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

2012 年度 第 12 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 12 回ポーター賞協賛：株式会社三菱東京 UFJ 銀行、

あすかコーポレイトアドバイザリー株式会社

受賞企業・事業　(順不同)

（事業内容）

味の素ファインテクノ株式会社 電子材料事業部　（電子材料製造業）

強みに特化し、ビジネスパートナーと協業体制を構築することで、世界標準を維持

株式会社クレディセゾン クレジットカード事業　（クレジットカード業）

ステータス・シンボルから、日常の買い物をサポートするサービスへと、クレジットカード事業を再定義

株式会社東京糸井重里事務所　（オンラインマガジン発行＆物販業）

「人は何をうれしいと思うか」を軸に、自ら価値を創造することにフォーカス。結果として高収益

株式会社リクルートライフスタイル 旅行営業統括部 （商品名：じゃらん net）

（オンラインホテル予約＆旅行代理店業）

オンライン宿泊情報・予約サイト「じゃらん net」で、旅行者と宿泊施設の幸せな出会いを促進

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

味の素ファインテクノ株式会社　電子材料事業部

強みに特化し、ビジネスパートナーと協業体制を構築することで、世界標準を維持

業界背景

パソコンの処理速度を決めるのは、ＣＰＵ(中央演算処理装置)だが、IC を載せるパッケージ基板はその重要部品の一つである。パッケージ基板は、その中に数層にわたって銅の微細配線が形成されているが、層の間で電気が通ってしまうのを防ぐ壁の役割を果たすのが、層間絶縁材料である。層間絶縁材料は同時に、層の表面に銅の配線を描くためのキャンバスの役割を果たす。表面が完全な平らに近いほど、微細な配線が可能になる。また、その表面特性によって、様々な配線方法を可能にする。

半導体向け絶縁材料を提供している企業は、その規模は様々である。多角化した大規模化学メーカー、中規模化学専業企業、味の素ファインテクノのような領域を特化した小規模な企業の大きく３つに分類される。

主な基板メーカーには、イビデン、新光電気、三星電気(韓国)、南亜(台湾)などがあり、彼らは、インテルやＡＭＤなどのＣＰＵメーカーにパッケージ基板を納入する。

企業概況

味の素ファインテクノ株式会社電子材料事業部（以下、ＡＦＴ）は、種々の電子材料の中でも半導体パッケージ基板用の層間絶縁材料、特にフィルム状材料に特化している。半導体パッケージ基板はパソコン用中央演算処理装置（ＣＰＵ）などの主要部品である。パソコン用ＣＰＵは、処理速度の改善要求が最も厳しい分野である。

味の素ファインテクノの直接の顧客は、基板メーカーであるが、供給業者の選択を行うのは、CPU メーカーである。競争は激しく、最大手 CPU メーカーが２年毎にモデルチェンジする度に、納入業者は入れ替わってきた。１９９３年、９５年、９７年とモデルチェンジごとに別々のメーカーの材料が採用されてきた。味の素ファインテクノは、最初に選ばれた１９９９年から７モデル連続で最大手ＣＰＵメーカーに選ばれ続けており、高機能ＣＰＵ向けには世界中の CPU メーカーに供給し、100%のシェアを有している。

ＡＦＴは性能に最も貢献するワニス（絶縁材料のベースとなる樹脂組成物）に特化し、この分野における自社技術への投資を行ない、同時に、日本の電子材料メーカーや基板メーカーによるクラスターとの協業関係を構築することによって、グローバルな顧客のニーズを先取り理解し、対応している。

ユニークな価値提供

ＡＦＴは、パソコンに使用されるＣＰＵ向けパッケージ電子回路基盤のための層間絶縁フィルムに特化している。商品名は、Ajinomoto Build-up Film (以下、ＡＢＦ)。ＡＢＦは、１）ＣＰＵの処理速度を上げつつ、２）製造コストを低減し、さらに製造品質を安定させる。

１）電子回路の処理速度を上げるためには、銅配線幅の縮小によって回路の集積を高めることが必要だ。それには、平滑性と銅との密着性という表面特性を持つ層間絶縁フィルムが必要である。ＡＢＦは電子回路の印刷方法を変え、それによって集積度を上げると同時に、製造コストを低減した。ＡＢＦ以前の印刷方法は、基板全体に銅を塗り、不必要な部分を除くものであった（サブトラクティヴ法）。ＡＢＦによって、必要な部分だけに銅で回路を描くこと（セミアディティヴ法）が可能になった。これによって、従来の方法では限界と言われていた７５ミクロンよりも狭い線幅を可能にし、また、同時に、製造コストも低減した。

２）また、ＡＢＦは、フィルム形状で提供されるので、品質の安定と製造コストの低減が同時に可能になった。ＡＢＦ以前の絶縁素材はインク形式で提供されていたため、均一な表面を形成するのが難しく、また、ほこりなど

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

の異物が付着しやすかった。また、その過程において排出される副産物には、環境に影響を与えないために特別な処理を必要とするものが含まれていたし、一度に一つの面しか処理できないという製造効率上の問題もあった。現在は、シート状の絶縁素材を、より集積度の低い基板向けに提供する企業もあるが、その形状ゆえに連続して処理することができない。

ＡＦＴのターゲット顧客は、パソコン用高機能ＣＰＵメーカーである。最大手メーカーでの継続採用を含め現在世界中ですべてのパソコン用ＣＰＵに採用されているほか、タブレットなどパソコン以外で使用されるＣＰＵについても採用例が増えている。

ＡＦＴの相対価格については、競合が存在せず、比較をすることができない。フィルム型層間絶縁素材についてはＡＦＴが唯一の供給業者である。

独自のバリューチェーン

ＡＦＴのバリューチェーンのユニークな点は、絶縁素材の性能を決める樹脂組成物であるワニスに研究開発と製造を特化していることにある。ワニスの原料となる樹脂などの化学製品の開発、またワニスを製品とするためのフィルム化など、それ以外の活動については、基板メーカーを始めとする半導体サプライヤーのクラスター各社と役割分担すると同時に、彼らのニーズ把握のため、密接に情報共有している。

研究開発

基礎研究は、味の素株式会社のバイオ・ファイン研究所で行われる。同研究所には、有機化学、高分子化合物などの技術が蓄積されており、応用分野を超えて研究者が異動することで、相互交流が行われている。

ＡＦＴは、ＡＦＴへの素材供給業者、フィルムメーカー、ＣＰＵメーカー、基板メーカー、基板メーカーが基板を作成する際の各ステップに関連するメーカー(前処理、積層、レーザーによる穴あけ、銅配線のめっきなどのステップに、材料や装置を提供しているメーカー)などと情報交換することによって、次世代半導体に関するニーズを把握する。たとえば、絶縁素材をフィルム形状にするアイデアは、基板メーカーとのやり取りから生まれたが、フィルム製造の技術を持っていなかったＡＦＴは、フィルムメーカーと密接に協力することによって、ＡＢＦを開発した。

製造

ＡＦＴは、ワニスの製造に特化している。ＡＦＴから出荷されたワニスは、フィルムメーカーによってフィルム形状のＡＢＦに製造される。

ＡＦＴは、各ユーザーの製品ごとにカスタマイズするので、受注生産を行なっている。

販売

販売部隊は、受注活動に特化しており、人数は極めて少ない。１０名ほどで世界の受注を扱っている。

アウトバウンド・ロジスティクス

ＡＢＦは受注生産なので大きな在庫を持つことはないが、製造されたフィルムは低温で保管され、輸送会社によって基板メーカーに低温輸送される。

アフターセールス・サービス

技術サービスが、半導体メーカーや基盤メーカーなどと密接にコミュニケーションし、現行製品の問題を把握、解決し、その過程で、次世代製品へのニーズも把握する。

全般管理

味の素が絶縁素材の開発プロジェクトを設置したのは、1990 年代初期であった。それから、1999 年にＡＢＦが採用されるまでの１０年ほどの間、研究開発投資を続けてきた。味の素には、成長性と収益性が期待でき、さらに固有技術を活かすことができる分野を同定し、継続的投資によって技術リーダーシップを実現し差別化するという企業風土がある。

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

活動間のフィット

味の素ファインテクノ電子材料事業部の活動は、固有技術が活かせる領域（ワニス）への特化と、戦略顧客へのフォーカス、顧客ニーズへの密着（半導体サプライヤーのクラスターとの情報共有）を中心に、選択され、組み合わせられている。（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

- 線幅１５ミクロンを可能にした技術イノベーション
- 絶縁素材をフィルム状に形成することを可能にした技術イノベーション

トレードオフ

- ＡＦＴは、絶縁素材以外の電子材料を手掛けない。
- ワニスに特化し、川上（化学材料）にも川下（フィルム形成）にも事業領域を広げない。
- フィルム形状に特化し、インクやシート形状に参入しない。
- 高い性能を必要としないＣＰＵをターゲットしない。ハイエンドのＣＰＵに特化する。（タブレットＰＣやスマートフォンは、それほど高い性能を持たないＣＰＵを使用し、そこではシート形状の絶縁素材が使われていた。しかしながら、これらの領域においても、より速い処理速度が求められるようになり、ＡＢＦが採用されるようになっている。ＡＦＴは、この例のように、ローエンドからハイエンドへの移動が引き続き起こると考えており、したがって、ハイエンドに特化し、市場が拡大するのを待つ方針である。）

戦略の一貫性

味の素ファインテクノの戦略のコアは、技術リーダーシップによる差別化、独自性が発揮できる領域への特化、顧客ニーズを他社に先駆けて知ることである。これらは、事業化当初から一貫している。

味の素では、1970 年代にアミノ酸に関する知識やその製造技術を応用して、ケミカル分野、特に絶縁性を持つエポキシ樹脂分野や表面改質技術に進出し、研究開発を続けてきた。1990 年代初頭に、世界中が欲しがる機能であり、高機能が求められ難易度は高いがリターンも大きい「パソコン用半導体パッケージ基板の絶縁材料」をエポキシ樹脂の市場に選択した。

パソコン用半導体関連の市場においては、大手ＣＰＵメーカーが素材や部品採用の意思決定者であることは既に明らかであったので、最終意思決定者が少数に絞られることは、電子素材メーカーとして後発であった味の素にとっては好都合であった。

しかしながら、そのニーズを先取りするためには、大手ＣＰＵメーカーはもちろんのこと、それ以外の様々なプレーヤーのニーズを把握しなければならなかった。味の素では、事業構想の段階から業界プレーヤーと様々な情報交換を行い、顧客ニーズの先取りに努めてきた。現在では、非常にきめ細かく様々な業界プレーヤーとの間の情報交換のパイプができている。

Copyright © 2012 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大きく上回っている。

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	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度
34.3%P	52.4%P	30.2%P	31.3%P	32.1%P	24.8%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 5.1%

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

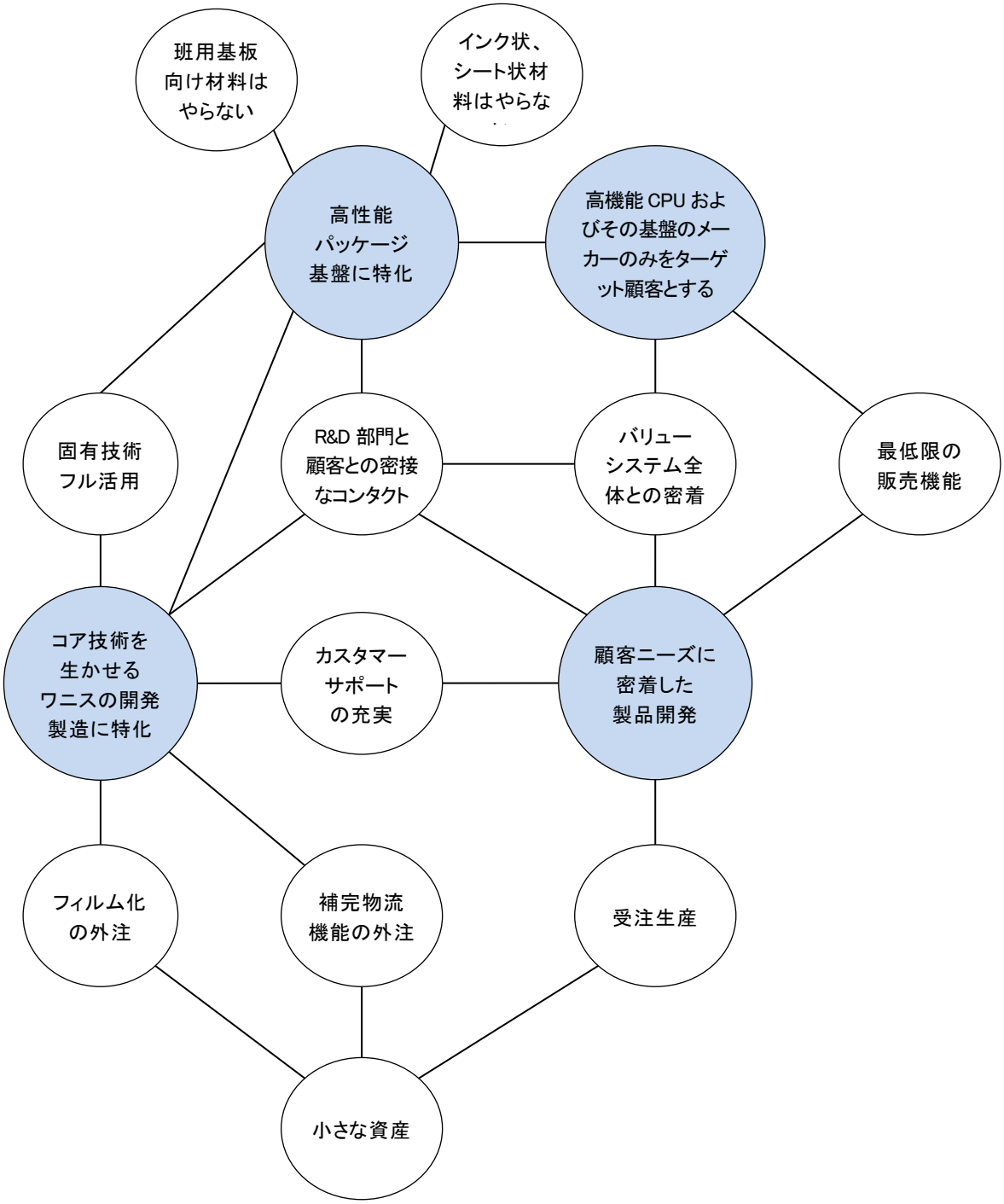
業界平均との差異					
5 年間平均	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度
35.2%P	37.1%P	34.6%P	33.7%P	33.9%P	30.3%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 4.0%P

※業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。

Copyright © 2012 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 © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

株式会社クレディセゾン クレジットカード事業

ステータス・シンボルから、日常の買い物をサポートするサービスへと、クレジットカード事業を再定義

業界背景

日本のクレジットカード業界は、３つの戦略グループからなっている。一つ目は、銀行の子会社で、三井住友フィナンシャルグループが 17.5%と、最大のシェアを有し、三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループが 16.2%で続く。二つ目のグループは、事業会社の子会社で親会社の顧客へのサービスを第一の目的としている（ハウスカードと呼ばれる）。このグループからは、イオン・クレジットが 8.2%、トヨタファイナンスが 7.0%の市場シェアを持つ。第三のグループは、独立系のクレジットカード会社で、特定の業界との資本的なつながりが少ない。クレディセゾンはここに属し、17.2%、全体で２番目に大きなシェアを有する。（市場シェアは２０１１年度イシュアー取扱高推定値）

企業概況

クレディセゾンのクレジットカード事業（以下、クレディセゾン）は、勤続年数の長い男性を主なターゲットにしていたクレジットカードを再定義し、買い物をする一般の人々、特に女性をターゲット顧客とした。年会費無料、即時発行・即時利用、カード申込等のサービスカウンターを提携小売店に設置、スーパーマーケットの食品売り場におけるサインレス取引、有効期限を撤廃した永久不滅ポイント、ポイント・サイト「永久不滅.com」など、使い勝手を良くするための革新的なサービスを次々に導入。同時に、不良債権率とオペレーションコストを低く抑えることに成功している。

クレディセゾンは、旧セゾングループのクレジットビジネス会社として出発し、当初は百貨店の顧客を対象としたハウスカードであったが、顧客基盤をその外側に拡大してきた。現在、3,500 万枚のカードを発行し、年間取扱高は 6 兆円、国内で 2 番目に大きなクレジットカードサービスである。ハウスカードから出発してここまで広く展開できた例は他にない。

ユニークな価値提供

クレディセゾンは、クレジットカードの提供価値を、日常の金融サービスと定義した。これは、クレジットカード事業を始めた当時に決められたことだったが、クレジットカードをステータス・シンボルと位置づける業界の考え方とは一線を画していた。ステータス・シンボルという考えの下、業界では、ターゲット顧客は、「一流企業に勤続 10 年以上の役職者、持ち家」などの条件で絞っていた。しかし、クレディセゾンは、日常のサービスという考えの下、ターゲット顧客を女性にした。登録した電話番号に連絡がつけば、勤務先は関係なかった。事業開始当初、主な顧客は、西武百貨店に買い物に来た 20 代、30 代の女性であった。今日でも、セゾンカードの顧客の約 70%が女性である。

日常の金融サービスという提供価値の下、クレディセゾンは利便性を提供している。1982 年の事業開始当初より、年会費無料、即与信・即発行・即利用を実施してきた。これは、百貨店を訪れた顧客をターゲット顧客としてきた同社にとって、その場でカードメンバーになっていただけるうえで、重要な利便性であった（即与信・即発行・即利用は、クレディセゾンの 140 のカードサービスカウンターのうち、60 箇所で可能）。1992 年には、西友の食品売り場で、サインレスでの決済を可能にした。

利用者に対するセゾンカードの価格は、相対的に低い。年会費無料に加えて、2002 年には、ポイントの有効期限を撤廃した永久不滅ポイントを導入した（ポイントは実質的な値引きであり、クレジットカード会社にとって顧客への負債である）。ポイントサイト「永久不滅.com」はクレディセゾンが運営し、様々な小売店（ネットショッ

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

ピング・サイト）が商品を提供しているウェブサイトで、ここを経由して商品やサービスを購入すると永久不滅ポイントが最大 20 倍貯まる。クレディセゾンのプレミアムカードであるセゾン・アメリカン・エキスプレス・カードには年会費があるが、オリジナルのアメリカン・エキスプレス・カードのブランドサービスを受けられる等ハイグレードなサービスを提供するにも関わらず、ブルーカードで 3,150 円、ゴールドカードで 10,500 円、プラチナカードで 21,000 円と、リーズナブルである。セゾン・アメリカン・エキスプレス・カードは発行開始以来多くの会員を獲得しているが、その中心も、女性である。

クレディセゾンは、年会費収入よりも、顧客の購買金額に焦点をあてている。したがって、クレディセゾンにとって良い顧客とは、高い信用力を持つ（貸倒リスクが低い）買い物をあまりしない人よりも、クレジットカードを日常生活の決済手段としてより頻繁に使ってくれる人である。

クレディセゾンは既存のカードサービス以外にも、様々な金融サービスを導入した。オンライン・チケット販売サービスのイープラス、投資信託、リース・レンタル、住宅ローン（フラット 35）、信用保証など。

独自のバリューチェーン

調達

クレディセゾンは、ビザ、マスターカード、アメリカン・エキスプレス、JCB の 4 つの国際ブランドを取り扱った日本で最初のクレジットカード会社である。

新しいカード会員の獲得

クレディセゾンの従業員の 65%は、営業機能を担っている。全国の小売販売店と幅広く提携を行なっており、その小売店舗内に約 140 箇所のサービスカウンターを持っている。これらカウンターの運営は全て、同社の社員が自ら行なう。業界で、これほど、新規顧客獲得に自らの資源を投資している例はない。提携先社員による獲得活動を主に活用する例が一般的である。

クレディセゾンは、定期的にこれらのカウンターの収益性を査定し、不採算カウンターの閉鎖と新しいカウンターの設置を継続している。

1996 年には、同社独自の与信ノウハウのシステム化によって大量処理を実現し、申し込みから 30 分程度でのカード発行が可能になっている。更に、近年はカード申込をタブレットＰＣ上で行い、完全にペーパーレスなプロセスを実現している。

カード会員へのサービス

クレディセゾンは、会員のカード利用を容易にするために、サインレス取引、永久不滅ポイント（有効期限なし）の付与、永久不滅.com サイトの運営などを手掛けている。

小売販売店へのサービス提供

クレディセゾンは、提携先小売販売店の売り上げ拡大への貢献を目指して様々なサービスを提供している。カードを利用した店舗での販売単価改善提案、カードの店舗外利用分析に基づく集客施策提案、明細書やメールなどを通じた会員への情報発信、エリア特性を踏まえた地域単位での共同プロモーションなど。これらのサービスは、全国 10 箇所ある支店及び 140 箇所のセゾンカウンターを中心に、地域の小売販売店と連携しながら実行しており、地域に密着した営業体制が支えている。

利用代金回収・督促

クレディセゾンでは、利用代金の回収と督促業務を、「お客様にご案内を差し上げる」「お客様の相談にのる（カウンセリング）」活動と定義している。ベテラン社員の経験によって蓄積された属人的なノウハウに、業界の多くの企業が依存する中、クレディセゾンは、業務の標準化とマニュアル化を行い、パートタイマーが業務を担っている（当該業務における正社員比率は 10%程度）。

2007 年、クレディセゾンは、審査、カード発行、利用管理、利用代金請求、コールセンターなどの業務とシステムインフラを一貫して管理運営する子会社「キュービタス」を、みずほ銀行、ユーシーカード株式会社と共に設

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

立した。同社は他社からの業務受託を積極的に獲得し、規模の経済を享受、効率化している。

人的資源管理

クレディセゾンは、女性が活躍できる組織を目指し、セゾンカウンターの責任者は全員女性、役職者における女性比率は約 50%である。成果主義による若手の抜擢など、年齢、学歴、経歴を問わない人事制度を有している。イノベーティブな社員の育成と、Open・Frank・Innovative な社風を目指しており、同社ではこれを「ヒューマニズムの風土創り」と概念化している。

全般管理

クレディセゾンは、流通業、金融機関、通信サービス業などを中心に、積極的に提携を結び、相手先とクレディセゾンの両方のブランドをつけた様々なクレジットカードを提供しているが、それぞれの収益性は常にモニターされ、社内ハードルレートに至らない事業は積極的に見直しされる。

クレディセゾンは、信用審査、与信リスク管理などの組織能力を活かし、リース・レンタル、信用保証、投資信託などの金融サービスを多角化し、サービスを提供している。

活動間のフィット

クレディセゾンの活動システムは、「サービス先端企業」という経営理念の下、顧客の求める日常的な「便利」「おトク」「安心」商品の実現、カード会員拡大のための地域密着営業、商品力・現場力を支えるローコスト・オペレーション、Open・Frank・Innovative でヒューマニズムの風土創り、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おり、これらの活動の間のフィットが良い。たとえば、クレディセゾンでは、3 年間使用実績がなかったカードについては、更新カードを郵送しない。そのことによって、コストを低減することができるが、これが可能なのは、年会費が無料だからである。(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

- 年会費無料カードを店頭で即与信・即発行する獲得モデルの確立（1982 年より。業界初)。
- キャッシング用無人キャッシュ・ディスペンサー設置開始（1982 年より。業界初)。
- インターナショナル・カード（ビザ、マスターカード）を年会費無料で発行（1988 年より。業界初)。
- 西友食品売場で、サインレス取引を開始（1990 年より。業界初)。
- カード申込書の入力を光学スキャン（OCR）化（1992 年より。業界初)。
- 永久不滅ポイント導入（2002 年より。業界初)。
- 永久不滅ポイントがお得に貯まる（最大 20 倍）オンライン・ショッピング・モール「永久不滅.com」の運営開始（2006 年より。業界初)。
- アメリカン・エキスプレス・カードと、そのブランド・シンボルである古代ローマの百人隊長「センチュリオン」のデザインが入った提携カードを発行。アメリカン・エキスプレス社として世界で初めて、このデザインの使用を提携カードに認めた（2010 年より。業界初)。

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

トレードオフ

- クレジットカードをステータス・シンボルと位置づけない。
- アクワイヤラー（加盟店契約会社）事業に参入しない。この事業領域では、銀行子会社が支配的である。イシュアー(カード会員)事業に特化する。
- 一般的なメディア広告は最小限にする。小売店での広告（告知活動）を重視。
- 利用代金回収・督促を経験豊富なスタッフの暗黙知的なノウハウに依存しない。

戦略の一貫性

クレディセゾンの事業の歴史は 1982 年、西武百貨店のハウスカード、「西武カード」の発行に始まる。その後、小売業を中心に提携先を拡大し、ハウスカードから独立系カードへと変わったが、１）提携先の顧客サービスと売上拡大に貢献する、２）クレジットカードを日常サービスと位置づけ、革新的なサービスで入会と利用の利便性を飛躍的に改善する、という戦略の軸は変わっていない。年会費無料カードを店頭で即与信・即発行するスキームは創業からであり、当時業界初であった。業界初のサービスの開発はその後も続いている。また、アメリカン・エキスプレスとの提携カードでは年会費を導入したが、提供するサービス対比でリーズナブルな年会費設定とするなど、年会費よりもカード使用、利便性重視の戦略はハイエンドにおいても変わらない。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに 5 年間の平均で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	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度
1.9%P	1.7%P	1.7%P	2.0%P	0.9%P	0.3%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 1.2%

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

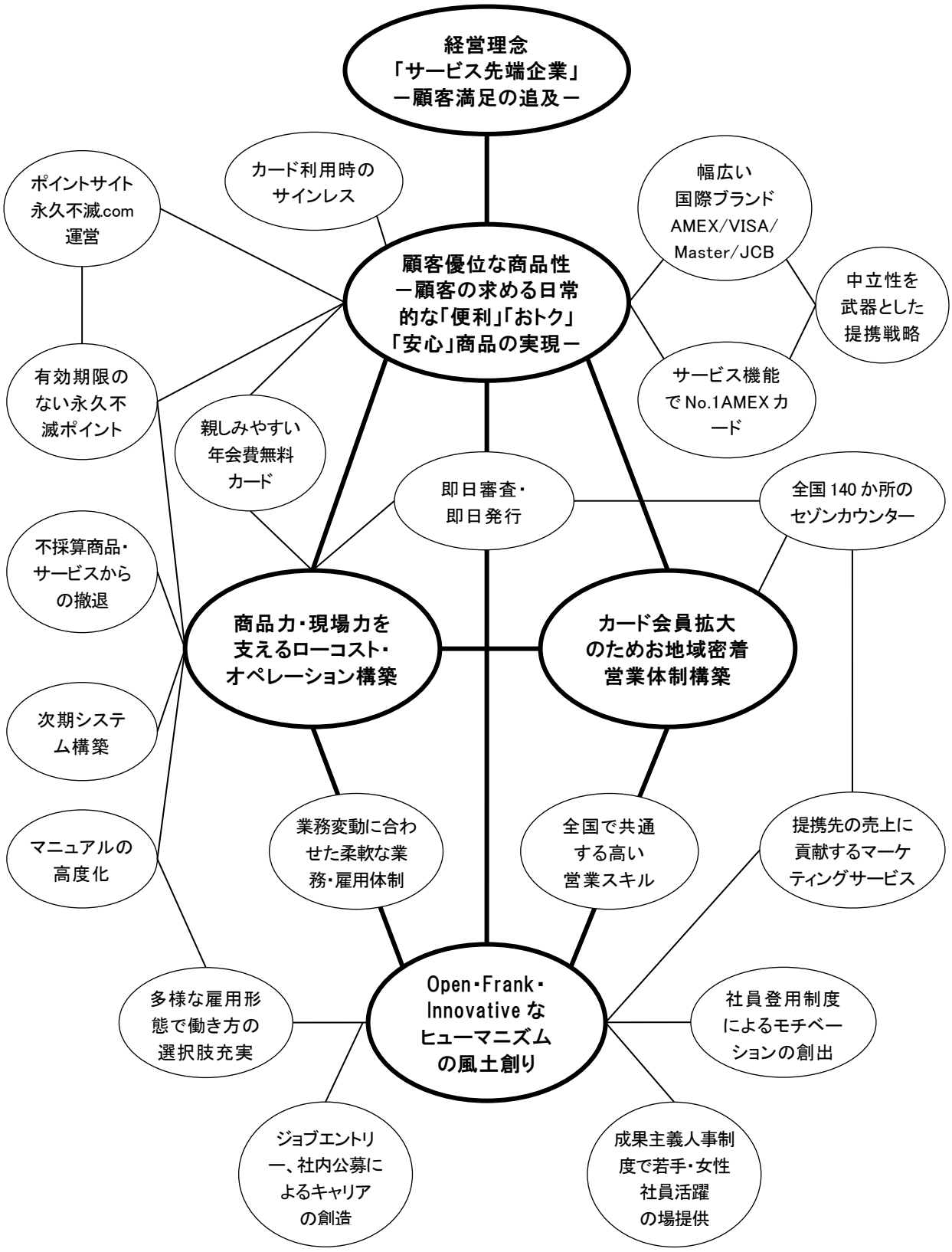
業界平均との差異					
5 年間平均	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度
7.5%P	3.1%P	6.4%P	5.4%P	0.1%P	-6.2%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 22.8%P

※業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。

Copyright © 2012 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 © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

株式会社東京糸井重里事務所

「人は何をうれしいと思うか」を軸に、自ら価値を創造することにフォーカス。結果として高収益

業界背景・企業概況

東京糸井重里事務所の事業は、個人の読者を対象にしたウエブマガジン発行である。一般的に、個人向けウエブマガジンは、その主たる内容によって、エッセイ、評論、文化・教養、エンターテインメント、ニュースなどに分類できる。

個人向けウエブマガジンの戦略的変数は、１）ターゲットとする読者層の幅広さ、２)垂直統合の度合い―どれだけ内製するか、３）収入源―購読料、広告収入、オンライン・ショッピング・サービスの提供、などである。

これらの組み合わせから、３つの戦略グループが同定できる。第一のグループは、あまり垂直統合をしないで、内部だけでなく外部からもコンテンツを調達し、広告スペースを販売する。この形式で、更に、オンライン・ショッピングのサービスを提供する場合もある。現在、最も多くの購読者を集めているウエブマガジンは、このグループに属する。第二のグループは、プラットフォームとしての機能に特化し、ほとんど垂直統合していない。コンテンツは外部から調達し、読者投稿が中心となっていることも多い。第三のタイプは、自ら創造したコンテンツだけを掲載するもので、東京糸井重里事務所はこれに属する。

東京糸井重里事務所（以下、糸井事務所）は、ウエブマガジンで主流の戦略―広告収入を主たる収入源とする―を否定し、購読料も取らない。しかし、大幅に業界平均を上回る、収益性の高い事業を創造した。年間売上 28 億円、従業員 48 人。

ユニークな価値提供

糸井事務所は、「ほぼ日刊イトイ新聞」（以下、ほぼ日―「ほぼにち」と読む）というウエブサイトを運営している。創業者であり、編集長でもある糸井重里氏は、日本で最も人気のあるコピーライターであった(現在は、ほぼ日を活動の中心にしている)。

ほぼ日は、1998 年 6 月 6 日の創刊以来毎日更新されてきた。掲載されているのは、糸井氏が毎日更新する巻頭コラム「今日のダーリン」、インタビュー記事、ルポルタージュ、「言いまつがい」などの読者投稿を編集したコーナー、などであるが、これらに共通のテーマは、日常に根差していることと、「人は何をうれしいと思うか」である。ほぼ日は、月 110 万読者を有する。

糸井事務所は、ほぼ日の運営を通して、生活関連商品の商品開発も行っている。「ほぼ日手帳」「ほぼ日ハラマキ」「うちの土鍋シリーズ」などは、ほぼ日でオンライン・ショッピングできる。

糸井事務所のターゲット顧客は、個人の読者である。個人の中をセグメンテーションすることはせず、老人から若者まで、女性も男性も、ターゲット顧客としている。その提供価値、「日常うれしいと思うこと」を、普遍的な価値のレベルで捉えようとしているからだ。

この価値提供の定義は、ウエブマガジンのコンテンツだけでなく、商品開発にも共通している。したがって、糸井事務所の商品は、日常を少ししあわせにする。例えば、ほぼ日手帳は、使いやすいだけでなく、毎日をより意味あるものにする手伝いをする。例えば、１）手で押さえていなくても 180 度開いたままになるので、片手で書き込みができる。２）一日一頁の構造にもかかわらず、薄くても文字が裏に透けない紙を使用することで、約 460 ページあるにも関わらず、文庫本のような薄さと軽さを実現している。３）全ての一日ページに、読むための「日々のことば」コーナーがある。４）スケジュールを書くだけではなく、日記やアルバム、スクラップブックなどとして

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

も、使われている。

糸井事務所の価格戦略は、ウエブマガジンは購読料を徴収しない。しかし、商品は、付加価値を高め、それに応じた価格を設定するため、結果的に高めになる。例えばほぼ日手帳は、一般的な手帳が 1,000 円前後であるのに対して、3,500 円である。大手雑貨チェーン「ロフト」の手帳部門で 8 年連続トップ売上を記録しており、高めの価格設定は顧客に受け入れられている。

独自のバリューチェーン

コンテンツ開発

糸井事務所では、商品開発もウエブマガジンの記事の開発も、どちらもコンテンツの開発と位置づけているので、これらの開発プロセスは、密接につながっている。

糸井事務所では、社員の内発的動機付けを最大に活かすために、意図的に開発プロセスの形式化を避けている。プロジェクトや部単位の売上目標や経費予算は作成しない。定期的な開発会議を持たず、また、年間開発件数を目標として設定もしない。ほぼ日の糸井による巻頭コラムは毎日更新することが決まっているものの、それ以外の記事については、定期的な更新が決まっていない。新しい開発プロセスは、社員が新しいアイデアを考えたり、外部とのコラボレーションで、自由に、始まる（他の誰かの承認を必要としない）。開発会議は必要に応じて随時行われ、非定型的である。節目で編集長の了解を得るミーティングは行うが、完成したものに承諾を得るというよりは、アイデアを一緒に膨らませる会議と位置づけている。形式的に承認を得るためだけのプレゼンテーションは、ない。

しかしながら、成功するプロジェクトの原則について同定し、プロジェクトのプロセスを通じて確認しあっている。その原則とは、「動機、実行、集合」の全てが揃っていて、社内にあるだけでなく、それぞれが社会とつながっていることだ。「動機」とは、すべてのコンテンツの開発が、自分が面白いと思う、心が動く、あるいは違和感を持ったところから出発していること。それを、「人（＝じぶん）」は何をうれしいと思うか、という普遍的な域まで深めること。「実行」とは、「動機」を形にすること。原稿書きやページデザイン、商品の企画から製作まで。「集合」とは、お客様が集まってくれる、一緒になってくれて、楽しんでくれる状態を作り出すこと。

また、開発するコンテンツの品質については、厳しい規律が共有されている。独りよがりでなく、自分を含む社会全般からも暗黙のうちに求められている「日常うれしいと思うこと」は、万人に共通するはずであり、ある特定の年齢層にしか受け入れられない様な企画は、幅広い年齢層の人に受け入れられるところまで深められる。

糸井事務所では、調査票などを使った市場調査は行わない。しかし、社員が顧客として考え、原稿案を社員全員にコピー送信することなどで他の社員全員の知恵を借り、また、顧客からの感想や問い合わせを社員全員が受信することで、社会全般から暗黙のうちに求められている「日常うれしいと思うこと」、の理解を進めている。

オペレーション

糸井事務所は、商品の注文を受け付けるが、製造・物流については外部の業者に委託している。商品は、受注生産することが多く、糸井事務所は在庫をあまり持たない。

マーケティング・販売

糸井事務所は、口コミを通じて顧客の認知を増やす。商品については、ウエブマガジンで語り、マス広告を行わない。販売促進のための電子メールは、年間数回程度に限定している。

アフターセールス・サービス

読者からの感想は全て、全ての社員に共有され、社員が、担当のプロジェクトの読者だけでなく、幅広い読者の関心事に対する理解を深める助けとしている。返信は当該プロジェクトのメンバーが行ない、これも、全社員に共有される。

R & D

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

糸井事務所は、表現技術とＩＣＴの二つの分野でＲ＆Ｄを行っている。表現技術では、丁寧な会話体を特徴とし、27 文字改行や独特の文体などの開発を行った。丁寧な会話体は、同社が隣人と位置付ける読者との距離感を表現する手段である。ＩＣＴについては、ウエブサイト開発、コンテンツ管理、動作管理、オンライン通販のシステム開発など、ウエブマガジンの独自性を発揮するために必要な機能は、全て内製している。

人的資源管理

糸井事務所では、「誰に主に相談し、判断を仰げばいいか」をベースに、組織図が作成されている。そこには、定番商品プロジェクト・チーム（全体進行、商品別プロジェクト）、ほぼ日編集部、デザイン部、マーケティング部、事業支援部などがある。業務は、部署を横断するプロジェクトがベースで、一人の社員が複数プロジェクトに参加する形式をとっており、各部門が有機的につながっている。定番商品プロジェクトに関しては例外的に会社が人事を決めるが、それ以外のプロジェクトは、そのプロジェクトの動機に関心があるメンバーが形成する。

個々のプロジェクトは、担当チームがオーナーシップを持ち、プロジェクトの最初から最後まで担当する。プロジェクトリーダーは、品質に対する最終判断を担うが、指示、命令、評価の権限はない。「動機を持つ」「アイデアを出す」「周囲と相談をしながら進める」「最終的なアウトプットに責任を持つ」ことでリーダーシップを発揮する。

糸井事務所では、評価と動機付け、規律は、お客様と同僚に「見てもらっている」「見られている」状況を作り出すことで、実現している。アクセスや売上、お客様からのメールやツィッター、それへの返信がリアルタイムに全員に共有される。上に挙げた部は、毎週のミーティングで業務進行を共有したり課題を話し合い、その議事録を全社員宛てにメールで共有する。このように、個々の判断、アクションの結果、考察などがタイムリーに全員に共有される。

糸井事務所では、全ての社員に、柔軟な勤務形態を勧めている。また、社員に、公私混同を勧めており、学校の夏休み期間には、社員の子供が会社で遊んでいて、手が空いている他の社員が宿題の相談に乗っていることもある。

採用は、募集する業務に関わる社員を人事担当がコーディネートし、業務の将来像や必要な人材像をチーム内で徹底的に話し合いながら進める。

全般管理

糸井事務所は、組織全体での情報共有を積極的に行っている。人的資源管理の項目で述べた部門間の情報共有は元より、毎週水曜日には、全員が出席するミーティングで、社長が、会社の姿勢、長期的な社会展望や事業展望、具体的な企画の意義、結果の振り返り、会社の経営状況の説明などを語る。また、年に三回、くじ引きで席替えが行われ、普段の仕事の範囲を超えて、様々な社員が隣同士になるようにしている。

活動間のフィット

糸井事務所の活動システムは、「日常的なたのしみを最適な形でコンテンツ化」「B to C に集中」「動機・実行・集合の３つの軸をモニター」「大勢のお客様との隣人のような信頼関係」「フラットで自由、かつ方向性の一致した組織」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

- ウエブマガジンの記事と商品が、共に、コンテンツであるという位置づけ。
- 読者を「好きなときに出入り自由な隣人」と位置づけ、囲い込まない。

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

トレードオフ

- ウエブサイト上で広告を売らない。
- 広告記事を載せない。
- 他社の社内報の編集請け負いなど、編集機能を使った事業多角化をしない。
- 一般的にニュースと呼ばれる情報は、新しさに主な価値があり、自社が価値創造のイニシアチブを持たないので、掲載しない。新しさが社会の「たのしさ」につながることは否定しないので、既存のものに新しい切り口を見出して伝えたり、自ら新しさをうみだす事を行う。
- 価格競争をしない。
- ウエブページのデザインを標準化しない。標準化すれば、新しいコンテンツを貼り付けるだけで業務が効率化できるが、ページレイアウトも表現手段である。
- ウエブサイト開発・管理、ＩＣＴシステム開発・管理を外注しない。
- カスタマーセンターを外注しない。
- チームリーダーに、指示・命令・評価の権限を与えない。
- チームや部門に、販売目標や読者数の目標を設定しない。
- 紙ベースの雑誌や店舗など、リアルなチャネルを運営しない。
- 読者の囲い込みをしない。
- 他のウエブサイトから読者の引き込みを行わない。
- 商品の販売促進の電子メールを読者に極力、送らない。
- 価値提供に反するような読者数拡大の施策を打たない。

戦略の一貫性

糸井事務所は、1998 年 6 月の「ほぼ日刊イトイ新聞」の創刊以来、そのタイトルが表しているように、文字中心のコンテンツ、ターゲット層を絞らない、幅広い事業内容（新聞社は新聞の発行以外にも球団運営やイベント企画を行う）を念頭においていた。

新聞との違いは、購読料を取らないことや、広告を売らないことだ。これも、当初から明確であった。なぜならば、「ほぼ日」の創刊目的は、１）インターネットによって可能になった、消費者と対等で自由な雰囲気の中で直接つながる場を作ること、2）その場を使って、「日常を生きていくなかで楽しんだり喜んだりしていることにクリエイティブをのせて、のびのびと消費者とやり取りすること」、だったからだ。「価値を創出し、加速させる考え方がイニシアチブを取る。こういったアイデアがイニシアチブを取れるよう、自分達が最終的に決裁できる仕事、動機が持てる仕事だけをする」ために、広告も購読料も否定してきた。ここに、もう一つの戦略の軸、「日常うれしいと思うこと」への注目も確認することができる。

創業時、収益面での目処が立っていたわけではなかった。しかし、まずは、優れたコンテンツを提供し、読者と「隣人としての信頼関係」を築くことを重視した。ほぼ日創刊から 1 年半ほど後、1999 年秋、社員のユニフォームとしてＴシャツを作成した際に、読者に販売することが考えられた。予想以上の申し込みに、商品販売による収益化を目指すこととなった。商品販売はその後、手帳、腹巻、土鍋と続くが、販促メールを控えるなど、読者と「隣人としての信頼関係」を崩す活動は行っていない。

Copyright © 2012 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	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度
28.3%P	33.1%P	29.0%P	29.9%P	17.3%P	33.1%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 4.6%

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

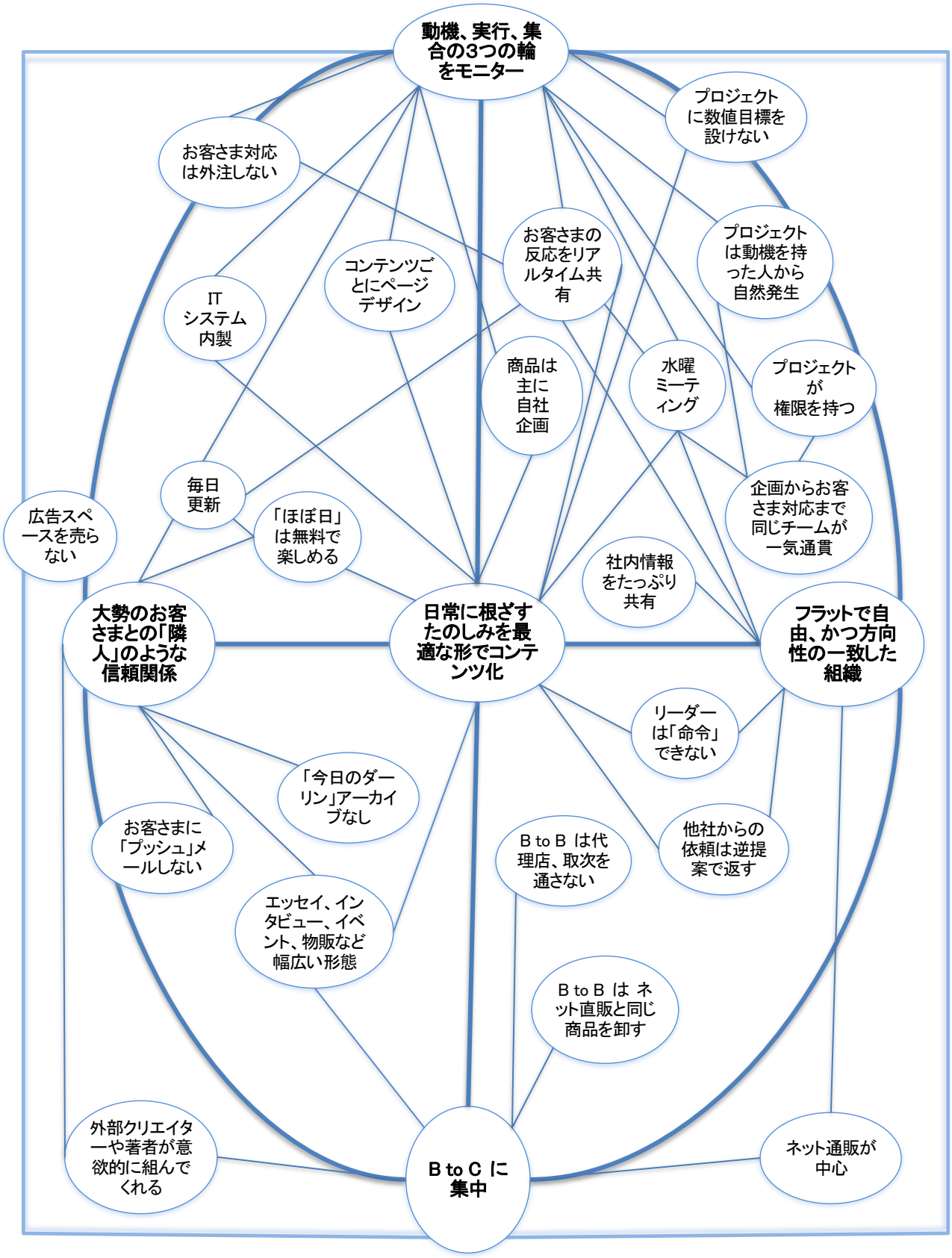
業界平均との差異					
5 年間平均	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度
9.5%P	8.7%P	8.4%P	9.9%P	7.0%P	12.5%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 2.1%P

※業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。

Copyright © 2012 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 © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

株式会社リクルートライフスタイル 旅行営業統括部 (商品名：じゃらん net)

オンライン宿泊情報・予約サイト「じゃらん net」で、旅行者と宿泊施設の幸せな出会いを促進

業界背景・企業概況

オンライン宿泊情報・予約サイト業界における戦略グループには、幅広い宿泊施設をカバーするグループ、ビジネス旅行客にフォーカスしたグループ、高級施設にフォーカスしたグループ、などがある。

じゃらん net は、先行者の利益が大きいと言われるオンライン・サービス業界において、後発でありながら、先行者に追いついた。じゃらん net のサービス開始は 2000 年、業界のパイオニア、旅の窓口（現 楽天トラベル）の 4 年後であった。しかしながら、そのユニークな戦略によって事業を確立し、市場を拡大し、高い収益性を得ている。

先行者が初期採用者（ビジネス旅行客）をターゲット顧客としたのに対して、じゃらん net は、マイクロセグメンテーションによって多数採用者（マジョリティ・セグメント、一般的な人々）に市場を創造することに成功した。じゃらん net は、独自のセグメンテーションをきめ細かくすることで、旅行者がニーズにあった宿泊施設を見つけやすくしている。たとえば、ペット連れで旅行をしたい人に適した宿や、夫婦でゆっくり過ごしたい人に適した宿など。その結果、旅行者はパーソナライズされたサービスを提供されているかのような経験をすることができる。これは、結果として顧客のスイッチングコストを上げることになる。

ユニークな価値提供

じゃらんnetのミッションは、「人と地域の出会いに満ちた笑顔が溢れる世の中でありたい。 ―MORE CHANCE, MORE SMILE♪―」である。もし全ての宿泊施設が、顧客評価で満点を取るようになれば、旅行体験に満足した人々はもっと旅行するようになり、旅行業界全体が拡大する。

このミッションは、旅行業界における出会いの総量を増やすことで可能になると、リクルートライフスタイル旅行営業統括部（以下、ＲＬＳ）は考えている。１）旅行に関する情報収集から旅行、その後のフィードバックまで含んだトータルサポートによって、旅行者のアクションの総量を増やすこと。２）宿泊施設のサービス水準の向上。３）地域の良さを引き出す提案及び PR などによって、感動体験を提供する支援をすること。

じゃらん net は、旅行者と宿泊施設の両者が顧客であり、両面プラットフォームとしての特徴を持つ。旅行者について、じゃらん net は個人の旅行者をターゲットしている。宿泊施設については、都心、地方、日本各地の様々な規模、タイプの宿泊施設がターゲット顧客であり、幅広い品揃えを目指している。

旅行者の多様なニーズに合った施設を探すことができるように、じゃらん net は、第一に、最も多くの宿泊施設を掲載することを目指している。そこには、数部屋しかない非常に小規模な宿泊施設や、訪問者の多くない地域の宿泊施設も含まれる。第二に、検索を速く、簡単にしている。基本の表示順は、宿泊者評価の高かった順である。宿泊者による施設の評価は、ポジティブなものもネガティブなものも、そのまま掲載される。

航空キャリアやＪＲとの提携商品であるダイナミックパッケージ「じゃらんパック」においては、一度に交通機関の予約も済ませられるよう、航空便など交通機関のリアルタイムの空き情報を提供し、予約も完了できる仕組みを提供している。

宿泊施設への価値提供は、宿泊客の獲得支援である。じゃらん net は、多くの旅行客が訪れるプラットフォームを提供し、そこでは、個々の宿泊施設が自らの特徴やお勧めを表現し、そのままの旅行者のフィードバックを聞き、

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

旅行者評価に応じて良い表示位置を得られる。

じゃらん net は、宿泊施設の運営を支援するサービスも提供している。じゃらん net では、宿泊施設が自ら、空室情報のアップデート、曜日・季節・イベントに合わせた価格設定、様々なプランの公開・停止、宿ブログを通じた旬の情報の発信などを行うことができる（宿泊施設専用管理画面）。このシステムは、過去予約実績や地域の販売状況など、様々な分析が行える。

さらに、各地にいる営業スタッフが、予約状況のヒアリングや、全国の予約状況の分析、に基づいて予約管理の方法を説明、宿泊プランの提案を行なったり、顧客とのコミュニケーションの改善の仕方や、顧客からのフィードバックの活かし方の提案、業界のベストプラクティスを共有などをして宿泊施設に対する旅行者の満足度を改善する手助けをする。これらの助言や提案は無料で提供される。

宿泊施設への手数料は、伝統的な旅行代理店業界と比較すると圧倒的に安い。じゃらん net が事業を始めた 2000 年、手数料は伝統的旅行代理店の約半分であった。オンライン宿泊情報提供・予約サービス業界では、手数料に大きな違いはない。

じゃらん net の価値提供の特徴の一つは、仲介業としての価値を徹底して追求していることだ。つまり、旅行者と宿泊施設のマッチングが効果的であればあるほど、じゃらん net は成功し、全体が相乗効果的に成長するという考え方である。この考え方は、リクルートで伝統的に「リボン図」として共有されてきた。リボン図の両側を大きくすることで、真ん中の結び目も大きくなる。さらに、マッチングの質を上げることで、両サイドが満足する。この考えに従って、じゃらん net は、料金を取って有利な表示位置を販売することをしない。マッチングの質が下がるかもしれないからだ。

独自のバリューチェーン

調達

じゃらん net の調達は、宿泊施設が直接、管理画面を通じて空室を提供することで、行われる。空室提供を促すのは、地域の営業の役割である。

また、ＲＬＳは、航空会社、ＪＲと提携することで、交通機関の空席情報提示と予約も、宿泊予約と同時にじゃらん net で、できるようにしている。

マーケティング・販売

宿泊施設に対する営業活動としては、ＲＬＳは、地域に在住している人も、営業スタッフに採用する。これは、ＲＬＳに特徴的である。彼ら・彼女らの多くは、1990 年創刊の宿泊施設情報雑誌「じゃらん」の営業スタッフであった。営業スタッフは宿泊施設を訪問し、じゃらん net への参加を促し、宿泊プランの提案などを行う。営業スタッフには地域を愛し、地域経済が活性化する事を望んでいる様な人材を中心に採用している。

2010 年、ＲＬＳは、「お客様サービスグループ」を設け、宿泊施設への電話サポート体制を整備した。じゃらん net に掲載されている 2 万以上の宿泊施設に対するサポートを、即効性をもって網羅するためである。

旅行者に対する営業活動、特に、サイトへの集客を、ＲＬＳは、広告費用ではなく、予約・売上の原価と位置づけており、積極的に投資している。

ＲＬＳは、その規模を活かして、全国ネットのＴＶコマーシャルを放送し、認知度を維持、旅行への関心を喚起している。

ＲＬＳは、サイトへの訪問者を増やすために、リスティング広告を積極的に活用している。また、提携他社サイトからの旅行者の誘導や、雑誌じゃらんとの連携によるサイトへの集客も行う。

また、ＲＬＳは、社内の他の事業との範囲の経済を活かしてじゃらん net への集客を促進している。たとえば、美容情報サイト「ホットペッパービューティー」とのポイント連携や、割引チケット共同購入サイト「ポンパレ」との集客連携などだ。

Copyright © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

アフターセールス・サービス

ＲＬＳは、じゃらん net 専用の問い合わせ・意見窓口、「ＣＳ（カスタマーサティスファクション）推進部」を設け、じゃらん net サービスおよび宿泊施設におけるサービスへの意見を集約している。

ＲＬＳは、地域の魅力を再発見し、地域主導の観光プログラムを育て、旅行需要を喚起するため、じゃらんリサーチセンター主催の「旅作り塾」を、行政や地域の観光協会等に対して開催している。

人的資源管理

ＲＬＳでは、スキル教育に加えて、価値観教育を重視している。働くことの意味や個人のビジョンを議論し、じゃらん net のミッションを共有する。

活動間のフィット

ＲＬＳの活動システムは、宿泊施設と旅行者の最適なマッチングを最大化することを中心に選択され、整合性の高いシステムを形成している。その中でもコアとなる選択は、圧倒的な旅行者の集客、全国営業体制による宿泊施設のフォロー体制、旅行市場活性化の取組みである。（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

- マジョリティ・セグメントは、実は細分化（マイクロセグメンテーション）可能であり、ロングテールだと認識した。
- 創業初期、必ずしもインターネットで宿泊予約をすることに慣れていない一般的な利用者をじゃらん net に勧誘する方法を模索。「箱根、土曜日、旅館、予約」ではなく、旅行と直接関係のないキーワードに対するリスティング広告を購入。前者は、既に具体的な旅行計画がイメージされているため、予約につながる確率が高く、広告としてより効果的であるが、そうしなかった。あえて、旅行計画が具体的でない利用者に広告することで、短期的には予約に結びつかなくても、じゃらん net をより多くの一般的な人に知ってもらうことに成功した。

トレードオフ

- リクルートのほかの事業部の宣伝などを、じゃらん net で行わない。
- 旅行に関係ない広告を掲載しない。
- 料金をとって有利な表示位置を販売する事をしない。特定の顧客セグメントに特化しない。
- 大都市に営業部隊を集中させない。地域に密着した営業部隊とする。

戦略の一貫性

最も幅広い選択肢を示すことで、ニーズにあった施設が見つけられる、料金を払っても有利な表示位置を入手できない、地域の営業が施設への提案を行う、などは、じゃらん net 創設当初から変わっておらず、戦略は一貫している。

しかしながら、ミッションは、創業後ある時期に、進化した。これは、それまでの戦略と矛盾することなく、一層フォーカスを際立たせるものであり、ポジティブに評価される。じゃらん net 創業時のミッションは、雑誌「じゃらん」のミッションであった「日本をすみずみまで予約するブッキングメディア」であり、日本の全ての宿泊施設を掲載することであった。じゃらん net も、掲載施設数を業界一にすることを目指していた（選択肢が多ければ、ニーズにあった宿泊施設を探し出せる確率も上がり、顧客満足も生まれる）。しかし、掲載施設数を最大化することはできても、それ以上の付加価値を追求していないことに気付いた。そこで、現在のミッションが生まれた。現在のミッションは、どこでも予約できるだけでなく、宿泊体験の質を向上させる提案を行うことで、旅行市場全体を拡大していこうとするものだ。

Copyright © 2012 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、ともに業界平均を大きく上回る。

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	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度
16.8%P	32.1%P	23.0%P	16.3%P	12.2%P	18.8%P

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

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

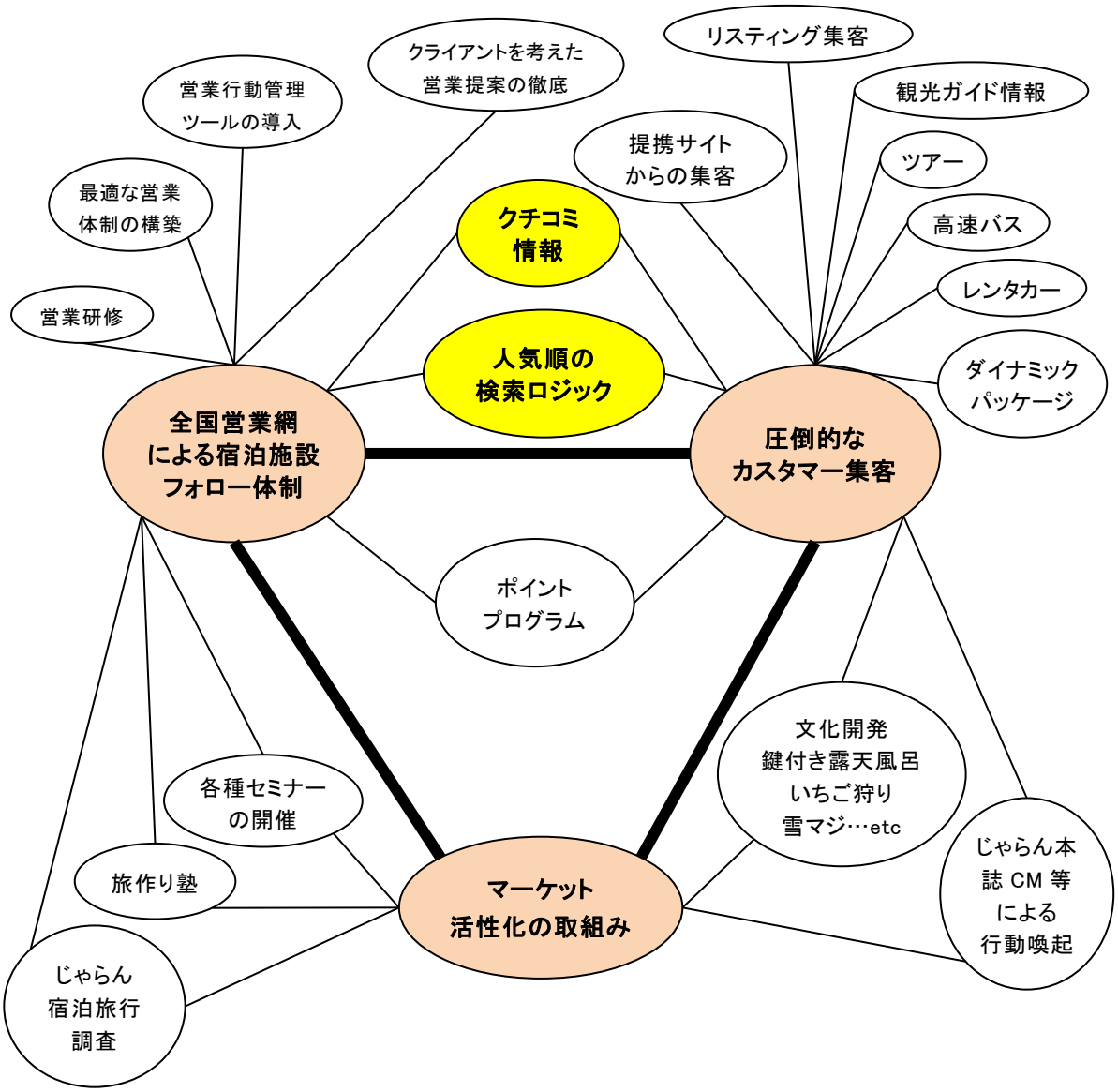
業界平均との差異					
5 年間平均	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度
32.9%P	28.8%P	32.6%P	33.4%P	29.5%P	38.3%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 12.2%P

※業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。

Copyright © 2012 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 © 2012 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科