

「競争力カンファレンス2025」のアーカイブ動画はポーター賞ウェブサイトでご覧いただけます。



https://www.porterprize.org

第25回 ポーター賞

優れた競争戦略を表彰

一橋大学大学院の一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻（一橋ICS）は12月20日、独自の優れた競争戦略で成果を上げていた企業を表彰する「ポーター賞」の授賞式を都内で開いた。2025年度はeWell（在宅医療分野における業務支援事業）、フジクラ（情報通信事業）、SCREENホールディングス（半導体製造装置事業）が受賞した。式に続き開催した「競争力カンファレンス」では、日本企業の競争力向上へ向けた道筋を探った。

・ポーター賞とは・

他社との違い 分析・評価

競争戦略の第一人者である、ウト・オプ・ボックス。常米ハーバード大学ユニバシオン・ティプロフェッサーのマイケル・ポーター氏の名を冠するポーター賞（一橋ICSが運営）は、2001年に創設された。

独自の戦略によって高い収益性を達成・維持している日本企業や事業部に贈られる。財務諸表に記載された結果ではなく、好業績をもたらした戦略の質や独自性を評価するのが特徴だ。応募企業の戦略について、どの点が他社と異なり優れているのかを、多くの時間を費やして分析、評価している。

賞のシンボルマークはア



一橋ICS
特任教授

楠木 建氏



一橋ビジネススクール
教授

野間 幹晴氏



一橋ICS
専攻長 教授

大藪 恵美氏



一橋ICS
客員教授

名和 高司氏

協賛社講演



三菱UFJモルガン・スタンレー証券
取締役 副社長執行役員

別所 賢作氏

さらなるアクションで飛躍

近年日本の上場企業は、その側面から力を受けている。まず政府・証券取引所のインシアティブだ。コーポレートガバナンス・コードや企業買収における行動指針の実践、PBR株価純資産倍率1倍割れへの対応など、株主を意識した経営が求められている。

次に資本市場だ。物言、株主を含めた投資家・株主とのエンゲージメントの必要性が高まっている。

これまで企業業績は損益計算書（P/L）を中心に語られがちだったが、コーポレートガバナンスの強化や資本効率改

善による企業価値、株主価値の向上が注目されるようになった。

2025年を振り返ると、ポジティブな成果として社外取締役のプレゼンスが向上した。政策保有株の解消は、合目あたりまで来たと思う。事実上、コーポレートの改善も進んでいる。

新たな現象として、会社提案の取締役選任案が否決された例があった。非場化やMBO経営陣が参加する買収、同意なき買収案件が増加した。課題として、まだ3〜4合

目にある事業ポートフォリオの最適化を進める必要がある。将来に向けた大胆な投資により稼働力を強化し、自己資本利益率（ROE）を向上させることも重要だ。こうした施策により企業価値評価を高めていくことが求められる。

25年まではコーポレートガバナンスの強化や資本効率の改善について、その「必要性」を認識する段階だったといえる。26年からはそれらの重要性を踏まえ、さらなるアクションを起こし、飛躍していく日本企業が増えることを期待している。

協賛社講演



KPMG FAS
代表取締役 パートナー

岡田 光氏

日本企業に価値創造の余地

日本の上場企業約4000社のうち、およそ4割がPBR1倍割れとなっている。今年度の受賞企業3社ほどの革新を実現できている企業はまだ少ない。

証券アナリストがカバーしているのは東証プライム市場上場企業の約3割に過ぎない。スタンダード市場やグロース市場では投資家向け広報（IR）専任部署を設けている例も少ない。簿価純資産額に対する時価総額の関係において超過収益（価値）を生み出せておらず、必要な投資家への

メッセージも不十分だと考えられる。それは、日本企業にまだ価値創造の余地が残されていることを意味する。

上場企業は一時期的、大きな成功を収めたはずだ。しかし、安定的な売り上げをもたらすコア製品が存在し、そのライフサイクルは末期にあるのではない。蓄積したキャッシュがあってもリスク回避志向が強く、投資意欲が停滞していると思われる。成長のシナリオを描き切れていない企業もある。

これまでのリスク回避キャッシュリッチという資本的成長投資やインベションを推進し、リターンを生む資本循環を加速していく経営に転換することが求められているのではない。

こうした改革を実現していくには、株主や投資家の圧力を意識することが第一歩となる。トップがリーダーシップを発揮するとともに、現場とトップ、投資家をつなぎ、改革を推進する実務家の重要性も忘れてはならない。

受賞企業の財務分析

一橋ビジネススクール 教授

野間 幹晴氏

高効率で高収益 持続的成長実現

戦略の本質は他社と違うことを行うことにある。ポーター賞は優れたパフォーマンスを生み出す戦略の独自性を評価する。その結果である利益率や収益性、株主を見ても、今年度の受賞企業3社は極めて優れた結果を残している。PBRも高い。

投下資本利益率（ROIC）や営業利益率（ROS）に優れ、高効率・高収益率を同時に達成しているのも特徴だ。事業や製品ポートフォリオに関する果敢な意思決定を実施。独自の戦略を実行することで持続的な成長を実現しているのが分かる。

パネルディスカッション

受賞企業3社の代表がパネリストとなり、AI（人工知能）の活用について語り合った。モデレーターは一橋ICS客員教授の名和高司氏が務めた。AIをどのように他社との差別化や競争力強化につなげていくか。在宅医療の業務支援を手掛けるeWellの社長、中野剛人氏は「ベテラン看護師のノウハウをAIで置き換えることで、看護の質を落とすことなく、より多くの人を看られるようになる」と指摘し、それが競争力につながることを話した。

AIの活用で競争力強化

光ファイバーなどを手掛けるフジクラの社長、CEO、岡田直樹氏は製造装置が自社開発である点に言及し、「AIで数倍の生産性を達成すると同時にコスト競争力も磨いていく」と述べた。人間の技をAIロボットが再現できるようになれば、ものづくりは大きく変わることも指摘した。

半導体製造装置を手掛けるSCREENホールディングスの会長、廣江敏朗氏は装置のスマート化や業務改善にAIを活用している状況を説明した。5年後のAIは現在の私たちが想像できないほどの可能性を秘めている」とし、生成AIインフラへの投資などを国策として強力に推進すべきだと持論を述べた。

廣江氏は教育について言及。最近の若手社員は変化に弱くなっていると感じる。社員の柔軟性が減退すれば、将来の変化に対する企業の柔軟性も失われてしまう。大学が先頭を切って人を育ててほしいと訴えた。



写真右から：SCREENホールディングスの廣江氏、フジクラの岡田氏、eWellの中野氏、一橋ICSの名和氏

広告

企画・制作=日本経済新聞社
Nブランドスタジオ

協賛：三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社、株式会社KPMG FAS