

受賞4社、ユニークな戦略で道開く

一橋ICS（一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻）が主催する「ポーター賞」は、優れた戦略を実行している日本の企業・事業を表彰するものだ。1日に開かれた「競争力カンファレンス2022」では、本年度の受賞企業4社へのインタビューや協賛社による講演などをオンラインで配信。独自の戦略とイノベーションで道を切り開く先進企業を多角的に分析、紹介した。



継続的に価値を創出

どのような状況でも経済活動が止まらない、強くなりながら社会の構築に向けて、ICT情報通信技術の活用や脱炭素に向けた取り組みの重要性が増している。その要となる半導体は、大容量、高速、高信頼性、そして低消費電力など、さらなる性能向上が求められている。

当社は半導体の技術革新に貢献するため、顧客に付加価値の高い装置を提供している。最先端半導体で求められる原子レベルの加工制御など、高度化・多様化するニーズ

対応すること、継続的な製品やサービスの採用につながっている。当社を支援してくれる顧客企業、パートナー企業、すべてのステークホルダーの皆様に改めて感謝したい。

本年、第60期を迎えるCSV共有価値の創造の考え方に基づき、新たなビジョンとして、半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社を策定した。その価値の創造に向けて、今後も最先端装置の開発力とカスタマイズ力、アフターサービスの3つの力を高いレベルで保持することを重視している。その実現のために、当社のみならずサプライヤーとの信頼関係のもと、新しいアイデアを盛り込んだ部品やユニットを共同創出することで、共に成長



総合力でニーズに対応

当社はIT情報技術と戦略を中心としたコンサルティングを提供してきた。2000年ころからBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）が加わり、その後、デジタルやIoTモノのインターネットのコンサルティングも担うようになった。

これら5つの領域で事業を展開しているだけでなく、それぞれをシームレスにつないで統合したサービスを提供できる総合的に当社の強みがある。例えば戦略立案からシステムの導入、運用まで

ワンストップで支援。1つのプロジェクトにそれぞれ部門から人材を割り当てること、コスト削減とデジタルトランスフォーメーション（DX）を並行して進めるといったこともできる。戦略コンサルティングを実施した流れで次のプロジェクトに取り組みといった柔軟な対応も可能だ。顧客との関係は長期間におよぶことが多い。

最近では、デジタル人材を集めるために当社とジョイントベンチャーをつくるといった例も増えていく。既存の社員をリスキリングし、デジタルのプロジェクトに参加できるように育成することも可能だ。

当社は多種多様なコンサルティングスキルを持つ人材を1カ所に集めるようにしている。

アクセンチュア代表取締役社長

江川 昌史氏



「多様化」で課題解決

多くの半導体メーカーは、一点集中突破型のビジネスモデルだ。パソコンのCPU中央演算処理装置やスマートフォンアプリケーションソフトウェアなど特定の製品を開発・製造する。

それに対して当社はマイクロコントローラー（MCU）やSoC（システム・オン・チップ）、アナログ、パワーなど幅広い半導体を開発する。M&Aなどで拡張してきた製品ポートフォリオを組み合わせたソリューションを提供できる可能性

多くの半導体メーカーは、一点集中突破型のビジネスモデルだ。パソコンのCPU中央演算処理装置やスマートフォンアプリケーションソフトウェアなど特定の製品を開発・製造する。

それに対して当社はマイクロコントローラー（MCU）やSoC（システム・オン・チップ）、アナログ、パワーなど幅広い半導体を開発する。M&Aなどで拡張してきた製品ポートフォリオを組み合わせたソリューションを提供できる可能性



テスト起点に事業拡大

当社はソフトウェアの品質保証とテスト事業を展開している。創業当初は製造業を対象に、ものづくりの工程を合理化するサービスを提供していた。職人のプロセスを細かく分解し、その技術を形式化することで誰もができるものにする。

ソフトウェアのテスト事業においても、バグ（不具合）を見つけては職人技だった。その技を分解していくと合理化、仕組み化できる。新規参入する企業が少ない分野でもあり、当社のノウハウを生かすことで商機がある

と判断し、2009年に事業をスタートした。ソフトウェアにはバグがつきものだ。開発工程の約3割をテストが占める。特に金融業、自動車、医療といった分野は、システムを安定稼働させなければ社会経済に大きな影響が出る。あらゆる場面を想定してテストを繰り返す必要がある。しかし、テストはベテランの経験や勘に依存し、開発することが好きなエンジニアにとっては面白くない仕事と考えられてきた。業界には約100万人のエンジニアがいるが、そのうちの多くはSenior（エス・アイアール）、シニアエンジニア（エス・イーアール）に所属しており、ソフトウェアの開発に主眼を置いている。そうした中で当社は、テストに従事するエンジニアの多くをSenior（エス・アイアール）、シニアエンジニア（エス・イーアール）に所属しており、ソフトウェアの開発に主眼を置いている。そうした中で当社は、テストに従事するエンジニア

SHIET 上席執行役員兼 人事本部長

菅原 要介氏



一橋ICS 客員教授

一橋ビジネススクール 教授

一橋ICS 教授

一橋ICS 専攻長 教授

名和 高司氏

野間 幹晴氏

楠木 建氏

大藪 恵美氏

主催者から

健全な 商売欲に学べ

ポーター賞は日本企業の競争力向上を目的としている。その特徴は収益性の高さといった結果だけでなく、それをもたらしている戦略の中心を評価することにある。

受賞企業の収益率分析を行った野間幹晴教授は「獲得可能な最大市場規模（TAM）が大きく、それが独自の戦略と組み合わせることで、投資家から高い評価が得られる」と同じ企業でも戦略を変えることで収益性を高められるなどポイント解説。戦略の重要性が日本企業に理解され、実践されていることを実感した」と述べた。

戦略の本質は他社と異なることを示すことだ。受賞企業の経営陣にインタビューした楠木建教授は「どうしてこうしたものか、今までの戦略は何かと、思わせる、戦略のイノベーションを示してくれた」と評価する。市況がよくない時ほど、地方の地力差は顕著になる。受賞した高収益企業は、健全な商売欲に学んでほしい」とした。

ポーター賞がその名を冠するハーバード大学のマイケル・ポーター教授は、「一橋ICSの設立を受けて、世の中に役立つことを」と期待を寄せたという。大藪恵美教授は「2001年に創設したポーター賞もその試みの一つだ」とし、今後ユニークな戦略を実行している日本企業を紹介したい。積極的に応募してほしいと呼びかけた。

企業にとってESG環境・社会・企業統治は、投資家などステークホルダー（利害関係者）との対話で重要なテーマとなっている。ESG関連の投資資金は年々増加しており、個別に銘柄を選ぶアクティブ運用の比率が高い特徴がある。

企業からの情報発信も増えている。最近では脱炭素や電気自動車（EV）などにとどまらず、生物多様性や循環経済など一段進んだ用語の使用も見られるようになった。

実績示すことが肝要

ESGの取り組みは掛け声だけでなく、実際の事業として展開されつつある。それは企業価値向上につながる。ESG戦略や目標を長期的な事業戦略と強固にリンクさせ、適切な重要業績評価指標（KPI）で実績を示すことが肝要だ。

当社もエネルギーの移行（トランジション）に向けた資金調達をサポートなどに取り組んでいる。ESGが日本企業の持続的成長の後押しとなることを期待している。

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

