

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

2003年度 第3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3回ポーター賞協賛：株式会社大和総研、モニター・グループ

受賞企業・事業 (順不同)

(事業内容)

単一事業を営む企業の部

株式会社駿河銀行

(銀行業)

個人市場へ特化して大企業市場をトレードオフ

新しい切り口で独自性のある新商品・サービスを継続的に開発し、従来にない価値を顧客に提供

株式会社セブン-イレブン・ジャパン

(コンビニエンスストア・スーパーマーケット)

地域、季節、時間などによって頻繁に変わる「朝起きてから夜寝るまでにちょっと必要な」ものを「いつでも高い品質で」効率的に提供できる仕組みを徹底して追求

トレンドマイクロ株式会社

(ソフトウェア・サービス業)

ネットワーク・セキュリティ対策の中でもウイルス対策という一分野に特化し、ウイルス情報の蓄積と解決策開発を、24時間365日、世界に散らばった拠点から、誰よりも速く誰よりも効果的に行なうことに集中

複数事業を営む企業の部

株式会社シマノ バイシクルコンポーネンツ事業部

(自転車部品製造業)

自転車部品をシステム化。その後は、リードユーザーとバイクショップとの密接な結びつきによって継続的に先端ニーズを把握し、頻繁な新製品開発によって製品を高度化してきた。部品メーカーでありながらマウンテンバイクについては市場創造を行なった。ブランドへの信頼も高く、競合の追随を許していない。

株式会社駿河銀行

個人市場へ特化して大企業市場をトレードオフ

新しい切り口で独自性のある新商品・サービスを継続的に開発し、従来にない価値を顧客に提供

スルガ銀行は静岡県沼津市に本社を置く地方銀行。

ユニークな価値提供

スルガ銀行は個人市場特化戦略の要として「コンシェルジュ」ビジョンの下、個々の顧客のニーズに「one to one」で応えることを目指し、新しい切り口で独自性のある商品を提供している。例えば、住宅ローン利用の最低条件から、業界の一般的な慣行であった「勤続年数2年」を外し、勤務先の変更が多い優秀なシステムエンジニアに融資を可能にした。また、健康上の理由で団体信用生命保険に加入できず、どこの金融機関でも住宅ローンを利用できなかった顧客を対象に、「超団信住宅ローン」を発売し、国内の金融機関で始めて団体信用生命保険に加入できない顧客への住宅所得の夢をつなぐことができるようになった。同社の商品は住宅ローン商品だけで26種類に達し、4種類のローン用保険と組み合わせることで個別対応を可能にしている（多くの銀行で住宅ローンは1から5種類程度）。

これらの例に代表されるように、スルガ銀行の商品の多くは、一般的な銀行の住宅ローンでは対応できない状況に対応している。住宅の取得は個人にとっては夢の一つであることから、同社では、独自性の高い住宅ローン商品の提供を、それがなかったら実現できなかったかもしれない個人の夢を実現しているのだと位置づけている（同社の住宅ローン実行顧客のうち90%以上が他社にない商品を購入した）。

また、同社では、通常3から5日かかるといわれる住宅ローンの審査を平均で2日以内、通常の案件に関しては当日内に回答をする。不動産購入者にとっては、効率的な不動産探しが可能になるだけでなく、住宅ローンの販売パートナーでもある不動産関係者（不動産業者、ハウスメーカー、建築業者など）にとっては、同社の幅広い品揃えを合わせて効果的に顧客に適した物件を案内することができ、また購入意思決定後のローン棄却に伴う非効率を軽減することができる。

住宅ローンを利用しない顧客に対しても、「one to one」で応えるコンシェルジュであろうとしている。個々のお客様と同社との取引の全容と与信可能な金額などの情報を担当者が一度に入手できることで、顧客自身も自覚していないようなサービスの可能性を、提案型の営業でお知らせする事ができる。

独自のバリューチェーン

商品開発

同社は、個人にテラーメイドする、ニッチ市場にアプローチでき、他行にない商品、を基準に商品開発を行っている。独自性の高い商品の開発には、個人の返済能力に関する膨大な審査データと審査ノウハウ、自動審査システム、CRMシステムが貢献している。それに加えて、個人の事情と金融ニーズが把握できるようなきめの細かい情報収集のルートを開発している。同社は、まだ満たされていない顧客ニーズ把握のためのアンケートを盛んに行なうが、同時に、日々の活動を通じて顧客に一番近いところにいる現場社員が顧客ニーズを一番理解していると考えている。たとえば先に挙げた二つの例はいずれも、不動産チャネルから現場の社員が聞いた満たされないニーズであった。

同社はこの考えを更に進め、新商品やサービスのアイデアを提案するのは現場の社員の仕事であって、本部の企画部門は寄せられたアイデアを商品に落とし込むだけ、という役割分担を明確化した。社員全員が「21世紀探検隊」というイントラネット上のしくみにアクセスでき、ここで現場の社員が新商品を提案する。企画部門を始め、関係部署は48時間以内に回答を書き込むルールである。「21世紀探検隊」は同社のイントラネット上で最も活発なサイトであり、半期に10件以上の商品化、10件以上の商品改善に結びついている。

マーケティング・セールス

事前審査システムとCRMの連携によって、既存顧客に提案型営業を行なう。また、CRMシステムと自動審査システムの導入によって高スピード、低コストで商品・サービスの提供ができています。

商品・サービスの提供チャネル

住宅ローンに必要な機能に特化した支店である「ハウジングローンセンター」を、立川、港北ニュータウン、新宿、大宮、柏などの住宅ローンの需要が高い地域に機動的に出店している。静岡県、神奈川県といった、地銀としての地盤であった地域から大幅に飛び出している。支店のない地域の顧客の利便性のために、コンビニエンスストアや郵便局のATMと提携することで業界一の接続数を持つATM網を整備している。また、オンラインバンキングを充実させており、ニッチなセグメントにそれぞれ特化したオンライン支店を8店舗運営している。

企画

「コンシェルジュ」ビジョンの実現と「業界初」を目指し、現場の社員が1年をかけて企画を練り上げ、社長に直接企画を提言する「ジュニアボード」という仕組みを持っている。スピードを重視し、失敗を許さない文化から65%でも走り出す文化に変革したことによって、企画が実行に移されるスピードが速い。

インフラ

営業店のバックヤードで行なわれていた手形発行や為替などの事務処理や残高照会などの電話対応を、本部で集中処理することで支店運営を効率化した。営業店に残された事務業務については、一人5役を果たす実務プロを目指して、一人一人が担当可能なタスクを拡大し続けている。

営業店においては、業務に関する規定集を支店の自席にてパソコンからオンライン検索可能とし、担当者が顧客との対応中に離席する必要が無い。このシステムは検索性が良く、規定だけでなく業務フローの説明も提供されるので、経験の浅い社員やパートタイマーでも正確な処理ができる。

活動間のフィット

スルガ銀行の活動の要の一つは、審査である。個人向け小口ローンによって蓄積された膨大な審査データは、審査ノウハウと結びついて自動審査システムを可能にし、小口ローンと住宅ローンの両方において非常に迅速な審査を可能にしている。

この審査能力は、担保ではなく、個人の返済能力の審査という点で特徴的であり、個々人の返済能力を測定することによって、新しい切り口でローン商品を開発することが可能になっている。

また、既存顧客に対して事前審査とCRMシステムと連動することにより、社員は融資枠を把握した上で顧客と対話することができ、サービスの提案の幅が広がっている。

もう一つの活動の要は、「コンシェルジュ」ビジョンの共有、社員の動機付けと提案制度である。これらの活動によって活性化した社員が、審査情報やCRM情報、不動産チャネルからの市場情報などを駆使して新商品の開発と提案型営業を進めている。(活動システム・マップを参照ください)

戦略を可能にしたイノベーション

- 機能を絞り込んだハウジングローンセンター（HLC）。
- 地理的・時間的な営業の制約を克服したHLCの首都圏出店、オンラインバンキング、業界一の接続数を持つATM網。
- 非常に迅速な審査とユニークな商品開発、提案型営業を可能にし、かつ毀損率を低くする自動審査システム。
- あらゆるチャネルを越えて個人単位で情報を名寄せするCRMシステム。
- 現場社員による新商品・サービス提案のイントラネット上のしくみ「21世紀探検隊」。

- より長期的な企画を現場社員が社長へ提言するためのしくみ「ジュニアボード」。

トレードオフ

- 大企業向け法人取引をトレードオフした。その結果、海外支店、大阪・新宿・渋谷といった大企業取引を中心とする支店、派生金融商品や M&A などの業務の必要性が低下。これらをやめた。大企業の職域セールスもやめた。
- A T M網とオンラインバンキングの充実によって、国内の支店網の重要性が低下。愛知、山梨などコア市場以外の支店を閉鎖した。
- これらをやめたことによって利用可能になった人材と資金を使って、首都圏に H L C を開設し、人材を移動することができた。また、情報システムも個人取引に特化しているの、より優れたものにすることができた。
- 独自の価値提供ができないので他行で提供されている標準品の住宅ローンは積極的に販売しない。

戦略の一貫性

フルバンキングサービスの提供が常識であった 1988 年にスルガ銀行は、個人に特化する戦略をとることを決定。以来、一貫している*。現在、総貸金に占める個人向け貸出の割合は 63.8% に達し、これは、第 2 位の銀行を大きく上回っている。

* ダイレクトチャネルや法人集約店舗などを中心とした中小企業取引は続けている。

収益性

メガバンク始め銀行各社がリテール重視を打ち出し、一部の住宅ローン市場では価格競争が起きているが、スルガ銀行はユニークな商品を持っているゆえに価格競争に巻き込まれず、その結果、業界平均の 2 倍にあたる預貸金利鞘を確保している。同社の営業利益率は、銀行業界の平均を大幅に上回っている。また、投下資本利益率も一貫して銀行業界の平均を上回っている。

単位：パーセンテージ・ポイント

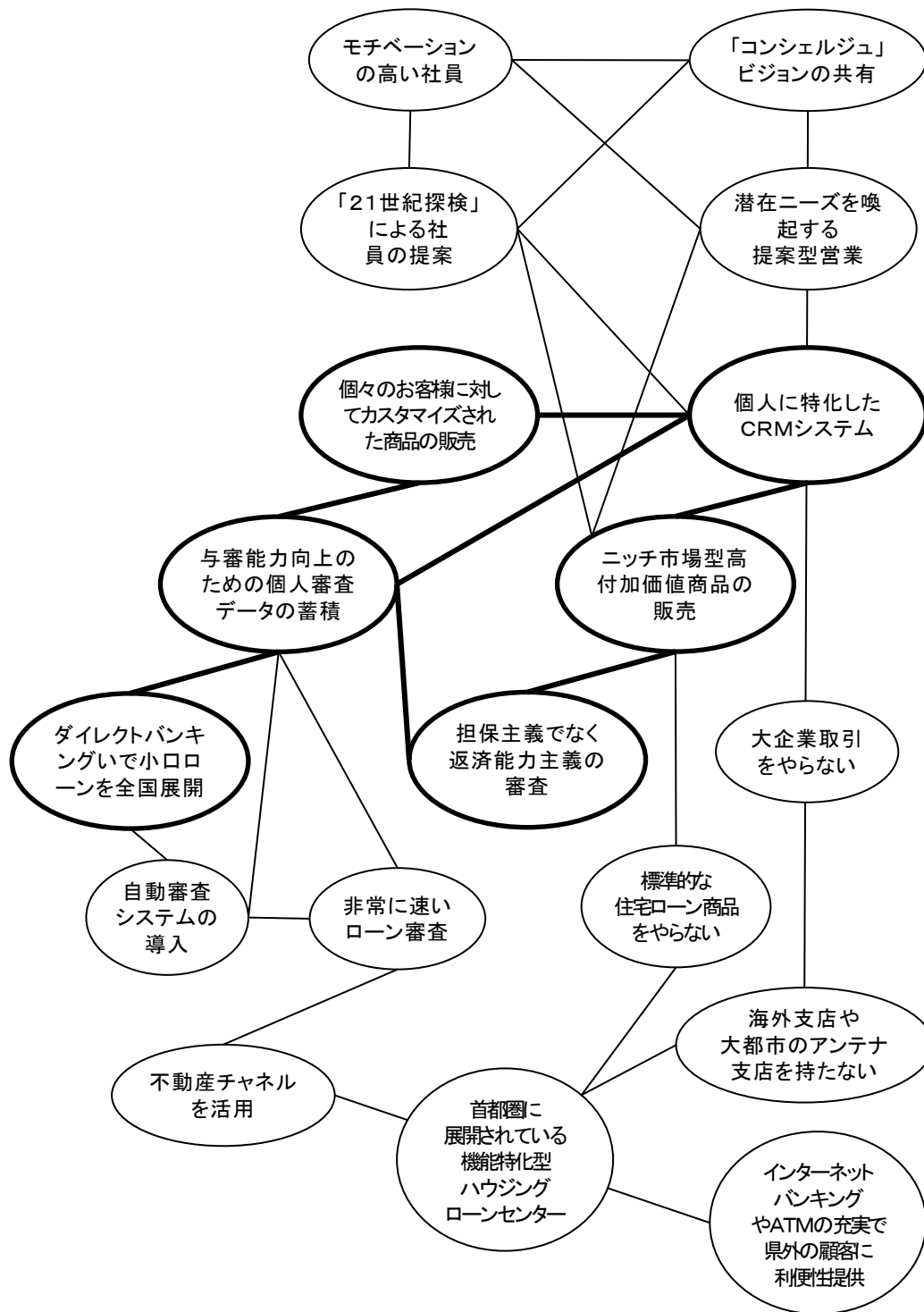
投下資本利益率 (ROIC) = 営業利益 / 平均投下資本

業界平均との差異					
5 年間平均	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度
0.8 %P	0.7 %P	0.6 %P	0.4 %P	0.2 %P	0.8 %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	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度
25.9 %P	14.0 %P	9.6 %P	5.2 %P	5.10 %P	21.7 %P

※ 第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所の K P M G の協力を得ました。



株式会社セブン-イレブン・ジャパン

地域、季節、時間などによって頻繁に変わる「朝起きてから夜寝るまでにちょっと必要な」ものを「いつでも高い品質で」効率的に提供できる仕組みを徹底して追求

セブン-イレブン・ジャパンは1973年創業。店あたり日販が業界で最も高く、平均して二日に一度の頻度で一日約一千万人が来店する。

ユニークな価値提供

同社は、「ちょっと必要なもの」1を、24時間365日営業の10,000店の店舗を通じて、それぞれの店の地域の顧客に提供している。よく、「コンビニが冷蔵庫代わり」などと言われるが、すぐに欲しいものが、すぐそこにある店でいつでも手に入るという意味で、セブン-イレブンの店舗は、「利便性（コンビニエンス）」を提供している。その品揃えがユニークで的を得ていることは、店あたり日販の高さに表れている。セブン-イレブンの店あたり平均日販は65万円ほどで、同社を除く業界上位5社の平均を15万円以上、上回っている。

独自のバリューチェーン

発注・品揃え・在庫管理

約110平米の店舗におく品揃えは、顧客のニーズにマッチすることを追求し、催事、季節や天候の動き、嗜好の変化に対応して、陳列場所まで含めて迅速に変更される。その結果、年間では約7割の商品が入れ替わっている。

これが可能になっているのは、第一には、店舗による主体的な発注である。そのために、一店あたり20人いるパート、アルバイトも発注や売り場作りを分担する。第二には、売れ筋商品と死筋商品の峻別の精度が高いことによる。同社は店ごとに商品一品一品のリアルタイムの在庫を把握しているので、全く動かない商品は何か、同じ売り切れでも2時間で売り切れたか、8時間で売り切れたかが判別できる。第三には、仮説に基づいた発注である。店のパート、アルバイトを含めた発注担当者は、お客様に積極的に声をかけて、近隣で行われる工事の期間や部活動の試合など、地域の売れ筋が変化する要因を事前に把握するよう促されている。また、店舗情報システムによって天気予報や大きな地域情報、POS情報、商品情報も図表を使ったわかりやすい形で提供される。これらの情報を基に、発注担当者は「どのようなお客様がどのような時にどの商品を購入するか」の仮説を立てて発注し、販売データ等からその仮説を検証し、次の発注へ活かすサイクルを常に繰り返すよう努めている。第二にあげた在庫情報に基づく管理は、既に起きた変化への対応であり、第三にあげた仮説に基づく発注は変化を先読みしようとする試みである。

これらを徹底して追求することによって、「ちょっと必要なもの」がいつでも店にある状態を作ろうとしている。その結果、デフレ下においても値下げをせずにチェーン売上高が、年間約5%で成長を続けている。同時に、非常に低い在庫水準を維持している。2002年度の在庫回転率は41.9回であり、他の小売業態を大幅に上回る（イトーヨーカドーで12.2回、米大手ディスカウントストア7.3回）。

商品提案

加盟店の発注は、本部からの推奨商品から行なわれるが、推奨される商品には次々と新しい商品が加えられる。本部は毎週80アイテムの商品を新しく推奨し、合計で年間4,000アイテムが推奨される。そのうち半分が以下に述べるチームマーチャндаイジングによるオリジナル商品である。

¹ セブン-イレブン・ジャパンでは、セブン-イレブン店舗を「朝起きてから寝るまでにちょっと必要な商品やサービスを、いつでも高い品質で提供できる店」と定義している。

商品開発

顧客が潜在的に欲しいものを提供するために、同社ではメーカーとチームマーチャンドライジングを行なうことにより、新商品を共同開発している。たとえば有名ラーメン店のカップラーメンの場合には、有名ラーメン店、ラーメンメーカー、スープメーカー、具材メーカー、容器メーカーが開発チームに参加した。チームの活動は商品開発にとどまらず、販売プロモーションの企画、商流・物流の調整にいたるまで検討される。たとえば米飯を使った商品の場合には、味の劣化が20度以上でも以下でも進みやすいことを発見、米飯専用の配送車両を開発した。チームマーチャンドライジングが行なわれたのは、弁当、おにぎり、調理パン、惣菜、菓子、ドリンク、玩具、ビールなど幅広く、オリジナル商品が売り上げに占める割合は現在50%に至っている。

商品開発は物販に限らず、たとえば公共料金収納など、情報、決済、物流の三種類のネットワークをプラットフォームとして利用可能なサービスを開発している。

出店

店舗はフランチャイズ方式とし、地域を限定してその中に集中的に出店する（ドミナント方式）。総店舗数は一万店を超え、業界で最多であるが、47都道府県中32都道府県（68%）にしか進出していない。進出済み一都道府県あたり店舗数は、業界他社のほぼ倍である。

物流

同社では、複数のメーカーの商品を共同で配送する専用の物流体制を構築し、マイナス20度の冷凍配送、5度のチルド配送、20度の米飯配送など適正温度別の配送車両を用意、チルド、米飯などは売れる時間帯に合わせた配送を可能とする一日3便の体制をとりながらも、店一日あたり配送車両は10便に抑えている。この物流管理は、温度管理、リードタイムの短縮、在庫効率や鮮度の向上に貢献している。

店舗運営のサポート

毎週火曜日に東京の本部で開催されるFC会議では、全国のオペレーション・フィールド・カウンセラー（OFC、店舗経営カウンセラー）やリクルート・フィールド・カウンセラー（RFC、店舗開発担当者）、マネジャー以上の本部メンバーなど2,000人の社員が講堂で一堂に会し、トップからの指示や方針、商品情報、マーケット情報、店舗運営に関するノウハウの共有が行なわれる。OFCは担当する加盟店へ一店につき週に2回以上訪問し、FC会議で共有したノウハウや方針を対面で伝える。これらの情報は、ITシステムを通じて提供される情報とあいまって、加盟店のオペレーション向上や売上拡大に活かされる。OFCは担当地域に駐在しており、FC会議には全国から集合する。交通費などを含め、その費用は年間30億円にのぼる。

パートナーのサポート

同社自身は本部業務に特化し、フランチャイズ加盟店、物流業者、情報システム管理運営企業、メーカーなどと協力しながら、全体としてスムーズで効率的に運営している。同社の役割は、ノウハウの蓄積・改善と情報の共有である。たとえば物流システムでは、専用配送車両の開発、物流センター運営手法の提供、物流ノウハウの共有を294箇所の配送センターと行なっている。また、取引先との間に構築されている情報システムでは、店舗との受発注や支払い処理に留まらず、店舗の在庫、POS情報が共有され、取引先の在庫管理、生産管理や調達システムに直結している。

活動間のフィット

ドミナント出店によって出店地域での認知度向上、来店頻度増加、配送効率向上、加盟店サポートのサービス効率向上、広告・宣伝効果向上などのメリットがある。

ドミナント出店や共同配送などによって物流が効率的であるため適温別の物流が組める。適温を維持できる物流システムによって食品の劣化が抑えられるため、米飯、惣菜類は保存料や合成着色料の使用をやめることができ、商品の魅力強化につながった。また、工場直送ビールやチルド味噌汁、生麺タイプのカップ麺などのチルド食品など、適温別配送で他社に真似のできないオリジナル商品の開発が可能になっている。（活動システム・マップを参照ください。）

戦略を可能にしたイノベーション

- 頻繁に変わる顧客ニーズを予想し、事前に必要な商品を品揃えするための仮説－検証型の発注ノウハウ。そしてこのノウハウが加盟店の発注担当者に共有されていること。
- 1982年にPOSを導入したが、その時から省力化、正確性の向上、不正防止の目的だけでなく、販売情報を本格的にマーケティングに利用。現在は、在庫をリアルタイムに把握できる単品管理システムを、パートナーと共に開発。多くが日本初で、独自のシステム。
- 共同配送、適温配送、一日3便の配送、ドミナント出店による効率的物流システム。

トレードオフ

- 低価格で顧客に訴求することはしない。チームマーチャндаイジングによるオリジナル商品も、多くのプライベートブランドと異なり、ナショナルブランドよりも低価格であることを避けるのではない。値引き販売も基本的に行なわない。
- 狭い店舗面積で倉庫も小さく在庫をあまり多く持たない中でお客様の欲しいものをきちんと用意するために、品揃えよりも売れ筋への絞込みを重視。例えば、缶コーヒーの銘柄が減っても売れ筋商品に多くの棚面積を割り当てる。棚を埋めるために多くの種類を揃えることはしない。
- 直営店を中心としたチェーン展開はしない。
- より広い地域に出店するために物流の効率性を犠牲にすることはしない。
- 店長とバイトで管理できる以上の広さの店を作らない。
- 加盟店支援、商品開発、情報提供や情報システムなど、コンビニエンスストアの本部としての活動以外の活動を行なわない。

戦略の一貫性

「朝起きてから夜寝るまでにちょっと必要なものをいつでも高い品質で提供する」というポジショニング、フランチャイズ方式、「ドミナント出店」、本部業務以外は自ら行なわず他業種との協業をする、単品管理などは1973年の創業以来行なわれてきた。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに一貫してコンビニエンスストア・スーパーマーケット業界の平均を大幅に上回っている。

単位：パーセンテージ・ポイント

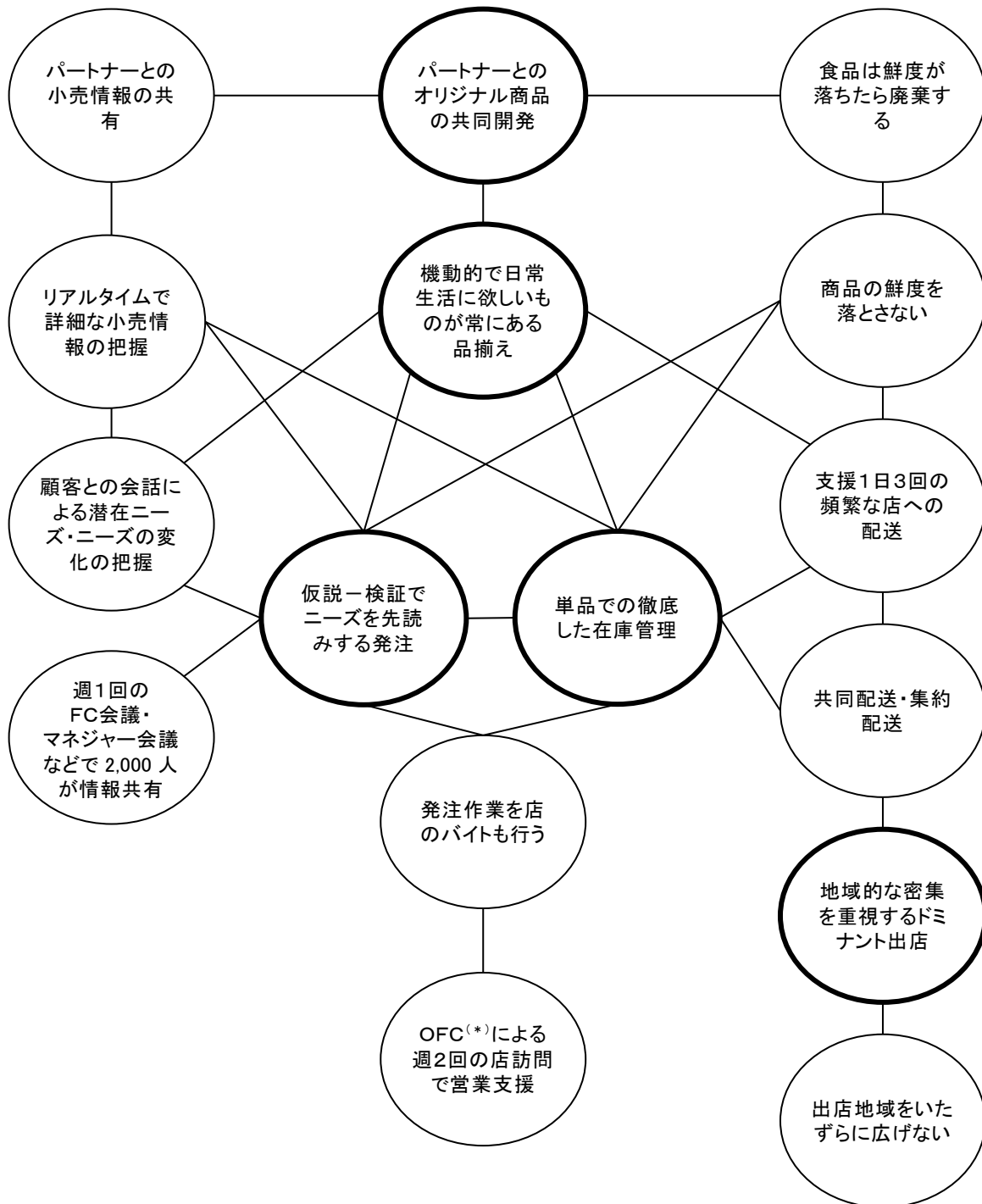
投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5年間平均	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
16.1 %P	14.3 %P	15.3 %P	16.2 %P	17.3 %P	14.6 %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	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
38.3 %P	36.1 %P	39.4 %P	39.2 %P	39.0 %P	36.0 %P

※第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所のKPMGの協力を得ました。



OFC(*) : オペレーション・フィールド・カウンセラー。店舗経営カウンセラーのこと。
7-11のオリジナル用語(一般用語はスーパーバイザー)

トレンドマイクロ株式会社

ネットワーク・セキュリティ対策の中でもウイルス対策という一分野に特化し、ウイルス情報の蓄積と解決策開発を、24時間365日、世界に散らばった拠点から、誰よりも速く誰よりも効果的に行なうことに集中

トレンドマイクロは1988年に創業、ウイルス対策ソフトウェア製品とサービスを提供する会社で、世界のウイルス対策製品・サービス市場で売上高3位の企業である。

(業界リーダーの世界市場シェアは36.6%、同社は14.3%。IDC Market Analysisによる。)

ユニークな価値提供

世界のいつどこで発生するか予測不能で急速に広がるウイルスの対策を、どこよりも早く提供する。企業および個人に、ウイルスの予防と万が一感染した後に迅速に修復するサービスを提供。

水際でウイルス対策をすることにより、顧客はウイルス感染した場合に起こるであろう業務効率の低下を避けたり、感染による業務効率の低下からいち早く立ち直ることができる。

独自のバリューチェーン

技術開発

世界中に分散したエンジニアが、日本、米国、台湾、ドイツ、中国等に常駐し、ネットワーク上でリアルタイムに情報共有しながら製品開発を行なっている。(これほど国際的に展開して開発活動を行なっている競合はいない)

アフターセールス・サービス

世界中から選び抜かれた250人以上のスタッフがフィリピン、台湾、カリフォルニア、ミュンヘン、パリ、東京などに常駐し、ネットワーク上でリアルタイムに情報共有しながら24時間365日ウイルスの情報収集や調査、解析活動を行なっている。

開発されたソリューションを迅速に世界中の顧客に提供するため、調査、解析を行なう技術開発部門と顧客サポートを行なうアフターセールス・サービス部門が一つの部門に統合されている。

オペレーション

ウイルス感染の予防から隔離、修復までの製品とサービスを提供。パッケージ製品の購入後一年間のサポート期間が終了しても、再度ソフトウェアを購入する必要は無く、コンテンツとサポートサービスのみを購入することができる。

マーケティング・セールス

セールスの仕方は、同じ大企業向けでも、日本市場と海外の市場で大きく異なる。海外進出の際には「フォーチュン1000」のリストに載るような大企業をターゲットとしていたが、そういった海外の大企業顧客は社内に経験豊富な情報システム管理担当者を有することが多いので直接販売を行なった。しかし、日本企業は必ずしもそうではないので日本市場では、大企業のネットワークを熟知しているシステム・インテグレーターを販売チャネルとし、彼らに手厚いサポートを提供している。(ただし、サポートサービスは自社で提供。)日本におけるこの活動は、90年代初頭から取り組んだ同社が、業界での先駆者となる。

活動間のフィット

同社の活動は、とにかく誰よりも速く有効なウイルス対策を開発し提供することに集中している。同社の活動の大きな特徴の一つは、国際的な分散だが、機能によって活動の自立性と調整のバランスがそれぞれの強みを活かすようにマネージされている。ウイルス情報の収集活動は各国に分散し、解決策は世界各国から吸上げた情報をもとに、拠点で集約され、対策提供の仕方は顧客を良く知る各国のオペレーションにまかせている。顧客開拓の仕方も同様に各国にまかされている。

ウイルス対策ソフトは、PC、ユニックス、リナックスなどと、対応すべきOSプラットフォームが多く開発が複雑だが、トレンドマイクロは、ウイルス対策ソフト専業であり、他のネットワーク・セキュリティ分野のソフトと統合をしないで独立で提供するため、開発を迅速に行なうことができる。

それぞれの国において最も要求の厳しい顧客をターゲット顧客とし、高機能な製品とサービスを提供することに専念する。この市場セグメントは機能性重視である上、その効果がターゲットマーケティングや口コミで広がりやすく、一般大衆を対象とした広告活動の必要性が低い。日本企業である同社としてはブランドイメージの向上に多大な広告費を投入する必要が無い。

開発活動と海外での販売活動が大企業市場に特化しているのに対して、日本市場においては中小企業市場、自治体・官公省庁および個人市場でも活発に活動し、市場リーダーの地位を確立している。しかしこれは、活動のフィットを崩しているわけではない。ソフトウェアという商品特性により、製品種類を増やしても製造設備に投資が必要になるわけでも、在庫費用が増えるわけでもない。製品内容の変更も多くの追加投資を必要とせず可能である。広告などの販売促進活動については、日本市場ではすでにブランド認知が高まっていることから必要性が低いし、中小企業市場へはシステム・インテグレーターによる販売活動を行っていることから直接販売する場合よりも同社販売組織への負担は少ない。(活動システム・マップを参照ください。)

戦略を可能にしたイノベーション

- インターネットへの出入り口（ゲートウェイサーバー）で機能するウイルス対策ソフトの開発に成功、先行他社に先駆けて発売を開始した（1996年。米国特許取得済み）。現在でもゲートウェイ製品の世界市場シェアは40%にのぼり、2位企業の倍のレベルにある。
- 世界各地で発生し急速に広がるウイルスに迅速に対応することを可能にする多国籍企業としての国境を越えた組織運営。

トレードオフ

- ネットワーク・セキュリティにおけるアンチウイルス以外の分野（ネットワークのアクセス制限／ファイアウォール、不正侵入監視システム／IDSなど）で製品開発をすること。（競合他社はこれらの分野に進出し、複数の分野のソリューションを一つの製品にまとめ、運用管理の一元化を可能にする戦略を採用している）。トレンドマイクロは、複数のセキュリティ分野に資源を分散させ、またそれらを一つの製品に統合する作業にも資源を割いていたら、刻々と変化するウイルスには十分に対応できないと考えている。
- 同社がウイルス対策専業であるがゆえに異なる分野毎に違うメーカーの製品を運用しなければならないというユーザー側の不便さに対しては、他の分野の専業メーカーと提携し、互換性を確保する他、パッケージ価格や一括購入の利便性を提供している。
- 機能による差別化を重視しているため、使い手の知識によっては運用管理の簡便性が不足する傾向にある。
- 広告宣伝費を、個人市場向けに、知名度を上げるためのマーケティング投資には積極的に使わない。

戦略の一貫性

ウイルス対策分野への特化は、創業時、1988年より。

収益性

営業利益率はソフトウェア・サービス業界の平均を一貫して大幅に上回っている。投下資本利益率についても業界平均を上回る。

同社は1998年に店頭市場で株式公開、99年にアメリカのナスダックで株式公開、2000年に東証一部に株式上場をしたため、投下資本額が大幅に増加している。このような場合、投下資本利益率は通常悪化するが、同社の場合には一貫して改善、業界平均との差も拡大傾向にある。

単位：パーセンテージ・ポイント

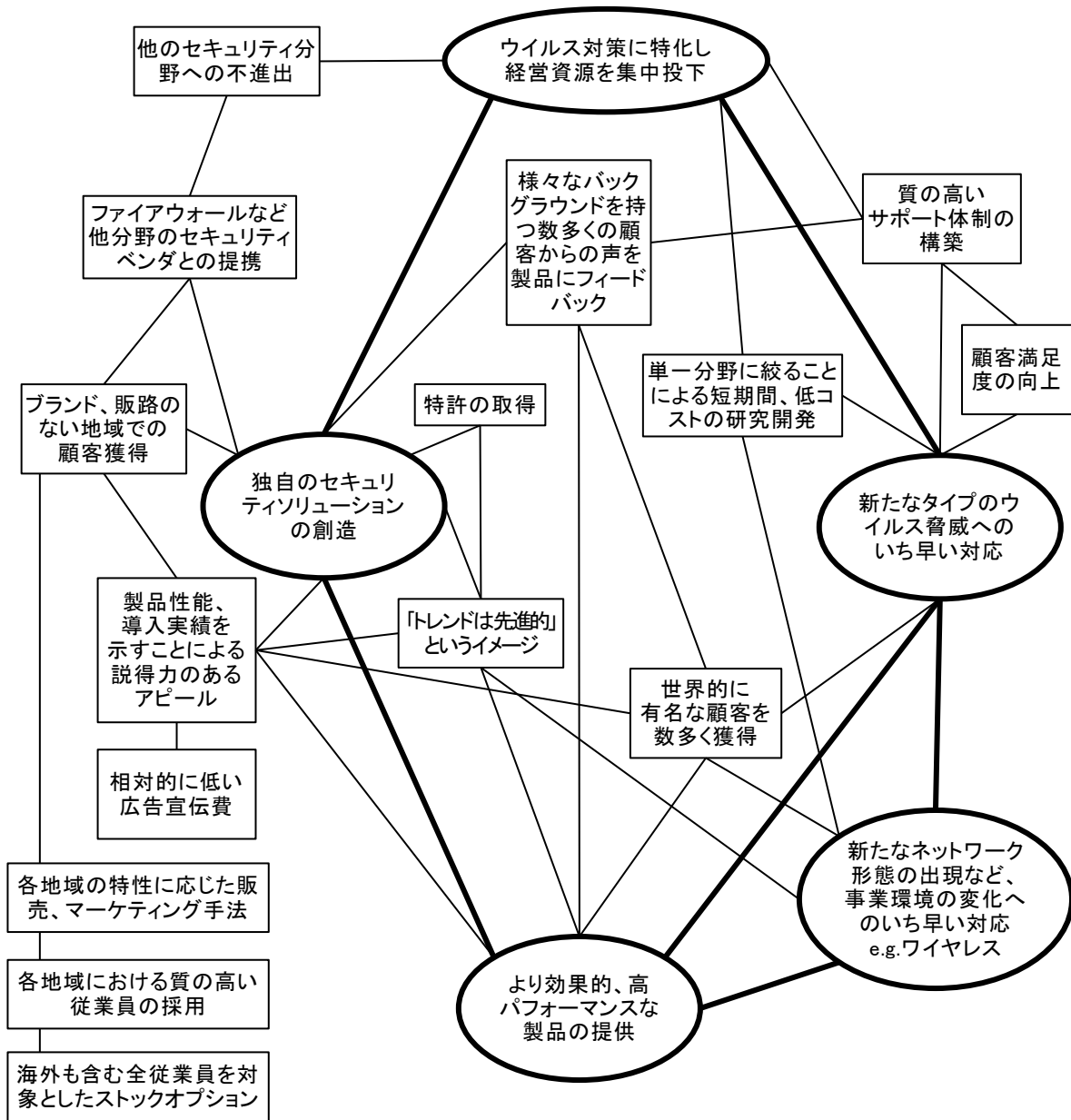
投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5年間平均	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
13.9 %P	2.0 %P	3.7 %P	8.1 %P	7.5 %P	17.2 %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	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
27.6 %P	20.0 %P	27.1 %P	30.1 %P	26.3 %P	28.3 %P

※第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所のKPMGの協力を得ました。



株式会社シマノ バイシクルコンポーネンツ事業部

自転車部品をシステム化。その後は、リードユーザーとバイクショップとの密接な結びつきによって継続的に先端ニーズを把握し、頻繁な新製品開発によって製品を高度化してきた。部品メーカーでありながらマウンテンバイクについては市場創造を行なった。ブランドへの信頼も高く、競合の追従を許していない。

シマノは 1921 年創業。世界の自転車部品業界のリーダー。
競技用自転車部品の世界市場でシェア 60 から 70%を有していると言われている。

ユニークな価値提供

シマノは変速、制動、駆動など、自転車の操作性、安全性など重要な機能を決定する部品に特化し、それらをシステム化することによって、単独部品の組み合わせでは提供できない機能と使いやすさと快適性をエンドユーザーに提供している。例えばブレーキレバーとシフトレバーは別々のものだったがこれらを一つのレバーに一体化し、使いやすさを格段に向上させた。ロードレースのプロ選手は、手元での変速操作が容易になったことによって、変速のストレスから開放され、レースの駆け引きに集中できるようになった。また、マウンテンバイク市場の立ち上がり時期には泥や砂埃に強く耐久性があり、加えてハンドルから手を離さずに変速できる、といった全く新しい機能を提供してメンテナンスを簡素化し、より多くの人々がより気軽にマウンテンバイクで遊べるようにした。

ロードレースやマウンテンバイク市場で磨かれたシステム性能は、コンフォートバイクと呼ばれるレジャーバイクやシティバイクといったより一般的なユーザーの市場にも展開され、より一般的なユーザーがより簡単に高度な機能を使うことができるようになってきている。

独自のバリューチェーン

技術開発

システム性能を重視し、個々の部品の開発担当者は、単品部品の性能の最大化ではなく、システムコンセプトの実現とシステムとしての性能発揮を第一要件として開発とテストを行う。

ロードレースとマウンテンバイクのハイエンドセグメントに製品開発を集中化し、毎年新製品を導入し、機能、使いやすさ、快適性を改善し続ける。例えば、社外のマウンテンバイクのエリートライダーを組織。定期的にプロトタイプの実走テストを行う。

エンドユーザーの要望や苦情の聞き取りは、直接、バイクショップ経由、の二つのルートで行われる。直接のルートには、チームスポンサー活動、「シマノ」を冠したレースやイベントの主催、レースメカニックの派遣がある。「シマノ鈴鹿ロードレース」は 20 年の歴史を持ち、マウンテンバイクイベントの「シマノバイカーズフェスティバル」は 13 年の歴史を有する。メカニックスタッフは勿論の事、レース審判から駐車場係りまでが社員によって運営され、多くの社員が自転車愛好者と直接触れ合っ てニーズを理解する機会となっている。バイクショップ経由のルートには、バイクショップを社員が個別訪問する「ディーラーキャラバン」、バイクショップを招いて行う「新製品プレゼン」がある。これらの活動はマーケティング、セールス担当者に加えて開発担当、品質保証担当者も参加し、顧客からの要望や苦情を聞き取る。

新しい自転車スタイルの方向性を探求し、他の部品メーカーや完成車メーカーとのコラボレーションによる「コンセプトバイク」提案活動を行なっている。既存の部品技術だけでは不可能であったような提案や、自転車のスタイルそのものを変えていくような提案を探している。

マーケティング・セールス

プロモーションはハイエンド市場に集中している。高性能自転車の主要市場である欧米では、プロロードレースのスポンサー、プロチームのスポンサー活動で高性能というブランド認知を確立した。「シマノ鈴鹿ロードレース」や「シマノバイカーズフェスティバル」といった国内の冠イベントもまた、自転車愛好者に同社のブランド認知を強める役割を果たしている。

これらのイベントは市場を拡大し、あるいは創造する役割も果たしている。特に1980年代後半に現れたマウンテンバイクという遊び方は一部のユーザーが始めたものであったが、適した部品を供給すると同時に、完成車メーカーにも働きかけ、イベントも主催するなど、同社が積極的な働きかけによって市場拡大を促した。

ハイエンドの顧客への販売ルートであるバイクショップへのサポートは充実している。1965年に早くも米国に販売子会社を設立するなど、自らの手で直接、現地のバイクショップをサポートしてきた。「ディーラーキャラバン」や「新製品プレゼン」で直接商品説明をしたり、修理技術を教育する機会を設けている他、選抜された社員が3ヶ月間、欧米のバイクショップで働く機会を設けており、バイクショップの仕事の理解と現地の自転車コミュニティの理解に努めている。これだけ手厚いサービスをバイクショップに提供している例は多く、バイクショップからの信頼を獲得している。

アフターセールス・サービス

「ディーラーキャラバン」でバイクショップに商品機能と修理技術を教育。同社は毎年新製品を導入するので修理用部品の継続的な供給が課題となるが、自社のディストリビューションネットワークに加え、各地のバイクショップと「シマノサービスセンター」契約を結び、より迅速に、多くの修理部品をバイクショップに常に提供する。

活動間のフィット

システムコンポーネントを鍵概念とする同社の機能差別化戦略にとって重要なのは、継続的な機能の向上であり、頻繁な新製品の導入である。同時に、その製品の価値を伝えるマーケティング活動と、新しい調整技術や修理技術の教育と交換部品の供給が求められる。イベントの主催やチームスポンサーなど、同社が持つエンドユーザーとの直接のコミュニケーションの場や、徹底したバイクショップへのサポート活動は、同社に開発のヒントを与え、同時に同社の商品の機能を伝えることを可能にしている。さらにイベント主催やチームスポンサー活動は、自転車スポーツ愛好者の裾野を広げるのに貢献すると同時に、同社のブランド確立に役立っている。ロードレースとマウンテンバイクという二つの異なるリードマーケットへ商品を開発することは、相互に技術の共有と強化を可能にしている。たとえば、欧州のロードレースでは米国よりも路面や気候の条件が悪いことが多いので、マウンテンバイクの開発によって培った泥や誇りに強いシールの技術がロードレース用の商品に活かされた。

エンドユーザーからのプルを目指してエンドユーザーのニーズ把握と対応を重視しており、完成車メーカーからの要望に対応する専用部品開発や特別生産は行わない。これは同時に、開発と生産にかかる負荷をコントロールするためである。単品の開発と違ってシステム開発は複雑性が飛躍的に増す。(活動システム・マップを参照ください。)

戦略を可能にしたイノベーション

- 部品が物理的に独立し、インターフェースの業界標準が世界的に確立され、部品メーカーも各部品単位で専門であるのが常識であった自転車部品業界において、変速、制動、駆動などの部品を独自のインターフェースでシステム化した（システムコンポーネント化）。
- マウンテンバイクという新しい市場を創造・育成した。

トレードオフ

- 部品単品の性能の最大化は追求しない
- システム化することによって機能が向上しない部品、例えばサドルやタイヤは扱わない。
- システム価値を消費者に提供するため、システムを構成する部品の個別の市場投入はしない。
- 顧客のブランドを冠する専用製品は扱わない。
- 自転車の完成車を扱わない。完成車メーカーは部品メーカーの同社にとって顧客である。
- 製品の機能や取付・修理の説明を十分に行うため、商社頼みの製品説明は行わない。
- マスマーケットへのマーケティング活動を単独では行わない。

戦略の一貫性

1973年にロードレース専用部品を発売して以来、高機能を要求される市場を技術開発のターゲットとした戦略を維持している。コンポーネントのシステム化の試みは1973年に始まり、その後一貫している。近年は変速システムを電気化・自動化する試みを続けているが、これも機能と使いやすさと快適性を追求する姿勢の一貫である。

収益性

投下資本利益率、業界平均とともに一貫して自転車部品業界の平均を大幅に上回る。

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	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
16.3 %P	18.0 %P	19.7 %P	16.2 %P	11.0 %P	17.5 %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	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
14.3 %P	14.9 %P	17.1 %P	15.3 %P	11.7 %P	16.2 %P

※第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所のKPMGの協力を得ました。

