

オイシックス株式会社

代表取締役社長

高島 宏平 様



私たちオイシックスは、先ほどもご説明いただきましたように、食べ物を一般のご家庭に販売する仕事をしています。主にインターネットで販売をし、デリバリーでご自宅までお届けする仕事をしています。もともとこの仕事を立ち上げたのが2000年です。今から8年前に、私は当時26歳でしたが、「何か企業をやりたい」、「何か私たちがいた方が、いないよりもいい世の中になる。」という仕事をしたいと思い、この仕事を始めました。

何故この仕事を選んだか。大きくは2つあるのですが、1つは先ほど日本の食は誇れるものであるというお話をいただきましたが、「日本の食がやばいのではないか」というのが1つありました。ここ数年、毎年食の不安になるようないろいろな問題が起きていますが、当時から何を食べていいかよく分からないとか、そういう意見が既にありましたし、私達の立ち上げメンバーは誰一人として、食品会社出身の者がいませんでした。

食品会社にいなかった我々にとって、作った人が食べないものがこんなに多いのか、輸入した人が食べないものがこんなに多いのかということが、非常にショッキングでもあり、そこに私達の存在意義があるのではないかと思います。日本の食卓も守らなくてはいけない。ディナーなのか、餌なのかよく分からないような食事を取っている方は、この中にはあまりいらっしやらないかもしれませんが、日本の食卓ももっともっと良くしたいし、それから日本の生産者を含めて日本の食というものを何とかすることに、我々の存在価値があるということで、非常に小さな会社ですが、立ち上げの頃から勝手に強いミッションというか、自分たちの使命というものを勝手に感じてやっています。

もう1つは、私の前職がインターネットビジネスをコンサルティングする、経営コンサルティングの会社にいたのですが、ほとんどの日本のネットビジネスといわれるものは、アメリカのビジネスモデルを輸入してきて、日本風にアレンジするものばかりで、私自身もそういう仕事をやっていました。

やはりそういう事が何か悔しくて、当時からインターネットで食品を売る仕事に関しては、アメリカでも失敗事例は沢山あったのですが、成功事例が1つもなく、このアメリカでも成功事例を作れなかった領域でやれたら、少し気持ちいいなということもありました。そういった理由で会社を立ち上げて、8年間非常に苦勞して、楽しく苦勞しながら今までできた形になります。

今日は、こうして賞をいただきまして、正直、応募しておいて言うのも何ですが、さすがにちょっと早いのではないかなと思います、これはとんでもないことだと躊躇っているところもあります。今まで特にポーター先生といえば、競争の戦略、競合他社との戦略を非常

にいろいろ勉強させていただいているのですが、当社の立ち上げから今までほとんど競争を考えたことがありません。

常に競合他社との競争ということは、社内でも議論になったことがほとんどなく、その代わり常にお客様との競争を今までしてきました。ゼロからの立ち上げですので、お客様の満足度と、お客様の期待値と我々のサービスレベルのどちらが上にいくかという競争を、ずっとやってきたと感じています。

今でもだいたい私自身が毎週から隔週ぐらい、お客様のご自宅に訪問させていただいて、いかにオイシックスのサービスが不便であるかということをお教えさせていただいて、本当にやらなくてはいけないことが沢山あると感じながら、少しずつ、少しずつ前に進んできました。

ようやく、会社としてもまだ小さいですが、明日つぶれるという規模ではなくなってきましたので、これからは競争ということも意識して、むしろ今日いただいた賞に恥じないような戦略をこれから考えて、進んでいかななくてはいけないと感じています。

最後になりますが、ビジネスにおいて大事なことは、戦略とそれから健康もとても大事だと思います。オイシックスは、とても健康な食材を沢山扱っておりますので、是非皆様、今、お試しセットが 1,980 円となっておりますので、ご支援いただければと思います。今日はありがとうございました。

---

**東海パネ工業株式会社**  
**代表取締役社長**  
**渡辺 良機 様**



76 年前に私どもの創業者が、同業他社と競争しないということを念頭に置いたばね工場を立ち上げました。2008 年の今日、競争戦略の大御所でいらっしゃるポーター先生の名前をいただかれたポーター賞をいただくというのは、非価格競争戦略で苦勞した先代はあの世で目を白黒させて驚いているでしょう。私は 2 代目でございます、昭和 59 年に会社を引き継ぎましたときには、おかげさまで同業他社がお喜びになるようなお客様とのお付き合いは一切ございませず、まったく逆の、「時々いるけど、そのときに頼むで!」こういうニーズを持ったお客様ばかりでした。

大変なビジネスモデルを引き継いだと思ったのですが、幸い今年で株式会社にしまして 66 年目になるのですが、一度も赤字決算がないということと、それからあちらにでかいばねを見ていただくようにセットしておりますが、発電プラントに使われるばねは、恐らく

すべて私どもの製品を使っていると思いますし、あるいは製鋼プラントに使われる大型のばねも、100%私どもの製品を使っていると思います。一度も赤字決算をしたことがない、あるいは日本の産業基盤、エネルギーを我々の製品が支えているのだ、ということ生きがい、やりがいにして、随分長い間、難儀をしてみました。

お蔭様で大菌先生にご説明いただきましたように、最近少しばかり数字がよくなったものですから、モバイル・インターネットキャピタルの西岡社長さんや、あるいは一橋大学の藤川准教授に、一度ポーター賞に挑戦してみたらどうか、珍しいビジネスモデルだと受け止められるよというお薦めをいただいたもので、2006年に初めて挑戦いたしました。3年がかりでようやくポーター賞をいただきました。

しかしながら、お聞きいただいた皆様もそのようにお感じになったと思いますが、私も大菌先生のご説明から、ポーター賞をいただいたとはいうものの、まだ自動車の運転でいうと仮免許、あるいは一橋大学の入試でいいますと、補欠入学というような程度ではなかるうかと思えます。選んでよかったと言っていたような結果を、これから少しずつ積んでまいりたいと思っております。

熱間ばね工場の現場は非常に過酷でございます。今日も汗にまみれ、油にまみれ、ばねづくりにうなっている職人たちがたくさんおります。そういう職人連中に早くポーター先生にいただいたアウトオブボックスフラッグを持って、彼らに見せて共に喜んでやりたいと思えます。東海バネを応援していただいたすべての皆さんに心からお礼を申し上げて、私のご挨拶にさせていただきます。ありがとうございました。

---

## マニー株式会社

### 取締役兼代表執行役社長

松谷 正明 様

皆さんこんにちは。ただ今、ご紹介にあずかりました松谷です。私どもはポーター賞に4回挑戦し3回落ちました。そういう意味では、このポーター賞がいかに価値のある、難しい賞かということの世界一分かっている人間だと思っております。私どもは世界中に手術用の機器を製造して販売している会社です。営業利益率、経常利益率約40%、87億円の売上で35億円の営業利益、経常利益です。



私どもは高い営業利益率を誇っていることが強みです。戦略は世界一の品質です。この世界一の品質を組み立てている2つの要素が、製品寿命が長いこと、私どもに固有技術があること、この2つです。私どもの主の製品である縫合針は、日本の歴史でいうと豊臣秀

吉の時代にもうすでにあつた。これをいまだに作っている。このぐらい長い製品寿命です。

製品寿命が長いと、小さな積み重ねの活動を長く続けることができます。世界一の品質にするための品質の改善活動の積み重ね、それからより安く作ろうとするコストダウンの活動の積み重ねの結果、世界一の品質が実現し、安いコストで高い営業利益率を維持しているというメカニズムです。

一方、固有技術としては、ステンレス材料を世界一硬くしたにもかかわらず、世界一折れにくくした。これで安全な医療機器を提供して世界一の品質を勝ち取った。そのほかに切れ味でも世界一、これは研磨技術が世界一の切れ味を支えています。私どもがこの素晴らしい世界一の品質を持ってポーター賞に4年前に挑戦して、まったく届かなかったというのは非常に驚きでした。それも3回連続で落ちたというのも非常に驚きでした。このたび、やっと4回目、先ほど申し上げたように世界一ポーター賞がいかに難しいかを知っている男です。

それでポーター先生もずいぶん言われていますけれども、プロセスが重要だと。私どもはこの3回の失敗、4回の挑戦の中で、すごくいろいろなことを学んで、その点ではポーター賞に挑戦して本当によかったと思っております。私どもの高い営業利益率を支えているメカニズムですが、まず、世界一の品質にするために海外に3つの工場をつくった。2つの工場がベトナム、1つの工場がミャンマー、そして日本に2つの工場があります。

私どもの生産工程に製品を目で見る検査というのがありまして、しっかり目で見る検査をすればするほど、世界一の品質が強固になる。またそれをより強固にするために海外に行つて、目で見る検査を2倍にした。人件費が日本に比べると20分の1の世界ですから、人件費が2倍になっても検査のコストは10分の1。だから世界一の品質をより強固にして、かつより安く作ることによって、高い営業利益率を維持することができるのです。

次に、世界の隅々に販売する。3つの海外の工場を日本語で通しております。これも私どものユニークさだと思っております。製造は日本語、販売は英語と切り分けてやっております。世界一の品質こそ最大の営業施策であると思っております。この世界一の品質という最大の営業施策を武器に、現在、世界の販売網を面的に広げて、そのために売上が拡大している途中でございます。

ポーター賞に本当に挑戦してよかったのは、トレードオフを明確にすることができたことです。5つのトレードオフ、1つ目、医療機器以外はやらない。2つ目、固有技術のない製品はやらない。3つ目世界一の品質以外を目指さない。4つ目、ニッチ市場以外はやらない。大企業はニッチ市場に入ってきませんので、大企業とは勝負しないと決めているということです。5つ目、世界中に販売できないものはやらない。例えばマレーシアには売れる、マレーシアでは使われが、その他の国では使われない、売れないという製品はやらないということです。世界のどこの国でも使われる、どこの国でも売れる、こういったものに限定して開発して、販売していこうと思っております。

このトレードオフを、ポーター賞に挑戦して、この長い4回の歴史の中で1回ごとにブ

## 2008 ポーター賞受賞企業スピーチ

ラッシュアップすることができまして、ここまできました。今後も毎年、ポーター賞の厳しさを頭に思い浮かべながら、このトレードオフをさらにブラッシュアップし、維持し続けながら、ビジネスを拡大していこうと思っております。皆様のご支援、よろしくお願いたします。ありがとうございました。