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

2017 年度 第 17 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 17 回ポーター賞協賛：三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社、
株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

受賞企業・事業　(順不同)

（事業内容）

株式会社カチタス　（中古住宅再生事業）

地方の中古住宅を再生して販売。賃貸アパートの家賃と同程度の住宅ローンで戸建住宅が手に入る価格で販売。新築住宅の供給が少ない人口減少地域に良質な住宅を供給することで成長している。

株式会社ネットプロテクションズ　（後払い決済事業）

後払い決済サービスのパイオニアでリーダー。後払い決済サービスを自社で行っていたメーカーの直販事業からのアウトソーシングに加え、小規模なオンライン販売会社の売り上げ増加に貢献。小口の与信を圧倒的多数の買い手に分散することで与信リスクを管理。

株式会社プロシップ　（固定資産管理用パッケージ・ソフトウエアの開発販売業）

固定資産管理用パッケージ・ソフトウェア市場を創造し、その後も、高度な固定資産管理が求められる大企業を中心に市場をけん引するリーダー。導入から保守まで手掛けることで、パッケージ・ソフトウェアをコアとしながらも、ユーザー中心の使い勝手を実現。

キュービーネットホールディングス株式会社　（ヘアカット事業）

1000 円、ヘアカットのみ、10 分で終了できる迅速なサービスを、通行量が多い場所に出店した小規模店「QB HOUSE」で展開。圧倒的な利便性の向上で、昼休みや仕事帰りに髪を切るという消費行動が生まれた。模倣にさらされたが、スタイリストの自社育成を始めとする活動の内部化と改善によって模倣困難性を高め、競争優位を維持。海外事業も成長し、収益貢献している。

Copyright © 2017by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

株式会社カチタス

地方の中古住宅を再生して販売。賃貸アパートの家賃と同程度の住宅ローンで戸建住宅が手に入る価格で販売。新築住宅の供給が少ない人口減少地域に良質な住宅を供給することで成長している。

業界背景

「平成２５年住宅・土地統計調査結果」（総務省統計局）によれば、空き家は全国に８２０万戸あり、住宅約６０００万戸の１３．５%、住宅の７戸に一戸が空き家となっている1。空き家は昭和３８年の調査から一貫して増え続けており、直前の調査である平成２０年調査から空き家は６３万戸増加し、増加分のうち一戸建てが５０万戸と、増加分の７９%を占めた。空き家が増え続けているのは、空き家の取り壊しや再生が進んでこなかった結果である。空き家の増加は、雑草の繁殖などによる景観の悪化のみならず、治安の悪化にも結び付くことが懸念されており、社会問題として認識されている。

カチタスは、リフォーム産業新聞による中古住宅買取再販ランキング2で年間販売戸数が調査開始以来４年連続首位（２０１３年度から２０１６年度）。

ユニークな価値提供

カチタスは、人口５万から３０万人規模の地方都市を中心に、一戸建ての中古住宅を買取り、再生、販売している。カチタスのリフォーム済み中古住宅の売価は大体 1000 万円から 1500 万円（2016 年度の販売実績において、93%が戸建住宅。販売価格が 1000 万円から 1500 万円の物件が 55%を占めた。平均売価は 1300 万円）。主な顧客は、賃貸住宅に住む世帯年収 500 万円以下の層で、多くは初めて持ち家を所有する一次取得者で、子育て世代が多い。（カチタスの顧客の 76%が世帯年収 500 万円以下で、販売地域は東京大阪名古屋の三大都市圏以外が販売の 87%を占める。）

カチタスのリフォーム済み中古住宅事業は、従来からあった、新築住宅、中古住宅、賃貸住宅に加えて、第４の選択肢を創造した。

カチタスの価値提供の第一は、人々が、手ごろな価格で優良な戸建住宅を所有することを可能にしていることだ。カチタスの販売するリフォーム済み中古住宅は、住宅ローンの支払いが月５万円以下で購入できる物件が大半で、多くの場合、賃貸住宅の家賃より低い住宅ローン支払いによって持ち家を手に入れることができる。賃貸住宅に住んでいて新築物件は高すぎると考える顧客に、追加の経済的負担少なく持ち家を手に入れることを可能にしている。カチタスのリフォーム済み中古住宅は、同程度の戸建が新築の場合の約半分程度の価格だ。

価値提供の第二は、信頼できる中古物件の提供だ。中古物件には古いものも多く、シロアリ被害があったり、隣接する宅地との境界線が曖昧であったり、敷地の地価を隣家の水道管が通っているなど、様々な問題があることが多く、多くの人が中古物件ではなく新築物件を選ぶ理由の一つとなっている。カチタスが仕入れる物件の平均築年数は 30 年を超えており、経年劣化を含めて何らかの問題を抱えていることが多いが、カチタスは、これらの問題を一つひとつ解決し、売主として２年間の瑕疵担保責任を負って販売する。具体的には、カチタスのリフォームは、キッチン、バス、トイレなど水回りの交換、屋根・外壁などの修繕、外構の再生、防蟻工事などを施し、安心で清潔にするだけでなく、間取りの変更や、郊外の生活に欠かせない駐車場の拡張など、快適な生活のためのリフォームも行う。また、隣地との境界を確定したり、地下配管の越境を解消するなど、権利関係もクリーンにする。

価値提供の第三は、売り手に対するものだ。カチタスが買取に同意し、売り手が提示価格に同意した場合、不動

[1] http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2013/pdf/nihon01-2.pdf
[2] リフォーム産業新聞、1274 号、2017 年 7 月 25 日発行。

Copyright © 2017by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

産仲介業者経由で個人に家を売却する場合と比較して、簡単、かつ迅速なプロセスで売却が可能だ。まず、査定立ち合いの日程がうまく合えば、査定依頼から価格提示まで最短 3 日で行うことが可能である。売り手が提示価格を受け入れた場合、登記書類などがそろった後で最短 3 週間で代金が振り込まれる。カチタスは価格提示に先立って査定をしているので、後から減額などの交渉が行われることはない。対照的に、不動産仲介業者を通じて売約する場合には、関心のある買い手候補が現れる度に売り手が内覧に立ち会いを求められることが多い。また、売却後も続く、雨漏りや給排水管の故障などの不具合に関する売り主としての責任からも解放される。

価値提供の第四は、工務店に対するものだ。カチタスは、リフォームの施工は自ら行わず、全国約 750 社の中小施工業者をパートナー工務店として活かしている。これらの工務店には、キャパシティに応じて一定頻度で仕事を発注するため事業の安定が保証される。必ずしも経済活動が活発ではない中小規模の地方都市に所在する工務店にとって、価値のあるパートナーシップだ。また、大きなリフォーム設備や部材はカチタスが支給するので、工務店は大きな財務負担なく事業を行うことができる。さらに、工務店の技術の維持向上や動機づけにも貢献している。カチタスのリフォームは、使用する資材や設備がある程度カチタスから支給されたり、仕上がりなどにおいて標準が定められているが、それでも、中古物件のリフォームは常に一軒一軒異なり、工務店にとっては、創造性の高い仕事である。

価値提供の第五は、地域社会に対するものだ。カチタスが空家となった中古住宅を再生販売することで、景観の悪化などの空家問題の解消に直接的に貢献する。

カチタスが注力する人口５万から３０万人規模の地方都市の多くは、多くの不動産事業者にとっては、注力すべき対象ではなかった。取引単価が低く手数料が少ないので、不動産仲介業者による中古住宅の扱いは少ない。市場が小さいので新築物件の供給も少ない。カチタスは、リフォーム済み中古住宅という価値提供によって、人口５万から３０万人規模の地方都市に市場を見出した。

独自のバリューチェーン

カチタスのバリューチェーンの最大の特徴は、買取、施工管理、販売にある。買取時の査定と値付けが適切でないと、リフォームに多大な手間と費用が掛かって、収益性を圧迫する。施工管理が効率的にできないと、リフォーム費用の管理と顧客満足を同時に実現することができない。販売活動が優れていないと、リフォーム済み中古住宅という個別性の高い商品を、ある一定の期間でかつ、適切な価格で販売することができない。

買取

カチタスの物件買取のチャネルは 2 つある。一つは、全国の地方都市に配置した 100 以上の店舗への売却希望者からの直接の買取依頼。二つ目は、疑似フランチャイズ的な関係性を構築した、小規模から中規模な不動産仲介業者である「コア仲介」を介した買取依頼である。2016 年度には、不動産仲介業者を介さない直接買取の割合が 3 割以上であった。東京、大阪、名古屋の三大都市圏以外の地域で積極的にテレビコマーシャルを流すことによって「家を売るならカチタス」というブランド・イメージを構築し、売却希望者がカチタスに直接、物件の査定依頼するよう促している。(「家を売る先として思い当たる会社は？」という質問への純粋想起において、三井のリハウスなど大手仲介会社を超え、一位を獲得。2017 年 5 月、サーチライト社調べ)。

買取時の物件調査は、適切な価格設定と共に、想定外のリフォーム費用の発生を防ぐためにも重要である。査定時の想定以上の建物の劣化や蟻害、建物の構造上リフォームが難しいなどのことが後からわかると、リフォーム予算の超過や工期延長につながる。カチタスでは、不動産評価を行うカチタスの社員に加えて、リフォームの費用と建物の構造の柔軟性を判断する工務店、蟻害を確認する防蟻業者の 3 者が必ず立会うこととしていており、3 者立会い導入前と比較してリフォーム予算超過と工期延長が大幅に減少した。

地方の中小都市は不動産市場の流動性が低いため、市場を参照して価格をつけることが難しい。しかし、カチタスは、地方の中小都市に特化し、市場の理解を深めてきた。100 以上ある店舗の店長は過半が現地採用で現地の情報に精通している。さらに、3 から 8 店舗を管轄するエリアマネジャー（課長）が、少し広域での市場動向を把握し、ダブルチェックの体制を整えている。異動もあるが、その際には、店長か課長のいずれかが地場の情報に精通しているようにしている。適切な価格設定が行われている結果、高い収益性を維持している。

リフォーム企画

地域ごとの事情に適した販売価格を先に設定し、そこからリフォーム費用の限度額を算出し、それに見合うリフォーム企画を立てる。

「安心、清潔、快適」を実現できる範囲でリフォームを企画し、高価な装備で付加価値をつけるようなことはしない。

リフォーム施工

全国約 750 社のパートナー工務店にリフォームを委託する。様々な工務店が作業を行う中で、リフォーム費用と品質水準を揃えるため、壁、床、屋根などの部位ごとのリフォームの水準、仕様までを具体的に網羅する「標準仕様書」を、パートナー工務店に開示。個別物件ごとのリフォーム依頼については、独自のフォーマットである「再生要綱」を必ず使用し、工務店がこれに署名、押印してから工事を始める手続きとしている。

リフォームに用いる設備類については、キッチンやバスなどの大型設備を中心に、カチタスが設備メーカーや設備問屋から仕入れ、工務店に支給する。カチタスが一括して購入することでボリューム・ディスカウントを享受することができるうえ、工務店には資金負担がなく、リフォームコストの低減に貢献している。

これらの仕組の結果、リフォームに要する期間は平均 1.5 か月に抑えられている。

リフォーム済み中古住宅の販売

カチタスは、過去に購買意思の表示のあった顧客に営業をすると同時に、ホームページおよび住宅ポータルサイトでの物件告知を積極的に行っている。特に、ホームページでは、個々の物件のリフォーム進捗状況について詳細に掲載することで、迅速な物件の売却を可能にしている。インターネットへの掲載は、工事への姿勢やリフォーム前後の変化がわかるよう、工事中の様子や床下なども積極的に開示する。閲覧者に対して物件を内覧したかのような情報量を提供するため、設備などについて詳細な説明を加え、リフォームの進捗を反映して定期的に更新される。これらの告知作業は、約 100 ページにおよぶ「ネット掲載ガイドライン」に従って行われている。店舗の営業担当者が物件写真を撮り、コメントを入力、本部の専任担当者が定期的に掲載品質の確認を行い、店舗に修正指示をフィードバックする。2016 年度は、全販売物件の約 3 割について、リフォーム完成前に販売契約が行われた。買取販売を手掛ける企業の多くは、リフォームの完成後に広告をする。カチタスも以前は同様であったが、販売のための新聞折込広告を抑制してネット広告中心に移行した結果、販売のための広告宣伝費は大幅に縮小した。

マーケティング

店舗の営業担当者が不動産仲介業者や物件の近隣住民にヒアリングを行い、顧客ニーズの把握に努めている。

全般管理

販売契約の締結時、販売価格、回転日数、利益などの内容が記された定型のメールがトップマネジメントに送られる。全案件につき、トップマネジメントが「どんなお客様が買われたのか」「なぜ販売が長期化したのか」などについて担当者に直接質問、回答を得ることで、現場における機会とリスクの把握に努めている。

週 1 回 1 時間、全店舗を PC で繋ぎ、「全社朝会」を行い、情報共有を徹底している。社内ルールの変更や注意事項の周知、好事例や失敗事例の共有、優秀店舗の表彰など。全社朝会の後は必ず全員提出のアンケートを実施して理解度を確認し、要望や質問などを受け付ける。アンケートの全回答はトップマネジメントが確認、直接回答する。

人的資源管理

一つの物件につき、仕入、リフォーム、販売を、同じ営業担当者が一気通貫で担当する。そうすることによって、個々の活動の専門性は犠牲になる危険性はあるが、中古物件という個別性の高い商品についての情報が担当者が変わることにより失われるという問題を回避することができ、業務品質の安定につながる。また、買取った同じ担当者がリフォームから販売まで担当するので、リフォームや販売に苦労するような物件の買取には慎重になる。

「会社の利益と個人の利益が合致すること」「個人プレーに走らない組織的な営業行為が推進されること」を実現するために、報酬制度が設計されている。

活動間のフィット

カチタスには、４つのコアとなる戦略上の選択がある。「地方・築古・戸建中心」という製品範囲における選択、「低価格での販売」という価格における選択、「安心・清潔・快適を満たす最低限のリフォーム」という再生に関する選択、最後に、この事業の健全性を測る KPI としての「在庫回転率向上」。

地方に点在する築古の戸建を魅力的な商品にするためには、安心清潔快適な住まいに再生し低価格で販売する必要がある。カチタスは、地方では比較的安価なテレビコマーシャルを利用して売り先買い先としての顧客認知を高め、また、中小規模の市町村で営業する不動産仲介業者をパートナーとして物件情報を集め、ネットで販売物件の情報を提供することで、比較的低コストで拡散した物件を調達し、販売することができている。

また、地方で活動する工務店とパートナーシップを組み、標準仕様書や再生要綱を使用して作業を発注することで、また、設備や部材を集中購買し工務店に支給することで、ある品質を維持しながら低コストでのリフォーム施工を実現している。最後に、買取から販売までの一連の価値連鎖が効率的に行われ、在庫回転率が改善するよう、買取から販売まで同じ社員がそれぞれの物件を担当する仕組みや、長期在庫をなくすインセンティブが提供されている。（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

- 地方に住む、住宅を初めて購入する人々に、新築でも中古住宅でも賃貸でもない、リフォーム済み中古住宅という第４の選択肢を創造した。
- 個別性が高く手間のかかる中古住宅のリフォームについて、コストと品質のコントロールが可能な仕組を創造した。

トレードオフ

- 東京 23 区や大阪市内など、都心部での事業展開をしない。人口も多く流通する中古住宅も多いが、競合が多く、また、土地代が高いためリフォームによる付加価値の向上が販売価格に反映されにくい、顧客の要望水準が高いため接客、リフォームともにコストアップする。
- ハイエンドはやらない。ハイエンドは、顧客層が異なるため、ニーズも異なる。例えば、リフォームに使用する設備や部材は、ボリューム・ディスカウントで調達しているものでは顧客満足が得られない。
- 同じ買取再販事業でも、中古マンションをメインに据えない。マンションは戸建と比べてリフォームできる範囲が狭いので、付加価値がつけにくい。それゆえ参入障壁が低く、競争が激しい。流動性があるため、市場が形成されていて、販売価格も高く設定しにくい。
- 買取を伴わないリフォームのみの請負はしない。
- 出店を中心とした事業拡大は行わない。事業拡大は、原則として、人員増による取り扱い物件数の拡大を中心とする。店舗の増設は固定費増加になるので、慎重に行う。
- カスタマイズしたリフォームはやらない。工期の長期化、キャンセルのリスク増大、顧客の期待との齟齬が顧客の不満に結びつくリスクが増大するなどの理由から。
- 過剰なリフォームはやらない。リフォームは、「安心、清潔、快適」をモットーとし、「高いデザイン性」や「高い独自性」、「全て新品交換で新築同様」などは追求しない。

Copyright © 2017by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

戦略の一貫性

カチタスの戦略のコアは、地方の、1000 万円から 1500 万円の戸建住宅の買取再生販売に特化していることにある。

カチタスの前身である株式会社やすらぎは、1998 年の民事執行法の改正により競売物件の取得が簡易化されたことをきっかけに、同年、中古戸建物件の買取再生販売事業を開始、競合の少ない地方都市を中心に事業を拡大した。

2012 年、日本住宅再生株式会社（アドバンテッジパートナーズが投資助言を行うファンドが間接的にその株式を保有する株式会社）が 100%株主となり事業戦略を再検討したが、戦略のコアを維持することを確認。より高価格帯への参入も検討されたが、既存の活動システムとの整合性が低いことから、却下された。

戦略のコアは維持しつつ、外部環境の変化に対応して、調達ルートの変更が行われた。競売から直接買取への切り替えだ。競売物件数は 2008 年 9 月に発生したリーマンショックとそれに続く不況によって 2009 年にピークを迎えたが、不況の影響を緩和するために 2009 年 12 月に施行された「中小企業金融円滑化法」によって中小企業が借入金の返済猶予を求めた場合は銀行は対応を求められることとなり、競売物件数が減少し始めた。また、2010 年頃から小規模な競合企業が競売仕入による中古住宅の再販事業に参入しはじめ、競売物件の落札価格が上昇した。そこでカチタスは、中古住宅の仕入ルートを、競売から直接買取へとシフト、中古住宅の買取をする企業というブランド認知を高めるため、2013 年には社名をカチタスへと変更し、積極的にテレビ広告に投資した。その結果、2012 年度は仕入れの 9 割が競売からであったが、2016 年度は直接買取が 9 割以上となった。

また、販売活動の変革も行われた。以前はリフォーム完了後に新聞折り込みチラシを入れ、販売会の来場者に営業活動を行っていたが、2013 年以降は、インターネットの住宅ポータルサイトや自社ホームページへの物件掲載が中心となった。販売棟数は 2012 年から 2016 年の 4 年間で 2415 棟から 3451 棟まで、1.4 倍に増加したが、同時期にネット経由での販売は 6.3 倍に増加した。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに 5 年間の業界平均を上回っている。特に営業利益率は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	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
1.1 %P	-5.0 %P	-4.4 %P	-3.6 %P	5.0 %P	10.2 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 1.3 %P

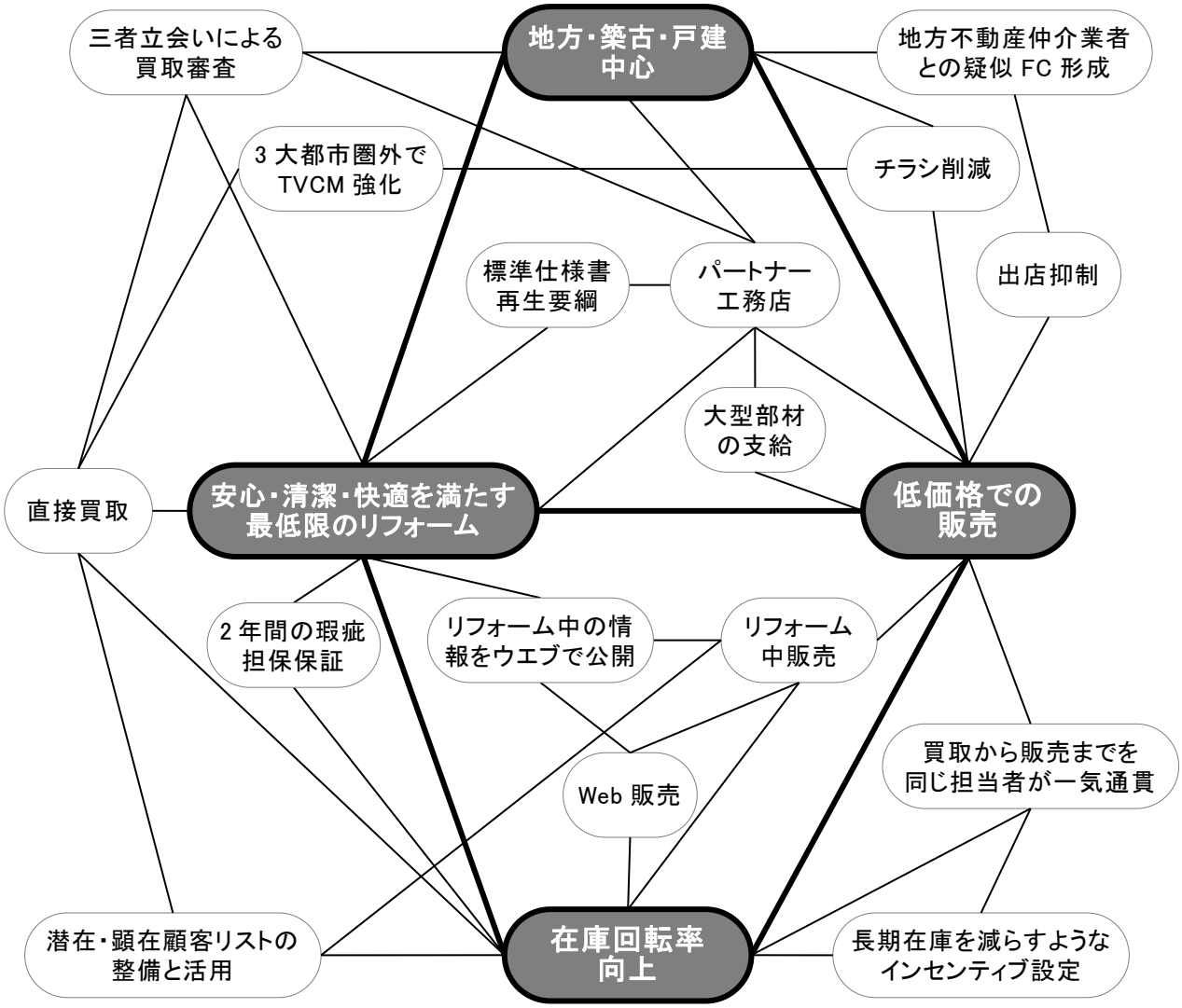
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
24.1 %P	11.4 %P	15.0 %P	13.6 %P	39.5 %P	29.3 %P

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


三者立会いによる買取審査
地方・築古・戸建中心
地方不動産仲介業者との疑似 FC 形成
3 大都市圏外で TVCM 強化
チラシ削減
標準仕様書再生要綱
パートナー工務店
出店抑制
大型部材の支給
直接買取
安心・清潔・快適を満たす最低限のリフォーム
低価格での販売
2 年間の瑕疵担保保証
リフォーム中の情報をウエブで公開
リフォーム中販売
買取から販売までを同じ担当者が一気通貫
Web 販売
潜在・顕在顧客リストの整備と活用
在庫回転率向上
長期在庫を減らすようなインセンティブ設定

株式会社ネットプロテクションズ

後払い決済サービスのパイオニアでリーダー。後払い決済サービスを自社で行っていたメーカーの直販事業からのアウトソーシングに加え、小規模なオンライン販売会社の売り上げ増加に貢献。小口の与信を圧倒的多数の買い手に分散することで与信リスクを管理。

業界背景・企業概況

通信販売やオンラインショッピングなど、非対面の購入における決済手段には、クレジットカード払い、プリペイドカード払い、配達時代金引換、前払い（銀行振込、コンビニ払い）、後払い（銀行振込、コンビニ払い）などがある。オンラインショッピングの取扱高が急速に拡大してきた中、ペイパルを始めとする様々な決済サービスが生まれた。さらに、スマートフォンからのオンラインショッピングが盛んになるにつれて、クレジットカード情報を打ち込まなくても良いなど、より少ないステップで支払いができる決済サービスが次々と生まれている。これらのサービスは、事前に会員登録しておくことによって、決済に必要な手続きを簡便化している場合が多い。

ネットプロテクションズは、これら決済サービスの中でも、後払いに特化した後払い決済サービスを 2002 年に開始したパイオニアであり、年間流通総額 1400 億円超、年間 3000 万人超、累計で 1 億人超の買い物客が利用している（2016 年度）。2016 年 1 月、通販企業上位 247 社[3]の 62%が後払い決済を導入していたが、それら導入済み企業において、ネットプロテクションズはシェア 64%と 1 位（ネットプロテクションズ調べ）。

ユニークな価値提供

ネットプロテクションズの後払い決済サービスは、「全てのステークホルダーが最も『手間』なく『信用リスク』なく利用できる決済の構築を目指す」というネットプロテクションズの根本思想を軸に、個人を対象とした通販やオンラインショッピング（B to C）向けと、企業間の市場（B to B）のそれぞれに対して提供されている。以下に、その仕組みを大まかに説明する。

B to C において提供する価値

ネットプロテクションズの B to C における後払い決済サービス「NP 後払い」を通販事業者や EC サイトの運営者（以下、売り手）が採用し、買い物客が支払い方法として後払いを選んだ場合、ネットプロテクションズは、買い物客の氏名、住所、電話番号、メールアドレス、取引情報だけで、与信を行う。ネットプロテクションズの与信審査は、信用情報機関のデータを参照するのではなく、自社で積み上げた取引情報に基づいて自動審査が行なわれ、24 時間 365 日、取引情報の受け取り後 5 から 10 分以内にメールにて返信される。詳細審査が必要な場合でも、10 時から 17 時の 1 時間毎に締め、1 時間以内に結果を売り手に報告する。

ネットプロテクションズは、買い物客一人当たりの与信限度額を月額 54,000 円に設定することで、一つ一つの与信リスクを少額に抑え、それを多数に分散することで、与信リスク管理を行う。ネットプロテクションズのサービスの利用履歴がない場合にも、与信 54,000 円を限度に後払いサービスが利用でき、買い物客にとっては、利用し始めるのが容易である。

ネットプロテクションズからある取引について与信許可を得た売り手は、その商品を発送、配送伝票番号をネットプロテクションズに伝える。配送伝票番号把握の翌営業日にネットプロテクションズは買い物客に請求書を発送し[4]、請求書の支払いの有無にかかわらず商品の到着確認後最短 5 営業日でネットプロテクションズが売り手に代

[3] 2016 年 8 月 4 日付通販新聞掲載の「第 66 回通販・通教売上高ランキング」の売上高上位 300 社から家電や高級ブランド品を扱う企業を除く。
[4] 売り手は、ネットプロテクションズが作成した請求書を商品に同梱することもできる。

Copyright © 2017by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

金を支払う。ネットプロテクションズから売り手への支払いは毎週、月 2 回、月 1 回などの頻度でまとめて行われる。買い物客は請求書発行日から 2 週間以内にコンビニで支払うか、銀行や郵便局で振り込みを行う。コンビニでの支払いは手数料無料だが、銀行や郵便局からの振込手数料は買い物客の自己負担となる。

NP 後払いの顧客は、75%が女性、年齢別では最も多いのが 35 から 45 歳で２７%、45 から 55 歳で 25%、25 から 35 歳で 18%。利用デバイスは PC が 51%、携帯電話・タブレット端末が 49%（2016 年度）。ターゲット顧客は、大きく 3 つに分けられる。第一は、まず商品を受け取って内容を確認してから支払いをしたいと考える買い物客で、通信販売の利用時に後払いの習慣を身につけた 50 代以上あるいは女性を中心とする顧客層。第二は、オンライン決済でクレジットカードを使用したくないと考える、情報セキュリティに不安を抱く顧客層。特に、初めて購入するオンラインショップでクレジットカードに対して後払いを望む買い物客は多く、ネットプロテクションズの調べによれば、初めて購入するオンラインショップでは、5 人に 1 人以上、20.4%が後払いを選択したいと回答している[5]。第三は、クレジットカードを保有しない若年層、クレジットカードが利用不能となった顧客層。ネットプロテクションズは、これらの顧客に、簡便な手続きでオンラインショッピングを可能にするという価値を提供している。これらは手数料なしで提供されるうえ、ネットプロテクションズは NP 後払いの利用時にポイントを付与、貯まったポイントは専用のサイトで商品交換や懸賞に応募することができる。対照的に、代金引換払いの場合、手数料が発生することが多く、また、荷物受け取りの際に現金を用意して指定の時間帯に在宅でなければならない、という心理的な負荷もかかる。

B to B において提供する価値

もう一方の顧客である、通販事業者や EC サイトの運営者への価値提供について。**価値提供の第一**は、後払い決済サービス提供のコスト削減である。ネットプロテクションズが承認した買い手については、ネットプロテクションズが全ての信用リスクを負うため、通販事業者や EC サイトの運営者は売掛金の未収リスクから完全に開放される。さらに、与信審査、請求書発行、代金回収までの後払い決済に関わる全ての業務をネットプロテクションズが行う。

価値提供の第二は、売上向上である。後払い決済を導入することは、新規顧客の獲得に貢献する。初めてのオンラインショップで後払いを望む買い物客が 5 人中 1 人以上いることを既に述べたが、後払いがオプションとして提供されなかった場合、そう答えた人のうち 30%が購入をやめ、46%が別のサイトで購入すると、同じ調査で回答している。

価値提供の第三は、サービス品質だ。NP 後払いを導入している主な顧客層は、直販サイトを運営するメーカーやオンライン販売を加速する流通業者。自社で既に後払いを提供していた売り手がアウトソーシングする場合と、新たに後払いを導入する場合がある。自社で後払いを扱っていた売り手は顧客体験を変えないために細かなカスタマイズなどを求めることが多いが、ネットプロテクションズはそういった要求に応えることができる。

価値提供の第四は、導入、使用の簡便さだ。通販事業者や EC サイトの運営者は、導入、運用の手間をあまりかけずに NP 後払いを導入することができる。NP 後払いでは、通販事業者や EC サイトの運営者は、買い物客の情報（氏名、住所、電話番号、メールアドレス）と商品情報をネットプロテクションズに知らせ、与信が許可され商品が発送されたら配送伝票番号などをネットプロテクションズに知らせる必要がある。NP 後払いは、ショッピングカート、受注管理システム、EC 構築パッケージなど、90 を超える多くのシステムとの連携を実現しているため、システム開発を行うことなく簡単な手続きで、これら取引情報の登録作業の自動化が可能となる。ネットプロテクションズが必要書類を受理後、最短 10 営業日で NP 後払いの利用が可能。利用料金体系は、請求書発行費用に加え、月額固定費と請求額の一定割合の組み合わせで何種類か用意されており、NP 後払いの取扱額によって最適な組み合わせが選択可能。

B to B における後払い決済サービス、NP 掛け払いは、業界の集中化が進んでおらず顧客企業が多数存在するような業界において高い価値提供をもたらしている。具体的には、一店舗のみで事業が行われている個人事業主や企業が多いラーメン店などだ。この業界の売り手企業である、たとえば製麺業者や冷凍食材のメーカーはこれまで、

[5] 全国の 10 代から 50 代の男女 2065 人を対象にインターネットリサーチを 2016 年 3 月 25 日から 26 日の間に実施。

これら多数の顧客に対して売掛金の管理を自ら行ってきた。販売形式は、対面販売、ネット通販、カタログ販売、継続課金や従量課金型サービスに対応。買い手企業の企業名、住所、電話番号、メールアドレス、取引情報を売り手企業から受け取り後、ネットプロテクションズは原則 5 分から 10 分で与信を完了する。時間を要する案件であっても営業時間内なら 2 時間以内に回答。買い手企業は企業情報を登録するなどの手続きをする必要は一切ない。月末締めで売り手企業名の請求書を受け取り後、ネットプロテクションズへの支払い期限は翌月末の 30 日サイト。月間与信限度額は買い手企業あたり 30 万円から 300 万円で、少額多数の与信によって未回収リスクを分散する仕組み、買い手側の利用開始時ならびに利用時の負担がほぼないこと、売り手企業のサービス導入時に新たなシステム構築が必要ないこと、未回収リスクの完全な引き取り、売り手側の売掛金管理と回収に関わる業務を全て請け負う事などは B to C の NP 後払いと同じ。売り手企業にのみ課金する点も同じで、月額基本利用料とサービス手数料、請求書発行費用を請求する。

最後に、社会インフラとしての価値提供について触れておきたい。ネットプロテクションズの後払い決済サービスは、B to C、B to B いずれにおいても、個人事業主や中小企業が、売り手としても（B to C 後払い）、買い手としても（B to B 後払い）、新しい取引を始める際の最初の壁、信用という壁を超える助けとなっている。

独自のバリューチェーン

ネットプロテクションズのバリューチェーンの設計思想には、「全てのステークホルダーが最も『手間』なく『信用リスク』なく利用できる決済の構築を目指す」というネットプロテクションズの根本思想があり、「最も汎用性が高く最もサービス品質の高い決済サービスを提供」できるように組み立てられている。ユニークな人的資源管理がそれを支えている。ここでは、売上の中心である B to C 向け NP 後払いのバリューチェーンを説明する。なお、B to B 向け NP 後払いにおいても、バリューチェーンの設計思想や仕組みは原則同様である。

与信審査

ネットプロテクションズの与信方針は、「疑わしきは信じる」である。氏名、住所、電話番号、メールアドレス、商品情報という限られた情報で与信判断を行い、ネットプロテクションズの利用歴のない買い物客には初回は必ず与信を認める。利用上限額を超えるか、支払い期日になっても未払いがある買い物客に対してのみ、繰り返し利用を断る。こうして未回収リスクを積極的に請け負うことで与信情報を蓄積し、期日までに支払う買い物客のみが利用者に残っていくようにすることによって、長期的に未回収リスクを逓減する（ネットプロテクションズはこのプロセスをデータクレンジングと呼ぶ）。また、少額多数の分散債権による取引件数と取り扱い金額を増やすことで、未回収リスクと後払いサービスの業務を平準化する。

NP 後払いの与信審査は、24 時間 365 日対応の自動審査によるものがほとんどだが、数パーセント、日に 5000 件程度は自動審査で保留され、人による詳細審査が行われる。与信審査を通過する買い物客が増えるほど、買い物客への後払いサービス提供が可能になるだけでなく、売り手の売上向上になるとともに、ネットプロテクションズにとっても売上拡大につながる。

支払い請求・回収

定期的な周期、タイミングで請求書の再発行とメールによるリマインダを行うが、これらの作業はシステムによって自動化されている。コミュニケーションの内容はソフトで、売り手や後払いサービスへの心証を悪化させることなく、高い回収率を実現している。電話や訪問による督促はほとんど行わない。

コールセンター運営

導入企業、買い物客からの問い合わせ対応を行う。定型の問い合わせにはアウトソーシングしたコールセンター要員がマニュアルに則って対応、不定形の問い合わせは正社員にエスカレーションされ、あらかじめ共有されているポリシーに基づいて判断される。月間 300 万件以上の取引と 3 万件以上の問い合わせに対して、正社員は 10 名以下で運営。

セールス＆マーケティング

見込み客獲得フェーズでは、ウェブ広告を中心としたオンライン施策と、展示会などのオフライン施策を行う。実行は広告運用代行会社やイベント代行会社などを活用し、正社員は企画と外部ベンダーのマネジメントに集中する。見込み客育成フェーズでは、マーケティングオートメーションツールを活用、メール配信や成熟した見込み顧客についてのアラート通知などを自動化し、また、常駐する営業代行会社が担っている。商談は、訪問営業で行うが、小中規模の案件はそのほとんどを常駐する営業代行会社が行う。正社員は、難易度の高い大規模な案件を担当する他、営業代行メンバーのマネジメント、営業活動のさらなる仕組化、つまり、営業用ツールや教育体制の標準化に注力する。

システム構築・開発・保守

与信や請求書管理システムなど、顧客へのサービス提供に関わるシステム、セールスやコールセンター業務などに使われる営業支援ツールや顧客管理ソフトなど、業務の効率化に関わるシステム、いずれも、より付加価値の高いサービスの提供のための企画に正社員を集中させ、それ以外のシステム関連業務は外部のシステムインテグレーターを積極的に活用する。

全般管理

ネットプロテクションズの企業理念は「つぎのアタリマエをつくる」であり、「物事の本質をとことん追求し、既成概念にとらわれることなく、あたらしい普遍のしくみを生み出し提供する会社でありたい」というミッションを掲げている。

全般管理の目的は「部分最適ではなく、全体最適の視点でサービス構築できる組織体制を築くこと」である。たとえば、営業が機能最適を追求した結果として過度に回収リスクが高まるとコスト増になる。また、不定形な運用の提案が過度になると、サービス部門への問い合わせの増加や運用品質の低下を招きかねない。また、運用部門が未回収リスク回避を第一として企業や買い物客の審査基準を過度に引き締めると、サービス導入が可能な企業が減少したり、与信が通らない買い物客が増えた結果、買い物客の利便性が損なわれ、利用者が増えないことから、少額分散債権によるリスク管理が進まなくなる。これらの部分最適を避けるため、ネットプロテクションズでは、メンバー全員が事業の全体構造を理解し、部分最適ではなく全体最適を志向できる人材になるための人的管理を行なっている。

人的資源管理

新卒を中心に採用し、全体最適の視点を教育し、既成概念にとらわれないサービス企画や改善を求める。中途採用の採用も、全体最適の視点を重視する。

機能ベースの分業による組織構造をベースにしつつ、メンバーが自主的に多領域の業務を担うことを可能にしている。メンバーの希望によっては複数の事業部を兼務するケースも多く、1 年単位での部署異動も可能。プロジェクトベースのタスクフォースである「ワーキンググループ」には、全メンバーが挙手によって参加することができ、新卒採用や新卒研修、中期経営計画の策定など、会社の中核業務にコミットすることができる。新しい「ワーキンググループ」を自主的につくることも可能。

個々のメンバーが自主性を発揮しながらも、その意思決定が会社の目指す方向性に合致するよう、「全てのステークホルダーが最も『手間』なく『信用リスク』なく利用できる決済の構築を目指す」という根本思想を全社員に浸透させることに努めており、そのために、理念の浸透を目的とするワーキンググループによる社内報の発行、新規採用者向けのワークショップなどが実施されている。採用基準の設計にも理念が反映されている。

活動間のフィット

ネットプロテクションズには、３つのコアとなる戦略上の選択がある。「全てのステークホルダーが最も手間なくリスクなく利用可能な決済」というサービスコンセプト、「多数の少額債権で未回収リスクを分散する」という与信方針、「長期的に維持可能かつ全体最適を目指したサービス品質の向上」という長期的な方向性。これらは、「つぎのアタリマエをつくる」という企業理念に導かれている。

ここでは、B to C の NP 後払いの活動を例にとって活動システムを説明する。「全てのステークホルダーが最も手間なくリスクなく利用可能な決済」の実現のために、「請求書発送から回収まで一貫して請け負い」「未回収リスクの完全な引き受け」「限られた情報で与信」「機械審査を基盤としつつ、あいまい案件は人の目を介する、疑わしきは信じる与信審査」「高い与信率」「会員登録不要で利用開始」「買い物客側の費用負担なし（銀行振込手数料を除く）」などの活動が行われている。「多数の少額債権で未回収リスクを分散する」与信の実現のためには、「買い物客当たりの月間与信限度を 54000 円に設定」することで少額債権とし、「初めての取引は与信を通す」「高い与信通過率」「会員登録不要で利用開始」「買い物客側の費用負担なし（銀行振込手数料を除く）」などで買い物客の利用開始時ならびに利用時の利便性を高め、利用者と取扱取引数を増やすことに貢献している。「長期的に維持可能かつ全体最適を目指したサービス品質の向上」の実現のためには、「業務実行に BPO 活用」「正社員リソースを企画とマネジメントに集中投下」「部署を超えて全体最適・長期最適を志向し自走する正社員メンバーの育成」「システム改善やマーケティング戦略に必要不可欠な予算の投下」が貢献している。（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

- 少額の未回収リスクを積極的に多数取るというサービス設計思想。会員登録不要、上限内なら初回は必ず利用可能、支払えば必ず再度利用可能という与信方針で NP 後払いを利用する買い物客の数を急速に増加。売り手に対しても、後払い決済に必要な全ての業務を提供することで、利便性を高め、NP 後払いを採用する売り手を増加。
- 与信審査に機械学習を活用。利用者ベースの拡大を通じてネットプロテクションズが蓄積した膨大な取引データを基に、決定木を用いた機械学習与信を行う。
- 決済業務のほとんどをシステム化。
- BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）の積極的な活用。業務を、機能でなくプロセスに分解することで、作業の徹底したアウトソーシングを可能にし、営業、システム開発、コールセンターなどで BPO を活用。業務費用を抑えつつ、急速な事業拡大を可能にした。

トレードオフ

- サービス利用時に買い物客の会員登録を必須にしない。会員登録がないことで買い物客の特定の精度は下がり未回収リスクは上昇するが、一方で、会員登録しないことで利用のハードルが下がり、新規利用者の増加が容易になる。新規利用者の増加によって、取引データと与信データの蓄積が加速する。
- 与信審査に外部の信用情報を利用しない。外部の信用データを利用すると最初から未回収リスクを低下させることができるが、自社内に取引データや支払いデータが蓄積しない。また、外部信用データに依拠すると、一般的に信用力の低い買い物客に後払い決済サービスの提供ができなくなってしまう。
- 買い物客の支払い期限を最長 2 週間に制限し、それ以上長くしない。後払いの支払い期限を数か月単位にすることは、「支払いの後ろ倒し」という価値提供が可能になるが、同時に、手元資金がない状態でも買い物をする誘因となり、未回収リスクは高まる。ネットプロテクションズの提供したい価値は融資ではなく、「安心・安全で便利なお買い物体験」であるので、支払期限の延長は原則行わない。
- システムのみで与信審査する即時与信審査（リアル・タイム・オーソリゼーション）は行わない。全ての取引の与信審査を即時に完結することは、売り手にとってもネットプロテクションズにとっても業務効率に貢献する。しかし、数パーセントは存在するあいまいな案件については、一律に可か不可をつけることとなり、可とした場合は未回収リスクの増大、不可とした場合は買い物客の買い物経験を損なう結果となる。したがって、あいまいな案件は、人手をかけて個別に、かつ迅速に判断を下す。
- 単純な機能別分業の組織構造に陥らない。機能最適が強くなりすぎると決済サービスに必要な全体最適が損なわれる。

- スキルセットのみに注目した中途採用を行わない。スキルが高くても、機能内で完結するマインドセットと行動が強く、他部門と連携したり長期的視野に立てない人材は採用しない。
- クレジットカードで決済する買い物客には積極的に訴求しない。クレジットカードで決済している買い物客は、後払いしたいという欲求が低いと思われ、かつ、既に即時決済の利便性を享受していることから、NP 後払いへ移行する可能性は高くない。
- OEM 提供による別サービス・ブランド導入を原則行わない。事業拡大には貢献するが、請求書紙面やコールセンターなどのユーザー接点を分ける必要があり、オペレーション・コストが増大する。

戦略の一貫性

ネットプロテクションズは 2000 年 1 月に会社設立、2002 年 3 月には通信販売に対して買い物客の会員登録が不要の「NP 後払い」のサービスを開始した。2011 年 4 月、同様に買い手企業の会員登録が不要の B to B の後払い決済サービスを開始した（NP 企業間決済という名称でスタート）。2015 年 7 月、訪問型サービス向け「NP 後払い air」のサービスを開始。2017 年 6 月、B to C 後払い決済サービスで、会員登録により、これまでは取引毎の請求であったものを月締めにして請求支払いができ、売り手、買い手双方の利便性を高める「atone」をリリース。

NP 後払いのサービス開始から、B to B の後払い決済サービスまで、戦略の軸は変わっていない。その戦略の軸とは、１）未回収リスクを積極的に請け負うことで自社に与信情報を蓄積し、支払い履歴の良くない買い手のみが離脱する仕組みによって長期的に未回収リスクを逓減する。２）少額多数に分散した債権を対象に取引件数と取扱金額を増やすことで、未回収リスクと業務コストを平準化する。３）回収代行や債権保証といった一部の業務をアウトソーシングすることはせず、決済プロセス全てを代行する。

ネットプロテクションズが最初に手掛けた B to C の領域は、クレジットカード決済の代替は難しいことから市場規模は限られていると考えられたものの、通信販売において後払いの購買習慣を既に身に着けている消費者のニーズという顕在化している市場に訴求し、サービスコンセプトの証明と業務プロセスの構築を行った。その後、当初から視野にあったものの、取引毎の金額がより大きいことから未回収リスクが高く、よりカスタマイズも求められ業務管理が複雑な B to B や訪問型サービスの分野に事業を展開した。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに 5 年間の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	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
13.9 %P	14.8 %P	24.0 %P	7.6 %P	12.0 %P	9.8 %P

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

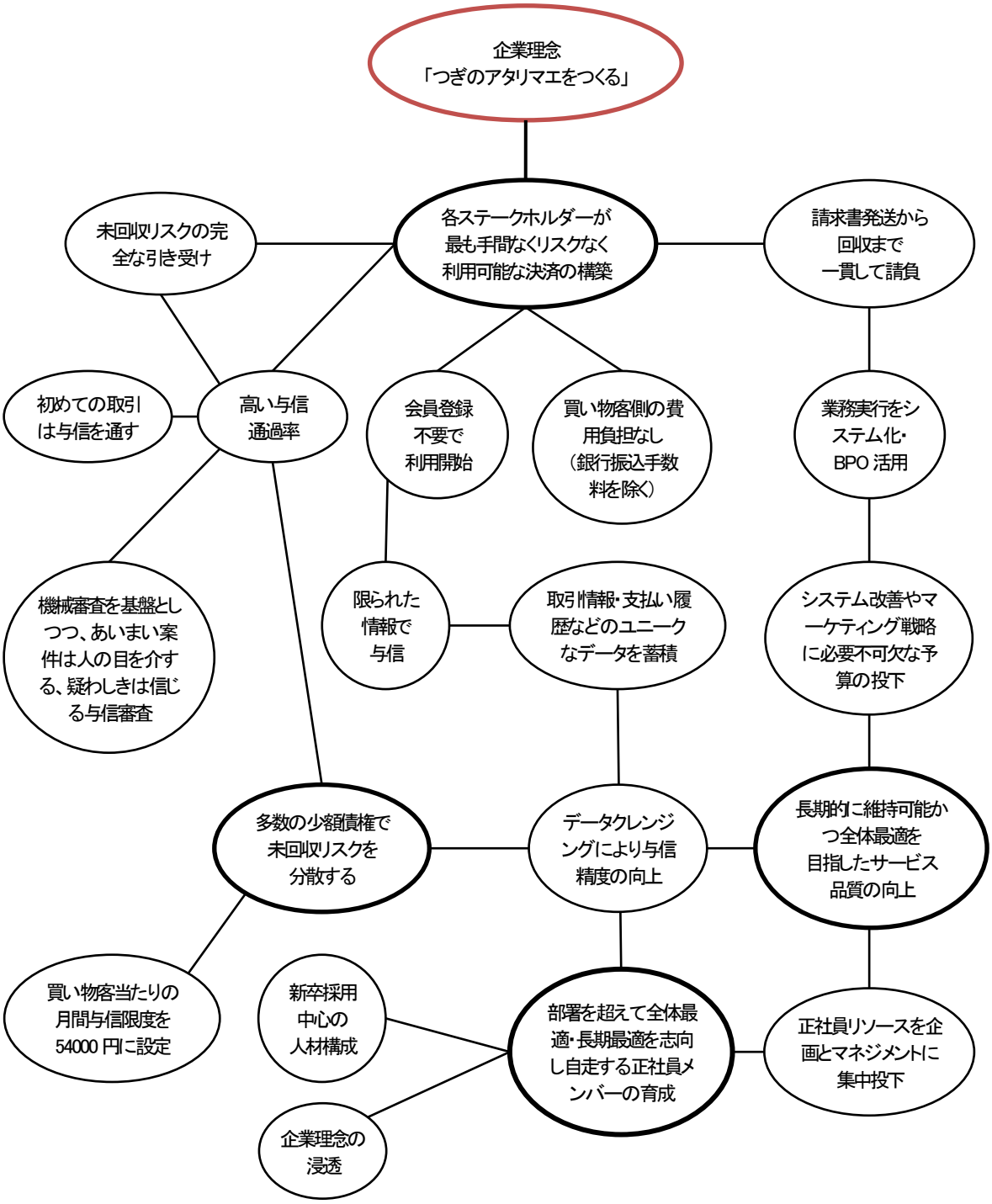
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
6.2 %P	7.9 %P	9.9 %P	3.1 %P	7.0 %P	6.5 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 0.8 %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


企業理念
「つぎのアタリマエをつくる」
各ステークホルダーが最も手間なくリスクなく利用可能な決済の構築
未回収リスクの完全な引き受け
請求書発送から回収まで一貫して請負
初めての取引は与信を通す
高い与信通過率
会員登録不要で利用開始
買い物客側の費用負担なし（銀行振込手数料を除く）
業務実行をシステム化・BPO 活用
機械審査を基盤としつつ、あいまい案件は人の目を介する、疑わしきは信じる与信審査
限られた情報で与信
取引情報・支払い履歴などのユニークなデータを蓄積
システム改善やマーケティング戦略に必要不可欠な予算の投下
多数の少額債権で未回収リスクを分散する
データクレンジングにより与信精度の向上
長期的に維持可能かつ全体最適を目指したサービス品質の向上
買い物客当たりの月間与信限度を54000 円に設定
新卒採用中心の人材構成
部署を超えて全体最適・長期最適を志向し自走する正社員メンバーの育成
正社員リソースを企画とマネジメントに集中投下
企業理念の浸透

株式会社プロシップ

固定資産管理用パッケージ・ソフトウエア市場を創造し、その後も、高度な固定資産管理が求められる大企業を中心に市場をけん引するリーダー。導入から保守まで手掛けることで、パッケージ・ソフトウエアをコアとしながらも、ユーザー中心の使い勝手を実現。

業界背景

固定資産管理用ソフトウエアは、財務会計、納税、経営管理などに使用される。財務会計は、J-GAAP や IFRS などの制度会計の変更の影響を受けるが、J-GAAP では 2005 年の減損会計の導入、2008 年の新リース会計の導入、2010 年の資産除去債務会計、2011 年のプロスペクティブ償却など、頻繁に変更が行われている。今後は IFRS に移行する企業はこれへの対応も必要となる。納税は、国税と地方税の変更に影響されるが、こちらも、国税（法人税）においては 2007 年の残存価格の撤廃、減価償却のルールの変更（2007 年から 12 年は 250%の定率法、2012 年以降は 200%の定率法）、地方税（償却資産税）においては地方税ポータルシステム（eLTAX）への対応などが求められてきた。最後に、管理会計においても、2014 年の伊藤レポートとスチュワードシップ・コード、2015 年のコーポレートガバナンス・コードなどにより、総資産利益率（ROA）分析の重視や財務報告の一層の透明性が求められるようになってきた。加えて、税効果会計のように、税制の変更が財務会計報告に影響を及ぼすこともあり、複数分野の間の相互の影響を把握しソフトウェアに反映させる必要がある。これらの各種制度変更の導入に間に合うようにソフトウェアを変更し、また、ERP などの経営管理システムとの接合性を維持するのは容易ではない。

プロシップは、累計で 4500 社を超える日本企業を顧客に持つ、固定資産管理用ソフトウェアのリーダー。

ユニークな価値提供

プロシップは、大手企業をターゲットに固定資産管理業務に特化したパッケージ・ソフトウエアを自社開発し、顧客企業へ導入サービスとともに提供している。数の上で圧倒的に多い中小企業はターゲット顧客とせず、ソフトウェアが対象とする業務範囲も固定資産管理から離れない。

多くの企業にとって固定資産管理とは、直接的に売上を伸ばす効果があるわけではない。企業の収入に直結しないという意味で地味な存在だが、先に述べたような制度変更への対応が求められるため、専門性が必要でかつ、それに対応したソフトウェアの開発には多大な手間と費用がかかる、難しい問題である。

市場規模からみた場合、固定資産管理ソフトウェアの市場規模は ERP などと比較して非常に小さい。固定資産管理ソフトだけでは事業が成立しないと考えるのがソフトウェア業界の一般的な見方だ。同時に、高度な専門性と頻繁な改変が求められるため、これらが参入障壁になっている。

プロシップが選択したターゲット顧客は、上場企業を中心とした大手企業及びそのクループ企業群だ。これらの企業は、企業規模が大きくなるにつれて多くの固定資産を保有することになり、これに比例する形で業務上の課題を多く抱える傾向が強くなったり、高度な知識を要するサービスへのニーズが強くなる。第二に、これらの企業は支払い能力が高く、高い専門性による高付加価値サービスに十分な対価を支払うことができる。一方、圧倒的多数である中小企業にとってプロシップの製品は、価格が高く過剰品質と評価される。

上場企業を中心とした大手企業及びそのクループ企業群に対してプロシップは、多様な事業や海外の子会社を含め、一つのソフトウェアで固定資産管理を可能にしている。近年顕著な連結決算の早期化や内部統制強化を背景に、グループ企業全体で統一されたシステムを利用する必要性が高まっており、プロシップはこれに応えることができる。プロシップの製品は２４ヶ国の税務で求められる償却計算に標準機能で対応しており、日本企業の現地法人を中心に、17 か国 113 法人で導入されている（2017 年 4 月末）。金融業界、医療業界、自動車業界など、業種別に

仕様の異なる複数のパッケージ製品（業種別テンプレートなどと呼ばれる）を開発することで市場カバレッジを広げているソフトウェアでは、プロシップのような統合的なサービスは提供できない。

プロシップのソフトウェアはパッケージ製品でありながら、制度変更に対応した頻繁な改変が行われ、また、導入企業に合わせたカスタマイズが提供される。つまり、顧客企業は、大手企業に共通のニーズに対応するサービスをパッケージ・ソフトウエアとして効率的に入手し、かつ、変化への即応性と個別対応も享受することができる。これは、広範な業務範囲をカバーする ERP パッケージの部分としての固定資産管理ソフトウェアには大変難しいことである。プロシップは、顧客企業が所有するハードウェア（サーバーやネットワーク設備）にパッケージ製品をインストールするオンプレミス型と、クラウド上にアプリケーションを配置してインターネットを経由して利用してもらうクラウド型のいずれも提供している。

プロシップは、顧客からライセンスや導入サービスの対価を得るが、一般的に行われている、ユーザー数に対して課金するのに加えて、固定資産の件数に対して料金が課されるため、多くの固定資産を持つ大企業ほど料金が高くなる。同時に、導入後には必ず顧客と保守契約を締結する。そうすることで新規開拓した顧客との取引を全てストックビジネスへと転換させる。さらに、きめ細かな保守サービスによって、制度会計や税制などの「変化への即応性」を維持することで、長く使い続ける価値を顧客に提供している。結果として、あらゆる業界のリーディンング・カンパニーがプロシップのパッケージ製品を利用しており、この優良顧客の先端的なニーズがプロシップの経営資源となって、プロシップのソフトウェア開発を促進し、競争業者が追いつくことの難しい高い専門性の獲得と維持に繋がっている。

独自のバリューチェーン

プロシップは、固定資産管理に業務特化することで激しいニーズの変化に競争業者のどこよりも早く、きめ細かく対応し、顧客企業にとっての「変化への即応性」を維持することで、長く使い続ける価値を提供している。この価値提供を支えるバリューチェーンの特徴は、製品開発から導入サービス、保守サービスを一気通貫に自社で提供していることだ。ソフトウェア業界では、作業を切り出して下請け業者を活用することも多い中、全ての活動を内部化することは、時にはコスト増につながる。しかし、これらの活動を内部化することで、プロシップは、市場から収集したニーズがタイムリーに製品・サービスに反映されるフィードバック・ループを作り出している。

マーケティング（最新市場ニーズや制度改正に関する情報の収集）

プロシップの顧客基盤には、各業種・業界を代表するリーディング・カンパニーが多数含まれているが、中でも、固定資産管理に多くの拘りや高度なニーズを持った企業が多い。プロシップは、あらゆる顧客接点を通じて、業務要件、システム要件、国内外の制度改正動向など、顧客ニーズを収集する。顧客企業も、プロシップにニーズを伝えることは、それがやがて標準機能や標準サービスに組み込まれ、自社に便益として返ってくるという期待がある。また、自社のニーズや業務ノウハウが他社の業務改善に役立つことを歓迎する、リーディング・カンパニーとしての行動をとる傾向があり、積極的に情報発信を行う。このようなリーディング・カンパニーからのインプットは、競争業者には決してアクセスできない情報であり、プロシップの専門性の強化につながっている。顧客ニーズの把握と対応については、定型的な活動と機動的な活動の 2 つのルートで行われる。定型的な活動としては、通常の業務を通じて収集される情報に加え、数社をサンプリングしたうえでの訪問ヒアリング、ダイレクトメールによる動向調査によって把握したニーズは、年に 3～5 回実施するユーザー会でのアンケート調査によって確認し、製品開発に繋げている。機動的な活動としては、導入サービスや保守サービスを通じて同様な顧客ニーズが 3 件以上確認された場合には、社長や担当取締役を含む検討会議が招集され、その後の製品やサービスへ反映させるための判断が迅速に行われる。

製品開発

優れたパッケージ製品は、専門的な業務ノウハウに支えられていることはもちろん、拡張性や保守性を備えた製品設計が不可欠である。プロシップは、40 年以上にわたるパッケージ製品開発の経験から、独自の製品開発プロセス、製品フレームワークなどを有している。業務機能の充実に加え、導入サービスにおいて重要な冗長設計、保守サービスに必要なログ情報を収集する仕組みなど、製品開発から導入サービス、保守サービスまで内部化してい

るからこそ知りうる仕組みや仕掛けを、予め作り込んでいる。

プロシップは、最新技術を取り入れることよりも、枯れた技術を採用することを選んでおり、その結果、製品品質を安定させやすく、必要な技術を習得している人材（中途採用、パートナー技術者）も集めやすい。

制度改正や機能強化を目的とした製品のバージョンアップを年に 3～5 回程度、行なっている。製品開発は、仕様の決定や優先順位決めも含め、プロシップ本社の専門組織で行なう。その結果、たとえば、インドネシア税制(定率法の考え方)とマレーシア税制(特別償却の考え方)の仕様を合わせると、香港の税制にほとんど追加の開発費用を要せず対応できるなど、多様な知見を活かすことができる。多くのソフトウェア開発企業がしているように、仕様の決定も含めてそれぞれの国でローカライズする方式では、このような知見の活用は難しい。

導入サービス

プロシップの顧客は大手企業が中心で、固定資産管理業務や情報システムに対して高度で複雑な要求を有する。顧客企業の 80%はプロシップの製品をほぼそのままの形で利用するが、20%からはカスタマイズ開発が求められる。こうした要求に適切に応えるために、業務、システム、製品仕様（拡張性）を熟知したスタッフが導入サービスを担当する。カスタマイズ開発の開発費は顧客企業が負担するが、カスタマイズ開発したプログラムの著作権はすべてがプロシップに帰属（留保）する契約を締結する。これによって、カスタマイズ開発によって得たノウハウは、将来の製品開発に活用することができる。事前の契約アセスメントで著作権についての合意が得られない場合にはプロジェクトを受注しない。業界では、カスタマイズ開発した著作権はパッケージのメーカーには残らず、中間業者または顧客企業に移転（譲渡）される場合が多い。

導入サービスの品質を均一化させるために、導入作業の工程ごとに成果物の細かな規定（ドキュメント標準、コーディング基準、テスト結果のエビデンスなど）や管理基準を定めており、すべての導入プロジェクトはこの導入メソッドに従って実行される。これらを順守することが、保守サービスを主管するサポート部門へプロジェクトを移管するための厳格な引き継ぎ基準にもなっている。導入サービス終了時のデータが導入メソッドに基づいて記録保持されていることによって、後に述べる保守サービスにおける問い合わせ対応の効率化に大きく貢献している。導入メソッドは業務品質を確保するだけでなく、人材育成にも貢献している。導入メソッドが確立しているため、プロシップでは入社 3 年目の社員がプロジェクト・リーダーとして責任ある職務を遂行することができる。業界では入社後 5 年はかかると言われている。導入メソッドは、必要に応じて改定される。

セールス

プロシップの営業は、媒体広告やセミナーなどからの引き合いに対して営業をかける反響営業のスタイルをとっている。早い段階で実機を使ったデモンストレーションを実演しながら詳細な製品説明を行ない、ニーズに対するパッケージ製品の適合性を判断し、必要に応じてカスタマイズとしての追加開発を含む提案も行なう。業界では、営業に同行する開発部門の技術者が製品の詳細説明や提案説明を行うことが多いが、プロシップでは、多くの場合で営業がデモンストレーションから提案説明まで行なう。営業が高度な質問にも即答でき、豊富な他社事例を語ることで専門性の高さを際立たせ、「専門性の高い会社」というイメージをブランディングしている。

保守サービス

保守サービスは、システムの導入完了後、システムが安定的に運用されるために行われる顧客支援で、問い合わせ対応、制度改正などに伴うバージョンアップ対応、利用情報分析がある。

問い合わせ対応では、過去の質問と回答をデータベース化し、また、顧客対応の進捗管理をシステム化しており、一次回答が 1 時間以内に完了する割合が 99.7%。業界では製品に関する問い合わせはパッケージのメーカーが担当し、カスタマイズ開発した部分は導入を実施した中間業者が担当するなど、問題の解決までに時間が掛かることもあるが、プロシップは、パッケージ製品、カスタマイズ開発した機能部分ともに、顧客別に世代管理しており、問い合わせに迅速に対応できる体制を構築している。

制度改正に伴うバージョンアップ対応では、常に他社に先駆けて最新モジュールをリリースし続けている。

利用情報分析は、保守サービスでの活用を目的としたアクセスログや操作ログなどのデータを記録する機能がプ

ロシップの製品にあり、これらを統計的に分析活用することで、顧客企業が気付いていない、より良いシステムの利用提案を行う。顧客からの要望を待つのでなく、積極的に提案型保守サービスを展開し、パッケージ製品の利用の経験価値を向上している。

購買・調達

制度改正前に導入プロジェクトが集中する傾向があるなど、業務量には繁閑の差が生じる。プロシップの導入プロジェクトは、社員技術者を中心にして、ビジネスパートナーの技術者が一部の役割で参画する。繁忙期には技術者のパートナーが最大で 4 割を超えることもあり、パートナー企業の技術者の質を担保するため、プロシップの戦略に共感していて、自らも高い専門性を身に付け、プロジェクトの中で自社の強みを発揮することに重きを置くパートナー企業を選び、パートナー企業は社内でチーム（リーダーと数名のメンバーで構成）を組んで参画する。チームとして機能することでパフォーマンスの向上が期待でき、同時に、ベテランと若手の起用でコストも低減される。結果的には、ビジネスパートナーとは 10 年～20 年以上の継続取引となっている。

人的資源管理

プロシップは、自社開発のパッケージ製品を直販しているため、実力次第でプロジェクトの上流工程に参画できる環境が整っており、キャリアの初期から様々な業界の大手企業へのシステム導入を経験でき、速く成長できるステージが用意されている。

経営方針や戦略を共有し、適度な緊張感を保ちながら切磋琢磨することで、成長と貢献を実感できる競争環境を社内に実現することを目指して組織運営をしている。その一環として、活躍する人材が適切に評価・優遇される実力貢献主義の人事制度を持ち、社長から一般社員まで全ての社員は 1 年任期制である。適材適所の配置で、毎年どこかの部署で上司と部下が入れ替わるような人事異動が行われている。

優秀な人材がやりがいをもって活躍し続けられるよう、階層別教育や社内勉強会、専門職制、社長による個人面談、定時退社日の推進、月間 MVP や年間のプロジェクト賞などの個人やチームの表彰制度、スキル標準や実務標準による生産性向上への取り組みなどを行っている。

全般管理

全社の業績目標に紐づけて現場のオペレーションを効率化するための重要な管理指標として、ライセンス売上、保守売上、プロジェクト原価率などに注目している。適切なタイミングで現場の管理指標を共有し、マネジメント・サイクルを廻す。

活動間のフィット

プロシップにとって最も優先順位の高い戦略的テーマは、「固定資産管理の業務領域で高い専門性を発揮」し続けることにある。これは、ターゲットである「大手企業の高度な要求に応える」ことと、「製品開発から導入・保守まで一気通貫でサービスを提供する」ことによって強化される。これらが、3 つのコアとなる戦略上の選択を形成している。

「固定資産で高い専門性を発揮する」ためにプロシップが第一に選択した事は、「EPR ソフトを手掛けない」ことであった。プロシップの専門性の高さや制度改正への機敏な対応は、固定資産管理に特化しているからこそ、組織全体のプロセスが最適化し、可能になっている。ERP ソフトのように広範な業務をカバーするパッケージ・ソフトの開発は、統合性の確保に多くの注意と工数が払われ、最適な組織とプロセスは、プロシップのものとは大幅に異なる。「固定資産で高い専門性を発揮する」ためにプロシップが行っている活動の一つは、「制度改正が実施された場合には、業界内のどの競争業者よりも早いタイミングで新しい制度に対応した製品機能をリリースすること」だ。そのために、「本社に一元化した開発」「あらゆる顧客接点での情報収集」が行われている。「専門性の発揮」の源泉は、専門知識を有した人材であり、それを支える「若手技術者の早期育成」「実績貢献主義・適材適所・全役職の 1 年任期制」などの人事制度があり、その結果、「業務と技術に詳しい社員」が育成される。

「大手企業の高度な要求に応える」ために行われていることは、「変化への即応性を維持する」ことだ。これに

は、「あらゆる顧客接点での情報収集」と、「製品開発から導入保守まで一気通貫で価値提供」「高度なカスタマイズ開発」「標準システム、サービスの頻繁な更新」が貢献している。大手企業をターゲットにすることは、資金力や IT 投資に対する積極性の観点から継続した収益が見込まれるほか、業界のリーディング・カンパニーが採用した製品ということで新規顧客獲得への効果が得られる。

「製品開発から導入保守まで一気通貫で価値提供」することで、「あらゆる顧客接点での情報収集」と「変化への即応性を維持する」ことができ、「固定資産で高い専門性を発揮する」「大手企業の高度な要求に応える」ことが可能になる。「製品開発から導入保守まで一気通貫で価値提供」は、「高度なカスタマイズ開発」、それを標準パッケージに展開することを可能にする「プログラムの著作権維持」、「提案型保守」によって実行されており、「導入から保守まで一気通貫の担当者」「本社に一元化した開発」「長期的関係にあるパートナー企業」がそれを支えている。（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

- 大手企業向け固定資産システムへのフォーカス。会計システムの一部に包含されると理解されがちな固定資産システムを、市場ニーズの変化のスピードが異なるという点で識別し、隣接する周辺システムとは独立性を保った位置づけで、固定資産システムに専門特化した。
- 世界で唯一のグローバルで統一利用のできる固定資産システム。会計システムや生産管理システムはグローバルで統一したシステムを利用しているケースが多いが、固定資産システムについてはほぼすべての企業で現地パッケージを個別に導入していた。理由は、「国によって異なる税法があるためシステムを統一できない」ことであった。プロシップが既存顧客や日本のグローバル企業にとって重要な国や地域という基準で 24 か国を選択し、24 か国の税法に対応した機能を開発した。
- 独自の導入メソッド（様々なテンプレートとノウハウの集合体）。毎年数百件のプロジェクトがこの導入メソッドに基づき実行され、必要に応じて定期的に見直されている。これによりプロジェクト・リーダーに若手社員を起用することができ、人材の早期の即戦化と同時に安定的なプロジェクト運営が実現できる。
- 固定資産システムならではの価格体系。プロシップのパッケージ・ソフトの価格体系は、業界でも一般的になっているユーザ数単位の課金に加えて、企業が保有する固定資産件数によって課金する価格体系を採用している。これは業界の中でもプロシップだけの価格体系。

トレードオフ

- ERP パッケージのような統合型ソフトウェアは手掛けない。
- 中小企業をターゲット顧客としない。
- 導入サービスを中間業者に委託しない。

戦略の一貫性

1980 年、プロシップは総合固定資産パッケージ・ソフト、「FASPAC-Ｉ」をリリースし、固定資産システムの市場開拓を開始した。この時から、固定資産管理のためのパッケージ・ソフトを自社開発し、大手企業をターゲットに直販するという戦略の原型があった。

この戦略の原型が形成される背景だが、プロシップは１９６９年、コンサルティング企業として創業した。コンサルティングの主要テーマが企業経営の電算化に向かう中で、１９７１年からシステムの受託開発を始めたが、IT 先進国の米国でパッケージ・ソフトが普及するのを見て、１９７８年に同社初めてのパッケージ・ソフトをリリースした。これは会計システムであり、会計、資金、固定資産システムのラインアップを組むことを計画していたが、２年遅れて１９８１年に導入した固定資産パッケージ・ソフトウエアが市場で受け入れられた。受託開発が主流でパッケージ・ソフトがまだ市場に受け入れられていない中、税法基準に合致した業務処理という点においては企業

間の差は小さく、汎用品であるパッケージ・ソフトで対応できる、との認識を引き出すことができたからであった。固定資産ソフトが最も売れる商品となったことによって、プロシップは資源配分を固定資産管理ソフトに傾斜させていった。

大企業をメインターゲットとしたのは、１９８０年代に数億円～数十億円もする大型汎用機を所持できたのは、大企業だったからだ。プロシップに限らず、１９８０年代は、多くのソフトウェア開発企業が大企業をターゲットとした。しかし、１９９０年代、ソフトウェア業界においてハードウェアのダウンサイジングや技術のオープン化が進み、中堅・中小企業にパッケージ・ソフトの市場が形成されると、業界の関心は中堅・中小企業へと移った。そのような中、プロシップは大手企業をターゲット顧客とする選択を「変えない」という判断を繰り返し行ってきた。

1995 年、プロシップは新ブランドとして「Pro Plus」を立ち上げ、現在の主力製品の初版となる「Pro Plus 固定資産システム」をリリースした。この時、業界の他の企業がしたように、プロシップも大型汎用機からパソコンベースの技術へと、大きなスキルチェンジをした。この頃になるとパッケージ・ソフトを開発する競合他社が急激に増加するとともに、パッケージ・ソフトに対する市場の認知も高まった。Pro Plus の導入実績が 300 社を超えた頃、業界で「緩やかな連携」や「握手しながら喧嘩する」などの言葉がささやかれる中、競争業者から協業の可能性について話をしたいとのオファーを受けるようになった。しかし、プロシップは開発から導入、保守まで自社で行う方針を貫き、競争業者との協業はしない選択を続けた。

2000 年を前に、SAP や Oracle など、海外の ERP パッケージが日本の大手企業に次々と採用するようになった。同時に、固定資産管理において日本企業のニーズに合わないことが顕在化すると、プロシップは複数の海外パッケージベンダーから協業のオファーを受けるようになった。その中で、プロシップは、日本オラクル社と提携し、彼らの ERP パッケージとの標準インターフェース機能を用意することで、日本オラクルがプロシップの製品を自らの顧客に紹介できるスキームを構築した。このスキームでも、プロシップのブランドで顧客と直接ライセンス契約を締結し、プロシップが導入サービスを行うという戦略のコアを貫いた。日本オラクルとは、ともにメインターゲットが大手企業であるという戦略の一致によって一定の成果を得た。その後も同様なスキームで幾つかの主要 ERP パッケージベンダーと提携を行い、これによってプロシップの固定資産システムは、顧客が選んだどんな会計システムともスムーズに連携できるようなった。

2005 年以降、固定資産領域で大きな制度改正が繰り返されるようになると、プロシップに様々な提案が寄せられた。大手システムインテグレーターがプロシップの製品開発力を求めて、新たに開発する ERP ソフトに固定資産ソフトを OEM 供給することを求められたり、大手コンサルティング会社から資本提携を視野に入れた販路提供の提案があり、また、中堅・中小企業をメインターゲットとするパッケージベンダーがプロシップの大手企業からなる顧客基盤を求めて、互いの顧客を紹介し合うことで同社が大企業市場へ参入し、プロシップが中小企業市場に参入するスキームを提案してきた。プロシップはこれらの提案のいずれも受け入れる事はなかった。

「大手企業」と「固定資産」に焦点を合わせ、「直販」を通じて得られる高い専門性を「自社の製品やサービス」に反映するというプロシップの戦略は、現在まで一貫している。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに 5 年間の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	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
9.8 %P	9.8 %P	9.7 %P	10.8 %P	7.0 %P	8.9 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 9.9 %P

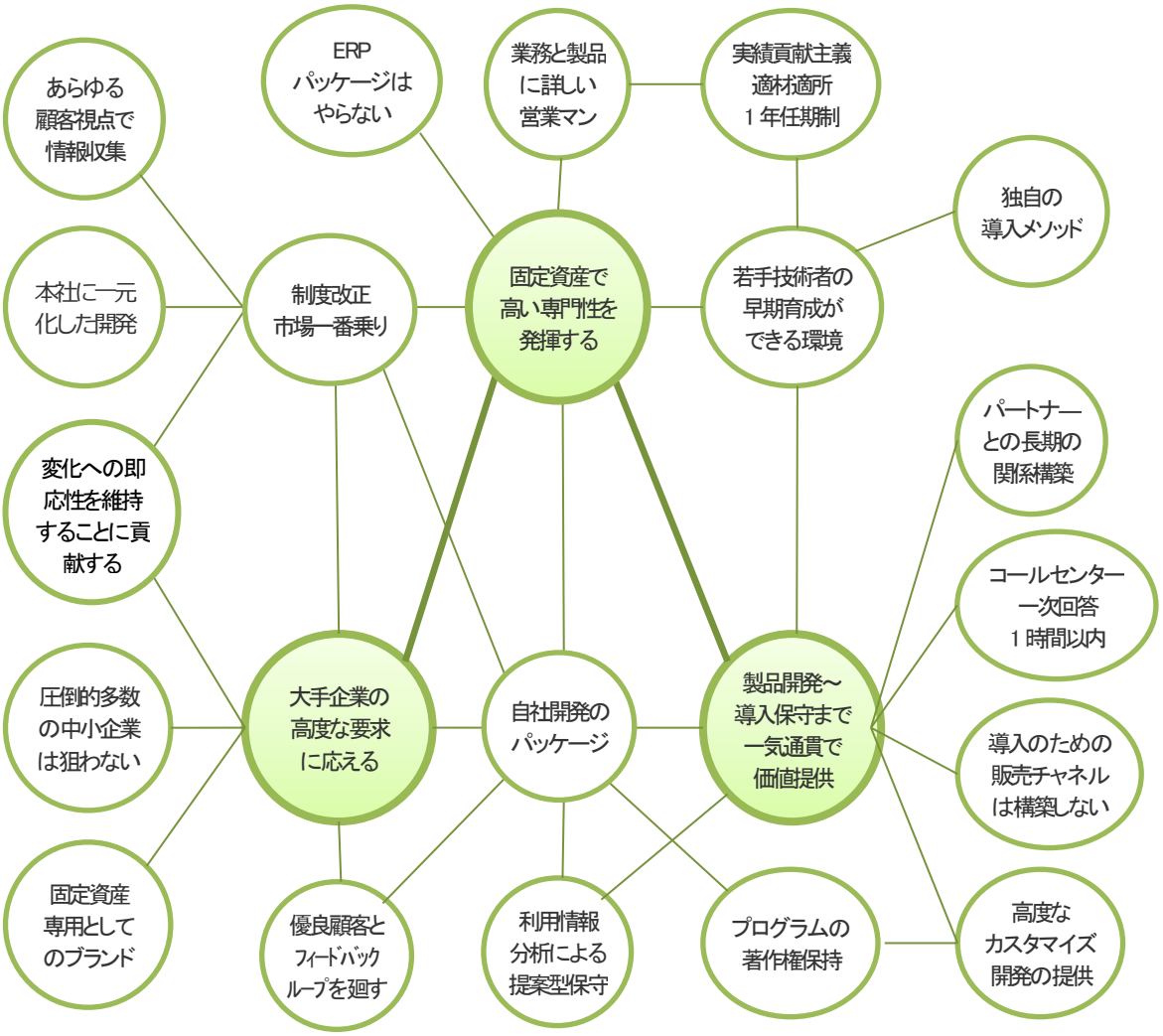
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
23.5 %P	16.7 %P	20.0 %P	24.2 %P	26.5 %P	25.3 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 12.8 %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



キュービーネットホールディングス株式会社

1000 円、ヘアカットのみ、10 分で終了できる迅速なサービスを、通行量が多い場所に出店した小規模店「QB HOUSE」で展開。圧倒的な利便性の向上で、昼休みや仕事帰りに髪を切るという消費行動が生まれた。模倣にさらされたが、スタイリストの自社育成を始めとする活動の内部化と改善によって模倣困難性を高め、競争優位を維持。海外事業も成長し、収益貢献している。

業界背景

日本では、髪を切る事業は、公衆衛生の観点から、厚生労働大臣が交付する免許証を持つ理容師又は美容師が行うことになっている。施設も、理容師法第 1 条の 2 に規定される理容所か、あるいは、美容師法第 2 条に規定される美容所のどちらかとして運営される必要があり、特に衛生管理の点において具体的な規則が制定されている。理容所は頭髪を中心とした容姿を整える場所、美容所は容姿を美しくする場所、との整理であり、理容師は剃刀を使ってよいがパーマは無条件で施術できない、美容師はパーマはかけられるが剃刀を無条件で使うことはできない、などのきまりがあった[6]。しかし、理容所はアイロンパーマなど、規則に抵触しない方法でパーマサービスを提供し、実質的な境界はあいまいになっており、規則を実態に合わせる形で、2015 年には理容所でパーマをかけること、美容所でカットをすることが正式に認められた[7]。しかし、未だに一つの店舗に理容師と美容師が一緒に働くことはできず、美容所では剃刀の使用に条件がある。

理容業界の市場規模が縮小してきた原因はいくつかあるが、一つには、若者が好むスタイルを提供できる理容所が少なかったことから若者を中心に美容所を利用する男性が増えたことである。さらに、理容所の中心的な顧客であった中年以上の男性客も、1990 年代中ごろにはバブル経済の崩壊による節約志向から、理容所を訪れる間隔が長くなったことも重なった。一方の美容所も、施設数は 1986 年度の約 145,000 件から漸減傾向にあり、2000 年度以降 140,000 件台で推移してきたが、2007 年度には、137,000 件に減少した[8]。市場規模は美容所が約 1 兆 6000 億円、理容所が約 7000 億円、合わせて 2 兆 3000 億円。不況の影響を受けにくく 2008 年のリーマンショックとそれに続く景気後退時にも大きな落ち込みを経験しなかったが、業界は低価格化と高付加価値化の二極化が進み、理美容業界合わせた売上は、ゆるやかに減少し続けている[9]。

企業概況

QB HOUSE は、ヘアカットだけ、「10 分のみだしなみ」というコンセプトで、1996 年 11 月 1 日、神田美土代町に第 1 号店をオープンし、忙しいビジネスマンをメインターゲットに、「お手軽さ」を提案した。それまで、日本の理容業界では、営業時間、定休日、料金などが組合を通じて業界でほぼ統一されており、サービスも、ヘアカットの前と後の洗髪、髭剃り、マッサージなどがセット料金で提供されていた。QB HOUSE によって、忙しいサラリーマンが昼休みや会社帰りに生まれた“ちょっとした時間”で駅の店で髪を切るという新しい習慣ができた。キュービーネットホールディングスは、2017 年 6 月末現在、国内 542 店舗、海外 117 店舗を運営している。一店舗あたり平均席数は約 3.5 席。

[6]昭和53年12月5日環指第149号厚生省環境衛生局長通知。
[7]厚生労働省、平成27年7月17日、健発0717第2号「理容師法及び美容師法の運用について」
http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-10907000-Kenkoukyoku-Seikatsueiseika/0000091955.pdf
[8]厚生労働省健康局生活衛生課『美容業の実態と経営改善の方策』平成 24 年 3 月、p38。
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryou/kenkou/seikatsu-eisei/seikatsu-eisei22/dl/h22/riyou_housaku.pdf
[9] 株式会社矢野経済研究所『プレスリリース　理美容市場に関する調査を実施（2017 年）』2017 年 4 月 21 日、
http://release.nikkei.co.jp/attach_file/0443205_01.pdf

Copyright © 2017by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

ユニークな価値提供

QB HOUSE は、メインのターゲット顧客を忙しいビジネスマンとし、「５つのお手軽さ」を提供している。５つのお手軽さとは、１）低価格、２）短時間、３）高利便性（通行量の多い場所への立地）、４）ヘアカットのみ、５）予約なしだ。

１）低価格。QB HOUSE の登場によって美理容所では低価格化と高価格化の二極分化が進んだが、QB HOUSE が創業した当時は理容所の理髪料は平均 3,000 円を超えていた。

２）短時間。理美容所では、シャンプー、髭剃り、マッサージなどを含むフルサービスが提供されていたため、長い時間を要した。ヘアカットのみをオーダーしても、時間をかけてカウンセリングすることで付加価値を加え客単価を上げようとする動機が働いており、ヘアカットのみでも 30 分以上かかることが多かった。その一方で、QB HOUSE では、髪が伸びた分だけ切る「調髪」という考え方を提案し、カウンセリングに必要な時間を短縮すると同時に、お客様の持つ仕上がりイメージとのギャップが生まれるリスクを削減し、さらに、顧客がより短いサイクルでサービスを利用するよう、促した。

３）高利便性（通行量の多い場所への立地）。QB HOUSE は駅ナカ、駅周辺、ショッピングセンター等、通行量が多くお客様にとって利便性が高い場所に出店している。QB HOUSE ではシャンプーを提供しないため、大規模な水道設備が必要なく、立地の自由度が高い。席数を 3 から 4 席とし、省スペースの店舗設計であるため、駅の中にある狭いデッドスペース（使わなくなった駅長室や宿直室、倉庫等）を店舗区画として再利用することができる。お客様には普段から利用している駅の立地で利便性という価値を、鉄道会社には休眠不動産の収益化という価値を提供している。通行量の多い立地ゆえ、店舗がブランドの浸透に貢献もしており、広告宣伝費削減に貢献している。一方で、美容所は広い店舗を持とうとする傾向が強く、家賃との兼ね合いで、通行量の少し落ちた路面店や 2 階以上の空中店舗など、お客様の利便性をある程度犠牲にしなければならない場合も多い。

４）ヘアカットのみ。多くの理美容所は客単価を上げるため、フルサービスをセットにして販売するだけでなく、ヘアケア用品の販売、美容所ではネイルや着物の着付けのサービスを提供するなど、追加の収益機会を追求している。一方で QB HOUSE は、提供するサービスをヘアカットに限定しており、シャンプーは行わず、自社開発のエアーウォッシャー（吸引器）で毛屑を吸い取る。精算も、順番待ちと精算を同時に行う発券機で行い、スタイリストの時間をヘアカット業務以外に割くことを最小化している。

５）予約なし。多くの理美容所は、一人にかかる時間が長いため、予約なしではお客様を待たせる時間が長くなってしまう。そこで、機会損失を少なくするため、予約制をとることが多い。QB HOUSE では短時間でサービスが可能なことから、待ち時間も短くすることができる。したがって、全く予約をとらないシステムにしても機会損失は少ない。お客様にとっては、事前に予定を拘束されないだけでなく、急にできた空き時間などを活用することができ、利便性が高い。QB HOUSE では店舗毎に待ち時間を店外のシグナル（混雑告知灯）に表示することで、お客様の判断を助け、また、スマホアプリを通じて近隣の QB HOUSE 店舗の混み具合がわかるようにすることで、機会損失を削減している。

独自のバリューチェーン

QB HOUSE のバリューチェーンは、「５つのお手軽さ」を実現している。

店舗開発

QB HOUSE は、駅ナカやショッピングセンターなど、消費者が日常生活の中で利用しやすい立地に出店する。店舗開発チームが、出店に適した立地を分析し、見つけ出す。さらに、デベロッパーとの交渉により、好立地、好条件を確保する。特に、使わなくなった駅長室や宿直室、倉庫など、駅の中にある狭いデッドスペースの店舗化は、鉄道会社も商業利用できると考えていないことが多く、QB HOUSE から提案型の店舗開発が行われる。各店舗は、地域特性や景観、店舗面積などに合わせて、最適な店舗設計と家具や設備の配置が行われる。QB HOUSE が 1 年間に業績不振により閉店する割合は既存店の１％未満と、非常に低い。

ヘアカットサービス

QB HOUSE では短時間で、均一な品質のヘアカットサービスを提供している。顧客は事前に自動発券機で支払いを済ませ、順番を待つ。混み具合は店外のシグナルに表示されている他、スマホアプリで調べることもできる。髪が伸びた分だけ切る「調髪」、髪形を変える場合にはスマホアプリで 10 パターンが例示されており、それを参照するなど、短時間で効率的にどのようなヘアカットサービスを顧客が求めているかを、スタイリストが把握する。ヘアカット後にはシャンプー代わりにエアウォッシャーで毛屑を取り除く。

店舗管理

QB HOUSE は独自の店舗管理システムを構築しており、日次の売上、来店客数を中心に、時間帯別、年齢別、男女別、新規再来別、平均カット時間、平均待ち時間、席稼働率等の情報を収集し、分析している。また、第三者機関に覆面調査を依頼し、全店舗の顧客満足度を定期的に調査している。これらの情報を基に、店舗運営改善の PDCA サイクルを速く回している。駅の店舗は昼休み時間と帰宅途中の夕方が混雑するが、駅に隣接するショッピングビルの中の店は、午後が混雑する。QB HOUSE では、混雑具合のデータに基づいて、かなり正確な混雑予想が可能になっており、近隣店舗の間を時間単位でスタイリストが移動し、繁閑に対応している。

研究開発

QB HOUSE は、シャンプーの代用とした「エアウォッシャー」、混雑告知灯の「シグナル」など他の理美容所にはない設備や、エアウォッシャー、滅菌器、クローゼット、モニターなど、ヘアカットサービスに必要なものが全てスタイリストの手の届く場所に収納できる家具の他、独自のカット理論及び教育方法の開発、さらには、店舗運営マニュアルの改善などにより、店舗のサービス価値を向上させる活動をしている。主な担当部署は「事業推進室」。

人的資源管理

QB HOUSE の採用ターゲットは幅広く、ヘアカット経験が豊富な即戦力人材だけでなく、ヘアカット未経験者や結婚・出産、異業種就職などによりブランクがある人材も含む。幅広い層から採用し、育成することで、安定的な出店と売上成長を実現することができる。

スタイリストの教育と育成は、第一に、「ロジスカットスクール」で、スタイリストの経験と能力に応じて研修を行う。ロジスカットスクールは、東京、大阪、名古屋にあり、トレーナーと呼ばれる教育専門の指導者が個々の能力に合わせて丁寧に指導する。ヘアカット未経験者は 6 か月で必要な技術を習得でき、経験者は入社面談時のヘアカット技術の審査で明らかになった不足する技術を研修する。

QB HOUSE のスタイリストに定年はなく、離職率も低い。シーズンによる需要の波が小さく、さらに、指名制がないので収入が安定するうえ、育児中などの理由で柔軟な働き方を希望するスタイリストが働き続け易い。

活動間のフィット

QB HOUSE の「５つのお手軽」さは、互いに強め合っている。「ヘアカットのみ」だから「短時間」でサービスが可能であり、「低価格」にできる。「短時間」でサービスができ、「高利便性（立地）」で「低価格」だから来店頻度が高く、来店客数も多く、スタイリストと店の稼働率を高く維持できるので、「低価格」を維持できる。より具体的にこれらの「お手軽さ」を実現する活動を見ると、その多くが複数のお手軽さに貢献しており、フィットの高い活動システムになっている。（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

- 低価格均一料金、10 分、利便性の高い立地、ヘアカットのみ、予約なしという「５つのお手軽さ」を価値提供として実現。
- エアウォッシャー。シャンプーの代用として開発、導入。

- 先払いの券売機。スタッフのレジ対応を廃止。
- ヘアカットサービスに必要な道具類をカット席周りに集約し、移動距離と時間を削減する家具（意匠登録済み）。
- スマホアプリ「カットカルテ」を開発し、お客様の要望を理解する時間効率を改善。
- 待ち時間を表示するシグナル。券売機で発券してからカット席につくまでの時間を自動で測定し、３段階で待ち時間を表示。
- 駅の中の商業用でなかった場所にも立地。家賃を抑えつつ、通行量の多い場所に出店することで、ニーズを喚起しつつ、広告宣伝費も削減。
- 出退店が半日で可能な組立キット型店舗「QB シェル型タイプ」の開発。
- カット理論の開発。誰もが理解できる理論に基づいた独自のカット理論を開発。
- スタイリスト育成の社内研修施設「ロジスカットスクール」創設。均一にサービスが提供できる人を６か月という短期間で大量に育てる仕組みを構築。
- 店舗管理の基幹システムの開発。カット時間などのデータを蓄積し、人事評価や人事配置などに使用。

トレードオフ

- お手軽さを求める顧客に訴求し、上質さを求める顧客には訴求しない。
- フルサービス（シャンプー、カラー、パーマ、髭剃り、スタイリング等）を提供しない。特にシャンプーを提供しないことで、大規模な水道設備が不要となり、立地選択の自由度が増す、時間がかからない、水道費を大幅に削減できる、ドライヤーを使わないので光熱費を削減できる。
- スタイリストのランクによる複数価格の設定をしない。
- カット理論に基づく定型化された技術を提供し、スタイリスト個人の感覚に基づく職人技を奨励しない。
- 店内の華美な装飾、必要以上に広い空間を提供しない。
- スタイリストの指名制を採らない。
- 事前予約をとらない。
- レジ対応をしない。

戦略の一貫性

QB HOUSE は、1996 年 11 月 1 日、神田美土代町に第 1 号店をオープンした。この店は、自分では行うことが難しいヘアカットサービスの提供に特化することで、「10 分のみだしなみ」というコンセプトで消費者に「お手軽さ」を提案した。その後、お手軽な価値は、“５つのお手軽さ”として再定義され、立地戦略は進化していったが、消費者にとって利便性を高めることで稼働率を上げるという戦略のコアを維持している。

創業当初から 10 年は、都心で働く「忙しいサラリーマン層」をメインターゲットとし、「利便性の高い立地」に省スペースで店舗展開を行うことで知名度の向上、高い稼働率を目指した。駅などの不動産を管理する全国の鉄道会社の子会社とフランチャイズ契約を締結し、店舗運営については社員ではない外部の理美容師に業務委託することで、スピード感をもって「利便性の高い立地」を確保した。

2000 年の半ば、大店立地法改正等もあり、大型モールが全国的に開発された。駅の QB HOUSE という認知が高まっていたが、成長を求めて「ショッピングセンター」へ直営店の出店を加速させた。３割以下だった直営店比率は徐々に増加し、2009 年には７割を超え、その後も微増を続けている。利用層も、「男性サラリーマン」に加え、子供やシニアの男性へ広がり、平日の夕刻に集中していた収益機会が分散化した。2016 年６月期実績によれば、平日は 9 時から 20 時まで来店客数（カットした人数）が全店平均で６人を下回らず、週末は９時から 19 時まで 10 人を下回らない。その結果、収益が増大すると同時に、店舗の利用率が高まり収益性も改善した。

一方で、理容業界では、オーナーの高齢化や顧客離れ、理容資格取得者の減少による人不足に起因する廃業が加

速した。また、美容業界においても、消費者の節約志向の高まりによる来店周期の長期化や、女性の趣向の変化によってパーマやカラーのニーズが減少したことにより、市場の成長が鈍化し、競争の激化と低価格化が進んだ。そのような中、QB HOUSE は、女性の消費者に対して「使い分け」を訴求した。毎月同じ美容所で手入れするのでなく、カラーやパーマをかけるとき以外はヘアカット専門店で「調髪」するという価値観だ。QB HOUSE における女性のスタイリストの増加も相まって、2016 年末時点では利用客全体の約 2 割が女性となっている。

また、「このビジネスに国境はない」という考えのもと、「人口密集度が高く経済発展している都市」をターゲットとして、海外展開を本格化させた。2002 年「シンガポール」、2005 年「香港」、2012 年「台湾」、2017 年「アメリカ合衆国（ニューヨーク）」へと店舗を広げた。それぞれの国や地域において提供しているサービスは、ヘアカットのみ、低価格、短時間という点で同じだ（価格は現地の物価や生活環境に合わせ、12 シンガポールドル、60 香港ドル、300 台湾元、20 米ドル）。しかし、海外市場という新たな文脈で事業展開したことによって、戦略のコアを維持しながら、より強固な事業に発展させることができた。たとえば、アジアの国々では理美容師は日本のように国家資格ではないため、習得すべき事柄の再定義を含め、教育制度も抜本的に見直すこととなり、2013 年より開校しているスタイリスト育成研修施設「ロジスカットスクール」の、より分かりやすい育成カリキュラムの構築に繋がった。香港の家賃は東京より高いので、１席店舗の“QB シェル型店舗”を新たに開発して導入した。アジアの国々には、ヘアカットに特化した低価格、短時間の理髪店は多いので、省スペースながらも清潔でセンスのいい店舗、スタイリストの高い技術と気持ちの良い接客で差別化し、QB HOUSE は「おしゃれで接客技術の高い美容室」として認知されている。ニューヨークでは、低価格という「お手軽さ」の訴求は低品質と認識されかねないので、時間価値の高い忙しいビジネスマンへの利便性の高いサービス、という「お手軽さ」の価値提供を訴求した。今後、米国と欧州など、理美容業界が成熟し、かつ、忙しい高所得者が多い市場で活かされる予定だ。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに 5 年間の業界平均を大幅に上回っている。

注意：キュービーネットホールディングス株式会社は、1995 年に創業者によって設立されたキュービーネット株式会社を母体とするが、2010 年にジャフコによるレバレッジド・バイアウト（LBO）によってオーナーが変わり、さらに、2014 年にインテグラルが LBO によってオーナーとなった。したがって、キュービーネットホールディングス株式会社は、二度の LBO に関わる買収資金としての借入金と、買収時に発生したのれんをその財務諸表に含んでいる。しかし、ポーター賞は、事業そのものが利益を生む力を評価するため、これら LBO の影響を除外して収益性を測定した。

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	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
12.3 %P	18.3 %P	5.3 %P	8.1 %P	12.9 %P	20.5 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 1.3 %P

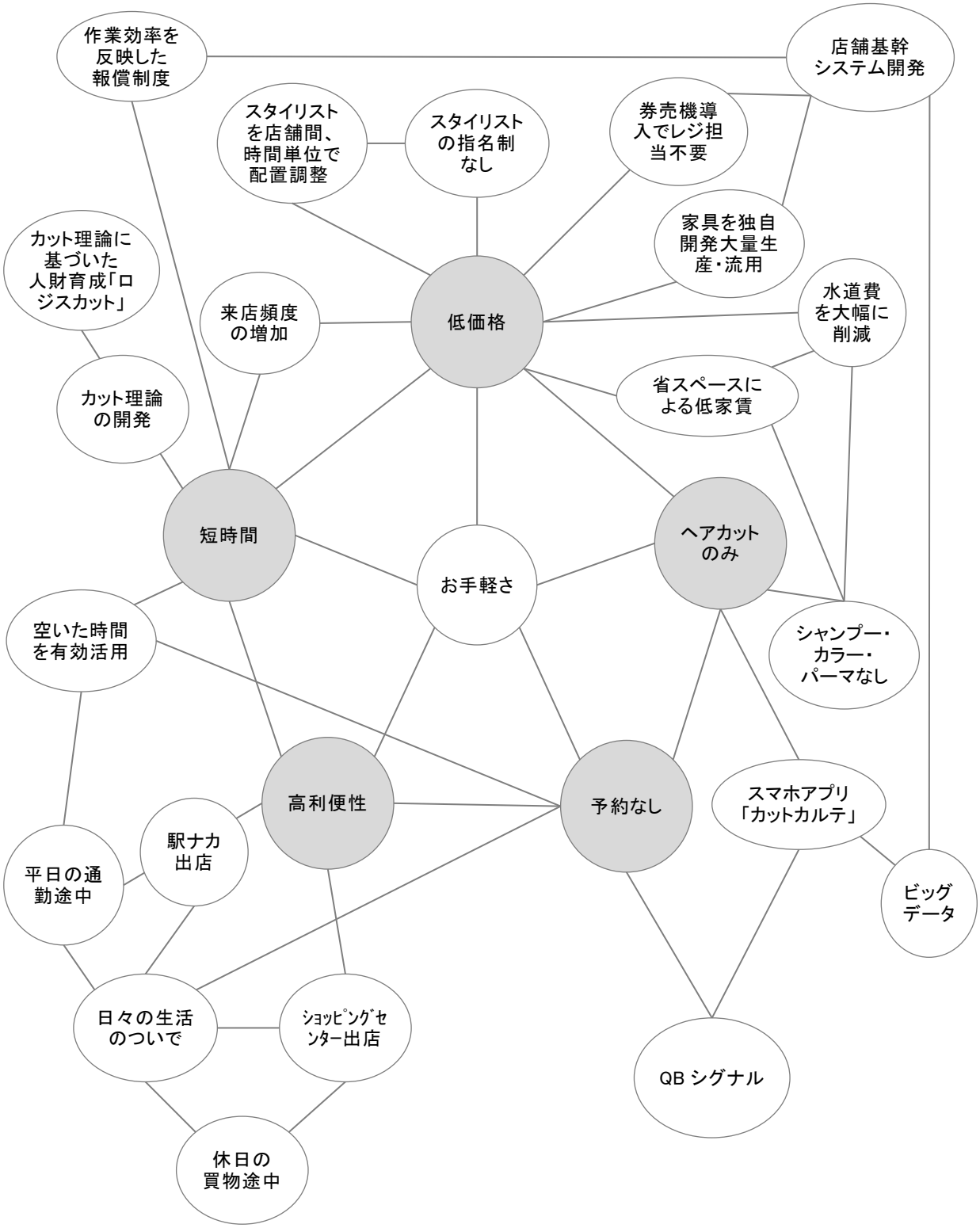
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
6.4 %P	6.7 %P	7.1 %P	6.0 %P	7.5 %P	7.0 %P

業界の 5 年加重平均のばらつき：Interquartile range (IQR) = 3.3 %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


作業効率を反映した報償制度
店舗基幹システム開発
スタイリストを店舗間、時間単位で配置調整
スタイリストの指名制なし
券売機導入でレジ担当不要
家具を独自開発大量生産・流用
カット理論に基づいた人財育成「ロジスカット」
来店頻度の増加
低価格
水道費を大幅に削減
省スペースによる低家賃
カット理論の開発
短時間
お手軽さ
ヘアカットのみ
空いた時間を有効活用
シャンプー・カラー・パーマなし
高利便性
予約なし
スマホアプリ「カットカルテ」
駅ナカ出店
平日の通勤途中
ビッグデータ
日々の生活のついで
ｼｮｯﾋﾟﾝｸﾞｾﾝﾀｰ出店
QB シグナル
休日の買物途中