

# **S K グループ 中期経営計画**

2019年4月1日発行

(2019年7月16日改定)

---

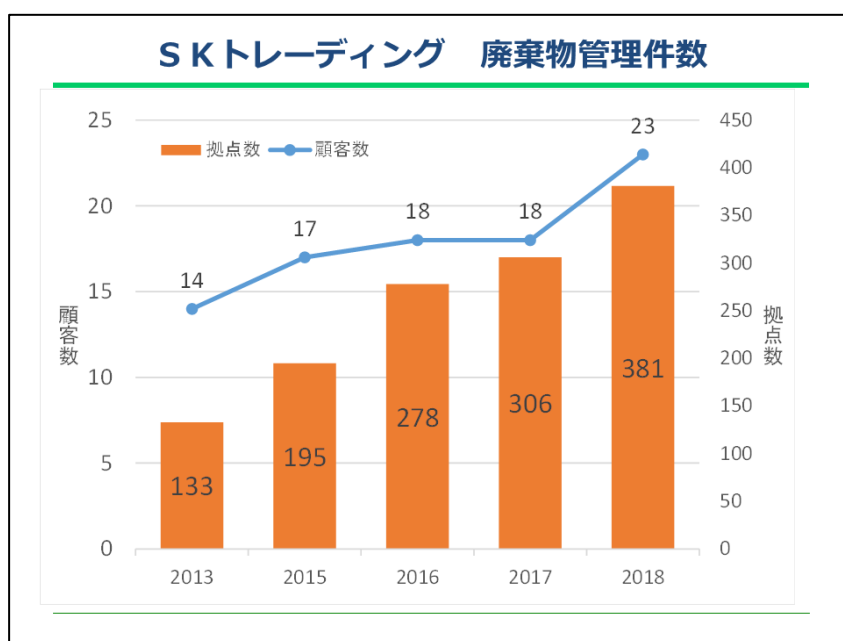
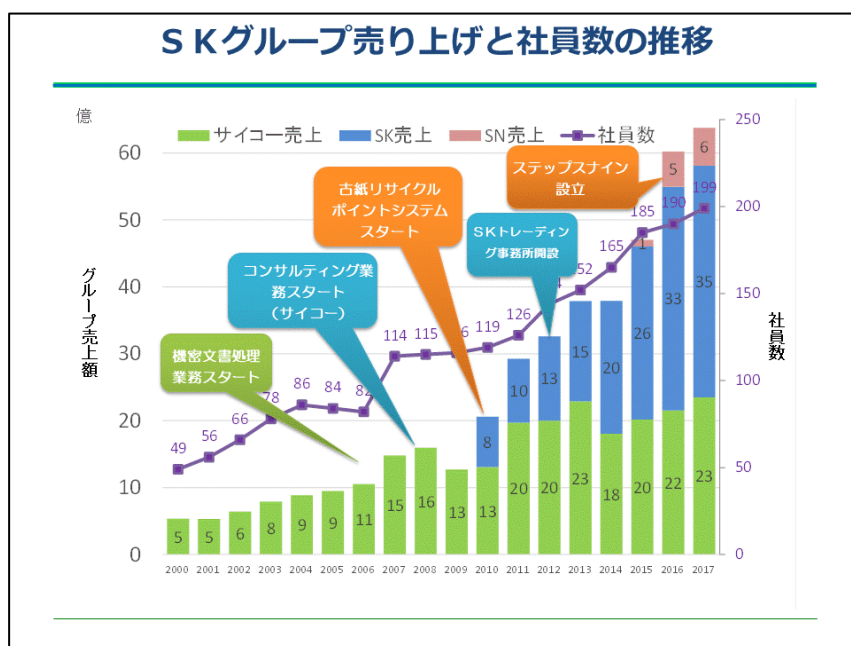
# 中期経営計画 目次

1. はじめに(中期経営計画策定の趣旨)
2. 外部環境の分析
  - 2.1 世界・国内視点
  - 2.2 古紙・廃棄物業界視点
3. 内部環境の分析
  - 3.1 SKグループ全体視点での分析
  - 3.2 SKグループ各事業会社の現状整理
4. 各事業会社の方向性
  - 4.1 SKグループ全体
  - 4.2 サイコー＋ステップスサイン(センター事業部)
  - 4.3 SKトレーディング
  - 4.4 ステップスサイン(エコ活事業)
  - 4.5 SKホールディングス(仮)
5. SKグループ全体の推進体制について
6. おわりに (皆さんにお伝えしたいこと)

(付録)用語集 文中で(※)マークのついている語句について巻末でまとめました

## はじめに(中期経営計画策定の趣旨)

現在、株式会社サイコーは創業から45年を迎え、間もなく半世紀を迎える。また、近年では株式会社SKトレーディング、株式会社ステップスサインが創業グループとしての事業展開を拡大しつつあり、売り上げはグループ全体で63億7千400万円を超えた。SKトレーディングの廃棄物管理件数は顧客数で23、拠点数で381となっている。サイコーでは①古紙回収が年間の顧客数1,400、拠点数2,400、②産業廃棄物で年間顧客数1,280、拠点数2,480で、いまだ増加傾向にある。社員数についても現在206名、家族も含めるとその倍の400名以上の生活を支えていることになる。



---

私たちの住む街、仙台は経済・人口両面から見ても東北を牽引する立場にあり、非常に恵まれた条件の中で東北地域の同業者との緊密な連携を図りながら東北全体の循環型社会整備を進めてきた。その結果、私たちグループが地域社会に影響を与える範囲は大きく拡大し、東北の静脈産業としてなくてはならない存在となりつつある。

その一方で、地球規模の環境問題はさらにひっ迫した状況であることに加え、アジア市場で大きな存在を示す中国の輸入規制等の影響、そして日本国内では人口減少による若い労働力不足の波が確実に迫ってきている。つまり、これら外部環境の変化は決して他人事ではなく、私たちグループの事業に直接影響を及ぼしている。

我々のミッション(社会的な使命)は『循環型社会の持続的発展に寄与する』ことである。

使命を達成するために必要なことは、これからも目まぐるしく変化していく社会に対応すべく新たなチャレンジをし続けていくことである。そのためには挑戦するための土台作りと組織として成長できる環境整備を進めていくことが必要である。

今回、SKグループが上記の課題を踏まえ、仙台地域、東北ひいては日本社会にどのような価値を提供できるのか、また我々の意思を引き継ぐ次世代が、やり甲斐と誇りをもって取り組める事業とはどのようなものを時間をかけ考えに考えた。今後10年後を見据えたグループ全体の未来の姿を各ステークホルダーや社員の方々と共有するため、中期経営計画を策定することとした。

中期経営計画を策定するにあたって、はじめに私たちを取り巻く外部環境の中で、SKグループとして注目すべきテーマを、マクロな視点から分析した。私たちの眼前の仕事には無関係に感じられるようでいて、これらの事象と私たちの事業は、実は非常に密接に関わりあっている。少しずつかもしれないが、確実に私たちの事業に影響を及ぼす事象なのである。次に業界の動向分析を行った。これは日常触れている既存市場だけでなく、同業者の経営状況、異業種からの参入状況、AIやICTといった情報新技術も含め幅広く情報を収集して分析した。次に社内の状況を分析して今後の見通しや可能性を検討した。

読む内容が多岐に渡っており、一度には理解が難しいかもしれないが、各自勉強しながら読んでほしい。

## 1. 外部環境の分析

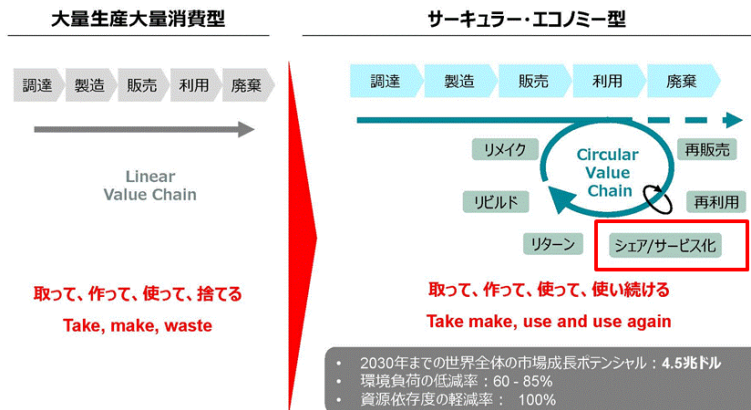
### 2.1 世界・国内視点

事業種別	現状整理
政治 (法規制や世界的な 枠組み)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パリ協定(※)による新しい温暖化対策の枠組みが設定され、日本では2030年度の温室効果ガスの排出を2013年度の水準から26%削減することを目指した。</li> <li>・RE100(Renewable Energy 100%)(※)プロジェクトによる再生可能エネルギーへの提案が進んでいる。</li> <li>・国連グローバル・コンパクト(UNGC)(※)のような持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りが進み、日本企業も多数加盟している。</li> <li>・国連の持続可能な開発目標(SDGs)(※)に関する機運が高まり、方針だけでなく自社事業との関連付けを行う企業が増加している。</li> </ul> <div style="text-align: center;">  <p>The image displays the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) in a grid format. At the top, it says 'SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS' and '17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD'. The goals are numbered 1 through 17, each with a specific icon and title: 1. NO POVERTY, 2. ZERO HUNGER, 3. GOOD HEALTH AND WELL-BEING, 4. QUALITY EDUCATION, 5. GENDER EQUALITY, 6. CLEAN WATER AND SANITATION, 7. AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY, 8. DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH, 9. INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE, 10. REDUCED INEQUALITIES, 11. SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES, 12. RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION, 13. CLIMATE ACTION, 14. LIFE BELOW WATER, 15. LIFE ON LAND, 16. PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS, 17. PARTNERSHIPS FOR THE GOALS. A small 'SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS' logo is at the bottom right of the grid.</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「地方創生SDGs官民連携プラットフォーム」に仙台市が参画、自治体が少子高齢化に歯止めをかけ、地域の人口減少と地域経済の縮小を克服し、将来にわたって成長力を確保するため、民間事業者や市民との積極的な連携を期待している。</li> <li>・ヨーロッパではEUが2015年にサーキュラーエコノミー(Circular Economy)(※)という新たな環境戦略を打ち出した。これまでの大量調達→大量生産→大量販売→大量廃棄といった「売りきりモデル」型の一方向の「線形経済」</li> </ul>

からリサイクル、再利用、再生産、シェアリングなどにより資源を可能な限り循環させ、新たな天然資源の投入と廃棄物の発生をミニマイズする「循環経済」へと経済の在り方を変えるものである。サーキュラーエコノミーは新たな雇用と市場を生み出すための経済戦略としても注目されている。

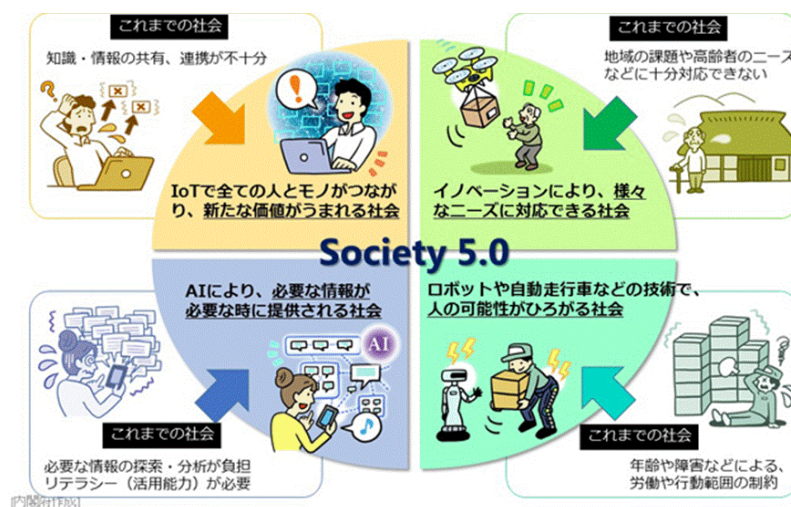
## サーキュラーエコノミー（循環型社会×経済×先端技術）

「働いていない」「使われていない」「空いている」状態の資産を徹底的かつ「効果的」に活用することで経済構造が大きく変わる



・国内では内閣府が第5次科学技術基本計画として「Society5.0」(※)を提唱し、情報社会を超えた「超スマート社会」を我が国が目指すべき未来社会の姿として提唱している。

## 内閣府が推し進める近未来像 「Society5.0」



## 経済

(景気、国際問題、金利、市況、経営)

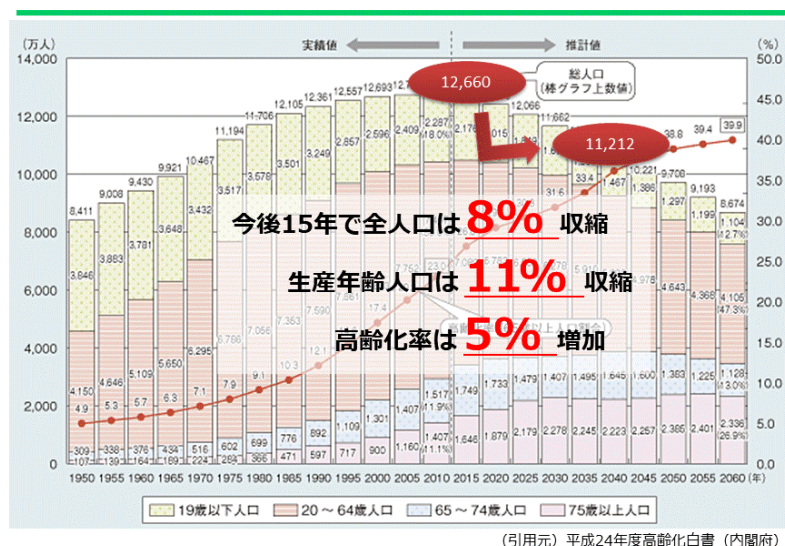
- 日本の人口減少の影響で国力が低下。国際競争力不足により経済の中心がアジアやアフリカにシフトする。
- 原油価格の市況変動。国際エネルギー機関 (IEA) は2010年、世界の在来石油の生産量は2006年にピークを迎えていた可能性が高いとの報告書を発表した。今後も原油価格は上昇し資源調達コスト、リスクは増大する。
- 中国が国内外への環境規制を強めている。2017年7月、中国政府が世界貿易機構(WTO)に廃プラスチックなどの固形廃棄物を輸入禁止する通告を実施。日本の廃プラスチックは中国から東南アジア諸国へ輸出先が切り替え。今後も世界的に規制が強まる中、高品位品は輸出、低品位品は国内処理、などの処理のすみわけが予測される。

## 社会

(人口動向、価値観・ライフスタイル、社会トレンド・環境問題)

- 世界的には人口が現在(2018年)の76億人から2030年に86億人まで増加(112%)する一方で、日本は1.26億人から1.19億人に減少(94%)。高齢化率は2030年に31.2%に増加、3人に1人が高齢者という世界のどの国でもこれまで経験したことがない少子高齢化が進むことが見込まれている。

### 日本人口は1.1億人(2030年)に減少



- 東北での人口減少はさらに深刻となっている。東北6県の人口は、2015年で893万人となっているが、2030年には776万人となり、15年間で117万人減ると言われている。宮城県の世帯数も2015年では91万世帯であるが、2030年には89万世帯まで減少する。



## 東北の人口減少は最も深刻

### 東北6県の人口

893万人（2015年）→776万人（2030年）

※15年間で117万人減

### 東北6県の人口(2015→2030)

14歳以下： 106万人→76万人

生産年齢人口： 525万人→421万人

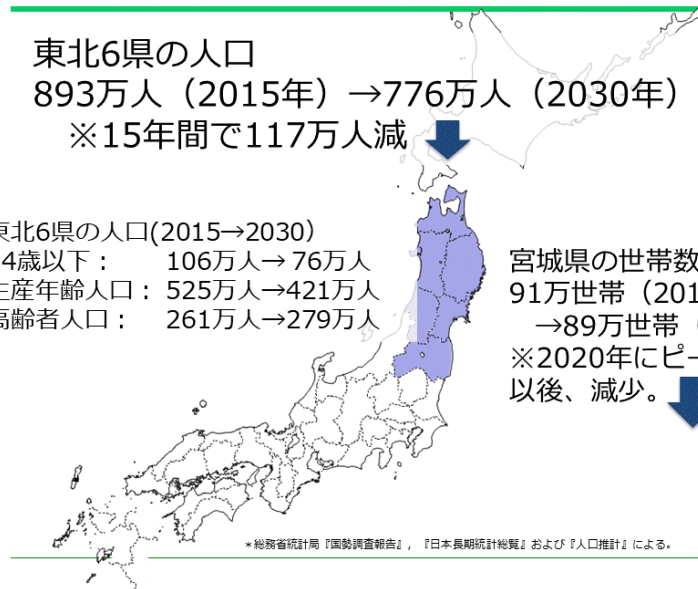
高齢者人口： 261万人→279万人

### 宮城県の世帯数

91万世帯（2015年）

→89万世帯（2030年）

※2020年にピークを迎え  
以後、減少。



- ・労働力人口について今後10年は高水準で推移するとの見方もあるものの、少子高齢化が進み、人口も減少傾向にあるので長期的には大幅な労働力人口の減少は避けられない。
- ・有効求人倍率は、2019年3月卒業予定の大卒は、1.88倍。従業員5千人以上の企業は、0.02ポイント低下の0.37倍。1000人から4999人までは、1.04倍。300人から999人までは、1.43倍。しかし、300人未満の企業は、9.91倍。10社に1社しか大卒新人が採用できず、中小企業にとっては採用困難な状況がつづく。
- ・外国人労働者の流入。日本で働く外国人労働者の数が2016年に初めて100万人を超えた。不足する労働力の一部を外国人が補う構図が鮮明となっている。政府は新しい在留資格を創設して外国人労働者の受け入れ拡大を図る改正入管法を4月に施行し5年間で最大約34万人の受け入れを見込む。
- ・デジタル化による紙資源の減少。新聞用紙や印刷情報用紙がICT(※)化の進展等を背景に減少していく。板紙については、食品分野、家電、通販・宅配向け等需要増、今後も加速しそう。
- ・テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、インターネットなど主要メディアのへの1日あたりの接触率は2000年ごろからインターネットだけが伸びており、2018年には60%を超えている。半面、新聞は2000年には50%だったが2018年には16%に

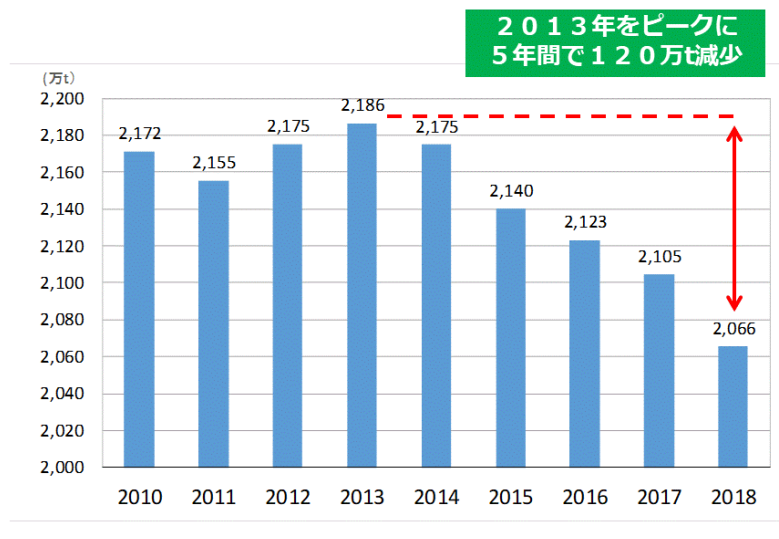


	<p>減少、雑誌に至っては2000年の13%から2018年には3%程度まで落ちている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ミレニアル世代(※) (2000年以降に成人を迎えた層)が社会の担い手の中心に変化。「モノの消費にお金を使わない」「SNSなどのつながりを好む」「収入よりも好きな仕事をしたい」「人間関係を重視」など仕事やお金に関する価値観が変化している。</li> <li>・働き方改革の広まりによる仕事に関する価値観変化。「長時間労働の改善」「ワークライフバランス」「テレワーク(在宅勤務)」「副業」など社会環境や個人の働き方に関する価値観の変化への対応が迫られている。</li> </ul>
<p>技術 (技術革新、情報技術(IT)、生産技術)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流通業におけるEC(エレクトロニック・コマーс:電子商取引)が拡大している。代表格は通販大手の米アマゾンであり世界中でなお拡大を続ける。2017年には法人向け通販「アマゾンビジネス」を日本で開始した。EC市場はもとより、あらゆる業界がアマゾンに飲み込まれてしまうのではないかと危惧されている。</li> <li>・ネット通販ビジネスの質的・量的拡大により、アマゾンをはじめとするネット通販各社が首都圏中心に次々と大型物流センターを建設している。</li> <li>・物流業界にテクノロジー革命が起こりつつある。古紙・廃棄物回収事業についても、いかに効率よく回収できるかがポイントになるので、ITの活用が急務となっている。</li> </ul>

## 2.2 古紙・廃棄物業界視点

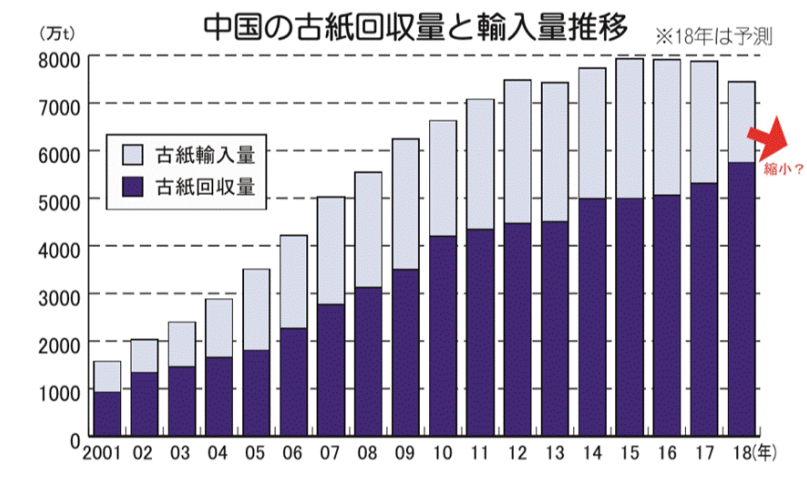
事業種別	現状整理																																												
市場  (市場規模・成長性・収益性・コスト構造・技術革新の動向)	<ul style="list-style-type: none"><li>・2016年1月に発覚した食品廃棄物不正転売事件を背景に廃掃法が改正され、規制がさらに厳格化しつつあり、行政指導や行政処分が益々増える可能性が高い。</li><li>・廃棄物の排出量は2000年の「循環型社会形成推進基本法」制定、それ以降の「家電リサイクル法」「建設リサイクル法」「食品リサイクル法」「自動車リサイクル法」などの推進により確実に減少、もしくは横ばい状態になっている。</li><li>・日本全国の廃棄物発生量は2007年の4億7000万トン进行ピークに5年間で5000万t減少し、4億4200万トンとなっている。</li></ul> <div><div>日本の廃棄物量は減少傾向にある</div><div><div>2007年をピークに5年間で5000万t減少</div><table><thead><tr><th>年</th><th>産業廃棄物 (万t)</th><th>一般廃棄物 (万t)</th><th>合計 (万t)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2003</td><td>41,200</td><td>5,400</td><td>46,600</td></tr><tr><td>2004</td><td>41,700</td><td>5,300</td><td>47,000</td></tr><tr><td>2005</td><td>42,200</td><td>5,300</td><td>47,500</td></tr><tr><td>2006</td><td>41,800</td><td>5,200</td><td>47,000</td></tr><tr><td>2007</td><td>41,900</td><td>5,100</td><td>47,000</td></tr><tr><td>2008</td><td>40,400</td><td>4,800</td><td>45,200</td></tr><tr><td>2009</td><td>39,000</td><td>4,600</td><td>43,600</td></tr><tr><td>2010</td><td>38,600</td><td>4,500</td><td>43,100</td></tr><tr><td>2011</td><td>38,100</td><td>4,500</td><td>42,600</td></tr><tr><td>2012</td><td>37,900</td><td>4,500</td><td>42,400</td></tr></tbody></table><div>(環境省資料より作成)</div></div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>・日本の古紙回収量は2013年の約2,200万トン进行ピークに5年間で120万t減少しており、年1～3%ずつ減少傾向にある。</li></ul></div>	年	産業廃棄物 (万t)	一般廃棄物 (万t)	合計 (万t)	2003	41,200	5,400	46,600	2004	41,700	5,300	47,000	2005	42,200	5,300	47,500	2006	41,800	5,200	47,000	2007	41,900	5,100	47,000	2008	40,400	4,800	45,200	2009	39,000	4,600	43,600	2010	38,600	4,500	43,100	2011	38,100	4,500	42,600	2012	37,900	4,500	42,400
年	産業廃棄物 (万t)	一般廃棄物 (万t)	合計 (万t)																																										
2003	41,200	5,400	46,600																																										
2004	41,700	5,300	47,000																																										
2005	42,200	5,300	47,500																																										
2006	41,800	5,200	47,000																																										
2007	41,900	5,100	47,000																																										
2008	40,400	4,800	45,200																																										
2009	39,000	4,600	43,600																																										
2010	38,600	4,500	43,100																																										
2011	38,100	4,500	42,600																																										
2012	37,900	4,500	42,400																																										

## 日本の古紙回収量も減少傾向（年1～3％）



- ・古紙については依然として中国を中心としたアジア諸国への古紙輸出で需給バランスが保たれている状態。中国の出方次第で相場が大きく変動するリスクを抱えている。
- ・そのような中、中国政府は2020年末までに古紙輸入の全面禁止を計画している（2020年問題）。2017年で2,570万トンだった古紙輸入を全面禁止し輸入量がゼロになれば、当然日本は古紙の余剰問題と価格低迷を余儀なくされる。

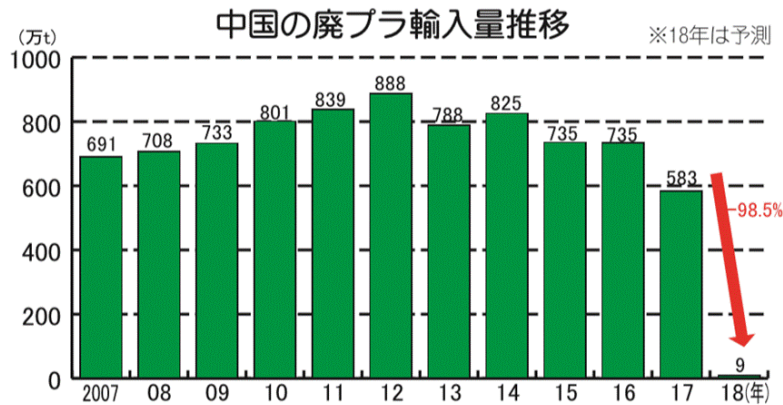
## 2020年、中国は古紙も輸入制限の可能性あり



- ・プラスチックについても中国の輸入規制により国内での資源循環へシフトす

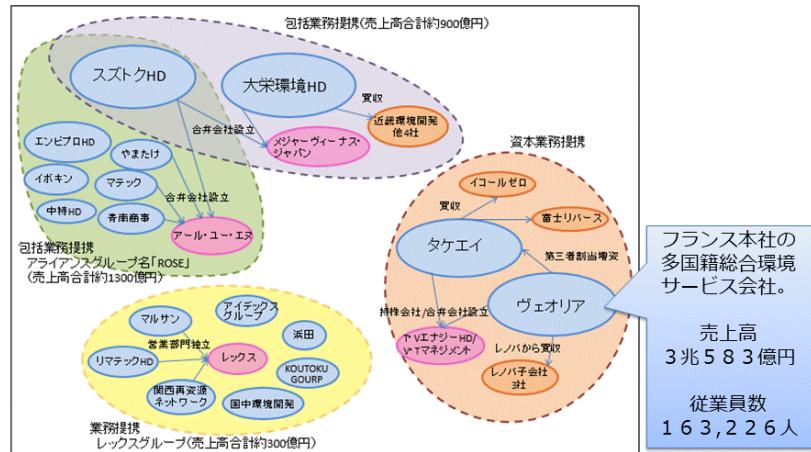
ることが想定されている。

### 中国は環境汚染対策で廃プラスチック輸入を制限



- ・日本大手製紙メーカーの紙パルプ三国間貿易(仲介貿易)(※)。メーカーがメーカーとしてだけでなく、商社のようなビジネスモデルでもって、市場を確保しに来ているという事実が重要。大手製紙メーカーですら、イノベーションしてくる中で、中堅・中小・零細はどのようにして生き残るべきかの戦略を持つことが急務という点。
- ・EC(オンラインショップなど)の発展によりダンボール資材の需要は増加、今後も東南アジア、中国国内の需要増などを背景に増加していく見込み。
- ・ヴェオリア等の海外静脈産業メジャーが業務提携、M&Aを繰り返している。アメリカ・ヨーロッパの廃棄物処理・リサイクル分野大手の売上高はいずれも1兆円を超え、従業員数は5万～8万人となっており、我が国における廃棄物処理企業と企業規模を比較すると、その差は歴然となっている。
- ・国内の静脈産業も欧米の静脈メジャーと遜色ない日本型メジャーを作るため、業務提携をする動きがある。スズクホールディングス、マテック、やまたけ、青南商事の4社が、2017年7月に東日本エリアをカバーする共同出資会社「株式会社アール・ユー・エヌ(RUN)」を設立している。

## 国内動向における業界再編～大規模化が進行～



静脈産業における業界再編 みずほ情報総研

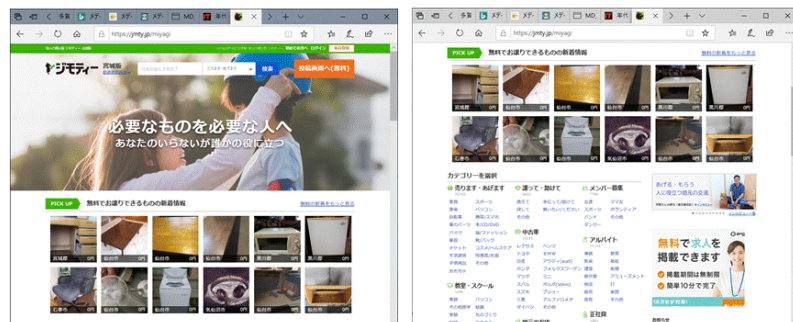
### 事業継承に悩む中小を、大手が吸収していく流れ

顧客

(顧客セグメント・顧客  
ニーズ・顧客動向)

・排出者(とくに個人の)廃棄ニーズが多様化している。店舗型のリサイクルショップよりも「ヤフオク」、「メルカリ」、「ジモティー」のようなネットを介したビジネスが圧倒的な勢いで業績を伸ばしている。

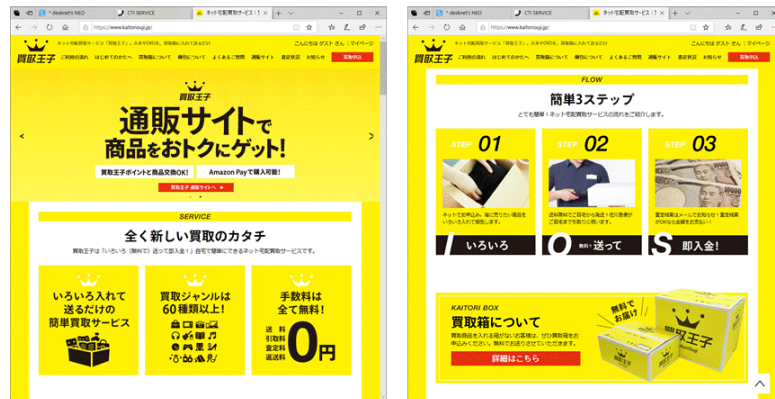
## サーキュラーエコノミー事例 (ジモティー)



・上記のような状況から、個人消費者からは有価物や無価物といった廃掃法上のくくりがあいまいになりつつある。その分、不用品買取業界を中心に枠にとらわれない新しいビジネスが次々と生まれている(例: ネット宅配買取サービス「買取王子」「ブランディア」など)。これらは物が廃棄物になる前に取

引がスタートするモデルであり、こちらが廃掃法に触れる・触れない云々を言っている間に他業種が参入している状況。

## 他業種からの参入例（買取王子）



競合  
(競合ポジション・競争要因の変化・新規参入)

- ・廃棄物発生量の減少が続いていることと、後継者不足に悩む同業が多い中、業界では生き残りをかけて企業連携やM&A(合併・買収)の動きが加速しており、事業承継に悩む中小を大手が吸収していく流れとなっている。
- ・業界は依然として圧倒的な零細企業が多く(99%以上が100人以下の規模)、企業単体としての規模が小さいため、狭いエリアでの営業競争よりも、スピード感を持った企業間での連携が必要。
- ・労働者不足により顧客へのサービス提供が限界にきている企業が多い。仙台でも大型物件を扱える体力のある企業は少ない。



## 2. 内部環境の分析

### 3.1 SKグループ全体視点での分析

事業種別	現状整理
開発力 (サービス開発力・情報収集力)	<ul style="list-style-type: none"><li>・顧客ニーズに合わせてサービスを拡大してきた(古紙→産廃→一廃→機密→コンサル→RPS)</li><li>・時代のニーズに沿っている(リサイクル・ダイオキシン・個人情報保護・生活スタイル)</li><li>・新事業に情報技術の活用がポイント。</li><li>・同業の情報は比較的入手できているが、他業種の情報不足でありネットを介したサービスなど他業種からの参入情報が少ない</li><li>・物が廃棄物になる前のものを扱えておらず、捨てたいものすべてに対応できるワンストップサービスニーズができていない。</li></ul>
生産力 (製造力・生産技術力)	<ul style="list-style-type: none"><li>・国内製紙メーカーへの直納権を背景に、古紙原料の計画的な生産と納入ができています。</li><li>・資源化センターを中心にベテラン社員が多数在籍し、柔軟な生産体制を築いている。</li><li>・古紙リサイクルアドバイザー、全原連など古紙品質の信頼性向上に貢献している。</li><li>・ワンステップレポートなど、各部門・階層での業務改善と情報共有ができています。</li><li>・業務に直接関連する資格(大型、中型、フォークリフトなど)はもとより、間接的な資格(エコ検定、オフィスソフト、簿記など)も支援している。</li></ul>
販売力 (企画提案力・営業力・顧客サポート力)	<ul style="list-style-type: none"><li>・なぜサイコーはお客様に愛され人気があり、ここまで発展したのか。お客様への価値＝スピード、丁寧、あいさつ、笑顔、親切、地域貢献など</li><li>・営業以外にも現場社員(ドライバー・センター社員)の対応力による営業力大、営業拡大につながっている。</li><li>・上記は事業・サービスを行う上で事業・サービスそのものではないものの、大きな付加価値である。</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面倒見のいい、優しい社員が多い(調和型)。</li> <li>・4トン車を軸に収集運搬能力と人材が他社より豊富である。</li> <li>・廃棄物の発生から中間処理までは対応できているが、最終処分までのワンストップサービスニーズに対する対応ができていない。そのため価格競争力に欠ける部分がある。</li> </ul>
経営力 (人材開発面・財務面)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SKトレーディング中心に幅広い顧客との付き合いがある(SK:381社、サイコー:①古紙回収1,400社、②産業廃棄物1,280社)</li> <li>・役員層が地元スーパーをはじめとして幅広い企業と接点を持ち、信頼関係を築いたネットワーク力を持っている。</li> <li>・国内製紙メーカーとのパイプが太い。古紙輸出については相場状況などに注視しながら戦略的に活用している。</li> <li>・採用に関しては新卒・中途含めて売り手市場であり、ここ数年人材不足が顕著になっており、採用戦略の見直しが必要な状況。</li> <li>・経理処理等事務のシステム化・効率化が遅れており、グループ全体の顧客情報の集約が課題。</li> <li>・経営の管理上の指標(KPI:key performance indicator)(※)がないため、分析が定性的であり定量的な経営分析ができない、またそのための仕組みが不十分。</li> <li>・財務戦略で、収益性を高める必要がある。</li> <li>・意思決定プロセスを統一し、提案から意志決定までの流れを明確化し社員の意識の統一を強くする事で成功への確率を上げていく。(ボトムダウン、ボトムアップいずれも対応できるようにする)</li> </ul>

### 3.2 SKグループ各事業会社の現状整理

#### (1)サイコー + ステップスナイン(センター事業部)

事業種別	現状整理
古紙回収全体	<p>新聞、雑誌等の古紙発生量は減少傾向にある。</p> <p>また、重要な収集方式である集団資源回収は少子化の影響で実施団体数の減少が見込まれると共に1回に回収する数量の減少により収益力が弱くなりつつある。</p> <p>しかし、RPSを利用した集荷システムは利便性の観点から上記の課題を補う形となり古紙全体の減少傾向に歯止めをかけることが出来る可能性がある。</p> <p>古紙市況など相場は読めない部分が多いが、常に監視し変動リスクを回避する必要がある。また、回避できるビジネスモデルに移行する必要もある。</p>
段ボール回収	<p>発生量の多い、ヨーク・生協等(小売)、ケーズデンキ等家電量販店、あらた・三菱食品・日本アクセス・国分等流通業者、アスクル等(EC)等からの発生減少も一定レベルで下げ止まる。</p> <p>また、今後発生量の増加が見込める家庭からのダンボールはRPSを利用することが大きく集荷量を伸ばす可能性がある。</p>
機密書類処理	<p>実処理能力の70%程度を安定的に集荷している。</p> <p>定期物件の効果大。入札等の安価な仕事ではなく、利益率の高い仕事で残りを埋めていきたい。</p>
(仙台市)家庭系一般廃棄物	<p>回収エリア拡大は現時点では想定していない、また他社の新規参入は極めて難しいことから安定する。しかし、労働力確保が最大の課題であり、労働力を確保出来ればエリアの拡大を含めた可能性あり、助手に外国人採用検討の余地もある。</p>
(仙台市)事業系一般廃棄物	<p>4業者から仙台市への圧力が強く許可解放は難しいと判断。現状を維持しながら許可の有無が関係ない事業の可能性を模索していく。</p> <p>4業者も労働力不足で許可を受けた事業に優先的に人員を割かなければならないため、他の事業が薄くなる可能性がある。</p>
(利府)事業系一般	<p>・サイコー(事業所数シェア30%程度、発生量シェア40%程度)</p>

廃棄物	<p>・利府衛生(事業者数シェア60%、発生量シェア50%・家庭ゴミ・資源物100%)</p> <p>競合他社との衝突をできるだけ避けつつ新規の営業に力を入れたい</p>
(大和)事業系一般廃棄物	<p>事業を黒字転換するまでシェアを上げることは難しい</p> <p>他者との競合も含めて今後の展開を模索したい</p>
廃棄物処理 (ビンカンPET)	<p>飲料ベンダー、パチンコ店等が主要顧客になっている。</p> <p>仙台港のビンカン処理施設が老朽化していることから新たな設備投資も検討したい。</p> <p>PETは、今後、製造者責任や、国内でのPET TO PETの流れから今後引き合いが強くなる可能性が高い。</p>
廃棄物処理 (粗大等)	<p>現在はすべての顧客をターゲットにしているものの将来的には労働力確保が難しくなるために顧客を絞る可能性もある。</p> <p>その代わりの仕事として、センター持ち込みへの誘導と効率的な運営管理が必要。</p> <p>排出事業者への分別啓蒙は必須、改善できないところから絞る</p> <p>雑品の輸出禁止で廃棄物は国内飽和状態が数年続く</p> <p>処理費用の段階的値上げも必須</p>
発泡スチロール処理	<p>排出源である小売、家電量販店とは一定程度取引があるため今後大幅な増量は見込めない状況。</p> <p>発泡処理施設も老朽化していることから新たな設備投資も検討したい。</p>
食品リサイクル	<p>他社リサイクル施設の安定稼働に支えられているが、当社のリサイクル施設の運営は考えていないため、他社施設の稼働に影響を受けうる不安定な事業である。</p>
廃プラスチック回収	<p>2019年の中国輸入禁止によりマーケットが大きく変化している。また、仙台市が一般廃棄物に混入しているプラスチックを産業廃棄物へ積極的に誘導していることから新しい仕事も増えてきている。</p> <p>当社としては安定的な処理先の確保を行い。ダンボール同様にシェア拡大を</p>

---

---

	図りたい。しかし、最終段階までの設備導入は行わず都市型一次加工施設としての役割に力を入れていきたい。
家電回収	家電4品目を中心に運搬業務に当たっている。 急激な変化は起こりにくい状況なので現状維持が続くことが予想される。

## (2)SKトレーディング

事業種類	現状整理																		
資源物売買	RPSの出店強化により古紙扱い量は今後も増加する。管理物件からの古紙調達を促進していく必要あり。																		
(顧客側) 管理業務事業	<p>現在、顧客数23、拠点数381となっている。顧客のさらなる拡大を目指すため、小売、流通、EC業者などをターゲットにしていく必要あり。</p> <div><p><b>SKトレーディング 廃棄物管理件数</b></p><table><thead><tr><th>年</th><th>顧客数</th><th>拠点数</th></tr></thead><tbody><tr><td>2013</td><td>14</td><td>133</td></tr><tr><td>2015</td><td>17</td><td>195</td></tr><tr><td>2016</td><td>18</td><td>278</td></tr><tr><td>2017</td><td>18</td><td>306</td></tr><tr><td>2018</td><td>23</td><td>381</td></tr></tbody></table></div>	年	顧客数	拠点数	2013	14	133	2015	17	195	2016	18	278	2017	18	306	2018	23	381
年	顧客数	拠点数																	
2013	14	133																	
2015	17	195																	
2016	18	278																	
2017	18	306																	
2018	23	381																	
(委託先側) 管理業務事業	今後地方の業者が人手不足や過疎化の影響で衰退や廃業している現状の中で、委託業者管理に関しては現在の同業者との委託だけの関係を超えて、より連携を密にしていきたい。東北地域の同業者との緊密な連携を図りながら東北全体の循環型社会整備に寄与していきたい。数の理論で押さえつけるのではなく、ビジネスパートナーとして相互扶助の観点で結びつきを強くしていく必要がある。																		
リサイクルスキームの構築	<p>リサイクルスキームの提案(自己投資、ルート構築)</p> <p>食リ・廃プラ・PETボトル・古紙 等</p>																		

## (2)ステップスナイン(エコ活事業)

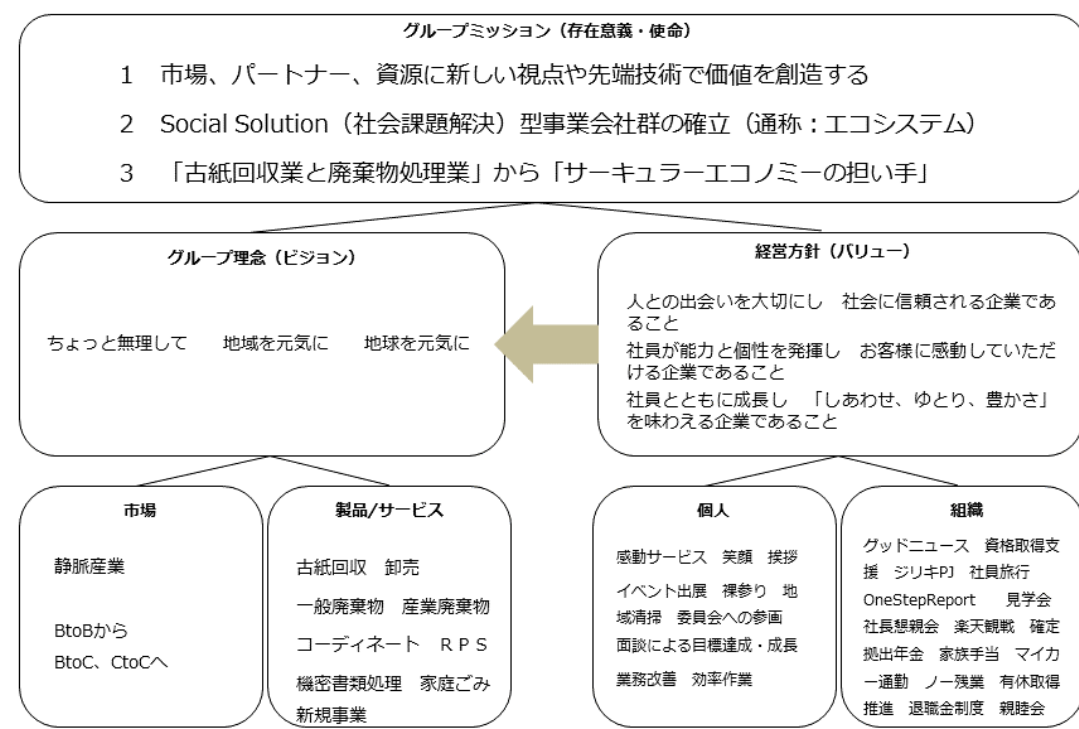
事業種類	現状整理
リサイクルポイントシステム	<div><div>・RPSの出店強化により古紙扱い量は今後も増加する。</div><div><div>R P S 回収量と設置店舗数の推移</div><div><div><div><div><div><div>(t)</div><div>70,000</div><div>60,000</div><div>50,000</div><div>40,000</div><div>30,000</div><div>20,000</div><div>10,000</div><div>0</div></div><div><div>回収量</div><div>設置店舗数</div></div><div><div>470</div><div>5,524</div><div>9,581</div><div>12,496</div><div>17,633</div><div>25,334</div><div>35,598</div><div>49,199</div><div>67,212</div></div><div><div>2010</div><div>2011</div><div>2012</div><div>2013</div><div>2014</div><div>2015</div><div>2016</div><div>2017</div><div>2018</div></div><div><div>みやぎ生協様と提携スタート</div><div>秋田・長野県にも設置開始</div><div>三重県にも設置開始</div><div>ヨークベニマル様に本格導入</div></div><div><div>(店舗)</div><div>350</div><div>300</div><div>250</div><div>200</div><div>150</div><div>100</div><div>50</div><div>0</div></div></div></div></div><div><div>R P S の県ごと設置数</div><div><div><div><div><div>120</div><div>100</div><div>80</div><div>60</div><div>40</div><div>20</div><div>0</div></div><div><div>1</div><div>13</div><div>5</div><div>100</div><div>17</div><div>66</div><div>30</div><div>28</div><div>4</div><div>1</div><div>22</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>28</div></div><div><div>青森県</div><div>岩手県</div><div>秋田県</div><div>宮城県</div><div>山形県</div><div>福島県</div><div>茨城県</div><div>栃木県</div><div>千葉県</div><div>神奈川県</div><div>長野県</div><div>岐阜県</div><div>愛知県</div><div>滋賀県</div><div>三重県</div></div></div></div><div><div><div><div><div>群馬県</div><div>栃木県</div><div>埼玉県</div><div>千葉県</div><div>東京都</div><div>神奈川県</div><div>新潟県</div><div>富山県</div><div>石川県</div><div>福井県</div><div>山梨県</div><div>長野県</div><div>岐阜県</div><div>静岡県</div><div>愛知県</div><div>三重県</div><div>滋賀県</div><div>京都府</div><div>大阪府</div><div>兵庫県</div><div>奈良県</div><div>和歌山県</div><div>徳島県</div><div>香川県</div><div>高松市</div><div>愛媛県</div><div>高知県</div><div>福岡県</div><div>佐賀県</div><div>大分県</div><div>熊本県</div><div>鹿児島県</div><div>沖縄県</div></div></div></div></div><div><div>・店舗数の拡大、扱い品目の拡大、ソーシャルビジネス(※)への変化(震災復興、まちづくり、社会的弱者支援等)</div><div>・これまでの出店ノウハウを活かしたコンサルティング事業の確立</div><div>・BtoCマーケティング事業の確立</div></div></div></div></div></div></div>

## 4. 各事業会社の方向性

### 4.1 SKグループ全体

グループミッション	(1) 市場、パートナー、資源に新しい視点や先端技術で価値を創造する (2) Social Solution (社会課題解決) 型事業会社群の確立 (通称: エコシステム) (※) (3) 「古紙回収業と廃棄物処理業」から「サーキュラーエコノミーの担い手」
グループ理念 (ビジョン)	ちょっと無理して 地域を元気に 地球を元気に
経営方針 (バリュー)	人との出会いを大切にし 社会に信頼される企業であること 社員が能力と個性を発揮し お客様に感動していただける企業であること 社員とともに成長し 「しあわせ、ゆとり、豊かさ」を味わえる企業であること

## グループ経営理念 (ミッション・ビジョン・バリュー)





#### 4.2 サイコー + ステップスナイン(センター事業部)

ミッション	仙台経済圏において安定的で経済合理的な静脈物流インフラを整備する
企業理念 (ビジョン)	リサイクル事業を通じ 住み良い環境づくりを目指し 資源循環型社会の持続的発展に貢献します
グループ内 ポジション	都市型中間処理施設の運営と高効率な収集体制を確立する
(1) ハード面(処理設備など)先端技術の活用、ソフト面(提供するサービス)の向上	
(2) 同業他社との情報交換・幅広い仲間づくり、相互理解を前提とした実務の協働	
(3) 仙台経済圏におけるドミナント戦略(※)で集荷体制の強化を測る	

#### 4.3 SKトレーディング

ミッション	排出事業者と処理会社を経営合理的に結びつける静脈ネットワークインフラを整備
企業理念 (ビジョン)	俯瞰的な視点で 最適化を目指した発想により 循環型社会形成に貢献することで 地域社会の健全な発展に寄与します
グループ内 ポジション	排出事業者、廃棄物処理事業者、リサイクラー、製紙会社との中心的な連携窓口になる
(1) 排出事業者、委託事業者にとって有益なICT(※)サービスを提供する	
(2) 労働人口・市場減少社会における事業継続に必要なソリューションサービスの提供	
(3) 安定的な環境インフラサービスの提供に向けたサポート体制の確立	

#### 4.4 ステップスナイン(エコ活事業)

ミッション	労働力不足、高齢者化を踏まえ、生活者へ向けた生活インフラの構築
企業理念 (ビジョン)	ワクワクする今よりもっといいものを♪ 創り届けることが私たちの使命です！
グループ内 ポジション	生活者へ向けたビジネスの中心となる。
(1) 高齢者社会、人口減少社会を見据えた生活インフラの構築	

---

---

(2)RPSを活用し市民からより信頼を受けるソーシャルソリューションビジネス(※)確立 (震災復興、まちづくり、社会的弱者支援等)
--

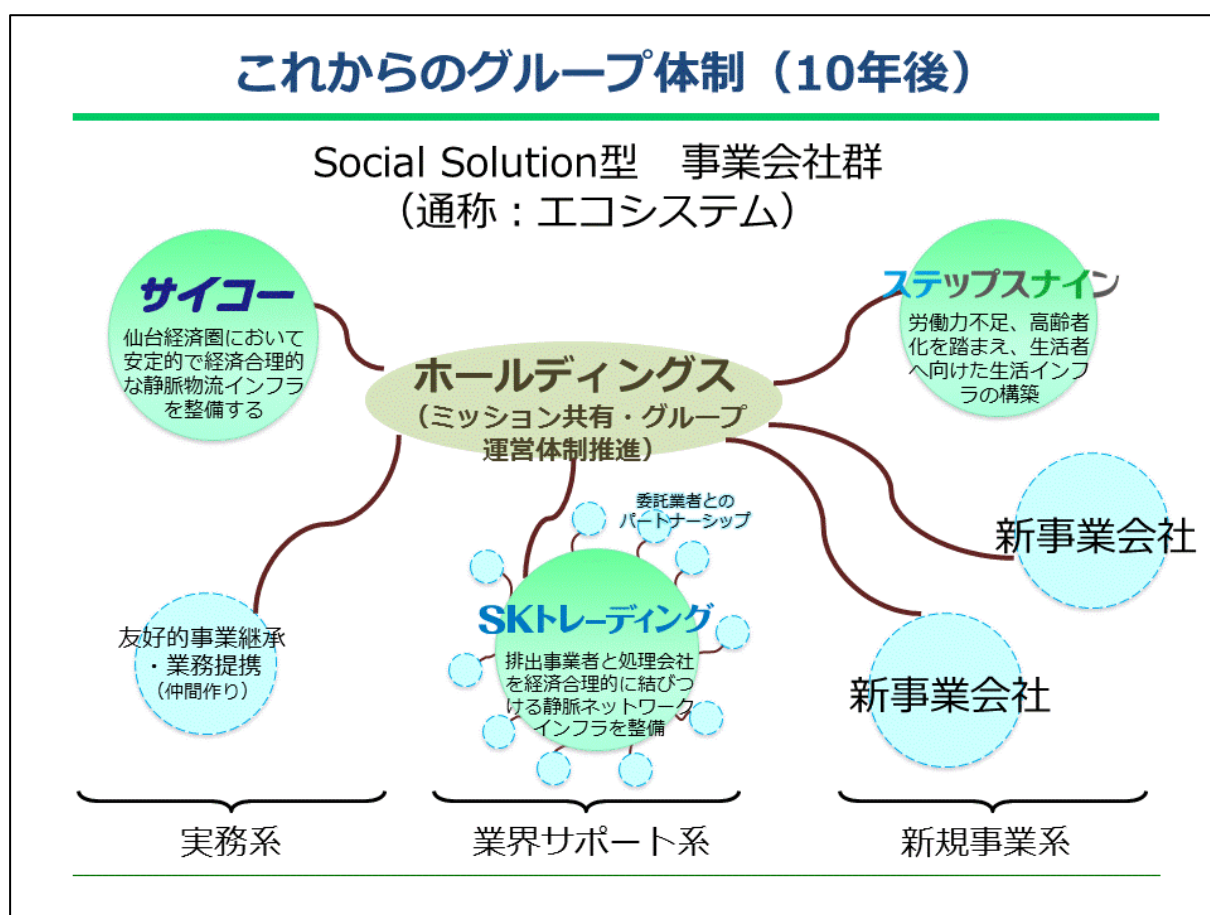
#### 4.5 SKホールディングス(仮)

ミッション	サーキュラーエコノミー(※)の担い手として人と人の繋がり大切さと最新技術融合
グループ内 ポジション	SKGのシナジー(※)の追求と新規事業の創造
(1)SKGのシナジー(※)の追求	
・最新の技術情報の入手と共有	
・人事・広報・経理・財務・経営企画部門の新技术を利用した効果的な統一	
(2)未来を見据えたサーキュラーエコノミー(※)ビジネスの創造	
・廃棄物・資源物処理事業者からの脱却	
・サーキュラーエコノミー(※)の担い手として持続可能なビジネスを創造し続ける	

## 5. SKグループ全体の推進体制について

前述の計画を推進していくために、SKグループ全体の体制について方向性を示したい。それは「ホールディングス体制(以下HD)」(※)ということである。サイコー、SKトレーディング、ステップスナインという既存の事業は引き続き継続しつつ、HD企業がグループ全体の事業計画・財務・広報・人事・ブランディングなどの経営をつかさどる舵取り役を担うというコンセプトである。

HD体制でありがちなのが、ホールディング会社を一番上において、その傘下に企業を配置する考え方がある。しかしながら、私たちが目指すのはHDがグループ全体で大切にするべき理念や、価値観をしっかり持ってそれを社内外に発信することで、事業を発展させていく仲間を引きつけるような姿である。イメージとしては、HDが各事業会社の上にあるのではなく、全体の真ん中にある求心力となって事業会社を引きつけていくという「エコシステム(ビジネス生態系)」(※)になっていくことを理想としている。



HD体制のメリットとして、

- (1) 新規事業立ち上げなどを容易に、スピーディに行える。例えば当社の社員が新しい事業を発案した場合に、既存3社の事業枠にとらわれずに自由に事業運営が可能になる。近年では2010年に始まった古紙リサイクルポイントシステムがスーパーマーケットと古紙回収業者が連携するという新しいビジ

---

ネスモデルとして当社の事業の柱の一つとなりつつあるが、このような新しい事業モデルをどんどん打ち出していきたい。

- (2) 仲間作りが容易になる。これは後継者に困っている会社にも優先的に声をかけてグループを大きくしよう、という意図ではなく、主に同じ方向を向いて協力できる仲間を増やしていくことである。SKグループに加わるのが事業家としても評価されることだ、というような求心力をもつ体制を目指したい。具体的には小規模同業者との協働、後継者のいない企業からの事業譲受け、回収車両や燃料の共同購入なども想定している。
- (3) グループ3社は事業会社としての役割が明確になり、それぞれ自分たちのもっとも得意とするところを伸ばすことが可能になる。HDはグループ企業の顧客情報管理・人事労務管理・財務情報管理などの共通部分を担うインフラとして機能する。採用に関してもHDとして採用を行い、各事業会社に適材適所で人材を供給できるようになる。事業と経営を分けることでお互いの優位性を生かす、そのために専門性を持った良い人材を採用する必要もでてくる。

このように、HD企業を立ちあげることにより、今後予測される社会の変化や事業会社の増加に柔軟に対応できる体制になる。

---

## 6. おわりに（皆さんにお伝えしたいこと）

今回、グループ全体の未来に向けてこれからの10年の方向性を皆さんと一緒に考えていきたいという思いから経営計画としてまとめることとした。

我々のミッション(社会的な使命)は『循環型社会の持続的発展に寄与する』ことである。

使命を達成するために必要なことは、これからも目まぐるしく変化していく社会に対応すべく新たなチャレンジをし続けていくことである。このままこの場にいるだけでは何も変わらないし、ICT(※)もAI(※)もこれから社会が変化する中でどの程度進化するかもわからない。ただ、私が入社したころに今の状況は想像もできなかったし、社会が変化する中で私たちが今行動しなければその波に飲み込まれてしまうのは間違いないと思う。

そのためには挑戦するための土台作りと組織として成長できる環境整備を進めていくことが必要である。グループ単体の発展だけを先に考えるのではなく、まずは社会的な課題を解決し、ミッションを達成した結果がグループの発展や今後連携していこう様々な企業の発展に繋がるようにすべきである。

まだまだこれから計画も変化していくし、皆さんに読んでもらう中で、自分ならこんなアイデアがあるよとか、あればぜひ聞かせてほしい。そんなことをみんなで考えながら社会に変化について行って、少なくとも東北ではSKグループがけん引をしていく、そんな企業群を作っていきたい。

私たちの暮らす社会を過去から考えて否定的に捉える風潮もあるが、必要なことは未来に向かって私たちに何ができるのかを考える必要がある。私たちに出来ることや私たちの行動によってもたらす変化は社会全体から見れば小さなものであるかもしれない。しかしながら未来に向かってみんなでこの方向に進んでいましょうということを、この機会をスタートとしてみんなで考え、継続して実行し続けることを大切にしていきたい。

---

## (付録)用語集

マーケティング用語、環境に関する用語を簡単にまとめました。  
参考にしてください。

---

## ■パリ協定

パリ協定とは、2020年以降の気候変動問題に関する、国際的な枠組みです。1997年に定められた「京都議定書」の後継となるものです。

パリ協定は、2015年にパリで開かれた、温室効果ガス削減に関する国際的取り決めに話し合う「国連気候変動枠組条約締約国会議(通称COP)」で合意されました。パリ協定では、次のような世界共通の長期目標を掲げています。

- ・世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする
- ・そのため、できるかぎり早く世界の温室効果ガス排出量をピークアウトし、21世紀後半には、温室効果ガス排出量と(森林などによる)吸収量のバランスをとる

出典Webサイト： 資源エネルギー庁

## ■RE100

RE100とは、100%再生可能エネルギーを利用して会社事業の運営を行うことを目標に掲げる企業が集まる、国際的な取り組みのことです。「Renewable Energy 100%」の頭文字をとって「RE100」と命名されました。

2014年に発足したRE100には、世界全体で154社が加盟しています(2018年11月5日時点)。この中には、イオンや富士通といった日本を代表する企業や、インターネットの世界シェアトップのグーグル(アメリカ)、家具の世界最大手で知られるイケア(スウェーデン)や、食品世界大手ネスレ(スイス)など、日本でもよく知られている世界的な企業が集まっています。

また、近年では欧米企業だけでなく、中国やインドといったアジアの企業も、RE100に参画するに至っています。

出典Webサイト： スターメンテナンスサポート

## ■グローバルコンパクト

国連グローバル・コンパクト(UNGC)は、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組みです。

UNGCに署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもとに、その実現に向けて努力を継続しています。

出典Webサイト： グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン



---

## ■SDGs

持続可能な開発目標 (SDGs)とは、2001年に策定されたミレニアム開発目標 (MDGs)の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標です。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない (leave no one behind)ことを誓っています。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル (普遍的) なものであり、日本としても積極的に取り組んでいます

出典Webサイト： 外務省

## ■サーキュラーエコノミー

直訳すると「循環型経済」となりますが、これまで提唱されてきたような資源循環の効率化だけでなく、原材料に依存せず、既存の製品や有価資産の活用などによって「国際競争力の向上」「持続可能な経済成長」「新規雇用創出」などの価値創造の最大化を図る経済システムです。

サーキュラーエコノミーは、資源の無駄や捨てられている素材、まだ使用できるにもかかわらず破棄されている製品など、世の中の数多ある「無駄」を活用し、利益を生み出すことを目指す考え方。

サーキュラーエコノミーにおける「無駄」は廃棄物だけではなく、企業の会議室や自動車、日用品などの使われていない資産も含まれる。こうした無駄を活用しているシェアリングサービスなども、サーキュラーエコノミーに含まれると言えるだろう。

出典Webサイト： CSRコミュニケート、AMP(アンプ)

## ■Society5.0(ソサエティ5.0)

内閣府が推進する第5期科学技術基本計画の一つ。「世界に先駆けた「超スマート社会」の実現 (Society 5.0)」と明記され、安倍政権が掲げる「成長戦略」でも日本社会の抱える課題を解決する重要なキーワードになっています。

わかりやすく言い換えると、情報が溢れている現在 (Society 4.0) の課題に対してIoT (Internet of Things:モノのインターネット) やAI (Artificial Intelligence:人工知能) などの最新テクノロジーを活用した便利な社会が「Society 5.0」というわけです。

現在 (Society 4.0) は、必要な情報を見つけて分析・共有することが困難な状況です。さらに少子高齢化や地方の過疎化などで人的負担も大きくなっています。その負担を軽減する方法として日本政府は、IoTやAI、クラウド、ドローン、自動走行車・無人ロボットなどの活用を推進。これら最新テクノロジーの活用により、最終的には少子高齢化・地域格差・貧富の差などの課題を解決し、一人ひとりが快適に暮らせる社会を実現することが「Society 5.0」の真の目的となります。

---

そこで文科省、総務省などの各省庁、経団連をはじめとした業界団体、大学などの研究機関が連携を図り、「Society 5.0」の実現を目指しています。まだ聞き慣れない言葉ですが、すでに官民一体となりスタートしているのです。

出典Webサイト： OPTiM ブログ

## ■ICT

ICTは「Information and Communication Technology (情報通信技術)」の略で、通信技術を活用したコミュニケーションを指します。情報処理だけではなく、インターネットのような通信技術を利用した産業やサービスなどの総称です。

ICTは、ITに「Communication (通信、伝達)」という言葉が入っており、ITよりも通信によるコミュニケーションの重要性を強調しています。単なる情報処理にとどまらず、ネットワーク通信を利用した情報や知識の共有を重要視しています。スマートフォンやIoTが普及し、さまざまなものがネットワークにつながって手軽に情報の伝達、共有が行える環境ならではの概念です。

出典Webサイト： 発注ラウンジ

## ■IoT

IoTとは、「Internet of Things (インターネット・オブ・シングス)」の略で「モノのインターネット」と訳されています。IoTの読み方は「アイ・オー・ティー」です。

IoTとは、センサーと通信機能が組み込まれたモノがインターネットを通じてあらゆるモノと繋がり、互いの情報・機能を補完・共生し合う状態を指します。第一の目的は監視・管理対象の機器のデータを収集し、状態を把握し、システム全体を最適な制御下に導くこと。第二の目的はデータの蓄積・分析から新たな知見を獲得し、新たなソリューションを開発・提供することです。

簡単に言うと、IoTが目指す理想は、今までパソコンやスマホのみで構成されていたインターネット社会に、家や職場、街中のあらゆるモノを取り込み、お互いの情報や機能をシームレスにやり取りし、活用することによって人間社会をより豊かにすることです。

出典Webサイト： XERA

## ■ミレニアル世代

ミレニアル世代とは、平成初期に生まれた(1989年～1995年頃)世代を指す言葉です。日本では、およそ2018年現在、23歳～29歳あたりを指して使われる。

子どもの頃からデジタルが普及していたため、デジタルネイティブと呼ばれる世代と重複しています。パ

---

ソコンよりスマホやタブレットを活用し、LINEやTwitter、Instagramなどを好んで利用します。物心がついたころからパソコンや携帯電話が普及しており、ネット環境があるのが当たり前のため、リアルだけでなく、デジタルでのつながりを求め、情報収集もインターネットで行うことが当たり前の世代です。

現在、この世代が社会人となり働き盛りの年齢となりました。彼らが持つ価値観は、その上の世代と大きく異なるため、組織でのコミュニケーションをどうとていけばいいのか、その接し方の手法などについて注目を集めています。

出典Webサイト： TUNAG(ツナグ)

### ■三国間貿易(さんごくかんぼうえき)

貿易商社が在外支店を通じて第三国間で行う貿易取引で、仲介貿易ともいう。たとえばある日本商社のシカゴ支店が売買、保証、債務決済といった貿易責任の当事者となってアメリカからインドネシアへ小麦を輸出し、アメリカへインドネシアの衣料品を輸入したりする場合はこれにあたる。日本の総合商社の行う三国間貿易が最近注目されるのは、それが在外子会社や支店を通じて集められる情報を積極的に活用する取引形態だからである。従来から取引のあったアメリカ市場で供給過剰な石油化学製品を品薄な東南アジア諸国に輸出したり、日本と東南アジア諸国との合弁会社で生産した製品を西ヨーロッパに輸出する等はその例である。

### ■KPI

KPIは(Key Performance Indicator)の略称で、日本語では「重要業績評価指標」と言われます。経営にはさまざまな種類の業績評価指標が使われますが、KPIはその中でも「キー(重要な)」となる指標で、目標の達成に向かってプロセスが適切に実行されているかどうかを計測する役割があります。

KPIは通常、一定の期間が定められて計測されます。通常は月次、スピードの速い企業では週次、日次で計測されるところもあります。期間ごとにパフォーマンスが評価され、成績が悪い場合は対策が取られたり、改善策の策定と実施を求められます。

KPIは、主にマーケティングや営業の現場でよく使われます。例えば、自社サイトに対する新規お問い合わせ件数の目標を月間30件に設定したとします。

その場合、Webサイトへのアクセス自体が減ってしまうと目標達成が見込めなくなります。そのため、検索エンジンからのセッション数の増加をKPIとして設定し、Googleアナリティクスを利用して達成レベルを随時チェックする必要があります。

ほかにも営業の現場では、訪問回数や成約率、解約件数などをチェックしたり、製造業では機械稼働率や不良品の発生率、企業の人事部門では離職率、管理部門ではクレーム件数などをKPIにしている場合もあります。

---

出典Webサイト: Udemv(ユーデミー)

## ■ソーシャルビジネス

ソーシャルビジネスとは、子育て・高齢者・障がい者の支援や、地方活性、環境保護、貧困、差別問題などさまざまな社会問題の解決を目指して事業を展開し、社会貢献を目指す取り組みのことです。社会課題が多様化してきたいま、行政による福祉的解決には限界がありソーシャルビジネスには注目と期待が寄せられています。

企業や個人からの寄付金や行政からの補助金・助成金などの外部資金だけを頼りに活動するのではなく、ビジネスを手段として社会問題に取り組むことで、事業収益を上げ、取り組みの持続・拡大を目指すという点が最も大きな特徴です。

出典Webサイト: Beyond

## ■エコシステム(ビジネス生態系)

エコシステムとは、生態系という意味のことばで、ビジネスの分野では、特定の業界全体の収益構造を表す単語となっている。ひとつの企業のビジネスモデルではなく、業界全体がどのように収益を上げていくかを生物学の生態系になぞらえて、エコシステムと呼んでいる。

経済界のエコシステムでは、系列の違う複数の企業、時にはライバル関係にある企業が互惠関係を結ぶこともある。エコシステムでは一社による収益構造よりも、業界内の企業が協調的になり、分業などを実施することで収益構造を高めることを目指している。

出典Webサイト: KDDI

## ■ドミナント戦略(strategic dominance)

ドミナント戦略とは、チェーンストアが地域を絞って集中的に出店する経営戦略である。同一商圈内で市場占有率を向上させて独占状態を目指す経営手法。グループ企業やチェーン店展開を行うスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどは出店する際、集客力を左右する商圈について立地特性の人口・年収・年齢層・主たる家族構成・昼夜間人口・競業他社の有無・交通アクセス・周辺施設などを調査して出店の是非を決定するが、ドミナント戦略は当該地域で市場占有率を高める目的で複数の店舗を高密度で展開する手法である。ドミナント戦略には以下のような目的がある。

- ・出店した地域での知名度を上げるとともに利用客からの信頼を高める。
- ・知名度を上げることで早期の黒字化を図る。
- ・流通効率を上げるとともに運営コストを下げる。

- 
- ・地域特性を把握しやすくなり商品戦略、価格戦略、販促戦略などが立てやすくなる。
  - ・本部は地域内の複数の店舗を効率的に管理できる。

チェーン展開している業種は、POSなどを導入してリアルタイムな売れ筋や客層の動向が把握可能だが、孤立店舗は商品輸送などの物流ルートや搬送時間の観点からチェーン展開の利点を生かし難い。

例えばセブン-イレブンは創業当初からこのドミナント戦略を採用しており、ひとつの地域に多数出店している地域もあれば、ひとつも出店していない地域もある。

## ■シナジー

ビジネスシーンで「シナジー」という場合、多くはシナジー効果を指します。これは日本語にすると「相乗効果」となります。複数の企業が事業提携をしたり、企業内の別部署が一つの目標に向かって協力し合うと、個別にビジネスをしているときよりも良い結果が得られる場合があります。

これをシナジー効果といいます。シナジー効果の前提はWIN-WINの関係です。双方にとってマイナス面が少なく、プラス面が大きくなってはならない点に注意しましょう。

出典Webサイト:エン転職

## ■ホールディングス

ホールディングスとは、英語の「holdings」からきた言葉で日本語の「持株会社」と同じ意味を持つ言葉になります。ホールディングスは(持株会社は)基本的に事業を運営せずに、傘下に行っている会社の株を保有・支配している会社の事、またはその形態のことを指します。

例えば「社会人の教科書株式会社」という会社が「酒類事業」と「飲料事業」を1つの会社で展開していたとします。その場合、社長が中心となりどちらも事業も発展させていく必要がありますが、どちらも同じ飲料に関する事業ではあるもののターゲットや製造方法、さらには販売方法などについても異なる部分がたくさんあります。そのため事業や会社の規模、社員数が拡大するにつれて意思決定や事業展開がスムーズに行えなくなってしまう場合があります。

そこで「社会人の教科書株式会社」を持株会社として、「酒類事業」をA株式会社、「飲料事業」をB株式会社などと分社化し、各子会社ごとに社長を置くことで、意思決定や事業展開がスムーズに行えるようにすることができます。

出典Webサイト: 社会人の教科書