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

2015 年度 第 15 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 15 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ＩＢＪ （婚活支援事業）

合コンセッティングサービスや婚活サイトといった顧客にとって敷居の低い入り口から結婚相談所まで、切れ目ないサービスを提供、高い成婚率を実現。

株式会社カネカ カネカロン事業部頭髪装飾商品事業 (頭髪装飾商品向け合成繊維事業)

アフリカの女性向け頭髪装飾商品市場を育成すると同時に高付加価値化した。頭髪装飾商品メーカー、卸、小売店や美容院など、バリューチェーンの各段階における付加価値創造を支援し、各プレイヤーが市場の成長を享受できる仕組みを構築した。

株式会社中川政七商店 （工芸品をベースとした生活雑貨の企画・製造・卸･小売業）

工芸業界初のＳＰＡ業態

新生プリンシパルインベストメンツ株式会社 （中堅・中小企業向け投資銀行業）

首都圏の中堅・中小企業に特化して投資銀行サービスを提供。創業支援から事業再生まで、企業のライフサイクルに応じて支援。

Copyright © 2015 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

株式会社ＩＢＪ

合コンセッティングサービスや婚活サイトといった顧客にとって敷居の低い入り口から結婚相談所まで、切れ目ないサービスを提供、高い成婚率[1]を実現。

企業概況

株式会社ＩＢＪは、独身者の出会いを創造し、カウンセリングなどのサービスによって成婚を支援することを事業にしている。

具体的には、オンラインに特化した婚活サイト「ブライダルネット」（総会員数 123,384 人、2014 年）、出会いのリアルな場を提供する、イベント企画をメインとする合コンセッティングサービス「Rush」や、自社会場を主に利用するお見合いパーティ「PARTY☆PARTY」などを通じて、独身者の出会いを支援している（動員数 285,742 人、2014 年）。これらの活動を通じて結婚への様々な準備が整ってきた会員には、直営の結婚相談所「ＩＢＪメンバーズ」が提供するカウンセリングなどのサービスが提供される。結婚相談所ＩＢＪメンバーズは高い成約率を誇る（会員数 3,951 名、成婚数 803 組、2014 年）。これらサービスの総会員数 32 万人（2014 年 12 月末）。この 32 万人の会員に対するオンライン広告事業も行っている。また、「日本結婚相談所連盟」サービスを通じて、全国の結婚相談所 990 社に各種インフラを提供している（2014 年 12 月末）。

ＩＢＪの第一の特徴は、まだ結婚を強く意識していない世代の出会い支援から、結婚相談所による成婚支援まで、オンラインとリアルをまたいで幅広く手掛けている点にある。競合他社は、オンラインに特化したマッチングサイトやリアルの結婚相談所など、部分に特化していることが多い。

第二の特徴は、同社が「成婚主義」と表現する、成婚実現へのコミットメントであり、それが各サービスに反映されている点だ。たとえば合コンセッティングサービスなどの入り口に近いサービスは、会員の母集団形成の機能を果たしており、ＩＢＪのサービスを利用し続けてもらうために、サービスの質や満足度への投資が行われている。

2000 年創業。2014 年度売上高 33 億円（単体）。

ユニークな価値提供

ＩＢＪの経営理念は、「ご縁がある皆様を幸せにする」ことで、「国民的マリッジサービス（未婚の男女が結婚するためのお相手探しで当たり前のサービスだと広く認知される社会的インフラサービス）とライフデザインサービス（結婚前後の生活関連サービスに加えて、結婚という形式にとらわれず、独身であることをどう楽しむかの提案サービス）を創る」ことを目指している。

ＩＢＪのサービスは、成婚（結婚の約束）を支援することを目指しているので、ターゲット顧客には、交際相手のいない未婚男女にとどまらず、交際中の個人やカップルも含まれる。独身男女が結婚相手を探す活動（婚活）は、出会い、交際、成婚（結婚の約束）、結婚（法廷婚や事実婚）というステップを踏むことが多いが、ＩＢＪは、それぞれの段階に対応したサービスを提供している。

合コンセッティングサービスのＲｕｓｈは、結婚まで意識していないが出会いを求めている主に 20 歳代から 30 歳代の独身男女のグループをオンラインで集客し、事前に契約済みの飲食店から会場を選択、予約し、利用代金の精算を行う。事前プロフィールの登録アドバイスなど、合コンまでのサポートはブライダルネット（後述）のカウンセラー、当日できなかった連絡先の交換などのサポート（アフターサービス）はイベントの司会者が提供。出会いのきっかけづくりから連絡先の交換までのステージに対応する。本サービスは全国の主要都市で提供されている。

[1] 成婚率とは、退会者のうち、成婚を理由に退会する人の割合

Copyright © 2015 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

より結婚を意識した顧客には、Ｐａｒｔｙ☆Ｐａｒｔｙ事業により、お見合いパーティを直営会場で提供し、出会いから連絡先の交換までのステージを支援する。スポーツ好き、など 50 種類以上の企画を軸としたパーティが開催される。顧客はグループではなく個人で参加し、集客はオンラインで行われる。一旦Ｐａｒｔｙ☆Ｐａｒｔｙに参加した顧客には、メルマガ配信を行うと共に、お見合いパーティの企画内容に合致する会員に案内が送られる。連絡先の交換は、カップリング（お見合いパーティで男女双方がお互いを気に入ってカップルになること）や司会者の仲介がないとできない。主に 20 歳代から 40 歳代の未婚男女が利用、直営会場は、関東、東海、関西の主要都市にあり、男女が一対一でゆっくり話せる個室型が中心。参加者の男女比バランスが整わなければ開催しない。参加費は業界比、高い。

ブライダルネットでは、趣味や考え方の共通点から、自分の好きな時間帯にオンラインで結婚相手を探すことができる。婚活イベントの司会者や結婚相談所事業のカウンセラー経験者がノウハウを活かして、コールセンターから 24 時間体制でアドバイスを提供（婚シェル）。出会いから連絡先の交換、交際の支援までを行う。会員には本人証明書の提出が義務付けられており、連絡先の交換にあえて即時性を廃する（出会いから連絡先の交換まで 24 時間以上経たなければならない）など、会員の質の維持が留意されている。趣味などの共通性の検索が可能なほか、「みんなの日記」や「みんなのマップ」機能によって、普段の生活を知ったり行動範囲が重なっている相手を探すこともできる。セミナーなど一部活動はオフラインで提供。主に 20 歳代から 40 歳代の未婚男女が全国から利用。

ＩＢＪメンバーズでは、直営の結婚相談所で、出会い、連絡先の交換、交際、成婚まで、ひとり一人に専任でつくカウンセラーによるサービスを受けることができる。主に、20 歳代から 50 歳代の未婚男女が利用。関東、東海、関西の主要都市で運営、2014 年末時点で 8 店舗。施設は個室を中心にし、ラウンジ的な居心地の良さを重視している。ＩＢＪメンバーズの入会金は業界並み、月会費は業界並みの半分だが、活動サポート費は充実したカウンセリングを反映して業界並みを大幅に上回る。また、成婚による退会時に成功報酬として定額の成婚料を課している。

日本結婚相談所連盟は、独立結婚相談所へ、お見合い管理システムを提供している。これによって、会員結婚相談所は、個人情報管理が改善。日本結婚相談所連盟は契約書の標準様式を提供、法令や個人情報保護に関する研修会を開催したり、定例会で成婚ノウハウや最新情報を提供する。２４時間問い合わせ対応。会員になっている結婚相談所間では、他の相談所の会員の紹介も可能。

独自のバリューチェーン

ＩＢＪのバリューチェーンは、集客活動、会員の質を維持する管理活動、システムとサイトの開発、人材育成に特徴がある。

集客

ＩＢＪの会員は、ＩＢＪアカウントにより、プロフィールを都度登録し直す必要なく、複数のサービスを利用することができる。したがって、あるサービスがニーズに合わなかった場合にも、他社に流出するのではなく、ＩＢＪ内のサービスを利用するよう促すことができる。

ＩＢＪメンバーズでは、婚活パーティへの参加者に結婚相談所サービスの案内をするなどの施策の結果、ＩＢＪが提供する他のサービスから会員が移動することが多いため、メンバー獲得にかける広告宣伝費が業界比、低い。結婚相談所ＩＢＪメンバーズのラウンジを使用した婚活パーティは、結婚相談所の下見としての機能も兼ねており、顧客の移行を容易にしている。

会員登録には慎重なステップを設け、独身ユーザーが実在の人物であること（全サービス）、プロフィールが正確であることを高いレベルで確保している。独身であることの証明（ＩＢＪメンバーズ、ブライダルネット）、学歴や収入の証明書（ＩＢＪメンバーズ必須、ブライダルネット推奨）の、活動開始前の提出を義務付けている。

運営

顧客体験の質を維持する為、違法行為、不道徳行為に対しては、オンライン、オフラインいずれのサービスについても、厳しい対処を行う。オンラインのコミュニケーションはシステムで監視され、情報の削除や警告、書き込みの即時停止、除名などの処置が採られる。

Copyright © 2015 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

お見合いパーティの運営ノウハウは、オンラインサービスであるブライダルネットの補完的なオフライン活動（自分磨きのための「ブラッシュアップセミナー」や、コミュニケーション力や自己表現力を高めるための会員向け「恋愛アカデミー」）に活かされている。

サイト制作・システム開発

ＩＢＪは、システム開発からウエブデザインまで内製化しており、個人情報管理の徹底に加えて、各サービス間のシステムの共有やノウハウの共有を可能にしている。システム開発者と各サービスの企画担当者の連携を重視し、ノウハウをシステムに載せることで、人によるオペレーションは単純化、ユーザーにとっての利便性の改善が可能になっている。たとえば、合コンセッティングサービスでは、希望者が希望の日時とエリアを登録するとシステムが自動で相手候補をリストアップする仕組み。

人的資源管理

人に寄り添って課題解決するコーディネイト力の育成を重視。全役職者が年 1 度講師となって行う社内研修、入会促進ステップアップ研修、成婚カウンセリングステップアップ研修など、課題解決型コーディネイト力養成のための個別テーマに関する研修を 3 か月に一度の頻度で実施、達成度合いのランク付けでコーディネイト力の把握と向上を促している。全てのスタッフにサービス改善のアイデア創出を求めており、収益性情報を開示している。半年に一度の経営方針説明会やＩＢＪ手帳の配布、社員ポータルサイトへの掲載などで理念の理解浸透に努めている。

管理職は、立候補者から選ばれ、立候補者は年 2 回の立候補プレゼンへの参加が求められる。

活動間のフィット

ＩＢＪの活動は、成婚というゴールに向けて、インターネットとリアルの活動が有機的に組み合わされている。特徴的なのは、お見合いパーティや結婚情報サービスが、最も成婚に貢献する結婚相談所サービスの、集客機能を担っていること。また、各サービス間のノウハウの共有も行われている。たとえば、結婚相談所のカウンセラーのノウハウが、ブライダルネットのコールセンターサービスに活かされ、ＩＢＪメンバーズの運営ノウハウが日本結婚相談所連盟のサービスに活かされている。（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

- 日本初のインターネット結婚情報サービス「ブライダルネット」創業（2000 年）。ネット上で結婚相手を自分で見つけることをサービスコンセプトとし、当時既にあった出会い系サービス（異性紹介サービス）と差別化する為、当初から各種証明書を郵送してもらい、ＩＢＪにて記載内容の確認を行った上で活動できるようにする他、安易な連絡先の交換を防ぐため、出会いから連絡先の交換まで 24 時間以上の制約を設けた。
- ネット上で結婚を前提とした交際相手を見つけられるブライダルネットと、婚活パーティ、結婚相談所を組み合わせる事業構想（2006 年）。
- 結婚相談所に成果報酬型料金体系（成婚料）を導入（2006 年）。

トレードオフ

- ネットかリアルの二者択一にしない。ネット活用によるサービスの利便性や効率性・質の確保と、成婚に必要な、人によるコンサルテーションの両方を追求する。
- 地理的拡大を追わない。リアルのサービスを主要なターミナル都市に限定し、充実した顧客基盤とスタッフの質を確保する。
- 新規顧客獲得を優先して会員の質を落とすことはしない。会員登録時に運転免許証やパスポートなどの本人証明の書類提出を求め、あるいは、男女で料金格差をつけない。メンバーシップの信頼性のため、オンラインサービスの強みである登録の手軽さを犠牲にするような入会時のハードルを設けている。
- 個別サービスの効率性を追わない。たとえばお見合いパーティでは、一開催あたりの集客数を犠牲にしても、

Copyright © 2015 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

個室型パーティ会場の自社運営を選択し、出会いの質を高めることで、顧客満足度を高め、成婚に向けて顧客維持を図る。

- 結婚相談所会員の募集を広告に依存しない。

戦略の一貫性

- 2000 年の株式会社ブライダルネットによるオンライン結婚情報サービス「ブライダルネット」の開始以来、同社のサービスは、成婚を支援することを目的として形成されてきた。当初より、既存の結婚相談所をインターネットによって効率化することが着想の背後にあり、成果としての成婚が意識されていた。したがって、本人確認の徹底、連絡先交換を出会いから 24 時間後以降にするなど、結婚を前提とした真剣な交際相手を探す場としての仕組みを設けてきた。
- ブランド認知や信用度を改善し、集客を強化する意図で、2003 年にヤフーの 100%子会社になったが、成婚率の改善には人によるアドバイスが必要との気づきにより、2006 年ヤフーからマネジメント・バイ・アウト（ＭＢＯ）により独立。結婚相談所サービスであるＩＢＪメンバーズと、日本結婚相談所連盟のサービスを開始。2009 年に株式会社ＩＢＪが株式会社ブライダルネットを吸収合併し、インターネットとリアルの融合と、各種サービスの相乗効果創出が強化された。
- その後、リアルな出会いの場の強化策として、お見合いパーティのＰａｒｔｙ☆Ｐａｒｔｙと合コンセッティングサービスの Rush を追加。2013 年には、システム開発を手掛けていた会社を吸収合併することで、システム開発能力を強化した。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに 5 年間平均で業界を上回っている。

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	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
12.6%P	-63.5%P	-7.4%P	21.9%P	21.1%P	27.3%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 9.6 %P

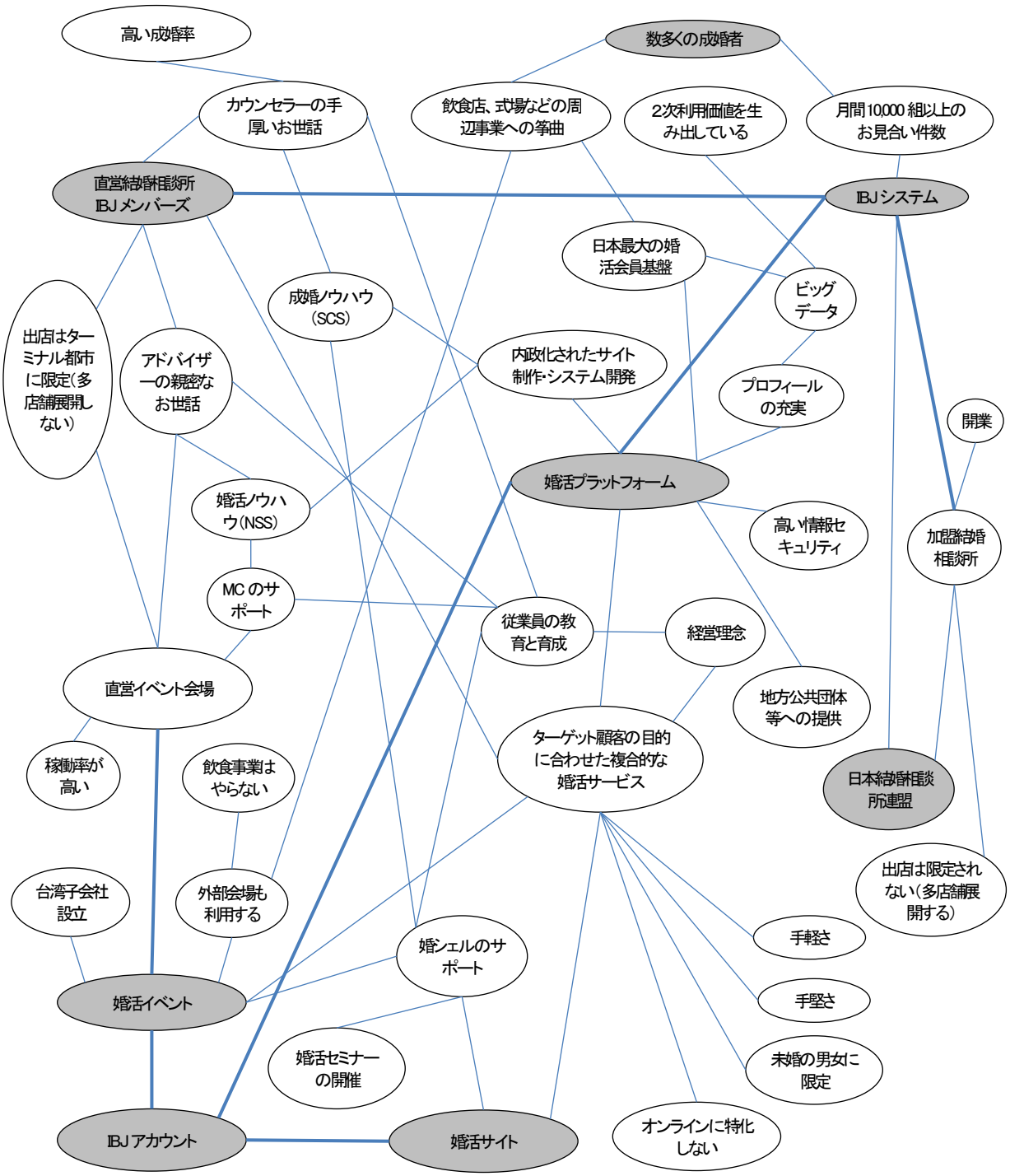
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
5.4%P	-17.9%P	2.5%P	8.9%P	11.8%P	5.1%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 17.6 %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


高い成婚率
数多くの成婚者
カウンセラーの手厚いお世話
飲食店、式場などの周辺事業への筆曲
2次利用価値を生み出している
月間10,000組以上のお見合い件数
直営結婚相談所 IBJメンバーズ
IBJシステム
日本最大の婚活会員基盤
ビッグデータ
成婚ノウハウ(SCS)
出店はターミナル都市に限定(多店舗展開しない)
アドバイザーの親密なお世話
内政化されたサイト制作・システム開発
プロフィールの充実
開業
婚活プラットフォーム
婚活ノウハウ(NSS)
高い情報セキュリティ
加盟結婚相談所
MCのサポート
従業員の教育と育成
経営理念
直営イベント会場
地方公共団体等への提供
ターゲット顧客の目的に合わせた複合的な婚活サービス
稼働率が高い
飲食事業はやらない
日本結婚相談所連盟
出店は限定されない(多店舗展開する)
台湾子会社設立
外部会場も利用する
手軽さ
婚シェルのサポート
婚活イベント
手堅さ
婚活セミナーの開催
未婚の男女に限定
IBJアカウント
婚活サイト
オンラインに特化しない

株式会社カネカ　カネカロン事業部　頭髪装飾商品事業

アフリカの女性向け頭髪装飾商品市場を育成すると同時に高付加価値化した。頭髪装飾商品メーカー、卸、小売店や美容院など、バリューチェーンの各段階における付加価値創造を支援し、各プレイヤーが市場の成長を享受できる仕組みを構築した。

業界背景・企業概況

かつら（ウィッグ）やつけ毛（エクステ）などの頭髪装飾商品市場は、世界の合成繊維需要（数量ベース）の 1%にも満たないが、カネカはこの分野で世界市場シェア 40%、今後も成長が期待されるアフリカ市場で 60%のシェアを有する。髪を長く伸ばすことが難しい毛質であることが多いアフリカの女性にとって、頭髪装飾商品は身近なおしゃれの手段で、2014 年度、世界の頭髪装飾商品需要の 50%がアフリカで消費された（カネカ調べ）。

繊維メーカーであるカネカは、自らは頭髪装飾商品を製造しない。しかし、世界の髪型の流行などをアフリカの美容院に広めたり、そのような製品の企画を頭髪装飾商品メーカーに提案することで、市場を育成してきた。

1960 年代から 70 年代にかけて起きたかつらブームの際には多くの日本の繊維メーカーが素材を供給したが、かつらブームの終焉と共に各社撤退し、現在、頭髪装飾商品向けに繊維を提供している日本企業は 2 社のみ。主な競合は、韓国と中国の繊維メーカー。頭髪装飾商品に使用される繊維は、アクリル系、塩化ビニル、ポリエステル、ポリプロピレン等で、耐熱性、加工性、不燃性、コストなどの特徴によって使用される頭髪装飾商品が選ばれる。

ユニークな価値提供

カネカロンの事業理念は、「高い収益性で成長を持続し、文化を創造・発信して社会に貢献できる繊維事業となる」こと、事業ミッションは、「女性に安全で質の高い美を提供する」ことだ。

カネカロン事業は、頭髪装飾商品向け素材としての繊維の提供に留まらず、最終消費者に届くまでの業界バリューチェーン全体に対するソリューション提供を行っている。そのために同社は、頭髪装飾商品メーカー、卸、小売店、美容院など、バリューチェーンを構成する主要なプレイヤーに直接コンタクトし、彼らのニーズを把握、活動の付加価値を上げるよう支援している。

カネカは、人毛と非難燃性（安全性に懸念）の繊維を除き、最も多い種類の素材を提供している。女性消費者の基本的なニーズであるナチュラルな風合いを持つ外観や触感に加え、アクリル系カネカロンでは、汚れにくく、かつ速乾性の繊維を開発した。これは、中間所得層が増え、ライフスタイルが変化、泳ぐことをレジャーに取り入れる女性が増えたことに対応した商品だ。他にも、ヘアアイロンで作るスタイルが簡単に固着する難燃性耐熱ポリエステル系カネカロンを使った簡易ヘアスタイルセット法の提案によってＴＰＯに合わせたおしゃれを普及させる、などの価値を最終消費者に提供している。

頭髪装飾商品メーカーには、海外で流行のスタイルと現地のニーズを検案して売れる商品の企画を提案。さらに、どの繊維をどのようにミックスするか、最適な加工条件、仕上げ方法を紹介し、新しいスタイルがアフリカ市場に浸透する支えとなってきた。

確かな品質の商品を安定して供給することも消費者に評価される差別化要因となると考え、工場の品質と生産性改善のために、頭髪装飾商品メーカーの生産現場の工程分析や環境整備を支援し、生産現場の社員への教育を提供している。さらに、リーダー候補のローカル社員を性別関係なく日本に招待して品質管理や繊維の基本を教育している。結果、頭髪装飾商品メーカーの品質と生産性は改善し、ローカル人材の登用も進んだ。

美容院には、セミナーを開催し、商品品質の見極め方、新しいスタイリング法等を教育したことで、美容院でし

Copyright © 2015 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

か受けられないサービスが生まれ、家族で装着し合っていた頭髪装飾商品を、美容院で装着する顧客の増加につなげた。2010 年からは、美容師の技術向上のため、ナイジェリアでヘアーショーを主催している。ナイジェリア全土をブロック分けして各地区の美容師によるヘアスタイル・コンテストを実施、各地区優勝者による決勝戦を商都ラゴスで行っている。

カネカは、頭髪装飾商品市場の高付加価値化に貢献しているのだが、その端的な例が三つ編みの付け毛、ブレード・セグメントで見られる。ブレードで使用される素材は、アクリル系カネカロンかポリプロピレンだが、ポリプロピレンは 1 個 50 セントと安価な代わりに非難燃性で燃えやすい。カネカは、料理の際に火が燃え移る危険性などを考慮して燃え易いポリプロピレンは提供せず、アクリル系カネカロンは装着時に美容師の指が傷つきにくい事、単価が高く、メーカー、卸、小売店あるいは美容院での利益率が高い事、熱可塑性が高いことからスタイリングし易い事などを訴求し、2000 年代前半には 30%だったアクリル系カネカロンのブレードにおける市場シェアを、70%に逆転した。

カネカロン製品の価格は、競合他社に比較して高い。たとえば、競合のポリプロピレン製ブレードが 1 パック 50 セントのところ、カネカロン製は 1 ドル。

独自のバリューチェーン

カネカロン事業は、最終消費者に届くまでの業界バリューチェーン全体に対するソリューション提供を行うため、ユニークなバリューチェーンを作り出しており、特に、マーケティング、研究開発、製造、人的資源管理に特徴がある。

マーケティング

世界の頭髪装飾商品市場シェア 40%、アフリカ市場シェア６０%の市場リーチを活かし、収集整理した、世界市場での頭髪装飾商品の需給バランスといったマクロ情報を持つ他、日々の業務活動の際に、両手にカウンターを持ち、頭髪装飾商品の装着率をスタイル別にカウントして集めたミクロ情報を解析、独自の市場分析を行い、戦略に反映させる。顧客である頭髪装飾商品メーカーよりも、美容院や消費者のニーズを理解している。

カネカロン事業部は、消費者のニーズを喚起して消費者から頭髪装飾品メーカーに訴求してもらうプルの市場創造に実績がある。アフリカ市場への参入当初は、米国の黒人の間で流行しているヘアスタイルや色の商品を、アフリカの美容師や消費者に紹介し、従来の商品よりも付加価値の高い商品として位置づけることに成功した。また、付け毛の一種であるウィービングに使われる塩化ビニル繊維については、カネカロンは後発だったが、アクリル系カネカロンと塩化ビニル系カネカロンをミックスして魅力的なスタイルや色の頭髪装飾商品をカネカ自身が試作、市場で紹介し、美容師や消費者から指定買いの動きが出た。この要望に対応して販売業者がカネカロンのウィービング商品を仕入れ、その結果、頭髪装飾商品メーカーは、カネカロンの塩化ビニル繊維を選択するようになった。現在、アフリカ市場における塩化ビニル繊維市場のシェアは 50%にまで成長している。消費者の選択に影響力を持つ美容院を巻き込んだマーケティング手法として、2010 年からナイジェリアでヘアーショーを開催、美容師はカネカロン商品を使用して技を競い合う。

研究開発

カネカは、アクリル系、塩化ビニル、難燃性ポリエステル、蛋白繊維という４つの素材を持つ。素材によって適する頭髪装飾商品が異なるため、幅広い素材を製品に持つことは、頭髪装飾商品メーカー向け商品提案の強みにつながっている。

カネカロン事業部の研究者は、現地を訪れ、頭髪装飾商品工場、美容院、消費者などから直接ニーズを理解し、繊維の開発に反映させている。

繊維開発の次の段階として、商品開発グループによる評価がある。商品開発グループは、社内で実際に頭髪装飾商品を製造し、その性能評価を行ない、顧客工場での量産時に課題が残されていないかを確認、さらに、頭髪装飾商品メーカーと合同で、最終商品を市場で評価し、繊維開発にフィードバックする。

製造

カネカロンの生産は、日本、中国、マレーシアにおいて行われている。

カネカロン事業部は、成長市場に起こりがちな、供給が需要に追い付かず競合の参入あるいは成長を許す事態を避けるため、バリューチェーン全体の需給バランスの調整に関与している。独自の分析から需要予測を行い、頭髪装飾商品メーカーによる生産量が少なければ増設を提案し、供給量が多ければ供給量が不足している周辺諸国への輸出を促す。

人的資源管理

産業バリューチェーン全体への貢献を実現するため、教育内容は幅広い。繊維特性、語学、マーケティングはもとより、頭髪装飾商品生産機器の構造、美容院や頭髪装飾商品工場での実習、市場観察のＯＪＴなど。美容師もしくは美容業のキャリアを持つ人材を採用したり、社員に美容師免許取得を促してもいる。営業担当者は商品開発グループで最低 1 か月の研修を行い、最終的に頭髪装飾商品を自ら試作する。技術者もマーケティングの基礎知識を学ぶ。

カネカの人材育成は、産業バリューチェーンの川下にも及ぶ。現地の美容師に対しては、正しい品質の見極め方や新しいスタイリング方法の教育セミナー、スタイリングコンテストを開催している。頭髪装飾商品メーカーには、市場の分析方法、品質管理方法などを講義し、共同で試作品の市場評価を行っている。現場のリーダー候補者を日本に招き、品質管理など生産現場管理の基本や繊維特性の教育を行った。ケニアの工場では、1 年間で生産性が 24%向上、不良率は 30%低減した。この工場は、頭髪装飾商品メーカーの模範工場として、同社の持つ他国の工場を指導している。特に近隣のウガンダやタンザニアの工場は、ケニア工場に刺激を受け、品質管理の向上に積極的に取り組んでいる。頭髪装飾商品メーカーの収益性が改善しただけでなく、カネカに対する信頼度が向上、より安定的な関係の構築に寄与している。

活動間のフィット

カネカロン事業部の活動は、「高い収益性で成長を持続し、文化を創造・発信して社会に貢献できる繊維事象となる」という事業理念、「女性に安全で質の高い美を提供する」という事業ミッションを軸として、「頭髪装飾商品市場のバリューチェーンに広く、深く関わる」という戦略の軸の下、「生産能力最適化」「人材育成」「研究開発」などの主な活動を中心に、整合性の高い活動がシステムとして機能している。（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

- 頭髪装飾商品のアフリカ市場の開拓。カネカがアフリカ市場（セネガル）に注目、開拓したのは 1980 年代前半。アフリカ諸国はまだ独立後の混乱期にあり、多くの競合はアフリカを市場として認識していなかった。
- アフリカ市場への浸透を可能にするサプライチェーンの創造。アメリカへの輸出を手掛けていた韓国系の頭髪装飾商品メーカーにアフリカでの現地生産を促し、さらには、アフリカに強いネットワークを持つレバノン系企業を頭髪装飾商品メーカーとして採用し、アフリカに頭髪装飾商品製造業を創出した。カネカロンを扱う頭髪装飾商品工場は、サブサハラ 18 か国でオペレーションするに至った。
- 素材提供に留まらず、自社で繊維加工を行い、川下商品を提案できる商品開発グループ。設備投資を伴う負荷の大きい活動だが、カネカ製品の付加価値を向上させる活動として、社内の他の事業でも行われている。

トレードオフ

- 安全性に懸念がある非難燃性の素材は扱わない。繊維を難燃性にするのは技術的難易度が高く、コストも高くなるが、全てのカネカロン製品は難燃性である。
- 市場シェア拡大や販売量の拡大を求めて供給過多にしない。商品の付加価値を維持する為、供給をタイトなレ

ベルで維持する。

- ローエンドで数量を稼ごうとしない。むしろ市場をハイエンドにシフトさせるように働きかける。
- 頭髪装飾商品メーカーの取引先を増やさない。新たな取引先を増やせば販売数量は増えるが、品質へのこだわりやスタイル提案による市場創造などの事業方針が共有できない先とは取引しない。

戦略の一貫性

- カネカロン事業の戦略に一貫しているのは、第一に、商品の安全性へのこだわりである。カネカロン事業部は、市場で非難燃性の繊維が最も売れていた時でも、非難燃性繊維を扱ったことがない。次に、最終消費者のニーズが流通を動かすという洞察に基づいたマーケティング志向だ。ウィービング市場における後発での塩化ビニル繊維の投入時に、美容師と消費者のニーズを喚起し、プルマーケティングによって流通業者と頭髪装飾商品メーカーを動かしたことは、その端的な例である。次に、産業バリューチェーン全体への貢献とウイン・ウインの状態を作り出すことを重視する姿勢だ。カネカロン事業部は、価値観と事業戦略を共有する選ばれたビジネスパートナーの能力を高め、付加価値を高め、市場を拡大し、成長と高収益や雇用創出を互いに享受できる状態を創りだしてきた。最後に、価格競争を避け差別化された商品による高収益事業を創りだすことへのこだわりである。安価な製品が席巻していたブレード市場の高付加価値化は、その例である。

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	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
14.5%P	-2.3%P	0.6%P	10.8%P	23.9%P	32.3%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 3.0 %P

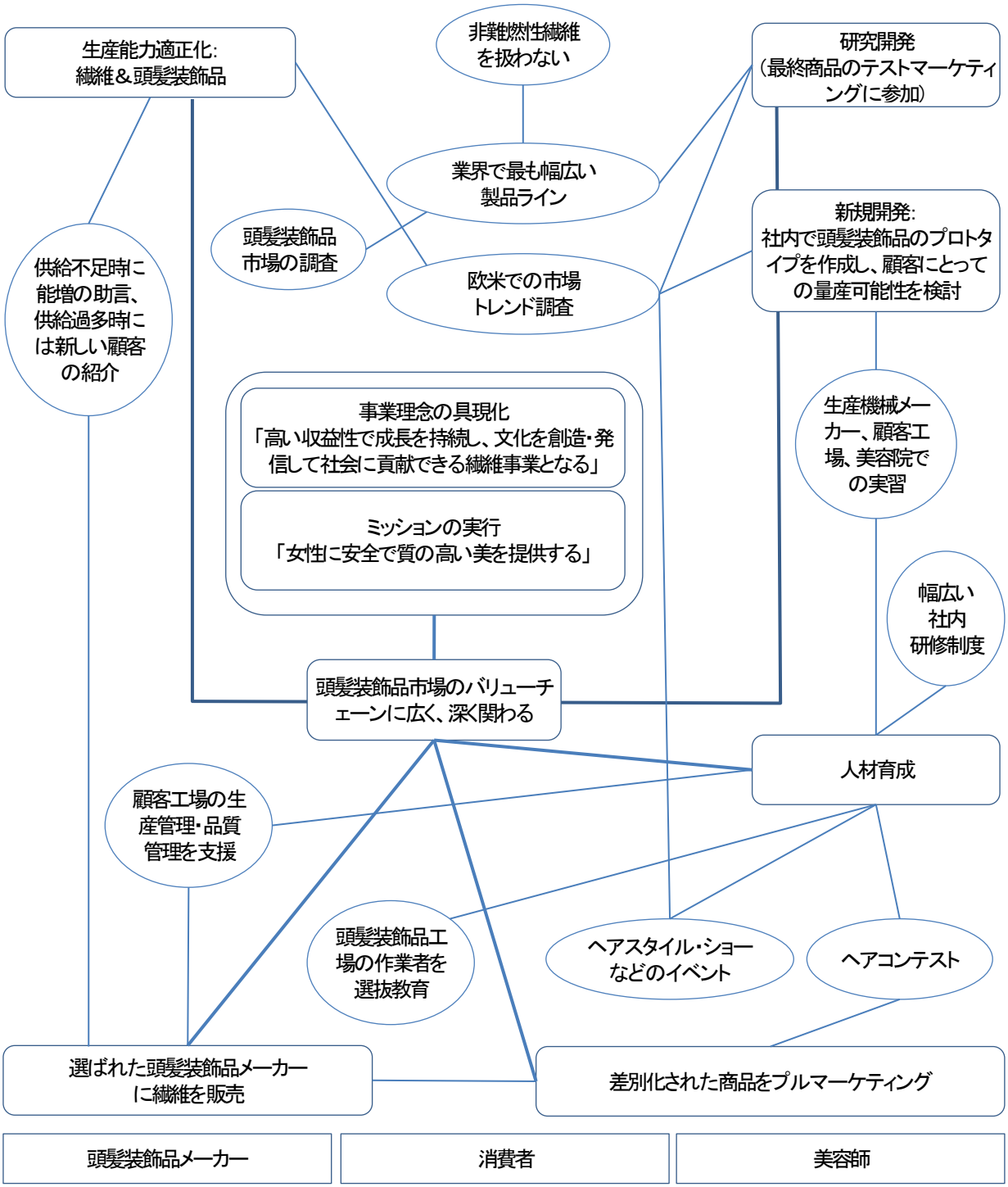
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
8.3%P	-2.3%P	-1.2%P	6.8%P	13.0%P	20.1%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 4.1 %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


生産能力適正化:
繊維＆頭髪装飾品
非難燃性繊維
を扱わない
研究開発
（最終商品のテストマーケティングに参加）
業界で最も幅広い
製品ライン
頭髪装飾品
市場の調査
新規開発:
社内で頭髪装飾品のプロトタイプを作成し、顧客にとっての量産可能性を検討
供給不足時に
能増の助言、
供給過多時に
は新しい顧客
の紹介
欧米での市場
トレンド調査
事業理念の具現化
「高い収益性で成長を持続し、文化を創造・発信して社会に貢献できる繊維事業となる」
ミッションの実行
「女性に安全で質の高い美を提供する」
生産機械メーカー、顧客工場、美容院での実習
幅広い
社内
研修制度
頭髪装飾品市場のバリューチェーンに広く、深く関わる
人材育成
顧客工場の生産管理・品質管理を支援
頭髪装飾品工場の作業者を選抜教育
ヘアスタイル・ショーなどのイベント
ヘアコンテスト
選ばれた頭髪装飾品メーカーに繊維を販売
差別化された商品をプルマーケティング
頭髪装飾品メーカー
消費者
美容師

株式会社中川政七商店

工芸業界初のＳＰＡ業態

企業概況

中川政七商店は、日本の各種工芸をベースとした生活雑貨に特化した直営小売店舗を運営するＳＰＡ業態を確立。自社製造の工芸品は、麻織物をはじめとした布製品を中心としている。

現在、基幹３ブランドで直営店４３店舗を展開している。日本に古くから伝わる技術、素材、意匠を今の感覚に合わせた布製品を販売する「遊　中川」（2015 年 2 月現在 16 店舗）、温故知新の想いを根底に、家や生活に根差した機能的で美しい暮らしの道具を販売する「中川政七商店」（同 21 店舗）ならびに、各地で生まれた工芸やその土地ならではのモチーフにこだわった土産物を扱う「日本市」（同６店舗）。

中川政七商店は、「日本の工芸を元気にする！」ことを志としている。同社のめざす「元気にする」とは、工芸品に関わるメーカーや産地が補助金に頼らず黒字経営をする経済的な自立と、工芸メーカーにものづくりの誇りを取り戻すことだ。その一環として、工芸メーカーへのコンサルティングによって工芸メーカーの経営力、企画力を高める活動も提供しており、この活動は、直営小売店の商品調達にも貢献している。「日本市プロジェクト」によって、地域の工芸品を地域の土産物店とつなぐ、工芸品の地産地消にも取り組んでいる。

日本の工芸品業界は、1990 年には生産額 5,000 億円、企業数 26,000 社あったが、2005 年には生産額 1,900 億円、企業数 13,000 社まで減少した。

中川政七商店は 1716 年創業（1983 年株式会社化）。売上高 42 億 8000 万円、従業員数 305 人（2015 年 2 月期）。売上構成は、直営店 7 割、卸 2 割、通販 1 割。

ユニークな価値提供

中川政七商店の直営店で販売する商品は、日本の伝統的な工芸の技術や意匠を活かした、日本の工芸をベースとした生活雑貨が中心だ。代表的商品である「花ふきん」で蚊帳生地を使ってふきんを造ったように、また、波佐見焼によるマグカップなど、今日的な生活に違和感なく馴染む商品が多い。消費者は、工芸品特有の手間をかけたものの良さや、長く使えたり、使う程味わいが増す使う楽しみを得られる。店舗で働く社員は、商品知識が豊かで、幅広い背景情報を含めて顧客に説明できる。消費者には、商品の背景にある工芸品産地の歴史や技術の特徴、「日本の工芸を元気にする！」という中川政七商店の志も魅力となっている。多店舗展開する小売店を日本の工芸品だけで品揃えできるセレクトショップは、非常に少ない。百貨店などで販売される美術工芸品と比較して手ごろな価格帯で、女性を中心に、幅広い年齢層の顧客をターゲットに設定している。

中川政七商店のもう一つの顧客は、各地の工芸メーカーだ。「日本の工芸を元気にする！」という志の下、単発の商品開発支援に留まらない、長期的なコンサルティングを提供している（平均 1 年から 2 年）。具体的には、自社が製造小売業として培ったノウハウを活かし、経営指導、経営視点でのものづくり、業務改革などのコンサルティング・サービスを提供している。工芸メーカーの自立を目指しているため、中川政七商店がクライアント企業に商品を買い取る約束を最初からすることはないが、各ブランド・マネージャーが直営店に置くべき商品と判断すれば、小売りまでのチャネルを提供する。また、中川政七商店が主催する展示会「大日本市」にコンサル先の商品を出すことで、流通業者との出会いの場を設定している。中川政七商店のコンサルティングの結果、地域で一番元気のあるメーカーを創ることで、そのメーカーを中心に地域の二番手、三番手と、連鎖的に活性化する波及効果が期待できる。同社最初の成功事例である長崎県波佐見町の陶磁器メーカー、マルヒロは、その後、有田のメーカーとも協働し、産地の枠を超えても影響が広がっている。中川政七商店のコンサルティング料金は高くないが、直営店で販売した場合には小売りマージンを、大日本市でコンサルティング先のメーカーの商品が注文を取った場合には、

Copyright © 2015 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

流通サポート料を受け取る。

第三の顧客は、各地の土産物店であり、その顧客である旅行者だ。中川政七商店は、日本市プロジェクトによって、現地の工芸メーカーに商品企画を提供し、製造依頼、完成品を全量買い取る。この商品の販売ノウハウを、現地の土産物屋に提供をする（中川政七商店は、これらの土産物店を、「仲間見世」と呼ぶ）。現地の工芸品メーカーは、在庫リスクを持たず、地元で自社の製造した商品が売られていくのを見ることができる。これは、モノづくりの誇りにつながるであろう。土産物屋は、より付加価値の高い商品を販売することによって、売り上げと利益の成長を享受でき、地域の工芸への誇りも取り戻すことができる。中川政七商店は、仲間見世から、小売コンサル料と、長期的に安定した売上を得ている。観光土産物市場の売上の 8 割は食品、2 割がモノ。以前は食品とモノが半々だった。旅行土産物市場の規模は 3 兆 5000 億円と言われている。

独自のバリューチェーン

中川政七商店のバリューチェーンは、製造、小売り、卸、コンサルティング、それぞれに分析でき、さらに全てに共通の機能もあるが、ここでは、特徴的なものだけを挙げる。

製造

風合いなどにこだわり、手間を掛け、丁寧な工程を大事にし、少量生産、中量生産する。同社のロングセラー商品である「花ふきん」は昔ながらの、調整が難しいシャトル織機で織られ、一枚一枚手作業でミシン縫製することで、長く使い続けることができる、品質の高い仕上がりを実現している。

製造品の販売

中川政七商店は年 3 回、受注会を兼ねた「大日本市」という展示会を独自に開催している。同社が長年かけて開発した流通取引先が参加し、同社製品に加え、コンサル先工芸品メーカーの商品の販路ともなっている。これは、他のコンサルティング会社にはない、同社の特徴。

小売店の調達

直営小売店で販売する商品、あるいは、日本市プロジェクトで中川政七商店が商品企画した土産物の製造（ＯＥＭ）に、コンサルティング先の工芸メーカーが貢献している。従事者の高齢化、市場の縮小などから日本の工芸品メーカーは速いペースで減少しており、工芸品に特化した直営店を営む同社にとって、安定して商品調達は重要。

小売店の全般管理

「遊　中川」「中川政七商店」「日本市」それぞれに、ブランド・マネジャーを中心に商品企画、店舗づくり、経営管理を担当している。

販売・マーケティング

直営小売店では、志に共感する販売員が、同社のものづくりに対する想いや商品の背景を、お客様に伝える役割を担っている。

中川政七商店の取り組みを伝える中川淳社長による書籍の出版に加えて、中川政七商店のユニークな志と活動の結果、多くのメディア露出があり、広告を打たないながらも、知名度を上げる結果になっている。直営店が合計 43 店舗、全国の好立地にあり、これもブランド認知に貢献している。

研究開発

商品企画のノウハウは、仕組み化、ツール化することで、属人的なばらつきを抑え、会社全体のレベルを上げている。

人的資源管理

中川政七商店の給与水準は大手流通企業ほどは高くないが、「日本の工芸を元気にする！」という志に惹かれた人材を採用できている。

他社のコンサルティング活動に従事することは、人材育成の効果もある。

活動間のフィット

中川政七商店の活動は、「日本の工芸を元気にする！」という企業理念の実現を目的として、コンサルティングと日本市プロジェクトからなる、工芸メーカー（ものづくり）を強化する活動と、直営店と展示会を軸とする流通に関する活動、それらを支える人材育成に関する活動が整合性の良いシステムを形成している。「日本市プロジェクト」は、同社による企画と買取による在庫リスク負担によって、地域の工芸メーカーの物づくりのスキルを活かしつつ、経営状態改善の支援となる。「コンサルティング」によって生まれた商品は、「直営店」の品揃え強化につながり、中川政七商店の直営店の競争力の一因となっている。「直営店」と展示会である「大日本市」は、コンサル先メーカーの販路開拓の助けとなる。直営店の売上の多くはオリジナル商品で構成されており、仕入依存の場合と比較して利益率が高い。（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

- 品質とデザイン性にこだわった工芸ベースの雑貨を揃えるセレクトショップ。
- 工芸メーカーの自立と成長を助けるプラットフォームの創造。
- 旅行土産物市場における工芸品の強化の取り組み（日本市プロジェクト）。

トレードオフ

日本の工芸を元気にするためのトレードオフ

- 安易な販路開拓はしない。取引先と対等な関係を維持する。
- 商品の委託販売をしない。中川政七商店が在庫リスクを負う。
- 工芸メーカーや工房に対して、デザイン料なしでの限定商品の供給など、買いたたきをしない。
- 大量生産をしない。そのための完全な機械化、自動化はしない。品質にこだわり、そのために必要な工程に対する努力を惜しまず、少量生産、中量生産する。

メーカーの独自性を守るためのトレードオフ

- 少量生産しかできないものを全国流通させない。地域性を保つ。
- コンサル先への出資をしない。
- 単発で終わる助け方をしない。工芸メーカーの自立を目指す。
- 中川政七商店のテイストを押し付けない。

生活雑貨小売業の中で独自のポジションを獲得するためのトレードオフ

- 自社ブランドの商品以外の仕入商品（自社で製造しない商品）に頼りすぎない。仕入れ商品は選定から 3 か月ほどで店に商品を並べることができるが、仕入商品に頼ると、他の小売店と同質化する危険がある。中川政七商店の調達は、企画から生産まで 9 か月ほど必要。企画からのリードタイムが長いほど、予想外の気候変動など、外部環境変化に関わるリスクが高まる。
- 取扱いアイテムの幅を狭くしない。仕入れ商品に頼らずに、幅広いアイテムを揃えるのは容易ではない。
- 「洋」の生活雑貨を扱わない。「洋」の生活雑貨の方が市場規模が大きいが、競争が激しい。

戦略の一貫性

中川政七商店の現在の戦略の起点は、現在社長である中川淳が 2002 年の入社後、製造卸業から製造小売業に業

態転換した時点にある。「もの売りからブランド作りへの脱却」と中川が表現するこの戦略転換は、当初から、自社ブランドの確立、拡大と直営店出店（当時は遊 中川のみ）を柱としていた。

2007 年、「日本の工芸品を元気にする！」を企業理念に掲げ、2008 年、中川淳が十三代社長就任。2009 年より工芸メーカーの企業再生のための経営コンサルティングを開始。2010 年 6 月に立ちあがった長崎県波佐見町の陶磁器メーカー、マルヒロの新ブランド HASAMI が成功。

2013 年頃から本格的に、地産地消の土産物づくりを通じて、地域の土産物屋と小規模工芸メーカーをともに元気にするプロジェクト、「日本市プロジェクト」を開始。

収益性

営業利益率が 5 年間平均で業界を大幅に上回っている。この業界の営業利益率は分散が小さい。収益率順に競合を並べて上から 25%のところにある企業の収益率と下から 25%のところにある企業の収益率の差である Interquartile range は 0.7%P でしかない。業界平均には、日用品雑貨の製造業、卸売業あるいは小売業を営む上場企業が含まれる。（業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。）

未上場企業も含む経済産業省の調査では、2014 年度の売上高営業利益率は織物・衣服・身の回り品小売業平均が 4.6%、衣服・身の回り品卸売業平均が 3.3%であった（平成 25 年企業活動基本調査速報－平成 24 年度実績－2）。中川政七商店の 2014 年度の売上高営業利益率は 8.5%だった。

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	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
-2.6%P	-15.4%P	-1.2%P	-1.1%P	-2.6%P	2.4%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 9.3 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

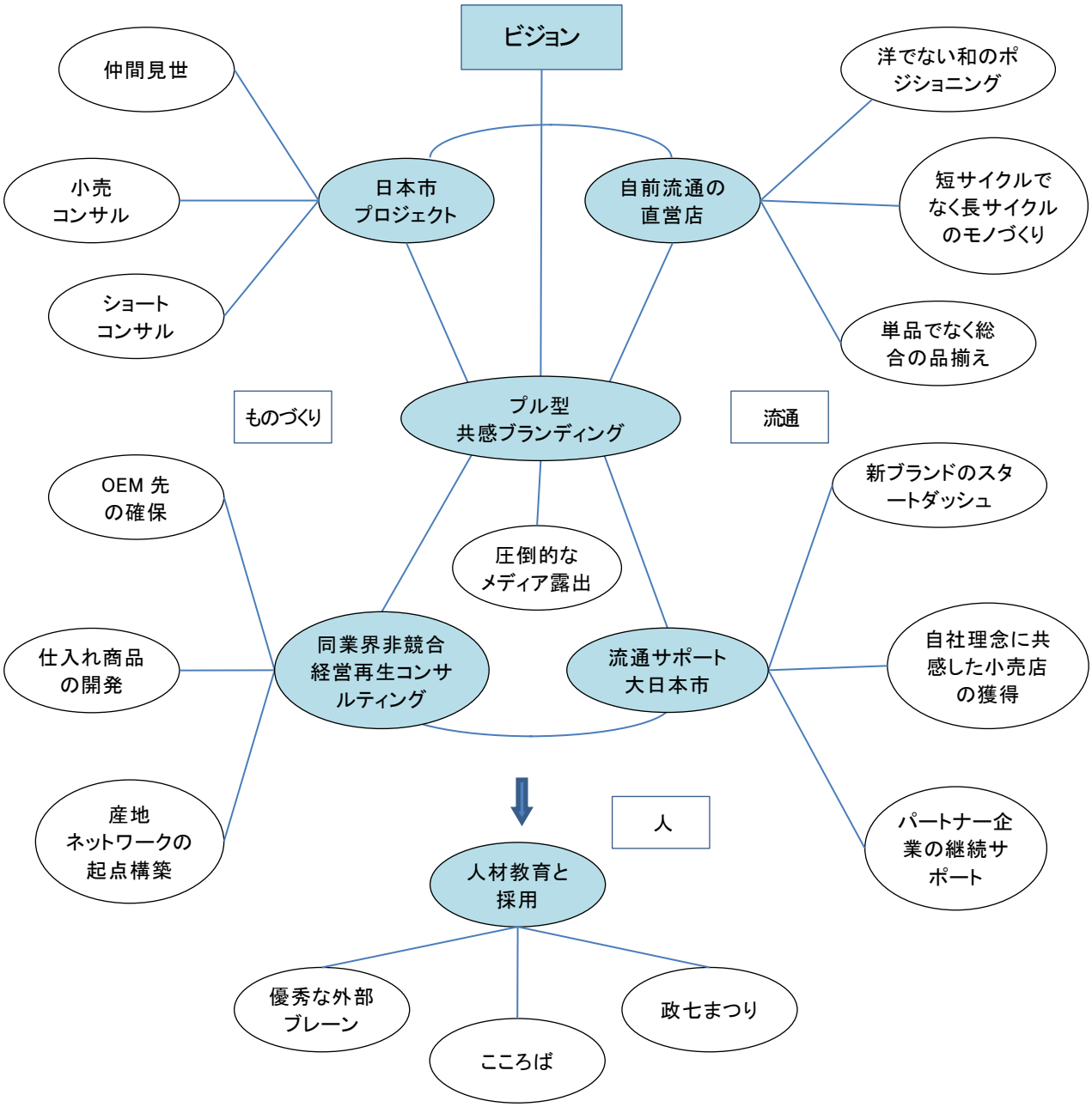
業界平均との差異					
5 年間平均	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
0.8%P	-3.2%P	1.8%P	0.9%P	2.2%P	0.8%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 0.7 %P

※業界平均との収益性比較は、PwC Japan の協力を得ている。

[2] http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/h25sokuho.html

活動システム・マップ


ビジョン
仲間見世
小売
コンサル
ショート
コンサル
日本市
プロジェクト
自前流通の
直営店
洋でない和のポ
ジショニング
短サイクルで
なく長サイクル
のモノづくり
単品でなく総
合の品揃え
ものづくり
プル型
共感ブランディング
流通
OEM 先
の確保
圧倒的な
メディア露出
新ブランドのスタ
ートダッシュ
仕入れ商品
の開発
同業界非競合
経営再生コンサ
ルティング
流通サポート
大日本市
自社理念に共
感した小売店
の獲得
産地
ネットワークの
起点構築
人
パートナー企
業の継続サ
ポート
人材教育と
採用
優秀な外部
ブレーン
こころば
政七まつり

新生プリンシパルインベストメンツ株式会社

首都圏の中堅・中小企業に特化して投資銀行サービスを提供。創業支援から事業再生まで、企業のライフサイクルに応じて支援。

企業概況

新生プリンシパルインベストメンツは新生銀行の 100%子会社で、首都圏にある年商 10 億から 50 億円程度の中堅・中小企業に特化している。このターゲット顧客の選択は、外資系投資銀行、ファンド、メガバンクと比較してユニークである。

次に、サービスが幅広く、時間軸が長い。成長企業への出資を含めた経営支援、安定期にある企業のオーナー交代、要再生企業への債権投資など、企業のニーズに応じた幅広い支援を、長期視点で提供している。

最後に、ユニークな活動の仕組みと大幅に優れた成果だ。中小企業向け投資銀行サービスというニーズがあることは古くから良く知られていた。また、金融業界にはそれに応えるノウハウが以前からあった。新生プリンシパルインベスツメンツが提供している金融サービスも、個々の金融技術という点では特別ではない。しかし、新生プリンシパルインベスツメンツは、中堅・中小企業向けのサービスに適した活動の仕組みを創造することによって、従来よりも大幅に優れた成果を達成している。

新生プリンシパルインベストメンツ株式会社が 100%出資する子会社として、新生企業投資（機能：ベンチャー投資、事業継承を中心としたバイアウト投資。母体：新生銀行プライベートエクイティ部）、新生インベストメント＆ファイナンス（機能：債権投資、ブリッジファイナンス、アセットバックファイナンス。母体：新生銀行クレジットトレーディング部の金銭債権買取機能と新生銀ファイナンスの貸付機能を統合）、新生債権回収＆コンサルティング（機能：事業再生支援、廃業支援、債権回収。母体：新生債権回収株式会社）の 3 社を有する。新生プリンシパルインベストメンツ株式会社は、持ち株会社として、投融資に関わる事務、コンプライアンス、人事、経理、総務の機能を持つ。新生プリンシパルインベスツメンツ傘下の 3 社を含めて、新生ＰＩグループと呼ばれている。新生ＰＩグループのスローガンは、「金融には、もっとできることがある。」

ユニークな価値提供

新生ＰＩグループが提供するサービスは、立ち上げから成長期の中堅・中小企業へのエクイティ投資（多くの場合未上場株投資）、上場前の資金提供、成熟した中堅・中小企業向けの債権投資（買取）によるバランスシート改善とキャッシュの提供、事業継承を円滑化するバイアウト投資（株主議決権の過半数以上を保有し、経営改善することで事業継承を円滑に行う）やブリッジファイナンスなど、幅広い。

新生ＰＩグループのターゲット顧客は、大まかには売上 10 から 50 億の首都圏にある中堅・中小企業だ。より具体的には、エクイティ投資であれば、売上規模 20 から 100 億円程度、総資産で 20 から 50 億円程度。債権投資であれば、原債権額 50 億円、売上高 20 億円、総借入額が 100 億円程度までの規模の企業。この規模の企業は、個別性が強くて手間がかかる割に、取扱額の小ささから、外資系投資銀行は扱わず、また、メガバンクの主たる顧客でもない。

サービス提供の時間軸は、業界に比べて長い。標準的な投資期間は、エクイティ投資で 3 年、債権投資で 5 年。投資期間を延ばせば内部収益率（ＩＲＲ）が下がるが、中堅・中小企業の課題には時間をかけて取り組む必要があるものが多い。また、企業の内部環境や外部環境の変化に対応して柔軟な判断をすることができる。対照的に、他人資本を集めて企業に投資するプライベート・エクイティ・ファンドは、募集時にファンドの解散時期を定めているため、期間に関する柔軟性が低い。新生ＰＩグループでは、サービス提供開始から終了までの期間、同じ担当者

Copyright © 2015 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

が担当し、投資の結果を見届ける責任を持つ。

顧客企業の経営者のニーズは、多様である。従業員の雇用の維持、古くからの仕入先や販売先など取引先への配慮、社名や技術の継承、子どもに跡を継がせること、受け継いだ土地を手放さないことなど。新生ＰＩグループは、顧客企業の、特に経営者のニーズを重視し、顧客毎に最適なソリューションを提供するため、カスタマイズした対応を行う。経営者のニーズを重視するのは、中堅・中小企業の経営が経営者に負うところが大きいからだ。ハンズオンで支援する場合には、顧客企業に新生ＰＩグループの社員を派遣して常駐させたり、社内研修に参加して学びのプロセスを共有することもある。

上場まで数年の新興企業を対象とした上場前エクイティ投資を行った 60 件のうち 3 割超にあたる 20 社以上が既に株式を上場または 1 年以内に上場予定（実現実績としても 3 割以上。業界平均は 1 割割程度）。取引金融機関から支援を見送られ債権売却に至った中小企業の 9 割以上が、通常の金融取引に復帰している。破産となった先はほとんどない。

独自のバリューチェーン

資金調達

新生銀行の自己勘定投資であるため、安定的な資金調達基盤を持つ。資金調達活動が不要で、柔軟に投資対象を変えることが可能。

案件発掘

新生ＰＩグループの顧客企業の発見ならびに獲得のルートは３つある。一つは、紹介による、ネットワーク・アプローチで、中堅・中小企業を担当する弁護士や税理士からの紹介が多い。また、過去に同グループが投資を行い上場した顧客企業からの紹介も多い。二つ目は、新生ＰＩグループが能動的に潜在顧客を絞り込むターゲティング・アプローチだ。景気動向、株価、為替、政府の方針や法制度の変更、税制等、様々な変化に常にアンテナを張り、潜在顧客をリストアップ、そのニーズを推測し、ターゲットを絞り込む。その上で、個別訪問などの営業を行う。三つ目は、潜在的な顧客から新生ＰＩグループにアプローチするルートだ。上場前エクイティ投資先の高い上場比率から、新生ＰＩグループが投資すると、他のベンチャーキャピタルからの資金調達がスムーズになることが少なくない。上場前の起業家の間で評判が確立してきたことが、この流れを支えている。

投資判断

審査にあたっては、まず、指標、マトリックス、スコアリングなどの定量分析を徹底して行うが、新生ＰＩグループに特徴的なのは、経営者や従業員と面談を重ね、当該企業の課題と重視しているニーズ、特に、企業オーナーが何にこだわりを持っているか、雇用の維持なのか、取引先への影響なのか、など、定性的な要因を把握することに時間をかけることだ。

定量的な判断は、豊富なデータの蓄積に支えられている。新生ＰＩグループでは、投資実行に至った案件や顧客だけでなく、実行に至らなかった案件・顧客もデータベース化し、必要に応じて共有することが可能となっている。この情報を比較対象に、エクイティ投資では、約 3000 件の候補先から 150 件を詳細に検討し、優良な 60 件に投資を行うなど、数よりも質を重視したセレクティブな投資方針。

不動産評価や債権回収などの専門的業務をアウトソースせず、デューディリジェンスの全てのプロセスを社内で行う。

ソリューション作成

事前にあらゆる想定可能なリスクを織り込んだオーダーメイドのソリューションを作成する。この点について企業オーナーの理解を得られているので、投資後に想定外のリスクが発生しても、オーナーと迅速に協働することができ、投資リターンが低下することを回避している。

バリューアップ

新生ＰＩグループは、ハンズオン支援をはじめとする顧客との緊密なリレーションを特徴とし、経営体制やコンプライアンス体制、財務の強化などについて支援やアドバイスを行い、投資先の企業価値最大化を図る。ハンズオン支援では、オーナーの想いに寄り添い、経営陣や社員らと「一緒に汗をかく」スタイル。主体性はあくまで企業側にあり、経営陣のオーナーシップややる気を削がないよう注意が払われている。

債権回収は、「適正な債権管理を通じて債権価値の極大化を図ると共に、顧客を正常な金融取引に復帰させること」を目指し、顧客とのコンサルティングに重点を置く。業務量の 7 割を顧客との面談に割き、事業の収益力改善に向けて助言を行う。

ポートフォリオ・マネジメント

エクイティ投資においては、リスク分散のために、業種の偏りを避け、幅広い業種に投資する。債権投資では、不動産市況や金融環境が悪化した時期には、一括弁済を猶予して一定金額の返済に留め、インカムゲインの割合を増やすなど、状況に応じて、キャピタルゲイン（一括弁済）とインカムゲイン（一定のキャッシュフロー返済）のバランスを選択する。その結果、外部環境が悪化した時期にも、一定の利益を出している。

人的資源管理

顧客企業とのつきあいは標準で 3 年から 5 年になり、その間同じ担当者が担当する。そのために、新生ＰＩグループでは、基本的に人事異動をしない。また、一部の優秀な人材が沢山の企業を入り口のところだけ担当する、ということもできないため、高いレベルでサービスを提供できる人材が多く必要になる。

新生プリンシパルインベストメンツ株式会社の設立時に、社員は新生銀行から転籍。親会社である新生銀行からの出向者はいない。

新卒を含む全ての採用は、新生ＰＩグループで独自に行う。採用は、チームワークを重視する価値観を共有できることを必須条件とし、たとえスキルが卓越していても、スタンドプレイ的な傾向が見受けられ、企業文化に合わないと判断されると採用は見送られる。

人事評価は、担当業務とグループ全体に対する貢献を７：３の割合でウエイト付けし、全体最適を目指す行動を推奨している。担当業務の評価も、個人の業績よりもチームの業績を上位に位置づけ、チームワーク重視の企業文化を支えている。

職位が 3 階層のフラットな組織にすることによって、職位にとらわれずに柔軟にリーダーシップを採ることを可能にしている。ミドルには広範な権限が与えられており、案件の特性に応じて年齢を問わず、プロジェクトリーダーが入れ替わる。人員割合は、シニア（経営陣）：ミドル：ジュニア（社会人経験 2-3 年程度）が 10 対 80 対 10。55 歳以上のミドル社員は、アドバイザーとして人材育成支援の役割に重きがおかれる。

顧客企業への提案作成は、担当チームが行ない、最終意思決定は経営陣が行う。レポートラインが短く、顧客対応に問題がないか、目が届く。

育児や本人の疾病、介護を理由に、積み立てた有給で最大 1 年まで休むことができる（第二年休制度）。

業務開始 14 年で、平均勤続年数は 10 年超。新生ＰＩグループの離職率は低い（過去 5 年平均 4.2%）。

全般管理

新生プリンシパルインベンスメンツ（持株会社）の傘下にある３つの 100%子会社、新生企業投資（ベンチャー投資、事業継承を中心としたバイアウト投資）、新生インベストメント＆ファイナンス（債権投資、ブリッジファイナンス、アセットバックファイナンス）、新生債権回収＆コンサルティング（事業再生支援、廃業支援、債権回収）は、それぞれに情報管理とリスク管理が求められるが、同時に、一つの顧客企業に対して、一緒にソリューションを考えたりサービスを組み合わせて提供することも求められる。適切に管理しつつ協働を促すために、各社は透明なガラスの壁で区切られたそれぞれに固有のオフィス・スペースを持つが、柱のない一つの広いスペースに配置されており、互いの動きが視野に入る。全社共有のスペースである通路やキャンティーン、ガラス壁の外側にある共有のミーティングスペースでは、子会社間の情報交換や協働作業が行われる。

新生ＰＩグループでは、「顧客と同じ目線で、ソリューションを考え抜く」「顧客の潜在力を最大限引き出す」「長期的視点に立って規律ある投融資を行う」という価値観が共有されている。

活動間のフィット

新生ＰＩグループの活動は、首都圏の中堅・中小企業に「徹底したオーダーメイドサービス」を提供し、顧客企業の潜在力を引出し成長、再生、継承を支援することを目標として、投資先の選択や時間軸に柔軟性を与える「自己勘定を使った資金調達」、専門家を育成し、ノウハウを共有し、専門を超えた協働ができる組織を支援する「人事制度」と「暗黙知を醸成」し「変化を志向する組織」運営が整合性の高い活動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

フラットな組織。新生ＰＩグループには、職位の階層が３つしかない。成果は報酬で報われる。

トレードオフ

- レディメイドの金融サービスの提供はしない。個々のニーズを反映した顧客主体のオーダーメイドの金融サービスの提供にフォーカスする。
- 手掛ける案件の量を追わない。個々の顧客に向き合う時間を犠牲にしないため、案件の量は、組織のキャパシティを超えないように管理する。
- 定量要素のみで投資判断をしない。スコアリングだけでは分らない定性要因にも重点を置き、顧客の真の姿を理解する。
- クロスセルをしない。たとえば企業オーナーに金融商品を販売するなど、投融資以外の商品を営業しない。
- 価格競争はしない。金利競争に陥るような価格主導の案件は受けず、手間暇をかけてじっくりと顧客に向き合うことで付加価値を発揮できるような案件にフォーカスする。
- 短期的収益の一義的な追求をしない。中堅・中小企業へのサービス提供にあたっては、「自社の収益極大化に走っていないか」を常に検証する。たとえば、債権回収業務では、担保処分よりも、顧客企業の経営改善による返済能力改善を目指す。
- 景気後退局面でも支援方針を変えない。景気は循環するという長期的視点に立ち、フェイス・トゥー・フェイスのコミュニケーションを取りながら、数字だけでは判断できない中小企業の潜在能力を引出し、景気後退局面を共に乗り越える。
- 多店舗展開をしない。一店舗で組織文化やスキルの共有を重視する。
- 会社規模の拡大を目指さない。サービスの質を左右する暗黙知を共有できる規模を超えない。

- 親会社からの人材供給は受けない。出向者、天下り等は受けない。新生銀行との人事ローテーションをしない。
- 人事ローテーションをしない（新生ＰＩグループ内）。しかし、専門外の分野と協働できるスペシャリストを育成する。
- 社員間の競争をさせない。職位階層を細かく分け、上位階層のポジションが少なくなるピラミッド型の組織構造にすることによって、限られた高いポジションをめぐって社員を競争させる、ということはしない。他の社員に知識を伝授して人材育成に貢献したり、協働することの妨げになることが多いため。
- 業務をマニュアル化しない。業務を通じて蓄積されるノウハウは共有、伝承しながらも、個別に提案を創造することを重視する。

戦略の一貫性

新生ＰＩグループは、ターゲット顧客を首都圏の中堅・中小企業に一貫して置きながら、中堅・中小企業のニーズに応じて、徐々にサービス範囲を拡大してきた。その中でも、長期の時間軸、中堅・中小企業（特にオーナー）のニーズを中心としたソリューションのカスタマイゼーション、手間をかけ、経営者と共に汗をかくハンズオンの方針は一貫している。

新生ＰＩグループの前身である新生銀行プリンシパルトランザクションズ本部は、2001 年に誕生した。当初手掛けたのは、他行の不良債権処理の結果手放されることになった、破綻先や実質破綻先企業への債権を買い取り、経営改善することで返済を得る事業であった。その後、破綻債権に加え、再建可能な企業の債権を買い取り、コンサルティングサービスを提供することでキャッシュフローを改善し、返済額を増やす事業を追加した。これによって、中堅・中小企業へのコンサルティング・ノウハウを構築した。2005 年からは、「債権投資の営業活動は債権の売り手である金融機関にアプローチするもの」という業界の常識を覆し、銀行から債権を買い取るのではなく、自ら再建可能な中堅・中小企業を探して投融資する事を始めた。2009 年以降、良質な資産を有するものの信用力の低い企業へのファイナンスを開始。2011 年、ベンチャー投資、バイアウト投資へとサービス範囲を拡大。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに一貫して業界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	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
4.3%P	1.9%P	1.8%P	3.3%P	4.9%P	13.0%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 0.4 %P

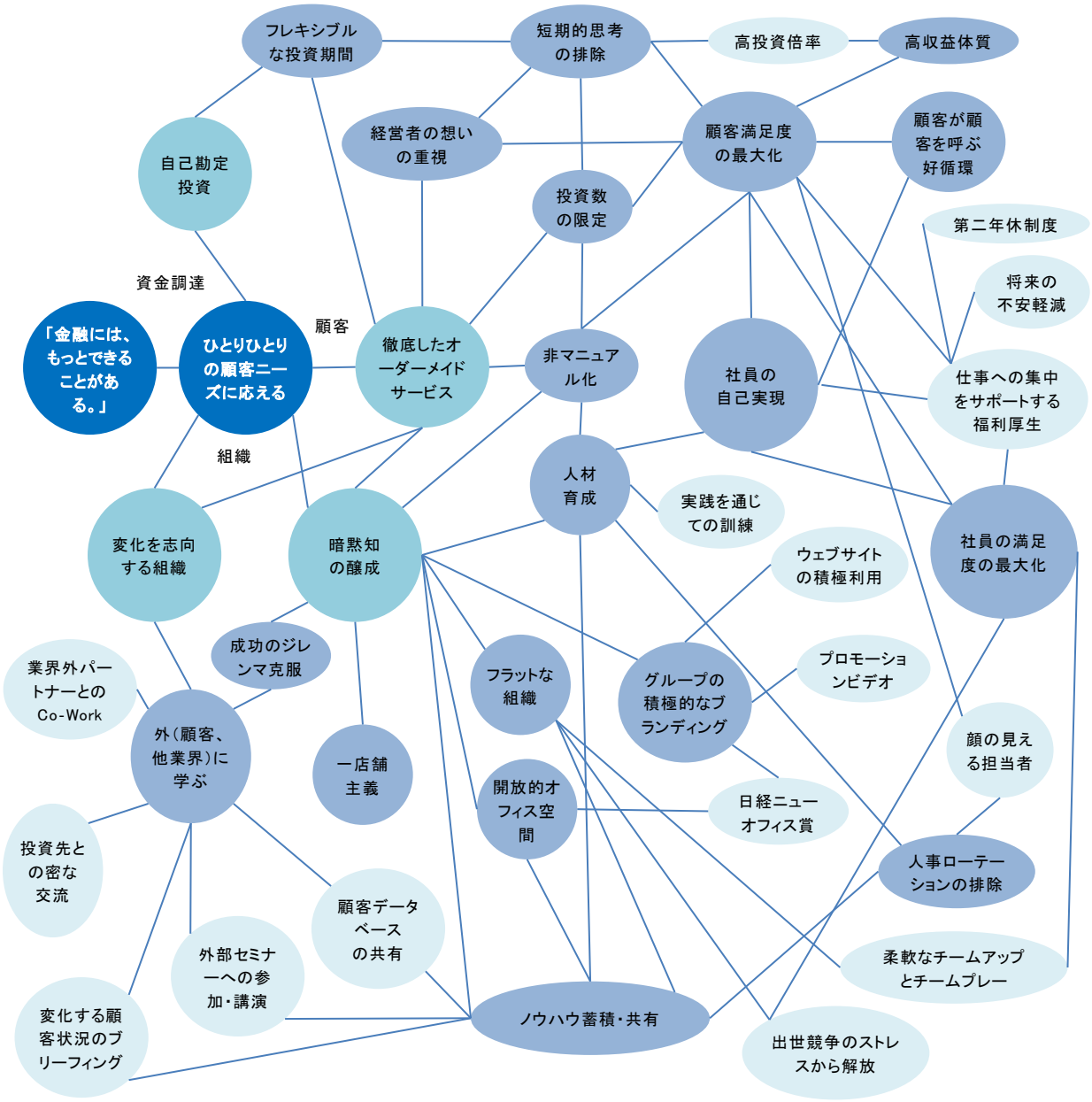
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
54.6%P	51.2%P	43.3%P	49.9%P	42.9%P	55.0%P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 4.8 %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


フレキシブルな投資期間
短期的思考の排除
高投資倍率
高収益体質
自己勘定投資
経営者の想いの重視
顧客満足度の最大化
顧客が顧客を呼ぶ好循環
投資数の限定
第二年休制度
資金調達
将来の不安軽減
「金融には、もっとできることがある。」
ひとりひとりの顧客ニーズに応える
顧客
徹底したオーダーメイドサービス
非マニュアル化
社員の自己実現
仕事への集中をサポートする福利厚生
組織
人材育成
実践を通じての訓練
変化を志向する組織
暗黙知の醸成
ウェブサイトの積極利用
社員の満足度の最大化
成功のジレンマ克服
業界外パートナーとのCo-Work
フラットな組織
グループの積極的なブランディング
プロモーションビデオ
外（顧客、他業界）に学ぶ
一店舗主義
顔の見える担当者
開放的オフィス空間
日経ニューオフィス賞
投資先との密な交流
人事ローテーションの排除
顧客データベースの共有
外部セミナーへの参加・講演
柔軟なチームアップとチームプレー
変化する顧客状況のブリーフィング
ノウハウ蓄積・共有
出世競争のストレスから解放