

宇都宮大学大学院 地域創生科学研究科

2019年度実践経営マネジメント概論第6回講義資料

卓越した業績(Pereformance Excellence)を目指して —サービス産業のイノベーション、開倫塾の挑戦—

講義の目的

経営トップなど組織の長になる複数の外部講師の講義を通して

- (1) 経営に関する基礎知識
- (2) 戦略的意思決定手段
- (3) 組織運営方法
- (4) マーケティング
- (5) 国際化戦略
- (6) 経営における情報の役割

- ① 経営と情報
- ② 情報処理技術

などを具体的な事例によって理解する

2019年6月17日(月)

14:30～17:40

宇都宮大学アカデミーホール

開倫塾

塾長 林 明夫

プロフィール

- ・ 1950 年 栃木県足利市生まれ
- ・ 1973 年 慶應義塾大学法学部法律学科卒業、1979 年まで慶應義塾大学法学部司法研究室研究生
- ・ 1979 年 足利市百頭町で開倫塾を創業、塾長に就任、今日に至る
- ・ 1984 年 株式会社開倫塾を設立、代表取締役社長に就任、今日に至る
- ・ 2018 年 開倫塾日本語学校を設立、理事長に就任

*開倫塾は、東京都、栃木県、群馬県、茨城県に 92 校舎を展開中。小学生・中学生・高校生が対象。2002 年に栃木県経営品質賞知事賞を受賞、2009 年にハイサービス日本 300 選を受賞。

- 1998 年 世界銀行研究所、1999 年ハーバード大学行政大学院国際開発研究所、2002 年国立シンガポール大学行政大学院で、各々、民営化短期集中コースを修了
- 2000 年 栃木県 I T 経済戦略会議委員
- 2001 年 栃木県経済活性化戦略会議委員
- 2004 年 栃木県社会教育委員(栃木県教育委員会、2012 年まで)
- 2006 年 学校制度に関する懇談会委員(宇都宮市教育委員会)
- 2011 年 足利市経済活性化戦略会議会長
- 2011 年 足利市英語教育推進プロジェクト会議委員(足利市教育委員会)

- ・ マニー株式会社(手術用縫合針製造、東証一部)顧問、社外取締役(2004 ~ 2010 年)
- ・ 学校法人有朋学園 有朋高等学院理事長(福島市)
- ・ 宇都宮大学大学院工学研究科客員教授、作新学院大学客員教授
- ・ 社会福祉法人両崖福祉会 特別養護老人ホーム清明苑監事(足利市)
- ・ 足利商工会議所議員、足利 5S 学校役員、日本商工会議所教育専門委員会委員
- ・ 栃木県生産性本部理事、栃木県サービス産業活性化・生産性向上委員会委員長
- ・ 公益社団法人経済同友会幹事(東京)、公益社団法人栃木県経済同友会幹事、群馬経済同友会会員
*これら経済同友会では、学校への経営者派遣プログラムに積極的に参加。
- ・ 経済産業省サービス産業グローバル懇談会委員(経済産業省サービス政策課)
- ・ 開倫ユネスコ協会会長、日本ユネスコ協会連盟評議員
- ・ OECD IMHE(高等教育管理)プログラムメンバー
- ・ 公益財団法人文字・活字文化推進機構評議員
- ・ 一般社団法人日本工業倶楽部、公益社団法人外国特派員協会、一般社団法人交詢社会員
- ・ 日本 NIE 学会、日本カリキュラム学会、日本教師教育学会、日本経営品質学会、大学教育学会、日本 MOT 振興協会会員 日本 MOT 学会、日仏教育学会、安全工学会、日本財務会計学会

◇ CRT 栃木放送のラジオ番組「開倫塾の時間、林明夫の歩きながら考える」(毎週土曜日 9 時 15 分から 10 分間放送)を担当、この 3 月で 33 年目。「社会人を含め、効果の上がる学習方法とは」が統一テーマ。

以上

開倫塾が目指す「価値」・「意味」・「秩序」とは

Q 1 : 開倫塾の創業から今日に至る歩みを御紹介ください。

A : (1)すべての企業には創業の歴史があります。

- ①開倫塾は、栃木県足利市百頭町の2軒長屋の一角で創業。
- ②開倫塾の創業は、1979年10月。創業者林明夫は塾長に就任、今日に至る。
- ③塾生増のため、5年後、創業の地から現在の足利福居校に新築移転。

(2)株式会社開倫塾を、1984年10月31日に設立。代表取締役社長に就任、今日に至る。

- ①現在の本社所在地は、〒326-8505 栃木県足利市堀込町145
- ②現在の払い込み資本金は、2億8000万円

(3)2017年度から2019年度までの3年間を「第2創業期」と決定。

- ①「規模拡大」と「新規事業」を行うことを決定。
- ②「規模拡大」として、茨城県桜川市に真壁校を開校後、東京川の手地区に進出。墨田・荒川区に10校、葛飾区に10校、足立区に11校と合計32校舎開校し、荒川区東日暮里1丁目16-13に東京本部を開校。
- ③「新規事業」として、開倫塾日本語学校を2018年8月に設立、2019年4月から開校。
* 足利本校の校舎を開倫塾日本語学校として使用するため、足利本校はJR足利駅前に移転の上、開校。

Q 2 : 開倫塾の事業内容は何ですか。

A : (1)「学習塾」と「日本語学校」として、「教育サービス」を提供します。

(2)開倫塾は「本格的進学塾」として、

- ①「全塾生、第1志望校合格」
- ②「全塾生、学校成績大幅アップ」
- ③「全塾生、3大検定合格」

以上を実現します。

(3)開倫塾日本語学校は「本格的日本語学校」として、

- ①「全塾生、日本語能力検定2級合格の上、第1志望校合格」を実現します。
- ②日本の小・中・高校で学ぶ外国出身の塾生への学習支援(補習と受験)を行い、「全塾生、第1志望校合格」と「全塾生、学校成績大幅アップ」を実現します。
- ③日本で働く外国出身の塾生への「生活日本語」「仕事日本語」「資格試験受験日本語」学習を支援します。



(1)開倫塾では、「塾生を教えている方、教えたことのある方」を「先生」と「定義」。すべて、尊敬を込めて、「先生」という敬称をつけてよぶ。

*「教師」「教員」という言い方は「一切」用いない。

(2)校舎の責任者はすべて「校長」、副責任者は「副校長」と「定義」。

*「教室長」「室長」という言い方は用いない。

(3)開倫塾では、塾生を指導する場所は、すべて、「校舎」と「定義」。1つ1つの校舎を「開倫塾〇〇校」とよぶ。

*「開倫塾～教室」とはよばない。

(4)開倫塾の創業者であり、経営最高責任者の林明夫は、「塾長」とよぶ。

*「代表取締役社長」「社長」「理事長」というよび方は、対外的に「法律行為」を行うときのみ用い、開倫塾内では一切用いない。

Q3-1：＜開倫塾の、経営の「基本理念」＞

開倫塾の「経営の基本理念」は何ですか。

A：(1)開倫塾では、「経営とは、営みを経て、目的、目標を達成すること」と「定義」。

①「目的」とは「ゴール」、「到達点」、「目的地」。

②「目標」とは、「ゴール」、「到達点」、「目的地」に至る、「通過点」「一里塚(マイルストーン)」。

③「経営」とは、「営み」(様々な取り組み)を「経て」、「ゴール」「到達点」を目指して、様々な「目標」つまり「通過点」「一里塚」を1つ1つ乗り越えていくこと。

(2)①「基本理念」とは、開倫塾という「企業全体で共有する価値観」。

②開倫塾の「全社員が大切にしているものの考え方」。

③企業経営の「目的」、「ゴール」「最終到達点」。

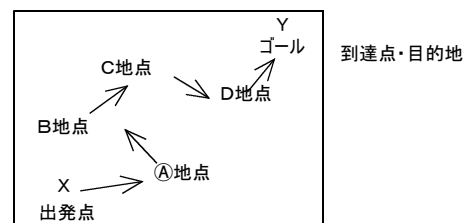
(3)開倫塾の経営の「基本理念」は、4つ。

①「顧客本位」

②「独自能力」

③「社員重視」

④「社会との調和」



(4)①この「4つの基本理念」は、「日本経営品質賞」が提案している経営の「基本理念」。

X地点からスタートし、目的地であるY地点まで到達する間に、A地点→B地点→C地点→D地点を通過。

→目的地に達するために、各々の目標、通過点を達する営みが経営

②開倫塾では、1998年度より「日本経営品質賞」に取り組む。

③2000年には、「日本経営品質賞」の地方版である「栃木県経営品質賞優秀賞」を受賞。2002年には同知事賞を受賞、2009年には「ハイサービス日本300選」を受賞。

*この4つの「経営の基本理念」を達成する試みが、開倫塾の「卓越した業績(Performance Excellence)」を目指す取り組み。

Q3-2 : <「基本理念」の第1、「顧客本位」>

開倫塾の「経営の基本理念」の第1番目、「顧客本位」とは何ですか。

A : (1)開倫塾では、「顧客」を、「塾生」「保護者」「地域社会」の皆様と「定義」。

①開倫塾では、たとえ短期間でも「開倫塾で学ぶ人」は、すべて「塾生」と「定義」。

*「児童」「生徒」「学生」という言い方は用いない。

②開倫塾では、塾生の親権者を、「保護者」と「定義」。

*「父母」「父親」「母親」「両親」という言い方は用いない。

③開倫塾では、「地域社会（コミュニティ）の皆様」も、開倫塾をお支えくださる大切な皆様ですので、「顧客」と「定義」。

(2)「顧客本位」とは、ものごとを考え、判断するときには、いつも、「顧客」である「塾生」「保護者」「地域社会」の皆様の立場に立って考え、判断すること。

①塾生・保護者が開倫塾で学ぶ目的は何か。

②「第1志望校合格」と「学校成績大幅アップ」、「4大検定合格」、この3つの目的を実現するために、開倫塾は存在。

③開倫塾は、「全塾生、第1志望校合格」「全塾生、学校成績大幅アップ」「成功の実現」のため、全精力を傾注。

*「開倫塾日本語教育サービス」の塾生も含む。

(3)開倫塾では、「塾生が一番進学したい学校」を「第1志望校」と「定義」。

①これに加えて、開倫塾では、塾生が一番進学したい学校を、一人一人にとっての「一流校」と「定義」。

②開倫塾の目的は、「全塾生、第1志望校合格」「全塾生が、自分にとっての一流校合格」を果たすこと。

③この意味での、「本格的進学塾」を開倫塾は目指す。

*「開倫塾日本語コース」も「本格的進学塾」を教育サービスの中心的内容とする。

Q3-3-1 : <「基本理念」の第2、独自能力>

開倫塾の「経営の基本理念」の第2番目、「独自能力」とは何ですか。

A : (1)「独自能力」とは、「他社のまねではなく、開倫塾独自の考え方や方法で、問題・課題を発見し、1つ1つ解決すること」と「定義」。

(2)①「問題の発見」<独自能力発揮の手順(プロセス)>

*何が問題か、問題の発見

②「原因の推定」

*なぜ、なぜ、なぜと、頭の芯が痛くなるくらい、問題の原因、本質を考える。

③「対策の策定」

③-1「応急措置」

*とりあえずどうするか、短期的に「やりかたを変える」

③-2 「制度改革」

*システム変更、時間をかけ「しくみを変える」

(3) 「競合比較」

- ①はやっている「同業他社」と開倫塾を比較
- ②なぜはやっているかを考え、参考にさせて頂く
- ③「定点観測」

(4)-1 「ベストプラクティスのベンチマーキング」

- ①「社内のベストプラクティス」
- ②「同業他社のベストプラクティス」
- ③「異業種のベストプラクティス」

(4)-2

- ①この3つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」を、「しくみ」を整え、「経営課題」ごとに「定期的」に行う。
- ②「ベンチマーキング」の成果を開倫塾全体で共有。
- ③「繁盛校」で「実験」(今まで行ったこととの誤差を検証)しながらデータ分析。

(4)-3

- ①開倫塾に合う形で試行導入、「プロセスの標準化」をすすめる。
- ②「マニュアル」を作成し、修正を繰り返しながら全面導入。
- ③OFF JT と、ロールプレイングを含むOJT を用いた研修を徹底的に行う。

(5) 「統計的手法の活用」。

(6) 様々なものを新たに組み合わせ、結合(新結合)させ、今までにない、全く新たなものやサービスを提供する「イノベーション」。

(7) 新たに作り出したものやサービスを、バラツキや異常値を発生させることなく、提供し続けるために「プロセスの標準化」。

(8) PDCA を回し続ける。「創業と守成」を徹底してやり抜くことが「第2創業」における「独自能力」発揮の真骨頂、要諦(ようてい)。



Q3-3-2 : 「開倫塾の独自能力」として、開倫塾の学習サービスとして独自なものは何ですか。

A : (1) 「本格的進学塾」としての「自己学習能力の育成」。

(2) この実現のために、開倫塾では定期的に「個別面談」を次のステップで実施。 < 個人面談のプロセスの標準化 >

- ①「第1志望校の明確化」を促す。
- ②「受験生としての自覚」を促す。
- ③基礎学力と、入試必須の学力を身に着けるために、「受験全教科の受講」「各講習会・特別コースなどのすべての受講」を促す。
- ④「効果の上がる学習方法」を伝授。開倫塾で開発した「学習の3段階理論」を伝授。

- ⑤受験勉強に欠かせない「ハードな長時間自己学習能力の育成」を促す。
- ⑥開倫塾の「自己学習スペース」を活用して、校長先生の指導の下に、夕刻から10時まで「ハードな長時間自己学習」を行うことを奨励。
- ⑦受験勉強の基礎となる「読解力」を身に着けるために、「辞書」「新聞」「本格的な読書」を毎日30分ずつ行うことを奨励。
- ⑧学年相応級以上の「英語検定」「漢字検定」「数学・算数検定」「日本語能力検定」の毎年取得を奨励。



Q3-4：＜「基本理念」の第3、「社員重視」＞

開倫塾の「経営の基本理念」の第3番目、「社員重視」とは何ですか。

A：(1)「社員重視」とは、開倫塾をお支えくださる社員の皆様の「人間としての尊厳」を、経営の第1と考えること。

- ①「人間の尊厳」の重視が、開倫塾の「社員重視」の基本。
- ②開倫塾のリーダーシップの基本は、「サーバントリーダーシップ」。リーダーの役割は、自分の担当する組織を強力にリードすると同時に、チームの全メンバーに寄り添い併走し、下支え・サポートすること。
- ③「サーバントリーダーシップ」により、「人間の尊厳」重視の開倫塾づくりを目指す。

(2)「社員重視」の中心概念は「社員のエンパワーメント (EMPOWERMENT)」。

- ①英語の、empowerment の2つの意味の具現化。
- ②「能力強化」
- ③「権限委譲」

*開倫塾では、「能力強化」がなされた社員各位に、「権限を徐々に委譲」。

(3)開倫塾は「働き方改革」「人づくり改革」の先頭に立つ。

- ①「健康経営推進企業」を目指す。

*歯科を含む定期健康診断の徹底活用を奨励。産業医による「イエローカード」「レッドカード」指導。

*「健康第一、心身の健康と身体の健康を大切に」が、開倫塾「健康経営」のあいことば。

- ②「85歳過ぎまで働ける職場づくり」を目指す。

- ③「キャリア権推進企業」を目指す。

*「キャリア教育」推進に励む。2019年より毎年、11月23日（勤労感謝の日）を、開倫塾「キャリア教育の日」とし、全国の志を同じくする方々とともに「キャリア教育」を推進する。

- ④社員と、これから教育サービスを目指す皆様の「キャリア形成」に役立つ、「エンパワーメント研修制度」を充実。

⑤開倫塾の行動目標である「働くに値する職場づくり」の実現・深化。

Q3-5 : <「基本理念」の第4、「社会との調和」>

開倫塾の「経営の基本理念」の第4番目、「社会との調和」とは何ですか。

A : (1)開倫塾は、「企業市民(Corporate Citizenship, コーポレート・シチズンシップ)」としての責任、「企業としての社会的責任(CSR、Corporate Social Responsibility, コーポレート・ソーシャル・リスポンシビリティ)」を果たしながら、教育サービスを提供する企業を目指す。

(2)開倫塾は、「法令順守」に徹する。

(3)開倫塾は、「企業としての社会貢献活動」を推進。

①「開倫ユネスコ協会」の活動への全面支援。

*開倫塾のすべての校舎で「開倫ユネスコ学校」を開校、ユネスコが掲げる平和の精神(心の中に平和の砦を築こう)と教育・科学・文化・コミュニケーションを推進普及。



② NGO/NPO 活動の支援。

③ 栃木刑務所に先生を派遣し、受刑者の学習支援。

④ オフィシャルスポーツとして、ドッジボール大会の支援。

* 2019年には、第20回開倫杯ドッジボール大会国際親善大会を、4月6日(土)・7日(日)に前橋市のアルソック群馬アリーナで、群馬県ドッジボール協会の皆様とともに開催。福島県、茨城県、栃木県でのドッジボール大会の開催を、各県ドッジボール協会の皆様と協力して支援。

⑤ オフィシャル芸術活動として、「開倫ユネスコ学校」と共催で「100万人のクラシックライブ」と協力し、開倫塾全校舎で「開倫塾創業40周年記念1万人クラシックライブコンサート」を無料で開催。2018年2月から2019年10月までに、クラシックライブコンサートを100回開催。

* 2019年11月から2020年10月まで、開倫塾全校舎を中心に「開倫塾創業41周年記念1万人クラシックライブコンサート」を100回開催。

* 2029年まで、開倫塾の全校舎で毎年1回、「開倫塾創業〇〇周年記念1万人クラシックライブコンサート」を開催。

* 2029年の創業50周年10月の創立記念日に、「創業50周年記念」の「本格的コンサート」を、50年にわたりお世話になった社員各位や皆様をお招きして開催することを目指す。

⑥ 国内外の学校や大学での出張授業。

⑦ 学校の先生の研修生としての受け入れ。

⑧ 全国の学習塾・予備校・学校の先生方の教え方のスキルアップを目指す「全国模擬授業大会」を、毎年、5月最終日曜日に足利市の高校をお借りして開催。

* 2019年は、5月26日(日)に、白鷗大学足利高校 JR 足利駅前校をお借りし、「第14回全国模擬授業大会」を開催。

* 14回大会では、「第1回NIE(新聞を教育へ)全国模擬授業大会」も同時開催。

*「全国日本語教育模擬授業大会」も別日程で開催する。

⑨「開倫研究所 (KAIRIN INSTITUTE)」。調査・研究・政策提言を目指すシンクタンクを、2019年度から装いを新たにして発足。「高等教育政策研究」「北関東の研究」「移民研究」。「開倫師範学校」「開倫 MOT 講座」も体制を整え、2029年度までに本格スタート。

⑩開倫塾は、社会的課題の発見と解決を果たす「社会的企業 (Social Enterprise, ソーシャル・エンタープライズ)」を目指す。

Q 4 : <開倫塾の経営方針>

開倫塾の「経営方針」は何ですか。



A : 3つある。

(1)「学ぶに値する塾づくり」

- ①開倫塾は「教え方日本一」の「本格的進学塾」を目指す。
- ②レスンプランに基づく毎日の授業の設計、リフレクション(省察)
- ③模擬授業を活用した授業スキルの向上

(2)「働くに値する職場づくり」

- ①開倫塾の絶対的禁止事項
 - ・「セクシズム」性による差別
 - ・「エイジズム」年齢による差別
 - ・「レイシズム」出身による差別
- ②「働き方革命」
- ③「人づくり革命」



*開倫塾は②③の最先端企業を目指す。

(3)「倒産しない会社づくり」

*「企業は原則倒産」「校舎は原則閉鎖」という基本認識に基づき、「倒産しない会社づくり」「閉鎖に追い込まれない校舎づくり」を目指す。

①「四半期決算」の本格活用

* 2011年度から本格導入、2019年度で9年目を迎える。

- ②「財務会計」の活用
- ③「管理会計」への挑戦
- ④「統合報告書」への挑戦

* IR, Integrated Reporting の策定と本格的に取り組む。

- ⑤「覆面調査」の活用
- ⑥「内部監査」の活用
- ⑦「外部専門家」のアドバイス活用

*会計士、税理士、弁護士、社会保険労務士、顧問委、経営コンサルタント、学習塾顧問、金融機関、シンクタンクなどの「外部専門家」の先生方から、経営諮問機関として定期的に貴重な

アドバイス、ご意見を頂いておりますので、最大限経営に生かし、経営基盤の強化を図り、「倒産しない会社づくり」「閉鎖に追い込まれない校舎づくり」を目指す。

⑧「5S インストラクター」はじめ内部エキスパートの育成

⑨地域の教育と文化、経済を下支えする「中堅企業」としてのしくみづくりが、開倫塾の最終目的。

Q 5 : <開倫塾の3大業務>

「開倫塾の3大業務」とは何ですか。

A : 「開倫塾の3大業務」は次の3つ。



(1) 「教育業務」

・「教育業務」とは、教えることのすべて。

(2) 「募集業務」

・「募集業務」とは、「塾生募集」。

①「募集業務なくして教育業務なし」

②いくら教えたくても、目の前に塾生がいなくては、教えることはできない。

③塾生はいても、塾生数が少なければ、また、客単価が低ければ、経営が成り立たない。

* 2019年度は、何が何でも塾生確保が求められる。2019年10月には消費税10%増税が予定されており、増税後は大幅な消費減が予想されるため、2019年度塾生募集は、2019年1月からスタートする。2019年9月までにすべてクロージングすることを目指す。

(3) 「基本業務」

・「基本業務」とは、「教育業務」と「募集業務」以外のすべての業務を意味する。

・開倫塾は、開倫塾独自のシステム開発に挑戦し続ける。

Q 6 : <開倫塾の「行動指針」>

開倫塾の「行動指針」とは何ですか。

A : 「価値・意味・秩序」の3つ。

(1) 「価値」

* 1つ1つの業務ごとの価値、大切さとは何かを考えること。

* 開倫塾の教育内容、業務内容のすべてには価値がある。1つ1つの価値、大切さを十分に理解
・納得した上で、行動することが求められる。

(2) 「意味」

* 業務を行うときには、その「価値」「大切さ」を理解した上で、自分にとっての「意味」を考えること。その上で、自分にとっての「意味付け」を行い、「他人事」ではなく、「自分事」として行うことが大切。

(3) 「秩序」

* 「価値」「大切さ」を十分に理解し、自分なりの「意味付け」を行った上でどうするか。行う

べきこと、やらないことを自分の力で決定、「自己決定」し、「秩序」だった行動をすること。

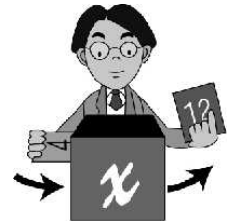
(4)開倫塾では、この「価値」「意味」「秩序」を、すべての業務を遂行する際の大切な「行動指針」とする。

*開倫塾で求められる基本的能力は、「価値」「意味」「秩序」を踏まえた上で「高い志」に基づき「開倫塾の社会的使命」を遂行する「自律的な行動する能力」。

Q7-1：＜開倫塾の「行動目標」＞

開倫塾の「行動目標」は何ですか。

A：「教え方日本一」と「塾生数北関東一、東京川の手地区一」。



Q7-2：「教え方日本一」の具体的取り組みは何ですか。

- A：(1)「LESSONプラン」に基づいた「授業計画」と毎時間の(Reflection, リフレクション)と「振り返り」「省察」
(2)「模擬授業」を活用した「授業の仕方」の改善
(3)「全国模擬授業大会」への参加と活用

Q7-3：「塾生数北関東一」「東京川の手地区一」への具体的取り組みは何ですか。

- A：(1)まずは、栃木県・群馬県・茨城県の既存 61 校舎の「再活性化(Revitalization, リバイタライゼーション)」による塾生数大幅増が第 1。
(2)2019 年度に 2 年目に入る東京本部 31 校舎の本格稼働による塾生数大幅増が第 2。
(3)北関東の開倫塾空白地域、東京川の手地区の開倫塾空白地域(江戸川・江東区・台東区・北区の各ブロック)での開校が第 3。
* 2019 年度の年初から万全の準備を整え、機が熟し次第、除々に開校をスタート。

Q8-1：＜開倫塾の教育目標＞

開倫塾の「教育目標」は何ですか。

- A：(1)「高い倫理」
(2)「高い学力」
(3)「高い国際理解」
(4)「自己学習能力の育成」

この 4 つ。



Q8-2：「高い倫理」とは何ですか。

A：(1)①現代は「課題山積社会」。

- ②例えば、2030 年までに、日本のみならず、地球全体で解決しなければならない課題として、国連は SDGs (サステイナブル・デベロップメント・ゴールズ) として 17 項目を提案。



- ③これらの課題解決のための第 1 歩は、地域や日本、世界で何が起きているのか、その現状を知ること。
- (2)①開倫塾では 1979 年の創業以来、「新聞を教育へ (NIE、Newspaper In Education)」の取り組みを行っている。
- ②新聞を毎日読み、スクラップブックを作り、自分で考える力、批判的思考 (クリティカル・シンキング) 能力を身に着けることを奨励。
- ③新聞記者の皆様を講師としてお招きし、「新聞ができるまで」の講演会を開催。
- ④スクラップブックコンテストを実施。
- (3)①毎年、11 月第 3 木曜日のユネスコの「世界哲学の日」には、「今哲学しよう、価値・意味・秩序」講演会を、2011 年以来開催。
- ② 2016 年には国連大学エリザベスローズ国際会議場で、2017 年と 2018 年には、日本工業倶楽部で開催。
- (4)①「課題山積社会」で求められるのは、「高い志」を持ち、自分自身を律しながら行動する「自律的に行動する能力」と考える。
- ②「開倫塾」の塾名の「倫」は、「倫理」の「倫」。
- ③「高い倫理」を目指し、塾名として名付けた。



Q 8 - 3 : < 「高い学力」 >

「高い学力」とは何ですか。

- A : (1)①現代は、知識が基盤となった社会、「知識基盤社会 (Knowledge Based Society, ナレッジ・ベイスト・ソサイアティー)」。
- ②「知識基盤社会」で求められるのは、「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」。
- ③開倫塾の「教育目標」の第 2 に掲げた「高い学力」とは、「知識基盤社会」で求められる「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」。
- (2)① 2020 年度からの「教育大改革」の中心となる学力観、「学力とは何か」は、「自分から進んで学ぶ力」「主体的に学ぶ力」。
- ②開倫塾の「高い学力」とは、「自分から進んで学ぶ力」「主体的に学ぶ力」。
- ③開倫塾は、「主体的に学ぶ力」を育て、2020 年からの教育大改革を迎え撃つ。
- (3)①「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」を身に着ける上で、数学、理科の知識に基づくパソコンのスキルと、論理的・分析的思考能力は欠かせない。
- ②開倫塾では、小学 1 年生から高校 3 年生に、難関大学入試を突破できるまで数学・理科を指導。
- ③小学 1 年生から高校 3 年生まで、学年相応級以上の数学検定・算数検定の全塾生取得を目指し指導。
- (4)開倫塾では塾生である間に「5S」を身に着け、知識基盤社会で活躍する基礎を築くことを奨励。全校舎で「開倫 5 S 学校」を開設。

- ①「整理 (seiri)」 「いらぬものは捨てる」
- ②「清掃 (seisou)」 「きれいに掃除をする」
- ③「整頓 (seiton)」 「ものは同じ場所に置く」
- ④「清潔 (seiketsu)」 「①～③を継続する」
- ⑤「躰 (shitsuke)」 「自分から進んで行く」



(5)開倫塾では、別の意味の「躰 (しつけ) 教育」も「開倫塾の躰プログラム」として行っている。

- ①「美しい立ち居振る舞い(たちいふるまい)」
- ②「美しいことば遣い(づかい)」(敬語表現を含むことば遣い)
- ③「元気なあいさつ」



Q 8 - 4 : <高い国際理解>

「高い国際理解」とは何ですか。

A : (1)①現代は「グローバル社会」。

②「グローバル社会」で求められる能力は、国、民族、言語、歴史、文化、宗教、価値観、生活習慣などを異にする「多様な集団で交流する能力」。

③この基礎となるのが、開倫塾の教育目標の第3の「高い国際理解」。

(2)①「高い国際理解」のためには、日本の言語である国語、日本や世界の地理・歴史・政治・経済・社会の勉強を踏まえた上で、世界の共通語である英語を身に着けることが不可欠。

②開倫塾では、「本格的進学塾」として英語・国語・社会を定期試験レベルから難関校入試レベルまで徹底指導。

③漢字検定、英語検定は、1979年の創業以来、奨励・指導。毎年1000名単位で合格者を輩出。

(3)①2019年度から、英語の4技能に対応する「EST(English Speaking Training)」を本格導入。

②社会・理科は最先端の映像授業を導入。

③グローバル化に対応する「高い国際理解」と本格的に対応。

(4)開倫塾は2019年度から、外国人のための「日本語教育サービス」に本格参入し、「高い国際理解」を促進。

①開倫塾日本語学校

②教科・受験日本語学習サポートコース

③開倫塾日本語学習コース(就業者用)

④足利への短期留学

⑤海外提携校での日本語指導等を、どんどんスタート。

⑥日本語の先生の育成も積極的に行う。



Q 9 : <開倫塾の社会的使命、ミッション>

開倫塾の「社会的使命」「ミッション」「存在意義」は何ですか。

*開倫塾は、何のために存在するのか、その社会的使命、ミッションは何か。

A : (1)その第1は、塾生の「成功の実現」に貢献すること。

①開倫塾では、「学力」を、「自分から進んで学ぶ力」「主体的に学ぶ力」と「定義」。

②「自己学習能力の育成」を教育目標とする。

③「主体的に学ぶ力」「自己学習能力」を身に着けることは、「多様な選択肢のある人生を歩むこと」、「人生の成功」に結びつく。

④「よく生きること」に役立つと考える。

(2)その第2は、「地域の教育力向上」に役立つこと。

①「正常に機能する社会の形成」

②「持続可能な社会の形成」

③このためには、「主体的に学ぶ力」「自己学習能力」を身に着けることが、社会のメンバーに求められる。

(3)①開倫塾の発展は、塾生の「成功の実現」と「地域の教育力向上」に直結。

②このような開倫塾を目指し、2019年も、塾生、保護者、地域社会、ビジネスパートナー、そして何よりも社員の皆様とともに、理想に燃えた開倫塾づくりを行う。

③2019年度は、開倫塾「第2創業」の3年目、総仕上げの年。「全塾生、第1志望校合格」「全塾生、学校成績大幅アップ」を実現する「本格的進学塾」としての「社会的使命」を果たしたい。

開倫塾の長期・中期経営計画とは

Q 1 : <開倫塾の経営計画>…企業は「経営計画」に基づき、経営。

開倫塾の経営計画は何ですか。

A : 開倫塾は、「長期経営計画」(9年間)に基づき「中期経営計画」(3年間)を策定、それらを「短期経営計画」(1年間、四半期間、1か月間、週間、毎日の行動計画)におとしこみ、すべての経営を行う。



Q 2 : <開倫塾の長期経営計画>

開倫塾の長期経営計画は何ですか。

A : (1) <「長期経営計画」の期間>

①開倫塾は、2014年度から2022年度までの9年間の「長期経営計画」に基づき経営を行う。

②本年度2019年度は、9年間の「長期経営計画」の5年目の「年度」。

*なお、開倫塾は、毎年4月から翌年3月までの1年間を「1年度」として、「年度制」となる。すべての経営を「年度制」で行う。

*開倫塾では原則「年号」を用いず、「西暦」で年度表示する。

③この2014年度からスタートした9年間の「長期経営計画」は、2011年度から2013年度まで3年間かけて行った調査・研究に基づき策定。

(2) <「長期経営計画」策定の目的>

現在の「長期経営計画」の目的は、「2020年度からの教育大改革(大学入試改革と、学習指導要領改革)を迎え撃つ」と、「3ヶタ校舎(100校舎突破)に耐えられるしくみづくり」。

①大学の大量化・グローバル化、高大接続などに伴い、2020年度より、「大学入試改革」「高等教育改革」が大幅に加速。

*その中心は、「英語の4技能」(英語を「読み」、「聞き」、「話す」、「書く」)の、「同一配点」。英語を「話す」「書く」の技能の評価が新たに大学入試に加わる。

②また、2020年度より、「学習指導要領改革」により小・中・高校での教科内容が大幅変更(「新学習指導要領」)。

③この2つの「教育大改革」の中心は、事前の「調べ学習」に基づく「反転授業」・「アクティブラーニング」。

④2020年度からの「教育大改革」の背景となる基本能力は、「主体的に学ぶ能力」「自己学習能力」。この育成が、学習塾・予備校を含むすべての教育機関に求められる。

⑤開倫塾では、この「2020年度からの教育大改革を迎え撃つ」を、「長期経営計画」の中心の目的・取り組みテーマとする。

⑥これに加え、「規模拡大」と「新規事業への参入」、「3ヶタ校舎に耐えられるしくみづくり」を行うため、絶えざる「イノベーション」と「プロセスの標準化」に取り組む。

⑦この2014年度から2022年度までの9年間の「長期経営計画」は、2018年10月に「折り

返し点」を迎えた。

⑧本年度 2019 年度は「長期経営計画」の第 5 年目の年。これから 4 年間で開倫塾の「長期経営計画」を成し遂げる極めて重要な年度。

(3) <「次期長期経営計画」の策定>

①次の「長期経営計画」の期間は、2023 年度から 2031 年度までの 9 年間とする。

②そこで、2020 年度から 2022 年度までの 3 年間をかけ、次期「長期経営計画」の具体案を策定(PLAN)し、2023 年度に入った瞬間からその実現(DO — CHECK — ACTION)に向け、開倫塾は全組織を挙げてフル稼働をスタート。

*そこで、2019 年度は、その「準備の準備」年度とする。

③ところで、今から 10 年後の 2029 年 10 月には、開倫塾「創業 50 周年」を迎える。

④そこで、2023 年度からの 9 年間は、開倫塾は「本格的進学塾」として、「創業 50 周年」を迎えるにふさわしい「価値・意味・秩序」のある 9 年間を目指す。

⑤具体的には、次の 9 年間は、塾生数 1 万名の「本格的進学塾」としての国際競争力を強化し、柔軟性と強靭性を兼ね備えた、地域に根差す「中堅企業」を目指す。

Q 3 : <開倫塾の中期経営計画>

開倫塾の「中期経営計画」は何ですか。

A : 2014 年度からの 9 年間を、3 年ごとに分け、第 1 期、第 2 期、第 3 期の「中期経営計画」を策定。



(1) 「第1期中期経営計画」

① 2014 年度から 2016 年度までの 3 か年。

② 「長期経営計画の準備 (PLAN) の期間」と「定義」。

③ 調査・研究に基づき、立地調査、業態開発からスタートし、しくみづくり、人材育成システム構築等、様々な準備を行った。

(2) 「第2期中期経営計画」

① 2017 年度から 2019 年度までの 3 か年。

② 「長期経営計画の実行 (DO) の期間」と「定義」。

③ この 3 年間を開倫塾の「第 2 創業」と「定義」。

④ 「新コースカリキュラムの開発」

⑤ 「新業態の開発」

⑥ 「既存事業の規模拡大」

⑦ 「新規事業への参入」

これらを実行することを決定、実行中。



(3) 「第3期中期経営計画」

① 2019 年度から 2021 年度までの 3 か年。

② 「長期経営計画の検証 (CHECK) と修正 (ACTION) により第 2 創業の完成の期間」と「定義」。「本格的進学塾」としての実績と「中堅企業」としての実績を出す期間とする。

③ 2023 年度から 2031 年度までの 9 か年の「次期長期経営計画 (PLAN)」の策定の期間とする。

*現在の長期経営計画の「検証 (CHECK) と修正 (ACTION)」と同時に、次期長期経営計画の「計画 (PLAN)」を並行して行う。「守成」と「創業」という最も困難な作業を同時並行して行う、やりがいと希望、緊張感あふれる年間となる。

Q 4 : <開倫塾の「第 2 創業」>

開倫塾の「第 2 創業」とは何ですか。

A : ①「新コースカリキュラム」と「新業態」の開発、②「規模拡大」、③「新規事業」の 3 つが、「第 2 創業」の内容。

(1)「新コースカリキュラム」と「新業態」の開発の中心は、「個別指導」への本格参入と「映像授業」の本格導入。

①セミナーと個別の併用(ハイブリット)校の機能を強化すると同時に、「個別指導専門校」を大幅に増加。

②遠隔授業による「英語を話す訓練」(EST)、「中学理社」や「ブロードバンド予備校」などの「映像授業」を 2019 年度より本格的に導入。

③これらに伴い、「業態変更」に積極的に挑戦。

(2)<「第 2 創業」としての新校舎開校>

「規模拡大」の中心は、「東京川の手地区への進出」。

① 2017 年 4 月に、茨城ブロックに真壁校を開校

② 2017 年 6 月に、東京墨田ブロックに 4 校舎開校

③ 2017 年 11 月に、東京荒川ブロックに 5 校舎開校

④ 2018 年 1 月に、東京都荒川区に開倫塾東京本部を開設

⑤ 2018 年 2 月に、東京葛飾ブロックに 10 校舎、墨田ブロックに 1 校舎開校

⑥ 2018 年 6 月に、東京足立ブロックに 11 校舎開校

⑦ 2018 年 10 月に、栃木県足利市の足利本校を JR 足利駅前に移転開校

*このように「第 2 創業」の規模拡大として、2017 年 4 月から 2018 年 10 月までの 1 年半の短期間に 34 拠点を新規開設。



(3)「新規事業」として「日本語教育サービス」に新規参入。

①日本の高等教育機関に進学を希望する留学生を対象とする「開倫塾日本語学校」を、2019 年 4 月に開校。

②外国から来られた日本在住の、小学生・中学生・高校生を対象とする「教科・受験日本語学習サポートコース」を、2019 年 1 月に開講。

*開倫塾大泉校と本部校で、2019 年 1 月からスタート。

③日本在住の外国人就業者の皆様を対象に「仕事日本語、資格試験日本語コース」を、順次開講。

④ 1 ~ 2 週間の海外からの「短期留学コース」を、2019 年 4 月からスタート。

⑤開倫塾は「日本語コース」を中心に、順次、国内外の提携先を開発、海外展開。



⑥政府の政策変更で、2019 年度から増加すると予想される日本で働く外国人への日本語指導を担当する、「日本語の先生」育成コースを開講し、地域社会のニーズに応える。

< 2029 年の開倫塾創業 50 周年までに、アフリカ 54 か国で「開倫塾日本語コース」の開講を目指す。 >

Q 5 : < 「第 2 創業」の目的・基本精神・あいことば >

開倫塾の「第 2 創業」の「目的」と「基本精神」、「あいことば」は何ですか。

A : (1)開倫塾「第 2 創業」の「目的」は、開倫塾の教育目標である「自己学習能力の育成」「多様な選択肢のある人生を歩むことに貢献」「地域の教育力向上に貢献」する開倫塾を、国際競争力、柔軟性、強靱性、持続可能性を持つ「中堅企業」とすること。

(2)開倫塾「第 2 創業」の「基本精神」は、絶えざる「イノベーション」と、あくなき「プロセスの標準化」への取り組み。

①「イノベーション」とは「刷新」。様々なものを新しく結合（新結合）させ、今までにない新たな世界を創り出す。

②「イノベーション」の担い手は、「イノベーター」「企業家」。その精神は、「企業家精神」。

③「第 2 創業」の期間中に、100 校舎（3 桁校舎）以上の運営に耐えられる「プロセスの標準化」にチャレンジ。

④「バツキ」や「異常値」、「異常な状態」、更には「事件・事故」の発生を、事前に抑止する「ベストプラクティスの標準化」で、「高品質の教育サービス」の継続的提供を行うことが、「プロセスの標準化」。

(3)開倫塾「第 2 創業のあいことば」は、3 つ。

①その第 1 は、「CHALLENGE」（チャレンジ）。

* 「失敗を恐れない」「失敗を責めない。但し、失敗から学ぶ」

②その第 2 は、「FAST」（ファスト）。

* 「SPEED」、「速さが第 1」

③その第 3 は、「FORWARD LOOKING」（フォワード・ルッキング）。

* 「先を読み続ける」「段取り八分」「万全の準備」

(4)①「第 2 創業」の最大課題は、「コースカリキュラム開発」、「新業態開発」、「規模拡大」、「新規参入」などを担う「人材採用」と「能力強化」。

②開倫塾の全社員一人一人の皆様の「新しい時代に対応するスキル向上」が欠かせない。

③「人材の採用」と「人材育成」こそ、「第 2 創業」の最重要課題。



以上を成し遂げる取り組みこそが、「卓越した業績（Performance Excellence）」を目指した開倫塾のイノベーション、挑戦。





ポーター賞トップ ポーター賞とは

ポーター賞とは

ポーター賞は、製品、プロセス、経営手腕においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性がある戦略を実行し、その結果として業界において高い収益性を達成・維持している企業を表彰するため、2001年7月に創設しました。

名前は、ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授に由来しています。

ポーター賞の目的

ポーター賞は、日本企業の競争力を向上させることを目的とし、そのために優れた日本企業を表彰するのです。日本企業は70年代と80年代における全社品質管理（TQC）や継続的改善（カイゼン）運動を始めとして、世界における業務の効率化競争において、長年にわたりコストと品質面における優位を享受してきました。しかし、近年、この競争モデルには限界があることが、より一層明らかになりつつあります。日本企業は、品質による競争に留まるのではなく、戦略とイノベーションによる競争に移行するべきです。日本が競争力を取り戻すためには、日本企業は真の収益性をもたらすような独自性のある戦略を作り上げるべきなのです。

1950年代以降、日本は低価格だけで競争することをやめ、品質で競争するようになりました。それは、1951年に日本科学技術連盟（JUSE）がデミング賞を創設したことによって全国的な品質運動が始まった結果でした。50年前にデミング賞が日本で品質に対する全国的な運動を始めたように、ポーター賞により、戦略という新しい運動が日本企業に広まることを目指しています。

ポーター教授



マイケル・E・ポーター教授は、ハーバード・ビジネス・スクールに属する、ハーバード大学ヴィショップ・ウィリアム・ローレンス・ユニバーシティ・プロフェッサーです。

ユニバーシティ・プロフェッサーとは、重要で影響力のある学術的貢献をした教授に与えられる最高の名誉であり、学部やスクールを超えて自由に教育、研究ができます。

ポーター教授は競争戦略論と国際競争力研究の第一人者であり、19冊の本、125以上の論文を発表しています。ポーター教授の戦略論に関する主な著作には、Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors（1980年『競争の戦略』ダイヤモンド社）、The Competitive Advantage of Nations（1990年『国の競争優位』ダイヤモンド社）、Can Japan Compete?（2000年『日本の競争戦略』ダイヤモンド社）等があります。

ポーター教授は米国はじめ様々な国々で多くの企業や政府機関のアドバイザーとして活動しています。また、22の名譽学位を始めとして、教育と研究の両面において多くの賞を与えられています。

ポーター教授と一橋大学の関係

カスタム検索

検索

> よくある質問

> お問い合わせ

ポーター賞とは

受賞のメリット

運営組織・協賛企業

運営組織・関連組織



協賛

三菱UFJモルガン・スタンレー証券



ポーター教授と一橋大学の関係は1980年代前半に遡ります。

1990年に The Competitive Advantage of Nations (The Free Press 『国の競争優位』ダイヤモンド社) として出版されることになる大規模な研究調査の一貫として、日本についての共同研究を行いました。また、Can Japan Compete? (2000年 『日本の競争戦略』ダイヤモンド社) のためにも、一橋大学との共同研究が行いました。同書は日本経済の奇跡の源泉について長い間信じられてきた説に異論を唱え、戦略に基づいた競争という、将来に向けての新しい路を示しました。同書は一橋大学の竹内弘高教授(当時、現名誉教授)との共著であり、英エコノミスト誌の選んだ2000年ノンフィクション本の上位3冊に選ばれています。

ポーター賞はどのようにして作られたか

一橋大学が2000年に新しく開設した大学院、国際企業戦略研究科の開校記念式典に、20年来の関係を持つポーター教授が招かれました。ポーター教授はこの年、一橋大学のために2度の来日をしています。一度は、4月に国際企業戦略研究科が日本語で夜間に行なうプログラムが開校する際に、二度目は10月に英語で昼間に行なうプログラムが開校する際です。ポーター教授は、基調講演の他にも、様々な活動を共にするために多くの時間を善意で提供してくださいました。そのポーター教授の厚意に感謝し、また、教授の長年にわたる競争戦略の研究への熱意を支持するために、競争戦略の理論と実践を日本に広めるための賞を創設することを提案したのです。

ICSの詳細については[こちら](#)をご覧ください。

ポーター賞は他の賞と何が違うのか

ポーター賞は、独自性のある戦略によって競争に成功した日本企業や事業部に贈られます。

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、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や事業を評価します。戦略とイノベーションにのみ注目している点が日本にある他の多くの賞との違いです。

各国のポーター賞

- [Porter Prize Japan](#)
- [Porter Prize South Korea](#)
- [Porter Prize India](#)
- [Value Based Healthcare Prize](#)

第19回 ポーター賞 応募期間

2019年5月 7日 (火) ~ 6月 3日 (月)

上記応募期間中に応募用紙をお送りください。

[> 応募方法を見る](#)

ツイート

いいね! 5



ポーター賞トップ 審査基準

審査基準

審査基準

第一次審査

各業界において優れた収益性を維持していること

優れた戦略は持続的な収益性によって証明されます。持続的な収益性を測定することによってのみ、その戦略が真の経済価値を生み出しているかどうかを確認することができます。この賞を獲得するためには、企業は業界において優れた収益性を証明しなければなりません。各事業のROAとROSが業界平均に対してどの程度優れているのか、その優位性が過去5年間維持されているのかが評価されます。その戦略が実践され、収益に効果が現れているか評価するためにも5年間は必要と考えるからです。

各業界において他社とは異なる独自性のある価値を提供していること

企業の戦略は、競争相手が提供しているのとは異なるバリュー・プロポジション（一連の価値）を提供できるものでなければなりません。つまり、戦略とは、あらゆる場合においても最善なただ一つの競争の仕方を追求することでも、あらゆる全てのものを全ての顧客に提供しようと努力するものでもないということです。戦略は、自社独自の価値を、特定の用途に合わせて、あるいは特定の顧客層に合わせて提供するような競争の仕方を定義するものです。

戦略に一貫性があること

優れた戦略は、方向性の継続を必要とします。戦略の継続なしには、企業が特有のスキルや資産を発展させたり、顧客からのよい評価を築いたり、従業員の行動を方向付けることは不可能です。戦略の継続性と絶え間ない改善は同時に達成できます。明確な戦略があることによって変化をより素早く、効果的に起こすことができるのです。

戦略を支えるイノベーションが存在すること

特色のある企業になるためには、製品、プロセス、経営手法におけるイノベーションが必要となります。企業は初期段階で新しい道を開くだけでなく、イノベーションによって継続的に戦略を深め、強化する能力を示さなければなりません。それにより、企業の競争優位はより強まり、より安定的なものになります。

第二次審査

資本の効率的な利用

第二次審査では、収益性を測る指標としてROIC（Return On Invested Capital、対投下資本利益率）を評価します。ROICを評価するにあたり、標準的な枠組みであるDuPontフォーミュラを採用します。DuPontフォーミュラによって、ROICを売上高営業利益率と投下資本回転率に分解することができます。さらにより細かくその構造を分析することにより、戦略が活動レベルでどのように財務的に表れるかを確認することができます。競争に勝つ企業や事業は、競争相手よりも資本を効率的に利用します。これまで、資本の効率的な利用は日本企業の大きな弱点の一つでした。

ROICが業界平均に対してどの程度優れているのか、その優位性が過去5年間維持されているのかが評価されます。その戦略が実践され、収益に効果が現れているか評価するためにも5年間は必要と考えるからです。実際提出いただくデータは、年度末の数値の平均をとりますので、6年分提出いただくこととなります。

独自のバリューチェーン

カスタム検索

検索

> よくある質問

> お問い合わせ

審査基準

運営組織・関連組織



協賛

三菱UFJモルガン・スタンレー証券



効果的な戦略は、自社独自のバリューチェーンに反映されていなければなりません。持続的な競争優位を確立するには、企業は競合他社と異なる活動を行うか、あるいは類似の活動を別のやり方で行わなければなりません。企業は、製造、ロジスティックス、サービスの提供、マーケティング、人的資源管理などをライバルと違うやり方で組み合わせ、それが独自のバリュー・プロポジションの実現に適するような形に整えなければなりません。

トレードオフ

維持可能な戦略には「トレードオフ」が伴います。ある部分で独自性を出そうとすれば、他の製品機能やサービス、活動は放棄しなければならないということです。このようなトレードオフが企業を真の意味で独特なものにします。あらゆるものをあらゆる顧客に提供しようとしても、何の競争優位も得ることはできません。企業は「何をしないか」を選択する必要があります。

活動間のフィット

効果的な戦略は、バリューチェーンの中の、様々な活動間におけるフィット（調和）を必要とします。このフィットにより、企業の活動は互いに強化しあうことができます。例えば、優れた製品設計はアフターサービスをより効率的なものにすることができます。活動間のフィットによって競争優位が強化されるだけでなく、優位性がより模倣しにくいものになります。

第19回 ポーター賞 応募期間

2019年5月 7日（火）～ 6月 3日（月）

上記応募期間中に応募用紙をお送りください。

[> 応募方法を見る](#)

ツイート

いいね! 1

マニー 株式会社

ステンレス線材を素材とする小物医療用消耗品に特化

業界背景・企業概況

小物医療機器（手の平サイズ以下の医療機器）市場は多数の小さなセグメントから構成されており、さらに、個々のセグメントは多数の製品からなっている。たとえば、手術用針は、使用される人体の細胞の性質、用法、使用する医師の好みなどにより、多様な長さ、直径、先端の形状、針の湾曲、強度が存在する。たとえば、マニーが製造している手術用針は 10,000 種類、歯科治療用機器は 3,000 種類に及ぶ。その結果、規模の経済を得にくいいため、小物医療用機器市場で活動する企業も小規模な企業が多い。例外は、手術用針におけるジョンソン・アンド・ジョンソンの存在である。同社は、低価格セグメントから高価格セグメントまで幅広くカバーし、世界シェアの 7 割を抑えている。

マニーは、1956 年創業、片手で握れるような医療用消耗品、特に刃物や切削器具に特化した医療用機器のメーカーである。主な製品は、手術用針、眼科手術用ナイフ、歯科治療用ドリルなどで、その製品の約 7 割が独自に開発した特殊なステンレス線材を使用している。2007 年度の売上高は 81 億円、120 カ国以上に販売し、海外販売比率は 68% である。マニーの製品の中には、世界市場シェア 49% に達するものもある。

ユニークな価値提供

マニーのターゲット顧客は、手先の感覚へのこだわり、機器へのこだわりが必要とされるような手術や治療に携わる医師や歯科医師である。

マニーが提供している価値の第一は、世界一の品質である。マニーは品質を、安全性と、医師のこだわりに応える機械的特性の二つと定義している。安全性は、錆びないことや、体内で分離破断しないこと。機械的特性は、切れ味、腰の強さ、しなやかさ、などだ。一般的に、硬い金属を使用すれば切れ味を得られるが、同時に、破断も起きやすくなる。マニーは、独自開発したステンレス線材を独自技術で加工することにより、これら二つの相反する品質を世界一のレベルで実現している。特に、眼科手術や心臓血管手術に使用される微細針の分野で、圧倒的な差別化を実現している。直径 140 ミクロン以下の針を大量生産できるのは、世界でマニーだけであり、ビル・クリントン元アメリカ大統領の心臓手術にはマニーの針が使用された。このことに象徴されるように、マニー製品は、世界の医師から高い信頼を得ている。マニーは、この価値提供を貫き、低価格品の市場が中心となっている発展途上国や地域にも、同一品質の製品を世界標準価格で提供している。多くの競合は対照的に、そのような市場では、品質を落とした低価格品を提供している。

第二は、用途、用法、医師の好みにあった最適な製品を提供することだ。そのために、マニーは多様な品揃えをしている。手術用針の分野では、世界市場シェア 7 割を握るジョンソン・アンド・ジョンソンに次ぐ品揃えの豊富さである。多くの競合は対照的に、コスト削減のために製品種類を極力少なく抑えようとしている。

50 年の歴史を持ち、品質による差別化が確立している手術用針の分野では、マニー製品の価格は歴史的に、競合の製品よりも、50% から 100% 高かった。その後、人件費の高騰や近年の金属材料の価格高騰により、競合が製品を値上げしたため、価格差は 20% 程度まで縮小した。マニーが 1976 年に参入し、後発である歯科治療用ドリルの分野では、マニーは競合と同程度あるいは若干下回る価格をつけている。この分野では、マニーの市場シェア拡大に対抗して、市場リーダーが価格を引き下げたが、マニーは価格を据え置いている。

独自のバリューチェーン

研究開発

マニーの研究開発の目標は世界一の品質の実現にあるが、その特徴は、素材、加工機械、試験・計測機器などを、自前で開発する点にある。同社は、1967年、1988年と独自技術でステンレス線材を開発したが、同様に硬くかつ粘り気のあるニッケル・チタン線材を開発している。独自の材料技術、微細加工技術、レーザードリリング技術などは、特許で守られている。

また、同社は、その製品が世界一かどうか判断するために、独自の客観データを作成し実証している。同社の製品は、年に二度の「世界一か否か会議」にて競合他社の製品と特性ごとに徹底して比較され、世界一を逃した特性に対して、アクションプログラムが動き始める。また、部門ごとに毎月一度行なわれる「開発朝礼」では、開発部隊、営業、生産、トップが参加し、方針決定、課題解決に取り組む。同社は売上高の6%から8%を一貫して研究開発に投資している。

インバウンド物流

マニー製品の7割は共通のステンレス線材を使用しているため、調達の手間とコストは非常に低い。また、売上に対する原材料費の割合が平均7.8%と低いこと、輸送コスト、保管コストも非常に低い。

製造

マニーの製造工程は、海外、日本、海外と移動する。ステンレス線材の前処理はベトナム（1996年より稼働、第二工場が2003年より稼働）、ミャンマー（1999年より稼働）などの海外工場、微細加工やレーザードリリングなど、独自技術が必要とされる工程は国内工場、最終加工および最終品質検査を海外工場で行なっている。海外工場における製造工程は標準化されており、どの工場でも同じ品質が実現可能である。製造品質確保のための検査は、工程途中での光学的、機械的な品質検査に加えて、人間が目視により、全品品質検査を行なっている（同社の手術用針の特定種類だけでも年間生産量は1億本に上る）。一見効率の悪い生産配置のように思われるが、製品が軽く小さいので、海外と日本の工場を往復することのコストよりも、独自技術の日本集中や海外工場での目視による全品品質検査のもたらす利益の方が大きい。ラオス工場が、2009年12月に稼働開始の予定である。

製造技術に関しては、マニー製品は製品寿命が長く、長年同じ素材を使用しているため、長い年月をかけて継続的に改善が行なわれている。

インバウンド物流

マニー製品は軽く小さいので、航空機やトラックなどで機動的に輸送することができ、納期の短縮や、細かい注文への対応を可能にしている。

マーケティング・販売

マニーは、海外は概ね一國一代理店、国内は医療商社を通じて販売している。マニーは、自社製品の品質による差別化を客観データによって実証し、代理店や商社が顧客に伝えられるようにしている。

マニーは、日本の医師の技術レベルは世界でも抜きん出ており、日本で認められた製品は世界中どこでも通用する考え、国内においては、医師への直接のデータ提供、論文作成支援、試作品の提供、新製品の共同開発などを行なっている。また、マニーは、歯科医師との接点を増やすため、歯科治療における新しい術式で使用する実体顕微鏡やレーザー治療器の開発・製造・マーケティングを行なっている。顧客への訪問活動の内容は、例外なく詳細なレポート作成が義務付けられており、階層別に作成されたグループリストに対して、電子メールで共有される。

また、マニーは、同社の手術用針の顧客である糸メーカーが糸を針にかしめる工程を援助するため、自社開発したかしめ機を提供している。これによってマニーは、糸メーカーとの関係を強化し、また、最終製品の品質を高いレベルに維持している。

人事管理

マニーの人事管理の特徴の第一は、世界一品質を支える仕組みにある。マニーは、品質を支え続ける人材を、顔が見える手作りの方法で育成するために、国内の従業員数を 300 人程度に維持している。業績評価には、品質の維持、向上への貢献が重要項目として含まれ、昇進審査でも、製品・品質についての考えが問われ、社員に対するプレゼンテーションが求められる。品質改良や新製品提案は、表彰制度、報奨金制度によって支援されている。また、開発マインドの醸成のため、新しい術式の普及に尽力中の医師・歯科医師を招いて勉強会を開催している。最新の術式を収めたビデオ・ライブラリーの拡充も行なっている。

第二は、社員の自主性と積極性を促す仕組みだ。マニーでは、課長職、部長職、社長を公募し、その中から選定している。業績は、経常利益の過去最高の伸びと比較することによって、積極性を強調している。

第三は、海外人材の獲得と維持の仕組みにある。海外の生産拠点は、人材の引き抜きが起こりやすい工業団地にせず、主要都市から 50 から 60 キロ離れた田舎に立地する。そうすることによって、利便性が損なわれたり、追加費用が発生したりすることが多いが、地域の人材を一社で吸収することにより他社の参入を防ぎ、人材の流動性を低められる結果、微細な特殊医療機器を生産するための技術教育や日本語教育を十分に行なった従業員を維持することができる。また、年間を通じて、海外拠点からの研修生が日本に招かれ、日本人従業員との公私にわたる交流が行なわれ、人間関係の構築が進んでいる。

活動間のフィット

同社の活動は「世界一品質」を実現することを中心に構築されている。具体的には、明確な製品開発基準に導かれた製品開発活動、「世界一か否か会議」での他社比較と実証データの蓄積、情報共有の様々な仕組みや、人材評価の仕組みなどだ。

また、同社では、製品寿命の長い小物消耗品を製品分野として選択したことによって、活動のフィットが一層強化されている。製品寿命が長いから、素材や加工機械、計測・試験機器の自社開発が回収可能であるばかりでなく、長期的な差別化要因となる。自社開発した特殊な材料を使用するから、製造機械を自社開発しなければならない。製造機械を自社開発するから、多品種生産を効率的に行なう工夫ができる。小さく原材料費が非常に低いから、多品種の製造工程でも在庫費用が低く抑えられる。小さく原材料比率が非常に低いから、より良い品質を実現するための新しい製造工程の開発を、それに伴う不良率の増加よりも重視することができる。小さく軽量だから、日本と海外の工場を往復する製造工程が可能で、独自技術の保護と、手間隙かけた生産が両立する。(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

- 錆びにくい加工しにくかったステンレス材を手術針に加工する技術（1961 年、世界初）
- 折れにくく切れ味のよいステンレス線材の開発(1967 年、1988 年)
- 世界で最も良い切れ味が要求される眼科縫合針と眼科ナイフに使われるナノサイズの刃先加工技術
- 直径 140 ミクロンの針を可能にするレーザードリリング技術
- 独自の品質評価基準の開発と評価データの公開
- 社長を含む管理職の公募制度

トレードオフ

- 医療機器以外はやらない
- 独創技術のない製品はやらない
- 製品寿命が短い製品はやらない（20 年を目安とする）
- ニッチ市場（世界市場の規模が 200 億円以下）以外のものはやらない

- 世界中に販売できない製品はやらない
- 発売 4 期目で 1000 万円以上の年間売上が見込めない製品、売上総利益率 35%以上、または営業利益率 10%以上を見込めない製品の設計・開発はやらない
- 発売 10 年以内に営業利益率 30%以上が見込めない製品は、大きなメリットがない限り、設計・開発はやらない
- 将来（15 年から 20 年程度）、世界一、二位の市場シェアと品質（医師の使用感と安全性）になれる見込みがない製品の設計・開発はやらない
- 同社の所有する技術の占める割合が 50%未満の製品の設計・開発はやらない
- 同社製品または同社の所有する技術に関連しない装置やサイズの大きい製品の設計・開発はやらない。ただし、既存製品との相乗効果が期待でき、かつ、同社の所有する技術の占める割合が 50%以上の製品は、設計・開発を行なう
- 新たな手術方式を提案する機器の開発は行なわない
- 発展途上国向けに低価格化するために低品質の製品を販売しない
- 生産拠点の海外進出先を人件費の安さで選ばない。微細なものにこだわる国民性、根気強い性格を重視する
- 生産拠点の海外進出先として工業団地を選ばない
- 国内拠点の従業員数は 300 人を超えない
- 日本以外では、自社によるマーケティングを行なわない
- 本業に必要なでない財テクは行なわない

戦略の一貫性

マニーは 1961 年、世界で始めてステンレス素材の手術用針の製造に成功し、針から錆が体に入る危険性を解決して以来、一貫した戦略をとっている。それは、小物で消耗品で製品寿命が長い医療機器を、ステンレス線材をコアとする独創技術で世界一の品質にして、世界のニッチ市場で販売することである。

同社がこの戦略にコミットするまでには、失敗もあった。1970 年代に外科用メスを開発したが、品質で劣り、失敗した。原因は、ステンレス線材ではなく、板材を使用したことにあった。線材と板材では材料技術も加工技術も全く異なっていたのだ。現在、同社が販売しているメスやナイフは、ステンレス線材をプレスして作っている。

収益性

投下資本利益率と営業利益率ともに、業界平均を一貫して大幅に上回り、その差は拡大傾向にある。

単位：パーセンテージ・ポイント

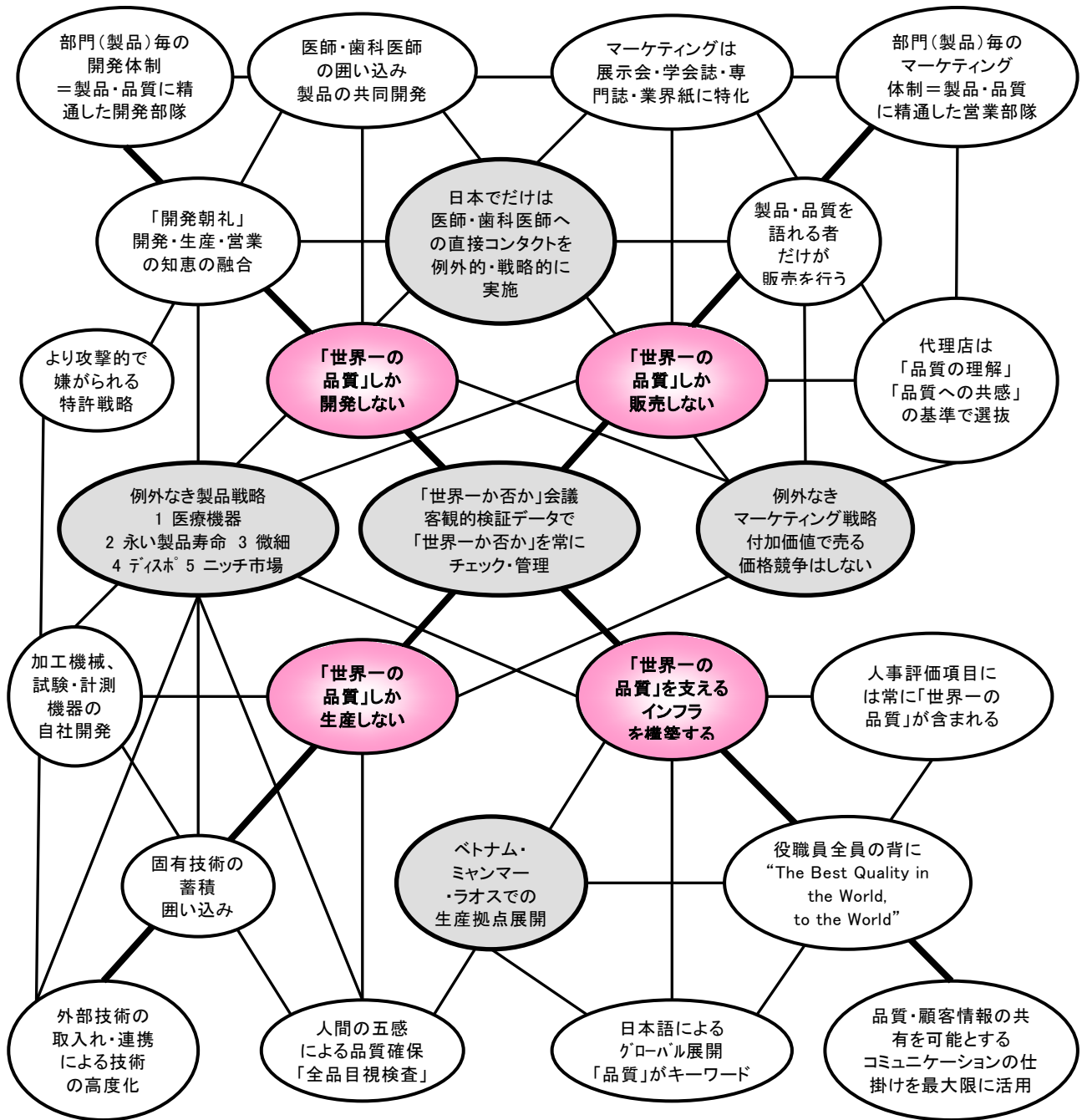
投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5 年間平均	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2007 年度
22.2 %P	14.8 %P	21 %P	22.3 %P	25.7 %P	21.6 %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	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2007 年度
28.1 %P	23.2 %P	26.3 %P	27.4 %P	29.8 %P	24.9 %P

※業界平均収益率のデータ提供と比較分析について、国際会計事務所の K P M G の協力を得ました。



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。理容所は頭髮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-Seikatsuseiseika/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_iryuu/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

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 の登場によって美美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つとしよ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、お客様の利便性の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ふ。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お客から、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る、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やすい。

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。
- 店内の華やかな装飾、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はなく、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の「調髪」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。

