

# 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. 各業界において優れた収益性を維持していること
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。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  
株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

<http://www.porterprize.org>

E-mail : [porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp](mailto:porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp)

# 2002 年度 第 2 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 2 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

### アスクル株式会社

(各種商品通信販売業)

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

### 武田薬品工業株式会社

(医薬品製剤製造業)

世界のメガ製薬企業が規模を追う中で、フォーカスで勝つ戦略、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

複数事業を営む企業の部

### オリックス株式会社 一般ファイナンス事業部門

(一般ファイナンス)

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 種類におよぶ金融商品・サービスをクロスセル

## 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

#### ユニークな価値提供

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実行したという点にある。その新しい価値提供とは、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。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。この新しい価値提供は、活動の仕組みにおけるイノベーションによって可能になった。町の文具店に「エージェント」として、数の多い中小事業所を開拓する機能と、文具店と事業所の顔の見える関係を活かして債権管理の機能を持たせた。

#### 戦略に一貫性をもちながらも進化するシステム

アスクルの品揃え、サービスの提供は、顧客ニーズの理解が進むのにあわせて迅速に拡大している。この意味において、アスクルは進化するシステムを作った。これは「アスクル=プラットフォーム」というイノベーション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。

提供しているモノやサービス、アスクルの価値連鎖に参加する企業の顔ぶれは変わっているが、その戦略は一貫している。1993年に文具メーカーであるプラスの事業部として事業を開始した時からアスクルのターゲット顧客は中小事業所で変わっていないし、エージェントと協同するシステムもすでに生まれている。一方、価値提供については、当初はプラス製品の販売が戦略であったが、94年から95年にかけてメーカーに関わらず顧客の欲しがる製品を提供する戦略へと変えて以来、顧客の求めるものを低価格で迅速に提供するという価値提供は変わっていない。

#### 収益性

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る投下資本利益率を達成している。営業利益率についても業界平均を上回っている。

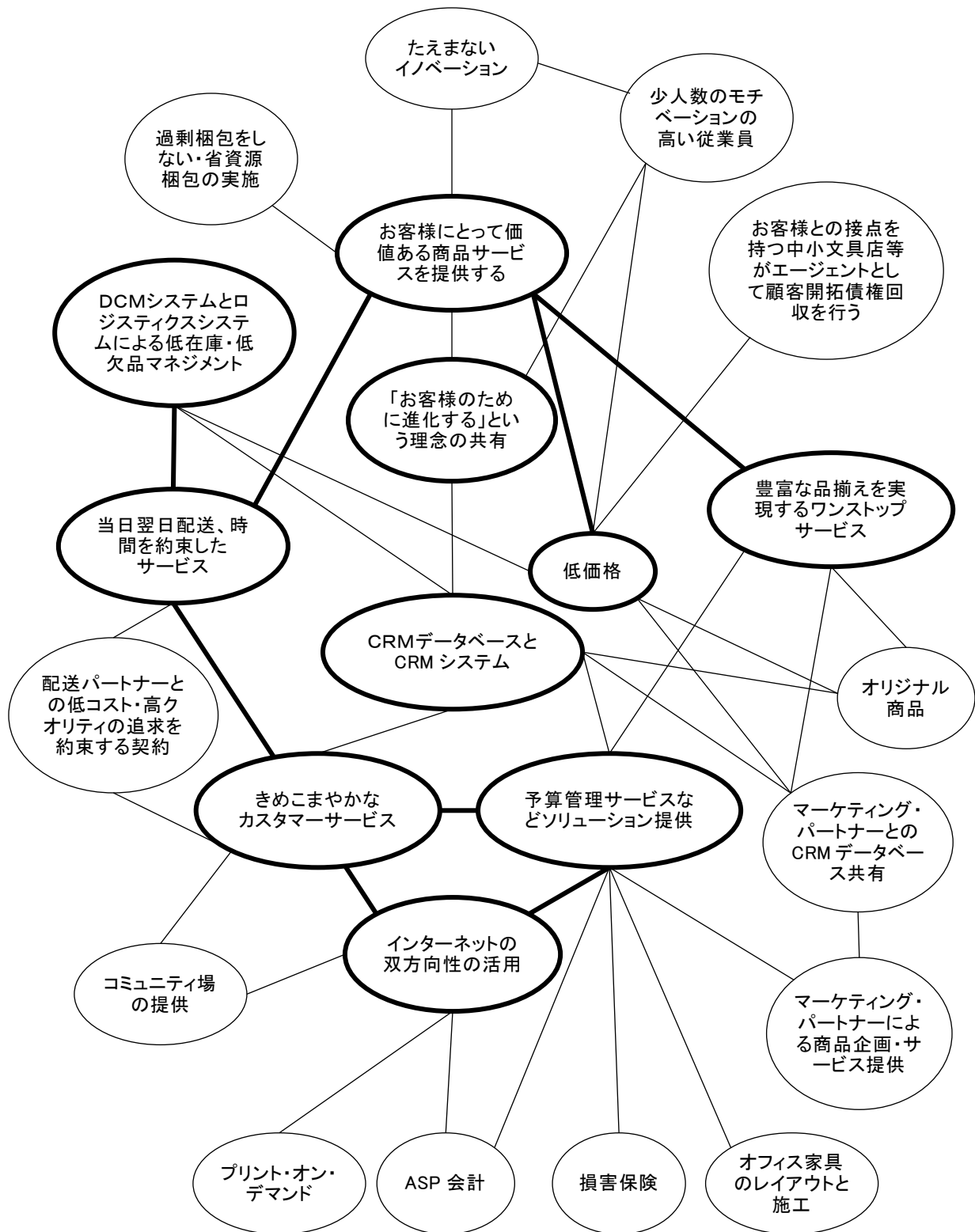
単位：パーセンテージ・ポイント

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					
5年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度
37.37 %P	69.12 %P	116.01 %P	119.43 %P	21.30 %P	26.32 %P

営業利益率 (ROS) = 営業利益 / 売上高

業界平均との差異					
5年間平均	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度
1.35 %P	4.72 %P	2.39 %P	0.10 %P	-0.37 %P	1.72 %P



## 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中でフォーカスで勝つ戦略、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

#### ユニークな価値提供

生活習慣病の範疇に属する 4 領域で優れた医薬と医療情報を提供するのが武田の価値提供である。そのため、開発、販売活動をこれら領域に特化。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 についても、国内で武田を上回る数を有する競合もあるが、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位置の顧客満足度を実現している。これは、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ようというグローバル・リーダーの戦略とは明確なトレードオフの関係にある。

#### 戦略を実現する実行能力

市場機会と知識の蓄積をにらんで戦略的に選択した領域に集中するという方針は、研究開発・販売活動を①糖尿病、②癌、泌尿器疾患および消化器疾患、③循環器および中枢神経系疾患、④骨・関節およびアレルギー疾患の 4 領域に絞り込んだこと、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たことなどにも一貫して流れている戦略である。しかしながら、研究開発におけるリスクの高い医薬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。武田では、毎週開催されトップ 3 人と各機能のリーダーが参加する戦略製品会議が、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。また、迅速な意思決定は効率的な研究開発をも可能にしている。開発プロセスのオーバーラッピングに伴うリスクの判断、ライセンスインと自社開発の見極めなどの意思決定を適当なタイミングで行うことが可能になっている。また、戦略に従う組織も築いてきた。評価制度に透明性をもたせ、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た行動が評価される組織となっている。

領域を絞り込むとより広く世界に販売する必要があるが、武田は日本企業の中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、販売力強化を図っている。

#### 収益性

業界平均を上回る投下資本利益率、営業利益率。投下資本利益率、営業利益率ともに業界平均との差は年々拡大している。

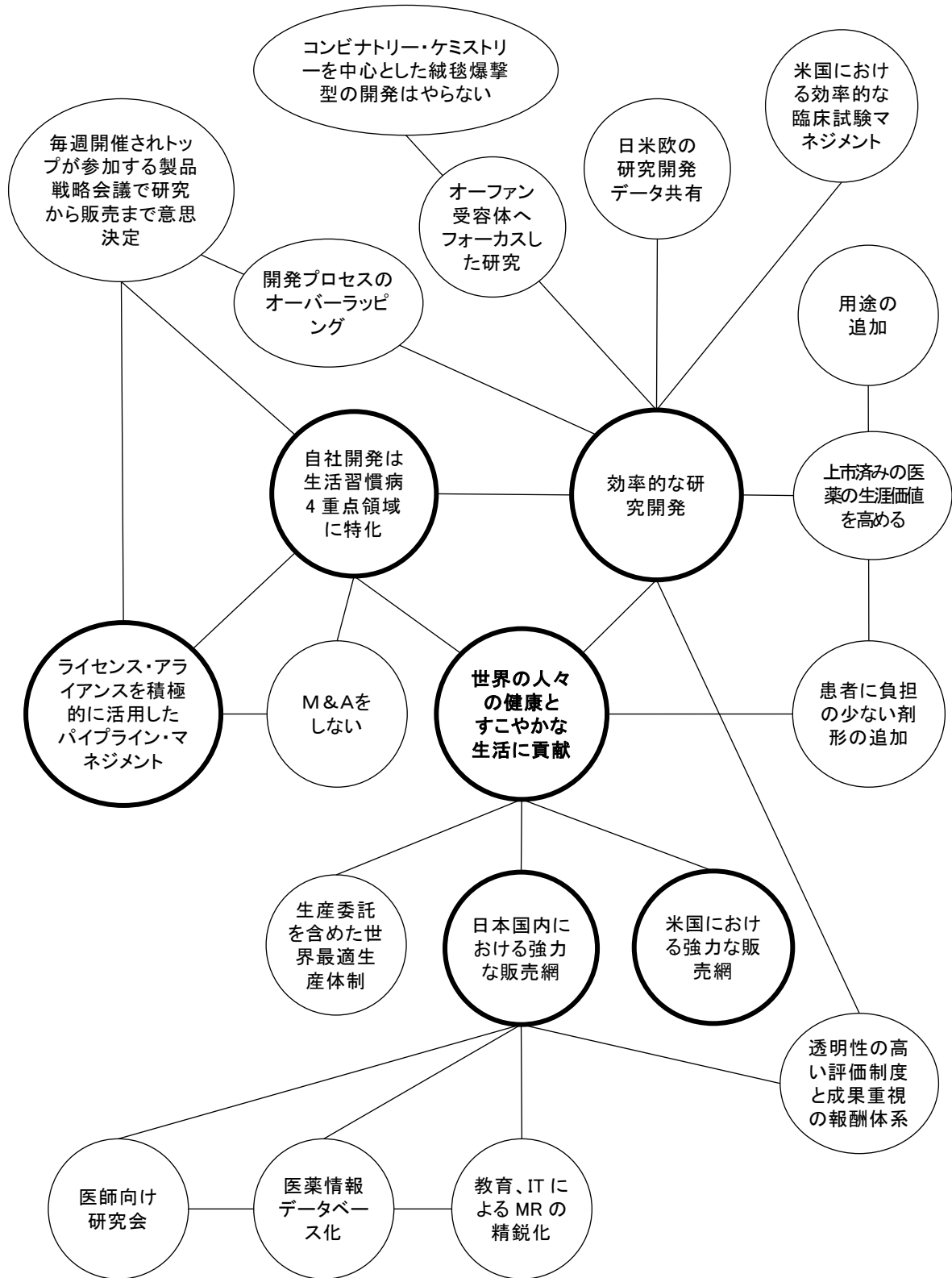
単位：パーセンテージ・ポイント

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					
5 年間平均	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度
5.63 %P	1.03 %P	2.22 %P	2.47 %P	5.49 %P	15.97 %P

営業利益率 (ROS) = 営業利益 / 売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度
4.96 %P	-0.56 %P	1.11 %P	1.00 %P	5.92 %P	18.49 %P



## オリックス株式会社 一般ファイナンス事業部

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 種類におよぶ金融商品・サービスをクロスセル

### ユニークな価値提供

規模と安定性が中程度の中小企業をターゲット顧客とし、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 644 営業所からワンストップで提供する。専門部署でなく営業所のマーケティング・チームが企画を開発する、顧客ごとにカスタマイズする提案書と、その蓄積と共有、顧客へのソリューション提供のノウハウの共有、商品の専門家とのチーム営業など、多様な品揃えをクロスセルするために必要な仕組みを備えている。また、強力な与信・審査能力が本社だけでなく営業所に備わっている。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。

### 顧客ニーズに基づいた差別化

オリックスは中小企業の社長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た。オリックスの活動システムの特徴は、全国 644 箇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する体勢も、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。また中堅中小企業の与信に必要な審査能力を、基本的に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ている。

### 収益性

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。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。また、両比率ともに改善傾向にある。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、それらの売上と利益は他部門に計上されるため、一般ファイナンス部門の財務結果は、保守的な結果となっている。

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					
5 年間平均	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度
0.40 %P	0.23 %P	-0.60 %P	0.53 %P	0.78 %P	1.13 %P

注：平均投下資本 = 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

営業利益率 (ROS) = 営業利益 / 営業収益

業界平均との差異					
5 年間平均	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度
19.67 %P	16.55 %P	11.29 %P	19.35 %P	22.15 %P	28.09 %P

注：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。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おおきくぶれるということはポータ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。

