康や教育などの社会的課題がありますが、政府は必ずしも有効な対策を打っていないと思います。良いものを買いたいと思っ

ていて、自分が買う洋服の環境への影響、健康に良い食品、栄養を重要だと考え、こういった消費者の変化が、企業が競争の仕方を考えるよう促しています。社会へのエンゲージメント、社会への責任に対するコミットメント、人々に影響がある問題や生活の質を悪化させる問題を解決することは事業機会であり、企業発展のためには必須なのです。

竹内弘高先生との共著がきっかけとなり、日本企業が品質で競争するだけでなく、イノベーションを起こし、明確な戦略を持つための刺激を与えようとしてポーター賞を創設しました。本賞が、新しくユニークな方法で競争する企業を選びだせることで、企業が競争の仕方を考える動機付けをする。イノベーションを起す力となることを期待しています。

受賞企業

楽天銀行



楽天銀行 社長 永井 啓之 氏

当行は、既存の銀行が持つ対面型の店舗や自前のATMを持たず、インターネット上での取引が中心の「インターネット銀行」だ。口座数は2020年3月時点で888万口座でネット銀行では最大だ。

楽天銀行は、「より便利なサービス」をより安価に提供することを目標としている。顧客体験の質の向上に注力している。「より便利なサービス」とは、銀行が手がける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

当行は、既存の銀行が持つ対面型の店舗や自前のATMを持たず、インターネット上での取引が中心の「インターネット銀行」だ。口座数は2020年3月時点で888万口座でネット銀行では最大だ。

楽天銀行は、「より便利なサービス」をより安価に提供することを目標としている。顧客体験の質の向上に注力している。「より便利なサービス」とは、銀行が手がける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

グループシナジーを最大化

（交流サイト）アカウントを通じて送金サービスも手がけている。

これらのサービスは、ほぼすべてが一つのスマートフォンアプリ「楽天銀行アプリ」で提供されている。つまり、顧客はスマホがあれば、パソコンを開くことなく、すべてのサービスを享受できる。すべてのサービスを享受できる。すべてのサービスを享受できる。

「より安価なサービス」の提供を可能にしているのは、当行が楽天グループに属していることが大きい。楽天グループが持つ約1億人の顧客基盤を利用した事業運営が可能で、顧客へのリーチを、極めて低コストで実現できているのが強みだ。

他行より高い預金金利、低いローン金利という価格競争がなされている。また、事業運営コストの低減が容易なインターネット銀行であり、かつ既に規模の利益を享受できる事業の大きさになっている点が挙げられる。

そして、行内にエンジニアを有し、システムを内製化する中で、低コストかつ柔軟なシステム開発が可能になっている点も大きい。

楽天銀行には、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、改善につなげるサイクルを高速で回すことがネットビジネスの要諦だと考えられている。システムの内製化はこの考え方の帰結だ。

銀行サービスに精通した行員がシステム開発、運用、保守の陣頭指揮を執り、「UI（ユーザーインターフェース）」「UX（ユーザーエクスペリエンス）」をはじめとするサービス改善の目的とするサービス改善の確、かつスピード感をもって継続的に進んでいる。新サービス開発においても、顧客ニーズに即応するサービス設計や短時間かつ高品質のサービスを開発することが可能となっている。

楽天銀行は、顧客向けの特典がある「ハッピープログラム」を提供。保有する楽天IDと楽天銀行口座を連携させることで利用可能だ。利用状況に応じてステータスが上がり、高いステータスの顧客ほど大きな楽天ポイントが付与される仕組みだ。

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、デビットカードの支払い等に充当でき、楽天グループの他のサービスでも利用できる。加えて、グループ外での支払いにも利用できる。まさにグループの事業シナジーに活用されている。

銀行のデータとグループのデータを活用し、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供。銀行からグループサービスへの効率的な「送客（クロスセリング）」も実施し、グループシナジーの効果を最大化している。

従来の銀行業務におけるクロスセリングは、証券や保険など分野が限られていた。楽天銀行は、楽天市場をはじめ楽天トップ、楽天IDと楽天銀行口座を連携させることで利用可能だ。利用状況に応じてステータスが上がり、高いステータスの顧客ほど大きな楽天ポイントが付与される仕組みだ。

広告

企画・制作＝日本経済新聞社 イベント・企画ユニット

協賛：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

受賞企業

ヤッホーブルーイング



ヤッホーブルーイング 代表取締役社長 井手 直行 氏

当社は、香りが豊かで味わい深いエルビールに特化したクラフトビールメーカーだ。「よなよなエル」「水曜日ネコ」など常時十数種類の製品を市場に提供している。

ヤッホーブルーイングのミッションは「ビールに味を一人に幸せを！」であり、「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、ビールファンにさまざまな幸せをお届けすることを目指している。

当社の特徴は大きく分けて4つある。まず、事業のメインを「ビールを中心としたエンターテインメント事業」と定義していること。次にエルビールに特化して製造していること。

クラフトビールながらコンビニエンスストアやスーパーを中心に全国で販売していること。そしてクラフトビールメーカーとしては日本一の規模である点だ。

全国に流通している主力製品の1部は、キリンビールに生産を委託。これにより、急成長・安定供給に対応する生産能力を確保しながら、自社醸造所では少量多品種で個性的な製品開発に集中している。

個々の製品に明確な個性を持たせているのも特色の一つだ。そのため、狭く具体的な「ペルソナ（典型的なユーザー）」を念頭に、100人に1人の顧客が強く共感することを目指した製品開発を進めている。

例えば、主力製品である「よなよなエル」は「多

広告

企画・制作＝日本経済新聞社 イベント・企画ユニット

協賛：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