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が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. 優れた収益性
2. 価値の独自性
3. 戦略の一貫性
4. イノベーション

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

http://www.porterprize.org
E-mail：porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp

2011 年度 第 11 回ポーター賞

主催：一橋大学大学院国際企業戦略研究科

第 11 回ポーター賞協賛：株式会社三菱東京ＵＦＪ銀行、アクセンチュア株式会社

受賞企業・事業　(順不同)

（事業内容）

コマツ　建設機械・車両事業　（建設機械・車両製造販売業）

サプライヤー・マネジメントからメインテナンス・サービスまでを貫く農耕型戦略

三菱レイヨン株式会社　ＭＭＡ事業体　（化学品製造販売業）

規模・範囲の経済性と技術リーダーシップを併せ持つ日本発のグローバル・リーダー

株式会社 Plan・Do・See ブライダル部門　（婚礼関連サービス業）

「帰ってくる場所」－リピート・ビジネスとしての婚礼サービス

スター・マイカ株式会社　中古マンション事業　（不動産投資業）

賃貸中のファミリー・タイプ中古マンションの市場を創造

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

コマツ　建設機械・車両事業

サプライヤー・マネジメントからメインテナンス・サービスまでを貫く農耕型戦略

業界背景

世界の建設・鉱山機械業界は、米キャタピラー社とコマツが市場リーダーであり、これら２社が製品ライン、サービス展開、地域カバレッジを最も幅広く提供している。

鉱山機械市場は、高度な技術とグローバル・レベルで幅広いサービスの提供が求められるため、キャタピラーとコマツの２社に集中化が進んでいる。

建設機械市場は、より分散している。キャタピラー、コマツ、日立建機、斗山（韓国）、ボルボ（スウェーデン）、現代（韓国）、コベルコ建機、ケース・ニューホランド（オランダ）、住友建機などが主たるプレイヤーである。また、中国においては、三一重工などのローカル・プレイヤーが成長してきている。

主たる製品は、油圧ショベル（クローラー式、ホイール式）、ホイールローダー、ブルドーザー、モーターグレーダー、ダンプトラック、アーティキュレートダンプトラックで、業界で主要７建機と呼ばれる。

企業概況

コマツは、製品のコモディティ化を防ぎ、製品のライフサイクル全般にわたって収益源とする戦略を確立した。その実行は、じっくり時間をかけて構築しなければならない活動によって支えられており、これら二つの特長を合わせて、農耕型戦略と表現できよう。

そのユニークな活動の主なものは、製品性能の鍵を握るキー・コンポーネントの自社開発と自社生産、供給業者とのダイナミックな関係性構築、製品と部品のグローバル標準化、コムトラックスの標準装備、中国などにおける地元起業家を時間をかけて販売店に育てる販売店政策である。これらの結果、技術差別化、低在庫、効果的・効率的なメインテナンス・サービスと売掛金管理、機械使用の効率化提案、下取り価格の改善が可能になっている。

コマツは、全社売上高 1 兆 8431 億円（222 億ドル、2010 年）、米キャタピラー社（同 426 億ドル）に次ぐ世界２位の建設機械メーカー。

ユニークな価値提供

コマツの製品価格は、キャタピラーと同程度、それ以外の競合他社よりも高いことが多い。故障の少なさに起因する維持管理費の低さや機械の稼働効率、再販価格の高さを考慮すると、製品ライフサイクル全体に対して所有者が負担する費用は、競合よりも低い場合が多く、実質的な価格競争力を有している。[1]

コマツのターゲット顧客は、幅広い。鉱山機械のセグメントにおいては、天然資源を開発する世界の大企業が顧客である。建設機械のセグメントにおいては、大企業、中小・中堅企業、時には個人が顧客になる（中国においては個人顧客が多い）。ターゲット顧客の幅広さは、販売をより複雑にするが、建設機械は維持管理サービスの機会を伴うので、顧客獲得の初期投資がもたらすリターンは大きい。コマツは、一旦獲得した顧客との関係性を強化するための様々な方策を有している。

地理的には、コマツは、新興国市場、特に中国とアジアで市場シェア１位である。コマツは、中国、アジア、オセアニア、中南米、中近東、アフリカ、ＣＩＳ（前ソビエト連邦の諸国）を「戦略市場」と分類しており、日米欧からなる「伝統市場」と区別している。2010 年における同社の売上の 67%が戦略市場からである。

コマツは顧客に対して、１）環境に配慮した製品とオペレーション、２）安全、３）独自のＩＣＴシステムから得られるデータに基づく新たな付加価値、を提供している。

[1] 建設・鉱山機械の維持管理費は、累積すると、新製品購入価格の数倍に上ることが多い。

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

コマツは、遠隔地から機械の稼働状況をモニタリングできるコムトラックス・システムを、建設機械に標準装備しており2、コマツとそのディーラー、顧客は、一つ一つの機械がどこにあり、何時間稼働したのか、部品はいつ交換すべきなのか、などを知ることができる。コマツとそのディーラーは、機械のより効率的な利用方法について顧客にアドバイスしたり、維持管理サービスの適時提供、在庫管理に、データを活用している。

コマツは、これらの価値提供を通じて、「コマツなしでは事業が成り立たない。コマツと一緒に成長していきたい」と顧客に評価されることを目指している。世界初の実用化に成功した鉱山用無人ダンプトラック運行システムはその良い例で、顧客の事業を効率化し、また安全性を高めているため、これを採用している顧客にとっては、コマツはなくてはならない存在である。

独自のバリューチェーン

研究開発

コマツの製品開発の方針は、「ダントツ商品」である。ダントツ商品とは、「いくつかの重要な性能やスペックで、競合メーカーが数年かかっても追いつけないような際立った特長を持ち、且つ利益率を大幅に改善した」商品と定義されている。ダントツ商品では、製品性能の間に優先順位をつけ、競争しない性能への投資を削減することによって、重視する性能の改善への投資を増やす。

研究開発における重点領域は、１）環境負荷の軽減、２）安全性向上、３）ＩＣＴ活用である。環境負荷については、米国、欧州、日本などで、建設機械に排出ガス規制が課せられている。安全性は、顧客が最も重視することである。ＩＣＴ活用については、上の価値提供の項目で既に述べたところだ。

製造

コマツは、主要部品の開発と製造を日本に集中しているが、最終組み立ては、主要市場の近くで行う。

コマツは、製品ごとに「マザー工場」を指定し、マザー工場は、開発機能を有し、「チャイルド工場」のオペレーション向上に責任を負っている。

コマツは、製品のグローバル標準化を進めており、世界の工場で部品リストを共通化している。その結果、世界の複数の工場で同時に新製品の生産を立ち上げることができる。また、ある工場から別の工場へ生産を移し、クロスソーシングすることが容易にでき、需要や為替レートの変動を吸収したり、工場の生産量を平準化することができる。

調達

コマツの、供給業者に対するマネジメントは、「ウィン・ウィン」と「セームボート」を基本方針としている。コマツは、生産計画を供給業者に開示したり、コマツ社内の人材育成プログラムへの参加を促したりしている。日本の供給業者は「みどり会」に組織され、相互交流が促される。同時に、供給業者間の競争も重視され、モデルチェンジの際に最も優れた提案を出した供給業者に発注が移動する。

アウトバウンド・ロジスティクス

コマツは、世界の販売店の小売情報を、リアルタイムで把握している。販売データは他のデータと統合されて、生産、工場在庫、現地代理店在庫、販売店在庫を含めた在庫数の低減に役だっている。これは、コマツがコムトラックスを標準装備にしたことで可能になった。コマツは既に、日本、中国、北米、インド、タイ、インドネシア、ブラジルにおいて販売店在庫ゼロを達成している。

マーケティング・販売

コマツは、製品ライフを通じて顧客をサポートするサービスに注力している。交換部品提供、再生部品販売、販売金融、製品レンタル、中古車販売なども充実しており、新製品にこれらを加えた幅広い選択肢を顧客に提供する

[2] コマツは 2001 年からコムトラックスを建設機械に標準装備しており、2011 年 9 月時点で、約 70 カ国 24 万台の機械に搭載されていた。現在、建設機械本体だけでなくその部品や、鉱山機械へと搭載が拡大している。

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

ことによって差別化を実現し、新製品における価格競争を回避している。
　中国においてコマツは、現地の起業家を販売店に育成した。販売店網を一から構築するには時間がかかるが、現地に根ざした販売店網には、地域の情報や事業機会に関する情報が入って来やすいという特長がある。

アフターセールス・サービス

　コマツは、販売店によって提供されるアフターセールス・サービスを、新製品が売れ続けるための仕組みと位置づけている。
　コマツの販売店は、コマツ建機に標準搭載されたコムトラックスを通じて得た情報に基づき、機械の有効利用の仕方について、顧客に提案を行う。また、個々の機械の情報に基づき、部品の交換時期のお知らせや、維持管理サービスを適時、提供できる。
　コマツは、急成長する新興国市場における、サービス担当者の育成にも注力している。海外の代理店事務所に「サポートセンタ」を設置し、駐在する日本人サービス員が現地の販売店サービス員を支援・指導している。中国においては、山東交通学院という大学と提携して、サービス員を養成している。鉱山機械分野のサービスにおいては、２４時間３６５日のサービス対応を提供しているが、2008 年にフィリピンに人材開発センターを設立し、主に世界の鉱山現場で活躍するサービス員の育成に取り組んでいる。

人材管理

　海外１１カ国にある生産事業体のうち７つのトップが現地出身の人材であり、これらの人材は、コマツで 10 年あるいは 20 年の経験を積み、コマツウェイを理解している。コマツは、工場で生産現場に頻繁に行くというようなリーダーの行動が、ものづくりの能力に不可欠だと考えているが、同時に、現地の人材のマインドセットを変え、行動を変えるのには時間がかかる、ということも経験している。

全般管理

　コマツは、早くから、コスト管理の手法として、SVM(Standard Variable Margin)管理を取り入れてきた。この手法では、変動費に注目することによって、世界各地にある工場の生産性を比較する。

活動間のフィット

　コマツの活動は、「コマツでなくては困る」関係性を高める顧客関係性のマネジメント、ダントツ商品を目指す製品開発活動、フレキシブルな生産体制、情報の見える化、を中心に、選択され、組み合わせられている。 これらの活動は、「コマツウェイ」の共有とチームワーク形成を促す活動によって支えられている。（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

- 「ダントツ」製品開発方針
- コムトラックスを建設機械・車両に標準装備にしたこと
- 価値連鎖を貫く徹底したコムトラックスなど ICT システムの利用
- コムトラックスを通じて得た情報を、自社の業務効率化に活かすだけでなく、顧客や販売店の業務効率化にも活かしている。コマツは競合に先駆けてこの利用法を実用化し、顧客の使い勝手を良くするため、顧客用のアクセス画面を提供している。
- 製品イノベーション１：世界初のハイブリッド油圧ショベル（2008 年）
- 製品イノベーション２：世界初の無人ダンプトラック運行システム（2008 年）

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

トレードオフ

- それなりに良い商品では満足しない。あらゆる商品で、ダントツ商品を目指す。
- 強みの部分に資源を集中するために、顧客の細かな要望に沿った製品群を増やしすぎない。コマツは2001年、製品ラインを削減し、また、製品開発プロジェクトも半減した。
- ローエンド・モデルや地域特化モデルの導入のために複数ブランドを持たない。
- 工場で使用する部品表を全世界で統一している。これによって、グローバルなオペレーションの大幅な効率化が可能になっている。
- ヘッドハンターに依存しない。自ら人材を育成する。
- 市場シェアを追求しない。販売数量を伸ばすための値引きはしない。販売数量を伸ばすために、販売店に製品を押し付けない。
- 独自技術で差別化できない領域に多角化しない。

戦略の一貫性

コマツの戦略のコアは、供給業者や販売店とのウィン・ウィンの協業関係構築、技術革新と品質へのこだわり、海外への進出、である。また、これらの戦略の軸は、見える化と、人材育成への投資、によって支えられている。これらのうち、技術革新と品質へのこだわり、海外への進出、人材育成は、1921 年の創業当時から経営理念として掲げられている。これらの基礎が、1990 年代における中国、アジア地域への投資拡大、欧米での M&A を通じた事業拡大によってグローバルな事業機会の場を拡大し、一方で、1990 年代後半におけるグローバルな ICT システムの統一や 2001 年からの製品ラインの整理を経て、グローバルな複雑性を吸収し、高利益率につながる体制への基礎となった。加えて、2001 年のコムトラックス導入を活かし、一連の価値連鎖がより有機的に連結し、付加価値を生む結果となった。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに業界平均を上回っている。

注：ここでコマツの収益性分析に利用した数字は、全社連結のものである。建設機械・車両事業は、同社の売上げの 87.7%(2010 年)を占める。建設機械・車両事業部門の収益性は、もう一つの部門である産業機械他を上回っているので、部門のみの収益性よりも低い数字を利用したこととなる。

単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5 年間平均	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
7.8 %P	6.7 %P	13.4 %P	2.2 %P	7.8 %P	9.9 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 6.7 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

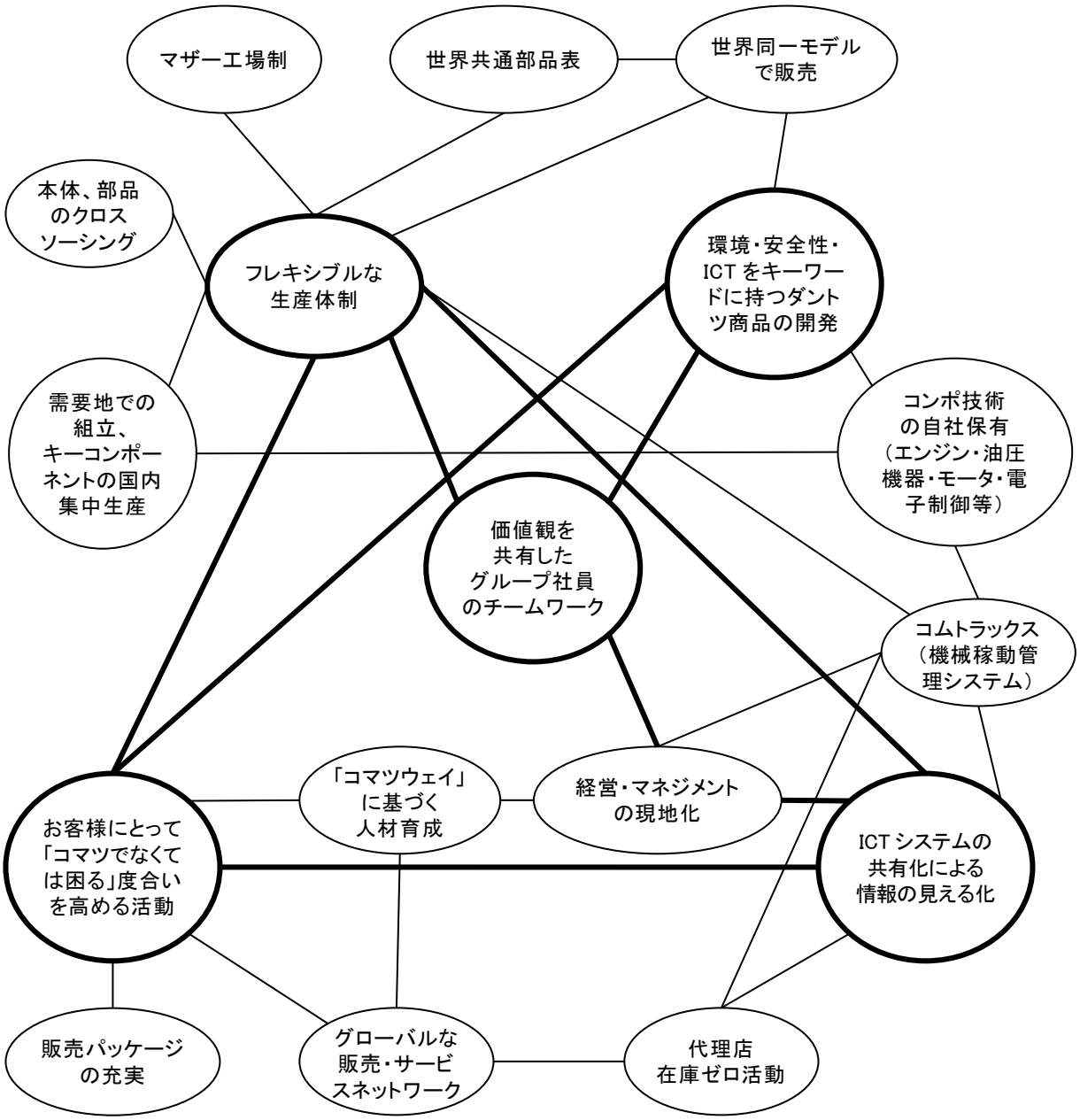
業界平均との差異					
5 年間平均	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
5.9 %P	4.3 %P	5.3 %P	2.4 %P	8.5 %P	8.6 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 7.2 %P

※業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

活動システム・マップ



Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

三菱レイヨン株式会社　ＭＭＡ事業体

規模・範囲の経済性と技術リーダーシップを併せ持つ日本発のグローバル・リーダー

業界背景

MMA（メチルメタクリレート）は、極めて優れた光透過性を有する素材で、また、柔軟性（可撓性）[3]と耐候性を持ち、様々な用途に使われている。その市場は、年 5%程度で成長するものと予想されている。日本の石油化学製品（モノマー類）生産量の約 3 %、準汎用品（セミコモディティー）に分類される。

MMA を製造する企業の多くは、川上（モノマー）か、あるいは、川下（ポリマーや加工製品）のどちらかに特化することが多い。川下に特化する企業は、MMA 製品群の中でも、ある特定の製品領域に特化する場合が多い。

MMA モノマーの生産量は 2010 年において世界で 300 万トン、うち、56%がアジア（この地域に MMA モノマー製造拠点を有しているのは 10 社）、23%が米国（同 3 社）、21%が欧州（同 3 社）で生産された。これら全ての地域に生産拠点を持っているのは、三菱レイヨンと、ドイツの企業 1 社だけである。

企業概況

MMA モノマーでは、世界一の生産規模をもち、世界の生産拠点の中でも顧客の近くから供給することによるコスト優位性を獲得。3 種類の主原料を利用できる製造技術を持ち、また、モノマーのポリマー生産への投入量を管理することで、市況の影響を緩和、製品供給における長期安定性と幅広い製品ラインを活かしたワンストップ・ショッピングの利便性を顧客価値として実現している。

MMA ポリマーや加工製品の分野では、技術革新により、同社でなければ提供できない製品群を豊富に持ち、技術リーダーシップによる差別化戦略を実現している。

モノマー、ポリマー、加工製品を社内で開発製造し、また、モノマーの自家消費率を目標管理することで、成長を促進させるダイナミズムを内部に組み込んでいる。

ユニークな価値提供

三菱レイヨン MMA 事業体（以下、三菱レイヨン）の製品ラインは、MMA 業界の中で最も幅広い。同社は、モノマー、ポリマー、加工製品を製造販売している。モノマーには、MMA、メタクリル酸、メタクリル酸エステル類が含まれ、塗料、接着剤、樹脂改良剤などの原料になる。ポリマー（アクリル樹脂）には、成形材料、樹脂改良剤、樹脂板（LCD バックライトの導光板、LED 照明用の導光板、携帯電話の小型 LCD パネルの表面保護板）、樹脂フィルム（交通信号機、自動車の内装、建築材料などに貼ることで、外観向上、紫外線による劣化を防止して耐久性を改善）、コーティング材料（自動車や光ディスク表面に使用）などがある。加工製品には、光ファイバーやロッドレンズが含まれる。プラスチック製光ファイバーは、ガラス製のものよりも軽く柔軟で、取扱い性が良く、電磁ノイズの影響を受けないため、欧州車を中心に自動車内の情報通信に使われている。ロッドレンズは、ファクシミリや多機能プリンタ、スキャナの読取装置に使われており、ガラス製のものの置き換えを図っている。

これらの中には、三菱レイヨンが大きなシェアを獲得している製品が多い。プラスチック製光ファイバー、プラスチック製ロッドレンズ、極薄樹脂板（厚さ 0.5 ミリから 1.2 ミリ）、水族館水槽用の極厚樹脂板などである。

これら多様な製品群の間には、シナジー効果が働く。製造ノウハウを製品間で共有することができ、また、研究開発においても、たとえば、モノマーの知識が加工製品の技術開発に役立つ。

三菱レイヨンのターゲット顧客は、自動車、塗料、建設資材、情報通信、家電業界などの企業である。

[3]可撓性（かとうせい）。柔軟性があり折り曲げてもポキンと折れない性質のこと。樹脂を管状にしたり、フィルムにしたときの「腰」。

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

三菱レイヨンのミッションは、顧客の成長を支えることである。MMA モノマーで最も大きな製造能力を持ち、最も幅広い製品ラインを有している。また、製造拠点を日米欧アジアの全てに持っているので、MMA に関連したものは、何でも、いつでも、どこからでも供給することができる。

三菱レイヨンが顧客に提供している価値は、ワンストップ・ショッピングの利便性、グローバルな安定供給体制、他社では提供できない製品の供給、MMA に関する技術知識を活かしたソリューションの提案力である。大手顧客は集中購買を進めており、ワンストップ・ショッピングの効用は大きい。また、大手顧客は、世界規模で生産拠点の統廃合に取り組む例が増えているが、グローバルな供給体制を有していることによって顧客の近くから供給することができる。また、幅広い製品ラインを有し、世界で生産していることで得られる原材料や製品の需要動向などに関する情報も提供することができる。

独自のバリューチェーン

三菱レイヨンには、二つの自律的なバリューチェーンがある。一つは、同社の伝統的な事業体であり、もう一つは、2008 年に買収した英ルーサイト（Lucite）[4]のバリューチェーンである。前者は「MMA ブロック」、後者は「ルーサイト・ブロック」と呼ばれるが、両者ともモノマーからポリマーまで垂直統合されている。それぞれの内部に複数の事業ユニットがあるが、ある事業ユニットの製品が別の事業ユニットの原料となる、という様に、相互依存関係がある。三菱レイヨンは、MMA モノマーの社内消費率を 50%とする目標を置いている。

研究開発

三菱レイヨンのコア技術は、高分子合成技術、精密賦形技術[5]、光学設計技術などである。化学業界の研究開発は技術プッシュ型が一般的であるが、同社の技術開発は、営業からの顧客ニーズ情報、特にコストダウンのニーズと特定の機能の要求から大いに刺激を受ける仕組みを有している。

調達

ルーサイトと調達を統合し、三菱レイヨンは調達費と物流費を大幅に削減した。2009 年 5 月からの累積コスト削減は、7600 万ドルに達する（同社推計）。追加で、6700 万ドルのコスト削減が見込まれている。

製造

三菱レイヨンは、生産拠点を、日本、タイ、韓国、中国、インドネシア、米国、英国、シンガポールに有している。アジアにおいて最大の生産能力を有する。

販売・マーケティング

三菱レイヨンは、コーティング剤、樹脂改良剤、光学製品の分野において特に、ソリューション提案型の営業を行っている。

また、三菱レイヨンは、事業部制を敷いており、それぞれの事業部ごとに技術サービス部門を持ち、営業と技術サービス担当者がペアで顧客を訪問する。これは、化学業界で広く行われているが、三菱レイヨンは 1970 年代後半にこの活動を他社に先駆けて始め、社内に深く根付いている。営業と技術サービスのペアは、顧客から集めた情報をデータベースに登録、これに、研究者、技術サービス、営業、管理職などからアクセスすることができる。海外の拠点からも情報がインプットされ、本社の技術統括室が、これらの情報が有効活用されているか管理している。

全般管理

三菱レイヨンは、MRU（Management Responsibility Unit：経営責任単位）で経営管理を行っている。それぞ

[4]三菱レイヨンは、2008 年 11 月にイギリスに本社を置く MMA 専業メーカー、Lucite International Group Limited の買収を発表、2009 年 5 月に統合作業を終えた。ルーサイトの前身は ICI で、1993 年に DuPont のアクリル事業と統合し、ルーサイトとなった。三菱レイヨンによる買収前、ルーサイトは、世界最大の MMA モノマー製造能力を有していた。
[5]精密賦形技術とは、樹脂を溶かして何かの用途に適した形にする際に、寸法精度はもちろんのこと、目的の機能が発揮できる厳密な形に仕上げる技術。

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

れに財務諸表（P/L、B/S、CF/S）を持ち、４つの KPI（EVA、付加価値、ROCE、VAW）[6]で評価される。

三菱レイヨンは、MMA 事業体として利益を最大化するため、生産性の低い工場から高い工場へ生産を移動したり、より収益性の高い製品の製造を増大したりする。多様な製品群間でのこのような調整によって、三菱レイヨンは、資源価格や需要の変動に対して、耐性の強い構造を作り上げている。

1999 年より、三菱レイヨンは、「US – Unique and Specialty」化を進めてきた。これは、得意とする技術やノウハウをベースに独自性のある製品群を開発することや、事業展開において他社と異なる戦略を実践することを追求するものである。加えて、2002 年より、オペレーションの効率を強化するため、工場の製造コストや物流費、在庫や運転資金の削減に取り組んできた（MMA ブロックでは事業競争力強化活動（JK 活動）、ルーサイト・ブロックでは Manufacturing Excellence 活動）。

人材管理

個々の MRU は KPI で評価されるが、社員は、事業ユニットの業績と個々人の能力で評価され、MRU の業績で評価される割合は少ない。

三菱レイヨンでは、問題解決のために、ウエブミーティングやテレコンファレンスが、各国の拠点間で頻繁に行われている。また、国際的に活躍できる人材を育成するため、様々な階層の社員に向けて様々な教育プログラムを提供している。部長職以上が参加するグローバルリーダーシッププログラムでは、ルーサイトを含むグループ全社から集められた参加者が、5 ヶ月間に及ぶ英語のプログラムを履修し、最終日に経営陣に対して実態に即した経営戦略あるいは事業戦略を英語で提案する。

活動間のフィット

三菱レイヨン MMA 事業体の活動システムは、高付加価値差別化商品、MMA 関連製品の幅広い品揃え、アップストリームとダウンストリーム事業のバランス成長、生産拠点と販売網のグローバル展開、合理化、という戦略上コアとなる選択を中心に、これらを実現する活動によって支えられている。（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

- MMA 事業体の中の MRU を「チェーン」と概念化し、個別に収益管理しつつも、これらの間のシナジーを創造した。
- プロセスイノベーション１：MMA 樹脂板製造技術：連続製板技術を世界で初めて開発、工業化（1971 年。1978 年大河内記念生産賞受賞）。その後、代替プロセスとして標準的になってきた押し出し機による生産から、連続製板技術に経営資源を集中。同技術の進化によってコスト競争力が圧倒的に高まり、IT 関連製品（液晶ディスプレイの導光板、携帯電話の窓板等）における高収益に貢献している。大サイズや極薄の樹脂板(0.5-1.2mm)など、同社にしか提供できない製品は、この技術に支えられている。
- プロセスイノベーション２：MMA 樹脂成形材料製造技術：連続塊状重合法を開発（1977 年）。製造コスト低減と光学的品質の大幅な改善が可能になった。この技術もまた、光学関係の製品の競争力に貢献している。
- プロセスイノベーション３：ＭＭＡモノマー製造技術：イソブチレンを原料とする直接酸化法を世界に先駆けて工業化した（1982 年。1983 年大河内記念生産特賞受賞）。従来のモノマー合成法（ACH 法）は、アクリロニトリル合成時に副産物として生成される青酸を使用していたが、この技術により、青酸を使用せずに製造が可能になり、同時に、製造コストも大幅に低下した。
- 製品イノベーション１：世界で初めて、連続塊状重合法と精密複合紡糸技術を組み合わせて MMA 樹脂製の低損失光ファイバーを開発、商業化（発売開始 1984 年）。1985 年日本化学学会化学技術賞受賞）。この技術に

[6] KPI とは、重要業績評価指標。EVA – economic value added、ROCE – return on capital employed、VAW –value added over wage.

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

よりプラスチック製光ファイバーの伝送距離が飛躍的に伸びた。三菱レイヨンは、プラスチック製光ファイバーにおいて約 70%の世界シェアを有する。

- 製品イノベーション 2：世界で初めて、MMA 樹脂製のロッドレンズを開発、商業化した（発売開始 1989 年）。三菱レイヨンは、プラスチック製ロッドレンズの唯一の製造企業であり、プラスチック製のロッドレンズは、ロッドレンズの世界シェアの約 30%を有する。ロッドレンズは、ファックスや多機能プリンタなどの読み取り部分に広く利用されている。カラー化に対応して、低色収差ロッドレンズを開発し、工業化した（2010 年日本光学学会光設計賞優秀賞受賞）。

トレードオフ

- 独自性と専門性の発揮できない領域で事業を行わない。1990 年代後半から 2000 年頃にかけて、MMA 樹脂板製造技術として業界で標準的になってきた押し出し機による生産から、独自技術である連続製板技術に経営資源を集中した。1995 年には、アクリル酸エステルにおける三菱油化との合弁事業から撤退した。
- 十分な規模が得られない場合には、事業を他地域に展開しない。日米欧アジアに製造基盤があるのは同社の強みではあるが、個々の製造事業に十分に競争力がなくてはならない。2002 年、欧米での樹脂改質剤の合弁会社を解消し、アジア市場へ経営資源を集中させた。
- 他社との協同を排除しない。同社は、自前の研究開発能力によって技術リーダーシップを構築してきたが、規模の経済が働く分野では、他社と協同する。例えば、MMA モノマーの海外生産においてタイの Siam Cement グループとの合弁会社 Thai MMA（1999 年生産開始）、韓国の湖南石化との合弁会社大山 MMA（2006 年生産開始）を設立した。

戦略の一貫性

三菱レイヨンの MMA 事業の歴史は 1943 年に始まるが、現在の戦略は、1990 年代初頭、MMA モノマーを原料とする事業ユニット群を相互依存関係のある「事業チェーン」と構想し、まとまりの良い事業ユニットを MMA 事業体としてグループ化したことに遡る。

国際展開は、1990 年代にアジア市場でのプレゼンスを確立、1999 年にはアジア・ナンバーワン体制の確立、2009 年のルーサイト買収を経て現在の世界ナンバーワン体制の確立へと、進化してきた。

自社技術による新しい製造方法の開発によって、低コスト化、性能向上、新規商材の上市などを進める部分は、以前から一貫した三菱レイヨンの強みであり、差別化要素の一つである。

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに業界平均を上回っている。

単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5 年間平均	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
7.8 %P	19.3 %P	9.1 %P	-1.2 %P	0.2 %P	9.2 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 5.5 %P

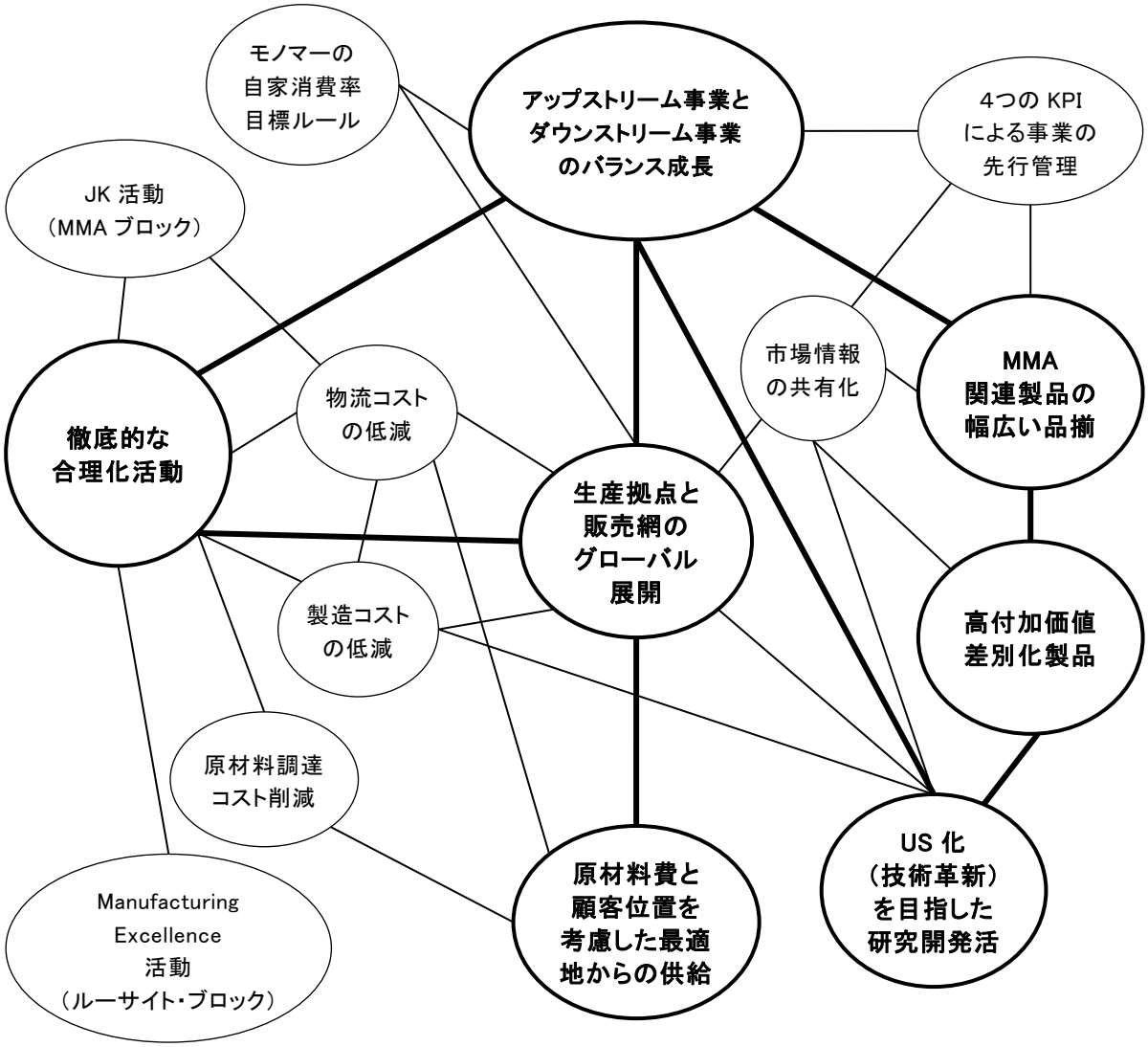
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
7.4 %P	15.7 %P	7.7 %P	-0.6 %P	2.3 %P	9.7 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 3.4 %P

※業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。

活動システム・マップ



株式会社 Plan・Do・See　ブライダル部門

「帰ってくる場所」－リピート・ビジネスとしての婚礼サービス

業界背景

婚礼サービスは、ホテル・ウエディング、結婚式場（専用施設）でのウエディング、レストラン・ウエディングなどの形で提供されてきた。その中で、専用施設は、大規模結婚式場から、庭付き一軒家のハウス・スタイルへと、流行が変わってきた。

婚礼サービス業界の参入障壁は低く、差別化は容易ではない。婚礼専用施設を持つ場合には、5 年から 10 年ごとに施設を建て直したり、あるいは、新規顧客獲得のために売上の 5%から 15%を広告費に投入する必要がある。しかし、同時に、競争を阻害する要因も存在する。結婚という一人の顧客が何度も体験するわけではないイベントを扱っているため、比較対象がなく肯定しかない、改善しても同じ顧客が再度体験するわけではないので改善の効果が伝わりにくい、という性格も持つ。

ゼクシィ・ネットによれば、結婚式・披露宴会場のタイプは、ホテルが 31.2%、専用施設が 28.3%、ゲストハウス型施設が 21.8%、レストランが 8.6%であった。

企業概況

Plan・Do・See ブライダル部門（以下、Plan・Do・See）は、７つの施設で婚礼サービスを提供している。３つのホテル（福岡に２つ、神戸に１つ）、４つのレストラン（名古屋に３つ、京都に１つ）である。これらの施設にあるホテルやレストランの運営は、同社の別部門が担当している。

Plan・Do・See は、婚礼サービスをリピート・ビジネスと定義することによって、招待客を含めた顧客満足度を高めることに注力している。招待客の満足度に直接影響する主要な要素である、料理とワインの質を向上させ、メニューをカスタマイズ化し、シームレスなオペレーションを可能にするユニークな組織と人材育成の仕組みを有している。必ず併設するホテルやレストランとの相乗効果も、顧客との長い関係性構築に貢献している。

ユニークな価値提供

Plan・Do・See が提供している価値は、１）高品質でカスタマイズされた食事、２）シームレスなサービス、３）帰ってくる場所、の提供である。ホテル、レストラン、専用施設のいずれのモデルでも、これら全てを同時に実現することは難しい。

Plan・Do・See は、カップル毎に食事をカスタマイズすることが可能で、シェフがカップルと献立内容の打ち合わせをする（これは業界では一般的ではない）。また、献立の数量変更は、挙式の 2 日前まで可能である（業界では 2 週間前から 10 日前が標準）。

シームレスなサービスを提供するために、Plan・Do・See では、同じウエディング・プランナーが会場見学時の接客からから婚礼当日まで担当する。（業界では、販売、プラニング、当日のオペレーションと分業するのが一般的）。Plan・Do・See の社員は管理部門を含め、ブライダル・フェアなどで婚礼サービスを担う機会を持ち、また、キッチンからプランナーへの異動などの人事異動も行われる。これらによって、シームレスなサービスを可能にするための、機能部門を超えたディスカッションや連携が可能になっている。

帰ってくる場所：Plan・Do・See は、婚礼サービスを、1 回の取引の集積ではなく、リピート・ビジネスととらえている。披露宴に招かれた招待客が自分の披露宴に同社の施設を選択する。また、ホテルやレストランの顧客が婚礼サービスを利用したり、婚礼サービスを利用した顧客が後にホテルやレストランを訪れたりする。ホテルの宿泊部門やレストランも同社によって運営されているので、顧客は同じ優れた体験をすることができる。新規顧客獲

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

得について同社の広告への依存度は、業界と比較して低い。

Plan・Do・See のターゲット顧客は、20 代、30 代、大都市に住み、高品質なサービスを求め、披露宴の招待客の満足度が大事だと考える層である。

同社の平均単価は、365 万円（2010 年）で、業界平均 326 万円よりも 12%高かった。7

独自のバリューチェーン

調達

Plan・Do・See は、「帰ってくる場所」として、その土地の歴史と文化に根付き、さらには、その土地の魅力を高めることができる（だから将来帰ってきたくなる）ような施設を注意深く選んでいる。たとえば、京都のレストランは、有名な日本画家が住んだ邸宅、名古屋のレストランは、尾張徳川家御用達の 400 年の歴史を持つ料亭であった。神戸のホテルは、外人居留区にあり日本で最も古いホテルの一つであった。

Plan・Do・See は、フラワー・アレンジメント、写真サービス、ヘア・メークアップ、引き出物手配などのサービスを、複数の業者から仕入れている。フラワー・アレンジメント以外は、各施設が独自に供給業者を選択する。Plan・Do・See は、供給業者から保証金を徴収しないので、供給業者のサービス品質が充分でないときに供給業者を変更することができる。Plan・Do・See は 1 社と独占契約を結ばないので供給業者間で競争をさせるが、同時に、Plan・Do・See が目指すサービス概念を共有するための教育プログラムも提供している。ドレス・レンタルを例外として、Plan・Do・See はこれらの活動を、基本的に自らは行わない。

Plan・Do・See は、サービスの質を維持するため、引き出物などの持ち込みや、顧客による供給業者の指定を、母から譲り受けたドレスなど他で代えがたい例外を除いて、受け付けていない。例外的に顧客による持ち込みが行われる時には、持ち込み料は請求しない。

Plan・Do・See は、飲料と食材を自身で調達する。生産地、加工法、加工場所を注意深く選択し、鮮度と安全面を確保する。披露宴で良く使われるある種の魚については、特定の業者と契約し、生産地に近い工場で加工してもらい、翌日には納品される体制を整えている。ワインについても、自社でワイナリーの発見、交渉、買いつけを行い、中間マージンを省くことにより、より高品質なワインを提供している。

オペレーション

ウエディング・プランナーが、カップルのケース・マネジャーとして、初回打ち合わせ、契約、打ち合わせ、当日のオペレーション、フォローアップまで担当する。料理の配膳は、常駐のサービス業者が行うが、同じ会社が全ての Plan・Do・See の施設を担当しており、シームレスな運営を可能にしている。

披露宴当日は、カップルと招待客が、特別なもてなしをされた、自分たちの式は唯一無二だと感じられるよう、注意深く計画、実行される。たとえば、ガーデン・オリエンタル京都には、４つの披露宴会場があるが、花嫁同士が互いに会ったり、すれ違ったりすることがないよう、配慮される。

料理をサーブするスタッフは、取引先の社員であるが、この会社とは長い安定的な取引関係にあり、サービス概念の共有が行われている。

マーケティング・販売

Plan・Do・See は、独自のデータ分析によって、披露宴枠を売り切るべきタイミングを判断しており、その時期が来ると、特別価格でのプランを売りだす。

広告については、各施設のウエディング・プランナーが、タイミング、メディア、内容を決める。多くの競合が、広告機能を本社に集中化しているのとは対照的である。Plan・Do・See は、売上の 4%から 5%を広告に投じており、これは、業界平均と比較して少ない。

---

7 ゼクシィ　結婚トレンド調査　2010 年。

ウエディング・プランナーは、打ち合わせで、披露宴の様子がうまく伝えられるように訓練されている。顧客が選択したり意思決定する助けとなる。

顧客からのフィードバックを積極的に活用しているのも、Plan・Do・See の特徴である。カップルからのフィードバックは、本社に送られ、分析され、各施設にフィードバックされる。ウエディング・プランナーが、担当したカップルからフィードバックを得るよう、フォローし、その回収率は、ほぼ 100%に近い。招待客からのフィードバックは、カップルの了解があった場合には、テーブルの上に小さなアンケート用紙でおかれ、披露宴終了後直ちに、各施設で分析される。

ウエディング・プランナーの評価は、契約成立率、担当カップル数、顧客満足度、苦情、ブライダル・フェアや広告の企画力などに基づく。

アフターセールス・サービス

Plan・Do・See は、メンバーシップ・カードを発行し、ホテルやレストランなど同社の運営する他の施設と共通のポイントを発行している。また、結婚記念日などに招待状を送るなどして、顧客との関係性が長く続く工夫をしている。

人的資源管理

Plan・Do・See は、勤続年数に関係なく、仕事を任せる。また、社員は、機能を超えて、チームとして働く。

シームレスなオペレーションと人材育成のために、Plan・Do・See は、社員を、キッチン、レストラン、プランナーなど、様々な機能の間で定期異動させる。また、宿泊や経理など他部門の社員も、ブライダル・フェアで接客に従事し、同社の婚礼サービスへの理解を深め、顧客が「帰ってきた」時に、シームレスなサービスが提供できるようにしている。

Plan・Do・See は、「I am one of the customers」というマインドセット、つまり、顧客視点を社員に持ってもらうため、優れたサービスを提供する他社のホテル、レストラン、娯楽施設などを積極的に経験することを促している。費用の半分を同社が負担する。同様の目的で海外視察旅行も企画し、費用の一部を同社が負担する。Great Place to Work Institute Japan によれば、Plan・Do・See は、社員一人当たり教育投資において、日本で 4 位であった。

Plan・Do・See は、基本的に、ウエディング・プランナーという職位での採用はしない。同社は、みんなを束ねる幹事肌、責任感が強く、とりまとめを好む人材を積極的に採用する。

同社の社員満足度は高く、Great Place to Work Institute Japan の調査では、5 位であった（2011 年）。

全般管理

Plan・Do・See のビジョンは、スタイルのある「おもてなし」サービスを提供することで、将来的には海外にこれを展開し、日本ならではのサービスでより多くの人々を幸せにすることである。

Plan・Do・See は、人材育成に時間をかけ、施設を注意深く選ぶ方針であり、成長の速度は緩やかにならざるをえない。同社は、資本市場からの成長の圧力を避けるため、上場しない方針である。

活動間のフィット

Plan・Do・See の活動システムは、「カップル毎完全オーダーメイドの商品設計」「一店舗毎に行う概念・デザイン開発」「サプライヤーに依存しない商品開発」「結婚式当日前後も続く顧客との関係性構築」を核として、整合性の高いシステムを形成している。（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

- 婚礼サービスは、リピート・ビジネスという定義
- カップルからだけでなく、招待客からもフィードバックを得る
- ＣＲＭ、販売マネジメント、プランナー評価に横串をさせるマネジメント・システムを開発。
- 個々の皿の下に、独自開発のプレート・ワーマーを設置
- 婚礼に関わる全てのスタッフが、年４回、飲料を含めて、フル・コースを試食する。

トレードオフ

- 花嫁花婿は舞台の上に乗らない。披露宴は、招待客をおもてなしする場と位置づけているため。
- 持ち込み料を取らない。供給業者から保証金を取らない。一つの業者と独占契約を結ばない。
- 特定の人数以上の規模の披露宴を受けない。そうすることによって、予備の椅子やテーブルなどを保有する必要がなくなる。
- 施設を所有しない。運営者に徹する。
- レストランの貸切を受けない。「帰ってくる場所」を維持するため。
- メディアへの露出を増やそうとしない。同社のターゲット顧客は、自分のセンスに自信があるので、流行だと思われると避けられる危険性がある。有名なシェフからメニューを買ったり、俳優に使ってもらって広報に使ったり、ウエディング・プランナーを有名する、創業者の露出を増やすなどの手段でメディア露出を増やすことをしない。
- 自社がオペレーションを請け負っている施設以外で、婚礼サービスを提供しない。顧客の帰ってくる場所にならないから。
- 白亜の御殿のお姫様、というような、非日常の演出をしない。同社のウエディングの経験は、結婚式当日だけのものではなく、カップルの過去と未来の一部であるべきと考える。
- 食事、飲料、引き出物など、招待客の満足に直結する分野で、満足度を下げるほどの低予算を求める顧客の要望には応えない。
- 全ての施設に同じ設計を転用するということはしない。同社の施設は、地域の歴史と文化の一部であるべきで、さらには、地域の価値を高めることを目指す。
- 上場しない。顧客を常に、株主より上位に置くため。
- ウエディング・サービスを、モジュラー部品からなるパッケージにしない。同社は、コンサルテーションを通じて、個別にカスタマイズしたウエディング・プランを設計する。このプロセスは、より時間がかかるが、高い顧客満足につながる。同時に、従業員満足も高まる。
- シェフという職位を設けない。代わりに、キッチン・マネジャーの職位がある。キッチン・マネジャーは、キッチンのスタッフの上に君臨するのではなく、キッチン・チームをマネジャーとして率いる。キッチン・マネジャーはキッチンから出て、顧客とのメニュー打ち合わせにも参加する。

戦略の一貫性

Plan・Do・See は、1993 年の創業時より、新郎新婦の満足度とともに、招待客の満足度に注目し、婚礼サービスをリピート・ビジネスと位置づけた。この考えは、貸しホールを会場として披露宴を企画・オペレーションした創業期から、その後、専門施設としてのハウス・ウェディングに進化した成長期にも維持された。

収益性

投下資本利益率と営業利益率ともに、業界平均を一貫して大幅に上回っている。

単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5 年間平均	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
32.1 %P	71.7 %P	51.3 %P	22.5 %P	35.5 %P	16.5 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 18.6 %P

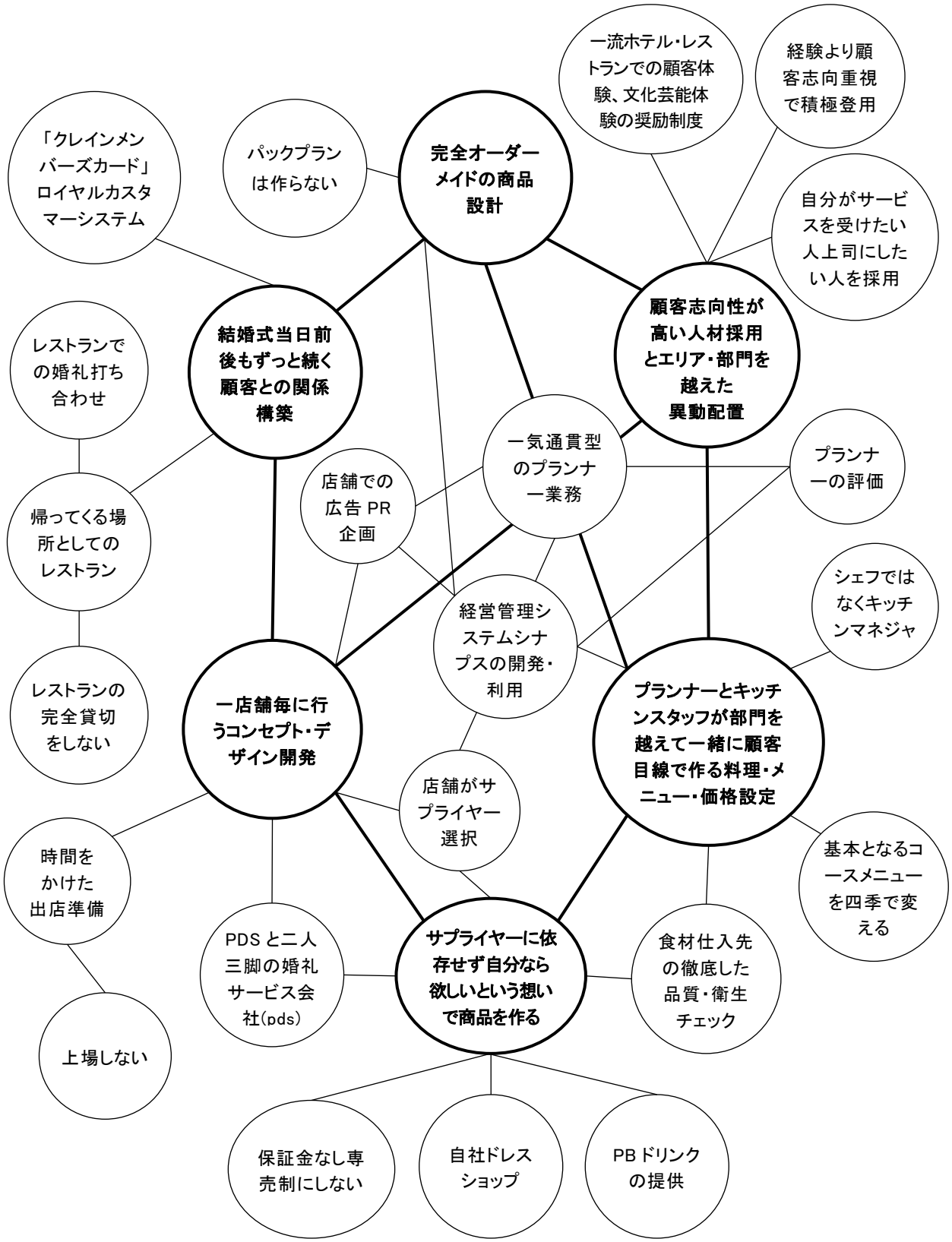
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
13.0 %P	16.3 %P	16.3 %P	11.4 %P	13.8 %P	11.5 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 6.9 %P

※業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。

活動システム・マップ


一流ホテル・レストランでの顧客体験、文化芸能体験の奨励制度
経験より顧客志向重視で積極登用
「クレインメンバーズカード」ロイヤルカスタマーシステム
パックプランは作らない
完全オーダーメイドの商品設計
自分がサービスを受けたい人上司にしたい人を採用
結婚式当日前後もずっと続く顧客との関係構築
顧客志向性が高い人材採用とエリア・部門を越えた異動配置
レストランでの婚礼打ち合わせ
一気通貫型のプランナー業務
プランナーの評価
店舗での広告 PR 企画
帰ってくる場所としてのレストラン
シェフではなくキッチンマネジャ
経営管理システムシナプスの開発・利用
レストランの完全貸切をしない
一店舗毎に行うコンセプト・デザイン開発
プランナーとキッチンスタッフが部門を越えて一緒に顧客目線で作る料理・メニュー・価格設定
店舗がサプライヤー選択
時間をかけた出店準備
基本となるコースメニューを四季で変える
PDS と二人三脚の婚礼サービス会社(pds)
サプライヤーに依存せず自分なら欲しいという想いで商品を作る
食材仕入先の徹底した品質・衛生チェック
上場しない
保証金なし専売制にしない
自社ドレスショップ
PB ドリンクの提供

スター・マイカ株式会社　中古マンション事業

賃貸中のファミリー・タイプ中古マンションの市場を創造

業界背景

中古マンションに投資する不動産業者は、４つの戦略グループに分けられる。一つは、空室リフォームのグループで、空室のファミリー・タイプのユニット（50 平米以上目安）を買い、リノベーションして売却する。大きな投資を必要としないので、中小中堅の再販業者が主たるプレイヤーである。値下りのリスクを避けるため、なるべく早く売却し、平均保有期間は 3 ヶ月程度である。二つ目のグループは、ビル再生のグループで、一棟ごと買い上げ、賃料や稼働率を改善した後で、ファンド等に売却する。大きな投資が必要になるので、参入障壁が高く、REIT などが中心的プレイヤー。不動産価格の上昇に依存する部分も多く、不動産価格下降局面では収益が圧迫される。三つ目のグループは、ワンルームマンション（30 平米以下目安）を運用商品として扱うグループで、賃貸中のワンルーム・マンションを買取り、転売する。売り手も買い手も投資家であることが多い。保有期間は 3 ヶ月程度。第四のグループが、スター・マイカによって創造されたものだ。

企業概況

スター・マイカは、賃貸中のファミリー・タイプのマンションのユニット（建物全体でない）、中価格帯（2000 万から 3000 万円程度）で主に築 10 年以上のものに特化して、買取り、保有中はオーナーとして物件を管理しながら家賃収入を得、貸借人が退去した後はリノベーションして実需のある買い手に売却するという事業を営んでいる。スター・マイカ以前には、なかった戦略的ポジショニングである。

その背後には、賃貸中のファミリー・タイプのマンションは、空室の場合と比較して売りにくい、売れても 30%程度安値でしか売れない、という不動産業界に長年にわたって存在する構造がある。ここに着想できれば誰にも実践可能な戦略のように思われるが、模倣に成功した例はまだない。

その理由は、第一に、不動産業界の既存の戦略的ポジショニングとの間にトレードオフが存在することだ。スター・マイカは、市場変動による不動産価値の上昇を収益源としていない。あるいは、一件数百億規模の投資も追わない。対照的に、一件あたりの投資規模は小さいが、市場の上昇局面、下降局面にかかわらず利益を生み出せる仕組みである。また、市場変化に起因する価格変動リスクに対するアプローチも異なる。業界では保有期間を短くすることで対処する傾向が一般的だが、スター・マイカは、価格の安定性を吟味したうえ、多数のマンション・ユニットを持つことでリスクを分散する。

第二に、実践に必要な活動がユニークなためだ。スター・マイカの戦略コンセプトを実践するためには、信頼性の高い値付けが可能なデータベースとモデルの開発、資金調達の工夫（単純な運転資金や設備資金と異なるポートフォリオ貸付形態）が必要なだけでなく、ある程度の事業規模も必要である（保有ユニットでポートフォリオを組めるだけの数が必要。また、不動産売買、保有管理の様々な手続きを行うオーバーヘッドを賄わねばならない）。

ユニークな価値提供

スター・マイカの投資先は、賃貸中のファミリー・タイプのマンション・ユニットに特化している。しかも、中価格帯（2000 万円から 3000 万円）、経年変化による値下がりが終る築 10 年超の物件が中心だ。同社は、1,000 件超のユニットを保有することによって、個々の物件の価格変動リスクを分散させる。2010 年 11 月、スター・マイカは、東京圏に 1,000 ユニット、210 億円相当のマンション・ユニットを保有していた。平均築年数は 17 年、平均面積は 69.9 平米、平均購入価格は 2100 万円であった。

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

スター・マイカのターゲット顧客は、売却の要望を持つファミリー・タイプのマンション・ユニットのオーナーである。

スター・マイカが提供している価値は、第一に、賃貸中のマンション・ユニットに流動性を提供している。スター・マイカが事業を始める前は、賃貸中のマンションは買い手が見つかりにくく、オーナーは売却ニーズがあっても、長く待つか、売却をあきらめる他なかった。第二に、賃貸中のマンションを、以前よりは高い価格で買うことができる。市場に流動性が生まれたことで、賃貸中のマンションと空室後のマンションの価格ギャップは若干縮小したが、その分、売り手と買い手が利益を得ている。

独自のバリューチェーン

調達

スター・マイカは、主に、不動産仲介業者から売却希望の物件情報を得る。マンションのオーナーから売却の意向を知らされた不動産仲介業者は、既にこの分野で最大の買い手であり、迅速に買い取り価格を提示できるスター・マイカに価格を問い合わせる。スター・マイカは仲介業者に 3%の手数料を支払うが、自社の買い付け担当者は非常に少ない人数ですませることができる。

スター・マイカは、買取価格を査定する独自のシステムを開発しており、照会後 2 時間以内で買い取り価格を提示することができる。市場価格、個別ユニットの特徴、管理費、リノベーションに必要な費用などが考慮され、独自に開発した価格モデルで計算される。社員の経験や勘に依存することはしない。

迅速に買取るため、スター・マイカは、現金を厚く保有している。また、複雑な不動産売買や管理の手続きを迅速、正確に行うため、独自のプログラムを開発している。

不動産管理

家賃の集金管理や保険など、保有中のユニットの管理は、アウトソースしている。

リノベーション

スター・マイカは、不動産価値を上げるための、凝ったリノベーションを行わない。リノベーションの設計、素材は標準化し、短期に低コストでこれを実行する。リノベーションは、外部の業者にアウトソーシングしている。

マーケティング・販売

スター・マイカは、販売は不動産仲介業者を通じて行う。3%の仲介手数料を支払う。

研究開発

スター・マイカの研究開発活動は、二つの分野に集中している。一つは、価格モデルの改善、二つ目は、新しい資金調達のスキームを開発することである。

資金調達

マンション・ユニットを購入するための資金の調達は、株式市場からと、銀行からの 3 年から 5 年の借り入れで賄われる。多くの中古マンションの再販業者が 3 ヶ月から 6 ヶ月の借り入れで資金調達しているのとは、対照的である。

全般管理

スター・マイカは、複雑な不動産取引、管理のオペレーションを支えるＩＣＴシステムを開発している。このシステムによって、価格査定、買取交渉、賃貸管理、退去時期管理、販売など、不動産のライフサイクルを通じて一貫した情報管理とマネジメントが可能になっている。

不動産売買取引だけでなく、賃借人管理、資金調達、抵当権設定・解除などの煩雑な仕事を、非常に少ない社員で行っている。役員と社員合わせて、2011 年 10 月現在で 65 名。

スター・マイカは、オフィスの賃貸料、人件費などの固定費を、保有不動産の賃貸収入以下に抑え、常にポジテ

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

ィブなキャッシュフローが得られるようにしている。この方針は、人員増強の抑制になり、急成長を難しくするが、財務の健全性には大きく貢献している。

活動間のフィット

スター・マイカの活動システムは、ファミリー・タイプのみを取得、賃貸中物件のみを取得、大量物件の保有・売買、長期保有可能な財務基盤、低い固定費、精度の高い物件査定、といった戦略のコアとなる選択を中心に、整合性の高いシステムを形成している。（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

- 新しい戦略的ポジショニングを創造。業界で「スター・マイカ・モデル」と呼ばれる。
- 金融の知識を不動産投資に活用。
- 事業を、マーケット・メーカーと定義。
- マンションを不動産ではなく、コモディティと定義。
- 保有中のマンション・ユニット（在庫）を、ポジティブなキャッシュフローを生む事業機会と捉える。また、賃借人の退去は、リスクではなく、売却可能になった事業機会の到来と捉える。これらは、業界の常識的な見方とは異なる。
- 資金調達の新しい方法。資金調達が困難な事業初期は、不動産ファンドを活用。また、抵当の対象となる不動産ポートフォリオの中身が入れ替わるノンリコース・ローンを開発。
- マンションの査定システムを開発。
- 不動産売買、管理などを支えるＩＣＴシステムを開発。

トレードオフ

- ワンルーム・マンションは買わない。
- ファミリー・タイプのマンションでも、ハイエンドのものは買わない。市場が小さく、また、標準化したリノベーションでは満足されない可能性が高い。
- 値付けを中心としたマーケット・メイキングの活動に特化し、それ以外の活動をやらない。不動産管理、リノベーション、販売などの活動は、アウトソースする。
- 家賃収入以上に固定費を増やさない。
- 急成長を追わない。

戦略の一貫性

スター・マイカは、2001 年設立。賃貸中のファミリー・タイプのマンション・ユニットに特化する戦略は、創業時からのもの。資金調達の手段など、個別の活動のレベルにおいて新しい工夫は積み重ねられてきたが、戦略のコアは変わっていない。

Copyright © 2011 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

収益性

投下資本利益率は、業界平均を一貫して大幅に上回り、投下資本に対して効率的に利益を生み出していることを示している。営業利益率は業界平均を大きく下回るが、これは、同社の戦略の特徴の表れである。

単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5 年間平均	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
7.5 %P	8.6 %P	7.3 %P	7.4 %P	7.2 %P	7.2 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 1.0 %P

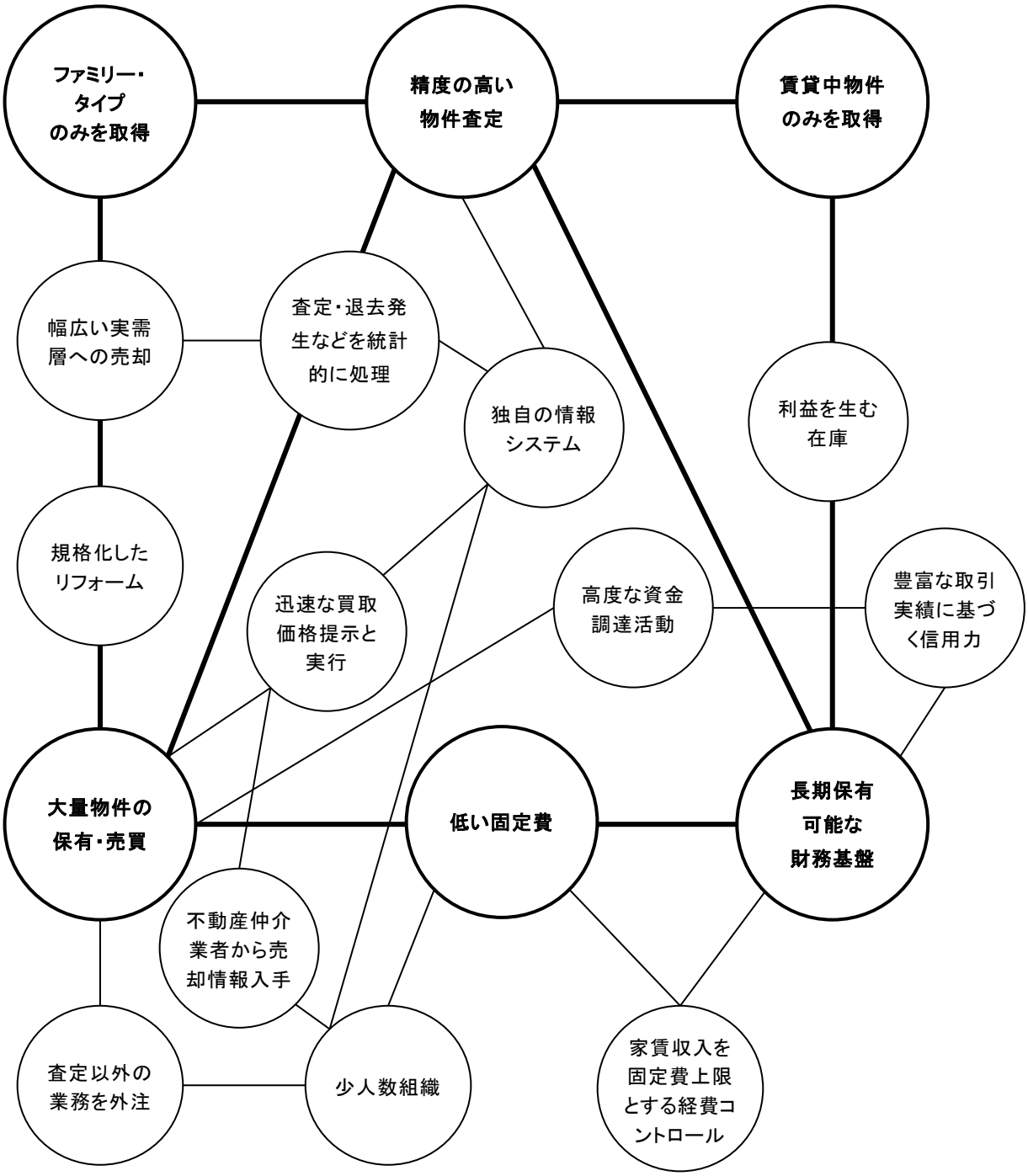
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
-32.1 %P	-29.7 %P	-32.5 %P	-32.9 %P	-32.8 %P	-29.8 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 16.4 %P

※業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。

活動システム・マップ


ファミリー・タイプのみを取得
精度の高い物件査定
賃貸中物件のみを取得
幅広い実需層への売却
査定・退去発生などを統計的に処理
独自の情報システム
利益を生む在庫
規格化したリフォーム
迅速な買取価格提示と実行
高度な資金調達活動
豊富な取引実績に基づく信用力
大量物件の保有・売買
低い固定費
長期保有可能な財務基盤
不動産仲介業者から売却情報入手
査定以外の業務を外注
少人数組織
家賃収入を固定費上限とする経費コントロール