

「第一回ポーター賞受賞企業から学ぶ」

一橋大学大学院国際企業戦略研究科

専任講師 大園恵美

戦略が求められている

日本企業に今求められているのは戦略である。一部の優れた企業だけでなく、大企業も中小企業も、新しい企業も古い企業も、あらゆる企業が戦略を持つことが可能であるし、持たねばならない。

日本企業が低収益に苦しんでいる大きな理由の一つが、その戦略にあると我々は考えている。日本企業のこれまでの強みは、オペレーション能力にあった。TQM、継続的改善といった実践は、グローバルなレベルでも革命的であった。その結果、日本企業は長年にわたってコストと品質面でかなりの優位を享受してきた。しかし、業務の効率性に基じた競争は、同じことをより安く、より正確に、よりうまくやることで争われ、互いの利益を削りあう横並びの競争になっていった。もはや業務の効率性だけでは十分ではない。

横並びの競争から抜け出すためには、他社と違うことをすることであり、何をやらないかを選択することだ。これこそが戦略のエッセンスである。我々は、効率性による競争優位を謳歌してきた日本企業が、その競争の軸を独自性に移さなければならないと考えている。

日本企業が戦略を競争の軸にするために必要なことは何か。その第一歩は、優れた戦略とは何かを理解することにあるだろう。我々一橋大学国際企業戦略研究科がポーター賞を設立したのはこのためだ。ハーバード大学のポーター教授も意見を同じくしており、賞にその名を冠するとともにアドバイザーとして賞の運営に参加することとなった。

ポーター賞では、優れた戦略を実践している日本企業や事業を表彰し、その実践を広く紹介する。これによって、優れた戦略の具体的なイメージを持ってもらいたいと思う。しかし、読者は受賞企業の真似をしようと思わないで欲しい。真似をしようとするのは、独自性を追求する戦略の発想に反するからだ。受賞企業を一つの刺激剤として、ユニークな戦略を構築して欲しい。

優れた戦略とは何かについての理解は、事業のトップや企画部だけでなく、営業担当者や生産管理担当者などにも広く共有されていることが望ましい。戦略の実践には、あらゆる機能が関わるからだ。ポーター賞の応募用紙作成プロセス、審査プロセスそのものが、戦略論の理解を深め、自社の戦略を見直すよい機会になるように設計されている。第一回応募者の中にも、社内で部門を超えたプロジェクトを組み、戦略を再点検する機会とした事業が見られた。戦略を担当している企画部であっても、一つの事業の競争戦略全体を理解しているとは限らない。ましてや、他の機能部門ではなおさらである。

ポーター賞の最終的な目標は、日本企業の競争力向上に貢献することにある。受賞企業は日本企業であり、法律や労働市場など読者と同じ制度のもとで活動している。読者は、「日

本では」という言い訳は成り立たないことを実感してほしい。我々も一つの賞がある経営概念を広められるか、今後大いに努力する所存だ。心強いことにデミング賞といういい先例がある。ポーター賞の創設を決めた2001年は、奇しくもデミング賞が創設されて50年目にあたる年であった。

優れた戦略とは何か

ポーター教授によれば、優れた競争戦略は、他社と違うことであり、結果として維持可能な競争優位を作り出す。優れた競争戦略を持っているかどうかを判断するために、我々は、次の3つの要素に注目する。第一に、他社と違うユニークな競争優位を持っているか。第二に、競争優位は維持可能か。第三に、優れた収益性に結実しているか。第一の点はある時点における競争優位に注目している。第二の点は、競争優位の経時的な側面に注目している。第三の点は、結果に注目している。

表1：審査基準

優れた競争戦略の3つのチェックポイント	一次審査審査基準	二次審査審査基準
他社と違うユニークな競争優位を持っているか	<ul style="list-style-type: none"> 他社とは異なる独自性のある価値を提供している 	<ul style="list-style-type: none"> 独自のバリューチェーンを構築しているか 「何をやらないか」を選択しているか、両方を同時に実現できないようなトレードオフの関係が生み出されているか 独自の活動システムを構築しているか
競争優位は維持可能か	<ul style="list-style-type: none"> 戦略が一貫している 戦略を支えるイノベーションが存在する 	
優れた収益性に結実しているか	<ul style="list-style-type: none"> 業界平均と比較して優れた収益性(総資産営業利益率と営業利益率)を維持している 	<ul style="list-style-type: none"> 業界平均と比較して優れた収益性(投下資本利益率と営業利益率)を維持している

他社と違うユニークな競争優位があるか

他社と違うユニークな競争優位があるかどうかを問うために、一次審査では、「どのようなユニークな価値提案をしているか」を審査する。価値提案とは具体的には、誰にどういう製品・サービスでどういう価値・便益を提供しているか、という問題だ。あらゆる客に

あらゆるサービスを提供する、というのがよく見られた価値提案だが、それによってユニークであることは非常に難しい。二次審査では、より具体的に、ユニークな価値提案がどのように生まれているかを審査する。「バリューチェーン」と「活動」という二つのレベルにおいて、いかにユニークな実践が行われているか、いかにまとまりの良いシステムが構築されているか、を検討する。また、「何をやらないか」を選択しているか、両方を同時に実現できないような「トレードオフ」の関係が生み出されているか、を審査することによって、そのユニークさがどのような点にあるのかを検討する。

競争優位は維持可能かどうか

競争優位を維持するためには他社が真似できないポジショニングを確立する必要がある。そのためには、方向性が変わらないこと、つまり戦略の一貫性が重要だ。顧客の間に評判を根づかせたり、戦略の実践に必要な資源や組織のスキルを育て、従業員の行動の方向をそろえるには、時間がかかるからだ。また、個々の実践がユニークであるほど、その実践が継続的にアップグレードされているほど、模倣は困難だ。戦略がユニークであれば、それを実現するためには新しい実践、つまりイノベーションが伴っていることが多い。そこで、一次審査で「戦略の一貫性」と「戦略を支えるイノベーション」を審査する。

優れた収益性に結実しているか

業界平均と比較して優れた収益性を実現しているかどうかは、優れた戦略を実践しているかどうかの第一の指標となる。我々は業界平均と比較しているのであって、収益率の絶対値を審査しているのではないことに注意してほしい。たまたま構造に恵まれた業界にいれば、戦略に注意を払わなくてもある程度の収益性を得ることは可能だ。しかし、その場合には業界平均程度の収益性に留まるであろう。逆に、業界全体の収益性が低い恵まれない業界にいても、その中でユニークな戦略を持つことによって業界平均を大きく上回る収益性を実現することは可能であり、ポーター賞受賞企業となりえる。業界平均を大きく上回る収益性を得るためには、他社からは容易に追いつかれない維持可能な競争優位が必要であり、そのような競争優位の構築こそ、優れた競争戦略の目指すところである。

我々が収益性を問いながら、成長率や世界市場でのシェアを問うていないことに注意してほしい。もちろん、相対的に高い収益性を得ながら成長率が高い、あるいは、世界市場のシェアが高い場合もあるであろう。しかし、これらは優れた競争戦略がなくても実現可能であり、一義的な指標とはなりえない。

一次審査では過去4年間の総資産営業利益率と営業利益率、二次審査では投下資本利益率と営業利益率の業界平均との差が検討される。第一次審査において利用される業界平均は、日経 NEEDS のセグメント情報を日本標準産業分類コードに基づいて再構成し算出した。第二次審査において利用される業界平均は、JADE (Japanese Accountants and Data on Enterprises) の財務データを TIC コード (Teikoku Databank Industry Classification Codes) の業界分類にしたがって処理した。

審査はどのように行われるか

ポーター賞の審査は、まず企業や事業部から応募をいただくことによって始まる。一次審査、二次審査を通じて、自社・事業の競争戦略を我々の質問に応える形で自己分析してもらうので、審査対象の積極的な参加がなければ審査ができないからだ。一次審査は応募者からの提出書類によって行われ、二次審査進出が20程度に絞られる。二次審査では、新たに提出いただいた審査書類を補完する意味でインタビューも行われる。インタビューでは書類だけでは明らかでなかった様々な点が浮かび上がり、審査時の参考とされる。我々は、これらのプロセスを非常に大切なものと位置づけている。先にも述べたように、ポーター賞の審査過程を経験することによって、応募者が競争戦略論や自社の戦略に対する理解を深めて欲しいと考えているからだ。

応募と選考の単位は、単一事業の企業の場合は「企業」、複数の事業を持つ多角化した企業の場合は「事業部」である。多角化企業が企業全体で審査対象になることはない。なぜならば、我々は、特定の事業の競争戦略を審査の対象としているのであって、それぞれの事業でどう戦うかが問題だからだ。多角化企業の企業全体を審査対象とする場合には、どういう事業を選択したか、不採算事業から撤退したか、などの企業戦略に焦点が置かれることになる。不採算事業からの撤退は、日本企業に求められているものであり、その結果企業の収益性は回復するであろう。しかし、競争戦略に与える影響は間接的である。

審査委員は、それぞれ異なった大学に所属する経営学者が就任しているが、審査の公平を期するため匿名である。これは彼らの希望でもある。我々、一橋大学大学院国際企業戦略研究科は、運営母体、つまり事務方であり、審査には関与していない。ポーター教授も審査には関わらないが、アドバイザーとして賞の目的の設定から審査基準の開発、賞の運営全般にわたり深く関与している。

なぜ国立大学でもポーター賞を運営できるのか

ポーター賞の運営は、外部の多くのエキスパートの協力で成り立っている。このような賞の運営は、我々の独力でできるものではない。大和総研とアクセンチュアは協力企業として、資金・運営の両面における協力を提供してくれた。一次審査で使われたセグメント別収益性データベース作成は大和証券 SMBC が作成してくれたし、大和総研のアナリストからの意見も寄せてもらった。アクセンチュアは昨年7月と12月に行われた記者発表の運営に尽力してくれた。

また、二次審査で使われた業界別投下資本利益率のデータベース作成は、プライスウォーターハウスクーパースの協力を得た。シンボルマーク開発には、ランドーアソシエイツが協力してくれた。

第一回受賞者は企業から松井証券とマブチモーター、事業部から HOYA ビジョンケアカンパニーとキャノンレンズ事業部、計4者を選出した。以下では各受賞者について授賞理由を紹介するが、その勝ちパターンは様々だ。戦略とは他と違うことをすることであるの

だから当然の帰結だ。唯一最高の勝ちパターンなどというものは存在しない。たとえば HOYA ビジョンケアカンパニーはカスタマイゼーションを追求したが、逆にマブチモーターは標準化を行った。これらの成功事例が読者のいい刺激剤になればと願っている。

松井証券

松井証券は、個人客の信用取引に特化したオンライン証券会社である。松井証券の投下資本利益率と営業利益率は、従来型の証券会社を含めた証券業界の平均との差が4年間の平均でそれぞれ18.25%p（パーセンテージ・ポイント）、20.13%pにもものぼる（表2）。松井証券は、信用取引売買高で従来型証券を含めた証券業界トップ、オンライン証券4社の中でもオンライン売買代金においてシェア1位を維持している。

何をしないかを選択 フルライン証券とのトレードオフ

松井証券の競争戦略で特筆すべきは、第一に従来型であるフルライン・フルサービスの証券業との違いにある。違いは、明確なトレードオフを作り出すことによって際立っている。トレードオフとは、一方を得るためには他方をあきらめねばならないような関係を意味する。つまり、何をして何をしないか、の選択をしている。松井証券が選択したのは、取引経験が豊富な個人というターゲット顧客であり、個人の株式取引（特に信用取引）というサービスである。

しないことにしたのは、法人や経験の浅いアドバイスを必要とする個人であり、株式投信、ミニ株・累投、MMFなどに関するサービスである。これらの顧客やサービスを選ばないことに決めたことによって、松井証券は他の多くのことを「しない」選択をすることが可能になった。それは、営業店であり、営業マンであり、コンサルテーションなどの付帯サービスであり、更にはコールセンターである。松井証券にとってなぜこれらが必要ないかは明白である。松井証券がターゲットした顧客がこれらを欲しないからだ。コールセンターに移行した際には営業店と営業マンを廃し、オンライン取引への移行に際しては、コールセンターも廃する。

これらをしないことで、松井証券はフルラインの証券業者とは比較にならない低コスト構造を構築した。また、個人の信用取引に特化することで、その実行に必要なシステムを開発し、取引の実行部分と資産残高などの情報提供を、人手を介さずシステムで行なうことを可能にした。3000円のボックスレートという低価格は、その結果可能になっている。

オンライン他社とも違うユニークな価値提案

松井証券はトレードオフを実行することによってフルラインの証券業とは明確な差別化をしている。では、オンライン証券の中で松井証券が圧倒的にリーダーとしてのポジションを確立しているのは、なぜだろうか。それは、オンライン証券他社とは異なったターゲット顧客へ、他社が提供できないユニークな価値を提供しているからである。松井証券のターゲット顧客は、40～60代のアクティブに株式を売買する顧客である。また、松井証券が提供しているユニークな価値とは、インターネット取引の利便性や3000円のボックスレ

ートという低価格に加えて、充実した客観情報である。信用取引というリスクを伴う複雑な取引を、ルールを厳格にし、ルールをシステムに組み込むことで、顧客にとってのリスク管理を容易にしている。松井証券は80年の歴史を持つ証券会社であるが、日本の個人投資家の投資行動と証券市場に関する知識がこれらの活動を支えている。

マブチモーター株式会社

マブチモーターは、小型直流モーターに特化したモーターのメーカーである。マブチモーターの投下資本利益率と営業利益率は、業界の平均との差が4年間の平均でそれぞれ9.72%p、19.98%pにもものぼる(表3)。マブチモーターは、小型直流ブラシ付き小型モーターの世界市場におけるシェア50%以上を数十年にわたって維持している。

標準化戦略の一貫性

マブチモーターの競争戦略で特筆すべきは、その標準化戦略の一貫性にある。顧客の要望に全て応えるカスタマイズが常識であった業界に標準品を根付かせたのは、1970年代の初めのことである。マブチモーターはその後一貫して標準化戦略を深めてきた。マブチモーターの標準化の程度が他社に抜きん出ていることは、マブチモーターの一モデルの生産量が、現在でも競合他社の同型モーター全生産量に匹敵するほど莫大であることから知ることができる。

技術範囲の明確な絞込み

標準化は、カスタマイズならば可能な顧客ニーズの密着した満足を犠牲にしている。にもかかわらずマブチがその競争優位を維持できたのは、第一に、スペックの微細な差が商品の性能に影響しないような用途市場を選択してきたこと。第二に、標準化戦略を維持しつつ、常に新しい用途分野を開拓し続けてきたこと、によって可能になっている。現在の用途市場の構成は、音響・映像、自動車電装機器、家電・工具、精密・事務機器、玩具・模型に広がっている。用途市場を広げるにあたっては、標準化の中身を常に再定義し続けることが必要であった。これには、小型直流ブラシ付きモーターという技術・製品範囲への明確な絞込みが基盤となってきた。小型直流ブラシ付きモーターは、1947年に創業者の馬淵氏が世界初の馬蹄型マグネットモーターを発明して以来の技術である。技術範囲の明確な絞り込みがあり、この技術を深めて行ったことが、新しい用途先に求められる新しい機能・精度に対応しつつ、標準化に必要な最大公約数を探し出すという困難な挑戦を可能にした。

価格競争に巻き込まれないユニークな価値提案

標準化によって得られた低コスト、安定した品質、急速な需要の拡大にも即座に対応できる供給能力は、マブチモーターの競争力の源泉になっている。標準化は、1964年に開始された中国(香港)での生産と相乗効果を生んでいる。標準化によって中国での生産が容易になり、低コストと安定した品質を可能にしている。また、標準化によって在庫を持つことが可能なために、短期間で大量に収める供給能力が得られている。顧客は部品の共通化を

進められ、低価格で部品が調達できると同時に、製品間の需要の変動によるリスクを避けることができる。マブチモーターは低コストで製造する能力を持っているが、これらの価値提案によって価格競争に巻き込まれずにきた。その効果は、業界よりもずば抜けて高い営業利益率に表れている。

HOYA 株式会社 ビジョンケアカンパニー

HOYA 株式会社ビジョンケアカンパニーは、メガネ用レンズの開発・製造・販売事業を手がけているが、高付加価値品に注力し、市場も高付加価値品の需要が多い日本と欧州に注力している。収益性は高く、投下資本利益率、営業利益率は、業界平均との差が4年間の平均でそれぞれ12.15%p、10.02%pにもものぼる(表4)。世界のトップ5メーカーの中で最も後発でありながら、高屈折プラスチックレンズの販売量世界一。メガネ用レンズメーカーとして世界二位である。

高収益を支えるグローバル生産体制

メガネ用レンズである以上、カスタマイゼーションは避けられない宿命だ。顧客の声という大義名分の下に行われるカスタマイゼーションが収益率を圧迫することの多い日本の製造業において、高収益を実現している本例は特徴ある競争優位である。

HOYA では、カスタマイズの最終加工工場を市場近くに建設し、短納期、顧客別対応を可能にしている。これは世界40カ所にのぼる。同時に、収益性を確保するために、タイの工場において半製品・製品の集中生産を行ない、量産効果を得ている。タイ工場のコスト競争力は中国をもしのぎ世界をリードしている。

独自性を支えるイノベーション

第一に、HOYA は先行他社の例に従わずに、メガネ店への直販を始めた。直販を始めたことによって、メガネ販売店との情報のやり取りが必要になり、次に述べる受注処理システムや工場でのレンズカットなどのイノベーションにつながった。

第二に、メガネ店との受注処理プロセスにおいてイノベーションを重ねてきた。具体的には、1970年代前半、テレックスの時代に始まったオンライン注文システムによる発注作業の簡素化・納期の即答に始まる。メガネの処理データは潜在的には数十万種類にのぼり、誤伝達が問題となっていた。最近では、3次元トレース技術を利用し、フレームの形状にレンズを加工する作業をメガネ店から工場へと吸収した。これは、メガネ店の経費とリスクを軽減すると同時に、それまで無料で行われていたサービスをカット料金として請求することを可能にした。これらのイノベーションに共通する特徴は、消費者の利益に合ったこと、顧客個別の情報への対応に関わるメガネ店の負担を一貫して軽減してきたこと、ITの活用によってカスタマイズに伴う情報処理を効率化したことにある。

第三に、素材におけるイノベーションを継続して行っている。HOYA は、薄い、反射しない、光学的特性がいいなどの特徴を持つ高付加価値レンズを強みとしている。高付加価値レンズは高屈折プラスチックレンズにマルチコーティングを施すことによってなっ

いるが、高屈折プラスチックの素材開発を日本の化学メーカーと共同で行ない、常に高機能な素材へと技術革新を続けている。メガネレンズメーカーでありながらモノマーの開発にまで乗り出しているのはHOYAの特徴である。

これらのイノベーションは、日本および欧州のメガネ小売店におけるHOYAのブランドイメージを「高機能」で確立させた。いうまでもなく、レンズを指名買いする消費者は少ない。メガネ店によるセールスが重要である。

HOYA ビジョンケアカンパニーは、高付加価値戦略とカスタマイゼーションを軸に、メガネ小売店への直販、受注処理、加工プロセス、原材料などのイノベーションを非常にうまくかみ合わせている。

キヤノン株式会社 レンズ事業部

キヤノン株式会社レンズ事業部は、一眼レフカメラ、デジタルカメラ、ビデオカメラ、複写機などに使われるレンズ、レンズユニットの開発・製造・販売を手がけている。収益性は高く、投下資本利益率、営業利益率は、業界平均との差が4年間の平均でそれぞれ6.40%p、5.94%pである（表5）。

キヤノン株式会社レンズ事業部の競争戦略において特筆すべきは、高付加価値戦略の一貫性とそれを支えるイノベーションの継続性である。キヤノンの高付加価値戦略の真髄は、独自技術による付加価値と、部品内部の統合度の高さ、その継続的なアップグレードにある。継続的なイノベーションがこれらを可能にしているのである。

戦略の一貫性とトレードオフ

キヤノンレンズ事業部は、創業以来、一貫して高付加価値戦略を追求し、レンズとレンズユニットの付加価値を高めるためのイノベーションを重ねてきた。高付加価値を極めるために、自らに課してきた決まりがいくつかある。

たとえば、収益性を重視する、事業分野をレンズとレンズユニットに絞り込み完成品を手がけない、独自技術にこだわり他社にもできることには力を割かない、積極的に外販する、顧客として想定する完成品は、レンズが製品全体に占める付加価値が高いあるいはレンズが差別化要因になりうるものとする、顧客である完成品メーカーや自社の事業部から依頼されても、製品ラインの穴を埋めるための開発はやらない、など。これらの決まりは実践されている。わかりやすい例を紹介すれば、CDプレーヤーのピックアップ用レンズがガラスからプラスチックへ移行し価格競争の局面に入ると、キヤノンはこれから撤退した。

継続的なイノベーション

独自技術へのこだわりは、多くの世界初の技術を生み出してきた。オートフォーカスや視線入力、手ブレ補正などカメラのレンズ制御技術、小型化、高機能を可能にする非球面や自由曲面など形成が難しいレンズの設計技術、量産技術、高品質なレンズ材料などだ。キヤノンレンズ事業部の技術革新の能力は、登録された特許件数にも示されている。1993

年以降のズームレンズ分野における特許件数は、キヤノンが常に競合の2倍以上の実績を残しており、この分野でこの期間に登録された全特許の38%を占めている。

独自のバリューチェーン

継続的なイノベーションが可能になっているのはユニークなバリューチェーンが存在するからだ。マーケティングでは、レンズが差別化要因になるような完成品にフォーカスすることで、常に厳しい顧客を選んできた。商品とレンズの相互誘発的な技術革新の歴史を持つ。

次に、技術開発では、各事業部がそれぞれに持っていた光学技術部門を一つに集約し、レンズ事業部という活動の場を組織した。キヤノンのレンズ事業の用途分野の広さは突出している。国内、海外の主要レンズメーカー20社の用途分野は平均して2.9であるが、キヤノンのレンズ事業部が供給している用途分野は8にのぼる。これら用途分野と関係の強い開発者を一カ所に集めることで、レンズ技術の有機的な融合の場を提供した。また、開発と製造が緊密な協力関係にあることもイノベーションを助けている。

また、製造では、製造技術内部においても伝統的な匠の技能と最先端の製造技術の間の相互作用が働いている。最先端のレンズの製造には、ミクロン単位の精度でガラスを研磨する匠の技能が必要とされるが、量産に移行する際に、これを設計理論、精密加工技術、精密測定技術などと結びつけている。

キヤノンの強みは、バリューチェーンがユニークであることに加えて、バリューチェーンの枠を超えた相互作用を起こすことによって、継続的なイノベーションを起こす能力にある。それがキヤノンの高付加価値戦略の真髄である独自技術による付加価値と、部品内部の統合度の高さ、その継続的なアップグレーディングを可能にしている。

アウト・オブ・ボックス

日本企業は競争力を失ったといわれている。海外からもそう見られているばかりか、日本人が自信を失っているようだ。しかし、ポーター賞受賞者に見られるように、個々の事業では世界レベルでも競争力を維持している企業や事業がある。受賞者の具体的な実践は様々だが、共通しているのは、「アウト・オブ・ボックス」したことだ。業界で培われた既存概念という箱から飛び出して、ユニークな競争戦略を構築したことだ。この“アウト・オブ・ボックス”はポーター賞のシンボルマークでもある。

読者はポーター賞を利用して、箱から抜け出す第一歩として欲しい。受賞すればそんなに素晴らしいことはないが、受賞しなくても、審査のプロセスから得るものは多いはずだ。応募者は、授賞式に先立って行われるポーター教授とのセミナーにも招待される（応募者が多い場合には抽選となることご容赦されたい）。

第2回ポーター賞の応募要綱・用紙は、4月1日よりウェブサイト

(<http://www.porterprize.org/>) からダウンロードが可能になる予定である。皆様の応募をお待ちしている。

表2: 松井証券の収益率優位性

投下資本利益率

(単位: パーcentage・ポイント)

4年間平均 業界との差異	単年度 業界との差異			
	2000	1999	1998	1997
18.45%p	29.67%p	28.57%p	9.34%p	7.74%p

営業利益率

4年間平均 業界との差異	単年度 業界との差異			
	2000	1999	1998	1997
20.13%p	37.94%p	10.19%p	22.59%p	21.96%p

表3: マブチモーターの収益率優位性

投下資本利益率

(単位: パーcentage・ポイント)

4年間平均 業界との差異	単年度 業界との差異			
	2000	1999	1998	1997
9.72%p	5.95%p	11.27%p	14.96%p	10.30%p

営業利益率

4年間平均 業界との差異	単年度 業界との差異			
	2000	1999	1998	1997
19.98%p	20.61%p	22.51%p	22.12%p	17.14%p

表4: HOYA ビジョンケアカンパニーの収益率優位性

投下資本利益率

(単位: パーcentage・ポイント)

4年間平均 業界との差異	単年度 業界との差異			
	2000	1999	1998	1997
12.15%p	12.76%p	15.60%p	15.07%p	5.41%p

営業利益率

4年間平均 業界との差異	単年度 業界との差異			
	2000	1999	1998	1997
10.02%p	9.89%p	12.04%p	11.73%p	6.13%p

表5: キヤノン レンズ事業部の収益率優位性

投下資本利益率

(単位: パーcentage・ポイント)

4年間平均 業界との差異	単年度 業界との差異			
	2000	1999	1998	1997
6.40%p	18.37%p	2.75%p	4.99%p	5.94%p

営業利益率

4年間平均 業界との差異	単年度 業界との差異			
	2000	1999	1998	1997
5.94%p	11.21%p	3.17%p	5.27%p	2.46%p