

## 2002年 第2回ポーター賞

### アスクル/武田薬品工業/オリックス

#### 受賞企業・事業

#### 単一事業を営む企業の部（順不同）

アスクル

武田薬品工業

#### 複数事業を営む企業の事業部の部

オリックス 一般ファイナンス事業部門

去る12月5日、第二回「ポーター賞」の授賞式が行われた。ポーター賞の究極の目標は、世界市場における日本企業の競争力を高めること。この一点にある。日本企業が低収益構造を克服し、横並びという時代遅れの競争から抜け出すためにも、独自性ある戦略を創り出す必要がある。

しかし、優れた戦略とは何か。日本企業の経営者が、実例を目にする機会は少ない。そしてその実践方法を具体的に紹介し、戦略を実行した結果、高い収益を上げている企業を世に知らしめようとするのが、ポーター賞である。

ポーター賞は、一橋大学大学院国際企業戦略研究科が、競争戦略論と国際競争研究の第一人者であるハーバード大学のマイケル・ポーター教授を名誉顧問として迎え、昨年、創設した賞である。日本企業は、これまで品質とコストを継続的に改善することで、競争に打ち勝ってきた。しかし、その結果、日本企業は模倣と同質化で、横並びとなってしまう。ポーター教授は「このモデルはもはや限界を迎えている。真に収益性をもたらす、独自性のある戦略を創り上げるべきだ」と主張する。

このため賞は、製品、プロセス、経営手法の三分野においてイノベーションを起こし、独自性のある、優れた戦略を実践している日本の企業・事業部門に贈られる。賞には「単一事業を営む企業の部」と「複数事業を営む企業の事業部の部」との二部門があり、第二回を迎えた今年、受賞企業・部は二企業、一事業部となった。くしくも三社とも昨年から応募し続けていた企業だった。

選考基準は、業界平均を大幅に上回る投下資本利益率（ROIC）と営業利益率を達成していること、他社とは異なる独自性のある価値を提供していること、戦略に一貫性があること、戦略を支えるイノベーションが存在すること、などである。なかでも、競争戦略の理論と実践を学ぶ場という以上、賞の選考は教育的であらねばならないとしながらも、ゴールが“利益”であることを明確に打ち出している点に、この賞の特徴がある。

「(新しいことに挑戦してきたが、事業の)方向性が間違っていないか、つねに悩みを抱えている。今回の受賞で、間違っていないと(社員も)自信を持つことができるだろう」

受賞企業のうちの一社であるオリックスの藤木保彦・社長兼COOは、受賞の喜びをこのように語った。受賞により、自分たちの戦略の正しさを再確認できたというわけである。アスクルの岩田彰一郎社長も、「ポーター賞に応募することは、自分たちのビジネスモデルが本当に世界に通用するかを検証するまたとない機会」と応募動機を明かす。

また、武田薬品工業の武田國男社長は、「ポーター賞とは、ライバルに対し、いかに独自性を発揮し、差別化しているかを評価する賞だと理解している。武田薬品も一度、そういう面から評価していただき、もし弱いところがあるのなら、直していきたいと思った」と語った。つまり、受賞はもちろん栄誉だが、その選考過程にも意味があることを言外に物語っているのである。

以下では、受賞各企業・部門が、どのような独自の戦略を展開し、ユニークな価値を提供しているかを簡単に紹介していこう(なお、受賞各事業の事例研究の詳細は、弊社刊『一橋ビジネスレビュー』に収録予定)。

## 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研究の権威。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、ポーター教授を含めて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年に共同で創設した「戦略競争研究所」の初代所長に就任している。

## 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。戦略とともに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、まったく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ところに特徴がある。

## 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://www.porterprize.org

## 単一事業を営む企業の部

### アスクル

中小事業所をターゲットとする新市場を開拓。ネットの双方向性を活用した革新を継続

投下資本利益 37.37%

営業利益率 1.35%

(いずれも5年間平均で、業界平均との差)

1993年に、文具メーカー・プラスの一事業部として、オフィスで必要とされるモノ・サービスを配達する事業を開始。97年に分社独立した。顧客が専用カタログの商品を選び、ファックス、メールで注文を受け付ける体制を作り上げている。対象は沖縄・離島を除く日本全国。

これまで文房具購入を文具店に頼らざるをえなかった中小事業所を主顧客として設定、新市場を自ら創設するというイノベーションを起こした。低価格で豊富な品ぞろえ、「アスクル(明日来る)」の名のとおり、迅速な配達体制を整備し、他社とは異なる独自性ある価値を提供している。さらに、競合となるはずの文具店を自社エージェントとして取り込み、中小事業所の新規顧客開拓と、債権管理の機能とを任せている。

また、インターネットを利用し、商品仕入先企業と、リアルタイムで商品取引情報やマーケティング情報を共有する「シンクロマート」を構築。需要予測から自動発注までを行い、効率の良い需給調整を可能としている。顧客の拡大とニーズの多様化により、品ぞろえ、サービスも拡大しているが、システムを進化(イノベーション)させることで対応。提供するモノ・サービス、取引先企業等は年々、変わってきているが、主顧客と提供している価値とは変わらず、戦略は終始、一貫している。

2000年に店頭上場。公募資金で物流センターの集約化等を行ったため、投下資本利益率は一時低下した。だが、依然、収益率は業界平均を大幅に上回っている。

## 単一事業を営む企業の部

### 武田薬品工業

生活習慣病を中心に重点4領域に特化。優れた戦略を実現する実行能力と指導性を発揮

投下資本利益率 5.63%

営業利益率 4.96%

(いずれも5年間平均で、業界平均との差)

国内医薬品業界で、売上高、営業利益ともに**業界トップ**。投下資本利益率、営業利益率ともに、業界平均との差が年々、拡大傾向にある。日本企業の中ではいち早く米国に販売体制を築き、欧州でも販売会社を子会社化。販売力強化を図ってきた。

他社や合併事業に、食品事業やビタミンバルク事業など**医薬品以外の事業を営業譲渡**。研究開発・販売活動を、糖尿病等の生活習慣病を中心とする**重点四領域に集中的に投入**(何をしないかの選択)。さらに自社開発とライセンスイン(技術導入)を活用することで、**重点領域の製品の品ぞろえを充実**させている。M&Aにより研究開発領域を拡大し、自社の\*パイプラインを充実させようとする世界のメガ企業の戦略とは、明確に一線を画している。

だが、医薬品業界は研究開発の当たり外れが多く、集中化戦略を実行した際のリスクも高い。そこで武田は、毎週、総合製品戦略会議を開催。**CEOからのトップダウンで戦略決定**を行い、迅速な判断と意思決定で、リスク回避に努めている。また、迅速な意思決定は、効率的な研究開発をも可能としている。

販売を支えるMR(医薬情報担当者)も、**IT活用により業界一位の顧客満足度**を実現。将来的には全員にモバイル機器を携帯させるなど、一層の効率化、情報の質の向上を図る。報酬制度への成果主義導入で、機動性の高い組織を作り上げた。

\***新薬の候補化合物の意味。パイプラインが充実しているほど、その製薬会社の競争力は強いといわれる。**

## 複数事業を営む企業の事業部の部

### オリックス 一般ファイナンス事業部門

全国の各営業所がニーズ把握と高い与信能力に優れ、**中小企業の要望満たす仕組み構築**

投下資本利益率 0.40%

営業利益率 19.67%

(いずれも5年間平均で、業界平均との差)

一般ファイナンス部門は、もともとはリースを扱っていた部署。最近になり、運用商品、節税商品、投資銀行的商品などを取り扱うようになってきた。ターゲット顧客として中堅中小企業を選択。これら企業の社長が必要とする、多様なファイナンス商品・サービスを、**全国六四四営業所からワンストップで提供**している。

さらに専門部署ではなく**営業所のマーケティングチームが企画商品を開発**したり、顧客ごとにカスタマイズした提案書の蓄積と共有化を進めたり、商品の専門家とのチーム営業を行うなど、多様な金融商品・サービスを、顧客が購入した商品の特性に応じて別の関連商品を勧める**クロスセル**ができるような**仕組みを整**えている。こうした体制は、主要な意思決定が社長に集中している中小企業のニーズに合致している。

中堅中小企業への**与信に対する強力な審査能力**は、本社だけではなく、各営業所にも備

わっている。これは、基本的には無担保融資であるリース事業を通じて、各営業所が蓄積してきたものである。

また、情報提供・共有の推進を評価し、粗利額による基準を設けるなどの**評価制度**も、各営業担当者、各営業所の能力を引き出す、ユニークなものとなっている。

投下資本利益率、営業利益率ともに**業界平均との差は拡大**傾向。一般ファイナンス部門は、他部門の商品の販売活動も行っているが、それらの売上高、営業利益は他部門に計上される。このため財務結果は見かけの上ではやや過少となっている。