



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ジズ (A)

— 飽くなき挑戦 —

2017年春、業界紙に大きく書かれた「成長に壁」の文字。しかし、ブレないビジョンに突き動かされる株式会社ジズ (JINS)^[1] 代表取締役社長の田中仁は、そのような記事を気にもとめず、桜が咲きみだれる千鳥ヶ淵を見下ろすガラス張りのオフィスで今日も笑顔で執務にあたっていた。

国内外での戦略をどう舵取りするのか、店舗のオペレーションはどうしていくのか、商品のポートフォリオをどのように構築していくのか、デジタルテクノロジーをどう事業に取り入れるのか、全ての基準は会社のビジョンである「Magnify Life」に適合しているかどうかにある。この言葉には「アイウェアを通じて、見るものだけでなく、人々の人生をも拡大し、豊かにしたい」という願いが込められており、「製品、マーケティング、一人一人の立ち振る舞いなど、全てに『Magnify Life』が具現化されるような、ビジョンにしていきたい」と田中は語る^[2]。

株式会社ジズの2017年8月期の売上は505億円（営業利益は54億円で、売上高営業利益率は10.7%）である。いわゆるロープライスマガネショップ（低価格かつシンプルな価格設定でメガネを販売する小売店）の業界で圧倒的な数字であるだけでなく、メガネ業界全体でみても第2位に迫ってきている^[3]。ロープライスマガネショップの業界で追随する競合他社であるZoffの売上は220億円、またオンデーズも67億円程度と推察されている（2016年度）。メガネ業界全体では、業界大手の三城ホールディングスの売上高498億円（2017年3月期）を抜き、メガネトップ（2013年上場廃止）に次ぐ

^[1] 2017年4月に、株式会社ジェイアイエスから株式会社ジズに商号を変更した。

^[2] ジズのHP（<https://jins-co.recruitment.jp/career/message/>）【2017年10月アクセス確認】

^[3] ジズのアイウェア平均単価は7,500円程度（2017年8月期データ）。ジズのHP（<http://pdf.irpocket.com/C3046/Rt66/MhSA/lf2D.pdf>）【2017年10月アクセス確認】

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 久保田恵里 (E2) が、教授 中村 洋、岡橋克木 (M39)、池側千絵 (E2)、高田賢治 (E2) とともに、公開資料ならびに田中 仁 氏をはじめとする株式会社ジズ役員、社員、関係者へのインタビューに基づいて作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 久保田恵里、中村 洋、岡橋克木、池側千絵、高田賢治（2018年4月作成）

売上高を達成している。現在、顧客とのタッチポイントとして、日本国内で323店舗（2017年8月末時点）を有し、日本の全売上の10%、売上本数では20%というシェアがある（資料1参照）。企業価値評価を示す企業価値／EBITA倍率は、ジズ 27.1倍（2016年）、メガネスーパー 19.4倍（2017年）、三城ホールディングス 18.7倍（2017年）となっている。（資料2参照）

5

メガネ小売業界

10 ジズに代表されるロープライスマガネショップが台頭する前、業界プレイヤーとして大手メガネチェーンが君臨し、メガネトップ、三城ホールディングス、メガネスーパーなどがあつた。メガネは高級品という消費者の概念に支えられ、フレームとレンズと加工の組み合わせによる複雑な値段設定により、高価格な商品を販売していた。以前は、メガネのレンズ加工を人手で行なっていたので、失敗も多く、その分がコストに反映されているという理由もあつたが、それでも安定したビジネスモデルを長年にわたり維持してきた。

15 日本国内のメガネ及びメガネ関連小売市場は、1990年代半ばには6,500億円程度であつたが、金融危機に見舞われた1997年を境に市場が縮小し始めた（資料3参照）。

このような業界に2001年以降、さらなる衝撃を与えたのが、いわゆるロープライスマガネショップであり、ジズ、Zoff、オンデーズが御三家と呼ばれた。

20 ジズの誕生

株式会社ジズは、1987年に田中が個人事業主として始めた「ジンプログクツ」に起源があつた。翌年には地元である群馬県前橋市に有限会社ジェイアイエヌを設立した（その後、1991年に株式会社ジェイアイエヌへ改組）（資料4参照）。当時、田中は24歳で地元の信用金庫（前橋信用金庫、現しのみ信用金庫）での職務を経ての起業であつた。事業としては、メガネ販売ではなく、雑貨の製造・卸売業を行なつた。1998年に2,000万円の赤字を記録した田中は、中国でバッグを大量生産し販売する勝負に出た。このバッグは大当たりし、1999年には売上7億4,280万円、経常利益6,000万円を出した^[4]。

30 当時を知る現ジズ中国社長の宇部真記は、（宇部が）イトキンで新規ブランド立ち上げに携わっていた当時をこう振り返る。

^[4] 田中仁「振り切る勇氣」日経BP社（2014年）

ある日午前中に田中に電話を入れると、その日のうちに前橋から駆けつけてきました。... そのスピードに、どれだけフットワークが軽いんだと思いましたよ。34、35歳だった田中はジーンズに赤いパーカーに、リュック姿。若くて、少年みたいで、最初は営業マンだと思いました(笑)^[5]。

低価格メガネのビジネスモデルとの出会い

2000年、田中は雑貨の仕入れのために訪れた韓国で、約3,000円のメガネを店舗で即完成し販売するビジネスモデルに出会い衝撃を受け、このモデルを日本でビジネス展開しようと考えた。それまでのメガネ販売業は、1本数万円という高価格での販売が常識であった。このような高価格での販売を背景に、メガネのパリミキなど老舗メガネ小売店舗の利益率は10%前後を維持していた^[6]。また、レンズ、フレームのサプライヤー、それを扱う問屋など多くの中間業者がバリューチェーンに存在していた。

田中は、数千円という低価格のメガネが、新しいスタンダードになると考えた。なぜならば、それが「お客さまが望んでいることだから」であった。1990年代のバブル崩壊以降、日本経済は低迷が続き、消費者は低価格志向になっていた。

決めたらすぐに動く田中は、訪韓から1年も経たない2001年に、韓国から安いメガネを仕入れて販売する方法で、社内にアイウェア事業部を立ち上げた。初の店舗は、韓国に近く、知り合いがすぐに店舗を提供してくれた福岡天神とした。その後、京都、代官山、三宮と店舗を続々オープンさせ、開店当初は「メガネ一式5,000円と8,000円」の「ソープライスマメガネ」として、ロープライスマメガネの市場を開拓して行った。

2001年にはZoffが、2002年にはオンデーズが最初の店舗を出し、これら3社がいわゆるロープライスマメガネショップとしての業界を確立していった。

ジズンの躍進

ジズンの売上は順調に伸び、2002年8月期のアイウェア関連事業の売上は約3億円であったが、2004年8月期には8.4億円まで拡大していた。

2004年には拡大する業績と今後の展望を見込み、田中は中村豊を会社に迎えた。中村は、その後の会社にとって、経営全般はもちろん、財務戦略において欠かせない存在となった。中村と田中の間柄は、田中の信金勤務時（前橋信用金庫、現しののめ信用金庫）の先輩と後輩であった。当時は会話を交わしたことはなかったが、中村は「とても元気のいい子がいる」と田中を記憶していた。

^[5] 企業家倶楽部 (http://kigyoka.com/news/magazine/magazine_20130507_102.html) 参照【2017年10月アクセス確認】

^[6] 三城 HP (http://www.paris-miki.com/investor/pdf_files/7455_99jhjh.pdf) 参照【2017年11月アクセス】

ジンズに入る前、中村は信金時代取引先であった群馬県のメガネチェーン店の建て直しに参画していた。それは古いタイプのメガネチェーン店で、レンズの価格を顧客に明らかに提示しないブラックボックスの価格体系であった。中村は、新聞で1万円を切るメガネ小売店の誕生に関心を持ち、この再建中のメガネ店でも、低価格メガネのビジネスモデルを取り入れようとしたが、誰も事業化に賛成しなかった。
5 そんな折、この低価格の小売店を、後輩の田中がやっていると人づてに聞き、2人は再会した。田中と話してみても、「メガネはもっと革新を起こせる！」と中村は強く感じたという。

意気投合した2人は、「やるなら大きいものをやろう！」と、アイウエアとカフェの郊外型複合ショップの出店を企図した。そこで、資金を600万円ずつ出資し、銀行からの借入金も加えて、8,000万円の資金で、2002年に株式会社ジンズガーデンスクエアを設立し、2人の地元である前橋に路面店を出した^[7]。ショッピングモールでの出店に比べ、路面店は先行投資が大きくなる。リスクは覚悟の上だったが、
10 予想を上回る利益があった。1～2年一緒に働いてみて、中村は本格的に、田中のような「公明正大な人とビジネスをしたい」と考えるようになった。

さらにファンドに勤める中村の知人が店舗を訪れた際、このような低価格のメガネの小売で上場できるかを問うたところ、「これはいける！上場できる」と即答された。田中と中村は上場という夢を共有することになった。
15

2004年にジンズに入った後の2年間、中村は上場業務にあたった。「ハードであるがこの上なく充実した日々だった」と振り返る^[8]。こうして、株式会社ジンズは、2006年8月8日にヘラクレス（現 東京証券取引所 JASDAQ 市場）への上場を果たした。初値は962円であった。

メガネ版 SPA のビジネスモデル

ジンズのビジネスモデルはメガネ版 SPA と呼ばれることがある^[9]。ただ、SPA で製造しているのは、フレームだけである。レンズはサプライヤーから購入した上で、メガネを100%自社ブランドで展開している。この方式で、今では1万円のメガネを販売しても、75%が粗利というビジネスモデルが構築されている^[10]。
25 さらに、中村は「3倍売る自信も重要」と述べている。

価格を1/3に設定している以上、3倍売らないと、他社と同じ金額の粗利を確保できない。さらに、3倍の本数を売る自信がないと、このビジネスへ参入し、成功できない。

^[7] その後、2003年に、業務の効率化と基盤強化のため、株式会社ジンズと合併した。

^[8] 企業家倶楽部 (http://kigyoka.com/news/magazine/magazine_20130507_102.html) 参照【2017年10月アクセス確認】

^[9] SPA とは、Specialty store retailer of Private label Apparel の略で、小売業が企画から製造まで行って自社のオリジナル商品を販売する方法である。

^[10] 2017年8月期の売上高総利益率は75.2%であった。ジンズのHP (<http://pdf.irpocket.com/C3046/Rt66/MhSA/lf2D.pdf>)【2017年10月アクセス確認】

実際、1店舗あたりの売上本数/月は、高価格帯の大手小売で150本、中価格帯の中堅で300～400本である一方、ジズは1,500本販売している。このような店舗あたりの圧倒的な売上本数を維持できるのは、商品入れ替えの速さに支えられている。つまり、お客さまが6ヶ月後に店舗に足を運んだ時に、いつも新しい商品があるのは、SPAによって自分たちで売る分だけ生産するからで、他社からの仕入れ販売では難しい。

さらに中村は、競合他社がジズの低価格路線にすぐには対応できなかったことを指摘した。

大手小売店では、低価格メガネを出すと、本業の高価格のメガネが売れなくなるというジズマが生じます。われわれは、失うものがないので、徹底的に低価格に出られたのです。

ビジネスモデルの陳腐化

2001年に最初の店舗を出店してから上場を経て、ジズのメガネ版SPAの台頭は、販売数としてのメガネ業界のマーケットを広げる一方で、低価格ゆえ、総売上額としてはマーケットの縮小を招いた。さらに、高価なブランドメガネ販売店も、対抗して値を下げた。ジズでは、分かりやすい価格を設定していたが、レンズ対応での追加料金が発生する料金体系が生まれており、最終的な購入単価は1人あたり1万円程度の価格帯となってきた。そこに、ブランドメガネ小売店が18,000円程度まで価格を下げた。2006年の上場時の強みであったSPA方式の低価格メガネ販売というビジネスモデルは次第に陳腐化し、2008年ごろには競争優位性を失っていった。2009年2月には、ジズの株価は最安値を記録し、39円となった。

中村は当時を振り返って、次のように述べた。

でも、どうすれば、ここから脱却できるのか、誰もわからなかったのです。今、思えば、上場後の気の緩みも否定できない時期でした。

2008年のクリスマスイブにファーストリテイリング社の柳井正氏と交わした会話を田中はよく覚えている。ビジネスで何をしたいのかを問われ、「メガネをファッションとして楽しめるようにする」、「価格を安くする」などとしどろもどろに説明した。さらに、その日の株価が41円だと田中が伝えると、柳井氏は「御社には将来性がないと思われる」と冷静に告げた。さらに「志のない会社は、継続的に成長できない」とも指摘された^[11]。

[11] 田中仁「振り切る勇気」日経BP社（2014年）

機能性の訴求と業績のV字回復

柳井氏との会話で魂が抜けてしまったような時間を過ごした田中は、利益、シェア、株価など財務的な目標のみを目指した戦略を猛省し、現状からの脱却を図るために考え抜いた。

5

ビジョンを持っていなければ、企業は評価されない。メガネでナンバーワンになれるようなビジョンは何であるのか？

そこで導き出した答えは、「メガネをかけるすべての人に、『よく見える』×『よく魅せる』メガネを市場最低・最適価格で新機能・新デザインを継続的に提供する」というビジョンであった。

10

やるとなったらすぐに動く田中は、業界最安値の追加料金なしの料金体系の実現を目指した。品質の良いレンズを、さらに追加料金なしで販売したいと、取引先に交渉を重ね、対応してくれた1社に仕入れ先を絞った。

15

さらに、客単価の低下で小さくなったマーケットで、いかに販売本数をあげるかを考えた。そこで生まれたのが、機能性を訴求した製品である。医療用ナイロン樹脂素材を使用し、軽量でフィット感が高かつ安全性に優れた高機能性商品を開発し、2009年9月に「Airframe（エア・フレーム）」として市場に投入した（資料5参照）。

20

規模の経済性を効かせるために発注したメガネ本数は70,000本であった。今までヒットしたメガネでも種類あたり月2,000本の売上であったので、田中は大きな賭けにでた。さらに、この戦える商品のラインアップに加えて、年間1億円だった宣伝費を1ヶ月で5億円投入した。

その結果、最初の2ヶ月で40,000本が売れ、発注した70,000本もすぐにさばけた^[12]。こうして、業績のV字回復を果たした（資料6参照）。中村は当時を振り返って次のように述べた。

25

“メガネをファッションにしよう”という、ちょっとふわっとしたビジョンから、上場会社として継続的成長を義務付けられている以上は、No.1をちゃんと目指せる事業価値を維持しよう、と会社も変わっていった。

30

2010年、表参道で開催された新商品発表会で集まった株主やメディアへのプレゼンテーションの最中、田中はこみ上げる涙を抑えることができなかった。

^[12] 2014年3月までに、累計1,000万本を超える大ヒット商品となった。田中仁「振り切る勇氣」日経BP社（2014年）

自分が商売をやっている中で、いつも支えがあった。支えてくれた家族や社員に感謝したら涙が出てきた。支えがあつてきたのに、自分の力と過信して、慢心して、精進できずに申し訳なかったという気持ち。感謝と申し訳なさいで、涙がぐーっと出てきました。

さらなる業績の拡大と海外展開

株価が最安値を記録した2009年中に、驚異の事業のV字回復を果たした田中はそれに満足せず、さらなる挑戦を続けた。2011年に視力矯正以外の目的でメガネをかける機能性アイウェアという新しい価値を世に生み出した。スマホやタブレットが一般的になったタイミングにおいて、目の疲れや、よい睡眠リズムの維持という健康に訴求をしたJINS PC（現 JINS SCREEN）は爆発的なヒットとなった（資料7参照）。

JINS PCは、2011年に150万本、2012年に350万本を売り上げ、2013年にジズはヘラクレス（現 JASDAQ）から東証一部に昇格を果たした。初値は5,150円、実に2009年の最安値の136倍となった。さらに、2010年から2013年の間に店舗数も、76から223に増え、売上も106億円から365億円という数字を叩き出した。“急激に”会社が拡大した時期であった。田中は会社が上場するメリットについて、次のように述べている。

会社を大きくすることが目的ではありません。しかし、上場して、会社が大きくなると、大きなことができる。社長のわがままはできないかもしれませんが、健全なガバナンスが効くようになります。

さらに、2010年には中国に進出し、海外展開を図った。2013年にはアメリカに進出を果たした（台湾へも、2015年に進出した）。特に、アジアの市場においては、以前の日本と同様に、メガネは高額品というのが常識であった^[13]。

業績の悪化

しかし、業績の拡大は長続きしなかった。機能性を訴求した新製品は、競合企業によって模倣され、先行者優位が失われたからであった。売上は拡大していたものの、2014年には利益が大幅に低下した。2009年のどん底からのV字回復以降、大躍進を続けるかと思われたジズは、2014年8月期の営業利益で75%もの減益を記録した。さらに、2013年8月以降、18ヶ月で既存店前年比が連続でマイナ

^[13] 日本経済新聞 2017年9月6日（朝刊）「割安眼鏡、アジアで攻勢」

5 スが続く業績不振となり、株価は再度落ち込んだ。

競合他社による模倣以外に、業績を押し下げたのは、店舗での品揃えの構成であった。機能性アイ
ウェアの爆発的なヒットが続く中、本部のマーチャンダイズ部 (MD) では、IT の整備で毎日の売上がデー
タで上がってくるようになり、そのデータをもとに商品を作るようになった。店頭にはそれ以上の情報があつ
5 たが、MD はそれを見ることができず、店舗での商品の同質化が進む結果となった。

店舗にある商品は、そもそも、お店にとっては、売上を作る目的で置いてあります。でも、
自分自身がお客さんとして店舗に行った時、自分が欲しい商品ではなくなっていました。

10 本部における数字上の部分最適が、全体最適でなくなるような状態を生み、店舗では商品の同質化
が加速していた。店舗にはお客さんの声、店員の思いなどがあつたのに、それらを総合的に見ることが
できていなかった。財務担当の中村は、この時期の本部と店舗のさらなる乖離を、次のように語った。

15 売上げが落ちた時、本部では店舗のお金をさらに管理しました。そこで起きたことは、
お店を任せられた人は、利益率確保のために、店員を新たに雇わない、副店長を昇進させ
ない、というような考えが生まれてきたのです。

20 新たなビジョンと今後の課題 —どこへ向かおうか！ 新生ジンス！—

田中は、当時を振り返って、次のように述べた。

25 売れるからといって、そこに置くということはやめよう。接客は、自分がお客さんだったら、
こうして欲しいという接客を求めよう。上場企業ですが、私がオーナーです。投資家からの
プレッシャーだけで本来やりたくないことをやることは一切やめることを決めました。

30 業績不振の渦中で田中は、会社のコアを作る新たなビジョンを策定した。それが、「Magnify Life」
であった。この言葉には「アイウェアを通じて、見るものだけでなく、人々の人生をも拡大し、豊かにし
たい」という願いが込められていた。

今まで業界内で他社に勝ってはきたが、勝っては落ち込むことを経験した。この経験から、田中は、

「戦略では人が育たない、育てるためには根っこを掘り起こさないといけない」と感じ、業績不振にあえぐ中で、財務目標を超えるビジョンを策定した（資料8参照）。さらに、田中は、「なぜ、ジズでメガネを買うのか、それをお客さんに伝えていかなければいけない。思いのこもった商品だけを売っていきたい、ジズだから買うという理由を作っていきたい。」とも語る。

5

しかし、このビジョンを実現するために、具体的にどのような施策をとるべきか、田中は考えていた。

また、日本国内市場に比べ成長が見込める海外市場を、どのように開拓していくのかも大きな課題であった。どの国に進出すべきか、接客などのスタイルは日本式のままでよいか、現地の優秀な人材をどのようにして獲得するか、現地に合ったプロモーションがどのようなものか、考えるべき課題は多くあった。

10

15

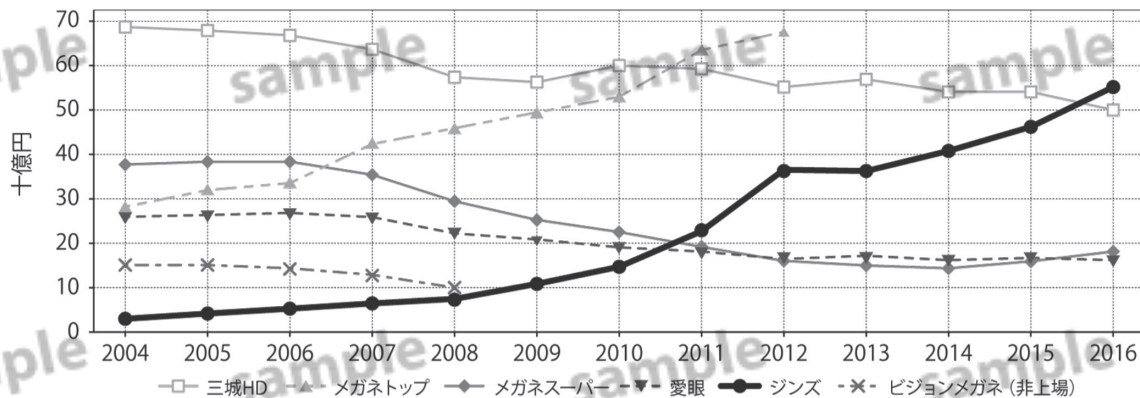
20

25

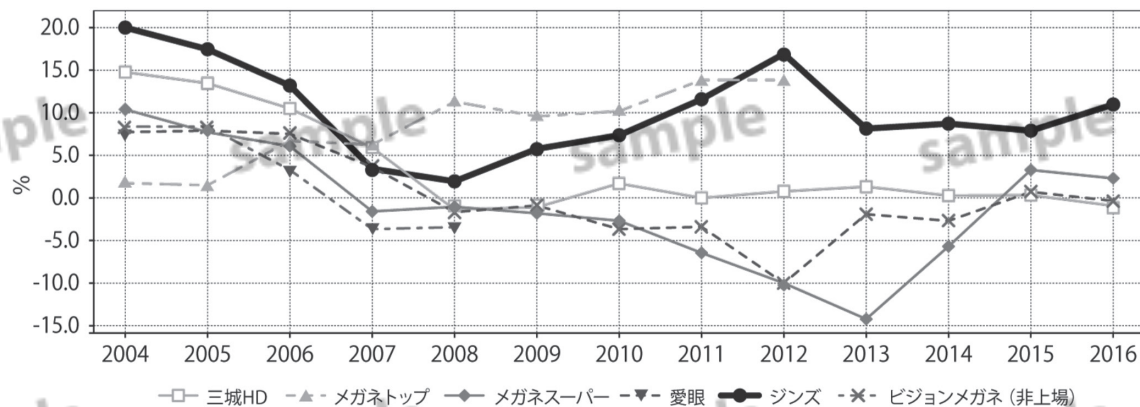
30

資料 1 : 業界構造

主要企業の売上高推移



主要企業の営業利益率推移



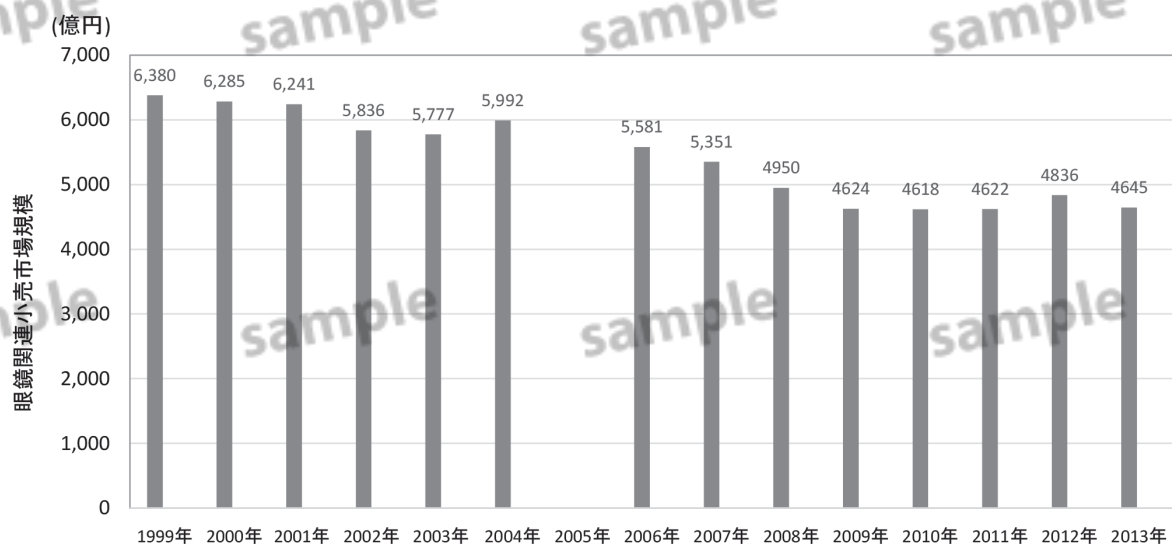
出所：各社有価証券報告書ならびに東洋経済より作成

資料 2 : メガネ業界競合比較 (2017 年度決算)

	店舗数	売上高(10億円)	売上高利益率	企業価値/EBITA
メガネトップ(2013年上場廃止)	900	67.6	N. A.	N. A.
ジンズ	323	50.5	10.70%	27.1
三城ホールディングス	806	49.8	-3.50%	18.7
メガネスーパー	329	17.0	0.60%	19.4
愛眼	244	15.9	-2.40%	1.1

出所：各社有価証券報告書ならびに東洋経済より作成

資料 3 : 眼鏡及び眼鏡関連小売市場規模の推移



出所：株式会社サクスイード「眼鏡白書 2005-2006」、眼鏡光学出版株式会社「眼鏡 DB 2007-2014」

注：2005 年は、データなし

資料4：ジinz年表

1987年	雑貨の製造・卸売業であるジンプログダクツを田中仁個人で創業
1988年	有限会社ジェイアイエヌを設立し、田中仁が代表取締役役に就任
5 1991年	株式会社ジェイアイエヌへ改組
2001年	アイウェア事業「JINS（ジinz）」ブランドの開始
2006年	大証ヘラクレス（現・JASDAQ）へ上場
2008年	クリスマスイブに柳井氏と面談
2009年	「Airframe」発売
10 2010年	「JINS PC」/「JINS Moisture」 「JINS SPORTS」 発売 中国遼寧省瀋陽市に海外第1号店「ジinz ヤマダ電機瀋陽店」を出店
2012年	「JINS 花粉カット」 発売
2013年	東証1部に昇格
2015年 4月	Magnify Life のビジョンを掲げる サンフランシスコ店オープン
15 2015年 11月	「JINS MEME」 を発売
2017年 4月	株式会社ジinzに商号変更

出所：ジinz IR 資料

資料 5 : JINS Airframe

Airframe

究極の機能美を目指して開発された「Airframe」は、軽さだけでなく、かけ心地・安全性・デザイン・低価格にもこだわったことで、日本に軽量メガネというジャンルを確立。

シリーズの累計販売本数は1,700万本※を超えています。

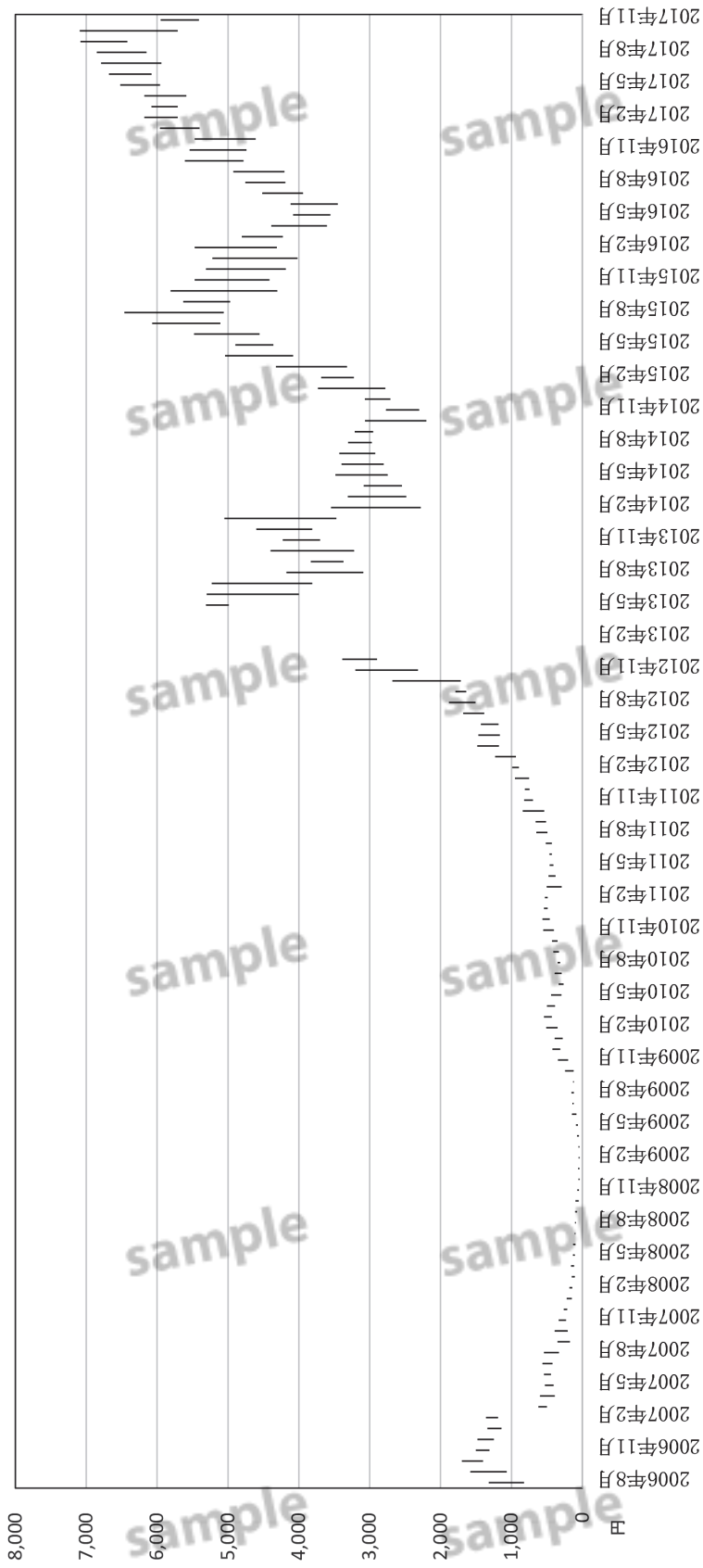
幅広い分野の専門医や学術機関と共同研究を進め、機能性と品質の高さはそのままに、選べる3つのラインアップでより使いやすく進化。

※2009年9月発売から2017年1月末の累計販売本数

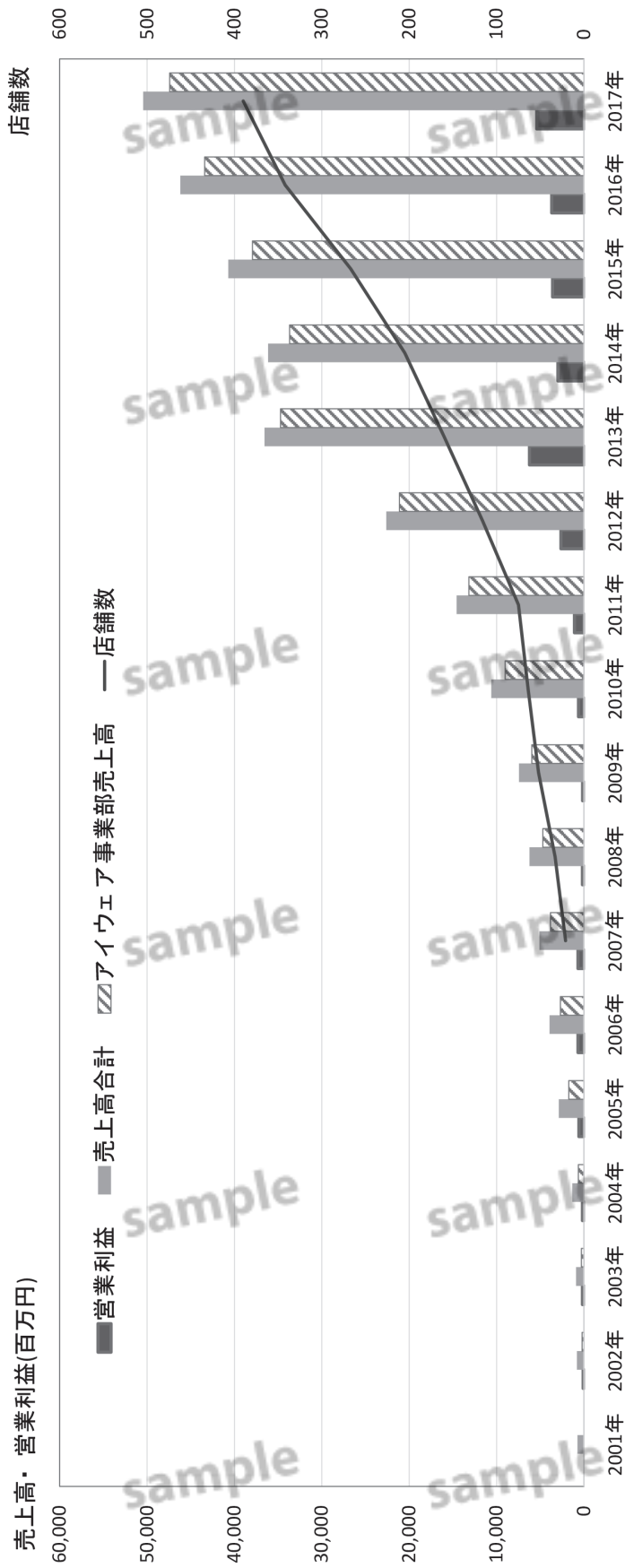


出所：ジンスの HP <https://corp.jins.com/jp/ja/company/product/>【2017年10月アクセス確認】

資料 6-1 : 株価の推移



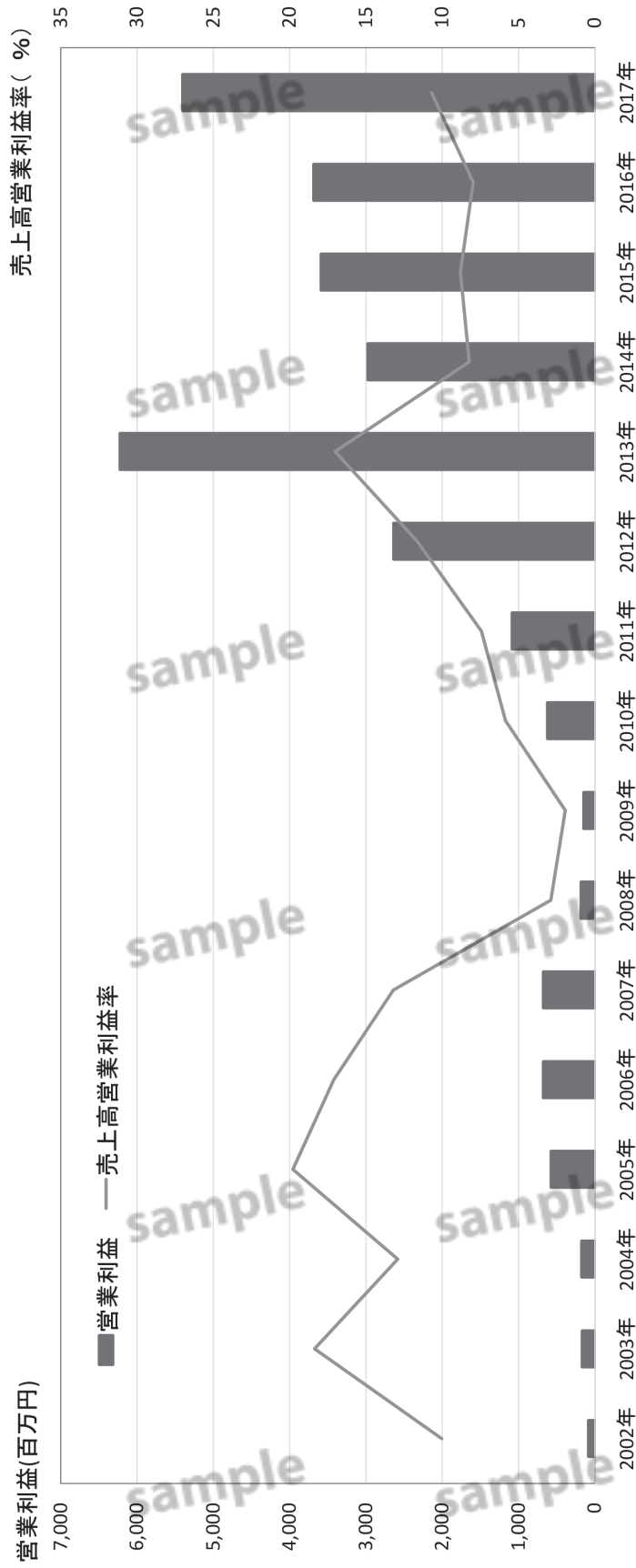
資料 6-2 (1) : ジンズ 売上高、営業利益、店舗数



出所：ジンズ IR 資料

注：店舗数は、アイウェア事業の店舗の他、雑貨事業の店舗も含み、連結対象外の台湾の3店舗を除く。

資料 6-2 (2): ジンズ 営業利益、売上高営業利益率



出所：ジンズ IR 資料

資料 6-2 (3) : ジンズ 年間販売本数



出所：ジンズ IR 資料

資料 7 : JINS PC (現 JINS SCREEN)

JINS SCREEN

国内累計販売本数800万本突破のNo.1 PCメガネJINS SCREENが、全面リニューアルしさらに進化しました。世界的プロダクトデザイナーJasper Morrison監修の、誰の顔にもなじむフレームデザインを採用。レンズの機能もさらに向上し「25% CUT」「40% CUT」の2つのラインアップを展開します。

※2017年8月末時点



出所：ジnzのHP <https://corp.jins.com/jp/ja/company/product/> 【2017年10月アクセス確認】

Magnify Life

いつもと世界が違って見える。
JINSは、そんなきっかけを人々に提供したいと願う。
人々の生き方そのものを豊かに広げ、
これまでになかった体験へと導きたい。
だからこそ、私たちはメガネのその先について考え抜き、
「あたらしい、あたりまえ」を創り、
まだ見ぬ世界を拓いていく。

—to Magnify Life

"Magnify Life" を支える 3 つの考え方

Progressive (プログレッシブ)

革新的な思考を持って変化を恐れず挑戦することにより、顧客にとって世の中にとって
イノベーティブなことを実践しよう。そして、現状にとどまることを恐れ、道なき道を切り拓こう。

Inspiring (インスパイアリング)

われわれが作り出すイノベーティブな製品やサービスが、人々に良い刺激と高揚感を
与えられるような活動を行なおう。人々に喜びを。

Honest (オネスト)

われわれが作り出す製品やサービスに妥協があってはならない。顧客の信頼、仲間の信頼、
取引先の信頼、あらゆるステークホルダーの信頼を醸成し、保つもの、それは誠実さである。

誠実な想いから生まれる製品やサービスに妥協は似合わない。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
