



## 第十回 ポーター賞受賞企業・事業

(順不同)	(比較対象業界)
キリンビール株式会社	(酒類製造販売業)
株式会社ぐるなび	(情報サービス業)
テルモ株式会社 心臓血管カンパニー	
カテーテルグループ	(医療器具製造販売業)

### 審査基準

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や事業を評価します。

#### 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: 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。以下の各社の受賞理由に、これら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。)

## 授賞理由（順不同）

# 麒麟ビール株式会社

## ゼロ・サム・ゲームからポジティブ・サムの競争へ戦略転換

日本のビール市場は 1994 年にピークを記録して以来、縮小。特に 2002 年以降は著しく縮小してきた。1994 年の規制緩和により地ビール・メーカーが新規参入したが、製造と販売・マーケティングに規模の経済が働く業界のため、麒麟、アサヒ、サントリー、サッポロの 4 社による競争の構図は崩れず、現在に至っている。（近年、流通企業によるプライベート・ブランドが市場シェアを増加させている。）

麒麟は、1980 年代前半まで、酒販店チャンネルに強みを持ち、「麒麟ラガービール」という主力商品を中心に 60%の市場シェアを握る業界リーダーであった。1987 年の「アサヒスーパードライ」の登場によって、麒麟のシェアは 50%に低下したが、1994 年の規制緩和まで小康状態が続いた。規制緩和によって販売チャンネルの主力が酒販店から量販店に移行、集客手段としてビールの値引き販売が行われ、ビール各社はプライベートを多用した営業活動を行った。また、需要を刺激するために各社盛んに新製品を出したが、すぐに類似商品が投入されるなど、製品差別化は容易ではなく、新商品は次々に消えていった。ビールが盛んに値引き販売されることも、製品差別化を一層難しくした。こうした値引き販売と製品ライフサイクルの短期化により、メーカー、卸、小売りは収益性が悪化した。1994 年に発泡酒が登場し、麒麟も 1997 年に「麒麟淡麗」を発売して発泡酒市場 1 位を獲得したものの、麒麟の市場シェアはさらに低下して 40%を下回り、2001 年にはついにアサヒに市場シェア 1 位の座を奪われた。同年、麒麟は、原点である「お客様本位」、「品質本位」に立ち返ることを決め、「価格軸の競争」から「価値軸の競争」に舵を切った。2004 年には第三のビール（あるいは新ジャンル）という新しい製品カテゴリーが登場、麒麟も 2005 年に第三のビールである「麒麟のどごし」を投入して販売数量を伸ばし、2009 年、9 年ぶりに市場シェア 1 位を僅差で獲得した。

\* 以下、「ビール」「発泡酒」「第三のビール(新ジャンル)」を総称して「ビール類」と表記する。

麒麟は、「価格営業」から「価値営業」への戦略転換によって、ゼロ・サム・ゲームから、ポジティブ・サムのゲームへと競争の質を変えた。麒麟では、「価値営業」を「価格によらない営業、価格でなく価値で商品を選択してもらえることを目指す営業」としている。「価値営業」は「営業」という言葉が使われているが、営業機能に限定した概念ではない。商品開発、製造、物流、マーケティングなど様々な機能が、この概念を中心に連携している。つまり、「価値営業」は戦略レベルの概念である。販売促進費の削減や売り場作りの提案などは、一見、当たり前のことのように思われるが、2つの点において評価された。まず、オープン価格の導入により複雑な価格体系を透明化し、自主ガイドラインを導入することによって、常態的な値引きや極端な廉売につながる販売促進費は大幅に減少した。また、幅広い商品ラインを使って量販店チャンネルとの協働を積極的に進めるという、麒麟にとって最も効果的な手法で行ったことが評価された。

## ユニークな価値提供

キリンは提供価値を、「価格」から「価値」に変えた。消費者に対しては、酒類や食事を楽しむ方法を提案し、小売業者にはキリンの商品に留まらず、食品など他社製品も含む売り場づくりを提案した。消費者、小売業者にメリットのある売り場を作ることによって付加価値を創出し、自社の利益にもつなげている。

キリンのターゲット顧客は、“価格だけ”でビール類の銘柄を選択するのではなく、ビール類から得られる便益によって選択する人々である。ブランドの便益を高める活動により、高くても買ってもらえる構造を作ろうとしている。

また、キリンの製品ラインは幅広く、ビール、発泡酒、第3のビールの各カテゴリーにおいて、それぞれ売上1位や2位の商品を有している。ある程度の年をかけてブランドを確立した商品と、新商品で製品ポートフォリオを構成し、多様化したお客様の持つ価値観に対応している。

## 独自のバリューチェーン

**製造:** 製品ラインが多品種化した中で、品質を落とさずに製造の効率化を進め、お客様の価値につながるコストを削減している。

**アウトバウンド・ロジスティクス:** 物流部門と営業部門が共同で、TCR(Total Cost Reform)活動を実施、パレット単位の受注や大型車両での配送による車両効率の向上、時間指定配送の分散化によるトラック回転率の向上などに成果を出してきた。また、物流部門と生産部門とのTCR活動では、より効率的な在庫管理方法を目指して取組みを行っている。

**マーケティング・販売:** キリンは、お酒や食の楽しみを味わってもらうための提案や、地域の特性を活かしたきめ細かい店頭での売り場づくりなどを通じて、商品に魅力を付加すると同時に、売り場づくりを提案することによって、小売の集客・売上が改善することをめざしている。この提案型営業においては、市場リサーチ室という市場分析の専門家部隊もサポートし、基礎的なデモグラフィックの情報と需要予測を併せて分析を行う「商圈情報分析」をはじめとするデータに基づいた提案を行っている。提案を行うのは営業部隊であり、その提案を受けて、個々の店に合わせた売場を実際に作るのが、マーチャンダイジング機能の専門組織であるキリンマーチャンダイジング社(KMD)である。

また、市場リサーチ室とSP室が連携して、商品、販売促進策、広告、売場づくりを連動させる計画を策定している。市場リサーチ室が、商品の年間予測を行い、それに基づいて、マーケティング活動を調整する。

価格に頼らない営業を維持するために、キリンは、ビール類の拡売条件や販促活動に関して自主ガイドラインを定めている。キリンは、これを、業界全体の公正取引を目指すための活動と位置付け、営業担当者に徹底してきた。

研究開発: マーケティング部の中にある商品開発研究所で、研究・製造・商品コンセプト開発のエキスパートが協働して商品開発を行い、お客様にとって明確な価値を持った商品の開発を目指している。その過程で市場リサーチ室は、お客様や市場のデータ分析によって支援している。

人事管理: 営業担当者のデータ分析や問題解決能力を引き上げるプログラムを実施している。

全般管理: 「Kirinology」という情報システムに、価値営業の成功事例、店頭陳列の優れた事例が蓄積され、ノウハウが横展開されている。また、量販店向け提案支援システムにより、市場リサーチ室の分析専門家が直接関われないケースでも、営業担当者が提案書を作成するのを支援をしている。

2004 年から「V10推進プロジェクト」と銘打った組織風土改革を実施。キリンにとっての「お客様本位」「品質本位」とは何かについての議論を様々な部門を横断して行うことで、「酒類事業の誓い」という企業理念と、「行動の原点」という行動指針を策定。これらを社内に伝える過程で、「価値営業」は、単なる方法論の転換ではなく、価値観の転換であることを明確にすることにより、営業部門以外にも「価値営業」の目的と意義の理解が浸透した。

## 活動間のフィット

キリンの活動は、価値営業、流通パートナーへの価値提供、お客様価値につながらないコストの削減を中心に、選択され、組み合わせられている。(次ページ「キリンの活動システム・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

- 「価値営業」を単なる営業の手法ではなく、様々な機能をまたぎ、価値観の転換を必要とする競争戦略の転換と位置づけた
- 公正取引委員会が定めた「酒類ガイドライン」に基づき、2002年に自主ガイドラインを構築し、2005年、業界に先駆けてオープン価格を採用した
- 2002年、マーチャндаイジング専門子会社KMDを設立した。KMDは各地に拠点を持ち、地元の消費者、小売業者を理解した上で、キリンの営業部隊と共に買場づくりの提案を行った
- KMD、営業部隊、市場リサーチ室が組織を超えてノウハウとベストプラクティスを共有する情報プラットフォーム「Kirinology」を構築した
- 量販店への買場提案に、市場分析の専門家(市場リサーチ室)が参画した
- 2009年に、世界初のアルコール0.00%のビール風味飲料「キリンフリー」を投入し、ノンアルコールビールおよびビール類市場に占めるノンアルコールビールのシェアは前年比約5倍、数量で2.5倍の規模に拡大した

## 戦略の一貫性

- 「価値営業」への注力は、2001年に当時の荒蒔社長が発した「新キリン宣言」で、企業理念「お客様本位」「品質本位」への回帰が打ち出されたことに始まる。「価格から価値へ」という戦略の転換を社員が行動レベルにまで具体化することやパートナーである流通業者の理解を得ることに時間がかかったものの、価格営業への回帰は起こらず、試行錯誤しながらも価値営業実現に向けた取り組みが行われた。

## トレードオフ

- (商品価値の訴求は広く行うものの)ビール類を価格だけで選ぶ顧客はターゲットとしない
- 低価格による販売促進を最低限に抑える。2002年に自主ガイドラインを設定後の2003年、販売促進費は、大幅に減少した
- プライベート・ブランドに商品を提供しない(プライベート・ブランドは既に市場の5%)
- ビール類6缶パックにつけていた景品を削減した

## 収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに業界平均を5年平均で上回っている。

**キリンビール株式会社**  
(単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

投下資本利益率(ROIC)

5年間平均	単年度 業界平均との差異				
	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
業界平均との差異 17.2%P	-1.4%P	-1.4%P	-1.2%P	11.7%P	18.3%P

IQR=4.4%P

投下資本利益率 = 営業利益 / (株主資本 + 長期有利子負債 + 短期有利子負債 - キャッシュ)

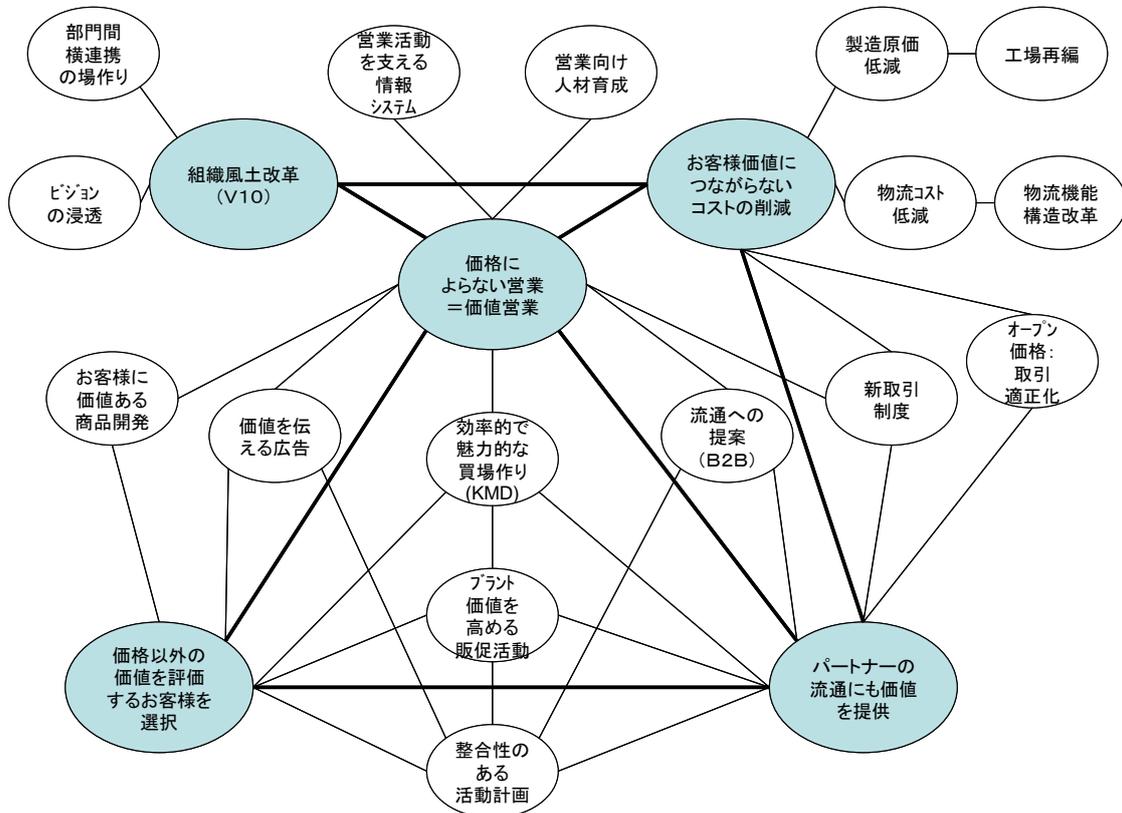
営業利益率(ROS)

(単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

5年間平均	単年度 業界平均との差異				
	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
業界平均との差異 4.6%P	2.8%P	3.5%P	5.9%P	5.1%P	4.0%P

IQR=1.6%P

## キリンの活動システム・マップ



## 授賞理由（順不同）

### 株式会社ぐるなび

#### ロングテールの飲食店市場を、ICTと人間系の2層のネットワークで活性化する

ぐるなびが登場する前、飲食店の販売促進手段は非常に限られていて、雑誌や電話帳に広告を出すか、駅前でチラシを配る以外は、口コミに依存するなどしかなかった。その結果、飲食店の成功は、立地に大きく左右されていた。

国内の外食市場は 23 兆円、50 万店(クラブなど一部の業態を除く)があり、毎年 9%程度が開業・廃業などを通じて入れ替わる。

ぐるなびは、1996 年創業。飲食店業界の活性化と日本の食文化の育成を目指して、中小企業や個人事業主が中心の飲食店という顧客に対して、ICTベースのインフラと、約 1000 人の営業系スタッフに代表される人間系のインフラの 2 層プラットフォームで支援を提供している。

具体的には、外食に関する情報サイト「ぐるなび」を運営。飲食店を探しているユーザーに情報を提供し、また、飲食店には販売促進のツールを提供している。外食に関する情報サイトのパイオニアで、外食前にネットで飲食店を探したり情報を確認するという新しい行動パターンを根付かせ、外食産業を活性化した。現在も、外食に関する情報サイトとしては国内最大で、ぐるなび会員(登録ユーザー)が 685 万人(2009 年 12 月時点)、8 億 4000 万ページビュー(2009 年 12 月月間)、2000 万人のユニークユーザー(2009 年 12 月月間)、50,227 店の飲食店と契約している(2010 年 3 月時点)。2008 年以降の景気後退にもかかわらず売上と営業利益額は一貫して増加、投下資本利益率と営業利益率は共に 5 年前より改善している。

サイトへの情報提供は飲食店が行い、また、様々なサービスを提供する対価として飲食店から料金を得る仕組みで、ロングテールの市場で一般的な、ユーザーによる情報提供と広告収入を組み合わせるビジネスモデルとは、一線を画している。

#### ユニークな価値提供

ぐるなびは、競合に比較して幅広くターゲット顧客を設定している。顧客としての飲食店は、客単価 300 円のカフェから 5 万円の料亭などまで、幅広い。ユーザーについても同様で、全てのユーザー層をターゲットにしている。しかし同時に、「こちら秘書室！」のコーナーのように、様々なセグメントに特化した入り口を用意し、適した情報にアクセスを可能にすることで、セグメントに特有のニーズにうまく応えている。

ぐるなびは飲食店に対して、そのサービスを、「飲食店のサポーター」と位置付けている。ぐるなびが飲食店に提供している価値は、以下である。1) 検索性の提供。2) 飲食店が販売促進策を低コスト、リアルタイムに使えるインフラを提供。たとえば飲食店は、顧客が少ない時間帯には、ウェブページや電

子メールなどでタイムサービスのような販売促進策を実施することができる。3)新規顧客を獲得するツール、固定客を増やすツールの提供。4)メニューの改善、店の改装、採用、地方の農家の紹介など、飲食店が事業を改善するための情報やサービスの提供。基本サービスは月額5万円以上で、追加金額に応じて様々なサービスを得ることができる。

ぐるなびはユーザーに対しては、「食のトータルサイト」と位置付け、外食の情報についてオフィシャルな存在であり続けることを目指している。ぐるなびがユーザーに対して提供している価値は、以下である。1)網羅性、検索性、リアルタイム性高く、様々な条件で飲食店を探せる、2)場所、定休日、開店・閉店時間、メニュー、予算、駐車場の有無、個室の有無、店からのお勧め、デリバリーやテイクアウトの有無、などの正確で詳細な情報を提供する、3)クーポンや特別企画などの割引へのアクセス、4)予約ツールの提供、など。これらの価値は、無料でユーザーに提供される。

## 独自のバリューチェーン

ぐるなびの価値提供は、ICTのネットワークと人間系のネットワークに支えられている。

企画・システム開発: ぐるなびは、新しい情報やサービスを積極的に加えてきた。ユーザーがネット上で出前の注文ができる「ぐるなびデリバリー」、取り寄せができる「ぐるなび食市場」、テイクアウトできる飲食店の情報提供など。ぐるなび会員の生産者やメーカーが飲食店に対して販売できるチャンネルの提供。

営業やGPC(後述)による飲食店のニーズ把握に加えて、業界最大の飲食店との人間系のネットワークに惹かれて、生産者やメーカーなどがアイデアや情報を持ちこんでくる。

情報入力・検索: 加盟飲食店がサイト上に掲示される情報をインプット、更新する。検索はシステムによる自動化。

営業・アフターセールスサービス: 営業、GPC、ぐるなび大学、コールセンターから構成される総勢1000人の多層な営業体制を構築。営業部隊は担当飲食店を定期的に訪問し、広告代理店のアカウント・エグゼクティブ型の提案営業によって、その店、その時に最適なサービスを提案する。

子会社GPC(Gurunavi Promotion Community)に所属する、主婦を中心とするパートタイマーは、会員飲食店を訪問し、情報提供、飲食店からのフィードバック収集、調査実施、新しいサービスの紹介などを、フェーストゥフェースのコミュニケーションで行う。これは、飲食店との関係構築、強化にもなる。また、コールセンターからのアウトバウンドコールで、営業とGPCの活動をフォローする。また、コールセンターは、ユーザーからの問い合わせや苦情も対応するが、サイトに掲載された情報が不正確であった場合には、直ちに対応が取られる。毎月10万部から15万部発行される紙媒体の「ぐるなび通信」で、成功している飲食店の情報や、ぐるなびのサービスを使いこなす方法などを説明。ぐるなび大学では、販売促進、店舗経営などの講座を提供。これらの活動によって、飲食店の社長、店長、シェフといった様々な人々と多層なネットワークを構築している。また、人間系プラットフォームが飲食店の意識変革を促すことにより、ICTを活用したイノベティブなソリューションの導入に成功している。

人的資源管理: 優秀な人材に対しては、柔軟に権限とチャンスを与えて能力を伸ばす。この人材育

成方針に惹かれて優秀な人材が入社する。人材の育成においては、日々新たなことにチャレンジ、創造することを重視、進化のDNAを組織に浸透させることを目指し、「4つの進化」を毎朝朝礼で全社員が唱和している。

アカウント・エグゼクティブ型営業を推進するために、新規契約先開拓数などの「結果」よりも、訪問頻度や商談内容などの「プロセス」を管理・評価。

## 活動間のフィット

ぐるなびの活動システムは、多様で豊富なサービス、「オフィシャルな情報を提供するポータルサイト」という地位、強力かつ多層に構築された営業力・サポート力という戦略上コアとなる選択を中心に、これらを実現する活動によって支えられている。(次ページ「ぐるなびの活動システム・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

- 飲食店自らが情報発信主体となる双方向型の販売促進プラットフォーム
- オンラインとオフライン(人間系)のインフラを併せて提供
- 宴会の条件をユーザーが入力すると、飲食店から要望に合った提案が届く仕組み。どんなに面倒な宴会の幹事でも要望に合ったプランの一覧表が手に届く。「スーパーらくらく幹事さん」
- オンライン、リアルタイムの予約システム。飲食店は、予約がキャンセルになった時間や空いた時間を安く売ることができる。「バリュープラン」
- 秘書のコミュニティサイト「こちら秘書室」。約1万社以上の企業の秘書2万人以上が登録。接待に適した飲食店やお土産などの情報交換が活発に行われている。
- ぐるなび大学。飲食店の販売促進に必要な様々なノウハウを講義形式で提供。ぐるなびが飲食店の成功事例を把握し、そのエッセンスをノウハウとして提供。

## 戦略の一貫性

飲食店業界を活性化する、世界に誇る日本の食文化を守り育てる、というミッション、質が高く十分な情報量をユーザーに無料で提供する、飲食店の経営改善手段(当初は販売促進手段のみ)を提供する、ICTのインフラだけでなく、営業部隊からなる、ぐるなびと飲食店をつなぐ人間系のインフラを構築する、という戦略のコアは、1996年の創業当初から変わっていない。ただし、それを実現するアプローチについては、プラットフォームの成長段階に応じて変化させてきた。初期は、加盟飲食店を早く1万店に増やすことを第一目標に、比較的単純なサービスを割安な料金で提供したが、1万店達成後は、より高額だがより販売促進効果のあるサービスを、アカウント・エグゼクティブ型の営業によって提供するアプローチに変化させた。現在は、飲食店向けのサービスを求人や改装などまで拡大したのに加えて、産地の活性化が飲食産業の活性化につながるのの考えと、世界に誇る日本の食文化を守り育てるというミッションから、プラットフォームを生産者にまで広げ、生産者と飲食店、生産者と消費者を直接に結び付けている。

## トレードオフ

- 全てを ICT に乗せることによって可能になる効率性を追求することをしない。ICTを人間系のインフラで補完する。
- 一つの機能、一つのサイトに特化することによる単純化がもたらす効率性を追わない。ぐるなびは、「食に関わる情報問屋」として飲食店が必要とする情報を幅広く充実させる。
- ウェブ経由の販売アプローチに限定しない。ぐるなびは、営業部隊、GPC、コールセンターという多層な営業体制を有する。
- ユーザーがインプットする情報(UGC=User Generated Contents)に依存しない。

## 収益性

投下資本利益率、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。

**株式会社ぐるなび**  
(単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

投下資本利益率(ROIC)

5年間平均	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
32.0%P	19.9%P	7.0%P	32.0%P	39.3%P	40.5%P

IQR=12.8%P

投下資本利益率=営業利益/(株主資本+長期有利子負債+短期有利子負債-キャッシュ)

営業利益率(ROS)

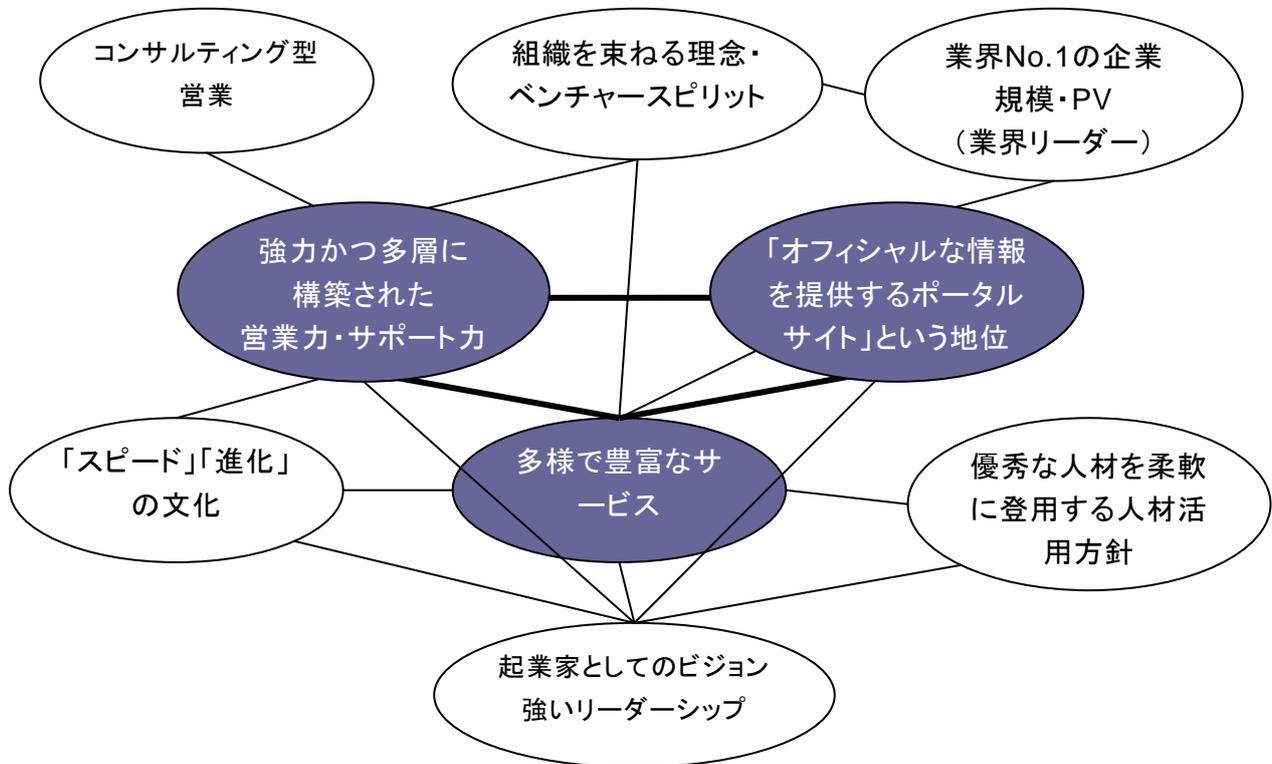
(単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

5年間平均	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
13.2%P	9.6%P	3.9%P	14.9%P	14.5%P	15.2%P

IQR=8.0%P

営業利益率=営業利益/売上高

## ぐるなび の活動システム・マップ



## 授賞理由（順不同）

# テルモ株式会社 心臓血管カンパニー カテーテルグループ

## グローバルジャイアントの逆を行く

心臓血管のカテーテル治療（開胸外科手術でなく、血管の内側から治す）では、シースイントロデューサーという器具を使って、血管にカテーテルの挿入口を確保する。そこから、ガイドワイヤーを入れて、検査用カテーテルとよばれる細いチューブを冠動脈の入り口まで進ませて、X線で血管を撮影し、問題箇所を特定する。次に、バルーンカテーテルとよばれる先端が風船のように膨らむカテーテルで、詰まった冠動脈を押し広げる。そこに、ステントとよばれる金属の筒を押し広げて置くことで、冠動脈が再び詰まらないようにする。

カテーテル市場は、心臓領域の他に、脳、下肢の3つの治療部位からなる。また、カテーテル市場は、その使われ方から、血管導入（シースイントロデューサーで血管にカテーテルの入り口をつくる）、病変アクセス（ガイドワイヤーで詰まった部分までの道筋を確保、ワイヤーに沿って挿入した検査用カテーテルで先端から造影剤を流して問題箇所を特定する）、治療（先端が風船のように膨らみ、詰まった血管を押し広げるバルーンカテーテルや、押し広げた血管に留置し、再び血管が詰まらないようにするステントなどで詰まりを治す）と分類することもできる（テルモによる分類）。製品イノベーションは、薬剤が溶出するステントなど、治療用途の器具で盛んに行われており、血管導入や病変アクセス用途の器具に比べて、製品単価も高い。

カテーテル市場は、Boston Scientific, Johnson & Johnson, Medtronic, Abbot Laboratories の米大手企業が圧倒的に強く、合わせて市場シェア 80%強を占めている。これら 4 社は、研究開発型ベンチャー企業の買収によって次々と新しい技術を獲得し、その強みである臨床開発力やグローバル販売網を活かして、その技術を迅速に世界展開している。製造は外部委託していることがある。これらグローバルリーダーの製品ラインは幅広く、3つの治療部位それぞれで満遍なく製品を揃えている。

カテーテルは、医薬品監督当局の認可を必要とする医療器具。日本他数カ国では政府によって価格が決められているが、米国をはじめとする多くの国では市場が価格を形成する。

テルモは、業界リーダー4社に対して後発で、心臓領域に特化、同領域において市場シェア 5 位。特に、病変アクセスと血管導入に強く、検査用ガイドワイヤーのグローバル市場シェアは 75%、シースイントロデューサーは 40%（2009 年、テルモ調べ）で、グローバルトップシェアを獲得している。

テルモが強みを持つこれらの製品は、医師にとって必需品であるが、製品イノベーションが終わった製品でもある。米大手企業が製品イノベーションに特化しているのに対して、テルモは、必需品を重視し、既存技術をさらに磨き、新しい使い方に展開している。この分野において、テルモは、世界でも優れた手技を持つ日本人医師達の持つ使い勝手へのこだわり、独自技術の選択と継続的改善で応え、高品質、高機能の評価を確立している。独自技術とは、コーティング剤の開発力や常にワイヤー周囲に均一にコーティング剤を塗布する製造技術などである。

テルモは、さらに、これら必需品の競争優位を、新しい治療方法の普及による市場創造と、治療が難しい領域における競争力の強化に活かしている。その新しい治療法を可能にした必需品だけでなく、そ

の治療法に使われる関連製品の売上も相乗的に向上。テルモの製品群と医師の技術が一つのシステムを形成し、競合による模倣を難しくしている。

テルモがカテーテル治療に参入したのは、1985年、病変アクセス用ガイドワイヤーであった。翌1986年、シースイントロデューサーを投入、1990年代半ば、バルーンカテーテルや治療用ガイドワイヤーなど治療用途の製品を投入。現在は、心臓血管領域に幅広い製品を提供している。

## ユニークな価値提供

テルモのターゲット顧客は、治療向上、患者救済への志が高いオピニオンリーダーの医師である。市場が価格を決定する国において、テルモのガイドワイヤーとシースイントロデューサーは、競合他社の製品に対して高い価格で販売されている。

テルモが提供している価値は、治療成績を向上させ、患者の精神的・身体的負担を低減することである。テルモのガイドワイヤーは優れたすべり性能と安定した操作性を持ち、曲がりくねった血管でもよく通り、詰まった場所までよく届く。その結果、それまでは外科手術をしなければならなかった状況のカテーテル治療を可能にしてきた。さらに、テルモは、新しい治療方法の普及に貢献することにおいては、競合他社と一線を画したレベルで取り組んでいる。具体的には、一般的に行われている足の付け根からカテーテルを挿入するのではなく、手首から挿入するTRI(Transradial Intervention=経桡骨動脈カテーテル術)や、冠動脈が完全に詰まったCTO(Chronic Total Occlusion=慢性完全閉塞)とよばれる症例へのカテーテル治療の適用など。TRIは、下肢からカテーテルを挿入する場合と比較して、術後すぐに歩けて患者の精神的・身体的負担が軽減でき、また、時に重症化することもある内出血の発生率を低減できる。CTOは海外では外科手術が行われることが多いが、カテーテル治療ができれば、患者の精神的・身体的負担を低減することができる。これらの治療方法には、優れたすべり性能と安定した操作性を持つテルモのガイドワイヤーが必要なだけでなく、医師のより高度な手技が必要であり、器具と医師の手技がシステムとして機能してはじめて可能となる。テルモはトレーニングの場を提供することなどを通じて、これを支援している。TRIは1990年代に始められ、現在では国内の心臓血管カテーテル治療の60から70%が、世界平均で30%程度がTRIで行われている。

テルモが提供している価値は、また、優れた医療経済性でもある。治療の失敗確率を低減し、患者の早期社会復帰まで含めたトータルの医療コストを削減する。近年、医療経済性に関心を払う医師が増えている。

## 独自のバリューチェーン

**製造:** ガイドワイヤーは、安定した操作性を実現するために、芯部はコーティングの中央にあり、コーティングは同じ厚さで施されなければならない。テルモは、ミクロン単位の製造、検査体制を整え、高品質の製品を安定的に製造し続けることを最重視している。親水性コートの特許は既に切れているが、製造技術の差によって性能に差が生じている。

マーケティング・販売: テルモの営業は、より良い医療、新しい治療方法に関心の高い、オピニオンリーダーの医師をターゲット顧客とし、TRIのような新しい治療法を医師とともに開発していく、ソリューション提案型である。新しい治療方法を普及させるために、医師に対する情報提供や訓練の場を提供することによる啓発活動にも、国内外で注力している。同社の施設、テルモメディカルプラネックスにおいて、TRIやCTOなど、新しい方法の訓練を受ける機会を提供し、その普及に努めるとともに、医師との信頼関係構築を行っている。また、米国においては、同社のウェブサイト「Transradial University」から、商品の最新情報やトレーニングプログラムの案内、ベテラン医師による使用上のアドバイスの動画配信、学術論文などを紹介している。これらの活動によって、先駆的な医師から一般的な医師への新しい治療法の普及、TRI以外でのテルモ製品の採用増加、長期にわたってテルモ製品を愛用するファン層の拡大を実現してきた。

研究開発: テルモの研究開発活動の一つのコアが、コーティング技術であり、親水性コート、疎水性コートなどの技術が、事業部を超えて製品差別化を支えている。さらに、高度な性能評価技術の設備と器材が製品開発を支えている。

テルモは、コーティング技術や製造技術などのコア技術を社内で開発する方針であるが、自社技術とシナジー効果が見込める技術については、M&Aによって新しい技術を調達する。たとえば、テルモは膨潤性コート技術を持つ MicroVention 社を 2006 年に買収したが、テルモの製品と組み合わせることによって、元来使われていた脳動脈瘤の治療以外の領域にも応用展開されている。

テルモの製品開発担当者は、テルモメディカルプラネックスで行われる医師のトレーニングに立ち会い、医師からのフィードバックを得ている。

人的資源管理: テルモは創立 85 周年を記念して、2007 年、『テルモのこころ』という冊子を社員に配布し、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の浸透を図った。「一人ひとりの仕事の質が、『テルモの品質』をつくる」「テルモのお客様は患者さんと健康を願う全ての人たちです」などの価値観や行動規範が書かれており、朝礼等で読み合わせや内容についての議論が行われている。

国内では、全ての新入社員が、テルモメディカルプラネックスで、実際の医療現場に近い環境の中、自社製品を実際に使用するトレーニングを受ける。

## 活動間のフィット

テルモの活動システムは、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念に導かれ、製品ではなくソリューションの提供という鍵概念の下、コア技術の社内開発・蓄積、スピードでなくシナジー重視の買収、オピニオンリーダーの医師からの波及効果を中心とした販売マーケティング活動、新しい治療方法の開発・啓発、高度な性能評価技術に支えられた安定生産が、整合性の高いシステムを形成している(次ページ「テルモ株式会社 心臓血管カンパニー カテーテルグループ の活動システム・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

- 製品イノベーション: スプリング状のステンレスワイヤが一般的だったが、テルモは、親水性コーティングをほどこしたニッケルチタンのワイヤを投入した
- ビジネスモデルのイノベーション: テルモは自社の事業を、医療器具を販売するのではなく、よりよい治療方法を普及させることと位置付けている。これが医師の信頼を生み、結果としてテルモ製品の売上が増加している。
- 治療方法におけるイノベーション: TRI, CTO
- サービスにおけるイノベーション: テルモメディカルプラネックス

## 戦略の一貫性

テルモは、カテーテル事業参入初期から市場を独自のやり方で細分化し、心臓領域、中でも、血管導入、病変アクセスの分野に特化した。製品差別化の軸は、当初から、滑り性能と高い操作性であった。最初の製品であったガイドワイヤの滑り性能を支えた親水性コーティング技術は、新しく参入した治療用カテーテル分野で、治療用ガイドワイヤやバルーンカテーテルに使われ、ここでも製品差別化を支えている。

テルモの戦略は、後発企業の参入戦略の段階から、世界5位のプレーヤーのグローバル戦略の段階へと移行したが、これらのユニークさは維持されている。さらに、製品イノベーションから、システムイノベーションへと差別化のスコープを拡大することで、より強固な差別化戦略を実現している。

## トレードオフ

- 大型買収による規模の拡大を追わない。成長は自己成長(有機的成長)を中心におき、M&Aはテルモの差別化を強化する場合に限定する。たとえば技術優位性がはっきりしている先、獲得した技術とテルモの既存技術のシナジーが見込めるなど。
- 買収した企業の技術だけを獲得して他の部分を解体するような買収後統合は行わない。その企業の組織文化を活かしつつ、徐々に組織融合を図り、技術基盤におけるシナジーの最大化を目指す。
- コア技術・生産を外部に求めない。自社内で開発・生産することで、顧客ニーズに対応した改善改良を行う。
- インセンティブに依存した営業部隊の動機づけを行わない。テルモはインセンティブ付与型の営業活動は最低限に抑えている。これは、「モノを売る」のではなく、より良い医療に対する「ソリューションを売る」ことにフォーカスするためである。
- シェア獲得のための低価格販売はしない。
- 価格や規模のために品質を犠牲にしない。

## 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っている。

### テルモ株式会社 心臓血管カンパニー カテーテルグループ

投下資本利益率(ROIC)

(単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

5年間平均	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
29.3%P	20.5%P	26.4%P	30.4%P	27.1%P	29.8%P

IQR=8.6%P

投下資本利益率=営業利益/(株主資本+長期有利子負債+短期有利子負債-キャッシュ)

営業利益率(ROS)

(単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

5年間平均	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
21.5%P	20.3%P	22.7%P	20.9%P	17.9%P	19.5%P

IQR=10.2%P

営業利益率=営業利益/売上高

### テルモ株式会社 心臓血管カンパニー カテーテルグループ の活動システム・マップ

