

第2回ポーター賞 受賞企業から学ぶ

大園恵美

Osono Emi

(一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授)

一橋大学では、独自性のある優れた競争戦略を
実践し、優れた収益性を実現している企業・事
業に対しマイケル・ポーター教授の名を冠した
「ポーター賞」を授与している。2回目を迎えた
同賞の受賞企業・事業を紹介する。



2社、1事業が受賞

2002年12月5日、第2回ポーター賞受賞企業が発表された。単一事業を営む企業の部で、アスクル株式会社と武田薬品工業株式会社、複数事業を営む企業の事業部の部では、オリックス株式会社一般ファイナンス事業部門が受賞した。アスクルは中小事業所向けオフィスサプライの通信販売会社、武田薬品工業は医薬品製造販売、オリックス一般ファイナンス事業部門は中小企業向けに金融サービスを提供している。

ポーター賞とは、独自性のある優れた競争戦略を実践し、優れた収益性を実現している事業を称えるために一橋大学大学院国際企業戦略研究科が2001年に創設した賞だ。賞の創設の経緯と審査方法などについては、『一橋ビジネスレビュー』2002年春号に掲載された第1回レポートにくわしく述べているのでここでは繰り返さないが、ポーター賞をご存知ない読者のために簡単に説明しておこう。

賞の名前は、ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授に由来する。ポーター教授は、競争戦略論の

第一人者であると同時に、一橋大学の我々の研究チームとの数十年にわたる共同研究を通じて日本企業に関心を寄せてきた。この活動を通じてポーター教授と我々が持った共通の認識が、日本企業は戦略による競争をするべきだという思いだった。そのために、戦略による競争に対する理解を広め、実践を促す、それがポーター賞を創設した目的だ。なぜ戦略による競争なのか。戦略による競争は、維持可能な競争優位を構築することを第一の目標とする。その源は独自性とトレードオフだ。これらを追求することで、利益を生まない

同質的競争から抜け出すことが可能になると考えている。

ポーター賞の審査は書類による1次審査、追加書類とインタビューによる2次審査の2段階からなる。その審査基準は、ユニークな価値提供をしていること、それを実行するための仕組みがあること、イノベーションがあること、トレードオフをしていること、戦略に一貫性があること、業界平均を上回る収益性を実現していること、などだ(表1)。

創設第1回の2001年度は、単一事業を営む企業の部で松井証券株式会社とマブチモーター株式会社、複数事業を営む企業の事業部の部でHOYA株式会社ビジョンケアカンパニーとキヤノン株式会社レンズ事業部の4社が受賞した。ポーター賞は創立時より、各部門より1社ずつ選出することを方針としていたが、第1回は、より多くの優れた例をより早く提供することの価値を重視し、例外として4社が選ばれた。

第2回となった2002年度は、2社(各部門から1社ずつ)を選出する方針で臨んだが、結果としては3社となった。野球のバリー・ボンズ選手、サッカーのロナウド選手、水泳のイアン・ソープ選手の3人のなかで最も優れた選手を2人選べといわれたら難しいだろう。各社異なる業界で異なる戦略を持って優れた業績を実現しているなかで、2社を選び出すのは、同様の難しさがある。

ここに第2回受賞企業・事業の競争戦略がどのようなものであったかを報告する。読者の事業の、競争戦略立案・実行のよい刺激としていただければ幸いである。

表1 審査基準

第1次審査・審査基準

1. 各業界において優れた収益性を維持していること(総資産利益率、営業利益率)
2. 各業界において他社とは異なる独自性のある価値を提供していること
3. 戦略に一貫性があること
4. 戦略を支えるイノベーションが存在すること

第2次審査・審査基準

5. 資本の効率的な利用がされていること(投下資本利益率)
6. 独自のバリューチェーンを持っていること
7. トレードオフを行っていること
8. 活動間のフィットがあること

戦略の本質は他社と違うことをすることです。したがって、ポーター賞では、製品やプロセス、マネジメント手法におけるイノベーションを起こすことによって独自性のある価値を提供し、その業界におけるユニークな方法で競争することを意図的に選択した企業や事業を評価します。

受賞企業・事業の紹介

アスクル株式会社

中小事業所というユニークなターゲット市場の設定と活動システムの継続的なイノベーション

アスクルの戦略の特徴は、業界にそれまでなかった新しい価値提供を創造したという点にある。その新しい価値提供とは、従業員30人以下の中小事業所を顧客と設定し、低価格で豊富な品揃え、迅速な配達を提供することだ。アスクルが登場するまで、文具メーカーは、直販は大手企業などに限定し、中小事業所には文具店経由で販売を行うことを戦略としていた。そこで、従業員30人以下の事業所は、町の文具店で文房具を定価で購入するのが普通であった。配達や営業時間の利便性は、個々の文具店の努力にまかされていた。こ

と文具に関しては、通信販売業者も参入していなかった。

アスクルは、活動の仕組みにおけるイノベーションによってこの新しい価値提供を可能にした。町の文具店から「エージェント」を募集し、中小事業所を販売先として開拓する機能と、債権管理の機能を持たせた。従業員数30人以下の中小事業所は、事業所数で数えれば日本の全事業所の95%を形成している。小規模で数の多い販売先の開拓、月払いの習慣からどうしても発生する売掛金の管理は、全国のあらゆる町にすでに存在し、事業所と顔の見える関係を有している文具店を活かすことによって効率的に行われるという仕組みだ。

アスクルは1993年に文具メーカーであるプラスの新規事業部として発足し、当初はプラス製品の販売を目的としており、取扱い商品もプラス製品に限定していたが、1994年から1995年にかけて、戦略の軸を顧客の

表2 各社と業界平均との収益性の差

アスクル

(単位：パーセンテージ・ポイント)

投下資本利益率	5年間平均	単年度 業界との差異				
	業界との差異	2001年	2000年	1999年	1998年	1997年
	37.37%	26.32%	21.30%	119.43%	116.01%	69.12%
営業利益率	5年間平均	単年度 業界との差異				
	業界との差異	2001年	2000年	1999年	1998年	1997年
	1.35%	1.72%	-0.37%	0.10%	2.39%	4.72%

武田薬品工業

(単位：パーセンテージ・ポイント)

投下資本利益率	5年間平均	単年度 業界との差異				
	業界との差異	2001年	2000年	1999年	1998年	1997年
	5.63%	15.97%	5.49%	2.47%	2.22%	1.03%
営業利益率	5年間平均	単年度 業界との差異				
	業界との差異	2001年	2000年	1999年	1998年	1997年
	4.96%	18.49%	5.92%	1.00%	1.11%	-0.56%

オリックス
一般ファイナンス事業部門

(単位：パーセンテージ・ポイント)

投下資本利益率	5年間平均	単年度 業界との差異				
	業界との差異	2001年	2000年	1999年	1998年	1997年
	0.40%	1.13%	0.78%	0.53%	-0.60%	0.23%
営業利益率	5年間平均	単年度 業界との差異				
	業界との差異	2001年	2000年	1999年	1998年	1997年
	19.67%	28.09%	22.15%	19.35%	11.29%	16.55%

オリックス一般ファイナンス事業部門に関する注

- 1：投下資本利益率 = 全社の連結投下資本 × 一般ファイナンス事業部門の資産の全社連結総資産に占める割合/営業利益として計算した。
- 2：営業利益率 = 営業利益/営業収益として計算した。
- 3：オリックスはUS GAAPに則って会計報告をしており、日本の会計規則に則った場合には業界との差は拡大する場合もある。営業利益率については注意を要する。金融業界においては特に営業利益率が、各社の会計方針によって大きくぶれるということはボーダー賞運営委員会としても認識している。この点については、業界サンプルに十分な数を用いることによってある程度の解決を試みた。

(注) 業界との差異がプラスである場合には、当該企業・事業が業界平均を上回っていることを示す。5年間の平均は、それぞれの年のサンプルの全分子を加えたものを、全分母を加えたもので割っているため、各年の比率の単純平均と必ずしも一致しない

求めるものを提供することに移行し、競合メーカーの商品も扱うようになった。アスクルのユニークな価値提案はこのとき確立し、それ以来変わっていない。

アスクルは戦略の一貫性を維持し続けている。アスクルのターゲット市場は中小事業所だが、実際には大企業も顧客になっている。これは、

アスクルの営業努力の結果ではなく、アスクルの利便性を求めて、大企業に草の根的に浸透した結果だ。しかし、アスクルは、大企業に対しても、自らの仕組みを崩していない。大企業向けに文具メーカーが通常行うような個別の価格交渉や決済のカスタマイゼーションは行わない。

アスクルの競争戦略においても

1つ注目すべきことは、戦略に一貫性がありながらも、その個々の具体的な活動が進化している点だ。たとえばアスクルの品揃え、提供するサービスは、顧客ニーズの理解が進むのに合わせて迅速に拡大している。アスクルの取扱い商品は「オフィスサプライ」だが、当初は、文房具のみであった。後にOA関係の消耗品、飲料やトイレトーパーなどの日用品がこれに加わった。さらに、近年は物販だけでなく、インターネットの双方向性を利用し、顧客の購買予算管理などソリューションを提供している。

これは、「アスクル=プラットフォーム」という活動のシステムによって可能になった。つまり、デマンドチェーン・マネジメントとカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)のデータベースとシステムをアスクルが握る。これがプラットフォームである。このインフラを、商社、メーカー、金融サービス業などの「マーケティング・パートナー」にオープンにすることで、彼らが中小事業所のニーズを満たすことができる。

アスクルの競争優位はなぜ維持可能なのか。第1に、文具メーカーはすでに文具店という流通経路を構築しているため、低価格での直販という戦略をとることに抵抗がある。実際、文具メーカー最大手のコクヨが中小事業所向け通信販売に参入したのは2001年のことであった。第2に、一般の通信販売会社にとっては、オフィスサプライは価格単価が小さく、参入を正当化することは難しい。第3に、すでに膨大な数の取引履歴

情報を蓄積した。第4に、すでにかなり高い顧客ロイヤリティを得ているのに加えて、サービスの販売によって、物販のみの時代よりも顧客のスイッチングコストが高まるだろうことが予想される。

これらの結果としてアスクルは、業界平均を大幅に上回る収益性を実現している。同社は2000年に店頭市場に株式公開を行い、その資金をもって物流センターの集約化とデマンドチェーン・マネジメントとCRMのシステムを導入した。その影響もあり投下資本利益率は2000年を境に前年比低下したが、依然として業界平均を大幅に上回っている。営業利益率についても業界平均を上回っている(表2)。

武田薬品工業株式会社

世界のメガ製薬企業が規模を追うなかでフォーカス戦略を選択、そのための優れた戦略実行能力とパイプライン・マネジメントを有する

武田薬品は日本の製薬業界では売上げ、利益ともに1位のリーダー企業である。しかも2位企業との差は大きく、売上額で約2倍、経常利益額では約3倍に達する。製薬業界は元来、業界構造の“ファイブ・フォース”に恵まれ、業界平均利益率は高い。しかし、武田薬品の利益率はさらにそれを上回っており、加えて業界平均との差は年々拡大している(表2)。

武田薬品の戦略の特徴は、フォーカス戦略とその戦略の実行力にある。日本の製薬業界で飛び抜けた1

ポーター教授と受賞企業の代表者一同(左から岩田彰一郎アスクル社長、ポーター教授、武田國男武田薬品工業社長、藤木保彦オリックス社長)



位を維持している同社も、実は世界に目を向ければ売上高で15位に位置する中堅企業にすぎない。世界のメガ製薬企業は、M&Aによって規模を得ることで研究開発領域を広げ、自社のパイプライン全体を安定させる戦略をとっており、近年、売上高を増やしている。すでに売上げ規模で武田薬品とは4倍程度もの差がある。

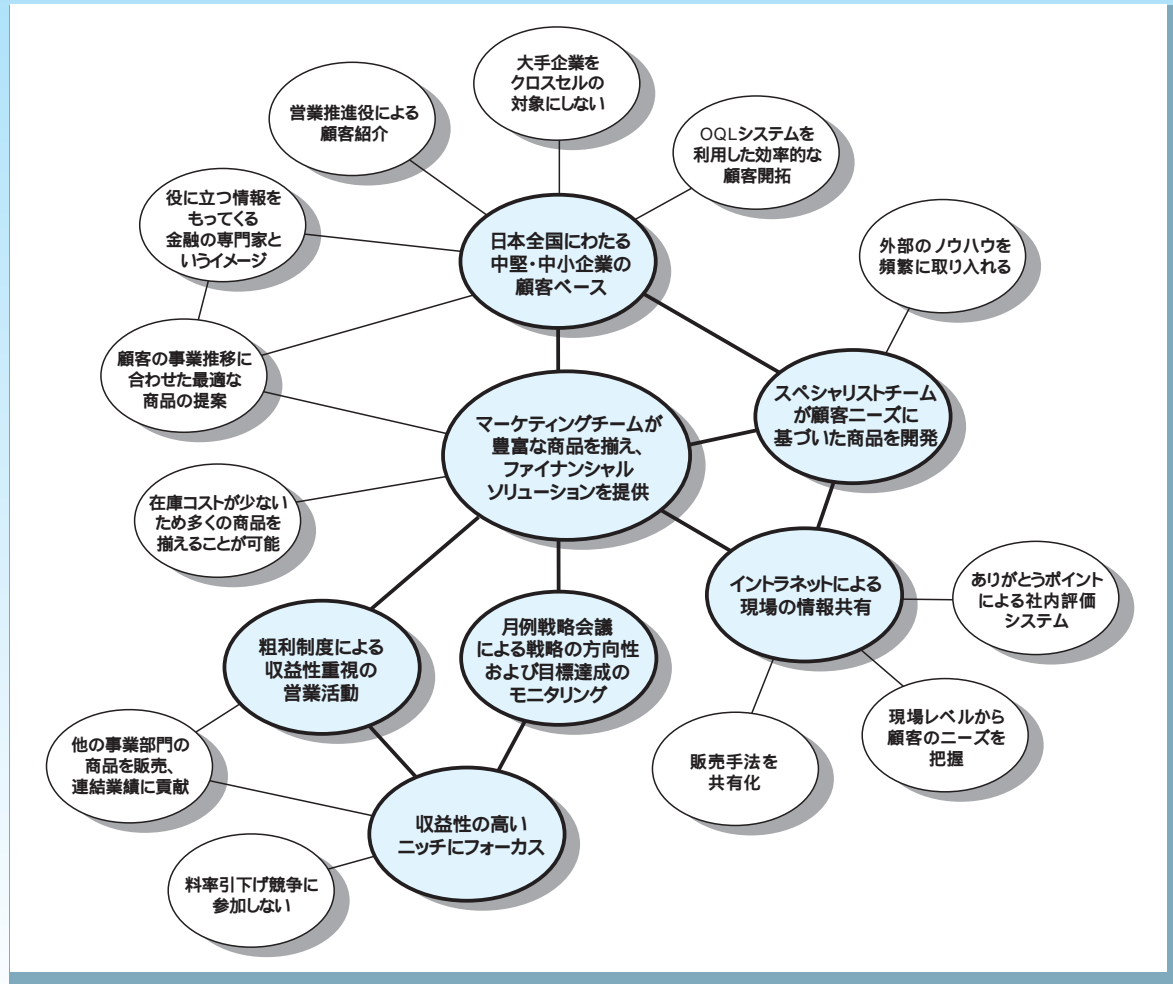
一方で武田薬品は、M&Aを第1の選択肢とすることはせず、自社開発と積極的な戦略的提携とライセンスインを活用することによって、特化した領域における製品の品揃えを充実させている。また、販売を支えるMR(医薬情報担当者)についても、国内で武田薬品を上回る数を有する競合他社もあるが、領域の絞込みによる学習の集中と、IT利用による効率化によって業界1位の顧客満足度を実現している。

このように、武田薬品のフォーカス戦略は、M&Aによる規模拡大を目指すグローバル・リーダーの戦略とは明確なトレードオフの関係にある。領域を絞り込むと、より広く世界に販売する必要が生じるが、武田

薬品は、日本の製薬企業のなかではいち早く世界で最大の市場である米国に販売体制を築いた。近年は欧州などで販売会社を完全子会社化し、さらなる販売力強化を図っている。また、ビタミン・バルク事業など医薬以外の事業を他社や合併事業に営業譲渡し、自社の資源を医薬事業に集中できる環境に整えた。

フォーカスする事業領域は、市場機会と既存の知識の蓄積の両方を考慮して戦略的に選択し、生活習慣病の範疇に属する4領域、糖尿病、癌、泌尿器疾患および消化器疾患、循環器および中枢神経系疾患、骨・関節およびアレルギー疾患、としている。しかしながら、研究開発における不確実性の高い医薬品業界においては集中化戦略を実行に移すことは容易ではない。武田薬品では、トップ3人と各機能のリーダーが参加する戦略製品会議が毎週開催される。これが例えばライセンスインと自社開発の見極めなど、開発から販売まで含めた不確実性の高い状況における迅速な判断と意思決定を可能にし、組織が戦略的な行動をとることを可能にしている。

図1 オリックス 一般ファイナンス事業部門の活動システム・マップ



武田薬品の研究開発の効率性もまた、領域の絞込みを支えている。同社の売上高に対する研究開発比率は国内競合と比較して、決して高くはない。しかしながら、競合を上回る成果を実績として残している。これには様々な活動の仕組みが貢献している。武田薬品では開発プロセスの前倒しによるオーバーラッピングが行われているが、これに伴うリスクの判断は先の製品戦略会議において行われている。また、オーファン受

動体にフォーカスした研究や、用途の追加や剤形の改善による薬の生涯価値の増大、海外での臨床試験マネジメントのノウハウの蓄積、日米欧の研究開発データの共有などもまた、研究開発の効率性に貢献している。

また、末端まで戦略に従う組織も築いている。評価制度に透明性をもち、報酬制度を成果主義にすることによって、明確に定められた戦略に照らして個々の従業員の行動が評

価される組織となっている。

オリックス株式会社 一般ファイナンス事業部門

中小企業のニーズ把握と与信能力に優れた全国の営業所によって40種類に及ぶ金融商品・サービスをクロスセル

オリックスの一般ファイナンス事業部門（以下、オリックスと略）は、



ポーター賞のシンボルマーク“アウト・オブ・ボックス”には既成概念という箱から飛び出して、ユニークな戦略の構築を、という意味が込められている。

中小企業をターゲット顧客として多種多様な金融商品・サービスを提供する事業である。同事業部門は、ユニークなターゲット市場を設定し、それに適した活動のシステムを紡ぎ上げた。

オリックスのターゲット顧客は、彼らが「中二階の中小企業」と呼ぶ市場である。中小企業には、相続を含め多様な金融ニーズがあるにもかかわらず、社内に金融商品に関する知識が不足している。このような顧客は、オリックスの持つノウハウを商品として評価し、対価を支払う可能性が高い。この点において、中小企業は、専門の金融担当を持ち、社内にノウハウを蓄積している大企業とは決定的に異なる。そのなかでも「中二階」の中小企業とは、規模と安定性が中程度であることを意味する。

規模も安定性も高い超優良中小企業であれば、貸し倒れなどのリスクが少ない分、付加価値もつけにくい。また、この市場には地方銀行などの強力な競合が存在する。一方で、あまりに不安定性の高い中小企業は、

リスクが高くなりすぎる。オリックスは、優れた与信能力を持つことによって高い利益が確保できるという点に注目して「中二階」を選択している。

オリックスは、中小企業のファイナンス関係のニーズを満たすのに最適な活動のシステムを築き上げている(図1)。オリックスの活動システムの特徴は、全国644カ所の営業所であるが、これは顧客が全国に分散しているということに対応している。また、同じ担当者が多様な商品やサービスをクロスセル(並売)する態勢も、主要な意思決定が社長に集中化している中小企業のニーズに対応している。

オリックスの戦略では、金融ニーズに対するソリューション提供の能力と与信限度を判断する審査能力が鍵となる。オリックスでは、本社の専門部署ではなく、営業所のマーケティング・チームが企画を開発する。提案書は顧客ごとにカスタマイズされるが、これを蓄積し共有することで、顧客へのソリューション提供のノウハウを共有し、ソリューション提供能力を強化している。ノウハウの共有にはイントラネットが活用され、「ありがとうポイント」など、情報共有を促す仕組みがある。また、本社では積極的に外部から新しい金融商品の知識を導入し、本社の専門家と営業所の担当者とのチーム営業を通じて、常に最新の金融商品を多様に品揃えし、これをクロスセルするために必要な仕組みを備えている。オリックスでは常に多様な商品から顧客に合った提案をカスタマイズすることで、料率引下げ競争

に参加しない方針を貫いている。

中堅中小企業の与信に必要な審査能力については、オリックスの最初の商品であったリース事業の時代から蓄積を進めてきた。リースは、基本的に無担保融資であり、顧客の事業内容を理解した審査能力が求められる。本社と営業所の両方において十分な審査体制を持つことによって、不良債権率は非常に低く抑えられている。

情報提供・共有を評価したり、粗利額による評価制度など、営業担当者、営業所に対する評価制度もユニークである。

オリックス一般ファイナンス事業部門は、業界平均を上回る投下資本利益率、業界平均を大幅に上回る営業利益率を達成している。投下資本利益率、営業利益率ともに業界平均との差も拡大傾向にあると同時に、両比率ともに改善傾向にある。一般ファイナンス事業部門は他部門の商品の販売活動も行っているが、それらの売上げと利益は他部門に計上されるため、一般ファイナンス事業部門の財務結果は、保守的なものとなっている。1998年には投下資本利益率で業界平均を下回ったが、これは、貸倒引当金を大幅に引き当てた結果である(表2)。

ポーター賞に関するお問い合わせ、申込みは、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(下記アドレス)までお願いいたします。なお、ポーター賞は、株式会社大和総研とアクセンチュア株式会社の協力によって可能になっています。

e-mail : info@porterprize.org
<http://www.porterprize.org>