今年は4社が受賞

独自戦略で高収益や効率経営を実現している企業を表彰するポーター賞。第20回受賞式を兼ねた「競争力カンファレンス2020」が2日、東京・千代田区の一橋ICSキャンパスで開かれた。今回は新型コロナウイルスの感染拡大でインターネットを通じた配信に変更。先行き不透明感が増す中、成長を実現する企業戦略や価値創造について実例を交えながら分析した。

主催者から

日本企業の姿を世界に

一橋大学 ICS
専攻長 教授
一條 和生 氏

ポーター賞は20回目を迎えました。今年の4社加えた73の受賞企業は、独自性ある戦略を実行し、その結果として業界において高い収益性を達成・維持するという、新しい日本企業の姿を世界に示しています。そして、そのような企業のダイナミックな発展に、研究、教育、ポーター賞の主催を通じて貢献することが、一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻の使命です。

残念ながら、平成の時代、ビジネスの世界で日本は全般的に負け組でした。過去の勝利の体験を棄却できずに自己革新能力を失ってしまった日本軍と同じような状況に多くの日本企業は陥ってしまいました。令和の時代、新型コロナの危機を乗り越えるすべは、全体善、公共善につながる高い志のもとに自社の未来を創造することです。

予想外の大変化には、中期計画も意味を失います。計画過多、分析過多という現象が多くの企業で見られ、主体性を失って変化に翻弄されたことに我々は深く学ばなければなりません。未来は、顧客に素晴らしい感動を提供する自社のパーパス（存在意義）の発揮を目指したビジョンに基づいて創造するしかありません。

デジタルテクノロジーを駆使することも不可欠です。多くの企業が変革を通じて戦略とイノベーションによる競争にシフトし、ポーター賞に応募されることを願っております。それこそ、日本企業のグローバルな存在感を再び発揮する道だと考えます。

協賛企業寄稿

国内大再編時代の幕開け

三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券 取締役副社長執行役員
中村 春雄 氏

日本においても、いよいよ業界大再編時代が始まった。

戦後、メインバンク制度を前提とするバンクガバナンスのもと、債権者である銀行は債権回収のリスクを極小化するために企業（債務者）に対して、売り上げ規模の拡大と事業の多角化を求めた。しかし事業多角化は、経営資源の最適配分および資本生産性の向上の点から課題が多く、企業価値最大化を求める機関投資家からの支持も得られなくなった。

結果、この数年大胆な事業ポートフォリオの見直しが行われ、中長期的に競争優位性が維持できる分野に資本や人材を積極的に投入する一方、そのような優位性がなく経営資源を追加投入しない事業は、黒字でも他社に売却して資本を回収し、その資本を優位性のある分野に再投入する事で資本の再配分を行い、資本生産性の向上によって企業価値の最大化を目指す動きが加速している。昨今のオムロンによる車載事業の日本電産への売却や、日立製作所による子会社売却は好例だ。経済産業省による事業再編実務指針（2020年）も、事業ポートフォリオの大胆な組み替えと事業の積極的な切り出しを求めている。

さらに、ニトリによる島忠へのアプローチのような、対象会社の賛同がない買収提案が、国内市場が縮小する中、増加すると見ている。米国では、アンソリシテッドオファー（招かれざる買収提案）と呼ばれるこのような動きは、ごく一般的に見られる。買収対象会社の取締役会は、株主にとって魅力的な提案であれば真剣に検討する義務がある。米国においては、いわゆるレブロン基準が実務上浸透しており、対象会社の取締役会は、一旦会社の売却を決断したならば売却価格の最大化を追求することが求められており、既に合意している買収案件でも、他の買い手候補による対抗提案は排除されない。

今後、①大胆な事業ポートフォリオ見直しの結果、競争優位性が低い事業の売却が加速し、②アンソリシテッド買収案件が増えることが想定される中、多くの業界で事業統合が急速に進むだろう。買収者として欧米やアジアの大企業が主要な役割を果たす可能性もある。日本企業は生き残りをかけた国内大再編時代の幕開けを迎える。

受賞企業

トリドールホールディングス 丸亀製麺事業

トリドール
ホールディングス
社長兼CEO
粟田 貴也 氏

手づくり・できたての価値で成長

当社は、打ち立てゆでたての本格讃岐うどんを提供する「丸亀製麺」を運営している。11月現在、国内862店舗、海外234店舗で、国内は直営店のみだ。

メニューは、うどんとトッピングに特化。サイドメニューも、天ぷらをはじめ、おむすび、いなりなどに限られておりシンプルに徹している。

価格は、釜揚げうどんが290円、天ぷらなどのトッピングも100円からと、リーズナブルに設定。平均顧客単価は570円だ。

丸亀製麺の価値提供の特徴は、手ごろな価格、本格的な味、臨場感、提供スピードが速いなどユニークな組み合わせを実現した点だ。当社のバリューチェーン（価値連鎖）の最大の特徴は、店舗オペレーション、教育、店舗開発にある。

トリドールホールディングスがグループ企業全体の食材を一括購入することで、高品質な食材を低コストで調達できる。季節に合わせた旬の食材を用いた期間限定のフェアメニューを一定周期で開発、販売し、新規顧客の開拓やリピーターに対しての来店動機につなげている。

一般的には、一定の品質を担保する上では、セントラルキッチン方式が有効とされる。だが、丸亀製麺では、セントラルキッチン方式を採用せず、すべての店で粉から麺を打ち、つくり置きをせず、できたてのみ供している。

これは「うどんの本場、讃岐の製麺所を再現し、お客様においしいものを召し上がっていただきたい」との強い思いとこだわりからだ。手間をかけることになによりもこだわっており、それこそが価値を生み、集客装置になると考えている。

うどんをゆでる様子を間近に感じることができるオープンキッチンも、お客様に、製麺所でできたてのうどんを食べるような体験を提供するための大切な仕掛けだ。

セルフサービス式でトッピングを選ぶ仕組みのため待ち時間は短く、顧客の回転も速い。

多くを「人の手仕事」に委ねるがゆえにブレが生じることもある。だが、画一的であることよりも、「その日、最良のものをつくること」にこだわっている。

うどんは、国産小麦と水と塩のみを使用。保存料や添加物などは加えない。ゆで時間には約15分必要だが、注文を受ける前から適量のうどんをゆでているため、お客様を待たせることがない。いつでもゆでたてのうどんを提供できるようにするため、店ごとに需要を予測する仕組みを開発・運用することで可能にしている。

うどんの質と働く人のモチベーションを高めるための工夫も凝らしている。全国の店舗を巡回し、うどんのつくり方や接客の指導を行う最も高いレベルの「麺匠」をはじめ、おいしい麺を打つための技術を習得し、厳しい社内テストに合格した「麺職人」といった職人制度を設けるなど、スタッフ育成にも力を入れている。

丸亀製麺ではパート・アルバイトスタッフを「パートナー」と呼んでいる。パートナーは、中高年を中心に採用、卒業などを理由に学生アルバイトが数年で入れ替わらざるを得ないのと対照的に、長く定着する傾向にある。

未経験でも調理・接客が行えるよう、仕事内容は各工程ですべてマニュアル化され、短期間で習得できるよう工夫している。ただし、マニュアルだけに頼るのではなく、自ら考えて行動することを基本とし、目の前のお客様に対して臨機応変に対応することや自分たちで創意工夫することを求めている。

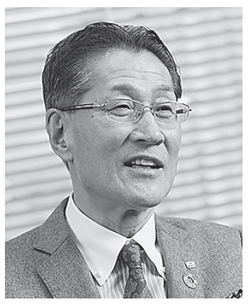
開業以来、国内店舗は直営店のみだ。重視している理念の浸透やうどん技術習得に重きを置いているため、一店舗ずつ丁寧に育てる方針を取っている。

今後の成長については、積極的な出店をさらに継続していく。加えて、新型コロナ禍において本格的に導入したテイクアウトも強化していきたい。

消費者の価値観や生活様式の変化を敏感にとらえていくことも不可欠だ。「おいしいものを食べたいという欲求は変わらない」との信念のもと、より本格感を打ち出した「手づくり・できたて」の価値を提供することで、競合他社との差別化を図り、さらなる成長を遂げていきたい。

受賞企業

ミルボン



ミルボン 社長
佐藤 龍二 氏

美容室の増収増益のため

ヘアケア商品市場は、広く小売店を通じて製品を提供する「パブリック市場」と美容室などの専門店に対してのみ製品を提供する「プロユース市場」に分類される。ミルボンは美容室専売のヘアケア商品を製造販売し、一般消費者向け製品は扱っていない。

プロユース市場に商品を提供している多くのメーカーは、パブリック市場でも事業を展開している場合が多い。だが、当社はプロユース市場、なかでも美容室に特化し、1999年から同市場セグメントでトップシェアを維持している。

プロユース市場で展開する企業がパブリック市場との両てんびんをかけることは、企業イメージや戦略の一貫性を著しく損なうリスクがあると考えている。

パブリック市場とプロユース市場は取り扱う商品のカテゴリーが重複しており、市場そのものがトレードオフの関係にある。当社の価値提供は、「美容室の増収増益につながる」ことである。当社は、美容師によるプロの診断や技術によって顧客に提供される美容サービスに、パブリック市場の商品には模倣できない付加価値を見いだしているため、プロユース市場のみで事業を展開している。

製品開発においては、最先端の美容師にしかできないような技術も、製品と技術マニュアルに落とし込み、教育支援を提供することによって、多くの美容室が、顧客が求める高度なサービスを提供できるようにしている。

「フィールドパーソンシステム」という独自の支援体制を構築し、美容室を直接支援している。このシステムは、「営業担当社員」と「教育担当社員」で構成する。営業担当社員は、製品紹介のほか、美容室経営に必要な情報などを提案。教育担当社員は、高度な美容技術の指導や人材育成などの教育支援を担う。

一方的に技術指導するのではなく、美容室の課題に寄り添いつつ、美容室の成長を支援するために必要な技術支援を行っている。その結果、美容室と製品を通じた単発的な連携ではなく、ともにパートナーとして成長し得る関係性を構築することになる。

一方、フィールドパーソンシステムで支援している美容室からは、「経営指数調査」として売り上げデータなどを無償で提供してもらう。データの変化を分析し、美容室の増収増益が達成されているかどうかを確認している。

売り上げ情報という貴重な経営データの共有は簡単ではない。単なる商品上のつながりではなく、増収増益に貢献するという姿勢への賛同を美容室から得られている結果だと考えている。

顧客からの評価が高い美容師から美容ノウハウを学び、これを反映して製品開発する仕組み「TAC製品開発システム」も構築している。美容師の感性的な技術力や美容ノウハウを科学の力で実現するという開発方針を持っている。

近年、髪から肌までを含めたトータルプロデュースのニーズが高まっていることから、コーセーと資本業務提携し、美容室専売スキンケア化粧品の開発、販売を始めた。

インターネット販売への要望の高まりを受け、美容室が店舗販売をしている製品の一部について、顧客直送の電子商取引（EC）サイトを開設した。当サイトは、登録美容室が来店した顧客に発行したIDを用いてのみ使える。一般顧客には開放していない。「利益相反では」との疑問もあるかもしれないが、このECサイトはメーカー直販型ではなく美容室が出店するプラットフォーム型となっており、あくまでも美容室の増収増益に貢献する「BtoBtoC型」である。

戦略のコアともいえる部分は「ミルボンウェイ」と呼ぶ社員が常に携行する小冊子にまとめている。ここに示すミルボンイズムは「つぶれない会社をつくる」ことだ。そのためには、イノベーションの連続と、大きく伸ばそうとせず伸びる要件を創ることが重要だとしている。

当社が売っているものはヘアケア商品ではなく、「美容室に対する増収増益の機会提供」だ。「すべては美容室の増収増益のために」という価値提供は、創業以来変わっていない。

成長の道筋は「ミルボンウェイ」に掲げるグローバルビジョンが示している。世界というステージに果敢に挑戦し続けていきたい。

ICS HITOTSUBASHI
一橋ICS<一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻>
http://www.ics.hub.hit-u.ac.jp/jp/

PORTER PRIZE
https://www.porterprize.org/

独自戦略で挑戦する企業

協賛企業寄稿

本質的な価値提供が必須に

ピー・アンド・イー・ディレクションズ
取締役
長谷川 幸生 氏

ポーター賞は多種多様な企業に光をあてて評価し、多くの革新的なビジネスを表彰されています。本年の受賞企業のトリドールホールディングス、ミルボン、ヤッホーブルーイング、楽天銀行も、独自のポジションを同業者と異なるビジネスモデルで確立している戦略性の高い企業と認識しています。

業態は新しいものではないものの、提供価値を研ぎ澄ませ、経営資源をそこにフォーカスし、他社との差別性の高いオペレーションを構築されています。消費者の価値観が多様化する中で、自社の製品・サービスを活用する消費者のニーズを突き詰めていく、あるいは、自社のお客様の事業者がその先のお客様に価値提供するための最適なソリューションを徹底的に追求できていると感じます。

事業の成長支援を中心としたコンサルティングを営む当社も20年目の節目を迎え、従来の受託によるコンサルティングサービスからお客様とともにリスクを取るビジネスパートナーとしての在り方に転換しようとしています。お客様の成功と当社の成功がより強く結びつく形を作りたいと考えています。

イノベーションは技術・製品の革新とビジネスモデルの革新の組み合わせで引き起こされると考えています。事業環境の不確実性が高まり、より本質的な価値をお客様に提供できる企業が生き残る時代になっています。本質的な価値を作り込むためには、技術・製品の革新も重要ですが、価値の提供方法やお客様へのリーチの手段、対価の頂き方をゼロベースで考え直すことも重要だと認識しています。本日表彰された4社のような企業が今後も多く出てくるように当社も自社の事業を通じて支援し続けたいと思います。

ビデオレター

イノベーション起こす力に

ハーバード大学
ユニバーシティ・プロフェッサー
マイケル E・ポーター 氏

今年も素晴らしい企業が受賞しました。業界の中でユニークなやり方で競争し、イノベーションに成功し、競争環境に適応すべく自らを作り変えた企業です。

これまで企業の成果はまず株主価値であり、資本を効率的に使い利益を生むことが必要でした。今、新しい競争の在り方、新しい競争の軸が生まれています。最も強力な競争の仕方は、パーパスの競争をすること、本当に意味のあるパーパスを持つことです。世界中に健康や教育などの社会的課題がありますが、政府は必ずしも有効な対策を打てていません。企業がより大きな役割を果たすようになっており、フィランソロピーや単なる親切にとどまらず、競争優位に結びついています。エネルギー効率を高め、排気を最小化できれば、温暖化対策の費用を削減し競争力を強化できます。様々な社会的課題を解決できれば、新しい競争の軸で優位に立ち、利益も増やすことができます。

また、消費者は、自分が買う商品やサービスが社会に対してどのような影響があるかを考えています。問題を悪化させるものより、良いものを買いたいと思っています。自分が買う洋服の環境への影響、健康に良い食品、栄養を重要だと考え、こういった消費者の変化が、企業が競争の仕方を変えるよう促しています。社会へのエンゲージメント、社会への責任に対するコミットメント、人々に影響がある問題や生活の質を悪化させる問題を解決することは事業機会であり、企業発展のためには必須なのです。

竹内弘高先生との共著がきっかけとなり、日本企業が品質で競争するだけでなく、イノベーションを起こし、明確な戦略を持つための刺激を与えようとポーター賞を創設しました。本賞が、新しくユニークな方法で競争する企業を選びたたえることで、企業が競争の仕方を変える動機づけをすること、イノベーションを起こす力となることを期待しています。

受賞企業

ヤッホーブルーイング

ヤッホーブルーイング
代表取締役社長
井手 直行 氏

クラフトビールとエンタメを提供

当社は、香り豊かで味わい深いエールビールに特化したクラフトビールメーカーだ。「よなよなエール」「水曜日のネコ」など常時十数種類の製品を市場に提供している。

ヤッホーブルーイングのミッションは「ビールに味を！人生に幸せを！」であり、「画一的な味しかなかった日本のビール市場にバラエティーを提供し、新たなビール文化を創出することで、ビールファンにささやかな幸せをお届けすること」を目指している。

当社の特徴は大きく分けて4つある。まず、事業ドメインを「ビールを中心としたエンターテインメント事業」と定義していること。次にエールビールに特化して製造していること。クラフトビールながらコンビニエンスストアやスーパーを中心に全国で販売していること。そしてクラフトビールメーカーとしては日本一の規模である点だ。

全国に流通している主力製品の一部は、キリンビールに生産を委託。これにより、急成長・安定供給に対応する生産能力を確保しながら、自社醸造所では少量多品種で個性的な製品開発に集中できる。

個々の製品に明確な個性を持たせているのも特色の一つだ。そのため、狭く具体的な「ペルソナ（典型的なユーザー）」を念頭に、100人に1人の顧客が強く共感することを目指した製品開発を進めている。

例えば、主力製品である「よなよなエール」は「多くの人と少しだけズレており、型にはまらない趣味趣向を持ち、自分の価値基準を持っている40歳前後のビール好きの大人の男性」を想定している。

「水曜日のネコ」は「責任ある仕事をこなすキャリアウーマンで、ファッションや持ち物にこだわりが強く、休日は朝からヨガに行くような、東急東横線沿線に在住の30歳前後の女性」といった具合だ。

このように顧客像を意識して開発した製品のネーミングやイラストを使ったパッケージデザインは個性的で、製品ごとに味わいも大きく異なる。

当社はビールメーカーではあるが、事業の定義を「ビールを中心としたエンターテインメント事業」としており、提供する価値は「クラフトビール体験」だ。

熱狂的なレベルでファンとの関係を築くため、リアルやオンラインでスタッフとファンと交流するイベントや参加型プロモーションを積極的に開催している。

最も規模が大きく人気も高いイベント「よなよなエールの超宴」では、ビール提供に加え、醸造知識の提供やテイスティング講座など、「好きな製品について、もっと知りたい」という知的好奇心を満たす様々なコンテンツを用意。ファンイベントの開催回数は通算で500回以上、延べ参加者数はおよそ4万4000人に達する。

ファン主導のイベントも催されており、2018年には20人のファンが企画・運営した「ファンによるファンのためのイベント『ファン宴』」が開催。当社のスタッフも招かれた。新型コロナウイルスの感染拡大に伴うイベント自粛の下「よなよなエールの〝おうち〟超宴」をオンラインで開催。2日間で延べ約1万人のファンが参加した。

ヤッホーブルーイングは、世界60カ国以上で従業員の意識を調査する「Great Place to Work社」が主催する「働きがいのある会社」ベストカンパニーに17年から4年連続で選出されている。

独創的な取り組みを実行し続けるためには、スタッフ一人ひとりが個性を十二分に発揮し、高い質で十分な量の議論をすることが欠かせない。これを実現するため、フラットな組織づくりに取り組んでいる。

組織設計の面では、階層を極力無くし、「社長・ディレクター・プレイヤー」の3階層としている。フラットな企業文化をつくるため、年次や職位を問わずあだ名で呼び合う「ニックネーム制」を取るなどの工夫をしている。ちなみに社長の私は「てんちょ」と呼ばれている。

「働きがいのある会社であり続ける理由は」との問いかけも多いが、当社が掲げるミッション「ビールに味を！人生に幸せを！」を実現するためには「まずスタッフ自身が一番楽しく幸せであるべきだ」と強調したい。当社のシステムマップのど真ん中には「独自の組織文化」を据えている。

受賞企業

楽天銀行

楽天銀行 社長
永井 啓之 氏

グループシナジーを最大化

当行は、既存の銀行が持つ対面型の店舗や自前のATMを持たず、インターネット上での取引が中心の「インターネット銀行」だ。口座数は2020年3月時点で868万口座でネット銀行では最大だ。

楽天銀行は、「より便利なサービスをより安価に」を価値提供に掲げ、徹底したデジタル化による低コストを達成。他行より高い預金金利や低いローン金利を実現している。システム開発も自行で行い、素早く新サービスを開発。顧客体験の質の向上に注力している。

「より便利なサービス」とは、銀行が手がけるサービスとしての利便性の提供だけでなく、楽天グループの各種サービスと銀行サービスを組み合わせることで実現する利便性をもたらすことも含む。

当行が提供しているサービスは、預金（円・外貨）、融資（住宅ローン、カードローン、不動産担保ローン、教育ローン）、振り込み・送金サービス、決済サービス（クレジットカード、デビットカード、プリペイドカード、振り替えなど）、提携ATMを使った入出金、資産管理サービス「マネーサポート」、宝くじ、スポーツくじの「BIG」、スポーツ振興くじ「toto」、公営競技の支払いなど幅広い。

さらに、投資信託、株式、クレジットカード、生命保険、損害保険等のグループサービスとも緊密に連携している。メールアドレスを使った送金やSNS（交流サイト）アカウントを通じた送金サービスも手がけている。

これらのサービスは、ほぼすべてが1つのスマートフォンアプリ「楽天銀行アプリ」で提供されている。つまり、顧客はスマホがあれば、パソコンを開くことなく、すべてのサービスを受けられる。

「より安価なサービス」の提供を可能にしているのは、当行が楽天グループに属していることが大きい。楽天グループが持つ約1億人の顧客基盤を利用した事業運営が可能で、顧客へのリーチを、極めて低コストで実現できているのが強みだ。

他行より高い預金金利、低いローン金利という価格競争がなぜできるのか。まず、事業運営コストの低減が容易なインターネット銀行であり、かつ既に規模の利益を享受できる事業の大きさになっている点が挙げられる。

そして、行内にエンジニアを有し、システムを内製化することで、低コストかつ柔軟なシステム開発が可能になっている点も大きい。

楽天銀行には、サービスに対する日々の顧客による評価を即時に把握し、改善につなげるサイクルを高速で回すことがネットビジネスの要諦だとの考えがある。システムの内製化はこの考え方の帰結だ。

銀行サービスに精通した行員がシステム開発、運用、保守の陣頭指揮を執り、「UI（ユーザーインターフェース）」「UX（ユーザーエクスペリエンス）」をはじめとするサービス改善を的確、かつスピード感をもって継続的に行う。新サービス開発においても、顧客ニーズに応えるサービス設計や短時間かつ高品質のサービスを開発することが可能となっている。

楽天銀行は、顧客向けに特典がある「ハッピープログラム」を提供。保有する楽天IDと楽天銀行口座を連携させることで利用可能だ。利用状況に応じてステージが決まり、高いステージの顧客ほど大きな楽天ポイントが付与される仕組みだ。

ハッピープログラムで獲得したポイントは、楽天銀行での振込手数料、デビットカードの支払い等に充当でき、楽天グループの他のサービスでも利用可能だ。加えて、グループ外での支払いにも利用できる。まさにグループの事業シナジーだ。

銀行のデータとグループのデータを活用し、楽天銀行で獲得した顧客に対しては、顧客の嗜好に合う新たなグループサービスを提案。銀行からグループサービスへの効率的な「送客（クロスセリング）」も実施し、グループシナジーの効果を最大化している。

従来型の銀行業務におけるクロスセリングは、証券や保険など分野が限られていた。楽天銀行は、楽天市場をはじめ、楽天トラベル、楽天ブックス、ラクマなど、生活全般でのクロスセリングが幅広くできる。その可能性は無限といえる。

広　告
企画・制作＝日本経済新聞社
イベント・企画ユニット
協賛: 三菱UFJモルガン・スタンレー証券　ピー・アンド・イー・ディレクションズ

PORTER PRIZE
https://www.porterprize.org/

20年の足跡刻む

受賞企業、強み崩さず変化に対応

一橋大学ICS 教授　大薗 恵美 氏

ポーター賞は2001年に始まりました。最初の受賞企業は受賞後20年たちましたので、今回はポーター賞最初の10年から3社のその後をご紹介します。受賞企業がどのように強みを維持強化したのか、環境変化に対応したのか、変化を起こしたのか。

マブチモーターは、主たる市場の消滅を経験しました。受賞時の売り上げの半分弱がCDやDVD用でした。マブチは、車載用途での成長を選びます。従来からのドアミラー用などに加え、より難しく付加価値の高いパワーウインドー、パワーシート、パーキングブレーキ用途で成功しました。

武器になったのは、標準化です。受賞時、顧客の要望へのカスタマイズが主流の業界で、製品標準化による低コスト、高品質、供給力が特徴でした。車業界もカスタマイズが主流でしたが、小型・軽量・高トルク・静音の圧倒的に優れた製品を開発し、標準品でシェアを拡大しています。一方で生産工程は自動化、サプライチェーンはアジア集中生産から欧米を含む地産地消に転換。経営も現地化を進めています。標準化戦略を維持し、それ以外は新しい顧客に合わせて大胆に変えたのです。

堀場製作所は周辺領域への拡大によって付加価値を高めて利益率を改善しつつ成長した例です。同社は、「はかる」コア技術を持った会社で、自動車の排ガス測定事業が受賞しました。今はエンジンに加えて2次電池や燃料電池、材料からセル・モジュール、駆動系、車両までの分析・開発支援ができます。また、機器単品でなくシステムで提供するという受賞時の戦略がさらに進化し、機器を売ることなくサービスだけ提供する事業も進めています。

この変革を支えたのは、理想の顧客支援体制からバックキャストし、成長に必要な組織能力を買収により手に入れ、システムやサービスとして提供できる高いレベルで統合する力でした。

青山フラワーマーケットは、強みを崩さず成長しました。同社の価値提供は、手ごろな価格、新鮮で多様な普段使いの花です。本社が目利きしたリストから店が発注し、結果を日報で見ることで店が学習し、売れ残りが減ります。頻繁な仕入れと交通量が多い駅ビルなどへの出店も回転の速さと低い廃棄率に貢献し、手ごろな価格を支えます。開店前に作っておく小さなブーケは、花を買う敷居を下げ、店の生産性を上げます。

出店ペースは年5店ほど。急拡大しないのは、出店を交通量の多い所に限るからです。既存店売り上げは成長し、廃棄率は低いままです。ダイナミックな動きは、価値連鎖と海外展開にあります。花に季節感を加える小物の開発を内部化して開発を迅速化、付加価値を取り込み、店舗デザインはオフィス緑化事業に育てました。海外展開にも期待できます。

● マブチモーター（2001年度受賞）

代表取締役社長 CEO　大越 博雄 氏

市場は変わりましたが変わらないものがあります。「国際社会への貢献とその継続的拡大」という経営理念です。1964年に香港に工場を開いて以来、海外で雇用創出してきましたが、今は人手に頼らない生産が主流ですので、最先端の設備を維持できる人材を現地に育てる技術移転が貢献の在り方になりました。社員を大事にする方針も不変です。望めば70歳まで働けます。社員とその家族に対する責任があると考えるからです。そのためにも、事業は競争力があり適正利益を維持する必要がありますし、キャッシュも持ちます。ポーター賞受賞時の活動マップは大幅に書き直し、何を強化すべきかの議論に使っています。

● 堀場製作所（2005年度受賞）

代表取締役社長　足立 正之 氏

自動車計測機器事業は受賞時に全社売り上げの3割を超えていましたが、その後も成長し、4割に達しました。この成長は排ガス測定装置だけでなく、自動車試験システム、エンジニアリングサービスなどを組み合わせ、エンジン開発をトータルにサポートできる体制を、グローバルな買収を通じて整えた点にあります。自動車の電動化が進むことで「モビリティー」は「エネルギー」と結びつき、新たなエネルギー社会がつくられようとしています。HORIBAはエネルギーを「つくる、ためる、つかう」プロセスに幅広い分析・計測ソリューションを、発電所から自動車メーカーまで、世界規模で提供できる企業として貢献します。

● 青山フラワーマーケット（2009年度受賞）

代表取締役　井上 英明 氏

自粛生活が続きますが花瓶や鉢物が売れており、多くの方が生活に花や緑を求めていると感じます。店が開けられなかった時はバイトのスタッフも含めて自宅学習期間としました。当社は店でブーケをデザインするので現場にスキルがあるスタッフが必要なのです。

自社サイトからのサブスクリプションや、産地直送のサービスも始めました。店舗に買い物に来にくくなったお客様や店舗がない地域のお客様にも使っていただいており、店舗とカニバリゼーションが起きているとは思いません。

パリとロンドンに店を出しました。幸いいずれの店も好評で、ここでブランドを確立し、アジアに展開できたらと思っています。

運営委員寄稿

痺れる戦略との出合い期待

一橋大学ICS 教授
楠木　建 氏

ポーター賞の独自性は、結果（業績）のみならず、その理由（好業績をもたらしている戦略）を表彰することにある。多くの人は、経営や商売の表層にある業績や商品・サービスに注目するだけで、その背後にある戦略を見過ごしがちだ。それでは真の競争力はつかめない。

戦略とは競合他社との違いをつくることにある。様々な違いがつながった「ストーリー」になっている――ここに優れた戦略の条件がある。一つひとつの打ち手をつなげるのは論理である。

「痺（しび）れる戦略」というものがある。ストーリーを構成している論理に痺れる。それは「突拍子もないこと」ではあり得ない。多くの人が理解し、納得できてこその論理である。言われてみれば当たり前。しかし、言われるまで思いもよらない。ここに「痺れる戦略」の正体がある。

今年度の受賞企業でいえば、うどんチェーンでありながらセントラルキッチンを使わない丸亀製麺の「非合理の理」、業務用のヘアケア製品に商品を絞りエンドユーザーでなく美容室の増収増益に徹底的に向き合うミルボンの「コンセプトの再定義」、特定の消費者や生活シーンに合わせた商品やイベントで濃厚なファンづくりを地道にすすめるヤッホーの「市場拡大よりも市場濃縮」、チャネルをインターネットに絞り込み、システム開発を自社内で腰を据えてやることによって広範な生活サービスとの連動を実現した楽天銀行の「絞り込みによる拡張」――いずれも痺れる論理で紡がれた戦略ストーリーになっている。

優れた業績の深層にある戦略ストーリーを解読し、論理を抽出し、その論理を広く商売をしている人々に役立ててもらう。これを仕事の本丸としている私にとって、ポーター賞の運営はこれ以上ない勉強の機会だ。これからも痺れる戦略との出合いを期待している。

運営委員寄稿

無形資産への投資もカギに

一橋ビジネススクール
経営管理専攻 教授
野間 幹晴 氏

独自の戦略は、高収益と持続的成長、企業価値向上に結びつく。ポーター賞の審査プロセスでも、営業利益率などの稼ぐ力を測る指標を参考にしている。特に、戦略の独自性が高い企業はROIC（投下資本利益率）が持続的に高い。

一見、他社と戦略に違いが存在し、営業利益率も高いものの、その後、利益率が低下する企業がある。この現象は、一時的あるいは表層の競争優位の獲得に成功したものの、持続的かつ深層の競争優位を構築できなかったため生じる。

独自の戦略の背後には、競争力の源泉としてR&Dや人材、知識などの無形資産がある。無形資産は模倣が困難であり、企業の表層から観察できず、深層に存在する。また無形資産は貸借対照表に計上されないため、投下資本が小さくなる。このため、独自の戦略を実践する企業では高水準のROICが継続し、持続的成長と企業価値向上が達成される。

今年度、上場企業で受賞対象となったミルボンと比較可能なライバル企業を検討しよう。2000年以降の期間で同社と代表的なライバル企業を比べると、平均的にはミルボンの営業利益率やROAが高い。ただし、営業利益率では1・5ポイント、ROAでは2・5ポイントの差であり、年度によってはライバル企業の指標の方が高い。一方、ROICに着目すると、ミルボンが一貫して高く、約5ポイントの差が生じている。こうした収益性の格差は、ミルボンの独自の戦略の背後に模倣困難な無形資産（同社の場合、営業・教育支援のフィールドパーソンシステム）が存在していることを物語っている。さらに、特筆すべき点は、その成長性である。この20年間で、売上高と営業利益は約3倍に、時価総額は5倍に成長している。

企業価値を向上し、持続的に成長するためには、独自の戦略と無形資産への投資が必要である。

これまでの受賞企業・事業

2001年度
HOYA ビジョンケアカンパニー
キヤノン レンズ事業部
松井証券
マブチモーター

2002年度
オリックス 一般ファイナンス事業部
武田薬品工業
アスクル

2003年度
シマノ バイシクルコンポーネンツ事業部
トレンドマイクロ
セブン-イレブン・ジャパン
駿河銀行

2004年度
フェニックス電機
大同生命保険

2005年度
堀場製作所 エンジン計測システム機器事業
ベネッセコーポレーション 教育事業グループ
バンダイ
大洋薬品工業

2006年度
日本電産 精密小型モータ事業
ブックオフコーポレーション
ガリバーインターナショナル

2007年度
良品計画
マルホ
カイハラ

2008年度
マニー
東海バネ工業
オイシックス

2009年度
ファーストリテイリング ユニクロ事業
パーク・コーポレーション
青山フラワーマーケット事業
ポイント
プロパティデータバンク

2010年度
テルモ 心臓血管カンパニー
カテーテルグループ
ぐるなび
キリンビール

2011年度
スター・マイカ 中古マンション事業
Plan・Do・See ブライダル部門
三菱レイヨン MMA事業体
コマツ 建設機械・車両事業

2012年度
リクルートライフスタイル
旅行営業統括部（じゃらんnet）
東京糸井重里事務所
クレディセゾン クレジットカード事業
味の素ファインテクノ 電子材料事業部

2013年度
ユナイテッドアローズ
三菱商事・ユービーエス・リアルティ
インダストリアル本部（産業ファンド投資法人）
カカクコム 価格.com事業
伊藤園

2014年度
アイスタイル
スタートトゥデイ
星野リゾート
YKK ファスニング事業

2015年度
新生プリンシパルインベストメンツ
中川政七商店
カネカ カネカロン事業部 頭髪装飾商品事業
ＩＢＪ

2016年度
ピジョン ベビー・ママ用品事業
オープンハウス 戸建事業部
丸井グループ カード事業
前田工繊 インフラ事業

2017年度
キュービーネットホールディングス
プロシップ
ネットプロテクションズ
カチタス

2018年度
トラスコ中山
RIZAP ボディメイク事業
MonotaRO
ほけんの窓口グループ

2019年度
エレコム
エン・ジャパン 中途求人メディア事業部
ＵＴグループ マニュファクチャリング部門（UTエイム）
ワークマン

2020年度
トリドールホールディングス 丸亀製麺事業（丸亀製麺）
ミルボン
ヤッホーブルーイング
楽天銀行

※企業名・事業部名は受賞当時のものです

広　告