

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. 各業界において優れた収益性を維持していること
2. 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
3. 戦略に一貫性があること
4. 戦略を支えるイノベーションが存在すること

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
株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

<http://www.porterprize.org>

E-mail : porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp

2005年度 第5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5回ポーター賞協賛：株式会社大和証券グループ本社、モニター・グループ

受賞企業・事業

(順不同)

(事業内容)

単一事業を営む企業の部

大洋薬品工業 株式会社

(ジェネリック医薬品)

ジェネリック医薬品に特化し、幅広い品揃えを、低コストで提供できるユニークな体制を構築した。

株式会社 バンダイ

(玩具製造業)

「テレビ完全連動型キャラクター・マーチャンダイジング」というユニークなポジショニングを創造。あたり外れの大きいキャラクタービジネスにおいて、安定的に収益を実現。

複数事業を営む企業の部

株式会社 ベネッセコーポレーション 教育事業グループ

(教育サービス)

受験勉強だけでなく、毎日の勉強を継続的に支援。6ヶ月の乳幼児から高校3年生までを対象に、通信教育による個別対応で、低価格ながらも高い顧客満足。その結果として高い顧客維持率を誇る。

株式会社 堀場製作所 エンジン計測システム機器事業

(測定・分析機器製造業)

エンジン計測システム機器に特化することで、同セグメントに最適なシステムを提供。機器から実験室のシステム全般へと事業の高付加価値化に成功

大洋薬品工業 株式会社

ジェネリック医薬品に特化し、幅広い品揃えを、低コストで提供できるユニークな体制を構築した。

業界背景・企業概況

医療先進国といわれる米、英、独では、ジェネリック医薬品（以下、後発品）は、数量ベースで全医薬品の 50% を越えている。患者負担軽減や国の医療費削減などの観点から、後発品市場の成長は期待されるものの、日本ではまだ 16% にしかっていない。成長率でも、前者は二桁の成長率で成長しているのに対して、日本の後発品の成長率は年率 2% でしかない。

大洋薬品工業は、後発品市場において売上げ規模上位 3 社の一角を形成しているリーダー企業群の一社であるが、その収益性は業界他社を大きくしのいでいる。

ユニークな価値提供

大洋薬品工業の主なターゲット顧客は、開業医や中小規模の病院である。同社の販社は比較的小規模な卸が多いが、同社のターゲット顧客は、これら卸しの強みとするセグメントである。また、開業医や中小規模の病院は、卸と継続的な関係を構築していることが多く、顧客との距離も近いので、患者の負担軽減など、後発品の利点を受け入れてもらいやすい構造にある。

大洋薬品は後発品医薬を提供しているが、これらを通じて提供している価値は、廉価であること、看護師にとって扱いやすいこと、患者にとって飲みやすいこと、情報提供、安定供給である。

後発品の価格は、保険薬価が新薬と比較して 3 割安く設定される。これは、後発品には新薬開発ほどには研究開発費がかからないことを反映したものである。低価格であることによって、患者の自己負担が軽減される（慢性的な疾患に冒されている患者への影響は特に大きい）と同時に、国庫への負担も軽減される。しかし、低価格を支えるためには、低コストでなければならない。同社は、大人数の MR に頼らない情報提供や、製造設備の高い稼働率、絞り込んだ研究開発によって低コスト構造を確立し、製品は低価格でありながらも、高い利益を実現している。

次に、扱いやすさと飲みやすさである。後発品は、新薬承認時より 15 年から 20 年を経ているため、後発品には、様々な改良の余地が残されている。それが、扱いやすさや飲みやすさである。注射器に事前に溶液を注入したプレフィルドシリンジは、看護師の作業工程を削減し、作業効率を改善すると同時に、注射器に移された際に表示がなくなることによる医療過誤が起こることを防ぐことができる。また、患者にとっての飲みやすさという点では、錠剤を小さくして飲みやすくしたり、顆粒剤をシロップにしたりすることができる。同社は、口の中で早く溶けるので水なしで飲める錠剤の製剤技術を持ち、また、高度な製造技術が要求されるプレフィルドシリンジの製造技術にも秀でている。

また、同社は、後発医薬品に対して病院や医師が持っている不安を解消することにも成功している。一般的に、病院や医師は、後発品に対して、次のような不安を持っていると指摘されている。医薬品に関する情報提供の充実、副作用情報提供などのアフターサービス、安定供給、品質。同社は、独自の方法でこれらを解消することに成功している。

独自のバリューチェーン

研究開発

研究開発ならびに技術開発は、製剤技術と製造技術に特化している。たとえば、水を飲まなくても口の中で数十秒で溶ける錠剤（速崩錠）については、特許申請数が、武田、アステラス、エーザイに続く4位である。

同社の製剤技術は広く認められており、製剤設計の段階から製品開発を依頼されることもある。

2002年、郊外の研究所をやめ、名古屋都心の交通便利な立地に移動。通勤を容易にすることで、それまで在宅であった女性技術者を派遣社員として採用。低コストで開発体制の充実を実現した。

製品開発・承認申請

同社は承認を取得する技術が優れており、同社が承認された後発医薬品数は、96年以来、トップである。その結果、自社で承認を取得した後発医薬品は国内で最大の458品目にのぼり、幅広い品揃えに貢献している。

製造

後発品では、製造費用の低減が必要である。広い品揃えによってワンストップショッピングを提供することを差別化要因の一つと考えていた同社は、承認品数が増えていく中で生産設備も多様になっていった。同社は93年から、米の医薬品製造基準である新GMPに準拠した工場の建設をはじめ、多様な剤型の生産能力、製造規模と製造品質を確保するため、以来04年まで12期にわたって生産設備への投資を行ってきた。

同社は、製造費用を低減するための様々な活動を実践している。まず、生産品目と生産水準の決定を、販社における販売データに基づいて行なう。これは、卸売データよりも精度が高いため、不必要な在庫を作ること避けられる。次に、この情報に基づいて、同社は、1年分の予想販売量を1回の生産ロットで製造する（後発品他社では多くの場合、在庫費用圧縮のため、小ロット生産が行われる）。在庫費用は増加するものの、生産コストと購買費用は削減することができる。また、欠品も起こしにくく、供給責任も果たすことができ、安定供給への信頼性を増すことができる。さらに、同じ寸法の錠剤や同じ容量のアンプル剤を連続して製造することで、段取替えに要する時間を削減し、生産効率を改善している。加えて、注射生産の部屋全体をクリーンルームにするのではなく、製造機械だけをガラスで覆いクリーンなエアを維持するアイソレータシステムを導入、その結果、ランニングコスト削減と作業員への負担が軽減される。アイソレータシステムの採用数で国内最大である。

しかし、後発品に特化すると市場規模の小ささゆえに、設備稼働率の問題が生じる（後発品の市場規模は全医薬品の16%程度でしかない）。同社は、稼働率の問題を、受託生産をすることによって解決している。同社が受託生産を始めたのは、まだ、医薬品業界にアウトソーシングという言葉が聞かれなかった98年のことであった。同社が生産受託を始められたのは、業界でも認められた生産技術による。同社は、凍結乾燥製剤、注射剤、キット製剤、プレフィルドシリンジ製剤（事前に注射筒に溶液が入っているもの）など、難しい生産技術を要する製剤に強みを有している。生産受託によって、益々生産技術は鍛えられ、シリンジ生産ラインの規模は、新薬メーカーを含めても国内上位3社に入り、ジェネリック医薬品メーカーの中では最大規模になっている。

マーケティング・技術営業

医師や患者に情報を効率的に提供することを重視し、新薬メーカーのように多数のMRを擁しない。ホームページにおける徹底した情報提供、メディカルインフォメーションセンター（コールセンター）における問い合わせ対応を主とし、MRは全国に40名弱に抑えている。

2006年は国の後発品促進策がさらに進むと予想されている。また、数年以内に、複数の大きな新薬の特許切れが生じる。これら事業機会の改善に備えて、同社は、後発品のリーダー企業としての市場認知を高めるため、他の後発品メーカーよりも積極的にテレビ広告などに投資している。

販売

後発品では、販社による買取り一括払いが一般的であるが、後発品を扱う販社は小規模なことが多く（大手の卸

は、利益率の低い後発品をあえて扱おうとするところは少ない)、在庫負担に耐えられず倒産にいたる例も散見された。

同社の販社もやはり小規模で、3名から60名程度である。先に薬を渡して使った分だけ後から支払う「富山の置き薬」のように、同社は、過去のデータから月間販売予測数量を販社に預託し、販社が病院や薬局に販売した時点まで支払いを要求しない方式（以下「在庫保証制度」）を採用している。1 その結果、同社は、200社あまりの販社と契約し、全国をカバーする流通ルートを確認することができている。さらに、この販売ルートは、倒産などの可能性が少ない、安定したものである。

同社との取引では在庫費用が発生しないこと、品揃えが豊富であることから、同社の販社はほとんどが、大洋薬品とのみ取引をしている。その結果、流通内部において、他の後発品メーカーとの競争が不在である。

販社に対する支援として、情報ネットワークを使って、医薬、製品、行政などの情報を提供し、販社の社員教育を支援している。

出荷物流

在庫費用の負担がない状態で販社が在庫を保有する（預託される）仕組みになっているため、在庫補充を大洋薬品が行っている。その結果、煩雑な受発注業務をなくすことができた。また、同じ理由から、在庫補充の頻度を月に1度か2度にまで下げることができ、人件費、運送費のコスト削減が可能になった。

アフターサービス

販社から得ている販売データには、どの病院、薬局に販売したかという情報も含んでいる。予期しない副作用が起きた際には、どの顧客に売ったのかが把握できるため、販社を介することなく直接に連絡を取ることができ、迅速に対応が可能である（これは法的に定められている義務であるが、顧客の立場からは、未だに不安が残る領域である）。

活動間のフィット

後発品業界では、低コスト構造を構築することが重要であるが、それだけでは十分ではない。同社は、新薬から後発品への移行に対する障壁である安定供給、情報提供、品質への不安を、低コストで可能にしている。

たとえば、製造コストの低減には、1年分の使用量を1ロット生産することと、製造受託による製造設備の稼働率改善が大きく寄与している。1年分を集中して生産することは、製造コストの低減と同時に、販社での1,2か月分の在庫とあいまって、安定供給への不安を解消している。

安定供給に貢献する販社での在庫保有は、販社に在庫費用を負担させないことによって可能になっているのだが、これは同時に、大洋薬品による在庫管理を可能にし、販社との間の受発注業務をなくし、低コスト化にも貢献している。

情報提供に関しては、インターネットサイトによる徹底した情報提供などによって、大人数のMRを抱えることなく、低コストで行っている。また、販社がどこの病院や薬局に販売したかについて在庫管理システムの一部として情報を得ているため、副作用情報の提供が可能である。

最後に、品質については、注射剤など製造が難しい剤型の製造技術を有していると同時に、世界水準に基づいた製造設備への積極的な投資を行うことによって、品質を強化すると同時に、これらの特徴が、社外からの製造委託をもたらし、製造設備の稼働率を改善することによって、製造費用の低減に貢献している。

飲みやすい剤型や扱いやすい剤型への研究開発投資は、後発品への移行を促す、価格以外のポジティブな特徴をもたらすことになり、未だ萌芽期にある後発品市場において、顧客ニーズと一致している。（活動システム・マップを参照ください。）

¹ 「在庫保証制度」としてビジネス特許申請中。

戦略を可能にしたイノベーション

- 財務基盤が弱い中小卸を販社にするため、「富山の置き薬」のように卸から病院や薬局に売れるまで、卸に代金を請求しない方式を採用（「在庫保障制度」）
- 1年分の見込み販売量をまとめて製造し、また、類似の剤型を持つ薬を連続して製造する

トレードオフ

- 多数のMRを要する情報提供活動、営業活動を行わない
- 新薬の開発を行わない。開発は飲みやすさ、扱いやすさを改善する剤型に限定する
- 2002年、郊外の研究所をやめ、名古屋都心に移動。通勤を容易にすることで、在宅であった女性技術者を派遣社員として採用。

戦略の一貫性

1949年の創業時は、薬局向け製剤を生産、発売していたが、61年の国民皆保険制度発足により薬局から医療機関へ市場が移ってしまった。同社は、新薬開発を試み、いくつか成功したが、流通網の弱さから販売規模が拡大せず、製品回収期間が長くなりすぎると判断し、後発品に特化する戦略を採用した。新薬メーカーになるという戦略は失敗したのであるが、新薬開発へのチャレンジによって研究員を増強しており（全社員の40%）、また、製剤技術、臨床試験のノウハウを蓄積することができた。

同社が後発品に特化する戦略を明確に打ち出したのは1993年のことであったが、新薬開発に挑戦した時期に蓄積されたこれらの能力は、後発品の承認取得においても非常に重要であり、同社が後発品の承認数において96年から2005年半ばまでの10年近くにわたって連続トップになることを可能にしている。

後発品特化後は、低コストで効率的な製造、販売体制の構築、情報提供を重視し、様々な体制を整えてきた。たとえば情報提供活動については、後発品メーカーとして初めて91年にMRに携帯PCを配布し、直行直帰の営業システムを採用した。93年からは更に踏み込んで、全国7営業所を売却して閉鎖し、自宅を主なオフィスとするSOHOを勤務体制とした。現在は全国を40名で担当している。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに、ジェネリック医薬品業界の平均（中央値）を一貫して大幅に上回っている。

単位：パーセンテージ・ポイント

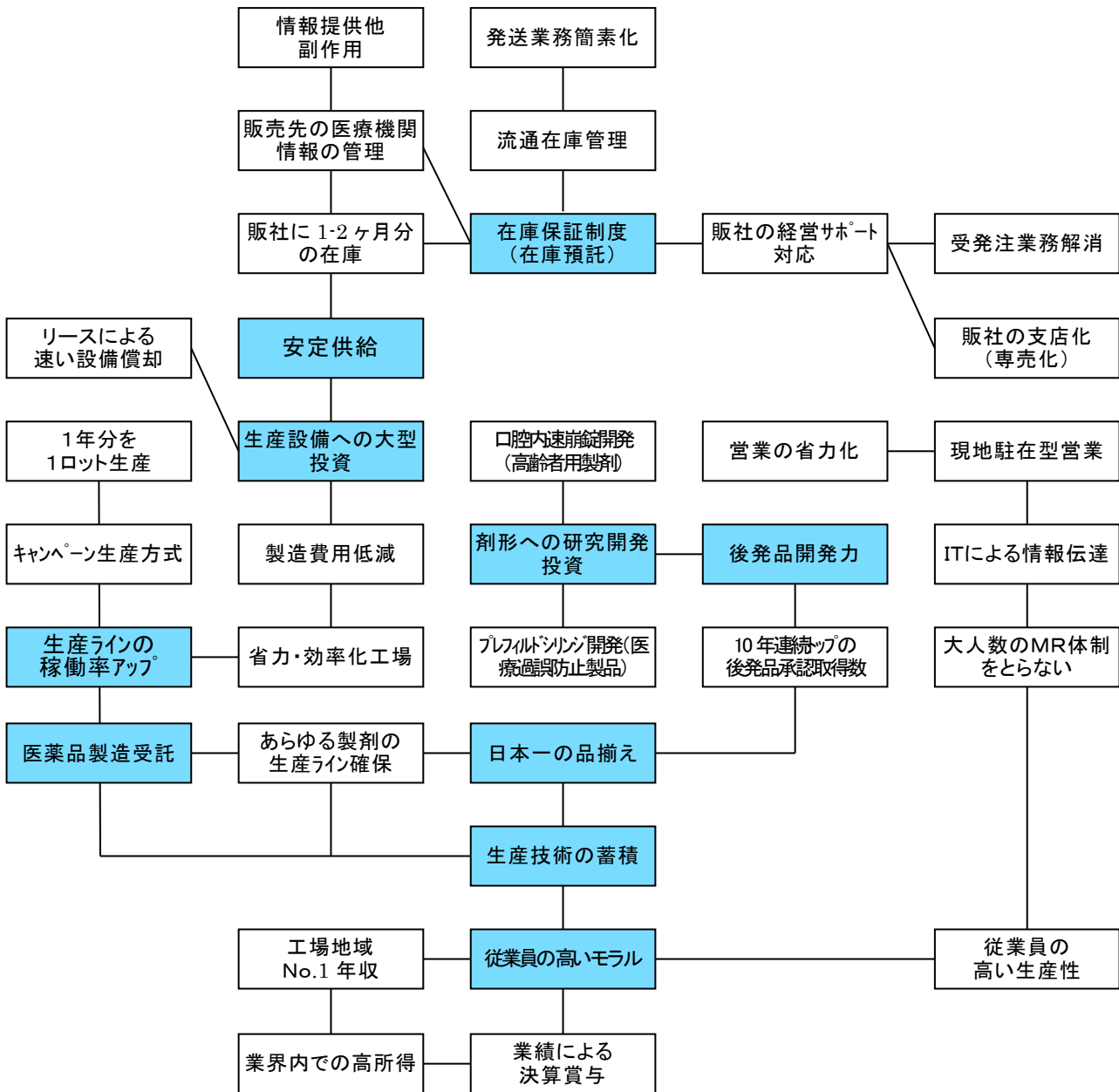
投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5年間平均	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
13 %P	1 %P	5.4 %P	14.2 %P	29.8 %P	8.3 %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	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
16.5 %P	13.9 %P	13.2 %P	17.2 %P	19.4 %P	15.6 %P

※第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所のKPMGの協力を得ました。



株式会社 バンダイ

「テレビ完全連動型キャラクター・マーチャンダイジング」というユニークなポジショニングを創造。あたり外れの大きいキャラクタービジネスにおいて、安定的に収益を実現。

業界背景・企業概況

玩具製造業界は、少子化と流通の交渉力増大の結果、市場規模縮小と利益率圧迫という二つの問題に直面している。その中において、キャラクター関連の事業は一つのキャラクターで 100 億円を超える売上がもたらされることがあり、大きな売上を得ることが可能だ。しかし、同時に、急激な売上の増加と減少に対応する能力、次々と「あたる」キャラクターを生み出す能力が必要である。その結果、安定した業績を実現することが非常に難しく、キャラクター関連の事業に展開した玩具製造業者の多くは、収益の大幅なぶれに悩まされ続けている。

バンダイが商品化を手がけるキャラクターには、代表的なものとして、ガンダムシリーズ、仮面ライダーシリーズ、ウルトラマンシリーズ、ゴレンジャーやパワーレンジャーの戦隊シリーズ、デジモン、ドラゴンボール、セーラムーン、たまごっちなどがある。

バンダイは 2005 年 9 月末にナムコと経営統合し、バンダイナムコホールディングの完全子会社となり、将来的にはバンダイとナムコの事業が統合・再編成される予定であると、バンダイナムコホールディングは発表している。第 5 回ポーター賞は、2004 年度までのバンダイ・グループ（バンダイ株式会社と連結対象子会社）を審査の対象とした。

ユニークな価値提供

バンダイはキャラクター商品の販売を主たる事業とし、この売上高が全体の 73.6%を占める。キャラクター商品は、玩具、フィギュア、カプセル玩具、玩具菓子、ビデオゲーム、生活用品、衣料など、玩具を中心としながらも幅広い商品群によって販売されている。これらの市場におけるバンダイのシェアは高く、2004 年のキャラクター模型市場の 88%（一般の模型市場では 46%）、自動販売機型カプセル玩具市場の 65%、カードゲーム市場の 35%、玩具菓子市場の 36.4%、子供向けキャラクター衣料市場の 65%を占めている。また、売上の半分は、シリーズ化したキャラクター、いわゆる「定番」キャラクターから得ている。安定した収益源があることによって、不確実性の高い新しいキャラクターへ積極的に投資することが可能になっている。

同社のターゲット顧客は、子供、子供の親、20 歳代から 30 歳代のコレクターである。同社は、キャラクターの持つ世界観を、様々な商品を通じて、より整合性の高い状態で顧客に提供している。これによって、子供たちの「いつでも大好きなキャラクターと一緒にいたい」という願いをかなえている。さらに、子供の親に対しては、子供と世界観を共有するという価値を提供している。ウルトラマン、仮面ライダー、ガンダムなどの番組を制作会社と共同でシリーズ化しているが、これらのシリーズは 30 年近い歴史を持っており、親が子供の頃に好きだったキャラクターを自分の子供と一緒に楽しむことができる。

キャラクター商品には、キャラクターの世界観という付加価値がついているため、キャラクターが付与されていない一般の商品と比較して、より価格競争の影響を受けにくいという利点がある。

独自のバリューチェーン

キャラクター商品化権利の調達

キャラクターの権利元には、ビデオゲーム（パックマンなど）、玩具（たまごっちなど）、マンガ（ドラゴンボールなど）、テレビ番組（ウルトラマンシリーズなど）があるが、同社が得意としているのはテレビ番組である。

テレビ番組のキャラクターの著作権者は多くの場合、番組制作会社である。バンダイは彼らと非常に強いパートナーシップで結ばれているが、数多いキャラクター商品を開発・販売している背景には、以下のような要因がある。まず、幅広い商品事業と玩具業界最大の卸（売上規模で2位企業の3倍以上）を傘下に持っていることによって、様々な商品を最適のタイミングで投入できる。実際に商品化を通じて多くのキャラクターを育成してきた実績がある。また、同社は、商品化しやすいキャラクターやストーリーの開発について、番組制作会社と協力することができる。商品化に成功すれば、番組制作会社にロイヤリティ収入が入ると同時に、キャラクターも強化される。さらに、同社は、社内でキャラクターを開発し番組化する能力を持っている（売上の25%が自社が著作権を持つキャラクターによる）。最後に、同社は、売上の一定金額を子供向け番組のスポンサー提供に投資することを方針としており、スポンサー企業が減少している同分野において、著作権者の貴重なパートナーとなっている。

キャラクター商品の開発

「テレビ完全連動型キャラクター・マーチャンダイジング」とは、キャラクター、ストーリー、商品を同時に考えていく手法である。同社の商品設計者は、番組制作会社の番組企画段階から打ち合わせに参加し、キャラクターのデザインやアイテムのデザインについての検討を重ねる。これによって、キャラクターの創出と、よりキャラクターに忠実な玩具の商品化を、同期化することができる。

まず、キャラクターに関する情報を早い段階から共有することによって、商品の開発を早く始めることができ、番組放送開始や新しいキャラクターの登場に合わせて商品を発売することができる。次に、キャラクターの企画段階から著作権者のひとつである番組制作会社と打ち合わせを重ねているので、キャラクターの世界観をきちんと反映した商品開発が可能である。その結果、キャラクター商品が本来のキャラクターに合わないというような著作権者からの指摘や、それに伴うキャラクター商品導入の遅延を避けることができる。

キャラクターの著作権者は、同社の幅広い商品を通じてキャラクターが商品化されることによって、ロイヤリティ収入を得ることができる。つまり、著作権者とバンダイは、ウイン・ウインの関係にあり、マーチャンダイジングを成功させる為に協力し合う関係となっている。

キャラクター商品の販売促進

同社は多くの子供向けテレビ番組をスポンサーし、その番組のキャラクター商品のコマーシャルを、視聴者がそのキャラクターの世界観の中にいる間、つまり、番組の合間に放映している。同社の商品の種類が多く、また、販売ルートも、玩具店、家電量販店、ゲームショップ、百貨店、アパレルショップなど、多様であることから、番組への活発なスポンサー提供とテレビコマーシャルの波及効果が有効に活かされている。また、商品や流通ルートの多様さは、キャラクターの露出を高め、それ自体が販売促進効果を持っている。

同社は、グループ内に玩具卸最大手を持ち、これを經由して自社、他社の商品の動きを把握し、必要に応じてマーケティングの変更、企画の修正を行っている。同社は、100円程度の玩具菓子から1万円を超えるフィギュアまで、幅広い商品ラインを有しているため、最適なタイミングで最適な商品を選んで投入することができる。

サプライチェーン・マネジメント

子供向けの番組は、新鮮さを維持するため、基本的に1年で終了するものが多い。そのような状況では、キャラクター商品の在庫管理が重要である。同社は、グループ内に玩具卸最大手を持ち、これを經由して小売情報を継続的に得、迅速に生産出荷調整を行ったり、販売促進策を講じている。

人材育成

メディア部でキャラクター発掘から育成、事業部での商品化を担当するプロデューサーである「キャラクター・マネジャー」を育成している。新人からOJTを通じてメンターが積極的に教育、早い段階で一つのキャラクターを担当させ、経験を通じて能力を向上させる。メディア部は70名ほどの陣容であり、商品事業部の平均人数40名程度を大きく上回る。

活動間のフィット

バンダイの活動は、互いを強め合うようにフィットしている。幅広い商品展開が番組スポンサーとテレビ広告の効率性を高め、一方で、番組スポンサーと幅広い商品事業がキャラクター商品化権の調達を容易にしている。また、キャラクターやストーリー開発時における番組制作会社との密接な調整は、商品化のタイミングと質を向上させるが、優れたマーチャンダイジングは、結果としてキャラクターや番組を強化することとなる。

バンダイは商品事業部に大幅に権限を委譲しているが、同時に、活動の調整が上手く行われている。それは、垂直方向（キャラクター商品化権利の調達から、商品開発、商品の販売促進、商品のサプライチェーン管理まで）と、水平方向（玩具菓子から衣料などにいたる商品・商品事業部）の両方に対して行われている。それを担っているのが、「メディア部」である。メディア部は、新しいキャラクター・番組の立ち上げから、商品化権獲得、著作権者の立場にたった商品化の推進、グループ内商品事業部の代理としての著作権者との交渉など、キャラクター商品化に関わる一切の窓口となる。また、キャラクター単位で事業の収益性を管理している。（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

- テレビ番組の企画とキャラクターの商品化を徹底して連動させた
- 新しいチャネル開拓とそのためのプロダクト・フォーマットの開発
 - 20円が主流だった自販機チャネル（ガチャガチャ）に100円機を導入し、キャラクター玩具を展開
 - 既存の「おまけ付き菓子」市場に、キャラクター玩具の「おまけが主体」となる玩具付菓子として参入

トレードオフ

- 同社のメインターゲットは子供であるので、子供の夢やキャラクターの世界を壊す危険性のある事業を手がけたり、そのような分野にキャラクターを展開することはしない。たとえば、ギャンブル関連（パチスロ遊技機では、他社からキャラクターを導入した商品が盛んに導入されている）や、アダルト関連など。
- キャラクター・マーチャンダイジングは、キャラクターがあたるかどうか不確実性の高い事業である。したがって、短期の業績に関係なく継続的な投資が必要である。たとえば、番組提供費がこれにあたる。逆に、不確実性の高いものへの投資を削減しての収益目標実現という経営管理手法はとらない。

戦略の一貫性

バンダイのキャラクター・マーチャンダイジングという戦略は、後にバンダイに統合されることになったポピーが、1970年代に、仮面ライダーのベルトを、番組提供しつつ、本格的で世界観を壊さない電動玩具として販売したことに遡る。その後、1973年から始まったロボットアニメシリーズ（マジンガーZ、グレートマジンガーなど）、1975年に始まった戦隊シリーズ（ゴレンジャー）、70年代後半のウルトラマンやガンダムなどで、キャラクター・マーチャンダイジングの経験を蓄積してきた。

10年ほど前より、番組提供・本格玩具の戦略から、企画の段階から番組制作会社と協力しキャラクター、ストーリー、商品を同時に考えていく「テレビ完全連動型」へと、戦略を深化させた。そのための組織と、プロデュー

サー人材を育成する仕組みを整備した。また、キャラクターと商品の収益管理を強化し、商品の広げすぎを避ける管理手法を確立した。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに玩具製造業界の平均（中央値）を上回っている。

単位：パーセンテージ・ポイント

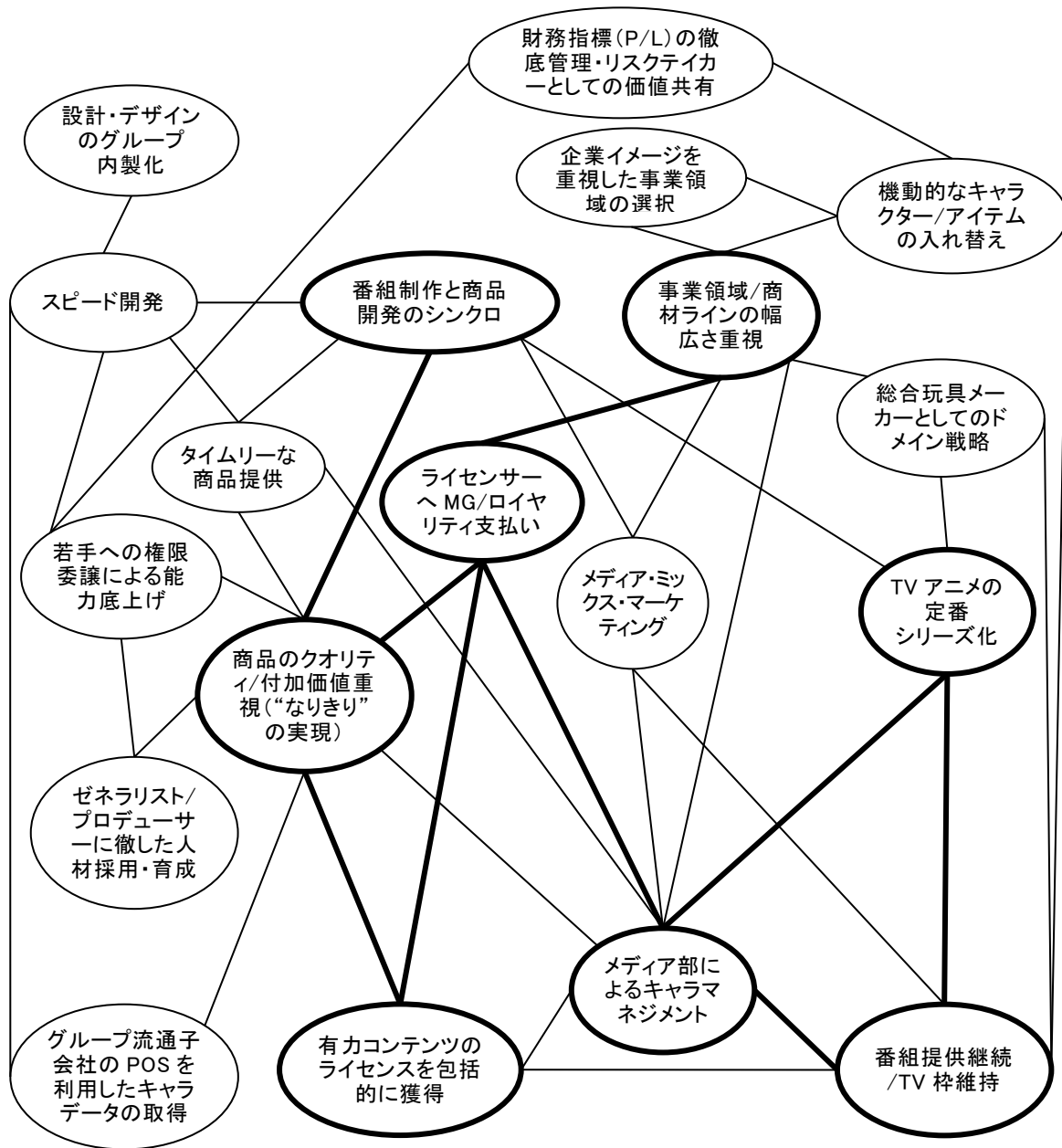
投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5年間平均	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
11.2 %P	-2.4 %P	5.4 %P	16 %P	23.2 %P	9.4 %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	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
5.7 %P	0.9 %P	4.4 %P	7.7 %P	6 %P	3.6 %P

※第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所のKPMGの協力を得ました。



株式会社ベネッセコーポレーション 教育事業グループ

受験勉強だけでなく、毎日の勉強を継続的に支援。6ヶ月の乳幼児から高校3年生までを対象に、通信教育による個別対応で、低価格ながらも高い顧客満足。その結果として高い顧客維持率を誇る。

業界背景・企業概況

ベネッセコーポレーション教育事業グループは、6ヶ月の乳幼児から小学校入学前の子供までには、「こどもちゃれんじ」、小学生から高校生までは「進研ゼミ」ブランドの通信教育講座によって、全19コースを提供している。

教育サービス業界は、過去数年間にわたって、少子化、学校での教育内容の変更と多様化、という環境変化に直面してきた。同社は通信教育に特化し、独自の活動システムを構築することによって、教室型の教育サービスに伴う、画一化したマス教育か、あるいは少人数制で高価格な個別対応というトレードオフを超え、手ごろな価格で個別対応を可能にした。2005年の受講者は約401万人(2005年4月時点、昨年度比4.7%増)で、0歳から18歳までの子供人口の5人に一人が顧客という計算になる。顧客維持率は、学年をあげる際(たとえば小学1年生から2年生へ)、学校をあげる際(たとえば小学校入学前から小学校)、いずれも非常に高い数字を誇っている。

ユニークな価値提供

ベネッセが提供している価値は、自宅で自ら勉強する子供を対象に、日常の勉強をサポートすることである。この価値提供は、進学のための受験勉強支援とは異なり、6ヶ月の乳幼児から始まり、高校を卒業するまでの継続的な勉強の支援を意味している。

同社は、進学先としての高校や大学の情報を提供するのにとどまらず、その先にあるキャリアに子供の意識を向けるため、小学生、中学生、高校生にキャリア情報を提供したり相談の機会を設けている。さらに、学力を向上させるための教材の提供、進路について考え選択するために必要な情報の提供、学力を診断するための全国レベルの精度の高い評価テストを提供している。これら全てを提供することによって、つまり、将来を自ら考え目標を持つことと、そのための力をつける手段、力がついたか評価する手段をセットで提供することによって、将来の目標、学力向上、実力評価、学力向上への更なる取り組み、あるいは進路修正といった形で、子供が自らの将来を考え選んでいくプロセスを支援している。

また、同社の勉強支援は、年齢によって発生する共通のニーズを基礎としながらも、個別対応によってそれぞれの子供を支えている。月々送られる教材の中身は、学校で使っている教科書や授業の進み具合、受講者のレベルに合わせて編成される。受講者が送り返した回答へは、「赤ペン先生」の赤ペンでの書き込みによる個別のフィードバックが提供される。フィードバックは単なる回答の採点にとどまらない。たとえば、受講者が勉強法や部活との両立などの悩みを書いて送ると、より効果的な勉強法などがアドバイスされる。

さらに、5人に一人が会員という規模と、全国ネットワークであることを活かし、質・量ともに充実した情報を提供している。学力診断や合否判定に限らず、進研ゼミ卒業生からの学校紹介、受験体験談、アドバイスといった生の声を含め、圧倒的に多くの進学先(高校、大学)の情報を提供することができる。

また、同社のサービスは、手ごろな価格で提供されている。これは、同社が、日常の勉強を継続的に支援するために、必要なことである(高価格であれば受験前だけなど、短期間しか継続できないであろう)。「こどもちゃれんじ」の価格は月1487円、「小学講座」は月2431円から4472円(学年による)、「中学講座」は4982円、「高校講座」は7211円である(2005年現在)。

独自のバリューチェーン

教材作成・採点・フィードバック作成

同社の勉強支援は、個別対応によってそれぞれの子供を支えているが、これは、一つには、豊富な教材の蓄積と、ITシステムを利用した教材の自動的な組み合わせによって可能になっている。まず、同社は、多彩な教材を開発、蓄積しており、たとえば高校1年生の英語のテキストには2000種類、数学のテキストには1400種類が用意されている。同社は、受講生のレベル、受講生が通っている学校の授業の進み具合、学校で使われている教科書、受講生の将来の希望などにあわせて、自動的に最適な組み合わせを選び出し、自動印刷システムによって教材を印刷する。

印刷部数は、会員の月々の継続率が非常に高いこと、過去のテレビコマーシャルやダイレクトメールへの反応データの分析から、新規顧客の獲得数が非常に高い精度で予測可能であることによって、高い精度で必要数を予測することができる。その結果、在庫はほとんど生じない。

提出された回答への添削指導、学習指導、励ましやメッセージは、赤ペン先生が個別に手書きをすることによって、ハイタッチな個別対応を行っている。同社は現在、約2万人の赤ペン先生を組織している。赤ペン先生は、子供の学ぶ力を伸ばすという仕事の意義、直接のコミュニケーションに動機付けられていることが多いが、加えて同社は、社員と赤ペン先生、赤ペン先生同士がコミュニケーションする場をウェブ上に提供したり、先生への研修、先生から教材の企画を募ったりすることで、赤ペン先生のモチベーションを高めている。

出荷物流

個別に印刷・パッケージされた教材は、自動配送センターから自動配送システムによって顧客に直送される。

顧客維持・顧客のサポート

コールセンターから、定期的に顧客にアウトバウンドコールをし、教材を活用できているか、勉強法で困っていることはないか等の質問をしている。顧客の悩みを積極的に解決することで、顧客維持率の向上に貢献している。

同社は、受講者に対して、さまざまな情報提供を行っている。たとえば、大学の様子などについて、進研ゼミOBによる「ゼミレポート」が提供される。

新規顧客の獲得

同社の教育サービスは顧客維持率が非常に高いため、新規顧客の開拓に対して、多大な投資をする必要がない。そのような中で、新規顧客の開拓は、全国規模のテレビコマーシャルやウェブマーケティングなどの販促活動を行う「HQマーケティング本部」と、地域に密着した販促活動を担当する「地域営業推進本部」が連携し、コミュニケーション・ミックスにより関心を高めた上で、本部からダイレクトメールを送ることによって、非常に効率的に契約を得ている。マーケティング、営業活動がこれらの組織に集中化しており、担当者の人数は、非常に少ない。

研究開発

通信教育は、子供が一人で勉強ができることが前提である。したがって、読んだだけでわかりやすい教材を開発するため、教材に関する顧客へのアンケートはもちろん、通信添削、模擬試験において蓄積された、子供がどんな問題でどのような間違いを犯しやすいのかに関するデータを活用し、つまずきやすい点について、特に重点的に説明をする。また、図解、イラストの多用、バーチャルな進研ゼミの先生による語りかけ口調などといった工夫を重ねている。

1980年より継続して、教育課題がどこにあるのかを探る各種調査を行っている。定期調査は4、5年毎、加えて、トピックにフォーカスした調査も行っている。現在は、乳幼児から大学生までの発達を連続的に捉えている。教育学の専門家、各教科の専門家、その他子供の成長や教育に関係するさまざまな学問領域の専門家、研究機関とのネットワークを構築し、上記調査に活かしている。

全般管理

企業名でもあるベネッセ（ラテン語で「よく生きる」という意味の造語）という企業理念は、社員のみならず、赤ペン先生や進研ゼミ卒業生からなるゼミレポーターにとって、仕事の意義を明確にし、誇り、やりがいを持って働けるようなモチベーション向上に貢献している。継続的な広報活動の結果、同社の企業理念、企業姿勢は顧客にも伝わってきており、顧客からの信頼感、忠誠度を向上する効果を現すようになっている。

活動間のフィット

同社の活動は、低コストと、個別対応をいずれも高い次元で可能にしている。さらに、個別対応、高い継続率、データベースの蓄積による優れた個別対応と低コスト構造、という循環で、これらは、互いに強め合っている。

進学塾と違って通信教育講座は、（しばしば高給を払わねばならない）有名講師を雇う必要はなく、赤ペン先生の多くは主婦業に従事する高学歴の女性であることが多く、パートタイマーとして雇用することにより、正社員よりも低コストでハイタッチで高品質な個別対応が可能になっている。また、教室などの賃貸料を支払う必要もない。

膨大なデータベースを利用して、教材のカスタマイズ化と印刷、パッケージング、発送が自動化されている。継続率の高い年間申込者に対するサービスであるので、印刷物の過剰在庫は発生しにくい。

教材の開発とマーケティングは本社と地域本部に集中化し、地方に営業担当者を持たない。継続率が高いので、新規顧客獲得に要するマーケティング費用も少なくすむ。

さらに、継続しているため、顧客に関する情報が蓄積され、より効率的に個別対応をすることができる。（「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

- 0歳から18歳まで継続して学習支援するという戦略概念
- 赤ペン先生という低コストで質のよい個別対応が可能なくみ
- 顧客情報と多様な教材のデータベース化と、カスタムメイド教材を自動で作成、発送するシステム

トレードオフ

- 手ごろな価格で個別対応ができないため、教室を借り上げての塾形式の教育を行わない。
- 講師が教える形式の対面指導を行わない。（近年、赤ペン先生が自宅で子供の学習を支援する仕組みが始められたが、これは学習の習慣が確立する前の小学生に対して、赤ペン先生が子供の自主学習を支援するものであり、教えるものではない。また、赤ペン先生の自宅を使用するので、教室を借り上げることはしない。）
- 生産計画が立てにくく、流通マージンがかかるため、参考書や教材を書店で販売しない。
- 新規顧客開拓、顧客ニーズ調査、製品の配達などの役割を果たす営業担当者を地域に置かない。

戦略の一貫性

同社の教育事業の核である進研ゼミは、1969年に始められたが、当時から、通信教育、会員制（継続性）、個別添削が行われていた。しかし、当時は受験対応が主眼であった。

1980年に、対象を「受験勉強をする人」だけでなく「学校生活を送る全ての子供」に拡大し、サービスの内容も受験準備だけから、進路選択、子供の生活にかかわる様々な情報提供へと拡大し、これが、現在の戦略の基礎となった。

さらにこれは、1990年における同社の企業理念へと結びついた。子供の日常における勉強を支援するという同社の戦略は、1990年に発表された同社の企業理念、「Benesse」（ラテン語の bene=良い、と esse=生きる、からの造語）に則している。Benesse とは、同社の定義によれば、「よく生きる」であり「前向きに人生を謳歌する人間味豊かな生き方」を意味している。この企業理念の下、同社は、「一人ひとりが主体的に人生を切り開いていくことを「教育・語学・生活・福祉」の分野でお手伝いする会社になろうという決意」を持ち、「赤ちゃんからお年寄りまで生涯にわたって課題解決や向上意欲を応援する」ことを事業目的の一つとした。

2000年には、個別対応をさらに強化し、学年ごとに共通だった教材を、1000種類を超える教材から組み合わせさせて個人別に作成する方式へと改めた。

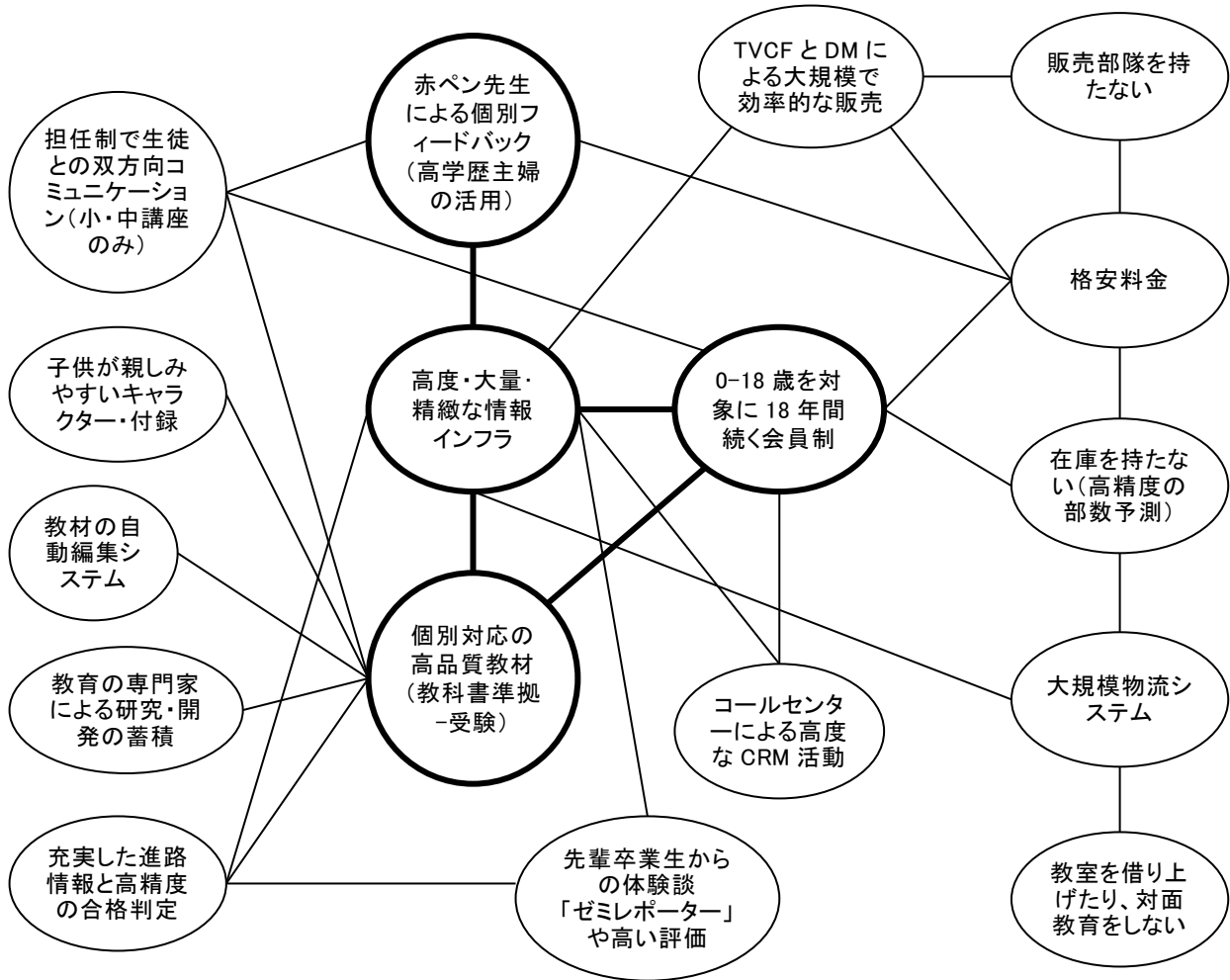
小学校入学前の子供を対象とする「こどもちゃれんじ」は、継続性を重視している点と手ごろな価格設定、教室などの設備を使わず絵本やビデオを使った通信教育を行っている点、会員制によってニーズを把握し教材を開発する点、母親を中心としたハイタッチなつながりを構築している点が、学齢期の子供を対象とする「進研ゼミ」と共通した戦略である。違いは、複雑な問題を解くわけでないため添削活動（個別フィードバック）が発生しない点、個別対応の程度が進研ゼミよりも低い点に限定されるが、これらの相違点はいずれも、学齢期前と学齢期の子供のニーズの違いによるものである。

同社は近年、二つの環境変化に直面した。一つは、少子化の影響で子供が減少していること。二つ目は、日本の学校教育改革である。2002年の新教育指導要領により、「ゆとり教育」の方針の下、小学校の授業時間が全体として短縮され、また、経験型の学習時間が増やされた。その結果、従来の勉強に費やされる授業時間は大幅に削減されたのと同時に、各学校の指導内容の多様性が増した。この変革の結果、学校教育への不安感が増した一方で、同社のサービスには、従来に増して個別対応と信頼性が求められるようになった。同社は、既存戦略を深めることでこれに対応した。レベル別コースや、一部のトップ大学向けコースを導入するなど、個別対応を徹底すると同時に、赤ペン先生に加えてコールセンターからの電話などによってハイタッチな関係を強化した。また、個別対応強化を伝えるテレビコマーシャルを投入、従来のダイレクトメールとの相乗効果によって、顧客数は、2000年のピーク時に向けほぼ回復しつつある。

収益性

投下資本利益率は、教育サービス業界の平均（中央値）を一貫して大幅に上回っている。営業利益率も業界平均より優れている。

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	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
79.8 %P	93.5 %P	73.2 %P	47.7 %P	86.8 %P	115.6 %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	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
7.5 %P	9.8 %P	9.3 %P	4.0 %P	7.5 %P	8.1 %P
※第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所のKPMGの協力を得ました。					



株式会社堀場製作所 エンジン計測システム機器事業

エンジン計測システム機器に特化することで、同セグメントに最適なシステムを提供。機器から実験室のシステム全般へと事業の高付加価値化に成功

業界背景・企業概況

環境計測器市場は、その顧客が公的機関であることが多く、予算に限界があることから、一般的に、収益性が低い。また、慢性的に激しい競争状態にある。しかし、エンジン計測器システム市場は、その中において、恵まれた業界構造を有している。頻繁に更新され、同時に年々厳しくなる排気ガス規制に対応するために必要であるばかりでなく、ハイブリッドやディーゼルなどを始めとして、排気ガスの少ないエンジンを開発することは、堀場の顧客であるメーカーにとって競争上重要な差別化要因になっているからである。

堀場は、エンジンからの排気ガスについて様々な測定と実験を可能にするターンキー・システムを提供しており、自動車のエンジン計測システム機器において、世界シェア 80%と圧倒的な強さを誇る。同社のエンジン計測システム機器は、世界の環境規制の動向の先行指標とみなされている米国環境保護庁（EPA）を始め、排気ガス規制を担当する世界の公的機関、主だった自動車メーカー、バイクメーカー、エンジンメーカーのほとんどにおいて採用されている。また、自動車修理工場や車検を行うガソリンスタンドなどの排気ガス計測器には、堀場の排気ガス測定装置が搭載されている。

堀場が世界シェア 80%という圧倒的な強さを確立した中、現存する主な競合は、オーストリアのAVL社である。エンジンメーカーであるAVL社の強みは、排気ガスに限らずエンジン開発に関わる全ての測定システム機器を供給できる点にある。しかし、排気ガス測定分野においては、堀場に競争優位があることは、世界市場シェアが明確に示している。また、一般測定器分野から新規参入を図った競合も現れたが、数年で撤退してしまった。

ユニークな価値提供

堀場はエンジン計測システム機器に特化し、世界市場シェア 8割を顧客としているため、顧客が自社開発するよりも、安くて高性能なエンジン計測システム機器を提供することができる。同時に、堀場は、顧客の要望に応じてシステムをカスタマイズするので、顧客は、社内で開発したのと同様に自社にあったシステム機器を得ることができる。一般的な計測機器を排気ガス測定に転用しようとする他の供給業者と比較した場合、堀場のエンジン計測システム機器事業部はエンジンの排気ガス計測に特化しているため、競合よりも徹底した顧客ニーズへの対応が可能である。

堀場は、排気ガスに関する様々な実験を自動で行うことを可能にする、ターンキー・システムを提供している。その結果、顧客は従来 5人必要であったオペレーターを、1人に減らすことができ、より信頼性の高い実験を、より頻繁に行うことができるようになり、開発効率を改善することができる。

堀場は、一つの測定機器システムの単位であるテストセルのオートメーションに留まらず、複数のテストセルをソフトウェアで管理するファシリティ管理へと、提供するサービスの範囲を広げている。なるべく多くの活動をシステム内に取り込み、顧客からアウトソーシングされる分野を増やすことによって、高付加価値化と事業の成長を同時に追及している。顧客にとっては、より多くの活動を堀場にアウトソースすることで、開発効率のさらなる改善を進めることができる。

堀場の顧客である自動車メーカー、オートバイメーカー、エンジンメーカーはグローバルに事業を展開しており、開発プロセスのグローバルな共通化やデータの共有、世界中どこで使用しても同じ性能(同じ測定結果)を求めている。同時に、排気ガス規制は国によって異なり、規制に応じたサンプリング手法(分析計に排気ガスを導入する前

処理)やデータ採取機能が求められる。また、顧客ごとの開発方針や開発アプローチの違いもある。堀場は、ハードウェアの標準化と、日米欧の開発拠点による共同作業によって、世界統一仕様のシステムを提供することができる。その結果、顧客は、世界戦略に則した高効率な製品開発プロセスと、高品質な計測ハードウェアから生み出される高信頼データを、顧客のグローバルネットワーク上で供することができる。同時に堀場は、地域や顧客によって異なるニーズに対しては、現地に配備したエンジニアリング力によって、ローカルにシステムをカスタマイズし、設計、生産、据付まで完結することができる。

機器単体でなくシステムの提供、ローカルなエンジニアリング力に支えられたカスタマイゼーションによって、付加価値が高まり、価格プレミアムに結びついている。

独自のバリューチェーン

堀場のバリューチェーンの特徴は、製品企画、開発設計・エンジニアリング、自動化システム、販売・マーケティングと、機能ごとに、バーチャル・ヘッドクォーター（以下、VHQ）が組織されている点にある。VHQは、グローバルな連結ベースでの最適解を念頭に、グローバル標準化とローカルカスタマイゼーションの区別を行う。

製品企画

日米欧で活動する国際的なメンバーから形成されるVHQであるグローバル・プロダクト・プランニング・グループにより、何が世界共通仕様の製品、システムであるべきか、何がローカル対応をするべきかを決める。分析計の性能やデータのグローバル共有など、顧客が普遍的に要求する価値はグローバル・コンテンツと定義され、各国の規制の違いや地域の顧客に特有なニーズはローカル・コンテンツと定義される。その結果、たとえば、分析計システム（ガス分析計が全体を統合するソフトウェアによってまとめられたシステムで19インチのラックに収納されている）はグローバル・コンテンツとして標準化され、サンプルハンドリング・システムとオートメーションシステム（装置群を自動で運転するためのソフトウェアシステム）はローカル・コンテンツと定義された。

製品開発

日本は分析計のコアシステム、米国はサンプリングシステム、欧州はオートメーションシステムと、それぞれ異なった技術分野に強みをもつ技術センターを日米欧に有している。VHQによってグローバル・コンテンツと定義された開発は、VHQの指示の下、その技術に応じてこれら技術センターの一つが担当する。

VHQによってローカル・コンテンツと定義された開発については、各国において設計、生産、据付を担当する。ローカルな活動は顧客に近い上に、独立性が高いので、短時間で開発から据付を行うことができる。

製造

金額ベースで70%を生産協力会社に生産委託し、自社で行うのは分析計の心臓部であるセンサーの生産や出荷前の調整、検査といった高付加価値活動に限定している。生産の外部委託は、納期短縮と需要変動への柔軟な対応を可能にしている。

販売・マーケティング

堀場は、世界の環境保護規制当局に測定システム機器を納入していることによって、世界から規制の動向に関する情報を得ることができる。これは、堀場に特異な情報収集力である。

堀場は、海外市場は当初から直販体制であったが、国内市場については、商社を販売ルートにしていた。それは、計測機器市場は顧客の裾野が広く、商社や地域の特約店を販売ルートにするのが一般的であること、堀場の企業方針として、製造や営業などの非コア活動はアウトソーシングするという方針があったためである。しかし、当該事業部は、主要顧客数が限られていて与信管理などの負担も少ないことから、国内市場を2002年4月より直販化した。その結果、顧客ニーズが直接に把握できるようになり、燃料電池評価システム、排ガス中粒子状物質（PM）計測装置、車載型排ガス計測システムなどのユニークな新製品を立て続けに開発することに成功した。その結果、新製品売上比率は2002年3月期の4.5%から2005年3月期の7.8%に改善した。

アフターセールス・サービス

顧客の組織内にサービスマンを常駐させ、顧客のサービスエンジニアに対するトレーニングを積極的に行うことで、サービスの質を高めると同時に、ダウンタイムを減らしている。それによって、排気ガス実験設備の稼働率が高まり、顧客の開発期間短縮に貢献している。

人材育成

バーチャル・ヘッド・クォーターを始めとするグローバルなチームで働くことができる、マルチカルチャーを受容する人材を育成している。グループ従業員のうち 53%が外国人であることに加え、海外グループ会社への出向や海外研修プログラムの充実により、海外での長期滞在経験を持つ従業員が本社従業員の 10%を超える。

活動間のフィット

堀場の主要顧客である自動車メーカーは、グローバルに活動すると同時に、各国によって異なる規制に応じなければならない。堀場の活動は、グローバルレベルでの集中化による技術の進化と効率性を得ながらも、ローカルなニーズに対応し、また、顧客ごとにカスタマイズしたシステムを提供することを可能にしている。それは、各国に有するエンジニアリングカ、3つのグローバルコアの技術センター、グローバルとローカルを采配するVHQ、それを機能させられる人材を育成する仕組みによって支えられている。(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

グローバルレベルの効率性とローカル市場への対応の両立を可能にするVHQの仕組み

トレードオフ

- トータルシステムを提供し、計測部のみの販売をしない。これは、単品で計測機器を購入し、顧客側社内で独自に排気ガス計測システムを独自開発し続けようとする顧客を失うことを意味する。
- エンジニアリングカの一極集中による効率性を放棄し、ローカルエンジニアリング能力を世界の主要拠点に適切に配備する
- 一箇所で築かれた既成のシステムを無理にグローバル展開しない。本社のある市場（日本）向けに開発された商品やシステムを基本として海外市場向けに本社で対応することは、ローカライズの作業が顧客から遠いため効率性が悪く、これを行わない。
- 逆に、全世界を対象に、最大公約数的に顧客要求を妥協した少品種グローバル製品・システムというアプローチも、個別の顧客の立場から見れば十分にニーズに対応することができないので、これを行わない。
- 全世界で直販にこだわり、商社経由の営業を行わない

戦略の一貫性

堀場がエンジン計測システム機器に取り組み始めたのは、米カリフォルニア州で、ガソリン車から排出される炭化水素と一酸化炭素を規制する自動車汚染規制法が制定された、1962年のころである。当初から堀場は、正確に測れることを重視し、先行他社とは異なった技術を選択した。他社は多成分を同時に測定できるガスクロマトグラフィーを採用していたが、堀場は高速応答性に優れた赤外線方式に経営資源を集中した。この独自技術が、1970年代日本が中古車排ガス規制を実施した際に測定方式として採用され、また、1975年には米国環境保護庁（EPA）への納入につながった。

同じ頃、自動車開発において重要である排気ガスのサンプリング方式について、米企業から特許を購入し、システム化へ向けて周辺機器の品揃えを増やした。

堀場は、1977年に米インターオートメーション社の一部を買収。それまでは、排気ガス分析装置とその周辺機

器というハードウェアのみの提供であったが、ソフト開発力が強化され、自動車やエンジンの開発現場に必要なシステムをフルラインアップで提供できるようになった。このシステムは、顧客の開発プロセスや計測機器のアプリケーションをオートメーション化し、トータルソリューションを提供した。

80年代には、圧倒的な競争力があつた計測機器の更なる改善に加えて、飛躍的に進歩した電子計算機技術を取り込みながら、オートメーション技術を磨いた。当時中心となつた顧客は、開発プロセスの中から低付加価値な部分をアウトソーシングする方針を有していた米自動車メーカーであつた。

80年代を通じて、排ガス測定と実験に関するオートメーションシステムが、顧客各社独自に開発されていたが、90年代に入り、堀場のオートメーションシステムを採用した方が、安く優れたシステムが入手可能であることが、世界で認められるようになった。この時期、堀場は、パッケージを始めとして、ハードウェア機器の世界標準化を進め、グローバルな開発チームによる世界統一仕様のラインアップを実現した。

2000年以降、世界的な自動車メーカーの再編成が起これ、顧客の開発プロセスがグローバル化し、開発プロセスやデータのグローバルな共有化が求められるようになった。堀場は、ハードウェアの開発を中心としてグローバルな製品開発体制が整っていたので、これに迅速に対応することができた。

2001年、英独のリーディングカンパニーとオートメーションに特化した合併企業を設立し、欧州におけるオートメーション技術開発機能を強化した。2005年、堀場は独シエンク社のエンジン性能測定機器部門（ドライビング・テストング・システム部門）を買収した。同部門は、エンジンの性能やブレーキの性能を測定、開発支援するシステムを提供する。これらとの相乗効果によって、排気ガス性能の開発を支援する能力を増強する計画である。

収益性

投下資本利益率は、測定・分析機器業界の平均（中央値）を一貫して上回っており、その差は拡大傾向にある。営業利益率も業界平均より優れている。

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	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
14.4 %P	2.9 %P	9.5 %P	16.2 %P	16.5 %P	21.8 %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	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
5.7 %P	0.6 %P	5.7 %P	9.3 %P	6.6 %P	7.5 %P
※第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所のKPMGの協力を得ました。					

