

優れた競争戦略を表彰

ポーター賞

競争戦略論の第一人者マイケル・ポーターの名を冠し、一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻が運営する賞。競争戦略論の理解と実践の普及に向け2001年創設。ユニークで優れた競争戦略を持つ日本企業または事業を表彰する。

受賞

ユニ・チャーム



代表取締役 社長執行役員
高原 豪久氏

楠木 貴社は隠れたグローバル企業で、海外売上高比率は6割を超えている。日本のBtoC企業では珍しい。これから成長が見込まれるアジアに軸足を置いていくのも特徴的だ。

高原 当社の祖業は建築材料で、高度成長期に製紙技術に応用した「木毛セメント板」をつくっていた。やがて成長市場であるアジアに着目し、多角化していった事業を整理した。タイムリィな成長市場を見極めて、東南アジア諸国連合(ASEAN)から進出し、中国やインドでも事業を展開し、現在アフリカを見据えた計画も進行中だ。

楠木 事業を絞り込んだ結果、現在は不織布吸収体事業やペット事業が中心だ。女性基盤のLTV顧客生涯価値(拡大を重視している)と聞いた。

高原 当社商品は、乳児から高齢者まで生活者の生涯に密接にかかわる。商品開発において、女性を基盤に発想することが大切。女性には様々な意見を寄せられるだけでなく、実際に行動変容を起し、交流サイト

受賞

ビズリーチ



代表取締役社長
酒井 哲也氏

楠木 競争戦略では業界の中で自社の独自性を明確にするポジショニングを重視している。貴社はその好例だと思う。

酒井 創業当初(2009年創業)は年収1000万円クラス以上のハイクラス転職に絞っていた。

楠木 デジタル時代の産物といえるプラットフォームビジネスは、参入障壁が低く、差別化が難しいため儲からないという側面がある。その中で貴社が利益を伸ばしているのはどこに秘密があるのか。

酒井 企業と人材のマッチングは、テクノロジーの力だけではうまくいかない。当社は企業側と求職者側、双方のニーズに対して人がフォロワーし、しっかりとマッチング機会をつくることにこだわっている。

楠木 具体的にどのようになっているのか。

酒井 例えば、企業に伴走しながら、どんな人を探したいかの要件定義や、どんな検索項目を設定すれば希望の人材を見つけやすいかなどプラットフォームの活用方法も支援している。

アジアを軸に存在感高める

ト(SNS)での発信力も高い。よって、ベビーケアやシニアケア、ペットケアなどに、女性の意見や判断が大きく影響すると考えている。

楠木 シニアケア商品を考える場合も、そこには介護をする女性の存在がある。

高原 赤ちゃんやペットは言葉で意思疎通が図れず、シニアは意思表示が難しくなっている。相手の「想い」を代弁する翻訳者として特に女性の存在は大きい。これまでは商品を中心にコミュニケーションしてきたが、今後はパーソナル(存在意義)を掲げ、会社自体を訴求していくことも重要だと考えている。

楠木 事業そのものが社会貢献になるという点で貴社は傑出していると思う。グローバルで生活者の暮らしに寄り添い、様々な社会課題の解決に貢献している。蚊に刺されにくくする商品も開発したと聞いた。

高原 自然由来のレモングラス成分を含むベビー用紙パンツやおしりふきを開発した。蚊に刺されにくくする。蚊に刺されにくくする。蚊に刺されにくくする。

楠木 グローバルでそうした事業を展開するには実行力が不可欠だ。どのような人を育てているのか。

高原 毎週、暗黙知を形式化した全世界共通のフレームワークで、職場内訓練を繰り返して育成に取り組んでいる。仕組みができた。10年ほどかかった。

楠木 自社のポジションを絞り込み、成長マーケットに焦点を合わせるだけでなく、戦略の実行力がいかに大切かよく分かった。

テクノロジーと人の力で満足度向上

人材紹介会社やヘッドハンターに求職者のデータベースを公開しているのも特徴だ。ヘッドハンターがいることで、求職者はより満足のいく転職ができる可能性が高まる。

楠木 求職者は経歴書などを登録してアドバイザーも受けられる。

酒井 当社のカスタマーサポートを利用することもできるし、ヘッドハンターのアドバイスを聞いて経歴書をブラッシュアップすることもできる。無料登録するだけでも企業やヘッドハンターからスカウトが届き、自身の市場価値やキャリアの可能性を知ることができる。

楠木 そうした高い付加価値があるので、今すぐ転職しない人も登録料を払って利用しているのだろう。人手をかけたテクノロジーのサポートがあるからこそ、デジタルでのマッチングがスムーズにいく。

酒井 その通りだ。AIやチャット機能などテクノロジーが進化するだけで簡単にマッチングができるようになるわけではない。「こうした状況だから、こういう人材が必要だ」といった要件の見極めは、対話を重ねて精度が上がる。デジタルが進化するほど「人」が重要であることを痛感している。

楠木 今後、シニア層のセカンドキャリアを支援する考えもあるか。

酒井 人生100年時代と言われるように、高齢になっても働くことが当たり前になる時代になるとしたら、シニア層の働く環境は増えていくだろう。当社としても年齢に関わらず活躍できるキャリアの選択肢を提供していきたい。

受賞企業の財務分析

ポーター賞では、財務的な指標だけを評価しているわけではない。ただし、戦略の結果であるROA(総資産利益率)、ROS(営業利益率)、ROIC(投下資本利益率)も考慮している。受賞企業はいずれの指標でも高いパフォーマンスを実現している。PBRは1倍を大きく上回り、ビズリーチは約8倍、ユニ・チャームは約4.2倍だ。地主

違いが生む高い利益率

はROSが他社を圧倒した極めて高い水準にある。クライアントとユーザーをデジタル・プラットフォームで結びビズリーチのビジネスモデルは、一般に参入が容易で利益を獲得しにくい。しかし、同社のROSは右肩上がりだ。ユニ・チャームは、過去20年で海外売上高を約20倍に成長させた。これらの背後には、違いを生む戦略と組織能力がある。

独自の戦略は財務パフォーマンスに結実し、企業価値向上につながる。

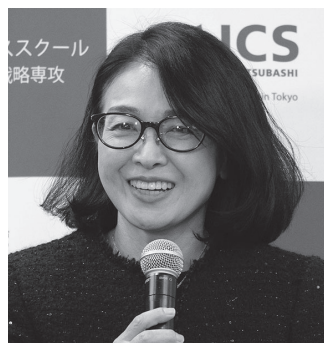
運営委員から



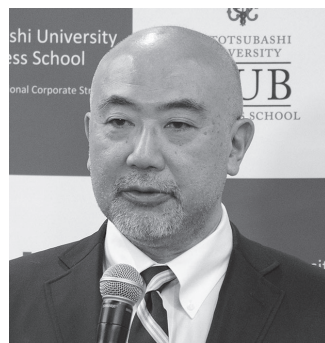
一橋ビジネススクール 教授
野間 幹晴氏



一橋 ICS 客員教授
名和 高司氏



一橋 ICS 専攻長 教授
大蘭 恵美氏



一橋 ICS 特任教授
楠木 建氏

応募を点検と発見の機会に

本年も多くの企業がポーター賞に応募してくれた。その中でも、特にユニークな戦略で競争している、非常に興味深い4社にポーター賞を贈ることができた。

ポーター賞には、ほかの賞と異なる独自性がある。競争戦略という分野をつくったマイケル・ポーター教授は、競争戦略とは業界の中で他社との違いをつくることだと言っている。ポーター賞は財務諸表に記載された結果ではなく、好業績をもたらした「戦略」の質と独自性を評価する賞だ。この戦略は他社と異なり、どの点が優れているか、多くの時間を使っているか、多くの企業を分析し、評価している。

応募書類には自社の戦略を記載するため、応募すること自体が戦略を点検する機会となる。また、我々と意見交換することで、新たな発見を得ることもあるだろう。我々も応募企業から多くのことを学び、様々な機会を通じて優れた戦略を世の中に紹介していく。

自社の戦略に自信を持つ経営者の皆様、ぜひポーター賞への応募を検討してほしい。