

ポーター賞



受賞企業・事業

単一事業を営む企業の部(順不同)

◆ 大同生命保険

◆ フェニックス電機

◆ 複数事業を営む企業の事業部の部

◆ (該当なし)

効率性による競争から、戦略による競争へ——。日本企業の競争力強化を目的として創設され、今回で4回目となる「ポーター賞」の授賞式が去る2004年12月3日、ホテルオークラで開催された。

応募資格は原則として日本企業に限定。選考は1次と2次に分かれ、1次では、①業界において優れた収益性を維持している、②業界他社とは異なる独自の価値を提供してい

る、③戦略に一貫性がある、④戦略を支えるイノベーションが存在している——などが選考基準となり、2次審査においては、⑤資本の効率的な利用、⑥独自のバリューチェーン、⑦トレッドオフ、⑧活動間のフィット——について評価される。2次審査に進むと、一橋大学大学院国際企業戦略研究科運営委員(竹内弘高研究科長、大藪恵美助教授)との面談や、受賞を逃した企業へはフィードバックなどが用意されている。

過去には、「単一事業を営む企業の部」では01年がマブチモーター、松井証券、02年がアスクル、武田薬品工業、03年がスルガ銀行、セブン・イレブン・ジャパン、トレンドマイクロ。今回は該当なしとなった「複数事業を営む企業の事業部の部」では01年がキヤノン・レンズ事業部、HOYA・ビジョンケアカンパニー、02年がオリックス・一般ファイナンス事業部門、03年はシマノ・バイシクルコンポーネンツ事業部が賞を勝ち取ってきた。

ユニークな戦略の成果はその収益性に結実するとの考え方から、ポーター賞で特に注目するのが、投下資本利益率と営業利益率の二つの指標。これらが5年間平均して業界平均を上回っている事実を確認することで、持続的な成長戦略を成し遂げている証拠と見ている。

Who's

マイケル・E・ポーター

競争戦略論および国際競争力の権威で、米国ハーバード・ビジネススクール(HBS)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。ユニバーシティ・プロフェッサーとはハーバード大教員に与えられる最高の名誉であり、HBSの歴史上4人目。現在、巨大企業のCEO向けプログラムで教えるほか、世界中の企業や政府で講演している。1980年に出版された『競争の戦略』は米国で58刷まで印刷され、17カ国で翻訳されている。2001年にHBSとハーバード大学が共同で設立した「戦略共同研究所」の初代所長に就任。



What's

ポーター賞

独自性のある優れた戦略を実行している日本の企業・事業を対象とした賞。ポーター教授をアドバイザーに迎え、01年に一橋大学大学院国際企業戦略研究科によって創設された。優れた戦略により高い収益性を達成・維持している企業を表彰、その実践方法を紹介することで、競争戦略の理論と実践が日本企業に広く根付くことを目指す。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のが特徴だ。選考には4大学(慶応、神戸、東京、一橋)から無報酬で集まった匿名の審査員が当たる。

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://porterprize.org

大同生命保険

経営者の死亡など中小企業のリスクを徹底カバー。会計士・税理士と代理店契約



※いずれも5年間平均の業界平均との差

総資産で業界8位、全体の3・

3%を占めるにすぎない同社。かつて商品・営業で横並びの代表格だった生保業界では、営業員数Ⅱ業界順位というのが相場だった。そこで同社は1970年代に中小企業市場への特化に打って出、それ以降一貫して同市場への戦略を深めてきた。

中小企業にとってオーナーにかかわるリスクは企業存続をも左右する。同社は100歳までの超長期定期保険や、企業の成長に合わせて保障が増減する通増定期保険など、中小企業のニーズに応える商品を提供、顧客企業38万社は全国182万社の中小企業の約21%に当たる。また、個人定期保険（一定期間だけ死亡保障が得られる掛け捨て型）で中小企業特有のニーズに対応、市場シェアの23・1%（保有契約高）という圧倒的な強さを誇っている。

さらに同社のもう一つユニークな価値創造は、中小企業団体や会計士・税理士団体との販売提携にある。

る。税理士らは代理店となることで手数料収入が入る。うえ、経営指導に保険を加えることでサービスの付加価値が高まる。また、中小企業団体は個別で購入するより安価な保険を提供でき会員企業に対する福利厚生を充実させることができる。もちろん、同社にとっては、営業員が集金業務から解放され営業に専念できることで効率性が高まり、3者間でウィン・ウインの関係を成立させた。

このほかにも、保険に関する税務処理支援、労務管理・福利厚生支援、税理士代理店支援などで革新が続く。大手生保の間で競争が激化する個人（家計）市場をトレードオフしたことで、価格競争からも距離を置いている。倉持治夫社長は「金融機関はどうしても規模でランク付けされがち。しかし今回、当社の先見性が評価されたことで、社内外でより自信を深めることができた」と語る。

投下資本利益率
27.7%
営業利益率
1.7%

フエニックス電機

倒産を機にプロジェクト用ランプに特化。徹底した個別対応、ユニークな分業体制敷く



※いずれも5年間平均の業界平均との差

応募の動機を「私の考えが正しいかどうか確認したかった。そのうえで社内根付かせるため、外部からの評価は是非とも必要」と話すのは斉藤定一社長。同社は95年に倒産、これを機に一般用ハロゲンランプなどの薄利多売から戦略転換。小規模で小回りが利くことが強みとなるプロジェクト、大型リアプロジェクト、ジョンTV用超高圧水銀灯を主力とする。売り上げ規模は競合ランプメーカーの10分の1以下だが、収益力では圧倒的な地位を築き上げた。

プロジェクトも大型リアプロジェクト、ジョンTVも急速な技術進歩と価格低下が同時進行しているが、ランプはその性能を大きく左右する部品。同社は機能による製品差別化を目指す顧客に対し、徹底した個別対応で、セット設計の自由度、少ロット発注・短納期、セットレベルでの品質保証を低価格で提供している。

①電源安定器などをセット販売せず

顧客に選ばせるなど、ユニークな製品の切り分け、②自社は最も付加価値の高い発光管に集中し、情報オープンにし技術指導することで中国の提携先などにアセンブリを任せるユニークな分業体制、③2重シール構造などの独自技術、④やはり自社開発した多品種少量生産でも品質保証を可能にする品質管理システム、などが高く評価された。

フィリップスやウシオ電機、松下電産、岩崎電気など大手とすみ分け、標準品は提供しない、価格競争はしない、顧客密着型ゆえ商社など第三者経由の販売はしない、といったトレードオフを実現。他社との収益力の差はさらに拡大傾向にある。

大同生命と共に、今回が2回目の応募で受賞を勝ち得た。斉藤社長は「自信を持ってこの戦略を進化させ、ますます儲けて税金払わなイカン」とスピーチを締め、拍手を浴びた。

投下資本利益率
15.0%
営業利益率
8.6%