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

2014 年度 第 14 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 14 回ポーター賞協賛：PwC Japan、三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社

受賞企業・事業　(順不同)

（事業内容）

株式会社アイスタイル　（化粧品情報提供サイト運営・化粧品販売）

アイスタイルは、伝統的に大企業有利であった化粧品業界に効率的な市場を創り出すことに成功した。
その結果、中小の化粧品会社、消費者の双方により多くの機会を提供している。

株式会社スタートトゥデイ　（ファッション・ショッピング・サイト運営 ）

ファッション性の高いアパレル商品のオンライン販売に成功。
アパレル・ブランドのイメージを損なわないショッピング・モール形式のウエブサイトを運営することで、アパレル・ブランドとファッション好きの消費者の双方に利益をもたらしている。

星野リゾート　（リゾート施設運営）

星野リゾートは、リゾートホテルの運営に特化している。施設を保有しないことで星野リゾートは、「星野リゾート」というマスター・ブランドの下で、急速に運営施設数を増やすことができた。同社は、各地域の特長に根差した独自性のあるサービスを提供することで顧客に支持され、星野リゾートというブランドは質の高いサービスを提供するということで知られるようになった。同時に、星野リゾートは、作業の平準化と、各種作業によって異なる、一日の中にある作業負荷の波に合わせて人を移動させることを可能にするマルチタスクの採用によって、労働生産性を改善している。マルチタスクは、スタッフの仕事のやりがいを高め、また、サービスの質向上にも貢献している。

ＹＫＫ株式会社 ファスニング事業　（ファスナー製造販売業）

ファスニング業界におけるグローバル・リーダー。ユニークなバリューチェーンを持つ。

Copyright © 2014 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

株式会社アイスタイル

アイスタイルは、伝統的に大企業有利であった化粧品業界に効率的な市場を創り出すことに成功した。その結果、中小の化粧品会社、消費者の双方により多くの機会を提供している。

企業概況

アイスタイルは、@ｃｏｓｍｅ(アットコスメ)というウエブサイト、cosme.com（コスメ・コム）というイーコマース・サイト、@ｃｏｓｍｅｓｔｏｒｅ（アットコスメストア）というリアルの小売店舗を運営している。いずれも化粧品に特化しており、「生活者中心の市場創造」というミッションを有している。売り上げ構成比は、メディア事業が 51.5%、イーコマースが 8.8%、リアルの小売が 29.2%（2013 年 6 月期）。254 万人のメンバーを有し（2013 年 6 月末時点）、791 万人の月間ユニークユーザーがある（2013 年 6 月末時点）。そのうち 309 万人は 20 歳代（日本の 20 歳代の人口の 48.3%に相当）、292 万人が 30 歳代（日本の 30 歳代の人口の 34.5%に相当）。1000 のメーカー、25,000 ブランドによる 220 万アイテムの商品について情報を提供し、また、消費者からのクチコミは 1,000 万件を超える。（2013 年 6 月末時点）

同社は、消費者によるクチコミ情報の中立性と信頼性を維持することに投資を続けており、結果、消費者の意見に基づいて同社が作成する商品ランキングは、高い信頼性を確立した。また、商品情報の信頼性を維持しながらも、化粧品会社から広告を得ることに成功している。同社は、化粧品に特化した小売業を、オンライン、リアルの両方で行っている。自社のプライベート・ブランドは手掛けていない。

化粧品業界は、広告費が豊富な少数の大企業が有利であった歴史がある。また、企業によるセグメンテーションが進んだ結果、消費者にとってはブランドの違いがわからない程になっていた。

ユニークな価値提供

アイスタイルは、2 正面のプラットフォームであり、2 種類の顧客を有する。一つ目は企業顧客であり、アイスタイルから広告を購入する。同社のターゲット顧客は幅広く、非常に小規模な企業から業界リーダーまでを含む（2013 年 6 月末時点で 775 社）。化粧品業界においては、オンライン広告も、大手企業が広告代理店を経由して展開することが多く、この幅広さはユニークである。

@ｃｏｓｍｅで高くランクされた商品は、より多くの小売店で取り扱われ、より有利な棚に置かれる傾向にある。小売業者は、@ｃｏｓｍｅで高くランクされた商品にはＰＯＰをつけて宣伝するのが一般的になった。これも、アイスタイルが化粧品会社に提供している重要な価値の一つである。

アイスタイルは、また、化粧品会社に、広告やマーケティング・ソリューションを提供する。@ｃｏｓｍｅでの広告は、化粧品に強い関心がある消費者にリーチすることができる。バナー、メール広告、アフィリエイト広告などインターネット・メディアで一般的な広告の他に、アイスタイルは独自の広告ツールを提供している。たとえばブランド・ファン・クラブでは、化粧品メーカーが、一定期間継続してコーナーを使用し、自由にコンテンツを載せることができる。ブランディング型広告は、タイアップ広告のような形式で、アイスタイルが広告内容を提案する。アイスタイルでは、広告を、ウエブサイト、イーコマース、リアル店舗の全てに同時に掲載することができる。マーケティング・ソリューションでは、同社が集めた消費者の声などから独自に構築したデータベースに基づいたサービスを提供している。ブランド・ファン・クラブのコミュニティに参加したり、データの二次利用（@ｃｏｓｍｅ賞のロゴの利用）、リサーチとコンサルティングなども、同社が提供しているマーケティング・ソリューションに含まれる。

アイスタイルにとってもう一つの種類の顧客は、消費者である。消費者は、@ｃｏｓｍｅの情報を読み、化粧品

Copyright © 2014 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

についてコメント・評価する。年齢や肌質によって異なるユニークなニーズに基づいて、適した化粧品を検索することができる。同社は、「『真に良い商品』」が選ばれる仕組みを提供する」ことを目指している。

アイスタイルのリアルの小売店では、@ｃｏｓｍｅで高くランクされた商品が取り扱われている。顧客は、それらをほぼ全て試すことができ、また、ワンストップショッピングの利便性を享受できる。イーコマース・サイトでは、トレンドセッターに好まれる先端的な商品を取り扱っている。

独自のバリューチェーン

アイスタイルは、２つのバリューチェーンを持つ。一つは、ウエブサイトのオペレーションに関わるバリューチェーンであり、もう一つは、イーコマースとリアル店舗からなる小売業に関わるバリューチェーンである。これらのバリューチェーンは、消費者中心の市場を想像するという目的によって、相互に関連付けられている。以下では、主にウエブサイトのオペレーションに関わるバリューチェーンについて説明する。

商品情報の提供と、消費者によるクチコミ情報提供を促すコミュニティ形成

アイスタイルは充実した商品情報を提示し、また、様々なコミュニティ機能を提供することによって、消費者がクチコミを投稿するように促している。消費者によるクチコミや評価はデータベース化され、消費者が化粧品を様々な角度から検索することを可能にしている。また、消費者による評価は、化粧品のランク付けにも利用される。結果として、消費者は自分にあった商品を選ぶことができる。この過程で良い体験をしたことが、消費者が更にコメントを投稿したり評価する動機づけとなる。

消費者から寄せられた情報の品質管理

アイスタイルは、消費者からの投稿全てをモニターすることで、情報の質を維持している。アイスタイルは消費者から寄せられた情報をモニターする部門と、広告を扱う部門の間で情報がやり取りされないチャイニーズ・ウォールを設け、広告事業が消費者からの投稿に影響しないようにしている。信頼性の高い情報は、消費者がきちんと商品を比較するために不可欠であるためだ。

ウエブサイトとランキングのマーケティング・ツールとしての小売業

アイスタイルは自社で、イーコマースのサイトと、リアルの小売店舗を運営している。店舗の棚割りは消費者による評価を反映している。ほぼ全ての商品を店舗で試すことができる。小売店舗の成功は、@ｃｏｓｍｅのランキングが消費者の購買行動に与えるということの証拠となり、小売店舗の成功を見た多くの小売業者が、消費者の評価を意識した店頭作りを参考とするようになった。

システム開発

アイスタイルは、社内でウエブサイトのデザイン、サービス開発、消費者行動の分析を行っている。ウエブサイト、イーコマース、リアルの店舗の間で、ベータベースは統合されている。

人的資源管理

リアルの小売店舗の販売スタッフは、アイスタイルの社員であり、商品知識について教育を受けており、また、取扱商品が@ｃｏｓｍｅサイトにおいてどのように評価されているか理解している。また、これらの販売スタッフは、消費者中心の市場を創造する、という同社のミッションに従い、商品の価格やメーカーによって態度を変えないように教育されている。

活動間のフィット

アイスタイルの活動は、消費者中心の市場を創造することを目指して選択されている。コアとなる活動は、化粧品会社やブランドに左右されない、中立的な消費者による評価のデータベースを運営することである。消費者によって寄せられるコメントの信頼性を維持するために、アイスタイルは、充実した監視活動を行っている他、メーカーから運営の公正性に関するステイトメントへの賛同を得、製品情報データベース構築のための情報提供を受けて

Copyright © 2014 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

いる。また、同社は、広告出稿の有無、大きさによって、メーカーとの関係性を変えることをしない。また、データベースを活用した小売店舗も営んでいる。（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

- 化粧品が好きな消費者の間で、少ない人数でも、濃いファンをつくることに専念するというマーケティング・アプローチを開発した。ウエブサイト上での、これら濃いファンからの発信情報が、カジュアルなユーザーを引き付け、会員数増加に導いた。
- 消費者のフィードバックが店舗での品揃えに影響し、新しい販売を創造するというエコシステムを創り出した。オンライン企業にとって自然なアプローチは、化粧品についてより良い選択ができるように、消費者によって寄せられた情報を提供することであろう。しかしながら、同社はそこで留まらなかった。

トレードオフ

- 美容業界以外には、進出しない。
- 他社連携を行っても、データベースは全て一元化し、業界デファクト・スタンダードを守る。
- プライベート・ブランドは開発、発売しない。
- ・サービスを値引き販売しない。
- バナー広告、メール広告、アフィリエイト広告など、コモディティ化したサービスに依存しない。
- 労働集約的なコンサルティング・サービスを提供しない。個人の能力に依存し、サービスレベルの均一化を図ることが難しい。
- 消費者のフィードバックによって化粧品業界を変えるというミッションにとって必要であれば、オンライン・サービスに自らの事業ドメインを限定することをしない。多くの場合、リアルの小売店舗の運営は、オンライン・メディア事業よりもＲＯＳが低いことが多い。

戦略の一貫性

アイスタイルのミッションは、消費者中心の市場を創造する、ということで一貫している。しかしながら、ウエブサイト、イーコマース、リアルな小売の垂直統合という現在の戦略に、すぐに至ったわけではなかった。2002 年 11 月、アイスタイルは、イーコマースのサービスを開始したが、化粧品会社は、既存の販売チャネルを維持するために、オンライン販売には限られた商品しか提供しないことを知ることとなった。そこで同社は 2005 年、卸業者や小売業者に、@ｃｏｓｍｅで高く評価された商品が幅広く扱われるように、消費者によるクチコミのデータベースに基づいたソリューションサービスを開始した。しかしすぐに同社は、既存の化粧品会社が無料でソリューションサービスを提供している中で、有料で同社からソリューションサービスを購入する流通業者は多くないことを発見した。その結果、アイスタイルは、既存の卸業者、小売業者、化粧品会社に影響を与えるためには、自ら小売店舗を運営しなければならない、という確信に至った。2007 年、アイスタイルは、最初の小売店舗を開店し、@ｃｏｓｍｅのランキングに従って棚割りをした。この店の大成功は業界の注目を集めることとなり、流通業者や化粧品会社に影響を与え始めることとなった。

創業当初より、アイスタイルは、消費者によるコメントや評価の中立性を維持することを最優先してきた。

Copyright © 2014 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

収益性

営業利益率は業界平均を上回っている。（業界は、情報提供ウエブサイトとドラッグストアなど化粧品小売業の両方を含む）

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	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
-1.8 %P	-16.0 %P	-7.3 %P	-1.8 %P	6.9 %P	0.7 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 21.9 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

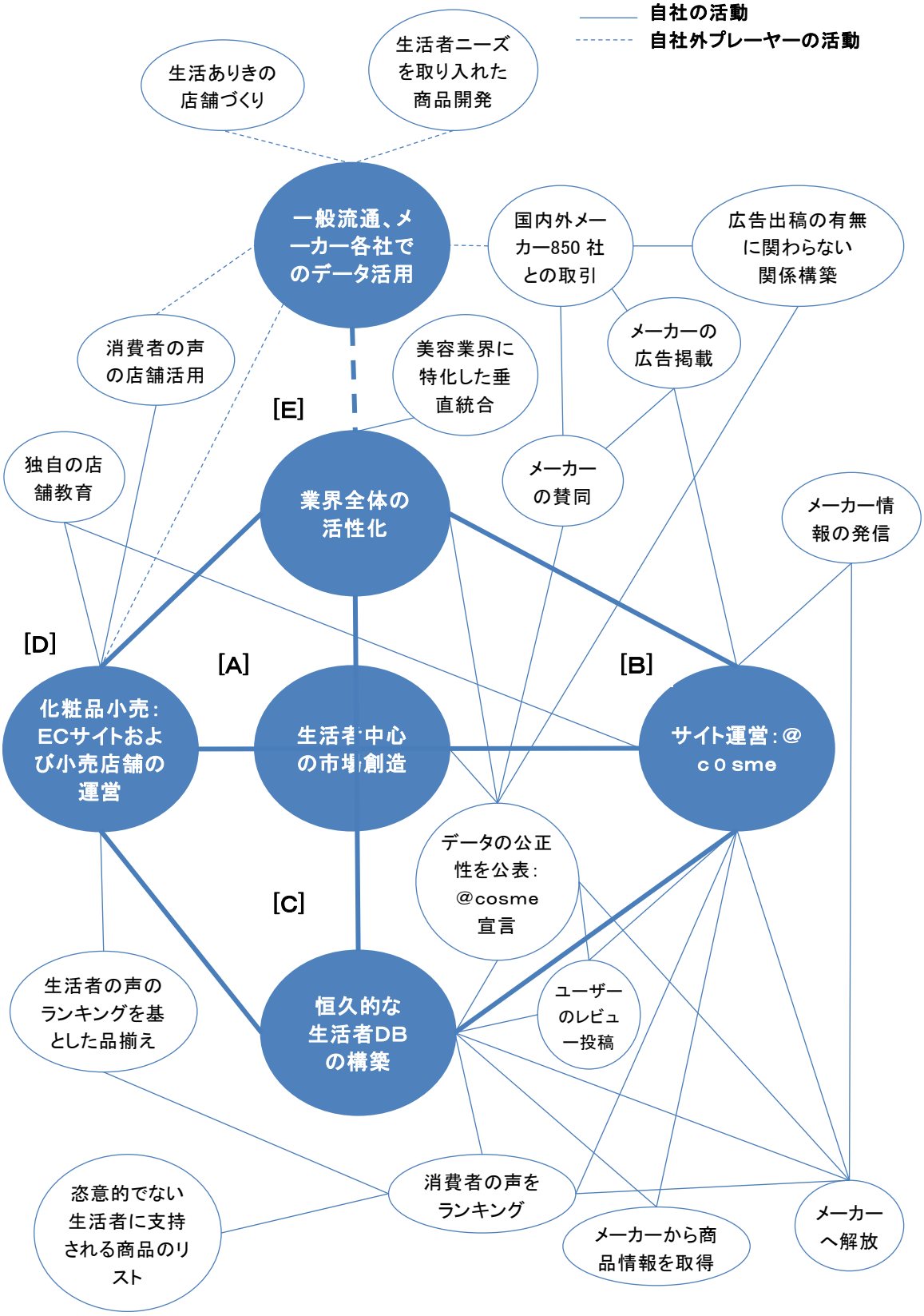
業界平均との差異					
5 年間平均	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
1.6 %P	-4.2 %P	1.6 %P	0.9 %P	5.9 %P	3.8 %P

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。

Copyright © 2014 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


自社の活動
自社外プレーヤーの活動
生活ありきの店舗づくり
生活者ニーズを取り入れた商品開発
一般流通、メーカー各社でのデータ活用
国内外メーカー850 社との取引
広告出稿の有無に関わらない関係構築
消費者の声の店舗活用
美容業界に特化した垂直統合
メーカーの広告掲載
[E]
独自の店舗教育
業界全体の活性化
メーカーの賛同
メーカー情報の発信
[D]
[A]
[B]
化粧品小売：ECサイトおよび小売店舗の運営
生活者中心の市場創造
サイト運営：@cosme
データの公正性を公表：@cosme宣言
[C]
生活者の声のランキングを基とした品揃え
恒久的な生活者DBの構築
ユーザーのレビュー投稿
恣意的でない生活者に支持される商品のリスト
消費者の声をランキング
メーカーから商品情報を取得
メーカーへ解放

株式会社スタートトゥデイ

ファッション性の高いアパレル商品のオンライン販売に成功。
アパレル・ブランドのイメージを損なわないショッピング・モール形式のウエブサイトを運営することで、アパレル・ブランドとファッション好きの消費者の双方に利益をもたらしている。

企業概況

株式会社スタートトゥデイ（以下、スタートトゥデイ）の ZOZOTOWN 事業は、20 代から 30 代を中心に、600 万人以上の会員を有する。ファッション性の高いブランドに特化し、洋服、靴、バッグ、アクセサリー、雑貨、コスメ、インテリアなど 2026 ブランド(2014 年 3 月末)から常時 21 万点以上が販売されている。

同社は、物流・システム・サイトのデザインを自社開発することで、利便性が高く、ブランドの世界観を崩さないサイトを構築。全ての商品が自社倉庫を経る物流を組むことによって、実寸表記のための商品採寸、充実した写真撮影を行い、顧客へのきめ細やかな商品情報の提供が可能になり、これが、ネットでは売れない、と言われていたファッション性の高い商品のオンライン販売を可能にしている（ZOZOTOWN が成功する前は、多くの人々が、ファッション性の高いアパレル商品をオンラインで売ることはできないと考えていた）。

自分達の好きなものを顧客に届けるという軸を持ち、「好きなことしかしない」方針。6 時間労働、本社近辺居住者への手当など、働き方も革新。

ユニークな価値提供

「自分たちの好きなものを、好きといってくれる人に届けよう」という同社の言葉が、その価値提供を端的に表現している。スタートトゥデイのターゲット顧客は、価格や機能だけで洋服を選ぶのではなく、ファッションとして洋服を選び、楽しむ「ファッション感度が高い」顧客である。顧客の平均年齢は 31.4 歳で、58%が女性、42%が男性。

同社が運営するオンライン・ショッピング・モールは、取扱商品をファッション関連の商品に限定しており、ZOZOTOWN(ファッション)、ZOZOVILLA(ラグジュアリー・ブランドのファッション)、ZOZOMARKET(個人のクリエイターや小規模なアパレル・メーカーを集約するオンライン・マーケット。同社の子会社、Bracket, Inc.が運営)、ZOZOUSED(ブランドのファッション古着オンライン販売。同社の子会社、Crown Jewel, Inc.が運営)など、取扱い商品に合わせていくつかのショッピングサイトを運営している。顧客がこれらのサイトで買い物をする際には、ワンストップショッピングの利便性を享受することができる。

ZOZOTOWN は、日本国内で最大級のファッション・ショッピング・サイトであり、幅広い品揃えを誇る。2026 ブランドを取り扱っているが、これは、次に大きいファッション特化型オンライン・ショッピング・サイトの 4 倍から 5 倍に相当する。また ZOZOMARKET には、 6 万店が出店している。

ZOZOTOWN では、簡単に商品を検索することができる。ブランド・ショップごとの検索だけでなく、Tシャツやスカートなどの商品カテゴリーで検索できる他、キーワード、柄、袖丈、ヒールの高さなど、多様な条件で検索することができる。さらに、着丈、肩幅、身幅などを、 5 ミリ単位で絞り込むことができ、自分にあったサイズの商品を選ぶことができる。これが可能なのは、同社が全ての商品を自社倉庫で採寸し直し、実寸表記でサイズ情報を登録しているからだ。また一度利用した検索条件を保存し、次回以降の検索時に使用することもできる。

また、同社は、スマートフォン用アプリケーションである WEAR を開発し、ファッション・コーディネートを提供している。アパレル・ブランドのショップ・スタッフや、WEARISTA（モデル、アーティスト、ファッション・デザイナーなどファッション感度が高く、同社から認定されている人たち）、一般ユーザーが利用し、コーディネ

Copyright © 2014 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

ートを投稿したり、検索することができる。コーディネートで使われているアイテムの商品情報は、ZOZOTOWN などのＥＣサイトと連携しており、WEAR で見た商品を購入することもできる。2013 年 10 月のサービス開始以来、100 万以上のコーディネートが投稿された（2014 年 3 月末現在）。またユーザーは、WEAR の SNS 機能を使って、コメントやファッション情報を交換することができる。また、既に持っている洋服を WEAR のマイクローゼット機能に登録しておくこともできる。

アパレル・ショップやブランドは、ZOZOTOWN を、日本各地にいるファッション好きの消費者に対する販売チャネルとして利用できる。スタートトゥデイは、ショッピング・モールの場所を提供し、受託販売を行い、受注、発送、カスタマーサポート機能、出店ショップへのコンサルティング・サービスを提供し、初期出店料と販売手数料を得る。各ショップには担当がつき、販売の傾向などに基づいて品揃えなどの提案を行う。ZOZOTOWN 内の企画ページでは、追加料金なしで各ブランド・ショップが販売促進活動を行うことができる。

独自のバリューチェーン

スタートトゥデイは、ユニークなバリューチェーンを作り出しており、その結果、ファッション性の高い商品のオンライン販売、急速な成長、高い顧客満足を実現している。

調達と品揃え

スタートトゥデイへの出店基準のひとつは、「スタッフの誰かが大好きなブランドである」ことだ。従業員の平均年齢は 28.7 歳で、顧客の平均年齢は 31.4 歳（いずれも 2014 年 3 月末現在）と、同じ年齢層に属する。オンライン・ショッピング・モールの内の各ショップにおける品揃えは、基本的に各ショップやブランドに任されている。ブランド古着をオンラインで扱う ZOZOUSED では、手持ちの洋服を売りたい顧客は、商品発送用段ボール資材の申し込み、査定、買取まで全てオンライン上で手続きを完結することが可能である。

インバウンド・ロジスティクス

スタートトゥデイで販売される全ての商品は、同社の物流センターを通る。物流センターまでの配送は、アパレル・ブランドやショップが自社負担で行う。物流センターでは、ファッション好きの社員が、一つ一つのアイテムを実寸（身幅、肩幅、着丈など）で測る。また、この物流倉庫で商品を撮影。サイトにはひとつの商品につき 10 枚ほどの写真が掲載され、商品の特徴となる細部にフォーカスした写真もユーザーに情報として伝えられる。

アウトバウンド・ロジスティクス

スタートトゥデイは、配送は配送業者に委託している。関東エリアでは、午前 9 時までに行われた注文は同日中に配達され、夜 9 時までに受け付けた注文は翌日の午前中に配達される。このサービスは、東京、神奈川、千葉、埼玉県で提供されており、追加料金 500 円で選択が可能であり、全配送の 35%がこのサービスを選択した。（2014 年 10 月 1 日より本サービスの手数料は無料化された。また、2014 年 10 月 1 日より、関西エリアでも即日配送サービスを開始し、これにより関東エリアと合わせて、出荷件数全体における 50%以上が本サービスの対象となった）。通常配送の場合は、1 回の注文が 3,000 円以上で配送料が無料、3,000 円未満の場合は 350 円の配送料が必要となる。

マーケティング・セールス

スタートトゥデイは、ファッション、ラグジュアリー・ブランド、ブランド古着など、取扱商材に応じて異なるショッピングサイトを運営。ブランドやショップのイメージを損なわない販売チャネルを提供している。

同社は、顧客とは、収益性に関係なく、友人のような関係を築くことを目指している。友人に行うような親身な対応をするため、自社でカスタマーサポート部門を保持していることはもちろん、150 種類以上の電子メールを用意し、顧客が購入した商品のお手入れ方法を記載したメールや、住所変更した顧客に対しインテリア紹介のメールなど、顧客一人ひとりにあわせた「サービスとしてのメッセージ」を受け取ったと感じられるよう、顧客との直接のコミュニケーションをとっている。同社はこのアプローチを、Customer Friendship Management（CFM）と呼ぶ。

オンライン・ショッピング・モールへの出店者へのサービス

各ショップには、同社の EC 担当者が配され、販売傾向などの情報共有と品揃えや販売促進策などの提案を行う。このサービスの結果、同社は、十分に幅広い品ぞろえと、その在庫を同社の物流センターに持っているため、消費者には多くの商品から選択する楽しみと、迅速な配達を提供できている。

人的資源管理

スタートトゥデイでは 6 時間労働制（朝 9 時から午後 3 時まで、昼休みなし）を導入し、社員は業務が終了すれば午後 3 時に帰宅することも可能。また、同社は、本社の近くに住むことを奨励し、そのような従業員には月 5 万円の手当を支給している。この施策は、地域に貢献するという考えの下始められた。

研究開発

スタートトゥデイは、物流システムを自社開発している。このシステムは、商品情報登録システム、ＥＣサイト側のシステム、受注・在庫管理システムが統合されており、システム都合による締め処理や、データを出し入れする必要がない。またシステムやデザインを自社開発しているため、ユニークな特徴を維持しながら、短期間で新しいサービスを開発したり、サイトデザインを適時変更することが可能である。

活動間のフィット

スタートトゥデイの活動は、「自分たちの好きなものを、好きといってくれる人に届ける」という同社の方針を軸に選択され、コーディネートされている。その中でも中心となる活動は、「ファッション好きのスタッフ（採用と育成）」、「お客様が欲しいと思う商品（品揃え）」、「ZOZOBASE での自社物流」、「ファッションＥＣとして利便性の高いサイト構築」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

- アパレル・ブランドのイメージの維持と、ブランドを超えた商品比較が同時に可能な、ファッション・ショッピングモールという概念
- 「スタッフの誰かが大好きなブランドであること」という出店基準
- 6 時間労働
- 幕張手当（本社の近くに住む従業員への手当）

トレードオフ

- 従業員がお客様視点になりきれない市場をターゲットしない。従業員が一顧客として考えられることが、重要。
- ブランドの世界観をスタートトゥデイが表現することはしない。スタートトゥデイは、ニュートラルなプラットフォームの提供を行い、その上に、各ショップが自分らしい色をつける。
- 基本的にスタートトゥデイ発信で販売促進を行わない。各出店ショップは ZOZOTOWN 内の企画ページを無料で利用でき、そこで販売促進等の企画を行う。
- 買取販売をしない（原則）。受託販売をする。
- マスメディアを使った広告をしない。ＣＦＭ(Customer Friendship Management)に基づいたワン・トゥー・ワン・マーケティングに特化する。
- オンライン・ショッピング・モール上で WEB 広告を販売しない。広告収入を得ていない。顧客にとって買い物しやすいシンプルなサイトデザインを維持。
- 成果報酬を出さない。基本給とボーナスは役職関係なく全社員一律。

- 8 時間労働制を採らない。一日当たりの基本給は変えずに維持しつつ、6 時間労働制を導入した。その結果、時間外労働は半減した。
- システム開発を外注しない。
- 物流管理を外注しない。
- サイトデザインを外注しない。

戦略の一貫性

スタートトゥデイの創業者であり CEO の前澤友作は、以前より「自分が好きなものを好きといってくれる人にも届けたい」という想いを持っていた。それは 1995 年の輸入レコードと輸入 CD のカタログ販売に始まり、2000 年にカタログ販売からオンライン販売に切り替えた際に、当時好きだったブランドのファッション・アイテムの販売を開始した。当時は、ネットで服は絶対に売れないと言われていたが、オンラインでアパレルのセレクトショップ運営を始め、地道に営業を続けることで新しいブランドを徐々に取り扱えるようになっていった。2000 年の年商は 1 億円であった（当時は買取販売）。2004 年には、ブランドのジャンルごとに分けて運営していた複数のオンラインセレクトショップを、ファッション・ショッピング・サイト「ZOZOTOWN」と改変した。当時の取扱いは 250 ブランド、17 ショップだった。

同社の歴史を通じて、「自分たちの好きなものを、好きといってくれる人に届ける」のが、事業のコア概念であった。これは、「スタッフの誰かが大好きなブランドである」という同社の出店基準にも反映されている。同社は、扱う商品、行う活動を、一貫して、自分たちの好きなこと、を軸に選択してきた。ラグジュアリー・ブランドやブランド古着の取り扱い、WEAR などの新しいサービスは、より広く「自分たちの好きなものを、好きといってくれる人に届ける」ために追加されている。

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	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
51.1 %P	20.7 %P	30.8 %P	26.3 %P	58.6 %P	47.2 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 14.9 %P

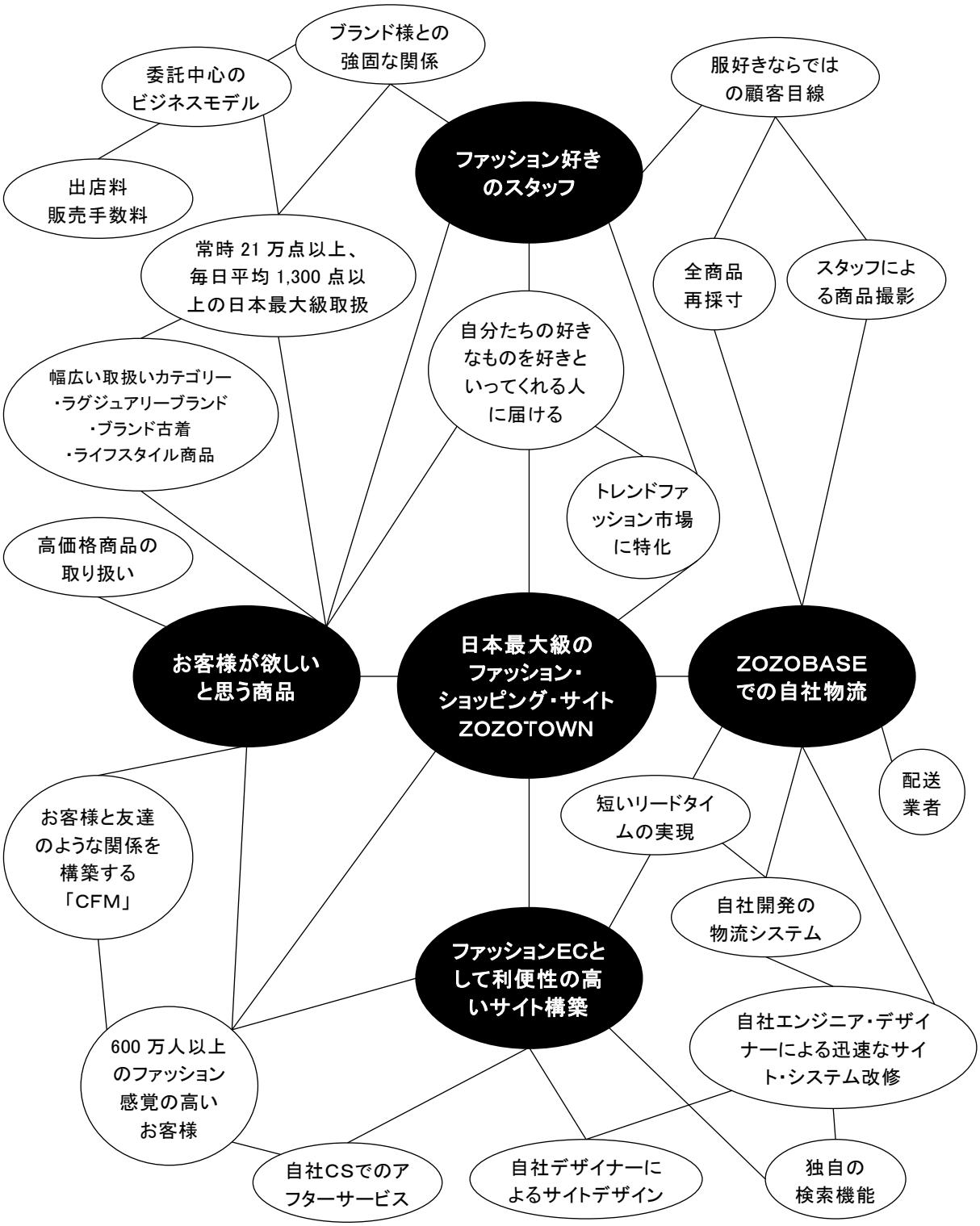
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
21.5 %P	13.5 %P	18.4 %P	17.5 %P	18.5 %P	27.8 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 5.0 %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


ブランド様との
強固な関係
委託中心の
ビジネスモデル
服好きならでは
の顧客目線
ファッション好き
のスタッフ
出店料
販売手数料
常時 21 万点以上、
毎日平均 1,300 点以
上の日本最大級取扱
全商品
再採寸
スタッフによ
る商品撮影
自分たちの好き
なものを好きと
いってくれる人
に届ける
幅広い取扱いカテゴリー
・ラグジュアリーブランド
・ブランド古着
・ライフスタイル商品
トレンドファ
ッション市場
に特化
高価格商品の
取り扱い
お客様が欲しい
と思う商品
日本最大級の
ファッション・
ショッピング・サイト
ZOZOTOWN
ZOZOBASE
での自社物流
配送
業者
短いリードタイ
ムの実現
お客様と友達
のような関係を
構築する
「CFM」
自社開発の
物流システム
ファッションECと
して利便性の高
いサイト構築
自社エンジニア・デザイ
ナーによる迅速なサイ
ト・システム改修
600 万人以上
のファッション
感覚の高い
お客様
自社CSでのア
フターサービス
自社デザイナーに
よるサイトデザイン
独自の
検索機能

星野リゾート

星野リゾートは、リゾートホテルの運営に特化している。施設を保有しないことで星野リゾートは、「星野リゾート」というマスター・ブランドの下で、急速に運営施設数を増やすことができた。同社は、各地域の特長に根差した独自性のあるサービスを提供することで顧客に支持され、星野リゾートというブランドは質の高いサービスを提供するということで知られるようになった。同時に、星野リゾートは、作業の平準化と、各種作業によって異なる、一日の中にある作業負荷の波に合わせて人を移動させることを可能にするマルチタスクの採用によって、労働生産性を改善している。マルチタスクは、スタッフの仕事のやりがいを高め、また、サービスの質向上にも貢献している。

企業概況

星野リゾートは、星野リゾートというブランドの下、日本国内で３２の施設を運営している。このマスター・ブランドの下に、５つのカテゴリーがあり、そのうち３つはサブ・ブランドがつけられている。一つ目はフラッグシップの星のやで、比較的大きな施設である。星のやには３施設があり、山あいにあり天然温泉を楽しむことができる星のや軽井沢、沖縄の亜熱帯気候を伝統的な沖縄スタイルで楽しむことができる星のや竹富島、歴史ある京都で伝統的な日本の旅館を楽しめる星のや京都。二つ目は、界ブランドで、小規模な温泉旅館（５０室以下）である。三つ目は、リゾナーレ・ブランドで、近代的かつスタイリッシュなファミリー向けのリゾートであり各種アクティビティが充実している。四つ目のカテゴリーが、山のロッジやスパなど、それぞれに特徴のある宿泊施設だ。たとえば、十和田八幡平国立公園内にある奥入瀬渓流沿いに立てられた奥入瀬渓流ホテル（青森県）など。五つ目のカテゴリーが、宿泊客だけでなく一般客がアクセス可能な各種施設である。例えば、レストラン、スキー場、エコツアーなど。これらのリゾート施設は、既存施設の再建の場合と、新たに開発される場合とがある。

日本には約 45,000 の旅館があるが、所有者と運営者が同じであることがほとんどである。その結果、規模の経済を享受するのが非常に難しい。

ユニークな価値提供

星野リゾートは、リゾート施設の運営に特化している。したがって同社の顧客は、リゾート施設の所有者であったり、リゾート施設開発の投資家であったりする。再生案件の場合、星野リゾートは、宿泊客の満足度を改善し、また、施設と労働の生産性を改善することで、利益を生む事業へと作り替える。

リゾートの宿泊客には、日本の伝統的なホスピタリティに対する考え方である、おもてなしを提供する。同社の考えるおもてなしとは、お客様のあらゆる要望を満たそうとするだけでなく、施設ごとのユニークな経験を提供することで、お客様の期待を超えることである。たとえば、星のやの客室にはテレビが置かれていない。これは、非日常を経験してもらいたい、という星のやからの提案である。星のやは、自然な環境の中に設けられており、宿泊客は小川のせせらぎや小鳥のさえずりなどの自然の音に耳を傾けるように、自然と促される。

独自のバリューチェーン

星野リゾートのバリューチェーンは、調達、運営、マーケティング・セールス、人的資源管理、全般管理においてユニークである。

調達

星野リゾートは、リゾート運営の優れた能力がその実績と共に広く知られるようになったので、リゾートの所有者や開発業者が提案を持って星野リゾートを訪れることが多い。

Copyright © 2014 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

運営

リゾートの運営において、星野リゾートは、業界で標準的な専門化を採らず、代わりに「サービスチーム」と呼ばれる、マルチタスク制を採用している。一人一人の従業員が、調理、客室清掃、フロント、レストランサービスの４つの機能全てにわたって仕事をする。各機能の作業量は、一日の中で変動があるため、スタッフは一日中４つの機能の間を移動する。その結果、部屋当たり従業員数を低く抑えることが可能になっている。加えて、同社は、「ワクログ」という勤怠管理システムを開発しており、スタッフは 15 分刻みで機能間の移動を記録する。マルチタスクは、また、職務充実にもつながり、従業員への動機づけ、サービスの質向にもつながる。従業員には、地域の特長を活かした、施設に特有な新しいサービスを創造することが期待されている。

星野リゾートはセントラル・キッチンを有しており、食材の調達、標準的な料理の調理などで規模の経済を享受している。標準的な料理は各施設に運ばれ、各施設で調理される、その施設で開発された料理や、その土地に固有の料理と一緒に供される。

マーケティング・セールス

星野リゾートは、マスター・ブランドによる規模の経済を享受しつつ、同時に、個々の施設ごとの特長を生み出すことで、地域ごとのカスタマイゼーションを活かしている。規模の経済によって顧客獲得費用は安く抑えられ、地域ごとのカスタマイゼーションによって 32 施設の中での顧客維持を高く保つことが可能になっている。

星野リゾートというマスター・ブランドのブランド認知を高めるため、同社は投資を行ってきた。また、同社は、自社ウエブサイトとコールセンターからの予約を増やすことにも成功した。その結果、同社の旅行代理店に対する交渉力は強くなり、販売代理店手数料の抑制と、露出の増加につながっている。同社は、ウエブサイトへの訪問者が実際に予約をする割合をモニターしており、これを改善するために、ウエブサイトのコンテンツを改善し続けている。

宿泊客のチェックアウト時には、全ての顧客にウエブ上での顧客満足度アンケートへの記入を依頼しており、数値の正確性を確保するために、30%の回答率を目指している。結果は、全てのスタッフに共有され、数値の分析や対応策の検討もスタッフが担当して行う。アンケート内容はまた、ＣＲＭにも活用され、同じ顧客が星野リゾートの別の施設を利用する際に参考にされる。

全般管理

星野リゾートでは、調理、客室清掃、フロント、レストランサービスの４つの機能に従事するサービスチームの生産性を測定している。スタッフは、個々の機能に必要な技術の習熟度と実践度において評価される。それぞれの施設は、スタッフの４機能における技術の習熟度とサービスの質によって、ＳからＤの５段階で評価される。

星野リゾートの組織はフラットだ。個々の施設は、サービスチーム・ユニット、スパ・ユニット、アクティビティ・ユニットなど、ユニットを単位として組織されている。ユニットは、運営に必要な、10 人から 30 人のスタッフで構成されている。それぞれのユニットは、顧客満足度や収益性に責任を持っており、ユニット・ディレクターがチームのキャプテンとして指揮統率する。

人的資源管理

星野リゾートでは、管理職の職位は、総支配人とユニット・ディレクターだけである。職位に関係なく、全てのスタッフにはリゾート運営を改善するためのアイデアを貢献し、議論することが求められている。そのために、スタッフには、顧客満足度調査の結果が共有され、施設の収益性情報も提供されている。

管理職の職位は、立候補したスタッフから選出される。候補者は、年２回の立候補プレゼン大会においてプレゼンを行わなければならない。従業員は、自ら管理職になることを選ばなければ、管理職になることを求められない。

財務

星野リゾートでは、所有する施設を証券化（REIT）することで、一般の投資家からも資金調達をしている。

活動間のフィット

星野リゾートは、規模の経済性と現地でのカスタマイゼーションの両方を活かしている。また、高い顧客満足度と、構造的に低いコストを実現している。これらは、ユニークな活動の選択と、活動間のフィットが優れている結果可能になっている。

Copyright © 2014 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

運営に特化するという選択の結果、施設数を迅速に拡大することができ、調達、ブランド投資、販売チャネル、セントラル・キッチンなどにおいて、規模の経済を享受することを可能にした。

マルチタスクは、労働生産性、サービスの質、それぞれの地域の特長を活かした独自性のあるサービスのアイデア創出などに貢献している。

フラットな組織は自由闊達な議論と情報共有を可能にしており、従業員は、施設の顧客満足度調査の結果や、施設の収益性について常に最新の情報を得ている。（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

- マルチタスク。一人の従業員が調理、客室清掃、フロント、レストランサービスの４つの機能に従事する（2005 年開始）。
- 伝統的で小規模な日本旅館に統一的なサブ・ブランドを冠するブランド戦略。中には 300 年の歴史を持つ旅館もあるが、その名前を変える（2009 年開始）。
- 非常にフラットな組織。リゾート施設における管理職の職位は、総支配人とユニット・ディレクターのみ。

トレードオフ

- 施設を所有しない。
- 再生案件で、旅館の名前をそのまま継続しない。希少性を追求しない。
- 組織にヒエラルキーを作らない。
- 年次で従業員を評価しない。
- ホテル業界で標準的な分業体制を採らない。
- お客様のニーズを満たすことに留まらない。お客様が期待していないような経験をプロアクティブに提案する（たとえば、星のやの施設においては、自然を満喫してもらうため、客室にテレビを置かない）。

戦略の一貫性

星野リゾートがリゾートの運営に特化すると決めたのは、星野佳路が社長に就任した 1991 年のことであった。この方針は、1992 年に、「リゾート運営の達人になる」というビジョンとして発表された。当時、星野リゾートは、星野温泉ホテルという施設を一つ所有しているだけであり、当面、ホテル運営のノウハウを技術として開発することに注力した。その中で、同社は、たとえばマルチタスク・チームなど、独自性のある仕組みを創造していった。運営特化という意図にも関わらず、2004 年までは、同社が運営するためには、施設を所有することが必要であった。しかし、2001 年から手がけたリゾナーレ八ヶ岳の再生に成功すると、同社のリゾート運営の独自性と卓越性が広く知られることとなった。2005 年には、ゴールドマンサックスが、日本で所有するリゾート施設の運営を、星野リゾートに委託することとなり、これ以降、星野リゾートは、運営に特化することができるようになった。2013 年、同社は、所有していた施設を証券化し（REIT）、東京証券取引所にこれを上場した。この REIT は、星のや軽井沢（2005 年に星野温泉ホテルを改装した）を含んでおり、同社の運営特化という戦略への明確なコミットメントを示すこととなった。

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	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
5.0 %P	6.3 %P	6.4 %P	12.1 %P	1.0 %P	2.6 %P

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

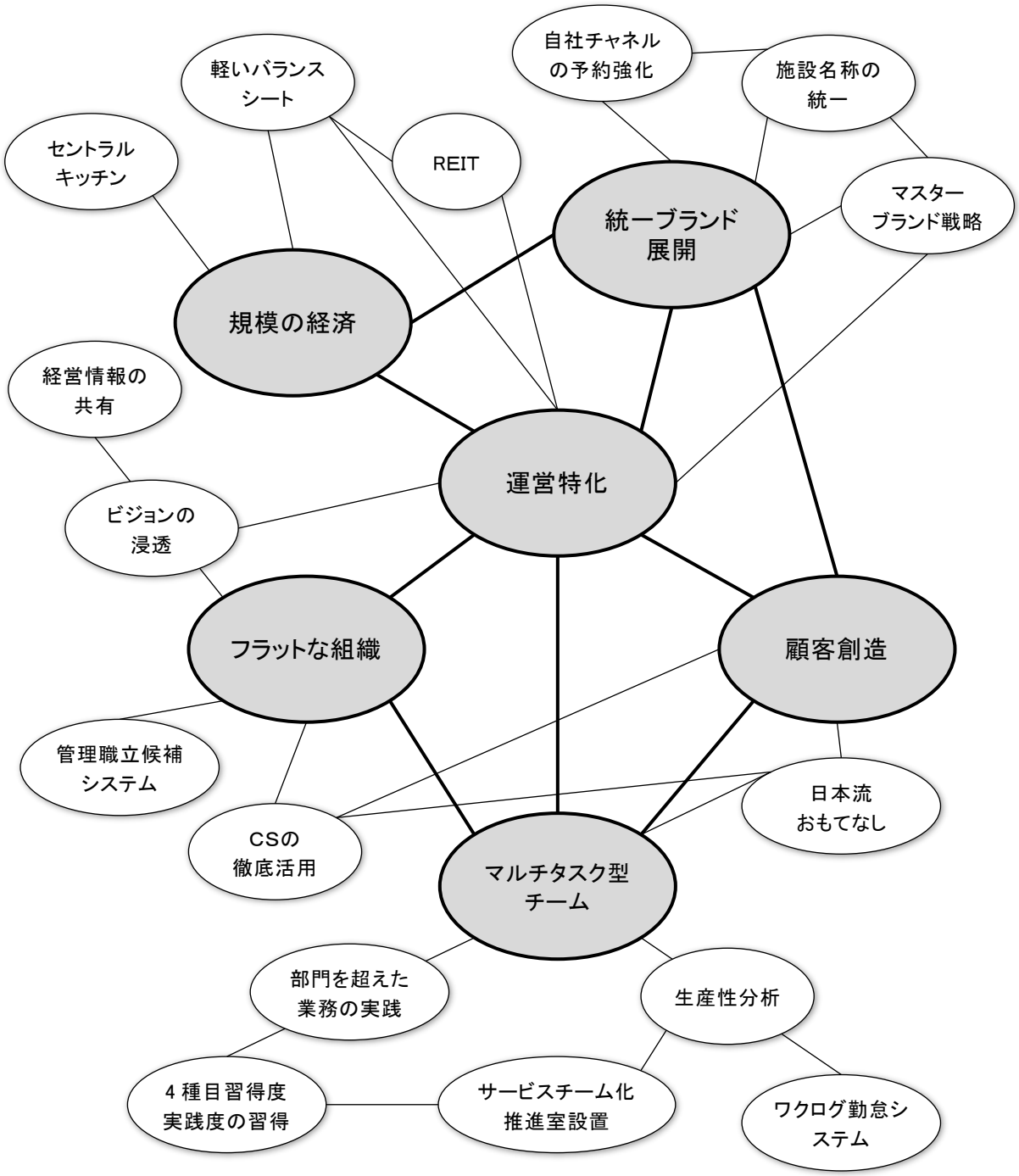
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
8.9 %P	8.1 %P	15.5 %P	15.5 %P	5.9 %P	5.8 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 10.0 %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


自社チャネル
の予約強化
施設名称の
統一
軽いバランス
シート
セントラル
キッチン
REIT
統一ブランド
展開
マスター
ブランド戦略
規模の経済
経営情報の
共有
運営特化
ビジョンの
浸透
フラットな組織
顧客創造
管理職立候補
システム
日本流
おもてなし
CSの
徹底活用
マルチタスク型
チーム
部門を超えた
業務の実践
生産性分析
4種目習得度
実践度の習得
サービスチーム化
推進室設置
ワクログ勤怠シ
ステム

ＹＫＫ株式会社 ファスニング事業

ファスニング業界におけるグローバル・リーダー。ユニークなバリューチェーンを持つ。

企業概況

ＹＫＫ株式会社ファスニング事業（以下、YKK）は、ファッション、スポーツアパレル、産業用資材などの、中・高級品市場において特に強みを持つ、グローバル・リーダーである。特に、高機能、ハイファッション分野では、競合の追随を許さない。また、同社は、ファスナーにおける技術リーダーでもあり、例えば、宇宙服用のファスナーを供給している。

YKK のファスニング事業は、世界 70 か国・地域に拠点を持ち、「顧客のそばでつくって売る」という方針に基づき、顧客の近くから、個別顧客対応を行っている。徹底した垂直統合（自社技術に基づいた、材料から製造設備、製品までの一貫生産）によって、高機能な製品、安定した品質、コスト競争力を得ている。これらの特長は、ファスナーという事業にとって、非常に重要である。ファスナーは、多くの顧客にとって、コストに占める割合は低いが、故障すると製品が機能しなくなることが多く、顧客ブランドのブランド価値を棄損するという特徴を持つ。縫製が多少歪んでいても服は着られるが、ファスナーが壊れると着ることができない。バッグにとっても、ファスナーは、壊れやすい個所である。

ユニークな価値提供

ＹＫＫは業界で最も幅広い製品ラインを持ち、最も幅広い顧客に対応しているが、市場のローエンドを除き、それぞれの分野において競争優位を確立している。ＹＫＫは、高い品質の商品、多様な品ぞろえ、安定しかつ即応性の高い供給能力、顧客ニーズに対応できる製品開発能力を有している。

ファスナー市場は多様であり、ＹＫＫは多様な顧客の多様なニーズに、ワン・トゥー・ワン・マーケティングで対応している。それぞれのセグメントには、異なる顧客の異なるニーズがある。高級ファッション・セグメントは主に欧州に顧客がおり、ファッション感覚と高級感が求められる。スポーツアパレルの顧客は、主に北米におり、高機能を求めている。ファスト・ファッション向けの縫製サービスを提供している顧客は、中国、東南アジア、南アジアに広がっており、幅広い品揃えと価格競争力を求めている。新興国の国内市場向けのアパレル製品を製造している顧客は、低価格を求めている。また、顧客には、グローバル展開している顧客と、それぞれの国内市場だけに対応している顧客がある。ファスト・ファッションの業界では、アパレル企業は欧州に所在しているが、縫製サービスを提供している企業（ＹＫＫの直接の顧客）は、アジアにいる。産業用資材のセグメントの顧客は、更に多様である。自動車用シートのメーカーから、宇宙服（与圧服）や HIIA ロケットのサーマル・カーテン、明石海峡大橋の排水溝、牛乳運搬用のタンク、漁網のような特殊用途までも含む。

ＹＫＫの製品ラインは、標準製品とカスタマイズ製品からなっており、数万点におよぶＳＫＵを持つ。

独自のバリューチェーン

ＹＫＫのバリューチェーンは、垂直統合という特徴を持つ。同社は、業界で最高の品質を維持するために、素材、製造機械、ファスナーを自ら製造する。研究開発は、金属、樹脂、繊維のような素材技術までもカバーする。

製造

アパレル製品の製品ライフサイクルは短く、これに対応し、また、全ての顧客に同じ高い品質の製品を供給するために、同社は製造機能を顧客の近くに置いている（ＹＫＫは 39 か国・地域で製造している）。

同社は、自社で製造機械を開発し、ほとんどのプロセスを自動化している。また、同社の製造は、幅広い製品ラ

Copyright © 2014 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

インに対応するために、柔軟である。工機技術本部が製造技術と製造機械の研究開発、製造を担当しており、世界中の工場に製造機械を供給している。

研究開発

ＹＫＫは、長期的なファスニング関連技術の研究機能を備えたＲ＆Ｄセンターを日本、米国、イタリア、台湾、インドネシアの 5 拠点に有している。さらに、15 拠点に商品化開発拠点を持ち、2014 年度末までには 5 拠点を追加して合計 20 拠点になる予定である（トルコ、インド、バングラデシュ、ベトナム、ブラジルの 5 か国。中国からアセアン、南アジアへの縫製工場の拡散に対応するため。）これらの海外拠点では、現地の顧客の要望に応えるために新製品開発が行われている。欧州の開発拠点は、高級ブランドのバッグや、高級ブランドのアパレル製品に特化しており、多くの高級ブランドを顧客に持つ。北米では自動車シートに布製などのカバーを固定するためのファスナーや、そのファスナーをシートに固定するための機械の開発を行っている（機械はシート・メーカーにリースされる）。上海の開発拠点には、ファスト・ファッションの顧客に特化する開発チームをおき、幅広い品揃え、安い価格と短納期（たとえば受注から 5 日以内に納品）を提供している。

日本の研究開発拠点は、コアな要素技術の開発を担っており、さらに、世界の研究開発拠点に対して開発のヘッドクォーターとしての役割を果たしている。

マーケティング・セールス

ＹＫＫは、顧客の要望に従って製品をカスタマイズする。顧客の近くに配した 70 か国・地域にある生産・販売拠点が、迅速な対応を可能にしている。グローバルな顧客の中には、60 か国以上にある 2000 以上の縫製工場と取引をしている場合もある。香港に本部を置くグローバル・マーケティング・グループ(GMG)が、約 50 のグローバル・アパレル企業と、約 700 のグローバル・ベンダーを担当している。ＧＭＧの担当が各グローバル・アカウントにつき、世界共通の製品、世界共通の品質が確保されるようにしている。具体的には、グローバルなアパレル企業と、新興国にあるベンダーの両方とコミュニケーションをとり、一貫性のあるサービスを提供している。グローバル規模のアパレル企業にこのようなサービスを提供できるのは、業界でＹＫＫのみである。

人的資源管理

ＹＫＫは若いうちに社員を海外拠点に送り、長く現地に赴任させる方針である。10 年、15 年と赴任歴は長く、時には 20 年以上、現地に赴任することもある。これらの従業員は、深く現地に根付き、「土地っ子になれ」と奨励される。これは、ＹＫＫが人材育成には、実践が最も有効だと考えているからで、この人材育成方針を同社では、「野戦の一刀流」と呼ぶ。現在は、野戦の一刀流はオフ・ザ・ジョブの教育制度によって補完されており、これは、「道場の一刀流」と呼ばれている。

全般管理

ＹＫＫは地域別組織を採っており、１）北中米、２）南米、３）ＥＭＥＡ（欧州、中東、アフリカ）、４）中国、５）アジア、6）日本、の世界 6 極経営体制である。個々の地域には権限が委譲されており、各地域の顧客に固有のニーズに対応することを可能にしている。

ＹＫＫは、企業理念として、ＹＫＫ精神「善の巡環－他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」を掲げており、その国・地域の企業として現地の社会、経済に貢献することを重視している。この精神に則り、ＹＫＫは、地域経済に貢献できるよう、海外進出時には産業開発地域を選択してきた。また、海外で得た利益は現地に再投資して日本に持ち帰らない方針である。海外拠点で事業が縮小しても撤退せず、その地で事業を継続し雇用を維持する方法を考える。これは、日本国内にも適用され、ＹＫＫは、研究開発機能とマザー工場がある黒部（富山県）を技術の総本山と位置付け、ものづくりの現場を日本からなくさない方針で維持している。さらには、本社機能の一部を東京から黒部に移転も進めている。

ＹＫＫの役員は、ＹＫＫ精神「善の巡環」、経営理念「更なる CORPORATE　VALUE を求めて」、コアバリューを従業員と共有するために、多くの時間を割いている。ＹＫＫのコアバリューは、「失敗しても成功せよ／信じて任せる」「品質にこだわり続ける」「一点の曇りなき信用」である。「一点の曇りなき信用」は、1973 年に始まるオイルショック時に、創業者の吉田忠雄が下した方針、「例え 100 億円損をしても、便乗値上げはしない」以来、受

け継がれている。本稿に挙げるトレードオフのリストは、企業理念と価値観が同社のユニークな競争戦略の形成に影響してきたことを示している。

ＹＫＫは 1934 年に創業したが、以来、非上場を選択している。これは、創業者吉田忠雄が「株は事業の参加証」と考えたためで、従業員持ち株会を始めた。この方針は続く代々の経営者に引き継がれ、現在、同社の筆頭株主は社員持ち株会である。

創業者は、従業員の経営参加もまた、求めた。彼は、ＹＫＫが目指す姿を「森林のような組織」と表現し、若い木も経験を積んだ木も、背が高い木も低い木も、それぞれが個性を活かして自律的に成長すれば、組織は森林のように活力が溢れ、社会に貢献できると考えた。職位や専門に関係なく、誰もが自由に発言できる会社でありたいと考えた。

活動間のフィット

ＹＫＫファスニング事業の活動は、１）カスタマイゼーションを可能にする柔軟性と、２）技術リーダーシップとグローバル・サービスを可能にする規模の経済性の両方を同時に実現するために選択され、コーディネートされている。（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

- グローバル・マーケティング・グループ（ＧＭＧ）。グローバルに展開するアパレル企業への対応を可能にしている。ファスナー業界でこれができるのはＹＫＫのみ。
- 日本で初めて、2011 年に工機技術本部分析・解析センター分析室が米国消費者製品安全委員会(CPSC)より製品中の鉛含有量の分析値を保証できるファイヤーウォール試験所として登録認定を受けた。国際的に信用される試験所として、国内外向けの製品の分析業務を行い、品質保証体制の強化に努めている。
- 上からの挿入に加え、横からの挿入もできるデュアル構造を備えたファスナー「ez-TRAK™（イージー・トラック）」を開発・販売（2008 年）。
- エレメントを左右に引っ張るだけで簡単にスライダーから外れ、ファスナーを開けることができる簡易分離ファスナーを開発・販売（2012 年）。

トレードオフ

- 創業のファスニング事業以外に多角化しない。
- ファスナー製造機械の開発と製造を外注しない。
- コア技術の研究開発を日本の外で行わない。黒部（富山県）に集中する。
- 市場のローエンドをターゲットしない。
- 顧客の要望に対応する際に、その顧客との事業の効率性や収益性を重視しない。生量が大きくならなかったり、製品ライフが長くならなかった製品でも、同社の幅広い製品ラインと顧客ベースがあれば、将来別の顧客に有用である可能性が高い。引出しにしまって蓄積し、いずれ他の国・地域、使用用途などで部分的にそれらを役立たせる機会を待つ。
- 海外拠点を設ける投資を惜しまない。顧客ニーズに応えることを重視し、積極的に海外に進出する。
- 買収による事業規模の拡大を追わない。
- コスト削減や規模の拡大のために品質を犠牲にしない。あくまでも品質にこだわり続ける。
- ファスナーの販売を商社や代理店に依存しない。全ての製品は、顧客の近くに設けられた海外拠点から販売される。

- 上場しない。「株は事業の参加証」であり、事業に実質的に参加するものが株を持つべきと考える。社員持ち株会が筆頭株主であり、社員の経営への参加が期待されている。
- 上場による資金調達をしない。同社は、持株会を通じて社員から資金調達している。社員は、給与やボーナスの一部を原資に持株会を経由して株を購入し、配当を受け取る。

戦略の一貫性

ＹＫＫの競争戦略のコアは、品質へのコミットメントと、それを可能にする垂直統合である。同社は、研究開発、製造、販売までを自ら手掛けるが、特に、素材や製造機械の開発も自ら行う。

この戦略は、ＹＫＫの歴史の早い時期に採用された。創業者の吉田忠雄は、1934 年にファスナーの半製品を手作業で組み立て、販売を始めた。翌 1935 年には、インドへの輸出も始めた。しかしながら、加工技術の未熟な下請け業者に発注したため、製品は返品されてしまった。この経験から吉田は、品質の重要性を痛感し、より良い素材を使用し、工程を内部化し、工場へ投資を増やしていった。

1947 年、吉田は、アメリカで機械で製造されているファスナーの方が、品質が高いのに価格が安いことを知った。吉田は自社のファスナーを 9 セントで売ろうとしていたのだが、アメリカ人バイヤーは逆に 7.40 セントで販売すると申し出たのだ。この経験が製造工程の機械化と自動化へのコミットメントにつながっている。ＹＫＫは輸入機械での製造を始め、日本の機械メーカーに同様の機械を製造するよう発注し、1951 年にこれを使い始めた。これによってより良い品質と低コストが可能になり、ＹＫＫから手作業が消えた。1953 年には、自社製のチェーン・マシン（布製テープに務歯を挟みつける機械）の開発に成功し、特許を出願した。以来、ＹＫＫは製造機械を自社開発している。

ＹＫＫの競争戦略のもう一つのコアは、顧客の近くで製造することだ。同社初の海外工場は、1959 年のニュージーランドに始まるが、1960 年代を通じて同社は、欧米に工場を開いた。これらの国では、人件費は日本のものより高かったが、ＹＫＫは高い人件費は、自動化した機械のオペレーションと維持補修をする人材が確保できるため、同社にとっては有利だと考えた。このように、ＹＫＫは一貫して顧客の近くで製造することを続けてきた。

ＹＫＫは、アジア発のアパレルやスポーツブランドの成長に対応するため、市場のよりローエンドへの展開を試みている。この市場セグメントでは、よりコスト競争力が求められるが、クラスにおける最高品質という従来からの戦略を、この市場でも貫く方針だ。

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	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
1.6 %P	2.4 %P	-6.1 %P	0.3 %P	-1.1 %P	1.1 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 5.6 %P

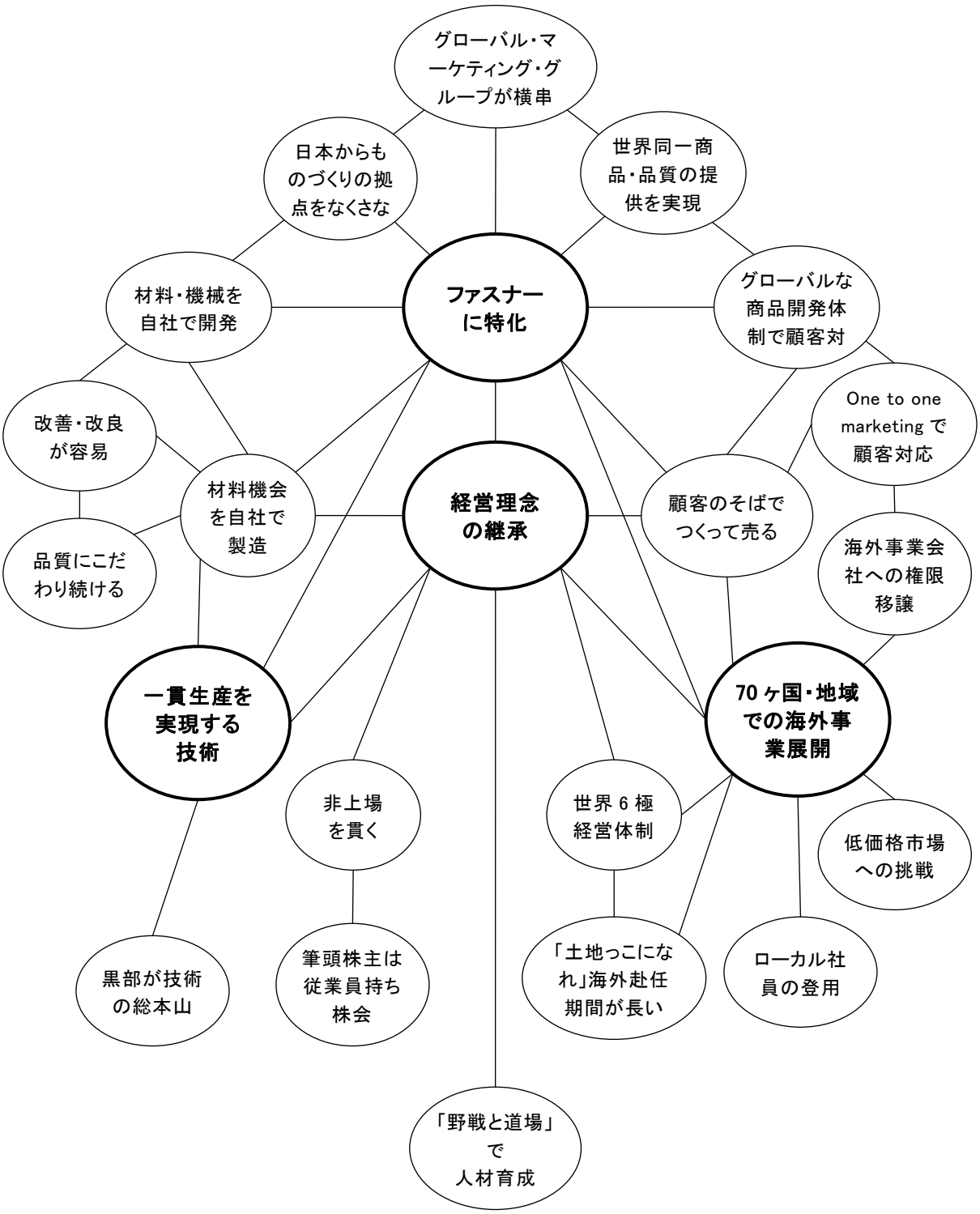
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
7.5 %P	8.1 %P	9.0 %P	7.8 %P	6.7 %P	12.6 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 7.1 %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


グローバル・マーケティング・グループが横串
日本からものづくりの拠点をなくさな
世界同一商品・品質の提供を実現
材料・機械を自社で開発
ファスナーに特化
グローバルな商品開発体制で顧客対
改善・改良が容易
One to one marketing で顧客対応
材料機会を自社で製造
経営理念の継承
顧客のそばでつくって売る
品質にこだわり続ける
海外事業会社への権限移譲
一貫生産を実現する技術
70ヶ国・地域での海外事業展開
非上場を貫く
世界6極経営体制
低価格市場への挑戦
黒部が技術の総本山
筆頭株主は従業員持ち株会
「土地っこになれ」海外赴任期間が長い
ローカル社員の登用
「野戦と道場」で人材育成