

2003年

第3回

ポーター賞



受賞企業・事業

単一事業を営む企業の部(順不同)

スルガ銀行
セブン-イレブン・ジャパン
トレンドマイクロ

複数事業を営む企業の事業部の部

シマノ
バイクコンポーネンツ事業部



Who's マイケル・E・ポーター



ポーター教授は、ハーバード大学のビショップ・ウィリアム・ローレンス・ユニバーシティ・プロフェッサーである。現在はハーバード・ビジネススクールを拠点に活動している。競争戦略論および国際競争力の権威。ユニバーシティ・プロフェッサーとは、ハーバード大学の教員に与えられる最高の名誉であり、ハーバード・ビジネススクールの永い歴史の中でも、ポーター教授も含めて4人にしか与えられていない。ハーバード・ビジネススクールとハーバード大学が、2001年に共同で設立した「戦略共同研究所」の初代所長に就任している。

「日本企業がかつての輝きを取り戻すためのパイオニアであり、シンボリック存在だ」
ハーバード大学教授で競争戦略および国際競争力の権威であるマイケル・E・ポーター教授は、2003年度のポーター賞受賞4企業をそう位置づけた。

ポーター賞とは製品、プロセス、経営戦略においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性のある戦略を実行し、高い収益性を実現している日本企業を表彰するために、一橋大学大学院国際企業戦略研究科（ISIC）の主催によって2000年に設立された賞である。
日本国内の数ある賞と比べても戦略性とイノベーションにのみ注目しているという点でユニークな賞だといえる。
応募企業の審査は1次と2次に分

かれており、1次では「優れた収益性」、他社とは異なる独自の価値の提供、「戦略の一貫性」「戦略を支えるイノベーション」について、2次では「資本の効率的な利用」「独自のバリューチェーン」「トレードオフ」「活動間のフィット」について大和総研と国際会計事務所KPMGの協力などを得ながら詳細な審査が行われる。

今回で3回目を迎えるポーター賞の受賞式は、03年12月4日、ホテルオークラで開催された。この式典の席で、賞の名の由来であるポーター教授は、次のように語った。

「過去数年間、日本企業はさまざまな努力によって進歩してきた。リストラ、利益性重視、コーポレートガバナンスの改善、経営のあり方の改善。それに加えて最近では『戦略』というチャレンジも始めている。オ

ペレシヨンの改善だけでなく、戦略によって企業を進展させていくという企業が増えており、今回の受賞4企業はまさにそうしたチャレンジを続けるパイオニア的存在だ」
今後、日本の企業と経済を牽引するのは戦略性であり、それを体現する4企業を選んだというわけだ。
さて、受賞した企業の顔ぶれだが、金融業界のスルガ銀行、コンビニエンスストアのセブン・イレブン・ジャパン、ソフトウェアサービスのトレンドマイクロ、そして自動車部品製造のシマノのバイクコンポーネンツ事業部の3法人、1事業部である。

幅広い業種から受賞企業が出たことについて、ポーター教授は、「いかなる業種であろうと、どんな状況であろうと、明確な戦略性を持った企業は発展できるということの証左だ」と分析したうえで、さらにこう付け加えた。
「ポーター賞が設立されて3年が経ち、過去の受賞企業が市場や他企業から注目されるようになり、『日本企業の競争力強化』という目標に向けて着実に成長している実感している。今後も続けていけば、単なるトレンドではなく、一つの運動になると確信している」
すでにその兆候は現れ始めている。ISICによると、過去の受賞企業が率先して関係の深い企業に対して「審査の過程を体験するだけでも大きな財産になる」とポーター賞への応募を薦めており、より多くの企業がこの賞に対する関心を高めているという。



単一事業を営む企業の部

スルガ銀行

個人市場に特化する独自戦略
独自の商品群を次々開発し
高い営業利益率を実現した

依然、問題山積の金融業界にありながら、スルガ銀行が受賞企業に選ばれた最大の理由は、大企業との法人取引をトレードオフし、個人市場に特化するという独自の戦略だ。
「リテールへの特化を1988年から続け、業界の異端児」と言われてきたが、今回の受賞でその戦略が間違っていないことがあらためて確信した(岡野光喜社長)。

現在、総貸金に占める個人向け貸し出しの割合は63・8%で、2位の銀行の30%をはるかに上回っている。さらに同行はこの戦略を実現するために、「one to one」で個々の顧客のニーズに応える独特の商品を数多く世に送り出している。住宅ローンから「勤続2年」という枠を外し、たとえば優秀なSEにも融資を可能にしたり、健康上の理由で団体信用生命保険に加入できず、融資を受けられなかった顧客を対象とした「超団

信住宅ローン」を発売するなど、業界の慣習を打ち破る独自のチャレンジを続けてきた。
さらにこうした戦略をサポートするITインフラの整備や、個人の返済能力を的確に審査するためのノウハウの蓄積やシステム化にも、並々ならぬ努力を傾けてきた。

昨今、メガバンクも含めた銀行各社が次々とリテール戦略を打ち出し、その結果、住宅ローン市場などで価格競争が起きているが、スルガ銀行は独自の商品群を武器に、高い営業利益率を達成していることも、今回の受賞の一要因になっている。

投下資本利益率

0.8%

営業利益率

25.9%

(いずれも5年間平均の業界平均との差)

What's 「ポーター賞」

一橋大学大学院国際企業戦略研究科の竹内弘高・研究科長が提唱し、ポーター教授の名を冠して作られた賞。独自性のある戦略を実行し、成功を収めてきた日本の事業部や企業を表彰する。戦略や実践例を広く紹介することで、優れた戦略とは何かを理解してもらい、新たな独自性ある戦略が構築されることを目標とする。選考には4大学(慶応、神戸、東京、一橋)から、全員の無報酬で集まった匿名の審査員が当たる。競争戦略のゴールは利益であることを明確に打ち出しているのが特徴だ。

ポーター賞に関する問い合わせ先

一橋大学大学院国際企業戦略研究科
ポーター賞運営委員会
Tel: 03-4212-3072
Fax: 03-4212-3069
e-mail: info@porterprize.org
URL: http://porterprize.org



単一事業を営む企業の部

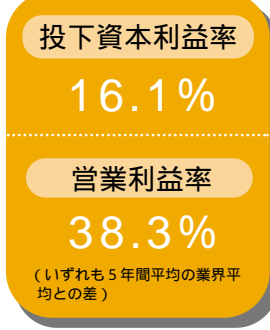
セブン・イレブン・ジャパン

「競争相手はお客様」の独自哲学
顧客満足度を第一に考えシステム作り
物流、POSなど仕組み作りで邁進

1973年に創業し、現在では1日1000万人が来店するセブンイレブンは、言うまでもなくコンビニエンスストア業界の雄であるが、今回、同社の「朝起きてから夜寝るまでにちよっと必要な」ものを、いつでも高い品質で、効率的に提供できる仕組みを徹底して追求してきた姿勢に対してポーター賞が贈られた。

有名なPOSシステムや天気予報、地域情報、商品情報などを各店舗に配信し、これを基に各店舗が独自に売れ筋商品と死に筋商品を峻別し、「どのようなお客様がどのようなどきにどんな商品を購入するか」という仮説を立てて商品を発注する。そのため、地域の催事、天候や季節の動き、嗜好の変化に対応して品そろえや陳列場所を迅速に変更していくことが可能になっている。

また、ドミナント出店や共同配送などによって効率的な物流を行って



いるために、工場直送のビールやチルド味噌汁など、適温別配送によるオリジナル商品を生み出すことが可能になっている。

同社代表取締役でCOOの山口俊郎氏は、受賞に際してこう語った。「われわれは『競争相手はおお客様である』という考え方により、どうすればお客様に満足していただけるかという仕組み作りを、愚直に30年間続けてきた。だが、さらなる改善改善を続けていかなければお客様に飽きられる。次はまったく新しいシステムを開発して、再度ポーター賞を受賞したい」

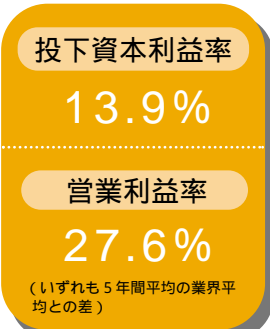


単一事業を営む企業の部

トレンドマイクロ

ウイルス対策に特化する戦略
世界中にエンジニアを分散配置
24時間365日体制を作り出す

ネットワークセキュリティ対策は年々複雑化し、アクセス制限や不正侵入監視システム、IDSなど、対応すべき分野も細分化されているが、トレンドマイクロは「ウイルス対策に特化する」という明確な戦略を打ち出している。



同社の最大の特長は、日本、アメリカ、台湾、ドイツ、中国など、世界中の拠点にエンジニアを分散配置し、リアルタイムで情報を共有しながらウイルス対策の製品開発を行っていること。

これにより世界のどこで発生するか予測できないウイルスを、24時間365日調査・解析することができ、いち早く有効な解決策を顧客に提供することができる。

「われわれはわれわれにとってのコアコンピタンスが何であるかを十分に理解している。それはアンチウイルスのナレッジであり、技術革新

だ。この分野に特化し、現在は第4世代といわれるウイルスをいかに食い止め、情報を保護するかという新しい技術の開発に力を注いでいる」(同社執行役員・大三川彰彦氏)。

イノベーションにおいても同社は定評があり、すでにインターネットのゲートウェイサーバーで機能するウイルス対策ソフトの開発にも成功しており、現在では世界市場の40%のシェアを獲得している。

ITという変化の激しい業界で、創業以来一貫した戦略を保持し、磨き続けてきたことが、受賞の最大の理由である。



複数事業を営む企業の部

シマノ

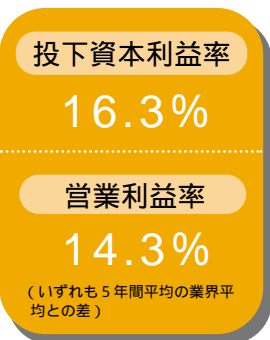
バイシクルコンポーネンツ事業部

変速、制動、駆動など重要部品に特化
それらの部品のシステム化によって
快適性・機能の双方を満足させる

今回、唯一の事業部としての受賞となったのが、シマノのバイシクルコンポーネンツ事業部だ。シマノは競技術用自転車部品のシェアは世界市場の60〜70%ともいわれるが、同事業部は「変速、制動、駆動などの自転車の重要な機能を担う部品に特化し、それらをシステム化することで単独部品の組み合わせでは実現できない快適性と機能を提供する」という点で特徴的だ。

自転車機構にデジタル技術を融合させ、変速やサスペンションを自動制御する仕組みや、一つのレバーで変速、制動ができるコントロールレバーの開発など、さまざまな技術革新も成し遂げている。

「自転車部品に特化し、徹底して技術に特化してきたわれわれの姿勢が評価されたのは非常にうれしい。シマノには自転車をこよなく愛するスタッフが数多く在籍しており、彼



らとともに今後も、技術と感性の完璧な融合」を目指していきたい」

同社取締役の淵澤宣次氏が語る通り、シマノには元プロレーサーや自転車界で世界を放浪した経験のある社員など、自転車に思い入れの深い社員が多い。シマノを冠したレースやイベントも多数開催され、こうした場所でも自転車愛好家と直接触れ合い、ニーズをつかんでいることも同事業部の大きな強みだ。情熱と技術という二つの柱で事業を支えるという、日本らしいモノ作りの姿勢が評価されたという点で、注目に値する受賞企業だといえるだろう。