



# 競争力カンファレンス2023

## 独自性で稼ぐ受賞4社

12月1日、都内で「競争力カンファレンス2023」(主催＝一橋ICS<一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻>)が開催された。優れた戦略を実行している日本の企業・事業を表彰する「ポーター賞」の2023年度受賞企業、アイリスオーヤマ、地主、ビズリーチ、ユニ・チャームの4社が参加し、同賞運営委員の1人である一橋ICSの楠木建教授と対談した。受賞企業の財務分析や協賛社講演も行われ、競争戦略の重要性を広く発信した。

### 受賞

### 地主



代表取締役社長  
西羅 曜旦氏

楠木 事業概要を説明してほしい。  
西羅 建物を持たず、地(借地権の付いた土地)に特化して不動産金融商品を開発している。土地を仕入れて、テナントと20~50年程度の長期定期借地契約を結び、借地料を得る。その後、長期安定的なキャッシュフローが見込める不動産金融商品としてグループが運用する底地特化型私募リート(地主リート)などに土地を売却し、投資家の資金を運用する。このビジネスモデルをストレートに

### 受賞

### アイリスオーヤマ



代表取締役社長  
大山 晃弘氏

楠木 自社の業態を「メーカーベンダー」と称している。どのようなものか。  
大山 当社の祖業はプラスチック容器などをつくる中空成形加工(ロー加工)だが、それに固執することなく様々なプラスチック成形品、金属製品、木製家具、家電製品などを開発してきた。それに加えて自社で問屋(ベンダー)機能を持ち、小売店へ直接取引している。そうすることで価格競争力が高まり、エンドユーザーである生活者のニーズにも取りやすくなる。日々集

## 底地に特化し金融商品提供

西羅 最も大切なポイントは、将来にわたり転用性の高い土地を購入することだ。そうすればテナントが万が一退去したとしても、後継テナントの誘致や第三者への売却が可能となる。20年以上蓄積してきたノウハウを生かし、人口動向や足元商圏、道路付け、周辺環境などを検証して見極めている。  
楠木 どのようなテナントが多いのか。  
西羅 これまでは住宅街近接のスーパーやドラッグストア、ホームセンターが中心だった。今後は対象を広げ、ホスピスや老人ホームなど、社会インフラを担う業種も伸ばしていきたい。  
楠木 テナントにとって貴社の存在価値は。  
西羅 テナントが拠点数を拡大するとき、固定資産である土地を持ちたくないというニーズは多い。当社

## 生活者の声を商品に生かす

生活者一人ひとりに焦点を合わせる事が大事だ。  
楠木 ユーザーインで開発した商品の代表例は。  
大山 プラスチック製の透明衣ケースだ。中身が見えた方が必要な物を探しやすい。衣ケースに適した透明プラスチックを原料メーカーと共同開発して実現した。この商品のヒットで会社が大きく発展した。  
楠木 生活者の視点に立って、衣替えなどの際に便利なのは間違いない。メーカーベンダーの真骨頂だろう。どのようなプロセスで生活者の声を商品開発につなげているのか。  
大山 まず従業員、特に開発者に対して、生活者の代弁者として日常生活の中から様々なニーズや不満を見つけていくように指導している。次に毎週月曜日に新商品開発会議を開き、様々な新商品のアイデアを聞く。

### 協賛社講演



KPMG FAS  
代表取締役 パートナー

岡田 光氏

日本企業と日本の株式市場に対する注目度が一段と高まっている。円安や中国・アジア経済の失速といった外的要因が影響する中、日本企業の経営改革が一定の成果を上げていることが大きい。特に事業ポートフォリオ改革の意識が高まっている。海外の投資家は企業の新陳代謝を進める経営が浸透し、長期的な成長力が増したと判断しているのではないかと。  
事業ポートフォリオ改革のポイント、市場ニーズを見極めて、成長性が高く、

## 事業構造の改革に期待感

自社の強みを生かして競争に勝つ事業を選別することだ。停滞事業を売却するなどして成長事業に積極的に投資し、株主還元も拡充していくことでバランスの取れた資金循環を実現する。活発なPEファンドの存在や資金調達しやすい金融環境があることから、改革を推進する環境は整っているといえるだろう。  
日本経済を取り巻く課題は多い。人材不足や人工知能(AI)の活用、データ戦略、サプライチェーンの見直し、ESG環境・社会・企業統治などについて、事業ポートフォリオを改革し、対応することが重要だ。業務改善による成長は、どこかで限界を迎える。事業ポートフォリオ改革を始めることで連続的な成長が可能になる。この点について投資家も期待していると感じている。

### 協賛社講演



三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
取締役 副社長執行役員

別所 賢作氏

日本の多くの上場企業は資本効率の向上やガバナンスの強化、事業ポートフォリオの見直し、株主還元の拡充などを進めてきた。半面、PBR 株価純資産倍率は低迷しており、成長投資への動きも鈍い。  
こうした課題がありつつも、日本の株価は堅調に推移している。その背景には米中の緊張の高まりに伴う相対的な安全性や円安、低金利、割安感などがあり、日本株へのエンタリーポイント(参入時期)としては良好といえる。今後、中長

## 抜本改革進め 持続的成長へ

期の持続的な成長を実現するには、日本企業が改革を進め、低収益体質から脱却することが不可欠だ。  
日本企業のROE自己資本利益率は10年前に比べて改善している。しかし、グローバルな平均水準には届いていない。アクティビスト(物言う株主)の公開提案は活発化しており、あらゆる業種、あらゆるテーマで事業改革が議論されている。複合企業・コングロマリットへの見方はさらに厳しさを増そうだ。多くの企業が抜本的な事業ポートフォリオ改革に着手しており、企業変革における資本の出し手となるプライベート・エグジティブ・ファンドの活躍も目立つ。未来において重要な事業の見極めがポイントだ。2024年が転換点となり日本企業に大きな活力が生まれることを期待したい。