

ポーター賞 受賞企業・事業レポート

ポーター賞を受賞した企業・事業の戦略について、ポーター賞運営委員会が作成したレポートです。受賞企業・事業の優れた戦略を解説しています。

このレポートは、受賞企業が作成したポーター賞応募資料、運営委員会によるインタビュー、公開資料に基づいて作成し、受賞企業の許可を得て公開しています。

ポーター賞の審査基準

ポーター賞は、以下の基準で審査しています。

戦略の本質は他者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・事業を評価します。

第一次審査・審査基準

1. 優れた収益性
2. 価値の独自性
3. 戦略の一貫性
4. イノベーション

第二次審査・審査基準

5. 資本の効率的な利用
6. 独自のバリューチェーン
7. トレードオフ
8. 活動間のフィット

注：「5. 資本の効率的な利用」においては、特に、投下資本利益率（ROIC）と営業利益率（ROS）に注目します。各社の収益性分析において、ROIC、ROS の業界平均との差がパーセンテージ・ポイントで示されています。業界との差異がマイナスでない限り、当該企業・事業が業界平均を上回っていることを示します。4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ますので、各年の比率の単純平均と必ずしも一致しません。業界平均を算出する際に使用したデータは、同じ産業に属する企業を細分類し選び出された企業のデータです。



主催： 一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻
協賛： 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社

<http://www.porterprize.org>

E-mail : porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp

2001年度 第1回ポーター賞

主催：一橋大学大学院国際企業戦略研究科

第1回ポーター賞協賛：株式会社大和総研、アクセンチュア株式会社

受賞企業・事業 (順不同)

(事業内容)

単一事業を営む企業の部

マブチモーター株式会社

(小型モーター開発・製造・販売)

小型直流ブラシ付きモーターの標準化戦略を半世紀にわたり継続し、世界のトップを維持

松井証券株式会社

(証券業)

「何をしないか」の選択と個人の信用取引への特化

複数事業を営む企業の部

キヤノン株式会社レンズ事業部

(カメラ、事務機器などに使われるレンズ、レンズユニット開発・製造・販売)

レンズ・レンズ周辺の制御技術での継続的なイノベーション

HOYA 株式会社ビジョンケアカンパニー

(メガネ用レンズ開発・製造・販売)

高付加価値・カスタマイゼーション戦略

マブチモーター株式会社

小型直流ブラシ付きモーターの標準化戦略を半世紀にわたり継続し、世界のトップを維持

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年代の始めごろのことである。マブチモーターはその後も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あたり生産量が、現在でも競合他社の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。

標準化の効果

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、いまだ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（これらの活動間の関係については「活動システム・マップ」を参照）。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、安定した品質と供給能力によって価格競争に巻き込まれずにきた。その結果、マブチモーターの売上高利益率は業界平均を大幅に上回っている。

戦略のダイナミクス

マブチモーターは、DC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。標準化は、カスタマイズによる顧客の要望のより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。次に、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、DC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。DCブラシ付きモーターは、1947年に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のだと思われる。

収益性

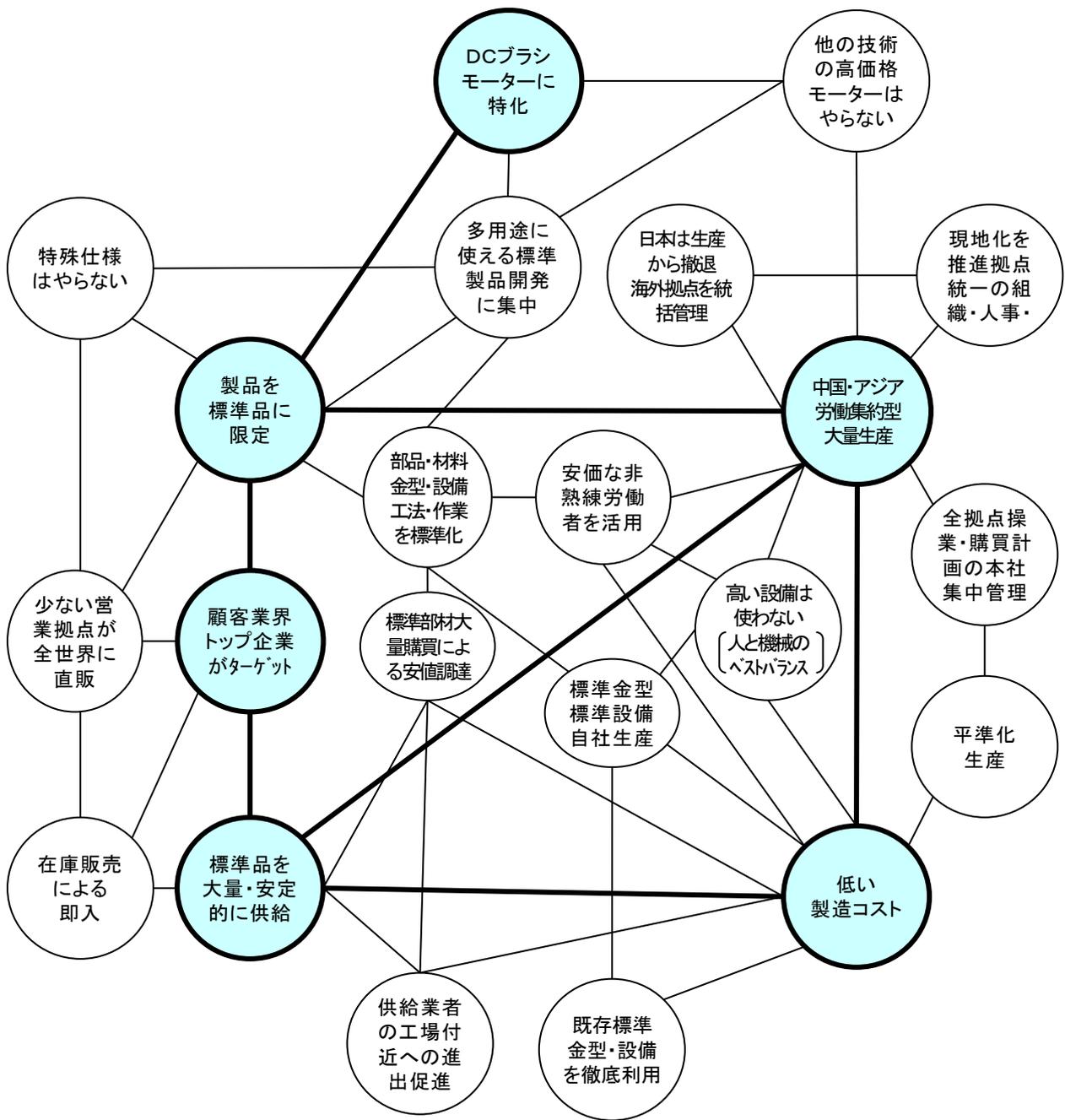
単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異				
4年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
9.72 %PP	10.30 %P	14.96 %P	11.27 %P	5.95 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異				
4年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
19.98 %P	17.14 %P	22.12 %P	22.51 %P	20.61 %P



松井証券株式会社

「何をしないか」の選択と個人の信用取引への特化

トレードオフ

松井証券の競争戦略で特筆すべきは、そのトレードオフの明確さにある。トレードオフは、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、トレードオフとは、何をして何をしないか、の選択を意味する。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。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、オンライン取引の移行に際しては、コールセンターも廃する。これらをしていないことで、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。松井証券の投下資本利益率、営業利益率は証券業界の平均を大幅に上回り、その差は年々拡大している。

ユニークな価値提供

松井証券は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。松井証券は、信用取引で業界トップ、オンライン証券におけるシェア 1 位を維持している。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。（これらの活動間の関係については「活動システム・マップ」を参照）

収益性

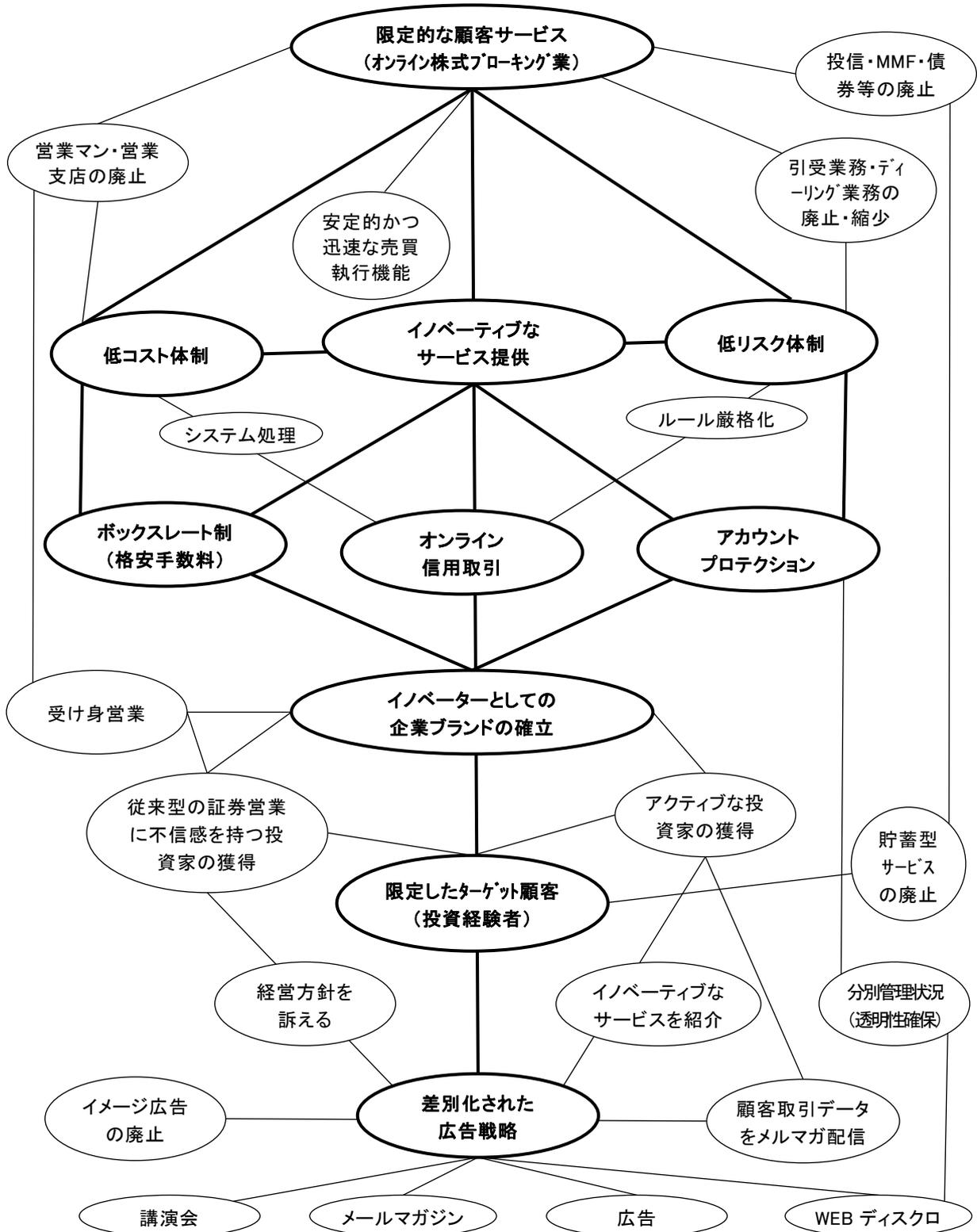
単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異				
4年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
18.45 %P	7.74 %P	9.34 %P	28.57 %P	29.67 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異				
4年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
20.13 %P	21.96 %P	22.59 %P	10.19 %P	37.94 %P



キヤノン株式会社レンズ事業部

レンズ・レンズ周辺の制御技術での継続的なイノベーション

概要

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、レーザービームプリンタ、ファクシミリ、イメージスキャナ、監視カメラ、液晶プロジェクタ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。

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、戦略の一貫性とイノベーションの継続性である。キヤノン株式会社レンズ事業部は、創業以来の重要部品であるレンズとレンズユニットに絞り込み、イノベーションを通じて新しい分野を開拓してきた。具体的には、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の電子化を行ない、より小型化、より高機能が求められる用途分野には、時には材料を開発し、時には形状を全く変えてしまうことで、進出してきた。キヤノン株式会社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。平成5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、この分野のこの期間に登録された全特許の38%を占めている。また、その適応性は突出している。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、キヤノン株式会社レンズ事業部が供給している用途分野は、8にのぼる。

この継続的なイノベーションにはそれを可能にするユニークな活動の仕組みが存在する。一つには、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ことである。レンズは、一眼レフカメラに限らず、デジタルカメラやプロジェクタなどの商品にとっても大きな差別化要因となっている。レンズの重要性が高い商品を事業に持っていることで、商品とレンズの相互誘発的な技術革新の歴史を持つ。さらに、これらの商品事業を持ちつつ、それらとのやり取りの多いレンズ開発担当者を一箇所に集めることで、レンズ技術の有機的な融合の場を提供している。次に、ミクロン単位の精度で硝子を研磨していた生産技術者の技能を基礎にこれを、設計理論、精密加工技術、精密測定技術と結びつける製造技術の開発活動である。(これらの活動間の関係については「活動システム・マップ」を参照)

キヤノン株式会社レンズ事業部は、これらの技術的な優位性を意識的にブランドに活用し、部品でありながら世界で強いブランドを育てた。これらの結果、キヤノン株式会社レンズ事業部は、業界平均を大幅に上回る投下資本利益率、営業利益率を実現し、さらに投下資本利益率、営業利益率ともに業界平均との差は拡大傾向にある。

収益性

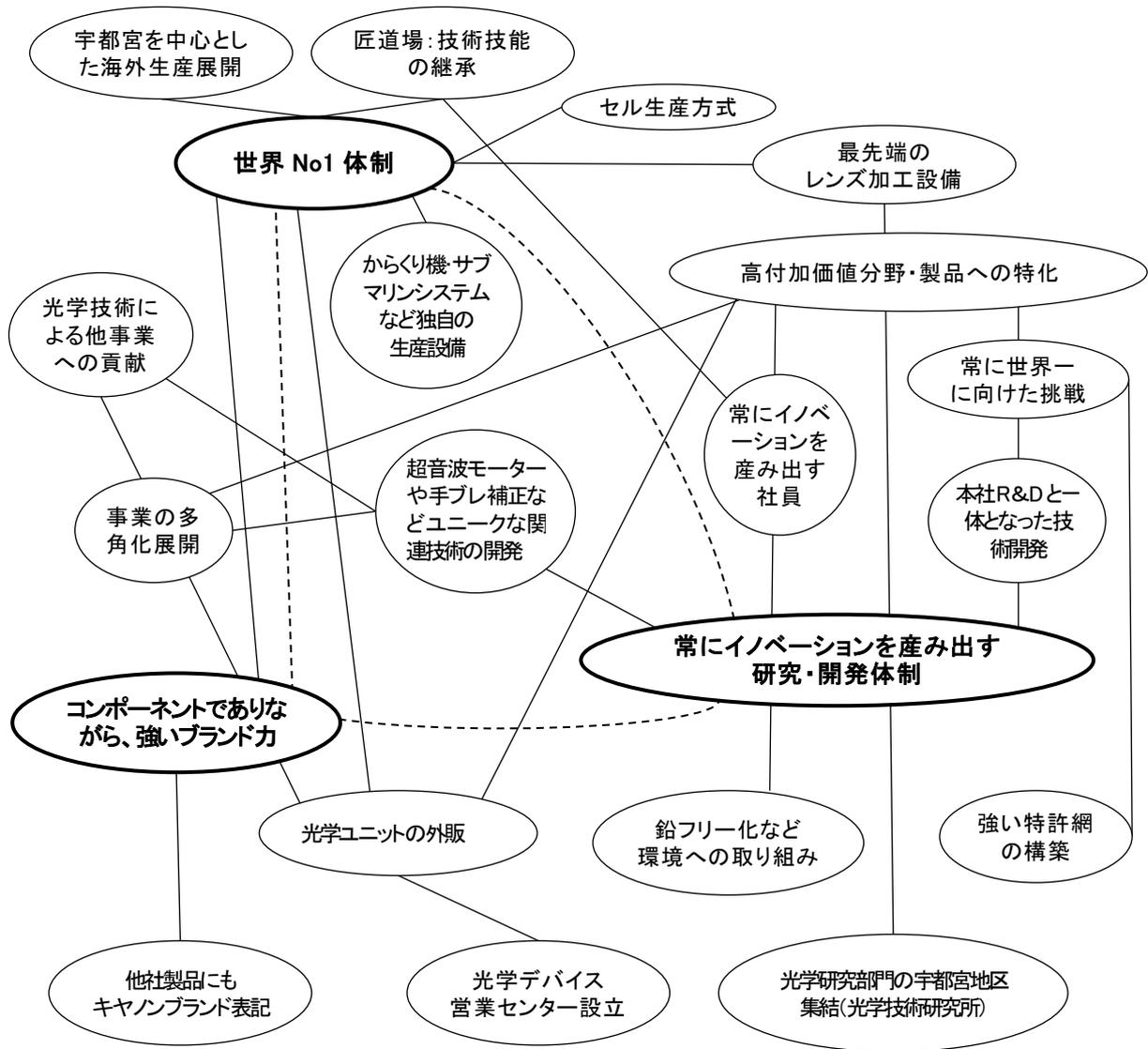
単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率 (ROIC) = 営業利益 / 平均投下資本

業界平均との差異				
4年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
6.40 %P	-0.35 %P	4.99 %P	2.75 %P	18.37 %P

営業利益率 (ROS) = 営業利益 / 売上高

業界平均との差異				
4年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
5.94 %P	2.46 %P	5.27 %P	3.17 %P	11.21 %P



HOYA 株式会社ビジョンケアカンパニー

高付加価値・カスタマイゼーション戦略

概要

HOYA 株式会社ビジョンケアカンパニーは、カスタマイゼーション戦略をとりながらも高収益を実現している。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、特徴ある競争優位である。その背後には、洗練された活動のフィットがある。

活動間のフィット

HOYA 株式会社ビジョンケアカンパニーは、薄い、反射しない、光学的特性が良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。高付加価値レンズとして高屈折プラスチックレンズに注力しており、そのために日本の化学メーカーと素材の共同開発を行ない、常に高機能な素材へと技術革新を続けている。その結果、高付加価値レンズの分野において高機能というブランドイメージを日本および欧州で確立している。ここでは、日本の化学メーカーの規模が欧米のそれと比較して小さいことが幸いしている。高屈折プラスチックレンズは化学品の中では市場規模が見込めないニッチな存在である。日本企業の規模が小さかったからこそ、ニッチなプラスチックに注力したのである。

さらに、カスタマイズされたレンズの提供プロセスにおいて、メガネ店の注文処理負担を取り込むという革新を起こしている。具体的には、オンライン注文システムによる発注作業の簡素化や、個々の顧客のフレームにあわせてカスタマイズし、レンズを工場でカットしコーティングするなどの活動を通じて、メガネ店の顧客個別の情報への対応に関わる負担を軽減している。これは、HOYA が日本のメガネレンズメーカーの慣行に従わずに、メガネ店への直販を始めたことによって可能になっている。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ったのであり、工場でカットするレンズもその延長線上に位置している。また、カスタマイズするために最終加工の工場を市場近くに建設し、短納期、顧客別対応を可能にしつつ、同時に、収益性を確保するために、タイ工場において半製品・製品の集中生産を行い、量産効果を得ている。（これらの活動間の関係については「活動システム・マップ」を参照）。

HOYA 株式会社ビジョンケアカンパニーは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。カスタマイゼーションを行いつつ高収益という活動の仕組みの結果、業界平均を大幅に上回る投下資本利益率、営業利益率を実現している。

収益性

単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異				
4年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
12.15 %P	5.41 %P	15.07 %P	15.60 %P	12.76 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異				
4年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
10.02 %P	6.13 %P	11.73 %P	12.04 %P	9.89 %P

