PORTER PRIZE

https://www.porterprize.org

先進3社にポーター賞

第21回ポーター賞

聞き手

一橋ICS
教授

楠木 建氏

受賞3社は独自の優れた戦略を持っている。ポーター賞は、応募者自身が自社の戦略について理解を深め、今後どのような戦略をとるべきなのか考えが深まる。多くの方に応募していただきたい。

受賞企業インタビュー

カインズ

代表取締役社長 CEO

高家 正行氏

品番でなく横断的に価値創る

楠木 ベイシアグループから2年連続の受賞となった。ポーター賞史上初の快挙だ。ホームセンター業界は競争が激しいだけでなく、市場も成熟している。

高家 限られたパイの奪い合いに終始しているといえる。10年先を見据えて新たな顧客価値を創造しなければならない。デジタルを活用し、店舗以外でも顧客との関係をつくることが鍵となる。それに加えて、「人をつくって、商(あきない)で文化を創造する」というグループの創業理念に立ち返りたい。これからは経済的価値の追求だけでなく、地域への貢献という社会的価値づくりにも本業として取り組んでいく。

楠木 新しい顧客価値の創造とはどのようなものか。

高家 例えばフライパンという品番の担当者は、これまで新しいフライパンの開発に取り組んできた。それを「家事を楽にする」というテーマ軸で考えると、女性でも簡単に扱えるように軽量化したり、フライパン調理を代替する時短商品を考えたりするなど、品番にとらわれず横断的な発想で商品を考えられる。「ペット用品」ではなく「ペットがいる暮らしを快適にする」ことを考えれば、消臭効果があるカーテンといった発想も出てくる。数年前からこうしたテーマ軸で商品を開発する方向へかじを切っている。

楠木 テーマに合わせた商品構成ができているので、売り場の提案力強化にもつながっている。その一方で、実店舗と電子商取引(EC)の連動にも力を入れている。

高家 店舗で買うかECで買うかは、決済をオンラインでしたか、店舗でしたかの違いでしかない。大切なことはオンラインと店舗を行き来する顧客体験をどれだけ豊かなものにできるかだ。来店前、来店後を含めて顧客とオンラインでつながることが重要で、単にECの売り上げを伸ばすという発想はない。

楠木 そうした理想を実現するためのシステム投資にも力を入れている。

高家 約3年前に中期計画「PROJECT KINDNESS(プロジェクトカインドネス)」をスタートしたとき、デジタル部隊はほぼゼロだった。現在は120~130人規模のチームになった。顧客の声をすぐに反映するには内製化するのが一番だ。競争力の源泉である顧客接点づくりは内製化にこだわりたい。

楠木 2050年にはホームセンター業界というカテゴリーはなくなっているかもしれない。

高家 同感だ。その一方で、創業の理念に基づく社会的価値づくりは変わらず続けているだろう。従来の小売業の発想では、人口が減り、マーケットが小さくなる地域に出店などしないと思う。しかし、そこに当社があるからこそ地域が豊かになるという事業に本業として力を入れていきたい。

クラシコム

代表取締役

青木 耕平氏

世界観への共感が生む力

楠木 クラシコムが運営するECサイト「北欧、暮らしの道具店」は、モノに託して世界観や思想を売ることで文化のプラットフォームとなり、ライフスタイルのコミュニティーをつくることに成功している。

青木 「人からどう見られるか」ではなく「自分の目から見て自分の暮らしに満足できるか」「自分の身近なところに幸せを見いだしていく」という世界観を大切に運営している。

楠木 そうした考え方に共感する人は多いと思う。しかし、好業績のビジネスとして回していくとなると、普通のやり方ではうまくいかないだろう。クラシコムは重要業績評価指標(KPI)の設定において、一般のECが重視する「訪問者数」「購入金額」「購入割合」などより「エンゲージメントアカウント数」を大切にしている。

青木 購入金額なども重要だが、買い物をしたいと思っている見込み客を呼び込むとなると、大手ECモールには勝てない。その半面、まだ買い物をする気があるか分からない人の取り合いなら勝ち得る。当社が発信しているコンテンツに興味を持ってもらい、継続して見てみたいという人が増えていけば、いざ買い物をする際に当社のことを第一に想起してくれるかもしれない。だからこそ、エンゲージメントを大切にしている。

楠木 「こういうものが売れるだろう」ではなく「自分たちが欲しいもの」を発信する。それが人気コンテンツとなり、購買動機が形成される。究極のインサイドアウトといえる。

青木 交流サイト(SNS)や動画配信、映画など、当社への入り口となる様々なコンテンツを配信している。自然と興味を持ってもらえる状況をつくることに全力を注いでいる。

楠木 自由、平和、希望というコアな考え方にもしびれた。

青木 「フィットする暮らし、つくろう。」というミッションを達成するために、他社に支配されない自由を獲得する力、他社との無益な競争に巻き込まれない平和を維持する力、そして今日より明日が良くなっていくという裏付けのある希望を生み出す力の獲得をビジョンに掲げた。

楠木 採用もほぼすべて自社サイトで行っている。

青木 社員の約8割は元お客様だ。世界観を理解し、好んでくれていて、コンテンツを受け取る側から発信する側になりたいと思ってくれた。「入社」という選択は、お客様としての最大のコミットメントだ。社員となった一人ひとりが最大限、幸せになれるように、経営者として努力したい。

楠木 クラシコムの事例を通じて、世界観や理念、思想といったものが、企業経営にどれだけ実際的なパワーをもたらすものかがよく分かった。

ジンズホールディングス

取締役

田中 亮氏

ビジョンを追求する事業

楠木 競争戦略は独自の価値を生み出すことだ。競合他社との違いはどこにあるか。

田中 最も違うのは考え方だ。当社は眼鏡屋だと思っていない。眼鏡を売るのではなく、見ることを通じて人々の生活をより良くしていくことを大切にしている。そうした発想に立つと、商品・サービスへのアプローチの仕方が他社と異なってくる。例えば、商品開発は社内の研究開発(R&D)チームが担う。大学の研究者や眼科医などと連携し、ブルーライトや花粉をカットする眼鏡などをエビデンスに基づいて開発している。

楠木 機能性の商品はエビデンスがなければ販売しないと聞いた。

田中 そこにはこだわっている。目は繊細で大切な器官だ。エビデンスを重視すればお客様の安心につながり、実際の効果も期待できる。

楠木 競合他社はどちらかといえばファッション性を重視しているようだ。次々に新商品を提案し、サプライチェーンを合理化して価格を下げて提供する。ジンズはR&Dから力を入れるモノづくり志向が強い。

田中 特定の波長の光を抑制できることが最近の研究で分かってきており、眼鏡の内側に取り付けたライトで照射する医療機器の開発も進めている。お客様の人生をより良くすることを主眼にしているからこそ、眼鏡屋でありながら近視を抑制するための商品も考えられる。

楠木 眼鏡はECに合わない商材だといわれるが、ジンズは2007年にECを始めた。

田中 眼鏡は店舗で商品を選び、検眼し、支払いを済ませ、約2週間後に受け取るといったスタイルが一般的だったが、当社はより多くの人にサービスを提供したかった。

楠木 ECでの顧客体験を向上させる工夫は。

田中 課題をテクノロジーで解決している。例えば試着ができない点に対しては、3Dバーチャル試着した上で、人工知能(AI)がお客様の雰囲気や顔型に似合うか、お勧めのフレームはどんなものかを判定・提案するサービスを提供している。

楠木 頬の血色感をアップさせて肌を明るく見せる「チークカラーレンズ」など、ユニークな商品も多い。新商品の発想やアイデアはどこから出てくるのか。

田中 お客様の人生を豊かにする「Magnify Life」というビジョン実現のために、社員が好きなことをやれる文化がある。前向きでチャレンジが好きな社風もあり、色々なところからアイデアが出てくる。

楠木 海外展開は中国、台湾が中心だが今後は。

田中 デジタル活用やビジネスモデルの改善を進め、欧米市場拡大も視野にグローバルにサービスを届けていきたい。

広告

企画・制作＝日本経済新聞社
コンテンツユニット

主催 一橋ICS(一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻)