ポーター賞　受賞企業・事業レポート

ポーター賞を受賞した企業・事業の戦略について、ポーター賞運営委員会作成したレポートです。
受賞企業・事業の優れた戦略を解説しています。
このレポートは、受賞企業が作成したポーター賞応募資料、運営委員会によるインタビュー、公開資料に基づいて作成し、受賞企業の許可を得て公開しています。

ポーター賞の審査基準

ポーター賞は、以下の基準で審査しています。

戦略の本質は他者と違うことをすることです。したがって、ポーター賞では、製品やプロセス、マネジメント手法におけるイノベーションを起こすことによって独自性のある価値を提供し、その業界におけるユニークな方法で競争することを意図的に選択した企業・事業を評価します。

第一次審査・審査基準

1. 各業界において優れた収益性を維持していること
2. 各業界において他社とは異なる独自性のある価値を提供していること
3. 戦略に一貫性があること
4. 戦略を支えるイノベーションが存在すること

第二次審査・審査基準

5. 資本の効率的な利用
6. 独自のバリューチェーン
7. トレードオフ
8. 活動間のフィット

注：「５．資本の効率的な利用」においては、特に、投下資本利益率（ROIC）と営業利益率（ROS）に注目します。各社の収益性分析において、ROIC、ROS の業界平均との差がパーセンテージ・ポイントで示されています。業界との差異がマイナスでない限り、当該企業・事業が業界平均を上回っていることを示します。５年間の平均は、それぞれの年のサンプルの全分子を加えたものを、全分母を加えたもので割っていますので、各年の比率の単純平均と必ずしも一致しません。業界平均を算出する際に使用したデータは、同じ産業に属する企業を細分類し選び出された企業のデータです。

主催：　一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻
協賛：　三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社
　　株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
https://www.porterprize.org
E-mail：porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

2019 年度 第 19 回ポーター賞

主催：一橋大学大学院国際企業戦略研究科（一橋 ICS）
第 18 回ポーター賞協賛：三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社、
株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

受賞企業・事業　(順不同)

（事業内容）

エレコム株式会社　（PC や携帯電話の周辺機器･アクセサリの開発、製造販売）

PC や携帯電話の周辺機器･アクセサリの開発、販売。周辺機器･アクセサリの業界は、PC や携帯電話の変化に影響を受けるうえ、メーカーも多く、性能が強化された新製品がより低価格で発売されることも多い、競争の激しい業界。エレコムは、豊富な商品数に加えて、カテゴリー内シェア一位の商品を多く持ち、さらに、競合を大幅に上回る新商品を投入、他社を大幅に上回る数の営業担当が、主たる販売チャネルである家電量販店の売り場を活性化する。
自社工場は持たず、数多くの供給業者を活用。開発においても、自社開発は、調達では実現が難しい機能性のある製品に限定、ODM を活用している。個々の製品、営業、拠点などが限界利益にて管理されており、権限移譲された開発･調達･営業からなるカテゴリー･オーナー･チームが、多数の商品を扱いながらも効率的な事業運営を可能にしている。

エン･ジャパン株式会社　中途求人メディア事業部　（転職サイト運営）

正社員向けの転職サイト「エン転職」を運営。
収益源は求人広告の掲載料だが、事業のゴールを、入社後の定着、活躍におく。しかし、中心ユーザーである若手、未経験者をスキルでマッチングするのは容易ではない。そこで求職者がより現実に近い情報に基づいて意思決定できる事を重視し、全ての広告掲載企業を自社で取材、グループ内のクチコミサイトからは、否定的なコメント含め、情報を提供する。入社後の活躍支援のため、入社後 3 年間、3 種類の無料サポートプログラムを提供する。

UTグループ株式会社マニュファクチャリング部門（UT エイム株式会社）

（製造分野における現場技術職の人材派遣･請負）

UT エイム株式会社は製造分野における現場技術職の人材派遣･請負に特化。製造現場派遣で働く人々に職の安定とキャリア形成の機会を提供するため、自社で無期雇用。25 のジョブランクを定め、スキルを見える化。イー･ラーニングや研修施設での教育を提供する他、キャリア開発部門が助言を提供。異なる業界の現場への派遣、現場管理者、キャリア支援者、エンジニア派遣、派遣先企業への就職など、キャリア形成の選択肢を提供。
派遣先は習熟が求められる現場である事を基準に選択し、一つの職場に基本 30 人以上のチームで派遣。現場管理者を設け、お客様からのクレームや要望への対応を担う。UT エイムの離職率は低く、派遣先からは、製造品質の高さと安定、優れた現場管理、コンプライアンス体制の充実が評価されている。

株式会社ワークマン　（ワークウエアやワーク関連用品の専門店チェーンを展開）

フランチャイズ･システムにより、建設技能労働者向けを中心としたワークウエアやワーク関連用品の専門店チェーン「ワークマン」と「ワークマンプラス」を展開。
45 都道府県に 837 店舗（2019 年 3 月末）を有し、ワークウエア小売りの圧倒的リーダーである。専門店として 1,700 アイテム、9,000 SKU 以上を扱い、防水、防風、防寒などプロ仕様の製品を低価格で販売する。製品寿命が長く、売切りのための値引きや廃棄をしない。品揃えや店舗レイアウトを全国共通にすることにより、業務を効率化している。地域や店ごとのニーズの違いには、週 6 回の高頻度配送で対応する。店舗は 2 人で運営可能で、フランチャイジーの事業性も良い。近年、アウトドアやスポーツテイストのデザインを入れ、アウトドア派やバイカーなどへの販売を増やし、さらには一般消費者にも受け入れられるようになっている。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

エレコム株式会社[1]

PC や携帯電話の周辺機器・アクセサリの開発、販売。周辺機器・アクセサリの業界は、PC や携帯電話の変化に影響を受けるうえ、メーカーも多く、性能が強化された新製品がより低価格で発売されることも多い、競争の激しい業界。エレコムは、豊富な商品数に加えて、カテゴリー内シェアー位の商品を多く持ち、さらに、競合を大幅に上回る新商品を投入、他社を大幅に上回る数の営業担当が、主たる販売チャネルである家電量販店の売り場を活性化する。

自社工場は持たず、数多くの供給業者を活用。開発においても、自社開発は、調達では実現が難しい機能性のある製品に限定、ODM を活用している。個々の製品、営業、拠点などが限界利益にて管理されており、権限移譲された開発・調達・営業からなるカテゴリー・オーナー・チームが、多数の商品を扱いながらも効率的な事業運営を可能にしている。

業界背景

パソコンやタブレット、スマートフォンの周辺機器、アクセサリ市場は、マウス、USB メモリ、ヘッドフォン・イヤフォン、タブレット PC のジャケットやスマートフォンのケース、スクリーンの保護フィルム、USB アダプター、外付けキーボード・テンキーボード、切り替え機、外付けカードリーダー、ゲームコントローラなど、多数の小規模な製品市場の集合体である。最も市場規模が大きい思われるマウスの市場でも、国内 BtoC 市場の規模は年間 100 億円以下と言われる[2]。これらの製品市場の集合体としてのパソコン周辺機器市場の規模は 1000 億円、スマートフォンやタブレット PC の周辺機器市場、イヤフォン、外付け記憶媒体などを含めると 2500 億円と推定される[3]。

個々の製品別市場規模が小さく、かつ、技術的にも比較的成熟している製品分野では、既存業者に規模の経済が働きにくく、多くの製品分野において製造における参入障壁は低い。その結果、アジアを中心に、自社ブランドによる商品供給の他、OEM、ODM を行う比較的小規模な供給業者が多く存在する[4]。

多くの周辺機器・アクセサリ製品の製品ライフサイクルは短い。周辺機器・アクセサリは、新しい規格の導入や本体機器の変化への対応が求められる一方、本体機器から独立した進化も可能だ。例えば、タブレット PC の登場によってジャケット市場が生まれたように、また、PC ベースのゲーム市場が生まれたことによってゲームコントローラ市場が創造されたように、本体機器の変化に起因して新たな市場が創造される。一方で、スクリーンの保護フィルムの高機能化やヘッドフォンや USB メモリの大容量化などは、本体とは独立した進化だ。

製品ライフサイクルの短さから、既存企業にとっては、新製品の投入や既存製品改廃のマネジメントが重要となる。また、製品ライフサイクルに沿ったマネジメントも重要だ。導入期から成長期にかけては多くの企業が参入するものの、市場の急激な成長により、競争はそれほど激しくない。しかし、成熟期から衰退期にかけては、激しい価格競争の結果撤退が進み、3 から 5 社に集約する事が多い。しかし、残存者利益を享受するのは容易ではない。家電量販店チャネルにおいては、買い手の交渉力が強く、生き残り企業間の競争が継続する傾向にある。

周辺機器・アクセサリの BtoC における流通チャネルは、家電小売から E コマース、雑貨店へと、広がってきた。家電量販店はある程度集中化が進んだものの、まだ多くの中小規模の量販店があり、メーカーにとっては相応の営業費用の負担が必要となる。いずれのチャネルにおいても、販売員による商品の説明を前提としておらず、消費者が見ただけで分かる、わかりやすい製品価値の訴求が求められる。

製品ライフサイクルを通じて激しい競争が続く結果、多様な製品投入が続き、日本の周辺機器・アクセサリ市場は製品数の多い、分厚い市場を形成している。

---

[1] 本稿は、受賞企業の応募資料、受賞企業へのインタビュー、公表資料に基づいて、一橋ビジネススクール教授 大薗恵美が執筆した。受賞企業の応諾を得て公開している。

[2] GfK データを基にエレコムにて推計。

[3] GfK データを基にエレコムにて推計。

[4] フラッシュメモリやハードディスクなどは例外で、供給業者は数社に限られる。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

ユニークな価値提供

エレコム株式会社は、BtoC 市場向けに、パソコン、タブレット端末、スマートフォンなどの周辺機器・アクセサリの開発、製造、販売を行っている[5]。

その品ぞろえの特徴は、より多くの製品分野をカバーし、より多くの製品を投入し、より多くの分野で国内市場一位あるいは上位の市場シェアを有している点にある。エレコムは 20,000SKU ほどの商品を持ち、2018 年度における新製品投入数は、エレコムが 3,739 個、競合 2 社は 300 個前後であった[6]。国内シェアトップの製品分野は、エレコム 13 個、競合 2 社は 5 から 6 個に留まった[7]。

既に困っている消費者に対する価値提供の主なものは、第一に、製品の高い機能性、優れたデザインによる使いやすさや美的価値により、既存製品の機能や品質に満足していない顧客により良い製品を提供する。第二に、工夫されたパッケージによる、お客様の目に留まり、製品の性能や特徴が分かりやすく、買いやすい、ストレスの少ない購買経験[8]。第三の価値提供は、機能や技術がわからないため、使いたいのに使えていない顧客に対するもので、エレコムは、パッケージによるわかりやすさに加えて、問い合わせ窓口の充実に尽力している。第四の価値提供は、困っている事に気づいていない顧客に対してのものだ。分かりやすいパッケージは、こんなものもあったのか、と消費者に気付かせ、ついで買いを喚起する効果もある。消費者にとっては、不満はあるが解決策などをまだ知らず妥協している問題への解決策の提案となる。エレコムでは企業ブラディングのコア概念に「Lifestyle Innovation」を掲げており、IT 機器の普及や性能の進化を人が使いきれないことで生まれるギャップを埋め、より快適に使いやすくすることを目指している[9]。

エレコムは家電小売り、E コマース、いずれの流通チャネルにも対応しているが、売り上げの半分以上は家電小売り経由である[10]。家電小売り業者に対するエレコムの価値提供は、店員の手をかけなくても売れる売り場を作ることだ。わかりやすく魅力的な商品を幅広く提供する事、エレコムの営業担当者が小売店の店頭にあった商品を納品する事、によって、これは可能になっている。また、周辺機器やアクセサリは季節や景気の影響を受けにくく、安定した日売りを小売業者にもたらす。

独自のバリューチェーン

ファブレスメーカーであるエレコムのバリューチェーンの最大の特徴は、製品開発、調達、営業にある。

製品カテゴリーの管理: 数多くの製品分野を抱えているエレコムは、それぞれを効率的に管理し、開発、調達、営業の機能を有機的に連携させるため、「COT (Category Owner Team)」というバーチャル組織を設けている。COT は、開発、調達、営業の各部門から任命された各製品分野の責任者の 3 名で構成され、開発、調達、販売の方針や戦略を速やかに決定する。COT には、役職のない一般社員も任命されることができ、人材育成にも貢献している。

エレコムの製品戦略は、「常に鮮度と競争力を保つ」ことであり、成功した製品や取引関係に固執することなく、自ら陳腐化させ、改廃をすることを心掛けている。本体機器の市場が縮小傾向にあるパソコンに対しても、周辺機器の新製品開発を続けることで買い替え需要を喚起し、周辺機器やアクセサリの市場は拡大し続けている。

開発: 多くの新商品を投入し、多くの商品を廃止する多産多死で迅速な市場対応をする、常に新商品による需要刺激を求めるため、エレコムの新商品開発の 7 割はサプライヤーによる ODM で 3 割が自社開発である。自社開発する

---

5 グループ企業で、BtoB 市場向け電子機器事業を手掛けている。

6 エレコム社調べ。

7 株式会社 BCN 主催 BCN アワード(2019 年発表)による。主要販売店の 1 月から 12 月の年間 POS 販売データに基づく。https://www.bcnaward.jp/award/gallery/detail/contents_type=187
https://www.bcnaward.jp/award/gallery/detail/contents_type=245
https://www.bcnaward.jp/award/gallery/detail/contents_type=221
https://www.bcnaward.jp/award/gallery/detail/contents_type=215
https://www.bcnaward.jp/award/gallery/detail/contents_type=181 アクセス、2019 年 11 月 25 日。

8 2014 年から 2018 年の 5 年間におけるグッドデザイン賞受賞数はエレコムが 28 個、競合はその半分以下。公益財団法人日本デザイン振興会主催、https://www.g-mark.org/ アクセス、2019 年 11 月 25 日。独 iF デザイン賞受賞は、同期間でエレコム 14 個、競合は 4 分の 1 以下。独ハノーバーに拠点をおく iF Design Foundation 主催、https://ifworlddesignguide.com/awards/participate/if-design-award-2020 アクセス、2019 年 11 月 25 日。

9 エレコム株式会社、https://www.elecom.co.jp/brand/ アクセス、2019 年 11 月 25 日。

10 2019 年 3 月期。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻 ポーター賞運営委員会

のは、ネットワーク関連機器やイヤフォンなど購買だけでは期待するデザインや性能が得られないものに限定している。

調達: エレコムは、年間 1000 社以上の新規取引先候補と接触し、そのうちの十数社と新たな売買契約を締結し取引を始める。香港や深圳を拠点とする社員と日本から派遣する社員の合わせて数十名が一斉に有望調達先企業を選出し、個別の折衝や工場監査などを通じて厳選していく。

周辺機器・アクセサリの供給業者は小規模であることが多い。エレコムの工場監査は、製造品質や物流管理力だけでなく、経営管理の全般的な能力を評価、必要な場合には育成指導する。リスクヘッジのため、購買先を開拓、並行購買を行う。

サプライチェーン・マネジメント: エレコムの納入業者、取扱商品数は多く、小売には一個からの配送を行う。サプライチェーン・マネジメントを充実させ、物流在庫を削減するため、エレコムは、商品の販売管理や仕入れ管理を支援する情報システムの整備、物流倉庫内の作業の機械化・自動化を進めてきた。近年の平均在庫水準は 1.5 ヵ月ほど。物流センターの建物は賃借だが、設備は自社所有、人員は社員。

営業・販売促進: エレコムは、家電量販店の店頭在庫を低水準に維持することを重視している。そのため、個別の店ごとの売れ筋に対応した、販売実績に基づいた納品を徹底する上、店頭で売れるための様々な施策を量販店と共に行う。たとえば、「ラウンダー」と呼ばれる営業担当者が、小売店での陳列や、商品をより魅力的に目立つように演出する(売り場のメンテナンス)。エレコムの営業担当者数は、競合他社の数倍以上と、大幅に多い。

アフターセールス・サービス: 顧客問い合わせへの対応や、商品トラブルへの対処法などをウエブサイトで知らせるコンテンツ作成を充実させるため、全て社員が行っており、年間 2,500 万アクセスの実績を持つ。対応ポリシーは、「使えるまでとことん支え続ける」。商品の問題点は週次で製品開発部門にフィードバックされ、製品の品質改善につなげられる。

人的資源管理: エレコムでは、役職のない社員でも COT のメンバーになり、権限移譲をされる機会がある。また、売り上げ、在庫、利益などの経営情報を全社員に開示し、幅広い製品群や取引先小売店を小さく分けて、権限委譲し迅速な意思決定を求める。一方で、ナレッジの共有が盛んで、目標達成者、未達成者、双方の原因が分析され、データベース化される。

全般管理: エレコムは、1996 年より製品の販売管理、仕入れ管理などのための情報システムに投資を行ってきた。現在は、個々の製品の販売状況、在庫、利益などをリアルタイムに全社員が照会できる。

エレコムで最も重視されている経営指標は限界利益である。製品、営業担当者、営業拠点などの成果を限界利益で管理、評価することが浸透しており、月例報告会は利益をベースに行われ、売り上げ目標が未達でも利益達成で拍手が起こる。

また、限界利益重視という判断基準の共有は、素早く迅速な意思決定を個々の社員が行う基盤となっている。たとえば、新製品を調達中止するかどうかの判断は、販売開始後遅くても 3 か月以内には行われる。

販売、開発、調達の情報は日次、週次で報告がなされ、経営トップや役員にも共有される。機会や脅威になりうる情報に対しては、直ちに対応指示が、各部署に出され、現場で迅速に実行される。

エレコムは 1 年半をかけて社員が感じているエレコムの持つ企業文化を言葉にした。その結果、「正道を行く、志を共有する、成果を考える、気配りをする、謙虚である」の5つが行動指針として定められた[11]。具体的には、「クレームやトラブル処理に際しては隠蔽や言い訳をせず、常に正しい道を即座に選ぶ、高い目標達成や困難な問題解決のために、部門や会社を超えて結集し取り組む、日々自分が何をすべきかを考え効率的に行動する、顧客や相手に気を配り真摯に謙虚に生きる」などと理解されている。エレコムによれば、この行動指針は、M%A を活用して成長するエレコム・グループの会社をつなぐ際の軸となっている。

活動間のフィット

エレコムの活動は、変化の激しい周辺機器市場に対応し、また、自ら変化を創り出すために、最適化されている。もう一つの最適化の軸は、家電小売店での販売を促進するために最適化されている。販売員の説明を必要としない製品デザインやパッケージは、E コマースにおける販売にも有効である。(本セクション最後に掲載した「エレコムの活動システ

[11] エレコム株式会社、https://www.elecom.co.jp/ir/enterprise/index.html アクセス、2019 年 11 月 25 日。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻 ポーター賞運営委員会

ム・マップ」を参照ください。）

戦略を可能にしたイノベーション

- 本体機器が成熟しても新製品開発と投入を続けることで、周辺機器の市場を拡大。世界に類を見ない分厚い周辺機器市場を創造。

トレードオフ

- 工場を持たない。どの製品分野においても自社工場を持たず、製造委託先のいずれの会社とも資本関係など、固定的な関係を結ばない[12]。ファブレスを選択した目的が常に鮮度と競争力を保つことにあるため、常に新たな製造委託先を探索し、採用している。
- パソコン、スマートフォン、テレビのような本体を手掛けない。周辺機器、アクセサリに特化する。アップルが純正アクセサリで成功しているように、本体機器と両方を手掛けることの利点はあるが、エレコムはこれを選択しない。
- 量販店チャネルとの直接取引を避けない。量販店チャネルはある程度集中化しているものの、全国には中小規模の小売法人も多く存在する。また、従来からの商慣行で、納入業者に様々な要求が行われることも多く、営業の手間を考えれば、卸や代理店を利用する、あるいは、販売チャネルを E コマースに特化する事も可能だが、エレコムは、家電量販店との直接取引を選択している。
- キャラクター商品やイベント協賛を手掛けない。ブームに乗るのではなく、小粒な商品を、販売ロスや費用を下げながら粘り強く育てることを重視する。

戦略の一貫性

1986 年、家電量販店を販路とする OA 家具メーカーとして創業。パソコンデスクを販売。翌 1987 年、プロッピーディスクケースなどの販売を開始し、OA アクセサリ分野に参入。以降、マウス、テンキーボード、フロッピーディスクドライブなど周辺機器・アクセサリ分野における取り扱い製品分野を拡大してきた。

製品分野、流通チャネルいずれも、既存事業に近接する分野に参入するという事業拡大の方針が一貫している。

また、プロダクトアウトになるのでなく、顧客様起点で、お困りごとの解決を第一義に検討する企業文化が核をなしており、調達を中心とした品揃えや、地域や店ごとの売れ筋にきめ細かく対応した納品や販売促進策に表れている。

製品分野が多く、変化が激しい業界で効率的な経営をするために、スピードのある経営が一貫して重視され、体制が整えられてきた。

収益性

エレコム株式会社の投下資本利益率、営業利益率はともに、5 年間の業界平均を大きく上回っている。（業界平均との収益性比較は、PwC Japan グループの協力を得ている。）

投下資本利益率(ROIC)　（単位：%P=パーセンテージ・ポイント）

業界平均との差異					
5年間平均	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
18.4%P	17.8%P	23.6%P	18.0%P	13.3%P	18.3%P

Interquartile range (IQR) =7.56 %P

投下資本利益率＝営業利益／平均投下資本

営業利益率(ROS)　（単位：%P=パーセンテージ・ポイント）

業界平均との差異					
5年間平均	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
4.8%P	5.2%P	5.5%P	5.5%P	3.3%P	5.6%P

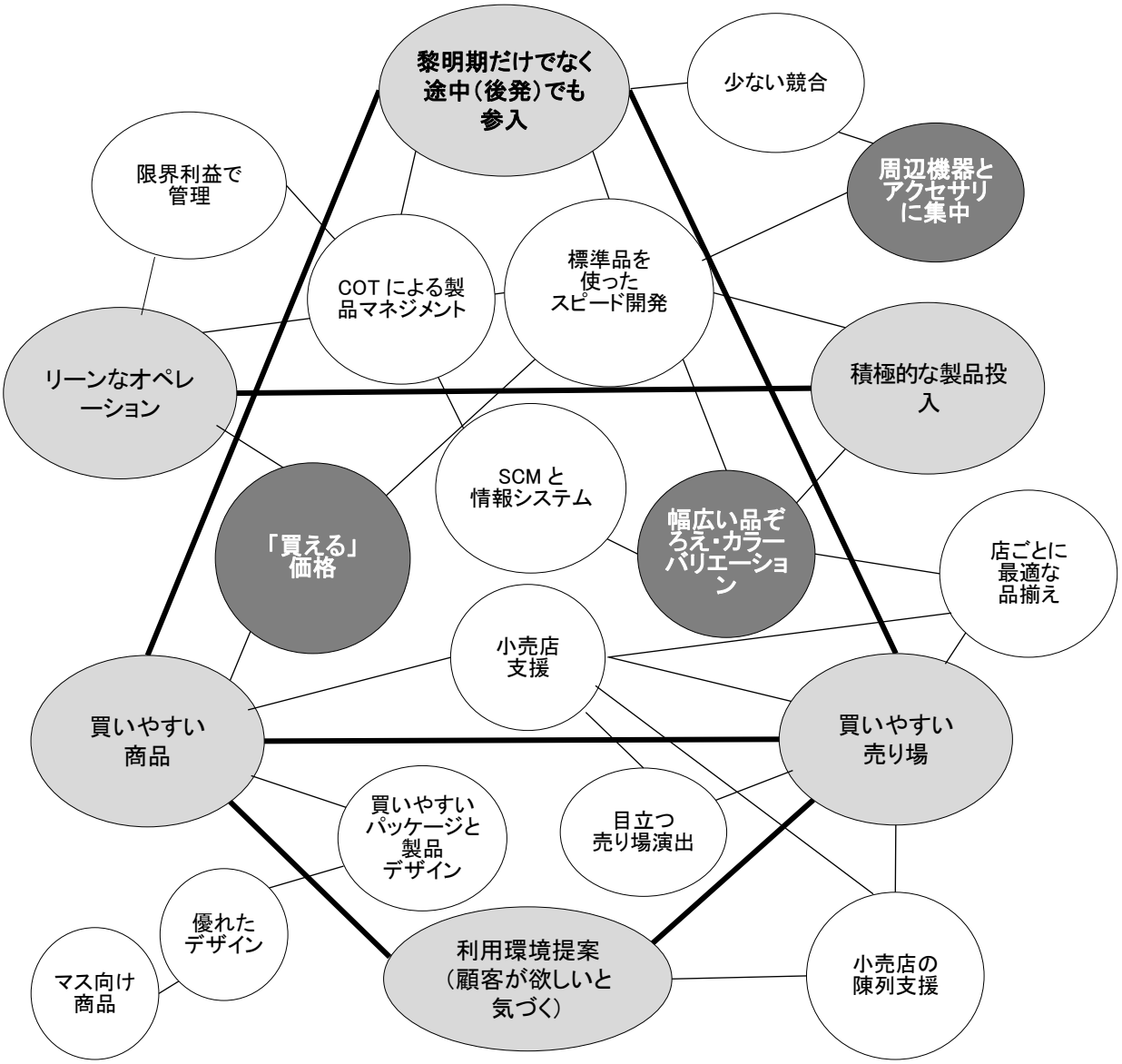
IQR = 3.8%P

営業利益率＝営業利益／売上高

[12] エレコム株式会社の関係会社、ロジテック INA ソリューションズは自社工場を保有しているが、製造品目は産業用 PC など、少量生産、短納期対応を求められる一部領域に限られている。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

エレコムの活動システム・マップ



筆者作成

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

エン・ジャパン株式会社　中途求人メディア事業部[13]

正社員向けの転職サイト「エン転職」を運営。

収益源は求人広告の掲載料だが、事業のゴールを、入社後の定着、活躍におく。しかし、中心ユーザーである若手、未経験者をスキルでマッチングするのは容易ではない。そこで求職者がより現実に近い情報に基づいて意思決定できる事を重視し、全ての広告掲載企業を自社で取材、グループ内のクチコミサイトからは、否定的なコメント含め、情報を提供する。入社後の活躍支援のため、入社後 3 年間、3 種類の無料サポートプログラムを提供する。

業界背景

人材の供給に関わる人材サービス業には大きく分けて、求人広告業、職業紹介業、派遣事業、請負業がある[14]。大まかに、求人広告業は情報提供による求職者と求人企業のマッチング機能、職業紹介業は求職者へのキャリアカウンセリングや能力測定、企業への紹介を通じた就職支援機能、派遣事業は派遣会社が有期あるいは無期で雇用した労働者を顧客企業の管理の下に派遣し労働力を提供する機能、請負業者は自社の社員による特定の作業の管理と実行を提供する機能を果たす。これらのうち、新たな職を得る場合に求人広告業を経る人の割合が最も高い。

紙媒体、ウエブ、SNS などを使用する求人広告市場の規模は、8570億円（2017年度）で、前年比7．2%増加した[15]。隣接する市場である、アグリゲーター、ソーシャルリクルーティング、クラウドソーシングなどの市場規模は、1055億円で前年比76．1%の成長であった。

転職サイトには、様々な職種を扱う総合型サイトと、ある業界や職種などに特化した特化型サイトがある。特化型サイトには、IT　エンジニア特化、メーカー系エンジニア特化、クリエイティブ業界特化、IT・WEB　業界特化、ベンチャー企業特化などの例がある。

低価格帯は一回の広告掲載料が 10 万円前後から。高価格帯は、入社が決定した場合に成功報酬型で支払い、一人の入社につき 60 万円以上である場合が多い。その中間に位置する中間価格帯、かつ幅広い職種と業界を網羅するグループの市場規模が最も大きく、広告掲載料で収入を得ている事が多い。

ユニークな価値提供

エン・ジャパン株式会社　中途求人メディア事業部は求人広告を中心とした採用支援サービスを提供している。その価値提供の最大の特徴は、ゴールを、応募や採用でなく、入社後の定着と活躍においた点にある。転職を繰り返す人が多ければ、求職広告メディアにとっては事業機会の拡大になるが、エン・ジャパンは、求職者の側に立ち、この事業機会を選ばなかった。

ターゲット顧客は、20 代を中心とする若手層で未経験職種への転職を希望する個人と、人材を採用しようとしている中堅中小企業である。これらのターゲット市場を選択した理由は、自社のサービスによって付加価値を生み出せるからだ。新卒入社した人材の 3 割が 3 年で退社すると言われる中、ある程度の市場規模は見込まれるが、若手は、次にどのような仕事につきたいのか、仕事選びの基準が曖昧な事が多い。したがって、詳細で、仕事の難しさを含めた正直な情報を提供するエン・ジャパンのサービスが求められる。中堅中小企業には、専任の採用担当者がいないケースも多く、採用ノウハウの不足や受け入れ環境が整っていない場合も多い。エン・ジャパンは長年の採用支援事業で培

[13] 本稿は、受賞企業の応募資料、受賞企業へのインタビュー、公表資料に基づいて、一橋ビジネススクール教授　大薗恵美が執筆した。受賞企業の応諾を得て公開している。

[14] 一般社団法人人材サービス産業協議会の定義による。http://j-hr.or.jp/aboutmarket/market/、アクセス 2019 年 11 月 25 日。

15 公益社団法人全国求人情報協会、2019 年 1 月 7 日、全求協ニュース・リリース https://www.zenkyukyo.or.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/%E5%B8%82%E5%A0%B4%E8%A6%8F%E6%A8%A12017%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E3%83%AA%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B9.pdf、アクセス 2019 年 11 月 25 日

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

ったノウハウを提供し、中堅中小企業の採用活動を支援する。また、中堅中小企業は社員数が少ないため、一人の入社や活躍が企業業績に与えるインパクトが大きい。その分、採用者の入社後活躍が重要になる。

エン・ジャパンの求人広告の掲載単価は同業他社と比較して高い。価格が高いが、採用決定率も最も高い水準にある[16]。

独自のバリューチェーン

エン・ジャパン株式会社　中途求人メディア事業部のバリューチェーンの最大の特徴は、求人広告サイトの企画・開発、広告獲得、取材・求人広告の作成・掲載、入社後のフォローアップ・サービスにある。

求人広告サイトの企画・開発：　サイトの設計思想は、広告費を支払ってくれる求人企業ではなく、求職者に最適化する事だ。求職者に支援されるサイトは応募をされやすく、企業にとっても価値がある。求職者に最適化する具体的な方法は、「徹底した求職者目線での情報提供」だ。企業の良い面だけでなく、採用活動に不利になりうる情報、たとえば、仕事の厳しさや、向いていない人、などの情報を提供する。また、グループ内のクチコミサイト「カイシャの評判」と連携し、社員や元社員からのクチコミ情報も、肯定的、否定的を問わず開示する。このサイトには、企業もコメントを書き込むことができ、改善状況や今後の予定を記載できる。働き始めてから感じる期待とのギャップが離職に結びつくことが多い事から、現実を理解したうえで覚悟を持って応募することを勧めている。

広いスペース、多い情報量に高い広告料を設定することもできるが、採用に積極投資する企業が求職者の求めている企業と合致するとは限らない。正確な情報に基づいて応募の判断を促すため、エン・ジャパンでは、全プラン一律、同じ情報量で、掲載は新着順。新着順だと、求職者が新たな企業と出会いやすい。また、「働きがい検索」を設け、誰に対して何で役に立つのかという観点で仕事探しができ、求職者が想起する職種以外の仕事も発見することができる。

求職者獲得：求職者の獲得のため、テレビ、交通広告、など多様なチャネルで積極的に広告している。メッセージは、2001 年に展開した「仕事を大切に、転職は慎重に」から一貫して同じ。

広告出稿企業獲得：　独自コンテンツによるセミナーを開催し、求人企業を獲得する。内容は、面接メソッド、採用力アップ、成長志向の組織をつくる人事戦略など。また、中小企業の人事担当者向けの情報提供サイト「人事のミカタ」を運営。会員には、毎週セミナーの開催情報や、実務での困りごとに関するQ＆Aを配信し、求人の際の想起を促す。

商談・受注：　採用(employment)、教育(education)、評価(evaluation)の連動が重要という「3Eメソッド」の考えに基づき、営業担当者は、エン転職のみならず、教育や評価の商品も提案し、ソリューション営業を行う。たとえば、求職者の性格適性を把握したり、入社後の配置や性格に基づいたフォローに役立つ適性検査の提供。教育については、定額制の研修サービス「エンカレッジ」の提案など。

取材：自社社員で全ての取材を対応している。取材者は取材を行うだけでなく、求人のターゲット設定や選考プロセスの改善、受け入れ時のアドバイスなどのソリューションも提供する。また、取材者が15秒程度の企業紹介の動画を作成し、求職者がより現実に近い情報に基づいて判断できるようにしている。

求人広告の作成・掲載：　自社内でコピーライターを育成し、そのコピーライターが求人広告を作成する。

掲載後フォロー：　広告掲載後は、営業担当が、企業へのフォローを行い、応募状況や選考の進捗状況を把握し、入社決定までに必要なアドバイスを行う。

入社後フォロー：　HR OnBoard はウエブツールで、月一回の入社者へのアンケートを行い、入社者の満足度を把握、離職予兆を可視化することができる。企業には離職リスクが高い社員への推奨アクションを提示し、企業からの適切なフォローを促す。2019年2月から無料提供を開始し、入社者のアンケート回答率は約8割であった。

人的資源管理：　エン・ジャパンでは、入社後活躍という理念や目指すビジョンに共感できる人材を採用する。採用コンサルという社内資格を創設。能力向上のため350種類以上のカフェテリア講座を展開し、身につけた能力の可視化を行っている。報酬は、インセンティブ中心ではなく、能力向上が基本給の向上に反映される仕組み。

活動間のフィット

エン・ジャパン株式会社　中途求人メディア事業部の活動は、「入社後活躍がゴール」「質の高いサービスを顧客に

16 エン・ジャパン調べ。

提供」「求職者目線での商品開発」という主たる選択を支えるために、全案件自社取材、正直・詳細な求人情報、コピーライター育成、クチコミとの連携、新着順の掲載順位、入社後フォローサービス、直販メインの営業など、ユニークな活動が選択されている。（本セクション最後に掲載した「エン・ジャパン株式会社　中途求人メディア事業部の活動システム・マップ」を参照ください。）

戦略を可能にしたイノベーション

- 事業のゴールを、転職数ではなく、入社後活躍に設定。
- 求人情報に正直さを加えた。
- 採用支援ツール「engage」を顧客企業に無料提供
- 社員の離職リスク可視化ツール「HR OnBoard」を顧客企業に無料提供

トレードオフ

- 売上第一主義をとらない。入社後の活躍・定着をゴールとする。
- 安易な転職を勧めない。
- 採用予算のある大企業だけに応募を集めることはしない。
- 広告料金の大小によって求人広告の情報量に差をつけない。
- 正直な情報開示に同意しない企業の広告は受注しない。
- 自社に取材させてくれない企業の広告は受注しない。
- キャンペーン以外では個別の値引きをしない。
- 企業理念や「入社後活躍」という考えに共感できない人は採用しない。
- 報酬制度においてインセンティブ比率を高く設定しない。

戦略の一貫性

エン・ジャパン株式会社　中途求人メディア事業部に提供する求人情報サイト「エン転職」の原型は、エン・ジャパンの前身である日本ブレーンセンターのデジタルメディア事業部が 1995 年に日本で初めて立ち上げたインターネット求人広告サイト「縁 Employment Net」である。当時の求人広告の主流は紙媒体で、紙幅の制約から、多くの広告料を出した企業ほど大きな広告スペースを得ていた。一方で、小さな広告スペースしか得られない企業はA4版の 16 分の 1 程度で、雇用形態、職種、待遇などの必要最低限の情報しか掲載できなかった。応募者は情報不足のため応募をしないか、事前の理解が不十分なまま応募して就職まで至らない事も多く見られた。「縁 Employment Net」はインテーネット・ベースであったことから紙幅の制限を受けない。サービス開始当初から、全求人案件について取材を行い、一律に詳細情報の提供を行うこととした。そのため、社内でコピーライターを育成、代理店経由の広告販売でなく直販など、業界の慣行とは異なる選択をした。

2000 年にエン・ジャパンとして分社独立。この時から、転職者に真にフィットした職場を見つけて活躍して欲しいという想いを込めて、「仕事を大切に、転職は慎重に」というメッセージでプロモーションを展開するようになった。これが現在の「入社後活躍」という思想につながる。

2002 年、ミスマッチのない採用のためには、入社後の現実と事前情報のギャップを解消する必要があると考え、それまでの詳細な情報提供に加えて、ありのままの情報、正直な情報を加えた。具体的には、やりがいだけでなく、仕事の厳しさを伝える項目、取材者の客観的なコメント、職場の雰囲気を伝える動画などを追加。これらは業界で初であった。

2008 年以降の景気低迷で求人広告市場が急激、かつ大幅に落ち込んだ際に、エン・ジャパンは、戦略変更をした。経験者にターゲットを変更し、成功報酬型の課金制度を採り入れるなど、採用企業側にたった仕組みに変えていった。その後市場が回復し始めて競合他社が業績を伸ばす中、エン・ジャパンの業績はなかなか戻らなかった。

エン・ジャパンは、求職者を中心におくという原点に戻ることを決め、2014 年のサイトリニューアルを機に戦略の見直

しを行った。ターゲット顧客を若手の職種転換希望者と中堅中小企業と定め、入社後活躍のために本当に必要な事を基準にサービスを開発した。例えば、採用の基準作り、選考、入社後の活躍・定着化支援などのサービスを加えていった。また、活動のコアである取材については、すべて自社社員で対応し集中的に育成を行った。景気後退期に一度異なる戦略に振れたものの、創業当初からの自社取材による詳細情報の提供に始まる、求職者の立場に立った質の高いサービス開発は同社の核となっている。これに、入社後の様々な支援を伴う「入社後活躍」が加わり、ターゲット市場として若手の職種転換希望者と中堅中小企業という選択が加わったことで、現在のエン・ジャパンの戦略が形成された。

収益性

エン・ジャパン株式会社 中途求人メディア事業部の投下資本利益率と営業利益率は、5 年間の業界平均を大きく上回っている。（業界平均との収益性比較は、PwC Japan グループの協力を得ている。）

投下資本利益率(ROIC)　（単位：%P=パーセンテージ・ポイント）

業界平均との差異					
5年間平均	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
16.5%P	−4.3%P	10.2%P	9.5%P	17.3%P	24.4%P

Interquartile range (IQR) = 14.2%P

投下資本利益率＝営業利益／平均投下資本

営業利益率(ROS)　（単位：%P=パーセンテージ・ポイント）

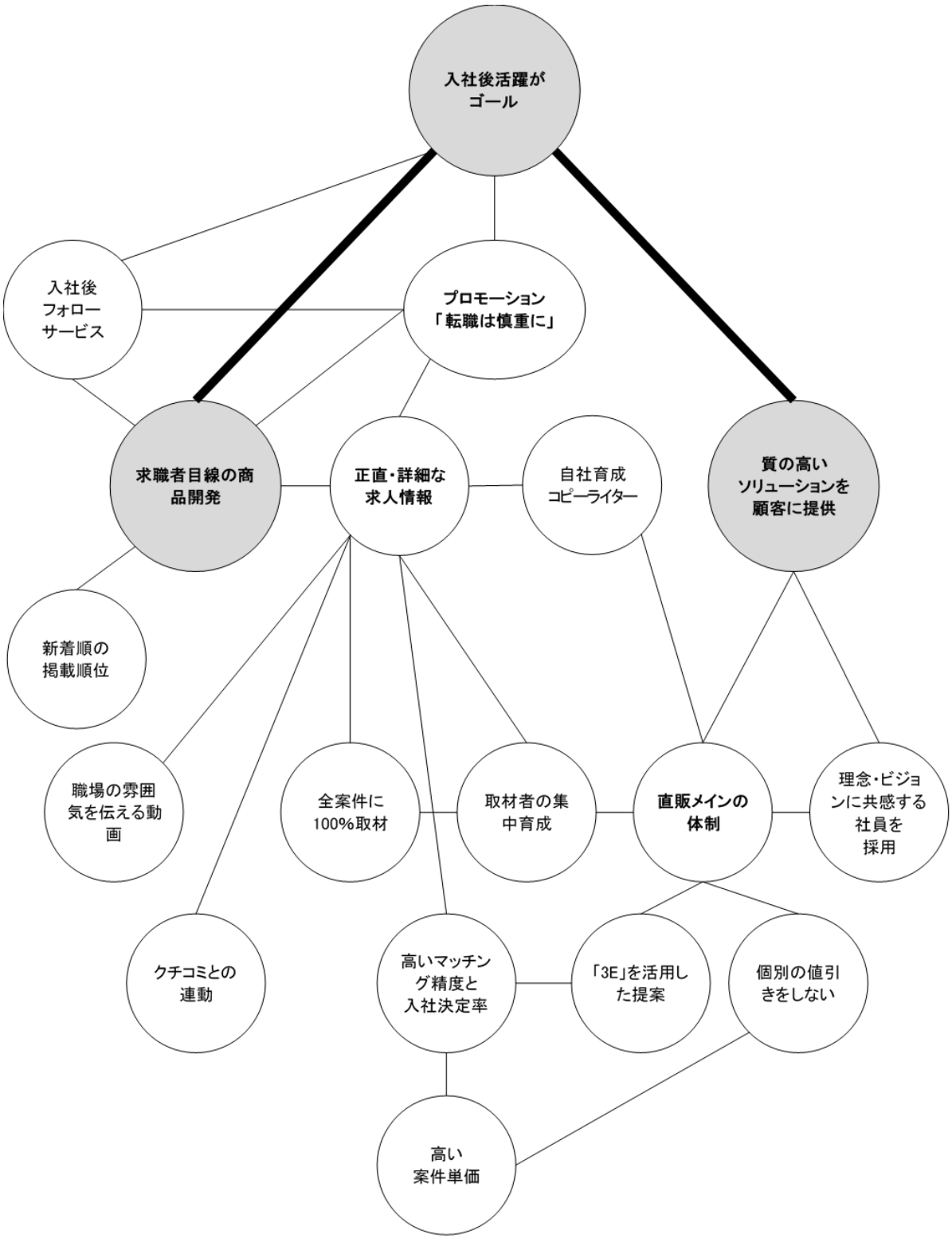
業界平均との差異					
5年間平均	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
22.1%P	17.5%P	5.7%P	22.4%P	21.6%P	28.1%P

IQR = 18.0%P

営業利益率＝営業利益／売上高

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

エン・ジャパン株式会社　中途求人メディア事業部の活動システム・マップ



エン・ジャパン株式会社　中途求人メディア事業部作成

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

UTグループ株式会社マニュファクチャリング部門（UT エイム株式会社）

17

UT エイム株式会社は製造分野における現場技術職の人材派遣・請負に特化。製造現場派遣で働く人々に職の安定とキャリア形成の機会を提供するため、自社で無期雇用。25 のジョブランクを定め、スキルを見える化。イー・ラーニングや研修施設での教育を提供する他、キャリア開発部門が助言を提供。異なる業界の現場への派遣、現場管理者、キャリア支援者、エンジニア派遣、派遣先企業への就職など、キャリア形成の選択肢を提供。

派遣先は習熟が求められる現場である事を基準に選択し、一つの職場に基本 30 人以上のチームで派遣。現場管理者を設け、お客様からのクレームや要望への対応を担う。UT エイムの離職率は低く、派遣先からは、製造品質の高さと安定、優れた現場管理、コンプライアンス体制の充実が評価されている。

業界背景

労働者派遣事業は、派遣元企業が有期あるいは期間の定めのない契約で雇用した社員を企業に派遣し、労働力を提供する。派遣先企業が指揮命令権を持ち、労働環境整備など、管理者としての様々な責任を負う。1986 年の制度創設時は派遣可能先が 13 業種に限定されていたが、現在は様々な業界への派遣が可能。製造派遣業界は、その中でも、生産工程向けの人材派遣や製造業務の請負を行っている業界を指す。生産工程への派遣労働者数は約 42 万人で、派遣労働者全体の 30%弱（2019 年 9 月時点）[18]。製造派遣の市場規模は 2017 年度で 2 兆 2500 億円程度、前年比 15.4%増加したと推計される[19]。

労働者派遣事業を営むためには、厚生労働大臣の認可を受ける必要はあるものの、他に大きな参入障壁はない。

人材派遣会社の雇用形態には、有期雇用者を派遣する登録型と、期間の定めのない雇用契約を結んだ（無期雇用）社員を派遣する正社員型の 2 種類がある。登録型は、事前に登録した人材と派遣先のマッチングができた際に、派遣会社と派遣期間だけ雇用契約を結ぶもので、事務職の派遣や、製造派遣に多くみられる。事務職の派遣需要は都市に集中しているため、都市部で登録を集めるために広告に投資したり、マッチングを効率化するための IT 投資が必要になるため、大規模な派遣事業者が優位になる傾向がある。製造派遣は、需要が工場のある地方に分散しているため、地域に密着した登録型、中小規模の派遣業者が多数乱立している。登録型派遣事業では、派遣先が決まってから有期の雇用契約を結ぶので、登録型製造派遣事業者の固定費は非常に限定的だ。事業リスクが少ない一方、人材にとってはその派遣業者でなければならない理由が少ないので、人材は流動的であり、人材に対する教育投資も行われにくい。

正社員型は、高度な技術を持った人材を確保する必要があるエンジニア・技術者派遣で多く見られる。

ユニークな価値提供

UTグループ株式会社 マニュファクチャリング部門（UT エイム株式会社）は、製造業の工場向けに作業者を派遣している。同社のサービスの特徴は、派遣労働者を自社の社員として期間の定めのない雇用契約（無期雇用）を結ぶこと、これらの人材に教育投資を行い、大企業の生産工程が習熟を必要とする工場に、30 人以上のチームで派遣することである[20]。大企業を選択するのは、労働環境が整っている事が多いうえに、現場の習熟に対して相応の単価を支

[17] 本稿は、受賞企業の応募資料、受賞企業へのインタビュー、公表資料に基づいて、一橋ビジネススクール教授 大薗恵美が執筆した。受賞企業の応諾を得て公開している。

[18] 厚生労働省「労働力調査」、https://www.e-stat.go.jp/stat-search/database?page=1&layout=datalist&toukei=00200531&tstat=000000110001&cycle=1&tclass1=000001040276&tclass2=000001040299&tclass3=000001040300&statdisp_id=0003074681、アクセス 2019 年 11 月 25 日

[19] 矢野経済研究所、「人材ビジネスの現状と展望 2018 年版」

[20] 2019 年 5 月現在、UT エイムの製造派遣事業において一事業所に 200 名以上派遣している事業所は 11 拠点。現場技術職社員のうち 80.3%が 30 人以上のチームで働いている。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻 ポーター賞運営委員会

払うことができるからだ。2019 年 6 月末において、同一職場内での平均賃金上昇率は前年同月比 4.9%であった。

UT エイムが労働者に提供している価値は第一に、正社員採用することによる雇用の安定である。第二に、成長の機会提供とキャリア開発。チームでの派遣は、スキルや習熟度の高いメンバーから習熟度の低いメンバーが指導を受けることができ、指導する側、指導を受ける側、双方にとって成長の機会となる。また、UT エイムは、中長期のキャリア形成のために、希望する職場への申し込み制、エンジニア派遣を行うグループ内企業へのエンジニアとしての転籍、顧客企業への正社員としての転籍奨励などを行っている。また、派遣現場の管理者(チームリーダー、一般職)への異動、管理職への登用、エントリー制による執行役員への登用などの道も開かれている。チーム派遣は、労働者が身近にチームリーダーを見ることができ、キャリア形成の動機づけにも役立っている。第三に、チームで派遣される事で、派遣会社やチームに対する帰属意識を持つことができ、労働者が安心してつながりを感じながら働く事ができる。

メーカー・工場に提供している価値は、高品質なサービスとしての労働力の提供、顧客の需要に応じた確実な動員、減員、コンプライアンスを重視した現場管理である。日本の生産年齢人口(15 歳から 64 歳)は 1995 年をピークに、総人口も 2008 年をピークに減少してきた[21]。2018 年 12 月の有効求人倍率は 1.63 倍で、様々な現場で必要な人数を採用することが難しくなっているが、UT エイムにおいては、2018 年の平均月間応募者 11,137 人、採用者数 729 人という実績が示すように、労働者に選ばれる派遣企業となっている[22]。メーカーは、必要な時に十分な数の労働者を調達する事ができる。メーカーが望み、本人も希望すれば、メーカーの社員として採用することもできる[23]。また、UT エイムの社員は離職率が低く、チーム内での教育が行われ習熟も進むので、メーカーは、生産現場の安定稼働、ミスや不良率の低下、生産性向上を享受することができる。2012 年以降、非正規雇用労働者の雇用安定と待遇改善を求める各種法律が一層整備され、コンプライアンス対応力がある派遣事業者を求めるメーカーのニーズが高まっている。UT エイムは、30 人以上のチームで派遣するので、これらのチームを管理する、労務管理・人的管理担当のリーダーが一緒に配置される。

独自のバリューチェーン

UTグループ株式会社 マニュファクチャリング部門(UT エイム株式会社)のバリューチェーンの最大の特徴は、大量の採用を滞りなく行う募集・採用活動、現場のサービス品質の鍵となる現場労務管理、技術職社員のキャリア形成に資するキャリアコンサルティングと教育活動、人的資源管理にある。

人材の募集・採用: 2015 年から採用活動を本社に集約。求人広告の発注を集約した事で、広告費の大幅な削減が可能になった。同時に、職種や地域に応じて最適な広告を編成している。月間一万人を超える求職者からの応募があるが、自社内のコールセンターで問い合わせに対して迅速な回答を提供している。また、全国に面接会場を持ち、訓練された面接官が求職者の適性を判断すると同時に、紹介する仕事に対しての動機づけを行う。採用後の入社手続きは月間 1000 名を超えるが、これもスムーズに行う体制を整えている。

現場・労務管理: 現場監督者が、派遣先での顧客企業のニーズ把握やクレーム対応、現場社員の労務管理を行う。一人一人の勤怠管理、日々のコンタクトを通じて健康面、メンタル面でのケアを面倒見よく行う。派遣スタッフとして現場作業をしていた人を現場監督者に採用する。現場管理の能力の高さが顧客満足度に大きく貢献すると UT エイムでは考えている。派遣法において、現場管理者の設定は義務付けられていない。現場管理者の役割を重視し、その育成と設置を徹底しているのは、UT エイムに特徴的。

キャリアコンサルティング: UT エイムに就職する人には派遣形態で働いてきた人が多く、キャリア形成への意識付けが必要になる場合が多い。UT エイムでは、キャリア形成の専門知識を持つ人材を育成、社内資格の「キャリアパートナー」を創設し、社員のスキル向上への動機づけとキャリア相談を行う[24]。キャリアパートナーは担当社員を持ち、将来のありたい姿や、ライフイベントで必要になるお金などについて一緒に考えることで、働く事の意味付けや成長への動機づけをする。全国各地の派遣先で働く社員には、オンラインチャット機能を活用した「オンラインメンター」アプリによって、キャリアパートナーによるキャリアコンサルティング・サービスを提供する。また、携帯電話による会社からの情報提供や教育コンテンツにアクセス可能な「UT アプリ」では、ロールモデルとなる社員の紹介を行い、キャリアアップの動機づけに活かしている。

---

[21] 総務省「国勢調査」
[22] 有効求人倍率は、厚生労働省が公共職号安定所のデータから毎月作成。
[23] 2018 年度、UT エイムから顧客企業への移籍実績は 391 人。
[24] キャリアパートナー数 573 名 (2019 年 6 月末時点)。キャリアコンサルティング数 (派遣労働者一人当たり) 年平均 1.5 回 (2019 年 3 月末時点)。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻 ポーター賞運営委員会

教育・育成：社会人としての基礎的な訓練から、管理者を育成するスーパーマネジャースクール、エンジニアを育成するUT Advanced Career Center (UTACC)などの集合研修がある。パソコンやスマートフォンなどからオンラインで学べるUT-Learningでは、働いている地域に関わらず受講することができる[25]。

人的資源管理：派遣労働者を現場で支えるチームリーダー（現場管理者）には、人と向き合い、寄り添う事ができる事を重視して人選、教育する。

生産工程だけでは賃金の上昇余地が限られること、働く人の可能性を広げるため、UT グループでは育成した派遣労働者の輩出を積極的に推進している。より高いスキルを求められ単価も高い工場への自発的な異動を可能にするGood Job の仕組み、高度な技術を身に着けてエンジニアとして派遣されるグループ内企業への転籍を支援するOne UT[26]、年齢・学歴・経験勤続年数不問で自ら立候補して管理職や執行役員のポストに挑戦できるエントリー制度、顧客企業への転籍を支援するNext UTなど、多様なキャリアパスを用意している[27]。

UTエイムでは、派遣労働者である技術職社員と事業運営を担当する一般職社員を垣根なくつなげる人事制度と教育プログラムを有している。たとえば、技術職社員でも執行役員になることができるエントリー制度などを整備している。

上場と同時に、社員持ち株会を設立。社員の資産形成を支援。

UTエイムでは、職業能力を25段階で体系化。これを基に、顧客企業とすり合わせ、合意した評価基準で個々の社員の能力を定期的に評価、派遣単価と給与に反映させている[28]。

技術開発：モーションキャプチャーとAIによる適性検査、一人ひとりのキャリアや面談履歴をUTーブ全体で共有・統合するキャリアプラットフォームなど、キャリア平成支援を高度化・効率化するための開発を行なっている。派遣先企業で働いている派遣労働者とのつながりを常に構築するため、独自のスマートフォンアプリ「UT アプリ」を自社開発。UTアプリのダウンロード率は2019年7月時点で83.9%であり、現場にいる派遣労働者とのコミュニケーションの柱となっている。

一分単位の残業代の支払いを求められるなど、日本の労働法制よりも厳しい基準を持つ国際的な労働管理の基準であるRBA行動規範（Responsible Business Alliance Code of Conduct）に適合した管理基盤を派遣先企業の職場毎に提供している。

社宅管理：月間1000名を超える採用者に対して、社宅が必要な場合には、職場の近くに借り上げ社宅を手配すると共に、職場への送迎体制の整備も同時に行う。管理している社宅数は全国に一万戸以上。社宅管理機能は、工場間の需要量の変動に対応して派遣先を調整する場合の迅速な異動を支えている。

全般管理：UTエイムでは、経営管理指標として、契約単価、工場あたり派遣人数、離職率、採用数、One UT数などを重視しており、週次の経営会議において進捗管理を行っている。

活動間のフィット

UT エイムの活動は、労働者に対する価値提供を支える主たる選択である「正社員雇用」「キャリア形成支援」「つながりを感じさせる仕組み」を中心に、選択されている。また、もう一方の顧客であるメーカーへの価値提供を支える主たる選択は、「高品質なサービスとしての労働力の提供」「需要に応じた確実な動減員」「コンプライアンスを重視した現場管理体制」であり、これらを中心に活動が選択されている。前者が定着率の高い、動機づけられ、学び、成長する技術職社員をつくり、これが、メーカーへの価値創造に直接的に貢献している点が特徴的だ。（本セクション最後に掲載した「UTグループ株式会社　マニュファクチャリング部門（UTエイム株式会社）の活動システム・マップ」を参照ください。）

[25] スーパーマネジャースクール卒業者数50名、UTACC講師数14名、受講者数605名、卒業者数599名。オンライン教育コンテンツ数116。
[26] UTACCなどで研修を受け、資格取得などもできた場合。賃金は製造業技術社員の時よりも上がる。
[27] 派遣現場出身は210名の現場管理者のうち126名。Good Job利用者数1,278名。One UTグループ内転籍者数561名、派遣労働者からスタッフ部門への登用者51名、派遣現場出身の執行役員11名（2019年3月末時点。執行役員数のみ2019年6月末時点）。
[28] 1997年より導入。約300か所の派遣先のうち、64か所に導入済み。全派遣先への導入を目指している。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

戦略を可能にしたイノベーション

- 製造現場への派遣社員を自社で正社員雇用、社会保険加入率 100％で創業
- 派遣される技術職社員と一般職社員の垣根を取り払った教育、育成、人事制度
- 優秀な社員を積極的に次のキャリアに輩出する人事制度
- 現場管理者の設置

トレードオフ

- 派遣労働者を有期雇用にしない。自社の正社員、無期雇用とする。顧客企業の工場の繁忙によって受注が上下する労働者派遣事業において派遣労働者を無期雇用、自社にとっての固定費とする事にはリスクが伴う。しかし、UT エイムは、自社の社員とすることで、人材に継続的に教育投資することができ、定着率を高め、より高い単価で受注する事が可能となると考える。労働者は、安定した雇用環境の下、チームや会社とのつながりを感じながら、自発的に自身の成長に取り組む気持ちになりやすい。
- 派遣労働者はチームで派遣するが、少人数での派遣は行わない。UT エイムでは、まとまった人数で長期間働ける職場を提供するため、30 人以上のチームでの派遣を原則とし、契約期間も原則一年の自動更新とする。グループで派遣することで、習熟度が高い社員が習熟度が浅い社員を現場で育成する役割を担うことが可能になる。
- 多角化しない。労働者派遣事業は売上債権回収日数が 45 日前後と比較的短く、確実にキャッシュフローが積みあがっていくが、そのキャッシュは人材育成やその仕組みの構築、ブランド構築に再投資する。
- 大企業の大規模工場のみと取引し、中小企業などの規模の小さな工場との取引は行わない。30 人以上のチームで派遣できるためには、工場の規模が大きくなければならず、また、派遣労働者の習熟によって単価を相当に引き上げられる余力のある顧客でなければならない。
- 良質な職場づくりが可能な取引先に絞り込み、取引先数の拡大を目指さない。契約期間が長く、大人数で受け入れられ、単価交渉の余地があることを基準に顧客を選択する事が、UT エイムの目指す習熟する経建労働者にとって必要なのであるが、同時に、このような派遣の仕方が景気後退時に解約されにくいと UT エイムでは考えている。対照的に、有期雇用する登録型派遣企業の多くは、数多くの顧客先に分散して派遣する事でリスクを分散している。

戦略の一貫性

UT エイムは、1995 年、製造分野の人材派遣、請負事業として創業。創業当初から、「求職者目線」で「すべての人が安心して働き、成長できる環境をつくる」ことを戦略の核とし、派遣労働者を自社の社員として無期雇用、教育と社会保険を提供した。リーダーや管理職を含めて派遣する「工程一括請負」を実施、現在の 30 人以上のチームでの派遣の基礎となった。

2001 年、IT 業界の不況によって社員のみで工場を運営していた半導体業界に派遣労働者を受け入れる需要が生じた。UT エイムは習熟が求められる業界、チームで働く環境、である事から、半導体業界に特化を選択。当時の UT エイムの企業規模と比較して半導体業界の派遣労働者への需要は大幅に大きかった事から、一つの業界に特化する事によるリスクを取って、チーム派遣や人材育成、習熟を顧客に認めてもらえる事業の在り方を強化。業績は順調に推移し、2003 年、労働者派遣業界で初めて店頭市場に上場する。

2006 年、売上高最大規模のリーダー企業を含む業界他社の偽装請負が表面化し、社会問題となった[29]。派遣労働者を社員採用し、上場している事から経営の透明性も高い UT エイム社には、派遣要請が増加。登録派遣労働者の UT エイムへの移籍も進み、UT エイムは強みを生かして成長を加速した。

2009 年に本格化した世界的な景気後退の中、製造業への人材派遣業界全体が大幅な受注減少に直面した。半導体業界も例題ではなく、UT エイムは、半導体業界での習熟が評価される業界への事業展開を進めた。具体的には、

[29] 業務請負では、業務の完成までを請負業者が引き受ける契約で、派遣労働者への指示、管理は請負業者が行う。しかし、現場の作業を円滑に進めるために、注文主が派遣労働者に指示を出す事が頻繁に行われていた。結果として、管理者責任の所在が曖昧になり、労働条件や安全面への配慮、労働環境の整備が現場で軽視される事が発生し、一部の請負業者が業務停止命令を受けるなどの処分を受けた。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

環境・エネルギー（電池製造）、インフラ業界などであった。また、この景気後退の受注への影響を分析した結果、一事業所（工場）単位で、全派遣社員に対するシェアが高い派遣元ほど解約されにくい事が明らかになり、派遣先数を拡大するよりも、一派遣先におけるシェアを拡大する事を優先すると決めた。

2013 年、グループ企業が、より高度なスキルが要求されるエンジニア派遣事業に参入。UT エイムは、グループ内転職の道を開き、製造派遣の人材のキャリアアップの選択肢を増やした。

上に述べたように、2009 年からの景気後退では、「派遣切り」という言葉で表現されたように、派遣契約の解約が相次ぎ、派遣労働者の職の不安定さと、景気の調整弁として使われる事への社会的な関心が高まった。これを受けて、2015 年 9 月施行の改正労働者派遣法において、派遣労働者のキャリア形成支援が義務付けられた[30]。景気回復に伴なって派遣労働者の受け入れを増加させた製造業も、派遣労働者の雇用の安定、待遇への配慮、キャリア形成により高い関心を払うようになり、これらの点において先行し、仕組みを既に作っていた UT エイムは、より一層の成長を享受することができた。

収益性

UTグループ株式会社　マニュファクチャリング部門（UTエイム株式会社）の投下資本利益率は、5 年間の業界平均を大きく上回っている。営業利益率は業界平均を下回っているが、これは、比較対象の多くが利幅の大きいエンジニア派遣企業であることに起因する。（業界平均との収益性比較は、PwC Japan グループの協力を得ている。）

投下資本利益率(ROIC)　（単位：%P=パーセンテージ・ポイント）

業界平均との差異					
5年間平均	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
22.8%P	−10.5%P	4.7%P	9.7%P	22.5%P	61.0%P

Interquartile range (IQR) = 12.7%P

投下資本利益率＝営業利益／平均投下資本

営業利益率(ROS)　（単位：%P=パーセンテージ・ポイント）

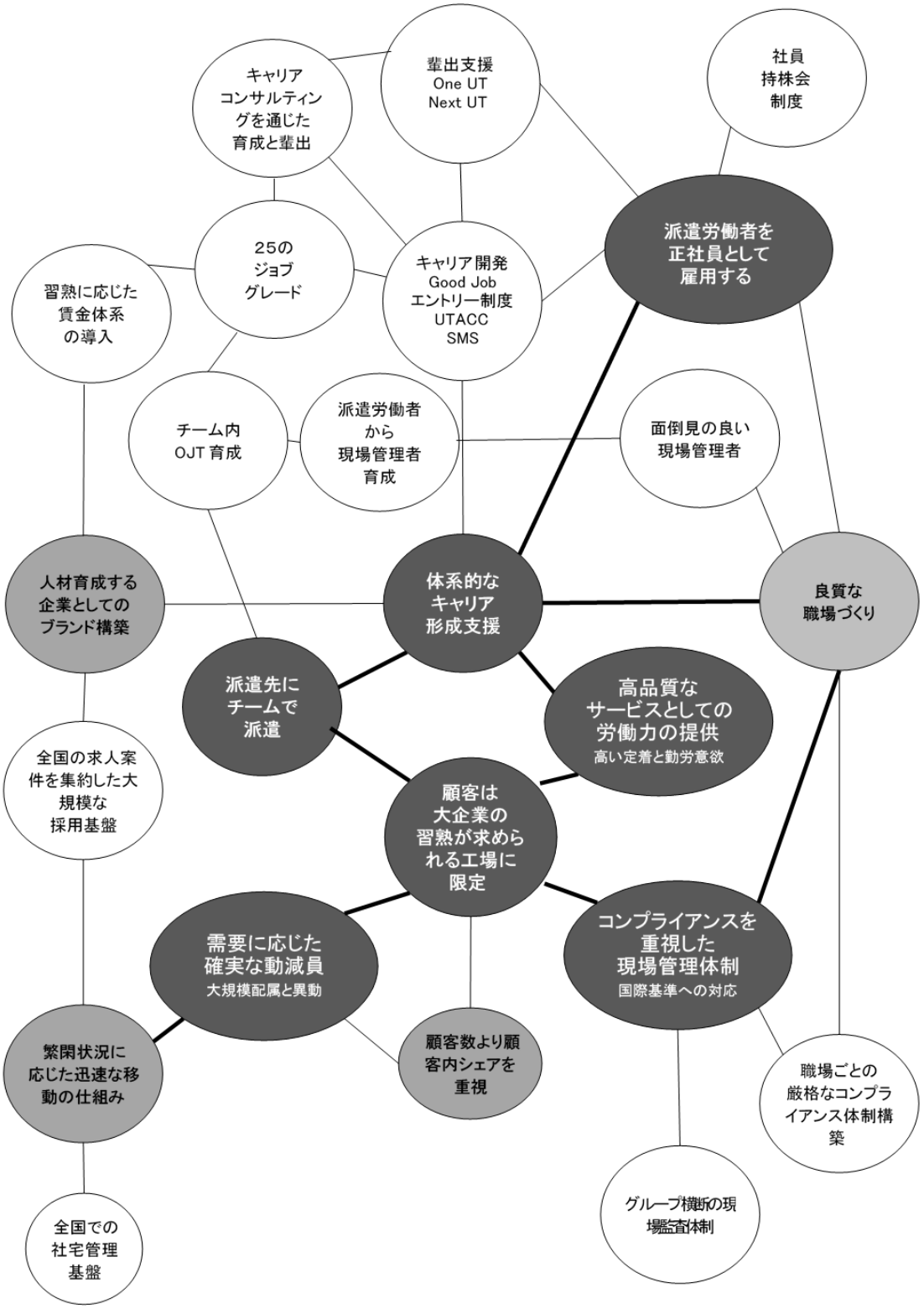
業界平均との差異					
5年間平均	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
−3.6%P	−6.2%P	−5.5%P	−3.9%P	−3.0%P	1.2%P

IQR = 6.7%P

営業利益率＝営業利益／売上高

[30] 厚生労働省、『平成 27 年労働者派遣改正法の概要』、https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000098917.pdf　2019 年 11 月 25 日にアクセス。

UTグループ株式会社　マニュファクチャリング部門（UT エイム株式会社）の活動システム・マップ



筆者作成

株式会社ワークマン[31]

フランチャイズ・システムにより、建設技能労働者向けを中心としたワークウエアやワーク関連用品の専門店チェーン「ワークマン」と「ワークマンプラス」を展開。

45 都道府県に 837 店舗（2019 年 3 月末）を有し、ワークウエア小売りの圧倒的リーダーである。専門店として 1,700 アイテム、9,000 SKU 以上を扱い、防水、防風、防寒などプロ仕様の製品を低価格で販売する。製品寿命が長く、売切りのための値引きや廃棄をしない。品揃えや店舗レイアウトを全国共通にすることにより、業務を効率化している。地域や店ごとのニーズの違いには、週 6 回の高頻度配送で対応する。店舗は 2 人で運営可能で、フランチャイジーの事業性も良い。近年、アウトドアやスポーツテイストのデザインを入れ、アウトドア派やバイカーなどへの販売を増やし、さらには一般消費者にも受け入れられるようになっている。

業界背景

矢野経済研究所、『2019 年ユニフォーム市場年鑑』によれば、2018 年のユニフォーム市場規模[32]は出荷金額ベースで 5,254 億円であった。過去 5 年間の傾向としては、2014 年の 4,949 億円から前年比1％から 2％強の割合で微増してきた。ワークマンが対象とするワーキングユニフォーム（食品以外の製造工場、建築業向け等の現場作業着）は、2018 年度において、ユニフォーム市場の 54.4％であった（矢野経済研究所、同調査）。

2008 年 9 月のリーマンショックをきっかけとする景気低迷と建設投資の減少により、企業による作業服の支給（BtoB）が減り、代わって個人による購入(BtoC)が増加した。ワークマンの調べによれば、ユニフォーム市場の約 7 割が大企業・官公庁向けの納品（BtoB）、約 3 割が自営業者など個人向け小売販売（BtoC）であった。企業支給の際にはシンプルで地味なデザインが選ばれたが、個人が購入するようになり、派手な色遣いや、アウトドアやスポーツの要素を取り入れたスタイリッシュなデザインが投入され、顧客に選ばれるようになった。従来からの建設技能労働者の減少[33]と高齢化に加えて、2020 年開催の東京オリンピックに関連した建設投資の増加によって若手の建設技能労働者の不足に拍車がかかった結果、服装に対する職場の自由度が高まり、作業服のデザインの多様化が一層進んだ。

ユニークな価値提供

株式会社ワークマンは、作業服の小売に特化、市場規模で 7 割を占める法人向け販売を行わない。45 都道府県に 837 店舗（2019 年 3 月末）をフランチャイズ方式で展開し、2019 年 3 月期の売上は約 670 億円、うち約 3 割が作業服、残りは、作業靴、作業用品、レインウェア、アウトドアウェアであった。個人向け作業服市場の規模が 857 億円だったとすると、ワークマンは個人向け作業服市場において 2 割強のシェアを有している。作業服を売る小売店は全国に 2,000 店以上がある[34]が、作業服の小売チェーンでは、ワークマンが最も多い店舗を持ち、続く「無法松」は 50 店[35]、「プロノ」が 43 店[36]であった（2019 年 10 月末）。

---

[31] 本稿は、受賞企業の応募資料、受賞企業へのインタビュー、公表資料に基づいて、一橋ビジネススクール教授 大薗恵美が執筆した。受賞企業の応諾を得て公開している。

[32] ユニフォームには、ワーキングウェア、オフィスウェア、メディカルウェア、フードウェア（飲食店向け、食品工場向け）、アミューズメント向けウェア、宿泊施設向けウェア、リラクゼーション向けウェア、学校制服を含む。株式会社矢野経済研究所、https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2194 アクセス 2019 年 11 月 1 日。

[33] 建設技能労働者の人数は 1997 年の 455 万人をピークに減少を続けており、2018 年は 328 万人であった（総務省労働力調査を国土交通省が分析、暦年平均）。技能労働者とは、建設工事の直接的な作業を行う、技能を有する労働者で、人数は総務省労働力調査における「建設業の生産工程従事者、建設・採掘従事者、輸送・機械運転従事者」の合計。一方、技術者とは施工管理を行う者であり、直接的な作業は基本的には行わない。（国土交通省、2018 年 3 月 20 日、「技能労働者の位置づけについて」http://www.mlit.go.jp/common/001227160.pdf アクセス 2019 年 11 月 1 日。）

[34] ワークマン調べ。

[35] 株式会社細井が運営、九州、山口県を中心に展開。店舗数は無法松のウエブページより、http://www.muhoumatsu.jp/007_shoplist.php?tdf=all アクセス 2019 年 11 月 1 日。

[36] ハミューレ株式会社が運営、北海道、東北を中心に展開。店舗数は同社ウエブページより、https://www.hamure.co.jp/prono/search/ アクセス 2019 年 11 月 1 日。

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻 ポーター賞運営委員会

ワークマンのターゲット顧客は、建設現場などで働く作業者だ。同社は一般消費者と対比して、これらの顧客を「プロ顧客」と表現する。ワークマンの第二のターゲット顧客は、一般消費者だ。オートバイに乗る人やキャンプなどのアウトドア・アクティビティを楽しむ人々が、防風、防水、防寒、防炎などの高機能なアウターウエアを既存の商品よりも大幅に低価格で販売するワークマンの顧客となり、ワークマンも 2018 年 9 月、一般消費者にアクセスの良いショッピングセンター内にワークマンプラスを開店、積極的に一般消費者にアピールしている。

ワークマンの商品は、高機能でありつつ、低価格だ。これがワークマンの第一の価値提供である。創業時より、「安く売っても儲かる」ローコスト経営を徹底。たとえば、1992 年には業界慣行に反して売れ残り品のメーカーへの返品を廃止、全商品の買取に移行し、買取価格を低減。販売数量の多い物からプライベートブランド品（PB）を開発、機能、デザイン、価格競争力を強化。現在は PB 品が販売金額で全体の 40%を占める。ワークマンの価格競争力は、定価販売を前提としている。値引き販売は商品が廃番になる時の S や5L など端サイズの処分のために行われるのみで、全体の 2%以下に抑えられている。

価値提供の二つ目は、求めている商品を顧客が短時間で見つけられることだ。プロ顧客は、現場によって様々な地域で働くことが多く、同じ店に通い続けるわけではない。また、気に入った用品を使い続ける傾向があり、明確な目的買いをする。職場への行きかえりに来店し、滞留時間は平均 5 分でしかない。ゆえに、短時間で求めている商品を簡単に見つけられることが重要なのだ。そのためにワークマンは、多くの店舗を出店し、その売り場レイアウトと品揃えを全国で共通化している。

ワークマンは、2013 年から自社サイトでオンライン販売を開始。利用顧客は法人が中心だったが現在は個人が増加。オンライン販売の 66%が、送料無料となる店頭受取を選択しており、全国に広がる店舗網との相乗効果を活かしている。

価値提供の三つ目は、プロ対象の専門店としての品ぞろえの充実だ。1,700 アイテム、9,000SKU 以上を取扱う。たまにしか売れない商品は、一つしか棚に陳列しないが、そのような陳列定数が1の商品が 70%を占める。同時に、プロ顧客は安全面や使い勝手へのこだわりがあり、同じ商品を使い続けたいという希望が強く、そのような商品の欠品は許されない。商品を欠品しないためにワークマンは、店舗への夜間配送を一日一便、週 6 日行ない、売れた商品については翌々日の開店前までに補充する。

ワークマンの顧客は、プロ顧客を中心としており、その 9 割が月に 1 回のペースで来店する固定客だ。その数はおよそ 200 万人。平均して月に 1 回消耗品を、年 4 回作業服を購入する[37]。消耗品は、手袋、タオル、作業靴などで、固定客の来店頻度を上げるため、ワークマンはこれらの商品の競争力を圧倒的なレベルにする事を重視している。

独自のバリューチェーン

株式会社ワークマンのバリューチェーンの最大の特徴は、製品開発、サプライチェーン・マネジメント、データに基づいた経営にある。

製品開発: 製品開発は、デザイン、データ分析チーム、生産管理の人材が製品カテゴリー別にチームを構成し、担当する。PB 商品の開発力強化のため、製品開発部門の人員を 2016 年度から 2018 年度の 3 年間で 2.5 倍に増強した。

ワークマンの PB 商品は複数年販売するうえ、定価販売の方針もあり、数年間は維持可能な競争力が求められる。そこで、ワークマンの PB 商品の開発方針は、機能面では競合が数年追いつけず、EC で販売される商品に定価で勝てるもの、「機能と価格に新基準」[38]をもたらすようなもの、「WOW な製品のみ」を作ることだ。その結果、顧客が欲しいものはワークマンで購入する状態を作り出し、繰り返し購入するリピート客・固定客が顧客の大多数を占める状態を目指す。

海外素材メーカーとの素材開発段階からの協業と、数年間にわたる製品の提供保障による数量の見込みなどにより、機能と価格で突出した商品の開発が可能になっている。たとえば、企業でユニフォームとして採用されることも多い作業着の G-Next シリーズは、10 年間の供給保障付き、上下セットで税込み 3,000 円から提供しており、年間 400 万着以上を販売、競合はこの価格帯から撤退した。

アウトドアやスポーツテイストの商品開発においては、これらの分野で活動し、SNS 上のフォロワーを多く持つインフルエンサーを「製品開発アドバイザリー・ボード」に招き、商品開発に参加してもらっている。ワークマンのアウトドアウェ

37 ワークマン調べ。
38 ワークマンのテレビコマーシャルで使われているキャッチコピー。

アは、作業着としての需要もあるため、10万着単位の生産を行うことができ、価格競争力をもたらしている。一般消費者にもアピールするアウトドアやスポーツテイストの商品の売上は全体の 15%強（2019 年 3 月末）。

サプライチェーン・マネジメント：ワークマンの品揃えの 97%は全国共通商品で、商品部の分析チームが担当、3%は地域別の企画で、営業部の分析チームが地域クラスター毎に企画を担当している。実際の顧客ニーズよりも大幅に標準化した品揃えによる欠品を防ぐため、ワークマンは、2か所の物流センターから 1 点からの出荷を週 6 日行う。在庫回転数が年 4 回であることから週 6 日配送は過剰とも考えられるが、品ぞろえの標準化を維持しつつ顧客ニーズの多様性に対応するために、あえて行われている[39]。物流施設や設備は自社所有だが、物流センターの運営はアウトソース。配送も専用のチャーター便を使用。

需要予測システムを自社開発。スーパーバイズ部、ロジスティクス部、ネット通販部、商品部のデータ分析チームが、店舗の最適品揃えと陳列数量、PB 商品の発注量、サイズとカラーの最適アソートメント、海外生産品の物流センターへの最適入荷量などを算出。ワークマンは値引き販売を行わないため、販売データは顧客の需要をよく反映しており、需要予測に良質なデータを使用できる。予測精度は高く、さらに、予測精度を5名の専任チームが常時監視しており、週単位で予測アルゴリズムの微調整を行う。同時に、次世代のアルゴリズムを開発し、順次新システムに置き換える予定。

ワークマンは、主要国内ベンダーとの間で、買取型 VMI (Vender Managed Inventory)を行っている。この仕組みでは、ワークマンが、需要予測、物流センターの在庫と入出荷データ、全国・地域・個店別の在庫と販売データをベンダーに提供し、ベンダーが自らの分析に基づいてワークマンの物流センターに納品、ワークマンは全量を買い取る。参加ベンダーは 31 社でワークマンの国内仕入れ量の87%をカバーしている。ワークマンは、欠品や物流センターの在庫増加などが一時的に起きても、ベンダーへのクレームとしない。ベンダーは、ワークマン以外のチャネルの販売動向も把握しており、的確な納品が行われる結果、買取型 VMI 導入前と比較して欠品率が減少し、物流センターの在庫回転率も大幅に改善した。これらのベンダーに対しては、発注業務が不要なため、ワークマンの業務も大幅に簡素化している。

ワークマンは、業界慣行に逆らってメーカーから直接調達を始めた際に応じたメーカーを重用しており、国内の主要調達先は 20 年前とほぼ同じ。長期的、安定的な取引関係にある事は、メーカー側もリスクを取ってワークマンの注文前から自主的に作りだめをして生産の平準化を行うなど、双方に利益をもたらしている。海外ベンダーも、10 年前くらいからの取引を継続中。ワークマンは、わずかな価格差で取引先を変える事で得られるコスト削減よりも、取引先切り替えによるスイッチングコストの方が大きいと考えている。

販売促進：ワークマンの販売促進活動は、SNS を中心としており、3 年前からインフルエンサーとマスコミ向けの新製品発表会を開催している。たとえば、2019 年秋冬商品の発表会は、ランウェイに雨雪風の過酷な環境を作り出し、大いにマスコミに取り上げられた。2020 年秋冬商品発表会では、インフルエンサーとのコラボ商品のみで構成されたファッションショーを計画している。

伝統的な販売促進手法の利用は限定的で、季節品の投入を知らせるチラシを年4回全国で配布する。チラシによる値引き販売は行わない。

店舗開発・フランチャイズ運営：1980 年よりフランチャイズ・システムによる小売店運営を開始。地域とのつながりの強い地元の人材を中心にフランチャイザーを募集。直営店で開店し、売り上げが増えると業務委託契約、在庫リスクを取れるだけの売り上げ規模になるとフランチャイズ契約に移行する。フランチャイズ加盟店は、在庫リスクを取らない業務委託契約に戻ることもできるが、これを選択した例はほとんどない。加盟店収入は売り上げに完全比例。加盟店の満足度は高く、6年ごとの加盟店契約の更新率は、高齢による引退を除くとほぼ 100%。50%以上の加盟店が親族への継承を希望しており、3 世代目の経営者も誕生している。

出店は綿密な立地調査に基づいて、人口 10 万人に1店舗の割合で出店。目的買いの顧客が中心であるため、国道沿いなど視認性の良い一等地にはこだわらない。店舗は 100 坪の1パターンのみで標準化。用地によって縦長や横長のバリエーションはある。

店舗からの発注は、自動発注化が進められている。需要予測システムを基に本部が開発した自動発注システムが提示する推奨発注リストを、フランチャイジーが承認する仕組み。2017 年に導入され、2019 年 3 月末時点で 837 店舗中 265 店舗に導入済み。導入店は、店舗運営の省力化効果があった事に加えて、発注の適正化により、未導入店よ

[39] ワークマンの試算によれば、週2回配送にすることで数億円の物流費の削減が可能。

りも売り上げ成長率が 3%から 5%高かった。

自動発注システムに加えて、標準化された店内レイアウト、定価販売によって値段変更作業が不要であること、プロ顧客は商品説明を必要としないことなどからワークマンの店舗運営はシンプル。また、品出し作業は朝のプロ顧客のピークが過ぎた後、一般消費者が来店し始める前の 10 時までを目途に行い、レジ清算は 14 時に行なう設定となっていることなどから、開店5分前の入店、閉店5分後の退店が可能。7 時から 20 時の営業時間のためシフトが必要になるが、店長ともう 1 名の計 2 人で十分に運営が可能である。

人的資源管理: ワークマン社員の能力開発は入社 1 年目から 2 年目にかけての直営店での店長経験でコミュニケーション能力を育成することから始まる。加えて、全社員にデータ活用研修を行い、その後はデータ活用力かデザイン力の育成に注力する。

建築技能者を中心顧客としたまま一般消費者にもアピールする新業態、ワークマンプラスを成功させるため、データに基づいた経営を目指し、データ分析ソフト導入の 2 年前から、スーパーバイズ部門を中心にデータ活用研修を開始。部長以上の任用条件に改革意欲とデータ活用力を入れ、あるべき人材像を示し、自己研鑽を動機づけた。データ分析ソフト導入後は、一日何回データ分析ソフトにアクセスしたかで活用度を把握、低利用者には指導を行った。スーパーバイズ部、ロジスティクス部、ネット通販部、商品部それぞれにデータ分析チーム(兼務)を設け、分析ツール作りの指導や、自作分析ツールの発表会を実施。

人事評価は、直属の上司だけでなく、関連する他部署の責任者 5 から 6 人、部下も参加し、多面的に行う。

全般管理: ワークマンの重要な経営方針は、ステークホルダーの固定化と良好な関係構築である。顧客、株主、供給元、加盟店、社員が、ワークマンと関わって本当に良かったと思える事を目標としている。

最重要経営指標は社員一人当たりの営業利益で、これで小売企業 No.1 を目指している。そのために、徹底した標準化と効率化を行う。また、売上金額よりも、客数と常連客化を重視。

ワークマンは現場主義の会社で、経営幹部や社員の多くが月曜日にしか本社に出社しない。多くの決定は、月曜日の一日に集中して行われる。

効率的な意思決定を支えているのが、データ経営だ。地域や個店間の比較、未導入製品の発見、最低陳列量設定、気候クラスター毎の品ぞろえ、PB 商品の生産量、物流センターの最適在庫量、配送計画など全ての業務分野でデータ分析ソフトが活用されている。

2014 年から 2018 年目途で設定された中期業態変革ビジョンでは、ワークマンプラス店舗、オンライン販売という2つの成長戦略を設定。お客様には低価格、株主には高配当、社員には5年間で定昇分を除いて年収を 100 万円アップする、という目標にコミットした。

一方で、働き方改革のため、効率・能力アップと仕事を減らす事に取り組み、さらに、残業を減らすためなら、お客様や加盟店に迷惑をかけずにすむ場合、期限や納期を遅らせても良いと社員に宣言した。たとえば、決算発表日を1週間遅らせたことによって、経理部門の決算期の残業が半減した。投資家とのコミュニケーション改善のために決算発表日を早くしようという動きの中、働き方改革に対する経営陣の本気度を社員に示す事例となった。これらの選択の背後にあるのは、本気で変革するならば痛みを伴う意思決定を避けてはいけないという経営陣の考えだ。中期業態変革ビジョンも、目標達成のために社員の残業が増えることを避けるため、実現時期にはこだわらなかった。しかし、時間がかかっても必ず実行する、責任者は目標達成まで異動しない事が企業文化の一部となった。2018 年度の社員の定休日は 2017 年度から 5 日増えたが、平均残業時間は年間 84 時間減少した。離職率も 2.6 ポイント減少。

活動間のフィット

株式会社ワークマンには、4 つのコアとなる戦略上の選択がある。「WOW な製品のみを作る製品開発」「徹底した標準化と効率化」「関係先との長期的関係構築」「本気の働き方改革」だ。(本セクション最後に掲載した「株式会社ワークマンの活動システム・マップ」を参照ください。)

「WOW な製品のみを作る製品開発」は、海外素材メーカーとの協業、インフルエンサーとの協業、定価での複数年販売、固定客に支えられた販売数量、プロ客と一般客両方へのリーチがもたらす販売数量が支えている。

「徹底した標準化と効率化」は低コストを可能にし、「WOW な製品のみを作る製品開発」を支えている。「徹底した標準化と効率化」は、品ぞろえと店舗レイアウトの全国標準化、1 品からの週 6 日配送、定価販売とデータ分析に基づい

た経営（自動発注システム）が可能にしている。

「関係先との長期的関係」は素材メーカーとの協業を可能にし「WOW な製品」を可能にし、また、ベンダーとの買取型 VMI を可能にすることで「徹底的な標準化と効率化」に貢献している。

「本気の働き方改革」は、残業よりも納期延長を選ぶ経営方針に加え、「徹底した標準化と効率化」によって可能になる。以上のように、4 つの戦略上の選択肢とそれを支える活動が互いに整合性を持ち、強めあっていることがわかる。

戦略を可能にしたイノベーション

- 日本初の買い取り型 VMI(Vender Managed Inventory)。ワークマンは需要予測や在庫・販売データを提供するが、納入数量の判断はベンダーが行う。ワークマンは、自社の物流センターに納品される際に、全量を買い取る。
- 同じ商品で、プロ顧客と一般消費者の両方を顧客に持つ、ハイブリッド型のワークマンプラスという小売業態を開発。ワークマンプラス専用商品はない。平日の朝夕はプロ顧客が来店、平日の昼と週末は一般消費者が来店、従来型店舗の 2 倍以上の売上をもたらしている。
- アウトドアウエア市場に、低価格・高機能の新しい市場セグメントを創出。プロ顧客向け商品でもあるため、大量の販売が可能。最低 10 万着単位の生産をし、大幅にコスト低減。アウトドア、スポーツウエア市場にはこれまでになかった機能と価格のバランスを実現。

トレードオフ

- 作業服の市場規模で 7 割を占める法人向け販売を行わない。法人向け販売の方がより大きい売り上げ規模を期待できるが、入札、見積もり、掛け売りなどの事務が煩雑になるうえ、少量多頻度納品が多く、物流管理も複雑になる。また、大手法人向け市場は、作業服・ユニフォームの大手卸売企業の寡占状態ができていて、参入障壁が高い。ワークマンは、売掛などを求めず店頭販売で対応できる 20 人以下の小規模法人には積極的に対応している。
- 法人との加盟店契約・複数店契約を行わない。個人がフランチャイジーとして店舗を運営することで、店舗の成功が個人の成功に直結する仕組みとし、加盟店と本部が共に成長するモデルを目指す。
- プライベートブランド商品（PB）による高利益率の追求をしない。低コスト、高機能な PB 商品には競争力があるので粗利率を高く設定することも可能だが、ワークマンではナショナルブランド品、PB 品問わず、原価率を一律 63％に設定している。ワークマンの顧客は値札を見ずに購入する顧客が多く、顧客からの価格設定への信頼を損なわないため、ワークマンの取る粗利は一定に保つ。価格設定に費やす手間を省くこともできている。
- 専門性の高い高額な工具は扱わない。専門性の高い工具は高度な商品知識が必要で、購入頻度も低く、加盟店の在庫負担となりやすい。ワークマンは、購入頻度の高い、働く人が身に着ける物を中心にした品揃えに特化し、加盟店の負担を軽減している。
- 値引き販売をしない。PB 商品は「機能と価格に新基準」をもたらすような特徴ある商品を開発基準としており、SNS の評判だけで完売するなど、競争力が高い。加えて、初年度はテスト販売と位置づけ、少量しか生産せず、次年度からは誤差 10％の需要予測に基づいて生産しているため、売れ残りが出にくい。翌年に在庫で持ち越す季節品の場合にも、定価で売り切る。値引き販売をすると価格への顧客の信頼を失ううえ、値札の付け替えなどで店舗の作業が増える。
- 流行を追うアパレル業にならない。ワークマンの PB 商品は全て、プロと一般消費者の双方が使える商品として、平均 5 年の継続販売を前提に企画される。プロには製品の継続性と売り場レイアウトの固定化が評価されるが、一般消費者は新しい商品や売り場レイアウトによる刺激を求める傾向が強い。一般消費者のニーズに応えるために次年度は色や柄を変えることはあっても、デザインのパターンを変えることはせず、追加コストの発生を最小限に留める。
- アウトドアウェアの専門家の雇用をしない。「製品開発アドバイザリー・ボード」制度を設け、キャンプなどアウトドアの製品使用状況をよく知るインフルエンサーの協力を得て製品開発に活かす。
- 海外出店をしない。海外への販売はオンラインに特化。
- 完璧な情報システムを求めない。ベーシックな機能だけの開発でスタートし、使っているうちに明らかになってくる

どうしても必要な機能を追加開発する。最初から完璧な情報システムを求めないことによって、使わない機能を開発するコストを節約できる。

- 社員の業績ノルマを設けない。各自の業績目標はあるが、必達のノルマではない。ノルマ達成のために残業して個人が頑張るのではなく、データ分析に基づいて業務を標準化・マニュアル化し誰でも業績を上げられる状態を目指している。

- 意見を変えない上司を作らない。ワークマンではデータに基づいた経営を目指しており、データ分析の結果を見て意見を変える上司が良い上司として評価される。人事評価制度に部下が上司を評価する仕組みがある。

- 社内行事をしない。社内行事は社内の人間関係構築やコミュニケーション改善のために行われる事が多いが、ワークマンでは、社内行事をせずに仕事上での社員の連携やコミュニケーションを育てている。例えば、新入社員の評価指標を「親切心・学習意欲・機動力」に設定、入社後2年間の直営店舗での研修（店長を経験）でコミュニケーションや接客能力を育成。ワークマンは、時間内に仕事を終えて家族や友人との時間、自分のための時間を多く持ち、リフレッシュすることを尊重している。

戦略の一貫性

ワークマンの競争戦略は、現場を移動する建築関係の作業者というコア顧客のニーズにいかに応えるかを中心に構築されてきた。それが、圧倒的な商品力、買い物しやすさ、品ぞろえという価値提供の選択につながっている。その価値提供を実現するために、徹底的な標準化と効率化、値引きなし数年間供給、長い取引関係を持つサプライヤーとの協業が行われてきた。これらの活動が形成されていった経緯は以下に見ることができる。

ワークマンの1号店開店は、1980 年 9 月 30 日。創業時より、「安く売っても儲かる」ローコスト経営に努め、卸や代理店経由で調達する業界慣行に逆らって、メーカーとの直取引を始めた。1992年、業界の商習慣であった売れ残り品のベンダーへの返品を全てやめ、全商品買取に移行。売れ残りリスクを取ることによって、仕入れ値の低減を実現。2000 年、「エブリデー・ロー・プライス」を打ち出し、一層の低価格戦略を開始。2010 年、販売量の多いものから PB 商品へ移行。価格競争力と収益力を高めた。

ワークマンの戦略の一貫性で特筆すべきは、一般客という新しい顧客セグメントに成功裏にアプローチしながら、プロ客を対象とした事業でそれまでに培った強みを損なわず、活かすことに成功した点にある。具体的には、作業着としても売れることによる規模の経済がもたらすコスト削減、値引きしないで定価で売り切る方針、品揃えと店舗レイアウトの標準化、シンプルな店舗運営などだ。同時に、単品管理やデータ経営を導入し、また、両方の顧客セグメントにアピール可能なハイブリッド型店舗の開発など、新しい顧客セグメントへのアプローチに求められる新しい組織能力の獲得に成功した。

2014 年、この年から 2018 年目途の中期業態変革ビジョンを策定。プロ顧客以外への客層拡大とオンライン販売によるチャネル拡大による成長戦略を設定。そのため、2012 年、データ分析についての教育を開始。2013年、単品管理プロジェクトをスタート。2014 年、データ分析ソフトを導入し、単品データの高度な分析を開始。2016 年、機能、デザイン、価格競争力に優れた PB 商品を、アウトドアテイストの商品ブランドにまとめ、立ち上げた。2018 年 9 月、既存の商品ラインの中から一般消費者にアピールする商品のみを取り扱うアウトドア専門の新業態店、ワークマンプラスを、大型ショッピングセンター、ららぽーと立川に出店。ワークマンプラスでは、ワークマン既存店で販売していた 1,700 アイテムから 320 アイテムだけ抜き出して販売。高機能、低価格、デザイン性があった商品を、マネキンに着せ、照明を工夫することで、一般消費者を惹きつける事に成功した。2018 年 11 月、路面店でプロ顧客と一般消費者の両方に対応するハイブリッド店をワークマンプラスとして開店。その後に開店する新店は全て、ハイブリッド型ワークマンプラスとした。

収益性

株式会社ワークマンの投下資本利益率、営業利益率はともに、5 年間の業界平均を大きく上回っている。（業界平均との収益性比較は、PwC Japan グループの協力を得ている。）

投下資本利益率(ROIC)　（単位：%P=パーセンテージ・ポイント）

業界平均との差異					
5年間平均	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
12.6%P	12.5%P	11.6%P	13.7%P	13.3%P	13.7%P

Interquartile range (IQR) = 8.3%P

投下資本利益率＝営業利益／平均投下資本

営業利益率(ROS)

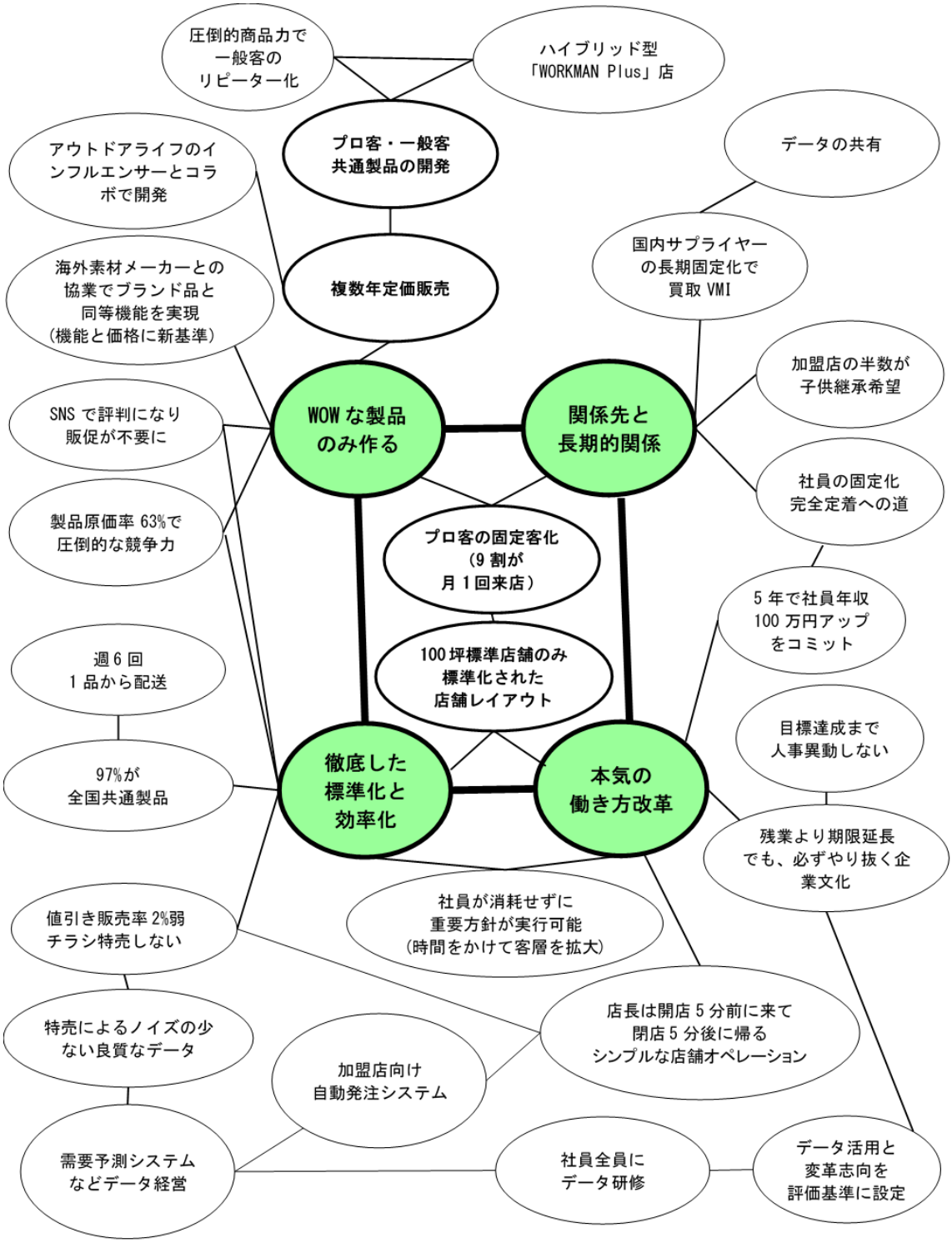
業界平均との差異					
5年間平均	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
14.5%P	9.7%P	9.8%P	13.3%P	15.3%P	14.5%P

IQR = 8.6%P

営業利益率＝営業利益／売上高

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会

株式会社ワークマン　の活動システム・マップ



株式会社ワークマン作成

Copyright © 2019 by 一橋大学ビジネススクール国際企業戦略専攻　ポーター賞運営委員会