

NIKKEI
TOP

日経トップリーダー
LEADER



チャンスを探ぎ分ける
変化対応経営

会社を強くする

経営計画書

目標の数字と望む人材が手に入る

帰ってきた跡取り娘

黒田麻衣子 東横イン社長

10
2016



核家族化

高齢化

ネット通販の普及

特集

チャンスを嗅ぎ分ける

変化対応経営

円安が一転、円高に。中国が成長鈍化へ。中堅・中小企業を取り巻く市場環境は激変を続ける。変化に応じて事業を組み替え、コストを下げる。「常識を捨てる」「取引先に目を凝らす」……。変化をつかむ5つのポイントと共に改革の方向を探る。

文／主任編集委員 田村賢司、宮坂賢一

「観光客だけでなく、今後日本で働く外国人は確実に増えてくる。様々なスキルが必要になり、多様な外国人が日本に住むようになる。そこにビジネスチャンスがあると」

国内外の外国人向けに今年6月、日本に住むための不動産賃貸サービスを開始したリアル・エステート・ジャパン(REJ)の北川泰浩(せな けんこう)は、やる気満々の表情でこう話す。

外国人の住宅需要は 増えるのに供給がない

REJは、外国人向けにニュースや、日本で暮らすための便利生活情報、求人などのサイトを運営するジープラス・メディアの子会社。グループで社員は総勢34人だが、9割が外国人で、ジープラス共々、外国人向けサービスに特化するというユニークなビジネスモデルで着実に成長してきた。

そのREJがスタートさせたのが、オーナーから住宅などの物件を同社がいったん借りて、外国人に転貸するという新事業。日本に働く外国人は増えるが、彼らの住む賃貸物件はまだ多くない。そこに目を付けたものだ。

外国人労働者100万人

厚生労働省によれば、既に国内の外国人労働者数は2013年の71万人から15年には90万人に達し、今年は100万人に届くと見られる。自民党政務調査会は今年5月、「現在の外国人労働者数を倍増しても対応できる制度を構築すべき」と提言。外国人労働者受け入れに関して、これまでの慎重な姿勢を転換する考えを示し始めた。

人口減が本格的に進み始める中で、経済成長を維持するために政策に変化が起こる予兆とも言えるのかもしれない。これだけではない。企業を取り



外国人社員が9割を占めるジープラス・メディアとREJ

外国人向け不動産賃貸という 独自の事業を作った

リアル・エステート・ジャパンの概要と改革

社名	リアル・エステート・ジャパン (親会社・ジープラス・メディア)
売上高	3億8000万円(2016年3月期)※
従業員数	34人(グループ全体)
企業概要	在日外国人向けのニュース、生活情報、不動産情報サイト運営
今回の改革	新たに不動産賃貸事業をスタートさせた

※ジープラス・メディアとリアル・エステート・ジャパンの合計

巻く環境は今、大きく動き始めて
いる。

今年1月まで1ドル120円だ
ったドル円レートは、英国が欧州
連合(EU)からの離脱(ブレグジ
ット)を決めた6月23日の国民投
票を受けて一気に円高へ。一時
100円を突破する水準に達した
後、やや落ち着いていたが、3年余り
続いた円安時代は終わりを告げた。

日銀が今年1月に導入を決めた
マイナス金利は、住宅ローン金利
を押し下げた。異次元緩和の効果
が出ず、目標とする2%への物価
押し上げが手詰まりとなった挙げ
句の一策である。これによって借
り換え件数は急増したが、銀行な
ど金融機関は運用が難しくなり、
収益環境は大幅に悪化。中小企業
向け貸出金利は、さほど下がらな
いままとなった。

世界経済も変動に陥っている。
バークレイズ証券の予想によると、
15年から6%台に落ちていた中国

の成長率が、17年にはさらに5%
台に低下する。

安倍晋三政権は、ブレグジット
に加え、中国経済の停滞で28兆円
の経済対策を打ち上げ、テコ入れ
を図った。しかし、安倍政権発足
以後の15四半期のうち、実は6四
半期はマイナス成長。経済政策は
必ずしも効果を上げておらず、予
断を許さない。

企業は、どう対応すればいいの
か。変化は、企業にとって逆風に
も、順風にもなる。例えば、円高
は輸出企業にとって逆風だが、海
外調達を増やすなど円高耐久力を
付ければ、業績の振れは小さくな
り、体質は強くなる。継続的に成
長する企業に必要なのは、環境の
変化に応じて社内の構造を作り替
える改革力である。

前回のREJは、日本のグロー
バル化と共に、日本で働く外国人
は増えていくが、その住宅需要を
満たす仕組みが出来ていないこと

化粧品事業は 新規参入でも勝てる

ゼロから約6万戸を管理する不動
産管理会社を育てた経験を持つ三
島代表は、そこで大胆な提案をし
た。ジープラス・メディアがいつ
たん、オーナーから物件を借りて、
外国人に再度貸し出す転貸事業の
立ち上げである。

「外国人に特化した会社はほとん
どなく、言葉を含め外国人への対
応力、資金も必要だから簡単には
追従できない」(三島代表)という
わけだ。言葉の力がない上に、ジ
ープラス・メディアは昨年春、フ
ジ・サンケイグループ入りし、信
用力も向上していたから強みを生
かすアイデアだった。

家賃の徴収や入居者とのやりと
りは全てREJ側で行うから、オ
ーナーには、外国人に貸す際の特
別な負担がないメリットが大きい。
新事業は今年6月にスタートした
ばかりだが、引き合いは月を追っ
て多くなっているという。

自社ブランドで海外展開

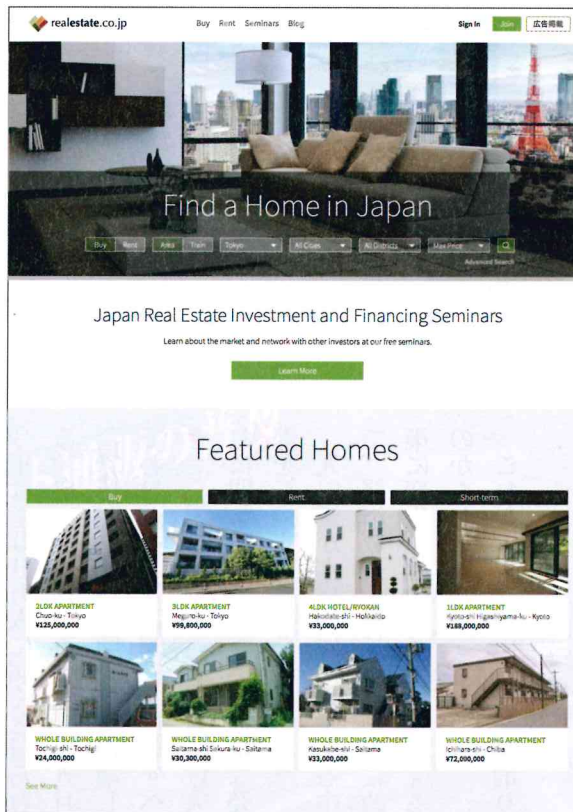
ただし、市場環境は当然ながら
悪化する時期もある。企業の強さ
はその厳しい時期にどんな改革が
出来るかで決まる。

名古屋市の通販代行、アイケイ



化粧品の自社ブランドを立ち上げたアイケイの飯田会長兼CEO(右端)ら

は、主要取引先の生協の販売方法
変更やリーマン・ショック後の消
費低迷で08年5月期と09年5月期
の2期連続、最終赤字に転落した。
10年5月期には黒字回復したが、
商品企画からチラシ制作、商品出
荷などのサービスを生協など顧客
企業に一括して提供する主力の通



外国人向けに日本の賃貸物件を転貸する

にいち早く着目した。

日本市場の常識に問題

住宅を求める外国人のニーズは
あるのに供給が合わないのは、3
つのカベがあるからだ。1つ
は言語。そして2つ目は、賃貸物
件を借りる際に保証人が必要にな
る信用力、3つ目は、賃貸前から
借り手の銀行口座、日本での連絡
先などが必要になる慣習の違いだ
った。

どれも日本人しか想定していな
い賃貸市場の問題である。REJ
の場合は元々、親会社であるジー
プラス・メディアの生活情報サイ

トで不動産会社の広告を多数掲載
していたから、外国人客にアプロ
ーチすることはできたし、言語の
カベもない。不動産市場の土地勘
もあつた。ただし、「自社で外国人
向けの物件開拓が出来るほどの力
はなかった」(北川ゼネラルマネー
ジャー)。
強みはあるが、短所もあつたわ
けだ。そこで考えたのが専門家の
力を借りること。今年1月から不
動産事業のコンサルティング会社、
ネクストアドバイザーズの三島毅
久代表CEO(最高経営責任者)の
支援を受けた。
自身も不動産デベロッパーで、

販代行業は、景気停滞の中で伸び
悩んだ。

消費低迷という変化に対応する
ために取り組んだのが、化粧品と
いう新たな柱作りだった。10年に
韓国のブランド、スキンフォードの
日本代理店となって進出。全国で
専門販売店を約20店を展開するま
でになった。果物などを原材料に
使った自然派化粧品という強い特
徴が魅力になったが、「化粧品ビジ
ネスは、マーケティング次第で新
規参入でも勝てることと、粗利が
厚いこと」(飯田裕会長兼CEO)
を学んだという。

第2の柱作りは、12年初めから
LBと名付けた自社ブランド開
発に着手し、本格化
し始める。LBの中
核顧客は、10代後半
から20代の若い女性
に設定。1000円
前後で買える手頃な
価格に抑えながら化
粧品の容器に鏡を付
けるなどのお得感も
加え、特徴を打ち出
した。自然素材の良
さを打ち出したスキ
ンフードが新規参入

化粧品で卸から メーカーへ「転身」した

アイケイの概要と改革

社名	アイケイ
売上高	139億800万円(2016年5月期)
従業員数	222人
企業概要	衣料品、雑貨など卸。生協への販売に強い
今回の改革	20代女性を中核顧客に想定した自社ブランド化粧品を立ち上げ

でも受け入れられた経験を生かした格好だ。

13年2月に発売したものの、当初は苦戦した。中核顧客層や価格帯から考えて、主戦場となるドラッグストアに強い販路がなかったのも大きかった。従来は問屋経由でしか商品を出せていなかった。

そこで思い通りのマーケティングをするには、直接取り引きをしたかったが、その販路はなかった。そこで頼ったのが、前出のREJJ同様に外部の力。かつて、大手化粧品メーカーの営業部門で活躍したコンサルタントに依頼した。

そのコンサルタントの人脈で、大手ドラッグストアに売り込みに入り、販路を拡大した。そこで受けたのは、ドラッグストアの他の化粧品と同じ価格帯にしながら、コストパフォーマンスの良さを出した商品コンセプトだったという。14年春からは台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、中国などアジアへの展開も始め、「17年5月期の売上高は、LBだけで10億円に乗りそう」（飯田会長）と意気込む。通販代行で培ってきた自社の商品企画力を土台に、外部人材の営業力を組み合わせた形だが、

絶えず襲ってくる環境変化を乗り切るには、こうした柔軟性も欠かせない。

地方と共同で新業態

環境の変化は、ブレグジットのようにある日突然起きることもあるが、長い時間をかけてゆっくり浮かび上がってくることも多い。

全国展開できる業態開発を狙う

ワールド・ワンの概要と改革

社名	ワールド・ワン
売上高	17億円(2016年11月期予想)
従業員数	52人
企業概要	地方の漁港を店名・ブランドにした居酒屋などユニークな業態を開発。神戸中心に20店を展開している
今回の改革	地方食材を使う業態を深掘り

地方の人口減や衰退もその1つだ。神戸市を中心に地域の食材にこだわった居酒屋計20店を展開するワールド・ワンは、地方の人口減という変化をとらえ、地方の活性化に一役買いながら個性の強いチェーン作りを進めている。

「これは凄い」。12年1月、ワールド・ワンの

河野圭一社長は、知人に紹介され、魚介類の視察に訪れた高知県西南端の土佐清水市で、その鮮度とおいしさに驚いた。翌月、すぐに系列の居酒屋で土佐清水の食材を料理に生かすフェアを開催。これが好評を得ると、以後も土佐清水港の漁業者などと交流を深め、15年6月には土佐清水市の食材に特化した居酒屋、「土佐清水ワールド」を神戸市に開店するまでになった。02年、沖縄料理店から出発した河野社長は元々、地域の食材を都市部に発信し地元と都市が結びつく店作りを考えていたという。「10年余り前に、沖縄料理がブームになって、地元の農家の人たちが生



地方と直結した業態開発をするワールド・ワンの河野圭一社長(左)と羽場洋介取締役

人材派遣ではなく、課題解決

経営改革を丸ごと引き受け

環境変化に応じて、機敏に事業やコスト構造を作り直すことができれば、企業は強い。だが、実際には、必要な専門性や経験のある人材が社内にはないことも多い。特に中堅・中小企業には、人材が手薄で、無理に雇用すれば人件費が膨らむ恐れもある。環境変化に対応して構造改革を行うのは、容易ではない。

営業課題解決を引き受けている。実は、ここで紹介した3社も同社のコンサルティングを受け、改革を実施している企業だ。組織しているのは、IT(情報通信)、ネットなどベンチャー企業の経営者や、大企業の中堅幹部など30〜40代の現役層に、自動車、電機など製造業、流通、外食などサービス業、IT・通信といった業界出身のシニア層。技術、会計、戦略などの専門知識に、各業界の固有事情と人脈

を含めた知見などを持つという。いわゆる人材派遣会社とは違い、「単に人を送るのではなく、企業の経営課題を社内の人材と共に一緒に解決していく」(サーキュレーションの久保田雅俊社長執行役員CEO)支援組織だという。

例えば、アイケイでは、自社ブランド化粧品という新事業立ち上げのために、「必要な工程を(1)製品開発(2)ネットなどマーケティング(3)販路開拓に分け、専門家と社内の人材で実行していった」(サーキュレーションの福田悠執行役員シニアコンサルタント)。特に効果があったのは、販路開拓だったようだが、依頼する企業にはノウハウの移植という面も大きい。

経営改革にも社外のネットワークを使うオープンイノベーションが重要になってきたようだ。

産を増やしたらブームが沈静化して、農家が苦勞したことがあった。そんな一過性の付き合いではなく、長いウイン・ウインの関係を作りたい」。経営戦略を担当する羽場洋介取締役はこう話す。

居酒屋が大チェーンになると個性を失い、衰退していく様もみてさらにその気持ちを強めたという。土佐清水市とは1号店開店直前に連携協定まで結び、市がワールド・ワンへの輸送専用車を購入するまでになっている。

さらに、この動きを見た松江市の山陰合同銀行が隠岐島と山陰の食材を使う居酒屋の開店を同社にもちかけ、今年3月には「山陰隠岐の島ワールド」が開店した。それぞれの店舗では、地元の食材を使った加工食品の販売やネット販売まで行い、地域を盛り上げる。

チェーン本部が食材を大量購入し、一括調理して店舗に供給する従来の外食企業とは全く異なる道を歩んでいるだけに、企業としての成長の道筋を作るのはこれから。しかし、地域に結びついた独特の魅力が店舗が持っているのは確か。着実な成長をしながら19年秋には、上場も目指すという。



くぼた・まさとし
サーキュレーション社長執行役員CEO。2005年、大手人材会社、インテリジェンス入社。企業の人事戦略支援や中途採用支援などに携わり、最年少でセネラルマネージャー就任。2014年、独立してサーキュレーション設立